



ระบบการบริหารงานบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

**PERSONNEL MANAGEMENT ACCORDING TO BUDDHIST
EDUCATIONAL ADMINISTRATION OF SCHOOL
ADMINISTRATORS UNDER THE SECONDARY
EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE**

พระสุวรณภูมิ ธมฺมรโต (อินทร์รัมย์)

คุษฏีนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
พุทธศักราช ๒๕๖๑



ระบบการบริหารงานบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

พระสุวรณภูมิ ธมฺมรโต (อินทร์รัมย์)

ดุขฎิณิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
พุทธศักราช ๒๕๖๑

(ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย)



**Personnel Management According to Buddhist Educational
Administration of School Administrators under the
Secondary Educational Service Area Office**

Phra Suwannaphum Dhammarato (Inram)

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of
the Requirements for the Degree of
Doctor of Philosophy
(Buddhist Educational Administration)

Graduate School
Mahachulalongkornrajavidyalaya University
C.E. 2018

(Copyright by Mahachulalongkornrajavidyalaya University)



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อนุมัติให้นับดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง “ระบบการบริหารงานบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

(พระมหาสมบุรณ์ วุฑฒิกโร, ดร.)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการตรวจสอบดุษฎีนิพนธ์

(รศ. ดร.อำนวย เดชชัยศรี)

ประธานกรรมการ

(พระมหาญาณวัฒน์ จิตวฑฒโน, ดร.)

กรรมการ

(ดร.อำนาจ บัวศิริ)

กรรมการ

(รศ. ดร.สิน งามประโคน)

กรรมการ

(ผศ. ดร.อุทัย สติมัน)

กรรมการ

คณะกรรมการควบคุมดุษฎีนิพนธ์

รศ. ดร.สิน งามประโคน

ประธานกรรมการ

ผศ. ดร.อุทัย สติมัน

กรรมการ

ชื่อผู้วิจัย

(พระสุวรรณภูมิ ธมมรโต)

ชื่อคุณนิพนธ์ : ระบบการบริหารงานบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของผู้บริหาร
สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

ผู้วิจัย : พระสุวรนภูมิ ธมมรโต (อินทร์รัมย์)

ปริญญา : พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต (พุทธบริหารการศึกษา)

คณะกรรมการควบคุมคุณนิพนธ์
: รศ. ดร.สิน งามประโคน, พธ.บ. (การบริหารการศึกษา),
M.A. (Educational Administration), Ph.D. (Educational Administration)
: ผศ. ดร.อุทัย สติมัน, ป.ธ. ๗, พธ.บ. (เศรษฐศาสตร์), บธ.ม. (การจัดการ
ทั่วไป), พธ.ด. (พระพุทธศาสนา)

วันสำเร็จการศึกษา : ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๒

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ ๑) เพื่อศึกษาสภาพการบริหารในระบบการบริหารงานบุคคล ตามหลักพุทธบริหารการศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ๒) เพื่อพัฒนาวิธีการบริหารในระบบงานบุคคล ตามหลักพุทธบริหารการศึกษา และ ๓) เพื่อเสนอวิธีการบริหารในระบบงานบุคคล ตามหลักพุทธบริหารการศึกษา กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหาร และครู จำนวน ๒๑ โรงเรียน ซึ่งมีผู้บริหาร และครู จำนวน ๓๒๐ คน สัมภาษณ์ ๗ คน และสนทนากลุ่ม ๙ คน

ผลการวิจัย พบว่า:

สภาพการศึกษาระบบการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงจากมากไปหาน้อย คือ การบริหารงานบุคคล ตามหลักพุทธบริหารการศึกษาด้านการวางแผนกำลังบุคคล การบริหารงานบุคคล ตามหลักพุทธบริหารการศึกษา ด้านการจัดบุคลากรปฏิบัติงาน การบริหารงานบุคคลตามลำดับ

การพัฒนาวิธีการบริหารในระบบงานบุคคล ตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า หลักการพัฒนาการพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลมีขั้นตอนปฏิบัติดังนี้ ๑. เตรียมวิเคราะห์ข้อมูลตามปัญหาที่ค้นพบ ๒. กำหนดแผนปฏิบัติการ ๓. ลงมือปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้ และ ๔. ติดตามประเมินผลตามปฏิบัติงานตามแผนซึ่งถือเป็นกระบวนการพัฒนาระบบ การวางแผนพัฒนาบุคคล โดยบูรณาการ หลักทศพิธราชธรรมประยุกต์กับหลักธรรมมาภิบาล และหลักพรหมวิหาร ๔ อริยสัจ ๔ และภาวนา ๔

เสนอวิธีการบริหารในระบบงานบุคคล ตามหลักพุทธบริหารการศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษา ๕ ด้านดังนี้ ๑) ด้านการวางแผนงานบุคคล ต้องประชุมวางแผนกำหนดอัตรากำลัง ๒) ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ๓.) ด้านการพัฒนาบุคลากร ต้องมีการวางแผนพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร ๔) ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ต้องมีการจัดสวัสดิการให้กับบุคลากรอย่างเหมาะสม ๕) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ต้องมีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยการส่งเสริมคุณธรรมตามไตรสิกขา

คำสำคัญ ระบบการบริหารงานบุคคล, หลักพุทธบริหารการศึกษา

Dissertation Title : Personnel Management According to Buddhist Educational Administration of School Administrators under the Secondary Educational Service Area Office

Researcher : Phra Suwannaphum Dhammarato (Inram)

Degree : Doctor of Philosophy (Buddhist Educational Administration)

Dissertation Supervisory Committee

: Assoc. Prof. Dr. Sin Ngamprakhon, B.A. (Educational Administration), M.A. (Educational Administration), Ph.D. (Educational Administration)

: Asst. Prof. Dr. Uthai Satiman, Pali VII, B.A. (Economics), BB.A. (General Management), Ph.D. (Buddhist Studies)

Date of Graduation : March 19, 2019

Abstract

The objectives of this research were; 1) to study the state of personnel management according to Buddhist Educational Administration of school administrators under the Office of Secondary Educational Service Area, 2) to develop personnel management according to Buddhist Educational Administration, and 3) to propose a guideline of personnel management according to Buddhist Educational Administration. The data were collected by questionnaires from 320 samples, by in-depth interviews with 7 key-informants, and focus group discussions with 9 key-informants. The results of the study found that:

The state of personnel management according to Buddhist Educational Administration of school administrators under the Office of Secondary Educational Service Area was at a high level overall. The highest level was on workforce planning, followed by job assignment.

The development of personnel management according to Buddhist Educational Administration of school administrators under the Office of Secondary Educational Service Area had 4 steps as follows; 1. To analyze the data based on each problem, 2. To set up operation plan, 3. To operate along the set plan, and 4. To monitor and evaluate the operation. The development process of personnel management was integrated with the

principles of the ruler, good governance, Brahmavihara Dhamma, The Four Noble Truths, and Development or Bhāvanā.

The proposed guideline of personnel management according to Buddhist Educational Administration of school administrators under the Office of Secondary Educational Service Area was as follows; 1) In personnel planning, there should be meetings for plan setting, 2) In Personnel recruitment, 3) In personnel development, there should be development training plans, 4) In personnel maintenance, suitable welfare should be provided to personnel, and 5) Work performance evaluation, monitoring and evaluating the work performance should be based on the principles of the Threefold Training.

กิตติกรรมประกาศ

ดุขฉุฉนัพนธ์เร่อง ระบบการบริหารงานบุคคล ตามหลักพุทธบริหารการศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี ด้วยความเมตตาของคณะกรรมการควบคุมดุขฉุฉนัพนธ์ ประกอบไปด้วย รองศาสตราจารย์ ดร.สิน งามประโคน ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อุทัย สติมัน กรรมการ ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ท่าน ดร.อำนาจ บัวศิริ ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำด้วยความเมตตาปราณาติมาตลอด

ขออนุโมทนาขอบคุณ รองศาสตราจารย์ ดร. อินดา ศิริวรรณ ดร. พระมหาญาณวัฒน์ จิตวฑฒโน อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ ดร. ธวัช กรุดมณี (ผู้อำนวยการโรงเรียนอุทองศึกษาลัย) นางอุบลรัตน์ กรุดมณี (ผู้อำนวยการโรงเรียนสวนแตงวิทยา) นางพรลักษณ์ สุพงศ์ (ผู้อำนวยการโรงเรียนสระยาโยสมวิทยา) ขอขอบพระคุณ คณะกรรมการตรวจสอบดุขฉุฉนัพนธ์ทุกท่าน ตลอดจนถึงคณาจารย์ เจ้าหน้าที่บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ทุกท่าน ที่เมตตาอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือ

ขออนุโมทนาขอบคุณ ดร. ธวัช กรุดมณี (ผอ.โรงเรียนอุทองศึกษาลัย) ดร. จิติพร หงส์โต (ผอ.โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา) ดร. ขนิษฐา พลายเพ็ชร (ผอ.โรงเรียนสระกระโจมโสภณพิทยา) นายบุญช่วย อันสืบสาย (ผอ.โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา) นายราชันย์ ทิพนตร (ผอ.โรงเรียนกรรณสูตศึกษาลัย) นายวิรัตน์ เฉิดฉวีวรรณ (ผอ.โรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย) นางสุคนธ์ ศิริวัฒน์ ประภา (ผอ.โรงเรียนบางประมำ “สูงสูมารผดุงวิทย์”) ที่เมตตาอนุเคราะห์ให้สัมภาษณ์

ขอขอบพระคุณ คณาจารย์คณะครุศาสตร์ทุกท่าน ที่ได้ถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ในด้านต่างๆ แก่ผู้วิจัยตลอดมา

ขอขอบพระคุณคุณพ่อ ล้อม อินทร์รัมย์ ขอขอบพระคุณ คุณแม่สุพิน อินทร์รัมย์ บิดา-มารดาของผู้วิจัย ขอขอบคุณพี่น้อง ครอบครัว อินทร์รัมย์ ที่ให้ความรักความเมตตา ให้กำลังใจสนับสนุนการศึกษาตลอดมา ในการศึกษาการวิจัยครั้งนี้ ที่เป็นประโยชน์ใดๆ อันเกิดจากดุขฉุฉนัพนธ์นี้ ผู้วิจัยขอบูชาเป็นกตเวทิตาคุณแด่บิดา มารดา ครู อุปัชฌาย์ อาจารย์ทุกท่าน และขอมอบความรู้จากดุขฉุฉนัพนธ์นี้ ให้เป็นข้อมูลในการค้นคว้าวิจัย ต่อไป

พระสุวรรณภูมิ อินทร์รัมย์
มีนาคม ๒๕๖๑

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ค
กิตติกรรมประกาศ	ง
สารบัญ	จ
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ซ
คำอธิบายสัญลักษณ์ และคำย่อ	ฌ
บทที่ ๑ บทนำ	๑
๑.๑ ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา	๑
๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย	๓
๑.๓ ปัญหาที่ต้องการทราบ	๓
๑.๔ ขอบเขตการวิจัย	๔
๑.๕ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย	๕
๑.๖ ประโยชน์ที่รับจากการวิจัย	๗
บทที่ ๒ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๘
๒.๑ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๔๕ และ (ฉบับที่ ๓) พ.ศ. ๒๕๕๓ ที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล	๙
๒.๒ พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๗ ที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล	๑๐
๒.๓ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล	๑๖
๒.๔ หลักการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล	๓๗
๒.๕ ขอบข่ายภารกิจของการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขั้นพื้นฐาน	๕๑
๒.๖ แนวคิดเกี่ยวกับพุทธบริหารการศึกษา	๖๔
๒.๗ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๑๐๖
๒.๘ กรอบแนวคิดในการวิจัย	๑๑๘
บทที่ ๓ วิธีดำเนินการวิจัย	๑๑๙
๓.๑ รูปแบบการวิจัย	๑๑๙
๓.๒ ประชากร/กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	๑๒๐
๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	๑๒๒
๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล	๑๒๔

เรื่อง

หน้า

๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

๑๒๕

บทที่ ๔ ผลการวิจัย

๑๓๐

๔.๑ ผลการศึกษาสภาพการบริหารในระบบการบริหารงานบุคคล ตามหลัก
พุทธบริหารการศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษา

๑๓๑

๔.๒ ผลการวิจัยการพัฒนาวีธีการบริหารงานในระบบงานบุคคล ตามหลัก
พุทธบริหารการศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษา

๑๓๘

๔.๓ เสนอผลการพัฒนาระบบการมัธยมศึกษาบริหารงานบุคคล ตามหลัก
พุทธบริหารการศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษา

๑๔๔

๔.๔ สรุประบบการบริหารงานบุคคล ตามหลักพุทธบริหารการศึกษา
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

๑๔๙

๔.๕ องค์ความรู้ที่ได้ผลการวิจัยเรื่อง “ระบบการบริหารงานบุคคล ตามหลัก
พุทธบริหารการศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษา

๑๕๒

บทที่ ๕ สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

๑๕๓

๕.๑ สรุปผลการวิจัย

๑๕๓

๕.๒ อภิปรายผลการวิจัย

๑๖๒

๕.๓ ข้อเสนอแนะ

๑๗๔

บรรณานุกรม

๑๗๕

ภาคผนวก

๑๘๕

ภาคผนวก ก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

๑๘๖

ภาคผนวก ข รายนามผู้เชี่ยวชาญ และหนังสือออกในการวิจัย

๒๐๘

ประวัติผู้วิจัย

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
๓.๑ แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย	๑๒๐
๓.๒ ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	๑๒๙
๔.๑ จำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคล	๑๓๑
๔.๒ ค่าเฉลี่ย และ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพการบริหารในระบบงานบุคคล ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา	๑๓๓
๔.๓ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของ ระบบการมัธยมศึกษาบริหารงานบุคคล ตามหลักพุทธบริหารการศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการวางแผนกำลังบุคคล	๑๓๓
๔.๔ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของ การบริหารงานบุคคล ตามหลักตามหลัก พรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาด้านการจัดบุคลากรปฏิบัติงาน	๑๓๔
๔.๕ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของ ระบบการมัธยมศึกษาบริหารงานบุคคล ตามหลักพุทธบริหารการศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการพัฒนาบุคลากร	๑๓๕
๔.๖ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของ ระบบการมัธยมศึกษาบริหารงานบุคคล ตามหลักพุทธบริหารการศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร	๑๓๖
๔.๗ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระบบการมัธยมศึกษาบริหารงานบุคคล ตามหลัก พุทธบริหารการศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	๑๓๗
๔.๘ สังเคราะห์การบริหารงานบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา	๑๔๔

สารบัญภาพ

ภาพที่

หน้า

๒.๑ กรอบแนวคิดในการวิจัย (Conceptual Framework)

๑๑๘

๔.๑ รูปแบบ Model 5Pad 5D

๑๕๒

คำอธิบายสัญลักษณ์ และคำย่อ

เล่มที่		คำย่อ	พระอภิธรรมปิฎก	ชื่อคัมภีร์	
๓๗	อภ.ก.	(ไทย)	= อภิธมฺมปิฎก กถาวตถ	= อภิธมฺมปิฎก ฌมฺมสงฺคณ	(ภาษาไทย)
๓๕	อภ.สง.	(ไทย)			(ภาษาไทย)

เล่มที่		คำย่อ	ปกรณ์วิเสส	ชื่อคัมภีร์	
๒	วิสุทฺธิ.	(ไทย)	= วิสุทฺธิมรรคปกรณ์		(ภาษาไทย)

บทที่ ๑

บทนำ

๑.๑ ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันการศึกษามีบทบาทสำคัญในการพัฒนาคนในระดับรากหญ้าให้มีความเจริญก้าวหน้าในทุกๆ ด้าน เพื่อที่จะหาทางต่อยอดให้เยาวชนของชาติมีความพร้อม มีความเจริญ อกงามพร้อมที่จะเป็นกำลังหลักของชาติได้ และมีส่วนร่วมในการพัฒนาให้ประเทศเจริญก้าวหน้าต่อไป องค์ประกอบที่สำคัญสูงสุดที่ทำให้เกิดการพัฒนาประเทศที่ยั่งยืน คือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรดังกล่าว^๑ จะต้องประกอบไปด้วยคนที่มีคุณภาพที่สมบูรณ์ทั้งร่างกายจิตใจสติปัญญาความรู้ คุณธรรม จริยธรรม วัฒนธรรมในการดำรงชีวิต และเอื้อต่อการพัฒนาประเทศ การศึกษาเป็นปัจจัยที่สำคัญในการพัฒนาคนสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้าแก้ไขปัญหาด้านต่างๆ ในสังคมเป็นกระบวนการที่จะช่วยให้คนได้พัฒนาตนเองด้านต่างๆ ตลอดชีวิต เริ่มจากวางรากฐานพัฒนาการของชีวิตตั้งแต่แรกเกิด การพัฒนาศักยภาพ และขีดความสามารถต่างๆ ทั้งการดำรงชีพได้อย่างมีความสุขรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง รวมพลังสร้างสรรค์พัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนได้

การปฏิรูปการศึกษา จึงเป็นแนวทางที่มีความสำคัญยิ่งต่อการปรับเปลี่ยนการศึกษาให้เป็นการศึกษาที่ดี มีคุณภาพ เครื่องมือสำคัญในการปฏิรูปการศึกษาของไทย^๒ คือ พระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ ๓) พ.ศ. ๒๕๕๓ นับเป็นครั้งแรกที่นโยบายการศึกษาของชาติมีสถานะภาพ เป็นพระราชบัญญัติ เป็นการปรับเปลี่ยนครั้งสำคัญทั้งแนวคิดโครงสร้าง และกระบวนการ ด้วยความ มุ่งมั่นที่จะยกระดับคุณภาพการศึกษาไทย และคุณภาพของคนไทยโดยรวมให้สูงขึ้น

สถานศึกษามีฐานะทางสังคมมีหน้าที่ในการจัดการศึกษา เพื่อให้ความรู้แก่สมาชิกทาง สังคมโดยการใช้ทรัพยากรการบริหารในการดำเนินการ ซึ่งโดยทั่วไปมีอยู่ ๔ ปัจจัยด้วยกัน^๓ คือคน (Men) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และการบริหารจัดการ (Management) หรือเรียก สั้นๆ ว่า 4M's ทั้งนี้ทรัพยากรในการบริหารดังกล่าวถือว่า คนเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด แม้แต่ ผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจจะกำหนดแผนงาน โครงการหรือระบบงานไว้ได้อย่างไรก็ตาม ถ้าหากขาดคน รับผิดชอบงาน ไม่มีความรู้ ไม่มีวิสัยทัศน์ กับงานที่ทำอยู่ ก็จะทำให้แผนงานโครงการของงานที่

^๑สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ ๘, (กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, ๒๕๔๐), หน้า ๒.

^๒กระทรวงศึกษาธิการ, กระทรวงศึกษาธิการกับการขับเคลื่อนปฏิรูปการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้า และพัสดุภัณฑ์, ๒๕๕๒), หน้า ๑.

^๓รุ่ง แก้วแดง, องค์การ และการบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๔), หน้า ๘.

กำหนดไว้ดำเนินการ ได้อย่างล่าช้าหรือไม่สำเร็จ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรที่จะให้ความสำคัญต่อการบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษาเป็นพิเศษเมื่อคนเป็นบุคลากรที่สำคัญที่สุด จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องหันมาดูแลเอาใจใส่ ช่วยเหลือกระตุ้นให้บุคลากรที่มีอยู่ในสถานศึกษาได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถมีศักยภาพ และประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดประสิทธิผลตลอดจนบุคลากรในสถานศึกษาเกิดมีพลัง มีขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานย่อมที่จะส่งผลให้งานในสถานศึกษาสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

การบริหารงานของโรงเรียนจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องรู้ และเข้าใจขั้นตอน และกระบวนการบริหารงานบุคคล นอกเหนือไปจากการบริหารงานอื่นๆ^๕ อาทิ เช่น การวางแผน อัตรากำลัง และกำหนดตำแหน่ง การสรรหา และการบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ การรักษาวินัย และวินัย การออกจากราชการเมื่อพิจารณาถึงความสำคัญของกระบวนการบริหาร ทั้ง ๕ งานนี้แล้ว จะเห็นว่าการบริหารงานบุคคลจัดว่าเป็นกระบวนการบริหารที่สำคัญที่สุด

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการบริหารในสถานศึกษาจะเป็นผู้กำหนดนโยบาย กำหนดจุดหมายวางแผน กำหนดเป้าหมาย ตลอดจนวิธีดำเนินงานโรงเรียนเพื่อให้บรรลุสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และนโยบายของรัฐที่กำหนดไว้ และจะต้องรับผิดชอบในการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพบังเกิดประสิทธิผลทางการศึกษาให้สูงยิ่งขึ้นไป การพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาไม่ว่าจะเป็นการศึกษาเป็นการแก้ปัญหาในการจัดการเรียนการสอน และการพัฒนาการเรียนการสอน บุคคลที่มีความสำคัญในการพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาที่จะให้ความรู้ ทักษะ ทักษะคติที่ดีงามให้กับเยาวชนของชาติได้โดยตรงที่สุด ได้แก่ บุคลากรในสถานศึกษาที่ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา และข้าราชการครูผู้สอน ซึ่งผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำสำคัญในโรงเรียนที่จะต้องตัดสินใจสั่งการ อำนาจการควบคุม ชี้แนะ ดูแล บำรุงขวัญ และกำลังใจให้บุคคลผู้ร่วมงานมีความกระตือรือร้นสามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่องซึ่งจะทำให้คุณภาพการเรียนการสอนมีประสิทธิภาพสูง

พยอม วงศ์สารศรี กล่าวว่า^๕ การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะ และกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา เลือกรับ และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งสนใจการพัฒนาอัตรากำลัง ให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์กรเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ มีสุขภาพกาย สุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีที่ทำให้สมาชิกในองค์กรต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุสุขภาพกายเสื่อมหรือเหตุอื่นใดในงานให้สามารถดำรงชีวิตในสังคมอย่างมีความสุขทรัพยากรการบริหารซึ่งประกอบด้วย คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ ทรัพยากรที่มีความสำคัญมากที่สุดคือ คนเพราะว่าคนเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้งาน

^๕Kingbury, Joseph B. อ้างใน, ปรัชญา ภัทรกำจร “การศึกษาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน”, **วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏวราชนครินทร์, ๒๕๔๖). Personnel Administration for Thai Students. Bangkok : Pra-Chandra, P. 3.

^๕พยอม วงศ์สารศรี, **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. พิมพ์ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพมหานคร : คณะวิทยาการจัดการ : สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๓๘), หน้า ๑ - ๔

สำเร็จ ถ้าขาดคนแล้วงานทุกอย่างจะสำเร็จไม่ได้ การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาจึงเป็นหัวใจของการบริหาร เพราะว่าความสำเร็จของงานขึ้นอยู่กับคนทรัพยากรด้านอื่นเช่น วัสดุอุปกรณ์ อาคารสถานที่ และเงินแม้จะมีความพร้อมเพียงใดก็ตาม ถ้าคนที่ใช้ไม่มีความรู้ความสามารถ งานทุกประเภทถึงแม้จะดำเนินไปได้แต่ก็คงไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควรดังนั้นความสำเร็จของงานในโรงเรียนจึงขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมใจของบุคคลากรในโรงเรียน ซึ่งเป็นการบริหารงานบุคคลนั่นเอง

ระบบการบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการแห่งความพยายามที่จะให้มีบุคลากรที่ดีมีความรู้ความสามารถไว้ปฏิบัติงาน และธำรงรักษาคนดีๆ นี้ไว้ปฏิบัติงานนานๆ เมื่อการบริหารงานบุคคลมีการดำเนินงานอย่างดีแล้ว การบริหารงานอื่นก็จะได้รับการจัดการแก้ไขหรือดำเนินการตามมา บริหารจัดการ คือการขาดอัตรากำลังครูในสถานศึกษา โดยเฉพาะโรงเรียนขนาดเล็กมีครูไม่ครบชั้นเรียน และครูหนึ่งคนก็สอนครบหลายวิชา ซึ่งสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจะต้องพัฒนาระบบการบริหาร พัฒนาสื่อวัตกรรมการศึกษา และพัฒนาข้าราชการครู ให้มีความรู้ความสามารถ และเจตคติที่ดีในการจัดการศึกษาตลอดทั้งการปฏิบัติงานมีคุณภาพได้มาตรฐานอย่างมืออาชีพ

ด้วยเหตุผล และความสำคัญดังกล่าว ผู้วิจัย จึงสนใจที่จะศึกษาหาแนวทาง ระบบการบริหารงานบุคคล ตามหลักพุทธบริหารการศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เพื่อจะได้นำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยไปใช้พัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษา ในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สามารถช่วยให้ การบริหารงานบุคคลโรงเรียนมัธยมศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้นต่อไป

๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑.๒.๑ เพื่อศึกษาสภาพการบริหารในระบบการบริหารงานบุคคล ตามหลักพุทธบริหารการศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

๑.๒.๒ เพื่อพัฒนาวิธีการบริหารในระบบงานบุคคล ตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

๑.๒.๓ เพื่อเสนอวิธีการบริหารในระบบงานบุคคล ตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

๑.๓ ปัญหาที่ต้องการทราบ

๑.๓.๑ สภาพการบริหารในระบบการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เป็นอย่างไร

๑.๓.๒ การพัฒนาวิธีการบริหารในระบบงานบุคคล ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ทำได้อย่างไร มีองค์ประกอบอะไรบ้างที่นำมาใช้พัฒนา

๑.๓.๓ วิธีการบริหารในระบบงานบริหารงานบุคคล ตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เป็นอย่างไร

๑.๔ ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ระบบการบริหารงานบุคคล ตามหลักพุทธบริหารการศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตไว้ ๔ ด้าน คือ

๑.๔.๑ ขอบเขตด้านเนื้อหา ประกอบด้วย

๑. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับระบบ และการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา
๒. การพัฒนาการบริหารงานบุคคล ในสถานศึกษา
๓. หลักพุทธธรรมที่ส่งเสริมการบริหารงานบุคคล

๑.๔.๒ ด้านประชากร/ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

๑. การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน ๒,๓๖๐ โรงเรียน จาก ๔๒ เขต โดยผู้วิจัยเลือกโรงเรียนแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โรงเรียนขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ ที่มีระบบการบริหารงานบุคคล ตามหลักพุทธบริหารการศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

๒. การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

๑) การสัมภาษณ์ (Interview) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการสัมภาษณ์ ได้แก่ ผู้บริหารหรือหัวหน้าฝ่ายงานต่างๆ ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เกี่ยวกับเรื่องระบบการบริหารงานบุคคล ตามหลักพุทธบริหารการศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน ๗ ท่าน

๒) การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญ และมีประสบการณ์ด้านการศึกษา หรือด้านการบริหารด้านการศึกษา หรือด้านการบริหารงานบุคคล จำนวน ๙ รูป/คน ด้วยการเลือกเจาะจง (Purposive Selection)

๑.๔.๓ ขอบเขตด้านพื้นที่การวิจัย

พื้นที่ที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ โรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ที่อยู่ใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

๑.๔.๔ ขอบเขตด้านตัวแปร

ตัวแปรต้น คือ ระบบการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา ๕ ด้าน

ตัวแปรตาม คือ ระดับความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารในระบบงานบุคคล แต่ละด้าน มี ๕ ประการ

๑. ด้านการวางแผนกำลังบุคคล
๒. ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน
๓. ด้านการพัฒนาบุคลากร
๔. ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร
๕. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

๑.๔.๕ ขอบเขตด้านระยะเวลา

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาตั้งแต่ เดือน มกราคม – ธันวาคม ๒๕๖๑

๑.๕ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

ระบบ (System) หมายถึง กระบวนการต่างๆ ที่อยู่ในเครือข่ายเดียวกัน และ มีความสัมพันธ์กันระหว่างกระบวนการเหล่านั้น เชื่อมต่อกันเพื่อทำงานใดงานหนึ่งร่วมกัน เพื่อจุดประสงค์อันเดียวกัน ให้บรรลุถึงเป้าหมายที่วางไว้

การบริหาร หมายถึง การดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้โดยอาศัยปัจจัยต่างๆ ได้แก่ เงิน วัสดุสิ่งของ และวิธีปฏิบัติงานเป็นอุปกรณ์ในการดำเนินงาน

การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการต่าง ๆ ในการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับบุคคลนับตั้งแต่การกำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคล การวางแผนกำลังคน การสรรหา และเลือกสรรการดำรงรักษาบุคลากร การพัฒนาให้บุคลากรก้าวหน้าทันสมัยอยู่เสมอ การควบคุม การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการให้พ้นจากงานโดยวิธีการต่างๆ ตั้งแต่โอน ย้าย ให้ออก ไล่ออก ปลดออก และเกษียณอายุ เป็นต้น เพื่อให้ได้คนที่มีประสิทธิภาพสูงสุดคงอยู่กับองค์กรตราบนานเท่านานการดำเนินการเกี่ยวกับบุคคลในสถานศึกษานับตั้งแต่การได้บุคคลมาปฏิบัติงาน การบรรจุแต่งตั้ง การดำรงรักษา และอบรมพัฒนา สวัสดิการการประเมินผลการปฏิบัติงานไปจนถึงการให้บุคคลพ้นจากงาน

หลักพุทธบริหารการศึกษา หมายถึง หลักพุทธธรรมที่นำมาบูรณาการกับหลักการบริหารการศึกษา ซึ่งในงานวิจัยนี้ใช้หลักพุทธธรรมที่สอดคล้องกับงานบุคคล

ระบบการบริหารงานบุคคล หมายถึง ชุดองค์ประกอบที่ใช้ในการบริหารงานบุคคล ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ซึ่งประกอบด้วย ๑. ปัจจัยป้อน หมายถึง สิ่งต่างๆ ที่นำเข้าไปสู่ระบบเพื่อให้ระบบสามารถดำเนินการไปได้ เช่น ทรัพยากรบุคคล วัสดุอุปกรณ์ งบประมาณ ข้อมูลต่างๆ เพื่อใช้ในการผลิต ซึ่งในการ วิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย โครงสร้างการบริหารของเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นโยบาย และการวางแผน ของเขตพื้นที่การศึกษาศึกษา ระเบียบ หลักเกณฑ์บริหารงานบุคคล งบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ และเทคโนโลยีสารสนเทศ และการติดตามและประเมินผล แบ่งเป็น ๕ ด้าน คือ

การวางแผนอัตรากำลัง และการกำหนดตำแหน่ง หมายถึง การวางแผนอัตรากำลัง เป็นการคาดคะเนเกี่ยวกับการกำหนดกำลังคน หรือกำหนดความต้องการด้านบุคคลไว้ล่วงหน้าทั้งในแง่ปริมาณ และคุณภาพที่หน่วยงานต้องการว่า ต้องการกำลังคนประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าใดเมื่อไร ได้มาจากไหน ด้วยวิธีใด และเมื่อได้มาแล้วจะเหมาะสมหรือไม่อย่างไร เป็นต้นในการกำหนดตำแหน่งควรคำนึงถึงตำแหน่งหน้าที่ และค่าตอบแทนที่สัมพันธ์กัน

การสรรหา และบรรจุแต่งตั้ง หมายถึง การแสวงหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานมากที่สุดเข้ามาร่วมปฏิบัติงาน จะส่งผลให้โรงเรียนมีประสิทธิภาพ และประสบผลสำเร็จในการบริหารจัดการ มีการประชาสัมพันธ์รับครู และครูอัตราจ้าง และมีการตั้งคณะกรรมการในการสรรหา คือ จัดทำใบสมัคร ประกาศรับสมัคร รับสมัคร และพิจารณาใบสมัคร ประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิสอบ กระบวนการคัดเลือก โดยสอบข้อเขียน สอบสัมภาษณ์ ให้มีการทดลองปฏิบัติหน้าที่ตามสมควรการ

บรรจุแต่งตั้ง หมายถึง การจัดให้บุคคลที่ได้รับการคัดเลือกเข้าดำรงตำแหน่งหน้าที่เข้าปฏิบัติงาน และมอบหมายงาน ให้ตรงกับความรู้ความสามารถ พิจารณากำหนดเงินเดือนอย่างเหมาะสม มีการอนุญาตให้มีการโอนย้ายครูได้ตามความต้องการ

การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่มีการวางแผนการดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ และทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบการให้บุคลากรได้รับการอบรมพัฒนาวิชาชีพ การจัดให้มีประชุม อบรม สัมมนา เป็นหมู่ คณะ การส่งเสริม และสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาการเรียนการสอนโดยการสร้างเครื่องมือ และสื่อการเรียนการสอน และการพัฒนาความรู้ให้มีคุณภาพ และเป็นที่น่าพอใจต่อองค์กรที่จะมุ่งเพิ่มพูนความรู้ และประสบการณ์ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น

การธำรงรักษาบุคลากร หมายถึง เป็นการแสดงสมรรถภาพหนึ่งของผู้บริหารในการนำผู้ใต้บังคับบัญชาโดยผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการพัฒนาคนอื่นได้เพื่อเป็นการเพิ่มพูนประสิทธิผลในการทำงานของสมาชิกในองค์กรให้ได้สูงสุด

วินัย และการรักษาวินัย หมายถึง การที่ข้าราชการปฏิบัติตามวินัย การป้องกันมิให้ข้าราชการกระทำผิดวินัย และดำเนินการทางวินัยแก่ข้าราชการผู้กระทำผิดโดยผู้บริหารต้องใช้ภาวะผู้นำ ส่งเสริมให้ข้าราชการครุมีวินัยโดยการสร้างเงื่อนไข และปัจจัยต่างๆ ให้เกิดขึ้นในตัวครู โดยใช้วิธีการต่างๆมีการฝึกอบรมเป็นต้น

การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การวัดผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ของพนักงานในช่วงระยะเวลาหนึ่ง โดยเปรียบผลการปฏิบัติงานนั้นกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้

สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง โรงเรียนรัฐบาลที่จัดการศึกษาก่อนระดับอุดมศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นผู้อำนวยการโรงเรียน ให้ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารงานทั้งหมดในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา รวมถึงหัวหน้าฝ่ายงานต่าง ๆ ในโรงเรียนมัธยม

ครู หมายถึง ผู้ที่ได้รับบรรจุแต่งตั้งให้ปฏิบัติหน้าที่ด้านการสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

ขนาดโรงเรียน หมายถึง การกำหนดขนาดของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ตามที่กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดขนาดของโรงเรียนตามจำนวนนักเรียน โดยแบ่งดังนี้

๑. โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ หมายถึง สถาบันศึกษาที่มีจำนวนนักเรียน ๒,๕๐๑ คน ขึ้นไป
๒. โรงเรียนขนาดใหญ่ หมายถึง สถาบันศึกษาที่มีจำนวนนักเรียน ๑,๕๐๐ – ๒,๕๐๐ คน
๓. โรงเรียนขนาดกลาง หมายถึง สถาบันศึกษาที่มีจำนวนนักเรียน ๕๐๐ – ๑,๔๙๙ คน
๔. โรงเรียนขนาดเล็ก หมายถึง สถาบันศึกษาที่มีจำนวนนักเรียน ๔๙๙ คน ลงมา

๑.๖ ประโยชน์ที่ได้รับ

๑.๖.๑ ได้ทราบสภาพการบริหารในระบบงานบุคคล ตามหลักพุทธบริหารการศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เป็นอย่างไร อยู่ในระดับที่น่าพึงพอใจอย่างไร

๑.๖.๒ ทราบถึงวิธีการพัฒนาการบริหารในระบบงานบุคคล ตามหลักพุทธบริหารการศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ทำอย่างไร มีองค์ประกอบอะไรบ้างที่นำมาพัฒนา

๑.๖.๓ สามารถนำเสนอวิธีการพัฒนาการบริหารในระบบงานบุคคล ตามหลักพุทธบริหารการศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ไปใช้ได้จริง

บทที่ ๒

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง “ระบบการบริหารงานบุคคล ตามหลักพุทธบริหารการศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา” ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยแบ่งหัวข้อเรื่อง ดังนี้

๒.๑ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ. ศ. ๒๕๔๕ และ (ฉบับที่ ๓) พ.ศ. ๒๕๕๓ ที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

๒.๒ พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๗ ที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

๒.๓ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

๒.๓.๑ แนวคิดของการบริหาร

๒.๓.๒ แนวคิดของการบริหารสถานศึกษา

๒.๓.๓ ขอบข่ายของการบริหารสถานศึกษา

๒.๓.๔ แนวคิดของการบริหารงานบุคคล

๒.๓.๕ ทฤษฎีของการบริหารงานบุคคล

๒.๔ หลักการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

๒.๔.๑ หลักการในการบริหารงานบุคคล

๒.๔.๒ วัตถุประสงค์ในการบริหารงานบุคคล

๒.๔.๓ ความสำคัญในการบริหารงานบุคคล

๒.๔.๔ กระบวนการในการบริหารงานบุคคล

๒.๔.๕ กลยุทธ์การนำนโยบายทางการศึกษาไปปฏิบัติ

๒.๕ ขอบข่ายภารกิจของการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน

๒.๕.๑ การวางแผนกำลังบุคคล

๒.๕.๒ การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน

๒.๕.๓ การพัฒนาบุคลากร

๒.๕.๔ การธำรงรักษาบุคลากร

๒.๕.๕ การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

๒.๖ แนวคิดเกี่ยวกับพุทธบริหารการศึกษา

๒.๗ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒.๑ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ ๓) พ.ศ. ๒๕๕๓ ที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ ๓) พ.ศ. ๒๕๕๓ จึงจำเป็นต้องตราพระราชบัญญัตินี้^๑ กระทรวงศึกษาธิการ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๕๓ ซึ่งมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ ๑๒ กรกฎาคม ๒๕๕๓ มีผลให้ระบบการจัดการศึกษาของไทยต้องเปลี่ยนแปลงอย่างมากหลายด้านสาระสำคัญที่ผู้วิจัยนำมาเป็นประเด็นสำคัญ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

“มาตรา ๓๗ การบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ยึดเขตพื้นที่การศึกษาโดยคำนึงถึงระดับของการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวนสถานศึกษา จำนวนประชากร วัฒนธรรมและความเหมาะสมด้านอื่นด้วย เว้นแต่การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามกฎหมายว่าด้วยการอาชีวศึกษาให้รัฐมนตรีโดยคำแนะนำของสภาการศึกษา มีอำนาจประกาศในราชกิจจานุเบกษา กำหนดเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งเป็นเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในกรณีที่สถานศึกษาได้จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งระดับประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษาการกำหนดให้สถานศึกษาแห่งนั้นอยู่ในเขตพื้นที่การศึกษาใดให้ยึดระดับการศึกษาของสถานศึกษานั้นเป็นสำคัญ ทั้งนี้ ตามที่รัฐมนตรีประกาศกำหนดโดยคำแนะนำของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรณีที่เขตพื้นที่การศึกษาไม่อาจบริหารและจัดการได้ตามวรรคหนึ่ง กระทรวงอาจจัดให้มีการศึกษาขั้นพื้นฐานดังต่อไปนี้เพื่อเสริมการบริหารและการจัดการของเขตพื้นที่การศึกษาก็ได้

(๑)การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับบุคคลที่มีความบกพร่องทางร่างกาย จิตใจ สติปัญญาอารมณ์ สังคม การสื่อสารและการเรียนรู้ หรือมีร่างกายพิการหรือทุพพลภาพ

(๒)การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานที่จัดในรูปแบบการศึกษานอกระบบหรือการศึกษาตามอัธยาศัย

(๓)การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับบุคคลที่มีความสามารถพิเศษ

(๔)การจัดการศึกษาทางไกล และการจัดการศึกษาที่ให้บริการในหลายเขตพื้นที่การศึกษา”มาตรา ๔ ให้เพิ่มความต่อไปนี้เป็นวรรคห้าของมาตรา ๓๘ แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๕๒ ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๕๕

“ในการดำเนินการตามวรรคหนึ่งในส่วนที่เกี่ยวกับสถานศึกษาเอกชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นว่าจะอยู่ในอำนาจหน้าที่ของเขตพื้นที่การศึกษาใด ให้เป็นไปตามที่รัฐมนตรีประกาศกำหนดโดยคำแนะนำของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน”

หมายเหตุ :- เหตุผลในการประกาศใช้พระราชบัญญัติฉบับนี้ คือ โดยที่การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วยการศึกษาระดับประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษา ซึ่งมีระบบการบริหารและการจัดการศึกษาของทั้งสองระดับรวมอยู่ในความรับผิดชอบของแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา ทำให้การบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเกิดความไม่คล่องตัว และเกิดปัญหาการพัฒนาการศึกษา

^๑ กระทรวงศึกษาธิการ, พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ ๓) พ.ศ. ๒๕๕๓, หน้า ๑ - ๒.

สมควรแยกเขตพื้นที่การศึกษาออกเป็นเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เพื่อให้การบริหารและการจัดการศึกษามีประสิทธิภาพ อันจะเป็นการพัฒนาการศึกษาแก่นักเรียนในช่วงชั้นประถมศึกษา และมัธยมศึกษาให้สัมฤทธิ์ผลและมีคุณภาพยิ่งขึ้น

๒.๒ พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๗ ที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๗ พระราชบัญญัติเงินเดือน เงินวิทยฐานะ และเงินประจำตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๗ และพระราชบัญญัติเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่ง (ฉบับที่ ๔) พ.ศ. ๒๕๔๗ เป็นกฎหมายเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งมีผลบังคับใช้ ตั้งแต่วันที่ ๒๔ ธันวาคม ๒๕๔๗ เป็นผลให้ระบบการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูเปลี่ยนแปลงไป ระบบการบริหารงานตามกฎหมายใหม่นี้ เป็นระบบการกระจายอำนาจบริหารงานบุคคลให้แก่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา โดยมี คณะอนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (อ.ก.ค.ศ.) ที่คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) ตั้งเป็นองค์กรรองรับการกระจายอำนาจ และมี ก.ค.ศ. เป็นองค์กรกลางบริหารงานบุคคล มีการกำหนดให้ตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นตำแหน่งที่มีวิทยฐานะซึ่งสามารถก้าวหน้าได้ถึงวิทยฐานะเชี่ยวชาญพิเศษ มีบัญชีเงินเดือนของตนเอง ซึ่งถือเป็นมิติใหม่ที่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีบัญชีเงินเดือน เงินวิทยฐานะและมีเงินประจำตำแหน่งเป็นของตนเองทำให้สามารถกำหนดเงินเดือน เงินวิทยฐานะ และเงินประจำตำแหน่งให้สอดคล้องและเหมาะสมซึ่งเป็นไปตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ที่ต้องการให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีกฎหมายว่าด้วยเงินเดือนค่าตอบแทน สวัสดิการ หรือประโยชน์เกื้อกูลอื่น เพื่อให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีรายได้ที่เพียงพอ และเหมาะสมกับฐานะทางสังคมและวิชาชีพของตนเอง

กระทรวงศึกษาธิการกำหนดพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๗ ที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล^๒ ไว้ ดังนี้

มาตรา ๑๖ การประชุม ก.ค.ศ. ต้องมีกรรมการมาประชุมไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการทั้งหมดจึงจะเป็นองค์ประชุมในการประชุม ถ้าประธานกรรมการไม่อยู่ในที่ประชุมหรือไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ ให้รองประธานกรรมการทำหน้าที่แทน ถ้าไม่มีรองประธานกรรมการหรือมีแต่ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ ให้ที่ประชุมเลือกกรรมการคนหนึ่งทำหน้าที่เป็นประธานในที่ประชุมในการประชุม ถ้ามีเรื่องเกี่ยวกับตัวกรรมการผู้ใด โดยเฉพาะหรือมีกรณีเข้าข่ายกฎหมายกำหนดว่ากรรมการผู้นั้นมีส่วนได้เสียกรรมการผู้นั้นไม่มีสิทธิเข้าประชุม การวินิจฉัยชี้ขาดของที่ประชุมให้ถือเสียงข้างมาก กรรมการคนหนึ่งให้มีหนึ่งเสียงในการลงคะแนน ถ้าคะแนนเสียงเท่ากันให้ประธานในที่

^๒ กระทรวงศึกษาธิการ, พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๗, หน้า ๒๗ – ๓๓.

ประชุมออกเสียงเพิ่มขึ้นอีกเสียงหนึ่งเป็นเสียงข้างมากมาตรา ๑๗ ก.ค.ศ. มีอำนาจตั้งอนุกรรมการวิสามัญ เรียกโดยย่อว่า “อ.ก.ค.ศ. วิสามัญเพื่อทำการใดๆ แทน ก.ค.ศ. ทำหน้าที่เช่นเดียวกับคณะอนุกรรมการอื่นที่กำหนดตามพระราชบัญญัตินี้ได้

มาตรา ๑๘ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาจะเป็นกรรมการใน ก.ค.ศ. อนุกรรมการใน อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา และกรรมการอื่นตามกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติ ในขณะที่เดียวกันมิได้เว้นแต่การเป็นกรรมการโดยตำแหน่ง

มาตรา ๒๑ ให้มีคณะอนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาประจำเขตพื้นที่การศึกษาเรียกโดยย่อว่า “อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา” โดยออกนามเขตพื้นที่ศึกษานั้นๆ ประกอบด้วย

มาตรา ๒๕ ในส่วนราชการอื่นนอกจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้ ก.ค.ศ. ตั้ง อ.ก.ค.ศ. เพื่อทำหน้าที่บริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในส่วนราชการนั้นทั้งนี้ การตั้ง การพ้นจากตำแหน่งและขอบเขตการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามที่ ก.ค.ศ. กำหนด

การศึกษาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาขั้นพื้นฐานจึงเป็นไปตามที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๔๕ และพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๗ ที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลได้กำหนดหน้าที่และหลักในการดำเนินการตามกระบวนการบริหารงานบุคคลเอาไว้ จึงได้ยกมาตรากฎหมาย บางมาตราของกฎระเบียบในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ และพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามากกล่าวอ้างไว้เพื่อให้ได้เห็นถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคลในเขตพื้นที่การศึกษาขั้นพื้นฐานโดยเฉพาะในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๔๕ พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. ๒๕๔๖ และกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. ๒๕๔๖ ได้กำหนดให้สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาทำหน้าที่การพิจารณาเสนอแผนการศึกษาแห่งชาติ ที่บูรณาการศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม และกีฬา กับการศึกษาทุกระดับ และด้วยเหตุที่แผน การศึกษาแห่งชาติ ฉบับปรับปรุง (พ.ศ. ๒๕๕๒ – ๒๕๕๙) จะสิ้นสุดในปี พ.ศ. ๒๕๕๙ ดังนั้น สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาจึงได้จัดทำแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๗๙ ซึ่งเป็นแผนระยะยาว ๒๐ ปี เพื่อเป็นแผนแม่บทสำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปใช้เป็นกรอบ แนวทางในการพัฒนาการศึกษา^๓

แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๗๙ กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาในการดำเนินการจัดทำแผนการศึกษาแห่งชาติ ได้ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนเพื่อสร้างการรับรู้ ความเข้าใจ การยอมรับ และเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำ

^๓ กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๗๙

แผนฯ เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนแผนไปสู่การปฏิบัติ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยได้ศึกษาสภาวะการณ์ และบริบทแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาการศึกษาของประเทศ ทั้งด้านความก้าวหน้าของ เทคโนโลยีดิจิทัลแบบก้าวกระโดดที่ส่งผลต่อระบบเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ภูมิภาค และโลก การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรไปสู่สังคมสูงวัย และทักษะของประชากรในศตวรรษ ที่ ๒๑ ที่ทั่วโลกต่างต้องเผชิญกับความท้าทายและมุ่งพัฒนาประเทศไปสู่การพัฒนาเศรษฐกิจและ สังคมยุค ๔.๐ และนำผลการติดตามประเมินแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๕๒ – ๒๕๕๙ ซึ่งครอบคลุมประเด็นที่เกี่ยวกับบริบทการจัดการศึกษา โอกาสทางการศึกษา คุณภาพการศึกษา ประสิทธิภาพการจัดการ เรียนการสอน การบริหารจัดการสถานศึกษา และการใช้ปัจจัยงบประมาณ รวมทั้งการพัฒนาการศึกษา กับขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ นอกจากนี้ ยังได้ศึกษา ปัญหาและความท้าทายของ ระบบการศึกษา ทั้งที่เกิดจากปัญหาของระบบการศึกษา และจาก สภาวะการณ์ของโลกที่ประเทศต้อง เผชิญ เพื่อนำมากำหนดแนวคิดของการจัดการศึกษา วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ เป้าหมายการพัฒนา การศึกษา บทบาทของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ยุทธศาสตร์ เป้าหมาย ตัวชี้วัด และแนวทางการพัฒนา รวมทั้งโครงการเร่งด่วนที่สำคัญ และการขับเคลื่อนแผนการศึกษาแห่งชาติสู่การปฏิบัติ

เป้าหมายของการจัดการศึกษา (Aspirations) ๕ ประการ ซึ่งมีตัวชี้วัดเพื่อการบรรลุ เป้าหมาย ๕๓ ตัวชี้วัด ประกอบด้วย เป้าหมายและตัวชี้วัดที่สำคัญ ดังนี้

๑. ประชากรทุกคนเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพและมีมาตรฐานอย่างทั่วถึง (Access) มีตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น ประชากรกลุ่มอายุ ๖ – ๑๔ ปีทุกคนได้เข้าเรียนในระดับประถมศึกษาและ มัธยมศึกษาตอนต้นหรือเทียบเท่าที่รัฐต้องจัดให้ฟรี โดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย ผู้เรียนพิการได้รับการพัฒนา สมรรถภาพหรือบริการทางการศึกษาที่เหมาะสมทุกคน และประชากรวัยแรงงาน มีการศึกษาเฉลี่ย เพิ่มขึ้น เป็นต้น

๒. ผู้เรียนทุกคน ทุกกลุ่มเป้าหมายได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพตามมาตรฐาน อย่างเท่าเทียม (Equity) มีตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น ผู้เรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานทุกคนได้รับการ สนับสนุนค่าใช้จ่ายในการศึกษา ๑๕ ปี เป็นต้น

๓. ระบบการศึกษาที่มีคุณภาพ สามารถพัฒนาผู้เรียนให้บรรลุขีดความสามารถ เต็ม ตามศักยภาพ (Quality) มีตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น นักเรียนมีคะแนนผลการทดสอบทางการศึกษา ระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) แต่ละวิชา ผ่านเกณฑ์คะแนนร้อยละ ๕๐ ขึ้นไปเพิ่มขึ้น และคะแนน เฉลี่ย ผลการทดสอบโครงการประเมินผลนักเรียนร่วมกับนานาชาติ (Programme for International Student Assessment : PISA) ของนักเรียนอายุ ๑๕ ปีสูงขึ้น เป็นต้น

๔. ระบบการบริหารจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ เพื่อการลงทุนทางการศึกษา ที่คุ้มค่าและบรรลุเป้าหมาย (Efficiency) มีตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น ร้อยละของสถานศึกษาขนาดเล็ก ที่ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอกลดลง มีระบบการบริหารงานบุคคล ครู และบุคลากร ทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพและเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน รวมทั้งมีกลไกส่งเสริมให้ ทุกภาคส่วน สนับสนุนทรัพยากรเพื่อการจัดการศึกษา เป็นต้น

๕. ระบบการศึกษาที่สนองตอบและก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของโลกที่เป็นพลวัต และ บริบทที่เปลี่ยนแปลง (Relevancy) มีตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น อันดับความสามารถในการแข่งขัน

ของ ประเทศด้านการศึกษาดีขึ้น สัดส่วนผู้เรียนอาชีวศึกษาสูงขึ้นเมื่อเทียบกับผู้เรียนสามัญศึกษา และจำนวนสถาบันอุดมศึกษาที่ติดอันดับ ๒๐๐ อันดับแรกของโลกเพิ่มขึ้น เป็นต้น

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ : การผลิตและพัฒนากำลังคน การวิจัย และนวัตกรรม เพื่อสร้าง ชีตความสามารถในการแข่งขันของประเทศ มีเป้าหมาย ดังนี้

๒.๑ กำลังคนมีทักษะที่สำคัญจำเป็นและมีสมรรถนะตรงตามความต้องการของตลาดงานและการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ มีตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น มีฐานข้อมูล ความต้องการกำลังคน (Demand) จำแนกตามกลุ่มอุตสาหกรรมอย่างครบถ้วน สัดส่วนผู้เรียน อาชีวศึกษาสูงขึ้นเมื่อเทียบกับผู้เรียนสามัญศึกษา และสัดส่วนผู้เรียนวิทยาศาสตร์สุขภาพ วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีสูงขึ้นเมื่อเทียบกับผู้เรียนสังคมศาสตร์ กำลังแรงงานในสาขาอาชีพต่างๆ ที่ได้รับการยกระดับคุณวุฒิวิชาชีพเพิ่มขึ้น เป็นต้น

ระบบการผลิตครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ได้มาตรฐานระดับสากล มีตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น มีฐานข้อมูลความต้องการใช้ครู แผนการผลิตครู อาจารย์ และ บุคลากรทางการศึกษาในระยะ ๑๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๙) จำแนกตามสาขาวิชา ขนาด สถานศึกษา และจังหวัดสัดส่วนของการบรรจุครูที่มาจากการผลิตครูในระบบปิดเพิ่มขึ้น มีหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่เอื้อให้ผู้สำเร็จการศึกษาจากสาขาวิชาอื่นและพัฒนาเพิ่มเติมเพื่อเข้าสู่ วิชาชีพครู เป็นต้น

๓.๗ ครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ได้รับการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐาน มีตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น ครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาทุกระดับและประเภทการศึกษาได้รับการพัฒนาตามมาตรฐานวิชาชีพ และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งได้รับการพัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการและยุทธศาสตร์ของหน่วยงานเพิ่มขึ้น และระดับความพึงพอใจของครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาที่มีต่อการพัฒนาและการใช้ ประโยชน์จากการพัฒนาเพิ่มขึ้น เป็นต้น

ยุทธศาสตร์ที่ ๖ : การพัฒนาประสิทธิภาพของระบบบริหารจัดการศึกษา มีเป้าหมาย ดังนี้

๖.๑ โครงสร้าง บทบาท และระบบการบริหารจัดการการศึกษามีความคล่องตัวชัดเจน และสามารถตรวจสอบได้ มีตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น มีการปรับปรุงโครงสร้างและระบบ บริหารราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และสถานศึกษาให้มีเอกภาพ สอดคล้องกับบริบทของพื้นที่ และการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล เป็นต้น

๖.๒ ระบบการบริหารจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลส่งผลต่อ คุณภาพและมาตรฐานการศึกษา มีตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น สถานศึกษาขนาดเล็ก/สถานศึกษา ที่ต้องการความช่วยเหลือและพัฒนาเป็นพิเศษอย่างเร่งด่วน ที่ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพ ภายนอกลดลง คะแนนเฉลี่ยผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติดีขึ้นพื้นฐานของผู้เรียนที่เรียน ในกลุ่มสถานศึกษาที่เข้าสู่ระบบการบริหารจัดการแนวใหม่สูงขึ้น เป็นต้น

๖.๓ ทุกภาคส่วนของสังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่ตอบสนองความต้องการของประชาชนและพื้นที่ มีตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น จำนวนองค์กร สมาคม มูลนิธิ หรือหน่วยงานอื่นที่ เข้ามาจัดการศึกษาหรือร่วมมือกับสถานศึกษา ทั้งของรัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพิ่มขึ้น และสัดส่วนการมีส่วนร่วมสนับสนุนการศึกษาของภาคเอกชน ภาคประชาชน และภาคี เครือข่ายเมื่อเทียบกับรัฐ จำแนกตามระดับการศึกษาสูงขึ้น เป็นต้น

๖.๔ กฎหมายและรูปแบบการบริหารจัดการทรัพยากรทางการศึกษารองรับ ลักษณะที่แตกต่างกันของผู้เรียน สถานศึกษา และความต้องการกำลังแรงงานของประเทศ มีตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น มีกฎหมายกฎระเบียบ และระบบการจัดสรรเงินเพื่อการศึกษาที่เอื้อและ สนองตอบคุณลักษณะที่แตกต่างกันของผู้เรียน ความต้องการกำลังแรงงานและสภาพปัญหา ที่แท้จริงของประเทศ มีรูปแบบ/แนวทางกลไกการจัดสรรงบประมาณผ่านด้านอุปสงค์และอุปทาน ในสัดส่วนที่เหมาะสม เป็นต้น

๖.๕ ระบบบริหารงานบุคคลของครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษามีความ เป็นธรรม สร้างขวัญกำลังใจ และส่งเสริมให้ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มตามศักยภาพ มีตัวชี้วัด ที่สำคัญ เช่น สถานศึกษาที่มีครูเพียงพอต่อการจัดการเรียนการสอนเพิ่มขึ้นครู/ผู้ทรงคุณวุฒิจาก ภาคเอกชน/ ผู้ประกอบการที่ปฏิบัติงานสนับสนุนการเรียนการสอนเพิ่มขึ้น และสถานศึกษามี บุคลากรทางการศึกษาทำ หน้าที่ปฏิบัติงานสนับสนุนการเรียนการสอนเพิ่มขึ้น เป็นต้น โดยกำหนดแนวทางการพัฒนา คือ ปรับปรุง โครงสร้างการบริหารจัดการศึกษา เพิ่ม ประสิทธิภาพการบริหารจัดการสถานศึกษา ส่งเสริมการมีส่วนร่วม ของทุกภาคส่วนในการจัด การศึกษา ปรับปรุงกฎหมายเกี่ยวกับระบบการเงินเพื่อการศึกษา พัฒนาระบบ บริหารงานบุคคล ของครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา และมีแผนงานและโครงการสำคัญ เช่น โครงการเพิ่ม ประสิทธิภาพการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก โครงการพัฒนาระบบจัดสรรงบประมาณ เพื่อการศึกษา และโครงการทดลองนำร่องระบบการจัดสรรเงินผ่านด้านอุปสงค์และอุปทาน เป็นต้น

ปรับปรุงกฎหมายเกี่ยวกับระบบการเงินเพื่อการศึกษาที่ส่งผลต่อคุณภาพและ ประสิทธิภาพการจัดการศึกษา

๑. ปรับปรุงกฎหมาย กฎ และระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการเงินเพื่อการศึกษา ระบบ การจัดสรรงบประมาณและกองทุนเพื่อการศึกษาที่เอื้อและสนองตอบคุณลักษณะ ที่ แตกต่างกันของ ผู้เรียนความต้องการกำลังแรงงานของประเทศและสภาพปัญหาที่แท้จริงของประเทศ

๒. มีระบบและกลไกกำหนดนโยบายการบริหารจัดการระบบการเงิน เพื่อการศึกษา ทำหน้าที่กำกับทิศทาง ยุทธศาสตร์ และการดำเนินงานในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

๓. จัดระบบสนับสนุนค่าใช้จ่ายเพื่อการศึกษา สำหรับผู้เรียนระดับอาชีวศึกษา และ สนับสนุนผู้เรียนระดับอุดมศึกษาในสาขาที่เป็นความต้องการจำเป็นของประเทศ

๔. พัฒนาระบบบัญชีสถานศึกษาและการรายงานการเงินผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล ที่ เป็นไปได้ในทางปฏิบัติ และส่งเสริมการนำข้อมูลมาใช้ประกอบการกำกับ ติดตามประเมินผล การ จัดสรรงบประมาณเพื่อการศึกษาที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาของผู้เรียน คุณภาพและประสิทธิภาพ การบริหารจัดการของสถานศึกษา

๕. พัฒนารูปแบบและกลไกการจัดสรรงบประมาณผ่านด้านอุปสงค์ (ผู้เรียน) และ ด้านอุปทาน (สถานศึกษา) ที่เหมาะสม

๖. พัฒนาระบบกองทุนเพื่อการศึกษาในรูปแบบต่างๆ เพื่อการสนับสนุนผู้เรียน ที่มี คุณลักษณะที่แตกต่างกัน และความต้องการกำลังแรงงานของประเทศ

๓.๕ พัฒนาระบบบริหารงานบุคคลของครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา

๑. พัฒนาระบบการใช้ครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ปฏิบัติงานตรงกับ ความรู้ ความสามารถ วุฒิการศึกษา/การฝึกอบรม และผลการงานของครูที่ไม่เกี่ยวกับการเรียน การสอน (งานธุรการ งานบริหารทั่วไป)

๒. พัฒนาระบบการสรรหาและแต่งตั้งผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา ระดับต่างๆ โดยยึดหลักเกณฑ์ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์การจัดการเรียน การสอน การ บริหารการศึกษา และการประสบความสำเร็จในวิชาชีพ

๓. พัฒนาระบบประเมินสมรรถนะครูตามมาตรฐานวิชาชีพ รวมทั้งพัฒนาระบบ การ ประเมินตำแหน่งและวิทยฐานะสำหรับตำแหน่งที่มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ เพื่อดำรงไว้ ซึ่งความรู้ ความสามารถ ความชำนาญการ หรือความเชี่ยวชาญในตำแหน่งและวิทยฐานะที่ได้รับ การบรรจุและแต่งตั้ง

๔. กำหนดแผนงาน ขั้นตอน และมาตรการทางการบริหารเพื่อกระจายอัตรา กำลัง ครูให้เหมาะสมกับจำนวนนักเรียนที่ลดลงอย่างต่อเนื่อง

๕. พัฒนาระบบเงินเดือนและค่าตอบแทน สำหรับครูที่มีสมรรถนะสูง และ ครูที่ ปฏิบัติงานในพื้นที่ห่างไกลทุรกันดาร เสี่ยงภัย และพื้นที่พิเศษ

๖. พัฒนาระบบการบริหารจัดการอัตรากำลังครูและระบบการจ้างครู เพื่อให้ครู และบุคลากรทางการศึกษามีจำนวนที่เหมาะสม สอดคล้องกับภารกิจการจัดการเรียนการสอน และ แนวโน้มของประชากรวัยเรียนที่ลดลงอย่างต่อเนื่อง

๗. ปรับปรุงฐานข้อมูลความต้องการใช้ครูให้เหมาะสมกับสถานการณ์และ สัดส่วน ของประชากรวัยเรียน

ทฤษฎีระบบ

ระบบ หมายถึง องค์ประกอบต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์กัน และขึ้นต่อกัน โดยส่วนประกอบ ต่างๆ ร่วมกันทำงานอย่างผสมผสานกัน เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้

โดยทั่วไประบบ จำแนกออกได้เป็น ๒ ประเภท กล่าวคือ ระบบปิด และระบบเปิดใน องค์การแบบปิด (Closed System) จะไม่เกี่ยวข้องและไม่ได้รับผลกระทบจากสิ่งแวดล้อม ส่วนใน องค์การแบบเปิด (Open System) จะได้รับอิทธิพลอย่างมากจากสิ่งแวดล้อม หากพิจารณาโดยละเอียด พบว่า

๑. ระบบปิด (Closed System) คือ ระบบที่มีความสมบูรณ์ภายในตัวเอง ไม่ พยายามผูกพันกับระบบอื่นใด และแยกตนเองออกจากสภาพแวดล้อมต่างๆ ในสังคม

๒. ระบบเปิด (Open System) คือ ระบบที่ต้องอาศัยการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคล องค์การหรือหน่วยงานอื่นๆ ในลักษณะเป็นการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน และ ผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นมีความสมดุล รวมทั้งสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปก็มีผลหรืออิทธิพลต่อการ ทำงานต่อการทำงานขององค์การเช่นกัน

จากความหมายของระบบที่ได้ให้คำนิยามนั้น ย่อมแสดงให้เห็นว่า ทุกระบบ ต้องมี องค์ประกอบหรือสิ่งต่างๆ เพื่อดำเนินสัมพันธ์กันเป็นกระบวนการ เพื่อให้ได้ ผลลัพธ์ ตามวัตถุประสงค์ ได้ตั้งไว้ ดังนั้นภายในระบบจึงมีองค์ประกอบ ดังนี้

สิ่งที่ป้อนเข้ามา (Input) ปัจจัยต่างๆ และองค์ประกอบแรกที่จะนำไปสู่การดำเนินงานของระบบ โดยรวมไปถึงสภาพแวดล้อมต่างๆ อันเป็นที่ต้องการของระบบนั้นด้วย ในระบบการศึกษา ตัวป้อนเข้าไป ได้แก่ นักเรียน สภาพแวดล้อมของนักเรียน โรงเรียน สมุด ดินสอ และอื่นๆ เป็นต้น

กระบวนการ (Process) เป็นองค์ประกอบที่สองของระบบ หมายถึง วิธีการต่างๆ ที่จะนำไปสู่ผลงานหรือผลผลิตของระบบ และในระบบการศึกษาได้แก่ วิธีการสอนต่างๆ เป็นต้น

ผลงาน (Output) หรือ ผลผลิต (Product) ซึ่งเป็นองค์ประกอบสุดท้ายของระบบ หมายถึง ความสำเร็จในลักษณะต่างๆ ที่มีประสิทธิภาพ หรือประสิทธิผล ในระบบการศึกษา ได้แก่ นักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในลักษณะต่างๆ หรือนักเรียนที่มีความรู้ ความสามารถที่จะดำรงชีวิตในอนาคตได้ตามอัตภาพ เป็นต้น

ทั้ง ๓ องค์ประกอบ มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ขาดสิ่งใดไม่ได้ นอกจากนั้นทั้ง ๓ องค์ประกอบยังมีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์การด้วย ในขณะที่ยังต้องการดำเนินกิจกรรมนั้น สิ่งที่จะช่วยให้องค์การสามารถตรวจสอบว่ากิจกรรมต่างๆ นั้น บรรลุวัตถุประสงค์ หรือไม่ มีส่วนใดที่ต้องแก้ไขปรับปรุง จึงต้องอาศัย ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ซึ่งจะช่วยให้องค์การสามารถปรับปรุง ตัวป้อน (Input) กระบวนการ (Process)

สรุป : ระบบการปฏิบัติงานในสถานศึกษานั้นจะประกอบไปด้วยส่วนสำคัญ ๓ ส่วน คือ สิ่งที่ป้อนเข้าไป (Input) กระบวนการ (Process) และผลงาน (Output) โดยแต่ละส่วนจะต้องมีความสัมพันธ์และผสมผสานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์การ

๒.๓ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

ทฤษฎีกระบวนการระบบ (System Thinking)

ทฤษฎี (Theory) มีรากศัพท์มาจาก Theory (ละคร) เป็นการสะท้อนภาพของมนุษย์ เป็นภาพจำลองของชีวิต ภาพสะท้อนของสังคม มนุษย์มักจะคิดว่า ทฤษฎีเป็นเรื่องที่ถูกต้องแล้ว สามารถปฏิบัติตามได้ แต่ในความเป็นจริง ทฤษฎี คือ กรอบความคิดที่สร้างขึ้นเพื่อเข้าใจความจริงบางอย่าง รู้บางส่วน รู้โดยประมาณ ซึ่งกรอบความคิดนี้ จะช่วยให้เข้าใจความเป็นจริงมากขึ้น

ทำไมต้องสนใจ : ทฤษฎีกระบวนการระบบ (System Theory) โลกสมัยใหม่มีความสัมพันธ์ที่สลับซับซ้อน มีระบบต่างๆ มากขึ้น ทุกอย่างเคลื่อนไหวไปอย่างรวดเร็ว เพราะฉะนั้นถ้าเกิดปัญหาขึ้น การมองแบบเดิม ไม่สามารถแก้ปัญหาได้ เราจะต้องติดตามสถานการณ์ให้ดี สถานการณ์เปลี่ยนแปลง ความคิดของเราควรจะเปลี่ยนไปด้วย แล้วจะสามารถเข้าใจถึง กระบวนการระบบได้มากขึ้น

ทฤษฎีกระบวนการระบบ (System Theory) เริ่มมาจากการตั้งข้อสันนิษฐาน (Thesis) แล้วมีข้อขัดแย้งของสันนิษฐานนั้นๆ เกิดขึ้น แต่ก็ไม่ถูกทั้งหมด ดังนั้นจึงเกิดการสังเคราะห์ (Synthesis) สิ่งใหม่ และสิ่งเหล่านี้ก็พัฒนาไปเรื่อยๆ ความรู้ต่างๆ ก็จะพัฒนาเป็นแบบนี้ไปเรื่อยๆ ทุกอย่างเคลื่อนไหว ไม่แน่นอน วิธีคิดแบบนี้มีมานานแล้ว ทุกอย่างมีมูลเหตุ ความรู้เรื่องทฤษฎีกระบวนการระบบเป็นการมองโลกแบบองค์รวมอย่างศาสนามองโลก ทุกอย่างมีความ สัมพันธ์กันหมด

ความเป็นมาของทฤษฎีกระบวนการระบบ

ทฤษฎีกระบวนการระบบ (System Theory) เริ่มปรากฏขึ้นเมื่อประมาณ ค.ศ. ๑๙๒๐ โดยผู้ที่เริ่มพูดถึงแนวคิดนี้เป็นคนแรก คือ Bertalanfy นักชีววิทยา ชาวฮังการี ต่อมาแนวคิดนี้เริ่มเป็นที่

รู้จักกันแพร่หลายเมื่อทศวรรษ ๑๙๔๐ และ พัฒนาไปสู่สาขาอื่นๆ เช่น ฟิสิกส์ Cybernetic (เช่นงานของ Frederic Vester) โดยในช่วงหลังแนวคิดนี้ได้พัฒนาไปเป็น Complexity Theory และบางส่วนก็พัฒนาไปเป็นทฤษฎีไร้ระเบียบหรือ Chaos Theory นั่นเอง

ทฤษฎีนี้ได้เข้ามามีบทบาทในการศึกษาทางสายสังคมศาสตร์ด้วยเช่นกัน อาทิ Claud Levin และทฤษฎีที่ได้รับอิทธิพลโดยตรงจาก System Theory ก็คือแนวทาง Radical Constructivism ที่เชื่อว่าโลกหรือการรับรู้ของเรานั้น เกิดจากสิ่งที่สมองของเราสร้างขึ้นทั้งสิ้น

ด้วยเหตุนี้ System Theory จึงมีลักษณะเป็นสหวิทยาการ (Interdisciplinary) เนื่องจากสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้หลายๆ สาขาวิชา โดยจุดสำคัญของ System Theory อยู่ที่การมองแบบไม่แยกส่วนหรือการมองว่าทุกอย่างสัมพันธ์กัน หรือส่วนย่อยสัมพันธ์กันส่วนใหญ่ เป็นต้น

ดังนั้น วิธีคิดของ System Theory จึงต่างกับวิธีคิดแบบเส้นตรง (Linear thinking) หรือการคิดที่ว่า "ถ้าเหตุเป็นอย่างนี้แล้ว ผลจะต้องเป็นอย่างนั้น" อย่างสิ้นเชิง เพราะ System Theory จะเป็นการคิดบนพื้นฐานของระบบที่มีความซับซ้อน (Complex System) คือถ้าเป็นอย่างนี้ก็สามารถเป็น อย่างนั้นหรือเป็นอย่างโน้นได้ไม่ตายตัว (not only...but also...) คือมีความเป็นไปได้หลายอย่างๆ ฉะนั้น หัวใจของ System Theory จึงไม่ได้อยู่ที่ การวิเคราะห์หวัจยเฉพาะส่วนนั้นๆ เท่านั้น แต่จะเป็นการพิจารณา "ความสัมพันธ์" ของปัจจัยสิ่งต่างๆ ทั้งหมดว่าสัมพันธ์กัน

เราจะพบว่าในทฤษฎีแบบเดิมๆ เวลาเราจะวิเคราะห์สิ่งใด เรามักจะหยิบเฉพาะสิ่งนั้นๆ ขึ้นมาแล้วนิยามหรือให้คุณสมบัติของสิ่งนั้นเป็นสำคัญ ซึ่งจะ แตกต่างจาก System Theory ที่จะมองไปที่ ความแตกต่าง และ ความสัมพันธ์ ระหว่างสิ่งนั้นกับสิ่งอื่นๆ ไม่ได้มองเฉพาะสิ่งๆ นั้น เพียงอย่างเดียว นอกจากนี้ System Theory ยังเน้นการตั้งคำถามกับวิธีคิดแบบเส้นตรงซึ่งเป็นการมองแบบ ภาววิสัย (Objectivity) เพราะ System Theory เชื่อว่า การรับรู้ปรากฏการณ์ (Social phenomena) ทุกอย่างล้วนเป็น อัตวิสัย (Subjectivity) ที่ตัวตนของเราไปทำความเข้าใจและอธิบายมันด้วยทั้งสิ้น เป็นเสมือนการมองของสิ่งเดียวกันจากหลายๆ มุมมอง หรือตาบอดคลำช้าง ตัวอย่างเช่น คนที่เป็นโรคหัวใจ แพทย์อาจวิเคราะห์ว่ามาจากสาเหตุของ เซลล์กล้ามเนื้อหัวใจผิดปกติ แต่ถ้าให้สถาปนิกวิเคราะห์ ก็ได้คำตอบว่าอาจเป็นเพราะที่อยู่อาศัยไม่เหมาะสมก็ได้ หรือถ้าให้คนอื่น วิเคราะห์ คำตอบก็คงแตกต่างกันไปตามแต่ละบุคคล ดังนั้น คุณสมบัติของสิ่งหนึ่งๆ จึงไม่ได้เกิดจากคุณสมบัติของสิ่งหนึ่งๆ จึงไม่ได้เกิดจากคุณสมบัติของสิ่งนั้นๆ เอง หากเกิดจากการที่สิ่งนั้นๆ ไปสัมพันธ์กับสิ่งอื่น เปรียบได้กับการที่เราจะเห็นภาพหนึ่งๆ ได้ ก็เป็นเพราะภาพนั้นๆ มี Background นั่นเอง

ดังนั้น เราจึงอาจพูดได้ว่าความแตกต่างของสิ่งของ ๒ สิ่ง คือ เส้นแบ่งที่ทำให้เราเห็นหรือรับรู้ถึงอีกสิ่งหนึ่งได้ เช่น เรา รู้จักเวลากลางวันได้ ก็ต่อเมื่อเรารู้จักเวลากลางคืน เรา รู้สึกถึงความสุขได้ ก็ต่อเมื่อเรารู้จักความทุกข์ เป็นต้น ด้วยเหตุ ดังนั้น การที่เราจะวิเคราะห์สิ่งต่างๆ จึงควรที่จะดูบริบท (Context) ของสิ่งนั้นๆ ประกอบด้วย ดังที่ Niklas Luhmann นักสังคมวิทยาชาวเยอรมัน ผู้เชี่ยวชาญ System Theory กล่าวว่า ระบบสังคมเกิด จากการที่มีการนิยามความหมายชุดหนึ่งเกิดขึ้นมาแล้วมีการสื่อสาร (Communicate) ระหว่างกัน และมีการลงมือปฏิบัติในทัศนะของกลุ่มคนผู้นิยามนั้น เช่น ในสังคมไทย ก็มีสังคม Internet เพราะในประเทศไทยมีคนจำนวนหนึ่งใช้ Internet ติดต่อสื่อสารกัน เป็นต้น

แต่ในปัจจุบัน ทำให้การสื่อสารมีมากขึ้น และโยงใยถึงกันทั่วทุกแห่ง ทำให้รับรู้สิ่งต่างๆ ที่มีอยู่เดิมอันเป็นระบบปิดได้เปิดออก เพราะทุกระบบ ส่งอิทธิพลถึงกัน ดังนั้น ระบบส่งอิทธิพลถึงกัน ดังนั้น ระบบต่างๆ จึงเป็นระบบเปิด ซึ่งจะเห็นได้จากกรณีปัญหาสิ่งแวดล้อมต่างๆ ในปัจจุบัน ก็ไม่สามารถ นิยามหรือแก้ไขแบบระบบได้อีกต่อไป เนื่องจากทุกอย่างสัมพันธ์กัน ตัวอย่างเช่น น้ำเสียอากาศเป็นพิษ ไม่ได้เกิดขึ้น ได้ส่งผลกระทบเฉพาะพื้นที่นั้น เพียงพื้นที่เดียวเท่านั้น แต่ส่งผลโยงใยไปยังพื้นที่อื่นๆ ด้วย เป็นต้น ด้วยเหตุนี้ การแก้ปัญหาต่างๆ จึงจำเป็นที่จะต้องมองอย่างรอบด้าน การอาศัย ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะส่วนนั้นจึงไม่เพียงพอ และจะต้องเข้าใจปัจจัยต่างๆ ที่เชื่อมโยงถึงกันด้วย

ดังนั้น หากกล่าวโดยสรุปแล้ว System Theory จึงเป็นการมองความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ แบบองค์รวม โดยเชื่อว่า ทุกสิ่งทุกอย่างเป็นส่วนหนึ่ง ของระบบที่ใหญ่ขึ้นไป ขณะเดียวกันตัวมันเองก็เป็นระบบที่สามารถแยกย่อยลงไปเป็นระบบเล็กๆ มากมายหลายระดับได้ และระบบย่อยนี้ต่างก็มีความสัมพันธ์กันได้ส่งผลต่อการดำรงอยู่ของกันและกัน ดังตัวอย่างในแผนภูมิ System A จะประกอบไปด้วย System Element ต่างๆ เช่น System a1, System a2, ... ที่สัมพันธ์กันและประกอบกันขึ้นเป็น System A และใน System (เช่น a1, a2, ...) ก็ประกอบไปด้วย sub-sub system ที่ประกอบขึ้นเป็น Sub-System a๑ และใน Sub-sub System ก็สามารถแยกย่อยลงไปได้อีกเรื่อยๆ จนถึง infinity ในขณะเดียวกัน ระบบ System A ก็จะต้องสัมพันธ์กับระบบที่ใหญ่กว่าขึ้นไป อาทิจากระบบของปัจเจกไปถึงระบบสังคมโลกและอื่นๆ จนถึง infinity เช่นกัน ด้วยเหตุนี้ System Theory จึงมีความหมายต่อระบบการจัดการเปลี่ยนแปลงทางสังคมมาก เพราะในการมองนิยามและแก้ไขปัญหาต่างๆ หรือระบบย่อย กับระบบใหญ่เราก็จะไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ หรือหาทางแก้ที่ระบบใหญ่โดยไม่เปลี่ยนระบบระบบย่อยก็ไม่สามารถทำได้สำเร็จเช่นกัน นอกจากนี้ ในการเป็นผู้จัดการการเปลี่ยนแปลงทางสังคม แต่ถ้าอยู่ในฐานะของผู้สังเกตการณ์กับกระแสต่างๆ ได้ และนิยามความเปลี่ยนแปลงขึ้นมาได้ก็สามารถ ส่งผลสะท้อนให้กับสังคมได้เช่นกัน

เมื่อนำ System Theory มาประยุกต์ใช้กับปัญหาใดปัญหาหนึ่ง เราต้องนิยามปัญหานั้นก่อนว่าประกอบด้วยปัจจัย อะไรบ้าง ยกตัวอย่างเช่น ปัจจัยประการแรก คือ มนุษย์ เพราะปัญหานั้นต้องสัมพันธ์กับมนุษย์อย่างแน่นนอน ปัจจัยประการต่อมา คือ การรับรู้ ดังนั้นเราจะต้องอาศัยการสื่อสารและเทคโนโลยีในการสื่อสารเพื่อให้เกิดการรับรู้ขึ้น นอกจากนี้ ยังมีปัจจัยเกี่ยวกับความสามารถในการแก้ไขปัญหา และเกี่ยวพันไปถึง ทรัพยากร (Resource) อาทิ เงินกับเวลา อีกด้วย

คุณสมบัติของวิธีคิดกระบวนการวนระบบ (System thinking) โดยสรุป^๕คุณสมบัติของวิธีคิดกระบวนการวนระบบ (System thinking) มีวิธี ดังนี้

๑. ระบบเปิด โดยเฉพาะระบบที่มีชีวิตเป็นองค์รวมของส่วนประกอบต่างๆ คุณสมบัติของระบบนั้นที่แสดงคุณภาพ หรือคุณลักษณะรวม ไม่สามารถ จะย่อหรือลดส่วน (reduction) ไปสู่ชิ้นส่วน หรือองค์ประกอบแต่ละชิ้นได้

^๕สถาบันการเรียนรู้และพัฒนาประชาสังคม.๒๕๔๖. ทฤษฎีกระบวนการวนระบบ (System Thinking). [Online]. Available

๒. ระบบต่างๆ จะซ้อนกันเป็นลำดับ จากระบบใหญ่มาเป็นระบบย่อย จากระบบย่อยมาสู่ระบบจิ๋วเรื่อยๆ ไปเป็นชั้นๆ

๓. วิธีคิดกระบวนการระบบ เป็นวิธีคิดที่เชื่อมโยงกับบริบท (context) หรือ สภาพแวดล้อมที่อยู่รอบสิ่งนั้น เราจะไม่สามารถเข้าใจ หรือวิเคราะห์ คุณสมบัติของสิ่งนั้น หรือระบบนั้นได้อย่างถูกต้อง ถ้าไม่เชื่อมโยงสัมพันธ์กับบริบทรอบๆ ตัวระบบนั้น แต่ขณะเดียวกันก็มีการขีดเส้นแบ่งระหว่างระบบ และบริบทด้วย

๔. เป็นวิธีคิดที่เป็นเครือข่ายของความสัมพันธ์เชื่อมโยง ไม่ได้้อย่างโดดๆ หรือแยกส่วน และหัวใจอยู่ที่การเชื่อมสัมพันธ์ย้อนกลับ (Feedback) ระหว่างองค์ประกอบหรือส่วนต่างๆ

๕. และประการสุดท้ายวิธีคิดกระบวนการระบบ คือ การคิดอย่างเป็นกระบวนการ (System thinking is a process of thinking)

System Theory กับความขัดแย้ง

Ruben ได้ให้ความเห็นว่า^๕ ถ้าเปรียบความสัมพันธ์ของมนุษย์เป็นระบบ (System) ดังนั้นความขัดแย้ง ไม่ได้เป็นเพียงสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้เท่านั้นแต่ยังคงต้องเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องอีกด้วย ความขัดแย้งในมุมมองของ Ruben มองว่าเป็นส่วนหนึ่งของระบบอันทำให้นำไปสู่ข้อสรุปที่หลากหลาย และเห็นว่าความขัดแย้งเป็นสถานะที่เป็นปกติของทุกระบบ อีกทั้งเห็นว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการเจริญก้าวหน้าและการปรับสภาพของระบบ ซึ่งหากปราศจากความขัดแย้งระบบจะเข้าสู่การชะงักงันและเสี่ยงต่อการล่มสลายได้

ความขัดแย้งเป็นหนทางหลักที่จะทำให้ระบบปรับตัวไปตามความต้องการของสิ่งแวดล้อม ดังนั้นกฎแห่งความขัดแย้งหาได้เป็นปัจจัยเฉพาะบุคคลแต่อย่างใด แต่หากเป็นระบบอันได้แก่ ครอบครัว กลุ่ม สังคม องค์กร ซึ่งจะเป็นสิ่งที่ทำให้เราสามารถเข้าใจธรรมชาติของความขัดแย้งที่ว่าจากการที่คนเราเป็นส่วนหนึ่งของระบบทำให้มีผลก่อให้เกิดพฤติกรรมต่างๆ มากกว่าปัจจัยจากตนเอง โดยมีข้อสันนิษฐานจากการที่มนุษย์เรามีพฤติกรรมในทางใดทางหนึ่งก็เนื่องมาจากเขาเป็นสมาชิกของกลุ่มหนึ่ง หรือเขาเป็นเพื่อนกับกลุ่มหนึ่ง หรือแม้แต่เนื่องมาจากเขาแต่งงานกับใคร

ระบบต่างๆ นั้นจะมีจุดประสงค์บางอย่างของตัวมันเองอยู่ ซึ่งระบบจะทำการปรับตัวเองให้เข้ากับเป้าหมายนั้นๆ เช่น เป้าหมายของกลุ่มแต่งงานคือการอยู่ร่วมกัน โดยในทางปฏิบัติจะมีความขัดแย้งรวมทั้งปัญหาต่างๆ อย่างมากมายส่งผลทำให้ระบบและบุคคลต้องปรับตัวเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยปัญหาเหล่านั้นได้แก่ ความเครียดต่างๆ ทั้งด้าน การเงิน การทำงาน สุขภาพ ฯลฯ ซึ่งปัจจัยภายนอกเหล่านี้ก็จะก่อให้เกิดปัญหาด้านความสัมพันธ์

จากมุมมองนี้ จะเห็นได้ว่าความขัดแย้งที่เกิดภายใต้ความสัมพันธ์เนื่องมาจากบุคคลในความสัมพันธ์จำเป็นต้องปรับตัวตามความต้องการของคนอื่นหรือตามความต้องการ ของสิ่งแวดล้อมต่างๆ ภายในความสัมพันธ์

^๕Managing conflict through communication ๒๐๐๗ Dudley D. Cahn, Ruth Anna Abigail

สรุปได้ว่าทฤษฎีกระบวนการระบบในเรื่องที่เกี่ยวกับความขัดแย้งจะอธิบายได้ว่า ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของปฏิสัมพันธ์ที่มีความสำคัญซึ่งเป็นสิ่งที่ทำให้ระบบสามารถเปลี่ยนแปลงและปรับตัวให้เข้ากับความต้องการที่หลากหลาย ภายในระบบ ตัวอย่างที่สะท้อนภาพของความขัดแย้งภายใต้ทฤษฎีระบบจะเห็นได้อย่างมากมาย เช่น พฤติกรรมของนักการเมืองที่จะต้องประสานประโยชน์กับกลุ่มที่ตัวเองมีส่วนเกี่ยวข้องดังเช่นพฤติกรรมการตัดสินใจของนายกฯ ภายใต้มติของพรรค หรือการเคลื่อนไหวของกองทัพภายใต้การสั่งการของผู้บังคับบัญชาซึ่งมิได้ตัดสินใจภายใต้ความคิดของตัวเองเพียงอย่างเดียวแต่เกิดจากวัตถุประสงค์ของ กลุ่มหรือสังคมที่ตัวเองเข้าไปเกี่ยวข้อง หรือแม้แต่คู่แต่งงานที่ต้องปรับตัวเพื่อดำรงวัตถุประสงค์หลักของการแต่งงาน

๒.๓.๑ แนวคิดของการบริหาร

การบริหาร (Administration) เป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานขององค์กร เพราะเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะชี้ให้เห็นความสำเร็จ หรือความล้มเหลว ความมีประสิทธิภาพ หรือความไร้ประสิทธิภาพของหน่วยงาน การบริหารเป็นเครื่องบ่งชี้ให้ทราบถึงความเจริญก้าวหน้าของสังคม ความก้าวหน้าของวิทยาการต่างๆ นักวิชาการและนักบริหารได้ให้ความหมายของการบริหารไว้แตกต่างกันไป แต่ในหลักการใหญ่ๆ แล้วก็มีความหมายที่ครอบคลุมตรงกัน ดังนี้;

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) ได้กล่าวว่า^๖ “การบริหาร หมายถึง การทำงาน ให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น (Getting things done through other people) เมื่อว่าตามค่านิยามนี้การบริหารในพระพุทธศาสนาเริ่มมีขึ้นเป็นรูปธรรมสองเดือนนับจากวันที่พระพุทธเจ้าตรัสรู้ นั่นคือในวันอาสาฬหบูชาเมื่อพระพุทธเจ้าทรงแสดงพระธรรมเทศนาเป็นครั้งแรก แก่พระปัญจวัคคีย์ ซึ่งทำให้เกิดพระสงฆ์ขึ้น เมื่อมีพระสงฆ์ขึ้นเป็นสมาชิกใหม่เกิดขึ้นในพระพุทธศาสนาอย่างนี้ พระพุทธเจ้าก็ต้องบริหารคณะสงฆ์

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถานพุทธศักราช ๒๕๕๒ ได้ให้ความหมายไว้ว่า^๗ การบริหาร หมายถึงการปกครอง เช่น บริหารส่วนท้องถิ่น, ดำเนินการจัดการ เช่น บริหารธุรกิจ

วากเนอร์ และโฮลเลนเบค (Wagner &Hollenbeck) ให้ความหมายของการบริหารจัดการว่า^๘ เป็นกระบวนการวางแผนการจัดองค์การ การดำเนินงานและการควบคุมเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมาย

โฮล (Holt) กล่าวว่า^๙ การบริหาร เป็นศิลปะของการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งพร้อมด้วยกระบวนการวางแผน การจัดองค์การ การเป็นผู้นำและการควบคุม

^๖ พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต ป.ธ. ๙, Ph.D.), **พุทธวิธีบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๓

^๗ ราชบัณฑิตยสถาน, **พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พุทธศักราช ๒๕๕๒**, (กรุงเทพมหานคร: นานมีบุ๊คส์พับลิเคชันส์, ๒๕๕๒), หน้า ๖๐๙.

^๘ **วากเนอร์ และโฮลเลนเบค (Wagner & Hollenbeck) Management of organization behavior**, (New Jersey: Prentice – Hall, 1995), p. 74.

^๙ Holt, D.H. **Management printciples and practices**, (New Jersey: Prentice – Hall, 1993), p. 3.

สมพงษ์ เกษมสิน ในปี พ.ศ. ๒๕๑๔ มีความเห็นว่า^{๑๐} การบริหาร หมายถึง การใช้ศาสตร์และศิลป์นำเอาทรัพยากรบริหาร (administrative resource) เช่น คน เงิน วัสดุสิ่งของ และการจัดการ มาประกอบการตามกระบวนการบริหาร (process of administration) เช่น POSDCoRB Model ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

พนัส หันนาคินทร์ สรุปว่า^{๑๑} การบริหาร คือ กระบวนการที่ผู้บริหารใช้อำนาจตลอดจนใช้ทรัพยากรต่างๆ เช่น คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ ที่มีอยู่หรือคาดว่าจะมีการดำเนินงานของสถาบันหรือหน่วยงานนั้นๆ ให้ดำเนินไปสู่จุดมุ่งหมายที่ต้องการ

สมพงษ์ เกษมสิน สรุปว่า^{๑๒} การบริหาร คือการใช้ศาสตร์และศิลป์นำเอาทรัพยากรการบริหารมาประกอบตามกระบวนการบริหารให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

จุมพล สวัสดิ์ยากร สรุปว่า^{๑๓} การบริหาร คือ การที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมกันทำงานเพื่อจุดประสงค์อย่างเดียวกัน

ธีระรัตน์ กิจจารักษ์ ได้ให้ความหมายของการบริหารว่า^{๑๔} การบริหาร คือ การใช้ศาสตร์และศิลป์ นำเอาทรัพยากรการศึกษา (Administration Resource) มาประกอบการตามกระบวนการบริหาร (Process of Administration) ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

สมศักดิ์ คงเที่ยง ได้กล่าวว่า^{๑๕} การบริหาร หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งอย่างใดหรือหลายๆอย่าง ที่บุคคลร่วมกันกำหนดโดยใช้กระบวนการอย่างมีระบบและให้ทรัพยากรตลอดจนเทคนิคต่างๆ อย่างเหมาะสม

จันทราณี สงวนนาม สรุปว่า^{๑๖} การบริหาร เป็นเรื่องของการทำกิจกรรมโดยผู้บริหารและสมาชิกในองค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพด้วยการใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยี ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

^{๑๐} สมพงษ์ เกษมสิน, **การบริหาร**, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์เกษมสุวรรณ, ๒๕๑๔), หน้า ๑๓-๑๔.

^{๑๑} พนัส หันนาคินทร์, **ประสบการณ์ในงานบริหารบุคลากร**, (กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๒), หน้า ๑๐.

^{๑๒} สมพงษ์ เกษมสิน, **การบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ลักษณ์, ๒๕๔๒), หน้า ๒๑.

^{๑๓} จุมพล สวัสดิ์ยากร, **หลักการบริหารและมนุษยสัมพันธ์**, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์สุวรรณภูมิ, ๒๕๔๒), หน้า ๑๐.

^{๑๔} ธีระรัตน์ กิจจารักษ์, **คุณธรรมสำหรับผู้บริหาร**, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๒), หน้า ๑๑.

^{๑๕} สมศักดิ์ คงเที่ยง, (ม.ป.ป.) **หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร: มิตรภาพการพิมพ์และสตีวิโอ, ๒๕๔๒) หน้า ๑

^{๑๖} จันทราณี สงวนนาม, **ทฤษฎี และแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร: บุ๊คพอยท์, ๒๕๔๕), หน้า ๑๑.

ปราชญา กล้าผจญ และสมศักดิ์ คงเที่ยง กล่าวว่า^{๑๗} การบริหาร คือ กระบวนการมีการวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการและการควบคุม ซึ่งจะทำให้งานดำเนินไปได้อย่างเรียบร้อยและกระบวนการต่างๆ เหล่านี้ล้วนเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดเสมอ

วิโรจน์ สารรัตนะ กล่าวว่า^{๑๘} การบริหาร เป็นกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ โดยอาศัยหน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญ คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling)

อนันต์ เกตุวงศ์ ในปี พ.ศ. ๒๕๒๓ ให้ความหมายการบริหารว่า^{๑๙} เป็นการประสานความพยายามของมนุษย์ (อย่างน้อย ๒ คน) และทรัพยากรต่างๆ เพื่อทำให้เกิดผลตามต้องการ

ไพบุลย์ ช่างเรียน ในปี พ.ศ. ๒๕๓๒ ให้ความหมายการบริหารว่า^{๒๐} หมายถึง ระบบที่ประกอบไปด้วยกระบวนการในการนำทรัพยากรทางการบริหารทั้งทางวัตถุและคนมาดำเนินการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ติน ปรัชญพฤทธิ์ ในปี พ.ศ. ๒๕๓๕ มองการบริหารในลักษณะที่เป็นกระบวนการ^{๒๑} โดยหมายถึง กระบวนการนำเอาการตัดสินใจ และนโยบายไปปฏิบัติ ส่วนการบริหารรัฐกิจหมายถึง เกี่ยวข้องกับการนำเอานโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ

สมยศ นาวการ ได้ให้ความหมายการบริหารว่า^{๒๒} หมายถึง กระบวนการของการวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ และการควบคุมกำกับ ความพยายามของสมาชิกขององค์การและใช้ทรัพยากรอื่นๆ เพื่อความสำเร็จขององค์การที่กำหนดตามเป้าหมาย

ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ และวิบูลย์ ไตวนะบุตร กล่าวว่า^{๒๓} การบริหาร หมายถึง การจัดการ หรือการควบคุมกิจการต่างๆ ของรัฐ เช่น การบริหารการเงินของมูลนิธิการบริหารกิจการภาษี การบริหารกิจการแพทย์ การบริหารที่ดินรกร้างว่างเปล่า การบริหารการก่อสร้าง การบริหารกิจการอุตสาหกรรม และอื่นๆ ที่เป็นงานที่เรียกกันว่า รัฐประศาสนศาสตร์ (Public Administration)

^{๑๗} ปราชญา กล้าผจญ และสมศักดิ์ คงเที่ยง, **หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร: บพิธการพิมพ์, ๒๕๔๕), หน้า ๑๒.

^{๑๘} วิโรจน์ สารรัตนะ, **การบริหารหลักการทฤษฎีและประเด็นการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร: ทิพย์วิสุทธิ ๒๕๔๕), หน้า ๓.

^{๑๙} อนันต์ เกตุวงศ์, **การบริหารการพัฒนา**, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๒๓), หน้า ๒๗.

^{๒๐} ไพบุลย์ ช่างเรียน, **วัฒนธรรมการบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร: อักษรเจริญทัศน์, ๒๕๒๓), หน้า ๑๗.

^{๒๑} ติน ปรัชญพฤทธิ์, **ศัพท์รัฐประศาสนศาสตร์**, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๕), หน้า ๘.

^{๒๒} สมยศ นาวการ, **พฤติกรรมองค์การ**, (กรุงเทพมหานคร: บรรณกิจ, ๒๕๔๔), หน้า ๑๘.

^{๒๓} ภาวิดา ธาราศรี สติ และวิบูลย์ ไตวนะบุตร, **หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๒), หน้า ๑.

สุธี สุธิสมบุญ และสมาน รังสิโยภุชญ์ กล่าวว่า^{๒๔} การบริหารงานเป็นการดำเนินงานให้ บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้โดยอาศัยปัจจัยต่างๆ อันได้ แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Material) และวิธีการปฏิบัติงาน (Method) เป็นอุปกรณ์ในการดำเนินงาน

วัชร บวรณสิงห์ กล่าวว่า^{๒๕} การบริหาร หมายถึง กระบวนการทางสังคมซึ่งพิจารณาได้เป็น ๓ ทาง คือ

๑. ทางโครงสร้าง เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาตามลำดับขั้นตอนของสายการบังคับบัญชา

๒. ทางหน้าที่ เป็นขั้นตอนของหน่วยงานที่ ระบุหน้าที่บทบาทความรับผิดชอบ และเครื่องอำนวยความสะดวกต่างๆ เพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมาย

๓. ทางปฏิบัติการ เป็นกระบวนการบริหารดำเนินการในสถานการณ์ที่บุคคลต่อบุคคลกำลังมีปฏิสัมพันธ์กันหรือร่วมทำปฏิกิริยาเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน

พยอม วงศ์สารศรี ได้ให้ความหมายไว้ว่า^{๒๖} การบริหาร หมายถึงกระบวนการที่ผู้จัดการใช้ศิลปะและกลยุทธ์ต่างๆ ดำเนินกิจการตามขั้นตอนต่างๆ โดยอาศัยความร่วมมือร่วมใจของสมาชิกในองค์การ การตระหนักถึงความสามารถ ความถนัด ความต้องการและความมุ่งหวังด้านความเจริญก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์การควบคู่ไปด้วย องค์การจึงจะสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ปีเตอร์ เอฟ. ดรักเกอร์ (Peter F. Drucker) กล่าวว่า^{๒๗} การบริหาร คือ ศิลปะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น การทำงานต่างๆ ให้ลุล่วงไปโดยอาศัยคนอื่นเป็นผู้ทำภายในสภาพองค์การที่กล่าวนั้น ทรัพยากรด้านบุคคลจะเป็นทรัพยากรหลักขององค์การที่เข้ามาร่วมกันทำงานในองค์การ ซึ่งคนเหล่านี้จะเป็นผู้ใช้ทรัพยากรด้านวัตถุอื่นๆ เครื่องจักร อุปกรณ์ วัตถุดิบ เงินทุน รวมทั้งข้อมูลสนเทศต่างๆ เพื่อผลิตสินค้าหรือบริการออกจำหน่ายและตอบสนองความพอใจให้กับสังคม (Peter F. Drucker)

ประทาน คงฤทธิ์ศึกษากร ศึกษาการให้ความหมาย การบริหาร^{๒๘} คือการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การโดยมีหลักการ ดังนี้

๑. ต้องมีองค์การ (Organization) และองค์การนั้นต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective) อันแน่ชัด

๒. ต้องมีคนทำงานร่วมกัน คนเป็นส่วนสำคัญในการบริหารหรือการทำงาน

^{๒๔} สุธี สุธิสมบุญ และสมาน รังสิโยภุชญ์, **หลักการบริหารเบื้องต้น**, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ ก.พ., ๒๕๓๖), หน้า ๑๒.

^{๒๕} วัชร บวรณสิงห์, **การบริหารหลักสูตร**, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๒), หน้า ๙.

^{๒๖} พยอม วงศ์สารศรี, **องค์การและการจัดการ**, (กรุงเทพมหานคร: พรวนการพิมพ์, ๒๕๔๒), หน้า ๓๖.

^{๒๗} อ้างถึงใน สมพงษ์ เกษมสิน, **การบริหาร**, พิมพ์ครั้งที่ ๗, (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๓), หน้า ๖.

^{๒๘} ประทาน คงฤทธิ์ศึกษากร, **สุขภาพิบาลในฐานะปกครองตนเอง**, (กรุงเทพมหานคร: คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตบริหารศาสตร, ๒๕๓๙), หน้า ๑๗๖.

๓. ต้องมีทรัพยากรในการบริหาร ซึ่งนอกจากคน (Man) แล้วจะต้องมีทรัพยากรอื่นๆ ที่สำคัญ ได้แก่เงิน (Money) วัสดุ (Material) ในการทำงาน

๔. ต้องมีการ จัดการในการบริหารหรือการทำงานเพื่อให้การทำงานเป็นไปโดยราบรื่น และบรรลุวัตถุประสงค์

วินัย สมมิตร, สมัย รื่นสุข และสุนทร ศรีศึกษา กล่าวว่า^{๒๙} การบริหาร หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินกิจการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน โดยใช้ทรัพยากรการบริหารที่เหมาะสม

สมคิด บางโม ได้กล่าวว่า^{๓๐} การบริหารหรือการจัดการ หมายถึง ศิลปะในการใช้คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ขององค์การและนอกองค์การ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ กล่าวว่า^{๓๑} การบริหาร การบริหารจัดการ เป็นกระบวนการของกิจกรรมที่ต่อเนื่องกันและประสานงานกัน ซึ่งผู้บริหารต้องเข้ามาช่วยเพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์การ

คัมแมน (Chapman) กล่าวว่า^{๓๒} การบริหาร หมายถึงการขับเคลื่อนงานภายในองค์กรให้เดินไปข้างหน้าโดยอาศัยผู้อื่นด้วยการเป็นผู้นำ (Leadership) การแนะแนว (Guiding) และการกระตุ้น (Motivative) ความเพียรของผู้คนสู่เป้าหมายขององค์กร และยังร่วมไปถึงการให้กำลังใจ (Inspiring) การสื่อสาร (Communication) การวางแผน (Planning) และการจัดการ (Management)

ไซมอน (Simon) ให้ความหมายไว้ว่า^{๓๓} การบริหาร คือ กิจกรรมตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่างร่วมกัน

วิช วิรัชนิภาวรรณ มีความเห็นว่า^{๓๔} การบริหารในฐานะที่เป็นกระบวนการ หรือกระบวนการบริหาร เกิดได้จากหลายแนวคิด เช่น โพสคอร์ท (POSDCoRB) เกิดจากแนวคิดของ ลูเทอร์ กุลลิค (Luther Gulick) และ ลินดอล เออร์วิค (Lyndall Urwick) ประกอบด้วยขั้นตอนการบริหาร ๗ ประการ ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การบริหารงานบุคคล (Staffing) การอำนวยการ (Directing) การประสานงาน (Coordinating) การรายงาน (Reporting) และการงบประมาณ (Budgeting) ขณะที่กระบวนการบริหารตามแนวคิดของ เฮนรี ฟาโยล (Henry Fayol) ประกอบด้วย ๕ ประการ ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ

^{๒๙} วินัย สมมิตร, สมัย รื่นสุข และสุนทร ศรีศึกษา, **หลักการบริหารการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร: แพร่วิทยา, ๒๕๒๙), หน้า ๖.

^{๓๐} สมคิด บางโม, **การบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๕), หน้า ๖๑.

^{๓๑} ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, **องค์การและการจัดการ**, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท ธรรมสารจำกัด, ๒๕๔๕), หน้า ๑๒.

^{๓๒} Chapman, **Supervisor Survival Kit**, (second edition, California: Science Research Associates Inc., 1995), p 3.

^{๓๓} Simon, **Herbert.a. Public Administration**, (New York: Alfred A Kuopf, 1996), p 3

^{๓๔} วิช วิรัชนิภาวรรณ, **การบริหารเมืองหลวงและการบริหารท้องถิ่น: สหรัฐอเมริกา อังกฤษ ฝรั่งเศส ญี่ปุ่น และไทย**, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์โพธิ์เพชร, ๒๕๔๕), หน้า ๓๙.

(Organizing) การบังคับการ (Commanding) การประสานงาน (Coordinating) และการควบคุมงาน (Controlling) หรือรวมเรียกว่า พอคค์ (POCCCC)

สิริภพ เหล่าลาภะ ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการบริหารไว้ ๒ นัย^{๓๕} คือ ๑) คำว่า บริหาร มาจากภาษาบาลีว่า ปริหาร มาจากศัพท์ว่า ปริ แปลว่า รอบ และ หร ธาตุในความนำไป ดังนั้น คำว่า บริหาร จึงแปลว่า นำไปโดยรอบ อีกสำนวนหนึ่ง คำว่า บริหาร แปลว่า อ้อมหนี, หลีกหนี, หลบหนี ดังในประโยคภาษาบาลีว่า “ปัญห ปริหริต สมตฺโถ” แปลว่า ผู้สามารถเพื่อการอ้อมหนี หลีกหนี หลบหนี ซึ่งปัญหา หรือแปลว่า ผู้สามารถบริหารปัญหา และนำปัญหาไปโดยรอบ หรือกำจัดปัญหาให้หมดสิ้นไป ๒) คำว่า บริหาร แปลมาจากภาษาอังกฤษ ว่า Administer และ Administration แปลความหมาย คือ การปกครอง ดำเนินการ อำนาจการ จัดการ จัดให้ วาง ส่งเสริม และบำรุง

ธีรวุฒิ บุญยโสภณ และวีระพงษ์ เฉลิมจิระรัตน์ ได้ให้ความหมายไว้ว่า^{๓๖} การบริหาร หมายถึง การบริหารหรือการจัดการ คือ กระบวนการอย่างหนึ่งภายในองค์การซึ่งมีลำดับการทำงานเป็นขั้นตอน มีกลุ่มบุคคลเป็นกลไกสำคัญในการบริหารงาน มีเงินทุน เครื่องจักร และวัสดุครุภัณฑ์ต่างๆ เป็นองค์ประกอบด้วย

นพพงษ์ บุญจิตราตุล กล่าวว่า^{๓๗} การบริหาร หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง

มัลลิกา ต้นสอน ได้ให้ความหมายของการบริหาร (Administration) ว่า^{๓๘} หมายถึงการกำหนดแนวทางหรือนโยบาย การสั่งการ การอำนวยความสะดวก การสนับสนุน และการตรวจสอบ ให้ผู้ปฏิบัติสามารถดำเนินงานให้ได้ตามเป้าหมายที่ต้องการ

บรรจบ เนียมมณี ให้ความหมายว่า^{๓๙} การบริหารคือกิจกรรมต่างๆที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมาทำงานร่วมมือกันดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือ หลายๆ อย่างร่วมกัน โดยประกอบไปด้วยส่วนต่างๆ ดังนี้ ๑) บุคคลตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไป ๒) ต้องมีการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน ๓) ต้องมีเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ในการกระทำร่วมกันเด่นชัด และ ๔) วัตถุประสงค์นั้นๆต้องตรงกันในหมู่บุคคลผู้ร่วมกระทำการ

^{๓๕} สิริภพ เหล่าลาภะ, **พุทธศาสตร์การเมือง**, (กรุงเทพมหานคร: สหธรรมิก, ๒๕๔๕), หน้า ๑๔๐.

^{๓๖} ธีรวุฒิ บุญยโสภณ และวีระพงษ์ เฉลิมจิระรัตน์, **องค์การและการจัดการ**, (กรุงเทพมหานคร: อักษรปริทรรศน์, ๒๕๓๔), หน้า ๑๒

^{๓๗} นพพงษ์ บุญจิตราตุล, **การบริหารการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร: ภาควิชาบริหารการศึกษา, ๒๕๒๓), หน้า ๓.

^{๓๘} มัลลิกา ต้นสอน, **การจัดการยุคใหม่**, (กรุงเทพมหานคร: เอ็กสเปอร์เน็ท จำกัด, ๒๕๔๔), หน้า ๑๐.

^{๓๙} บรรจบ เนียมมณี, **หลักการบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร: คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๒๓), หน้า ๒๖๑.

พิทยา บวรวัฒนา กล่าวว่า^{๔๐} การบริหารเป็นเรื่องของการนำเอากฎหมายและนโยบายต่างๆ ไปปฏิบัติให้เกิดผล ซึ่งเป็นหน้าที่ของข้าราชการที่จะทำงานด้วยความเต็มใจ ด้วยความเที่ยงธรรมและอย่างมีประสิทธิภาพ ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้

ชาญชัย อาจิณสมภาร กล่าวว่า^{๔๑} การบริหาร หมายถึง กระบวนการสั่งการและควบคุมกิจกรรมของสมาชิกในองค์การรูปนัย เพื่อวัตถุประสงค์ในการทำให้เป้าหมายและจุดมุ่งหมายของสถาบันสำเร็จผล

สมาน รังสิโยภุชญ์ ได้ให้ความหมายไว้ว่า^{๔๒} การบริหาร หมายถึง การดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ ที่กำหนดไว้ โดยอาศัยปัจจัยต่างๆ ได้แก่ เงิน วัสดุ สิ่งของ และวิธีปฏิบัติงานเป็นอุปกรณ์ในการดำเนินงาน

เสนาะ ตีเยาว์ กล่าวว่า^{๔๓} การบริหาร หมายถึง กระบวนการทำงานกับคนและโดยอาศัยคน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

ธงชัย สันติวงษ์ ได้ให้ความหมายของการบริหารว่า^{๔๔} การบริหาร หมายถึงภาระหน้าที่ของผู้นำของกลุ่ม ซึ่งจะต้องจัดการให้ทรัพยากรทั้งที่เป็นตัวคน และวัตถุสามารถประสานเข้าด้วยกันเพื่อร่วมกันทำงานเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพได้ และขณะเดียวกันจะต้องจัดการนำองค์การให้สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอกได้อย่างดีที่สุด

กิตติมา ปรีดีติลล กล่าวว่า^{๔๕} การบริหาร หมายถึง กระบวนการสั่งการและควบคุมกิจกรรมของสมาชิกในองค์การรูปนัย เพื่อวัตถุประสงค์ในการทำให้เป้าหมายและจุดมุ่งหมายของสถาบันสำเร็จผล

ศจี อนันต์นพคุณ กล่าวว่า^{๔๖} การบริหาร หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไปนำทั้งศาสตร์ และศิลป์ มาใช้ในการทำงานร่วมกัน เพื่อความสำเร็จในเป้าหมายขององค์การ ที่กำหนดไว้ โดยอาศัยปัจจัยการบริหารอย่างเหมาะสมและใช้กระบวนการบริหารอย่างมีระบบ

ชาญชัย อาจิณสมภาร ได้ให้ความหมายของการบริหารตามแบบของโมลแมน (Moehlman) ไว้ว่า^{๔๗} การบริหาร หมายถึง การกระทำหรือกระบวนการทุกอย่างที่ต้องการทำให้นโยบายและวิธีการมีประสิทธิภาพ

^{๔๐}พิทยา บวรวัฒนา, *การบริหารเชิงบูรณาการ*, (นนทบุรี: สำนักงานข้าราชการพลเรือน, ๒๕๔๖), หน้า ๒.

^{๔๑}ชาญชัย อาจิณสมภาร, *ศัพท์การบริหารการศึกษา*, (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๐), หน้า ๑๑.

^{๔๒}สมาน รังสิโยภุชญ์, *การบริหาร*, (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๓๗), หน้า ๑.

^{๔๓}เสนาะ ตีเยาว์, *หลักการบริหาร*, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๓), หน้า ๓.

^{๔๔}ธงชัย สันติวงษ์, *องค์การและการบริหาร*, พิมพ์ครั้งที่ ๙, (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๓๗), หน้า ๒๖.

^{๔๕}กิตติมา ปรีดีติลล, *ทฤษฎีบริหารองค์การ*, (กรุงเทพมหานคร: ธนะการพิมพ์, ๒๕๓๙), หน้า ๔.

^{๔๖}ศจี อนันต์ นพคุณ, *กลวิธีการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ*, (สงขลา: ชลบุตรกราฟฟิค, ๒๕๔๒), หน้า ๓.

^{๔๗}ชาญชัย อาจิณสมภาร, *การบริหารการศึกษา*, (กรุงเทพมหานคร: กรมการศาสนา, ๒๕๒๗), หน้า ๗.

ปราชญา กล้าผจญ และสมศักดิ์ คงเที่ยง ได้กล่าวว่า^{๔๘} การบริหาร คือ กระบวนการมีการวางแผนการจัดองค์ การการสั่งการและการควบคุมซึ่งจะทำให้งานดำเนินไปได้อย่างเรียบร้อย และกระบวนการต่างๆ เหล่านี้ล้วนเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดเสมอ”

ติน ปรัชญพฤทธิ์ ได้อธิบายว่า^{๔๙} การบริหาร หมายถึงกระบวนการนำเอาการตัดสินใจ และ นโยบายไปปฏิบัติ ส่วนการบริหารรัฐกิจนั้น หมายถึง เกี่ยวข้องกับการนำเอานโยบาย สาธารณะไปปฏิบัติ

เฮลลรี เกล (Hellriegel) กล่าวว่า^{๕๐} “Management” หมายถึง ศิลปะในการทำงานให้ บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น

เชพแมน (Chapman) กล่าวว่า^{๕๑} การบริหาร หมายถึง การขับเคลื่อนงานภายใน องค์กร ให้เดินไปข้างหน้าโดยอาศัยผู้อื่นด้วยการเป็นผู้นำ (Leadership) การแนะแนว (Guiding) และ การกระตุ้น (Motivative) ความเพียรของผู้อื่นเพื่อสู่เป้าหมายขององค์กร และยังรวมไปถึงการ ให้กำลังใจ(Inspiring) การสื่อสาร(Communicating) การวางแผน (Planning) และการจัดการ (Management)

คุนส์และไวไฮริช (Koontz & Weihrich) กล่าวว่า^{๕๒} การบริหาร หมายถึง กระบวนการ ออกแบบและการดำรงรักษาไว้ ซึ่งสภาพแวดล้อมของผู้ร่วมงาน กลุ่มบุคคลที่จะร่วมมือกันทำให้บรรลุ วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ขึ้นอยู่กับข้อจำกัดพื้นฐานที่ต้องการพอ ขยายความได้ ดังนี้

๑. ผู้บริหารทำตัวเป็นผู้จัดการใน การวางแผน การจัดการองค์กร การบริหารงาน บุคคล การควบคุมดูแล

๒. การจัดการทุกชนิดในองค์กร

๓. ผู้จัดการนั้นจะต้องบริหารทุกระดับชั้น

๔. ผู้จัดการทุกคนต้องมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน พยายามสร้างสิ่งต่างๆ ให้สูงกว่า มาตรฐาน

๕. การจัดการนั้นเกี่ยวข้องกับผลผลิต ทำให้ได้ผลผลิตขึ้นมามีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

^{๔๘} ปราชญา กล้าผจญ และสมศักดิ์ คงเที่ยง, **หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร: บพิธการพิมพ์, ๒๕๔๕), หน้า ๑๒

^{๔๙} ติน ปรัชญพฤทธิ์, **ศัพท์รัฐประศาสนศาสตร์**, (กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย , ๒๕๓๕), หน้า ๘.

^{๕๐} Hellriegel Don Hellriegel, **Management**, (third edition, Addison: Wesley Publishing Company .lmc., 1982), p.6.

^{๕๑} Chapman, **Supervisor Survival Kit**, (second edition, California: Science Research Associates Inc.,1995), p.3.

^{๕๒} Harold Koontz & Heinz Weihrich, **Ninth Edition Management**, (New York: McGraw Hillbook, 1991), p. 4.

วิจิตร ศรีสอ้าน ได้กล่าวว่า^{๕๓} “การบริหาร เป็นกิจกรรมของกลุ่มบุคคลที่ร่วมมือกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน โดยใช้กระบวนการและทรัพยากรที่เหมาะสม วัตถุประสงค์ของการบริหารก็คือการประสานความพยายามของคนเพื่อผลสัมฤทธิ์ของงานตามเป้าหมายที่วางไว้

อดิศร เพียงเกษ กล่าวไว้ว่า^{๕๔} การบริหาร เป็นการบริหารให้ทุกคนได้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีงานทำตามความถนัด ภาษาอังกฤษใช้คำว่า “Put the right man on the right job.” หลักการจัดงานให้เหมาะสมกับคนเป็นเรื่องที่ยาก เพราะงานบางที่มีแผนกจำกัดคนมีจำนวนมากกว่างาน จึงจำเป็นต้องบริหารจัดการให้เหมาะสมและลงตัว

เฟรดเดอริก ดับบลิว. เทเลอร์ (Frederick W. Taylor) ให้ความหมายการบริหารไว้ว่า^{๕๕} งานบริหารทุกอย่างจำเป็นต้องกระทำโดยมีหลักเกณฑ์ ซึ่งกำหนดจากการวิเคราะห์ศึกษาโดยรอบคอบ ทั้งนี้ เพื่อให้มีวิธีที่ดีที่สุดในอันที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการผลิตมากยิ่งขึ้นเพื่อประโยชน์สำหรับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง (Frederick W. Taylor)

เซอร์เบิร์ต เอ. ซามอน (Herbert A. Simon) กล่าวถึงการบริหารว่า^{๕๖} หมายถึง กิจกรรมที่บุคคลตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไป ร่วมกันดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

จากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า การบริหาร หมายถึง การทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยผู้อื่นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน โดยมีการวางแผน จัดองค์การ สั่งการและควบคุมสนับสนุน และประเมินผลการทำงานเพื่อให้เกิดกระบวนการทำงานร่วมกันให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลอย่างสูงสุด

๒.๓.๒ แนวคิดของการบริหารสถานศึกษา

คำว่า “การบริหารสถานศึกษา” มีนักวิชาการเป็นจำนวนมากได้ให้ความหมายไว้ในลักษณะที่คล้ายกัน ดังนี้

ฮอย และ เซอร์ซีว (Hoy and Cecil) อธิบายว่า^{๕๗} การบริหารโรงเรียนเป็นการบริหารบุคลากรทางการศึกษา ครู นักเรียน เพื่อให้ความร่วมมือร่วมแรงร่วมใจในการปฏิบัติงานในโรงเรียนให้บุคคลทั้ง ๓ กลุ่มเห็นด้วยและดำเนินการตามข้อตกลงที่วางไว้และพึงยึดปฏิบัติโดยเคร่งครัด

กานต์ ภูนาศ ได้กล่าวว่า^{๕๘} การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานที่สำคัญและจำเป็นสำหรับทุกคน เพื่อปลูกฝังให้ผู้เรียนเป็นพลเมืองดี มีคุณธรรม มีความรู้ และความสามารถ ดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขสมควรแก่สภาพตน

^{๕๓} วิจิตร ศรีสอ้าน, เอกสารการสอนชุดวิชาหลักและระบบการบริหารการศึกษา เล่ม ๑ หน่วยที่ ๑ - ๑๕, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๓๑), หน้า ๑๙.

^{๕๔} อดิศร เพียงเกษ, วิถีเอาชนะใจคน, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑), หน้า ๑๑๑-๑๑๒.

^{๕๕} อ้างถึงใน สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ ๗, (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๓), หน้า ๒๗.

^{๕๖} Herbert A. Simon, *Administrative Behavior* (New York: Macmillan, 1947), p. 3.

^{๕๗} Hoy, Wayne K. & Cecil, Miskel G., *Educational Administration Theory, Research, and Practice*. (New York: McGraw – Hill Inc, 1996), p. 170.

^{๕๘} กานต์ ภูนาศ, การประถมศึกษา, (กาญจนบุรี: สถาบันราชภัฏกาญจนบุรี, ๒๕๔๒), หน้า ๓.

กิตติมา ปรีดีติลล ได้กล่าวว่า^{๕๙} การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การดำเนินการทุกอย่าง ในสถานศึกษาตั้งแต่การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานอาคารสถานที่ การบริหารงานธุรการและการเงิน การบริหารงานกิจการนักเรียน และนักศึกษา และงานด้าน ความสัมพันธ์กับชุมชน

อมรชัย ตันติเมธ ได้กล่าวว่า^{๖๐} การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การร่วมมือกันดำเนิน กิจกรรมต่างๆ ทั้งด้านบุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรม และคุณธรรม ตลอดจนคำนึงให้ ตรงกับความต้องการของสังคมสามารถเป็นสมาชิกที่ดี และมีประสิทธิภาพของสังคมโดยใช้ กระบวนการและทรัพยากรต่างๆ ทั้งที่เป็นระเบียบและไม่เป็นระเบียบ

จากแนวคิดของนักวิชาการทั้งต่างประเทศและชาวไทย ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า การ บริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการบริหารการศึกษาของสถานศึกษา หรือโรงเรียนที่ผู้บริหาร ดำเนินกิจกรรม หรือใช้กระบวนการต่างๆ โดยความร่วมมือของผู้บริหาร และผู้ที่เกี่ยวข้องกับ การศึกษา โดยเริ่มจากการวางแผน การวินิจฉัยสั่งการ การอำนวยการ การควบคุมและการจัดการ ต่างๆ เพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ ความสามารถ มีคุณภาพ และมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามเจตนารมณ์ ของการศึกษา สำหรับการมีชีวิตอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขในสังคม

๒.๓.๓ ขอบข่ายของการบริหารสถานศึกษา

การบริหารสถานศึกษา เป็นบริบทที่เกี่ยวกับการบริหาร และจัดการด้านการศึกษาเล่า เรียนให้แก่เด็กและเยาวชน ซึ่งเป็นการจัดกิจกรรมที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และได้รับการ สนับสนุน ส่งเสริมจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เพราะขอบข่ายของการบริหารสถานศึกษาหรือโรงเรียนนั้น จะต้องกระทำอย่างเป็นระบบและได้มาตรฐาน ดังนั้นจึงมีหน่วยงานและนักวิชาการหลายท่านได้ให้ แนวคิดเกี่ยวกับขอบข่ายของการบริหารงานสถานศึกษา หรือโรงเรียนไว้ ดังต่อไปนี้

กระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดขอบข่ายของการบริหารงานในสถานศึกษาไว้ ๔ กลุ่ม ดังนี้^{๖๑}

๑. การบริหารวิชาการ ประกอบด้วย

- ๑) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
- ๒) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
- ๓) การวัดผล การประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียน
- ๔) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- ๕) การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา

^{๕๙} กิตติมา ปรีดีติลล, การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น, (กรุงเทพมหานคร: อักษรพิพัฒน์, ๒๕๔๒), หน้า ๑๓.

^{๖๐} อมรชัย ตันติเมธ, การบริหารสถานศึกษาปฐมวัย, (นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๒), หน้า ๑๐.

^{๖๑} กระทรวงศึกษาธิการ, พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๔๕, หน้า ๓๓ – ๓๘.

- ๖) การพัฒนาแหล่งการเรียนรู้
- ๗) การนิเทศการศึกษา
- ๘) การแนะแนวการศึกษา
- ๙) การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
- ๑๐) การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน
- ๑๑) การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น
- ๑๒) การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร

หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

๒. การบริหารงบประมาณ ประกอบด้วย

- ๑) การจัดทำและเสนอของบประมาณ
- ๒) การจัดสรรงบประมาณ
- ๓) การตรวจสอบ การติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการใช้เงิน
- ๔) การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา
- ๕) การบริหารการเงิน
- ๖) การบริหารบัญชี
- ๗) การบริหารพัสดุและทรัพย์สิน

๓. การบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย

- ๑) การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง
- ๒) การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง
- ๓) การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ
- ๔) วินัยและการรักษาวินัย
- ๕) การออกจากราชการ

๔. การบริหารทั่วไป ประกอบด้วย

- ๑) การดำเนินการธุรการ
- ๒) งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- ๓) งานพัฒนาระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
- ๔) การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
- ๕) การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร
- ๖) งานเทคโนโลยีสารสนเทศ
- ๗) การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากรและบริหารทั่วไป
- ๘) การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
- ๙) การจัดทำสำมนักเรียน
- ๑๐) การรับนักเรียน
- ๑๑) การส่งเสริมและประสานงานการศึกษาในระบบ นอกระบบและตามอัธยาศัย
- ๑๒) การส่งเสริมงานกิจการนักเรียน
- ๑๓) การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา

๑๔) การส่งเสริมสนับสนุนและประสานงานการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบัน สังคมอื่นที่จัดการศึกษา

๑๕) การจัดระบบการควบคุมในหน่วยงาน

๑๖) งานบริการสาธารณะ

๑๗) งานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น

ดังที่กล่าวมานี้ ย่อมแสดงให้เห็นอย่างเด่นชัดว่า ขอบข่ายของการบริหารงานในสถานศึกษามีอย่างกว้างขวาง เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องทำความเข้าใจทั้ง ๔ กลุ่มงาน แล้วนำมาเข้าสู่หลักของการบริหารงานบุคคล เพื่อให้สอดคล้องกับการบริหารสถานศึกษา ตามเจตนารมณ์ของกระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดไว้ คือ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป

๒.๓.๔ แนวคิดของการบริหารงานบุคคล

คำว่า “การบริหารงานบุคคล” เป็นศัพท์ทางวิชาการที่คณะรัฐประศาสนศาสตร์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ได้บัญญัติขึ้นใช้โดยถอดความจากคำในภาษาอังกฤษว่า “Personnel Administration” หรือ “Personnel Management” การบริหารด้านบุคลากรที่เรียกกันโดยทั่วไปว่า “การบริหารงานบุคคล” นี้ในภาษาอังกฤษก็มีการใช้กันหลายคำเช่น Personnel Administration, Personnel Management, Labor Relations, Industrial Relations, Manpower Management เป็นต้น ในภาษาไทยก็มีใช้อยู่หลายคำเช่นเดียวกัน เช่น การบริหารงานบุคคล การบริหารบุคลากร การจัดการงานบุคคล และการบริหารงานเจ้าหน้าที่ เป็นต้น เนื่องจากในยุคปัจจุบันนี้ทั้งวิชาการและวิชาชีพบริหารใช้คำ “การบริหารงานบุคคล” กันอย่างกว้างขวางจนเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปแนวคิดของการบริหารงานบุคคลโดยทั่วไปนั้นได้มีผู้ให้นิยามความหมายไว้หลายความหมาย เช่น

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ ได้กล่าวว่า^{๖๒} การบริหารงานบุคคล เป็นศิลปะในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยให้ได้บุคคลที่เหมาะสม พัฒนาบุคคลให้มีคุณภาพและใช้บุคคลนั้นๆ ปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลอย่างมีประสิทธิภาพ รักษาทรัพยากรนี้ไว้อย่างผู้มีคุณค่าเพื่อให้ได้มาซึ่งผลผลิตหรือบริการทั้งปริมาณและคุณภาพของงานอย่างสูงสุด

สมาน รังสิโยภุชณ์ ให้ความหมายว่า^{๖๓} การบริหารงานบุคคล หมายถึงการดำเนินการเกี่ยวกับบุคคลในองค์การหรือหน่วยงาน นับตั้งแต่การสรรหาบุคคลมาปฏิบัติงานการบรรจุแต่งตั้งการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ไปจนถึงการให้บุคคลพ้นจากงาน

^{๖๒} ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์, องค์การและการจัดการ, (กรุงเทพมหานคร: หจก.เทคนิค, ๒๕๔๐), หน้า ๑๔๐.

^{๖๓} สมาน รังสิโยภุชณ์, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๑), หน้า ๑.

เสนาะ ตีเยาว์ ได้กล่าวว่า^{๖๔} การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการที่ทำให้ได้คนใช้คน และบำรุงรักษาคนที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในจำนวนที่เพียงพอและเหมาะสมนั้นคือหน้าที่ทางด้านการรับสมัคร การคัดเลือก การฝึกอบรม การพัฒนาตัวบุคคล การรักษาระเบียบวินัยการให้สวัสดิการและการโยกย้ายเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงาน

พนัส หันนาคินทร์ ได้กล่าวว่า^{๖๕} การบริหารงานบุคคล หมายถึง การที่องค์กรจัดวางกระบวนการต่างๆ เพื่อประโยชน์ในการที่จะได้มาซึ่งบุคคลที่มีคุณภาพตามความต้องการและความจำเป็น เมื่อได้มาแล้วก็ต้องกำหนดแนวทางที่ชัดเจนในอันที่จะบำรุงรักษา ตอบแทนพัฒนา ประเมินผลการทำงาน ตลอดจนกำหนดวิธีการที่จะให้ความมั่นคงแก่ชีวิตการทำงานและการพิจารณาให้ออกจากงานตามวาระหรือด้วยสาเหตุอื่น เช่น ไม่สามารถที่จะทำงานต่อไปได้ไม่ว่าจะด้วยการด้อยความสามารถหรือการประพฤติที่ไม่สมควรก็ตาม ในกรณีดังกล่าว ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานอาจจะไม่เคยพบตัวกันเลย แต่ผู้ปฏิบัติจะต้องเดินไปตามเส้นทางที่วางไว้

บรรยงค์ โตจินดา ได้กล่าวว่า^{๖๖} การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการในการสรรหาบุคคลเข้ามาปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณภาพเหมาะกับงานที่กำหนดไว้ ทั้งผู้บริหารยังใช้เทคนิคการบริหารงานเพื่อให้เกิดความพอใจในการปฏิบัติงาน ให้บุคคลที่ปฏิบัติงานมีการพัฒนาคุณภาพและฝีมือในการทำงาน มีการประเมินผลงาน การธำรงรักษาทรัพยากรบุคคลที่มีค่าเอาไว้ มีการจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลแก่บุคคลที่อยู่ในองค์การ การสร้างขวัญกำลังใจ สร้างจริยธรรมและทัศนคติที่ดีต่อองค์การหรือวัฒนธรรมขององค์การที่เหมาะสม

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการต่างๆ ในการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับบุคคล นับตั้งแต่การกำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคล การวางแผนกำลังคน การสรรหาและเลือกสรร การธำรงรักษาบุคลากร การพัฒนาให้บุคลากรก้าวหน้าทันสมัยอยู่เสมอ การควบคุม การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการให้พ้นจากงานโดยวิธีการต่างๆ ตั้งแต่โอนย้าย ให้ออก ไล่ออก ปลดออก และเกษียณอายุ เป็นต้น เพื่อให้ได้คนที่มีประสิทธิภาพสูงสุดคงอยู่กับองค์กรตราบนานเท่านาน

๒.๓.๕ ทฤษฎีของการบริหารบุคคล

ทฤษฎีของการบริหารเป็นศาสตร์ที่มีองค์ประกอบของความรู้ หลักและกฎเกณฑ์ที่นำมาจากศาสตร์สาขาต่างๆ เพื่อไปใช้เป็นแนวทางในการศึกษาความรู้เกี่ยวกับการบริหารแล้วนำไปสู่การปฏิบัติจริง การบริหารที่จะประสบผลสำเร็จได้นั้น ก็ขึ้นอยู่กับความสามารถประสบการณ์ และทักษะของผู้บริหาร การประยุกต์เอาทฤษฎีต่างๆ เกี่ยวข้องกับการบริหารไปสู่การปฏิบัติจริงให้ได้

^{๖๔} สেনาะ ตีเยาว์, การบริหารงานบุคลากร, พิมพ์ครั้งที่ ๑๒, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๓), หน้า ๑๑.

^{๖๕} พนัส หันนาคินทร์, ประสบการณ์ในการบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร: พรวนการพิมพ์, ๒๕๔๒), หน้า ๑๕.

^{๖๖} บรรยงค์ โตจินดา, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร: อมรการพิมพ์, ๒๕๔๓), หน้า ๑๖.

เหมาะสมกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม นับว่าเป็นศิลปะอย่างหนึ่ง ซึ่งนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่าน ได้เสนอทฤษฎีของการบริหารที่น่าสนใจ ดังนี้

เทเลอร์ (Taylor) อ้างใน ภารตี อนันต์นาวิ กล่าวถึง ทฤษฎีการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ ๖ ประการ^{๖๗} คือ

๑. หลักเรื่องเวลา ถือว่า เป็นการวัดความสามารถในการผลิต โดยการจัดเวลาในการผลิตและการตั้งเวลามาตรฐานสำหรับการผลิตทั้งหมด ซึ่งการวัดผลผลิตของการทำงานนั้น ถ้าจะวัดให้ถูกต้อง ต้องใช้เวลาเป็นเครื่องตัดสิน และควรมีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานของเวลาที่ควรใช้ในการทำงานแต่ละอย่างหรือประเภทด้วย

๒. หลักการกำหนดหน่วยค่าจ้าง ค่าจ้างสำหรับบุคลากรนั้นต้องเหมาะสมกับผลงาน และอัตราค่าจ้างนั้นพิจารณา โดยยึดหลักเกณฑ์ข้อ ๑ นอกจากนั้นผู้ปฏิบัติงานควรได้ทำงานที่เหมาะสมกับความสามารถของตนเองมากที่สุด

๓. หลักการแยกงานวางแผนออกจากงานปฏิบัติ คือ ฝ่ายบริหารควรทำหน้าที่ด้านการวางแผนและประสานงาน เพื่อให้ฝ่ายปฏิบัติงานทำงานได้อย่างคล่องตัว มีประสิทธิภาพ ไม่ควรให้ฝ่ายปฏิบัติงานเป็นฝ่ายรับผิดชอบในการคิดและวางแผนงานในการทำงาน ฝ่ายบริหารควรวางแผนโดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักการ เวลาและข้อมูลอื่นๆ ตามหลักเกณฑ์ในข้อ ๑ และข้อมูลที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับการผลิต การปฏิบัติงานนั้นจะต้องสะดวกรวดเร็วขึ้นทันเหตุการณ์นอกจากนั้น การทำงานต้องมีระบบและวิธีการที่เหมาะสม

๔. หลักการทำงานโดยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ ถือว่า วิธีการของการทำงานควรจะถูกกำหนดโดยฝ่ายบริหาร ฝ่ายบริหารควรจะเป็นผู้รับผิดชอบ (ไม่ใช่ฝ่ายปฏิบัติงาน) ในการจัดวิธีการทำงาน แสวงหาวิธีและเทคนิคทางวิทยาศาสตร์ที่เหมาะสมและดีที่สุดมาใช้ และฝ่ายบริหารต้องฝึกอบรมให้แก่ผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้และความสามารถอย่างเหมาะสมในการทำงานตามเทคนิคนั้นๆ โดยอาศัยวิธีการทางวิทยาศาสตร์เพื่อให้ได้ผลผลิตสูงสุด

๕. หลักการควบคุมงานโดยฝ่ายบริหาร ถือว่า ฝ่ายบริหารควรได้รับการฝึกอบรมในด้านการบริหารซึ่งตั้งอยู่บนหลักการของวิทยาศาสตร์ และสามารถประยุกต์หลักวิทยาศาสตร์มาใช้ในการจัดการและการควบคุมให้เกิดประโยชน์มากยิ่งขึ้น และฝ่ายบริหารต้องเป็นฝ่ายควบคุมการทำงานของฝ่ายปฏิบัติงานด้วย

๖. หลักการจัดระเบียบการปฏิบัติงาน มีการพิจารณานำหลักการบริหารแบบทหารมาใช้ควรมีการจัดองค์การให้เหมาะสมเพื่อให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและทำงานอย่างประสานสัมพันธ์กันระหว่างแผนการต่างๆ ในองค์การนั้น โดยยึดถือความเคร่งครัดในระเบียบวินัยในการส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงาน

^{๖๗} ภารตี อนันต์นาวิ, หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา, (ชลบุรี: ๒๕๕๒), หน้า ๑๕.

ฟาโยล์ (Fayol) อ้างใน ภารดี อนันต์นารี ได้กล่าวถึงหลักการบริหาร ๑๔ ประการ^{๖๘}

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

๒. อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority and Responsibility) คือ ในการทำงาน ผู้ที่ได้รับมอบให้ปฏิบัติงานใดก็ควรจะได้รับ การมอบอำนาจอย่างเพียงพอที่จะสามารถปฏิบัติงานนั้นไปได้ด้วยดีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบจึงควรไปด้วยกัน

๓. ความมีระเบียบวินัย (Discipline) คือ ผู้ปฏิบัติงานที่ดีจะต้องมีระเบียบวินัยในการทำงานจึงต้องมีการออกกฎระเบียบเพื่อให้มีการเคารพและเชื่อฟังผู้บังคับบัญชา

๔. ความมีเอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command) คือ ผู้ปฏิบัติควรเป็นผู้ได้รับการบังคับบัญชาสั่งการจากผู้บริหารเพียงคนเดียว ภายใต้แผนงาน และเป้าหมายที่กำหนดไว้

๕. เอกภาพในการอำนวยการ (Unity of Direction) คือ การทำงานในกลุ่มเดียวกันควรมีหัวหน้าในการดำเนินการเพียงคนเดียว ภายใต้แผนงานและเป้าหมายที่กำหนดไว้

๖. ประโยชน์ส่วนบุคคลถือว่าเป็นรองจากประโยชน์ส่วนรวม (Subordination of Individual Interests to General Interests) คือ ในธุรกิจใดๆ ก็ตามผู้บริหารไม่ควรเห็นแก่ประโยชน์ของคนใดคนหนึ่ง หรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง โดยจะต้องปฏิบัติตนให้เป็นตัวอย่าง ให้คำปรึกษาแนะนำและร่วมมือกับผู้ปฏิบัติงานทุกคนอย่างทั่วถึง และไม่เห็นแก่ประโยชน์ของตนเป็นที่ตั้ง

๗. การให้ผลประโยชน์ตอบแทน (Remuneration) คือ เงินเดือน ค่าจ้าง ควรถือหลักความยุติธรรม โดยคำนึงถึงค่าครองชีพ สภาพทางเศรษฐกิจ ความต้องการด้านแรงงาน สถานภาพของผู้ร่วมงาน เพื่อความพึงพอใจของทั้งสองฝ่ายทั้งนายจ้างและลูกจ้าง

๘. การรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลาง (Centralization) คือ เมื่อมีการมอบอำนาจให้ผู้บริหารคนใดแล้ว ก็ให้สามารถควบคุมบังคับบัญชาหรือสั่งการได้โดยให้ผู้บริหารพิจารณาตามความเหมาะสมตามสถานการณ์ ว่าควรจะกระจายอำนาจหรือรวมอำนาจ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์การ บุคลิกภาพส่วนตัว และคุณค่าทางจริยธรรมของผู้บริหาร

๙. สายการบังคับบัญชา (Chain of Command or Scalar Chain) เป็นสิ่งแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการระหว่างผู้บังคับบัญชา ซึ่งควรจัดให้มีช่องของการบังคับบัญชาลดหลั่นที่เหมาะสม ไม่ควรห่างเหินจนเกินไป เพราะจะก่อให้เกิดช่องว่างของสายการบังคับบัญชา

๑๐. คำสั่ง (Order) คือ ในการบริหารงานนั้น จำเป็นต้องมีการสั่งการที่จะต้องออกเป็นคำสั่งหรือกฎระเบียบข้อบังคับที่เป็นลายลักษณ์อักษรวางไว้เพื่อให้ผู้ปฏิบัติรับทราบและปฏิบัติตาม

๑๑. ความเสมอภาค (Equity) คือ หลักแห่งความยุติธรรมที่ ผู้บริหารจะต้องปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน รวมทั้ง มีความเมตตากรุณา ความจงรักภักดีต่อทุกคน โดยเสมอภาค

^{๖๘} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๘.

๑๒. ความมั่นคงในหน้าที่การงาน (Stability of Tenure of Personnel) คือ การดำรงอยู่ในตำแหน่งของบุคลากรที่มีความต้องการเวลาในการเรียนรู้ งานเพื่อที่สามารถปฏิบัติงานให้ได้ดีบุคลากรจึงไม่ควรให้ถูกปรับออกหรือเปลี่ยนแปลงตำแหน่งก่อนเวลาอันควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์แห่งความมั่นคงทั้งขององค์กรและบุคลากร

๑๓. ความคิดริเริ่ม (Initiative) คือ ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ร่วมวางแผนและร่วมปฏิบัติงาน เพื่อที่จะได้เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ และเกิดความพึงพอใจแก่ผู้ร่วมงานทุกฝ่าย ความคิดริเริ่มเป็นคุณสมบัติที่สำคัญของผู้บริหารทางธุรกิจ

๑๔. ความสามัคคี (Esprit de Corps) คือ ผู้บริหารต้องสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นในองค์กร เป็นการก่อให้เกิดความกลมเกลียวปรองดองและความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

คริส อากิริส (Chris Argyris) อ้างใน ภารตี อนันต์นาวิ ได้กล่าวถึงทฤษฎีการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ ๓ ประการ^{๖๙} คือ

๑. ส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น คือ สมาชิกในองค์กรย่อมมีความปรารถนาที่จะได้ร่วมแสดงความคิดเห็นในการบริหารในองค์กร การรับฟังความคิดเห็นก็ทำให้รู้สึกว่าได้มีส่วนร่วมในการบริหารองค์กรแล้ว

๒. การมีส่วนร่วมช่วยให้เกิดการยอมรับในเป้าหมาย คือ เมื่อมีความร่วมมือเกิดขึ้นภายในองค์กร ก็ทำให้สมาชิกทั้งหมดภายในองค์กรมีเป้าหมายเดียวกัน เป็นการยินยอมพร้อมใจกันปฏิบัติ ซึ่งเป็นผลทางใจอันนำไปสู่การปฏิบัติงานอย่างเต็มที่

๓. การมีส่วนร่วมทำให้เกิดความสำนึกในหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบ คือ เป็นการกระตุ้นให้เกิดความสำนึกในหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบในการปฏิบัติงานในองค์กร

มาสโลว์ (Maslow) ได้กล่าวถึง ทฤษฎีการจูงใจ ๔ ประการ^{๗๐}

๑. ความต้องการของมนุษย์มีลำดับชั้น จะเริ่มจากความต้องการขั้นต่ำสุดไปหาสูงสุด

๒. ความต้องการของมนุษย์มีความต่อเนื่อง มีความต้องการ ไม่สิ้นสุด และต้องการชนิดใหม่ขึ้นไปอีก

๓. เมื่อมนุษย์ได้รับการตอบสนองระดับต่ำแล้ว ก็จะมีความต้องการระดับสูงขึ้นหรือเมื่อความต้องการระดับสูงได้รับการตอบสนองแล้วก็อาจเกิดความต้องการระดับต่ำอีกก็ได้

๔. ความต้องการของมนุษย์มีความเกี่ยวเนื่องกันและซ้ำซ้อนกันอยู่แม้ว่าความต้องการระดับหนึ่งได้หายไปแล้วก็เกิดความต้องการระดับอื่นเข้ามาแทนที่ แต่ความจริงแล้วความต้องการเหล่านั้นได้รับการตอบสนองเพียงบางส่วนเท่านั้น

^{๖๙} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๓๐.

^{๗๐} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๑๙

ลูเธอร์ กุลลิค และ เลียนดอลล์ เออร์วิก (Luther Gulick & Lyndall Urwick) ได้กล่าวถึง กระบวนการในการบริหารว่า^{๗๑} กระบวนการหรือวิธีในการบริหารแบบ POSDCORB เป็นกระบวนการหรือวิธีในการบริหารที่ได้รับการยกย่องมากวิธีหนึ่งอันเป็นคำย่อของภาระหน้าที่ที่สำคัญของนักบริหาร ๗ ประการ ได้แก่

๑. การวางแผน (P-Planning) เป็นการวางแผนโครงการกิจกรรม ซึ่งเป็นการเตรียมการก่อนลงมือปฏิบัติเพื่อให้การดำเนินการสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒. การจัดองค์การ (O-Organizing) เป็นการกำหนดโครงสร้างขององค์การโดยมีการพิจารณาให้เหมาะสมกับงาน เช่น การแบ่งงาน (Division of Work) เป็นกรม กอง หรือแผนก โดยอาศัยปริมาณงาน คุณภาพของงาน หรือจัดตามลักษณะเฉพาะของงาน (Specialization) นอกจากนี้ อาจพิจารณาในแง่ของการควบคุม (Span of Control) หรือพิจารณาในแง่ของหน่วยงาน เช่น หน่วยงานหลัก (Line) และ หน่วยงานที่ปรึกษา (Staff) เป็นต้น

๓. การจัดหาบุคลากรมาปฏิบัติงาน (S-Staffing) เป็นเรื่องเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนั่นเอง ทั้งนี้เพื่อให้ได้บุคลากรมาปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับการจัดแบ่งหน่วยงานที่กำหนดเอาไว้

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

๕. การประสานงาน (CO-Coordinating) เป็นการประสานให้ส่วนต่างๆ ของกระบวนการทำงานได้ต่อเนื่องและเกี่ยวเนื่องกัน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและราบรื่น

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

๗. การงบประมาณ (B-Budgeting) เป็นภารกิจที่เกี่ยวกับการวางแผนการทำบัญชีการควบคุมเกี่ยวกับการเงินและการคลัง

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า ทฤษฎีของการบริหาร หมายถึง แนวความคิดหรือความเชื่อที่เกิดขึ้นอย่างมีหลักเกณฑ์ มีการสังเกตและทดสอบจนเป็นที่แน่ใจ ทฤษฎีเป็นส่วนของมโนทัศน์ที่เชื่อมโยงกัน เป็นข้อสรุปแบบกว้างที่ได้พรรณนาและอธิบายถึงพฤติกรรมการบริหารองค์การทางการศึกษาอย่างเป็นระบบ ถ้าทฤษฎีได้รับการพิสูจน์บ่อยๆ ก็จะกลายเป็นกฎเกณฑ์ทฤษฎีเป็นแนวความคิดที่มีเหตุผลและสามารถนำไปประยุกต์และปฏิบัติได้ ทฤษฎีมีบทบาทในการให้คำอธิบายเกี่ยวกับปรากฏการณ์ทั่วไปและชี้แนะแนวทางในการวิจัย

^{๗๑} Luther Gulick & Lyndall Urwick, อ้างใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ สมชาย หิรัญกิตติ และสมศักดิ์ วาณิชยาภรณ์, **ทฤษฎีองค์การ**, (กรุงเทพมหานคร: ธรรมสาร จำกัด, ๒๕๔๕), หน้า ๘๖.

๒.๔ หลักการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

๒.๔.๑ หลักการในการบริหารงานบุคคล

การจัดสรรบุคคลให้ทำงานในตำแหน่งที่เหมาะสม การใช้คนให้เหมาะสมกับงาน (Put the right man on the right job) การสร้างขวัญและกำลังใจให้บุคลากรรัก ห่วงเท รับผิดชอบงาน และ ทำให้เห็นว่าการปฏิบัติงานที่รับมอบหมายเป็นเกียรติยศ ศักดิ์ศรี มีความมั่นคงในอาชีพ เป็นต้น เหล่านี้ เป็นหนึ่งในหลักการพื้นฐานของการบริหารงานบุคคลที่นำไปสู่ความสำเร็จ นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึง “หลักการในการบริหารงานบุคคล” ไว้ต่างกัน ดังนี้

บรรยงก์ โตจินดา ได้ให้หลักของการบริหารงานบุคคลไว้ ๑๒ ประการ^{๗๒} คือ

๑. หลักความเสมอภาค โดยยึดหลักการเปิดโอกาสให้ผู้มีความสามารถทุกคนมาสมัครเข้าทำงาน โดยไม่กีดกัน

๒. หลักความสามารถ ยึดถือความรู้ ความสามารถ หลักคุณวุฒิเป็นเกณฑ์ในการเลือกสรรบุคคลเข้าทำงาน รวมทั้งการพิจารณาความดี ความชอบ และการเลื่อนตำแหน่ง

๓. หลักความมั่นคง ยึดหลักการปฏิบัติงานระยะยาว รวมทั้งการยึดหลักเหตุผลเมื่อมีปัญหาในการทำงาน

๔. หลักความเป็นธรรมทางการเมือง ยึดหลักการปฏิบัติงานให้บังเกิดผลดี ไม่ให้ ความสำคัญกับฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งโดยเฉพาะ

๕. หลักการพัฒนา ยึดหลักการให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ โดยการสนับสนุนการพัฒนาบุคลากร การให้ความรู้ การอบรม มีการจัดระบบนิเทศ และการตรวจตราการปฏิบัติงานที่ดี เพื่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

๖. หลักความเหมาะสม ยึดหลักการใช้คนให้เหมาะสมกับงาน โดยการแต่งตั้งหรือมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความสามารถ

๗. หลักความยุติธรรม ยึดหลักคุณธรรม ไม่ให้ความสำคัญกับพรรคพวก มีการกำหนดค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับปริมาณและคุณภาพของงานที่รับผิดชอบ โดยเฉพาะไม่เอาเปรียบและล่วงเกินทางเพศ

๘. หลักสวัสดิการ ยึดหลักการบริการ เพื่อเป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากร การจัดสถานที่ทำงานให้ถูกสุขลักษณะ การรักษาสุขภาพ ความปลอดภัย

๙. หลักเสริมสร้าง ได้แก่ ยึดหลักการเสริมสร้าง จริยธรรม และคุณภาพ ทั้งในการป้องกันการกระทำผิด การผิดวินัยในการปฏิบัติงาน

๑๐. หลักมนุษยสัมพันธ์ การให้ความสำคัญกับสังคม มีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหาร และผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงานด้วยกัน เพื่อการเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงาน

๑๑. หลักประสิทธิภาพ ยึดหลักการการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดประสิทธิผลในการทำงาน โดยเน้นในด้านการใช้ทรัพยากรต่างๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

^{๗๒} บรรยงก์ โตจินดา, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร: อมรการพิมพ์, ๒๕๔๖), หน้า ๕๔.

๑๒. หลักการศึกษาวิจัยและพัฒนา ยึดหลักการพัฒนาปรับปรุงองค์การให้มีประสิทธิภาพ และสามารถอยู่รอดได้ ระบบการบริหารที่ดี จำเป็นต้องมีการศึกษาวิจัย ปัญหาอุปสรรค ต่างๆ เพื่อจะได้นำเทคนิควิทยาการต่างๆ มาพัฒนาการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นไป

เสนาะ ตียาว์ ได้กล่าวถึง หลักการบริหารงานบุคคล^{๗๓}ไว้ ดังนี้

๑. มีความเป็นธรรมในเรื่องอัตราค่าจ้าง ชั่วโมงการทำงานและสภาพในที่ทำงานเรื่องของความเป็นธรรมนั้นเป็นความต้องการของทุกๆ คน แม้ว่าเราไม่รู้แน่ชัดว่า ความเป็นธรรมอยู่ที่ไหนหรือยังไม่เข้าใจกันอย่างแท้จริงว่าความยุติธรรมคืออะไร แต่ก็ไม่ใช่ เป็นเรื่องสูญเสียเสียทีเดียว เช่น ในการกำหนดอัตราค่าจ้าง นายจ้างจะกำหนดอัตราให้ต่ำเพื่อตนจะได้กำไรสูงสุด หรือลูกจ้างอยากได้ค่าจ้างสูงๆ โดยไม่คำนึงถึงความสามารถของตนเองไม่ได้ คำว่าค่าจ้างยุติธรรมก็คืออัตราค่าจ้างที่กำหนดขึ้น โดยพิจารณาถึงอัตราค่าจ้างที่วงการอุตสาหกรรมนั้นๆ จ่ายความสามารถของนายจ้างที่จะจ่ายค่าจ้างนั้นได้ ผลงานที่ลูกจ้างทำได้ ค่าครองชีพและความยากง่ายในการทำงานการคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ ดังกล่าวก็น่าจะเพียงพอแล้วสำหรับค่าจ้างที่ยุติธรรม

๒. แจ้งให้พนักงานได้รู้ข่าวคราวความเป็นไปต่างๆ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับส่วนได้ส่วนเสียทั้งฝ่ายนายจ้างและฝ่ายลูกจ้าง การเปิดเผยข่าวให้คนงานมีส่วนรู้เห็นนั้นก่อให้เกิดผลดีและสร้างความเข้าใจอันดีต่อกัน ซึ่งจะนำไปสู่ การร่วมมือกัน คนงานจะได้รู้ ความคลี่คลายต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ได้รู้ทัศนะแนวความคิดรูปแบบและแนวทางต่างๆ อันเป็นการช่วยเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในสิ่งที่ถูกต้อง สามารถวางตัวและมีการเตรียมการ ที่เหมาะสม ทางด้านความรู้สึกของคนงานเมื่อฝ่ายบริหารเปิดเผยข่าวต่างๆ ก็เท่ากับเป็นการสร้างความไว้วางใจให้แก่พนักงาน ย่อมก่อให้เกิดความจงรักภักดีและความรู้สึกในทางปกป้องคุ้มครองงานขององค์การ

๓. ทำให้คนงานมีความรู้สึกว่าตนเองมีค่าและเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ หลักข้อนี้เป็นการยอมรับทางด้านความต้องการของคนที่ว่า คนไม่ได้มีชีวิตอยู่ได้ด้วยอาหาร อย่างเดียวความต้องการทางด้านสังคมก็เป็นความสำคัญอย่างหนึ่ง ความรู้ สึกในความสำเร็จของความภูมิใจในอาชีพและความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน เป็นความต้องการของพนักงานทุกระดับ และเป็นปัจจัยอย่างหนึ่งในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ

๔. มีความเป็นกันเองกับพนักงาน ในการติดต่อกับพนักงานในเรื่องงานถึงแม้ว่าจะเกิดขึ้นโดยมีระเบียบแบบแผนกำหนดไว้อย่างเป็นทางการ ก็ไม่ควรถือว่าต้องกระทำตามพิธีเสมอไป เพราะการทำให้ความร่วมมือของพนักงานทุกคนเกิดขึ้นจากอิทธิพลของความรู้สึกส่วนตัวทัศนคติ ทั้งทางสังคม ทางวัฒนธรรม และทางจรรยาบรรณของแต่ละคน ดังนั้น ความเป็นกันเองในการสั่งการ การควบคุมบังคับบัญชาและการปกครองจึงเป็นหลักสำคัญ อีกประการหนึ่ง

๕. จ่ายค่าจ้างและค่าแรงโดยยึดถือความสามารถ ผู้บริหารไม่ควรคิดว่าค่าจ้างเป็นการ “ให้” แต่เกิดจาก “ความสามารถ” ของลูกจ้างเอง เพราะการดำเนินธุรกิจถือหลักความสามารถเป็นเกณฑ์ไม่ใช่เป็นการกุศล ที่จะมัวคำนึงถึงเมตตาจิตของผู้บริหารโดยคิดว่า การจ่ายค่าจ้างเป็นบุญ

^{๗๓}เสนาะ ตียาว์, การบริหารงานบุคคลากร, พิมพ์ครั้งที่ ๑๒, หน้า ๓๒.

เป็นคุณของเจ้าของกิจการ การที่จะขึ้นเงินเดือนและค่าจ้างก็เพราะประสิทธิภาพของลูกจ้างเอง ไม่ใช่เป็นเพราะความสงสารของฝ่ายนายจ้างเพราะการให้เป็น การทำลายประสิทธิภาพของพนักงานในทางอ้อม หากปล่อยให้การทำงานกลายเป็นบุญคุณแล้วก็เท่ากับเป็นการสร้างระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) ขึ้นในหน่วยงานเป็นการให้เพื่อตอบแทนสินน้ำใจแก่บุคคล และผู้รับก็ต้องระลึกถึงผู้ให้อยู่เรื่อยๆ หลักเกณฑ์ต่างๆ ก็จะค่อยๆ หมดไปในทางตรงกันข้ามการจ่ายค่าตอบแทนแรงงานโดยพิจารณาผลงานและความสามารถเป็นเกณฑ์จะเป็นการส่งเสริมเกียรติภูมิและกำลังใจให้อุทิศแรงงานเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

๖. ต้องถือว่าพนักงานมีความสามารถด้วยกันทุกคน อย่าดูถูกดูแคลนความสามารถของพนักงาน เราจะเห็นได้ว่าคนบางคนไม่กระตือรือร้น มีผลงาน เพราะเขาไม่มีโอกาสและช่องทางที่จะแสดงความสามารถของตนให้ปรากฏ ลักษณะงานบางอย่างถึงจะทำให้ดีเพียงใดผลงานก็ไม่ออกมาเด่นเหมือนกับงานบางประเภท ที่ถึงแม้จะใช้ความรู้ ความสามารถอย่างปกติธรรมดาผลงานก็ออกมาดีจะต้องเข้าใจความจริงที่ว่าคนทุกคนมีทั้งแง่ดี แง่เสียอยู่ในตัวด้วยกันทั้งนั้น ผู้บริหารเพียงแต่ดูคนให้เป็น ใช้คนให้ถูกก็จะสามารถดึงเอาความรู้ความถนัดของแต่ละคนมาใช้ประโยชน์ต่องานได้เมื่อบุคคลมีความถนัดในทางใดถ้าเขาได้มีโอกาสทำงานในด้านนั้นแล้ว ผลงานของเขาก็จะดีขึ้นได้ การคาดคะเนความสามารถของคนผิด การประเมินสมรรถภาพการปฏิบัติงานต่ำไปรั้งแต่จะก่อให้เกิดผลร้ายต่อการบริหารบุคคลมากขึ้นเท่านั้น

สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ได้กล่าวถึงการกำหนดหลักการบริหารงานบุคคล^{๗๔}ไว้ ดังนี้

๑. มีการกำหนดภารกิจหน้าที่ และความรับผิดชอบของบุคลากร อย่างชัดเจน คือ ผู้ปฏิบัติงานรู้บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ และเป้าหมายผลงานทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพที่คาดหวังจากพวกเขา

๒. กระบวนการบริหารงานบุคคลมีความชัดเจน และเป็นที่ยอมรับรับทราบโดยบุคลากรทุกคนขององค์กร กระบวนการนี้ถือเป็นกติกาที่ทุกคนรับรู้รับทราบ เช่น ความชัดเจนเรื่องการประเมินผล กระบวนการทางวินัยกระบวนการพิจารณาแต่งตั้งโยกย้าย เป็นต้น

๓. มุ่งผลงานที่มีคุณภาพจากบุคลากร เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อประชาชนและหน่วยงาน การปฏิบัติราชการนั้นต้องมุ่งเป้าหมายผลงานให้เกิดต่อสังคมเป็นหลัก ดังนั้นการบริหารงานบุคคลก็ต้องมุ่งให้ผู้ทำงานมีผลงานที่เป็นไปตามเป้าหมายดังกล่าว ความคุ้มค่าของค่าตอบแทนที่รัฐให้แก่ผู้ทำงานจึงวัดได้จากผลงานที่เป็นประโยชน์ตามเป้าหมายที่กำหนด

๔. เน้นหลักคุณธรรม คือมีความคงเส้นคงว่า ไม่มีอคติ ไม่เห็นแก่หน้าใคร เน้นหลักการยึดถือผลงานเป็นหลัก หลักการนี้ถือเอาความรู้ความสามารถ การปฏิบัติตน และผลการทำงานเป็นเครื่องวัดความดีความชอบ โดยไม่เอาความรู้สึกหรือความรู้สึกมักคั่นส่วนตนเป็นตัวกำหนด

^{๗๔} สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน, แผนพัฒนาการศึกษาเอกชน ฉบับที่ ๙ (พ.ศ. ๒๕๔๕ - ๒๕๔๙), (กรุงเทพมหานคร: กระทรวงศึกษาธิการ, ๒๕๔๕), หน้า ๕๔.

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า หลักการบริหารงานบุคคลควรที่จะต้องใช้หลักประชาธิปไตย โดยการเคารพในสิทธิ และความสามารถของบุคคล บริหารงานโดยมีการยืดหยุ่น มีความยุติธรรม มีการพัฒนาและการให้ขวัญและกำลังใจบุคลากร สนับสนุนให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถ ตลอดทั้งจัดสวัสดิการ และสร้างบรรยากาศที่ดีในการบริหารงานสนับสนุนให้มีการวิจัย เพื่อนำผลการวิจัยมาปรับปรุงและพัฒนาการทำงานอย่างต่อเนื่องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนโยบาย คือ ยึดหลักความเป็นธรรมในเรื่องค่าจ้างและสภาพการทำงาน การแจ้งข่าวให้พนักงานทราบ การทำให้รู้สึกว่าคุณค่าและเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ควรจ่ายค่าจ้าง เพราะความสามารถของผู้ปฏิบัติงานและคนทุกคนมีความสามารถด้วยกันทั้งสิ้น

๒.๔.๒ วัตถุประสงค์ในการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลในองค์การให้ประสบผลสำเร็จได้นั้น ควรกำหนดและดำเนินการตามวัตถุประสงค์ขององค์การเป็นหลัก เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์การให้ดียิ่งขึ้น โดยมุ่งใช้ทรัพยากรบุคคลและวัตถุประสงค์ที่มีอยู่ให้คุ้มค่าและเป็นประโยชน์มากที่สุด ซึ่งนักวิชาการและนักศึกษาหลายท่านได้เสนอ วัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคคลไว้ ดังนี้

อำนาจ แสงสว่าง ได้เสนอวัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคคลไว้ ๔ ประการ^{๗๕} คือ

๑. วัตถุประสงค์ด้านสังคม (Social Objectives) องค์การจะต้องมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความรับผิดชอบด้านคุณธรรมและสังคม จัดและระงับการดำเนินกิจการ ที่ผิดทั้งด้านคุณธรรมและสังคม

๒. วัตถุประสงค์ด้านองค์การ (Organizational Objectives) การจัดการทรัพยากรมนุษย์เกิดขึ้น เพื่อช่วยให้องค์การมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน การจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่มีส่วนช่วยสร้างองค์การตามวัตถุประสงค์ ดังนั้น การจัดตั้งฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ขึ้นมา เพื่อทำหน้าที่ในการรับใช้องค์การ

๓. วัตถุประสงค์ด้านหน้าที่ (Functional Objectives) ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ช่วยรักษา ระดับการตอบสนองความต้องการขององค์การได้อย่างเหมาะสม จะพบว่า เมื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์กระทำไปอย่าง ไม่รอบคอบและไม่สามารถตอบสนองความต้องการขององค์การได้ก็จะเกิดการสิ้นเปลืองทรัพยากรมนุษย์ได้ง่าย จึงเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์

๔. วัตถุประสงค์ด้านบุคคล (Personnel Objectives) เพื่อช่วยให้บุคลากรได้รับผลสำเร็จตามเป้าหมายของบุคคล ในระยะยาวความสำเร็จตามเป้าหมายของบุคลากรทุกคนจะมีส่วนช่วยสนับสนุนการดำเนินงานขององค์การ การทำให้บุคลากรได้รับผลสำเร็จตามเป้าหมายฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีมาตรการในการอ้างและสงวนรักษาบุคลากรที่ดีไว้ โดยการจัดให้มีการจูงใจให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน มิฉะนั้นประสิทธิภาพในการทำงานและความพอใจในการ

^{๗๕}อำนาจ แสงสว่าง, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: ทิพย์วิสิทธิ์, ๒๕๔๔), หน้า ๕.

ทำงานของบุคลากรจะมีแต่ลดลงอยู่ตลอดเวลา ในที่สุดบุคลากรก็จะลาออกจากองค์กรไปสมัครเข้าทำงานกับองค์กรอื่นที่ดีกว่าอย่างแน่นอน

สมเกียรติ พ่วงรอด ได้เสนอวัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคคลไว้ ๓ ประการ^{๗๖} ดังนี้

๑. เพื่อสร้างตัวป้อนที่มีคุณภาพ กล่าวคือ ควรได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และมีความเหมาะสมกับงาน มีคุณสมบัติสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร

๒. เพื่อเพิ่มผลผลิตให้มีคุณภาพ คือ บุคคลที่มีศักยภาพสูง มีการกระตุ้นเพื่อให้คุณภาพของงานเพิ่มขึ้น บุคลากรเกิดความพอใจในการทำงาน ช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จ

๓. เพื่อพัฒนากระบวนการให้มีประสิทธิภาพ กล่าวคือ ความต่อเนื่องของการบำรุงรักษา การให้ขวัญและกำลังใจในขณะทำงาน การฝึกฝน สร้างความชำนาญ และการประเมินผล ติดตามผล การปฏิบัติงาน พร้อมทั้งการปรับปรุงแก้ไขให้ดียิ่งขึ้น

ณัฐพันธ์ เขจรนันทน์ กล่าวถึง วัตถุประสงค์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์^{๗๗} ที่จะตอบสนองความต้องการในหลายระดับดังต่อไปนี้

๑. สังคมงานทรัพยากรมนุษย์ขององค์การมีวัตถุประสงค์เพื่อจะตอบสนองความต้องการทางสังคม เนื่องจากตามปกติและสังคมต้องการให้สมาชิกทุกคนมีความเป็นอยู่อย่างเหมาะสม สงบสุขและสามารถพัฒนาสังคมให้คงอยู่ได้ในอนาคตหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ขององค์การจะมีความเกี่ยวข้องกับการสรรหาบุคคลที่มีความเหมาะสมให้เข้ามาร่วมงานกับองค์กร ซึ่งนับเป็นการสร้างงานให้แก่สมาชิกของสังคม นอกจากนี้ งานทรัพยากรมนุษย์ยังต้องส่งเสริมการให้ผลตอบแทนอย่างยุติธรรม ตลอดจนการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ และความสามารถที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นพลเมืองที่ดีของสังคมท้ายที่สุดงานทรัพยากรมนุษย์ยังมีหน้าที่สร้างแนวทางและหลักประกันแก่บุคลากรที่ต้องออกจากองค์กรเมื่อครบเกษียณอายุหรือด้วยเหตุอื่นใดที่ไม่ใช่การกระทำผิดที่ร้ายแรง เพื่อให้เขาสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข ซึ่งนับเป็นส่วนหนึ่งของความรับผิดชอบทางสังคมขององค์การ

๒. องค์การงานทรัพยากรมนุษย์ของทุกองค์การต่างมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อให้องค์การสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเจริญเติบโต อย่างต่อเนื่องในอัตราที่เหมาะสม ดังที่กล่าวมาแล้วว่าหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จะมีหน้าที่เกี่ยวข้องกับบุคคลตั้งแต่ก่อนเข้าร่วมงาน ขณะปฏิบัติงานและภายหลังจากการร่วมงานกับองค์กร เพื่อสร้างความมั่นใจให้้องค์การว่าจะมีบุคคลที่มีความรู้ ทักษะ และความสามารถในระดับและปริมาณที่เหมาะสมร่วมงานอยู่ตลอดเวลาโดยเขาเหล่านั้นจะจงรักภักดีและทุ่มเทความสามารถในการปฏิบัติงานให้กับ้องค์การอย่างเต็มที่

๓. บุคลากรเหตุผลสำคัญข้อหนึ่งที่บุคคลส่วนใหญ่ต้องทำงานก็ คือ เพื่อให้เขาและครอบครัวสามารถดำรงชีวิตและมีคุณภาพชีวิตที่ดีในสังคม โดยมีปัจจัยสี่ มีความปลอดภัยและมีการยอมรับทางสังคมในอัตราส่วนที่เหมาะสม เราจะเห็นได้ว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์วัตถุประสงค์ที่

^{๗๖} สมเกียรติ พ่วงรอด, *การบริหารงานบุคคล*, (ปัตตานี: มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, ๒๕๔๔), หน้า ๕.

^{๗๗} ณัฐพันธ์ เขจรนันทน์, *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*, (กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดดูเคชั่น, ๒๕๔๕), หน้า ๑๖.

จะตอบสนองความต้องการระดับต่างๆ ของบุคลากร ตั้งแต่ ความต้องการขั้นพื้นฐานไปจนถึงความต้องการในระดับสูง โดยสามารถพิจารณาจากงานของหน่วยงานบุคลากรเริ่มตั้งแต่การรับบุคคลเข้าทำงานการจ่ายค่าตอบแทนอย่างเหมาะสมและยุติธรรม การให้ผลประโยชน์ตอบแทน การฝึกอบรมและพัฒนาการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การวางแผนอาชีพและวางแผนแนวทางสำหรับอนาคต และการจัดกิจกรรมนันทนาการ ซึ่งงานเหล่านี้จะมีส่วนช่วยส่งเสริมคุณภาพชีวิตการทำงานและมาตรฐานการครองชีพของบุคคลให้ดีขึ้น

สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน กล่าวว่า^{๗๘} วัตถุประสงค์พื้นฐานของการบริหารงานบุคลากร คือ หน่วยงานมีบุคลากรคุณภาพในปริมาณที่เพียงพอเหมาะสมสำหรับการปฏิบัติการกิจหน้าที่ และบุคลากรเหล่านั้นมีขวัญกำลังใจที่ดี มีความมุ่งมั่นตั้งใจทำงาน เพื่อให้เกิดผลตามเป้าหมายที่พึงประสงค์ขององค์การ

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ในการบริหารงานบุคคล นั้นจะต้องคำนึงถึงความต้องการทางสังคม ตลอดจนถึงความคาดหวังทางด้านการบริหารโดยมีเป้าหมายขององค์การเป็นหลักแต่ทั้งนี้ จะต้องคำนึงถึงความต้องการของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในองค์การด้วย เช่น นโยบายเกี่ยวกับการบำรุงรักษา การพัฒนา หรือการให้ขวัญกำลังใจ เป็นต้น เหล่านี้ ที่จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานและการบริหารงานในองค์การให้มีประสิทธิภาพประสิทธิผล และบุคลากรในองค์การต่างก็มีความสุขกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนต่อไป

๒.๔.๓ ความสำคัญในการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานจะบรรลุ ผลสำเร็จตามเป้าหมายและนโยบายในองค์การใดๆ ก็ตามย่อมขึ้นอยู่กับการบริหารทรัพยากรทางการบริหารที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์ และมีประสิทธิภาพสูงสุดเป็นสำคัญในบรรดาทรัพยากรทั้งหลายคนเป็นทรัพยากรการบริหารที่สำคัญที่สุด มีคุณค่าสูงสุดมีประโยชน์มากที่สุด และทรัพยากรด้านกำลังคนเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญยิ่ง เพราะคนเป็นกุญแจแห่งประสิทธิผลของการบริหารกิจการต่างๆ ดังนั้น การที่ผู้บริหารโรงเรียนจะประสบความสำเร็จในเรื่องของการ บริหารได้นั้นจะต้องคำนึงถึงการมีระบบการบริหารงานบุคคลที่ดีที่สามารถดึงดูด และบำรุงรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถไว้ในหน่วยงานให้มากและนานที่สุดเท่าที่หน่วยงานต้องการ ซึ่งได้มีนักวิชาการและนักศึกษาหลายท่านได้กล่าวถึง ความสำคัญในการบริหารงานบุคคลไว้ต่างกัน ดังนี้

วรณารถ แสงมณี ได้เสนอความสำคัญของการบริหารงานบุคคลไว้ ๖ ประการ^{๗๙} ดังนี้

๑. มีการแข่งขันมากขึ้น เกิดการเปลี่ยนแปลงในสังคม เศรษฐกิจและการเมือง ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงบทบาทของบุคลากร บุคลากรไม่ได้อยู่ในฐานะที่จะต้องทำงานให้กับองค์การใดองค์การหนึ่งแต่เพียงที่เดียว อาจโยกย้ายไปทำงานให้กับองค์การใดก็ได้ตามสิทธิและความพอใจ เพราะความอยู่รอดขององค์การขึ้นอยู่กับบุคลากรด้วย ต่างฝ่าย ต่างก็ต้องอาศัยซึ่งกันและกัน

^{๗๘} สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน, แผนยุทธศาสตร์การปฏิรูปและส่งเสริมการศึกษาเอกชน, (กรุงเทพมหานคร: กระทรวงศึกษาธิการ, ๒๕๔๕), หน้า ๕๓.

^{๗๙} วรณารถ แสงมณี, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (สำนักพิมพ์ ม.ป.พ., ๒๕๔๓), หน้า ๖.

ผู้บริหารไม่ได้อาศัยงานเพียงอย่างเดียว แต่ต้องอาศัยเกียรติยศและความมั่นคงในการทำงาน การยอมรับในความสำเร็จของคน ความสำเร็จในชีวิตและการมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นเครื่องจูงใจ

๒. เกิดจากกฎเกณฑ์และข้อกำหนดของรัฐ รัฐได้เข้ามามีบทบาทใน การกำหนดเกี่ยวกับเรื่องสวัสดิการ รายได้ สภาพการทำงาน วันหยุดงาน และเงินทดแทนต่างๆ

๓. ความซับซ้อนทางด้านเทคโนโลยี เช่น มีการแบ่งงานทำตามหน้าที่ตามความชำนาญเฉพาะด้าน ต้องการบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถสูง จะต้องได้รับการฝึกอบรมและมีคุณสมบัติที่พร้อมจะทำให้ระบบการทำงานดำเนินไปอย่างราบรื่น ผู้บริหารจึงต้องดูแลธำรงรักษา ส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรซึ่งเปรียบเสมือนทรัพยากรอันมีค่าขององค์การ ให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่ มีรายได้และสวัสดิการต่างๆ เพื่อให้เขาเกิดความพึงพอใจที่จะทำงานนั้นให้ได้ผลงานมากที่สุด

๔. องค์การมีความซับซ้อนมากขึ้น ทุกส่วนขององค์การไม่ได้อิสระที่จะดำเนินงานเอง โดยไม่ถูกระทบจากปัจจัยที่อยู่ภายนอก ไม่ว่าจะเป็นเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและวัฒนธรรมมีสาเหตุหลายประการที่ทำให้การดำเนินงานในองค์การมีความยุ่งยาก

๕. บทบาทของฝ่ายบริหารเปลี่ยนไปจากเดิม ปรัชญาทางการบริหารชั้นพหุฐานที่ถือเอาวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งนับว่าเป็นสิ่งสำคัญที่จะก่อให้เกิดความร่วมมือหรือความขัดแย้งระหว่างบุคคลฝ่ายต่างๆ ในองค์การจึงต้องให้ความสำคัญกับคนเป็นอันดับแรก

๖. ความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ มีมากขึ้น เกิดขึ้นจากการศึกษาวิจัยค้นคว้าของผู้เชี่ยวชาญและนักวิชาการทางด้านพฤติกรรม เช่น สิ่งแวดล้อมในที่ทำงานและความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานจะก่อให้เกิดผลกระทบในการปฏิบัติงานในทางใดบ้าง

อากัสตรี ไชยคุณนา ได้กล่าวว่า บุคลากรเป็นผู้ใช้ทรัพยากรต่างๆ ในการสร้างผลงานเป็นองค์ประกอบและทรัพยากร ที่สำคัญที่สุดขององค์การ ถ้ามีการบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพมีการพัฒนาบุคลากร ในการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพเพิ่มขึ้นได้ ก็สามารถบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพลดความสิ้นเปลืองของเวลาวัสดุ และงบประมาณอันเป็นการช่วยลดต้นทุนในการผลิตผลงานที่ได้ก็จะมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลตามมา^{๘๐}

พยอม วงศ์สารศรี ได้เสนอความสำคัญของการบริหารงานบุคคลไว้ ๓ ประการ^{๘๑} ดังนี้

๑. ช่วยพัฒนาองค์การให้เจริญเติบโต เพราะการบริหารงานบุคคลเป็นสื่อกลางในการประสานงานกับแผนกต่างๆ เพื่อแสวงหาวิธีการให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์การ เมื่อองค์การได้บุคคลที่มีคุณสมบัติดังกล่าวย่อมทำให้องค์การเจริญเติบโตและพัฒนาขึ้น

๒. ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์การมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเกิดความจงรักภักดีต่อองค์การที่ตนปฏิบัติงาน

^{๘๐} อากัสตรี ไชยคุณนา, *การบริหารงานบุคคล*, (คณะครุศาสตร์: สถาบันราชภัฏเชียงใหม่, ๒๕๔๒), หน้า ๒.

^{๘๑} พยอม วงศ์สารศรี, *การบริหารงานบุคคล*, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร: พรานนกการพิมพ์, ๒๕๓๔), หน้า ๕ - ๖.

๓. ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ ถ้าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างองค์การและปฏิบัติงานทำให้สภาพสังคมโดยรวมมีความสุข

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า บุคคลในหน่วยงานนั้นถือได้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่สุด เพราะจะทำให้งานดำเนินไปประสบกับความสำเร็จหรือล้มเหลวก็ได้ เพราะบุคคลเป็นผู้ใช้ทรัพยากรในการบริหารต่างๆ เช่น เงิน วัสดุ อุปกรณ์ และการจัดการ ถ้าหน่วยใดมีบุคลากรที่มีคุณภาพ และสามารถรักษาธำรงไว้ ดึงดูดให้เขาเหล่านั้นปฏิบัติงานให้กับหน่วยงานนานที่สุดแล้วคิดว่า หน่วยงานนั้นจะต้องมีประสิทธิภาพและมีความเจริญก้าวหน้าต่อไปในอนาคต

๒.๔.๔ กระบวนการในการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลเป็นการดำเนินการเกี่ยวกับบุคคล นับตั้งแต่การวางแผนกำลังคนในองค์การจนกระทั่งการสิ้นสุดภาระการปฏิบัติงาน ซึ่งได้มีนักวิชาการและนักบริหารได้ ให้ทัศนะเกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานบุคคล ไว้ ดังนี้

สมคิด บางโม ได้เสนอกระบวนการในการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาไว้ ๖ ขั้นตอน^{๘๒} คือ

๑. ขั้นการวางแผนกำลังคนและตำแหน่ง การกำหนดอัตราเงินเดือนและตำแหน่ง
๒. ขั้นการแสวงหาบุคคล ได้แก่ การสรรหา การเลือกสรร การบรรจุ
๓. ขั้นการพัฒนาบุคคล
๔. ขั้นการประเมินผลการปฏิบัติงาน
๕. ขั้นการบำรุงรักษาและจัดสวัสดิการ
๖. ขั้นการให้บุคคลพ้นจากงาน

อุทัย หิรัญโต ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารงาน บุคคล ไว้ ๒๒ ประการ^{๘๓} ดังนี้

๑. การกำหนดนโยบายและการวางระเบียบเกี่ยวกับบุคคล
๒. การวางแผนในการจัดอัตรากำลังให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์
๓. การวางแผนโครงการปฏิบัติ
๔. การกำหนดหน้าที่และคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ
๕. การกำหนดอัตราเงินเดือนหรือค่าจ้าง
๖. การสรรหาคณะมาทำงาน
๗. การเลือกสรรและการทดสอบ
๘. การให้ทดลองปฏิบัติงาน
๙. การบรรจุแต่งตั้ง

^{๘๒} สมคิด บางโม, **หลักการจัดการ**, (กรุงเทพมหานคร: นานักวิชาการพิมพ์, ๒๕๓๘), หน้า ๑๒๖.

^{๘๓} อุทัย หิรัญโต, **หลักการบริหารงานบุคคล**, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์, ๒๕๓๑), หน้า ๓ - ๔.

๑๐. การจัดทำทะเบียนประวัติ
๑๑. การย้ายการโอน
๑๒. การพัฒนาตัวบุคคล
๑๓. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
๑๔. การพิจารณาความดีความชอบ
๑๕. การเลื่อนตำแหน่งฐานะ
๑๖. การรักษาสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน
๑๗. การจัดสวัสดิการหรือประโยชน์เกื้อกูล
๑๘. การปกครองบังคับบัญชา
๑๙. การรักษาวินัย
๒๐. การให้ออกจากงาน
๒๑. การจัดทำระบบบำเหน็จบำนาญ
๒๒. การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับตัวบุคคล

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ ได้กำหนดกระบวนการบริหารงานบุคคล มี ๔ ประการ^{๘๔} ดังนี้

๑. การคัดเลือกและการสรรหาบุคลากร
๒. การบำรุงรักษาบุคลากร
๓. การพัฒนาบุคลากร
๔. การให้บุคคลพ้นจากงาน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กำหนดกระบวนการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษาไว้ ๔ ประการ^{๘๕} คือ

๑. การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน
๒. การธำรงรักษาบุคลากร
๓. การรักษาระเบียบวินัย
๔. การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

สมศักดิ์ คงเที่ยง และอัญชลี โพธิ์ทอง อ้างอิงจากกระบวนการ บริหารของ Gulick และ Urwick ในด้านกระบวนการบริหารงานบุคคล^{๘๖} ได้แก่

๑. การจัดอัตรากำลัง
๒. การสรรหา

^{๘๔} นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, **หลักการบริหารการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ปพิศการพิมพ์, ๒๕๓๔), หน้า ๓๗.

^{๘๕} สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน, **การบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครู หลักการและแนวทางปฏิบัติ**, (กรุงเทพมหานคร: กองพัฒนาบุคคลสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, ๒๕๓๖), หน้า ๘๕.

^{๘๖} สมศักดิ์ คงเที่ยง และอัญชลี โพธิ์ทอง, **“การบริหารงานบุคคลและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์”**, เอกสารประกอบคำบรรยายกระบวนการวิชา EA733, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๒), หน้า ๕

๓. การพัฒนาบุคลากร

๔. การเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี

มันดี และ โนอี (Mondy & Neo) ได้เสนอกระบวนการบริหารงานบุคคลไว้ ๖ ประการ^{๘๗} คือ

๑. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและคัดเลือก (Human Resources Planning, Recruitment and Selection)

๒. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Development)

๓. การจ่ายค่าตอบแทนและการอำนวยความสะดวก (Compensation and Benefits)

๔. การดูแลความปลอดภัยและสุขภาพ (Safety and Health)

๕. การแรงงานสัมพันธ์และสวัสดิการ (Employee and Labor Relations)

๖. การวิจัยเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Research)

แคสซิโอ (Cascio) ระบุกระบวนการบริหารงานบุคคลไว้ ๖ ประการ^{๘๘} คือ

๑. การสร้างความสนใจ

๒. การคัดเลือก

๓. การบำรุงรักษา

๔. การพัฒนา

๕. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

๖. การปรับปรุงแก้ไข

อาร์มสตรอง (Armstrong) กำหนดกระบวนการบริหารงานบุคคลไว้ ๗ ประการ^{๘๙} ดังนี้

๑. การแสวงหาบุคคล

๒. การจ่ายค่าตอบแทน

๓. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

๔. การพัฒนาบุคคล

๕. การให้บริการกับบุคคล

๖. การให้พ้นจากงาน

๗. การเสริมแรงงานสัมพันธ์

จากแนวคิดที่นักวิชาการและนักบริหารได้ให้ความหมายของกระบวนการบริหารงานบุคคล สรุปได้ว่า กระบวนการบริหารงานบุคคล เป็นกระบวนการเกี่ยวกับการกำหนดนโยบาย และการ

^{๘๗} Mondy & Neo, **Human Resource Management**, (Boston: Allyn & Bacon, 1990), pp. 9 – 10.

^{๘๘} Cascio, Wayne F., **Managing Human Resources Productivity, Quality of Work Life, Profits**, 3rd ed, (Singapore: McGrawhill Book, 1992), p. 182.

^{๘๙} Armstrong, Michael, **A Handbook of Personnel Management Practice**, (London: Kogan, 1995), p. 97.

วางแผนเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลที่จะเข้ามาปฏิบัติงานหรือที่กำลังปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงานหรือองค์การ เพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลต่อหน่วยงานหรือองค์การ กระบวนการบริหารงานบุคคล จะประกอบด้วย การสรรหาบุคคล การใช้บุคคล การพัฒนาบุคคล และการธำรงรักษาบุคคล ซึ่งแต่ละขั้นตอนผู้บริหารจะต้องดำเนินการ โดยอาศัยความรู้ด้านระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้องและประสบการณ์

๒.๔.๕ กลยุทธ์การนำนโยบายทางการศึกษาไปปฏิบัติ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช กล่าวถึง กลยุทธ์การนำนโยบายทางการศึกษาไปปฏิบัติไว้^{๙๐} ดังนี้

๑. ความสนใจเกี่ยวกับนโยบายการศึกษา นโยบายการศึกษาเป็นสาขาหนึ่งของนโยบายรัฐบาล นโยบายการศึกษาส่วนใหญ่จัดอยู่ในประเภทนโยบายการจัดสรรทรัพยากรเสียใหม่จากการสำรวจของมิตเชลล์ (Douglas E. Mitchell) พบว่าความสนใจเกี่ยวกับนโยบายการศึกษาเพิ่งจะเริ่มขึ้นเมื่อไม่นานมานี้ (Boyan, 1988) ดังจะเห็นได้ว่างานวิจัยนโยบายที่พิมพ์เผยแพร่ส่วนใหญ่จะอยู่ในช่วงเวลาทศวรรษที่ 1980 มาจนถึงปัจจุบัน สำหรับอาณาจักร (domain) ของความสนใจนโยบายการศึกษาระดับประเทศมักครอบคลุม ๔ เรื่อง คือ

- ๑) ความเสมอภาคทางการศึกษา (educational equity)
- ๒) การควบคุมดูแลโรงเรียน (school governance)
- ๓) การเรียนและการสอน
- ๔) เศรษฐศาสตร์การศึกษา (economics of education)

นอกจากนี้ เมื่อมีการทบทวนวรรณกรรมต่างๆ อีกจำนวนหนึ่ง มิตเชลล์ ได้ข้อสรุปว่าความสนใจการศึกษานโยบาย (policy studie) ระดับรัฐเท่าที่เป็นอยู่ในสหรัฐอเมริกาพบว่า มีสาระครอบคลุมเนื้อหา นโยบายการศึกษา ๗ ประการคือ

- ๑) การจัดองค์การและการบริหาร
- ๒) การเงินโรงเรียน
- ๓) การวัดและการประเมินผล
- ๔) หลักสูตรและแผนการเรียน
- ๕) การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร
- ๖) การพัฒนาสื่อและการเลือกสื่อ
- ๗) อาคารสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก

๒. ความรู้เกี่ยวกับกลยุทธ์การนำนโยบายการศึกษาไปปฏิบัติ สำหรับความรู้เกี่ยวกับกลยุทธ์การนำนโยบายการศึกษาไปปฏิบัติในปัจจุบันถือว่ายังมีข้อจำกัดอยู่มาก เพราะเรายังมีผลงานการศึกษาวิจัยทางด้านนี้ไม่มากพอ แต่เท่าที่พอประมวลมาได้ ดังนี้

^{๙๐} มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นโยบายและการวางแผนการศึกษา หน่วยที่ ๑ - ๕, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๙), หน้า ๒๒๑ - ๒๒๖.

ผลงานวิจัยเรื่องการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายธรรมาภิบาลเพื่อการรู้หนังสือแห่งชาติไปปฏิบัติพบว่านโยบายธรรมาภิบาลเพื่อการรู้หนังสือของรัฐบาลที่นำไปปฏิบัติในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ ๕ (พ.ศ. ๒๕๒๕ – ๒๕๒๙) ประสบผลสำเร็จได้ด้วยกลยุทธ์ต่อไปนี้

๑) กลยุทธ์การเผยแพร่ข่าวสารนโยบาย นโยบายธรรมาภิบาลเพื่อการรู้หนังสือเป็นนโยบายที่รัฐบาลได้ทุ่มโฆษณาประชาสัมพันธ์อย่างกว้างขวาง โดยอาศัยสื่อวิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ ของ กรมประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลาของการนำนโยบายไปปฏิบัติ

นอกจากนี้ สถานีวิทยุโทรทัศน์ และวิทยุกระจายเสียงในสังกัดกองทัพบกที่ตั้งอยู่ในส่วนกลางและท้องถิ่นต่างก็ร่วมมือกับรัฐบาลในการประชาสัมพันธ์ข่าวสารการดำเนินนโยบายการรู้หนังสือสื่อประเภทหนังสือแผ่นปลิว แผ่นพับต่างๆ ก็ได้รับการนำมาใช้มากยิ่งขึ้นสื่อที่เข้าถึงประชาชน และกลุ่มเป้าหมายมากที่สุดคือ สื่อประเภทศิลปินพื้นบ้าน เช่น ลิเก หนังตะลุง หมอลำ ฯลฯ ก็ได้รับการนำมาเพื่อประโยชน์ในการประชาสัมพันธ์นโยบายในทุกพื้นที่ ที่สำคัญอีกสื่อหนึ่ง ที่เข้าถึงตัวกลุ่มเป้าหมายมากที่สุดเช่นเดียวกันคือ การประชาสัมพันธ์ผ่านหอกระจายข่าวประจำหมู่บ้าน การประชาสัมพันธ์นโยบายมีความสำคัญในการสร้างความเข้าใจให้ทั่วถึงกับผู้เกี่ยวข้อง ช่วยจูงใจบุคคลและหน่วยงานที่ร่วมรับผิดชอบให้เห็นความสำคัญ และมีทัศนคติที่ดีต่อนโยบายกลยุทธ์การประชาสัมพันธ์จะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลาของการนำนโยบายไปปฏิบัติ

๒) กลยุทธ์การใช้ความสนับสนุนจากผู้นำ และผู้มีอำนาจการสนับสนุนจากผู้มีอำนาจเป็นกลยุทธ์สำคัญอย่างยิ่งดังที่เคยกล่าวถึงแล้ว สำหรับการนำนโยบายการธรรมาภิบาลเพื่อการรู้หนังสือแห่งชาติไปปฏิบัติ ได้รับความสนับสนุนอย่างยิ่งจากผู้มีอำนาจในส่วนกลางคือ นายกรัฐมนตรี และรัฐมนตรีกระทรวงที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะนายกรัฐมนตรี (พลเอกเปรม ติณสูลานนท์) จะแสดงตนเป็นผู้ นำคนสำคัญในผลักดันการนำนโยบายไปปฏิบัติ กล่าวคือ นายกรัฐมนตรีจะเข้าร่วมในฐานะประธานการประชุมสมัชชาระดับชาติทุกครั้งมีการเชิญผู้ว่าราชการจังหวัดประชุมชี้แจงให้เข้าใจนโยบาย และสั่งการให้ดูแลเอาใจใส่ในนโยบายเป็นระยะๆ นายกรัฐมนตรีเป็นผู้มอบรางวัลแก่บุคคลและองค์กรสนับสนุนนโยบายมอบรางวัลแก่ผู้ว่าราชการจังหวัดที่มีผลงานธรรมาภิบาลดีเด่น

ส่วนรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ (นายชวน หลีกภัย) ได้ให้ความสำคัญกับนโยบายนี้เพราะเห็นว่านโยบายนี้เป็นนโยบายแก้ปัญหาสำคัญของชาติสำหรับผู้นำในระดับภูมิภาค นโยบายนี้ได้รับความสนับสนุน และร่วมมืออย่างมากจากฝ่ายปกครองโดยเฉพาะ ผู้ว่าราชการจังหวัด และนายอำเภอ นอกจากนั้นผู้นำคนสำคัญในท้องถิ่นอื่นๆ เช่น ผู้นำทางศาสนา ผู้บริหารโรงเรียน ผู้นำชุมชน พระสงฆ์ ผู้อาวุโสในหมู่บ้าน ฯลฯ ยังให้ความสนับสนุนและร่วมมือค่อนข้างมาก จะเห็นว่ากลยุทธ์การใช้ความสนับสนุนจากผู้นำและผู้มีอำนาจ คือ สิ่งสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้นโยบายที่นำไปปฏิบัติประสบผลสำเร็จ เพราะผู้มีอำนาจสามารถใช้อำนาจสั่งการตามกฎหมาย เพื่อให้มีและใช้บุคคลเครื่องมืองบประมาณ และสิ่งอำนวยความสะดวกมาสนับสนุนโครงการหรือแผนงาน ในขณะที่ผู้นำในระดับต่างๆ มีอิทธิพลจูงใจให้บุคคลอื่นๆ เห็นความสำคัญของนโยบาย และพร้อมให้ความร่วมมือและสนับสนุนให้นโยบายบรรลุผลสำเร็จสำหรับในสังคมไทย ความสนับสนุนจากผู้มีอำนาจและกลุ่มผู้นำเป็นผลมาจากการให้เกียรติ ยกย่องจากกลุ่มผู้รับผิดชอบที่นำนโยบายไปปฏิบัติเชิญให้เข้าร่วมโครงการในฐานะประธาน คณะกรรมการ กรรมการที่ปรึกษา ประธานกรรมการหรือคณะทำงาน หรือ

ร่วมเป็นคณะกรรมการระดับต่างๆ ตามฐานะตำแหน่งและระดับสังคม โดยอาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัวนำความสัมพันธ์ของสายงาน

๓) กลยุทธ์การจัดองค์การบริหาร และประสานงานที่บูรณาการลดหลั่นกันตั้งแต่ระดับชาติจนถึงระดับหมู่บ้าน โครงสร้างองค์การรูปแบบนี้มีลักษณะเด่นด้านความคล่องตัวในการประสานนโยบายกับการปฏิบัติให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันทุกระดับมีความคล่องตัวด้านการไหลเวียนของข้อมูลข่าวสารสามารถหาปัญหาอุปสรรคในระดับปฏิบัติส่งถึงระดับนโยบายได้รวดเร็วช่วยให้ฝ่ายนโยบายปรับแผนให้รับสถานการณ์ของปัญหาได้ทันเวลาลักษณะสำคัญของโครงสร้างองค์การที่นำมาใช้จะต้องมีความยืดหยุ่นสูง เป็นองค์การเฉพาะกิจที่อาศัยการสื่อสารสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการ นำแบบเป็นทางการผู้นำจากองค์การเอกชน ผู้นำชุมชน รวมทั้งผู้นำของสถาบันทางสังคมอื่นๆ เช่น ผู้นำศาสนา ประมุขนิธ ฯลฯ ร่วมเป็นกรรมการในกลไกของโครงสร้างองค์การบริหารและประสานงานแต่ละระดับ

๔) กลยุทธ์การประชุม อบรมหรือการสัมมนาปัญหาการประชุม อบรมมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างความเข้าใจและเพื่อจูงใจบุคคลและหน่วยงานที่ร่วมรับผิดชอบให้เข้าใจเหตุผลและความสำคัญของนโยบาย และแสวงหาแนวทางนำนโยบายไปปฏิบัติให้สำเร็จร่วมกันหรือผู้เกี่ยวข้องกับการนำนโยบายไปปฏิบัติระดับนำจะเป็นการขยายความรู้ความคิด มีการแลกเปลี่ยนความเห็นต่อนโยบายการประชุมอภิปรายหรือการสัมมนาในระหว่างการนำนโยบายไปปฏิบัติจะเปิดโอกาสให้บุคคลสำคัญที่รับผิดชอบนโยบายได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน การพบปะพูดคุยเพื่อให้คำปรึกษาหารือระหว่างผู้ปฏิบัติกับผู้รับผิดชอบนโยบาย จะช่วยสร้างความเข้าใจและหาทางช่วยเหลือหากพบว่ามีปัญหา

๕) กลยุทธ์การใช้เอกสารคู่มือปฏิบัติงาน มีการจัดทำคู่มือสำหรับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานแจกจ่ายแก่บุคลากรที่รับผิดชอบนโยบาย จัดประชุมชี้แจงแนวการปฏิบัติแก่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติให้เข้าใจกระบวนการ ขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติร่วมกันทำความเข้าใจและคลี่คลายปัญหาแนวปฏิบัติหรือข้อขัดข้องใจต่างๆ ในการใช้เอกสารคู่มือให้เข้าใจตรงกัน

๖) กลยุทธ์การคัดเลือกผู้นำคนสำคัญ ผู้นำคนสำคัญที่รับผิดชอบงานบริหารควรได้รับการคัดเลือกจากผู้ที่มีภาวะผู้นำสูง มีทัศนคติที่ดีต่อการบริหารที่เน้นกระบวนการมีส่วนร่วม มีทัศนคติที่ดีต่อนโยบายที่นำไปปฏิบัติ เคยมีประสบการณ์ความสำเร็จจากการเป็นผู้บริหารโครงการอื่นมาแล้ว

๗) กลยุทธ์ในการออกตรวจเยี่ยมผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่ ผู้บริหารโครงการควรมีแผนการตรวจเยี่ยมผู้ปฏิบัติงานตลอดเวลาของการนำนโยบายไปปฏิบัติ มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อการตรวจเยี่ยม การตรวจเยี่ยมเป็นกลยุทธ์ในการเสริมกำลังใจผู้ปฏิบัติงาน การตรวจเยี่ยมช่วยให้ผู้บริหารทราบปัญหาการปฏิบัติในภาคสนาม การตรวจเยี่ยมเพื่อให้คำแนะนำปรึกษาจะช่วยคลี่คลายปัญหาข้อขัดข้องใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน

๘) กลยุทธ์การตรวจสอบ ควบคุม กำกับดูแล และประเมินผลมีการวางระบบการตรวจสอบควบคุม กำกับ ควบคุมและประเมินผลไว้ชัดเจนตั้งแต่เริ่มลงมือปฏิบัติการตรวจสอบควบคุม และการกำกับดูแลและการประเมินผลบางระดับ อาจมอบหมายให้อยู่ในความรับผิดชอบของผู้บริหารโครงการแต่ละระดับโดยให้มีการรายงานผลการปฏิบัติเป็นระยะ นำผลการประเมินแต่ละ

ระยะมาปรับปรุงแนวปฏิบัติ และหาทางเสนอแนะการแก้ปัญหาจากกลไกขององค์การในระดับที่รับผิดชอบให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาการทำงาน การประเมินผลแบบลึกควรให้เป็นหน้าที่ขององค์การหรือทีมงานอิสระ เช่น ทีมนักวิจัยประเมินผลนโยบายจากมหาวิทยาลัย

๙) กลยุทธ์การให้รางวัลและสิ่งตอบแทน การให้รางวัลและสิ่งตอบแทนเป็นการให้สิ่งเสริมแรงทางบวกแก่ผู้ปฏิบัติงาน การให้สิ่งเสริมแรงสามารถกระทำได้หลายลักษณะ ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของผู้รับและผู้ให้ เช่น ให้ของที่ระลึก ให้ประกาศเกียรติคุณ ยกย่องให้เป็นบุคคลดีเด่น ให้ค่าชมเชย มอบโล่เกียรตินิยม หรืออาจเป็นค่าตอบแทนแก่ผู้ปฏิบัติที่มีผลงานดีเด่น เพื่อส่งเสริมกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานให้แก่นโยบาย

กล่าวโดยสรุป กลยุทธ์การนำนโยบายการศึกษาไปปฏิบัติ โดยเฉพาะนโยบายที่มีเนื้อหาทางด้านความเสมอภาคทางการศึกษา ควรดำเนินการด้วยกลยุทธ์ ๙ ประการ คือ ๑. เผยแพร่ข่าวสารนโยบายให้เข้าใจกว้างขวางและต่อเนื่อง ๒. ใช้ความสนับสนุนจากผู้นำและผู้มีอำนาจ ๓. จัดองค์การบริหารและประสานงานที่บูรณาการลดหลั่นกันอย่างเหมาะสมทุกระดับเพื่อรับผิดชอบนโยบายไปปฏิบัติ ๔. ประชามอบหรือสัมมนาปัญหาเป็นระยะสม่ำเสมอ ๕. แจกจ่ายเอกสารแนวปฏิบัติแก่ผู้เกี่ยวข้องทุกระดับ ๖. คัดเลือกผู้นำคนสำคัญที่มีคุณลักษณะเป็นนักประชาธิปไตยที่มีภาวะผู้นำสูง ๗. ออกตรวจเยี่ยมผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่สม่ำเสมอ ๘. ตรวจสอบควบคุมกำกับดูแลและประเมินผลเป็นระบบ ๙. ให้รางวัลและสิ่งตอบแทนแก่ผู้ปฏิบัติงานดีเด่น

๓. ผลการวิจัยเรื่องแผนการสนับสนุนโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยศึกษาความต่อเนื่องของกิจกรรมของ เบอร์แมน และคณะ พบกลยุทธ์ ๒ ประการ ที่ทำให้ครูมีแรงจูงใจที่จะปรับปรุงการเรียนการสอนอยู่เสมอและดำเนินต่อไป แม้ว่ารัฐบาลกลางจะสิ้นสุดการให้ความสนับสนุนทางการเงินแล้วคือ

๑) กลยุทธ์การมีส่วนร่วม การมีส่วนร่วมของครูในกระบวนการตัดสินใจและการปรับแนวปฏิบัติด้านการเรียนการสอนร่วมกัน การมีส่วนร่วมของครูในกระบวนการตัดสินใจและการปรับแนวการสอนร่วมกันทำให้ครูรู้สึกเป็นเจ้าของงานที่ร่วมกันทำ ครูจะช่วยกันเลือกวิธีการที่กำหนดไว้ในโครงการมาปฏิบัติให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของแต่ละโรงเรียน แนวทางการทำงานแบบมีส่วนร่วมคือ การประชุมปรึกษาหารือและอาศัยทรัพยากรจากท้องถิ่น

๒) กลยุทธ์การสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร การสนับสนุนจากฝ่ายบริหารคือ กลยุทธ์สำคัญยิ่งที่ทำให้ครูมีแรงจูงใจที่จะปรับปรุงการเรียนการสอนและการทำงานอย่างต่อเนื่องการสนับสนุนของฝ่ายบริหารที่เป็นประโยชน์ต่อครู คือ การฝึกอบรม การอำนวยความสะดวกให้ครูในการจัดประชุมช่วยเหลือครู ด้านการเชิญที่ปรึกษาจากข้างนอกมาให้คำแนะนำ เข้าไปเยี่ยมและสังเกตการณ์ทำงานของครู และให้ความช่วยเหลือครูในด้านอื่นๆ

กล่าวโดยสรุป การนำนโยบายในระดับห้องเรียนไปปฏิบัติ เพื่อให้ครูมีแรงจูงใจที่จะนำเทคนิคการสอนใหม่ๆ มาใช้อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง กลยุทธ์สำคัญที่ ควรเลือกนำมาใช้ คือการให้ครูมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และดำเนินการและผู้บริหารให้ความสนับสนุนช่วยเหลือ

๒.๕ ขอบข่ายภารกิจของการบริหารบุคคลในโรงเรียนขั้นพื้นฐาน

๒.๕.๑ ขอบข่ายการบริหารงานบุคคล

กระทรวงศึกษาธิการ ให้ความหมายตรงกันว่า^{๙๑} ขอบข่ายของการบริหารบุคลากร ประกอบไปด้วยการกำหนดนโยบายงานบุคคล การวางแผนงานบุคคล การสรรหาบุคคล การคัดเลือก การศึกษา การฝึกอบรมและการพัฒนา การบริหารค่าตอบแทน และผลประโยชน์อันความปลอดภัย และสุขภาพ พนักงานและชุมชนสัมพันธ์ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจัดการสื่อสารภายใน การ อนุรักษ์และร้องทุกข์ การรักษาวินัย ตลอดจนการออกจากงานหรือออกจากราชการ

ภิญโญ สาร อธิบายไว้ว่า^{๙๒} ขอบข่ายของ การบริหารงานบุคลากรว่า การบริหาร บุคลากรมี ๔ ลักษณะคือ การให้ได้มา การทำนุบำรุงและรักษา การพัฒนาและการให้พ้นจากงาน แต่ ถ้าพิจารณาให้ละเอียดจะมี ๒๒ ลักษณะ คือ

๑. การวางแผนนโยบาย และการออกระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับตัวบุคคลเพื่อให้ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโรงเรียน

๒. การวางแผนเกี่ยวกับกรจัดกำลังคน และการมอบอำนาจหน้าที่ให้แก่บุคลากร เพื่อให้ทำงานได้สะดวกตามแผนงานที่วางไว้

๓. การวางแผนโครงการของงานต่างๆ ให้บุคลากรปฏิบัติตามแผนที่ได้วางไว้

๔. การกำหนดคุณสมบัติและหน้าที่ซึ่งควรมอบให้แก่ผู้ปฏิบัติที่มีรับตำแหน่ง

๕. การจัดลำดับบังคับบัญชางานและตำแหน่งภายในโรงเรียน

๖. การดำเนินการเกี่ยวกับอัตราเงินเดือนและค่าจ้าง

๗. การแสวงหาคนเข้าทำงาน การคัดเลือก และการสอบคัดเลือก

๘. การบรรจุแต่งตั้ง

๙. การปฐมนิเทศครูใหม่หรือรับโอนย้ายมาใหม่ และการทดลองปฏิบัติงานของครู

๑๐. การรวบรวมทะเบียนประวัติ ตลอดจนผลการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ

๑๑. การโอนและการย้าย

๑๒. การฝึกอบรมในระหว่างปฏิบัติงาน

๑๓. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ

๑๔. การพิจารณาความดีความชอบ

๑๕. การเลื่อนขั้นตำแหน่งหรือการให้สิ่งตอบแทนความดีความชอบอย่างอื่น

๑๖. การรักษาสุขภาพพลานามัย และการให้ความปลอดภัยในการทำงาน

๑๗. การจัดสวัสดิการ

๑๘. การปกครองบังคับบัญชา

๑๙. การรักษาวินัย

^{๙๑} กระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิเทศบุคคล, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, ๒๕๔๖), หน้า ๕๑.

^{๙๒} ภิญโญ สาร, หลักบริหารการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร: วัฒนาพานิช, ๒๕๑๙), หน้า ๑๕๗-๑๕๘.

๒๐. การให้พ้นจากงาน

๒๑. การให้บำเหน็จบำนาญหรือสิ่งตอบแทนอย่างอื่น เมื่อพ้นจากงานตามวาระ

๒๒. การวิจัยค้นคว้าเพื่อหาข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับบุคลากร

พนัส หันนาคินท์ ได้กล่าวความหมายที่เกี่ยวกับขอบข่ายการบริหารงานบุคคล^{๙๓} มี ดังนี้

๑. การวางแผนกำลังคน (Manpower Planning) หรือการจัดอัตรากำลัง

๒. การสรรหาหรือการรับสมัครบุคคลเข้าทำงาน (Recruitment) ได้แก่ การที่จะเสาะหาแหล่งบุคคลที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการ

๓. การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน (Selection) หมายถึง การใช้วิธีการต่างๆ เพื่อเลือกบุคคลที่คิดว่ามีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะมาปฏิบัติงานในโรงเรียน

๔. การนำเข้าสู่งาน (Induction) มีจุดมุ่งหมายสำคัญ คือ ต้องการให้ผู้เข้ามาใหม่ได้รู้จักกับงานและองค์ประกอบต่างๆ ของโรงเรียน เพื่อให้การปรับตัวของผู้เข้ามาทำงานใหม่เป็นไปอย่างรวดเร็วอันจะทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น

๕. การประเมินบุคลากร (Evaluation) หมายถึง การตรวจสอบพิจารณาถึงผลงานที่ได้กระทำไปแล้ว ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการที่จะปรับปรุงการทำงาน หรือเพื่อใช้เป็นรากฐานในการพิจารณาความดีความชอบ เป็นต้น

๖. การพัฒนาบุคลากร (Development) หมายถึง การหาวิธีการส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานอยู่ได้ มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติเพิ่มขึ้น เช่น ได้รับความรู้เพิ่มขึ้น

๗. การตอบแทนบุคลากร (Compensation) หมายถึง การจัดหาสิ่งตอบแทนการทำงานของปฏิบัติงานซึ่งอาจเป็นรูปวัตถุ เช่น เงินหรือสิทธิบางอย่างก็ได้

สมชาย หิรัญกิตติ ได้อธิบายว่า^{๙๔} การบริหารงานบุคลากรประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ คือการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาบุคลากร การฝึกอบรมและการพัฒนา ผลตอบแทนและผลประโยชน์อื่น ความปลอดภัยและสุขภาพ และการประเมินผลการปฏิบัติงาน

พยอม วงศ์สารศรี ได้อธิบายขอบข่ายของ การบริหารงานบุคลากรไว้^{๙๕} คือ การวางแผนทรัพยากรบุคคล การกำหนดงาน การวิเคราะห์งาน และการจำแนกตำแหน่ง การสรรหาบุคคล การคัดเลือก การปฐมนิเทศ การประเมินผลพนักงาน การพัฒนา การฝึกอบรม การธำรงรักษา สุขภาพและความปลอดภัย การพ้นจากงานและบำเหน็จบำนาญ

^{๙๓} พนัส หันนาคินท์, การบริหารงานบุคลากรในโรงเรียน, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์พัฒนา, ๒๕๒๖), หน้า ๒๒-๒๓.

^{๙๔} สมชาย หิรัญกิตติ, การบริหารงานมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ ๑, (กรุงเทพมหานคร: บริษัทธีระฟิล์มและโซเท็กซ์ จำกัด, ๒๕๔๒), หน้า ๑๐-๑๑.

^{๙๕} พยอม วงศ์สารศรี, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร: พรานนกการพิมพ์, ๒๕๓๔), หน้า ๒.

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้ให้ความหมายของการวางแผนบุคลากร^{๙๖}ไว้ว่าการคาดคะเนความต้องการบุคลากรของหน่วยงานต่างๆ ไว้ล่วงหน้าว่าต้องการจะใช้บุคคลในตำแหน่งอะไรระดับใด จำนวนเท่าไร และจะสรรหาคคนเหล่านั้นมาได้จากไหน ตลอดจนถึงการวางแผนการใช้กำลังคนที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์สูงสุดและการศึกษาวิจัยเพื่อหาวิธีการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

จากแนวคิดของนักวิชาการ สรุปได้ว่า ขอบข่ายการบริหารงานบุคคลมีองค์ประกอบที่สำคัญดังต่อไปนี้ คือ การวางแผนบุคลากร การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากร การธำรงรักษาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ผู้วิจัยจึงได้รวบรวมแนวคิดเกี่ยวกับขอบข่ายที่กล่าวมาข้างต้น อันจะเป็นแนวทางการบริหารบุคลากร เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร

๒.๕.๒ การวางแผนกำลังบุคคล

ก. ความหมายของการวางแผนกำลังบุคคล

ความหมายของการวางแผนบุคลากรนับได้ว่าเป็นขั้นตอนในการปฏิบัติงานที่สำคัญขั้นตอนหนึ่งของผู้บริหารสถานศึกษาเพราะถือว่าการวางแผนบุคลากรเป็นการกำหนดไว้ล่วงหน้าเกี่ยวกับงานด้านบุคลากรเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคลที่มีความรู้ความสามารถมีทักษะและมีศักยภาพ ตลอดจนมีวิสัยทัศน์เข้ามาปฏิบัติงานในสถานศึกษาแล้วส่งผลให้มีเพื่อให้องค์การได้ทราบถึงปริมาณความต้องการบุคคลที่จะเข้ามาร่วมทำงานกับองค์การในอนาคตซึ่งจะช่วยให้การดำเนินการขององค์การเป็นไปอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์อย่างสูงสุดมีผลต่อผู้เรียน

ข. วัตถุประสงค์ของการวางแผนบุคลากร

สุดา สุวรรณภิรมย์ ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการวางแผนบุคลากรไว้^{๙๗} ดังนี้

๑. เพื่อให้ได้กำลังคนเข้ามาช่วยปฏิบัติงานกับองค์การได้ทันทีเมื่อองค์การต้องการกำลังคนที่ได้มานี้ต้องมีในปริมาณและคุณภาพที่เพียงพอต่อความต้องการขององค์การ

๒. เป็นการบริหารขององค์การเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ

๓. เพื่อเป็นการวางแผนป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาการขาดแคลนกำลังคนในปัจจุบันและในอนาคตรวมทั้งปัญหาที่กำลังคนมีในจำนวนที่เกินกว่าความต้องการของหน่วยงานแต่ละหน่วยงานและของภาพรวมขององค์การซึ่งจะทำให้้องค์การสามารถดำเนินการอย่างมั่นคงในท่ามกลางปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาโดยเฉพาะความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่สามารถเข้ามาแทนที่กำลังคนและความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีทำให้องค์การต้องสรรหาพัฒนากำลังคนให้มีความรู้ ทักษะกับเทคโนโลยีเพื่อจะสามารถนำเอามาใช้เป็นประโยชน์ในการดำเนินงานขององค์การ

^{๙๖} มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๔๑), หน้า ๕๗๒.

^{๙๗} สุดา สุวรรณภิรมย์, เอกสารคำสอนวิชา การบริหารงานบุคคล (Personnel management), (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๔๘), หน้า ๓๘.

๔. เพื่อใช้เป็นแนวทางและช่วยปรับปรุงการสรรหาคัดเลือกพัฒนากำลังคนเป็นการเตรียมการให้ได้กำลังคนที่ตรงกับความต้องการของหน่วยงาน

๕. เป็นการสร้างโอกาสในการเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่การงานและการได้พิจารณาเลื่อนตำแหน่งของกำลังคนที่กำลังทำงานอยู่ในองค์การในการวางแผนบุคลากรนั้นบางกรณีอาจไม่มีความจำเป็นจะต้องสรรหาจากบุคคลภายนอกองค์การทั้งหมดบางครั้งองค์การสามารถพิจารณาสรรหาคัดเลือกโยกย้ายพนักงานจากหน่วยงานอื่นๆ ภายในองค์การเข้ามาแทนที่ได้โดยอาจฝึกอบรมเพิ่มพูนความรู้ประสบการณ์เพิ่มเติมก็สามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบใหม่ได้ ดังนั้น การวางแผนบุคลากรจึงเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรหรือกำลังคนที่กำลังปฏิบัติงานอยู่ภายในองค์การได้รับการพิจารณาอย่างทั่วถึงเป็นการสร้างขวัญกำลังใจและก่อให้เกิดความตั้งใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร

ค. กระบวนการวางแผนบุคลากร

เป็นกระบวนการในการวางแผนเพื่อทราบความต้องการทรัพยากรบุคคลในอนาคตขององค์การมีขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้

๑. วิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ (External Environment Analysis) เพื่อทราบถึงสถานการณ์ภายนอกกว่ามีการเปลี่ยนแปลงอย่างไรศึกษาแนวโน้มทางการเมืองกฎหมายที่อาจส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์การสภาวะทางเศรษฐกิจอยู่ในภาวะที่กำลังถดถอยรุ่งเรืองภาวะเงินเพื่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี

๒. พิจารณาเป้าหมายและแผนขององค์การ (Goals and Plans of Organization) เมื่อได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกแล้วองค์การจะกำหนดเป้าหมายวัตถุประสงค์พร้อมกับการวางกลยุทธ์และวางแผนปฏิบัติการ

๓. วิเคราะห์สภาพการณ์ของทรัพยากรบุคคลในปัจจุบัน (Current Human Resource Situation) เป็นขั้นตอนเพื่อสำรวจจำนวนบุคลากรทั้งหมดที่มีอยู่และจำแนกออกตามฝ่ายต่างๆ ว่ามีจำนวนเท่าไรในปัจจุบันพร้อมคาดคะเนจำนวนของบุคลากรที่อาจจะลาออก

๔. พยากรณ์หรือคาดการณ์ความต้องการทรัพยากรบุคคลในอนาคต (Personnel Forecasting) ในขั้นนี้ ต้องพิจารณาโดยละเอียดตรวจสอบจำนวนบุคลากรที่มีอยู่ทั้งหมดในขั้นที่ ๒ บุคลากรที่กำลังจะลาออกและอาจจะลาออกในระหว่างปีบุคลากรที่กำลังจะเกษียณอายุการโยกย้ายการเลื่อนตำแหน่งจะได้ทราบถึงจำนวนบุคลากรที่มีอยู่จริงในองค์การว่ามีอยู่เท่าไร

๕. การวางแผนบุคลากร (Implementing of Personnel planning) หลังจากได้พยากรณ์หรือคาดการณ์บุคลากรจึงเริ่มเข้าสู่ แผนปฏิบัติการของหน่วยงานบริหารงานบุคคลโดยวางแผนการสรรหาบุคลากรว่าจะสรรหาจากแหล่งใดจะมีกระบวนการในการคัดเลือกและบรรจุบุคลากรการปฐมนิเทศอบรมพัฒนาบุคลากรอย่างไรเป็นต้น

ข. ประโยชน์ของการวางแผนบุคลากร

พยอม วงศ์สารศรี ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการวางแผนบุคลากร^{๙๘} ไว้ ดังนี้

๑. ช่วยให้องค์การสามารถวางแผนพัฒนาการใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งนี้ เพราะถ้าองค์กรได้มีการเตรียมวางแผนเรื่องบุคลากรอย่างมีระบบจะทำให้สามารถมองเห็นภาพรวมเกี่ยวกับความจำเป็นในการใช้บุคลากรในหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กรซึ่งจะทำให้บุคลากรที่นำเข้ามาในองค์กรมีคุณค่าก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์การอย่างแท้จริงกล่าวคือหน่วยงานที่เสนอแผนด้านบุคลากรมา จะสามารถชี้แจงเหตุผลเกี่ยวกับข้อกำหนดต่างๆ ด้านบุคลากรได้ชัดเจน ขณะเดียวกันหน่วยงานนั้นจะสามารถรู้ทิศทางทางการพิจารณาบุคลากรให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร

๒. ช่วยให้งิจกรรมด้านบุคลากร และเป้าหมายขององค์กรในอนาคตมีความสอดคล้องกันการวางแผนเป็นการมองอนาคตขององค์กรโดยทั่วไปต้องมีการเปลี่ยนแปลงเจริญเติบโตขึ้น การขยายตัวขององค์กรนี้ทำให้เป้าหมายขององค์กรมีการปรับและพัฒนาแตกต่างไปจากการจัดตั้งองค์กรในระยะแรกดังนั้นกิจกรรมด้านการบริหารงานบุคลากรจึงต้องปรับขยายไปตามความเจริญเติบโตขององค์กรจำนวนและคุณสมบัติบุคลากรที่มีอยู่เดิมจึงมีการเปลี่ยนแปลงไปซึ่งเมื่อองค์กรได้มีการวางแผนงานด้านนี้อย่างเป็นระบบย่อมอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติการกิจในกิจกรรมด้านการบริหารงานบุคลากรและเป้าหมายขององค์กรในอนาคตให้มีความสอดคล้องกัน

๓. ช่วยให้กิจกรรมด้านการบริหารงานบุคลากรเป็นไปอย่างมีระบบและความสัมพันธ์ต่อเนื่องกันไม่เกิดปัญหาการขาดแคลนบุคลากรในงานประเภทต่างๆ เพราะได้มีการวางแผนงานบุคลากรเป็นการล่วงหน้า

๔. ช่วยให้การจ้างบุคลากรใหม่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพการวางแผนบุคลากรเป็นงานที่มีความสำคัญในองค์กรทุกประเภทเป็นการเตรียมการให้ได้บุคลากรใหม่เป็นไปตามความต้องการของหน่วยงานต่างๆ การที่องค์กรจะกำหนดการรับบุคลากรใหม่แต่ละครั้งจะต้องยึดแผนงานด้านบุคลากรที่กำหนดขึ้นเพื่อให้ทันต่อความต้องการของหน่วยงาน

๕. ส่งเสริมและพัฒนาโอกาสความเท่าเทียมกันของบุคลากรในหน่วยงานต่างๆ ขององค์กรในการวางแผนงานบุคลากรนั้นไม่จำเป็นต้องจะออกมาในรูปการจ้างบุคลากรใหม่ทั้งหมด บุคลากรที่องค์กรต้องการใหม่นั้นบางครั้งองค์กรจะใช้วิธีการโยกย้ายบุคลากรจากตำแหน่งเดิมมาตำแหน่งใหม่โดยใช้วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถให้สามารถทำงานในตำแหน่งใหม่ได้การวางแผนงานบุคลากรเป็นการพิจารณาภาพรวมทั้งหมดจึงทำให้บุคลากรในแต่ละหน่วยงานขององค์กรได้รับการพิจารณาอย่างทั่วถึงซึ่งสิ่งนี้นับว่าเป็นการเปิดโอกาสให้เกิดความเท่าเทียมกันของบุคลากรในหน่วยงานต่างๆ ที่จะได้รับการส่งเสริมและพัฒนาตามแผนงานด้านบุคลากรขององค์กร

^{๙๘} พยอม วงศ์สารศรี, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร: สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๔๒), หน้า ๕๑.

๖. เป็นแนวทางสำหรับสถาบันการศึกษาจะได้ผลิตกำลังคนให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรในยุคปัจจุบันสถาบันการศึกษาสนใจการปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรให้เป็นไปตามความต้องการขององค์กรเป็นการช่วยพัฒนาความมั่นคงให้แก่ประเทศไม่เกิดปัญหาการว่างงานหรือการทำงานไม่ตรงกับความรู้ความสามารถที่สำเร็จการศึกษา

จากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า การวางแผนบุคลากร หมายถึง การที่ผู้บริหารใช้ทักษะและประสบการณ์ในการทำงานด้านบุคลากรในองค์การเกี่ยวกับการวางแผนบุคลากร การสรรหาและการบรรจุ แต่งตั้งบุคคลที่มีประสิทธิภาพสูงสุดเข้าทำงานในองค์การ การบำรุงรักษาและพัฒนาบุคลากร ตลอดจนจนถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานและการพิจารณาให้บุคลากรพ้นจากงานเพื่อสนองตามวัตถุประสงค์ขององค์การและบุคลากรในองค์การเป็นหลัก

๒.๕.๓ การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน

การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานในหน่วยงานเป็นภารกิจที่ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องดำเนินการ ภายหลังจากการคัดเลือกและบรรจุแต่งตั้ง เพื่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน และการมีส่วนร่วมรับผิดชอบงานในองค์กรโดยมีสถาบันการศึกษาและนักวิชาการ หลายท่านได้สรุปเกี่ยวกับการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ดังนี้

อุทัย หิรัญโต กล่าวว่า^{๙๙} การบริหารงานบุคคล เป็นการปฏิบัติเกี่ยวกับตัวบุคคลในองค์การใดองค์การหนึ่งนับตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การโอนย้าย การฝึกอบรม การพิจารณาความต้องการเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนขั้นเงินเดือน การปกครองบังคับบัญชา การดำเนินทางวินัย การพ้นจากงาน และการจ่ายบำเหน็จบำนาญเมื่อออกจากงาน

ธงชัย สันติวงศ์ ได้อธิบายไว้ว่า^{๑๐๐} การจัดบุคลากรเข้าทำงานเป็นหน้าที่ที่ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบโดยเลือกเน้นตัวบุคคลที่มีคุณสมบัติที่ดีเท่านั้นจึงจะทำให้องค์กรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Effective and Efficiency) และบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้เกี่ยวกับการเลือกบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงาน

วิโรจน์ สารัตนะ ได้อธิบายไว้ว่า^{๑๐๑} การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน เป็นชุดของกิจกรรมในการดึงดูดและคัดเลือกบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งเพื่อเป็นกลไกให้จุดหมายขององค์กรบรรลุผลอาจมีการสรรหาและมีการคัดเลือกโดยใช้วิธีหลากหลาย ในการเลือกบุคลากรเข้าทำงาน

สมพงศ์ เกษมสิน ได้อธิบายไว้ว่า^{๑๐๒} ในการจัดหาบุคลากรเข้าปฏิบัติงานนั้น ประการแรกจะต้องมีแผนที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลที่กำหนดไว้ (Recruitment) เพื่อให้ได้คนที่มี

^{๙๙} อุทัย หิรัญโต, **หลักการบริหารงานบุคคล**, (กรุงเทพมหานคร: โอเดียนโตร์, ๒๕๓๑), หน้า ๒.

^{๑๐๐} ธงชัย สันติวงศ์, **องค์การและการบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๓๕), หน้า ๓๔๓.

^{๑๐๑} วิโรจน์ สารัตนะ, **การบริหาร หลักการ ทฤษฎี และประเด็นทางการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์พิทยวิสุทธิ์, ๒๕๔๒), หน้า ๘๑.

^{๑๐๒} สมพงศ์ เกษมสิน, **การบริหารงานบุคคลแผนใหม่**, (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๖), หน้า ๖๕.

คุณสมบัติตามที่องค์กร หรือหน่วยงานต้องการตลอดจนการคัดเลือก (Selection) โดยวิธีการต่างๆ เพื่อให้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะมาปฏิบัติงานในโรงเรียนและ การนำเข้าสู่งาน (Induction) เพื่อเป็นการแนะนำให้รู้จักกันรู้จักหน้าที่ที่ควรปฏิบัติ

พนัส หันนาคินทร์ ได้อธิบายถึงการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานว่า^{๑๐๓} ต้องมีการวางแผนกำลังคน (Manpower Planning) เพื่อกำหนดความจำเป็นกำหนดจำนวน พร้อมทั้งมีการกำหนดคุณสมบัติโดยมีการสรรหาบรรจุแต่งตั้งบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน

สมาน รังสียกฤษฎ์ ได้กล่าวถึง การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานว่า^{๑๐๔} การที่จะมอบหมายหน้าที่การงานอะไรให้ราชการผู้ใดปฏิบัติจะต้องตรงกับความรู้ความสามารถของผู้นั้น เพื่อให้มีการใช้กำลังคนให้ได้ประโยชน์สูงสุดแต่เพื่อให้เป็นที่แน่ใจว่าผู้ใดมีความรู้ความสามารถในด้านใดนั้นๆ นอกจากจะกระทำโดยการทดสอบความรู้ แล้วยังต้องมอบหมายหน้าที่การงานให้ทดลองปฏิบัติงานระยะหนึ่งว่า จะสามารถนำความรู้มาใช้เพื่อปฏิบัติงาน ในหน้าที่ได้หรือไม่เพียงใด ก่อนจะมอบหมายหน้าที่การงานนั้นๆ ให้ปฏิบัติเป็นการถาวรต่อไป

จากแนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน อาจสรุปได้ว่า การแต่งตั้งให้บุคลากรเข้าปฏิบัติงานโดยมีคำสั่งการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถ การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานนั้นโดยใช้ความยุติธรรม และการจัดครูเข้าสอนแทน กรณีครูลาหรือไปราชการ เป็นหน้าที่ของสถานศึกษาโดยตรงที่จะต้องดำเนินการ เพื่อจัดคนให้เหมาะสมกับงานในตำแหน่งตามความสามารถและความถนัดของแต่ละบุคคล โดยยึดระบบคุณธรรมมีการควบคุมกำกับติดตาม และประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

๒.๕.๔ การพัฒนาบุคลากร

สมพงศ์ เกษมสิน ได้กล่าวไว้ว่า^{๑๐๕} การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กรรมวิธีต่างๆ ที่จะมุ่งเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้ดียิ่งขึ้น

เสถียร เหลืองอร่าม ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ ๒ ประการ^{๑๐๖} คือ

๑. การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กรรมวิธีในอื่นที่จะเพิ่มพูนสมรรถภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน เช่น ความคิด การกระทำความสามารถ ความรู้ ความชำนาญ ตลอดจนสร้างทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน

๒. การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการฝึกอบรมเพิ่มเสริมสร้างเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ หรือความชำนาญ เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์

^{๑๐๓} พนัส หันนาคินทร์, การบริหารบุคลากรในโรงเรียน, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์พิมพ์ณศ, ๒๕๒๖), หน้า ๒๒.

^{๑๐๔} สมาน รังสียกฤษฎ์, ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๑๙, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สวัสดิการ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, ๒๕๔๑), หน้า ๗๗.

^{๑๐๕} สมพงศ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๖), หน้า ๑๗๙.

^{๑๐๖} เสถียร เหลืองอร่าม, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๓๓), หน้า ๑๗๓.

เมธี ปิณฑานนท์ ได้อธิบายว่า^{๑๐๗} การพัฒนาบุคลากร นับเป็นกิจกรรมที่เด่นที่สุดในกระบวนการบริหารงานบุคลากร เพราะเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการผูกพัน การยอมรับ การปรับปรุงคุณภาพ และปริมาณของสมาชิกในองค์กร หรือหน่วยงาน ซึ่งมีความจำเป็นจะต้องแก้ปัญหาและทำให้เป้าประสงค์ขององค์กรบรรลุผล

กิตติ ยัคคานนท์ ได้อธิบายว่า^{๑๐๘} การพัฒนาบุคลากรมีวัตถุประสงค์ เพื่อเพิ่มพูนทักษะวิชาการและเทคโนโลยีใหม่ๆ รวมทั้งเพิ่มความคล่องตัวของผู้ปฏิบัติงานทำให้มีผลต่อการเลื่อนตำแหน่งให้ดีขึ้นของผู้ผ่านการฝึกอบรม และมีผลต่อการเพิ่มผลผลิตในที่สุด

ประชุม รอดประเสริฐ ได้ให้ความหมายของ การพัฒนาบุคลากรว่า^{๑๐๙} หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์กร ให้พร้อมที่จะมีชีวิตอยู่ในสถานศึกษาร่วมกับบุคลากรคนอื่นๆอย่างมีความสุข มีความรู้ ความเข้าใจในหน้าที่ของตนเป็นอย่างดี และพร้อมที่จะปฏิบัติภารกิจที่เพิ่มขึ้นในอนาคตอย่างมีทักษะ และมีประสิทธิภาพ

สุนันทา เลาหนันท์ ได้รวบรวมความหมายของการพัฒนาบุคลากร จากนักวิชาการตะวันตก ได้แก่ เลียนวาร์ด แนด์เลอร์ (Leonard Nadler) และการ์แลน ดี วิกส์ (Garland D.Wiggsx) ซึ่งได้อธิบายไว้ว่า^{๑๑๐} การพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการที่วางแผนอย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานขององค์การให้สูงขึ้นโดยวิธีการฝึกอบรม การให้การศึกษา และพัฒนาขอบเขตของการพัฒนาบุคลากรจึงครอบคลุม ๓ เรื่องด้วยกัน คือ การฝึกอบรม (Training) การศึกษา (Education) และการพัฒนา (Development) ดังนั้น สุนันทา เลาหนันท์ จึงได้สรุปความหมายของการพัฒนาบุคลากรที่ค่อนข้างจะเจาะลึกลงไปในตัวองค์การโดยหมายถึง กระบวนการที่ได้ออกแบบไว้อย่างมีเป้าหมายเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสเรียนรู้โดยการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา เป็นการเพิ่มพูนความรู้ และศักยภาพในการทำงานรวมทั้งปรับพฤติกรรม ของผู้ปฏิบัติงานให้พร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่ ที่รับผิดชอบให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การและมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้น

ชูชีพ พุทธประเสริฐ ได้อธิบายความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า^{๑๑๑} เป็นกระบวนการหรือกรรมวิธีต่างๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ประสบการณ์ ให้บุคลากรในองค์กรตลอดจนพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดี มีความรับผิดชอบต่องานอื่นจะทำให้งานนั้นมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

^{๑๐๗} เมธี ปิณฑานนท์, การบริหารงานบุคคลในวงการศึกษาศึกษา, (กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์, ๒๕๒๙), หน้า ๑๐๖.

^{๑๐๘} กิตติ ยัคคานนท์, เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร: เพลออักษร, ๒๕๔๓), หน้า ๑๑๔.

^{๑๐๙} ประชุม รอดประเสริฐ, การบริหารบุคลากรทางการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร: โอเอส พรินต์ติ้งเฮาส์, ๒๕๓๐), หน้า ๕๙

^{๑๑๐} สุนันทา เลาหนันท์, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร: ธนการพิมพ์, ๒๕๔๖), หน้า ๒๒๓.

^{๑๑๑} ชูชีพ พุทธประเสริฐ, การพัฒนาองค์การเทคนิคการบริหารการศึกษา, (คณะศึกษาศาสตร์: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๓), หน้า ๑๑๘.

บรรยงค์ โตจินดา ได้สรุปไว้ว่า^{๑๑๒} การพัฒนาบุคลากรไม่ใช่เรื่องของการให้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์จากการศึกษา และการฝึกอบรมแต่เพียงอย่างเดียวหากแต่เป็นการหาวิธีที่ดีงเอา ศักยภาพของบุคลากรที่มีอยู่ออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่และสามารถรักษาศักยภาพที่มีคุณภาพเหล่านั้นไว้กับองค์กรได้

นนุช วงษ์สุวรรณ ได้กล่าวว่า^{๑๑๓} การพัฒนาบุคลากรหากศึกษาเจาะลึกจะมีความแตกต่างกันไปตามสาขาวิชา แต่ในสภาพรวมเหมือนกัน คือ ส่วนรวมขององค์การดีขึ้น เช่น ด้าน รัฐศาสตร์ การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การเตรียมประชาชนสำหรับการมีส่วนร่วมในกระบวนการทางการเมืองโดยเฉพาะประชาชนในระบอบประชาธิปไตย ในด้านเศรษฐศาสตร์ การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การเพิ่มพูนทุนมนุษย์และการลงทุนในการพัฒนาเศรษฐกิจ เป็นต้น

วิชัย โสสุวรรณจินดา ได้อธิบายว่า^{๑๑๔} เมื่อพนักงานใหม่ได้เข้าทำงานในองค์กรแล้ว จำเป็นต้องมีการจัดปฐมนิเทศและฝึกอบรมเพื่อให้ความสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การฝึกอบรมและการพัฒนา พนักงานจึงมีความสำคัญในฐานะเครื่องมือแห่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในองค์กร

สำนักงานการศึกษา ศาสนา วัฒนธรรม เขตการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ได้ให้ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรว่า^{๑๑๕} เป็นหัวใจสำคัญของการบริหารการศึกษา เพราะงานทุกอย่างของโรงเรียนจะดำเนินการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และได้รับผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือไม่ เพียงใด ขึ้นอยู่กับความสามารถและความร่วมมือของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

ประเวศน์ มหารัตนสกุล กล่าวถึง การพัฒนาบุคลากรว่า^{๑๑๖} มีความหมายกว้างไกลว่า การฝึกอบรมอย่างที่เราได้รับรู้และเข้าใจกัน การพัฒนาบุคลากรมีความหมายรวมถึงการให้การศึกษา การฝึกอบรม การประเมินผล การปฏิบัติงาน และการวางแผน ระบบความก้าวหน้าในอาชีพการงาน

สุภาพร พิศาลบุตรและ ยงยุทธ เกษสาคร ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า^{๑๑๗} คือกระบวนการที่จะเพิ่มพูนความรู้ทักษะและความสามารถของบุคคลในสังคมใดสังคมหนึ่ง

^{๑๑๒} บรรยงค์ โตจินดา, **การบริหารงานบุคคล**, (กรุงเทพมหานคร: อมรการพิมพ์, ๒๕๔๖), หน้า ๑๙๑.

^{๑๑๓} นนุช วงษ์สุวรรณ, **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**, (กรุงเทพมหานคร: จามจุรีโปรดักท์, ๒๕๔๖), หน้า ๑๗๖.

^{๑๑๔} วิชัย โสสุวรรณจินดา, **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**, พิมพ์ครั้งที่ ๑, (กรุงเทพมหานคร: โฟร์เฟซ, ๒๕๔๖), หน้า ๖๕.

^{๑๑๕} สำนักงานพัฒนาการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม เขตการศึกษา ๘ กระทรวงศึกษาธิการ, **เอกสารประกอบการฝึกอบรม หลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง ประจำปีงบประมาณ ๒๕๔๓**, (กระทรวงศึกษาธิการ: สำนักงานฯ, ๒๕๔๓), หน้า ๕.

^{๑๑๖} ประเวศน์ มหารัตนสกุล, **การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ**, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี, ๒๕๔๔), หน้า ๑๓๖ - ๑๓๗.

^{๑๑๗} สุภาพร พิศาลบุตร และยงยุทธ เกษสาคร, **การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม**, (กรุงเทพมหานคร: ปิเค อินเตอร์พริ้นท์ จำกัด, ๒๕๔๙), หน้า ๑๔ - ๒๑.

หรือในองค์การใดองค์การหนึ่งการพัฒนาบุคลากรจะครอบคลุมใน ๓ เรื่องคือการฝึกอบรมการศึกษา และการพัฒนา

ดังนั้นจึงกล่าวสรุปได้ว่า ความหมายของการพัฒนาบุคลากรก็คือกระบวนการที่มีการวางแผนดำเนินการอย่างเป็นระบบในการที่จะเพิ่มพูนความรู้ทักษะและความสามารถของบุคลากรในองค์การให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีและมีประสิทธิภาพเพื่อทำให้องค์การเจริญก้าวหน้าสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร คือ กระบวนการที่มีการวางแผนการดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ และทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบการให้บุคลากรได้รับการอบรมพัฒนาวิชาชีพ การจัดให้มีประชุม อบรม สัมมนา เป็นหมู่ คณะ การส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาการเรียนการสอนโดยการสร้างเครื่องมือและสื่อการเรียนการสอนและการพัฒนาความรู้ให้มีคุณภาพและเป็นที่น่าพอใจต่อองค์กรที่จะมุ่งเพิ่มพูนความรู้ และประสบการณ์ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น

๒.๕.๕ การบำรุงรักษาบุคลากร

ในการบริหารสถานศึกษาเพื่อให้งานบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องใช้ความพยายามทุกวิถีทางที่งานจัดการศึกษาในสถานศึกษาเกิดความสำเร็จ โดยบุคลากรทำงานอย่างเต็มความสามารถและเต็มศักยภาพที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลกับสถานศึกษาหน้าที่อื่นสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาก็คือการทำให้บุคลากรในสถานศึกษานั้นเกิดความรู้สึกเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้เกิดความสำเร็จอย่างมีคุณภาพพอที่ศตวรรษที่ ๒๑ เพื่อความสำเร็จอย่างแท้จริงการบำรุงรักษาบุคลากรได้มีผู้รู้ให้ความหมายแนวคิดไว้ ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้อธิบายวิธีการพัฒนาและธำรงรักษาบุคลากรในโรงเรียน^{๑๑๘} ดังนี้

๑. สนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรเป็นรายบุคคล ได้รับการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง เช่น การส่งไปฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆ หรือการศึกษาต่อ
๒. จัดให้มีการประชุม อบรม สัมมนาเป็นหมู่คณะในโรงเรียน
๓. จัดให้มีการไปศึกษาดูงาน หรือแลกเปลี่ยนบุคลากรภายในกลุ่มโรงเรียน
๔. ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาการเรียนการสอนโดยการสร้างเครื่องมือนวัตกรรม สื่อ และการใช้เทคโนโลยีประกอบการเรียนการสอน
๕. จัดให้มีการประเมินผล ศึกษาวิจัยในชั้นเรียนการวิเคราะห์และเก็บรวบรวมข้อมูล มาปรับปรุงแก้ไข และพัฒนาการเรียนการสอนให้ก้าวหน้าขึ้นไป

^{๑๑๘} สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, ชุดฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง เล่ม ๔, (กรุงเทพมหานคร: บริษัทคัมพลาย อิมเมจจิ่ง จำกัด, ๒๕๔๑), หน้า ๒๑.

พยอม วงศ์สารศรี ได้อธิบายว่า^{๑๑๙} การธำรงรักษาบุคลากรคือ การที่องค์กรจัดกิจกรรมต่างๆ ที่มุ่งป้องกัน พัฒนาและแก้ไขความไม่ปลอดภัยทางด้านร่างกาย และจิตใจ ที่อาจจะเกิดขึ้นในการทำงานของพนักงานทั้งนี้เพื่อธำรงรักษาให้เขาสามารถปฏิบัติงานให้แก่องค์กรด้วยความปลอดภัย

วิโรจน์ สารรัตน์ ได้อธิบายว่า^{๑๒๐} การธำรงรักษาบุคลากรเป็นการแสดงสมรรถภาพหนึ่งของผู้บริหารในการนำผู้ใต้บังคับบัญชาโดยผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการพัฒนาคนอื่นได้เพื่อเป็นการเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงานของสมาชิกในองค์กรให้ได้สูงสุด ผู้บริหารจะต้องยึดถือเรื่องนี้เป็นหน้าที่หรือความรับผิดชอบของตนอยู่เสมอและแสดงบทบาทเป็นผู้ฝึกสอนหรือผู้ช่วยเหลือด้วยวิธีการต่างๆ

สมพงศ์ เกษมสิน ได้ให้ความหมายว่า^{๑๒๑} การบริหารงานที่ได้นั้นควรได้ทั้งงานและน้ำใจความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ประหยัดที่สุดและเกิดประสิทธิภาพมากที่สุด เพราะเมื่อบุคคลมีความพึงพอใจในการทำงานของตนแล้วเขาจะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เต็มกำลังความสามารถมีความกระตือรือร้นและขยันหมั่นเพียร ขวัญและกำลังใจในการทำงานก็ดีขึ้น

สรุปได้ว่า การธำรงรักษาบุคลากร เป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคลากรมีส่วนร่วม การยกย่องชมเชยบุคลากรที่มีผลงานดีเด่น การติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ การพิจารณาความดีความชอบด้วยความยุติธรรม และการกำหนดระเบียบในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ชัดเจนมีการพัฒนา และแก้ไขความไม่ปลอดภัยที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงาน ทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ เพื่อธำรงรักษาให้เขาสามารถปฏิบัติงานด้วยความปลอดภัย มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานมีความสุขในการทำงาน ส่งผลให้งานในองค์กรประสบความสำเร็จ

๒.๕.๖ การประเมินผลการปฏิบัติงาน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้กำหนดวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า^{๑๒๒} เป็นหน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหารที่จะต้องดำเนินการให้เป็นไปด้วยความบริสุทธิ์ ยุติธรรมโปร่งใสเพื่อเป็นการสร้างขวัญกำลังใจและกระตุ้นให้บุคลากรได้พัฒนางานให้มีคุณภาพ และประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยมีวิธีการประเมินผล ดังนี้

๑. ประเมินเพื่อพิจารณาความดีความชอบ การประเมินส่วนนี้ผู้บริหารควรนำระบบเปิดมาใช้ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการ มาถือเป็นหลักปฏิบัติสำหรับข้าราชการครู

^{๑๑๙} พยอม วงศ์สารศรี, *การบริหารงานบุคคล*, (กรุงเทพมหานคร: พรานนกการพิมพ์, ๒๕๓๐), หน้า ๒๑๐.

^{๑๒๐} วิโรจน์ สารรัตน์, *การบริหาร หลักการ ทฤษฎี และประเด็นทางการศึกษา*, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ, ๒๕๔๒), หน้า ๘๕.

^{๑๒๑} สมพงศ์ เกษมสิน, *การบริหารบุคคลแผนใหม่*, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๑), หน้า ๓๓๗.

^{๑๒๒} สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, “*บริหารศาสตร์*”, ชุดฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง เล่ม ๔, (กรุงเทพมหานคร: บริษัทคัมปาย อิมเมจจิ้ง จำกัด, ๒๕๔๑), หน้า ๒๓.

๒. ประเมินเพื่อเลื่อนตำแหน่ง ผู้บริหารสถานศึกษาควรศึกษาหลักเกณฑ์และประชุมชี้แจงเกี่ยวกับเกณฑ์การประเมินให้ทุกคน ได้รับทราบโดยทั่วกัน เมื่อมีผู้เสนอผลการปฏิบัติงานเพื่อขอเลื่อนตำแหน่ง ผู้บริหารควรประเมินตามความเป็นจริงและด้วยความเป็นธรรม

๓. ประเมินเพื่อพัฒนาบุคลากร เป็นการประเมินศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในด้านพฤติกรรมการทำงานและผลปฏิบัติงาน พร้อมกันนี้ให้ประเมินผลความสามารถด้านเทคโนโลยีตลอดทั้งการทำสื่อหรือนวัตกรรมต่างๆ หากพบข้อบกพร่อง ควรเร่งพัฒนาบุคลากรตามความต้องการและจำเป็นต่อไป

๔. ประเมินเพื่อพัฒนางานด้านต่างๆ ของโรงเรียน เช่น การประเมินโครงการที่ตนเองรับผิดชอบ ประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ประเมินงานพิเศษที่รับมอบหมาย เป็นต้น ซึ่งการประเมินเพื่อให้ทราบว่าผลการดำเนินงาน เป็นอย่างไร แล้วจะได้ปรับปรุงแก้ไขในสิ่งที่บกพร่องต่อไป

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร ได้ให้ความหมาย ของการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า^{๑๒๓} เป็นกระบวนการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานด้านต่างๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่นๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ภายใต้การสังเกต จดบันทึก และประเมิน โดยหัวหน้างานโดยอยู่บนพื้นฐานของเป็นระบบและมีมาตรฐานแบบเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินที่มีประสิทธิภาพ ในทางปฏิบัติให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน

วิชัย โสสุวรรณจินดา อธิบายว่า^{๑๒๔} การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การวัดผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ของพนักงานในช่วงระยะเวลาหนึ่ง โดยเปรียบผลการปฏิบัติงานนั้นกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้

สมพงศ์ เกษมสิน ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรว่า^{๑๒๕} หมายถึงวิธีการใช้ประเมินค่าว่า ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีความสามารถปฏิบัติงานได้เพียงใด โดยพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพของงานที่ผู้บังคับบัญชาได้บันทึกไว้ หรือ จากการสังเกตและวินิจฉัยตามระยะเวลาที่กำหนดเพื่อเป็นเครื่องประกอบการพิจารณาในผลประโยชน์ตอบแทนความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงานนั้น

วิโรจน์ สารรัตน์ ได้อธิบายถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า^{๑๒๖} หมายถึง กระบวนการกำหนด ความคาดหวังในการปฏิบัติงานของพนักงาน แล้วมีการวัดผลกับความคาดหวังนั้น แล้วส่งเป็นข้อมูลย้อนกลับให้พวกเขาได้ทราบ โดยมีจุดมุ่งหมายหลักเพื่อให้เป็นแรงกระตุ้นในทางบวก

^{๑๒๓} อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร, การประเมินผลการปฏิบัติงาน, (กรุงเทพมหานคร: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), ๒๕๔๕), หน้า ๑๓.

^{๑๒๔} วิชัย โสสุวรรณจินดา, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ ๑, (กรุงเทพมหานคร: โฟร์เฟซ, ๒๕๔๖), หน้า ๙๘.

^{๑๒๕} สมพงศ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๖), หน้า ๑๕๐.

^{๑๒๖} วิโรจน์ สารรัตน์, การบริหารหลักการทฤษฎี และประเด็นทางการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธ, ๒๕๔๒), หน้า ๘๒.

ต่อการปฏิบัติงาน แต่อาจใช้ในจุดมุ่งหมายอื่นได้ด้วย เช่น การเพิ่มค่าจ้าง การวางแผน การปฏิบัติงาน ในอนาคต การกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรมและการพัฒนา และการประเมินศักยภาพของ บุคคลในการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น

สุดา สุวรรณภิรมย์ ได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า^{๑๒๗} หมายถึง กระบวนการตัดสินใจ การวินิจฉัยอย่างเป็นระบบที่หน่วยงานจัดทำขึ้นเพื่อวัดผลการปฏิบัติงานของผู้ ปฏิบัติทั้งด้านคุณลักษณะและผลงานที่ได้ปฏิบัติไปแล้ว เพื่อหาคุณค่าของบุคคลนั้นทั้งในเชิงคุณภาพ และเชิงปริมาณภายในช่วงระยะเวลาที่กำหนดว่าเหมาะสมกับมาตรฐาน โดยอยู่บนรากฐานของความ ยุติธรรมและสามารถชี้แจงบอกกล่าวให้ผู้อื่นทราบได้ว่าน่าอะไรมาเป็นเครื่องวัดผลในการปฏิบัติงาน ของบุคคล

วรณารถ แสงมณี ได้กล่าวถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานว่า^{๑๒๘} คือ กระบวนการ ประเมินผล สิ่งที่บุคลากรประพฤติปฏิบัติให้แก่องค์การ หรือสิ่งที่องค์การได้รับจากบุคลากรภายใน ช่วงเวลาที่กำหนด จากนั้นย้อนกลับผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรได้รับทราบว่า ปฏิบัติงานได้ผลดีมากน้อยเพียงใดและแนะนำให้บุคลากรรู้ถึงวิธีการที่จะต้องปฏิบัติงานให้ดี เพื่อที่จะ ได้ใช้เปรียบเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติงานขององค์การ การปฏิบัติงานและงานที่ออกมาสามารถที่ จะมาวินิจฉัยได้ทัศนคติของบุคลากรไปในทิศทางใด ถ้าใช้อย่างมีประสิทธิภาพแล้วการประเมินผลการ ปฏิบัติงานก็จะสามารถกระตุ้นการปฏิบัติงานได้ แต่ในทางตรงกันข้าม ถ้าหากใช้อย่างไม่เหมาะสม กระบวนการประเมินผลจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์การได้

สมชาย หิรัญกิตติ ได้กล่าวถึงสาเหตุที่ต้องมีการประเมินผล การปฏิบัติงานว่ามีสาเหตุ ๓ ประการ^{๑๒๙} คือ การประเมินผลเป็นการจัดหาข้อมูล เพื่อใช้ในการเลื่อนตำแหน่ง และตัดสินใจเกี่ยวกับ เงินเดือน การประเมินผลเป็นการให้โอกาสหัวหน้างาน เพื่อทบทวนพฤติกรรม ที่เกี่ยวข้องกับการ ปฏิบัติ งานของลูกน้อง และการประเมินผลควรมีความสำคัญต่อการวางแผนอาชีพที่มั่นคงของ พนักงาน เพราะจะเป็นให้โอกาสที่ดี เพื่อทบทวนอาชีพ ซึ่งจะทำให้พนักงานเห็นจุดแข็งและจุดอ่อนของ ตนอย่างชัดเจน

สมาน รังสียกฤษฎ์ ได้อธิบายว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน^{๑๓๐} คือ วิธีการที่ ผู้บังคับบัญชาได้บันทึก และลงความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในระยะเวลาที่ กำหนดไว้ หรือกล่าวอีกในหนึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานก็ คือ วิธีการที่ใช้ประเมินผู้ปฏิบัติงานแต่ ละคนว่ามีความสามารถเพียงใด โดยพิจารณาปริมาณและคุณภาพของงานที่ผู้บังคับบัญชาได้บันทึกไว้

^{๑๒๗} สุดา สุวรรณภิรมย์, เอกสารคำสอนวิชาการบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัย บูรพา, ๒๕๔๘), หน้า ๑๗๑.

^{๑๒๘} วรณารถ แสงมณี, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร: คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบัน เทคโนโลยีพระจอมเกล้าคุณทหารลาดกระบัง, ๒๕๔๓), หน้า ๑๓๙.

^{๑๒๙} สมชาย หิรัญกิตติ, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ ๑, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท อีระ फिल्ม และเซเท็กซ์ จำกัด, ๒๕๔๒), หน้า ๒๐๘.

^{๑๓๐} สมาน รังสียกฤษฎ์, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๑๗, (กรุงเทพมหานคร: น้้าถึงการพิมพ์, ๒๕๓๕), หน้า ๘๗

หรือจากการสังเกตและวินิจฉัยตามระยะเวลาที่กำหนด เพื่อเป็นเครื่องประกอบในการพิจารณาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในด้านต่างๆ เช่น การแต่งตั้งบุคลากรเข้าดำรงตำแหน่ง การเลื่อนตำแหน่ง การพิจารณาความดีความชอบประจำปี

จากความหมายและความสำคัญของนักวิชาการ สรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นการวัดผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ โดยการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นการเปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานการนำผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการวางแผนการจัดการศึกษาในปีต่อไป และการแจ้งผลการปฏิบัติงานให้บุคลากรรับทราบโดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ โดยมีจุดมุ่งหมาย เพื่อปรับปรุงบุคคลในองค์กรให้เหมาะสมกับงาน และเป็นข้อมูลในการเลื่อนตำแหน่งหรือโอนย้ายหน่วยงาน เพื่อจะนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ ในการแก้ไข ปรับปรุง และพัฒนาหน่วยงานให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

๒.๖ แนวคิดเกี่ยวกับหลักพุทธบริหารการศึกษา

พระพุทธศาสนามีหลักคำสอนเกี่ยวกับการศึกษาอยู่จำนวนมาก หลักคำสอนเหล่านี้หากได้นำมาศึกษาวิเคราะห์ อธิบาย ตีความ จัดทำเป็นหลักวิชาการ บูรณาการให้เข้ากับยุคสมัยแล้ว ก็ น่าจะสามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารการศึกษาและพัฒนาคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทางหนึ่งด้วย การบริหารการศึกษาโดยนำหลักของไตรสิกขามาเป็นเครื่องมือในการบริหาร การศึกษา และในช่วงนี้ผู้เขียนเองก็ได้มีโอกาสติดตามศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับทฤษฎีในการบริหาร การศึกษาพบว่า ปัจจุบันในวิทยาการสมัยใหม่ได้มีทฤษฎีด้านการบริหารการศึกษาอยู่หลายทฤษฎี ใน บรรดาทฤษฎีเหล่านั้นมีอยู่ทฤษฎีหนึ่งที่มีหลักการคิดคล้ายคลึงกันกับหลักของไตรสิกขาในทาง พระพุทธศาสนา คือ ทฤษฎีเชิงระบบ (System Theory) ของ ลูตวิก วอน เบอร์ทาลาฟฟี (Ludwig Von Bertalanffy) ซึ่งผู้เขียนเห็นว่ามันจะได้มีการศึกษาเปรียบเทียบกับระหว่างทฤษฎีทั้ง ๒ นี้ เมื่อได้ เห็นผลของการเปรียบเทียบกันที่ชัดเจนแล้วก็นำทฤษฎีทั้ง ๒ มาบูรณาการและสร้างเป็นรูปแบบ (Model) ของการบริหารการศึกษาขึ้นมา โดยอาจตั้งชื่อรูปแบบการบริหารการศึกษาแบบนี้ว่า “รูปแบบการบริหารการศึกษาโดยใช้หลักของไตรสิกขาบูรณาการ” ผู้เขียนมีวัตถุประสงค์ที่จะ นำเสนอในประเด็นดังกล่าวจึงได้เขียนบทความนี้ สำหรับเนื้อหาที่ผู้เขียนจะนำเสนอในบทความนี้มีอยู่ ๓ ประเด็นหลัก คือ ๑) หลักไตรสิกขาในพระพุทธศาสนา ๒) หลักทฤษฎีเชิงระบบ (System Theory) และ ๓) การเปรียบเทียบการใช้หลักไตรสิกขาและทฤษฎีเชิงระบบในการบริหารการศึกษา รายละเอียดของแต่ละประเด็นจะได้นำเสนอตามลำดับดังต่อไปนี้

หลักไตรสิกขาในพระพุทธศาสนา (The threefold training)

ในบรรดากระบวนการพัฒนาชีวิตมนุษย์ถือว่าการศึกษาคือเป็นสิ่งสำคัญเพราะการศึกษาเป็น การพัฒนาคนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ทั้งทางด้านกาย ทางด้านสังคม ทางด้านจิตใจ และทางด้าน ปัญญาดังที่ได้กล่าวมาแล้ว หลักคำสอนในทางพระพุทธศาสนา ได้ให้ความสำคัญกับคำว่า “สิกขา” หรือ ที่เรามักเรียกในภาษาไทยว่า “ศึกษา” เป็นอย่างมาก หลักของสิกขานี้เป็นหลักธรรมที่มีความหมายครอบคลุมการปฏิบัติทั้งหมดในพระพุทธศาสนา จนกล่าวได้ว่าเรื่องของการศึกษาเป็นเรื่อง พระพุทธศาสนาทั้งสิ้น สำหรับความหมายของไตรสิกขาคืออะไร แนวคิดตามหลักของไตรสิกขาเป็น

อย่างไร รูปแบบของวิธีไตรสิกขาเป็นอย่างไร การนำรูปแบบไตรสิกขาไปใช้ในการบริหารการศึกษาทำได้อย่างไร ผู้เขียนจะได้นำเสนอตามลำดับ ดังนี้

ความหมายของไตรสิกขาคืออะไร

คำว่าไตรสิกขา ในหลักคำสอนของพระพุทธศาสนา หมายถึง ข้อที่จะต้องศึกษาสาม อย่าง หรือ ข้อปฏิบัติที่เป็นหลักสำหรับศึกษา คือ ฝึกหัดอบรม กาย วาจา จิตใจ และปัญญา ให้ยิ่งขึ้นไปจนบรรลุจุดหมายสูงสุดคือพระนิพพาน คำว่า “การศึกษา” ที่ใช้ในภาษาไทยนั้นเป็นคำที่นำมาจากภาษาสันสกฤต ถ้าเป็นบาลีก็คือ สิกขา เรียกได้ว่าเป็นคำเดียวกัน สิกขา คือการศึกษาในหลักพระพุทธศาสนา และสิกขาในพระพุทธศาสนานั้นมี ๓ อย่าง ได้แก่ ศีล สมาธิ และปัญญา นั้นเอง

แนวคิดตามหลักของไตรสิกขาเป็นอย่างไร

หลักสิกขานี้ครอบคลุมการปฏิบัติทั้งหมดในพุทธศาสนา^{๑๓๑} สิกขาเป็นหลักธรรมภาคปฏิบัติ เมื่อหลักปฏิบัติธรรมทั้งหมดอยู่ในหลักสิกขา ก็กล่าวได้ว่าพระพุทธศาสนานั้นเป็นหลักธรรมแห่งการศึกษา เรื่องของการศึกษาเป็นเรื่องของพระพุทธศาสนาทั้งสิ้น การพัฒนาตนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์นั้นแหละเป็นเนื้อเป็นตัวเป็นความหมายที่แท้ของการศึกษา การศึกษานั้นเป็นทั้งตัวการพัฒนาและเป็นเครื่องมือสำหรับพัฒนา คือเป็นการพัฒนาคนขึ้นไป โดยพัฒนาตัวคนทั้งคนหรือชีวิตทั้งชีวิต ตัวการพัฒนานั้นคือการศึกษา เมื่อผู้เรียนมีการศึกษาอย่างนี้แล้วก็จะเอาคุณสมบัติที่ตัวมีซึ่งเกิดจากการศึกษานี้ไปเป็นเครื่องมือในการดำเนินชีวิต และสร้างสรรค์สิ่งต่างๆ การศึกษาก็เลยกลายเป็นเครื่องมือการพัฒนา

แนวคิดการพัฒนามนุษย์ตามหลักของไตรสิกขานี้เป็นการพัฒนาแบบองค์รวม มีหลักการที่สำคัญ ดังนี้ ๑. สร้างปัจจัยแห่งสัมมาทิฐิให้เกิดขึ้นก่อน ได้แก่ (๑) ปัจจัยภายนอกที่ดี (ปรโตโมสะ) คือ สภาพแวดล้อมทางกายภาพและสภาพแวดล้อมทางสังคมที่ดี มีความเป็นกัลยาณมิตร (๒) ฝึกการคิดอย่างถูกวิธี (โยนิโสมนสิการ) เป็นการให้ถูกวิธี ถูกต้องและเป็นระบบอันจะเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมสนับสนุนให้ความเห็นถูกต้องคือ สัมมาทิฐิเกิดขึ้น เมื่อสัมมาทิฐิเกิดขึ้นแล้วก็จะทำให้เห็นแนวทางดำเนินการที่ชัดเจนแจ่มแจ้งก็เข้าสู่กระบวนการฝึกตามหลักไตรสิกขา ๒. การฝึกตามหลักของไตรสิกขา ซึ่งมีหลักสำคัญ ๓ ประการ ได้แก่ (๑) ศีล เป็นเรื่องของการฝึกศึกษาด้านความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมทางวัตถุและทางสังคม บางทีท่านแยกย่อยไปอีก คือ การพัฒนาความสัมพันธ์กับวัตถุ เรียกว่า “กายภาวนา” และการพัฒนาความสัมพันธ์กับเพื่อนมนุษย์ เรียกว่า สีสภาวนา (๒) สมาธิ เป็นการพัฒนาด้านจิตใจ เช่น เรื่องของคุณธรรม ความดี เรื่องของสมรรถภาพจิตใจ ความเข้มแข็ง หนักแน่น อดทน ความมีสติ สมาธิ ความสุข ความสดชื่น เบิกบาน เรียกว่า จิตภาวนา (๓) ปัญญา เป็นการพัฒนาด้านความรู้ ความเข้าใจ เน้นความรู้ตามความเป็นจริง หรือรู้ตามที่มันเป็น เรียกว่า ปัญญาภาวนา ๓. วัดและประเมินผล การพัฒนาที่รอบด้านครอบคลุมนี้นักการศึกษาปัจจุบันว่ามี ๔ อย่าง ซึ่งตรงพอดีกับในพระพุทธศาสนา เรียกว่า การพัฒนา ๔ ด้าน คือ (๑) พัฒนากาย แยกได้เป็นหลายอย่าง อย่างง่ายที่สุด คือ พัฒนาร่างกายให้แข็งแรงมีสุขภาพดี หายโรคหายภัย แต่พุทธศาสนายัง

^{๑๓๑} พระเทพเวที (ประยุทธ์ ปยุตโต), การศึกษาที่สากลบนพื้นฐานแห่งภูมิปัญญาไทย, (กรุงเทพมหานคร: โครงการตำราและเอกสารทางวิชาการ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ๒๕๓๒), หน้า ๗๐-๗๑.

พูดต่อไปอีกถึงการพัฒนาภายในความหมายว่า เป็นการพัฒนาความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมทางกายภาพอย่างถูกต้องดีงาม ตัวการพัฒนากาย เรียกว่ากายภาวนา ถ้าเป็นคนก็เรียกว่า ภาวิตกาย แปลว่าคนที่พัฒนากายแล้ว (๒) พัฒนาศีล คือการพัฒนาการอยู่ร่วมกันในสังคมด้วยดีมีระเบียบวินัย อยู่ในกฎเกณฑ์กติกา มีชีวิตที่เกื้อกูลเป็นประโยชน์ และมีอาชีพที่ถูกต้องโดยประกอบสัมมาชีพ พัฒนาศีลนี้ปัจจุบันเรียกว่า การพัฒนาทางสังคม ทางพระเรียกเป็นทางศัพท์ว่า ศีลภาวนา ถ้าเป็นคนได้พัฒนาศีลแล้วก็เรียกว่า ภาวิตศีล (๓) พัฒนาจิต เป็นการฝึกอบรมเสริมสร้างจิตใจ ให้พร้อมสมบูรณ์ด้วยคุณสมบัติทั้ง ๓ คือ (๑) คุณภาพจิต ได้แก่ พวกคุณธรรมต่างๆ คือ เสริมสร้างจิตใจให้ดีงาม (๒) สมรรถภาพจิตหรือความสามารถของจิต คือความมีสติดี มีวิริยะ ความเพียรพยายามสั่งาน มีขันติ ความอดทนและทนทาน (๓) สุขภาพจิต คือมีจิตที่มีสุขภาพดี มีจิตใจเป็นสุข สดชื่น เบิกบาน ร่าเริง ปลอดโปร่ง สงบ ผ่องใส การพัฒนาจิตนี้ถ้าเรียกสั้นๆเรียกว่า จิตตะภาวนา ถ้าเป็นคนฝึกอบรมจิตแล้ว พัฒนาจิตแล้วก็เรียกว่าเป็น ภาวิตจิต (๔) พัฒนาปัญญาแบ่งได้ ดังนี้ ปัญญาขั้นแรก คือปัญญาที่เป็นความรู้ความเข้าใจในศิลปะวิทยาการ ต่อจากนั้น ลึกซึ้งลงไปอีกคือการรับรู้ เรียนรู้อย่างถูกต้องตามความเป็นจริง ไม่เพี้ยนเพี้ยนหรือเอนเอียงด้วยอคติ เนื่องจากการรับรู้ นั้น ยังมีขั้นต่อไปอีกคือการคิดการวินิจฉัย ซึ่งหมายถึงการคิดวินิจฉัยด้วยการใช้ปัญญาโดยบริสุทธิ์ใจ ปัญญาอีกขั้นหนึ่ง คือปัญญาที่รู้เข้าใจถึงสาระแห่งความเป็นไปของโลกและชีวิต รู้ทางเสื่อม ทางเจริญและเหตุปัจจัยที่เกี่ยวข้อง รู้วิธีแก้ไขปัญหา และสร้างสรรค์ความสำเร็จที่ทำให้พัฒนาตน พัฒนาชีวิตและสังคมให้เจริญดีงามยิ่งขึ้นไป ขั้นสุดท้ายได้แก่ ปัญญาที่รู้เท่าทันธรรมชาติของสังขาร คือโลกและชีวิต เข้าถึงความเจริญแท้ของการที่สิ่งทั้งหลายเป็นไปตามเหตุปัจจัยของมัน ทำให้คลายความยึดติด ถ้อยมั่นโดยวางใจได้ถูกต้องต่อสิ่งทั้งหลาย แยกจิตใจออกมาเป็นอิสระได้ เลิกเอาความอยากของตนเป็นตัวกำหนด เปลี่ยนมาเป็นอยู่และทำการด้วยปัญญาเป็นขั้นที่จิตใจเข้าถึงอิสระภาพ หลุดพ้นจากความทุกข์โดยสมบูรณ์ การพัฒนาทางปัญญา เรียกว่า ปัญญาภาวนา ถ้าเป็นคนก็เรียกว่าภาวิตปัญญา คือเป็นคนที่ได้ฝึกอบรมพัฒนาปัญญาแล้วก็จบการพัฒนา ๔ ด้าน ซึ่งถือว่าครบถ้วนสำหรับชีวิต^{๑๓๒} ดังนั้นการดำเนินชีวิตที่ดีจึงต้องมีการศึกษา และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา

รูปแบบของไตรสิกขาเป็นอย่างไร (The threefold training Model)

จากแนวคิดตามหลักของไตรสิกขาอย่างที่ได้อธิบายมาแล้วนั้นจะเห็นได้ว่า รูปแบบของไตรสิกขา ประกอบด้วยส่วนประกอบที่สำคัญดังต่อไปนี้ ๑) ปัจจัยแห่งสัมมาทิฐิ หมายถึง มีปรัตโทษะ และโยนิโสมนสิการที่ดี ซึ่งก็คือ ทรัพยากรทางการบริหารทุกๆ ด้าน ได้แก่ ระบบบริหาร อาคารและสถานที่ หลักสูตร สื่อและแหล่งการเรียนรู้ อุปกรณ์การศึกษา สาธารณูปโภคพื้นฐานและสวัสดิการ บุคลากรและผู้เกี่ยวข้อง งบประมาณ เป็นต้น ปัจจัยแห่งสัมมาทิฐิดังที่กล่าวมานี้เรียกว่า “บุพภาคของการศึกษา” คือ สิ่งที่ต้องจัดให้มีขึ้นก่อนการจัดการเรียนการสอนโดยใช้หลักไตรสิกขา ๒) กระบวนการฝึกตามหลักของไตรสิกขา คือ การเรียนการสอนโดยใช้ไตรสิกขา การสร้างบรรยากาศและปฏิสัมพันธ์ที่เป็นกัลยาณมิตร มีกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ๓) วัดและประเมินผลการใช้ไตรสิกขาใน

^{๑๓๒} พระเทพเวที (ประยุทธ์ ปยุตโต), การศึกษา: เครื่องมือพัฒนาที่ยังต้องพัฒนา, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี, ๒๕๓๖), หน้า ๙๕- ๑๐๕.

การบริหารจัดการศึกษา คือ (๑) ผลที่เกิดกับตัวผู้เรียน เช่น ผู้เรียนได้มีการพัฒนาทางด้านกาย ทางด้านศีล ทางด้านจิตใจ ทางด้านปัญญาเล็กน้อยเพียงใด (๒) ผลที่เกิดขึ้นกับชุมชน เช่น โรงเรียนได้รับความไว้วางใจ เชื่อมั่น ศรัทธา และได้รับความร่วมมือจากชุมชน วัดในชุมชน ได้ศาสนทายาทเป็นกำลังส่งเสริมพระพุทธศาสนาเพิ่มมากขึ้น ครอบครัวในชุมชน มีสมาชิกที่เป็นคนดีไม่ยุ่งเกี่ยวกับอบายมุขไว้ช่วยเหลือครอบครัวและช่วยในการพัฒนาชุมชนเพิ่มมากขึ้น

การนำรูปแบบไตรสิกขาไปใช้ในการบริหารการศึกษาทำได้อย่างไร

การศึกษาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคน นักวิชาการได้ให้ทรรศนะเกี่ยวกับเรื่องนี้ไว้ว่า เราจะต้องเห็นตรงกันก่อนว่า คนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา นั่นคือ คนเป็นตัวตั้งของการพัฒนาทั้งหลาย คนที่ได้รับการพัฒนาดีแล้วจะบรรลุถึงสถานะที่เรียกว่ามนุษย์ที่สมบูรณ์ เมื่อคนชนิดนั้นไปอยู่จุดใดของสังคม เขาก็มีส่วนให้จุดนั้นพัฒนาไปด้วย กล่าวคือมนุษย์ที่สมบูรณ์จะช่วยพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ศาสนา และวัฒนธรรมต่อไป^{๑๓๓} ที่ผ่านมาระทรวงศึกษาธิการได้มีแนวคิดในการนำเอาหลักไตรสิกขาในหลักคำสอนของพระพุทธศาสนาไปใช้ดำเนินการจัดการศึกษาในรูปแบบโครงการโรงเรียนวิถีพุทธซึ่งหมายถึงโรงเรียนระบบปกติทั่วไปแต่เน้นการนำหลักธรรมของพระพุทธศาสนามาประยุกต์ใช้ในการบริหารและพัฒนาผู้เรียนโดยรวมของสถานศึกษา เน้นรอบพัฒนาตามหลักไตรสิกขาอย่างบูรณาการ เพื่อให้ผู้เรียนได้เรียนรู้และพัฒนาชีวิตโดยผ่านกระบวนการทางวัฒนธรรม แสวงหาปัญญาและมีเมตตาเป็นฐานในการดำเนินชีวิต โรงเรียนวิถีพุทธจึงเป็นโรงเรียนที่นำวิถีวัฒนธรรมของชาวไทยส่วนใหญ่แต่เดิมมาใช้ โดยมุ่งเน้นให้ผู้เรียนเข้าใจชีวิตอย่างแท้จริงและสามารถดำเนินชีวิตได้อย่างถูกต้องเหมาะสมโดยอาศัยระบบการศึกษาตามหลักไตรสิกขามาใช้ในการฝึกอบรมให้ครอบคลุมการดำเนินชีวิตทุกด้าน หลักการนำรูปแบบไตรสิกขาไปใช้ในการบริหาร

การศึกษาหลักการจัดตั้งต่อไปนี้ ๑) สร้างปัจจัยแห่งสัมมาทิฐิ คือ ทรรศนะทางการบริหารทุกๆ ด้าน เช่น ระบบบริหาร อาคารและสถานที่ หลักสูตร สื่อและแหล่งการเรียนรู้ อุปกรณ์ การศึกษา สาธารณูปโภคพื้นฐานและสวัสดิการ บุคลากรและผู้เกี่ยวข้อง งบประมาณ เป็นต้น ให้มีความพร้อมที่จะใช้การได้อย่างเต็มศักยภาพในทุกด้าน พร้อมทั้งทำความเข้าใจในกระบวนการดำเนินงานในทุกขั้นตอนอย่างถูกต้องจนเกิดเป็นสัมมาทิฐิ คือ เป็นความเห็นที่ถูกต้อง ๒) กระบวนการฝึกตามหลักของไตรสิกขา คือ การเรียนการสอนโดยใช้ไตรสิกขา การสร้างบรรยากาศ และปฏิสัมพันธ์ที่เป็นกัลยาณมิตร มีกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ๓) วัดและประเมินผลการใช้ไตรสิกขาในการบริหารจัดการศึกษา คือ (๑) ผลที่เกิดกับตัวผู้เรียน เช่น ผู้เรียนได้มีการพัฒนาทางด้านกาย ทางด้านศีล ทางด้านจิตใจ ทางด้านปัญญาเล็กน้อยเพียงใด (๒) ผลที่เกิดขึ้นกับชุมชน เช่น โรงเรียนได้รับความไว้วางใจ เชื่อมั่น ศรัทธา และได้รับความร่วมมือจากชุมชน วัดในชุมชนได้ศาสนทายาทเป็นกำลังส่งเสริมพระพุทธศาสนาเพิ่มมากขึ้น ครอบครัวในชุมชน มีสมาชิกที่เป็นคนดีไม่ยุ่งเกี่ยวกับอบายมุขไว้ช่วยเหลือครอบครัวและช่วยในการพัฒนาชุมชนเพิ่มมากขึ้น

^{๑๓๓} พระเทพโสภณ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), **ทิศทางการศึกษาไทย**, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๖), หน้า ๑๘.

สรุปแนวคิดการบริหารการศึกษาตามหลักไตรสิกขา วิธีคิดแบบนี้มีส่วนประกอบที่สำคัญ ๓ ประการ ได้แก่ ๑) สร้างปัจจัยแห่งสัมมาทิฐิ คือ ทรัพยากรทางการบริหารทุกๆ ด้านและสร้างสัมมาทิฐิให้เกิดขึ้นก่อน ๒) กระบวนการฝึกตามหลักของไตรสิกขา คือ การเรียนการสอนโดยใช้ไตรสิกขา การสร้างบรรยากาศและปฏิสัมพันธ์ที่เป็นกัลยาณมิตร มีกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ๓) วัดและประเมินผลการใช้หลักไตรสิกขาในการบริหารจัดการศึกษา เพื่อศึกษาผลที่เกิดขึ้นกับตัวผู้เรียนและศึกษาผลที่เกิดขึ้นกับชุมชนไปด้วยพร้อมกัน

หลักทฤษฎีเชิงระบบ (System Theory)

ทฤษฎีเชิงระบบเป็นอีกแนวคิดหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการในปัจจุบันกล่าวคือ มีหลายภาคส่วนที่ได้นำเอาทฤษฎีนี้ไปใช้เป็นกรอบในการบริหารองค์กร ทั้งสถานประกอบการ ภาคธุรกิจของเอกชน และในองค์กรของรัฐ โดยเฉพาะในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ก็ได้นำเอาทฤษฎีเชิงระบบนี้เข้ามาใช้ในระบบประกันคุณภาพทางการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งนี้ด้วย สำหรับความหมายของระบบคืออะไร แนวคิดตามหลักของทฤษฎีเชิงระบบเป็นอย่างไร รูปแบบของวิธีระบบเป็นอย่างไร และ การนำรูปแบบทฤษฎีเชิงระบบไปใช้ในการบริหารการศึกษาทำได้อย่างไร ผู้เขียนจะได้นำเสนอตามลำดับ ดังนี้

ความหมายของระบบคืออะไร

คำว่าระบบเป็นกลุ่มขององค์ประกอบต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์ระหว่างกัน และมีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะที่ทำให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อกระทำการกิจกรรมให้ได้ผลสำเร็จตามความต้องการ ปัจจุบันคำว่า “ระบบ” เป็นคำกล่าวที่ใช้กันแพร่หลายโดยทั่วไป เวลาที่กล่าวถึงระบบ เรามักจะต้องคำนึงถึงคำ ๓ คำ คือ ๑) การคิดอย่างมีระบบ (System Thinking) หมายถึงการคิดอย่างมีเหตุผล โดยคิดอย่างรอบคอบถึงผลได้ผลเสียที่จะเกิดขึ้นทั้งในภาพรวม และทุกๆ ส่วนขององค์ประกอบย่อยของระบบว่าต่างก็มีส่วนสัมพันธ์กัน และสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม ๒) วิธีปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ (System Approach) หมายถึงวิธีปฏิบัติงานที่เป็นระบบ โดยมีการนำเอาปัจจัยที่จำเป็นต่อการบริหารมาใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดผลตรงตามเป้าหมายที่กำหนด ทั้งปัจจัยกระบวนการทำงาน และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะมีส่วนสัมพันธ์กัน และเป็นผลซึ่งกันและกัน ๓) ทฤษฎีเชิงระบบ (System Theory) เป็นทฤษฎีที่ระบุว่าองค์การประกอบด้วยส่วนประกอบที่เป็นอิสระ และเป็นวิธีการบริหารงานที่จะเพิ่มความเข้าใจ รู้จุดเด่นจุดด้อยในองค์กร เพื่อการพัฒนาและแก้ปัญหาได้มากยิ่งขึ้น

แนวคิดตามหลักของทฤษฎีเชิงระบบเป็นอย่างไร

หลักการและแนวคิดของทฤษฎีเชิงระบบที่สำคัญมี ดังนี้ ๑) ทฤษฎีเชิงระบบมีความเชื่อว่าระบบจะต้องเป็นระบบเปิด (Open System) กล่าวคือ จะต้องมีการปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมโดยได้รับอิทธิพลหรือผลกระทบตลอดเวลาจากสภาพแวดล้อม ๒) มีรูปแบบของการจัดลำดับ (The Hierarchical Model) ในลักษณะของระบบใหญ่และระบบย่อยที่สัมพันธ์กัน ๓) มีรูปแบบของปัจจัยป้อนเข้าและผลผลิต (Input Output Model) ซึ่งแสดงให้เห็นถึงผลของการปฏิสัมพันธ์ที่มีกับสิ่งแวดล้อม โดยเริ่มต้นจากปัจจัยกระบวนการ และผลผลิตตามลำดับ เป็นองค์ประกอบของระบบ ๔) แต่ละองค์ประกอบของระบบจะต้องมีส่วนสัมพันธ์กัน หรือมีผลกระทบต่อกันและกัน (The Entities Model) หมายความว่า ถ้าองค์ประกอบของระบบตัวใดตัวหนึ่งเปลี่ยนไป ก็จะมีผลต่อการปรับเปลี่ยน

ขององค์ประกอบตัวอื่นด้วย ๕) ทฤษฎีเชิงระบบเชื่อในหลักการของความมีเหตุผลของสิ่งต่างๆ (Cause and Effect) ซึ่งเป็นหลักการทางวิทยาศาสตร์ที่สามารถพิสูจน์ได้ ทฤษฎีเชิงระบบไม่เชื่อว่าผลของสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง เกิดจากเหตุเพียงสาเหตุเดียว แต่ทฤษฎีเชิงระบบเชื่อว่าปัญหาทางการบริหารที่เกิดขึ้นมักจะมีสาเหตุที่มากกว่าหนึ่งสาเหตุ ๖) ทฤษฎีเชิงระบบจะมองทุกอย่างในภาพรวมของทุกองค์ประกอบมากกว่าที่จะมองเพียงส่วนใดส่วนหนึ่งของระบบ ๗) ทฤษฎีเชิงระบบคำนึงถึงผลของการปฏิบัติที่เป็น “Output” หรือ “Product” มากกว่า “Process” ซึ่งผลสุดท้ายของงานที่ได้รับอาจมีมากมายหลายสิ่ง ซึ่งก็คือผลกระทบ (Outcome or Impact) ที่เกิดขึ้นตามมาในภายหลังนั่นเอง ๘) ทฤษฎีเชิงระบบจะมีกระบวนการในการปรับเปลี่ยน และป้อนข้อมูลย้อนกลับ(Feedback) เพื่อบอกให้รู้ว่าระบบมีการเบี่ยงเบนอย่างไร ควรจะแก้ไขที่องค์ประกอบใดของระบบ ซึ่งก็คือ การวิเคราะห์ระบบ (System Analysis) นั่นเอง

รูปแบบของวิธีระบบเป็นอย่างไร (System Approach Model)

จากหลักการและแนวคิดทฤษฎีเชิงระบบดังที่ได้กล่าวมาแล้วนั้นจะเห็นได้ว่า ระบบประกอบด้วยส่วนประกอบที่สำคัญดังต่อไปนี้ ๑) ปัจจัยนำเข้า (Input) หมายถึง ทรัพยากรทางการบริหารต่างๆ ด้าน ได้แก่บุคลากร (Man) งบประมาณ (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Materials) การบริหารจัดการ (Management) และแรงจูงใจ (Motivations) ที่เป็นส่วนเริ่มต้นและเป็นตัวจักรสำคัญในการปฏิบัติงานขององค์การ ๒) กระบวนการ (Process) คือ การนำเอาปัจจัยหรือทรัพยากรทางการบริหารทุกประเภทมาใช้ในการดำเนินงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ เนื่องจากในกระบวนการจะมีระบบย่อยๆ รวมกันอยู่หลายระบบครบวงจร ตั้งแต่การบริหาร การจัดการ การนิเทศ การวัดและการประเมินผล การติดตามตรวจสอบ เป็นต้น เพื่อให้ปัจจัยทั้งหลายเข้าไปสู่กระบวนการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ๓) ผลลัพธ์ (Product or Output) เป็นผลที่เกิดจากกระบวนการของการนำเอาปัจจัยมาปฏิบัติ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ๔) ผลกระทบ (Outcome or Impact) เป็นผลที่เกิดขึ้นภายหลังจากผลลัพธ์ที่ได้ ซึ่งอาจเป็นสิ่งที่คาดไว้หรือไม่เคยคาดคิดมาก่อนว่าจะเกิดขึ้นก็ได้

การนำรูปแบบทฤษฎีเชิงระบบไปใช้ในการบริหารการศึกษาทำได้อย่างไร

การนำเอาทฤษฎีระบบหรือวิธีระบบมาใช้ในการบริหารองค์การ หากนำมาใช้ให้ถูกต้องและเหมาะสม ระบบก็จะช่วยให้องค์การมีประสิทธิภาพ ในทางตรงกันข้ามหากนำมาใช้ไม่ถูกต้องหรือองค์ประกอบแต่ละส่วนของระบบไม่สัมพันธ์กัน ก็อาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์การได้ ดังนั้นการนำเอาทฤษฎีเชิงระบบหรือวิธีการระบบมาใช้ จึงจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ระบบที่เรียกว่า System Analysis ควบคู่กันไปด้วยการวิเคราะห์ระบบจะช่วยให้ผู้บริหารทราบว่า หากผลผลิตหรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ปัญหานั้นจะเกิดจากองค์ประกอบใดของระบบ มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันหรือไม่ อย่างไร ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) จะช่วยให้ทราบถึงประเภทของปัญหาจุดที่ต้องได้รับการพัฒนาแก้ไขหรือปรับปรุงได้มากขึ้น การแก้ไขปรับปรุงก็จะต้องกระทำอย่างเป็นระบบ มิใช่แก้ไขเฉพาะด้านใดด้านหนึ่งเท่านั้น

การวิเคราะห์ระบบ (System Analysis) เป็นส่วนหนึ่งของวิธีระบบ (System Approach) ที่มุ่งเน้นกระบวนการ (Process) มากกว่าผลผลิตหรือผลงาน (Output or Product)

โดยมุ่งวิเคราะห์ปัญหา (Identify the Problem) และเป็นกระบวนการประเมินวิธีระบบ^{๑๓๔} การวิเคราะห์ระบบ เป็นขั้นแรกของการพัฒนาที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายเพื่อให้มีระบบการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ เพราะการพัฒนาคือการปรับปรุง เพื่อให้สภาพปัญหาที่มีอยู่หมดไป หรือเหลือน้อยลงตามศักยภาพของทรัพยากรและข้อจำกัดที่มีอยู่ให้เกิดความสมดุลของโครงสร้างและองค์ประกอบต่างๆ ในระบบ จึงจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ระบบ

ตัวอย่างของสถาบันการศึกษาที่นำเอาทฤษฎีระบบไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์กร คือ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย^{๑๓๕} ซึ่งได้นำทฤษฎีนี้ไปใช้ในระบบประกันคุณภาพทางการศึกษา โดยใช้อักษรย่อว่า “IPOI” ซึ่งมีประเด็นและรายละเอียด ดังนี้ ๑) ปัจจัยนำเข้า (Input) ได้แก่ (๑) ปรัชญา ปณิธาน และวัตถุประสงค์ (๒) หลักสูตร (๓) คณาจารย์ (๔) นิสิต (๕) แหล่งทรัพยากรการเรียนรู้ (๖) อาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม (๗) ระบบบริหาร จัดการ (๘) งบประมาณ ๒) ปัจจัยกระบวนการ (Process) ได้แก่ (๑) การเรียนการสอน (๒) การบริการวิชาการ ด้านพระพุทธศาสนาแก่สังคม (๓) การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม (๔) การวิจัย (๕) ระบบประกันคุณภาพ ๓) ปัจจัยผลผลิต (Output) ได้แก่ ผลผลิต ๔) ปัจจัยผลกระทบ (Impact) ได้แก่ ผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย คณะสงฆ์และสังคม

สรุปแนวคิดการบริหารการศึกษาตามทฤษฎีระบบ วิธีคิดแบบนี้มีส่วนประกอบที่สำคัญ ๔ ประการ ได้แก่ ๑) ปัจจัยนำเข้า (Input) หมายถึง ทรัพยากรทางการบริหารทุกๆ ด้าน ได้แก่ บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ การบริหารจัดการ และแรงจูงใจ ที่เป็นส่วนเริ่มต้นและเป็นตัวจักรสำคัญในการปฏิบัติงานขององค์กร ๒) ปัจจัยกระบวนการ (Process) คือ การนำเอาปัจจัยหรือทรัพยากรทางการบริหารทุกประเภทมาใช้ในการดำเนินงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ เนื่องจากในกระบวนการจะมีระบบย่อยๆ รวมกันอยู่หลายระบบครบวงจร ตั้งแต่การบริหาร การจัดการ การนิเทศ การวัดและการประเมินผล การติดตามตรวจสอบ เป็นต้น เพื่อให้ปัจจัยทั้งหลายเข้าไปสู่กระบวนการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ๓) ผลลัพธ์ (Product or Output) เป็นผลที่เกิดจากกระบวนการของการนำเอาปัจจัยมาปฏิบัติ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ๔) ผลกระทบ (Outcome or Impact) เป็นผลที่เกิดขึ้นภายหลังจากผลลัพธ์ที่ได้ ซึ่งอาจเป็นสิ่งที่คาดหวังหรือไม่เคยคาดคิดมาก่อนว่าจะเกิดขึ้นก็ได้

การเปรียบเทียบการใช้หลักไตรสิกขาและทฤษฎีเชิงระบบในการบริหารการศึกษา

แนวคิดการบริหารการศึกษาตามหลักไตรสิกขากับแนวคิดตามทฤษฎีเชิงระบบดูเหมือนกันว่าเป็นความสอดคล้องกันที่ลงตัวอย่างที่แนวคิดทั้ง ๒ นี้ได้เกิดขึ้นในยุคสมัยที่แตกต่างกันมาก อย่างไรก็ตามจากการศึกษาวิเคราะห์แนวคิดทั้ง ๒ ยังมีประเด็นที่ทำให้เห็นได้ว่ามิใช่ว่าหลักไตรสิกขาและทฤษฎีเชิงระบบจะมีความสอดคล้องลงตัวกันทั้งหมดในทุกประเด็น

^{๑๓๔} Ludwig Von Bertalanffy, อังโน จันทรานี สงวนนาม, ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท บุ๊ค พอยท์ จำกัด, ๒๕๔๕), หน้า ๘๕-๘๘.

^{๑๓๕} มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, **คู่มือระบบประกันคุณภาพ**, (กรุงเทพมหานคร: ไทยรายวันการพิมพ์, ๒๕๔๗), หน้า ๒๗-๒๘.

อิทัปปัจจยตา เป็นหลักการทางพุทธศาสนากล่าวถึงความเกี่ยวเนื่องกันของเหตุและผล^{๑๓๖} เมื่อมีเหตุย่อมมีผล และเมื่อเหตุดับผลก็ดับคือเมื่อสิ่งนี้มีสิ่งนี้ย่อมมี เพราะความเกิดขึ้นแห่งสิ่งนี้สิ่งนี้จึงเกิดขึ้น เมื่อสิ่งนี้ไม่มีสิ่งนี้ย่อมไม่มี เพราะความดับไปแห่งสิ่งนี้สิ่งนี้จึงดับไป

อิทัปปัจจยตา ถือเป็นหัวใจของปฏิจจสมุปบาทเป็นกฎเหนือกฎทั้งปวง เป็นพุทธธรรมอันดีหรือสัจธรรมความจริงแท้ที่สุดของพุทธศาสนา และเชื่อมโยงคำสอนทั้งปวง ของพระพุทธเจ้าว่า ล้วนเป็นไปตามหลักกรรม หรือกฎของอิทัปปัจจยตาทั้งสิ้น

หลักอิทัปปัจจยตาซึมชานอยู่ในเหตุปัจจัยแห่งการก่อเกิด การดำรงอยู่ การมีปฏิสัมพันธ์ และเสื่อมสลาย ของสรรพสิ่งในจักรวาล รวมถึงเป็นวิธีคิดทางทฤษฎีวิทยาศาสตร์ทุกสาขาด้วย ครอบคลุมทั้งปัจจัยส่วนวัตถุ จิตใจ สังคมและอื่นๆ ทั้งหมด ส่วนปฏิจจสมุปบาทหมายถึงแต่สิ่งมีชีวิตที่มีจิตใจ

อิทัปปัจจยตาในทางพุทธศาสนามักใช้ในการอธิบายในรูปแบบปรัชญาใช้อธิบายสิ่งต่างๆ แบบเชื่อมโยง เช่น เสาคือปัจจัยของหลังคา ถ้าไม่มีเสา หลังคาที่อยู่ไม่ได้ ถ้าไม่มีหลังคา เสาก็ไม่มีประโยชน์ ทั้งเสาและหลังคาเป็นปัจจัยของกันและกัน คือ ไม่มีสิ่งใดเกิดขึ้นมาลอยๆโดยไม่มีเหตุผล บางเหตุการณ์ประกอบด้วยหลายเหตุปัจจัย เช่น ร้องไห้เพราะเจ็บ เจ็บเพราะหิวแตก หิวแตกเพราะหกล้ม หกล้มเพราะถนนลื่น ถนนลื่นเพราะฝนตก

อิทัปปัจจยตา แสดงถึงว่า ทุกสิ่งมีความเกี่ยวเนื่องมีเหตุและผลสัมพันธ์กันอยู่ มิใช่ตั้งอยู่หรือเกิดขึ้นมาลอยๆตามลำพัง (ยกเว้นอยู่สิ่งเดียวได้แก่ “นิพพาน” ซึ่งเป็นวิสังขาร ปราศจากการปรุงแต่ง ไม่เกิด ไม่ดับ ไม่แปรปรวนเปลี่ยนแปลง) คือมีการปรุงแต่งเกี่ยวเนื่องแปรปรวนไปตามเหตุที่เปลี่ยนไป ซึ่งจะยังผลให้แปรเปลี่ยนไปตามเหตุปัจจัยนั้นๆด้วย คือเป็นสังขารธรรม หรือสังขตธรรม คือ เป็นสภาพธรรมที่มีเหตุปัจจัยปรุงแต่ง จึงเกิดขึ้นได้ เป็นสังขารธรรม และสภาพธรรมที่มีปัจจัยปรุงแต่งเมื่อเกิดแล้ว ตั้งอยู่ชั่วขณะ แล้วดับไป เป็นสังขตธรรมปฏิจจสมุปบาทโพธิสูตรที่ ๑

สมัยหนึ่ง พระผู้มีพระภาคตรัสรู้ใหม่ๆ ประทับอยู่ที่โคนไม้โพธิ์ใกล้ฝั่งแม่น้ำเนรัญชรา^{๑๓๗} ที่ตำบลอุรุเวลา ก็สมัยนั้นแล พระผู้มีพระภาคประทับนั่งเสวยวิมุตติสุขด้วยบัลลังก์อันเดียว ตลอด ๗ วัน ครั้นนั้นแล พอสัปดาห์นั้นล่วงไปพระผู้มีพระภาคเสด็จออกจากสมาธินั้น ได้ทรงมนสิการปฏิจจสมุปบาทอันเป็นอนุโลมด้วยดีตลอดปฐมยามแห่งราตรี ดังนี้ว่า

เมื่อสิ่งนี้มี สิ่งนี้ก็มี เพราะสิ่งนี้เกิด สิ่งนี้จึงเกิด คือ เพราะอวิชชาเป็นปัจจัยจึงมีสังขาร เพราะสังขารเป็นปัจจัยจึงมีวิญญาณ เพราะวิญญาณเป็นปัจจัยจึงมีนามรูป เพราะนามรูปเป็นปัจจัยจึงมีสฬายตนะ เพราะสฬายตนะเป็นปัจจัยจึงมีผัสสะ เพราะผัสสะเป็นปัจจัยจึงมีเวทนา เพราะเวทนาเป็นปัจจัยจึงมีตัณหา เพราะตัณหาเป็นปัจจัยจึงมีอุปาทาน เพราะอุปาทานเป็นปัจจัยจึงมีภพ เพราะภพเป็นปัจจัยจึงมีชาติ เพราะชาติเป็นปัจจัยจึงมีชรา มรณะ โสกะ ปริเทวะ ทุกข์ โทมนัสและอุปายาส ความเกิดขึ้นแห่งกองทุกข์ทั้งสิ้นนี้ ย่อมมีได้ด้วยประการอย่างนี้ฯ ลำดับนั้นแล พระผู้มีพระภาคทรง

^{๑๓๖} อิทัปปัจจยตา ของ พระธรรมโกศาจารย์ - พุทธทาส อินทปัญโญ พิมพ์ครั้งแรก พุทธศักราช ๒๕๑๖ พุทธทาสภิกขุ พ.ศ. ๒๕๔๙-๒๕๓๖.

^{๑๓๗} ขุ.อุ. ๒๕/๓๘/๖๒

ทราบเนื้อความนี้แล้ว ได้ทรงเปล่งอุทานนี้ในเวลาที่ว่า ในกาลใดแล ธรรมทั้งหลายมาปรากฏแก่พราหมณ์ผู้มีเพียรเพ่งอยู่ ในกาลนั้น ความสงสัยทั้งปวงของพราหมณ์นั้นย่อมสิ้นไป เพราะมารู้แจ้งธรรมพร้อมด้วยเหตุฯ

ความหมายและความสำคัญของหลักพรหมวิหาร ๔

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต) ได้ให้ความหมายของพรหมวิหาร ๔ ไว้ใน “พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม” ว่า^{๑๓๘} พรหมวิหาร ๔ คือ ธรรมเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ ธรรมประจำใจอันประเสริฐ, หลักความประพฤติที่ประเสริฐบริสุทธิ, ธรรมที่ต้องมีไว้เป็นหลักใจและกำกับความประพฤติ จึงจะชื่อว่าดำเนินชีวิตหมดจด และปฏิบัติตนต่อนุชนสัตว์ทั้งหลายโดยชอบประกอบด้วย

๑. เมตตา ความรักใคร่ปรารถนาดีอยากให้เขามีความสุข มีจิตอันแผ่ไมตรีและคิดทำประโยชน์แก่มนุษย์สัตว์ทั่วหน้า

๒. กรุณา ความสงสาร คิดช่วยให้พ้นทุกข์ไฝ่ใจในอันจะปลดปล่อย บำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์

๓. มุทิตา ความยินดี ในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข มีจิตผ่องใสบันเทิง ประกอบด้วยอาการแช่มชื่นเบิกบานอยู่เสมอ ต่อสัตว์ทั้งหลายผู้ดำรงในปกติสุข พลอยยินดีด้วยเมื่อเขาได้ดีมีสุข เจริญอกงามยิ่งขึ้นไป

๔. อุเบกขา ความวางใจเป็นกลาง อันจะให้ดำรงอยู่ในธรรมตามที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา คือ มีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจตราซัง ไม่เอนเอียงด้วยรักและชัง พิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำแล้ว อันควรได้รับผลดีหรือชั่ว สมควรแก่เหตุอันตนประกอบพร้อมที่จะวินิจฉัย และปฏิบัติไปตามธรรม รวมทั้งรู้จักวางเฉยสงบใจมองดู ในเมื่อไม่มีกิจที่ควรทำ เพราะเขาได้รับผิดชอบตนได้ดีแล้ว เขาสมควรรับผิดชอบตนเองหรือเขาควรได้รับผลอันสมกับความรับผิดชอบของตน

พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช) ได้ให้ความหมายของพรหมวิหารธรรมว่า^{๑๓๙} พรหมวิหารธรรม หมายถึง บุคคลผู้มีคุณธรรมครบถ้วนบริบูรณ์เท่านั้น มี ๔ ประการ คือ

๑. เมตตา ความจริงใจ ความรัก ความปรารถนาดีต่อผู้อื่น ไม่มีเล่ห์เหลี่ยม ดูได้จากสีหน้าที่บ่งบอก คือ ยิ้มแย้มแจ่มใส และดูจากการกระทำที่มุ่งหวังให้ผู้อื่นมีดียิ่งๆ ขึ้นไป

๒. กรุณา ความสงสาร ความเห็นอกเห็นใจต่อเพื่อนมนุษย์ร่วมโลก ยามเห็นผู้อื่นมีความลำบากก็ทนอยู่ไม่ได้ ต้องแสดงออกมาด้วยการเข้าช่วยเหลือเจือจุน ด้วยความเต็มใจเสมอ ในทำนองสุขก็สุขด้วย นั้นเทียว

๓. มุทิตา ความชื่นชมยินดีในความสำเร็จสมหวังของผู้อื่น ไม่แสดงความอิจฉาริษยาด้วยการหนดูหนเห็นคนที่เขาดีกว่าตัวไม่ได้ ดูได้จากการไปแสดงไมตรีจิตต่อบุคคลอื่นหรือชื่นชมต่อความสำเร็จของผู้อื่นโดยไม่ต้องบังคับใจ

^{๑๓๘} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ฉบับประมวลธรรม, พิมพ์ครั้งที่ ๑๓, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท เอส.อาร์.พรินต์ติ้ง แมส โปรดักส์จำกัด, ๒๕๔๘), หน้า ๑๒๔-๑๒๗.

^{๑๓๙} พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช), พระในบาน, (กรุงเทพมหานคร: คณาจารย์ธรรมการพิมพ์, ๒๕๔๗), หน้า ๘-๙.

๔. อุเบกขา ความวางเฉยในเมื่อไม่อาจจะช่วยเหลือเขาได้ไม่ทักถมซ้ำเติมและเมื่อผู้อื่นผิดพลาดหรือได้รับความวิบัติ ไม่แสดงอาการสมน้ำหน้าเมื่อเขาพลาด เป็นต้น

พจนานุกรม ศัพท์ศาสนาสาทุก อังกฤษ - ไทย ฉบับราชบัณฑิตยสถาน อธิบายความหมายของพรหมวิหาร ๔ ว่า^{๑๔๐} เป็นธรรมหมวดหนึ่งในพระพุทธศาสนามีความหมายหลายนัย คือ

๑. เป็นธรรมเครื่องอยู่ของพรหม เครื่องอยู่อย่างพรหมและทำให้พรหมเสมอด้วยพรหมโดยมุ่งประเด็นที่ว่า เมื่อผู้บำเพ็ญสมาธิเจริญเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขาแล้วย่อมส่งผลให้บรรลุลิขิตได้ตามลำดับ

๒. เป็นธรรมเครื่องอยู่ของผู้ประเสริฐธรรมประจำใจอันประเสริฐหลักความประพฤติที่ประเสริฐ เมื่อมีธรรม ๔ ประการนี้ประจำใจ ย่อมมีความรักสรรพสัตว์ ปราปรณาช่วยสรรพสัตว์ที่ประสบทุกข์ให้พ้นทุกข์ ไม่ริษยาในความได้มีสุขของสรรพสัตว์และวางใจเป็นกลางได้เมื่อช่วยสรรพสัตว์นั้นๆ ไม่สำเร็จ

๓. เป็นธรรมเครื่องอยู่ของผู้เป็นใหญ่ คือ ผู้นำหรือผู้ปกครองโดยมุ่งให้ผู้นำหรือผู้ปกครองมีความรัก ความปรารถนาดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นพื้นฐานช่วยเหลือเขาเมื่อเขาประสบทุกข์ ยินดีด้วยเมื่อเขาประสบความสำเร็จ และวางใจเป็นกลางไม่ตกอยู่ในอคติ พรหมวิหาร ๔ เรียกได้อีกอย่างหนึ่งว่า อัปมัณญา ๔ เพราะมุ่งประเด็นที่ว่าแผ่ไปไม่จำกัดในมนุษย์และสัตว์ทั้งหลายเป็นพรหมวิหารของพระอริยะ

องค์ประกอบของหลักพรหมวิหาร ๔

สมเด็จพระญาณสังวร สมเด็จพระสังฆราช (เจริญ สุวฑฺฒโน) ทรงเรียบเรียงหนังสือชุดรวมธรรมะ ตอนที่ว่าด้วยพรหมวิหาร ๔ สามารถสรุปความได้ว่า^{๑๔๑} พรหมวิหาร ๔ เป็นคุณธรรมสำหรับเป็นที่อยู่ของจิตใจแห่งพรหม คือผู้ใหญ่หรือผู้ประเสริฐ เป็นธรรมเป็นที่อยู่ซึ่งมีทั้งความดีและความสุขโดยให้ผู้ปฏิบัตินำไปใช้ ดังนี้ ขั้นแรกให้ปฏิบัติด้วยจิตคิดเกื้อกูลแผ่ออกไปในสัตว์บุคคลทั้งหลาย คือ เมตตา ซึ่งมีอาการเป็นความคิดเกื้อกูล ต่อจากนั้นเมื่อได้เห็นหรือได้ยินหรือได้คิดว่าเขามีความทุกข์เดือดร้อนก็ปฏิบัติช่วยบำบัดทุกข์ให้ คือ กรุณาซึ่งมีอาการช่วยบำบัดทุกข์ จากนั้น ครั้นได้เห็นเขามีสุขไม่ทุกข์ ก็พลอยยินดีบันเทิงใจ คือ มุทิตาซึ่งมีอาการพลอยยินดี และเมื่อไม่มีกิจที่ควรจะทำต่อไป ก็อุเบกขา คือ ดูอยู่เฉยๆ

ปัญญานันทภิกขุ (ปิ่น ปญฺญานนฺโท) กล่าวถึง พรหมวิหารว่า^{๑๔๒} เป็นหลักใจ ได้แก่ ผู้ใหญ่ที่ดีเยี่ยมดำรงตนมั่นคงอยู่ในพรหมวิหาร ๔ ประการ เป็นประจำในผู้น้อยเป็นนิจ คือมี

เมตตา รักใคร่ปรารถนาให้ผู้น้อยได้รับความร่มเย็นเป็นสุขโดยทั่วกัน ๑

กรุณา สงสารช่วยเหลือผู้ที่ทุกข์ยากจนเต็มความสามารถ ๑

^{๑๔๐} ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรมศัพท์ศาสนาสาทุก อังกฤษ - ไทย ฉบับราชบัณฑิตยสถาน, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนจำกัด อรุณการพิมพ์, ๒๕๔๘), หน้า ๑๒๐- ๑๒๑.

^{๑๔๑} สมเด็จพระญาณสังวร สมเด็จพระสังฆราช (เจริญ สุวฑฺฒโน), รวมธรรมะ, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด มหาชน, ๒๕๔๓), หน้า ๑๙๕-๒๐๓.

^{๑๔๒} ปัญญานันทภิกขุ (ปิ่น ปญฺญานนฺโท), หน้าที่ของคน (ฉบับสมบูรณ์), (กรุงเทพมหานคร: ธรรมสภา, ๒๕๔๑), หน้า ๑๘๘.

มุทิตา พลอยยินดีที่มีความเจริญขึ้น แม้จะได้รับยกย่องดีกว่าตนก็ไม่คิดริษยา ๑
 อุเบกขา วางตนเฉยๆ ในเวลาให้เห็นผู้น้อยต้องได้รับโทษหรือรับความวิบัติที่ตนไม่สามารถจะช่วยให้ หรือตนช่วยแล้วแต่ไม่สำเร็จ ๑

พระเทพโสภณ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) ได้กล่าวถึงพรหมวิหาร ๔ ซึ่งสามารถสรุปความได้ว่า^{๑๔๓} นักบริหารต้องมีพรหมวิหารธรรมคือธรรมสำหรับผู้ใหญ่ ๔ ประการ เพราะเมตตาทำให้นักบริหารรู้จักมองแง่ดีของเพื่อนร่วมงานและจดจำไว้เพื่อจะได้ใช้คนให้เหมาะสมกับลักษณะที่ดีของเขา กรุณาจะให้นักบริหารเปิดใจกว้างรับฟังปัญหาของผู้อื่น มุทิตาทำให้นักบริหารส่งเสริมให้คนทำงานมีโอกาสพัฒนาความรู้ ความสามารถจนได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น และอุเบกขาจะทำให้ผู้บริหารมีความยุติธรรมในการให้รางวัลและโทษ โดยรู้เท่าทันคนร่วมงานทุกคน

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต) ได้กล่าวถึง พรหมวิหารธรรม หมายถึงคุณธรรมสำหรับผู้ใหญ่ นักปกครองหรือผู้บริหาร ๔ ประการ ได้แก่^{๑๔๔}

๑. เมตตา คือ ความรักปรารถนาดีอยากให้เขามีความสุขมีจิตอันแผ่ไมตรี และคิดทำประโยชน์แก่มนุษย์ทั่วหน้า

๒. กรุณา คือ ความสงสาร คิดช่วยให้พ้นทุกข์ ใฝ่ใจในอันที่จะปลดเปลื้องบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์

๓. มุทิตา คือ ความยินดีในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข มีใจผ่องใสบันเทิงประกอบด้วยความชื่นชมขึ้นเบิกบานอยู่เสมอต่อสัตว์ทั้งหลายผู้ดำรงในปกติสุข พลอยยินดีด้วยเมื่อเขาได้ดีมีสุขเจริญอกงามยิ่งๆ ขึ้นไป

๔. อุเบกขา คือ ความวางใจเป็นกลาง ไม่เอนเอียงด้วยรักและชัง พิจารณากรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำแล้วอันควรได้รับทั้งผลดีและชั่วสมควรแก่เหตุอันตนประกอบ พร้อมทั้งจะวินิจฉัยและปฏิบัติไปตามธรรม รวมทั้งรู้จักวางเฉยสงบใจมองดูในเมื่อไม่มีกิจที่ควรทำ

พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช) ให้ความหมายพรหมวิหาร ๔ ไว้ว่า^{๑๔๕} บุคคลผู้มีความคุณธรรมครบถ้วนบริบูรณ์เท่านั้นอันพรหมวิหารธรรมนั้นมี ๔ ประการ คือ

๑. เมตตา ความจริงใจ ความรัก ความปรารถนาดีต่อผู้อื่น ไม่มีเล่ห์เหลี่ยม ดูได้จากสีหน้าที่บ่งบอก คือ ยิ้มแย้มแจ่มใส และดูจากการกระทำที่มุ่งหวังให้ผู้อื่นมีดียิ่งๆ ขึ้นไป

๒. กรุณา ความสงสาร ความเห็นอกเห็นใจต่อเพื่อนมนุษย์ร่วมโลก ยามเห็นผู้อื่นมีความลำบากก็ทนอยู่ไม่ได้ ต้องแสดงออกมาด้วยการเข้าช่วยเหลือเจือจุนด้วยความเต็มใจเสมอ ในทำนองสุขก็สุขด้วยนั้งเอง

^{๑๔๓} พระเทพโสภณ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), ศาสตราจารย์พิเศษ, **มณีแห่งปัญญา**, (กรุงเทพมหานคร: ธรรมสภา และสถาบันบันลือธรรม, ๒๕๓๙), หน้า ๔๓-๔๕.

^{๑๔๔} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**, พิมพ์ครั้งที่ ๑๖, (กรุงเทพมหานคร: เอส.อาร์. พรินติ้ง แมสโปรดักส์ จำกัด, ๒๕๕๑), หน้า ๑๖๑.

^{๑๔๕} พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช), **พระในบ้าน**, (กรุงเทพมหานคร: คณาจารย์ธรรมการพิมพ์, ๒๕๔๑), หน้า ๘-๙.

๓. มุทิตา ความชื่นชมยินดีในความสำเร็จสมหวังของผู้อื่น ไม่แสดงความอิจฉาริษยา ด้วยการทนดูเห็นคนที่เขาได้ดีกว่าตัวไม่ได้ ดูได้จากการไปแสดงไมตรีต่อบุคคลอื่นหรือชื่นชมต่อความสำเร็จของผู้อื่นโดยไม่ต้องบังคับใจ

๔. อุเบกขา ความวางเฉยในเมื่อไม่อาจจะช่วยเหลือเขาได้ไม่หັบถ่มซ้ำเติม และเมื่อผู้อื่นผิดพลาดหรือได้รับความวิบัติไม่แสดงอาการสมน้ำหน้าเมื่อเขาพลาด เป็นต้น

บุญมี แทนแก้ว ได้ให้ความหมายของพรหมวิหาร^{๑๔๖}ไว้ ดังนี้

๑. เมตตา ความรัก คือ ความปรารถนาดีมีไมตรีจิต ต้องการความช่วยเหลือให้ทุกคนประสบประโยชน์และความสุข

๒. กรุณา ความสงสาร คือ ความอยากช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความทุกข์โศกใจที่จะปลดปล่อย บำบัดความทุกข์ยาก เดือดร้อนของคนและสัตว์ทั้งปวง

๓. มุทิตา ความเบิกบานพลอยยินดีเมื่อเห็นผู้อื่นอยู่ดีมีสุข จิตใจแช่มชื่นแจ่มใสเบิกบานเมื่อเห็นเขาประสบความสำเร็จ งามยิ่งขึ้นไปก็พลอยยินดี ปรีดาปราโมทย์บันเทิงใจด้วย

๔. อุเบกขา ความมีใจเป็นกลาง คือ มองตามความเป็นจริง โดยวางจิตเรียบสม่ำเสมอมั่นคง แน่วแน่ เที่ยงตรงดุจตราขึง มองเห็นการที่บุคคลจะได้รับผลดีหรือชั่ว สมควรแก่เหตุผลที่ตนประกอบ พร้อมทั้งจะวินิจฉัยวางตนและปฏิบัติไปตามความเที่ยงธรรม

แก้ว ชิตตะขบ ได้ให้ความหมายของพรหมวิหาร ๔ ไว้ว่า^{๑๔๗} พรหมวิหาร ๔ หมายถึง ธรรมเป็นเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ ธรรมประจำใจอันประเสริฐ หลักความประพฤติที่ประเสริฐบริสุทธิ์ ธรรมที่ต้องมีไว้เป็นหลักและกำกับความประพฤติให้เป็นไปโดยชอบ ถูกต้องตามทำนองคลองธรรมจึงจะชื่อว่าดำเนินชีวิตหมดจดและปฏิบัติตนต่อมนุษย์ และสัตว์ทั้งหลายโดยชอบและประกอบด้วย ๔ อย่าง คือ

๑. เมตตา ความรักใคร่ ปรารถนาจะให้เขาเป็นสุขคำว่า “เมตตา” หมายถึง ความสนิทสนม คือ ความรักใคร่ที่ เว้นจากราคะ ความกำหนด ได้แก่ ความปรารถนาให้เกิดความสุขความเจริญแก่ผู้อื่น ความปรารถนาดีอยากให้มีความสุข ความมีจิตอันแผ่ไมตรีและคิดทำประโยชน์แก่มนุษย์ และสัตว์ทั่วหน้า

๒. กรุณา ความสงสาร คิดจะช่วยให้เขาพ้นทุกข์ คำว่า “กรุณา” หมายถึง ความห่วงใย เมื่อเห็นผู้อื่นได้รับทุกข์ร้อน ได้แก่ ปรารถนาเพื่อจะปลดปล่อยความทุกข์ร้อนของเขาหรือความสงสารคิดจะช่วยให้พ้นทุกข์ ความไฝ่ฝันในอันที่จะปลดปล่อยบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์

๓. มุทิตา ความพลอยยินดี เมื่อผู้อื่นได้ดี คำว่า “มุทิตา” หมายถึง ความชื่นบาน ได้แก่ ความพลอยยินดีในเมื่อผู้อื่นได้ดี หรือความยินดี ในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข มีจิตใจผ่องใสบันเทิง ประกอบด้วยอาการแช่มชื่นเบิกบานอยู่เสมอต่อดรรพสัตว์ผู้ดำรงในปกติสุข พลอยยินดีด้วยเมื่อเขาได้มีสุข เจริญงามยิ่งขึ้นไป

^{๑๔๖} บุญมี แทนแก้ว, **จริยศาสตร์**, (กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์, ๒๕๓๙), หน้า ๑๗๓.

^{๑๔๗} แก้ว ชิตตะขบ, **รวมวิชาธรรมศึกษา ชั้นตรี**, (ตามหลักสูตรของสนามหลวงแผนกธรรม พ.ศ. ๒๕๔๖), (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๔๗), หน้า ๙๓-๙๔.

๔. อุเบกขา ความวางเฉย ไม่ดีใจไม่เสียใจเมื่อผู้อื่นถึงความวิบัติ คำว่า “อุเบกขา” หมายถึง ความวางเฉย ได้แก่ วางตนเป็นกลางในเมื่อจะแผ่เมตตาไปก็ไม่สมควร เช่น เอาใจช่วยโจร เป็นต้น หรือความวางใจเป็นกลางอันจะให้ดำรงอยู่ในธรรมตามที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา มีจิตเรียบตรงเที่ยงตรงดุจตราขึง ไม่เอนเอียงด้วยรักและชังพิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำแล้วอันควรได้รับผลดีหรือชั่ว สมควรแก่เหตุอันประกอบพร้อมที่จะวินิจฉัยและปฏิบัติไปตามธรรม รวมทั้งรู้จักวางเฉยสงบใจมองดูในเมื่อไม่มีจิตที่ควรทำเพราะเขาได้รับผิดชอบตนได้ดี เขาสมควรรับผิดชอบตนเองหรือเขาได้รับผลอันสมควรกับความรับผิดชอบของตน

จากความหมายของพรหมวิหารธรรมที่ได้นำมากล่าวในข้างต้นนั้น สรุปได้ว่า พรหมวิหารธรรม หมายถึง ธรรมเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ, ธรรมประจำใจอันประเสริฐ, หลักความประพฤติดี ประเสริฐบริสุทธิ์, ธรรมที่ต้องมีไว้เป็นหลักใจและกำกับความประพฤติมี ๔ ประการ คือ

๑. เมตตา ความรักใคร่ปรารถนาดีอยากให้เขามีความสุข มีจิตอันแผ่ไมตรีและคิดทำประโยชน์แก่มนุษย์สัตว์ทั่วหน้าอยากช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความทุกข์โศกที่ประสบอยู่ บำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของคนและสัตว์ทั้งปวง

๒. กรุณา ความสงสาร คิดช่วยให้พ้นทุกข์โศกในอันจะปลดปล่อย บำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์แสดงออกมาด้วยการเข้าช่วยเหลือเจือจุน ด้วยความเต็มใจเสมอ ในทำนองสุขก็สุขด้วย

๓. มุทิตา ความยินดี ในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข มีจิตผ่องใสบันเทิง ประกอบด้วยอาการแช่มชื่นเบิกบานอยู่เสมอ ต่อสัตว์ทั้งหลายผู้ดำรงในปกติสุข พลอยยินดีด้วยเมื่อเขาได้ดีมีสุข เจริญงอกงามยิ่งขึ้นไปเมื่อเห็นเขาประสบความสำเร็จ งามยิ่งขึ้นไปก็พลอยยินดีปรีดาปราโมทย์บันเทิงใจด้วย

๔. อุเบกขา ได้แก่ความมีใจเป็นกลาง คือ มองตามเป็นจริงโดยวางจิตเรียบสม่ำเสมอ มั่นคง เที่ยงตรงดุจตราขึง เมื่อมองเห็นบุคคลที่ได้รับผลของกรรมดีหรือกรรมชั่ว ซึ่งสมควรแก่เหตุที่ตนได้กระทำไว้พร้อมที่จะวินิจฉัย วางตน และปฏิบัติไปตามความเที่ยงธรรม ไม่เอนเอียงด้วยอคติ

พิธีกรรม เจริญสุข ได้กล่าวไว้ว่า^{๑๔๘} พรหมวิหารธรรม คือธรรมเป็นหลักประจำใจกำกับพฤติกรรมคนในองค์การในสังคมให้เป็นไปโดยชอบธรรม ถูกต้องทำนองคลองธรรม ก่อให้เกิดอานิสงส์นานับการโดยเฉพาะเมตตาธรรม ซึ่งได้รวบรวมไว้ ๑๑ ประการ ดังนี้

๑. ยามตื่นก็เป็นสุข
๒. ยามหลับก็เป็นสุข
๓. ยามฝนก็ฝนดี ไม่มีฝนร้าย
๔. เป็นที่รักของคนทั้งปวง
๕. เป็นที่รักของสัตว์โลกทั้งมวล
๖. เทพยินดีคุ้มครองรักษา
๗. ภัยพิบัติ ศาสตร์ราวุธ ยาพิษ ไม่แผ้วพานกร้านกราย
๘. มีจิตที่มั่นคงมีเสถียรภาพ

^{๑๔๘} พิธีกรรม เจริญสุข, ปกิณกรรม, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์การศาสนา, ๓๕๔๓), หน้า ๑๒๐.

๙. มีผิวพรรณผ่องใส ใบหน้าอัมเอิบ

๑๐. เมื่อเวลาสิ้นใจก็มีสติ

๑๑. เมื่อยังไม่ก้าวสู่โลกุตรธรรมก็สุขุขคติในพรหมโลก

วราญา ทองอุ่น ได้กล่าวไว้ว่า^{๑๔๙} ผู้ใดมีคุณธรรมตามพรหมวิหาร ๔ ผู้นั้นได้ชื่อว่า เป็นผู้ที่มีพระคุณยิ่งใหญ่เพราะผู้ที่มีคุณธรรมตามพรหมวิหาร คือ ผู้ที่มีพฤติกรรมกาปฏิบัติเกื้อกูลต่อผู้อื่น โดยมีหลักสู่การปฏิบัติ ดังนี้

๑. เมตตา (Loving Kindness) มีความรักใคร่ปรารถนาที่จะให้เป็นสุข หมายถึง พฤติกรรมมีความหวังดีเพื่อนให้ผู้อื่นมีความสุข มีจิตใจแผ่ไม่ตรีจิต สนทนากับผู้น้อย หวังความดีงามแก่เขา อยากให้เขามีความสุข ไม่อยากให้มีอันตรายจากความอาฆาตบาดหมางใจกัน ปรารถนาให้มีความสามัคคีกลมเกลียวกัน เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน หวังให้เขาเจริญด้วยความรู้ ความสามารถอันเป็นทางให้เกิด ลาภ ยศ และชื่อเสียง รักษาตนให้ได้รับความสุขโดยสวัสดิภาพ เมตตาธรรมเป็นเครื่องบำรุงอวัยวะ ร้อยใจให้จิตคิดเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่กัน ชำระล้างเสียซึ่งมลทิน คือ ความพยาบาท ความเห็นแก่ได้ ความเห็นแก่ตัว ความเห็นแก่ประโยชน์ ถ้าวางจิตมีเมตตาแล้ว จะป้องกันความคิดวิปริตในทางทำลาย ให้ร้ายป้ายสีในทางเสียหาย ไม่เป็นความจริงได้ สังคมก็จะอยู่เป็นสุข องค์การก็จะสามัคคี **สมกับสภาวะจิตของพระมหาสมณเจ้า กรมพระยาวชิรญาณวโรรส** ที่กล่าวว่า^{๑๕๐} “โลก ปตัมภิกาเมตตา” แปลความว่า เมตตาเป็นเครื่องค้ำจุนโลก

๒. กรุณา (Compassion) มีความสงสาร คิดจะช่วยให้พ้นทุกข์ หมายถึง พฤติกรรมหวังดีเมื่อเห็นผู้อื่นมีความทุกข์ร้อน ตกทุกข์ได้ยาก ก็รู้สึกสงสาร ห่วงใจไปตามเมื่อเห็นเขามีความทุกข์ กรุณาธรรมเป็นเครื่องปราบปรามจิตใจไม่ให้คิดเบียดเบียนคนอื่นให้ได้รับความลำบากในการกระทำ งาน กิจกรรมต่างๆ ย่อมมีความลำบากทั้งกายและใจ จึงมีความเห็นใจ พลอยหาวิธีไม่ให้เกิดความลำบากแก่ผู้ทำงาน ด้วยการอำนวยความสะดวก สนับสนุน อุปการณ เครื่องมือ ให้เต็มกำลังในการทำงาน

๓. มุทิตา (Sympathetic Joy) มีความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี หมายถึง ความชื่นบานในเวลาที่เขาได้รับความดี เมื่อเขามีความเจริญด้วยความรู้ความสามารถ เจริญด้วย ลาภ ยศ และชื่อเสียงพลอยชื่นชมยินดีตามด้วยคุณธรรม มุทิตาธรรมเมื่ออยู่ในดวงจิตผู้ใด ผู้นั้นย่อมปราบปรามซึ่งความริษยา อิจฉาริษยาในคุณงามความดีของผู้อื่นเมื่อผู้อื่นได้รับความดี อุดรชนไม่ได้ เราร้อน ชื่นเคื่องหงุดหงิด งุ่นง่าน ความอิจฉาริษยาเป็นโทษทำลายความสามัคคีความเจริญของหมู่คณะ เมื่อเกิดขึ้นย่อมชักนำจิตให้วิปริตไปต่างๆ นานา คิดแต่อุปายในการทำลายยุยงให้เสียหาย แม้เหตุแห่งความไม่เป็นจริง มีแต่มุทิตาธรรม ที่ปราบปรามความอิจฉาริษยาของคนในสังคมในองค์การได้ เมื่อมีมุทิตาย่อมได้รับความนิยมนับถือ จึงเป็นคุณธรรมที่ควรปลูกฝังให้มีในใจของบุคลากร ในหน่วยงานของทุกหน่วยงาน

^{๑๔๙} วราญา ทองอุ่น, **มนุษย์สัมพันธ์ในองคการ**, (สุรินทร์: มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์, ๒๕๔๘), หน้า ๒๑๐-๒๑๒.

^{๑๕๐} พระมหาสมณเจ้า กรมพระยาวชิรญาณวโรรส, **พุทธศาสนสุภาษิต เล่ม ๑**, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๓๗), หน้า ๕๒.

๔. อุเบกขา (Equanimity) มีการวางตนเป็นกลาง มีความวางเฉย ไม่เสียใจ ไม่ดีใจ เมื่อสถานการณ์ไม่เอื้อที่จะแสดงพฤติกรรมตามคุณธรรมความมีเมตตา กรุณา และมุทิตาจิตได้ อุเบกขาธรรมเป็นคุณธรรมของ ผู้ใหญ่ ผู้นำ หัวหน้างาน ที่ปกครองพนักงาน เจ้าหน้าที่ หมุ่คณะ ที่ต้องประพุดอย่างสม่ำเสมอ เมื่อมีผู้ประพุดอย่างสม่ำเสมอ เมื่อมีผู้ประพุดที่ดีก็ต้องขมยกลองสรรเสริญคุณงามความดีของเขา แต่เมื่อมีผู้ประพุดไม่ดีก็ต้องถูกตำหนิ ลงโทษตามกรณีของความผิด ไม่ตัดสินเอนเอียงเพราะอำนาจอคติที่ผิดๆ นี่คือนิยามพฤติกรรมผู้มีอุเบกขาธรรมพรหมวิหารธรรมทั้ง ๔ ประการดังกล่าวนี้ ผู้มีเมตตาธรรมควรเจริญในเวลาปกติยอมทำงานร่วมกับคนอื่นอย่างไม่มีเวร ไม่มีภัย มีความรักใคร่สนิทสนม กลมเกลียวกัน เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ผู้มีกรุณาธรรมควรเจริญในเวลาที่ได้รับทุกข์ ความเดือดร้อน ผู้มีกรุณาธรรมยอมนำมาซึ่งการช่วยเหลือเกื้อกูลเอื้ออาทร ต่อกัน ไม่หนีเอาตัวรอด ความเดือดร้อน ความทุกข์ยากของผู้ร่วมงาน ผู้อยู่ในสังคมองค์การจะบรรเทาเบาบางลงอยู่ด้วยความมีน้ำใจ ผูกพันกันอย่างแนบแน่น มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ผู้มีมุทิตาธรรมควรเจริญในเวลาที่คุณอื่นได้รับความชอบที่เขากระทำคุณงามความดี ผู้มีมุทิตาธรรมยอมนำมาซึ่งความโสมนัส ปรีเปรมเอิบอิ่มใจ ยินดี สามัคคีกลมเกลียวเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน นำมาซึ่งความสุขใจ สบายใจ อยู่ร่วมกันอย่างกัลยาณมิตร สัมพันธจิต สนิทใจ ผู้มีอุเบกขาธรรมควรเจริญในเวลาที่เป็นเพื่อนพ้อง ผู้อื่นถึงความวิบัติที่ไม่อาจช่วยเหลือได้ ยึดถือคำสั่งสอนใน สุตตนิบาต ขุททกนิคาย วา^{๕๑} “กัมมุนา วัตตติ โลโก” สัตว์โลกย่อมเป็นไปตามกรรม นั่นคือ ตั้งสติ ทำความเข้าใจว่า คนทุกคนมีกรรมเป็นของตน ถ้าทำกรรมดีก็จะได้ผลตอบแทน ถ้าทำกรรมชั่วก็ได้รับผลชั่วตอบแทน ไม่มีทางหนีหนีกรรมของตนพ้น กรรมจะติดตามตนไปเหมือนล้อหมุนไปตามรอยเท้าโคหรือเวลา ที่เขามีความสุขไขุพลูแล้ว ไม่จำเป็นต้องช่วยเหลืออีกเป็นต้น

สมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนี ได้ทรงตรัสไว้ว่า^{๕๒} พระบรมศาสดา ทรงแสดงว่าเป็นคุณธรรมสำหรับเป็นที่อยู่ของจิตใจแห่งพรหม คือ ผู้ใหญ่หรือผู้ประเสริฐ อันประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ๔ ประการนี้ และทรงเรียกคุณธรรมนี้ว่า พรหมวิหารธรรม เป็นธรรมเป็นที่อยู่ซึ่งมีทั้งความดีและความสุข มีรายละเอียด ดังนี้

๑. เมตตา คือ ภาวะของจิตที่มีเยื่อใยไมตรีจิตคิดเกื้อกูลด้วยประโยชน์ปราศจากอาฆาตพยาบาท ซึ่งเคียด โกรธแค้น แสดงออกทางสีหน้าและสายตาที่สงบแผ่มั่น มองด้วยสายตาอันแสดงถึงใจที่เอิบอาบด้วยความปรารถนาดีให้มีความสุข ปราศจากความมุ่งร้ายที่เป็นภัยเวรทั้งปวง เมตตานี้เป็นพรหมวิหารธรรมข้อหนึ่งที่พึงอบรมให้มีขึ้นภายในจิต วิธีอบรมคือ ระงับใจมิให้โกรธแค้น ขัดเคือง อาฆาตพยาบาท เมื่อภาวะของจิต เช่นนั้นเกิดขึ้นก็พยายามสงบระงับเสีย หัดคิดว่าตัวเองรักสุข ต้องการความสุขฉันใด คนอื่นสัตว์อื่นทั้งปวงก็ฉันนั้น เมื่อทำความสงบอาฆาตพยาบาทและทำไมตรีจิตมิตรใจให้เกิดขึ้นได้แล้ว ควรหัดแผ่จิตเช่นนี้ออกไปแก่คนอื่นสัตว์อื่น โดยเจาะจงหรือไม่เจาะจงทั่วไป ด้วยใจที่คิดปรารถนาสุขประโยชน์ดังเช่น คิดว่า “จงอย่ามีเวร อย่ามีเบียดเบียนอย่ามี

^{๕๑} กรมศาสนา, พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับสังคายนา เล่มที่ ๒๕, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๓๐), หน้า ๔๕๗.

^{๕๒} สมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนี, รวมธรรมะ, (กรุงเทพมหานคร: อมรินทร์พริ้นติ้ง แอนด์พับลิชชิ่ง, ๒๕๓๙), หน้า ๑๙๕-๒๐๔.

ทุกข์ มีสุขรักษาดนให้สวัสดิ์เกิด”ภาวะของจิตที่มีความรักใคร่ปรารถนาให้เป็นสุข ย่อมมีอยู่ในตนและในคนที่เป็นที่รักอยู่เป็นปกติ แต่ยังมีเจือด้วยราคะเสนหาบ้าง เจือด้วยอาฆาตพยาบาทในผู้อื่นสัตว์อื่นบ้างนี้ จึงนับว่าเป็น ภาวะของจิตที่เป็นสามัญธรรมตา พระบรมศาสดาทรงสั่งสอนธรรมให้ปรับปรุงสิ่งที่มิใช่เป็นสามัญธรรมตาให้เป็นธรรม คือ เป็นคนเกื้อกูลขึ้นมา คือ ให้รักใคร่ปรารถนาสุขดังกล่าวให้เป็นคุณ อันบริสุทธิ์ที่เกื้อกูลกว้างขวางออกไป มิให้คับแคบเฉพาะตนและคนซึ่งเป็นที่รักในวงแคบของตนหรือจำเพาะพวกของตน แต่ให้แผ่กว้างออกไปตลอดจนถึงไม่จำกัดไม่มีประมาณ และให้ปราศจากอาฆาตพยาบาท ทั้งให้บริสุทธิ์จากราคะ สีนหาด้วย เพราะอาฆาตพยาบาทที่เป็นศัตรูที่ห่างของเมตตา ราคะสีนหา เป็นศัตรูที่ใกล้ของเมตตา ความรักใคร่ที่เป็นสามัญธรรมตาของโลกย่อมเจือด้วยสิ่งทั้งสองนั้นทางปฏิบัติอบรมจึงต้องอบรมสิ่งที่มีอยู่เป็นธรรมตาโลกให้เป็นธรรมขึ้นมา ให้เป็นเครื่องคุ้มครองโลก ดังภาษิตที่ว่า “โสโกปตมมิกา เมตตา เมตตาธรรมเป็นเครื่องคุ้มครองโลก” ฉะนั้น จึงได้มี พุทธสุภาษิตตรัสสอนไว้ให้ยกตนเป็นพยานหรือเป็นอุปมาแปลความหมายว่า “ตนเองหาคิดค้นด้วยใจไปทั่วทุกทิศ ก็ไม่พบว่าใครจะเป็นที่รักไปกว่าตนในที่ไหนๆ ตนของคนอื่นทั้งหลายก็เป็นที่รักมากมายของเขาเหมือนอย่างนั้น เพราะเหตุนี้ผู้ที่รักตนจึงไม่ควรเบียดเบียนผู้อื่น” และให้ยกคนที่เป็นที่รักเป็น อุปมาว่า “พึงแผ่จิตถึงสัตว์ทั้งปวงด้วยเมตตา เหมือนอย่างเห็นคนผู้เป็นที่รักเป็นที่ชอบใจแล้วเกิดไมตรีจิตมิตรรักใคร่ ฉะนั้น” ดังนั้นจึงควรหัดแผ่เมตตาเข้ามาให้ตนเองก่อน แล้วจึงแผ่ไปให้คนอื่น ตั้งต้นแก่คนที่เป็นที่รัก เพราะจะแผ่ไปง่าย แล้วจึงแผ่ไปในคนที่เป็นคนกลางๆ แล้วจึงแผ่ไปในคนที่ เป็นศัตรูไม่ชอบใจกันและให้เว้นคนที่งอให้เกิตราคะสีนหาแก่คนที่ตายไปแล้ว การแผ่เข้ามาในตนเองจะต้องมีตนเป็นพยานอ้างอิงดังกล่าวข้างต้น พิจารณาจะเห็นได้ว่าตนเองจะต้องมีสุขเพราะจิตใจสงบปราศจากอาฆาตพยาบาทเสียก่อน อาฆาตพยาบาทนั้นเหมือนไฟที่เผาใจตนเองให้ร้อน และแผ่ความร้อนไปถึงคนอื่นด้วย ฉะนั้น ตนเองจึงเป็นบุคคลที่ควรเมตตาและแผ่เมตตาเข้ามาดับไฟที่เผาใจนี้ลงเสียก่อน ประพรมลงไปด้วยน้ำ คือ เมตตา ซึ่งควรจะเปลี่ยนจิตใจภาวะที่ร้อนมาสู่ภาวะที่เย็นสนิทด้วยมิตรภาพไมตรี เมตตาจึงเป็นธรรมเครื่องที่ใจตนเองให้อยู่เป็นสุข และแผ่ความเย็นความสุขออกไปถึงผู้อื่นอีกด้วย เมตตาไม่เพียงมีขอบเขต ไม่เพียงมีระยะกาล ไม่ว่าจะอยู่ในฐานะเช่นไร ณ ที่แห่งใด ในกาลไหน เมตตาพึงมีได้อย่างเต็มเปี่ยมโดยปราศจากเพราะเมตตาไม่จำเป็นต้องอาศัยทรัพย์สินของเมตตาเป็นเรื่องของจิตใจโดยบริสุทธิ์แท้ เมื่อมีจิตใจก็มีเมตตาได้ด้วยกันทุกคน และพึงมีเมตตาอย่างยั้งด้วยกันทุกคน เพราะไม่เป็นการต้องลงทุนลงแรงอย่างใดเลย เพียงแต่น้อมใจลงให้อ่อนละมุนไม่ใจแข็งใจดำ แม้เมื่อรู้เห็นอยู่ ว่าเขาเป็นทุกข์ เพียงแต่น้อมใจลงปรารถนาให้เขาเป็นสุขโดยทั่วกันเท่านั้นเองก็เป็นการแสดงเมตตาแล้ว

๒. กรุณา คือ ภาวะจิตที่หวั่นไหวไปเพราะความทุกข์ร้อนของผู้อื่น เหมือนอย่างถ้าซื้อได้ก็จะซื้อความทุกข์ของเขา คือ จะช่วยทำความทุกข์ของเขาให้หมดสิ้นไป จึงมีโอกาสที่ทนเฉยอยู่ไม่ได้ต้องชวนช่วยช่วยเหลือเพื่อบำบัดความทุกข์ ปราศจากความคิดเบียดเบียนซ้ำเติม เห็นใครตกอยู่ในความทุกข์ไม่มีที่พึ่งก็อดอยู่ไม่ได้ที่ต้องคิดช่วย กรุณานี้เป็นพรหมวิหารธรรมอีกข้อหนึ่งที่พึงอบรมให้มีในจิต วิธีอบรมคือ ระวางใจไม่ให้เกิดเบียดเบียนใคร และหัดใจให้คิดว่าเมื่อตนเองมีทุกข์ก็ต้องการความช่วยเหลือเหลืออันใด ผู้อื่นสัตว์อื่นก็ฉนั้น ฉนั้น ฉนั้นก็หัดใจให้ไม่นิ่งดูตาย ให้ชวนช่วยช่วยเปลื้องทุกข์ของผู้อื่นตามความสามารถหรือตามที่ควรจะทำได้ หัดแผ่จิตใจที่กรุณาออกไปแก่คนและสัตว์ทั้งหลายโดยเจาะจง หรือโดยไม่เจาะจงทั่วไป ด้วยความคิดว่า “จงพ้นความทุกข์เดือดร้อน ฉะนั้น” ภาวะของจิตใจ

ที่ต้องการความช่วยเหลือในเมื่อมีทุกข์ ย่อมมีอยู่เป็นสามัญธรรมดาแต่ยังเจือด้วยวิหิงสา คือ ความคิดเบียดเบียนผู้อื่นสัตว์อื่นเพื่อให้ตนพ้นทุกข์ และยังความโศกโหม่นสเมื่อใดเห็นทุกข์ของคนผู้เป็นที่รัก เพราะเป็นภาวะของจิตที่คับแคบต้องการให้ตนเองและคนผู้เป็นที่รักของตนพ้นทุกข์เท่านั้น พระพุทธเจ้าทรงสั่งสอนให้ปฏิบัติอบรมปรับปรุงภาวะที่มีอยู่ให้ป็นธรรมขึ้น มิให้คับแคบเฉพาะตนและผู้ที่ตนรักหรือจำเพาะพวกของตน แต่ให้แผ่กว้างออกไปตลอดจนถึงไม่มีจำกัดไม่มีประมาณ และให้ปราศจากวิหิงสาความเบียดเบียน และให้ความสงบโศกโหม่นสในเพราะทุกข์ของคนที่เป็นที่รักด้วย เพราะว่าวิหิงสาเป็นศัตรูที่ห่างของกรุณาส่วนความโศกโหม่นสเป็นศัตรูที่ใกล้ของกรุณา จึงได้มีพุทธภาษิตตรัสสอนไว้ให้ยกตนเป็นพยานหรือเป็นอุปมาเช่นเดียวกับในข้อเมตตาและให้ยกคนตกยากเป็นอุปมาว่า “พึงแผ่จิตถึงสัตว์ทั้งปวงด้วยความกรุณาเหมือนอย่างเห็นคนตกยากมีความลำบากก็เกิดความกรุณาขึ้น ฉะนั้น”

๓. มูทิตา คือ ภาวะของจิตที่บันเทิงยินดีในเมื่อผู้อื่นได้รับความสุขความเจริญด้วยสมบัติต่างๆ ปราศจากความริษยาเห็นใครพรั่งพร้อมด้วยสมบัติก็พลอยมีมูทิตาด้วย ตัดความยินร้ายไม่ยินดีด้วยเหตุที่ริษยาเสียได้ มูทิตานี้เป็นพรหมวิหารธรรมอีกข้อหนึ่งที่พึงอบรมให้มีขึ้นในจิต วิธีอบรมคือระวังใจมิให้ริษยาในเมื่อได้เห็นได้ทราบสมบัติ คือ ความพรั่งพร้อมต่างๆ ของผู้อื่นเมื่อความริษยาเกิดขึ้นก็พยายามระวังเสีย หัดคิดว่าตนเองมีความยินดีเมื่อได้สมบัติที่ชอบใจอย่างใดอย่างหนึ่ง เมื่อคนอื่นเขาได้จึงไปริษยาเขา ควรจะพลอยยินดีกับเขา พิจารณาให้เห็นโทษของความริษยา เช่นว่า “อริโลกนาสิกา ความริษยาเป็นเหตุทำลายโลก เมื่อทำมูทิตาจิตให้เกิดขึ้นได้ ก็หัดแผ่เช่นนี้ออกไปแก่คนสัตว์อื่นโดยเจาะจงหรือไม่เจาะจงทั่วไปด้วยความคิดว่า จงอย่าวิบัติจากสิ่งที่ได้แล้ว ฉะนั้น”

ภาวะของจิตที่ยินดีในเวลาได้สมบัติต่างๆ ย่อมมีอยู่ในเมื่อตนหรือคนเป็นที่รักได้สมบัติที่ตนได้ก็ยังมีโสมนัสเจือตณหา พระพุทธเจ้าทรงสั่งสอนให้ปรับปรุงภาวะที่เป็นอยู่ให้เป็นธรรมขึ้น คือให้เป็นคุณอันบริสุทธิ์ที่เกื้อกูลกว้างขวางออกไป มิให้มีคับแคบเฉพาะตนและผู้ที่ตนรักเท่านั้น แต่ให้กว้างออกไปตลอดจนถึงไม่มีจำกัด ไม่มีประมาณ โดยให้ปราศจากริษยา ทั้งปราศจากโสมนัสที่เจือกิเลสตณหาด้วย เพราะว่าริษยาเป็นศัตรูที่ห่างของมูทิตา ส่วนความโสมนัสเป็นศัตรูที่ใกล้ของมูทิตา ฉะนั้นก็พึงยกตนขึ้นเป็นพยานหรือเป็นอุปมาเช่นเดียวกับในสองข้อข้างต้น และยกให้บุคคลผู้เป็นที่รักขึ้นเป็นพยานหรือเป็นอุปมาดังพระพุทธสุภาษิตที่ตรัสสอนไว้ว่า “พึงแผ่จิตถึงสัตว์ทั้งปวงด้วยมูทิตาเหมือนอย่างเห็นบุคคลผู้เป็นที่รักเป็นที่พอใจก็บันเทิงยินดี ฉะนั้น”

๔. อุเบกขา คือ ภาวะของจิตที่มีอาการเป็นกลาง เห็นเสมอกันในสัตว์บุคคลทั้งหลาย ในคราวสอง คือ ในคราวประสบสมบัติและในคราวประสบวิบัติ ก็ไม่ยินดียินร้ายมองเห็นว่าทุกข์ คนมีกรรมที่ทำไว้เป็นของของตน จะมีสุข จะพ้นจากทุกข์ จะไม่เสื่อมจากสมบัติที่ได้ก็เพราะกรรมจึงวางเฉยได้ คือ วาง ได้แก่ไม่ยึดถือไว้ วางลงได้ เฉย คือ ไม่จัดแจงรุ่มรวยปล่อยให้ไปตามกรรมหรือตามกำหนดของกรรม อุเบกขานี้เป็นพรหมวิหารธรรมอีกข้อหนึ่งซึ่งเป็นข้อสุดท้ายที่พึงอบรมให้มีขึ้นในจิต วิธีอบรม คือ ระมัดระวังใจมิให้ขึ้นลงด้วยความยินดียินร้ายทั้งในคราวประสบสมบัติทั้งในคราวประสบวิบัติเมื่อภาวะของจิตเช่นนั้นเกิดขึ้นก็พยายามระวังใจหัดคิดถึงกรรมและผลของกรรม หัดคิดวางลงไปให้แก่กรรม เหมือนอย่างให้กรรมรับผิดชอบเอาไปเสีย เมื่อทำจิตให้อุเบกขาได้ก็หัดแผ่จิตเช่นนี้ออกได้แก่คนอื่น สัตว์อื่น โดยเจาะจงหรือไม่เจาะจงทั่วไป ด้วยความคิดว่า “ทุกสัตว์บุคคลมีกรรมเป็น

ของตน เป็นทายาทรับผลกรรม มีกรรมเป็นกำเนิด มีกรรมเป็นเผ่าพันธุ์ มีกรรมเป็นที่อาศัย ทำกรรมอันใดไว้ดีหรือชั่วก็ต้องรับผลกรรมของกรรมนั้น”

ภาวะจิตเป็นอุเบกขานี้ ย่อมมีอยู่เป็นสามัญธรรมดาในเวลาปกติ ยังไม่มีอะไรมาทำให้เกิดความยินดียินร้าย แต่ยังเจือด้วยความไม่รู้ (อัญญาณ) และจะเปลี่ยนไปเป็นความยินดียินร้ายขึ้นได้โดยง่าย พระพุทธเจ้าทรงสั่งสอนให้ปรับปรุงภาวะที่มีอยู่ให้เป็นธรรมมากขึ้น คือ ให้เป็นคุณอันบริสุทธิ์ที่เกื้อกูลขวางออกไป มิใช่ในเวลาที่ไม่มีความรู้เรื่องอะไรมากระทบจิตเท่านั้น แม้มีเรื่องมากระทบจิตให้ยินดียินร้ายก็จะระงับได้ ทำใจให้สงบเป็นอุเบกขาได้ด้วยความรู้ (ญาณ) เพราะความยินดี (ราคะ) และความยินร้าย (ปฏิฆะ) เป็นศัตรูที่ห่างของอุเบกขา ส่วนอุเบกขาด้วยความไม่รู้ (อัญญาณอุเบกขา) เป็นศัตรูที่อยู่ใกล้ของอุเบกขา ฉะนั้น พึงยกตนขึ้นเป็นพยานหรืออุปมา ดังเช่นว่า ตนไม่ชอบให้ใครอื่นเพ่งเล็งชอบใจอยากได้อะไรของตนและไม่ชอบให้ใครอื่นหมายมั่นปองร้ายฉันทใด ตนก็ไม่ควรไปคิดยินดียินร้าย ดังนั้นแก่คนอื่น ควรจะมีใจมัยยัสส์คือกลางเป็นฉันทนั้นและให้ยกบุคคลที่เป็นกลางๆ ขึ้นเป็นอุปมา ดังพระพุทธศาสนสุภาษิตไว้ว่า “พึงแผ่จิตถึงสัตว์ทั้งปวงด้วยอุเบกขา เหมือนอย่างเห็นบุคคลผู้มีใจเป็นที่ชอบใจ มิใช่เป็นที่ไม่ชอบใจก็มีอุเบกขา ฉะนั้น”

พรหมวิหารทั้ง ๔ ประการนี้ ผู้ปฏิบัติควรยึดปฏิบัติ โดยเริ่มแรกให้ปฏิบัติด้วยจิตคิดเกื้อกูลแผ่ออกไปในสัตว์บุคคลทั้งหลาย คือ เมตตา ซึ่งมีอาการเป็นความคิดเกื้อกูลต่อผู้อื่นจากนั้นเมื่อได้เห็นหรือได้ยินหรือได้คิดว่าเขามีความทุกข์เดือดร้อนก็ปฏิบัติช่วยบำบัดทุกข์ให้ คือ กรุณา ซึ่งมีอาการช่วยบำบัดทุกข์ จากนั้นครั้งได้เห็นมีสุขไม่มีทุกข์ก็พลอยยินดีบันเทิงใจ คือ มุทิตา ซึ่งมีอาการพลอยยินดีและเพราะไม่มีกิจที่ควรจะทำต่อไปนั้นอุเบกขา คือ อยู่ดูเฉยๆ คืออุเบกขาซึ่งมีอาการมัยยัสส์เป็นกลางผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาควรยึดธรรมเป็นหลักปฏิบัติ เพื่อก่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างเชิงการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข หลักพรหมวิหาร ๔ เป็นหลักธรรมประการหนึ่งที่ผู้บริหารหรือผู้ใหญ่ควรยึดปฏิบัติในการปกครองตน

ไสว มาลาทอง ได้กล่าวว่า^{๑๕๓} พรหมวิหาร แปลว่า ธรรมเป็นเครื่องอยู่ของท่านผู้ใหญ่ ธรรมประจำใจอันประเสริฐมี ๔ อย่าง คือ

๑. เมตตา แปลว่า ความรัก ความปรารถนาดี มีไมตรีจิต คิดช่วยเหลือให้ทุกคนในโลกนี้ประสบประโยชน์และความสุขโดยทั่วกัน จุดมุ่งหมายที่แท้จริงของเมตตานี้ขึ้นอยู่กับจิตใจของเราเองเป็นสำคัญ คือ ฝึกจิตให้มีความเยือกเย็น มีเมตตาอารีต่อสรรพสัตว์ทั่วหน้าไม่ว่าประเภทใดสัตว์ทุกประเภท มีความรักในชีวิตของตนเสมอเหมือนกันหมด สัตว์ทุกประเภทมีความรักความสุขเกลียด ทุกข์ เทาเทียมกันไม่มียกเว้นการฝึกเพื่อให้เกิดเมตตา หรือวิธีปลูกฝังเมตตา มี ๒ วิธี คือ

๑. การปฏิบัติตนตามปกติเป็นการแผ่เมตตาอยู่เป็นนิจ เพราะเมตตานี้หมายถึงการกระจายความหวังดีของตนให้กว้างขวางออกไปเรื่อยๆ เรียกว่า “อโนธามรณา” หวังให้สรรพสัตว์มีความสุขโดยไม่จำกัด และไม่หวังผลตอบแทนใดๆ ทั้งสิ้น และต้องปฏิบัติตามประจำเป็นนิจจนให้กลายเป็นอุปนิสัยหรือมีจิตสำนึก ถ้าวันไหนไม่ได้ทำก็คล้ายๆ กับขาดอะไรไปสักอย่าง ดังนั้นการแผ่

^{๑๕๓} ไสว มาลาทอง, คู่มือการศึกษาจริยธรรม สำหรับนักเรียน นิสิต นักศึกษา นักบริหาร นักปกครอง และประชาชนผู้สนใจทั่วไป, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๕๒), หน้า ๑๓๙-๑๔๘.

เมตตา ต้องฝึกทุกวันก่อนทำสมาธิ ก่อนนอน กล่าวคือ การตั้งใจไว้เสมอว่าขอให้มนุษย์และสัตว์ทั้งปวงขอให้เขาสุขโดยทั่วกัน คำแผ่เมตตาที่นิยมใช้กันโดยทั่วไปนั้นคือ

“สัตว์ทั้งหลายที่เป็นเพื่อนทุกข์	เกิดแก่เจ็บตายด้วยกันทั้งหมดทั้งสิ้น
จงเป็นสุข เป็นสุขเถิด	อย่าได้มีเวรแก่กันและกันเลย
จงเป็นสุข เป็นสุขเถิด	อย่าได้เบียดเบียนซึ่งกันและกันเลย
จงเป็นสุข เป็นสุขเถิด	อย่าได้มีความทุกข์กาย ทุกข์ใจเลย
จงมีความสุขกายสุขใจ	รักษาตนให้รอดจากทุกข์ภัยทั้งสิ้น เทอญ.”

๒. การปฏิบัติอย่างเป็นพิธีการ คือ แผ่เมตตาตามแบบที่ครูบาอาจารย์ท่านได้สอนไว้ เช่น ท่านวาระเรียบไว้ให้แผ่หลังจากไหว้พระสวดมนต์เราก็แผ่เมตตา สอนให้เราแผ่ก่อนนอนเราก็แผ่ก่อนนอน ท่านแต่งบทสวดหรือบทแผ่เมตตาไว้อย่างไร เราก็กว้าไปตาม อย่างนี้เรียกว่าทำเป็นพิธีการ นอกจากนั้น ท่านยังแนะนำวิธีแผ่เมตตาโดยแผ่ไปแบบเจาะจงแก่ผู้ใดผู้หนึ่ง เรียกว่า โอธิสภรณา อาณิสสของการแผ่เมตตา คือ กระแสจิตที่ระคนด้วยเมตตานั่นย่อมปรุงใจของผู้แผ่เมตตานั่นเองทำให้สงบเยือกเย็นและในโอกาสเดียวกันก็เข้าไปคลี่คลายมุ้งร้ายในจิตใจผู้คิดมุ้งร้ายต่อเราให้คลายความเหี้ยมโหดลดลงด้วย

๒. กรุณา แปลว่า ความสงสาร คือ คิดจะช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความทุกข์เดือดร้อนได้แก่ ใฝ่ใจที่จะปลดปล่อยบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของคนและสัตว์ทั้งปวง การปฏิบัติเกี่ยวกับกรุณานั้น เริ่มแรกด้วยการปลูกฝังความสงสาร ผู้ได้รับความลำบากเกิดขึ้นในใจเมื่อมีคุณธรรม คือ กรุณาในใจแล้วการแสดงออกย่อมจะเกิดขึ้นตามแต่เหตุการณ์นั้น เช่น การช่วยเหลือคนเจ็บช่วยเหลือคนกำพร้าอนาถา ช่วยเหลือคนขาดแคลน กรุณา เป็นเรื่องของความสงสาร เมื่อเห็นคนหรือสัตว์ประสบความทุกข์เดือดร้อน มีความรู้สึกห่วงใยไปกับความทุกข์เดือดร้อนของคนอื่น จนไม่อาจที่จะนิ่งอยู่เฉยได้ ความกรุณาจึงเป็นคุณธรรมสำคัญที่จะทำให้คนเป็นนักเสียสละพร้อมที่จะทำทุกอย่างเพื่อช่วยเหลือผู้อื่นให้ได้รับความสุขคุณธรรมข้อนี้สอดคล้องแสดงว่าผู้ประพาสจะต้องมีฐานคุณธรรมเรื่องเมตตาสูงมากจนมองเห็นสภาพชีวิตของผู้อื่นเป็นเช่นกับตน ดังนั้น ความทุกข์ของผู้อื่น ตนจึงทนอยู่ไม่ได้ จะต้องหาทางช่วยเหลือในทันทีทันใดเท่าที่สามารถจะช่วยให้ เป็นต้นว่า เมื่อเกิดอุทกภัย วาตภัยหรืออัคคีภัย ผู้มีจิตใจกรุณาก็จะอยู่เฉยไม่ได้จะต้องช่วยเหลือเป็นต้นว่า ส่งเสื้อผ้าอาหารและอื่นๆ ไปบรรเทาความทุกข์ ความเดือดร้อน ผู้ที่ได้รับเคราะห์กรรม

๓. มุทิตา ได้แก่ ความชื่นบาน กล่าวคือ ความพลอยยินดีด้วยในเมื่อเห็นผู้อื่นได้ดี ข้อมุทิตานี้เป็นหลักธรรมของผู้มีลักษณะใจกว้างขวาง ยินดีต่อความดีของผู้อื่น นับได้ว่าเป็นการทำบุญหรือความดีอย่างหนึ่ง คุณธรรมข้อนี้ยัง หมายถึง การให้การสนับสนุน แก่ผู้สร้างประดิษฐ์สิ่งต่างๆ เพื่อประโยชน์แก่สังคมด้วย

๔. อุเบกขา ได้แก่ การวางใจเป็นกลาง โดยพิจารณาข้อเท็จจริงกล่าวคือ ในการตัดสินใจใดๆ จะต้องพิจารณาใคร่ครวญด้วยปัญญา มีเหตุผลอย่างถูกต้อง ด้วยความเที่ยงธรรมสามารถใช้สติปัญญาพิจารณาข้อเท็จจริงอย่างถูกต้องประกอบด้วยเหตุผล แล้วปฏิบัติลงไปด้วยความเยือกเย็นสุขุมรอบคอบ สามารถดำรงมั่นรักษาความถูกต้องหรือความยุติธรรมไว้ได้

พรหมวิหารธรรมทั้ง ๔ ประการนี้ เป็นธรรมอยู่อย่างประเสริฐ ซึ่งจัดเป็นหลักธรรมประจำใจและกำกับความประพฤติ เป็นธรรมจำเป็นอย่างยิ่งในสังคมไทย ซึ่งในปัจจุบันนี้อำนาจตุณนิยมบีบ

รัดให้ต้องเป็นคนใจแคบเห็นแก่ตัว การฝึกฝนให้สามารถรักและเมตตาแม้แต่ศัตรูเราก็ยอมได้จะได้ชื่อว่าเป็นชาวพุทธที่แท้จริง ตามหลักธรรมของพระพุทธศาสนาที่ว่า “พึงเมตตาให้แม้แก่โจรผู้กำลังตัดหรือเลื่อยอวัยวะ เช่น แขนหรือขาของตน ใครมีความโกรธต่อโจร ผู้กำลังกระทำการดังกล่าวนั้น ก็ไม่ถือว่าเป็น สาวกของเรา”

ดังนั้น การฝึกฝนในเรื่องปฏิบัติพรหมวิหารธรรมในเบื้องต้นควรปฏิบัติ ดังนี้

๑. มองผู้อื่นในแง่ดี ตั้งความปรารถนาดีต่อคนทั่วไป
๒. แผ่เมตตา
๓. ขวนขวายให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่ผู้อื่น
๔. สนับสนุนและเข้าร่วมในงานสาธารณประโยชน์
๕. ไม่เย้ยหยัน รังแก และริษยาผู้อื่น
๖. แสดงความยินดีเมื่อผู้อื่นประสบความสำเร็จ
๗. วางใจเป็นกลางมองสิ่งทั้งหลายตามความเป็นจริงและในลำดับต่อไปควรเลือก

ปฏิบัติตามวาระ คือ

๑. เมตตา ควรเจริญหรือปฏิบัติในเวลาปกติหรือเหตุการณ์ทั่วไป
๒. กรุณา ควรเจริญหรือปฏิบัติในเวลาเมื่อคนอื่นได้รับความทุกข์ และเดือดร้อน
๓. มุทิตา ควรเจริญหรือปฏิบัติในเวลาเมื่อคนอื่นได้ดี หรือประสบความสำเร็จ
๔. อุเบกขา ควรเจริญหรือปฏิบัติในเวลาเมื่อคนอื่นเขาถึงความวิบัติ และหมดหนทาง

ที่จะช่วยเหลือใดๆ ได้แล้ว

การนำหลักพรหมวิหาร ๔ ไปใช้ในการบริหารงาน นั้นสามารถสรุปได้ว่า เป็นคุณธรรมสำหรับเป็นที่อยู่ของจิตใจแห่งพรหม คือ ผู้ใหญ่หรือผู้ประเสริฐ ซึ่งผู้นำองค์กรควรจะมีธรรม เป็นหลักประจำใจ กำกับพฤติกรรมคนในองค์กรในสังคม ให้เป็นไปโดยชอบธรรม ถูกต้องทำนองคลองธรรม ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาควรยึดธรรมเป็นหลักปฏิบัติ เพื่อก่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างเชิงการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข ซึ่งพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานนั้นจะมี ดังนี้ คือ

๑. เมตตา คือ พฤติกรรมมีความหวังดีต่อบุคลากรในองค์กรเพื่อให้ผู้อื่นมีความสุข มีจิตใจแผ่ไม่ตรีจิต สนับสนุนกับผู้น้อย หวังความดีงามแก่เขา อยากให้เขามีความสุข

๒. กรุณา คือ พฤติกรรมหวังดีเมื่อเห็นผู้อื่นหรือบุคลากรในองค์กรมีความทุกข์ร้อน ตกทุกข์ได้ยาก ก็รู้สึกสงสาร ห่วงใจไปตามเมื่อเห็นเขามีความสุข

๓. มุทิตา คือ ความชื่นบานในเวลาผู้อื่นหรือบุคลากรในองค์กรได้รับความดี เมื่อเขามีความเจริญด้วยความรู้ความสามารถ เจริญด้วย ลาภ ยศ และชื่อเสียง พลอยชื่นชมยินดีตามด้วยคุณธรรม

๔. อุเบกขา คือ มีการวางตนเป็นกลาง มีความวางเฉย ไม่เสียใจ ไม่ดีใจ เมื่อสถานการณ์ไม่เอื้อที่จะแสดงพฤติกรรมตามคุณธรรมความมีเมตตา กรุณา และมุทิตา เมื่อมีผู้ประพฤติดีก็ต้องชมยกย่องสรรเสริญคุณงามความดีของเขา แต่เมื่อมีผู้ประพฤติไม่ดีก็ต้องถูกตำหนิ ลงโทษตามกรณีของความผิด ไม่ตัดสินเอนเอียงเพราะอำนาจอคติที่ผิดๆ

สรุปได้ว่า การทำงาน การปฏิบัติงาน หรือการอยู่ร่วมกันของกลุ่มบุคคลที่ต้องประกอบกิจการงานร่วมกัน ล้วนต้องมีสายการบังคับบัญชาเพื่อการจัดการงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้สำหรับองค์กรนั้นๆ การบังคับบัญชาระหว่างกลุ่มบุคคลดังกล่าวจึงต้องอาศัยหลักพรหมวิหาร ๔ เพื่อเป็นหลักธรรมประจำประคองให้งานที่กระทำร่วมกันในองค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์ โรเรียนก็ เป็นองค์กรที่ต้องอาศัยหลักพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานบุคคลเช่นกัน

หลักธรรมาภิบาล ที่มาของธรรมาภิบาล หลักธรรมาภิบาลมีที่มาจาก ปัญหาวิกฤติเศรษฐกิจที่ลุกลามไปทั่วโลก รวมถึงประเทศ ที่กำลังพัฒนาอย่างประเทศไทยที่ได้รับผลกระทบอย่างรุนแรง กรมโยธาธิการ และผังเมือง ระบุว่า^{๑๕๔} องค์กรระหว่างประเทศที่สำคัญหลายๆ องค์กร เช่น องค์การสหประชาชาติ ธนาคารโลก และกองทุนการเงินระหว่างประเทศ ได้ร่วมมือกันหาแนวทางฟื้นฟู และพัฒนา เศรษฐกิจของกลุ่มประเทศกำลังพัฒนา และยากจน ได้ข้อสรุปร่วมกันว่าหลักการ แก้ไข และป้องกัน วิกฤตเศรษฐกิจที่ยั่งยืนคือ การใช้หลักธรรมาภิบาลเพื่อบริหารจัดการประเทศของ ภาครัฐ โดยใช้ หลักธรรมาภิบาลเป็นเงื่อนไขสำหรับการให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศไทยเพื่อฟื้นฟู เศรษฐกิจเมื่อปี พ.ศ. ๒๕๔๐ เช่น กองทุนการเงินระหว่างประเทศ (International monetary fund: IMF) ตั้งเงื่อนไขว่า ประเทศที่จะได้รับความช่วยเหลือทางการเงิน ต้องสร้างหลักธรรมาภิบาลให้ขึ้นทั้ง ต้องปฏิบัติตาม หลักการโดยเคร่งครัด ส่วน United nations development programmed (UNDP) สนับสนุนให้จัดทำ โครงการนำร่อง เพื่อกระจายอำนาจไปสู่ท้องถิ่น รวมทั้งส่งเสริมเรื่องการ บริหารทรัพยากรมนุษย์ Asian development bank (ADB) เป็นอีกองค์กรหนึ่งที่ให้ทุนสนับสนุน ประเทศไทยค่อนข้างมาก ดังเห็นได้จาก บุชบง ชัยเจริญวัฒนะ และบุญมี ลี ให้ทัศนะว่า^{๑๕๕} ช่วง ระหว่างปี พ.ศ. ๒๕๑๑-๒๕๔๐ ประเทศไทยได้รับทุนความช่วยเหลือจาก ADB ในรูปของเงินกู้ ประมาณ ๔.๒๕ พันล้าน เหรียญสหรัฐอเมริกา และอีก ๓๗.๔ พันล้านเหรียญ ในรูปของความ ช่วยเหลือพิเศษ ภายใต้เงื่อนไข ดังนี้

๑. การกระจายอำนาจ และการกระตุ้นให้ประชาชนมีส่วนร่วมตัดสินใจ
๒. การส่งเสริมให้มีการตรวจสอบการปฏิบัติงานขององค์กรของรัฐ
๓. การเร่งให้เกิดการปรับโครงสร้างเพื่อ การปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น
๔. การลดบทบาทการแทรกแซงของรัฐ และการปฏิรูป รัฐวิสาหกิจไทย
๕. การส่งเสริมให้เกิดการประสานงานในขั้นตอนของการกำหนดนโยบายและปฏิบัติ และ

๖. การสนับสนุนให้ปฏิรูปกฎหมายและระบบตุลาการ

แนวคิดธรรมาภิบาลได้รับการตอบรับเป็นอย่างดีจากทั้งภาครัฐ และเอกชนในประเทศไทย อันเป็นที่มาของระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมือง และสังคมที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๒ และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

^{๑๕๔} กรมโยธาธิการ และผังเมือง, สาระสำคัญของธรรมาภิบาล, วารสารกรมโยธาธิการ และผังเมือง, ๒๕๕๒, หน้า ๒, ๒๗-๓๐.

^{๑๕๕} บุชบง ชัยเจริญวัฒนะ และบุญมี ลี, **ตัวชี้วัดธรรมาภิบาล**, (กรุงเทพมหานคร: สถาบันพระปกเกล้า, ๒๕๔๔, หน้า ๑.

๕. จัดการทุจริตประพฤติมิชอบ และการหลีกเลี่ยงกฎหมาย เพื่อแสวงหาประโยชน์ใต้ดิน หรือกิจการที่ตนมีส่วนได้เสีย ทั้งในภาครัฐและภาคธุรกิจเอกชน เพื่อให้เกิดความสำนึกรับผิดชอบต่อส่วนรวมร่วมกัน

โดยสรุป หลักธรรมาภิบาลมีที่มาจากวิกฤติทางเศรษฐกิจของประเทศไทย ที่ส่งผล กระทบไปถึงประชาชน ทำให้เกิดความตระหนักถึงปัญหาการขาดการปกครองที่ดีเพื่อการบริหาร ประเทศธรรมาภิบาลเป็นหลักการที่มีความเชื่อพื้นฐาน ว่าเป็นสิ่งที่จะช่วยแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจ ทั้งยังเป็นการส่งเสริมประชาธิปไตย โดยมีลักษณะเปิดให้ประชาชนมีสิทธิเสรีภาพ การพัฒนา ภายใต้เศรษฐกิจเสรีนิยม ให้ความสำคัญกับทุกภาคส่วนมากขึ้น และสามารถพัฒนาประเทศ ให้ดีขึ้นอย่างยั่งยืน รวมถึงจะทำให้ประเทศไทยได้รับการยอมรับจากนานาประเทศมากขึ้น จึงได้นำหลักธรรมาภิบาลมาใช้เป็นแนวปฏิบัติในการบริหารจัดการองค์กรระดับต่างๆ ของรัฐ

ความหมายของธรรมาภิบาล เนื่องจากมีผู้ให้ความหมายของคำว่า “ธรรมาภิบาล” ไว้มาก มีทั้งหน่วยงาน องค์กร และ บุคคลต่างๆ ได้ให้ความหมายแตกต่างกัน^{๑๕๘} วั ดังนั้น ธนาคารโลก (World bank, n.d ให้ความหมายว่า Good governance เป็นลักษณะและวิถีทางของการที่มีการใช้อำนาจทางการเมือง เพื่อจัดการงานของบ้านเมือง โดยเฉพาะการจัดการทรัพยากรทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ เพื่อการพัฒนา โดยนัยของความหมายของธนาคารโลก เป็นการชี้ให้เห็นความสำคัญของการมี ธรรมาภิบาล เพื่อช่วยในการฟื้นฟูเศรษฐกิจของประเทศ ทั้งนี้รัฐบาลสามารถให้บริการที่มี ประสิทธิภาพ มีระบบที่ยุติธรรม มีกระบวนการกฎหมายที่อิสระที่ทา ให้มีการดำเนินการให้เป็นไป ตามสัญญา อีกทั้งระบบราชการ ฝ่ายนิติบัญญัติและสื่อที่มีความโปร่งใส รับผิดชอบ และตรวจสอบได้

United nations economic and social commission for Asia and the pacific: UN ESCAP หลักการของธรรมาภิบาล หรือ Good Governance^{๑๕๙} ตามที่ UN ESCAP กำหนดไว้มี ๘ หลักการ คือ การมีส่วนร่วม (Participatory) การปฏิบัติตาม กฎหมาย (Rule of law) ความโปร่งใส (Transparency) ความรับผิดชอบ (Responsiveness) ความสอดคล้อง (Consensus oriented) ความเสมอภาค (Equity and inclusiveness) การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Efficiency and Effectiveness) และ การมีเหตุผล (Accountability)

United nations and development program: UNDP ให้นิยามคำว่า ธรรมาภิบาลว่า^{๑๖๐} หมายถึง การดำเนินงานของภาคการเมือง การบริหาร และภาคเศรษฐกิจที่จะจัดการกิจการของประเทศในทุกๆระดับ ประกอบด้วยกลไก กระบวนการ และสถาบันต่างๆ ที่ประชาชนและกลุ่มสามารถแสดงออกซึ่งผลประโยชน์ปกป้อง สิทธิของตนเองตามกฎหมาย และแสดงความเห็นที่แตกต่างกันบนหลักการของการมีส่วนร่วม ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ การส่งเสริมหลักนิติธรรม

^{๑๕๘} อ้างถึงใน นฤมล ทับจุมพล, แนวคิดและวาทกรรม ว่าด้วยธรรมรัฐแห่งชาติ ในการจัดการปกครอง Governance, (กรุงเทพมหานคร: คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๑, หน้า ๑๕-๓๑.

^{๑๕๙} อ้างถึงใน สุทัศน์ สุทธิคุณสมบัติ, “ธรรมาภิบาล (Good governance) คืออะไร”, ๒๕๕๒.

^{๑๖๐} อ้างใน สุดจิต นิมิตรกุล, กระทรวงมหาดไทยกับการบริหารจัดการที่ดี ในการปกครองที่ดี Good governance. (กรุงเทพมหานคร: บพิธการพิมพ์, ๒๕๔๓, หน้า ๑๓

เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการจัดลำดับความสำคัญ ทางการเมือง เศรษฐกิจและสังคม ยืนอยู่บนความเห็นพ้องต้องกันทางสังคม และเสียงของคน ยากจนและผู้ด้อยโอกาสได้รับการพิจารณาในการจัดสรรทรัพยากรเพื่อการพัฒนา

ธนาคารพัฒนาแห่งเอเชีย (The Asia development bank: ADB) กล่าวว่า^{๑๖๑} ธรรมนูญบาล คือ การมุ่งความสนใจไปที่องค์กรประกอบที่ทำให้เกิดการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้แน่ใจว่า นโยบายที่กำหนดไว้ได้ผล หมายถึง การมีบรรทัดฐานเพื่อให้มีความแน่ใจว่ารัฐบาลสามารถสร้าง ผลงานตามที่สัญญาไว้กับประชาชนได้

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๒ ได้ให้คำนิยามธรรมนูญบาล ได้ว่า^{๑๖๒} การบริหารกิจการบ้านเมือง และสังคมที่ดีเป็นแนวทาง สำคัญในการจัดระเบียบให้สังคมทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจ เอกชน และภาคประชาชน ซึ่งครอบคลุมถึง ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายราชการ และฝ่ายธุรกิจ สามารถอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข มีความรู้รัก สามัคคี และร่วมกันเป็นพลังก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน และเป็นส่วนเสริมความเข้มแข็งหรือ สร้างภูมิคุ้มกันแก่ประเทศเพื่อบรรเทา ป้องกัน หรือแก้ไขเยียวยาภาวะวิกฤติที่หากจะมีมาในอนาคต เพราะสังคมจะรู้สึกถึงความยุติธรรม ความโปร่งใส และการมีส่วนร่วม อันเป็นคุณลักษณะสำคัญของศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ และการปกครองแบบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข สอดคล้องกับความเป็นไทย รัฐธรรมนูญ และกระแสโลกยุคปัจจุบัน

อนันท์ ปันยารชุน กล่าวถึง ธรรมนูญบาลว่า^{๑๖๓} เป็นผลลัพธ์ของ การจัดการกิจกรรมซึ่งบุคคลและสถาบันทั่วไป ภาครัฐและเอกชนมีผลประโยชน์ร่วมกันได้กระทำ ลงไปในหลายทาง มีลักษณะเป็นขบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งอาจนำไปสู่การผสมผสาน ผลประโยชน์ที่หลากหลาย และขัดแย้งกันได้

ธีรยุทธ บุญมี ให้ความหมายว่า^{๑๖๔} ธรรมนูญบาลเป็นกระบวนการความสัมพันธ์ ร่วมกันระหว่างภาครัฐ สังคม เอกชน และประชาชน ซึ่งทำให้การบริหารราชการแผ่นดินมี ประสิทธิภาพ มีคุณธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีความร่วมมือของฝ่ายที่เกี่ยวข้อง การสร้างธรรมนูญบาลในสังคมไทยต้องปฏิรูประบบ ๔ ส่วน คือ ปฏิรูปภาคราชการ ภาคธุรกิจเอกชน ภาคเศรษฐกิจสังคม และปฏิรูปกฎหมาย

^{๑๖๑} อมรา พงศาพิชญ์ และนิตยา ภัทรลิตระพันธ์, “องค์การให้ทุนเพื่อประชาสังคมในประเทศไทย”, รายงานการวิจัย, เรื่อง องค์การให้ทุนเพื่อประชาสังคมในประเทศไทย, (กรุงเทพมหานคร: สถาบันวิจัยสังคม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๑), หน้า ๑๘

^{๑๖๒} สุตจิต นิมิตรกุล, กระทรวงมหาดไทยกับการบริหารจัดการที่ดี ในการปกครองที่ดี Good governance. (กรุงเทพมหานคร: บพิธการพิมพ์, ๒๕๔๓, หน้า ๒๔.

^{๑๖๓} อนันท์ ปันยารชุน, มุมมองนายอนันท์, (กรุงเทพมหานคร: มติชน, ๒๕๔๒), หน้า ๑๓.

^{๑๖๔} ธีรยุทธ บุญมี, ธรรมนูญแห่งชาติ ยุทธศาสตร์กู้หายนะประเทศไทย, (กรุงเทพมหานคร: สายธาร, ๒๕๔๑, หน้า ๑๒.

ประเวศ วะสี อธิบายว่า^{๑๖๕} การที่สังคมประกอบด้วยภาคสำคัญๆ ๓ ภาค คือ ภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน เมื่อพิจารณาถึงธรรมาภิบาลก็จะรวมถึงโปร่งใส ความถูกต้องของ ๓ ภาค ดังกล่าว ธรรมาภิบาลในทัศนะของนายแพทย์ประเวศ วะสี จึงเป็นเสมือน พลังผลักดันที่จะนำไปสู่การแก้ไขปัญหาของประเทศชาติ

ชัยอนันต์ สมุทวณิช กล่าวว่า^{๑๖๖} ธรรมาภิบาล เป็นกลไกของรัฐ ทั้งด้าน การเมืองและการบริหาร มีความแข็งแกร่ง มีประสิทธิภาพ สะอาดโปร่งใส และรับผิดชอบ เป็นการให้ความสำคัญกับภาครัฐและรัฐบาลเป็นด้านหลัก

บุษบง ชัยเจริญวัฒน์ และบุญมี ลี สรุปความหมายของธรรมาภิบาล^{๑๖๗} ว่าทำหน้าที่เป็น กลไก เครื่องมือ และแนวทางการดำเนินงานที่เชื่อมโยงกันของภาคเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง โดยเน้นความจำเป็นของการสร้างความร่วมมือจากภาครัฐ ภาคเอกชน และ ภาคประชาชนอย่างจริงจังและต่อเนื่อง เพื่อให้ประเทศมีพื้นฐานระบอบประชาธิปไตยที่เข้มแข็ง มีความชอบธรรมของกฎหมาย มีเสถียรภาพ มีโครงสร้างและกระบวนการการบริหารที่มีประสิทธิภาพ มีความโปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้

ปวย อึ้งภากรณ์ ให้ความหมายของธรรมาภิบาลว่า^{๑๖๘} หมายถึง การบริหาร จัดการ บ้านเมือง สังคม องค์กร สถาบันหรือธุรกิจด้วยความซื่อสัตย์สุจริต (Honesty) ความเปิดเผย โปร่งใส (Transparency) ความรับผิดชอบต่อที่ตรวจสอบได้ (Accountability) ความชอบธรรม ยุติธรรม (Fairness) ความมีคุณภาพประสิทธิภาพ (Quality and efficiency) และการมีมาตรฐาน คุณธรรม จริยธรรมเป็นการทั่วไป (General ethical and moral standard) ธรรมาภิบาลเป็นเรื่องที่มีคุณค่า และ สำคัญมากควรได้รับการส่งเสริมจากทุกๆ ส่วนของสังคม เพราะเป็นปัจจัยพื้นฐาน ที่สำคัญอย่างยิ่งในการสร้างคุณภาพ และประสิทธิภาพให้แก่สังคมไทยในทุกๆ ด้าน ทั้งด้านการเมือง การปกครอง เศรษฐกิจ ธุรกิจ สังคม สาธารณสุข การศึกษา ศาสนา วัฒนธรรมสิ่งแวดล้อม อันจะนำพา ให้สังคมไทยโดยรวมมีความ เข้มแข็งมั่นคง และเจริญก้าวหน้าอย่างวัฒนาสถาพร

ปรีชา ช่างขวัญยืน เห็นว่า ธรรมรัฐ ตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า Good state ไม่ใช่ Good governance อย่างที่ใช้กันอยู่ทั่วไป^{๑๖๙} Good governance คือ การปกครองที่ดี ซึ่งควรเรียกว่าธรรมาธิปไตย คำว่า ธรรมาธิปไตย ปรากฏอยู่ในหลักอธิปไตย ๓ อย่าง ซึ่งมีในสังคิติกสูตร ได้แก่

^{๑๖๕} ประเวศ วะสี, *ยุทธศาสตร์ชาติ*, (กรุงเทพมหานคร: สำนักงานกองทุนเพื่อสังคมธนาคารออมสิน ๒๕๕๒, หน้า ๑๕.

^{๑๖๖} ชัยอนันต์ สมุทวณิช, *Good governance กับการศึกษา - การปฏิรูปการเมือง*, (ม.ป.ท, ๒๕๕๑), หน้า ๑๔.

^{๑๖๗} บุษบง ชัยเจริญวัฒน์ และบุญมี ลี, *ตัวชี้วัดธรรมาภิบาล*, (กรุงเทพมหานคร: สถาบันพระปกเกล้า , ๒๕๕๔), หน้า ๑๐.

^{๑๖๘} ปวย อึ้งภากรณ์, *สถาบันรางวัลธรรมาภิบาลดีเด่น ๔๔*, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๕๔), หน้า ๑๐.

^{๑๖๙} ปรีชา ช่างขวัญยืน, *ธรรมรัฐ - ธรรมราชา*, (กรุงเทพมหานคร: คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์ ๒๕๕๒), หน้า ๕๑.

อรรถาธิปไตยยะ (การถือตนเป็นใหญ่) โลกาธิปไตยยะ (การถือโลกเป็นใหญ่) และ จัมาธิปไตยยะ (การถือธรรมเป็นใหญ่)

สรุปจะเห็นว่าความหมายและคำนิยามของคำว่า “ธรรมาภิบาล” มีความหมายหลากหลาย ซึ่งขึ้นอยู่กับลักษณะการปกครอง วัฒนธรรม และวัตถุประสงค์ของประเทศและองค์กรที่จะนำ แนวคิดนี้ไปใช้ แต่ก็สรุปได้ว่า “ธรรมาภิบาล” หมายถึงการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี มีความถูกต้องเป็นธรรม โปร่งใส สุจริต มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และตรวจสอบได้ อันจะนำไปสู่การพัฒนาประเทศที่ยั่งยืนได้ในอนาคต

วัตถุประสงค์ของธรรมาภิบาล

ธรรมาภิบาลเกี่ยวข้องกับการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสู่ประชาชน โดยมุ่งให้เกิด ความเป็นอิสระในการบริหารงาน การลดการควบคุม ให้ผู้บริหารสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตาม เป้าหมายขององค์การที่ทำหน้าที่บริหารงานภาครัฐกำหนด นอกจากจะต้องกำหนดบทบาทของตน อย่างชัดเจนแล้ว ยังต้องมีความพร้อมที่จะถูกตรวจสอบต่อแนวทางการใช้อำนาจการดำเนินงาน จากทุกภาคส่วน โดยมีเป้าประสงค์ ดังนี้

พัชรศรี ศรีเมือง ได้สรุปสาระสำคัญของเป้าหมายของ พระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖^{๑๗๐} ดังนี้

๑. เกิดประโยชน์สุขของประชาชน ได้แก่ การบริหารราชการที่ตอบสนองต่อความต้องการ ของประชาชน และพยายามมุ่งให้เกิดผลกระทบเชิงบวก (Positive impact) ต่อการพัฒนาชีวิตของ ประชาชน เป็นการกำหนดแนวทางการทำงานของส่วนราชการ ให้เน้นประชาชนเป็นศูนย์กลาง

๒. เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ได้แก่ การบริหารเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ (Outcome) ตรงตามวัตถุประสงค์ (Objective) ที่ตั้งไว้ โดยใช้การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result-based management) และทำข้อตกลงว่าด้วยผลงาน (Performance agreement) ในทุกระดับส่วนราชการ

การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ หมายถึง การบริหารงานมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานที่สอดคล้องในทิศทางเดียวกันกับภารกิจ และวัตถุประสงค์ของงานนั้น ครอบคลุม การวัดผลการปฏิบัติงาน (Performance measurement) การเทียบงาน (Benchmarking) เป็นการปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ และกระบวนการทำงานโดยเทียบวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best practices) คุณภาพการให้บริการ (Service quality) เป็นการยกระดับคุณภาพของการให้บริการ ให้ผู้ใช้บริการ มีความพอใจ การตรวจสอบ และการปฏิบัติงาน (Performance auditing) เพื่อสร้างความเชื่อมั่นใน ความถูกต้องของข้อมูล การประเมินผลโครงการ (Program evaluation) การมอบอำนาจ และอิสระ ของการทำงาน (Devolution and autonomy) การวางแผนองค์การ และแผนกลยุทธ์ (Corporate

^{๑๗๐} พัชรศรี ศรีเมือง, ประสิทธิภาพของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี, ๒๕๔๙, หน้า ๑๐ - ๑๑.

and strategic planning) และการทำสัญญาผลการปฏิบัติงาน (Performance contracting) เป็นการสร้างข้อ ต่อดรง เพื่อกำหนดผลสัมฤทธิ์เงื่อนไขการทำงาน และสิ่งตอบแทนในระบบราชการ

๓. มีประสิทธิภาพ และความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ได้แก่ การบริหาร เปรียบเทียบ ระหว่างปัจจัยที่นำเข้า และผลผลิตที่ได้ มีการจัดทำ Cost-benefit analysis ให้สามารถ วิเคราะห์ ถึงความเป็นไปได้ และความคุ้มค่าระหว่างแผนงาน รวมถึงการวัดผลงานของบุคคลเชื่อมกับ ระดับ องค์กร

๔. ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เกินความจำเป็น ได้แก่ การกำหนดระยะเวลา และ การลดขั้นตอนปฏิบัติงาน ให้กระจายอำนาจการตัดสินใจ เพื่อให้เกิดการปฏิบัติเสร็จสิ้นที่จุดบริการ

๕. มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อเหตุการณ์ ได้แก่ การทบทวน ปรับปรุงกระบวนการ และลดขั้นตอนทำงานใหม่อยู่เสมอ ทบทวนลำดับความสำคัญของแผนงาน ทุก ระยะเวลา การพิจารณายกเลิกส่วนราชการที่ไม่จำเป็น ปรับปรุงกฎระเบียบให้ทันต่อเหตุการณ์

๖. ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวก และได้รับการตอบสนองความต้องการ ได้แก่ การทำงานที่เน้นความต้องการ และความพึงพอใจของประชาชนเป็นหลักมีการสำรวจ ความ ต้องการ ความพึงพอใจของผู้รับบริการอยู่ประจำ

๗. การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ได้แก่ การตรวจสอบ และวัดผล การปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดระบบการควบคุมตนเอง และเพิ่มระดับการทำงานให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

สรุปได้ว่า การใช้หลักธรรมาภิบาล ทำให้องค์กรสามารถเพิ่มประสิทธิภาพ การบริหารงาน ได้อีก ทั้งยังเป็นกลไกในการควบคุมติดตาม และตรวจสอบ โดยมีประชาชน หรือองค์การภายนอก มี ส่วนรวม ทั้งนี้เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสียหายแก่การบริหารองค์การ เพราะการสร้างธรรมาภิบาล ให้เกิดขึ้นในองค์การ เป็นการสร้างสำนึกที่ดีในการบริหารงาน และ การทำงานในองค์การ จัดระบบที่ สนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามสำนึกที่ดี ไม่ว่าจะเป็นในเรื่อง การบริหารงาน อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ สิ้นเปลือง การติดตามการทุจริต ความโปร่งใส โดยคำนึงถึง ผู้ที่เกี่ยวข้องที่จะได้รับผลกระทบ เนื่องจากผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการปฏิบัติงานในหน่วยงานของ รัฐนั้น จะเกี่ยวข้องกับประชาชน โดยตรง

แนวคิดเกี่ยวกับธรรมาภิบาล

ปรีชาติ เทพอารักษ์ ได้กล่าวว่า^{๑๗๑} ธรรมาภิบาลแบบสากลเน้นกฎเกณฑ์ (Norm) ที่วาง ระบบ โครงสร้าง กระบวนการและความสัมพันธ์ของภาคส่วนต่างๆ ๕ ภาคส่วน ที่มี บทบาทร่วมกัน เพื่อการบริหารจัดการเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง โดยภาคที่เป็นหลัก ๔ ภาค คือ ภาครัฐ ภาค ธุรกิจเอกชน ภาคประชาคม ภาคประชาชน และครอบครัว โดยคุณลักษณะสำคัญ ดังนี้ เป้าหมายของ ธรรมาภิบาล คือ การพัฒนาและอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขของทุกภาคในสังคม หรือ ธรรมาภิบาล มี จุดมุ่งหมาย เพื่อสร้างความเป็นธรรมในการพัฒนาทางเศรษฐกิจและสังคมให้กับ ทุกภาคในสังคมไม่ใช่ ภาคใดภาคหนึ่ง โดยสาระของธรรมาภิบาล (Substance) คือ การบริหาร จัดการทางเศรษฐกิจ สังคม

^{๑๗๑} ปรีชาติ เทพอารักษ์, สังคมประชาธิปไตยที่มีธรรมาภิบาลรากฐานสังคมอยู่เย็นเป็นสุข, วารสาร เศรษฐกิจ และสังคม, ๒๕๕๐, หน้า ๕๐.

และการเมือง ต้องสร้างความสมดุลระหว่างองค์ประกอบต่างๆ ของ สังคมให้อยู่ร่วมกันอย่างสันติ และมีเสถียรภาพ ความสมดุล ที่สำคัญคือ การจัดสรรทรัพยากร ของสังคมให้ทุกภาคมีส่วนร่วมได้ที่เหมาะสม และยอมรับได้ โดยขึ้นกับ ๒ ปัจจัยคือ

๑. โครงสร้าง หรือกระบวนการที่ทุกภาคมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจเพื่อจัดสรรทรัพยากร

๒. เครื่องมือ ที่ใช้คือ กฎหมายต้อง ยุติธรรม และกระบวนการที่มีธรรมาภิบาลซึ่งมีลักษณะสำคัญ ๔ ประการ คือ การมีส่วนร่วมของสาธารณชน (Public participation) ความสุจริต โปร่งใส (Honesty and transparency) ความรับผิดชอบต่อสังคม (Accountability) และกฎเกณฑ์ที่ยุติธรรมและชัดเจน (Fair legal framework and predictability)

อักษุวงศ์ ปาณิกบุตร ได้ให้ความคิดเห็น เกี่ยวกับกลยุทธ์การสร้างการบริหารจัดการที่ดีว่า^{๑๗๒} เป็นการสร้างระบบการบริหารจัดการบ้านเมือง และสังคมที่ดีให้เกิดขึ้นในทุกภาคของสังคม จำเป็นต้องร่วมดำเนินกิจการอย่างต่อเนื่องทั้งในระยะ เฉพาะหน้า ระยะกลาง ระยะยาว โดยต้องมีการปฏิรูปใน ๓ ส่วน ดังนี้

๑. ภาครัฐ ต้องปฏิรูปบทบาทหน้าที่ โครงสร้าง และกระบวนการทำงานของหน่วยงาน ภาครัฐให้มีความโปร่งใส ซื่อสัตย์ สุจริต ซื่อตรง มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล โดยถือประชาชนเป็นเป้าหมายสูงสุดของการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับภาคธุรกิจเอกชน และภาคเอกชนได้อย่างราบรื่น

๒. ภาคธุรกิจ เอกชนต้องปฏิรูปการทำงานโดยยึดกติกาที่โปร่งใส มีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น เป็นธรรมต่อลูกค้า รับผิดชอบต่อสังคม มีมาตรฐานการบริการมีระบบตรวจสอบที่มีคุณภาพสามารถทำงานร่วมกับภาครัฐ และภาคประชาชนได้อย่างราบรื่น

๓. ภาคประชาชน ต้องสร้างเสริมให้ประชาชนเกิดความตระหนักในสิทธิหน้าที่ และความรับผิดชอบต่อทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง มีความรู้ความเข้าใจหลักการของการสร้าง การบริหารกิจการบ้านเมือง และสังคมที่ดี

จะเห็นได้ว่าหลักของธรรมาภิบาล มุ่งเน้นให้ทราบถึงปัจจุบัน ที่มีการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยมุ่งเน้นให้เกิดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล แล้วก่อให้เกิดประโยชน์ ต่อความต้องการของประชาชนสูงสุด และเป็นการเน้นให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมบริหาร จัดการบ้านเมือง ซึ่งการที่จะทำให้หลักธรรมาภิบาล หรือหลักการบริหารจัดการบ้านเมืองเกิดผล สำเร็จได้นั้น ผู้บริหารมีความสำคัญเป็นอย่างมากที่จะนำมายึดปฏิบัติเพื่อให้เป็นแบบอย่าง แก่ประชาชน และเพื่อให้ประชาชนเกิดความเข้าใจถึงหลักธรรมาภิบาลมากขึ้น ต้องเร่งดำเนินการ ให้การศึกษาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้แก่ประชาชน

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่าแนวคิดธรรมาภิบาล สามารถนำมาใช้ในการบริหาร โรงเรียน เพื่อจะพัฒนาระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยนำการบริหารโรงเรียน โดยใช้

^{๑๗๒} อักษุวงศ์ ปาณิกบุตร, ธรรมาภิบาล และการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี, ๒๕๕๒ [ออนไลน์] แหล่งที่มา <http://thaipoliticsgovernment.org> ออนไลน์, [๑๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๒].

หลักธรรมาภิบาล ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการ บ้านเมือง และสังคมที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๒ โดยยึดหลักการ ๖ หลัก ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า

หลักการธรรมาภิบาล

การบริหารจัดการทางการศึกษา จำเป็นต้องอาศัยหลักธรรมาภิบาลจากหลายแหล่ง เพื่อใช้ประกอบการดำเนินการ หรือเป็นแนวทางการดำเนินการขององค์กร ให้สอดคล้องกับ แนวโน้มของสภาพปัญหา เป็นหลักการประกันความสำเร็จ จนนำไปสู่ประสิทธิภาพ และ ประสิทธิผลขององค์กร หรือหน่วยงานทางการศึกษา โดยหลักการของแต่ละแหล่งอาจจะเหมือน และแตกต่างกันออกไปบ้าง ดังนี้

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมือง และสังคม ที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๒ และประกาศในราชกิจจานุเบกษาเมื่อวันที่ ๑๐ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๔๒ ระเบียบนี้มีผลใช้บังคับกับหน่วยงานของรัฐตั้งแต่วันที่ ๑๑ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๔๒ เป็นต้นมาโดยระเบียบนี้กำหนด ให้ทุกหน่วยงานของรัฐดำเนินการบริหารจัดการโดยยึดหลักการ ๖ หลัก^{๑๗๓} ได้แก่ หลักนิติธรรมหลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า โดยมีสาระสำคัญ ดังนี้

๑. หลักนิติธรรม (The rule of law) ได้แก่ การตรากฎหมาย กฎ ข้อบังคับต่างๆ ให้ทันสมัย และเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคม และสังคมยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ข้อบังคับเหล่านั้น โดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมายมิใช่ตามอำเภอใจ หรืออำนาจของตัวบุคคล

๒. หลักคุณธรรม (Morality) ได้แก่ การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม โดยรณรงค์ให้เจ้าหน้าที่ของรัฐยึดถือหลักนี้ เพื่อการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นตัวอย่างแก่สังคม และส่งเสริมสนับสนุน ให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบ วินัย ประกอบวิชาชีพสุจริตจนเป็นนิสัยประจำชาติ

๓. หลักความโปร่งใส (Accountability) ได้แก่ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรทุกวงการ ให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมา ด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก มีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนได้

๔. หลักความมีส่วนร่วม (Participation) ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วม รับรู้ และเสนอความเห็นสำหรับการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศ ไม่ว่าด้วยการแจ้งความเห็น การไต่สวนสาธารณะ การประชาพิจารณ์ การแสดงประชามติ หรืออื่นๆ

๕. หลักความรับผิดชอบ (Responsibility) ได้แก่ การตระหนักในสิทธิหน้าที่รวมถึงความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมือง และกระตือรือร้น ที่

^{๑๗๓} ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหาร สำนักนายกรัฐมนตรี, ๒๕๔๒, หน้า ๒๔

จะแก้ปัญหา ตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง และความกล้าที่จะยอมรับผลจาก การกระทำของตน

๖. หลักความคุ้มค่า (Cost-effectiveness or economy) ได้แก่ การบริหารจัดการ และ ใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยธรรมรงค์ให้คนไทยมีความ ประหยัด ใช้ของอย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์สินค้าบริการที่มีคุณภาพสามารถแข่งขันได้ในเวทีโลก และ รักษา พัฒนาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ ยั่งยืน

หลักการของธรรมาภิบาล หรือ Good governance ตามที่ UNESCAPกำหนดไว้มี ๘ หลักการ^{๑๗๔} ดังนี้

๑. การมีส่วนร่วม (Participatory) การมีส่วนร่วมของสมาชิกทั้งชายหญิง คือ การ ตัดสินใจ ที่สำคัญในสังคม และสร้างความสามัคคีให้เกิดกับประชาชน การมีส่วนร่วมสามารถทำได้ โดยอิสระไม่มีการบังคับ สมาชิกเต็มใจให้ความร่วมมือด้วยตนเอง หรือมีส่วนร่วมผ่านหน่วยงาน สถาบัน หรือผู้แทนตามระบอบประชาธิปไตย

๒. การปฏิบัติตามกฎ (Rule of law) ธรรมาภิบาลต้องการความถูกต้องตามกฎหมายของ กฎหมาย ไม่เลือกปฏิบัติ ไม่ลำเอียง มีการปฏิบัติอย่างเสมอภาค และเป็นธรรมกับประชาชน โดย เท่าเทียมกัน ทุกคนในสังคมอยู่ภายใต้ข้อกำหนดของกฎหมายเดียวกัน

๓. ความโปร่งใส (Transparency) ความโปร่งใสเป็นการตรวจสอบความถูกต้องมี การ เปิดเผยข้อมูลอย่างตรงไปตรงมา สิ่งนี้ช่วยแก้ปัญหาการทุจริต และคอร์รัปชันได้ ทั้งในภาครัฐและ เอกชน สื่อจะเข้ามาสืบหาข้อมูลอย่างมาก สำหรับการตรวจสอบ และรายงานผลงานดำเนินงาน โดยการ นำเสนอข่าวสารที่ถูกต้องให้แก่สังคมได้รับทราบ

๔. ความรับผิดชอบ (Responsiveness) ความรับผิดชอบเป็นการพยายามให้คน ทุก ฝ่าย ทำหน้าที่ของตนให้ดีที่สุดสำหรับการปฏิบัติงาน กล้าที่จะคิด กล้าที่จะตัดสินใจ และ รับผิดชอบต่อ ผล การคิด และการตัดสินใจนั้นๆ

๕. ความสอดคล้อง (Consensus oriented) ความสอดคล้องต้องกันเป็นการ กำหนดและ สรุปความต้องการของคนในสังคม ซึ่งมีความแตกต่างกันอย่างมาก โดยพยายามหาจุด สนิใจร่วมกัน และความต้องการที่สอดคล้องกันของสังคมมาเป็นข้อปฏิบัติเพื่อลดปัญหาความขัดแย้ง ในสังคม การจะพัฒนาสังคมได้ต้องทราบความต้องการที่สอดคล้องต้องกันของสังคมนั้นๆ ด้วยวิธีการ เรียนรู้วัฒนธรรมของสังคมนั้นๆ ก่อน

๖. ความเสมอภาค (Equity and inclusiveness) ความเสมอภาคเป็นสิทธิขั้น พื้นฐาน ที่ประชาชนทุกคนพึงได้รับจากรัฐบาล ทั้งการบริการด้านสวัสดิการตลอดจนสาธารณูปโภค ด้านอื่นๆ

๗. หลักประสิทธิภาพ และประสิทธิผล (Effectiveness and Efficiency) คือ วิธีการจัดการ ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด โดยการผลิต และจำหน่ายเพื่อให้ได้ผลตอบแทนที่คุ้มค่ากับ

^{๑๗๔} สุทัศน์ สุทธิคุณสมบัติ, “ธรรมาภิบาล (Good governance) คืออะไร”, จดหมายข่าว, กอง ประสานงานระบบการควบคุมภายในการไฟฟ้า ส่วนภูมิภาค, ฉบับที่ ๑/ ๒๕๕๒, หน้า ๑ - ๓.

เงินที่ลงทุน หรือการใช้ทรัพยากรให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อมวลมนุษยชาติ โดยพัฒนากระบวนการเพิ่มผลผลิต อย่างต่อเนื่อง และยั่งยืน

๘. การมีเหตุผล (Accountability) การมีเหตุผลเป็นความต้องการในทุกสังคม ประชาชน ทุกคนต้องตัดสินใจ และรับผิดชอบต่อการกระทำตนด้วยผลที่สมเหตุสมผล การมีเหตุผลไม่สามารถกระทำได้ ถ้าปราศจากการปฏิบัติตามกฎหมาย ความโปร่งใส และตรวจสอบได้

สุดจิต นิมิตรกุล ได้เสนอองค์ประกอบของธรรมาภิบาล สำหรับ การบริหาร การปกครอง การพัฒนา และการกระจายอำนาจของกระทรวงมหาดไทยไว้ ๑๑ องค์ประกอบ^{๑๗๕} ดังนี้

๑. การมีส่วนร่วม (Participation) เป็นการมีส่วนร่วมของทั้งประชาชน และเจ้าหน้าที่รัฐ ในการบริหารงาน เพื่อให้เกิดความคิดริเริ่ม และพลังการทำงานที่สอดคล้องประสานกัน เพื่อบรรลุ เป้าหมายของการให้บริการประชาชน

๒. ความยั่งยืน (Sustainability) มีการบริหารงานที่อยู่บนหลักการของความสมดุล ทั้งในเมือง และชนบท ระบบนิเวศ และทรัพยากรธรรมชาติ

๓. ประชาชนมีความรู้สึกว่าเป็นสิ่งที่ชอบธรรม (Legitimacy) และให้การยอมรับ (Acceptance) การดำเนินงานของแต่ละหน่วยงานสอดคล้องกับความต้องการของประชาชน ประชาชนพร้อมที่จะยอมสูญเสียประโยชน์ส่วนตนไป เพื่อประโยชน์ส่วนรวมที่ต้องรับผิดชอบ ร่วมกัน

๔. มีความโปร่งใส (Transparency) ข้อมูลต่างๆ ต้องตรงกับข้อเท็จจริงของการดำเนินการ และสามารถตรวจสอบได้ มีการดำเนินการที่เปิดเผยชัดเจน และเป็นไปตามที่กำหนดไว้

๕. ส่งเสริมความเป็นธรรม (Equity) และความเสมอภาค (Equality) มีการกระจาย การ พัฒนาอย่างทั่วถึงเท่าเทียมกัน ไม่มีการเลือกปฏิบัติ และมีระบบการรับเรื่องราวร้องทุกข์ที่ชัดเจน

๖. มีความสามารถที่จะพัฒนาทรัพยากร และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี เจ้าหน้าที่ของทุกหน่วยงานจะต้องได้รับการพัฒนาความรู้ และทักษะ เพื่อให้สามารถนำไปปรับใช้ กับการทำงานได้ และมีการกำหนดขั้นตอนการดำเนินงานที่ชัดเจน เพื่อให้ทุกหน่วยงานยึดถือเป็นแนวปฏิบัติร่วมกัน

๗. ส่งเสริมความเสมอภาคทางเพศ (Promoting Gender Balance) เปิดโอกาสให้สตรี ทั้งในเมือง และชนบทเข้ามามีส่วนร่วมพัฒนาชุมชน และสังคมในทุกๆ ด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการปกครองท้องถิ่นมากขึ้น

๘. การอดทน อดกลั้น (Tolerance) และการยอมรับ (Acceptance) ต่อทัศนคติ ที่หลากหลาย (Diverse perspectives) รวมทั้งต้องยุติข้อขัดแย้งด้วยเหตุผล หากจุดร่วมที่ทุกฝ่ายยอมรับร่วมกันได้

๙. การดำเนินการตามหลักนิติธรรม (Operating by rule of law) พัฒนาปรับปรุงแก้ไข และเพิ่มเติมกฎหมายให้มีความทันสมัย และเป็นธรรม

^{๑๗๕} สุดจิต นิมิตรกุล, กระทรวงมหาดไทยกับการบริหารจัดการที่ดี ในการปกครองที่ดี Good governance, (กรุงเทพมหานคร: บพิธการพิมพ์, ๒๕๔๓, หน้า ๑๓ - ๒๔.

๑๐. ความรับผิดชอบ (Accountability) เจ้าหน้าที่จะต้องมีความรับผิดชอบต่อประชาชน ความพึงพอใจของประชาชนต่อการปฏิบัติงาน จะเป็นตัวชี้วัดสำคัญของการประเมินความสำเร็จ ของหน่วยงาน และเจ้าหน้าที่

๑๑. การเป็นผู้กำกับดูแล (Regulator) แทนการควบคุม โอนงานบางอย่างไปให้องค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งใกล้ชิดกับประชาชนที่สุด หรืองานบางอย่างก็ต้องแปรรูปให้เอกชนดำเนินการแทน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้ระบุว่า^{๑๗๖} การใช้หลักธรรมาภิบาลที่ดี ควรประกอบไปด้วย

๑. หลักนิติธรรม (The rule of law) หมายถึง หลักการที่มีความมุ่งหมายที่จะคุ้มครองสิทธิ และเสรีภาพของผู้ปฏิบัติงานภายในโรงเรียน โดยมีกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ที่เป็นธรรม มีการบังคับใช้กฎหมาย ข้อบังคับต่างๆ อย่างเสมอภาค ไม่มีการเลือกปฏิบัติ ไม่มีมาตรการเชิงซ้อน (Double standard) มีการดูแลการปฏิบัติให้เป็นไปตามกรอบของกฎหมาย ไม่ให้ใช้กฎหมาย ไปแสวงหาผลประโยชน์โดยมิชอบ ปรับปรุงกฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ของยุคสมัย และเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคม คำนึงสิทธิเสรีภาพความยุติธรรมของบุคคล ในโรงเรียน

๒. หลักคุณธรรม (Ethics) หมายถึง การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม ทำตัวเป็นตัวอย่าง ที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ปลอดจากการทำผิดวินัย ปลอดจากการทำผิดกฎหมาย ปลอดจากการทำผิด มาตรฐานวิชาชีพ ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้มีความซื่อสัตย์จริงใจ ชยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริต

๓. หลักความโปร่งใส (Transparency) หมายถึง การบริหารที่ยึดหลักการเปิดเผย ตรงไปตรงมา และเข้าใจง่าย มีความชัดเจนเกี่ยวกับการบริหารงานในทุกๆ ด้าน เช่น การมี ระบบงานที่ชัดเจน มีระบบคุณธรรมในการเลือก หรือแต่งตั้งบุคลากร รวมถึงการให้ทุนให้โทษ การเปิดโอกาสให้สังคมภายนอกเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร และผลการดำเนินงานที่ผ่านมา โดยองค์ประกอบเครื่องชี้วัดความโปร่งใสมี ๔ ด้าน คือ ความโปร่งใส ด้านโครงสร้างระบบงาน ด้านระบบการให้ทุน ด้านระบบการให้โทษ และด้านการเปิดเผยระบบงาน

๔. หลักความมีส่วนร่วม (Participation) หมายถึง กระบวนการที่เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมในการรับรู้ การบริหารเกี่ยวกับการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ โดยการให้ข้อมูล แสดงความคิดเห็น ให้คำปรึกษา ร่วมวางแผนปฏิบัติการ ทั้งเป็นทาง การ และไม่เป็นทางการ ประกอบด้วยการแบ่งสรรข้อมูลร่วมกัน การเปิดรับความคิดเห็นจาก ประชาชน การวางแผนร่วมกัน และการพัฒนาศักยภาพของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่างๆ ให้สามารถ เข้ามามีส่วนร่วมได้

๕. หลักความรับผิดชอบต่อที่ตรวจสอบได้ (Accountability) หมายถึง หลักการเปิดโอกาส ให้มีการตรวจสอบ ซึ่งสะท้อนความรับผิดชอบต่อสาธารณะ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง หรือผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย (Stakeholders) เป็นการแสดงถึงความรับผิดชอบต่อที่ตรวจสอบได้ ความรับผิดชอบต่อ ใน

^{๑๗๖} จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, การบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล Good governance, . (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๓), หน้า ๘๒ - ๘๓.

ผลงาน หรือปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งส่งผลกระทบต่อสาธารณะ และมีระบบติดตามผล

๖. หลักความคุ้มค่า (Value for money) หรือหลักประเมินประสิทธิภาพ และประสิทธิผล (Efficiency and effectiveness) หมายถึง การบริหารจัดการที่คำนึงถึงประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม สำหรับการบริหารจัดการ และการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด และยั่งยืน รวมทั้งป้องกันรักษาสิ่งแวดล้อม และมีความสามารถที่จะแข่งขันกับภายนอก

Agere ได้กล่าวถึง หลักการของ ธรรมนูญฉบับว่า^{๑๗๗} หลักการพื้นฐานของธรรมนูญ ประกอบด้วย ๕ หลัก คือ

๑. ภาระรับผิดชอบ หมายถึง การกำหนดให้บุคคล และองค์กรที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารงานของรัฐต้องมีความรับผิดชอบต่อสาธารณชน ทั้งเรื่องเกี่ยวกับการกระทำกิจกรรม การตัดสินใจซึ่งมีผลต่อสาธารณะ

๒. ความโปร่งใส คือ การที่สาธารณชนมีโอกาสรับรู้นโยบายด้านต่างๆ ของรัฐ และมีความมั่นใจว่า รัฐมีความตั้งใจจริงที่จะดำเนินการตามนโยบายนั้น

๓. การปราบปรามการทุจริต และการประพฤติมิชอบ โดยการปรับปรุงประสิทธิภาพ และความโปร่งใสของนโยบายเศรษฐกิจและการปฏิรูประบบราชการ

๔. การจัดวิธีการปกครองแบบมีส่วนร่วม โดยการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เข้ามามีบทบาท และอิทธิพลเพื่อการตัดสินใจ ดำเนินนโยบาย และมีส่วนร่วมในการควบคุมสถาบัน ตลอดจนการจัดสรรการใช้ และรักษาทรัพยากรต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อชีวิตของตน

๕. การสร้างกรอบทางกฎหมาย และกระบวนการยุติธรรมที่เข้มแข็ง คือ กฎหมาย มีความชัดเจน และนำมาใช้อย่างเป็นเอกภาพในทุกระดับ

สำหรับ เกษม วัฒนชัย (๒๕๔๖, หน้า๒๕-๒๗) ได้กล่าวถึง หลักแห่งธรรมนูญฉบับในโรงเรียน ว่า หลักแห่งธรรมนูญฉบับมี ๓ ข้อ ดังนี้

๑. เป้าหมายสอดคล้องต่อความต้องการ หรือความจำเป็นของสังคม หรือชุมชน (Relevance) คือ โรงเรียนจะมีกิจกรรมใดๆ ต้องเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของโรงเรียน เป็นประโยชน์ต่อนักเรียน และชุมชน

๒. มีความโปร่งใส (Transparency) คือ ไม่ว่าโรงเรียนจะบริหารอย่างไร กระบวนการ บริหารต้องมีความโปร่งใส คือ ตรวจสอบได้ อธิบายได้

๓. ทุกขั้นตอนต้องมีผู้รับผิดชอบ (Accountability) หมายถึง ความคาดหวังหรือมุ่งหวังว่าจะรับผิดชอบต่อผลการกระทำของตน

ปาริชาติ เทพอารักษ์ ได้แสดงความเห็นว่า^{๑๗๘} ธรรมนูญฉบับเป็นทั้งเป้าหมาย และวิธีการพัฒนา คือ ส่วนที่เป็นวิธีการ หมายถึง เครื่องมือ หรือกลไกของการบริหารจัดการ ทรัพยากรทาง

^{๑๗๗} Agere, 2002 อ้างถึงใน ไชยวัฒน์ คำชู, ธรรมนูญฉบับ. (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์น้ำฝน., ๒๕๔๕), หน้า ๔๔ - ๔๙.

^{๑๗๘} ปาริชาติ เทพอารักษ์, สังคมประชาธิปไตยที่มีธรรมนูญฉบับรากฐานสังคมอยู่เย็นเป็นสุข, วารสาร เศรษฐกิจและสังคม, ๒๕๕๐, หน้า ๕๐.

เศรษฐกิจ และสังคม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการพัฒนา ในส่วนที่เป็นเป้าหมาย หมายถึง ระบบบริหารจัดการที่มีองค์ประกอบสำคัญ คือ มีความเป็นประชาธิปไตย ประชาชน มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ ให้บริการสาธารณะที่มีประสิทธิภาพ ตลอดจนการเคารพสิทธิ มนุษยชน และยึดมั่นในความสุจริต ความถูกต้องดีงาม และโปร่งใส ประกอบด้วยหลักการสำคัญ ๖ ประการ ดังนี้

๑. หลักนิติธรรม เป็นหลักที่ถือเป็นกฎ กติกาในสังคมที่ทุกคนมีส่วนเกี่ยวข้อง ดังนั้น การตรากฎหมายที่ถูกต้องเป็นธรรม การบังคับให้เป็นไปตามกฎหมาย โดยคำนึงถึงสิทธิ เสรีภาพ ของสมาชิกระบบกฎหมาย และกระบวนการยุติธรรมที่ดีมีความเป็นธรรม และมีความชัดเจน มีระบบลงโทษที่เหมาะสม รวมทั้งมีการบังคับใช้ที่คำนึงถึงสิทธิ และเสรีภาพของประชาชน จะช่วยคุ้มครองสิทธิ และเสรีภาพของประชาชนไม่ให้ถูกละเมิด โดยการใช้อำนาจรัฐ และจะเกิดผล ในทางตรงกันข้าม หากกฎหมาย และระบบยุติธรรมอ่อนแอ จะก่อให้เกิดพฤติกรรมการแสวงหา ประโยชน์จากข้อกฎหมาย และแพร่กระจายอย่างกว้างขวางนำไปสู่การทุจริต การใช้อำนาจหน้าที่ ต้องใช้อย่างระมัดระวัง เพื่อไม่ให้กระทบต่อสิทธิ และเสรีภาพของประชาชน กระบวนการลงทุน ทางเศรษฐกิจ

๒. หลักคุณธรรม เป็นการพัฒนาให้บุคลากรของภาครัฐยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม สนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเอง ให้เป็นผู้มีความซื่อสัตย์สุจริต ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ธรรมาภิบาลเป็นการบริหารที่ให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพ และยึดถือระบบคุณธรรม โดยมี ความเชื่อว่า ระบบคุณค่า และค่านิยมต่างๆ ของระบบราชการเป็นปัจจัยกำหนดพฤติกรรมของ ข้าราชการ และ ผู้นำวิธีการให้บริการแก่ประชาชนด้วย

๓. หลักความโปร่งใส ถ้าการทำงานของภาครัฐ มีระบบการบริหารจัดการที่มีความโปร่งใส และเปิดเผย ประชาชนให้เข้ามามีส่วนร่วมรับรู้ถึงวิธีการ และขั้นตอนการทำงาน มีโอกาสเข้ามา ตรวจสอบการทำงานของรัฐ จะทำให้ความดีมีประสิทธิภาพ และการสุจริตประพัตมิชอบของ ข้าราชการลดลง

๔. หลักการมีส่วนร่วม เป็นปัจจัยที่ทวีความสำคัญต่อการบริหารกิจการบ้านเมืองมากขึ้นทุกขณะ เพราะการมีส่วนร่วมของประชาชน เป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม มีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการตัดสินใจ การดำเนินการของโครงการ รวมถึงได้รับการเสริมสร้าง ชีตความสามารถเพื่อการเข้ามามีส่วนร่วม การมีส่วนร่วมจึงเป็นกระบวนการที่ประชาชนผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียได้มีส่วนร่วมทางการเมือง การบริหาร และการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ทั้งการจัดสรร ทรัพยากรของชุมชน และของชาติ โดยมีการแสดงทัศนะต่างๆ ต่อการดำเนินงานที่มีผลต่อชีวิต ความเป็นอยู่ เพื่อให้รัฐบาลนา ไปประกอบการตัดสินใจระดับนโยบาย การให้คำแนะนำ ปรีกษา ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติ ตลอดจนควบคุมการดำเนินงาน ดังนั้น การมีส่วนร่วมจึงเป็นการสื่อสาร สองทาง มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล และรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกันระหว่างรัฐกับประชาชน ซึ่งเป็นกระบวนการที่เสริมสร้างความสามัคคีในชาติ ในขณะที่เดียวกันจะก่อให้เกิด กระบวนการ ติดตามตรวจสอบนโยบาย และการดำเนินการของรัฐ ให้ดำเนินงานที่รับผิดชอบต่อสังคมมากขึ้น

๕. หลักความคุ้มค่า การพัฒนาที่ยั่งยืนรัฐจะต้องบริหารจัดการ และใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ อย่างจำกัด ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนร่วม คำนึงถึงความประหยัด คุ้มค่า ทำให้ผลผลิตที่ได้มีคุณภาพ โดยยึดถือประชาชนเป็นเป้าหมายสูงสุด

๖. หลักความสำนึกรับผิดชอบ เป็นกระบวนการทำงานที่ช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพ การทำงานให้ดีขึ้น ความสำนึกรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงานต้องมีลักษณะสำคัญ ๖ อย่าง คือ มีเป้าหมายชัดเจน ทุกคนเป็นเจ้าของร่วมกัน มีประสิทธิภาพ จัดพฤติกรรมที่ไม่เอื้ออำนวยให้เกิดความรับผิดชอบ ทำงานอย่างไม่หยุดยั้ง และการมีแผนสำรอง การติดตามประเมินผลการทำงาน เนื่องจากภาครัฐเป็นผู้ใช้อำนาจหน้าที่สำหรับการบริหารจัดการกิจการ ของรัฐทุกระดับ ดังนั้นจึงต้องสร้างเครื่องมือ และวัฒนธรรมสำนึกรับผิดชอบ โดยเฉพาะต่ออำนาจ หน้าที่ การบริหาร และการเงิน การบังคับให้เกิดความรับผิดชอบ และตรวจสอบได้ จะเป็น การตรวจสอบ และควบคุมพฤติกรรมข้าราชการ ให้รับผิดชอบต่อการกิจต่อสังคม กระตือรือร้น ที่จะแก้ปัญหาของประชาชน เคารพความคิดเห็นที่แตกต่าง และกล้าที่จะยอมรับผลที่ตามมาจากการกระทำของตนเอง

นอกจากนี้ ปณรส มาลากุล ณ อยุธยา ได้ให้องค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาลว่า^{๑๗๙} ธรรมาภิบาลเป็นตัวร่วมของแนวคิดต่างๆ ประกอบด้วยอย่างน้อย ๕ ประการ คือ

๑. หลักความเป็นธรรม (Equitability) ซึ่งหมายถึงความรวมถึงความเป็นธรรมตามหลักมนุษยธรรม คุณธรรม และนิติธรรม
๒. หลักความคุ้มค่า (Value for money) ซึ่งหมายถึงความรวมถึงหลักประสิทธิภาพ และประสิทธิผล
๓. หลักความโปร่งใส (Transparency) เปิดโอกาสให้ตรวจสอบได้
๔. หลักความรับผิดชอบ (Accountability) ที่ทำให้สามารถระบุได้ว่าใครรับผิดชอบ การกระทำใดได้อย่างชัดเจน
๕. หลักการมีส่วนร่วม (Participation) การบริหารจัดการจะมีความเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิด กับ “การตัดสินใจ”

โดยหลักสองประการหลัก คือ ความเป็นธรรม และความคุ้มค่า นั้น ถือเป็นเป้าหมาย (Ends) คือ จะทำอะไรต้องดูให้คุ้มค่า และเป็นธรรมอย่างมีดุลยภาพ ส่วนหลักที่เหลืออีกสามหลักนั้น ถือเป็นวิธีการ (Means) ที่จะนำไปสู่เป้าหมาย คือ ถ้าจะให้แน่ใจว่าการกระทำใดเป็นธรรม และ คุ้มค่าหรือไม่ ก็ต้องทำให้การกระทำนั้นๆ เป็นไปโดยโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ มีการกำหนด ตัวผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน และเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมรับรู้ ร่วมคิด ร่วมทำ มากที่สุด

จากที่กล่าวมาข้างต้นพอจะสรุปหลักการของธรรมาภิบาล ได้ ดังนี้ คือ

๑. หลักนิติธรรม คือ มีกฎหมาย กฎระเบียบที่เป็นธรรมกับทุกฝ่าย บังคับใช้อย่างเสมอภาค และไม่เลือกปฏิบัติ ดูแล การปฏิบัติให้เป็นไปตามกรอบของกฎหมายไม่ให้อำนาจไปแสวงหาประโยชน์โดยมิชอบ มีการปรับปรุงให้ทันสมัยสอดคล้องกับอารยประเทศ มีกรอบการปฏิบัติที่เคารพสิทธิ และเสรีภาพ ของประชาชน

^{๑๗๙} ปณรส มาลากุล ณ อยุธยา, (ม.ป.ป.). การพัฒนาระบบราชการไทย การพัฒนาองค์การ และการสร้างองค์การเพื่อเรียนรู้, ๒๕๔๙ อ้างถึงใน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๓, หน้า ๓๓ - ๓๔.

๒. หลักคุณธรรม คือ การทำงานอย่างสุจริต ไม่ทำผิดวินัยของวิชาชีพ มีความยุติธรรม ไม่ละเมิดจริยธรรม หรือธรรมเนียมปฏิบัติ โดยอยู่ภายใต้กรอบของกฎหมาย กฎระเบียบ คำสั่ง ข้อบังคับขององค์กร

๓. หลักความโปร่งใส คือ มีความโปร่งใสเกี่ยวกับการบริหารงานทุกด้าน ทุกขั้นตอน มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการทำงาน เพื่อตรวจสอบความถูกต้องจากทุกฝ่าย

๔. หลักการมีส่วนร่วม คือ กระบวนการสื่อสารสองทางระหว่างรัฐ และประชาชน เพื่อให้ทั้งสอง ฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมตัดสินใจการบริหารงาน รวมถึงการจัดสรรทรัพยากรทั้งทางด้าน เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ที่ส่งผลต่อสภาพความเป็นอยู่ของประชาชน เพื่อให้รัฐนำไปประกอบ การตัดสินใจระดับนโยบาย การให้คำแนะนำปรึกษา ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติ รวมถึงการควบคุม การดำเนินงาน

๕. หลักความรับผิดชอบ คือ หลักการที่ภาครัฐ เอกชน ประชาชน เปิดโอกาส ให้ตรวจสอบเพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสาธารณะ ยอมรับผลที่เกิดจากการทำงานของตน และ องค์กร

๖. หลักความคุ้มค่า คือ หลักประสิทธิภาพ และประสิทธิผล คำนึงถึงผลประโยชน์ สูงสุด ต่อส่วนร่วม ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีความสามารถเพื่อการ แข่งขัน รวมถึงการป้องกันรักษาสภาพแวดล้อมอย่างยั่งยืน

แนวปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล

สถานการณ์ในปัจจุบันทั้งภายใน และต่างประเทศเปลี่ยนแปลงไปมากขึ้น สังคมข่าวสาร ได้เข้า มามีอิทธิพลต่อชีวิตความเป็นอยู่ของสังคมไทย จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่สถาบันข้าราชการ ในฐานะ ที่เป็นสถาบันหลักของชาติ จะต้องปรับแนวทางการทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ที่เปลี่ยนแปลงไปด้วย การร่วมกันสร้างความเป็นเอกภาพ และความสามัคคีในหมู่ข้าราชการ เพื่อให้ การประสานงานราชการด้านต่างๆ ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกันก็ต้องปรับเปลี่ยน ระบบการทำงาน โดยเน้นให้ความสำคัญกับการให้บริการประชาชน รวมทั้งข้าราชการต้องปรับ ทิศนคติการทำงาน โดยยึดมั่นในหลักจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพของการเป็นข้าราชการที่ดีที่มี คุณภาพ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเสียสละ ซื่อสัตย์สุจริต อุทิศเวลากับงานราชการอย่างจริงจัง และ เป็นที่พึ่งพา ของประชาชนอย่างแท้จริง อันจะช่วยส่งเสริมให้ประเทศชาติมีความสงบสุข และ พัฒนาอย่างรวดเร็ว ต่อไป การศึกษาถึงแนวทางปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ จึงเป็นประโยชน์ต่อการ ปฏิบัติงาน โดยมีผู้เสนอแนวทางไว้ ดังนี้

พัชรศรี ศรีเมือง ได้สรุปสาระสำคัญของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วย หลักเกณฑ์ และวิธีการ บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ หรือ “ธรรมาภิบาล”^{๑๘๐} โดยการชี้ให้เห็น วัตถุประสงค์ของ การบริหารราชการ และเป็นแนวทางการปฏิบัติราชการของหน่วยงานทาง การศึกษา ดังนี้

^{๑๘๐} พัชรศรี ศรีเมือง, ประสิทธิผลของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหาร กิจการบ้านเมืองที่ดี, ๒๕๔๙, หน้า ๑๑-๑๘.

เป้าหมายข้อที่ ๑ เกิดประโยชน์สุขของประชาชน มีแนวปฏิบัติ ดังนี้

๑. การกำหนดภารกิจ ส่วนราชการต้องกำหนดอย่างมีรอบวัตถุประสงค์ เพื่อให้บรรลุ เป้าหมายให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประเทศ และประชาชน

๒. วางระบบการทำงาน ให้เป็นไปด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต ตรวจสอบได้ มุ่งให้เกิดประโยชน์ต่อประชาชนโดยรวม

๓. ก่อนการดำเนินงานต้องมีการวิเคราะห์ ข้อดี ข้อเสีย ให้ครบถ้วน มีกลไกการทำงาน ที่ชัดเจน โปร่งใสทุกขั้นตอน ถ้ามีผลกระทบต่อประชาชนต้องทำการชี้แจง และรับฟังความคิดเห็น ของประชาชน

๔. ระหว่างทำงานตามภารกิจ ต้องรับฟังความคิดเห็น และสำรวจความพึงพอใจของสังคม เพื่อปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม

๕. ระหว่างทำงานตามภารกิจ ต้องรับฟังความคิดเห็น และสำรวจ ความพึงพอใจของสังคม เพื่อปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม

เป้าหมายข้อที่ ๒ เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ

วิธีการทำงานของราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ว่าด้วยการเน้นแผนการทำงานที่มีวัตถุประสงค์ที่จะชี้วัดผลลัพธ์ของงาน มี ดังนี้

๑. การทำงานของส่วนราชการต้องสามารถวัดผลสัมฤทธิ์ได้อย่างชัดเจน

๒. มีการบริหารราชการแบบบูรณาการ คือ การร่วมมือกันทำงานของส่วนราชการ ที่เกี่ยวข้อง มีแนวทางการทำงานในทิศทางเดียวกัน

๓. ให้พัฒนาส่วนราชการให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

๔. กำหนดข้อตกลงการทำงาน เพื่อเป็นมาตรการเพื่อกำกับการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

๕. กำหนดแผนการบริหารส่วนราชการ ให้มีเป้าหมายชัดเจน สามารถกำหนด ยุทธศาสตร์ การทำงานได้อย่างต่อเนื่อง

เป้าหมายข้อที่ ๓ มีประสิทธิภาพและความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ มีแนวปฏิบัติ ดังนี้

๑. หลักความโปร่งใส ส่วนราชการต้องกำหนดเป้าหมาย และแผนการทำงาน ระยะเวลาแล้วเสร็จ จำนวนงบประมาณ เพื่อให้ข้าราชการและประชาชนทราบ เพื่อให้เกิดความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้

๒. หลักความคุ้มค่า ส่วนราชการต้องทำบัญชีต้นทุนสำหรับการบริการสาธารณะแต่ละประเภท และรายจ่ายต่อหน่วย เพื่อเปรียบเทียบความคุ้มค่าระหว่างปัจจัยนำเข้า และผลลัพธ์ที่ได้ เพื่อประเมินว่า ควรจะทำต่อไป หรือยกเลิก รวมถึงการจัดซื้อจัดจ้างต้องทำโดยเปิดเผย และ เที่ยงธรรม

๓. หลักความชัดเจนการปฏิบัติราชการ

๑) การทำงานระหว่างส่วนราชการด้วยกัน ถูกต้องได้รับความเห็นชอบหรืออนุญาต จากอีกส่วนราชการ ให้ส่วนราชการผู้เห็นชอบ หรืออนุญาตต้องดำเนินการภายใน ๑๕ วัน เว้นแต่ได้ประกาศกำหนดเวลาไว้ล่วงหน้าแล้วว่า ต้องเกิน ๑๕ วัน เพราะต้องปฏิบัติตามขั้นตอนของกฎหมาย

๒) การวินิจฉัยชี้ขาดปัญหาต่างๆ ส่วนราชการต้องทำเองโดยเร็ว และหลีกเลี่ยงการแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นมาพิจารณา เพื่อมิให้ใช้เวลาพิจารณานาน

๓) การพิจารณาในรูปคณะกรรมการให้มีผลผูกพันผู้แทนส่วนราชการ ถึงแม้จะไม่ได้ เข้าร่วมประชุม และจะต้องบันทึกเสียงข้างน้อยไว้ด้วย เพื่อให้เกิดหลักที่ชัดเจนในความรับผิดชอบ ของผู้ปฏิบัติหน้าที่แทนส่วนราชการนั้น

๔) การสั่งราชการต้องเป็นลายลักษณ์อักษร ถ้าสั่งด้วยคำพูดต้องมีบันทึกคำสั่งนั้น เพื่อเป็นหลักฐานยืนยันคำสั่งที่แน่นอน มีความรับผิดชอบทั้งผู้สั่ง และผู้ปฏิบัติงาน

เป้าหมายข้อที่ ๔ ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน เป็นการกำหนดให้ส่วนราชการลดเวลา การพิจารณา สั่งการ อนุญาต อนุมัติ หรือการทำงานที่มีผลต่อประชาชนโดยตรง ให้เกิดความสะดวกรวดเร็ว มีแนวปฏิบัติ ดังนี้

๑. กระจายอำนาจตัดสินใจ ส่วนราชการต้องให้มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ ไปสู่ ผู้มีตำแหน่งรับผิดชอบโดยตรง มุ่งให้เกิดความสะดวกรวดเร็วต่อประชาชนมากที่สุด ในส่วนราชการให้มีเกณฑ์การควบคุม ติดตาม กำกับดูแล การใช้อำนาจ และความรับผิดชอบต่อ ผู้มอบและผู้รับอำนาจ เพื่อเป็นกรอบทำงาน โดยไม่ต้องเพิ่มขั้นตอนการทำงานเกินความจำเป็นให้น่าเอาเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือโทรคมนาคมมาช่วย เพื่อให้มีประสิทธิภาพ และประหยัด ค่าใช้จ่าย และเมื่อมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ ให้เผยแพร่ให้ประชาชนทราบด้วย

ให้สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการไทย โดยความเห็นชอบของ คณะรัฐมนตรี กำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการดำเนินการกระจายอำนาจ ความรับผิดชอบ และลดขั้นตอน เพื่อให้ ส่วนราชการใช้เป็นแนวปฏิบัติ

ทุกส่วนราชการต้องทำแผนภูมิขั้นตอน ระยะเวลา รายละเอียดการทำงานอย่างเปิดเผย ต่อประชาชน เป็นการลดขั้นตอนการติดต่อสอบถาม การทำความเข้าใจกับประชาชนที่เข้ามาขอรับ บริการจากหน่วยงานของรัฐเพื่อความสะดวกรวดเร็วของประชาชน

๒. การจัดตั้งศูนย์บริการร่วม ให้ทุกกระทรวงมีส่วนราชการที่เป็นศูนย์บริการร่วมเพื่อการประสานงานกับประชาชนขึ้นมาแห่งเดียว เพื่อใช้ติดต่อ สอบถาม ขอข้อมูล ขออนุมัติ หรือขออนุญาตได้พร้อมกันทุกเรื่องที่อยู่ในความรับผิดชอบของกระทรวงนั้น

ศูนย์บริการร่วมต้องมีเจ้าหน้าที่ และแบบพิมพ์ที่จำเป็นต้องใช้สำหรับการให้บริการกับ ประชาชนครบถ้วน โดยเจ้าหน้าที่ต้องสามารถแจ้งรายละเอียด รับเอกสารที่จา เป็น แจ้งระยะเวลา ดำเนินการ เป็นผู้ติดต่อประสานงานกับส่วนราชการอื่น เพื่อดำเนินการเรื่องนั้นๆ ให้ถูกต้อง

ถ้ากรณีศูนย์บริการร่วมไม่สามารถดำเนินการด้วยมีปัญหา หรืออุปสรรค เพราะไม่ถูกต้อง หรือขัดกับกฎระเบียบที่กำหนด ให้แจ้งสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการไทยทราบเพื่อเสนอต่อคณะรัฐมนตรีให้ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขต่อไป

แนวทางการตั้งศูนย์บริการร่วมนี้ให้ผู้ว่าราชการจังหวัด และนายอำเภอ จัดให้มีขึ้นในจังหวัด หรืออำเภอแล้วแต่กรณี ตามหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบ

เป้าหมายที่ ๕ การปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการ เป็นการกำหนดให้ส่วนราชการ มีการตรวจสอบภายใน เพื่อปรับปรุงการทำงานให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ และแผนการทำงาน โดยดำเนินการ ดังนี้

๑. ทบทวนภารกิจ ส่วนราชการต้องทบทวนภารกิจ ตามระยะเวลาที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาราชการไทยกำหนด เพื่อตรวจสอบว่าภารกิจใดควรจะดำเนินการต่อ หรือยุบเลิก โดยคำนึงถึงนโยบายของรัฐ งบประมาณ แผนการบริหารราชการแผ่นดิน ความคุ้มค่าของภารกิจ ถ้าเห็นว่าควรเปลี่ยนแปลงต้องเสนอคณะรัฐมนตรี เพื่อปรับปรุงด้านโครงสร้าง อัตรากำลัง อำนาจหน้าที่ให้สอดคล้องกับภารกิจที่เกิดการเปลี่ยนแปลง

กรณีที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาราชการไทยวิเคราะห์ความจำเป็นของภารกิจของ ส่วนราชการแล้ว อาจจะเสนอให้คณะรัฐมนตรีพิจารณาปรับปรุง อำนาจหน้าที่โครงสร้าง หรือ อัตรากำลังของส่วนราชการก็ได้

๒. การทบทวนกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ส่วนราชการมีหน้าที่สำรวจ ทบทวน เพื่อยกเลิก ปรับปรุง หรือทำขึ้นใหม่ และรับฟังความคิดเห็นของประชาชนสำหรับกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่อยู่ในความรับผิดชอบให้ทันสมัย เพื่อลดภาระของประชาชนที่มาติดต่อ ราชการ

ให้สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ทำหน้าที่ตรวจสอบกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับประกาศ ของแต่ละส่วนราชการ ถ้าล้าสมัย และไม่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาประเทศ หรือทำให้เกิด อุปสรรคต่อการดำรงชีวิตของประชาชน ให้เสนอส่วนราชการปรับปรุง หรือยกเลิกต่อไป ถ้าส่วนราชการนั้นไม่เห็นด้วย ให้เสนอเรื่องต่อคณะรัฐมนตรีวินิจฉัยต่อไป

เป้าหมายที่ ๖ การอำนวยความสะดวก และการตอบสนองความต้องการของประชาชน เป็นการกำหนดแนวทางที่ให้ส่วนราชการต้องจัดขึ้น เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ประชาชนให้ได้รับบริการโดยเร็ว และเป็นการตรวจสอบความต้องการของประชาชน ให้สามารถรับรู้ปัญหา และ แก้ไขปัญหาให้กับประชาชน โดยมีแนวปฏิบัติ ดังนี้

๑. การกำหนดระยะเวลาการปฏิบัติงาน ส่วนราชการที่มีหน้าที่สำหรับให้บริการประชาชน หรือประสานงานระหว่างส่วนราชการ ต้องมีการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงาน พร้อมทั้งแจ้งให้ประชาชนทราบ ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ต้องกำกับให้งานที่รับผิดชอบแล้วเสร็จตามกำหนด ถ้าไม่กำหนดระยะเวลา หรือกำหนดเวลาที่ล่าช้าเกินสมควร สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาราชการไทย สามารถกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานให้ส่วนราชการนั้นได้

๒. การจัดระบบสารสนเทศ ส่วนราชการต้องจัดให้มีระบบสารสนเทศ เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับประชาชนสำหรับการติดต่อสอบถาม หรือแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานของส่วนราชการนั้น กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศมีหน้าที่คอยช่วยเหลือด้านสารสนเทศ ทั้งด้านบุคลากร งบประมาณ และข้อมูลการดำเนินการให้แก่ส่วนราชการที่ไม่สามารถจัดเครือข่ายสารสนเทศเป็นของตนเองได้

๓. การรับฟังข้อร้องเรียน ให้ส่วนราชการมีระบบการตอบคำถามเกี่ยวกับการทำงาน หรือ หน้าที่ของส่วนราชการให้ประชาชนทราบ มีระยะเวลาการตอบที่ชัดเจน

ถ้าส่วนราชการใดได้รับข้อร้องเรียน ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็น หรือมีปัญหา ในการติดต่องานของประชาชน ให้ส่วนราชการนั้น นำมาพิจารณาแก้ไขปรับปรุง หรือดำเนินการ ใดๆ จนเสร็จสิ้น แล้วแจ้งผลให้ผู้แจ้งทราบด้วย

ส่วนราชการที่ออกกฎระเบียบให้ส่วนราชการอื่นปฏิบัติตาม ต้องตรวจกฎระเบียบที่ออก ว่าเป็นอุปสรรค หรือสร้างปัญหาให้กับผู้ปฏิบัติหรือไม่ ถ้าได้รับการร้องเรียนจากส่วนราชการ หรือ ข้าราชการให้ส่วนราชการที่ออกกฎพิจารณาทันทีแล้วแจ้งผลให้ทราบ

๔. การเปิดเผยข้อมูล ส่วนราชการต้องเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติราชการ ให้ประชาชนทราบ เว้นแต่เพื่อรักษาความมั่นคง หรือความสงบเรียบร้อย และคุ้มครองสิทธิ ของประชาชน

ส่วนราชการต้องเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับงบประมาณรายจ่ายรายการจัดซื้อจัดจ้างและสัญญาใดๆ ที่มีการดำเนินการ ห้ามทำสัญญาที่มีข้อความไม่ให้เปิดเผยข้อความ หรือข้อตกลง เว้นแต่เป็นข้อมูลที่ได้รับ ความคุ้มครองโดยกฎหมาย

เป้าหมายข้อที่ ๗ การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ เป็นการวัดผลการทำงาน ว่าได้ผลตรงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ มีคุณภาพ และได้รับการยอมรับเพียงใด รวมถึง เพื่อการตรวจสอบการปฏิบัติราชการภายในองค์กร โดยมีแนวปฏิบัติ ดังนี้

๑. ให้มีการประเมินผลโดยคณะผู้ประเมินอิสระ เพื่อวัดผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ ความพึงพอใจของผู้รับบริการ และคุณค่าในภารกิจ

๒. ให้มีการประเมินผลประสิทธิภาพการบังคับบัญชา

๓. การประเมินผลข้าราชการต้องประเมินทั้งการปฏิบัติงานเฉพาะตัว และประโยชน์ต่อหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อให้ทำงานเป็นทีมมากขึ้น

ให้มีการบำเหน็จความชอบหรือเงินรางวัล ในกรณีที่ส่วนราชการผ่านการประเมินได้มาตรฐานได้ผลลัพธ์ตามเป้าหมาย เพื่อเป็นการจูงใจให้ส่วนราชการมีการพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (๒๕๕๓, หน้า ๔๗-๔๘) ได้เสนอแนวปฏิบัติในการประยุกต์ใช้หลัก ธรรมาภิบาลสำหรับการบริหารว่า^{๑๘๑} ปัจจุบันการบริหารงานในภาครัฐได้รับความสนใจจากประชาชน เป็นอย่างมากในเรื่องความโปร่งใสของการดำเนินงาน ดังนั้นการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ ใน หน่วยงานของรัฐ เพื่อให้ประชาชนเกิดความเชื่อถือว่าปัญหาต่างๆ ที่เกี่ยวกับการทุจริตคอร์รัปชันของหน่วยงานภาครัฐจะลดลง ซึ่งสิ่งที่จำเป็นต่อการบริหารงานของหน่วยงานในภาครัฐ ได้แก่

๑. ความรับผิดชอบตรวจสอบได้ ความรับผิดชอบ คือ บุคคล องค์กร และผู้ทำหน้าที่ ในการตัดสินใจ ซึ่งหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารงานต้องมีการระมัดระวังรับผิดชอบต่อสาธารณะ เกี่ยวกับการกระทำ กิจกรรม หรือการตัดสินใจใดๆ ซึ่งส่งผลต่อสาธารณะ ความรับผิดชอบที่กล่าวมา

^{๑๘๑} จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, การบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล Good governance, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ๒๕๕๓), หน้า ๔๗ - ๔๘.

หมายถึง หน่วยงานภาครัฐต้องเปิดเผยข้อมูล การมีความยุติธรรม ปฏิบัติต่อทุกคนด้วยความเสมอภาค ตรวจสอบได้ โปร่งใส และดำเนินการภายใต้กรอบของกฎหมาย

๒. ความโปร่งใส ความโปร่งใส หมายถึง การตัดสินใจและการดำเนินการต่างๆ ต้องอยู่ บนกฎระเบียบชัดเจน การดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐในด้านนโยบายต่างๆ นั้น สาธารณะชนสามารถรับทราบ และมีความมั่นใจว่าการดำเนินการของหน่วยงานรัฐนั้นมาจากความตั้งใจ ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายของนโยบาย

๓. การปราบปรามทุจริต และการประพฤติมิชอบ การที่องค์กรภาครัฐใช้อำนาจหน้าที่ หรือการแสวงหาผลประโยชน์ในทางส่วนตัวเหล่านี้ถือเป็นการทุจริต และการประพฤติ มิชอบ ทั้งต่อองค์กรภาครัฐเอง และองค์กรในภาคเอกชน การปรับปรุงประสิทธิภาพในการท างาน และ การทำให้เกิดความโปร่งใส รวมไปถึงการปฏิรูประบบราชการจะเป็นเครื่องมือในการ ปราบปรามการฉ้อฉล และเสริมสร้างธรรมาภิบาล

๔. การสร้างการมีส่วนร่วม การมีส่วนร่วมเป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชน หรือผู้มีส่วน เกี่ยวข้องเข้ามามีบทบาทสำหรับการตัดสินใจดำเนินนโยบาย มีส่วนร่วมเพื่อการควบคุมการ ปฏิบัติงานของหน่วยงาน การมีส่วนร่วมก่อให้เกิดกระบวนการตรวจสอบ และร้องเรียนในกรณี ที่เกิด ความสงสัยในกระบวนการทำงานของหน่วยงานภาครัฐได้เป็นอย่างดี

๕. การมีกฎหมายที่เข้มแข็ง ธรรมาภิบาลมีพื้นฐานการดำเนินการอยู่บนกรอบของ กฎหมาย โดยไม่เลือกปฏิบัติ มีการให้ความเสมอภาคเท่าเทียม เป็นธรรมกับทุกฝ่าย มีกฎหมายที่ เข้มแข็ง ระบุการลงโทษที่ชัดเจน และมีผลบังคับใช้ได้จะเป็นสิ่งที่ช่วยพัฒนาระบบการปกครอง เพื่อ ป้องกันการละเมิดหรือฝ่าฝืน การมีระบบกฎหมายที่ดีจะส่งเสริมการปกครองตามหลักนิติธรรม

๖. การตอบสนองที่ทันการ ธรรมาภิบาลเป็นหลักการให้การตอบสนองที่ทันการต่อผู้ มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายในเวลาที่เหมาะสม

๗. ความเห็นชอบร่วมกัน สังคมที่ประกอบด้วยบุคคลที่มีความคิดเห็นแตกต่างกัน ธรรมาภิบาลจะทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการประสานความต้องการที่แตกต่างให้บนพื้นฐานของ ประโยชน์ส่วนรวม และขององค์การเป็นหลัก

๘. ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในหลักธรรมาภิ บาลนั้น ต้องการให้มีการใช้ทรัพยากรต่างๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และคุ้มค่า

๙. ความเสมอภาคและความเกี่ยวข้อง หลักธรรมาภิบาลจะเน้นให้บุคลากรทุกคนใน องค์กรรู้สึกมีส่วนร่วม หรือรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ดังนั้นควรให้บุคลากรมีส่วนเกี่ยวข้อง ใน กิจกรรมหลักเพื่อช่วยสร้างความเติบโตให้กับหน่วยงาน จากแนวการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุ เป้าหมาย ของหลักธรรมาภิบาลข้างต้น

สามารถสรุปได้ว่า การใช้หลักธรรมาภิบาลทำให้องค์การ สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการ บริหารงานได้ อีกทั้งยังเป็นกลไกควบคุมติดตาม และตรวจสอบ โดยมีประชาชน หรือองค์การ ภายนอกมีส่วนร่วม ทั้งนี้เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสียหายแก่ การบริหารองค์การ เพราะการสร้าง ธรรมาภิบาลให้เกิดขึ้นในองค์การเป็นการสร้างสำนึกที่ดีสำหรับ บริหารงาน และการทำงานในองค์กร และจัดระบบที่สนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามสำนึกที่ดี ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของการบริหารงานอย่างมี ประสิทธิภาพไม่สิ้นเปลือง การติดตามการทุจริต ความโปร่งใส โดยคำนึงถึงผู้ที่เกี่ยวข้องที่จะได้รับ

ผลกระทบ เนื่องจากผู้ที่ได้รับผลกระทบจาก การปฏิบัติงานในหน่วยงานของรัฐนั้นจะเกี่ยวข้องกับประชาชนโดยตรง โดยมีภารกิจที่ต้องปฏิบัติ ตาม คือ การลดขั้นตอน และเวลา การให้บริการ มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้กระชับ ชัดเจน อำนวยความสะดวกให้ประชาชน โดยให้ตั้งศูนย์บริการร่วมระหว่างส่วนราชการ และ ประชาชน ทำงานอย่างมีคุณภาพ สามารถตรวจสอบได้ โดยใช้การบริหารที่มีประสิทธิภาพ มีแผนงานรองรับการทำงาน มีการวัดความคุ้มค่าของงานที่ทำได้ โดยอยู่ในกรอบของการบริหาร ราชการที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง

แนวคิดในการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารโรงเรียน

การใช้หลักธรรมาภิบาลเพื่อการบริหารโรงเรียน^{๑๘๒} ธรรมาภิบาลเป็นหลักเกณฑ์การปกครอง บ้านเมืองตามวิถีทางธรรมาธิปไตย เป็นการปกครองบ้านเมืองที่มีความเป็นธรรม มีกฎเกณฑ์ที่ดี สำหรับการบำรุงรักษาบ้านเมือง และสังคมให้เกิดการพัฒนาครอบคลุมทุกภาคส่วนของสังคม รวมทั้ง มีการจัดระบบองค์กร และกลไกต่างๆ ในส่วนราชการ องค์กรของรัฐ รัฐบาล การบริหาร ราชการส่วนภูมิภาค และท้องถิ่น ตลอดจนองค์กรอิสระ (Independent organization) องค์กร เอกชน กลุ่มชมรม และสมาคมต่างๆ ทั้งที่เป็นนิติบุคคลภาคเอกชน และภาคประชาสังคม (Civil society) ดังนั้น ธรรมาภิบาล จึงเป็นแนวทางสำหรับจัดระเบียบ เพื่อให้สังคมของประเทศทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาชนของทั้งประเทศ สามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุข และตั้งอยู่ในความถูกต้องเป็นธรรม

องค์กรทางการศึกษา และนักวิชาการทางการศึกษา ได้เสนอกรอบแนวความคิดเกี่ยวกับการใช้หลักธรรมาภิบาลที่หลากหลาย เพื่อนำมาเป็นแนวทางการบริหารโรงเรียน ทั้งมีส่วนที่เหมือน และแตกต่างกันตามบริบทของหน่วยงานต่างๆ การศึกษาครั้งนี้เป็นการนำเอาหลักธรรมาภิบาล มาใช้บริหารโรงเรียน โดยถือเอาพระราชบัญญัติการบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ ๕) พ.ศ. ๒๕๔๕ มาตรา ๓(๑) ว่าด้วยการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการโดยใช้หลักธรรมาภิบาลพื้นฐาน เพื่อการบริหารโรงเรียน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้ให้ข้อคิดว่า^{๑๘๓} การใช้หลักธรรมาภิบาลใน หน่วยงานต่างๆ เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานได้ อีกทั้งยังเป็นกลไกสำหรับควบคุม ติดตาม และตรวจสอบ โดยให้ประชาชนมีส่วนร่วม เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสียหายต่อ หน่วยงาน สิ้นเปลืองน้อยที่สุด เนื่องจากผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการปฏิบัติงานในหน่วยงานของรัฐ จะเกี่ยวข้องกับประชาชนโดยตรง ดังนั้นควรนำหลักการธรรมาภิบาลมาสู่การปฏิบัติในโรงเรียน ดังนี้

๑. การสรรหา และการแต่งตั้งคณะทำงาน
๒. การสร้างความเข้าใจร่วมกัน
๓. จัดทำหลักสูตรฝึกอบรมบุคลากรทางการศึกษาให้จัดการศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล

บาล

^{๑๘๒} อีระ รุญเจริญ, *สู่ความเป็นผู้บริหารโรงเรียนมืออาชีพ*, (กรุงเทพมหานคร: ข้าวฟ่าง, ๒๕๔๘), หน้า ๑๐๗.

^{๑๘๓} จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. *การบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล Good governance*, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๓), หน้า ๗๕.

๔. เชิดชูเกียรติผู้ปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล

๕. ผู้บริหารใช้เทคนิคการบริหารองค์กรรูปแบบใหม่ เพื่อการพัฒนาโรงเรียน

๖. เน้นหลักปฏิบัติของผู้บริหารในฐานะต้นแบบ

ประโยชน์ของการนำหลักธรรมาภิบาลไปใช้บริหารโรงเรียน^{๑๘๔} การบริหารงานโดยใช้ธรรมาภิบาลในโรงเรียน เป็นการบริหารที่ทำให้เกิดความ สมดุลในหน่วยงาน และทำให้ผู้บริหาร ครู นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เกิดความมั่นใจในการพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาของโรงเรียน จึงถือได้ว่าหลักธรรมาภิบาล เป็นแนวคิดที่สามารถผลักดันให้โรงเรียนสามารถบรรลุเป้าประสงค์ ทั้งในระดับโรงเรียน และ ระดับประเทศ โดย คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้กล่าวถึงประโยชน์ ของการนำหลักการบริหารจัดการที่ดี ตามหลักธรรมาภิบาลไปใช้ในโรงเรียนว่า หลักการดังกล่าว จะทำให้บุคลากรและโรงเรียนมีประสิทธิภาพ ดังนี้

๑. เป็นการทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ได้รับผลประโยชน์อย่างทั่วถึง และเท่าเทียม

๒. กล้าตัดสินใจกระทำในสิ่งที่ถูกต้อง

๓. ไม่ถูกชี้นำในการตัดสินใจ และการทำงาน

๔. มีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงาน และการตัดสินใจ

๕. เป็นการทำงานที่โปร่งใสไม่เลือกปฏิบัติ

๖. เป็นการสร้างหลักประกันคุณภาพการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียน

กล่าวโดยสรุป การบริหารงานในโรงเรียนโดยการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้บริหาร จัดการในโรงเรียน เป็นแนวทางอีกแนวทางหนึ่งที่ได้รับการยอมรับ และแพร่หลายในปัจจุบัน เพราะการสร้างธรรมาภิบาลให้เกิดขึ้นในโรงเรียนเป็นการสร้างจิตสำนึกที่ดีในการทำงาน รู้รับผิดชอบ บริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพไม่สิ้นเปลือง มีการติดตามการทุจริต สร้างความโปร่งใส ทั้งยังเป็นสำคัญที่จะช่วยให้การปฏิรูปการศึกษาของประเทศสามารถดำเนินไปได้ อย่างต่อเนื่อง และยั่งยืน

๒.๗ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒.๗.๑ งานวิจัยในประเทศที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล

พระเมธีธรรมาลังการ ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การใช้หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการโรงเรียนวิถีพุทธ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา แพร่ เขต ๑” ผลการวิจัยพบว่า^{๑๘๕} (๑) สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเก็บรวบรวมข้อมูลได้ทั้งสิ้น ๒๔๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๘๐.๕๒ เป็นเพศชาย จำนวน ๑๐๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๓.๕๕ เป็นเพศหญิง จำนวน ๑๔๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๖.๔๕ มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน ๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๑. ๖๑ วุฒิการศึกษาปริญญาตรี จำนวน ๒๒๙ คน คิดเป็นร้อยละ

^{๑๘๔} จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. การบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล Good governance, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๓), หน้า ๗๖

^{๑๘๕} พระเมธีธรรมาลังการ, “การใช้หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ที่เข้าร่วมโครงการโรงเรียนวิถีพุทธ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา แพร่ เขต ๑”, วิทยานพนธ์พุทธศาสตร์มหาบัณฑิต, (การบริหารจัดการคณะสงฆ์), ๒๕๕๓.

๙๒.๓๔ วุฒิการศึกษาปริญญาโท จำนวน ๑๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๕.๖๕ และวุฒิการศึกษาปริญญาเอก จำนวน ๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๐.๔๐ มีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า ๑๐ ปี จำนวน ๑๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๖.๐๕ และประสบการณ์การทำงานตั้งแต่ ๑๐ ปีขึ้นไป จำนวน ๒๓๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๙๓.๕๕ เป็นโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน ๑๓๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๓.๒๓ และโรงเรียนประถมศึกษาที่ขยายโอกาสทางการศึกษา จำนวน ๑๑๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๖.๗๗ (๒) ความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการโรงเรียนวิถีพุทธ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแพร่ เขต ๑ ใน ๔ ด้าน คือ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (๔. ๐๙) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกด้าน (๓) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการโรงเรียนวิถีพุทธ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแพร่ เขต ๑ จำแนกตามประเภทของโรงเรียน พบว่า ในภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

พระนิรันดร์ สุทธิเมตติโก ได้ศึกษาเรื่อง “การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตบางกอกน้อย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทม.เขต ๓” ประจำปีการศึกษา ๒๕๕๒ กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหาร ๖๑ คน และครูผู้สอน ๒๒๗ คน ผลการวิจัยพบว่า^{๑๘๖} สภาพการบริหารงานบุคคล โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการสรรหาบุคลากร ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านการพิจารณาให้บุคลากรพ้นจากงาน มีสภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน ยกเว้น ด้านการวางแผนอัตรากำลัง มีสภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก แนวทางในการพัฒนาการบริหารงานบุคคล คือ ควรมีการวางแผนอัตรากำลังที่เหมาะสมกับตำแหน่ง เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการสรรหาบุคลากร มีการส่งเสริมขวัญกำลังใจแก่บุคลากรที่หลากหลาย มีการส่งเสริมด้านการฝึกอบรมสัมมนาทางวิชาการ คุณธรรม จริยธรรมและปฏิบัติธรรม มีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามระบบคุณธรรมและระเบียบปฏิบัติและในการพิจารณาให้พ้นจากงานนั้นให้พิจารณาถึงระเบียบการขอขอสถานศึกษาเป็นหลัก

พระเล็ง ปกสโร (วงศ์พันธุ์เสือ) ได้ศึกษา การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต ๑ พบว่า^{๑๘๗}

๑. การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง ด้านการสรรหา และ

^{๑๘๖} พระนิรันดร์ สุทธิเมตติโก, “การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตบางกอกน้อย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทม.เขต ๓”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒), หน้า ก.

^{๑๘๗} พระเล็ง ปกสโร (วงศ์พันธุ์เสือ), “การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต ๑”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๔.

บรรจุแต่งตั้ง ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ และด้านวินัยและการรักษาวินัย ด้านการออกจากราชการ อยู่ในระดับมาก

๒. เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตาม เพศ ระดับการศึกษา ประสบการณ์สอน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

๓. เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตาม อายุ ตำแหน่ง และขนาดโรงเรียน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ โดยครูในโรงเรียนขนาดใหญ่มีความเห็นมากกว่าครูในโรงเรียนขนาดกลาง

พระมหาบุญญวัฑฒ์ ปญญาวุฑฺโฒ (ออนตี) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาการงานบริหารบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร^{๑๘๘} การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ (๑) เพื่อศึกษาการบริหารงานบุคลากร ตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร (๒) เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร (๓) เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคการบริหารงานบุคลากร ตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานครกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากร จำนวน ๑๕๕ คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูล ด้วยการหาค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ด้านเมตตาอยู่ในระดับมาก ด้านกรุณา ด้านมุทิตา และ ด้านอุเบกขา ตามลำดับ แนวทางการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา พบว่า ด้านเมตตา ผู้บริหารควรมีเมตตาที่เป็นการแสดงถึงความรัก ความปรารถนาดีต่อบุคลากรทุกคนอย่างทั่วถึง, ด้านกรุณา ผู้บริหารควรให้ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน, ด้านมุทิตา ผู้บริหารควรมีทัศนคติที่ดีต่อบุคลากรยินดีในความสำเร็จของบุคลากรอย่างจริงใจ และด้านอุเบกขา ผู้บริหารวางตัวเป็นกลางในทุกๆ สถานการณ์ สอบถามถึงความจริงจากหลายๆ ฝ่าย ก่อนตัดสินใจว่าฝ่ายนั้นถูกหรือผิด ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อปัญหาและอุปสรรค พบว่า ปัญหา ด้านเมตตา มีการเลือกปฏิบัติโดยปรารถนาอยากให้ผู้อื่นมีความสุขเฉพาะบุคคลที่ตนเองได้รับผลประโยชน์, ด้านกรุณา บุคลากรเกรงกลัวต่อผู้บังคับบัญชาในการจะร้องทุกข์, ด้านมุทิตาผู้บริหารเลือกแสดงความยินดีต่อบุคลากรบางท่านเท่านั้น โดยไม่แสดงความยินดีกับบุคลากรทุกคน และด้านอุเบกขา ผู้บริหารไม่พิจารณาถึงคุณและโทษตามความเป็นจริง เห็นแก่พวกพ้องมีอคติไม่วางใจเป็นกลาง

^{๑๘๘} พระมหาบุญญวัฑฒ์ ปญญาวุฑฺโฒ (ออนตี) “การศึกษาการงานบริหารบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๔, หน้า บทคัดย่อ.

บุศรินทร์ จันทมาลา ได้ทำวิจัย เรื่อง “การบริหารงานบุคคลในกลุ่มโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี” ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานบุคคลในกลุ่มโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูอยู่ในระดับมาก ทั้ง ๕ ด้าน คือด้านการวางแผนอัตรากำลัง ด้านการกำหนดตำแหน่ง ด้านการสรรหา ด้านการบรรจุแต่งตั้ง ด้านการพัฒนาอัตรารักษาบุคลากร และด้านวินัย ^{๑๘๙}

สนธิ คงภักดี ได้ทำวิจัย เรื่อง “การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต ๒” ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต ๒ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็น จำแนกตามประสบการณ์ โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .๐๕ ยกเว้นด้านการวางแผนและกำหนดตำแหน่งด้านการบรรจุแต่งตั้ง และด้านการออกจากราชการ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ^{๑๙๐}

สมพร ใจคำปัน ได้ทำวิจัย เรื่อง “การบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอสอย จังหวัดเชียงใหม่” ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่ เห็นว่า มีการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารบุคคล ในเรื่อง การวางแผน ใช้บุคลากรได้ประโยชน์สูงสุดการใช้แผนปฏิบัติงาน ควบคู่กับการทำงาน การมีคำสั่งแต่งตั้งให้บุคลากรเข้าปฏิบัติไว้อย่างชัดเจนการประชุมชี้แจง แก่บุคลากรก่อนเริ่มปฏิบัติงาน การส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองได้อย่างอิสระการพิจารณาความดีความชอบอย่างยุติธรรม และการเปิดโอกาสให้บุคลากร มีส่วนร่วมในการประเมินผล การปฏิบัติงานของตนเอง ส่วนปัญหาที่พบ คือ บุคลากรไม่เพียงพอ จัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานไม่ตรงกับความรู้ ความสามารถ ขาดงบประมาณสนับสนุน การพัฒนาบุคลากร และขาดการวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ^{๑๙๑}

นวทัศน์ แนวสุข ได้ศึกษาเรื่อง “การบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว” ประจำปีการศึกษา ๒๕๔๘ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน ๔๐๐ คน แบ่งเป็น ๒ กลุ่ม คือ กลุ่มผู้แทนฝ่ายบริหาร ๑๘๐ คน และกลุ่มผู้แทนฝ่ายชุมชน ๒๒๐ คน ผลการวิจัยพบว่าความเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง และด้านเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ

^{๑๘๙} บุศรินทร์ จันทมาลา, “การบริหารงานบุคคลในกลุ่มโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑล จันทบุรี” *วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์, ๒๕๔๘), หน้า ก.

^{๑๙๐} สนธิ คงภักดี, “การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต ๒”, *วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์, ๒๕๔๙), หน้า ก.

^{๑๙๑} สมพร ใจคำปัน, “การบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอสอย จังหวัดเชียงใหม่”, *วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๖), หน้า ก.

มาก ส่วนด้านการสรรหา ด้านการรักษาวินัยและด้านการลาออกจากราชการอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ระหว่างกลุ่ม พบว่าไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาารายด้าน พบว่า ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นแตกต่าง ในขณะที่ ด้านการวางแผนอัตรากำลัง และการกำหนดตำแหน่ง ด้านการสรรหา ด้านการรักษาวินัย และด้านการลาออก มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากร คือ ควรมุ่งเน้นการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ความรู้ และจัดประชุมสัมมนาเพื่อให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความรู้ เกี่ยวกับการบริหารจัดการงานบุคคลของโรงเรียนให้มากขึ้น^{๑๙๒}

จันจิรา อินตะเสาร์ ได้ศึกษาเรื่อง “การบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่” ประจำปีการศึกษา ๒๕๕๐ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ คณะผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำนวน ๒๖๗ คน ผลการศึกษาพบว่า สภาพการบริหารงานบุคลากรมีการกำหนดแผนงานบุคลากรไว้ในแผนกลยุทธ์ มีการวางแผนการใช้บุคลากรที่มีอยู่ให้ตรงกับงานที่ปฏิบัติ มีคำสั่งแต่งตั้งให้บุคลากรเข้าปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน มีการจัดประชุมอบรมสัมมนา และเปิดโอกาสให้บุคลากรศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น บุคลากรมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึง มีการสร้างขวัญและกำลังใจ มีแผนการประเมินผลบุคลากรและติดตามการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ส่วนปัญหาที่พบคือ มีบุคลากรไม่ตรงตามความต้องการ จัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานไม่ตรงตามความสามารถ การพัฒนาบุคลากรยังไม่ครอบคลุม มีการจัดสวัสดิการน้อยและไม่ทั่วถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ยุติธรรมและบุคลากรไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากร คือ มีการเสนอข้อมูลจำนวนบุคลากรที่ต้องการต่อหน่วยงานต้นสังกัดมีการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานให้ ตรงกับความรู้ ความสามารถ มีการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการพัฒนาบุคลากร มีการจัดสวัสดิการให้เอื้อต่อบุคลากร และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานควรมีความยุติธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้^{๑๙๓}

เนตรชนก โพธารามิก ได้วิจัยเรื่อง “วิถีการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ เพื่อพัฒนาสังคม” การวิจัยพบว่า พรหมวิหารธรรม คือ ธรรมเป็นเครื่องอยู่อย่างประเสริฐเรียกออกอย่างหนึ่งว่า อปัมมัญญา คือธรรมที่แผ่ไปไม่มีประมาณเป็นหลักปฏิบัติพื้นฐานในการดำเนินชีวิตเป็นคุณธรรมที่เกื้อหนุนกรรมดี ทั้งหลายให้สมบูรณ์ และสร้างสรรค์ดีสุข สู้สังคมทำให้มนุษย์รู้จักการพัฒนาตนเองให้สัมมาทิฐิ^{๑๙๔}

^{๑๙๒} นวทัศน์ แนวสุข, “การบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว”, **วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์จังหวัดสระแก้ว, ๒๕๔๘), หน้า ก.

^{๑๙๓} จันจิรา อินตะเสาร์, **การบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่, วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต**, (มหาวิทยาลัยเชียงใหม่), ๒๕๕๐.

^{๑๙๔} เนตรชนก โพธารามิก, “วิถีการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ เพื่อการพัฒนาสังคม”, **วิทยานิพนธ์ พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒), หน้า ข.

วิไลวรรณ ยะสินธ์ ได้ศึกษาเรื่อง “การบริหารงานบุคลากรโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ ภายหลังการย้ายไปสังกัด สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ” ประจำปีการศึกษา ๒๕๕๑ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่มสถานศึกษาที่จัดการศึกษาสำหรับคนพิการและผู้ด้อยโอกาสกลุ่มที่ ๕ ปีการศึกษา ๒๕๕๑ จำนวน ๑๐๕ คน รองผู้อำนวยการโรงเรียนกลุ่มบริหารงานบุคคล จำนวน ๗ คน และกลุ่มตัวอย่าง ที่ศึกษา คือ ครูผู้สอน จำนวน ๑๙๑ คน รวมทั้งสิ้น ๓๐๓ คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากร นำข้อที่ได้มาวิเคราะห์ โดยใช้ความถี่ และร้อยละ ผลการวิจัยพบว่า ^{๑๙๕}

ด้านการวางแผนบุคลากร มีการกำหนดแผนงานด้านบุคลากรไว้ในแผนกลยุทธ์ และมีการมอบหมายงานแก่บุคลากรอย่างชัดเจน ส่วนปัญหาที่พบ คือ การมอบหมายงานไม่ได้คำนึงถึงปริมาณงาน ความยากง่ายของงาน บุคลากรบางคนได้รับงานมากเกินไป บุคลากรไม่เพียงพอตามเกณฑ์ ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา คือ ควรมอบหมายงาน ตามความรู้ ความสามารถของบุคลากร มีการนิเทศกำกับ ติดตามอย่างต่อเนื่อง และ ควรเสนอข้อมูลจำนวนบุคลากรที่ต้องการต่อสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ

ด้านการสรรหาหรือการคัดเลือกบุคลากร มีการคัดเลือกบุคลากรใหม่ในรูปของคณะกรรมการและมีการบวนการคัดเลือกบุคลากรใหม่ด้วยความโปร่งใส ส่วนปัญหาที่พบ คือ มีการปรับเปลี่ยนบุคลากรบ่อยทำให้เกิดความยุ่งยากในการสรรหาหรือคัดเลือกบุคลากรการประชาสัมพันธ์การรับบุคลากรใหม่ยังไม่ทั่วถึง ทำให้มีผู้มาสมัครน้อย ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา คือ การสรรหาหรือการคัดเลือกบุคลากรควรพิจารณาคนในพื้นที่ก่อน เพื่อป้องกันการย้ายของบุคลากร และควรมีการประชาสัมพันธ์การรับบุคลากรใหม่อย่างทั่วถึง

ด้านการบรรจุแต่งตั้ง มีการแจ้งเกณฑ์การทดลองงานและการประเมินผลบุคลากรใหม่ส่วนปัญหาที่พบ คือ การแต่งตั้งบุคลากรใหม่ ยังไม่เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนประจำข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา คือ ควรมีการอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรใหม่ เพื่อให้เข้าใจบทบาทหน้าที่ของโรงเรียนประจำ และควรมีการบรรจุแต่งตั้งพนักงานราชการที่ทำงานในโรงเรียนสังกัด สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษมาแล้ว อย่างน้อย ๓ ปี เป็นข้าราชการครูด้านการดำรงรักษาบุคลากร มีการจัดสวัสดิการด้านต่างๆ โดยให้บุคลากรมีส่วนร่วมและมีการยกย่องเชิดชูเกียรติบุคลากรที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีผลงานดีเด่นเป็นที่ประจักษ์ส่วนปัญหาที่พบ คือ ขาดการเผยแพร่ผลงานของบุคลากรที่มีผลงานดีเด่น ขาดความเอาใจใส่ต่อชีวิตความเป็นอยู่ของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา คือ ควรจัดให้มีการแสดงนิทรรศการผลงานของครู ที่มีผลงานดีเด่น เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ เป็นตัวอย่าง แก่บุคลากรคนอื่น และเอาใจใส่ต่อชีวิตความเป็นอยู่ของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ

^{๑๙๕} วิไลวรรณ ยะสินธ์, “การบริหารงานบุคลากร โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ ภายหลังการย้ายไปสังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ”, *วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต การบริหารการศึกษา*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๕๒), หน้า ก.

ด้านการพัฒนาบุคลากรเปิดโอกาสให้บุคลากรศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นมีการประชุมชี้แจงหรือปฐมนิเทศผู้ได้รับการบรรจุแต่งตั้งเป็นข้าราชการครูและบุคลากรของโรงเรียนก่อนเริ่มปฏิบัติงานส่วนปัญหาที่พบคือขาดการนิเทศการปฏิบัติงานบุคลากรอย่างต่อเนื่องขาดงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรมีการพัฒนาบุคลากรเพียงบางกลุ่มไม่ถึงข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา คือ ควรจัดทำแผนการนิเทศบุคลากรและดำเนินการนิเทศการปฏิบัติงานบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ควรสนับสนุน

ด้านงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรให้เพียงพอและควรส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้มีการพัฒนาตนเองอย่างทั่วถึง

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานมีการพิจารณาความดีความชอบในรูปของคณะกรรมการและมีการแจ้งเกณฑ์ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนทุกครั้ง ส่วนปัญหาที่พบคือบุคลากรในโรงเรียนไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์และไม่มีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองและผู้อื่นระบบการพิจารณาความดี ความชอบ ยังไม่โปร่งใสไม่เป็นที่ยอมรับของบุคลากร ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา คือ เปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์และมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองและผู้อื่นควรสร้างเกณฑ์การประเมินให้เป็นที่ยอมรับของบุคลากรทุกคนในโรงเรียน

กรรมการ กงแก้ว ได้ศึกษาเรื่อง “ความต้องการพัฒนาบุคลากรของอาจารย์มหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น” ประจำปีการศึกษา ๒๕๕๐ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ อาจารย์ประจำปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น จำนวน ๖๐ คน ผลการวิจัยพบว่า อาจารย์ส่วนใหญ่เห็นความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรและต้องการพัฒนาอย่างต่อเนื่องทุกด้าน แต่นโยบายการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยยังไม่ชัดเจน และการจัดสรรงบประมาณยังไม่เพียงพอกับความ ต้องการ นอกจากนี้อาจารย์ต้องการความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบ เงินเดือนและสวัสดิการที่ดีขึ้น ต้องการฝึกอบรมสัมมนา การศึกษาดูงานทั้งภายในและภายนอก อย่างน้อย ปีละ ๑ – ๒ ครั้ง ต้องการศึกษาต่อในระดับปริญญาเอก ซึ่งมหาวิทยาลัยควรจัดสรรโควตาเพิ่มมากขึ้นต้องการทำวิจัยและตำแหน่งทางวิชาการมาก แต่ยังขาดซึ่งทักษะและแนวปฏิบัติที่ชัดเจน และต้องการพัฒนาตนเองหลังจากการประเมินบุคลากรประจำปี เพื่อให้ตนเองทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นในปีถัดไป^{๑๙๖}

พระมหาสมภารณ์ วรปุโต (วรบุตร) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาบุคคลครูของวิทยาลัยครูบ้านเก็น เมืองธลคม แขวงเวียงจันทน์ ประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตย ประชาชนลาว^{๑๙๗} การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการดำเนินงานการพัฒนาบุคคลครู และผลของการพัฒนาบุคคลครู ในวิทยาลัยครูบ้านเก็น เมืองธระคม แขวงเวียงจันทน์ ประเทศสาธารณรัฐ ประชาธิปไตย

^{๑๙๖} กรรมการ กงแก้ว, “ความต้องการพัฒนาบุคลากรของอาจารย์ มหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น”, *วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๕๐), หน้า ๓.

^{๑๙๗} พระมหาสมภารณ์ วรปุโต (วรบุตร) “การพัฒนาบุคคลครูของวิทยาลัยครูบ้านเก็น เมืองธลคม แขวงเวียงจันทน์ ประเทศสาธารณรัฐ ประชาธิปไตย ประชาชนลาว”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๒, บทคัดย่อ.

ประชาชนลาว ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหาร ครูอาจารย์ จำนวน ๑๑๒ คน และ นักศึกษา จำนวน ๓๕๓ คน ที่ปฏิบัติหน้าที่และกำลังศึกษา ในวิทยาลัยครูบ้านเกิน รวมทั้งหมด ๔๖๕ คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า ๕ ระดับ ซึ่งวิเคราะห์ข้อมูล ด้วยการหาค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และเปรียบเทียบประชากรมากกว่า ๒ กลุ่มด้วย One-Way ANOVA ผลจากการวิจัยพบว่า ผู้บริหาร ครูอาจารย์ มีความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการพัฒนาบุคคลครู และผลของการพัฒนาบุคคลครู ในวิทยาลัยครูบ้านเกินในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน พบว่า การดำเนินงานการพัฒนาบุคคลครู มีการปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก ตามลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล นโยบายและ แผนการพัฒนาบุคคลครู การประเมินผลการพัฒนาบุคคลครู วิธีการพัฒนาบุคคลครู และงานที่มี ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การพัฒนางานด้านการเรียนการสอน นักศึกษามีความคิดเห็นต่อการดำเนินงาน การพัฒนาบุคคลครูในวิทยาลัยครูบ้านเกินโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาแต่ละงาน พบว่า การดำเนินงานการพัฒนาบุคคลครูมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุดตามลำดับ ได้แก่ การประเมินผล การพัฒนาบุคคลครู นโยบายและแผนการพัฒนา บุคคลครู แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล วิธีการพัฒนาบุคคลครู และงานที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การพัฒนางานด้านการเรียนการสอน ส่วนผล ของการพัฒนาบุคคลครูในวิทยาลัยครู โดยรวมอยู่ในระดับมาก ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของ ผู้บริหาร ครูอาจารย์ ต่อการดำเนินงานการพัฒนาบุคคลครู จำแนกตาม ประสบการณ์การทำงาน พบว่า โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ ผลการเปรียบเทียบ ความคิดเห็นของนักศึกษาต่อผลของการพัฒนาบุคคลครู นักศึกษาที่กำลังศึกษาอยู่ชั้นปีที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อผลของการพัฒนาบุคคลครู พบว่าโดยรวม และรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .๐๕

น้ำออย อนุสนธิ์ ได้ศึกษาการวิจัยเรื่อง “การศึกษาการใช้หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดกำแพงเพชร” ผลการวิจัยพบว่า^{๑๙๘} ภาพรวม การใช้หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารในการบริหารสถานศึกษา ทุกด้าน อยู่ในระดับ มาก ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานครูที่มีต่อการใช้หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดกำแพงเพชร จำแนกตามเพศ และ ประสบการณ์ทำงานพบว่า พนักงานครูในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัด กำแพงเพชร มีความคิดเห็นต่อการใช้หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษา แตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญ

สมบุรณ์ ธรรมลังกา ได้ศึกษา การบริหารงานบุคลากรโรงเรียนเอกชนในจังหวัดเชียงราย พบว่า^{๑๙๙} การบริหารงานบุคลากรโรงเรียนเอกชนในจังหวัดเชียงรายในด้านโครงสร้างการบริหารงาน

^{๑๙๘} น้ำออย อนุสนธิ์, “การศึกษาการใช้หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดกำแพงเพชร”, สารนิพนธ์ปริญญาสาสนศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยนเรศวร), ๒๕๕๔.

^{๑๙๙} สมบุรณ์ ธรรมลังกา, “การบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเอกชนในจังหวัดเชียงราย”, การศึกษาค้นคว้าแบบอิสระ ศึกษาสาสนศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๕๑), หน้า ข.

บุคลากร ได้จัดทำแผนภูมิโครงสร้างและนำเสนอหรือปิดประกาศไว้ปรากฏชัดเจนมีการวางแผนกรอบอัตรากำลังไว้ล่วงหน้า กำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรในโรงเรียนได้อย่างเหมาะสม ได้จัดทำและจัดเก็บทะเบียนประวัติบุคลากร ส่วนในด้านการสรรหาบุคลากรได้มีการแต่งตั้ง คณะกรรมการร่วมกับผู้บริหารโรงเรียน พิจารณาสรรหาจากบุคลากรที่มีความสามารถตรงตามความต้องการ สำหรับด้านการพัฒนาบุคลากรได้มีการอบรมระยะสั้นเป็นประจำทุกปี ให้ครูมีส่วนร่วมในการ วางแผนพัฒนาบุคลากร ส่วนด้านการธำรงรักษาบุคลากรได้จัดสวัสดิการให้เพียงพอกับความต้องการของบุคลากร ได้พิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนให้ แก่บุคลากรอย่างยุติธรรม และได้สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการการทำงานสำหรับด้านการให้พ้นจากงานได้ดำเนินการโดยแจ้งเหตุแห่งการพ้นจากงานให้ทราบล่วงหน้า และได้จัดสวัสดิการด้านต่างๆ ให้แก่บุคลากรที่พ้นจากงานอย่างเหมาะสม

๒.๗.๒ งานวิจัยต่างประเทศ

เวน.ดร.ศรี เค.ธัมมนาทะ (Ven. Dr.Sri K.Dhammanada) ได้กล่าวไว้ในผลงานเรื่อง Buddhism as a Religions เกี่ยวกับหลักธรรมของผู้ปกครองบ้านเมืองและเพื่อการดำเนินชีวิตของตนเอง^{๒๐๐} เหตุที่กล่าวเช่นนั้นก็เพราะว่าหลักพรหมวิหารธรรม ๔ ประการได้แก่ (๑) หลักความมีเมตตา (๒) หลักความมีกรุณา (๓) หลักความมีมุทิตา และ (๔) หลักความมีอุเบกขานั้นถือว่าเป็นหลักธรรม ที่สำคัญสำหรับค้ำยันความเที่ยงตรงของการปกครองเริ่มจากการปกครองในระดับครอบครัว คือพ่อแม่และไต่ระดับเรื่อยไปจนถึงระดับชุมชนสังคมและประเทศชาติ รวมกระทั่งระดับสากลคือระดับโลกการดำเนินการปกครองผู้ปกครองจะต้องไม่ลุแก่อำนาจ ซึ่งการไม่แก่อำนาจก็คือจะต้องเริ่มต้นด้วยการมีเมตตาต่อผู้น้อยและค่อยๆ พัฒนาไปสู่การมีกรุณา มุทิตาและอุเบกขาด้วย ซึ่งถือว่าพรหมวิหารธรรมนี้ทำให้พระพุทธศาสนาเด่นขึ้นมาได้เพราะเป็นการเน้นย้ำในเรื่องการปกครองดูแลเอาใจใส่คนการรู้จักเห็นใจผู้คนหรือการเข้ามายุ่งก่อนที่เขาจะดำเนินการปกครองได้ประสบความสำเร็จ

เวน.ปยทสสี เถระ (Ven.Piyadassi thera) ได้กล่าวไว้ในผลงานเรื่อง The Buddha, His Life and His Teaching ว่าการดำเนินชีวิตที่ไม่ผิดหลักนั้นก็คือการดำเนินชีวิตที่มีมาตรฐาน^{๒๐๑} โดยมาตรฐานที่ว่านั้นก็คือ มาตรฐานของการอยู่ร่วมกันและประสานประโยชน์กันระหว่างผู้คนในสังคมพระพุทธศาสนาได้ระบุถึงหลักแห่งการประสานประโยชน์ของคนในสังคมไว้ว่าจะต้องมีการคำนึงถึงสภาพจิตใจความนึกคิดของคนอื่นโดยไม่คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลชนชั้นและชาติตระกูล โดยหลักธรรมดังกล่าวนี้ก็คือหลักพรหมวิหารธรรม ๔ ประการทำให้ความสำคัญอยู่ที่วิธีคิดของคนระดับสูงที่ควรจะต้องมองให้เห็นถึงจิตใจของคนระดับต่ำกว่าอย่างเข้าใจภายใต้มาตรฐานที่ว่าผู้

^{๒๐๐} Ven Dr.Sri K.Dhammanada, *Buddhism as a Religions*, [Kuala Lumpur Malaysia: Buddhist Mahavihara Publishing Ltd. 2005], pp. 145-150.

^{๒๐๑} Ven.Piyadassi thera, *The Buddha His Life and His Teaching*, [Sri Lanka: Buddhist Publication Society 2001], pp. 210-223.

อยู่ในระดับสูงจะต้องมีเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา ต่อผู้ที่ด้อยกว่าเสมอจึงจะอยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุข

โดนัล เอส. โลเปซ (Donal S. Lopez) ได้กล่าวไว้ในผลงานเรื่อง The Encyclopedia of Buddhism ว่าหลักธรรมสำหรับการดำรงอยู่อย่างราบรื่นระหว่างผู้ปกครองกับผู้ใต้ปกครอง^{๒๐๒} อาทิ พ่อแม่ ครูอาจารย์ ผู้บริหารกับลูกน้อง ซึ่งหลักธรรมนี้มีความสอดคล้องกับหลักธรรมเรื่องทิศ ๖ เพราะเป็นหลักการที่สอดคล้องระหว่างความสัมพันธ์ของบุคคลในสังคม การมีหลักพรหมวิหารถือว่าเป็นการมีหลักประกันเรื่องสันติ ภาพภายในและภายนอกของผู้บริหารที่จะต้องให้ความเป็นธรรมกับผู้ใต้ปกครองและผู้ที่เกี่ยวข้อง

นารทะ มหาเถระ (Narada Mahathera) ได้กล่าวไว้ในผลงานเรื่อง Buddhism in a Nutshell ว่าการปกครองรัฐหรือผู้คนในประเทศจะสามารถดำเนินไปได้ด้วยดี^{๒๐๓} ก็เพราะผู้ปกครองมีคุณธรรมจริยธรรมอันเป็นเครื่องมือที่จะทำให้การปกครองนั้นดำเนินไปได้ด้วยดี ซึ่งพระพุทธศาสนาได้วางหลักการแห่งการปกครองเอาไว้ในหลักปกครองที่มีชื่อว่าพรหมวิหารธรรม คือ ความมีเมตตาต่อผู้อื่น ความมีกรุณาเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ความมีมุทิตาจิตคือความปรารถนาดีพลอยยินดีกับความสำเร็จของผู้อื่น และความมีอุเบกขาธรรมคือการวางจิตใจหรือการเขาไปเพ่งพินิจดูแลแก้ไข้ปัญหาเหล่านั้นอย่างจริงจังๆ ไม่ทอดทิ้งธุระ ซึ่งหลักการดังกล่าวนี้ถือว่าเป็นหลักการที่สามารถนาประโยชน์ มาสู่การปกครองหรือการบริหารจัดการได้

นยานติโลกะ (Nyanatiloka) ได้กล่าวไว้ในผลงานเรื่อง Buddhist Dictionary : Manual of Buddhist Terms and Doctrines ว่า หลักธรรมข้อนี้มีไว้สำหรับการบริหารจัดการหรือการปกครององค์กรหรือหน่วยงาน^{๒๐๔} ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานไหนหรือองค์กรไหนก็ตามเมื่อมีการดำเนินการบริหารการจัดการแล้วย่อมหลีกเลี่ยงไม่พ้นที่จะต้องนำหลักการหรือหลักธรรมนี้ไปปรับประยุกต์ใช้เพราะ ถือว่าเป็นหลักธรรมสำคัญสำหรับการจัดการองค์กรทางด้านจิตใจกล่าวคือการกระทำของผู้บริหารจะสามารถยึดโยงจิตใจของผู้เป็นลูกน้องได้จะต้องมีเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขานี้เท่านั้น

เมอร์รี (Murry) ได้วิจัยเรื่อง “การวิเคราะห์หลักคุณธรรมของผู้นำที่นำไปประพฤติดปฏิบัติในโรงเรียนโดยการวิเคราะห์ของผู้บริหาร ครูและนักเรียน” ผลการวิจัย พบว่า^{๒๐๕} คุณธรรม จริยธรรมในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนที่มีคุณภาพ ได้แก่ การดูแลห่วงใย ความยุติธรรมและความรับผิดชอบ ส่วนการศึกษาคุณธรรมของผู้บริหาร จะส่งผลสะท้อนออกมา คือ ความจริงใจ ความ

^{๒๐๒} Donal S. Lopez, The Encyclopedia of Buddhism, [Carifoornia U.S.A: Mcmillan 2001], pp. 45-52.

^{๒๐๓} Narada Mahathera, Buddhism in a Nutshell, [Sri Lanka: Buddhist Publication Society 2010], pp. 36-45

^{๒๐๔} Nyanatiloka, Buddhist Dictionary: Manual of Buddhist Terms and Doctrines Fourth Revised Edition, [Sri Lanka: Buddhist Publication Society 1020], pp. 52-62.

^{๒๐๕} Murry, Joseph H., JR. [1996], A Study of The Morai Aspect of Leadership in an Urban, New Orleans Louisiana: University Of New Orleans.

ชื่อเสียง ความยุติธรรม และความมีประชาธิปไตย ผู้บริหารจะต้องพิจารณาถึงคุณค่าของจริยธรรม ความมีประชาธิปไตย ผู้บริหารจะต้องพิจารณาถึงคุณค่าของจริยธรรม ความเห็นและมติที่ประชุมอันจะเป็นตัวช่วยพัฒนารูปแบบและยุทธวิธีในการเสริมสร้างคุณธรรมให้กับผู้บริหารในโรงเรียน

แบลง (Blanks) ได้ศึกษาวิจัย “รูปแบบของงานสำหรับผู้ทำหน้าที่การบริหารบุคคล ภายในระบบโรงเรียนชุมชนในมลรัฐแคโรไลนาเหนือ (North Carolina) สหรัฐอเมริกา” พบว่า^{๒๐๖} ๑. การบริหารบุคคล ของโรงเรียนยังอยู่ในช่วงของการพัฒนา แต่ยิ่งล่าช้าหลังกว่าการบริหารบุคคลของหน่วยงานอื่นๆ ๒. ถึงแม้ว่าบุคลากรที่รับผิดชอบด้านบริหารบุคคลจะมีพื้นฐานความรู้สูงก็ตาม แต่ในด้านวิชาการแล้ว เขาเหล่านั้นก็ยังไม่พร้อมในด้านการบริหารบุคคล จึงต้องให้บุคคลเหล่านั้นฝึกทักษะ ความชำนาญ ไม่ว่าจะเป็นด้านการฝึกอบรมในลักษณะประจำการ หรือการศึกษานอกระบบโรงเรียน ๓. การบริหารบุคคลของโรงเรียนจำเป็นต้องกำหนดความสำคัญก่อนหลังโดยเฉพาะงบประมาณและการวางตัวทำงาน หรือตำแหน่งของบุคลากร ๔. ถ้าอาศัยรูปแบบการพัฒนาองค์การ หรือบุคลากรของภาคธุรกิจเอกชนเป็นตัวอย่าง การบริหารบุคคลของโรงเรียนเป็นงานที่เป็นไปได้

สโลน (Sloane) ได้ติดตามผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนแห่งรัฐไมอามี^{๒๐๗} ซึ่งผ่านการอบรมระยะสั้น โดยการพิจารณาจากความรู้ที่ได้รับ ทักษะที่ปรากฏ และการปฏิบัติงาน เฉพาะอย่างเปรียบเทียบกับตัวอย่างอีกกลุ่มหนึ่ง ซึ่งไม่ได้ผ่านการอบรมแต่ได้รับการสนับสนุนให้ศึกษาสาระของการฝึกอบรมจากเอกสารต่างๆ ผลการศึกษาวิจัยพบว่ากลุ่มผู้บริหารโรงเรียนที่ผ่านการฝึกอบรมได้รับความรู้ในเรื่องการปฏิบัติงานมากขึ้น และมีทัศนคติเปลี่ยนไปในทางบวก ซึ่งส่งผลสำเร็จในการทำงาน รวมทั้งมีทักษะในการปฏิบัติงานเฉพาะ และสามารถนำไปใช้อย่างได้ผล ส่วนกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนที่ได้รับการส่งเสริมให้ศึกษาสาระของการ ฝึกอบรมด้วยตนเองมีแนวโน้มที่จะได้รับความรู้เปลี่ยนแปลงทัศนคติ และมีทักษะการปฏิบัติงานเฉพาะอย่างน้อยกว่าผู้บริหารที่ผ่านการฝึกอบรมโดยเฉพาะ

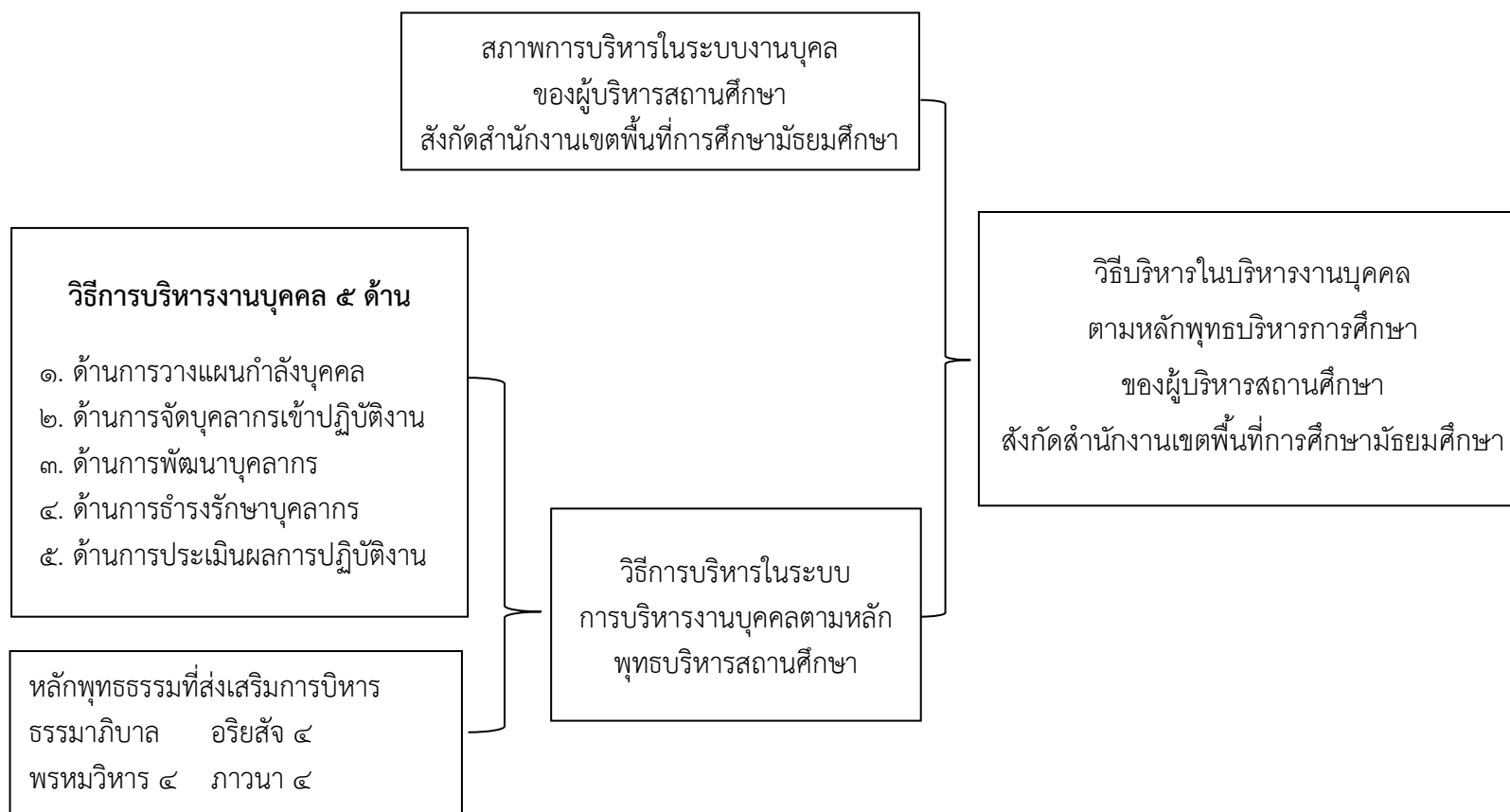
จากแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องข้างต้นพอสรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคล ให้ประสบผลสำเร็จ และมีความสุขนั้น ต้องอาศัยหลักธรรม ซึ่งผู้วิจัยได้อาหลักตามหลักพรหมวิหาร ๔ ซึ่งเป็นคุณธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จแห่งผลที่มุ่งหมาย ผู้มีจิตใจยิ่งใหญ่กว้างขวางประดุจพระพรหม ซึ่งเป็นคุณธรรมที่บุคคลควรปฏิบัติต่อกัน และโดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคคลผู้อยู่ในฐานะผู้ใหญ่ อย่างผู้บริหารในสถานศึกษาต้องมีพรหมวิหารธรรม ๔ ประการ คือ เมตตา ความปรารถนาให้ผู้อื่นได้รับสุข กรุณา ความปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ มุทิตา ความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี อุเบกขา การรู้จักวางเฉย เพราะพรหมวิหาร ๔ เป็นหลักธรรมของผู้เป็นพรหม ผู้ประเสริฐผู้นำหรือผู้บริหารหากมีหลักพรหมวิหาร ๔ ในใจหรือปฏิบัติเป็นเครื่องมือในการบริหารงานก็เปรียบเสมือนหนึ่งว่าพระพรหมของผู้ได้บังคับบัญชา มีความเมตตาต่อผู้ใต้บังคับบัญชาปรารถนาให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสุขในการปฏิบัติงาน ส่งเสริม

^{๒๐๖} Blank, E.B. “A Model Job Description For Personnel Administrator position in North Carolina Public School System,” North Carolina. (The University of North Carolina at Greensboro, 1991), p 27.

^{๒๐๗} Sloane, Etta K. “Principals and Inservice Training: Knowledge Attitude and Mainstreaming Practices,” (Dissertation Abstracts International, 1983), p. 38-A.

และยินดีเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาประสบความสำเร็จ และมองปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา
ด้วยใจที่เป็นกลาง จึงเป็นเครื่องสนับสนุนในการเสนองานวิจัยนี้ อย่างเหมาะสมโดยเฉพาะการนำหลัก
พรหมวิหาร ๔ มาใช้ในการบริหารงานบุคคลตามสถานศึกษาต่างๆ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษานับว่า
เป็นบุคลากรที่มีความสำคัญที่มีบทบาทที่สุดในโรงเรียนคุณภาพของการศึกษา และความ
เจริญก้าวหน้าของโรงเรียน ย่อมขึ้นอยู่กับสมรรถภาพในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาเป็น
สำคัญ ซึ่งถ้าหากสามารถบริหารงานด้วยหลัก พรหมวิหารครบถ้วนทั้ง ๔ ด้านก็จะทำให้การปฏิบัติ
งานและภารกิจต่างๆ ของโรงเรียนเป็นไปด้วยความราบรื่นประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

๒.๘ กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ ๒.๑ กรอบแนวคิดในการวิจัย (Conceptual Framework)

บทที่ ๓

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง ระบบการบริหารงานบุคคล ตามหลักพุทธบริหารการศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสภาพการบริหารในระบบการบริหารงานบุคคล ตามหลักพุทธบริหารการศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เพื่อพัฒนาวิธีการบริหารในระบบงานบุคคล ตามหลักพุทธบริหารการศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เพื่อเสนอวิธีการบริหารในระบบงานบุคคล ตามหลักพุทธบริหารการศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ซึ่งเป็นการวิจัยผสมผสานวิธี (Mixed-Method Research)^๑ โดยขั้นตอนแรก เป็นการวิจัยเชิงประมาณ (qualitative research) ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลจาก เอกสาร ตำรา ข้อมูล สถิติ รายงานการวิจัย รายงานของหน่วยงานต่างๆ บทความทางวิชาการ วิทยานิพนธ์ ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและการสัมภาษณ์เชิงลึก (In - depth interview) อย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการโดยใช้แบบสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ผู้วิจัยได้กำหนดแนวทางระเบียบวิธีวิจัยซึ่งประกอบด้วยรูปแบบของการวิจัย ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

๓.๑ รูปแบบการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “ระบบการบริหารงานบุคคล ตามหลักพุทธบริหารการศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา” ผู้วิจัยได้ศึกษาโดยใช้การวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed-Method Research) เป็นการศึกษาโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitation Research) ใช้วิธีการศึกษาวิจัยในเชิงปริมาณ (Survey Research) เป็นการศึกษาโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ใช้วิธีการศึกษาวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary Research) ได้แก่

๓.๑.๑ งานวิจัยเชิงประมาณ (Quantitative Research) เป็นการใช้แบบสอบถามระบบการบริหารงานบุคคล ตามหลักพุทธบริหารการศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สำหรับสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู บุคลากร จำนวน ๑,๗๑๖ คน ทำการวิเคราะห์ผลการศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลด้วยค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

^๑Abbas Tahakkori and Chrles Tedlie, **Mixed Methodology : Combining Qualitive and Quantitaive Approaches** (Thousand Oaks, California : Sage, 1998) : pp. 21 - 25

๓.๑.๒ งานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ใช้วิธีสัมภาษณ์ (Interview) และสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

๓.๒ ประชากร/กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

๓.๒.๑ การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)

๑. ประชากร (Population) ประชากรที่ใช้วิจัยในครั้งนี้ คือ ผู้บริหารและครูของของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน ๓๒ โรงเรียน มีผู้บริหารและครู บุคลากร จำนวน ๑,๖๔๔ คน โดยผู้วิจัยเลือกโรงเรียนแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โรงเรียนขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และใหญ่พิเศษ ซึ่งมีเกณฑ์ในการเลือกโรงเรียนที่มีผลงานทางด้านการบริหารงานต่างๆ เป็นที่ประจักษ์ในผลงานการบริหารการศึกษา ซึ่งเป็นโรงเรียนที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

๒. กลุ่มตัวอย่าง (Sample) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน ๓๒ โรงเรียน โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เลือกโรงเรียนที่มีขนาดกลาง ขนาดใหญ่และใหญ่พิเศษ ในเขตพื้นที่เป็นตัวแทนกลุ่มตัวอย่างจาก ๑,๖๔๔ คน โดยเจาะจงผู้บริหาร และครูผู้สอนจาก ๒๑ โรงเรียน จำนวน ๑,๖๐๒ คน จากสูตรการคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Taro Yamana โดยวิธีการสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน ๓๒๐ คน จากการใช้สูตร^๒ ดังนี้

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

เมื่อ n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการ

N = ขนาดของประชากร

e = ความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ยอมรับได้

ตารางที่ ๓.๑ แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

โรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง	ผู้บริหาร/บุคลากร ในสถานศึกษา	กลุ่มตัวอย่าง
โรงเรียนตลิ่งชันวิทยา	๔๑	๘
โรงเรียน ภรณสวุฒศึกษา	๑๓๓	๒๗
โรงเรียน สอนหญิง ผู้อำนวยการ	๑๓๔	๒๗
โรงเรียนศรีประจันต์ “เมธีประมุข”	๕๐	๑๐
โรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย	๑๐๕	๒๑
โรงเรียนสวนแตงวิทยา	๔๔	๙
โรงเรียนสองพี่น้องวิทยา	๔๕	๙

^๒Taro Yamana อ้างใน ธานีรินทร์ ศิลป์จารุ, การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS, พิมพ์ครั้งที่ ๙, (กรุงเทพมหานคร:ปัสซิเนสอาร์แอนด์ดี, ๒๕๕๑), หน้า ๔๕

โรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง	ผู้บริหาร/บุคลากร ในสถานศึกษา	กลุ่มตัวอย่าง
โรงเรียนอุทุมพรพิสัย	๔๘	๑๐
โรงเรียนสระยาโยธินวิทยา	๓๔	๖
โรงเรียนดอนคาวิทยา	๔๑	๘
โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา ๕	๓๙	๘
โรงเรียนสระกระโจมโสภณพิทยา	๓๕	๗
โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา ๑	๑๓๙	๒๘
โรงเรียนอุทุมพร	๘๘	๑๘
โรงเรียนบางลี่วิทยา	๖๑	๑๒
โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา ๓	๑๔๑	๒๘
โรงเรียนบางปะกัก “สูงสมารผดุงวิทย์”	๑๐๕	๒๑
โรงเรียนหนองหญ้าไซวิทยา	๗๖	๑๕
โรงเรียนธรรมโชติศึกษา	๑๑๒	๒๒
โรงเรียนสามชุกรัตนโกคาราม	๙๔	๑๙
โรงเรียนด่านช้างวิทยา	๓๗	๗
รวม	๑,๖๐๒	๓๒๐

๓.๒.๒ การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

๑. การสัมภาษณ์ (Interview) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informant) ในการสัมภาษณ์ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกโดยปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษา กำหนดกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน ๗ ท่าน ดังนี้

- ๑) ดร. ธวัช กรุดมณี ผู้อำนวยการโรงเรียนอุทุมพรพิสัย
- ๒) ดร. ฐิติพร หงส์โต ผู้อำนวยการโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา ๓
- ๓) ดร. ขนิษฐา พลายเพชร ผู้อำนวยการโรงเรียนสระกระโจมโสภณพิทยา
- ๔) บุญช่วย อันสืบสาย ผู้อำนวยการโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา ๑
- ๕) นายราชนันท์ ทิพนตร ผู้อำนวยการโรงเรียนกรรณสูตศึกษา
- ๖) นายวิรัตน์ เฉิดฉวีวรรณ ผู้อำนวยการโรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย
- ๗) นางสุนันท์ ตีรวัฒนประภา ผู้อำนวยการโรงเรียนบางปะกัก “สูงสมารผดุงวิทย์”

๒. การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ด้านการศึกษา หรือด้านการบริหารการศึกษา หรือด้านหลักสูตร จำนวน ๙ ท่าน ด้วยการเลือกเจาะจง (Purposive Selection) ได้แก่

- ๑) พระมหาสมบัติ ธนปัญญา, ดร. อาจารย์ประจำหลักสูตร พธ.ด. (พุทธบริหารการศึกษา)

๒) พระมหาญาณวัฒน์ ฐิตวตฺตโน, ดร.อาจารย์ประจำหลักสูตร พธ.ด. (พุทธบริหารการศึกษา)

๓) รศ.ดร. สมศักดิ์ บุญปู่ ผู้อำนวยการหลักสูตร พธ.ด. (พุทธบริหารการศึกษา)

๔) รศ.ดร. อินดา ศิริวรรณ อาจารย์ประจำหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

๕) รศ.ดร. สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย อาจารย์ประจำหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

๖) รศ.ดร. สีน งามประโคน อาจารย์ประจำหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

๗) ดร.เกษม แสงนนท์ ผู้อำนวยการหลักสูตร พธ.ม. (พุทธบริหารการศึกษา)

๘) ดร. บุญเชิด ขำนิศาสตร์ อาจารย์ประจำหลักสูตร พธ.ด. (พุทธบริหารการศึกษา)

๙) ดร. อำนาจ บัวศิริ อดีตผู้อำนวยการสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ

๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ออกแบบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้โดยการศึกษาข้อมูลจากเอกสาร แนวคิด และทฤษฎีต่างๆ ดังนี้

๓.๓.๑ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมาจากข้อมูลการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับ ทฤษฎีเกี่ยวกับ ระบบการบริหารงานบุคคล โดยมีเนื้อหาครอบคลุมวัตถุประสงค์ มีทั้งหมด ๓ ตอน ดังนี้

ตอนที่ ๑. แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ ๒. เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระบบการบริหารงานบุคคล ตามหลักพุทธบริหาร จำนวน ๕๐ ข้อ ซึ่งมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประเมินค่า (Numerical Rating Scale) มี ๕ ระดับโดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

๕ หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ มากที่สุด

๔ หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ มาก

๓ หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ ปานกลาง

๒ หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ น้อย

๑ หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ น้อยที่สุด

ตอนที่ ๓ แบบสอบถามแบบปลายเปิด (open-end questions) เกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคและเสนอแนะ ระบบการบริหารงานบุคคล ตามหลักพุทธบริหารการศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ

๓.๓.๒ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง เป็นแบบสัมภาษณ์เพื่อพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคล ตามหลักพุทธบริหารการศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเป็นแบบสัมภาษณ์แบบปลายเปิด โดยแบ่งออกเป็น ๒ ตอนดังนี้

ตอนที่ ๑ เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ ๒ เป็นคำถามเกี่ยวกับเพื่อพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคล ตามหลักพุทธบริหารการศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

๓.๓.๓ แนวคำถามสำหรับการสนทนากลุ่ม เป็นแนวคำถามสำหรับสนทนากลุ่มเพื่อระบบการบริหารงานบุคคล ตามหลักพุทธบริหารการศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

๓.๓.๔ การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยเรื่องนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดรูปแบบในการสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย โดยมีขั้นตอนดังนี้

ก. แบบสอบถามความคิดเห็น (Questionnaire) ในการสร้างและพัฒนาเครื่องมือเพื่อนำไปศึกษาวิจัยในแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ผู้วิจัยดำเนินการสร้างตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้ดำเนินการตามลำดับขั้นตอนดังนี้

๑. สร้างแบบสอบถาม โดยศึกษาหลักการ แนวคิดทฤษฎีจากเอกสาร บทความ ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในประเด็นเรื่องระบบการบริหารงานบุคคล ตามหลักพุทธบริหารการศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

๒. นำแบบสอบถามที่ได้สร้างขึ้น เสนออาจารย์ที่ปรึกษาฯ เพื่อพิจารณาตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถามในเบื้องต้น

๓. นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาฯ ไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องตามเนื้อหา (Content Validity) และภาษาที่ใช้ของแบบสอบถาม จำนวน ๕ ท่าน ได้แก่

๑) รศ.ดร. อินตา ศิริวรรณ อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์

๒) ดร. พระมหาญาณวัฒน์ ฐิตวฑฺฒโน อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์

๓) ดร. ธวัช กรุดมณี ผู้อำนวยการโรงเรียนอุทองศึกษาลัย

๔) นางอุบลรัตน์ กรุดมณี ผู้อำนวยการโรงเรียนสวนแตงวิทยา

๕) นางพรลักษณ์ สุพงศ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนสระยายโสมวิทยา

จากนั้นนำร่างแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจแก้ของผู้ทรงคุณวุฒิ มาวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of item Objective Congruence :) มีสูตรในการหาค่าดังนี้^๓

$$\text{สูตร } IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC แทนดัชนีความสอดคล้อง

$\sum R$ แทนผลรวมของคะแนนความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ

^๓ธีระศักดิ์ อุ่นอารมณ์เลิศ, เครื่องมือวิจัยทางการศึกษา : การสร้างและการพัฒนา, (นครปฐมภาควิชาพื้นฐานทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๔๙), หน้า ๖๕

N แทนจำนวนผู้เชี่ยวชาญ

โดย +๑ แน่ใจว่าสอดคล้อง

๐ ไม่แน่ใจว่าสอดคล้อง

-๑ แน่ใจว่าสอดคล้อง

โดยเลือกข้อความที่มีค่าตั้งแต่ ๐.๖๐ ขึ้นไป จากคำถามทั้งหมดจำนวน ๔๐ ข้อ ใช้ได้จำนวน ๔๐ ข้อขึ้น ข้อคำถามที่ใช้ได้ มีค่า IOC อยู่ในระดับ ๑.๐๐

๔. นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง หาค่าความเชื่อมั่น (reliability) ของเครื่องมือโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์อัลฟา ตามวิธีการของครอนบาค^๔ (Cronbach) นำไปทดลองใช้ (Try out) กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน ๓๐ คน ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม = .๘๒๙

๕. นำแบบสอบถามมาปรับปรุง แล้วเสนออาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบพิจารณาจัดพิมพ์และนำไปใช้เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล

ข. แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (semi-structured interview) มีการสร้างและพัฒนาเครื่องมือโดยวิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับระบบการบริหารงานบุคคล ตามหลักพุทธบริหารการศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ประมวลองค์ความรู้ที่ได้มาสร้างเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย และสร้างข้อคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญภายใต้การแนะนำและคำปรึกษาของอาจารย์ผู้ควบคุมดูแลนิพนธ์

๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยได้ดำเนินการตามระเบียบแนวทางการปฏิบัติของราชการ ดังนี้

๓.๔.๑ การใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) มีขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้

๑. ผู้วิจัยขอความร่วมมือจากภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ทำหนังสือเชิญคณาจารย์ผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัย และทำหนังสือถึงผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม จากกลุ่มตัวอย่างในการทดลองการวิจัย และกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

๒. ผู้วิจัยนำหนังสือขอความร่วมมือพร้อมทั้งแบบสอบถามไปยังผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัย เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือ และทำหนังสือถึงผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม จากกลุ่มตัวอย่างในการทดลองการวิจัย และกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามด้วยตนเอง

^๔ ครอนบาค (Cronbach) อ้างใน Lee J.Cronbach, Essentials of Psychological Teating, 3 and ed (New York : Harper & Row Publiaher, 1974), pp.161.

๓. ผู้วิจัยเดินทางตามเก็บรวบรวมแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง แล้วนำมาวิเคราะห์

๓.๔.๒ การสัมภาษณ์ (Interview) มีขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้

๑. ผู้วิจัยขอหนังสือจากผู้อำนวยการโครงการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เพื่ออนุญาตสัมภาษณ์

๒. นำหนังสือขออนุญาตสัมภาษณ์ และเอกสารที่จำเป็นของการวิจัยเรื่อง “ระบบการบริหารงานบุคคล ตามหลักพุทธบริหารการศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา” แก่ผู้ทรงคุณวุฒิด้วยตนเองโดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นผู้กำหนดวัน เวลา สถานที่ในการสัมภาษณ์

๓. เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง และทำการบันทึกการสัมภาษณ์ด้วยการจดบันทึก ภาพนิ่ง และเครื่องบันทึกเสียง

๓.๔.๓ การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) มีขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้

๑. ขั้นตอนการเตรียมการ ได้แก่ การกำหนดวันสนทนากลุ่ม การจัดการกำหนดการสนทนากลุ่ม การจัดทำหนังสือเชิญประธานพร้อมคำกล่าวเปิด และคำกล่าวเปิด และคำกล่าวรายงานต่อประธาน การประสานงานผู้ทรงคุณวุฒิ การขออนุมัติใช้สถานที่พร้อมวัสดุอุปกรณ์ในการจัดสนทนากลุ่มและการจัดทำเอกสารประกอบการสนทนา ประกอบด้วย “ระบบการบริหารงานบุคคล ตามหลักพุทธบริหารการศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา” และเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย

๒. ขั้นตอนการสนทนากลุ่ม นำเสนอระบบการบริหารงานบุคคล ตามหลักพุทธบริหารการศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ดำเนินการอภิปรายและจดบันทึกข้อเสนอแนะ พร้อมทั้งทำการบันทึกภาพเคลื่อนไหวและภาพนิ่ง

๓. ขั้นตอนการวิเคราะห์ ใช้การสรุปผลการระบอบการบริหารงานบุคคล ตามหลักพุทธบริหารการศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาและข้อเสนอแนะจากการสนทนากลุ่ม

๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้มา ดำเนินตามขั้นตอน ดังนี้

๓.๕.๑ การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ในการวิจัยเรื่องนี้ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามด้วยระบบคอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูปด้วย ดังนี้

๑. ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานโดยหาค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage)

๒. ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ใช้การวิเคราะห์ข้อมูล โดยหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) นำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย

๑. นำแบบสอบถามที่สมบูรณ์ทั้งหมดมาให้คะแนน ตามแนวทางการประเมินความคิดเห็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า แบบลิเคิร์ต (Likert' Scales)

๕ คะแนน หมายถึง	มากที่สุด
๔ คะแนน หมายถึง	มาก
๓ คะแนน หมายถึง	ปานกลาง
๒ คะแนน หมายถึง	น้อย
๑ คะแนน หมายถึง	น้อยที่สุด

๒. การแปลผลความหมายของคะแนน ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ความหมายค่าเฉลี่ยของคะแนน แล้วแปลความหมายที่กำหนดดังนี้

๑) แปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ

๒) แปลผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารงานบุคคล ตามหลักพุทธบริหารการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยการหาค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และการหาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) เป็นรายข้อและรายด้าน วิเคราะห์ข้อมูล จากแบบสอบถาม ที่เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า โดยหาค่าเฉลี่ยของช่วงระดับคะแนน (Class interval) ๕ ระดับ ดังนี้^๕

๔.๕๑-๕.๐๐ หมายถึง เป็นระดับมากที่สุด

๓.๕๑-๔.๕๐ หมายถึง เป็นระดับมาก

๒.๕๑-๓.๕๐ หมายถึง เป็นระดับปานกลาง

๑.๕๑-๒.๕๐ หมายถึง เป็นระดับน้อย

๑.๐๐-๑.๕๐ หมายถึง เป็นระดับน้อยที่สุด

๓) แปลผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบระบบการบริหารงานบุคคล ตามหลักพุทธบริหารการศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล โดย การทดสอบค่าที (t-test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) และการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่โดยวิธีการของเชฟเฟ้ (Scheffé's)

๔) การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะระบบการบริหารงานบุคคล ตามหลักพุทธบริหารการศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ใช้การแจกแจงความถี่ (Frequency) หาค่าร้อยละ (Percentage) นำเสนอเชิงพรรณนาประกอบตาราง

^๕ ประกอบ กรรณสูตร, สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : ด่านสุทธาการพิมพ์, ๒๕๔๒), หน้า ๑๐๘.

๓.๕.๒ การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มีขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้

๑. การสัมภาษณ์ (Interview) วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์ (Interview) โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และสรุปประเด็นสำคัญ เพื่อร่างระบบการบริหารงานบุคคล ตามหลักพุทธบริหารการศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

๒. การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และสรุปประเด็นสำคัญ เพื่อตรวจสอบร่างรูปแบบระบบการบริหารงานบุคคล ตามหลักพุทธบริหารการศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

ผู้วิจัย ได้วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่

๑. สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) สำหรับอธิบายลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างและพรรณนา เช่น ระบบการบริหารงานบุคคล ตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ที่ใช้ คือ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

๒. สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ใช้เพื่อสำหรับทดสอบสมมติฐานเพื่อจะเปรียบเทียบทัศนคติผู้บริหาร และบุคลากรในสถานศึกษา ที่มีต่อระบบการบริหารงานบุคคล ตามหลักพุทธบริหารการศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล สถิติที่ใช้คือ การทดสอบค่าที (t-test) ในกรณีตัวแปรต้นสองกลุ่ม และการทดสอบค่าเอฟ (F-test) ด้วยการวิเคราะห์ ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) ในกรณีตัวแปรต้นตั้งแต่สามกลุ่มขึ้นไป เมื่อพบว่ามีความแตกต่างจะทำการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีการของเชฟเฟ (Scheff) โดยกำหนด ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๕

๓.๕.๓ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ใช้เครื่องมือทางคอมพิวเตอร์ โปรแกรม สำเร็จรูปทางสถิติ สังคมศาสตร์ เพื่อวิเคราะห์หาค่าสถิติ ดังนี้

๑. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้การแจกแจงความถี่ (Frequency) หาค่าร้อยละ (Percentage)

$$\text{จำนวนประชากรของโรงเรียนต่างๆ} = \frac{\text{จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม}}{\text{จำนวนประชากรทั้งหมด}} \times 100$$

๒. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการบริหารงานบุคคล ตามหลักพุทธบริหารการศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยหาค่าเฉลี่ย (X) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)^๖ เป็นรายด้านและรายข้อ

๓. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์เปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล โดยการทดสอบค่า หาค่า T-test และ F-test^๗ และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) และการเปรียบเทียบความแตกต่าง รายคู่โดยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe's)

๔. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัญหาและแนวทางแก้ไข จากคำถามปลายเปิด ใช้การแจกแจงความถี่ (Frequency) หาค่าร้อยละ (Percentage) นำเสนอเชิงพรรณนา ประกอบตาราง

^๖บุญชม ศรีสะอาด, การวิจัยเบื้องต้น, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: สุวีริยาสาส์น จำกัด, ๒๕๓๗), หน้า ๙๙ - ๑๐๐.

^๗ชานินทร์ ศิลป์จารุ, การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ, (กรุงเทพมหานคร :ปัสซิเอนอาร์ แอนด์ดี, ๒๕๕๒), หน้า ๑๗๒.

ตารางที่ ๓.๒ ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย	ประเด็นที่ศึกษา	วิธีการศึกษา	การวิเคราะห์ข้อมูล	ผลที่ได้
ขั้นตอนที่ ๑ เพื่อศึกษาสภาพการบริหารใน ระบบการบริหารงานบุคคล ตาม หลักพุทธบริหารการศึกษา ของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา	สภาพการบริหารในระบบการ บริหารงานบุคคล ของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เป็นอย่างไร	๑. หนังสือเอกสาร ตำรา บทความวารสาร และ ดุชฎินิพนธ์ที่เกี่ยวข้อง ๒. สร้างแบบสอบถาม เกี่ยวกับระบบการ บริหารงานบุคคล	๑. วิเคราะห์ข้อมูล (Content Analysis) ๒. ค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม โดย การหาค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และการหาส่วน เบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) เป็นรายชื่อและ รายด้าน	๑. ได้ทราบสภาพการบริหารใน ระบบงานบุคคล ตามหลักพุทธ บริหารการศึกษา ของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
ขั้นตอนที่ ๒ เพื่อพัฒนาวิธีการบริหารใน ระบบงานบุคคล ตามหลักพุทธ บริหารการศึกษาของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา	การพัฒนาวิธีการบริหารในระบบงาน บุคคล ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ทำได้อย่างไร มี องค์ประกอบอะไรบ้างที่นำมาใช้พัฒนา	๑. ตำรา ดุชฎินิพนธ์ และ เอกสารที่เกี่ยวข้อง ๒. สัมภาษณ์ วิธีการและ หลักพุทธบริหารการศึกษา	๑. วิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ๒. สังเคราะห์การพัฒนาวิธีการบริหารใน ระบบงานบุคคล ของผู้บริหารสถานศึกษา	๒. ทราบถึงวิธีการพัฒนาการ บริหารในระบบงานบุคคล ตาม หลักพุทธบริหารการศึกษาของ ผู้บริหารสถานศึกษา
ขั้นตอนที่ ๓ เพื่อเสนอวิธีการบริหารใน ระบบงานบุคคล ตามหลักพุทธ บริหารการศึกษา ของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา	จัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Dicussion) ผู้ทรงคุณวุฒิรับรองระบบ การบริหารงานบุคคล ตามหลักพุทธ บริหารการศึกษาศึกษา	๑. ได้การรับรอง	๑. นำเสนอระบบการบริหารงานบุคคล ตามหลักพุทธบริหารการศึกษาศึกษา	๓ สามารถนำเสนอวิธีการ พัฒนาการบริหารในระบบงาน บุคคล ตามหลักพุทธบริหาร การศึกษา ของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

บทที่ ๔

ผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “ระบบการบริหารงานบุคคล ตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา” เป็นการวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed-Methods Research) มีวัตถุประสงค์ ๑) เพื่อศึกษาสภาพการบริหารในระบบการบริหารงาน บุคคล ตามหลักพุทธบริหารการศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ๒) เพื่อพัฒนาวิธีการบริหารในระบบงานบุคคล ตามหลักพุทธบริหารการศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ๓) เพื่อเสนอวิธีการบริหารใน ระบบงานบุคคล ตามหลักพุทธบริหารการศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed-Methods) วิจัยทั้ง เชิงประมาณ และวิจัยเชิงคุณภาพมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

การวิจัยเชิงประมาณ (Quantitative Research) ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถาม จำนวน ๓๒๐ ชุด ได้รับตอบกลับทั้งหมด แล้วได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทาง สังคมศาสตร์ สถิติที่ใช้คือ ค่าเฉลี่ย (Mean) และ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูลจากเอกสาร (Documentary Research) และสัมภาษณ์บุคคลแบบมีโครงสร้าง (Structured interview) จาก ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เมื่อเก็บรวบรวมข้อมูลเสร็จแล้วได้ ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงบรรยาย และพรรณนาความ ผลการวิจัยทั้งเชิง ประมาณ และเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

๔.๑ ผลการศึกษาสภาพการบริหารในระบบการบริหารงานบุคคล ตามหลักพุทธ บริหารการศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

๔.๒ ผลการพัฒนาวิธีการบริหารในระบบงานบุคคล ตามหลักพุทธบริหารการศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

๔.๓ เสนอวิธีการบริหารในระบบงานบุคคล ตามหลักพุทธบริหารการศึกษา ของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

๔.๔ สรุปวิธีการบริหารในระบบงานบุคคล

๔.๕ องค์ความรู้จากผลการวิจัย

๔.๑ ผลการศึกษาสภาพการบริหารในระบบการบริหารงานบุคคล ตามหลัก พุทธบริหารการศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา

๔.๑.๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

การศึกษาข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ และ ขนาดโรงเรียน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีรายละเอียด ดังในตารางที่ ๔.๑

ตารางที่ ๔.๑ จำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคล

(n= ๓๒๐)

สถานภาพส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	๑๑๐	๓๔.๓
หญิง	๒๑๐	๖๕.๗
อายุ		
๒๐ – ๓๐ ปี	๑๑๐	๓๔.๓
๓๑ – ๔๐ ปี	๑๐๑	๓๑.๖
๔๑ – ๕๐ ปี	๖๘	๒๑.๓
๕๑ – ๖๐ ปี	๔๑	๑๒.๘
วุฒิทางการศึกษา		
อนุปริญญา	๑๒	๓.๗
ปริญญาตรี	๒๒๑	๖๙.๓
ปริญญาโท	๘๗	๒๗.๒
ปริญญาเอก	-	-
ตำแหน่ง		
ผู้บริหาร	๑๘	๕.๖
รองผู้บริหาร	๖๒	๑๙.๓
ครูผู้ช่วย	๒๑๐	๖๖.๓
ครูอัตราจ้าง	๓๐	๙.๓
ประสบการณ์		
ต่ำกว่า ๖ ปี	๑๓๐	๔๐.๖
๖ – ๑๐ ปี	๖๒	๑๙.๓
๑๑ – ๒๐ ปี	๖๘	๒๑.๓
๒๑ ปี ขึ้นไป	๕๙	๑๘.๓
ขนาดโรงเรียน		
ขนาดใหญ่พิเศษ	๑๑๘	๓๖.๖

สถานภาพส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ขนาดใหญ่	๔๐	๑๑.๖
ขนาดกลาง	๑๐๓	๒๙.๙
ขนาดเล็ก	๘๒	๒๓.๘

จากตารางที่ ๔.๑ ผลการแสดงผลข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลของแสดงจำนวนและร้อยละของ ผู้ตอบแบบสอบถาม ได้ดังต่อไปนี้

เพศของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม พบว่า เพศหญิงมีจำนวน ๒๑๐ คน ซึ่งมีมากกว่าเพศชาย คิดเป็นร้อยละ ๖๑.๓ ส่วนเพศชายมีจำนวน ๑๑๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๘.๗

อายุของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม พบว่า มีอายุ ๒๐ – ๓๐ ปีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ ๓๓.๑ รองลงมาคืออายุ ๓๑ – ๔๐ ปี ๓๒.๓ ถัดมาคือ อายุ ๔๑ – ๕๐ ปี คิดเป็นร้อยละ ๒๒.๗ และ ๕๑ – ๖๐ ปี คิดเป็นร้อยละ ๑๑.๔

วุฒิการศึกษาของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม พบว่า วุฒิการศึกษา ปริญญาตรีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ ๖๗.๒ รองลงมาคือปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ ๒๘.๒ ถัดมาคืออนุปริญญา คิดเป็นร้อยละ ๔.๗ ส่วนระดับปริญญาเอกไม่มี

ตำแหน่งของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม พบว่า ตำแหน่งครู มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ ๖๖.๙ รองลงมาคือ ตำแหน่งครูผู้ช่วย คิดเป็นร้อยละ ๑๙.๒ ถัดลงมาคือตำแหน่งครูอัตราจ้าง คิดเป็นร้อยละ ๘.๗ และน้อยที่สุดคือตำแหน่งผู้บริหาร คิดเป็นร้อยละ ๕.๒

ประสบการณ์ของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม พบว่า ประสบการณ์ ต่ำกว่า ๖ ปี มีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ ๔๐.๗ รองลงมาคือประสบการณ์ ๑๑ – ๒๐ ปี คิดเป็นร้อยละ ๒๓.๐๐ ถัดลงมาคือประสบการณ์ตั้งแต่ ๖ – ๑๐ ปี คิดเป็นร้อยละ ๑๙.๒ และน้อยที่สุดคือประสบการณ์ตั้งแต่ ๒๑ ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ ๑๗.๒

ขนาดโรงเรียนของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม พบว่า โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ ๓๔.๖ รองลงมาคือโรงเรียนขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ ๒๙.๙ ถัดลงมาคือโรงเรียนขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ ๒๓.๘ และน้อยที่สุดคือโรงเรียนขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ ๑๑.๖

๔.๑.๒ ผลการวิจัยสภาพการบริหารในระบบงานบุคคล ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

โดยหาค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยพิจารณาเป็นรายด้าน รายข้อ และภาพรวม แสดงด้วยค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดังตารางที่ ๔.๒

ตารางที่ ๔.๒ ค่าเฉลี่ย และ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพการบริหารในระบบงานบุคคล ของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

(n = ๓๒๐)

การบริหารในระบบงานบุคคล ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
๑. ด้านการวางแผนกำลังบุคคล	๔.๐๙	.๖๔	มาก
๒. ด้านการจัดบุคลากรปฏิบัติงาน	๔.๐๔	.๖๗	มาก
๓. ด้านการพัฒนาบุคลากร	๔.๐๑	.๖๗	มาก
๔. ด้านบำรุงรักษาบุคลากร	๓.๙๑	.๗๒	มาก
๕. ด้านประเมินผลการปฏิบัติงาน	๓.๙๕	.๗๔	มาก
ภาพรวม	๔.๐๔	.๖๗	มาก

จากตารางที่ ๔.๒ พบว่า สภาพการบริหารในระบบงานบุคคล ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ ๔.๓ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของ ระบบการมัธยมศึกษาบริหารงานบุคคล ตามหลัก
พุทธบริหารการศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการวางแผนกำลังบุคคล

(n = ๓๒๐)

หลักบริหารงานบุคคล ด้านการวางแผนกำลังบุคคล	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
๑. ผู้บริหารมีกัลยาณมิตรที่ดีต่อคณะครู และบุคคลใน การศึกษาอย่างเป็นกันเอง	๔.๒๒	.๗๕๓	มาก
๒. ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างต่อผู้ร่วมงานในการ วางแผนบุคลากรเพื่อประโยชน์ขององค์กรอย่างแท้จริง	๔.๑๒	.๗๒๒	มาก
๓. ผู้บริหารวางแผนบุคลากรด้วยความเป็นธรรมต่อทุกภาค ส่วนที่เกี่ยวข้อง	๔.๐๗	.๗๗๘	มาก
๔. ผู้บริหารมีการจัดประชุม และมีการวางแผนการบริหารงาน บุคลากรเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรอย่างแท้จริง	๔.๑๒	.๗๘๓	มาก
๕. ผู้บริหารเปิดโอกาสในทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนงาน บริหารบุคลากร	๔.๐๗	.๘๑๒	มาก
๖. การวางแผนบุคลากร ผู้บริหารกำหนดคุณสมบัติตาม ความสามารถของบุคลากร และต้องการองค์กรอย่างแท้จริงไม่ เห็นแก่พวกพ้องของตน	๔.๐๓	.๗๗๐	มาก
๗. เมื่อบุคลากรมีปัญหาผู้บริหารให้กำลังใจช่วยเหลือ อนุเคราะห์ตามโอกาส	๔.๐๕	.๗๗๒	มาก
๘. ผู้บริหารกำหนดกฎระเบียบตามกระทรวงวางไว้ใน การบริหารงานบุคลากรเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดอย่างแท้จริง	๔.๐๙	.๗๓๑	มาก
ภาพรวม	๔.๑๐	.๖๔๕	มาก

จากตารางที่ ๔.๓ พบว่า ผู้บริหาร และครู บุคลากรในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๔.๑๐$) เมื่อพิจารณาละเอียดเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงจากมากไปหาน้อย ผู้บริหารมีกัลยาณมิตรที่ดีต่อคณะครู และบุคคลในการศึกษาอย่างเป็นกันเอง อยู่ในระดับมาก คือ ($\bar{X} = ๔.๒๒$) และรองลงมาคือ ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างต่อผู้ร่วมงานในการวางแผนบุคลากรเพื่อประโยชน์ขององค์กรอย่างแท้จริง ($\bar{X} = ๔.๑๒$) กับผู้บริหารมีการจัดประชุม และมีการวางแผนการบริหารงานบุคลากรเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรอย่างแท้จริง ($\bar{X} = ๔.๑๒$) ถัดมาคือผู้บริหารกำหนดกฎระเบียบตามกระทรวงวางไว้ในการบริหารงานบุคลากรเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดอย่างแท้จริง ($\bar{X} = ๔.๐๙$) ผู้บริหารเปิดโอกาสในทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนงานบริหารบุคลากร ($\bar{X} = ๔.๐๗$) เมื่อบุคลากรมีปัญหาผู้บริหารให้กำลังใจช่วยเหลืออนุเคราะห์ตามโอกาส ($\bar{X} = ๔.๐๕$) และการวางแผนบุคลากร ผู้บริหารกำหนดคุณสมบัติตามความสามารถของบุคลากรและต้องการองค์กรอย่างแท้จริงไม่เห็นแก่พวกพ้องของตน ($\bar{X} = ๔.๐๓$)

ตารางที่ ๔.๔ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของ การบริหารงานบุคคล ตามหลักตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาด้านการจัดบุคลากรปฏิบัติงาน

(n = ๓๒๐)

หลักบริหารงานบุคคล ด้านการจัดบุคลากรปฏิบัติงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
๑. ผู้บริหารจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติอย่างเหมาะสมระหว่างคนกับงานอย่างจริงจังด้วยความเมตตา	๔.๑๔	.๗๔๕	มาก
๒. ผู้บริหารมีกัลยาณมิตร ในพิจารณาบุคคลเข้าปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ	๔.๐๘	.๗๒๙	มาก
๓. ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีในการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ประโยชน์จากบุคลากรให้มากที่สุดด้วยความพลอยยินดี	๔.๐๙	.๗๔๕	มาก
๔. ผู้บริหารจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานโดยให้ทุกภาคส่วนเกี่ยวข้องได้มีการพิจารณาบุคคลเข้าปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบถึงที่สุด	๔.๐๑	.๗๒๔	มาก
๕. ผู้บริหารพิจารณาจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงานด้วยความเที่ยงธรรมต่อหน่วยงานแล้วบุคคลที่เกี่ยวข้อง	๔.๑๐	.๗๓๗	มาก
๖. ผู้บริหารกำลังใจกับผู้ที่เข้าปฏิบัติงาน แบบเป็นกันเอง	๔.๐๙	.๗๖๐	มาก
๗. ผู้บริหารจัดให้บุคลากรเข้าปฏิบัติงานตรงกับความรู้ความสามารถและความถนัดแต่ละบุคคลเพื่อประโยชน์สูงสุดในสถานศึกษา	๔.๑๕	.๗๕๔	มาก
๘. ผู้บริหารปฏิบัติตามกฎระเบียบต่อบุคลากรปฏิบัติงานตามที่วางแผน	๔.๑๑	.๗๓๐	มาก
ภาพรวม	๔.๐๕	.๖๗๔	มาก

จากตารางที่ ๔.๔ พบว่า ผู้บริหาร และครู บุคลากรในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๔.๐๕$) เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงจากมากไปหาน้อย ผู้บริหารจัดให้บุคลากรเข้าปฏิบัติงานตรงกับความรู้ความสามารถและความถนัดแต่ละบุคคลเพื่อประโยชน์สูงสุด ($\bar{X} = ๔.๑๕$) รองมาคือผู้บริหารจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติอย่างเหมาะสมระหว่างคนกับงานอย่างจริงจังด้วยความเมตตา ($\bar{X} = ๔.๑๔$) ถัดลงมาคือผู้บริหารปฏิบัติตามกฎระเบียบต่อบุคลากรปฏิบัติงานตามที่วางแผน ($\bar{X} = ๔.๑๑$) ผู้บริหารพิจารณาจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงานด้วยความเที่ยงธรรมต่อหน่วยงานแล้วบุคคลที่เกี่ยวข้อง ($\bar{X} = ๔.๑๐$) ผู้บริหารกำลังใจกับผู้ที่เข้าปฏิบัติงาน แบบเป็นกันเอง ($\bar{X} = ๔.๐๙$) ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีในการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ประโยชน์จากบุคลากรให้มากที่สุดด้วยความพลอยยินดี ($\bar{X} = ๔.๐๙$) ผู้บริหารมีกัลยาณมิตร ในพิจารณาบุคคลเข้าปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ ($\bar{X} = ๔.๐๘$) และผู้บริหารจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานโดยให้ทุกภาคส่วนเกี่ยวข้องได้มีการพิจารณาบุคคลเข้าปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบถึงที่สุด ($\bar{X} = ๔.๐๑$)

ตารางที่ ๔.๕ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของ ระบบการมัธยมศึกษาบริหารงานบุคคล ตามหลักพุทธบริหารการศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการพัฒนาบุคลากร

(n = ๓๒๐)

หลักบริหารงานบุคคล ด้านการพัฒนาบุคลากร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
๑. ผู้บริหารพิจารณาให้ สมควรได้รับการพัฒนาบุคลากรและความบริสุทธิ์และยุติธรรม	๔.๐๗	.๗๖๒	มาก
๒. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรในภาพรวม	๓.๙๙	.๗๗๑	มาก
๓. ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีต่อผู้ร่วมงานในการพัฒนาบุคลากร เพื่อผลการทำงานที่มีประสิทธิภาพอย่างแท้จริงของการพัฒนาบุคลากร	๔.๑๐	.๗๔๖	มาก
๔. ผู้บริหารพิจารณาบุคคลเข้ารับการพัฒนาบุคลากรด้วยความเที่ยงธรรม ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	๔.๐๓	.๗๔๓	มาก
๕. ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรให้เข้าการอบรมพัฒนาวิชาชีพอย่างสม่ำเสมอ	๔.๑๓	.๗๖๗	มาก
๖. ผู้บริหารให้มีการจัดประชุม อบรม สัมมนา เพื่อพัฒนาบุคลากรในสังกัด	๔.๑๒	.๗๒๙	มาก
๗. ผู้บริหารส่งเสริมและให้กำลังใจบุคลากรได้สร้างเครื่องมือนวัตกรรม สื่อการเรียน การสอน และใช้เทคโนโลยีประกอบการเรียนการสอน เพื่อเพิ่มพูนพัฒนาความรู้และประสบการณ์	๔.๑๒	.๗๖๐	มาก
๘. ผู้บริหารมีกระบวนการ มีการวางแผน ที่จะให้บุคลากรได้รับการพัฒนา การปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบ	๔.๐๓	.๗๓๖	มาก
ภาพรวม	๔.๐๑	.๖๗๖	มาก

จากตารางที่ ๔.๕ พบว่า ผู้บริหาร และครู บุคลากรในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๔.๐๑$) เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงจากมากไปหาน้อย คือ ผู้บริหาร ส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรให้เข้าการอบรมพัฒนาวิชาชีพอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = ๔.๑๓$) รองลงมาคือ ผู้บริหารให้มีการจัดประชุม อบรม สัมมนา เพื่อพัฒนาบุคลากรในสังกัด ($\bar{X} = ๔.๑๒$) ผู้บริหารส่งเสริมและให้กำลังใจบุคลากรได้สร้างเครื่องมือ นวัตกรรม สื่อการเรียน การสอน และใช้เทคโนโลยีประกอบการเรียนการสอนเพื่อเพิ่มพูนพัฒนาความรู้ และประสบการณ์ ($\bar{X} = ๔.๑๒$) ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีต่อผู้ร่วมงานในการพัฒนาบุคลากร เพื่อผลการทำงานที่มีประสิทธิภาพอย่างแท้จริงของการพัฒนาบุคลากร ($\bar{X} = ๔.๑๐$) ผู้บริหารพิจารณาให้ สมควรได้รับการพัฒนาบุคลากรและความบริสุทธิ์และยุติธรรม ($\bar{X} = ๔.๐๗$) ผู้บริหารพิจารณาบุคคลเข้ารับการพัฒนาบุคลากรด้วยความเที่ยงธรรมทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ($\bar{x} = ๔.๐๓$) ผู้บริหารมีกระบวนการ มีการวางแผน ที่จะให้บุคลากรได้รับการพัฒนา การปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบ ($\bar{X} = ๔.๐๓$) และผู้บริหารเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรในภาพรวม ($\bar{X} = ๓.๙๙$)

ตารางที่ ๔.๖ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของ ระบบการมัธยมศึกษาบริหารงานบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร

(n = ๓๒๐)

หลักบริหารงานบุคคล ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
๑. ผู้บริหารเผยแพร่พิจารณาความดีความชอบและสวัสดิการต่างๆของบุคลากรอย่างโปร่งใสด้วยความเมตตา	๓.๙๗	.๘๓๒	มาก
๒. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนร่วมในการพิจารณาความดีความชอบและสวัสดิการต่างๆ ของบุคลากรอย่างเหมาะสม	๓.๙๑	.๘๔๐	มาก
๓. ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีต่อผู้ร่วมงานในการพิจารณาความดีความชอบและสวัสดิการต่างๆ ของบุคลากรที่ได้อย่างเที่ยงธรรมและโปร่งใส	๓.๙๖	.๘๕๕	มาก
๔. ผู้บริหารพิจารณาความดีความชอบและสวัสดิการต่างๆของบุคลากรอย่างยุติธรรมของทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง	๓.๙๘	.๗๙๗	มาก
๕. ผู้บริหารสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากร ได้รับการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง เช่นการส่งไปฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆหรือการศึกษาต่อ	๔.๑๒	.๗๗๘	มาก
๖. ผู้บริหารได้จัดให้บุคลากรไปศึกษาดูงานหรือแลกเปลี่ยน บุคลากรในกลุ่มโรงเรียน	๓.๙๙	.๗๔๒	มาก
๗. ผู้บริหารสร้างขวัญและกำลังใจ บุคลากรในการปฏิบัติอย่างมีความสุขในการทำงานอย่างเสมอภาค	๓.๙๘	.๗๘๔	มาก
๘. ผู้บริหารกำหนดระเบียบการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน และแก้ไขความไม่ปลอดภัยที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงาน ทั้งด้านร่างกายและจิตใจ	๓.๙๙	.๗๖๒	มาก
ภาพรวม	๓.๙๒	.๗๒๔	

จากตารางที่ ๔.๖ พบว่า ผู้บริหาร และครู บุคลากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.92$) เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงจากมากไปหาน้อย คือ ผู้บริหารสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากร ได้รับการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง เช่นการส่งไปฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆหรือการศึกษาต่อ ($\bar{X} = 4.12$) รองลงมาคือผู้บริหารกำหนดระเบียบการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน และแก้ไขความไม่ปลอดภัยที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงาน ทั้งด้านร่างกายและจิตใจ ($\bar{X} = 3.99$) ผู้บริหารได้จัดให้บุคลากรไปศึกษาดูงานหรือแลกเปลี่ยนบุคลากรในกลุ่มโรงเรียน ($\bar{X} = 3.99$) ผู้บริหารพิจารณาความดีความชอบและสวัสดิการต่างๆของบุคลากรอย่างยุติธรรมของทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง ($\bar{X} = 3.98$) ผู้บริหารสร้างขวัญและกำลังใจ บุคลากรในการปฏิบัติงานอย่างมีความสุขในการทำงานอย่างเสมอภาค ($\bar{X} = 3.98$) ผู้บริหารเผยแพร่พิจารณาความดีความชอบและสวัสดิการต่างๆ ของบุคลากรอย่างโปร่งใสด้วยความเมตตา ($\bar{X} = 3.97$) ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีต่อผู้ร่วมงานในการพิจารณาความดีความชอบและสวัสดิการต่างๆ ของบุคลากรที่ได้อย่างเที่ยงธรรมและโปร่งใส ($\bar{X} = 3.96$) และผู้บริหารเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนร่วมในการพิจารณาความดีความชอบและสวัสดิการต่างๆของบุคลากรอย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 3.91$)

ตารางที่ ๔.๗ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระบบการมัธยมศึกษาบริหารงานบุคคล ตามหลักพุทธบริหารการศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษา **ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน**

(n = ๓๒๐)

หลักบริหารงานบุคคล ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
๑. ผู้บริหารจัดประชุม ชี้แจงเกี่ยวกับเกณฑ์การประเมินให้บุคลากรได้รับทราบก่อนประเมินโดยทั่วกัน	๔.๐๕	.๘๐๓	มาก
๒. ผู้บริหารประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรของทุกคนอย่างเป็นธรรมและโปร่งใส	๓.๙๖	.๗๗๖	มาก
๓. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึง	๔.๐๓	.๗๘๙	มาก
๔. ผู้บริหารประเมินผลการปฏิบัติผลงานของบุคลากรของทุกคนอย่างต่อเนื่อง	๔.๐๑	.๗๖๒	มาก
๕. ผู้บริหารเผยแพร่ผลการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องของบุคลากรให้ปฏิบัติอย่างทั่วถึง	๓.๙๘	.๗๘๖	มาก
๖. ผู้บริหารสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรที่มีข้อบกพร่องในผลการประเมิน มีการเร่งพัฒนาบุคลากรตามความต้องการ	๔.๐๐	.๗๗๓	มาก
๗. ผู้บริหารนำผลการประเมินผลปฏิบัติงานมาใช้ประโยชน์ในการแก้ไข ปรับปรุง การวางแผนการจัดการศึกษาในปีต่อไป	๔.๐๓	.๗๙๕	มาก
๘. ผู้บริหารพิจารณาผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างจริงจังตามมาตรฐานที่สภาพเป็นการทำงาน	๔.๐๓	.๗๘๘	มาก
ภาพรวม	๓.๙๕	.๗๔๗๐๖	มาก

จากตารางที่ ๔.๗ พบว่า ผู้บริหาร และครู บุคลากรในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๓.๙๕$) เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงจากมากไปหาน้อย คือ ผู้บริหาร จัดประชุม ชี้แจงเกี่ยวกับเกณฑ์การประเมินให้บุคลากรได้รับทราบก่อนประเมินโดยทั่วกัน ($\bar{X} = ๔.๐๕$) รองลงมาคือ ผู้บริหารนำผลการประเมินผลปฏิบัติงานมาใช้ประโยชน์ในการแก้ไข ปรับปรุง การวางแผนการจัดการศึกษาในปีต่อไป ($\bar{X} = ๔.๐๓$) ผู้บริหารพิจารณาผลการประเมินผลปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างจริงจังตามมาตรฐานที่สภาพเป็นการทำงาน ($\bar{X} = ๔.๐๓$) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในระบบการประเมินผลการทำงานอย่างทั่วถึง ($\bar{X} = ๔.๐๓$) ผู้บริหารประเมินผล การปฏิบัติงานของบุคลากรของทุกคนอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = ๔.๐๑$) ผู้บริหารสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรที่มีข้อบกพร่องในผลการประเมิน มีการเร่งพัฒนาบุคลากรตามความต้องการ ($\bar{X} = ๔.๐๐$) ผู้บริหารเผยแพร่ผลการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องของบุคลากรให้ปฏิบัติอย่างทั่วถึง ($\bar{X} = ๓.๙๘$) ผู้บริหาร ประเมินผลการทำงานของบุคลากรของทุกคนอย่างเป็นธรรมและโปร่งใส ($\bar{X} = ๓.๙๖$)

๔.๒ ผลการวิจัยการพัฒนาวิธีการบริหารงานในระบบงานบุคคล ตามหลักพุทธบริหาร การศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

๔.๒.๑ หลักการที่นำมาใช้พัฒนา ประกอบด้วย

ก. วิธีการบริหารงานในระบบงานบุคคล ๕ ด้าน คือ

๑. ด้านการวางแผนกำลังบุคคล
๒. ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน
๓. ด้านการพัฒนาบุคลากร
๔. ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร
๕. ด้านการประเมินผลการทำงาน

ข. หลักพุทธธรรมที่ส่งเสริมการบริหารงานบุคคล มี ๕ หมวดธรรม คือ หมวดธรรมมาภิบาล, หมวดอริยสัจ ๔, หมวดพรหมวิหาร ๔, และ หมวดภาวนา ๔ และไตรสิกขา

๔.๒.๒ หลักการพัฒนาวิธีการบริหาร คือ การพิจารณาเลือกหลักธรรม ที่มีความ สอดคล้อง และเหมาะสมกับการบริหารงานบุคคลในแต่ละด้าน

ก. ด้านการวางแผนกำลังบุคคล

๑. แนวคิดของการวางแผนบุคลากรนับได้ว่าเป็นขั้นตอนในการปฏิบัติงานที่สำคัญ ขั้นตอนหนึ่งของผู้บริหารสถานศึกษาเพราะถือว่าการวางแผนบุคลากรเป็นการกำหนดไว้ล่วงหน้า เกี่ยวกับงาน

๒. วัตถุประสงค์ของการวางแผนบุคลากรไว้ ดังนี้^๑

- ๑) เพื่อให้ได้กำลังคนเข้ามาช่วยปฏิบัติงานกับองค์การได้ทันทีเมื่อองค์การต้องการกำลังคนที่ได้มานี้ต้องมีในปริมาณและคุณภาพที่เพียงพอต่อความต้องการขององค์การ
- ๒) เป็นการบริหารขององค์การเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ
- ๓) เพื่อเป็นการวางแผนป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาการขาดแคลนกำลังคน
- ๔) เพื่อใช้เป็นแนวทางและช่วยปรับปรุงการสรรหาคัดเลือกพัฒนากำลังคน
- ๕) เป็นการสร้างโอกาสในการเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่การงาน

๓. กระบวนการวางแผนบุคลากร ต้องการทรัพยากรบุคคลในอนาคตขององค์การมีขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้

- ๑) วิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ (External Environment Analysis)
- ๒) พิจารณาเป้าหมายและแผนขององค์การ (Goals and Plans of Organization)
- ๓) วิเคราะห์สภาพการณ์ของทรัพยากรบุคคลในปัจจุบัน (Current Human Resource Situation)
- ๔) พยากรณ์หรือคาดการณ์ความต้องการทรัพยากรบุคคลในอนาคต (Personnel Forecasting)
- ๕) การวางแผนบุคลากร (Implementing of Personnel planning)

ข. ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน

การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานว่า การที่จะมอบหมายหน้าที่การงานอะไรให้ราชการผู้ใดปฏิบัติจะต้องตรงกับความรู้ความสามารถของผู้นั้น^๒ เพื่อให้มีการใช้กำลังคนให้ได้ประโยชน์สูงสุดแต่เพื่อให้เป็นที่แน่ใจว่าผู้ใดมีความรู้ความสามารถในด้านใดนั้นๆ นอกจากจะกระทำโดยการทดสอบความรู้แล้วยังต้องมอบหมายหน้าที่การงานให้ทดลองปฏิบัติงานระยะหนึ่งว่า จะสามารถนำความรู้มาใช้เพื่อปฏิบัติงาน ในหน้าที่ได้หรือไม่เพียงใด ก่อนจะมอบหมายหน้าที่การงานนั้นๆ ให้ปฏิบัติเป็นการถาวรต่อไป

ค. ด้านการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากร จากนักวิชาการตะวันตก ได้แก่ เลียนาร์ด แนต์เลอร์ (Leonard Nadler) และการ์แลน ดี วิกส์ (Garland D. Wiggs) ซึ่งได้อธิบายไว้ว่า การพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการที่วางแผนอย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานขององค์การให้สูงขึ้นโดยวิธีการฝึกอบรม การให้การศึกษา และพัฒนา ขอบเขตของการพัฒนาบุคลากรจึงครอบคลุม ๓ เรื่องด้วยกัน คือ การฝึกอบรม (Training) การศึกษา (Education) และการพัฒนา (Development) ดังนั้น

^๑สุตา สุวรรณภิรมย์, เอกสารคำสอนวิชา การบริหารงานบุคคล (Personal management), (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๔๘), หน้า ๓๘.

^๒สมาน รังสิโยภุชงค์, ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๑๙, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์สวัสดิการ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, ๒๕๔๑), หน้า ๗๗.

สุนันทา เลาहनันท์ จึงได้สรุปความหมายของการพัฒนาบุคลากรที่ค่อนข้างจะเจาะลึกลงไปในตัวองค์การ^๖ โดยหมายถึง กระบวนการที่ได้ออกแบบไว้อย่างมีเป้าหมายเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสเรียนรู้โดยการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา เป็นการเพิ่มพูนความรู้ และศักยภาพในการทำงานรวมทั้งปรับพฤติกรรม ของผู้ปฏิบัติงานให้พร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่ ที่รับผิดชอบให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การและมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้น

ข. ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้อธิบายวิธีการพัฒนาและธำรงรักษาบุคลากรในโรงเรียน^๗ ดังนี้

๑. สนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรเป็นรายบุคคล ได้รับการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง เช่น การส่งไปฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆ หรือการศึกษาต่อ
๒. จัดให้มีการประชุม อบรม สัมมนาเป็นหมู่คณะในโรงเรียน
๓. จัดให้มีการไปศึกษาดูงาน หรือแลกเปลี่ยนบุคลากรภายในกลุ่มโรงเรียน
๔. ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาการเรียนการสอนโดยการสร้างเครื่องมือนวัตกรรม สื่อ และการใช้เทคโนโลยีประกอบการเรียนการสอน
๕. จัดให้มีการประเมินผล ศึกษาวิจัยในชั้นเรียนการวิเคราะห์และเก็บรวบรวมข้อมูล มาปรับปรุงแก้ไข และพัฒนาการเรียนการสอนให้ก้าวหน้าขึ้นไป

ง. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการกำหนด ความคาดหวังในการปฏิบัติงานของคณาจารย์^๘ แล้วมีการวัดผลกับความคาดหวังนั้น แล้วส่งเป็นข้อมูลย้อนกลับให้พวกเขาได้ทราบ โดยมีจุดมุ่งหมายหลักเพื่อให้เป็นแรงกระตุ้นในทางบวก ต่อการปฏิบัติงาน แต่อาจใช้ในจุดมุ่งหมายอื่นได้ด้วย เช่น การเพิ่มค่าจ้าง การวางแผน การปฏิบัติงานในอนาคต การกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรมและการพัฒนา และการประเมินศักยภาพของบุคคลในการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น

๔.๒.๓ การบูรณาการวิธีการบริหารในระบบงานบุคคล ตามหลักพุทธธรรม โดยบูรณาการ กับงานบุคคลทั้ง ๕ ด้านซึ่งรายละเอียด ดังนี้

๑. ด้านการวางแผนกำลังบุคคล จากสัมภาษณ์ได้วิธีการพัฒนาระบบการวางแผนกำลังคน ดังนี้

^๖สุนันทา เลาहनันท์, การบริหารทรัพยากรมนุษย์ , (กรุงเทพมหานคร : ธนการพิมพ์, ๒๕๔๖), หน้า ๒๒๓.

^๗สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, ชุดฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง เล่ม ๔, (กรุงเทพมหานคร : บริษัทคัมพลาย อิมเมจจิ้ง จำกัด, ๒๕๔๑), หน้า ๒๑.

^๘วีโรจน์ สารรัตน์, การบริหารหลักการทฤษฎี และประเด็นทางการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธ, ๒๕๔๒), หน้า ๘๒.

การวางแผนกำลังบุคคลพบว่า ๑.ขาดแคลนบุคคลที่ไม่เพียงพอ ๒.ขาดบุคคลที่รายวิชาที่สอน ๓.งบประมาณในการบริหารไม่เพียงพอ ๔.โรงเรียนขนาดเล็ก มีจำนวนอัตรากำลังน้อย วิธีการพัฒนาระบบการวางแผนอัตรากำลังคนต้องศึกษา ๑.วิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร ๒.กำหนดเป้าหมายที่ต้องการ ๓.วิธีการคัดเลือกบุคคล ๔.ความต้องการที่จำเป็น และ ๕.แผนอัตรากำลังคน โดยอาศัยหลักพุทธธรรมที่มาส่งเสริมการพัฒนาระบบการวางแผนอัตรากำลังคนได้แก่ หลักอปริหานิยธรรม^๖ และ อริยสัจ ๔^๗

หลักการพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลด้านการวางแผน มีขั้นตอนปฏิบัติ ดังนี้

- ๑) เตรียมวิเคราะห์ข้อมูลตามปัญหาที่ค้นพบ
- ๒) กำหนดแผนปฏิบัติการ ตามข้อมูลที่พบ
- ๓) ลงมือปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้ และ
- ๔) ติดตามประเมินผลตามปฏิบัติงานตามแผนซึ่งถือเป็นกระบวนการพัฒนาระบบ การวางแผนพัฒนาบุคคล โดยบูรณาการ หลักธรรมมาภิบาล^๘ และ หลักพุทธธรรม คือ หลักอปริหานิยธรรม^๙ และ อริยสัจ ๔

๒. ด้านการจัดบุคลากรปฏิบัติงาน จากสัมภาษณ์และคำถามปลายเปิดได้วิธีการพัฒนาระบบการจัดบุคลากรปฏิบัติงาน ดังนี้

การจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงานได้ศึกษาปัญหาบุคคลพบว่า บางครั้งผู้บริหารไม่ได้สอบถามความถนัด และไม่ได้ศึกษาข้อมูลส่วนบุคคลก่อนมอบหมายให้ปฏิบัติงานในฝ่ายต่างๆ การวางแผนตัวบุคลากรเข้าปฏิบัติงานไม่เหมาะกับงานบุคลากรที่มีความคิดเห็นที่แตกต่าง มักไม่ได้รับการสนใจ หรือมอบหมายให้ปฏิบัติ ทั้งที่มีความแตกต่างทำให้เกิดกระบวนการวางแผนที่รอบคอบ รัดกุม การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานนั้นโดยใช้ความยุติธรรม โดยอาศัยหลักพุทธธรรมที่มาส่งเสริมการพัฒนาระบบการจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงานได้แก่ หลักพรหมวิหาร ๔ และ ภาวนา ๔^{๑๐}

หลักการพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลด้านการจัดบุคลากรปฏิบัติงาน มีขั้นตอนปฏิบัติ ดังนี้

- ๑) เลือกบุคคลให้เหมาะกับงานตามความรู้ ความสามารถ
- ๒) สอนงานให้ปฏิบัติตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย
- ๓) ติดตามประเมินผล
- ๔) ให้คำแนะนำ ปรับปรุง ปฏิบัติงาน โดยบูรณาการ หลักธรรมมาภิบาล และ หลักพุทธธรรม หลักพรหมวิหาร ๔ และ ภาวนา ๔

^๖สัมภาษณ์ นายราชันย์ ทิพนตร, ผู้อำนวยการโรงเรียนกรรณสูตศึกษาลัย, ๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๒.

^๗สัมภาษณ์ ดร. ขนิษฐา พลายเพ็ชร, ผู้อำนวยการโรงเรียนสระกระโจมโสภณพิทยา, ๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๒.

^๘สัมภาษณ์ ดร.ธวัช กรุดมณี, ผู้อำนวยการโรงเรียนอุทุมพรพิสัย, ๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๒.

^๙สัมภาษณ์ นายราชันย์ ทิพนตร, ๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๒.

^{๑๐}สัมภาษณ์ ดร. ขนิษฐา พลายเพ็ชร, ๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๒.

๓. ด้านการพัฒนาบุคลากร จากสัมภาษณ์และคำถามปลายเปิดได้วิธีการพัฒนาระบบการพัฒนาบุคลากร ดังนี้

การพัฒนาบุคลากรได้ศึกษาปัญหาบุคคลพบว่า ไม่มีงบประมาณให้หน่วยงานนำมาพัฒนาบุคลากร และการจัดสรรงบประมาณให้ครูได้ศึกษาดูงานโรงเรียนที่มีจุดเด่นในด้านต่างๆ โดยอาศัยหลักพุทธธรรมที่มาส่งเสริมการพัฒนาระบบการพัฒนาบุคลากรได้แก่^{๑๑} ไตรสิกขา และปัญหา ๓

หลักการพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลด้านการพัฒนาบุคลากร มีขั้นตอนปฏิบัติ ดังนี้

- ๑) พัฒนาศักยภาพของบุคลากร
- ๒) การฝึกอบรม และศึกษาต่อ
- ๓) ศึกษาดูงานที่เกี่ยวข้อง
- ๔) พัฒนาคนอย่างเป็นระบบ โดยเจาะจงเป็นรายบุคคลให้สอดคล้องกับยุคไทยแลนด์ ๔.๐ และในศตวรรษที่ ๒๑ เน้นนวัตกรรมใหม่ๆ ให้บุคลากรได้เรียนรู้ โดยบูรณาการหลักธรรมมาภิบาล และหลักพุทธธรรมไตรสิกขา และปัญหา ๓

๔. ด้านบำรุงรักษาบุคลากร

บำรุงรักษาบุคลากร ได้ศึกษาปัญหาบุคคลพบว่า บุคลากรมีน้อย ทำงานเยาะ ทำให้ท้อหมดกำลังใจในการทำงาน ขาดการสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีต่อบุคลากรในโรงเรียน การพิจารณาความดีความชอบ บางครั้งไม่ได้พิจารณาจากความดี และผลงานจริงๆ แต่เป็นการพิจารณาให้กับคนที่ใกล้ชิดเกียจคร้านเท่านั้น โดยอาศัยหลักพุทธธรรมที่มาส่งเสริมการพัฒนาระบบการพัฒนาบุคลากรได้แก่^{๑๒} หลักพรหมวิหาร ๔ , ภาวนา ๔ และสัพปุริสธรรม ๗

หลักการพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลด้านบำรุงรักษาบุคลากร มีขั้นตอนปฏิบัติ ดังนี้

- ๑) สร้างขวัญและกำลังใจ บุคลากรในการปฏิบัติอย่างมีความสุขในการทำงานอย่างเสมอภาค
- ๒) พิจารณาความดีความชอบและสวัสดิการต่างๆ ของบุคลากรอย่างโปร่งใสด้วยความเมตตา
- ๓) ผู้บริหารกำหนดระเบียบการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน และแก้ไขความไม่ปลอดภัยที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงาน ทั้งด้านร่างกายและจิตใจ
- ๔) ผู้บริหารได้จัดให้บุคลากรไปศึกษาดูงานหรือแลกเปลี่ยนบุคลากรในกลุ่มโรงเรียน

^{๑๑} สัมภาษณ์ นายวิรัตน์ เจริญวรรณ, ผอ.โรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย, ๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๒.

^{๑๒} สัมภาษณ์ นางสุคนธ์ ตีรวัฒนประภา, ผู้อำนวยการโรงเรียนบางปะม้า “สูงสูดมรดกวิทย์”, ๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๒.

๕) ผู้บริหารพิจารณาความดีความชอบและสวัสดิการต่างๆของบุคลากรอย่างยุติธรรมของทุกภาคส่วนที่ โดยบูรณาการ หลักธรรมมาภิบาล และหลักพุทธธรรม คือ หลักพรหมวิหาร ๔ , ภาวนา ๔ และสัพปุริสธรรม ๗

๕. ด้านประเมินผลการปฏิบัติงาน

ประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้ศึกษาปัญหาบุคคลพบว่า ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรยังเน้นไปทำงานรองที่เห็นผลจริง บุคลากรที่ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่งานหลักที่เห็นผลช้า, เนื่องจากภาระงานของผู้บริหารต้องไปประชุม อบรม สัมมนา บ่อยๆ ทำให้ขาดความต่อเนื่องในการประเมินผลการปฏิบัติการณ์ของบุคลากร และขาดการประสานงานระหว่างโรงเรียนและหน่วยงานต้นสังกัดทำให้เกิดความล่าช้าหรือเสียประโยชน์ได้ง่าย โดยอาศัยหลักพุทธธรรมที่มาส่งเสริมการพัฒนาการระบบการพัฒนาบุคลากรได้แก่^{๑๓} หลักพรหมวิหาร ๔ ,อริยสัจ ๔ และไตรสิกขา^{๑๔}

หลักการพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลด้านประเมินผลการปฏิบัติงาน มีขั้นตอนปฏิบัติ ดังนี้

๑) ผู้บริหารจัดประชุม ชี้แจงเกี่ยวกับเกณฑ์การประเมินให้บุคลากรได้รับทราบก่อนประเมินโดยทั่วกัน

๒) ผู้บริหารนำผลการประเมินผลปฏิบัติงานมาใช้ประโยชน์ในการแก้ไขปรับปรุง การวางแผนการจัดการศึกษาในปีต่อไป

๓) ผู้บริหารพิจารณาผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างจริงจังตามมาตรฐานที่สภาพเป็นการทำงาน

๔) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึง และ ผู้บริหารประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรของทุกคนอย่างต่อเนื่องเป็นธรรมและโปร่งใส โดยบูรณาการ หลักธรรมมาภิบาล และหลักพุทธธรรม คือ หลักพรหมวิหาร ๔ ,อริยสัจ ๔

จากแนวความคิดการพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาได้ดังที่ปรากฏในตารางที่ ๔.๘

^{๑๓} สัมภาษณ์ นายบุญช่วย อันสืบสาย, ผู้อำนวยการโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา ๑, ๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๒.

^{๑๔} สัมภาษณ์ ดร. ขนิษฐา พลายเพชร, ๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๒.

ตารางที่ ๔.๘ สังเคราะห์การบริหารงานบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

การบริหารงานบุคคล	อริยสัจ๔	ไตรสิกขา	ธรรมาภิบาล	พรหมวิหาร๔	ภาวนา๔
การวางแผนอัตรากำลัง	✓	✓		✓	✓
การจัดบุคลากรทำงาน	✓	✓	✓	✓	✓
การพัฒนาบุคลากร		✓	✓	✓	✓
การบำรุงรักษา	✓	✓	✓	✓	✓
การประเมินผล	✓	✓	✓		✓

๔.๓ เสนอผลการพัฒนาระบบการมัธยมศึกษาบริหารงานบุคคล ตามหลักพุทธบริหารการศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

โดยการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามด้วยระบบคอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูปและทำการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และสรุปผลแบบสัมภาษณ์แบบยังมีโครงสร้างตามระบบการมัธยมศึกษาบริหารงานบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ทั้ง ๕ ด้านโดยสรุปจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง ๗ ท่าน ที่ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นสอดคล้องกันมาดำเนินการพัฒนาระบบการมัธยมศึกษาบริหารงานบุคคล ตามหลักพุทธบริหารการศึกษา วิธีการในการฝึกอบรมบุคลากร การส่งเสริมการศึกษาและการส่งเสริมคุณธรรมและการพัฒนาตนเองของบุคลากรที่มีความสอดคล้องกับการบริหารงานบุคคลนำมากำหนดในการสร้างตามองค์ประกอบของระบบทั้ง ๕ ด้าน ดังมีรายละเอียดประกอบไปด้วย

๔.๓.๑ การพัฒนาวิธีการบริหารในระบบงานบุคคล ตามหลักพุทธบริหารการศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ผู้บริหารจัดทำเป็นโครงการพัฒนาการบริหารในระบบงานบุคคล มีรายละเอียด ดังนี้

โครงการพัฒนาการบริหารในระบบงานบุคคลในสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต ๙ จังหวัดสุพรรณบุรี

๑. หลักการและเหตุผล

หลักการของการบริหารงานบุคคล เป็นการกำหนดวิธีการหรือการแนวทางในการดำเนินงานขององค์กรตามภารกิจ และจุดมุ่งหมายของการวางแผนงานซึ่งผู้บริหารต้องวิเคราะห์ความเป็นไปของสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน เพื่อให้ทราบถึงความต้องการขององค์กรในการที่จะบริหารงานในส่วนต่างๆ ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ให้ได้คุณภาพและประสิทธิภาพตามมาตรฐานของการศึกษา

๒. วัตถุประสงค์

- ๑) เพื่อเพิ่มศักยภาพในการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา
- ๒) เพื่อพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาให้เกิดความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงาน

๓) เพื่อให้เกิดแนวทางในการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาในยุคการเปลี่ยนแปลง

๓. ระบบการบริหารงานบุคคล

๑) ด้านการวางแผนกำลังบุคคล

(๑) ต้องประชุมวางแผนกำหนดอัตรากำลังของข้าราชการร่วมกันกับบุคคลที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่องและเหมาะสมกับสภาพความเป็นจริง

(๒) มีขั้นตอนการวางแผนกำหนดอัตราบุคลากรทางการศึกษาสอดคล้องเพียงพอกับความต้องการในปัจจุบัน

(๓) มีแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาบุคลากรทางการศึกษาภายในสถานศึกษาเพื่อความเจริญก้าวหน้าของสถานศึกษา

(๔) จัดทำคู่มือระเบียบการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลประวัติของข้าราชการครูที่มีอยู่อย่างเป็นระบบสม่ำเสมอ

๒) ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน

(๑) ต้องมีการประชุมวางแผนกำหนดอัตรากำลังของบุคลากรร่วมกันกับบุคคลที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่องและเหมาะสมกับสภาพความเป็นจริง

(๒) ต้องมีขั้นตอนหรือวิธีการในการวางแผนกำหนดอัตราบุคลากรทางการศึกษาให้สอดคล้องและเพียงพอกับความต้องการในปัจจุบันและในอนาคต

(๓) จัดบุคลากรให้ตรงกับงานและตำแหน่งหน้าที่ตามคุณสมบัติความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน

(๔) มีการกำหนดหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคลากรเพื่อให้เหมาะสมตามความต้องการของกำลังพล

๓) ด้านการพัฒนาบุคลากร

(๑) ต้องมีการวางแผนพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ทักษะ ทักษะคติ ที่มีคุณธรรมและจริยธรรม

(๒) สำรวจความต้องการและสภาพปัญหาในการสร้างความปลอดภัยเตรียมบุคลากรเพื่อรับผิดชอบงานในอนาคต สนับสนุนให้บุคลากรจัดกิจกรรมวิชาการ ในวันสำคัญต่างๆ อย่างเต็มความสามารถ

(๓) ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองได้ศึกษาต่อเพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ที่ดีในการทำงาน นำบุคลากรเข้าร่วมงานประชุมจัดฝึกอบรมและสัมมนาหน่วยงานต่างๆ แลกเปลี่ยนความรู้

(๔) การจัดกิจกรรมหรือฝึกอบรมเพื่อรักษาและพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน มีการปฐมนิเทศบุคลากรที่เข้ามาทำงานอย่างเป็นระบบระเบียบและทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ จัดสวัสดิการให้กับบุคลากรอย่างเหมาะสมและเพียงพอต่อสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน

๔) ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร

(๑) ต้องมีการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับการเกิดิงานเพื่อให้เกิดการเพิ่มประสิทธิภาพ

(๒) ต้องมีการจัดสวัสดิการให้กับบุคลากรอย่างเหมาะสมและเพียงพอต่อสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน

(๓) ต้องมีการยกย่องชมเชยบุคลากรที่ปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จเพื่อกระตุ้นการทำงานให้เจริญก้าวหน้า

(๔) ส่งเสริมให้เกิดศีลธรรมอันดีในการทำงานจากความรู้จักจัดทำดำเนินการหรือบริหารจัดการกิจการต่างๆ ให้สำเร็จผลตามที่มุ่งหมายหรือที่เกิดจากความรู้จักเชื่อมสัมพันธ์ประสบการณ์ข้อมูลและองค์ความรู้ต่างๆ

๕) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

(๑) ต้องมีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จากผลงาน

(๒) ต้องมีกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมกับตำแหน่งงานเป็นธรรมโปร่งใสตรวจสอบได้

(๓) ต้องมีการใช้ผลการประเมินหรือข้อมูลย้อนกลับในการปรับปรุงแก้ไขในการพัฒนางานของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

(๔) ต้องมีการใช้ผลการประเมินบุคลากรครอบคลุมทั้งความรู้ความสามารถและพฤติกรรม

๓. วิธีการบริหารงานบุคคล

๑) การฝึกอบรมบุคลากร การฝึกอบรมเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเพิ่มพูนความรู้และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพราะเป็นการจัดเตรียมคน ให้มีความรู้ความสามารถมีประสบการณ์และความชำนาญที่เหมาะสมสำหรับการทำงาน เป็นการกำหนดวิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงานขององค์กรซึ่งผู้บริหารต้องวิเคราะห์ความเป็นของสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในเพื่อให้ทราบถึงความต้องการขององค์กรในการที่จะบริหารงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ให้ได้คุณภาพและประสิทธิภาพตามมาตรฐานของการศึกษา ในการฝึกอบรมบุคลากรนั้นระบบในการบริหารงานบุคคลจะเน้นไปที่การฝึกอบรมทางพฤติกรรมของบุคลากรในบุคลากรในการบริหารงาน การร่วมกันทำงานในหน้าที่ต่างๆ คือ การฝึกอบรมตน

๒) การส่งเสริมการศึกษา เป็นงานที่สนับสนุนและส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเน้นการบูรณาการการจัดการศึกษาทั้งการศึกษาในระบบนอกระบบ และตามอัธยาศัย ไปสู่การศึกษาตลอดชีพ นำแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นใช้สอนส่งเสริมสุขภาพกายและสุขภาพจิตให้สมบูรณ์จัดสวัสดิการ สวัสดิภาพ และกองทุนเพื่อการศึกษา ที่จะเป็นการช่วยเหลือผู้เรียนปกติ ด้อยโอกาส พิการ และมีความสามารถพิเศษ อีกทั้งส่งเสริมให้บุคคลครอบครัว ชุมชน สถาบันทางศาสนา สถานประกอบการ องค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นและเอกชนร่วมจัดการศึกษาที่จะส่งผลต่อคุณภาพชีวิตของผู้เรียนเป็นการยกระดับมาตรฐานของสถานศึกษา เพื่อสร้างความศรัทธาและความพึงพอใจแก่ผู้ปกครอง และชุมชน เพื่อสร้างความรับผิดชอบด้านคุณธรรม

ต่อสังคม เพื่อช่วยเหลือนักเรียนที่ยากจนและด้อยโอกาสให้มีโอกาสได้รับการศึกษา เพื่อช่วยให้องค์กรมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ในการส่งเสริมการศึกษานั้น เป็นการพัฒนาเสริมเพิ่มเติมความรู้ เพิ่มพูนทักษะให้มีคุณภาพมากขึ้น คือการศึกษาคน

๓) การส่งเสริมคุณธรรมตามไตรสิกขา

(๑) การส่งเสริมคุณธรรมด้านศีล เป็นการช่วยให้ดำเนินชีวิตเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานถือเป็นการพัฒนาด้านศีลในการปฏิบัติงานให้มีความเรียบร้อยที่เป็นวิธีการบริหารงานบุคคลที่เกิดจากนโยบายหรือโครงการที่จะต้องสนับสนุนบุคลากร เพื่อการศึกษาเรียนรู้ในขั้นที่สูง หรือหลักสูตรขั้นสูง เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจในข้อมูล เทคนิค รวมทั้งศิลปะวิทยาการต่างๆ โดยรู้และเข้าถึงเนื้อหาความหมายได้อย่างถูกต้องชัดเจน นอกจากนั้นควรส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้เข้าสู่โครงการอบรม หรือการศึกษาหาความรู้ เพื่อก่อให้เกิดปัญญา ที่มาจากสิ่งต่างๆ เป็นต้น ศีลเป็นตัวช่วยให้เกิดความตั้งานที่เกิดจากความรู้จักสื่อสาร ถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจ และความต้องการของตนให้ผู้อื่นรู้ตาม เห็นตาม การคิดการวินิจฉัยสืบสาวเหตุที่ต้องชัดเจนและเที่ยงตรงที่เกิดจากความรู้จักแยกแยะวิเคราะห์ปัจจัยสืบสาวเหตุปัจจัยของเรื่องราวต่างๆ ที่จะทำให้สามารถแก้ไขปัญหาและทำการสร้างสรรค์ต่างๆ ได้ ส่งเสริมให้เกิดศีลธรรม อันดีในการทำงานจากความรู้จักจัดทำดำเนินการหรือบริหารจัดการกิจการต่างๆ ให้สำเร็จผลตามที่มุ่งหมายตามที่มุ่งหมาย หรือที่เกิดจากความรู้จักเชื่อมสัมพันธ์ประสบการณ์ ข้อมูล และองค์ความรู้ต่างๆ โยงเข้ามาประสานเป็นภาพองค์รวมที่ชัดเจน หรือโยงออกไปสู่ความหยั่งรู้ หยั่งเห็นใหม่ๆ ได้

(๒) การส่งเสริมคุณธรรมด้านสมาธิ ช่วยให้ดำเนินเข้าสู่วิถีชีวิตที่ถูกต้องตั้งาน ถือเป็นการตั้งมั่นอย่างมีสติในการทำงานก่อให้เกิดผลดีต่อการทำงาน การสร้างความรู้ความเข้าใจในระบบความสัมพันธ์ของสิ่งทั้งหลายที่อิงอาศัยหรือมีความสัมพันธ์สืบเนื่อง ส่งผลต่อกันตามเหตุปัจจัยของการบริหารงานบุคคล ในส่วนนี้โรงเรียนมัธยมควรส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้เข้าสู่โครงการฝึกอบรมหรือการศึกษาหาความรู้เพื่อก่อให้เกิดปัญญาที่มาจากสิ่งต่างๆ เป็นต้นว่า ปัญญาที่เกิดจากการมองเห็นภาวะความเป็นจริงและกระบวนการใช้ชีวิตมีความเป็นมาและจะเป็นไปตามกระแสแห่งหนทางเหตุปัจจัยที่ตนประกอบ สร้างสม จัดสรร และมีปฏิสัมพันธ์กับปัจจัยอื่น

(๓) การส่งเสริมคุณธรรมด้านปัญญา ช่วยให้บุคลากรและองค์กรเดินไปสู่เป้าหมายสูงสุดหรือ บรรลุจุดหมายสูงสุดของชีวิต ถือเป็นการพัฒนาปัญญาขั้นสูงที่จะเกิดจากความรู้ ความเข้าใจ และสามารถเข้าถึง รู้เท่าทันความจริงของโลกและชีวิตที่เปลี่ยนแปลงเป็นไปตามกฎของธรรมชาติ จนสามารถปรับตัว ปรับใจ ในทิศทางที่ถูกต้อง และอาจฝึกจิตหรือทำจิตใจให้หลุดพ้นเป็นอิสระจากปรากฏการณ์แห่งการเปลี่ยนแปลงได้โดยสมบูรณ์ และการมีชีวิตที่เป็นอยู่หรือดำรงอยู่ด้วยปัญญาอย่างแท้จริง

๔) การพัฒนาบุคลากร เป็นการสร้างความเชื่อมั่นทางคุณภาพของการศึกษา เพื่อให้เกิดความภาคภูมิใจให้ทุกคนมีความพร้อมกับการเปลี่ยนแปลง มุ่งสร้างความร่วมมือช่วยเหลือ ชุมชนสังคมส่งเสริม และพัฒนาครู บุคลากร ให้มีคุณภาพ โรงเรียนควรมีสภาพแวดล้อมภายใน และนอกของสถานศึกษาดีมีสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการจัดการศึกษาที่ดี ลักษณะทางกายภาพของสถานศึกษาได้มาตรฐาน สื่อ อุปกรณ์ เทคโนโลยีทันสมัย แหล่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาหลากหลาย ควรมีการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน และวิเคราะห์โอกาส อุปสรรค คาดคะเนช่วงห่างเป้าหมายใน

อนาคต และกำหนดทิศทางเป็นการมุ่งเน้นการทำงานในสิ่งที่ถูกต้อง เป็นการช่วยเหลือชุมชน ด้านพัฒนา และเป็นการมุ่งสู่ความสำเร็จแบบยั่งยืน ในการพัฒนาบุคคลนั้น เป็นการพัฒนาตนเอง การปฏิบัติงาน เพื่อให้งานที่ตนเองรับผิดชอบมีประสิทธิภาพมากขึ้น คือ การพัฒนางาน

๔. เงื่อนไขความสำเร็จ

๑) ผู้บริหาร เป็นบุคคลที่มีความสำคัญที่จะก่อให้เกิดความสำเร็จหรือล้มเหลวของสถานศึกษา จะต้องบริหารกิจการของสถานศึกษาหรือส่วนราชการให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับของทางราชการ และของสถานศึกษาให้มีความชัดเจนในการกำหนดภารกิจที่จะต้องเป็นผู้ที่มองกว้าง คิดไกล มองไกล ใส่ใจบุคลากร และควรจะรอบรู้ในรายละเอียดของงาน ที่จะต้องมีเป้าหมายทิศทางที่ชัดเจนเป็นผู้ที่สามารถชักจูงให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องของทุกฝ่ายได้เข้ามามีส่วนร่วมทำหน้าที่เป็นต้นแบบในการปฏิบัติงานจะต้องไม่ปฏิบัติหน้าที่เพียงเป็นผู้บริหารอย่างเดียวหากแต่ต้องแสดงภาวะผู้นำของตนเองด้วยการบริหารสถานศึกษาจึงจะประสบผลสำเร็จตามแผนการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ ดังนี้

(๑) ผู้บริหารระดับสูง (Director) การควบคุมจะให้ความสำคัญกับการพัฒนาองค์กรให้มีความก้าวหน้า โดยพิจารณาจากแผนหลักว่าผลงานที่ทำเป็นไปตามแผนที่ร่วมกันวางไว้หรือไม่ แล้วนำผลการดำเนินงานมาวิเคราะห์ หรือ พิจารณาว่าควรปรับปรุงแก้ไขอย่างไร

(๒) ผู้บริหารระดับกลาง (Manager) การควบคุมมุ่งเน้นไปที่งานในหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมาย โดยติดตามควบคุมคอยสนับสนุนส่งเสริม และให้ความสำคัญกับการสร้างขวัญ และกำลังใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้งานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

(๓) ผู้บริหารระดับล่าง (Supervisor) มุ่งควบคุมงานที่ผู้บริหารระดับกลาง มอบหมายให้ตามความถนัด โดยมีพนักงานจำนวนหนึ่งเป็นลูกมือ การควบคุมระดับนี้ต้องมีความใกล้ชิด คือหัวหน้าจะต้องลงไปเป็นผู้ปฏิบัติงานด้วยตนเอง เพราะนอกจากจะทำผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดกำลังใจ หากเกิดปัญหาอุปสรรคในการทำงาน ยังจะช่วยแก้ไขปัญหาก็อาจเกิดขึ้นในขณะที่ดำเนินงานได้อีกด้วย

๒) ครูหรือบุคลากรทางการศึกษา เป็นบุคลากรวิชาชีพที่มีหน้าที่หลักทางด้านการสอน และการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีการต่างๆ ในสถานศึกษาทั้งของรัฐและผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษา รวมทั้งผู้สนับสนุนการศึกษาซึ่งเป็นผู้ทำหน้าที่ให้บริการ หรือปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริหารจัดการ กระบวนการเรียน การสอน การนิเทศ และการบริหารการศึกษาในหน่วยงานการศึกษาต่างๆ

๓) สภาพแวดล้อม เป็นส่วนประกอบที่มีความสำคัญที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ด้านอาคารสถานที่ ด้านการเรียนการสอน หรือ ด้านการบริหารงาน และด้านสังคม และ ชุมชนในการสร้างบรรยากาศ หรือ สถานที่ในการทำงานของบุคลากรในการสร้างความอบอุ่น ที่เสริมสร้างการเรียนรู้ทางด้านต่างๆ การฝึกฝนอบรมจิตใจในการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมในการรับรู้หรือ พัฒนาคุณภาพทางการศึกษา

๔) สถานศึกษา เป็นหน่วยงานตามกฎหมายที่มีหน้าที่หรือมีวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา ไม่ว่าจะเป็นของภาครัฐหรือภาคเอกชน เช่น โรงเรียนมัธยมศึกษาจัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ตามกฎของกระทรวงศึกษาธิการในการบริหารและจัดการศึกษา

โรงเรียนมัธยมศึกษาในระบบการบริหารงานโดยผู้บริหารการศึกษาเพื่อผลประโยชน์ต่อสังคมและชุมชน

สรุปผลการพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามองค์ประกอบของระบบการบริหารงานบุคคล ทั้ง ๕ ด้าน คือ ๑) ด้านส่วนนำประกอบด้วยหลักการและวัตถุประสงค์ ๒) ด้านกระบวนการบริหารงานบุคคลประกอบด้วย ด้านการวางแผนกำลังบุคคล ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ๓) ด้านวิธีการบริหารงานบุคคลประกอบด้วย การฝึกอบรมบุคลากร การส่งเสริมการศึกษา การส่งเสริมคุณธรรม และการพัฒนาบุคลากรและ ๔) เงื่อนไขความสำเร็จ ประกอบด้วย ผู้บริหาร ครู หรือบุคลากรทางการศึกษา สภาพแวดล้อม และสถานศึกษา

๔.๔ สรุประบบการบริหารงานบุคคล ตามหลักพุทธบริหารการศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

๔.๔.๑ หลักการบริหารงานบุคคล มีรายละเอียด ดังนี้

๑. หลักการของการบริหารงานบุคคลเป็นการกำหนดวิธีการ หรือ แนวทางในการดำเนินงานขององค์กรตามภารกิจ และจุดมุ่งหมายของการวางแผนงาน ซึ่งผู้บริหารต้องวิเคราะห์ความเป็นไปของสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในเพื่อให้ทราบถึงความต้องการขององค์กรในการที่จะบริหารงานในส่วนต่างๆ ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ให้ได้คุณภาพและประสิทธิภาพตามมาตรฐานของการศึกษา

๒. วัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคคล

- ๑) เพื่อเพิ่มศักยภาพในการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา
- ๒) เพื่อพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาให้เกิดความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงาน
- ๓) เพื่อให้เกิดแนวทางในการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาในยุคการเปลี่ยนแปลง

เปลี่ยนแปลง

๔.๔.๒ กระบวนการบริหารงานบุคคล ๕ ด้าน โดยบูรณาการหลักธรรมมาภิบาล และหลักพุทธธรรม

๑. ด้านการวางแผนกำลังบุคคล มีการประชุมวางแผนกำหนดอัตรากำลัง ของข้าราชการร่วมกันกับบุคคลที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่องและเหมาะสมกับสภาพความเป็นจริง มีขั้นตอนการวางแผนกำหนดอัตราบุคลากรทางการศึกษาสอดคล้องเพียงพอกับความต้องการในปัจจุบัน แต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาบุคลากรทางการศึกษาภายในสถานศึกษาเพื่อความเจริญก้าวหน้าของสถานศึกษา จัดทำคู่มือระเบียบการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลประวัติของข้าราชการครูที่มีอยู่อย่างเป็นระบบสม่ำเสมอ การศึกษาความต้องการของบุคลากรให้ฝึกฝนปรับปรุงตนเพื่อรองรับภาระงานในอนาคตในแต่ละปี กำหนดหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคลากรเพื่อให้เหมาะสมทางความต้องการ ปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งที่ต้องการเพิ่ม/ลดเสนอต่อเขตพื้นที่การศึกษาที่สอดคล้องกับงานและความต้องการ การวางแผนบุคลากรปฏิบัติงาน สำเร็จตามเป้าหมาย วัตถุประสงค์ ที่ตั้งไว้มีวิธีการคัดเลือกและสรรหาบุคลากรที่โปร่งใสและเป็นธรรมในการจัดหาบุคลากรในตำแหน่งต่างๆ อย่างเหมาะสมโดยบูรณาการหลักธรรมมาภิบาล และหลักพุทธธรรม

๒. ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน เป็นการสร้างประสิทธิภาพและความเป็นรับเองให้ตรงกับความรู้ความสามารถและกระบวนการบริหารงานบุคคลให้มีความถูกต้องและรับสมัยเพื่อการบริหารงานโดยผู้บริหารต้องมีความรู้ทักษะประสบการณ์ในการบริหารงานบุคคลเป็นแบบอย่างที่ดี มีมนุษยสัมพันธ์ มีอารมณ์ขัน เป็นนักประชาธิปไตย นักพัฒนาองค์กร

วิธีการฝึกอบรมบุคลากร เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเพิ่มพูนความรู้และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพราะเป็นการจัดเตรียมคน ให้มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์และความชำนาญที่เหมาะสมสำหรับการทำงาน เป็นการกำหนดวิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงานขององค์กรซึ่งผู้บริหารต้องวิเคราะห์ความเป็นของสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน เพื่อให้ทราบถึงความต้องการขององค์กรในการที่จะบริหารงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ให้ได้คุณภาพและประสิทธิภาพตามมาตรฐานของการศึกษา ในการฝึกอบรมบุคลากรนั้น รูปแบบในการบริหารงานบุคคลจะเน้นไปที่การฝึกอบรมทางพฤติกรรมของบุคลากรในการร่วมกันทำงานในหน้าที่ต่างๆ คือการฝึกอบรมตน

๓. ด้านการพัฒนาบุคลากร ต้องมีการวางแผนพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ทักษะ ทักษะคติ ที่มีคุณธรรมและจริยธรรม สำนวญความต้องการและสภาพปัญหาในการสร้างความปลอดภัยเตรียมบุคลากรเพื่อรับผิดชอบงานในอนาคต สนับสนุนให้บุคลากรจัดกิจกรรมวิชาการ ในวันสำคัญต่างๆ อย่างเต็มความสามารถ ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองได้ศึกษาต่อเพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ที่ดีในการทำงาน นำบุคลากรเข้าร่วมงานประชุมจัดฝึกอบรมและสัมมนาตามหน่วยงานต่างๆ แลกเปลี่ยนความรู้ การจัดกิจกรรมหรือฝึกอบรมเพื่อรักษาและพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน มีการปฐมนิเทศบุคลากรที่เข้ามาทำงานอย่างเป็นระบบระเบียบและทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ จัดสวัสดิการให้กับบุคลากรอย่างเหมาะสมและเพียงพอต่อสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน การสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานเพื่อให้ส่งผลถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน มีการส่งเสริมบุคลากร ในการสร้าง พัฒนา เครื่องมือนวัตกรรม สื่อ และการใช้เทคโนโลยีประกอบการเรียนการสอนเพื่อกระตุ้นการทำงานให้เจริญก้าวหน้า

๔. ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร เป็นการสร้างขวัญกำลังใจและแรงจูงใจและพัฒนาส่งเสริมบุคลากรที่จำเป็นและขาดแคลนให้มีขวัญกำลังใจที่จะอยู่กับโรงเรียนต่อเนื่อง ด้วยการสร้างกลไกด้านสวัสดิการและค่าครองชีพให้สอดคล้องกับสภาพสังคม

วิธีการส่งเสริมการศึกษา เป็นงานที่สนับสนุนและส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเน้นการบูรณาการการจัดการศึกษาทั้งการศึกษาในระบบ นอก ระบบ และตามอัธยาศัย ไปสู่การศึกษาตลอดชีพ นำแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นใช้ประกอบการเรียนการสอน ส่งเสริมสุขภาพกาย และสุขภาพจิตให้สมบูรณ์ จัดสวัสดิการสวัสดิภาพ และกองทุน เพื่อการศึกษา ที่จะเป็นการช่วยเหลือผู้เรียนปกติ ด้อยโอกาส พิการ และ มีความสามารถพิเศษ อีกทั้งส่งเสริมให้บุคคล ครอบครัว ชุมชน สถาบันทางศาสนาสถาน ประกอบการ องค์กรส่วนท้องถิ่น และเอกชน ร่วมจัดการศึกษาที่จะส่งผลต่อคุณภาพชีวิตของผู้เรียนเป็นการระดับมาตรฐานของสถานศึกษา เพื่อสร้างความศรัทธาและความพึงพอใจแก่ผู้ปกครอง และชุมชน-ความรับผิดชอบต่อสังคมต่อสังคมเพื่อช่วยเหลือนักเรียนที่ยากจนและด้อยโอกาสเหมาะรับการศึกษาร่วมช่วยให้

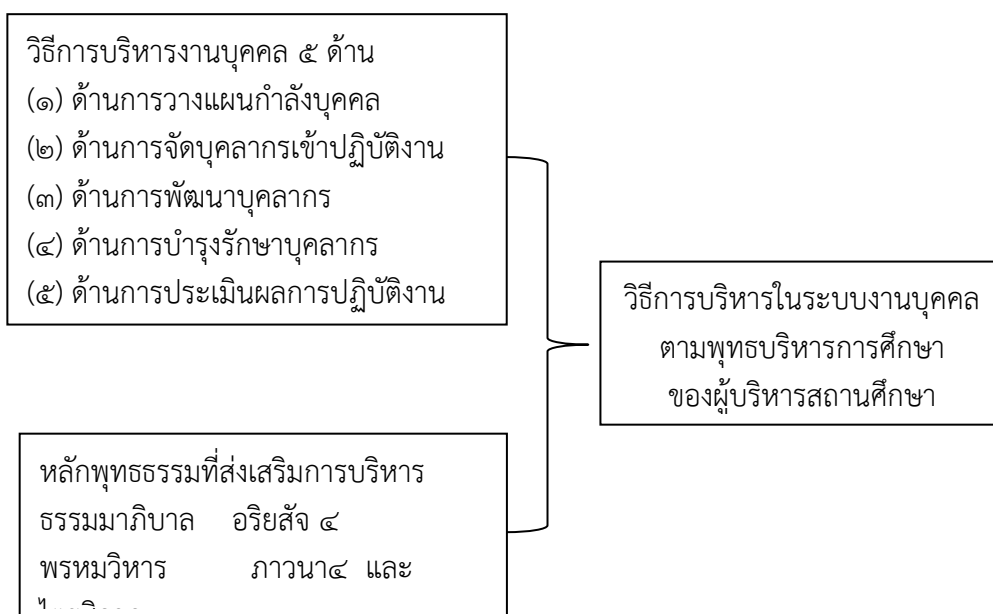
องค์การมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานในการส่งเสริมการศึกษานั้นเป็นการพัฒนาเสริมเพิ่มเติมความรู้เพิ่มพูนทักษะในมีคุณภาพยิ่งขึ้นคือการศึกษาค้น โดยรู้และเข้าถึงเนื้อหาความหมายได้อย่างถูกต้องชัดเจนที่จะทำให้สามารถแก้ไขปัญหาและทำการสร้างสรรค์ต่างๆ ได้ส่งเสริมให้เกิดศีลธรรมอันดีในการทำงานจากความรู้จักจัดทำดำเนินการหรือบริหารจัดการกิจการต่างๆ ให้สำเร็จผลตามที่มุ่งหมายหรือที่เกิดจากความรู้จักเชื่อมสัมพันธ์ประสบการณ์ข้อมูลและองค์ความรู้ต่างๆ โยงเข้ามาประสานเป็นภาพองค์รวมที่ชัดเจนหรือโยงออกไปสู่ความหยั่งรู้ยังเห็นใหม่ๆ ได้

๕. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เป็นการสร้างคุณภาพ และการติดตามผลที่มีความพร้อมด้านการบริหารงานบุคคลการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาทักษะด้านวิชาชีพอย่างเป็นระบบ สร้างมาตรฐานด้านคุณภาพชีวิตให้ทัดเทียมกับมาตรฐานสากล

วิธีการพัฒนาบุคลากรเป็นการสร้างความเชื่อมั่นทางคุณภาพของการศึกษา เพื่อให้เกิดความภาคภูมิใจทำให้ทุกคนมีความพร้อมกับความเปลี่ยนแปลง มุ่งสร้างความร่วมมือช่วยเหลือชุมชน สังคมส่งเสริมและพัฒนาครูและบุคลากรให้มีคุณภาพ โรงเรียนควรมีสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของสถานศึกษาที่มีสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการจัดการศึกษาที่ดี ลักษณะทางกาย ภาพของสถานศึกษาได้มาตรฐาน สื่อ อุปกรณ์ เทคโนโลยี ทันสมัย แหล่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาหลากหลาย ควรมีการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน และ วิเคราะห์โอกาส อุปสรรค คาดคะเนช่วงห่างเป้าหมายในอนาคตและกำหนดทิศทางเป็นการมุ่งเน้นการทำในสิ่งที่ถูกต้อง เป็นการช่วยเหลือชุมชนด้านการศึกษา และเป็นการมุ่งสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืน ในการพัฒนาบุคลากรนั้น เป็นการพัฒนาตนเอง พัฒนาการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานที่ตนเองรับผิดชอบมีประสิทธิภาพมากขึ้น คือ การพัฒนางาน

๔.๕ องค์ความรู้ที่ได้ผลการวิจัยเรื่อง “ระบบการบริหารงานบุคคล ตามหลักพุทธบริหารการศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

Model 5Pad 5D



ภาพที่ ๔.๑ รูปแบบ Model 5Pad 5D

คำอธิบาย สัญลักษณ์ของรูปแบบ Model 5Pad 5D

5Pad Personal Administration

๑. ด้านการวางแผนกำลังบุคคล
๒. ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน
๓. ด้านการพัฒนาบุคลากร
๔. ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร
๕. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

5D Dhamma

หลักพุทธธรรมที่ส่งเสริมการบริหาร

ธรรมมาภิบาล อริยสัจ ๔

พรหมวิหาร ภาวนา ๔ และไตรสิกขา

บทที่ ๕

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “ระบบการบริหารงานบุคคล ตามหลักพุทธบริหารการศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา” ทั้ง ๕ ด้าน คือ ด้านการวางแผนกำลังบุคคล ด้านการจัดบุคลากรปฏิบัติงาน ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีวัตถุประสงค์ ๑) เพื่อศึกษาสภาพการบริหารในระบบการบริหารงานบุคคล ตามหลักพุทธบริหารการศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ๒) เพื่อพัฒนาวิธีการบริหารในระบบงานบุคคล ตามหลักพุทธบริหารการศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ๓) เพื่อเสนอวิธีการบริหารในระบบงานบุคคล ตามหลักพุทธบริหารการศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เป็นการวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed – Method Research Design) ดำเนินโดยทั้งเชิงปริมาณ วิธีค้นคว้าเชิงสำรวจ (Survey Research) เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหาร ครู บุคลากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา และเชิงคุณภาพ สัมภาษณ์บุคคลแบบมีโครงสร้าง (Structured interview) จากผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

๕.๑ สรุปผลการวิจัย

๕.๑.๑ ผลการวิจัยสภาพการบริหารในระบบการบริหารงานบุคคล ตามหลักพุทธบริหารการศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พบว่า

ระบบการบริหารงานบุคคล ตามหลักพุทธบริหารการศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้ออยู่ในระดับมากทุกข้อเรียงจากมากไปหาน้อย คือ การบริหารงานบุคคล ตามหลักพุทธบริหารการศึกษา ด้านการวางแผนกำลังบุคคล การบริหารงานบุคคล ตามหลักพุทธบริหารการศึกษา ด้านการจัดบุคลากรปฏิบัติงาน การบริหารงานบุคคล ตามหลักพุทธบริหารการศึกษา ด้านการพัฒนาบุคลากร การบริหารงานบุคคล ตามหลักพุทธบริหารการศึกษา ด้านประเมินผลการปฏิบัติงาน และการบริหารงานบุคคล ตามหลักพุทธบริหารการศึกษา ด้านบำรุงรักษาบุคลากร ตามลำดับ

๑. การบริหารงานบุคคล ตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ด้านการวางแผนกำลังบุคคล พบว่า ผู้บริหาร และครู บุคลากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาละเอียดเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงจากมากไปหาน้อย คือ ผู้บริหารมีกัลยาณมิตรที่ดีต่อคณะครู และบุคคลในการศึกษาอย่างเป็นกันเอง และรองลงมาคือ ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างต่อผู้ร่วมงานในการวางแผนบุคลากร

เพื่อประโยชน์ขององค์กรอย่างแท้จริง กับผู้บริหารมีการจัดประชุม และมีการวางแผนการบริหารงานบุคลากรเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรอย่างแท้จริง ถัดมาคือผู้บริหารกำหนดกฎระเบียบตามกระทรวงวางไว้ในการบริหารงานบุคลากรเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดอย่างแท้จริง ผู้บริหารเปิดโอกาสในทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนงานบริหารบุคลากร เมื่อบุคลากรมีปัญหาผู้บริหารให้กำลังใจช่วยเหลืออนุเคราะห์ตามโอกาส และการวางแผนบุคลากร ผู้บริหารกำหนดคุณสมบัติตามความสามารถของบุคลากรและต้องการองค์กรอย่างแท้จริงไม่เห็นแก่พวกพ้องของตน ตามลำดับ

๒. การบริหารงานบุคคล ตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ด้านการจัดบุคลากรปฏิบัติงาน พบว่า ผู้บริหาร และครู บุคลากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงจากมากไปหาน้อย ผู้บริหารจัดให้บุคลากรเข้าปฏิบัติงานตรงกับความรู้ความสามารถและความถนัดแต่ละบุคคลเพื่อประโยชน์สูงสุด รองมาคือผู้บริหารจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติอย่างเหมาะสมระหว่างคนกับงานอย่างจริงจังด้วยความเมตตา ถัดลงมาคือผู้บริหารปฏิบัติตามกฎระเบียบต่อบุคลากรปฏิบัติงานตามที่วางแผน ผู้บริหารพิจารณาจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงานด้วยความเที่ยงธรรมต่อหน่วยงานแล้วบุคคลที่เกี่ยวข้อง ผู้บริหารกำลังใจกับผู้ที่เข้าปฏิบัติงาน แบบเป็นกันเอง ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีในการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ประโยชน์จากบุคลากรให้มากที่สุดด้วยความพลอยยินดี ผู้บริหารมีกัลยาณมิตร ในพิจารณาบุคคลเข้าปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ และผู้บริหารจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานโดยให้ทุกภาคส่วนเกี่ยวข้องได้มีการพิจารณาบุคคลเข้าปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบถึงที่สุด ตามลำดับ

๓. การบริหารงานบุคคล ตามหลักพุทธบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ด้านการพัฒนาบุคลากร พบว่า ผู้บริหาร และครู บุคลากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงจากมากไปหาน้อย คือ ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรให้เข้าการอบรมพัฒนาวิชาชีพอย่างสม่ำเสมอ รองลงมาคือผู้บริหารให้มีการจัดประชุม อบรม สัมมนา เพื่อพัฒนาบุคลากรในสังกัด ผู้บริหารส่งเสริมและให้กำลังใจบุคลากรได้สร้างเครื่องมือ นวัตกรรม สื่อการเรียน การสอน และใช้เทคโนโลยีประกอบการเรียนการสอนเพื่อเพิ่มพูนพัฒนาความรู้และประสบการณ์ ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีต่อผู้ร่วมงานในการพัฒนาบุคลากรเพื่อผลการทำงานที่มีประสิทธิภาพอย่างแท้จริงของการพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารพิจารณาให้ สมควรได้รับการพัฒนาบุคลากรและความบริสุทธิ์และยุติธรรม ผู้บริหารพิจารณาบุคคลเข้ารับการพัฒนาบุคลากรด้วยความเที่ยงธรรมทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผู้บริหารมีกระบวนการ มีการวางแผน ที่จะให้บุคลากรได้รับการพัฒนา การปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบ และผู้บริหารเปิดโอกาสให้ ทุกคนมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรในภาพรวม ตามลำดับ

๔. การบริหารงานบุคคล ตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร พบว่า ผู้บริหาร และครู บุคลากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละข้อพบว่า อยู่ในระดับมาก

ทุกข้อ เรียงจากมากไปหาน้อย คือ ผู้บริหารสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากร ได้รับการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง เช่นการส่งไปฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆหรือการศึกษาต่อ รองลงมาคือผู้บริหาร กำหนดระเบียบการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน และแก้ไขความไม่ปลอดภัยที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงาน ทั้งด้านร่างกายและจิตใจ ผู้บริหารได้จัดให้บุคลากรไปศึกษาดูงานหรือแลกเปลี่ยนบุคลากร ในกลุ่มโรงเรียน ผู้บริหารพิจารณาความดีความชอบและสวัสดิการต่างๆของบุคลากรอย่างยุติธรรมของทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง ผู้บริหารสร้างขวัญและกำลังใจ บุคลากร ในการปฏิบัติอย่างมีความสุขในการทำงานอย่างเสมอภาค ผู้บริหารเผยแพร่พิจารณาความดีความชอบและสวัสดิการต่างๆ ของบุคลากรอย่างโปร่งใสด้วยความเมตตา ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีต่อผู้ร่วมงานในการพิจารณาความดีความชอบและสวัสดิการต่างๆ ของบุคลากรที่ดีอย่างเที่ยงธรรมและโปร่งใส และผู้บริหารเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนร่วมในการพิจารณาความดีความชอบและสวัสดิการต่างๆของบุคลากรอย่างเหมาะสมตามลำดับ

๕. การบริหารงานบุคคล ตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา การประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า ผู้บริหารและครู บุคลากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงจากมากไปหาน้อย คือ ผู้บริหารจัดประชุม ชี้แจงเกี่ยวกับเกณฑ์การประเมินให้บุคลากรได้รับทราบก่อนประเมินโดยทั่วกัน รองลงมาคือ ผู้บริหารนำผลการประเมินผลปฏิบัติงานมาใช้ประโยชน์ในการแก้ไข ปรับปรุง การวางแผนการจัดการศึกษาในปีต่อไป ผู้บริหารพิจารณาผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างจริงจังตามมาตรฐานที่สภาพเป็นการทำงาน ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึง ผู้บริหารประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรของทุกคนอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรที่มีข้อบกพร่องในผลการประเมิน มีการเร่งพัฒนาบุคลากรตามความต้องการ ผู้บริหารเผยแพร่ผลการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง ของบุคลากรให้ปฏิบัติอย่างทั่วถึง ผู้บริหารประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ของทุกคนอย่างเป็นธรรมและโปร่งใส ตามลำดับ

๕.๑.๒ ผลการศึกษาพัฒนาวิธีการบริหารในระบบงานบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พบว่า

๑. ด้านการวางแผนกำลังบุคคล จากสัมภาษณ์ได้วิธีการพัฒนาระบบการวางแผนกำลังคน ดังนี้

การวางแผนกำลังบุคคลพบว่า ๑.ขาดแคลนบุคคลที่ไม่เพียงพอ ๒.ขาดบุคคลที่รายวิชาที่สอน ๓.งบประมาณในการบริหารไม่เพียงพอ ๔.โรงเรียนขนาดเล็ก มีจำนวนอัตรากำลังน้อย วิธีการพัฒนาระบบการวางแผนอัตรากำลังคนต้องศึกษา ๑.วิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร ๒.กำหนดเป้าหมายที่ต้องการ ๓.วิธีการคัดเลือกบุคคล ๔.ความต้องการที่จำเป็น และ ๕.แผนอัตรากำลังคน โดยอาศัยหลักพุทธธรรมที่มาส่งเสริมการพัฒนาการระบบการวางแผนอัตรากำลังคนได้แก่หลักอปริหานิยธรรมและ อริยสัจ ๔

หลักการพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลด้านการวางแผน มีขั้นตอนปฏิบัติ ดังนี้

๑) เตรียมวิเคราะห์ข้อมูลตามปัญหาที่ค้นพบ

๒) กำหนดแผนปฏิบัติการ ตามข้อมูลที่พบ

๓) ลงมือปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้ และ

๔) ติดตามประเมินผลตามปฏิบัติงานตามแผนซึ่งถือเป็นกระบวนการพัฒนาระบบ การวางแผนพัฒนาบุคคล โดยบูรณาการ หลักธรรมมาภิบาล และหลักพุทธธรรม คือ หลักอปริหานิยธรรม และ อริยสัจ ๔

๒. ด้านการจัดบุคลากรปฏิบัติงาน จากสัมภาษณ์และคำถามปลายเปิดได้วิธีการพัฒนาระบบการจัดบุคลากรปฏิบัติงาน ดังนี้

การจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงานได้ศึกษาปัญหาบุคคลพบว่า บางครั้งผู้บริหารไม่ได้สอบถามความถนัด และไม่ได้ศึกษาข้อมูลส่วนบุคคลก่อนมอบหมายให้ปฏิบัติงานในฝ่ายต่างๆ การวางแผนตัวบุคลากรเข้าปฏิบัติงานไม่เหมาะกับงานบุคลากรที่มีความคิดเห็นที่แตกต่าง มักไม่ได้รับการสนใจ หรือมอบหมายให้ปฏิบัติ ทั้งที่มีความแตกต่างทำให้เกิดกระบวนการวางแผนที่รอบคอบ รัดกุม การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานนั้นโดยใช้ความยุติธรรม โดยอาศัยหลักพุทธธรรมที่มาสส่งเสริมการพัฒนาการระบบการจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงานได้แก่ หลักพรหมวิหาร ๔ และ ภาวนา ๔

หลักการพัฒนาการพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลด้านการจัดบุคลากรปฏิบัติงาน มีขั้นตอนปฏิบัติ ดังนี้

๑) เลือกบุคคลให้เหมาะกับงานตามความรู้ ความสามารถ

๒) สอนงานให้ปฏิบัติตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

๓) ติดตามประเมินผล

๔) ให้คำแนะนำ ปรับปรุง ปฏิบัติงาน โดยบูรณาการ หลักธรรมมาภิบาล และหลักพุทธธรรม หลักพรหมวิหาร ๔ และ ภาวนา ๔

๓. ด้านการพัฒนาบุคลากร จากสัมภาษณ์และคำถามปลายเปิดได้วิธีการพัฒนาระบบการพัฒนาบุคลากร ดังนี้

การพัฒนาบุคลากรได้ศึกษาปัญหาบุคคลพบว่า ไม่มีงบประมาณให้หน่วยงานนำมาพัฒนาบุคลากร และการจัดสรรงบประมาณให้ครูได้ศึกษาดูงานโรงเรียนที่มีจุดเด่นในด้านต่างๆ โดยอาศัยหลักพุทธธรรมที่มาสส่งเสริมการพัฒนาการระบบการพัฒนาบุคลากรได้แก่ ไตรสิกขา และ ปัญญา ๓

หลักการพัฒนาการพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลด้านการพัฒนาบุคลากร มีขั้นตอนปฏิบัติ ดังนี้

๑) พัฒนาศักยภาพของบุคลากร

๒) การฝึกอบรม และศึกษาต่อ

๓) ศึกษาดูงานที่เกี่ยวข้อง

๔) พัฒนาคอนอย่างเป็นระบบ โดยเจาะจงเป็นรายบุคคลให้สอดคล้องกับยุคไทยแลนด์ ๔.๐ และในศตวรรษที่ ๒๑ เน้นนวัตกรรมใหม่ๆ ให้บุคลากรได้เรียนรู้ โดยบูรณาการ หลักธรรมมาภิบาล และหลักพุทธธรรมไตรสิกขา และ ปัญญา ๓

๔. ด้านบำรุงรักษาบุคลากร

บำรุงรักษาบุคลากร ได้ศึกษาปัญหาบุคคลพบว่า บุคลากรมีน้อย ทำงานเยาะ ทำให้ท้อหมดกำลังใจในการทำงาน ขาดการสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีต่อบุคลากรในโรงเรียน การพิจารณาความดีความชอบ บางครั้งไม่ได้พิจารณาจากความดี และผลงานจริงๆ แต่เป็นการพิจารณาให้กับคนที่ใกล้ชิดจะเกษียณเท่านั้น โดยอาศัยหลักพุทธธรรมที่มาส่งเสริมการพัฒนาระบบการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ หลักพรหมวิหาร ๔ ภาวนา ๔ และ สปัจริยธรรม ๗

หลักการพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลด้านบำรุงรักษาบุคลากร มีขั้นตอนปฏิบัติ ดังนี้

- ๑) สร้างขวัญและกำลังใจ บุคลากรในการปฏิบัติอย่างมีความสุขในการทำงานอย่างเสมอภาค
- ๒) พิจารณาความดีความชอบและสวัสดิการต่างๆ ของบุคลากรอย่างโปร่งใสด้วยความเมตตา
- ๓) ผู้บริหารกำหนดระเบียบการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน และแก้ไขความไม่ปลอดภัยที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงาน ทั้งด้านร่างกายและจิตใจ
- ๔) ผู้บริหารได้จัดให้บุคลากรไปศึกษาดูงานหรือแลกเปลี่ยนบุคลากรในกลุ่มโรงเรียน
- ๕) ผู้บริหารพิจารณาความดีความชอบและสวัสดิการต่างๆ ของบุคลากรอย่างยุติธรรมของทุกภาคส่วนที่ โดยบูรณาการ หลักธรรมมาภิบาล และ หลักพุทธธรรม คือ หลักพรหมวิหาร ๔ , ภาวนา ๔ และสปัจริยธรรม ๗

๕. ด้านประเมินผลการปฏิบัติงาน

ประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้ศึกษาปัญหาบุคคลพบว่า ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรยังเน้นไปทำงานรองที่เห็นผลจริง บุคลากรที่ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่งานหลักที่เห็นผลช้า, เนื่องจากภาระงานของผู้บริหารต้องไปประชุม อบรม สัมมนา บ่อยๆ ทำให้ขาดความต่อเนื่องในการประเมินผลการปฏิบัติของบุคลากร และขาดการประสานงานระหว่างโรงเรียนและหน่วยงานต้นสังกัดทำให้เกิดความล่าช้าหรือเสียประโยชน์ได้ง่าย โดยอาศัยหลักพุทธธรรมที่มาส่งเสริมการพัฒนาระบบการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ หลักพรหมวิหาร ๔ , อริยสัจ ๔ และไตรสิกขา

หลักการพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลด้านประเมินผลการปฏิบัติงาน มีขั้นตอนปฏิบัติ ดังนี้

- ๑) ผู้บริหารจัดประชุม ชี้แจงเกี่ยวกับเกณฑ์การประเมินให้บุคลากรได้รับทราบก่อนประเมินโดยทั่วกัน
- ๒) ผู้บริหารนำผลการประเมินผลปฏิบัติงานมาใช้ประโยชน์ในการแก้ไขปรับปรุง การวางแผนการจัดการศึกษาในปีต่อไป
- ๓) ผู้บริหารพิจารณาผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างจริงจังตามมาตรฐานที่สภาพเป็นการทำงาน
- ๔) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึง และ ผู้บริหารประเมินผลการปฏิบัติงานผลงานของบุคลากรของทุกคนอย่าง

ต่อเนื่องเป็นธรรมและโปร่งใส โดยบูรณาการ หลักธรรมมาภิบาล และหลักพุทธธรรม คือ หลักพรหมวิหาร ๔ อริยสัจ ๔ และไตรสิกขา

๕.๑.๓ เสนอวิธีการบริหารในระบบงานบุคคล ตามหลักพุทธบริหารการศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พบว่า องค์ประกอบของระบบทั้ง ๕ ด้าน ดังมีรายละเอียดประกอบไปด้วย

ก. ส่วนนำประกอบด้วย

๑. หลักการของการบริหารงานบุคคล เป็นการกำหนดวิธีการหรือการแนวทางในการดำเนินงานขององค์กรตามภารกิจ และจุดมุ่งหมายของการวางแผนงานซึ่งผู้บริหารต้องวิเคราะห์ความเป็นไปของสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน เพื่อให้ทราบถึงความต้องการขององค์กรในการที่จะบริหารงานในส่วนต่าง ๆ ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ให้ได้คุณภาพและประสิทธิภาพตามมาตรฐานของการศึกษา

๒. วัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคคล

- ๑) เพื่อเพิ่มศักยภาพในการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา
- ๒) เพื่อพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาให้เกิดความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงาน
- ๓) เพื่อให้เกิดแนวทางในการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาในยุคการเปลี่ยนแปลง

ข. กระบวนการบริหารงานบุคคล ๕ ด้าน

๑. ด้านการวางแผนกำลังบุคคล

- ๑) ต้องประชุมวางแผนกำหนดอัตรากำลังของข้าราชการร่วมกันกับบุคคลที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่องและเหมาะสมกับสภาพความเป็นจริง
- ๒) มีขั้นตอนการวางแผนกำหนดอัตราบุคลากรทางการศึกษาสอดคล้องเพียงพอกับความต้องการในปัจจุบัน
- ๓) มีแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาบุคลากรทางการศึกษาภายในสถานศึกษาเพื่อความเจริญก้าวหน้าของสถานศึกษา
- ๔) จัดทำคู่มือระเบียบการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลประวัติของข้าราชการครูที่มีอยู่อย่างเป็นระบบสม่ำเสมอ

๒. ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน

- ๑) ต้องมีการประชุมวางแผนกำหนดอัตรากำลังของบุคลากรร่วมกันกับบุคคลที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่องและเหมาะสมกับสภาพความเป็นจริง
- ๒) ต้องมีขั้นตอนหรือวิธีการในการวางแผนกำหนดอัตราบุคลากรทางการศึกษาให้สอดคล้องและเพียงพอกับความต้องการในปัจจุบันและในอนาคต
- ๓) จัดบุคลากรให้ตรงกับงานและตำแหน่งหน้าที่ตามคุณสมบัติความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน
- ๔) มีการกำหนดหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคลากรเพื่อให้เหมาะสมตามความต้องการของกำลังพล

๓. ด้านการพัฒนาบุคลากร

๑) ต้องมีการวางแผนพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ทักษะ ทักษะคติ ที่มีคุณธรรมและจริยธรรม

๒) สำรวจความต้องการและสภาพปัญหาในการสร้างความปลอดภัยเตรียมบุคลากรเพื่อรับผิดชอบงานในอนาคต สนับสนุนให้บุคลากรจัดกิจกรรมวิชาการ ในวันสำคัญต่างๆ อย่างเต็มความสามารถ

๓) ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองได้ศึกษาต่อเพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ที่ดีในการทำงาน นำบุคลากรเข้าร่วมงานประชุมจัดฝึกอบรมและสัมมนาในงานหน่วยงานต่างๆ แลกเปลี่ยนความรู้

๔) การจัดกิจกรรมหรือฝึกอบรมเพื่อรักษาและพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน มีการปฐมนิเทศบุคลากรที่เข้ามาทำงานอย่างเป็นระบบระเบียบและทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ จัดสวัสดิการให้กับบุคลากรอย่างเหมาะสมและเพียงพอต่อสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน

๔. ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร

๑) ต้องมีการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับการเกิดงานเพื่อให้เกิดการเพิ่มประสิทธิภาพ

๒) ต้องมีการจัดสวัสดิการให้กับบุคลากรอย่างเหมาะสมและเพียงพอต่อสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน

๓) ต้องมีการยกย่องชมเชยบุคลากรที่ปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จเพื่อกระตุ้นการทำงานให้เจริญก้าวหน้า

๔) ส่งเสริมให้เกิดศีลธรรมอันดีในการทำงานจากความรู้จักจัดทำดำเนินการหรือบริหารจัดการกิจการต่างๆ ให้สำเร็จผลตามที่มุ่งหมายหรือที่เกิดจากความรู้จักเชื่อมสัมพันธ์ประสบการณ์ข้อมูลและองค์ความรู้ต่างๆ

๕. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

๑) ต้องมีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จากผลงาน

๒) ต้องมีกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมกับตำแหน่งงานเป็นธรรมโปร่งใสตรวจสอบได้

๓) ต้องมีการใช้ผลการประเมินหรือข้อมูลย้อนกลับในการปรับปรุงแก้ไขในการพัฒนางานของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

๔) ต้องมีการใช้ผลการประเมินบุคลากรครอบคลุมทั้งความรู้ความสามารถและพฤติกรรม

ค. วิธีการบริหารงานบุคคล

๑. การฝึกอบรมบุคลากร การฝึกอบรมเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเพิ่มพูนความรู้และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพราะเป็นการจัดเตรียมคน ให้มีความรู้ความสามารถมีประสบการณ์และความชำนาญที่เหมาะสมสำหรับการทำงาน เป็นการกำหนดวิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงานขององค์กรซึ่งผู้บริหารต้องวิเคราะห์ความเป็นของสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในเพื่อให้ทราบ

ถึงความต้องการขององค์กรในการที่จะบริหารงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ให้ได้คุณภาพและประสิทธิภาพตามมาตรฐานของการศึกษา ในการฝึกอบรมบุคลากรนั้นระบบในการบริหารงานบุคคลจะเน้นไปที่การฝึกอบรมทางพฤติกรรมของบุคลากรในบุคลากรในการบริหารงาน การร่วมกันทำงานในหน้าที่ต่างๆ คือ การฝึกอบรมตน

๒. การส่งเสริมการศึกษา เป็นงานที่สนับสนุนและส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเน้นการบูรณาการการจัดการศึกษาทั้งการศึกษาในระบบ นอก ระบบ และตามอัธยาศัย ไปสู่การศึกษาตลอดชีพ นำแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นใช้สอนส่งเสริมสุขภาพกายและสุขภาพจิตให้สมบูรณ์จัดสวัสดิการ สวัสดิภาพ และกองทุนเพื่อการศึกษาที่จะเป็น การช่วยเหลือผู้เรียนปกติ ด้อยโอกาส พิการ และมีความสามารถพิเศษ อีกทั้งส่งเสริมให้บุคคล ครอบครัว ชุมชน สถาบันทางศาสนา สถานประกอบการ องค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นและเอกชน ร่วมจัดการศึกษาที่จะส่งผลต่อคุณภาพชีวิตของผู้เรียนเป็นการยกระดับมาตรฐานของสถานศึกษา เพื่อ สร้างความศรัทธาและความพึงพอใจแก่ผู้ปกครอง และชุมชน เพื่อสร้างความรับผิดชอบด้านคุณธรรม ต่อสังคม เพื่อช่วยเหลือนักเรียนที่ยากจนและด้อยโอกาสให้มีโอกาสได้รับการศึกษา เพื่อช่วยให้องค์กร มีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ในการส่งเสริมการศึกษานั้น เป็นการพัฒนาเสริมเพิ่มเติมความรู้ เพิ่มพูนทักษะให้มีคุณภาพมากขึ้น คือการศึกษาคน

๓. การส่งเสริมคุณธรรมตามไตรสิกขา

๑) การส่งเสริมคุณธรรมด้านศีล เป็นการช่วยให้ดำเนินชีวิตเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานถือเป็นการพัฒนาด้านศีลในการปฏิบัติงานให้มีความเรียบร้อยที่เป็นวิธีการบริหารงานบุคคลที่เกิดจากนโยบายหรือโครงการที่จะต้องสนับสนุน บุคลากร เพื่อการศึกษาเรียนรู้ในขั้นที่สูง หรือหลักสูตรขั้นสูง เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจใน ข้อมูล เทคนิค รวมทั้งศิลปะวิทยาการต่างๆ โดยรู้และเข้าถึงเนื้อหาความหมายได้อย่างถูกต้องชัดเจน นอกจากนั้นควรส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้เข้าสู่โครงการอบรม หรือการศึกษาหาความรู้ เพื่อ ก่อให้เกิดปัญญาที่มาจากสิ่งต่างๆ เป็นต้น ศีลเป็นตัวช่วยให้เกิดความดีงามที่เกิดจากความรู้จักสื่อสาร ถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจ และความต้องการของตนให้ผู้อื่นรู้ตาม เห็นตาม การคิดการวินิจฉัยสืบ สืบหาเหตุที่ถูกต้องชัดเจนและเที่ยงตรงที่เกิดจากความรู้จักแยกแยะวิเคราะห์วิจัยสืบหาเหตุปัจจัยของ เรื่องราวต่างๆ ที่จะทำให้สามารถแก้ไขปัญหาและทำการสร้างสรรค์ต่างๆ ได้ ส่งเสริมให้เกิดศีลธรรม อันดีในการทำงานจากความรู้จักจัดทำดำเนินการหรือบริหารจัดการกิจการต่างๆ ให้สำเร็จผลตามที่มุ่ง หมายตามที่มุ่งหมาย หรือที่เกิดจากความรู้จักเชื่อมสัมพันธ์ประสบการณ์ ข้อมูล และองค์ความรู้ต่างๆ โยงเข้ามาประสานเป็นภาพองค์รวมที่ชัดเจน หรือโยงออกไปสู่ความหยั่งรู้ หยั่งเห็นใหม่ๆ ได้

๒) การส่งเสริมคุณธรรมด้านสมาธิ ช่วยให้ดำเนินเข้าสู่วิถีชีวิตที่ถูกต้องดีงามถือเป็นความตั้งมั่นอย่างมีสติในการทำงานก่อให้เกิดผลดีต่อการทำงาน การสร้างความรู้ความเข้าใจใน ระบบความสัมพันธ์ของสิ่งทั้งหลายที่อิงอาศัยหรือมีความสัมพันธ์สืบเนื่อง ส่งผลต่อกันตามเหตุปัจจัย ของการบริหารงานบุคคล ในส่วนนี้โรงเรียนมัธยมควรส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้เข้าสู่โครงการ ฝึกอบรมหรือการศึกษาหาความรู้เพื่อก่อให้เกิดปัญญาที่มาจากสิ่งต่างๆ เป็นต้นว่า ปัญญาที่เกิดจาก การมองเห็นภาวะความเป็นจริงและกระบวนการใช้ชีวิตมีความเป็นมาและจะเป็นไปตามกระแสแห่ง หนทางเหตุปัจจัยที่ตนประกอบ สร้างสม จัดสรร และมีปฏิสัมพันธ์กับปัจจัยอื่น

๓) การส่งเสริมคุณธรรมด้านปัญญา ช่วยให้บุคลากรและองค์กรเดินไปสู่เป้าหมายสูงสุดหรือ บรรลุจุดหมายสูงสุดของชีวิต ถือเป็นการพัฒนาปัญญาขั้นสูงที่จะเกิดจากความรู้ความเข้าใจ และสามารถเข้าถึง รู้เท่าทันความจริงของโลกและชีวิตที่เปลี่ยนแปลงเป็นไปตามกฎของธรรมชาติ จนสามารถปรับตัว ปรับใจ ในทิศทางที่ถูกต้อง และอาจฝึกจิตหรือทำจิตใจให้หลุดพ้นเป็นอิสระจากปรากฏการณ์แห่งการเปลี่ยนแปลงได้โดยสมบูรณ์ และการมีชีวิตที่เป็นอยู่หรือดำรงอยู่ด้วยปัญญาอย่างแท้จริง

๔. การพัฒนาบุคลากร เป็นการสร้างความเชื่อมั่นทางคุณภาพของการศึกษา เพื่อให้เกิดความภาคภูมิใจทำให้ทุกคนมีความพร้อมกับการเปลี่ยนแปลง มุ่งสร้างความร่วมมือช่วยเหลือ ชุมชน สังคมส่งเสริม และพัฒนาครู บุคลากร ให้มีคุณภาพ โรงเรียนควรมีสภาพแวดล้อมภายใน และนอกของสถานศึกษามีสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการจัดการศึกษาที่ดี ลักษณะทางกายภาพของสถานศึกษาได้มาตรฐาน สื่อ อุปกรณ์ เทคโนโลยีทันสมัย แหล่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาหลากหลาย ควรมีการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน และวิเคราะห์โอกาส อุปสรรค คาดคะเนช่วงห่างเป้าหมายในอนาคต และกำหนดทิศทางเป็นการมุ่งเน้นการทำงานในสิ่งที่ถูกต้อง เป็นการช่วยเหลือชุมชน ด้านพัฒนา และเป็นการมุ่งสู่ความสำเร็จแบบยั่งยืน ในการพัฒนาบุคคลนั้น เป็นการพัฒนาดตนเอง การปฏิบัติงานเพื่อให้งานที่ตนเองรับผิดชอบมีประสิทธิภาพมากขึ้น คือ การพัฒนางาน

ข. เจาะลึกความสำเร็จ

๑. ผู้บริหาร เป็นบุคคลที่มีความสำคัญที่จะก่อให้เกิดความสำเร็จหรือล้มเหลว ของสถานศึกษา จะต้องบริหารกิจการของสถานศึกษาหรือส่วนราชการให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับของทางราชการ และของสถานศึกษาให้มีความชัดเจนในการกำหนดภารกิจที่จะต้องเป็นผู้ที่มองกว้าง คิดไกล มองไกล ใส่ใจบุคลากร และควรจะต้องรอบรู้ในรายละเอียดของงาน ที่จะต้องมีเป้าหมายทิศทางที่ชัดเจนเป็นผู้ที่สามารถชักจูงให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องของทุกฝ่ายได้เข้ามามีส่วนร่วมทำหน้าที่เป็นต้นแบบในการปฏิบัติงานจะต้องไม่ปฏิบัติหน้าที่เพียงเป็นผู้บริหารอย่างเดียวหากแต่ต้องแสดงภาวะผู้นำของตนเองด้วยการบริหารสถานศึกษาจึงจะประสบผลสำเร็จตามแผนการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ ดังนี้

๑) ผู้บริหารระดับสูง (Director) การควบคุมจะให้ความสำคัญกับการพัฒนาองค์กรให้มีความก้าวหน้า โดยพิจารณาจากแผนหลักว่าผลงานที่ทำเป็นไปตามแผนที่ร่วมกันวางไว้หรือไม่ แล้วนำผลการดำเนินงานมาวิเคราะห์ หรือ พิจารณาว่าควรปรับปรุงแก้ไขอย่างไร

๒) ผู้บริหารระดับกลาง (Manager) การควบคุมมุ่งเน้นไปที่งานในหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมาย โดยติดตามควบคุมคอยสนับสนุนส่งเสริม และให้ความสำคัญกับการสร้างขวัญ และกำลังใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้งานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

๓) ผู้บริหารระดับล่าง (Supervisor) มุ่งควบคุมงานที่ผู้บริหารระดับกลางมอบหมายให้ตามความถนัด โดยมีพนักงานจำนวนหนึ่งเป็นลูกมือ การควบคุมระดับนี้ต้องมีความใกล้ชิด คือหัวหน้าจะต้องลงไปเป็นผู้ปฏิบัติงานด้วยตนเอง เพราะนอกจากจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดกำลังใจ หากเกิดปัญหาอุปสรรคในการทำงาน ยังจะช่วยแก้ไขปัญหาก็อาจเกิดขึ้นในขณะดำเนินงานได้อีกด้วย

๒. ครูหรือบุคลากรทางการศึกษา เป็นบุคลากรวิชาชีพที่มีหน้าที่หลักทางด้านการสอน และการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีการต่างๆ ในสถานศึกษาทั้งของรัฐและผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษา รวมทั้งผู้สนับสนุนการศึกษาซึ่งเป็นผู้ทำหน้าที่ให้บริการ หรือปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริหารจัดการ กระบวนการเรียน การสอน การนิเทศ และการบริหารการศึกษาในหน่วยงานการศึกษาต่างๆ

๓. สภาพแวดล้อม เป็นส่วนประกอบที่มีความสำคัญที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ด้านอาคารสถานที่ ด้านการเรียนการสอน หรือ ด้านการบริหารงาน และด้านสังคม และ ชุมชนในการสร้างบรรยากาศ หรือ สถานที่ในการทำงานของบุคลากรในการสร้างความอบอุ่น ที่เสริมสร้างการเรียนรู้ทางด้านต่างๆ การฝึกฝนอบรมจิตใจในการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมในการรับรู้หรือ พัฒนาคุณภาพทางการศึกษา

๔. สถานศึกษา เป็นหน่วยงานตามกฎหมายที่มีหน้าที่หรือมีวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา ไม่ว่าจะเป็นของภาครัฐหรือภาคเอกชน เช่น โรงเรียนมัธยมศึกษาจัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ตามกฎของกระทรวงศึกษาธิการในการบริหารและจัดการศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษาในระบบการบริหารงานโดยผู้บริหารการศึกษาเพื่อผลประโยชน์ต่อสังคมและชุมชน

สรุปผลการพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามองค์ประกอบของระบบการบริหารงานบุคคล ทั้ง ๕ ด้าน คือ ๑) ด้านส่วนนำประกอบด้วยหลักการและวัตถุประสงค์ ๒) ด้านกระบวนการบริหารงานบุคคลประกอบด้วย ด้านการวางแผนกำลังบุคคล ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ๓) ด้านวิธีการบริหารงานบุคคลประกอบด้วย การฝึกอบรมบุคลากร การส่งเสริมการศึกษา การส่งเสริมคุณธรรม และการพัฒนาบุคลากรและ ๔) เงื่อนไขความสำเร็จประกอบด้วย ผู้บริหาร ครู หรือบุคลากรทางการศึกษา สภาพแวดล้อม และสถานศึกษา

๕.๒ อภิปรายผลการวิจัย

๕.๒.๑ ผลการศึกษาศึกษาสภาพการบริหารในระบบการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พบว่า ระบบการบริหารงานบุคคล ตามหลักพุทธบริหารการศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงจากมากไปหาน้อย คือ การบริหารงานบุคคล ตามหลักพุทธบริหารการศึกษาด้านการวางแผนกำลังบุคคล การบริหารงานบุคคล ตามหลักพุทธบริหารการศึกษา ด้านการจัดบุคลากรปฏิบัติงาน การบริหารงานบุคคล ตามหลักพุทธบริหารการศึกษา ด้านการพัฒนาบุคลากร การบริหารงานบุคคล ตามหลักพุทธบริหารการศึกษา ด้านประเมินผลการปฏิบัติงาน และการบริหารงานบุคคล ตามหลักพุทธบริหารการศึกษา ด้านบำรุงรักษาบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ พระนิรันดร์ สุทธิเมตติโก, “การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขต

บางกอกน้อย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต ๓ พบว่า^๑ การบริหารงานบุคคล คือ ควรมีการวางแผนอัตรากำลังที่เหมาะสมกับตำแหน่ง เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการสรรหาบุคลากร มีการส่งเสริมขวัญกำลังใจแก่บุคลากรที่หลากหลาย มีการส่งเสริมด้านการฝึกอบรมสัมมนาทางวิชาการ คุณธรรม จริยธรรมและปฏิบัติธรรม มีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามระบบคุณธรรมและระเบียบปฏิบัติ และในการพิจารณาให้พ้นจากงานนั้นให้พิจารณาถึงระเบียบการขอสถานศึกษาเป็นหลัก

๑. การบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา ด้านการวางแผนกำลังบุคคล พบว่า ผู้บริหาร และครู บุคลากรใน สถานศึกษาชั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เรียงจากมากไปหาน้อย คือ ผู้บริหารมีกัลยาณมิตรที่ดีต่อคณะครู และบุคลากรใน การศึกษาอย่างเป็นกันเอง และรองลงมาคือ ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างต่อผู้ร่วมงานในการ วางแผนบุคลากรเพื่อประโยชน์ขององค์กรอย่างแท้จริง กับผู้บริหารมีการจัดประชุม และมีการวาง แผนการบริหารงานบุคลากรเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรอย่างแท้จริง ถัดมาคือผู้บริหาร กำหนดกฎระเบียบตามกระทรวงวางไว้ในการบริหารงานบุคลากรเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดอย่าง แท้จริง ผู้บริหารเปิดโอกาสในทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนงานบริหารบุคลากร เมื่อบุคลากรมี ปัญหาผู้บริหารให้กำลังใจช่วยเหลือจนกระทั่งตามโอกาส และการวางแผนบุคลากร ผู้บริหารกำหนด คุณสมบัติตามความสามารถของบุคลากรและต้องการองค์กรอย่างแท้จริงไม่เห็นแก่พวกพ้องของตน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สมพร ใจคำปัน ได้ทำวิจัย เรื่อง “การบริหารงานบุคลากรของ ผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอสอย จังหวัดเชียงใหม่” ผลการวิจัยพบว่า^๒ ผู้บริหารส่วนใหญ่ เห็นว่า มี การปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง กับการบริหารบุคคล ในเรื่อง การวางแผน ใช้บุคลากรได้ประโยชน์สูงสุด การใช้แผน ปฏิบัติงาน ควบคุมการทำงาน การมีคำสั่งแต่งตั้งให้บุคลากรเข้าปฏิบัติไว้อย่างชัดเจน การประชุมชี้แจง แก่บุคลากรก่อนเริ่มปฏิบัติงานการส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองได้อย่างอิสระ การพิจารณา ความดีความชอบอย่างยุติธรรม และการเปิดโอกาสให้บุคลากร มีส่วนร่วมในการ ประเมินผล การปฏิบัติงานของตนเอง ส่วนปัญหาที่พบ คือ บุคลากรไม่เพียงพอ จัดบุคลากรเข้า ปฏิบัติงานไม่ตรงกับความรู้ ความสามารถ ขาดงบประมาณสนับสนุน การพัฒนาบุคลากร และขาด การวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และด้านการวางแผนบุคลากร มีการกำหนด แผนงานด้านบุคลากรไว้ในแผนกลยุทธ์ และ วิสัยทัศน์ ยะสนธิ์ พบว่า^๓ การมอบหมายงานแก่ บุคลากรอย่างชัดเจน ส่วนปัญหาที่พบ คือ การมอบหมายงานไม่ได้คำนึงถึงปริมาณงาน ความยากง่าย

^๑พระนิรันดร์ สุทธิเมตติโก, “การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตบางกอกน้อย สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต ๓”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒), หน้า ก.

^๒สมพร ใจคำปัน, “การบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอสอย จังหวัดเชียงใหม่”, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๖), หน้า ก.

^๓วิไลวรรณ ยะสนธิ์, “การบริหารงานบุคลากร โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ ภายหลังการย้ายไปสังกัด สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ”, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย :มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ , ๒๕๕๒), หน้า ก.

ของงาน บุคลากรบางคนได้รับงานมากเกินไป บุคลากรไม่เพียงพอตามเกณฑ์ ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา คือ ควบคุมมอบหมายงาน ตามความรู้ ความสามารถของบุคลากร มีการนิเทศกำกับ ติดตามอย่างต่อเนื่อง และ ควรเสนอข้อมูลจำนวนบุคลากรที่ต้องการต่อสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ

๒. การบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา ด้านการจัดบุคลากรปฏิบัติงาน พบว่า ผู้บริหาร และครู บุคลากรในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงจากมากไปหาน้อย ผู้บริหารจัดให้บุคลากรเข้าปฏิบัติงานตรงกับความรู้ ความสามารถและความถนัดแต่ละบุคคลเพื่อประโยชน์สูงสุด รองมาคือผู้บริหารจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติอย่างเหมาะสมระหว่างคนกับงานอย่างจริงจังด้วยความเมตตา ถัดลงมาคือผู้บริหารปฏิบัติตามกฎระเบียบต่อบุคลากรปฏิบัติงานตามที่วางแผน ผู้บริหารพิจารณาจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงานด้วยความเที่ยงธรรมต่อหน่วยงานแล้วบุคคลที่เกี่ยวข้อง ผู้บริหารกำลังใจกับผู้ที่เข้าปฏิบัติงาน แบบเป็นกันเอง ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีในการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ประโยชน์จากบุคลากรให้มากที่สุดด้วยความพลอยยินดี ผู้บริหารมีกัลยาณมิตร ในพิจารณาบุคคลเข้าปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ และผู้บริหารจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานโดยให้ทุกภาคส่วนเกี่ยวข้องได้มีการพิจารณาบุคคลเข้าปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบถึงที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ จันจิรา อินตะเสาร์ การบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่ ว่า^๙ สภาพการบริหารงานบุคลากรมีการกำหนดแผนงานบุคลากรไว้ในแผนกลยุทธ์ มีการวางแผนการใช้บุคลากรที่มีอยู่ให้ตรงกับงานที่ปฏิบัติ มีคำสั่งแต่งตั้งให้บุคลากรเข้าปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน มีการจัดประชุมอบรมสัมมนา และเปิดโอกาสให้บุคลากรศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น บุคลากรมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึง มีการสร้างขวัญและกำลังใจ มีแผนการประเมินผลบุคลากรและติดตามการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ส่วนปัญหาที่พบ คือ มีบุคลากรไม่ตรงตามความต้องการ จัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานไม่ตรงตามความสามารถ การพัฒนาบุคลากรยังไม่ครอบคลุม มีการจัดสวัสดิการน้อยและไม่ทั่วถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ยุติธรรมและบุคลากรไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากร คือ มีการเสนอข้อมูลจำนวนบุคลากรที่ต้องการต่อหน่วยงานต้นสังกัดมีการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานให้ ตรงกับความรู้ ความสามารถ มีการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการพัฒนาบุคลากร มีการจัดสวัสดิการให้เอื้อต่อบุคลากร และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานควรมีความยุติธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้

๓. การบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา ด้านการพัฒนาบุคลากร พบว่า ผู้บริหาร และครู บุคลากรในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงจากมากไปหาน้อย คือ ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรให้เข้าการอบรมพัฒนาวิชาชีพอย่างสม่ำเสมอ รองลงมาคือผู้บริหารให้มีการจัดประชุม อบรม สัมมนา เพื่อพัฒนาบุคลากรในสังกัด

^๙จันจิรา อินตะเสาร์, การบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่, วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่), ๒๕๕๐.

ผู้บริหารส่งเสริมและให้กำลังใจบุคลากรได้สร้างเครื่องมือ นวัตกรรม สื่อการเรียน การสอน และใช้เทคโนโลยีประกอบการเรียนการสอนเพื่อเพิ่มพูนพัฒนาความรู้และประสบการณ์ ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีต่อผู้ร่วมงานในการพัฒนาบุคลากรเพื่อผลการทำงานที่มีประสิทธิภาพอย่างแท้จริงของการพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารพิจารณาให้ สมควรได้รับการพัฒนาบุคลากรและความบริสุทธิ์และ ยุติธรรม ผู้บริหารพิจารณาบุคคลเข้ารับการพัฒนาบุคลากรด้วยความเที่ยงธรรมทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผู้บริหารมีกระบวนการ มีการวางแผน ที่จะให้บุคลากรได้รับการพัฒนา การปฏิบัติงานที่ตน

ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ วิไลวรรณ ยะสนธิ์, การบริหารงานบุคลากร โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ ภายหลังการย้ายไป สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ พบว่า^๕ ด้านการพัฒนาบุคลากรเปิดโอกาสให้บุคลากรศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นมีการประชุมชี้แจงหรือ ปฐมนิเทศผู้ได้รับการบรรจุแต่งตั้งเป็นข้าราชการครูและบุคลากรของโรงเรียนก่อนเริ่มปฏิบัติงานส่วน ปัญหาที่พบคือขาดการนิเทศการปฏิบัติงานบุคลากรอย่างต่อเนื่องขาดงบประมาณในการพัฒนา บุคลากรมีการพัฒนาบุคลากรเพียงบางกลุ่มไม่ถึงถึงข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา คือ ควรจัดทำ แผนการนิเทศบุคลากรและดำเนินการนิเทศการปฏิบัติงานบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ควรสนับสนุน

๔. การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร พบว่า ผู้บริหาร และครู บุคลากรใน สถานศึกษาชั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงจากมากไปหาน้อย คือ ผู้บริหารสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากร ได้รับการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง เช่น การส่งไปฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆหรือการศึกษาต่อ รองลงมาคือผู้บริหารกำหนดระเบียบการปฏิบัติงาน อย่างชัดเจน และแก้ไขความไม่ปลอดภัยที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงาน ทั้งด้านร่างกายและจิตใจ ผู้บริหารได้จัดให้บุคลากรไปศึกษาดูงานหรือแลกเปลี่ยนบุคลากร ในกลุ่มโรงเรียน ผู้บริหารพิจารณา ความดีความชอบและสวัสดิการต่างๆของบุคลากรอย่างยุติธรรมของทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง ผู้บริหาร สร้างขวัญและกำลังใจ บุคลากร ในการปฏิบัติอย่างมีความสุขในการทำงานอย่างเสมอภาค ผู้บริหาร เผยแพร่พิจารณาความดีความชอบและสวัสดิการต่างๆ ของบุคลากรอย่างโปร่งใสด้วยความเมตตา ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีต่อผู้ร่วมงานในการพิจารณาความดีความชอบและสวัสดิการต่างๆ ของบุคลากรที่ดีอย่างเที่ยงธรรมและโปร่งใส และผู้บริหารเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนร่วมในการ พิจารณาความดีความชอบและสวัสดิการต่างๆของบุคลากรอย่างเหมาะสมซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัย ของ สมบูรณ์ ธรรมลังกา, “การบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเอกชนในจังหวัดเชียงราย”พบว่า^๖ ด้านการดำรงรักษาบุคลากรได้จัดสวัสดิการให้เพียงพอกับความต้องการของบุคลากร ได้พิจารณา ความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนให้ แก่บุคลากรอย่างยุติธรรม และได้สร้างสภาพแวดล้อมที่

^๕ วิไลวรรณ ยะสนธิ์, “การบริหารงานบุคลากร โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ ภายหลังการย้ายไป สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ”, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัย เชียงใหม่, ๒๕๕๒), หน้า ก.

^๖ สมบูรณ์ ธรรมลังกา, “การบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเอกชนในจังหวัดเชียงราย”, การศึกษาค้นคว้าแบบอิสระ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๑), หน้า ข.

เอื้ออำนวยต่อการทำงานสำหรับด้านการให้พ้นจากงานได้ดำเนินการโดยแจ้งเหตุแห่งการพ้นจากงานให้ทราบล่วงหน้า และได้จัดสวัสดิการด้านต่างๆ ให้แก่บุคลากรที่พ้นจากงานอย่างเหมาะสม

๕. การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
การศึกษามัธยมศึกษา การประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า ผู้บริหาร และครู บุคลากรในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงจากมากไปหาน้อย คือ ผู้บริหารจัดประชุม ชี้แจงเกี่ยวกับเกณฑ์การประเมินให้บุคลากรได้รับทราบก่อนประเมินโดยทั่วกัน รองลงมาคือ ผู้บริหารนำผลการประเมินผลปฏิบัติงานมาใช้ประโยชน์ในการแก้ไข ปรับปรุงการวางแผนการจัดการศึกษาในปีต่อไป ผู้บริหารพิจารณาผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างจริงจังตามมาตรฐานที่สภาพเป็นการทำงาน ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึง ผู้บริหารประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรของทุกคนอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรที่มีข้อบกพร่องในผลการประเมิน มีการเร่งพัฒนาบุคลากรตามความต้องการ ผู้บริหารเผยแพร่ผลการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง ของบุคลากรให้ปฏิบัติอย่างทั่วถึง ผู้บริหารประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ของทุกคนอย่างเป็นธรรมและโปร่งใส ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ วิไลวรรณ ยะสนธ์ การบริหารงานบุคลากร โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ ภายหลังการย้ายไป สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ^๗ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานมีการพิจารณาความดีความชอบในรูปของคณะกรรมการและมีการแจ้งเกณฑ์ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนทุกครั้ง ส่วนปัญหาที่พบคือ บุคลากรในโรงเรียนไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์และไม่มีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองและผู้อื่นระบบการพิจารณาความดี ความชอบ ยังไม่โปร่งใสไม่เป็นที่ยอมรับของบุคลากร ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา คือ เปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์และมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองและผู้อื่นควรสร้างเกณฑ์การประเมินให้เป็นที่ยอมรับของบุคลากรทุกคนในโรงเรียน

๕.๒.๒ ผลการศึกษาพัฒนาวิธีการบริหารในระบบงานบุคคล ตามหลักพุทธบริหาร
การศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พบว่า

๑. ด้านการวางแผนกำลังบุคคล จากสัมภาษณ์ได้วิธีการพัฒนาระบบการวางแผนกำลังคน ดังนี้

การวางแผนกำลังบุคคลพบว่า ๑.ขาดแคลนบุคคลที่ไม่เพียงพอ ๒.ขาดบุคคลที่รายวิชาที่สอน ๓.งบประมาณในการบริหารไม่เพียงพอ ๔.โรงเรียนขนาดเล็ก มีจำนวนอัตรากำลังน้อย วิธีการพัฒนาระบบการวางแผนอัตรากำลังคนต้องศึกษา ๑.วิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร ๒.กำหนดเป้าหมายที่ต้องการ ๓.วิธีการคัดเลือกบุคคล ๔.ความต้องการที่จำเป็น และ ๕.แผนอัตรา

^๗วิไลวรรณ ยะสนธ์, “การบริหารงานบุคลากร โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ ภายหลังการย้ายไป สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ”, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัย เชียงใหม่, ๒๕๕๒), หน้า ก.

กำลังคน โดยอาศัยหลักพุทธธรรมที่มาส่งเสริมการพัฒนาการระบบการวางแผนอัตรากำลังคนได้แก่ หลักการบริหารนิยธรรมและ อริยสัจ ๔

หลักการพัฒนาการพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลด้านการวางแผน มีขั้นตอนปฏิบัติ ดังนี้

๑) เตรียมวิเคราะห์ข้อมูลตามปัญหาที่ค้นพบ

๒) กำหนดแผนปฏิบัติการ ตามข้อมูลที่พบ

๓) ลงมือปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้ และ

๔) ติดตามประเมินผลตามปฏิบัติงานตามแผนซึ่งถือเป็นกระบวนการพัฒนาระบบ การวางแผนพัฒนาบุคคล โดยบูรณาการ หลักธรรมมาภิบาล และหลักพุทธธรรม คือ อริยสัจ ๔

๒. ด้านการจัดบุคลากรปฏิบัติงาน จากสัมภาษณ์และคำถามปลายเปิดได้วิธีการพัฒนาระบบการจัดบุคลากรปฏิบัติงาน ดังนี้

การจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงานได้ศึกษาปัญหาบุคคลพบว่า บางครั้งผู้บริหารไม่ได้สอบถามความถนัด และไม่ได้ศึกษาข้อมูลส่วนบุคคลก่อนมอบหมายให้ปฏิบัติงานในฝ่ายต่างๆ การวางแผนตัวบุคลากรเข้าปฏิบัติงานไม่เหมาะกับงานบุคลากรที่มีความคิดเห็นที่แตกต่าง มักไม่ได้รับการสนใจ หรือมอบหมายให้ปฏิบัติ ทั้งที่มีความแตกต่างทำให้เกิดกระบวนการวางแผนที่รอบคอบ รัดกุม การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานนั้นโดยใช้ความยุติธรรม โดยอาศัยหลักพุทธธรรมที่มาส่งเสริมการพัฒนาการระบบการจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงานได้แก่ หลักพรหมวิหาร ๔ และ ภาวนา ๔

๓) หลักการพัฒนาการพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลด้านการจัดบุคลากรปฏิบัติงาน มีขั้นตอนปฏิบัติ ดังนี้

๑) เลือกบุคคลให้เหมาะกับงานตามความรู้ ความสามารถ

๒) สอนงานให้ปฏิบัติตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

๓) ติดตามประเมินผล

๔) ให้คำแนะนำ ปรับปรุง ปฏิบัติงาน โดยบูรณาการ หลักธรรมมาภิบาล และหลักพุทธธรรม หลักพรหมวิหาร ๔ และ ภาวนา ๔ หลักไตรสิกขา จะเห็นได้ว่าการบริหารงานบุคคลต้องอาศัยหลัก

ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ เนตรชนก โพธารามิก ได้วิจัยเรื่อง “วิธีการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ เพื่อพัฒนาสังคม” การวิจัยพบว่า^๙ พรหมวิหารธรรม คือ ธรรมเป็นเครื่องอยู่อย่างประเสริฐเรียกกันอย่างหนึ่งว่า อปัมมัญญา คือธรรมที่แผ่ไปไม่มีประมาณเป็นหลักปฏิบัติพื้นฐานในการดำเนินชีวิตเป็นคุณธรรมที่เกื้อหนุนกรรมดีทั้งหลายให้สมบูรณ์ และสร้างสรรค์ดีสุข สู้สังคมทำให้มนุษย์รู้จักการพัฒนาดตนเองให้สัมมาทิฐิ

^๙ เนตรชนก โพธารามิก, “วิธีการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ เพื่อการพัฒนาสังคม”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒), หน้า ข.

๓. ด้านการพัฒนาบุคลากร จากสัมภาษณ์และคำถามปลายเปิดได้วิธีการพัฒนาระบบการพัฒนาบุคลากร ดังนี้

การพัฒนาบุคลากรได้ศึกษาปัญหาบุคคลพบว่า ไม่มีงบประมาณให้หน่วยงานนำมาพัฒนาบุคลากร และการจัดสรรงบประมาณให้ครูได้ศึกษาดูงานโรงเรียนที่มีจุดเด่นในด้านต่างๆ โดยอาศัยหลักพุทธธรรมที่มาส่งเสริมการพัฒนาระบบการพัฒนาบุคลากรได้แก่ ไตรสิกขา และปัญญา ๓หลักการพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลด้านการพัฒนาบุคลากร มีขั้นตอนปฏิบัติ ดังนี้

๑) พัฒนาศักยภาพของบุคลากร

๒) การฝึกอบรม และศึกษาต่อ

๓) ศึกษาดูงานที่เกี่ยวข้อง

๔) พัฒนาคนอย่างเป็นระบบ โดยเจาะจงเป็นรายบุคคลให้สอดคล้องกับยุคไทยแลนด์ ๔.๐ และในศตวรรษที่ ๒๑ เน้นนวัตกรรมใหม่ๆ ให้บุคลากรได้เรียนรู้ โดยบูรณาการ หลักธรรมมาภิบาล และพรหมวิหารธรรม

สอดคล้องกับผลการวิจัยของ เนตรชนก โพธารามิก, “วิธีการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ เพื่อการพัฒนาสังคม แนวทางการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา พบว่า” ด้านเมตตา ผู้บริหารควรมีเมตตาที่เป็นการแสดงถึงความรักความปรารถนาดีต่อบุคลากรทุกคนอย่างทั่วถึง, ด้านกรุณา ผู้บริหารควรให้ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน, ด้านมุทิตา ผู้บริหารควรมีทัศนคติที่ดีต่อบุคลากรยินดีในความสำเร็จของบุคลากรอย่างจริงใจ และด้านอุเบกขา ผู้บริหารวางตัวเป็นกลางในทุกๆ สถานการณ์สอบถามถึงความจริงจากหลายๆ ฝ่าย ก่อนตัดสินใจว่าฝ่ายนั้นถูกหรือผิด ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อปัญหาและอุปสรรคพบว่า ปัญหา ด้านเมตตา มีการเลือกปฏิบัติโดยปรารถนาอยากให้ผู้อื่นมีความสุขเฉพาะบุคคลที่ตนเองได้รับผลประโยชน์, ด้านกรุณา บุคลากรเกรงกลัวต่อผู้บังคับบัญชาในการจะร้องทุกข์, ด้านมุทิตาผู้บริหารเลือกแสดงความยินดีต่อบุคลากรบางท่านเท่านั้น โดยไม่แสดงความยินดีกับบุคลากรทุกคน และด้านอุเบกขา ผู้บริหารไม่พิจารณาถึงคุณและโทษตามความเป็นจริงเห็นแก่พวกพ้องมีอคติไม่วางใจเป็นกลาง

๔. ด้านบำรุงรักษาบุคลากร

บำรุงรักษาบุคลากร ได้ศึกษาปัญหาบุคคลพบว่า บุคลากรมีน้อย ทำงานเยอะ ทำให้ท้อหมดกำลังใจในการทำงาน ขาดการสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีต่อบุคลากรในโรงเรียน การพิจารณาความดีความชอบ บางครั้งไม่ได้พิจารณาจากความดี และผลงานจริงๆ แต่เป็นการพิจารณาให้กับคนที่ใกล้ชิดจะเกษียณเท่านั้น โดยอาศัยหลักพุทธธรรมที่มาส่งเสริมการพัฒนาระบบการพัฒนาบุคลากรได้แก่ หลักพรหมวิหาร ๔ ภาวนา ๔ สัมปยุตธรรม ๗ และหลักไตรสิกขา

^๙พระมหาบุญญวัฑฒ์ ปญญาวุฑฺโฒ (อ่อนดี) “การศึกษาการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๔, หน้า บทคัดย่อ.

หลักการพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลด้านบำรุงรักษาบุคลากร มีขั้นตอนปฏิบัติ ดังนี้

๑) สร้างขวัญและกำลังใจ บุคลากรในการปฏิบัติงานอย่างมีความสุขในการทำงาน อย่างเสมอภาค

๒) พิจารณาความดีความชอบและสวัสดิการต่างๆ ของบุคลากรอย่างโปร่งใส ด้วยความเมตตา

๓) ผู้บริหารกำหนดระเบียบการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน และแก้ไขความไม่ปลอดภัยที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงาน ทั้งด้านร่างกายและจิตใจ

๔) ผู้บริหารได้จัดให้บุคลากรไปศึกษาดูงานหรือแลกเปลี่ยนบุคลากรในกลุ่ม โรงเรียน

๕) ผู้บริหารพิจารณาความดีความชอบและสวัสดิการต่างๆ ของบุคลากรอย่าง ยุติธรรมของทุกภาคส่วนที่ โดยบูรณาการ หลักธรรมมาภิบาล และหลักพุทธธรรม คือ หลักพรหม วิหาร ๔ ภาวนา ๔ และไตรสิกขา

๕. ด้านประเมินผลการปฏิบัติงาน

ประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้ศึกษาปัญหาบุคคลพบว่า ประเมินผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากรยังเน้นไปที่งานรองที่เห็นผลจริง บุคลากรที่ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่งานหลักที่เห็นผลช้า เนื่องจากภาระงานของผู้บริหารต้องไปประชุม อบรม สัมมนา บ่อยๆ ทำให้ขาดความต่อเนื่องในการ ประเมินผลการปฏิบัติกรของบุคลากร และขาดการประสานงานระหว่างโรงเรียนและหน่วยงานต้น สังกัดทำให้เกิดความล่าช้าหรือเสียประโยชน์ได้ง่าย โดยอาศัยหลักพุทธธรรมที่มาส่งเสริมการ พัฒนาการระบบการพัฒนาศักยภาพบุคลากรได้แก่ หลักพรหมวิหาร ๔ ,อริยสัจ ๔ และไตรสิกขา

หลักการพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลด้านประเมินผลการ ปฏิบัติงาน มีขั้นตอนปฏิบัติ ดังนี้

๑) ผู้บริหารจัดประชุม ชี้แจงเกี่ยวกับเกณฑ์การประเมินให้บุคลากรได้รับทราบ ก่อนประเมินโดยทั่วกัน

๒) ผู้บริหารนำผลการประเมินผลปฏิบัติงานมาใช้ประโยชน์ในการแก้ไข ปรับปรุง การวางแผนการจัดการศึกษาในปีต่อไป

๓) ผู้บริหารพิจารณาผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างจริงจัง ตามมาตรฐานที่สภาพเป็นการทำงาน

๔) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในระบบการประเมินผลการ ปฏิบัติงานอย่างทั่วถึง และ ผู้บริหารประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรของทุกคนอย่าง ต่อเนื่องเป็นธรรมและโปร่งใส โดยบูรณาการ หลักธรรมมาภิบาล และหลักพุทธธรรม หลักพรหมวิหาร ๔ อริยสัจ ๔ และไตรสิกขา

๕.๒.๓ เสนอวิธีการบริหารในระบบงานบุคคล ตามหลักพุทธบริหารการศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พบว่า องค์ประกอบของระบบทั้ง ๕ ด้าน ดังมีรายละเอียดประกอบไปด้วย

ก. ส่วนนำประกอบด้วย

๑. หลักการของการบริหารงานบุคคล เป็นการกำหนดวิธีการหรือการแนวทางในการดำเนินงานขององค์กรตามภารกิจ และจุดมุ่งหมายของการวางแผนงานซึ่งผู้บริหารต้องวิเคราะห์ความเป็นไปของสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน เพื่อให้ทราบถึงความต้องการขององค์กรในการที่จะบริหารงานในส่วนต่าง ๆ ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ให้ได้คุณภาพและประสิทธิภาพตามมาตรฐานของการศึกษา

๒. วัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคคล

- ๑) เพื่อเพิ่มศักยภาพในการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา
- ๒) เพื่อพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาให้เกิดความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงาน
- ๓) เพื่อให้เกิดแนวทางในการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาในยุคการเปลี่ยนแปลง

ข. กระบวนการบริหารงานบุคคล ๕ ด้าน

๑. ด้านการวางแผนกำลังบุคคล

- ๑) ต้องประชุมวางแผนกำหนดอัตรากำลังของข้าราชการร่วมกันกับบุคคลที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่องและเหมาะสมกับสภาพความเป็นจริง
- ๒) มีขั้นตอนการวางแผนกำหนดอัตราบุคลากรทางการศึกษาสอดคล้องเพียงพอกับความต้องการในปัจจุบัน
- ๓) มีแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาบุคลากรทางการศึกษาภายในสถานศึกษาเพื่อความเจริญก้าวหน้าของสถานศึกษา
- ๔) จัดทำคู่มือระเบียบการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลประวัติของข้าราชการครูที่มีอยู่อย่างเป็นระบบสม่ำเสมอ

๒. ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน

- ๑) ต้องมีการประชุมวางแผนกำหนดอัตรากำลังของบุคลากรร่วมกันกับบุคคลที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่องและเหมาะสมกับสภาพความเป็นจริง
- ๒) ต้องมีขั้นตอนหรือวิธีการในการวางแผนกำหนดอัตราบุคลากรทางการศึกษาให้สอดคล้องและเพียงพอกับความต้องการในปัจจุบันและในอนาคต
- ๓) จัดบุคลากรให้ตรงกับงานและตำแหน่งหน้าที่ตามคุณสมบัติความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน
- ๔) มีการกำหนดหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคลากรเพื่อให้เหมาะสมตามความต้องการของกำลังพล

๓. ด้านการพัฒนาบุคลากร

๑) ต้องมีการวางแผนพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ทักษะ ทักษะคติ ที่มีคุณธรรมและจริยธรรม

๒) สำรวจความต้องการและสภาพปัญหาในการสร้างความปลอดภัยเตรียมบุคลากรเพื่อรับผิดชอบงานในอนาคต สนับสนุนให้บุคลากรจัดกิจกรรมวิชาการ ในวันสำคัญต่างๆ อย่างเต็มความสามารถ

๓) ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองได้ศึกษาต่อเพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ที่ดีในการทำงาน นำบุคลากรเข้าร่วมงานประชุมจัดฝึกอบรมและสัมมนาหน่วยงานต่างๆ แลกเปลี่ยนความรู้

๔) การจัดกิจกรรมหรือฝึกอบรมเพื่อรักษาและพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน มีการปฐมนิเทศบุคลากรที่เข้ามาทำงานอย่างเป็นระบบระเบียบและทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ จัดสวัสดิการให้กับบุคลากรอย่างเหมาะสมและเพียงพอต่อสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน

๔. ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร

๑) ต้องมีการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับการเกิดงานเพื่อให้เกิดการเพิ่มประสิทธิภาพ

๒) ต้องมีการจัดสวัสดิการให้กับบุคลากรอย่างเหมาะสมและเพียงพอต่อสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน

๓) ต้องมีการยกย่องชมเชยบุคลากรที่ปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จเพื่อกระตุ้นการทำงานให้เจริญก้าวหน้า

๔) ส่งเสริมให้เกิดศีลธรรมอันดีในการทำงานจากความรู้จักจัดทำดำเนินการหรือบริหารจัดการกิจการต่างๆ ให้สำเร็จผลตามที่มุ่งหมายหรือที่เกิดจากความรู้จักเชื่อมสัมพันธ์ประสบการณ์ข้อมูลและองค์ความรู้ต่างๆ

๕. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

๑) ต้องมีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จากผลงาน

๒) ต้องมีกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมกับตำแหน่งงานเป็นธรรมโปร่งใสตรวจสอบได้

๓) ต้องมีการใช้ผลการประเมินหรือข้อมูลย้อนกลับในการปรับปรุงแก้ไขในการพัฒนางานของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

๔) ต้องมีการใช้ผลการประเมินบุคลากรครอบคลุมทั้งความรู้ความสามารถและพฤติกรรม

ค. วิธีการบริหารงานบุคคล

๑. การฝึกอบรมบุคลากร การฝึกอบรมเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเพิ่มพูนความรู้และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพราะเป็นการจัดเตรียมคน ให้มีความรู้ความสามารถมีประสบการณ์และความชำนาญที่เหมาะสมสำหรับการทำงาน เป็นการกำหนดวิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงานขององค์กรซึ่งผู้บริหารต้องวิเคราะห์ความเป็นของสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในเพื่อให้ทราบ

ถึงความต้องการขององค์กรในการที่จะบริหารงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ให้ได้คุณภาพและประสิทธิภาพตามมาตรฐานของการศึกษา ในการฝึกอบรมบุคลากรนั้นระบบในการบริหารงานบุคคลจะเน้นไปที่การฝึกอบรมทางพฤติกรรมของบุคลากรในบุคลากรในการบริหารงาน การร่วมกันทำงานในหน้าที่ต่างๆ คือ การฝึกอบรมตน

๒. การส่งเสริมการศึกษา เป็นงานที่สนับสนุนและส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเน้นการบูรณาการการจัดการศึกษาทั้งการศึกษาในระบบ นอก ระบบ และตามอัธยาศัย ไปสู่การศึกษาตลอดชีพ นำแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นใช้สอนส่งเสริมสุขภาพกายและสุขภาพจิตให้สมบูรณ์จัดสวัสดิการ สวัสดิภาพ และกองทุนเพื่อการศึกษาที่จะเป็นการช่วยเหลือผู้เรียนปกติ ด้อยโอกาส พิการ และมีความสามารถพิเศษ อีกทั้งส่งเสริมให้บุคคล ครอบครัว ชุมชน สถาบันทางศาสนา สถานประกอบการ องค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นและเอกชน ร่วมจัดการศึกษาที่จะส่งผลต่อคุณภาพชีวิตของผู้เรียนเป็นการยกระดับมาตรฐานของสถานศึกษาเพื่อสร้างความศรัทธาและความพึงพอใจแก่ผู้ปกครอง และชุมชน เพื่อสร้างความรับผิดชอบด้านคุณธรรมต่อสังคม เพื่อช่วยเหลือนักเรียนที่ยากจนและด้อยโอกาสให้มีโอกาสได้รับการศึกษา เพื่อช่วยให้องค์กรมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ในการส่งเสริมการศึกษานั้น เป็นการพัฒนาเสริมเพิ่มเติมความรู้เพิ่มพูนทักษะให้มีคุณภาพมากขึ้น คือการศึกษาคน

๓. การส่งเสริมคุณธรรมตามไตรสิกขา

๑) การส่งเสริมคุณธรรมด้านศีล เป็นการช่วยให้ดำเนินชีวิตเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานถือเป็นการพัฒนาด้านศีลในการปฏิบัติงานให้มีความเรียบร้อยที่เป็นวิธีการบริหารงานบุคคลที่เกิดจากนโยบายหรือโครงการที่จะต้องสนับสนุนบุคลากร เพื่อการศึกษาเรียนรู้ในขั้นที่สูง หรือหลักสูตรขั้นสูง เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจในข้อมูล เทคนิค รวมทั้งศิลปะวิทยาการต่างๆ โดยรู้และเข้าถึงเนื้อหาความหมายได้อย่างถูกต้องชัดเจน นอกจากนั้นควรส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้เข้าสู่โครงการอบรม หรือการศึกษาหาความรู้ เพื่อก่อให้เกิดปัญญาที่มาจากสิ่งต่างๆ เป็นต้น ศีลเป็นตัวช่วยให้เกิดความดีงามที่เกิดจากความรู้จักสื่อสารถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจ และความต้องการของตนให้ผู้อื่นรู้ตาม เห็นตาม การคิดการวินิจฉัยสืบสาวเหตุที่ถูกต้องชัดเจนและเที่ยงตรงที่เกิดจากความรู้จักแยกแยะวิเคราะห์วิจัยสืบสาวเหตุปัจจัยของเรื่องราวต่างๆ ที่จะทำให้สามารถแก้ไขปัญหาและทำการสร้างสรรค์ต่างๆ ได้ ส่งเสริมให้เกิดศีลธรรมอันดีในการทำงานจากความรู้จักจัดทำดำเนินการหรือบริหารจัดการกิจการต่างๆ ให้สำเร็จผลตามที่มุ่งหมายตามที่มุ่งหมาย หรือที่เกิดจากความรู้จักเชื่อมสัมพันธ์ประสบการณ์ ข้อมูล และองค์ความรู้ต่างๆ โยงเข้ามาประสานเป็นภาพองค์รวมที่ชัดเจน หรือโยงออกไปสู่ความหยั่งรู้ หยั่งเห็นใหม่ๆ ได้

๒) การส่งเสริมคุณธรรมด้านสมาธิ ช่วยให้ดำเนินเข้าสู่วิถีชีวิตที่ถูกต้องดีงามถือเป็นความตั้งมั่นอย่างมีสติในการทำงานก่อให้เกิดผลดีต่อการทำงาน การสร้างความรู้ความเข้าใจในระบบความสัมพันธ์ของสิ่งทั้งหลายที่อิงอาศัยหรือมีความสัมพันธ์สืบเนื่อง ส่งผลต่อกันตามเหตุปัจจัยของการบริหารงานบุคคล ในส่วนนี้โรงเรียนมัธยมควรส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้เข้าสู่โครงการฝึกอบรมหรือการศึกษาหาความรู้เพื่อก่อให้เกิดปัญญาที่มาจากสิ่งต่างๆ เป็นต้นว่า ปัญญาที่เกิดจากการมองเห็นภาวะความเป็นจริงและกระบวนการใช้ชีวิตมีความเป็นมาและจะเป็นไปตามกระแสแห่งหนทางเหตุปัจจัยที่ตนประกอบ สร้างสม จัดสรร และมีปฏิสัมพันธ์กับปัจจัยอื่น

๓) การส่งเสริมคุณธรรมด้านปัญญา ช่วยให้บุคลากรและองค์กรเดินไปสู่เป้าหมายสูงสุดหรือ บรรลุจุดหมายสูงสุดของชีวิต ถือเป็นการพัฒนาปัญญาขั้นสูงที่จะเกิดจากความรู้ความเข้าใจ และสามารถเข้าถึง รู้เท่าทันความจริงของโลกและชีวิตที่เปลี่ยนแปลงเป็นไปตามกฎของธรรมชาติ จนสามารถปรับตัว ปรับใจ ในทิศทางที่ถูกต้อง และอาจฝึกจิตหรือทำจิตใจให้หลุดพ้นเป็นอิสระจากปรากฏการณ์แห่งการเปลี่ยนแปลงได้โดยสมบูรณ์ และการมีชีวิตที่เป็นอยู่หรือดำรงอยู่ด้วยปัญญาอย่างแท้จริง

๔. การพัฒนาบุคลากร เป็นการสร้างความเชื่อมั่นทางคุณภาพของการศึกษา เพื่อให้เกิดความภาคภูมิใจให้ทุกคนมีความพร้อมกับการเปลี่ยนแปลง มุ่งสร้างความร่วมมือช่วยเหลือ ชุมชน สังคมส่งเสริม และพัฒนาครู บุคลากร ให้มีคุณภาพ โรงเรียนควรมีสภาพแวดล้อมภายใน และนอกของสถานศึกษามีสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการจัดการศึกษาที่ดี ลักษณะทางกายภาพของสถานศึกษาได้มาตรฐาน สื่อ อุปกรณ์ เทคโนโลยีทันสมัย แหล่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาหลากหลาย ควรมีการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน และวิเคราะห์โอกาส อุปสรรค คาดคะเนช่วงห่างเป้าหมายในอนาคต และกำหนดทิศทางเป็นการมุ่งเน้นการทำงานในสิ่งที่ถูกต้อง เป็นการช่วยเหลือชุมชน ด้านพัฒนา และเป็นการมุ่งสู่ความสำเร็จแบบยั่งยืน ในการพัฒนาบุคคลนั้น เป็นการพัฒนาตนเอง การปฏิบัติงาน เพื่อให้งานที่ตนเองรับผิดชอบมีประสิทธิภาพมากขึ้น คือ การพัฒนางาน

ข. เจาะลึกความสำเร็จ

๑. **ผู้บริหาร** เป็นบุคคลที่มีความสำคัญที่จะก่อให้เกิดความสำเร็จหรือล้มเหลว ของสถานศึกษา จะต้องบริหารกิจการของสถานศึกษาหรือส่วนราชการให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับของทางราชการ และของสถานศึกษาให้มีความชัดเจนในการกำหนดภารกิจที่จะต้องเป็นผู้ที่มองกว้าง คิดไกล มองไกล ใส่ใจบุคลากร และควรจะต้องรอบรู้ในรายละเอียดของงาน ที่จะต้องมีเป้าหมายทิศทางที่ชัดเจนเป็นผู้ที่สามารถชักจูงให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องของทุกฝ่ายได้เข้ามามีส่วนร่วมทำหน้าที่เป็นต้นแบบในการปฏิบัติงานจะต้องไม่ปฏิบัติหน้าที่เพียงเป็นผู้บริหารอย่างเดียวหากแต่ต้องแสดงภาวะผู้นำของตนเองด้วยการบริหารสถานศึกษาจึงจะประสบผลสำเร็จตามแผนการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ ดังนี้

๑) **ผู้บริหารระดับสูง (Director)** การควบคุมจะให้ความสำคัญกับการพัฒนาองค์กรให้มีความก้าวหน้า โดยพิจารณาจากแผนหลักว่าผลงานที่ทำเป็นไปตามแผนที่ร่วมกันวางไว้หรือไม่ แล้วนำผลการดำเนินงานมาวิเคราะห์ หรือ พิจารณาว่าควรปรับปรุงแก้ไขอย่างไร

๒) **ผู้บริหารระดับกลาง (Manager)** การควบคุมมุ่งเน้นไปที่งานในหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมาย โดยติดตามควบคุมคอยสนับสนุนส่งเสริม และให้ความสำคัญกับการสร้างขวัญ และกำลังใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้งานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

๓) **ผู้บริหารระดับล่าง (Supervisor)** มุ่งควบคุมงานที่ผู้บริหารระดับกลางมอบหมายให้ตามความถนัด โดยมีพนักงานจำนวนหนึ่งเป็นลูกมือ การควบคุมระดับนี้ต้องมีความใกล้ชิด คือหัวหน้าจะต้องลงไปเป็นผู้ปฏิบัติงานด้วยตนเอง เพราะนอกจากจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดกำลังใจ หากเกิดปัญหาอุปสรรคในการทำงาน ยังจะช่วยแก้ไขปัญหาก็อาจเกิดขึ้นในขณะดำเนินงานได้อีกด้วย

๒. ครูหรือบุคลากรทางการศึกษา เป็นบุคลากรวิชาชีพที่มีหน้าที่หลักทางด้านการสอน และการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีการต่างๆ ในสถานศึกษาทั้งของรัฐและผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษา รวมทั้งผู้สนับสนุนการศึกษาซึ่งเป็นผู้ทำหน้าที่ให้บริการ หรือปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริหารจัดการ กระบวนการเรียน การสอน การนิเทศ และการบริหารการศึกษาในหน่วยงานการศึกษาต่างๆ

๓. สภาพแวดล้อม เป็นส่วนประกอบที่มีความสำคัญที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ด้านอาคารสถานที่ ด้านการเรียนการสอน หรือ ด้านการบริหารงาน และด้านสังคม และ ชุมชนในการสร้างบรรยากาศ หรือ สถานที่ในการทำงานของบุคลากรในการสร้างความอบอุ่นที่เสริมสร้างการเรียนรู้ทางด้านต่างๆ การฝึกฝนอบรมจิตใจในการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมในการรับรู้หรือ พัฒนาคุณภาพทางการศึกษา

๔. สถานศึกษา เป็นหน่วยงานตามกฎหมายที่มีหน้าที่หรือมีวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา ไม่ว่าจะเป็นของภาครัฐหรือภาคเอกชน เช่น โรงเรียนมัธยมศึกษาจัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ตามกฎของกระทรวงศึกษาธิการในการบริหารและจัดการศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษาในระบบการบริหารงานโดยผู้บริหารการศึกษาเพื่อผลประโยชน์ต่อสังคมและชุมชน

๕.๓ ข้อเสนอแนะ

๕.๓.๑ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

ด้านการวางแผนกำลังบุคคล : ผู้บริหารควรกำหนดคุณสมบัติตามความสามารถของบุคลากร และต้องการองค์อย่างแท้จริงไม่เห็นแก่พวกพ้องของตน

ด้านการจัดบุคลากรปฏิบัติงาน : ผู้บริหารควรจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานโดยให้ทุกภาคส่วนเกี่ยวข้องได้มีการพิจารณาบุคคลเข้าปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบถึงที่สุด

ด้านการพัฒนาบุคลากร : ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรในภาพรวม

ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร : ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนร่วมในการพิจารณาความดีความชอบและสวัสดิการต่างๆของบุคลากรอย่างเหมาะสม

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน : ผู้บริหารควรประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรของทุกคนอย่างเป็นธรรมและโปร่งใส

๕.๓.๒ ข้อเสนอแนะเพื่อวิจัยครั้งต่อไป

การวิจัยในครั้งต่อไป ผู้วิจัย ขอเสนอแนะการดำเนินการศึกษาค้นคว้าในประเด็นต่อไปนี้

๑. ควรวิจัยเรื่อง ระบบการบริหารในงานด้านต่างๆ ตามหลักพุทธบริหารการศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

๒. ควรวิจัยเรื่อง การใช้พุทธบริหารการศึกษา มาประยุกต์ใช้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

๓. ควรวิจัยเรื่อง หลักพุทธบริหารการศึกษา กับการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

บรรณานุกรม

๑. ภาษาไทย

ก. ข้อมูลปฐมภูมิ

มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรวิทยาลัย. พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรวิทยาลัย.

กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรวิทยาลัย, ๒๕๓๙.

ข. ข้อมูลชั้นทุติยภูมิ

(๑) หนังสือ

กรมศาสนา. พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับสังคายนา เล่มที่ ๒๕. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๓๐.

กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๗๙

_____. กระทรวงศึกษาธิการกับการขับเคลื่อนปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, ๒๕๔๒.

_____. กระทรวงศึกษาธิการ. คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, ๒๕๔๖.

_____. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ ๓) พ.ศ. ๒๕๕๓.

_____. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๔๕.

_____. พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๗.

กานต์ ภูวนาส. การประถมศึกษา. กาญจนบุรี : สถาบันราชภัฏกาญจนบุรี, ๒๕๔๒.

กิตติมา ปรีดีดีล. การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น. กรุงเทพมหานคร : อักษรพิพัฒน์, ๒๕๔๒.

กิตติมา ปรีดีดีล. ทฤษฎีบริหารองค์การ. กรุงเทพมหานคร : ธนะการพิมพ์, ๒๕๓๙.

กิติ ตัยคานนท์. เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ. กรุงเทพมหานคร : เปลวอักษร, ๒๕๔๓.

แก้ว ชิตตะขบ. รวมวิชาธรรมศึกษา ชั้นตรี. (ตามหลักสูตรของสนามหลวงแผนกธรรม พ.ศ. ๒๕๔๖). กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๔๗.

จันทราณี สงวนนาม. ทฤษฎี และแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา. กรุงเทพมหานคร : บุ๊คพอยท์, ๒๕๔๕.

จุมพล สวัสดิการ. หลักการบริหารและมนุษยสัมพันธ์. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์สุวรรณภูมิ, ๒๕๔๒.

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. การบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล Good governance. . กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๓.

ชัยอนันต์ สมุทวณิช. Good governance กับการปฏิรูปการศึกษา – การปฏิรูปการเมือง. (ม.ป.ท.) ๒๕๔๑.

ชาญชัย อาจิณสมภาร. การบริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : กรมการศาสนา, ๒๕๒๗.

_____. ศัพท์การบริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๐.

ชูชีพ พุทธประเสริฐ. การพัฒนาองค์การเทคนิคการบริหารการศึกษา. คณะศึกษาศาสตร์ : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๓.

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดยูเคชั่น, ๒๕๔๕.

ดิน ปรัชญพฤทธิ. ศัพท์รัฐประศาสนศาสตร์. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๕.

ธงชัย สนิตวงศ์. องค์การและการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ ๙. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๓๗.

ธานินทร์ ศิลป์จารุ. การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ. กรุงเทพมหานคร : บิซซิเนสอาร์ แอนด์ดี, ๒๕๕๒.

ธีรยุทธ บุญมี. ธรรมนูญแห่งชาติ ยุทธศาสตร์กู่หลายนะประเทศไทย. กรุงเทพมหานคร : สายธาร, ๒๕๔๑.

ธีรวุฒิ บุญยโสภณ และวีระพงษ์ เณรมจิระรัตน์. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร : อักษรปริทรรศน์, ๒๕๓๔.

ธีระ รุญเจริญ. ผู้ความเป็นผู้บริหารโรงเรียนมีอาชีพ. กรุงเทพมหานคร : ข้าวฟ่าง, ๒๕๔๘.

ธีระรัตน์ กิจจารักษ์. คุณธรรมสำหรับผู้บริหาร. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๒.

ธีระศักดิ์ อุณารมณเลิศ. เครื่องมือวิจัยทางการศึกษา : การสร้างและการพัฒนา. นครปฐมภาควิชาพื้นฐานทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๔๙.

นงนุช วงษ์สุวรรณ. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร : จามจุรีโปรดักท์, ๒๕๔๖.

นพพงษ์ บุญจิตราดุล. การบริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : ภาควิชาบริหารการศึกษา, ๒๕๒๓.

_____. หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์บพิธการพิมพ์, ๒๕๓๔.

น้ำออย อนุสนธิ์. “การศึกษาการใช้หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดกำแพงเพชร”. สารนิพนธ์ปริญญาศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยนเรศวร, ๒๕๕๔.

บรรจบ เนียมมณี. หลักการบริหาร. กรุงเทพมหานคร : คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๒๓.

บรรยง โตจินดา. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร : อมรการพิมพ์, ๒๕๔๖.

บุญชม ศรีสะอาด. การวิจัยเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร : สุวีริยาสาส์น, ๒๕๓๗.

บุญมี แท่นแก้ว. จริยศาสตร์. กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๓๙.

บุษบง ชัยเจริญวัฒนะ และบุญมี ลี. ตัวชี้วัดธรรมาภิบาล. กรุงเทพมหานคร : สถาบันพระปกเกล้า, ๒๕๔๔.

- ประกอบ กรรณสูตร. สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพมหานคร :
ด้านสหวิชาการพิมพ์, ๒๕๔๒.
- ประชุม รอดประเสริฐ. การบริหารบุคลากรทางการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : โอเอส พรินต์ติ้งเฮาส์,
๒๕๓๐.
- ประทาน คงฤทธิ์ศึกษากร. สุขาภิบาลในฐานะปกครองตนเอง. กรุงเทพมหานคร : คณะรัฐประศาสน
ศาสตร์ สถาบันบัณฑิตบริหารศาสตร์, ๒๕๓๙.
- ประเวศ วะสี. ยุทธศาสตร์ชาติ. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานกองทุนเพื่อสังคมธนาคารออมสิน,
๒๕๔๒.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ. พิมพ์ครั้งที่
๒. กรุงเทพมหานคร : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี, ๒๕๔๔.
- ปราชญา กล้าผจญ และสมศักดิ์ คงเที่ยง. หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร:
บพิธการพิมพ์, ๒๕๔๕.
- ปรีชา ช่างขวัญยืน. ธรรมรัฐ – ธรรมราชา. กรุงเทพมหานคร: คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์,
๒๕๔๒.
- ป้วย อังภากรณ์. สถาบันรางวัลธรรมาภิบาลดีเด่น ๔๔. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัย
ธรรมศาสตร์, ๒๕๔๔.
- ปัญญานันท์ทิกขุ (ปิ่นปัญญานันโท). หน้าที่ของคน (ฉบับสมบูรณ์). กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภา,
๒๕๔๑.
- ปิ่นรส มาลากุล ณ อยุธยา. (ม.ป.ป.). การพัฒนาระบบราชการไทย การพัฒนาองค์กร และการ
สร้างองค์การเพื่อเรียนรู้, ๒๕๔๙ อ้างถึงใน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๓.
- พัชรศรี ศรีเมือง. ประสิทธิภาพของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหาร กิจการ
บ้านเมืองที่ดี, ๒๕๔๙.
- พนัส หันนาคินทร์. การบริหารงานบุคลากรในโรงเรียน. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์พิมพ์เนศ,
๒๕๒๖.
- _____. ประสบการณ์ในงานบริหารบุคลากร. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,
๒๕๔๒.
- พยอม วงศ์สารศรี. การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ ๔. กรุงเทพมหานคร : พรวานการพิมพ์,
๒๕๓๔.
- _____. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร : สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๔๒.
- _____. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร : พรวานการพิมพ์, ๒๕๔๒.
- พระเทพเวที (ประยุทธ์ ปยุตโต). การศึกษา: เครื่องมือพัฒนาที่ยังต้องพัฒนา. พิมพ์ครั้งที่ ๔.
กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี, ๒๕๓๖.
- _____. การศึกษาที่สากลบนพื้นฐานแห่งภูมิปัญญาไทย. กรุงเทพมหานคร : โครงการตำรา
และเอกสารทางวิชาการ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ๒๕๓๒.
- พระเทพโสภณ (ประยูร ธมมจิตโต). ทิศทางการศึกษาไทย. พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพมหานคร : มหา
จุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย, ๒๕๔๖.

- _____ . **มณีแห่งปัญญา**. กรุงเทพมหานคร :ธรรมสภา และสถาบันบันลือธรรม, ๒๕๓๙.
- พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช). **พระในบ้าน**. กรุงเทพมหานคร: คณากรรมการพิมพ์, ๒๕๔๑.
- พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต ป.ธ. ๙. Ph.D.). **พุทธวิธีบริหาร**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต). **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**. พิมพ์ครั้งที่ ๑๖. กรุงเทพมหานคร : เอส.อาร์. พรินติ้ง แมสโปรดักส์ จำกัด, ๒๕๕๑.
- พระมหาสมณเจ้า กรมพระยาวชิรญาณวโรรส. **พุทธศาสนสุภาษิต เล่ม ๑**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๓๗.
- พะยอม วงศ์สารศรี. **การบริหารงานบุคคล**. พิมพ์ครั้งที่ ๔. กรุงเทพมหานคร : พรานนกการพิมพ์, ๒๕๓๔.
- พัชรศรี ศรีเมือง. **ประสิทธิผลของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี**, ๒๕๔๙.
- พิทยา บวรวัฒนา. **การบริหารเชิงบูรณาการ**. นนทบุรี : สำนักงานข้าราชการพลเรือน, ๒๕๔๖.
- พิสิฐ เจริญสุข. **ปณิกรรม**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา. ๓๕๔๓.
- ไพบุลย์ ช่างเรียน. **วัฒนธรรมการบริหาร**. กรุงเทพมหานคร : อักษรเจริญทัศน์, ๒๕๒๓.
- ภารดี อนันต์นาวิ. **หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา**. ชลบุรี : ๒๕๕๒.
- ภาวิดา ธาราศรี สิทธิ และวิบูลย์ ไตวณะบุตร. **หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๒.
- ภิญโญ สาร. **หลักบริหารการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร : วัฒนาพานิช, ๒๕๑๙.
- มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. **คู่มือระบบประกันคุณภาพ**. กรุงเทพมหานคร: ไทยรายวันการพิมพ์, ๒๕๔๗.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. **การบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๔๑.
- _____ . **นโยบายและการวางแผนการศึกษา หน่วยที่ ๑ - ๕**. พิมพ์ครั้งที่ ๔. โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๔๙.
- มัลลิกา ต้นสอน. **การจัดการยุคใหม่**. กรุงเทพมหานคร : เอ็กสเปอร์เน็ท, ๒๕๔๔.
- เมธี ปลัณธนานนท์. **การบริหารงานบุคคลในวงการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๒๙.
- ราชบัณฑิตยสถาน. **พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พุทธศักราช ๒๕๔๒**. กรุงเทพมหานคร : นานมีบุ๊คส์พับลิชเคชั่นส์, ๒๕๔๖.
- _____ . **พจนานุกรมศัพท์ศาสนาสาทุก อังกฤษ -ไทย ฉบับบัณฑิตยสถาน**. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร : ห้างหุ้นส่วนจำกัด อรุณการพิมพ์, ๒๕๔๘.
- รุ่ง แก้วแดง. **องค์การและการบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ ๔. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๔.
- วรญา ทองอุ่น. **มนุษย์สัมพันธ์ในองคการ**. สุรินทร์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์, ๒๕๔๘.
- วรนาถ แสงมณี. **การบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพมหานคร : คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าคุณทหารลาดกระบัง, ๒๕๔๓.
- วัชร บุณยสิงห์. **การบริหารหลักสูตร**. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๒.

- วิจิตร ศรีสอ้าน. เอกสารการสอนชุดวิชาหลักและระบบการบริหารการศึกษา เล่ม ๑ หน่วยที่ ๑ - ๑๕. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๓๑.
- วิชัย โสวรรณจินดา. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ ๑. กรุงเทพมหานคร : โพธิ์เพช, ๒๕๔๖.
- วินัย สมมิตร. สมัย รื่นสุข และสุนทร ศรีศึกษา. หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : แพรววิทยา, ๒๕๒๙.
- วิรัช วิรัชนิการวรรณ. การบริหารเมืองหลวงและการบริหารท้องถิ่น : สหรัฐอเมริกา อังกฤษ ฝรั่งเศส ญี่ปุ่น และไทย. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โพธิ์เพช, ๒๕๔๕.
- วิโรจน์ สารรัตน์. การบริหาร หลักการ ทฤษฎี และประเด็นทางการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ, ๒๕๔๒.
- ศจี อนันต์ นพคุณ. กลวิธีการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ. สงขลา : ชลบุตรกราฟฟิค, ๒๕๔๒.
- ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร : หจก.เทคนิค, ๒๕๔๐.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร : บริษัท ธรรมสาร จำกัด, ๒๕๔๕.
- สมเกียรติ พ่วงรอด. การบริหารงานบุคคล. ปัตตานี : มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, ๒๕๔๔.
- สมคิด บางโม. การบริหาร. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๕.
- _____. หลักการจัดการ. กรุงเทพมหานคร : นานอักษรการพิมพ์, ๒๕๓๘.
- สมชาย หิรัญกิตติ. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ ๑. กรุงเทพมหานคร : บริษัท อีระฟิล์มและไซเท็กซ์ จำกัด, ๒๕๔๒.
- สมเด็จพระญาณสังวร สมเด็จพระสังฆราช (เจริญ สุวฑฺฒโน). รวมธรรมะ. กรุงเทพมหานคร : บริษัทอมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด มหาชน, ๒๕๔๓.
- สมบูรณ์ ธรรมลังกา. “การบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเอกชนในจังหวัดเชียงราย”. การศึกษาค้นคว้าแบบอิสระ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๑.
- สมพงศ์ เกษมสิน. การบริหารงานบุคคลแผนใหม่. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๖.
- สมยศ นาวิการ. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพมหานคร : บรรณกิจ, ๒๕๔๔.
- สมศักดิ์ คงเที่ยง และอัญชลี โพธิ์ทอง. “การบริหารงานบุคคลและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์”. เอกสารประกอบคำบรรยายกระบวนวิชา EA733. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๒.
- _____. (ม.ป.ป.) หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : มิตรภาพการพิมพ์และสตีวดีโอ, ๒๕๔๒.
- สมาน รังสิโยภักย์. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ ๑๙. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์สวัสดิการ สำนักงานคณะกรรมการการพลเรือน, ๒๕๔๑.
- _____. การบริหารงานบุคคลแผนใหม่. พิมพ์ครั้งที่ ๕. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๑.

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. “**บริหารศาสตร์**”. ชุดฝึกอบรมผู้บริหาร
สถานศึกษาระดับสูง เล่ม ๔. กรุงเทพมหานคร : บริษัท คัมปาย อิมเมจจิง จำกัด,
๒๕๔๑.

_____. **การบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครู หลักการและแนวทางปฏิบัติ**.
กรุงเทพมหานคร : กองพัฒนาบุคคลสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ,
๒๕๓๖.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. **แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ ๘**.
กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, ๒๕๔๐.

สำนักนายกรัฐมนตรี. **ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมือง
และสังคมที่ดี**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรี และราชกิจจานุเบกษา,
๒๕๔๒.

สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน. **แผนพัฒนาการศึกษาเอกชน ฉบับที่ ๙
(พ.ศ. ๒๕๔๕ – ๒๕๔๙)**. กรุงเทพมหานคร : กระทรวงศึกษาธิการ, ๒๕๔๕.

_____. **แผนยุทธศาสตร์การปฏิรูปและส่งเสริมการศึกษาเอกชน**. กรุงเทพมหานคร :
กระทรวงศึกษาธิการ, ๒๕๔๕.

สำนักพัฒนาการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม เขตการศึกษา ๘ กระทรวงศึกษาธิการ. **เอกสาร
ประกอบการฝึกอบรม หลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง ประจำปีงบประมาณ
๒๕๔๓**. กระทรวงศึกษาธิการ, ๒๕๔๓.

สิรภพ เหล่าลาภะ. **พุทธศาสตร์การเมือง**. กรุงเทพมหานคร : สหธรรมิก, ๒๕๔๕.

สุดจิต นิमितกุล. **กระทรวงมหาดไทยกับการบริหารจัดการที่ดี ในการปกครองที่ดี Good
governance**. กรุงเทพมหานคร : บพิธการพิมพ์, ๒๕๔๓.

สุดา สุวรรณภรณ์. **เอกสารคำสอนวิชาการบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัย
บูรพา, ๒๕๔๘.

สุธี สติสมบุญ และสมาน รังสโยกฤษฎ์. **หลักการบริหารเบื้องต้น**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์
ก.พ., ๒๕๓๖.

สุนันทา เลาพันธ์. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร : ธนการพิมพ์, ๒๕๔๖.

สุภาพร พิศาลบุตร และยงยุทธ เกษสาคร. **การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม**. กรุงเทพมหานคร :
บีเค อินเตอร์พริ้นท์ จำกัด, ๒๕๔๙.

เสถียร เหลืองอร่าม. **การบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๓๓.

เสนาะ ตีเยาว์. **หลักการบริหาร**. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๓.

_____. **การบริหารงานบุคลากร**. พิมพ์ครั้งที่ ๑๒. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัย
ธรรมศาสตร์, ๒๕๔๓.

ไสว มาลาทอง. **คู่มือการศึกษาจริยธรรม สำหรับนักเรียน นิสิต นักศึกษา นักบริหาร นักปกครอง
และประชาชนผู้สนใจทั่วไป**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๔๒.

อดิศร เพียงเกษ. **วิธีเอาชนะใจคน**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย,
๒๕๕๑.

อนันต์ เกตุวงศ์. **การบริหารการพัฒนา**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๒๓.

อนันท์ ปันยารชุน. **มุมมองนายอนันท์**. กรุงเทพมหานคร : มติชน, ๒๕๔๒.

อมรชัย ตันติเมธ. **การบริหารสถานศึกษาปฐมวัย**. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๒.

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร. **การประเมินผลการปฏิบัติงาน**. กรุงเทพมหานคร : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี ไทย-ญี่ปุ่น, ๒๕๔๕.

อารักข์ ชาญคุณนา. **การบริหารงานบุคคล**. คณะครุศาสตร์ : สถาบันราชภัฏเชียงใหม่, ๒๕๔๒.

อำนวย แสงสว่าง. **การจัดการทรัพยากรมนุษย์**. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร : ทิพย์วิสุทธิ์, ๒๕๔๔.

อุทัย หิรัญโต. **หลักการบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพมหานคร : โอเดียนไตร์, ๒๕๓๑.

(๒) บทความวารสาร

กรมโยธาธิการ และผังเมือง. **สาระสำคัญของธรรมาภิบาล**. วารสารกรมโยธาธิการ และผังเมือง, ๒๕๕๒.

ปาริชาติ เทพอารักษ์. **สังคมประชาธิปไตยที่มีธรรมาภิบาลรากฐานสังคมอยู่เย็นเป็นสุข**. วารสารเศรษฐกิจ และสังคม, ๒๕๕๐.

(๓) วิทยานิพนธ์ และงานวิจัย

กรรณการ์ กงแก้ว. “ความต้องการพัฒนาบุคลากรของอาจารย์ มหาวิทยาลัยฟู้ดส์เทอรัล”.

วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๕๐.

จันจิรา อินตะเสาร์. **การบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่**. **วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต**. (มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๕๐).

นพทัศน์ แนวสุข. “การบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สระแก้ว”.

วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์จังหวัดสระแก้ว, ๒๕๔๘.

เนตรชนก โพธารามิก. “วิธีการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ เพื่อการพัฒนาสังคม”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิตบัณฑิตวิทยาลัย** : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒.

บุศรินทร์ จันทมาลา. “การบริหารงานบุคคลในกลุ่มโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑล จันทบุรี” **วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์, ๒๕๔๘.

พระนิรันดร์ สุทธิเมตติโก. “การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตบางกอกน้อย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต ๓”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒.

พระมหาบุญญวัฒน์ ปญญาวุฑโฒ (อ่อนดี) “การศึกษาการงานบริหารบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔.

พระมหาสมภารณ วรปุโต (วรบุตร) “การพัฒนาบุคคลครูของวิทยาลัยครูบ้านเก็น เมืองธูลคม แขวง เวียงจันทน์ ประเทศสาธารณรัฐ ประชาธิปไตย ประชาชนลาว”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒.

พระเมธีธรรมาลังการ. “การใช้หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ที่เข้าร่วมโครงการโรงเรียนวิถีพุทธ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา แพร่ เขต ๑”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**. การบริหารจัดการคณะสงฆ์, ๒๕๕๓.

พระเส็ง ปภสโร (วงษ์พันธุ์เสือ). “การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต ๑”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔.

วิไลวรรณ ยะสนธิ์. “การบริหารงานบุคลากร โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ ภายหลังการย้ายไป สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ”. **วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต การบริหารการศึกษา**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๕๒.

สนธิ คงภักดี. “การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ชลบุรี เขต ๒”. **วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์, ๒๕๔๙.

สมพร ใจคำปัน. “การบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอสอด จังหวัดเชียงใหม่”. **วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๖.

อมรา พงศาพิชญ์ และนิตยา ภัทรสิริตะพันธ์. “องค์การให้ทุนเพื่อประชาสังคมในประเทศไทย”. **รายงานการวิจัย**. เรื่อง องค์การให้ทุนเพื่อประชาสังคมในประเทศไทย. กรุงเทพมหานคร : สถาบันวิจัยสังคมจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๑.

(๔) สื่ออิเล็กทรอนิกส์

อัษฎงค์ ปาณิกบุตร. ธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี, ๒๕๕๒ เข้าถึงได้จาก <http://thaipolitics.government.org> ออนไลน์. สืบค้นเมื่อวันที่ ๑๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๒.

(๕) สัมภาษณ์

สัมภาษณ์ ดร. ขนิษฐา พลายเพชร. ผู้อำนวยการโรงเรียนสระกระโจมโสภณพิทยา, ๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๒.

สัมภาษณ์ ดร.ธวัช กรุดมณี. ผู้อำนวยการเรียนอุทอศึกษาลัย, ๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๒.

สัมภาษณ์ นางสุคนธ์ ติรวัฒน์ประภา. ผู้อำนวยการโรงเรียนบางประมา “สูงสูมารผดุงวิทย์”, ๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๒.

สัมภาษณ์ นายบุญช่วย อันสืบสาย. ผู้อำนวยการโรงเรียนบริหารแจ่มใสวิทยา ๑, ๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๒.

สัมภาษณ์ นายราชันย์ ทิพนตร. ผู้อำนวยการโรงเรียนกรรณสูตศึกษาลัย, ๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๒.

สัมภาษณ์ นายวิรัตน์ เฉิดฉวีวรรณ. ผอ.โรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย, ๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๒.

๒. ภาษาอังกฤษ

Abbas Tahakkori and Chrls Tedlie. **Mixed Methodology : Combining Qualitive and Quantitaive Approaches** .Thousand Oaks, Califonia : Sage, 1998.

Armstrong, Michael. A Handbook of Personnel Management Practice. London : Kogan, 1995.

Blank, E.B. “A Model Job Description For Personnel Administrator position in North Carolina Public School System”. North Carolina. The University of North Carolina at Greensboro, 1991.

Cascio, Wayne F.. **Managing Human Resources Productivity**. Quality of Work Life, Profits, 3rd ed,. Singapore : McGrawhill Book, 1992.

Chapman. **Supervisor Survival Kit**. second edition, California : Science Research Associates Inc., 1995.

Donal S. Lopez. **The Encyclopedia of Buddhism**. [Carifoornia U.S.A : Mcmillan 2001.

Harold Koontz & Heinz Weihrich. **Ninth Edition Management**. New York : McGrew Hillbook, 1991.

Hellriegel Don Hellriegel. **Management**. third edition, Addison : Wesley Publishing Company .lmc., 1982.

Herbert A. Simon. **Administrative Behavior**. New york: Macmillian, 1947.

Holt, D.H. Management printciples and practices.New Jersey: Prentice – Hall, 1993.

Hoy, Wayne K. & Cecil, Miskel G.. **Educational Administration Theory**, Research and Practice. (New York : McGraw – Hill Inc, 1996.

Mondy & Neo. **Human Resource Management**. Boston : Allyn & Bacon, 1990.

Murry,Joseph H.,JR.. **A Study of The Morai Aspect of Leadership in an Urban**. New Oreans Louisiana : University Of New Orleans, 1996.

Narada Mahathera. **Buddhism in a Nutshell**. Sri Lanka : Buddhist Publication Society, 2010.

Nyanatiloka. **Buddhist Dictionary : Manual of Buddhist Terms and Doctrines Fourth Revised Edition**, [Sri Lanka : Buddhist Publication Society 1020.

Simon. Herbert.a. **Public Administration**. New York : Alfreod A Kuopf, 1996.

- Sloane. Etta K. "Principals and Inservice Training : Knowledge Attitude and Mainstreaming Practices". Dissertation Abstracts International, 1983.
- Ven Dr.Sri K.Dhammanada. **Buddhism as a Religions**. [Kuala Lumpur Malaysia : Buddhist Mahavihara Pubhishing Ltd., 2005.
- Ven.Piyadassi thera. **The Buddha His Life and His Teaching**. Sri Lanka : Buddhist Publication Society 2001.
- Wagner & Hollenbeck. **Management of organization behavior**. New Jersey: Prentice – Hall, 1995.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย



แบบประเมินผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย
เรื่อง ระบบการบริหารงานบุคคล ตามหลักพุทธบริหารการศึกษา
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

คำชี้แจง

๑. แบบประเมินนี้ ใช้ประเมินแบบสอบถามเพื่อหาค่า ความเที่ยงตรง (IOC) ของเครื่องมือการวิจัย เรื่อง ระบบการบริหารงานบุคคล ตามหลักพุทธบริหารการศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ของผู้เชี่ยวชาญเท่านั้น

๒. เกณฑ์ในการประเมินลงความเห็นมี ดังนี้

(๑.) ให้ความเห็น +๑ เมื่อท่านแน่ใจว่าข้อความนั้นเหมาะสมหรือสอดคล้องกับเนื้อหา

(๒.) ให้ความเห็น ๐ เมื่อท่านแน่ใจว่าข้อความนั้นเหมาะสมหรือสอดคล้องกับเนื้อหา หรือไม่

(๓.) ให้ความเห็น -๑ เมื่อท่านแน่ใจว่าข้อความนั้นไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับเนื้อหา หรือไม่

๓. โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นที่ท่านเห็นด้วย

๔. หากท่านมีข้อเสนอแนะใดๆ โปรดขีดฆ่า หรือเขียนลงในคำถามที่ท่านเห็นสมควรแก้ไข

พระสุวรรณภูมิ ธมมรโต (อินทร์รัมย์)
 นิสิตปริญญาเอก บัณฑิตวิทยาลัย
 สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา
 หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
 มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ตอนที่ ๑ : สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้แบ่งเป็น ๓ ตอนโปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ ข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด และขอให้ตอบทุกข้อ

๑. เพศ

☐ ชาย

☐ หญิง

๒. อายุ

☐ ๒๐ - ๓๐ ปี

☐ ๓๑ - ๔๐ ปี

☐ ๔๑ - ๕๐ ปี

☐ ๕๑ - ๖๐ ปี

๓. ระดับการศึกษา

☐ อนุปริญญา

☐ ปริญญาตรี

☐ ปริญญาโท

☐ ปริญญาเอก

๔. ตำแหน่ง

☐ ผู้บริหาร

☐ ครูผู้ช่วย

☐ ครู

☐ ครูอัตราจ้าง

๕. ประสบการณ์

☐ ต่ำกว่า ๖ ปี

☐ ๖ - ๑๐ ปี

☐ ๑๑ - ๒๐ ปี

☐ ๒๑ ปีขึ้นไป

ตอนที่ ๒ แบบประเมินผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

คำชี้แจง แบบประเมินความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อข้อคำถาม มีความเหมาะสมในการนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ขอความอนุเคราะห์ท่านพิจารณาข้อความแต่ละข้อว่าท่านมีความคิดเห็นระดับใด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับความคิดเห็นของท่าน โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณา ดังนี้

- +๑ หมายถึง แน่ใจคำถามมีความเหมาะสมและสอดคล้อง
- หมายถึง ไม่แน่ใจคำถามมีความเหมาะสมและสอดคล้องหรือไม่
- ๑ หมายถึง แน่ใจคำถามไม่มีความเหมาะสมและไม่สอดคล้อง

ระบบการบริหารงานบุคคล พุทธบริหารการศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา	ตามหลัก หาค่า IOC		
๑. หลักบริหารงานบุคคล ด้านการวางแผนกำลังบุคคล	+๑	○	-๑
๑. ผู้บริหารมีกัลยาณมิตรที่ดีต่อคณะครู และบุคคลในการศึกษาอย่างเป็นกันเอง			
๒. ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างต่อผู้ร่วมงานในการวางแผนบุคลากรเพื่อประโยชน์ขององค์กรอย่างแท้จริง			
๓. ผู้บริหารวางแผนบุคลากรด้วยความเป็นธรรมต่อทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง			
๔. ผู้บริหารมีการจัดประชุม และมีการวางแผนการบริหารงานบุคลากรเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรอย่างแท้จริง			
๕. ผู้บริหารเปิดโอกาสในทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนงานบริหารบุคลากร			
๖. การวางแผนบุคลากร ผู้บริหารกำหนดคุณสมบัติตามความสามารถของบุคลากร และต้องการองค์กรอย่างแท้จริงไม่เห็นแก่พวกพ้องของตน			
๗. เมื่อบุคลากรมีปัญหาผู้บริหารให้กำลังใจช่วยเหลืออนุเคราะห์ตามโอกาส			
๘. ผู้บริหารกำหนดกฎระเบียบตามกระทรวงวางไว้ในการบริหารงานบุคลากรเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดอย่างแท้จริง			

ระบบการบริหารงานบุคคล พุทธบริหารการศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา	ตามหลัก หาค่า IOC		
๒. หลักบริหารงานบุคคล ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน	+๑	๐	-๑
๑. ผู้บริหารจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติอย่างเหมาะสมระหว่างคนกับงานอย่าง จริงใจด้วยความเมตตา			
๒. ผู้บริหารมีกัลยาณมิตร ในพิจารณาบุคคลเข้าปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับ งานที่รับผิดชอบ			
๓. ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีในการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้ประโยชน์จากบุคลากรให้มากที่สุดด้วยความพลอยยินดี			
๔. ผู้บริหารจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานโดยให้ทุกภาคส่วนเกี่ยวข้องได้มีการ พิจารณาบุคคลเข้าปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบถึงที่สุด			
๕. ผู้บริหารพิจารณาจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงานด้วยความเที่ยงธรรมต่อ หน่วยงานแล้วบุคคลที่เกี่ยวข้อง			
๖. ผู้บริหารให้กำลังใจกับผู้เข้าปฏิบัติงาน แบบเป็นกันเอง			
๗. ผู้บริหารจัดให้บุคลากรเข้าปฏิบัติงานตรงกับความรู้ความสามารถและ ความถนัดแต่ละบุคคลเพื่อประโยชน์สูงสุดในสถานศึกษา			
๘. ผู้บริหารปฏิบัติตามกฎระเบียบต่อบุคลากรปฏิบัติงานตามที่วางแผน			

ระบบการบริหารงานบุคคล ตามหลัก พุทธบริหารการศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา	หาค่า IOC		
๓. หลักการบริหารงานบุคคล ด้านการพัฒนาบุคลากร	+๑	๐	-๑
๑. ผู้บริหารพิจารณาให้ สมควรได้รับการพัฒนาบุคลากรและความ บริสุทธิ์และยุติธรรม			
๒. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนา บุคลากรในภาพรวม			
๓. ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีต่อผู้ร่วมงานในการพัฒนาบุคลากร เพื่อผลการทำงานที่มีประสิทธิภาพอย่างแท้จริงของการพัฒนาบุคลากร			
๔. ผู้บริหารพิจารณาบุคคลเข้ารับการพัฒนาบุคลากรด้วยความเที่ยง ธรรมทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง			
๕. ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรให้เข้าการอบรมพัฒนา วิชาชีพอย่างสม่ำเสมอ			
๖. ผู้บริหารให้มีการจัดประชุม อบรม สัมมนา เพื่อพัฒนาบุคลากรใน สังกัด			
๗. ผู้บริหารส่งเสริมและให้กำลังใจบุคลากรได้สร้างเครื่องมือ นวัตกรรม สื่อการเรียน การสอน และใช้เทคโนโลยีประกอบการเรียนการสอนเพื่อ เพิ่มพูนพัฒนาความรู้และประสบการณ์			
๘. ผู้บริหารมีกระบวนการ มีการวางแผน ที่จะให้บุคลากรได้รับการ พัฒนา การปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบ			

ระบบการบริหารงานบุคคล ตามหลัก พุทธบริหารการศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา	หาค่า IOC		
๔. หลักบริหารงานบุคคล ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร	+๑	๐	-๑
๑. ผู้บริหารเผยแพร่พิจารณาความดีความชอบและสวัสดิการต่างๆ ของบุคลากรอย่างโปร่งใสด้วยความเมตตา			
๒. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนร่วมในการพิจารณาความดีความชอบและสวัสดิการต่างๆของบุคลากรอย่างเหมาะสม			
๓. ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีต่อผู้ร่วมงานในการพิจารณาความดีความชอบและสวัสดิการต่างๆ ของบุคลากรที่ได้อย่างเที่ยงธรรมและโปร่งใส			
๔. ผู้บริหารพิจารณาความดีความชอบและสวัสดิการต่างๆของบุคลากรอย่างยุติธรรมของทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง			
๕. ผู้บริหารสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากร ได้รับการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง เช่นการส่งไปฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆหรือการศึกษาต่อ			
๖. ผู้บริหารได้จัดให้บุคลากรไปศึกษาดูงานหรือแลกเปลี่ยนบุคลากรในกลุ่มโรงเรียน			
๗. ผู้บริหารสร้างขวัญและกำลังใจ บุคลากรในการปฏิบัติอย่างมีความสุขในการทำงานอย่างเสมอภาค			
๘. ผู้บริหารกำหนดระเบียบการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน และแก้ไขความไม่ปลอดภัยที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงาน ทั้งด้านร่างกายและจิตใจ			

ระบบการบริหารงานบุคคล ตามหลัก พุทธบริหารการศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา	หาค่า IOC		
๕. หลักบริหารงานบุคคล ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	+๑	๐	-๑
๑. ผู้บริหารจัดประชุม ชี้แจงเกี่ยวกับเกณฑ์การประเมินให้บุคลากร ได้รับทราบก่อนประเมินโดยทั่วกัน			
๒. ผู้บริหารประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรของทุกคนอย่างเป็น ธรรมและโปร่งใส			
๓. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในระบบการประเมินผลการ ปฏิบัติงานอย่างทั่วถึง			
๔. ผู้บริหารประเมินผลการปฏิบัติผลงานของบุคลากรของทุกคนอย่าง ต่อเนื่อง			
๕. ผู้บริหารเผยแพร่ผลการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องของบุคลากรให้ปฏิบัติ อย่างทั่วถึง			
๖. ผู้บริหารสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรที่มีข้อบกพร่องในผลการ ประเมิน มีการเร่งพัฒนาบุคลากรตามความต้องการ			
๗. ผู้บริหารนำผลการประเมินผลปฏิบัติงานมาใช้ประโยชน์ในการแก้ไข ปรับปรุง การวางแผนการจัดการศึกษาในปีต่อไป			
๘. ผู้บริหารพิจารณาผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่าง จริงจังตามมาตรฐานที่สภาพเป็นการทำงานทั้งหมด			

ตอนที่ ๓ : ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับ ระบบการบริหารงานบุคคล ตามหลักพุทธบริหารการศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา

๑. ปัญหา อุปสรรค การบริหารบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษา ด้านการวางแผนกำลังบุคคล

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะในการบริหารงานบุคคล

.....

.....

.....

๒. ปัญหา อุปสรรค การบริหารบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษา ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะในการบริหารงานบุคคล

.....

.....

.....

๓. ปัญหา อุปสรรค การบริหารบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษา ด้านการพัฒนาบุคลากร

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะในการบริหารงานบุคคล

.....

.....

.....

๔. ปัญหา อุปสรรค การบริหารบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษา ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะในการบริหารงานบุคคล

.....

.....

.....

๕. ปัญหา อุปสรรค การบริหารบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษา ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะในการบริหารงานบุคคล

.....

.....

.....

ขอเจริญพร ขอขอบคุณที่ให้ความร่วมมือในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง ระบบการบริหารงานบุคคล ตามหลักพุทธบริหารการศึกษา
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

คำชี้แจง

แบบสอบถามเพื่อการศึกษาฉบับนี้จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ทราบถึงระบบการบริหารงานบุคคล, ทำให้ทราบถึงวิธีการพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคล และสามารถตรวจสอบระบบการบริหารงานบุคคล ตามหลักพุทธบริหารการศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ซึ่งผลวิจัยครั้งนี้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับเป็นข้อมูลและแนวทางสำหรับผู้วิจัย ผู้บริหาร และครูผู้ช่วย หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อนำไปใช้ในการวางแผนพัฒนาและปรับปรุงการบริหารงานบุคคล ตามหลักพุทธบริหารการศึกษา ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ข้อมูลที่ได้จะแปลผลการวิจัยในภาพรวม ผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลรายฉบับ นี้เป็นความลับและใช้ประโยชน์เฉพาะการวิจัยนี้เท่านั้น ไม่มีผลกระทบใดๆ ต่อท่าน และบุคคลอื่น หรือหน่วยงานของท่าน แต่ประการใด

แบบสอบถามแบ่งออกเป็น ๓ ตอน

ตอนที่ ๑. แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ ๒. เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระบบการบริหารงานบุคคล ตามหลักพุทธบริหารการศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

ตอนที่ ๓. เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับระบบการบริหารงานบุคคล ตามหลักพุทธบริหารการศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความเมตตาอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้เป็นอย่างดี จึงขอเจริญพรขอบคุณทุกท่านมา ณ โอกาสนี้ ที่ได้ตอบแบบสอบถามนี้ตามความเป็นจริง และตรงกับความเห็นของท่านมากที่สุด

พระสุวรรณภูมิ ธมมรโต (อินทร์รัมย์)

นิสิตปริญญาเอก บัณฑิตวิทยาลัย

สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ตอนที่ ๑ : สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้แบ่งเป็น ๓ ตอนโปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ ข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด และขอให้ตอบทุกข้อ

๒. เพศ

☐ ชาย

☐ หญิง

๒. อายุ

☐ ๒๐ - ๓๐ ปี

☐ ๓๑ - ๔๐ ปี

☐ ๔๑ - ๕๐ ปี

☐ ๕๑ - ๖๐ ปี

๓. ระดับการศึกษา

☐ อนุปริญญา

☐ ปริญญาตรี

☐ ปริญญาโท

☐ ปริญญาเอก

๔. ตำแหน่ง

☐ ผู้บริหาร

☐ ครูผู้ช่วย

☐ ครู

☐ ครูอัตราจ้าง

๕. ประสบการณ์

☐ ต่ำกว่า ๖ ปี

☐ ๖ - ๑๐ ปี

☐ ๑๑ - ๒๐ ปี

☐ ๒๑ ปีขึ้นไป

๖. ขนาดโรงเรียน

☐ ขนาดใหญ่พิเศษ

☐ ขนาดใหญ่

☐ ขนาดกลาง

☐ ขนาดเล็ก

ตอนที่ ๒ : เป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวกับระบบการบริหารงานบุคคล ตามหลักพุทธบริหาร
การศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับระดับการพิจารณาข้อคำถามของท่านมากที่สุด
ซึ่งมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประเมินค่า (Numerical Rating Scale) มี ๕ ระดับโดยมีเกณฑ์การให้
คะแนน ดังนี้

- ๕ หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ มากที่สุด
- ๔ หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ มาก
- ๓ หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ ปานกลาง
- ๒ หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ น้อย
- ๑ หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ น้อยที่สุด

ระบบการบริหารงานบุคคล ตามหลักพุทธบริหารการศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
หลักบริหารงานบุคคล ด้านการวางแผนกำลังบุคคล	๕	๔	๓	๒	๑
๑. ผู้บริหารมีกัลยาณมิตรที่ดีต่อคณะครู และบุคคลใน การศึกษาอย่างเป็นกันเอง					
๒. ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างต่อผู้ร่วมงานในการ วางแผนบุคลากรเพื่อประโยชน์ขององค์กรอย่างแท้จริง					
๓. ผู้บริหารวางแผนบุคลากรด้วยความเป็นธรรมต่อทุกภาค ส่วนที่เกี่ยวข้อง					
๔. ผู้บริหารมีการจัดประชุม และมีการวางแผนการ บริหารงานบุคลากรเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร อย่างแท้จริง					
๕. ผู้บริหารเปิดโอกาสในทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนงาน บริหารบุคลากร					
๖. การวางแผนบุคลากร ผู้บริหารกำหนดคุณสมบัติตาม ความสามารถของบุคลากร และต้องการองค์กรอย่างแท้จริง ไม่เห็นแก่พวกพ้องของตน					
๗. เมื่อบุคลากรมีปัญหาผู้บริหารให้กำลังใจช่วยเหลือ อนุเคราะห์ตามโอกาส					
๘. ผู้บริหารกำหนดกฎระเบียบตามกระทรวงวางไว้ใน การบริหารงานบุคลากรเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดอย่างแท้จริง					

ระบบการบริหารงานบุคคล ตามหลักพุทธบริหารการศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
หลักบริหารงานบุคคล ๑. ด้านการจัดบุคลากรปฏิบัติงาน : พรหมวิหาร ๔	๕	๔	๓	๒	๑
๑. ผู้บริหารจัดการบุคลากรเข้าปฏิบัติอย่างเหมาะสมระหว่างคนกับงานอย่างจริงใจด้วยความเมตตา					
๒. ผู้บริหารมีกัลยาณมิตร ในพิจารณาบุคคลเข้าปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ					
๓. ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีในการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ประโยชน์จากบุคลากรให้มากที่สุดด้วยความพลอยยินดี					
๔. ผู้บริหารจัดการบุคลากรเข้าปฏิบัติงานโดยให้ทุกภาคส่วนเกี่ยวข้องได้มีการพิจารณาบุคคลเข้าปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบถึงที่สุด					
๕. ผู้บริหารพิจารณาจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงานด้วยความเที่ยงธรรมต่อหน่วยงานแล้วบุคคลที่เกี่ยวข้อง					
๖. ผู้บริหารให้กำลังใจกับผู้เข้าปฏิบัติงาน แบบเป็นกันเอง					
๗. ผู้บริหารจัดให้บุคลากรเข้าปฏิบัติงานตรงกับความรู้ความสามารถและความถนัดแต่ละบุคคลเพื่อประโยชน์สูงสุดในสถานศึกษา					
๘. ผู้บริหารปฏิบัติตามกฎระเบียบต่อบุคลากรปฏิบัติงานตามที่วางแผน					

ระบบการบริหารงานบุคคล ตามหลักพุทธบริหารการศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
หลักบริหารงานบุคคล ด้านการพัฒนาบุคลากร	๕	๔	๓	๒	๑
๑. ผู้บริหารพิจารณาให้ สมควรได้รับการพัฒนาบุคลากร และความบริสุทธิ์และยุติธรรม					
๒. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการจัดทำ แผนพัฒนาบุคลากรในภาพรวม					
๓. ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีต่อผู้ร่วมงานในการ พัฒนาบุคลากรเพื่อผลการทำงานที่มีประสิทธิภาพอย่าง แท้จริงของการพัฒนาบุคลากร					
๔. ผู้บริหารพิจารณาบุคคลเข้ารับการพัฒนาบุคลากรด้วย ความเที่ยงธรรมทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง					
๕. ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรให้เข้าการอบรม พัฒนาวิชาชีพอย่างสม่ำเสมอ					
๖. ผู้บริหารให้มีการจัดประชุม อบรม สัมมนา เพื่อพัฒนา บุคลากรในสังกัด					
๗. ผู้บริหารส่งเสริมและให้กำลังใจบุคลากรได้สร้างเครื่องมือ นวัตกรรม สื่อการเรียน การสอน และใช้เทคโนโลยี ประกอบการเรียนการสอนเพื่อเพิ่มพูนพัฒนาความรู้และ ประสบการณ์					
๘. ผู้บริหารมีกระบวนการ มีการวางแผน ที่จะให้บุคลากร ได้รับการพัฒนา การปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบ					

ระบบการบริหารงานบุคคล ตามหลักพุทธบริหารการศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปาน	น้อย	น้อยที่สุด
หลักบริหารงานบุคคล ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร	๕	๔	๓	๒	๑
๑. ผู้บริหารเผยแพร่พิจารณาความดีความชอบและ สวัสดิการต่างๆ ของบุคลากรอย่างโปร่งใสด้วยความเมตตา					
๒. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนร่วมในการพิจารณา ความดีความชอบและสวัสดิการต่างๆของบุคลากรอย่าง เหมาะสม					
๓. ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีต่อผู้ร่วมงานในการ พิจารณาความดีความชอบและสวัสดิการต่างๆ ของบุคลากร ที่ดีอย่างเที่ยงธรรมและโปร่งใส					
๔. ผู้บริหารพิจารณาความดีความชอบและสวัสดิการต่างๆ ของบุคลากรอย่างยุติธรรมของทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง					
๕. ผู้บริหารสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากร ได้รับการพัฒนา อย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง เช่นการส่งไปฝึกอบรมหลักสูตร ต่างๆหรือการศึกษาต่อ					
๖. ผู้บริหารได้จัดให้บุคลากรไปศึกษาดูงานหรือแลกเปลี่ยนบุ คคลกรในกลุ่มโรงเรียน					
๗. ผู้บริหารสร้างขวัญและกำลังใจ บุคลากรในการปฏิบัติ อย่างมีความสุขในการทำงานอย่างเสมอภาค					
๘. ผู้บริหารกำหนดระเบียบการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน และ แก้ไขความไม่ปลอดภัยที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงาน ทั้งด้าน ร่างกายและจิตใจ					

ระบบการบริหารงานบุคคล ตามหลักพุทธบริหารการศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปาน	น้อย	น้อยที่สุด
หลักบริหารงานบุคคล ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	๕	๔	๓	๒	๑
๑. ผู้บริหารจัดประชุม ชี้แจงเกี่ยวกับเกณฑ์การประเมินให้บุคลากรได้รับทราบก่อนประเมินโดยทั่วกัน					
๒. ผู้บริหารประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรของทุกคนอย่างเป็นธรรมและโปร่งใส					
๓. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึง					
๔. ผู้บริหารประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรของทุกคนอย่างต่อเนื่อง					
๕. ผู้บริหารเผยแพร่ผลการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องของบุคลากรให้ปฏิบัติอย่างทั่วถึง					
๖. ผู้บริหารสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรที่มีข้อบกพร่องในผลการประเมิน มีการเร่งพัฒนาบุคลากรตามความต้องการ					
๗. ผู้บริหารนำผลการประเมินผลปฏิบัติงานมาใช้ประโยชน์ในการแก้ไข ปรับปรุง การวางแผนการจัดการศึกษาในปีต่อไป					
๘. ผู้บริหารพิจารณาผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างจริงจังตามมาตรฐานที่สภาพเป็นการทำงาน					

ตอนที่ ๓ : ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับ ระบบการบริหารงานบุคคล ตามหลักพุทธบริหารการศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

๑. ปัญหา อุปสรรค การบริหารบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษา ด้านการวางแผนกำลังบุคคล

.....

.....

ข้อเสนอแนะในการบริหารงานบุคคล

.....

.....

๒. ปัญหา อุปสรรค การบริหารบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษา ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน

.....

.....

ข้อเสนอแนะในการบริหารงานบุคคล

.....

.....

๓. ปัญหา อุปสรรค การบริหารบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษา ด้านการพัฒนาบุคลากร

.....

.....

ข้อเสนอแนะในการบริหารงานบุคคล

.....

.....

๔. ปัญหา อุปสรรค การบริหารบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษา ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร

.....

.....

ข้อเสนอแนะในการบริหารงานบุคคล

.....

.....

๕. ปัญหา อุปสรรค การบริหารบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษา ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

.....

.....

ข้อเสนอแนะในการบริหารงานบุคคล

.....

.....

ขอเจริญพร ขอขอบคุณที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม



แบบสัมภาษณ์เพื่อประกอบการวิจัย
เรื่อง ระบบการบริหารงานบุคคล ตามหลักพุทธบริหารการศึกษา
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

คำชี้แจง

๑. แบบสัมภาษณ์นี้มีวัตถุประสงค์ใช้สัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้องเพื่อศึกษาระบบการบริหารงานบุคคล ตามหลักพุทธบริหารการศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ขอความเมตตาอนุเคราะห์ท่าน ได้ให้ข้อมูลกับผลวิจัยตามความเป็นจริงและได้แบ่งสัมภาษณ์ฉบับนี้เป็น ๓ ตอน

๒. แบบสัมภาษณ์ออกเป็น ๓ ตอน คือ

ตอนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

ตอนที่ ๒ แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับระบบการบริหารงานบุคคล ตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

ตอนที่ ๓ แบบสัมภาษณ์สภาพทั่วไปของระบบการบริหารงานบุคคล ตามหลักพุทธบริหารการศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

พระสุวรรณภูมิ ธมฺมโรโต (อินทร์รัมย์)
 นิสิตปริญญาเอก บัณฑิตวิทยาลัย
 สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา
 หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
 มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย
เรื่อง ระบบการบริหารงานบุคคล ตามหลักพุทธบริหารการศึกษา
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์

.....

สถานที่

.....

วัน/เดือน/ปีที่สัมภาษณ์

.....

เวลา

.....

ตอนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

๑.อายุ.....

๒.ระดับการศึกษา.....

๓.ตำแหน่งหน้าที่.....

๔.ประสบการณ์ทำงาน.....

ตอนที่ ๒ ระบบการบริหารงานบุคคล ตามหลักพุทธบริหารการศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ท่านคิดอย่างไร

.....

.....

.....

ตอนที่ ๓ สภาพทั่วไปของระบบการบริหารงานบุคคล ตามหลักพุทธบริหารการศึกษา
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา การบริหารงานบุคคล
ท่านทำอย่างไรบ้าง

๑.๑ ด้านการวางแผนกำลังบุคคล

.....

.....

.....

๑.๒ ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน

.....

.....

๑.๓ ด้านการพัฒนาบุคลากร

.....

.....

๑.๔ ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร

.....

.....

๑.๕ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

.....

.....

.....

๒. วิธีการบริหารงานบุคคลท่านทำอย่างไร

๒.๑ การฝึกอบรมบุคลากร

.....

.....

๒.๒ การส่งเสริมการศึกษา

.....

.....

๒.๓ การส่งเสริมคุณธรรม

.....

.....

๒.๔ การพัฒนาบุคลากร

.....

.....

๓.ท่านใช้หลักไตรสิกขาในการบริหารงานบุคคลหรือไม่ อย่างไร

๓.๑ ศีล

.....
.....

๓.๒ สมาธิ

.....
.....

๓.๓ ปัญญา

.....
.....

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

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

ขอเจริญพร ขอขอบคุณที่ให้ความร่วมมือในการสัมภาษณ์

ภาคผนวก ข

รายนามผู้เชี่ยวชาญ รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ
และรายนามผู้ให้ข้อมูล

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจแก้ไขเครื่องมือการวิจัย

จำนวน ๕ ท่าน ได้แก่

- | | |
|---------------------------------|------------------------------------|
| ๑. รศ.ดร. อินตา ศิริวรรณ | อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ |
| ๒. ดร. พระมหาญาณวัฒน์ จิตวฑฺฒโน | อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ |
| ๓. ดร. ธวัช กรุดมณี | ผู้อำนวยการโรงเรียนอุทุมพรพิสัย |
| ๔. นางอุบลรัตน์ กรุดมณี | ผู้อำนวยการโรงเรียนสวนแตงวิทยา |
| ๕. นางพรลักษณ์ สุปงศ์ | ผู้อำนวยการโรงเรียนสระยาโยธินวิทยา |

รายนามโรงเรียนที่เก็บข้อมูล

แจกแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

รายนามโรงเรียนที่เก็บข้อมูลแจกแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

โรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง	ผู้บริหาร/บุคลากร ในสถานศึกษา	กลุ่มตัวอย่าง
โรงเรียนตลิ่งชันวิทยา	๔๑	๘
โรงเรียน กรรณสูตศึกษาลัย	๑๓๓	๒๗
โรงเรียน สงวนหญิง ผู้อำนวยการ	๑๓๔	๒๗
โรงเรียนศรีประจันต์ “เมธีประมุข”	๕๐	๑๐
โรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย	๑๐๕	๒๑
โรงเรียนสวนแตงวิทยา	๔๔	๙
โรงเรียนสองพี่น้องวิทยา	๔๕	๙
โรงเรียนอุทงศึกษาลัย	๔๘	๑๐
โรงเรียนสระยายโสมวิทยา	๓๔	๖
โรงเรียนดอนคาวิทยา	๔๑	๘
โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา ๕	๓๙	๘
โรงเรียนสระกระโจมโสภณพิทยา	๓๕	๗
โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา ๑	๑๓๙	๒๘
โรงเรียนอุทง	๘๘	๑๘
โรงเรียนบางลี่วิทยา	๖๑	๑๒
โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา ๓	๑๔๑	๒๘
โรงเรียนบางประมา “สูงสมารผดุงวิทย์”	๑๐๕	๒๑
โรงเรียนหนองหญ้าไซวิทยา	๗๖	๑๕
โรงเรียนธรรมโชติศึกษาลัย	๑๑๒	๒๒
โรงเรียนสามชุกรัตนโกคาราม	๙๔	๑๙
โรงเรียนด่านช้างวิทยา	๓๗	๗
รวม	๑,๖๐๒	๓๒๐

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้ให้สัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิผู้ให้สัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย

จำนวน ๘ ท่าน ดังนี้

- | | |
|---------------------------|--|
| ๑) ดร. ธวัช กรุดมณี | ผู้อำนวยการโรงเรียนอุทุมพรพิสัย |
| ๒.) ดร. จิตติพร หงส์โต | ผู้อำนวยการโรงเรียนบริหารแจ่มใสวิทยา ๓ |
| ๓) ดร. ขนิษฐา พลายเพชร | ผู้อำนวยการโรงเรียนสระกระโจมโสภณพิทยา |
| ๔) บุญช่วย อันสืบสาย | ผู้อำนวยการโรงเรียนบริหารแจ่มใสวิทยา ๑ |
| ๕) นายราชันย์ ทิพนตร | ผู้อำนวยการโรงเรียนกรรณสูตศึกษาลัย |
| ๖) นายวิรัตน์ เจริญวรรณ | ผู้อำนวยการโรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย |
| ๗) นางสุคนธ์ ตีรวัฒนประภา | ผู้อำนวยการโรงเรียนบางปะม้า “สูงสมารผดุงวิทย์” |

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

ประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

- | | |
|---------------------------------|---|
| ๑) พระมหาสมบัติ ธนปญโญ, ดร. | อาจารย์ประจำหลักสูตร พธ.ด. (พุทธบริหารการศึกษา) |
| ๒) พระมหาญาณวัฒน์ จิตตมตโน, ดร. | อาจารย์ประจำหลักสูตร พธ.ด. (พุทธบริหารการศึกษา) |
| ๓) รศ.ดร. สมศักดิ์ บุญปู | ผู้อำนวยการหลักสูตร พธ.ด. (พุทธบริหารการศึกษา) |
| ๔) รศ.ดร. อินตา ศิริวรรณ | อาจารย์ประจำหลักสูตรบัณฑิตศึกษา |
| ๕) รศ.ดร. สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย | อาจารย์ประจำหลักสูตรบัณฑิตศึกษา |
| ๖) รศ.ดร. สีน งามประโคน | อาจารย์ประจำหลักสูตรบัณฑิตศึกษา |
| ๗) ดร.เกษม แสงนนท์ | ผู้อำนวยการหลักสูตร พธ.ม. (พุทธบริหารการศึกษา) |
| ๘) ดร. บุญเชิด ขำนิศาสตร์ | อาจารย์ประจำหลักสูตร พธ.ด. (พุทธบริหารการศึกษา) |
| ๙) ดร. อำนาจ บัวศิริ | อดีตผู้อำนวยการสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ |

หนังสือติดต่อหน่วยราชการสถานศึกษาเพื่อดำเนินการวิจัย

หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญ

ตรวจแก้ไขเครื่องมือการวิจัย



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มจร โทร. ๐๓๕-๒๔๘-๐๐๐ ต่อ ๘๒๘๔

ที่ ศธ. ๖๑๐๓.๓ /ว ๑๕๕

วันที่ ๑๑ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๑

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแก้ไขเครื่องมือการวิจัย

เรียน รศ.ดร.อินฉา ศิริวรรณ

ด้วย พระสุวรรณภูมิ ฉายา ธรรมโต นามสกุล อินทร์รัมย์ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๙๐๑๑๐๒๐๓๖ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง “ระบบการบริหารงานบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ นิสิตได้จัดทำเครื่องมือการวิจัยเพื่อที่จะเก็บรวบรวมข้อมูล และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์เรียบร้อยแล้ว จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแก้ไขเครื่องมือการวิจัย ซึ่งเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป รายละเอียดปรากฏตามเอกสารที่ได้แนบมาพร้อมแล้ว นี้ หลักสูตรฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ต่อไป

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญบุ)

รองคณบดีคณะครุศาสตร์

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

ติดต่อประสานงาน :-

พระสุวรรณภูมิ ธรรมโต

๐๘ ๘๕๕๔ ๔๒๘๘

น.ส.ณัฏฐา อลากุล

๐๘ ๐๐๗๑ ๔๑๘๖



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มจร โท. ๐๓๕-๒๔๘-๐๐๐ ต่อ ๘๒๘๔

ที่ ศธ. ๖๑๐๓.๓ /ว ๑๕๕

วันที่ ๑๑ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๑

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแก้ไขเครื่องมือการวิจัย

นมัสการ พระมหาญาณวิวัฒน์ รัฐวทณโน, ดร.

ด้วย พระสุวรรณภูมิ ฉายา ธมฺมรโต นามสกุล อินทร์รัมย์ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๙๐๑๑๐๒๐๓๖ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง “ระบบการบริหารงานบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ นิสิตได้จัดทำเครื่องมือการวิจัยเพื่อที่จะเก็บรวบรวมข้อมูล และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์เรียบร้อยแล้ว จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้พระคุณท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแก้ไขเครื่องมือการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป รายละเอียดปรากฏตามเอกสารที่ได้แนบมาพร้อมแล้ว นี้ หลักสูตรฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดี และขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงนมัสการมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์จักเป็นพระคุณยิ่ง

พระสุวรรณภูมิ ฉายา ธมฺมรโต
น.ส.มนี อลากุล

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญปู)
รองคณบดีคณะครุศาสตร์
ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

ติดต่อประสานงาน :-

พระสุวรรณภูมิ ฉายา ธมฺมรโต ๐๘ ๘๕๕๔ ๔๒๘๘
น.ส.มนี อลากุล ๐๘ ๐๐๗๑ ๔๑๘๖

โรงเรียนอุทงศึกษา
วันที่ 210 / 62
วันที่ 13 / 11 / 62

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/ว ๒๔๓



มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
โทรศัพท์ ๐๙ ๓๐๓๐ ๕๐๓๘ โทรสาร ๐ ๓๖๒๔ ๘๐๓๔
www.mcu.ac.th

๑๑ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๑

เรื่อง ขออนุญาตเป็นผู้ใช้ยานพาหนะที่โรงเรียนอุทงศึกษา

เรียน นายธวัช กรดมนี ผู้อำนวยการโรงเรียนอุทงศึกษา

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย พระสุวรรณภูมิ ฉายา ธรรมโต นามสกุล อินทร์รัมย์ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๙๐๑๑๐๒๐๓๖ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำคุณูปการ เรื่อง “ระบบการบริหารงานบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษานี้เกี่ยวกับเรื่อง นิสิตได้จัดทำเครื่องมือการวิจัยเพื่อที่จะเก็บรวบรวมข้อมูล และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาคุณูปการเรียบร้อยแล้ว จึงใคร่ขออนุญาตเป็นผู้ใช้ยานพาหนะที่โรงเรียนอุทงศึกษาซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ต่อไป

เรียน

เรียน

เรียน ผู้อำนวยการ

☒ เพื่อไปตรวจ

☐ แจ้ง

☐ พิจารณาเรื่อง

13 ก.พ. 62

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ ปญฺญ)

รองคณบดีคณะครุศาสตร์

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

☐ ขอบ

☒ ทราบ

☐ อนุญาต

☐ อนุมัติ

☐ มชอบ

ติดต่อประสานงาน :-

พระสุวรรณภูมิ อินทร์รัมย์ ๐๘ ๘๕๔๔ ๔๒๘๘

น.ส.มณี อาลากุล ๐๘ ๐๐๗๑ ๔๑๘๖

โพสถามหาข้อมูลในเอกสาร
ที่แนบมาให้ทราบ
จ.ได้เตรียมไว้ที่ศูนย์ทางไป

(ดร. ธวัช กรดมนี)
ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธบริหารการศึกษา

13 ก.พ. 62

ร.ร.สระยาโยธินวิทยา

เลขที่รับ 220

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/ว ๒๔๓



มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.....
 ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย.....
 จังหวัดชัยภูมิ ๔๓๑๙๐.....
 โทรศัพท์ ๐๙ ๓๐๓๐ ๕๐๓๘ โทรสาร ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๓๔
 www.mcu.ac.th

๑๑ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๑

เรื่อง ขออนุญาตเป็นผู้ใช้เครื่องมือการวิจัย

เรียน นางพรลักษณ์ สุพงศ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนสระยาโยธินวิทยา

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย พระสุวรรณภูมิ ฉายา ธมฺมรโธ นามสกุล อินทร์รัมย์ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๙๐๑๑๐๒๐๓๖ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง “ระบบการบริหารงานบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ นิสิตได้จัดทำเครื่องมือการวิจัยเพื่อที่จะเก็บรวบรวมข้อมูล และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์เรียบร้อยแล้ว จึงใคร่ขออนุญาตเป็นผู้ใช้เครื่องมือการวิจัยซึ่งเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ต่อไป

เงินอ ผู้อำนวยการโรงเรียน

ขอแสดงความนับถือ

☒ เพื่อไปลดทราบ☒ แจ้ง☐ ฝ่ายแผนงาน☐ ฝ่ายวิชาการ☐ ฝ่ายแผนฯ☐ ฝ่ายบริหารทั่วไป☐ ฝ่ายกิจการฯ☐ ฝ่ายกิจกรรม

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญ)

รองคณบดีคณะครุศาสตร์

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

12 กพ. 62

ติดต่อประสานงาน :-

พระสุวรรณภูมิ ธมฺมรโธ

๐๘ ๘๕๕๔ ๔๒๘๘

น.ส.ณัฏฐา อาลากุล

๐๘ ๐๐๗๑ ๔๑๘๖

โรงเรียนสวนแตงวิทยา
 รับที่ ๒๐๘ / ๖๒
 วันที่ ๑๒ ก.พ. ๖๒
 เวลา ๐๘.๐๐ น.

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/ว ๒๔๓



มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
 ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย
 จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
 โทรศัพท์ ๐๔ ๓๐๓๐ ๕๐๓๘ โทรสาร ๐ ๓๕๓๙ ๘๐๓๙
 www.mcuc.ac.th

๑๑ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๑

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแก้ไขเครื่องมือการวิจัย

เรียน นางอุบลรัตน์ กรุดมณี ผู้อำนวยการโรงเรียนสวนแตงวิทยา

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย พระสุวรรณภูมิ ฉายา ธมฺมรโธ นามสกุล อินทร์รัมย์ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๙๐๑๑๐๒๐๓๖ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง “ระบบการบริหารงานบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ นิสิตได้จัดทำเครื่องมือการวิจัยเพื่อที่จะเก็บรวบรวมข้อมูล และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์เรียบร้อยแล้ว จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแก้ไขเครื่องมือการวิจัยซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญป)

รองคณบดีคณะครุศาสตร์

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

ติดต่อประสานงาน :-

พระสุวรรณภูมิ อินทร์รัมย์ ๐๘ ๘๕๕๔ ๕๒๘๘
 น.ส.มณี อาลากุล ๐๘ ๐๐๗๑ ๕๑๘๖

๑. ทราบ
 ๒. ดำเนินการตามเสนอ
 ๓. ...
 ผอ. กองพัฒนาระบบ
 ๖๒ ก.พ. ๖๒

หนังสือขอความอนุเคราะห์แจกแบบสอบถาม
เพื่อทดสอบเครื่องมือการวิจัย (Try Out)

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/ว ๓๐๑



มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอบางบาล
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
โทรศัพท์ ๐๙๓๐๓๐ ๕๐๓๘ โทรสาร ๐ ๓๓๒๕ ๘๐๓๔
www.mcua.ac.th

๓๐ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๑

เรื่อง ขออนุญาตแบบสอบถามเพื่อทดสอบเครื่องมือการวิจัย (Try Out)

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวิสุทธิรังษี จังหวัดกาญจนบุรี

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย จำนวน ๓๐ ชุด

ด้วย พระสุวรรณภูมิ ฉายา ธรรมโต นามสกุล อินทร์รัมย์ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๙๐๑๑๐๒๐๓๖ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง “ระบบการบริหารงานบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ นิสิตได้จัดทำเครื่องมือการวิจัยเพื่อที่จะเก็บรวบรวมข้อมูล และได้รับความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์เรียบร้อยแล้ว จึงใคร่ขอความเมตตาอนุญาตจากพระเดชพระคุณให้นิสิตได้ดำเนินการแจกแบบสอบถามเพื่อทดสอบเครื่องมือการวิจัย (Try Out) ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่า จักได้รับความเมตตาอนุญาตด้วยดี และขอกราบขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงกราบนำสการมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์จกเป็นพระคุณยิ่ง

ขอนมัสการด้วยความเคารพ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญปู)

รองคณบดีคณะครุศาสตร์

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

รับทราบ
ดร.สุวิทย์ ธรรมรัตน์

ติดต่อประสานงาน :-

พระสุวรรณภูมิ อินทร์รัมย์	๐๘ ๘๕๔๔ ๔๒๘๘
น.ส.ณัฏฐา อาสากุล	๐๘ ๐๐๗๓ ๔๑๘๖

หนังสือขอความอนุเคราะห์

แจกแบบสอบถาม

จ.ร.สระยาไสมวิทยา

เลขที่รับ.....1916

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/ว ๓๓๔



มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
 ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย
 จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
 โทรศัพท์ ๐๔-๓๐๓๐ ๕๐๓๘ โทรสาร ๐-๓๕๒๔ ๘๐๓๔
 www.mcu.ac.th

๑๓ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๖๑

เรื่อง ขออนุญาตแบบสอบถามเพื่อตรวจสอบรูปแบบดัชนีนิพนธ์

เรียน นางพรลักษณ์ สุพงศ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนสระยาไสมวิทยา

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย จำนวน ๖ ชุด

ด้วย พระสุวรรณภูมิ ฉายา ธมมรโต นามสกุล อินทร์รัมย์ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๙๐๑๑๐๒๐๓๖ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำดัชนีนิพนธ์ เรื่อง “ระบบการบริหารงานบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ นิสิตได้จัดทำเครื่องมือการวิจัยเพื่อที่จะเก็บรวบรวมข้อมูล และได้รับความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์เรียบร้อยแล้ว จึงใคร่ขออนุญาตแบบสอบถามจากท่านให้นิสิตได้ดำเนินการแจกแบบสอบถามเพื่อตรวจสอบรูปแบบดัชนีนิพนธ์ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ต่อไป

.ธนอ ผู้อำนวยการโรงเรียน

ขอแสดงความนับถือ

เพื่อโปรดทราบ

๑. อธิปไตยแห่งการเรียนรู้

☐ ฝ่ายบริหารทั่วไป ☒ ฝ่ายวิชาการ

☐ ฝ่ายแผนงาน ☐ ฝ่ายกิจการนิสิต

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญญาธิการ)

รองคณบดีคณะครุศาสตร์ฯ พิจารณาส่งการ

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

13 ๕๙.61

ติดต่อประสานงาน :-

พระสุวรรณภูมิ อินทร์รัมย์ ๐๘ ๘๕๔๔ ๔๒๘๘

น.ส.มณี อาลากุล ๐๘ ๐๐๗๑ ๔๑๘๖

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/ว ๓๓๔



โรงเรียนคอนคาวิทยา

รับที่ 1490/2561

วันที่ 28 / ๕.ค. ๖1

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอลำไทร

จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทรศัพท์ ๐๙ ๓๐๓๐ ๕๐๓๘ โทรสาร ๐ ๓๕๖๙ ๘๐๓๔

www.mcu.ac.th

๑๓ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๖๑

เรื่อง ขออนุญาตแบบสอบถามเพื่อตรวจสอบรูปแบบดัชนีนิพนธ์

เรียน นายคมสัน ธรรมบุญ ผู้อำนวยการโรงเรียนคอนคาวิทยา

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย จำนวน ๘ ชุด

ด้วย พระสุวรรณภูมิ ณาธ ธรรมโธ นามสกุล อินทร์รัมย์ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๙๐๑๑๐๒๐๓๖ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำดัชนีนิพนธ์ เรื่อง “ระบบการบริหารงานบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ นิสิตได้จัดทำเครื่องมือการวิจัยเพื่อที่จะเก็บรวบรวมข้อมูล และได้รับความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์เรียบร้อยแล้ว จึงขอขออนุญาตแบบสอบถามให้ นิสิตได้ดำเนินการแจกแบบสอบถามเพื่อตรวจสอบรูปแบบดัชนีนิพนธ์ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ต่อไป

①

เสนอ ฝ่าย อำนวยการ ๒๐ บุคลากร

เพื่อทราบ

พิจารณาดำเนินการ

20 / ๕.ค. ๖1

19

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญบุ)

รองคณบดีคณะครุศาสตร์

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

②

เรียน ผู้อำนวยการ

เพื่อโปรดทราบ

มอบ.....

แจ้ง.....

เข้าที่ประชุม.....

พิจารณาสั่งการ

28 ๕.ค. ๖1

ติดต่อประสานงาน :-

พระสุวรรณภูมิ อินทร์รัมย์

น.ส.ณัฏฐา อลากุล

๐๘ ๘๕๕๔ ๔๒๘๘

๐๘ ๐๐๗๑ ๔๑๘๖

๕ - ทราบ

- มอบฝ่ายอำนวยการ

21/12/61

28 ๕.ค. ๖1

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/ว ๓๓๔

ฝ่ายวิชาการ
เลขรับภายใน 134
วันที่ - ๕ มีค. ๒๕๖๒
เวลา.....น.



มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอรังษี
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
โทรศัพท์ ๐๙ ๓๐๓๐ ๕๐๓๔ โทรสาร ๐ ๓๕๒๙ ๘๐๓๔
www.mcu.ac.th

โรงเรียนธรรมโชติศึกษา
เลขรับ ๕๕๖
วันที่ - ๑ มีค. ๒๕๖๒

๑๓ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๖๑

เรื่อง ขออนุญาตเคราะห้แจกแบบสอบถามเพื่อตรวจสอบรูปแบบคชชฎินิพนธ์

เรียน นายวิโรจน์ ไชยภักดี ผู้อำนวยการโรงเรียนธรรมโชติศึกษา

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย จำนวน ๒๒ ชุด

ด้วย พระสุวรรณภูมิ ฉายา ธรรมโศ นามสกุล อินทร์รัมย์ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๐๑๑๐๒๐๓๖ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำคชชฎินิพนธ์ เรื่อง "ระบบการบริหารงานบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ นิสิตได้จัดทำเครื่องมือการวิจัยเพื่อที่จะเก็บรวบรวมข้อมูล และได้รับความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาคชชฎินิพนธ์เรียบร้อยแล้ว จึงใคร่ขออนุญาตเคราะห้จากท่านให้นิสิตได้ดำเนินการแจกแบบสอบถามเพื่อตรวจสอบรูปแบบคชชฎินิพนธ์ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

เรียน ผู้อำนวยการ

เพื่อ ☐ โปรดทราบ ☐ พิจารณา☒ ควรแจ้ง *วิฑิต* ☐ ทราบ ☐ ดำเนินการ☐ ควรแจ้ง..... ☐ ทราบ ☐ ดำเนินการ

ลงชื่อ.....เจ้าหน้าที่สารบรรณ

ลงชื่อ.....รอง ผอ.ฝ่ายอำนวยการ

- ๑ มีค. ๒๕๖๒

ติดต่อบริษัทงาน :-

พระสุวรรณภูมิ อินทร์รัมย์ ๐๘ ๘๕๕๔ ๕๒๘๘

น.ส.ณัฏฐา อาสากุล ๐๘ ๐๐๗๒ ๕๑๘๖

- อรรถพร ไชยภักดี
อธิบดี
๑๓.๑.๖๒

วิฑิต

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญ)

รองคณบดีคณะครุศาสตร์

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

- ทนาย

- อรรถพร ไชยภักดี

แจ้งสำนักงานเขต อ.ลำไทร
(ม.ค.๒๕๖๒) ที่ได้รับแจ้งแล้ว
เอกสารต้นฉบับ
๑๓.๑.๖๒

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๗/ว ๓๓๔



โรงเรียนศรีประจันต์ "เมธีประมุข"
เลขรับ ๖๖๕
วันที่ 4 ธ.ค. 62
เวลา 13.00 น.

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
 ๗๕ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย
 จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
 โทรศัพท์ ๐๔ ๓๐๓๐ ๕๐๓๘ โทรสาร ๐ ๓๓๒๔ ๘๐๓๔
 www.mcu.ac.th

๑๓ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๖๑

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์แจกแบบสอบถามเพื่อตรวจสอบรูปแบบดัชนีพันธ
 เรียน นายพิทยา แก้วทิพย์ ผู้อำนวยการโรงเรียนศรีประจันต์ "เมธีประมุข"
 สิ่งที่มาด้วย แบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย จำนวน ๑๐ ชุด

ด้วย พระสุวรรณภูมิ ฉายา ธมฺมรโธ นามสกุล อินทร์รัมย์ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๙๐๑๑๐๒๐๓๖ นิสิต
 ระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา
 คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำดัชนีพันธ เรื่อง "ระบบ
 การบริหารงานบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
 การศึกษามัธยมศึกษา" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ นิสิตได้จัดทำเครื่องมือการวิจัยเพื่อที่จะเก็บรวบรวมข้อมูล
 และได้รับความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาดัชนีพันธเรียบร้อยแล้ว จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน
 ให้นิสิตได้ดำเนินการแจกแบบสอบถามเพื่อตรวจสอบรูปแบบดัชนีพันธ ซึ่งจะประโยชน์ทางวิชาการต่อไป
 หลักสูตรฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ
 โอกาส นี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ต่อไป

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนศรีประจันต์ "เมธีประมุข"

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนศรีประจันต์ "เมธีประมุข"

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและพิจารณา

☐ บริหารทั่วไป..... ☐ วิชาการ.....
☐ บุคลากร..... ☐ งบประมาณ.....
☐ อื่นๆ.....

อธิการบดี..... รองผู้อำนวยการ.....
 (ลงนาม) (ลงนาม)

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญป)

รองคณบดีคณะครุศาสตร์

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
 สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

- กรณ

- สม. ๖.๖.๖.๖

๐๔/๖๖๖

4 มี.ค. ๖๖

ติดต่อประสานงาน :-

พระสุวรรณภูมิ อินทร์รัมย์

๐๘ ๘๕๕๔ ๕๖๘๘

น.ส.ณัฏฐา อาลากุล

๐๘ ๐๐๓๑ ๕๑๘๖

โรงเรียนสามัคคีรัตนโกสินทร์
รับที่..... 399
วันที่..... เดือน 01 ปี 2562

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/ว ๓๓๕



มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอลำไทร
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
โทรศัพท์ ๐๙ ๓๓๐๓ ๕๐๓๘ โทรศัพท์ ๐ ๓๕๒๒ ๘๐๓๘
www.mcu.ac.th

๑๓ ธันวาคม พ.ศ.๒๕๖๑

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์แจกแบบสอบถามเพื่อตรวจสอบรูปแบบดัชนีพนธ์

เรียน นายตริยพงษ์ เข้มเพชร ผู้อำนวยการโรงเรียนสามชุกรัตนโภคาราม

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย จำนวน ๑๙ ชุด

ด้วย พระสุวรรณภูมิ ฉายา ธมฺมรโธ นามสกุล อินทร์รัมย์ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๙๐๑๐๑๐๒๐๖ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง “ระบบการบริหารงานบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ นิสิตได้จัดทำเครื่องมือการวิจัยเพื่อที่จะเก็บรวบรวมข้อมูล และได้รับความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาคุณุภินิพนธ์เรียบร้อยแล้ว จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน ให้นิสิตได้ดำเนินการแจกแบบสอบถามเพื่อตรวจสอบรูปแบบคุณุภินิพนธ์ ซึ่งเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ต่อไป

~~(S) [REDACTED]~~

✓ 12.12.2019

✓ Concurrence

3. *Conclusions and discussion*

7. Summary

☐ **Noted/Added**

Figure 1

01.11.2562

ขอแสดงความนับถือ

- ၈၂၆၄၇၄

88

१ श्री. न. प्रह्लाद

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญปู้)

รองคณบดีคณะครุศาสตร์

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาพหุบริหารการศึกษาศึกษา

ติดต่อประสานงาน :-

พระสุวรนภมิ อินทร์รัมย์ ๐๘ ๘๕๔๔ ๔๒๘๘

น.ส.มณี อลากุล ๐๘ ๐๐๗๑ ๔๑๘๖

ดำเนินการ 5 ส.ค. 82

၁၇၅၆၀၇၈၀၉၁၀၁၁၂

(Handwritten signature)

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/ว ๓๓๔



โรงเรียนสวนแตงวิทยา

รับที่ ๒๒๒ / ๖๒

วันที่ ๔ มี.ค. ๖๒

เวลา ๐๘.๐๐

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย

จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทรศัพท์ ๐๙ ๓๐๓๐ ๕๐๓๘ โทรสาร ๐ ๓๕๒๙ ๘๐๓๔

www.mcu.ac.th

๑๓ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๖๑

เรื่อง ขออนุญาตแจกแบบสอบถามเพื่อตรวจสอบรูปแบบดัชนี

เรียน นางอุบลรัตน์ กรุณณิ ผู้อำนวยการโรงเรียนสวนแตงวิทยา

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย จำนวน ๙ ชุด

ด้วย พระสุวรรณภูมิ ฉายา ธมมรโต นามสกุล อินทร์รัมย์ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๙๐๑๑๐๒๐๓๖ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำดัชนี เรื่อง “ระบบการบริหารงานบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ นิสิตได้จัดทำเครื่องมือการวิจัยเพื่อที่จะเก็บรวบรวมข้อมูล และได้รับความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาดัชนีเรียบร้อยแล้ว จึงใคร่ขออนุญาตแจกจากท่านให้นิสิตได้ดำเนินการแจกแบบสอบถามเพื่อตรวจสอบรูปแบบดัชนี ซึ่งจะประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ต่อไป

เรียนผู้อำนวยการ

เพื่อโปรดทราบเห็นควรแจ้ง

☒ กลุ่มบริหารงานวิชาการ☐ กลุ่มบริหารงานงบประมาณ

และแผนงาน

☐ กลุ่มบริหารงานอำนวยการ

และบุคลากร

☐ กลุ่มบริหารงานทั่วไป☐ กลุ่มบริหารงานกิจการนักเรียน

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญบุญ)

รองคณบดีคณะครุศาสตร์

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

๒๕๖๒

๐๔/๐๓/๖๒

ติดต่อประสานงาน :-

พระสุวรรณภูมิ อินทร์รัมย์

น.ส.มนี อาลากุล

๐๘ ๘๕๔๔ ๔๒๘๘

๐๘ ๐๐๗๑ ๔๑๘๖

๑. ทราบ

๒. ดำเนินการตามเสนอ

๓. ดำเนินการ

๓. ดำเนินการ

๓. ดำเนินการ

๓. ดำเนินการ

๓. ดำเนินการ

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/ว ๓๓๔



มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอบางบาล
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
โทรศัพท์ ๐๙ ๓๐๓๐ ๕๐๓๘ โทรสาร ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๓๘
www.mcu.ac.th

โรงเรียน.....
รับที่ 596
วันที่ - 5 มี.ค. 2562

๑๓ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๖๑

เรื่อง ขออนุญาตแจกแบบสอบถามเพื่อตรวจสอบรูปแบบดัชนีพันธ

เรียน ดร. วุฒิพร หงษ์โต ผู้อำนวยการโรงเรียนบริหารแจ่มใสวิทยา ๓

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย จำนวน ๒๘ ชุด

ด้วย พระสุวรรณภูมิ ฉายา ธมฺมโร นามสกุล อินทร์รัมย์ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๙๐๑๑๐๒๐๓๖ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำดัชนีพันธ เรื่อง “ระบบการบริหารงานบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ นิสิตได้จัดทำเครื่องมือการวิจัยเพื่อที่จะเก็บรวบรวมข้อมูล และได้รับความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาดัชนีพันธเรียบร้อยแล้ว จึงใคร่ขออนุญาตแจกแบบสอบถามเพื่อตรวจสอบรูปแบบดัชนีพันธ ซึ่งเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

เรียน ผู้อำนวยการ

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

☒ ทราบ ☒ ส่งการ
☐ ฝ่ายบริหารงบประมาณและบุคคล ☒ ฝ่ายบริหารวิชาการ
☐ ฝ่ายบริหารกิจการนักเรียน ☐ ฝ่ายบริหารทั่วไป

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญป)

รองคณบดีคณะครุศาสตร์

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

ติดต่อประสานงาน :-

พระสุวรรณภูมิ อินทร์รัมย์ ๐๘ ๘๕๔๔ ๔๒๘๘
น.ส.ณัฏฐา อาลากุล ๐๘ ๐๐๗๑ ๔๑๘๖

วันที่ 10.9.1
ผู้ปฏิบัติ ศึกษ. ๑ ศึกษ. ๑

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/ว ๓๓๔



โรงเรียนอุทุมพร
รับที่ ๕๕๘
วันที่ ๕ / มิ.ค. / ๖๒
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอลำทะเมนชัย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
โทรศัพท์ ๐๙ ๓๐๓๐ ๕๐๓๘ โทรสาร ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๓๔
www.mcu.ac.th

๑๓ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๖๑

เรื่อง ขออนุญาตเผยแพร่แบบสอบถามเพื่อตรวจสอบรูปแบบดัชนีนิพนธ์

เรียน นางสาวพิกุล เจริญวิวัฒน์ ผู้อำนวยการโรงเรียนอุทุมพร

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย จำนวน ๑๘ ชุด

ด้วย พระสุวรรณภูมิ ฉายา ธรรมโศ นามสกุล อินทร์รัมย์ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๙๐๑๑๐๒๐๓๖ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำดัชนีนิพนธ์ เรื่อง “ระบบการบริหารงานบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ นิสิตได้จัดทำเครื่องมือการวิจัยเพื่อที่จะเก็บรวบรวมข้อมูล และได้รับความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาดัชนีนิพนธ์เรียบร้อยแล้ว จึงใคร่ขออนุญาตเผยแพร่จากท่านให้นิสิตได้ดำเนินการแจกแบบสอบถามเพื่อตรวจสอบรูปแบบดัชนีนิพนธ์ ซึ่งเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

เรียน ผู้อำนวยการ

☒ เพื่อโปรดทราบ

☐ เพื่อพิจารณา/สั่งการ

☒ เพื่อแจ้ง/มอบ

☐ ฝ่ายบริหารวิชาการ

☐ ฝ่ายอำนวยการ

☐ ฝ่ายบริหารทั่วไป

☐ ฝ่ายกิจการนิสิต

☐
☐ ทราบ
☒ ดำเนินการ
☐ พิจารณา

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญปู)

รองคณบดีคณะครุศาสตร์

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

☒ ทราบ

☒ ขอ

☒ มอบ *ผอ.อุทุมพร*

☐ อนุญาต

☐ อนุมัติ

ติดต่อประสานงาน :-

พระสุวรรณภูมิ อินทร์รัมย์ ๐๘ ๘๕๔๔ ๔๒๘๘

น.ส.มนี อาลากุล ๐๘ ๐๐๗๑ ๔๑๘๖

- ทราบ, ดำเนินการ

- ม.อ.มจร. มจร.อุทุมพร

5/ม.ค. 62

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๗/ว ๓๓๔



มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
 หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย
 จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๓๓๑๗๐
 โทรศัพท์ ๐๙ ๓๐๓๐ ๕๐๓๘ โทรสาร ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๓๔
 www.mcu.ac.th

๑๓ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๖๑

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์แจกแบบสอบถามเพื่อตรวจสอบรูปแบบดัชนีนิพนธ์

เรียน ดร. ธวัช กรุณณิ ผู้อำนวยการโรงเรียนอุทองศึกษา

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย จำนวน ๑๐ ชุด

ด้วย พระสุวรรณภูมิ ฉายา ธมฺมรโต นามสกุล อินทร์รัมย์ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๙๐๑๑๐๒๐๓๖ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำดัชนีนิพนธ์ เรื่อง “ระบบการบริหารงานบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ นิสิตได้จัดทำเครื่องมือการวิจัยเพื่อที่จะเก็บรวบรวมข้อมูล และได้รับความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์เรียบร้อยแล้ว จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านให้นิสิตได้ดำเนินการแจกแบบสอบถามเพื่อตรวจสอบรูปแบบดัชนีนิพนธ์ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

☐ ขอบ
☒ ขณ
☐ ขณ
☐ ขณ
☐ ขณ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญปู)

รองคณบดีคณะครุศาสตร์

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

18 ม.ค. 62

ติดต่oprสานงาน :-

พระสุวรรณภูมิ อินทร์รัมย์ ๐๘ ๘๕๔๔ ๔๒๘๘
 น.สมณิ อาลากุล ๐๘ ๐๐๗๑ ๔๑๘๖

(126, 5 ม.ก. 62)

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/ว ๓๓๔

โรงเรียนตั้งที่: วิทยาลัย อาเภอเมืองสุพรรณบุรี
 วันที่: ๓๓ ม.ค. ๖๒
 เวลา: ๑๖.๓๐ น.



มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
 หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอลำไทร
 จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
 โทรศัพท์ ๐๙ ๓๐๓๐ ๕๐๓๔ โทรสาร ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๓๔
 www.mcu.ac.th

๑๓ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๖๑

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์แจกแบบสอบถามเพื่อตรวจสอบรูปแบบคหุขุณิพนธ์

เรียน นายทักษิณ อารยะจารุ ผู้อำนวยการโรงเรียนคหุขุณิพนธ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย จำนวน ๘ ชุด

ด้วย พระสุวรรณภูมิ ฉายา ธมมรโต นามสกุล อินทร์รัมย์ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๙๐๑๑๐๒๐๓๖ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษาคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำคหุขุณิพนธ์ เรื่อง “ระบบการบริหารงานบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ นิสิตได้จัดทำเครื่องมือการวิจัยเพื่อที่จะเก็บรวบรวมข้อมูล และได้รับความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาคหุขุณิพนธ์เรียบร้อยแล้ว จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านให้นิสิตได้ดำเนินการแจกแบบสอบถามเพื่อตรวจสอบรูปแบบคหุขุณิพนธ์ ซึ่งจะเป็ประโยชน์ทางวิชาการต่อไปหลักสูตรฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาส นี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ต่อไป

รณ. ผู้อำนวยการ

☒ โปรดทราบ

☐ แจ้ง

☒ พิจารณาการ

ลงชื่อ: ๖, ๓๖, ๖๖

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญบุญ)

รองคณบดีคณะครุศาสตร์

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

ติดต่อประสานงาน :-

พระสุวรรณภูมิ อินทร์รัมย์

๐๘ ๘๕๔๔ ๕๒๘๘

น.ส.ณัฏฐา อลากุล

๐๘ ๐๐๗๑ ๔๑๘๖

๖ ธ.ค. ๖๒

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๗๙ หมู่ ๑ ตำบลสีไทร อำเภอสว่าง
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
โทรศัพท์ ๐๙ ๓๐๓๐ ๕๐๓๘ โทรสาร ๐ ๓๕๒๙ ๘๐๓๘
www.mcu.ac.th

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์แจกแบบสอบถามเพื่อตรวจสอบรูปแบบคชภูมินพนธ์
เรียน นายวิรัตน์ เติงคฉวีวรรณ ผู้อำนวยการโรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย จำนวน ๒๑ ชุด

ด้วย พระสุวรรณภูมิ ฉายา อมรโรตติ นามสกุล อินทร์รัมย์ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๙๐๑๑๐๒๐๒๖ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง “ระบบการบริหารงานบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ นิสิตได้จัดทำเครื่องมือการวิจัยเพื่อที่จะเก็บรวบรวมข้อมูล และได้รับความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาคุณิพนธ์เรียบร้อยแล้ว จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน ให้นิสิตได้ดำเนินการแจกแบบสอบถามเพื่อตรวจสอบรูปแบบคุณิพนธ์ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

เรียน ผู้อำนวยการ

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

10. ภาควิชาวิศวกรรมเครื่องกล
แผนกวิชาช่างเทคนิค
หมวดวิชาสามัญ
เรียนเพื่อโปรด ☒ ทราบ ☐ พิจารณา ☐ ขอ
☐ อำนวยความสะดวก ☐ วิชาการ ☐ บริหารทั่ว
☐ กิจกรรมนักเรียน ☐ แผนงาน ☐ อื่นๆ.....
Signature
.....
4 ส.ค. 2552
☒ ชอบ ☐ อื่นๆ.....

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญป)

รองคณบดีคณะครุศาสตร์

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

(นายประทีป ประทีปทอง)

รองผู้อำนวยการ รักษาการแทน

ผู้อำนวยการโรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย สพรรณ

ติดต่อประสานงาน :-

พระสุวรนภูมิ อินทร์รัมย์ ๐๘ ๘๕๔๔ ๔๒๘๘
น.ส.มณี อาลาทุต ๐๘ ๐๐๗๑ ๔๑๘๖



โรงเรียนบางลำภูวิทยา
เลขที่..... 158
วันที่ 3 ต.ค. 2562/.....
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
โทร อ้าอู่วังน้อย
อยุธยา ๑๓๑๗๐
๕๐๓๔ โทรสาร ๐๓๕๖๕๔๐๓๔

พระสุวรนภุมิ อินทร์มัย	๐๘ ๘๕๔๔ ๔๒๘๘
น.ส.มณี อาลากุล	๐๘ ๐๐๗๑ ๔๑๘๖

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอบึงนาราง
จังหวัดพิจิตร ๓๕๓๗๐
โทรศัพท์ ๐๙ ๓๐๓๐ ๕๐๓๘ โทรสาร ๐ ๓๖๓๔ ๘๐๓๔
www.mcu.ac.th

୦୯ ୦୦୩୭ ୫୭୯୦

Debarun : Prem

- ၇၁၂

- 2021

- 7000
- 2nd International Symposium
on Nonlinear
Optics

OK
28/9/66

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/ว ๓๓๔



มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ฉบับที่ 367

วันที่ 4 สิงหาคม 2561

เวลา 11.30 น.

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย

จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทรศัพท์ ๐๙ ๓๐๓๐ ๕๐๓๔ โทรสาร ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๓๔

www.mcu.ac.th

๑๓ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๖๑

เรื่อง ขออนุญาตเผยแพร่แบบสอบถามเพื่อตรวจสอบรูปแบบดัชนีชี้วัด

เรียน นายวิมล มณีพงษ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนบริหารแจ่มใสวิทยา ๕

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย จำนวน ๘ ชุด

ด้วย พระสุวรรณภูมิ ฉายา ธมมรโต นามสกุล อินทร์รัมย์ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๙๐๑๑๐๒๐๓๖ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำดัชนีชี้วัด เรื่อง “ระบบการบริหารงานบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ นิสิตได้จัดทำเครื่องมือการวิจัยเพื่อที่จะเก็บรวบรวมข้อมูล และได้รับความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เรียบร้อยแล้ว จึงใคร่ขออนุญาตเผยแพร่จากท่านให้นิสิตได้ดำเนินการแจกแบบสอบถามเพื่อตรวจสอบรูปแบบดัชนีชี้วัด ซึ่งจะประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ต่อไป

เรียน ผู้อำนวยการ

☒ เพื่อไม่รบกวน☐ แจ้ง.....☐ พิจารณาลังการ

ขอแสดงความนับถือ

นันท

4 สิงหาคม 2561

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญ)

รองคณบดีคณะครุศาสตร์

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

๑. ททพ

๒. ๖๐๑๗๓๓

๓. ๖๐๑๗๓๓

๔. ๖๐๑๗๓๓

๕. ๖๐๑๗๓๓

ติดต่อประสานงาน :-

พระสุวรรณภูมิ อินทร์รัมย์ ๐๘ ๘๕๔๔ ๔๒๘๘

น.ส.มณี อาสากุล ๐๘ ๐๐๗๑ ๔๑๘๖

๑๔ สิงหาคม ๒๕๖๑

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/ว ๓๓๔



โรงเรียนสองพี่น้องวิทยา
เลขที่ 241
วันที่ 13 มี.ค. 62
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอลำไญ
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
โทรศัพท์ ๐๙ ๓๐๓๐ ๕๐๓๘ โทรสาร ๐ ๓๕๒๕ ๘๐๓๔
www.mcu.ac.th

๑๓ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๖๑

เรื่อง ขออนุญาตแบบสอบถามเพื่อตรวจสอบรูปแบบดัชนีนิพนธ์

เรียน นายสมเกียรติ ปทุมสุติ ผู้อำนวยการโรงเรียนสองพี่น้องวิทยา

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย จำนวน ๙ ชุด

ด้วย พระสุวรรณภูมิ ฉายา ธมมโรโต นามสกุล อินทร์รัมย์ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๙๐๑๑๐๒๐๓๖ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำดัชนีนิพนธ์ เรื่อง “ระบบการบริหารงานบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ นิสิตได้จัดทำเครื่องมือการวิจัยเพื่อที่จะเก็บรวบรวมข้อมูล และได้รับความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาดัชนีนิพนธ์เรียบร้อยแล้ว จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านให้นิสิตได้ดำเนินการแจกแบบสอบถามเพื่อตรวจสอบรูปแบบดัชนีนิพนธ์ ซึ่งเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ต่อไป

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนสองพี่น้องวิทยา

เพื่อ ☒ เปรียบเทียบ ☐ วิจัยเชิงคุณภาพ ☐ โปรดพิจารณาสิ่งต่างแจ้ง ☒ รับ ☐ ส่ง☐ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ☐ งาน☒ กู (รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญอยู่)

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญอยู่)

รองคณบดีคณะครุศาสตร์

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

ติดต่อประสานงาน :-

พระสุวรรณภูมิ อินทร์รัมย์ ๐๘ ๘๕๔๔ ๔๒๘๘

น.ส.มณี อาลากุล ๐๘ ๐๐๗๑ ๔๑๘๖

- จ.ล

- ร.ล

๑๓ มี.ค. ๖๒



โรงเรียนวรรณศึกษาลัย
เลขที่: ๖๖๕
วันที่: ๕ มิ.ย. ๒๕๖๓
เวลา: ๘.๖๕

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
มจร. หมู่ ๑ ตำบลสีไทร อำเภอมวกเหล็ก
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๓๑๓๓๐
โทรศัพท์ ๐๙-๓๖๐๖-๕๐๐๙ โทรสาร ๐-๓๖๒๖-๖๐๐๙
www.mcu.ac.th

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์แจกแบบสอบถามเพื่อตรวจสอบรูปแบบคชปฏิบัติพิธี
เขียน นายราชันย์ ศิพเพตร ผู้อำนวยการโรงเรียนการณศึกษาอภัย
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย จำนวน ๒๗ ชุด วันที่ ๑๕/๑๑/๖๓

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ บิสิคได้จัดทำเครื่องมือการวิจัยเพื่อที่จะเก็บรวบรวมข้อมูล และได้รับความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาคุณภุณิพนธ์เรียบร้อยแล้ว จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน ให้นำบิสิคได้ดำเนินการแจกแบบสอบถามเพื่อตรวจสอบรูปแบบของคุณภุณิพนธ์ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป พลิกสูตรฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ต่อไป

[illegible]

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญนุ)

รองคณบดีคณะครุศาสตร์

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรบัณฑิต
สาขาวิชาพระปริชาการศึกษ

५ अ.प्र. ६६०४

ติดต่อประสานงาน :-

พระสุวรนภุมิ อินทร์วิมย์
น.ต.มณี อาสาทุกล

५ म.मि. ५५०००

೦೨ ದಕ್ಷಿಣ ಕನ್ನಡ
೦೨ ೦೦೪೧ ಕೂಡು

- argu
- depurist
- omes
The
90 st. w.

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/ว ๓๓๔



มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอบางบาล
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
โทรศัพท์ ๐๔-๓๐๓๐ ๕๐๓๔ โทรสาร ๐ ๕๕๙๔ ๘๐๓๔
www.mcu.ac.th

๑๓ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๖๑

เรื่อง ขออนุญาตเคราะห้แจกแบบสอบถามเพื่อตรวจสอบรูปแบบดัชนีพนธ์

เรียน นายบุญช่วย อันสืบสาย ผู้อำนวยการโรงเรียนบริหารแจ่มใสวิทยา ๑

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย จำนวน ๒๘ ชุด

ด้วย พระสุวรรณภูมิ ฉายา ธมมรโต นามสกุล อินทร์รัมย์ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๙๐๑๑๐๒๐๓๖ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำดัชนีพนธ์ เรื่อง “ระบบการบริหารงานบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาดำเนินการหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ นิสิตได้จัดทำเครื่องมือการวิจัยเพื่อที่จะเก็บรวบรวมข้อมูล และได้รับความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาดัชนีพนธ์เรียบร้อยแล้ว จึงใคร่ขออนุญาตเคราะห้จากท่านให้นิสิตได้ดำเนินการแจกแบบสอบถามเพื่อตรวจสอบรูปแบบดัชนีพนธ์ ซึ่งจะเป็ประโยชน์ทางวิชาการต่อไปหลักสูตรฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญปู)

รองคณบดีคณะครุศาสตร์

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

ติดต่อประสานงาน :-

พระสุวรรณภูมิ อินทร์รัมย์

น.ส.ณิ อาสากุล

๐๘ ๘๕๕๔ ๕๒๘๘

๐๘ ๐๐๗๑ ๕๑๘๖

- ทราบ

(นายบุญช่วย อันสืบสาย)
ผู้อำนวยการโรงเรียนบริหารแจ่มใสวิทยา ๑
๖ ธันวาคม ๒๕๖๑

มจร

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๗/ว ๓๓๔



จ.ร.สระกระโจมโสมภพวิทยา

รับที่ 350

วันที่ 12 มี.ค. 62

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ต.ล. หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย

จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทรศัพท์ ๐๙ ๓๐๓๐ ๕๐๓๘ โทรสาร ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๓๔

www.mcu.ac.th

๑๓ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๖๑

เรื่อง ขออนุญาตเผยแพร่แบบสอบถามเพื่อตรวจสอบรูปแบบดัชนีพันธ

เรียน ดร.ชนิษฐา พลายเพชร ผู้อำนวยการโรงเรียนสระกระโจมโสมภพวิทยา

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย จำนวน ๗ ชุด

ด้วย พระสุวรรณภูมิ ฉายา ธรรมโต นามสกุล อินทร์รัมย์ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๙๐๑๑๐๒๐๓๖ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำดัชนีพันธ เรื่อง “ระบบการบริหารงานบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ นิสิตได้จัดทำเครื่องมือการวิจัยเพื่อที่จะเก็บรวบรวมข้อมูล และได้รับความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาดัชนีพันธเรียบร้อยแล้ว จึงใคร่ขออนุญาตเผยแพร่จากท่านให้นิสิตได้ดำเนินการแจกแบบสอบถามเพื่อตรวจสอบรูปแบบดัชนีพันธ ซึ่งจะประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ต่อไป

เรียน ผู้อำนวยการ
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ตามต้นฉบับที่แนบมา
แบบสอบถาม

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

☐ อนุมัติ ☐ ไม่อนุมัติ ☐ เปรียบเทียบ

☐ อนุมัติ ☐ ไม่อนุมัติ ☐ เปรียบเทียบ

ผู้รับทราบ: [Signature]

ลงวันที่ 12 มี.ค. 62

ขอแสดงความนับถือ

[Signature]

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญปู)

รองคณบดีคณะครุศาสตร์

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

-ทสรจ

[Signature]
12/3/62

ติดต่อประสานงาน :-

พระสุวรรณภูมิ อินทร์รัมย์

๐๘ ๘๕๔๔ ๔๒๘๘

น.ส.ณัฏฐา อาสากุล

๐๘ ๐๐๗๑ ๔๑๘๖

๑๓ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๖๑

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย จำนวน ๗ ชุด

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ นิสิตได้จัดทำเครื่องมือการวิจัยเพื่อที่จะเก็บรวบรวมข้อมูล และได้รับความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาคุณุภินิพนธ์เรียบร้อยแล้ว จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน ให้นิสิตได้ดำเนินการแจกแบบสอบถามเพื่อตรวจสอบรูปแบบคุณุภินิพนธ์ ซึ่งเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ต่อไป

☐ (เพื่อโปรดทราบ)
☒ (แจ้ง กองพันปกครอง)
☐ พิจารณาสั่งการ
วันที่ 12 เดือน ก.พ. พ.ศ. ๖๕

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญปู้)

รองคณบดีคณะครุศาสตร์

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

ติดต่อประสานงาน :-

พระสุวรมณีย์ อินทร์รัมย์ ๐๘ ๘๕๔๔ ๔๒๘๘
น.ส.มณี อาลากุล ๐๘ ๐๐๗๑ ๔๑๘๖

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/ว ๓๓๔



มหาวิทยาลัยมหาลงกรณราชวิทยาลัย
 หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย
 จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
 โทรศัพท์ ๐๙ ๓๐๓๐ ๕๐๓๘ โทรสาร ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๓๔
 www.mcu.ac.th

๑๓ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๖๑

เรื่อง ขออนุญาตแบบสอบถามเพื่อตรวจสอบรูปแบบดัชนีชี้วัด

เรียน นายจรรยา สว่างศรี ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองหญ้าไซวิทยา

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย จำนวน ๑๕ ชุด

ด้วย พระสุวรรณภูมิ ฉายา ธมมโร นามสกุล อินทร์รัมย์ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๙๐๑๑๐๒๐๓๖ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษาคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาลงกรณราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำดัชนีชี้วัด เรื่อง “ระบบการบริหารงานบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ นิสิตได้จัดทำเครื่องมือการวิจัยเพื่อที่จะเก็บรวบรวมข้อมูล และได้รับความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เรียบร้อยแล้ว จึงใคร่ขออนุญาตแบบสอบถามจากท่านให้นิสิตได้ดำเนินการแจกแบบสอบถามเพื่อตรวจสอบรูปแบบดัชนีชี้วัด ซึ่งจะประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ต่อไป

เอกสารแนบท้ายแบบสอบถาม

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญบุญ)
 รองคณบดีคณะครุศาสตร์
 ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
 สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา
 ฝ่ายบริหารทั่วไป

- ทราบ
 - มอบให้ทำ
 ๑๕ ธ.ค. ๖๑

ติดต่อประสานงาน :-

พระสุวรรณภูมิ อินทร์รัมย์ ๐๘ ๘๕๔๔ ๕๐๘๘
 น.ส.มนี อาลากุล ๐๘ ๐๐๗๑ ๕๑๘๖

- ทราบ

15 ธ.ค. ๖๑

หนังสือขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/ว ๒



มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอบางบาล
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
โทรศัพท์ ๐๙ ๓๐๓๐ ๕๐๓๘ โทรสาร ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๓๔
www.mcu.ac.th

๙ มกราคม พ.ศ. ๒๕๖๒

เรื่อง ขออนุญาตเผยแพร่สัณนิษฐานเพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย

เรียน ดร. ธวัช กรดมนี ผู้อำนวยการโรงเรียนอุททองศึกษา

สิ่งที่ส่งมาด้วย แนวทางการสัมภาษณ์และแบบบันทึกข้อมูลการสัมภาษณ์ จำนวน ๑ ชุด

ด้วย พระสุวรรณภูมิ ฉายา ธมฺมรโต นามสกุล อินทร์รัมย์ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๙๐๑๑๐๒๐๓๖ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำคุณูปนิพนธ์ เรื่อง “ระบบการบริหารงานบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้ท่านได้ดำเนินการสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ส่วนวันเวลาและสถานที่ที่จะให้สัมภาษณ์ สุดแต่ท่านจะกำหนด หลักสูตรฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญบุ)

รองคณบดีคณะครุศาสตร์

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

☐ ขอบ☒ ขอบ☐ ขอบ☐ ขอบ☐ ขอบ

ติดต่อประสานงาน :-

นิสิตผู้วิจัย :- พระสุวรรณภูมิ อินทร์รัมย์

โทร ๐๘ ๘๕๔๔ ๔๒๘๘

เจ้าหน้าที่ :- น.ส.สมณี อาสากุล

โทร ๐๘ ๐๐๗๑ ๔๑๘๖

18 ก.พ. 2562

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/ว ๒



มหาวิทยาลัยมหาลงกรณราชวิทยาลัย
 หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย
 จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
 โทรศัพท์ ๐๙ ๓๐๓๐ ๕๐๓๘ โทรสาร ๐ ๓๕๒๕ ๘๐๓๘
 www.mcu.ac.th

๙ มกราคม พ.ศ. ๒๕๖๒

เรื่อง ขออนุญาตเผยแพร่สัณนิษฐานเพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย

เรียน นายวิรัตน์ เจริญธรรม ผู้อำนวยการโรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย

สิ่งที่ส่งมาด้วย แนวทางการสัมภาษณ์และแบบบันทึกข้อมูลการสัมภาษณ์ จำนวน ๑ ชุด

ด้วย พระสุวรรณภูมิ ฉายา ธมฺมโร นามสกุล อินทร์รัมย์ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๙๐๑๑๐๒๐๓๖ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาลงกรณราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำคหุฎินิพนธ์ เรื่อง “ระบบการบริหารงานบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงขออนุญาตเผยแพร่ให้ผลิตได้ดำเนินการสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ส่วนวันเวลาและสถานที่ที่จะให้สัมภาษณ์ สุดแต่ท่านจะกำหนด หลักสูตรฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาส นี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ต่อไป

เรียน ผู้อำนวยการ

๑๕๐๑๑๐๒๐๓๖ นิสิต
 ๕๙๐๑๑๐๒๐๓๖ นิสิต

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ ปญญา)

รองคณบดีคณะครุศาสตร์

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

เรียนเพื่อโปรด ☒ ทราบ ☐ พิจารณา ☐ ขอน
☐ อำนาจการ ☐ วิชาการ ☐ บริหารทั่วไป
☐ กิจกรรมนักเรียน ☐ แผนงาน ☐ อื่นๆ.....
 ๕๙๐๑๑๐๒๐๓๖ นิสิต
 ๕๙๐๑๑๐๒๐๓๖ นิสิต

ติดต่อประสานงาน :-

นิสิตผู้วิจัย :- พระสุวรรณภูมิ อินทร์รัมย์

โทร ๐๘ ๘๕๔๔ ๕๒๘๘

เจ้าหน้าที่ :- น.สมณี อาลากุล

โทร ๐๘ ๐๐๗๑ ๕๑๘๖

(นายประทีป ประทีปทอง)

รองผู้อำนวยการ รักษาการแทน

ผู้อำนวยการโรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย สุพรรณบุรี

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/ว ๒



มหาวิทยาลัยมหาลงกรณ์ราชวิทยาลัย
๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
โทรศัพท์ ๐๙๓๐๓๐ ๕๐๓๘ โทรสาร ๐ ๓๕๖๔ ๘๐๓๔
www.mcu.ac.th

๙ มกราคม พ.ศ. ๒๕๖๒

เรื่อง ขออนุญาตเผยแพร่สัณนิษฐานเพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย

เรียน ดร. รุติพร หงษ์โต ผู้อำนวยการโรงเรียนบริหารแจ่มใสวิทยา ๓

สิ่งที่ส่งมาด้วย แนวทางการสัณนิษฐานและแบบบันทึกข้อมูลการสัณนิษฐาน จำนวน ๑ ชุด

ด้วย พระสุวรรณภูมิ ฉายา ธรรมโต นามสกุล อินทร์รัมย์ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๙๐๑๑๐๒๐๓๖ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาลงกรณ์ราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง “ระบบการบริหารงานบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้ท่านได้ดำเนินการสัณนิษฐานเพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย ซึ่งจะประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ส่วนวันเวลาและสถานที่ที่จะให้สัณนิษฐาน สุดแต่ท่านจะกำหนด หลักสูตรฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ต่อไป

เรียน ผู้อำนวยการ

ขอแสดงความนับถือ
(สัณนิษฐาน)

☒ ทราบ ☒ สั่งการ
☐ ฝ่ายบริหารงบประมาณและบุคคล ☒ ฝ่ายบริหารวิชาการ
☐ ฝ่ายบริหารกิจการนักเรียน ☐ ฝ่ายบริหารทั่วไป

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ นุญปุ)

รองคณบดีคณะครุศาสตร์

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

ติดต่อประสานงาน :-

นิสิตผู้วิจัย :- พระสุวรรณภูมิ อินทร์รัมย์

โทร ๐๘ ๘๕๔๔ ๔๒๘๘

เจ้าหน้าที่ :- น.สมณี อาลากุล

โทร ๐๘ ๐๐๓๑ ๔๑๘๖

รหัส 10.3.1
ผู้ปฏิบัติ ๙๖๙ วิชา

นร

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๗/ว ๒



มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอบางบาล
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
โทรศัพท์ ๐๙ ๓๐๓๐ ๕๐๓๘ โทรสาร ๐ ๓๒๒๔ ๘๐๓๘
www.mcu.ac.th

๙ มกราคม พ.ศ. ๒๕๖๒

เรื่อง ขออนุญาตเผยแพร่สัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย

เรียน ดร. ชนิษฐา พลายเพชร ผู้อำนวยการโรงเรียนสระกระโจมโสภณพิทยา

สิ่งที่ส่งมาด้วย แนวทางการสัมภาษณ์และแบบบันทึกข้อมูลการสัมภาษณ์ จำนวน ๑ ชุด

ด้วย พระสุวรรณภูมิ ฉายา ธรรมโธ นามสกุล อินทร์รัมย์ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๙๐๑๑๐๒๐๓๖ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำคุณูปการ เรื่อง “ระบบการบริหารงานบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงขออนุญาตเผยแพร่ให้บัณฑิตดำเนินการสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย ซึ่งเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ส่วนวันเวลาและสถานที่ที่จะให้สัมภาษณ์ สุดแต่ท่านจะกำหนด หลักสูตรฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ต่อไป

เรียน ผู้อำนวยการ
ดร. ชนิษฐา พลายเพชร
ขอแสดงความนับถือ
เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ต่อไป

รองศาสตราจารย์ ดร. สมศักดิ์ บุญบุญ
รองคณบดีคณะครุศาสตร์
ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

ลงวันที่ 12 มี.ค. 62

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร. สมศักดิ์ บุญบุญ)

รองคณบดีคณะครุศาสตร์

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

- ทน

ติดต่อประสานงาน :-

นิสิตผู้วิจัย :- พระสุวรรณภูมิ อินทร์รัมย์

โทร ๐๘ ๘๕๔๔ ๔๒๘๘

เจ้าหน้าที่ :- น.ส.ณัฏฐา อลากุล

โทร ๐๘ ๐๐๗๑ ๔๑๘๖

12/มี.ค./62

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/ว ๒



มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย

จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทรศัพท์ ๐๙ ๓๐๓๐ ๕๐๙๘ โทรสาร ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๓๔

www.mcu.ac.th

โรงเรียนบางปลาม้า "สูงสุมาตรคุณวิทย์"

เลขที่..... ๒๑๔

วันที่..... 14 ส.ค. 2562

เวลา..... ๘.๒๕ น.

๙ มกราคม พ.ศ.๒๕๖๒

เรื่อง ขออนุญาตสัณนิษฐานเพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย

เรียน นางสุนันท์ ตีรวัฒนประภา ผู้อำนวยการโรงเรียนบางปลาม้า "สูงสุมาตรคุณวิทย์"

สิ่งที่ส่งมาด้วย แนวทางการสัณนิษฐานและแบบบันทึกข้อมูลการสัณนิษฐาน จำนวน ๑ ชุด

ด้วย พระสุวรรณภูมิ ฉายา ธมมรโต นามสกุล อินทร์รัมย์ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๙๐๑๑๐๒๐๓๖ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง "ระบบการบริหารงานบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงขออนุญาตสัณนิษฐานได้ดำเนินการสัณนิษฐานเพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย ซึ่งเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ส่วนวันเวลาและสถานที่ที่จะให้สัมภาษณ์ สุดแต่ท่านจะกำหนด หลักสูตรฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ต่อไป

เรียน มีที่โรงเรียน
ม.จ.ร. ขออนุญาตสัณนิษฐานเพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย

เรียน นางสุนันท์ ตีรวัฒนประภา

[] จ.๑๐๓๐๓๐ [] บุคคล [] อื่นๆ

[] ตัวไป [] ถึงทางไปรษณีย์ [] อื่นๆ

วันที่ ๑๔ ส.ค. ๒๕๖๒

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญ)

รองคณบดีคณะครุศาสตร์

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

ติดต่อประสานงาน :-

นิสิตผู้วิจัย :- พระสุวรรณภูมิ อินทร์รัมย์

โทร ๐๘ ๘๕๕๔ ๕๒๘๘

เจ้าหน้าที่ :- น.ส.ณัฏฐา อลากุล

โทร ๐๘ ๐๐๗๑ ๕๑๘๖

14 ส.ค. ๖๒

หนังสือขอความอนุเคราะห์

ผู้ทรงคุณวุฒิประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)



ประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) คณะศึกษาศาสตร์บัณฑิตศึกษา

หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

พระสุวรนภูมิ อมมรโต (อินทร์รัมย์)

รุ่นที่ ๖ แบบ ๒.๑

วันจันทร์ที่ ๔ มีนาคม พ.ศ.๒๕๖๒ เวลา ๑๕.๐๐ น. เป็นต้นไป

ที่	ชื่อ - นามสกุล	ตำแหน่ง	ลายมือชื่อ
๑	พระมหาสมบัติ อนุโณ, ดร.	อาจารย์ประจำหลักสูตร พธ.ด.(พุทธบริหารการศึกษา)	พ
๒	พระมหาญาณวัฒน์ ฐิตวฑฒโน, ดร.	อาจารย์ประจำหลักสูตร พธ.ด.(พุทธบริหารการศึกษา)	พณณวัฒน์
๓	รศ.ดร.สมศักดิ์ บุญปู	ผู้อำนวยการหลักสูตร พธ.ด.(พุทธบริหารการศึกษา)	สมศักดิ์
๔	รศ.ดร.อินดา ศิริวรรณ	อาจารย์ประจำหลักสูตรบัณฑิตศึกษา	อินดา
๕	รศ.ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย	อาจารย์ประจำหลักสูตรบัณฑิตศึกษา	สุทธิพงษ์
๖	รศ.ดร.สิน งามประโคน	อาจารย์ประจำหลักสูตรบัณฑิตศึกษา	สิน
๗	ดร.เกษม แสงนันท	ผู้อำนวยการหลักสูตร พธ.ม.(พุทธบริหารการศึกษา)	เกษม
๘	ดร.บุญเชิด ชำนิศาสตร์	อาจารย์ประจำหลักสูตร พธ.ด.(พุทธบริหารการศึกษา)	บุญเชิด
๙	ดร.อำนาจ บัวศิริ	อดีตรองผู้อำนวยการสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ	อำนาจ

ที่	ชื่อ - นามสกุล	ตำแหน่ง	ลายมือชื่อ
๑	รศ.ดร.สิน งามประโคน	ประธานกรรมการ	สิน
๒	ผศ.ดร.อุทัย สดิมัน	กรรมการ	อุทัย

ที่	ชื่อ - นามสกุล	รหัสประจำตัวนิสิต	ลายมือชื่อ
๑	พระสุวรนภูมิ อมมรโต (อินทร์รัมย์)	๕๔๐๓๑๐๒๐๓๖	สุวรนภูมิ

ถูกต้องตามนี้

(ดร.พิชาน ชัยสุข)

เลขานุการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

รับรองตามนี้

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญปู)
ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา



ส่วนงาน ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มจร โทร. ๐๓๕-๒๔๘-๐๐๐ ต่อ ๘๒๘๔

ที่ ศธ ๖๑๐๓/ว ๔๑

วันที่ ๒๘ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๖๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group) เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

นมัสการ พระมหาสมบัติ ธนบุญโด, ดร.

ด้วย พระสุวรรณภูมิ ฉายา ธมฺมรโต นามสกุล อินทร์รัมย์ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๙๐๑๑๐๒๐๓๖ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำคหุฎินิพนธ์ เรื่อง “ระบบการบริหารงานบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากพระคุณท่านซึ่งเป็นกลุ่มประชากรผู้ให้ข้อมูลเชิงลึก ได้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus Group) ในวันจันทร์ที่ ๕ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๒ เวลา ๑๕.๐๐ น. เป็นต้นไป อาคารเรียนรวมโซนซี (ชั้น ๕ ห้องซี ๕๑๐) หลักสูตรพุทธศาสตร ดุษฎีบัณฑิต คณะครุศาสตร์ อ.วังน้อย จ.พระนครศรีอยุธยา ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ดังมีรายละเอียดปรากฏตามเอกสารที่ได้แนบมาพร้อมนี้ หลักสูตรฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงนมัสการมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์จักเป็นพระคุณยิ่ง

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญป)

รองคณบดีคณะครุศาสตร์

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

ติดต่อประสานงาน :-

พระสุวรรณภูมิ ธมฺมรโต

๐๘ ๘๕๔๔ ๔๒๘๘

น.สมณี อาลากุล

๐๘ ๐๐๗๑ ๔๑๘๖



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มจร โทร. ๐๓๕-๒๔๘-๐๐๐ ต่อ ๘๒๘๔

ที่ ศธ ๖๑๐๓/๔๑

วันที่ ๒๘ กุมภาพันธ์ พ.ศ.๒๕๖๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group) เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

นมัสการ พระมหาญาณวิวัฒน์ วิฑูรตฺตโน, ดร.

ด้วย พระสุวรรณภูมิ ฉายา ธรรมโต นามสกุล อินทร์รัมย์ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๐๑๑๐๒๐๓๖ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาลงกรณราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำคุณูปการ เรื่อง “ระบบการบริหารงานบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากพระคุณท่านซึ่งเป็นกลุ่มประชากรผู้ให้ข้อมูลเชิงลึก ได้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus Group) ในวันจันทร์ที่ ๔ มีนาคม พ.ศ.๒๕๖๒ เวลา ๑๕.๐๐ น. เป็นต้นไป อาคารเรียนรวมโซนซี (ชั้น ๕ ห้องซี ๕๑๐) หลักสูตรพุทธศาสตร ดุษฎีบัณฑิต คณะครุศาสตร์ อ.วังน้อย จ.พระนครศรีอยุธยา ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ดังมีรายละเอียดปรากฏตามเอกสารที่ได้แนบมาพร้อมนี้ หลักสูตรฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงนมัสการมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์จักเป็นพระคุณยิ่ง

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญปู)

รองคณบดีคณะครุศาสตร์

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

ติดต่อประสานงาน :-

พระสุวรรณภูมิ ธรรมโต

๐๘ ๘๕๔๔ ๔๒๘๘

น.สมณี อาสากุล

๐๘ ๐๐๗๑ ๔๑๘๖



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มจร โท. ๐๓๕-๒๔๘-๐๐๐ ต่อ ๘๒๘๔

ที่ ศธ ๖๑๐๓/ว ๔๑

วันที่ ๒๘ กุมภาพันธ์ พ.ศ.๒๕๖๒

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group) เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน รศ.ดร.สมศักดิ์ บุญปู

ด้วย พระสุวรรณภูมิ ฉายา ธมมรโต นามสกุล อินทร์รัมย์ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๙๐๑๑๐๒๐๓๖ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง “ระบบการบริหารงานบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านซึ่งเป็นกลุ่มประชากรผู้ให้ข้อมูลเชิงลึก ได้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus Group) ในวันจันทร์ที่ ๕ มีนาคม พ.ศ.๒๕๖๒ เวลา ๑๕.๐๐ น. เป็นต้นไป อาคารเรียนรวมโซนซี (ชั้น ๕ ห้องซี ๕๑๐) หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต คณะครุศาสตร์ อ.วังน้อย จ.พระนครศรีอยุธยา ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ดังมีรายละเอียดปรากฏตามเอกสารที่ได้แนบมาพร้อมนี้ หลักสูตรฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ต่อไป

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญปู)

รองคณบดีคณะครุศาสตร์

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

ติดต่อประสานงาน :-

พระสุวรรณภูมิ ธมมรโต

๐๘ ๘๕๔๔ ๔๒๘๘

น.สมณี อาลากุล

๐๘ ๐๐๗๑ ๔๑๘๖



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มจร โทร. ๐๓๕-๒๔๘-๐๐๐ ต่อ ๘๒๘๔

ที่ ศธ ๖๑๐๓/ว ๔๑

วันที่ ๒๘ กุมภาพันธ์ พ.ศ.๒๕๖๒

เรื่อง ขออนุมัติเข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group) เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน รศ.ดร.อินดา ศิริวรรณ

ด้วย พระสุวรรณภูมิ ฉายา ธรรมโศ นามสกุล อินทร์รัมย์ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๙๐๑๑๐๒๐๓๖ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาลงกรณราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำคหุฎินิพนธ์ เรื่อง “ระบบการบริหารงานบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขออนุมัติเข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group) ในวันจันทร์ที่ ๕ มีนาคม พ.ศ.๒๕๖๒ เวลา ๑๕.๐๐ น. เป็นต้นไป อาคารเรียนรวมโซนซี (ชั้น ๕ ห้องซี ๕๑๐) หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต คณะครุศาสตร์ อ.วังน้อย จ.พระนครศรีอยุธยา ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ดังมีรายละเอียดปรากฏตามเอกสารที่ได้แนบมาพร้อมนี้ หลักสูตรฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาส นี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ต่อไป

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญป)

รองคณบดีคณะครุศาสตร์

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

ติดต่อประสานงาน :-

พระสุวรรณภูมิ ธรรมโศ

๐๘ ๘๕๔๔ ๔๒๘๘

น.สมณี อาลากุล

๐๘ ๐๐๗๑ ๔๑๘๖



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มจร โทร. ๐๓๕-๒๔๘-๐๐๐ ต่อ ๘๒๘๔

ที่ ศธ ๖๑๐๓/ว ๔๑

วันที่ ๒๘ กุมภาพันธ์ พ.ศ.๒๕๖๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group) เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน รศ.ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย

ด้วย พระสุวรรณภูมิ ฉายา ธรรมโต นามสกุล อินทร์รัมย์ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๙๐๑๑๐๒๐๓๖ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง “ระบบการบริหารงานบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านซึ่งเป็นกลุ่มประชากรผู้ให้ข้อมูลเชิงลึก ได้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus Group) ในวันจันทร์ที่ ๕ มีนาคม พ.ศ.๒๕๖๒ เวลา ๑๕.๐๐ น. เป็นต้นไป อาคารเรียนรวมโซนซี (ชั้น ๕ ห้องซี ๕๑๐) หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต คณะครุศาสตร์ อ.วังน้อย จ.พระนครศรีอยุธยา ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ดังมีรายละเอียดปรากฏตามเอกสารที่ได้แนบมาพร้อมนี้ หลักสูตรฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ต่อไป

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญบุ)

รองคณบดีคณะครุศาสตร์

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

ติดต่อประสานงาน :-

พระสุวรรณภูมิ ธรรมโต

๐๘ ๘๕๔๔ ๔๒๘๘

น.สมณี อาสากุล

๐๘ ๐๐๗๑ ๔๑๘๖



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มจร โทร. ๐๓๕-๒๔๘-๐๐๐ ต่อ ๘๒๘๔

ที่ ศธ ๖๑๐๓/ว ๔๑

วันที่ ๒๘ กุมภาพันธ์ พ.ศ.๒๕๖๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group) เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน รศ.ดร.ลิน งามประโคน

ด้วย พระสุวรรณภูมิ นาย ธรรมโต นามสกุล อินทร์รัมย์ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๙๐๑๑๐๒๐๓๖ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาลงกรณราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง “ระบบการบริหารงานบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านซึ่งเป็นกลุ่มประชากรผู้ให้ข้อมูลเชิงลึก ได้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus Group) ในวันจันทร์ที่ ๕ มีนาคม พ.ศ.๒๕๖๒ เวลา ๑๕.๐๐ น. เป็นต้นไป อาคารเรียนรวมโซนซี (ชั้น ๕ ห้องซี ๕๑๐) หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต คณะครุศาสตร์ อ.วังน้อย จ.พระนครศรีอยุธยา ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ดังมีรายละเอียดปรากฏตามเอกสารที่ได้แนบมาพร้อมนี้ หลักสูตรฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ต่อไป

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญป)

รองคณบดีคณะครุศาสตร์

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

ติดต่อประสานงาน :-

พระสุวรรณภูมิ ธรรมโต

๐๘ ๘๕๔๔ ๔๒๘๘

น.สมณี อาภากุล

๐๘ ๐๐๗๑ ๔๑๘๖



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มจร โทร. ๐๓๕-๒๔๘-๐๐๐ ต่อ ๘๒๘๔

ที่ ศธ ๖๑๐๓/ว ๔๑

วันที่ ๒๘ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๖๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group) เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ดร.เกษม แสงนนท์

ด้วย พระสุวรรณภูมิ ฉายา ธรรมโต นามสกุล อินทร์รัมย์ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๙๐๑๑๐๒๐๓๖ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาลงกรณราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง “ระบบการบริหารงานบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านซึ่งเป็นกลุ่มประชากรผู้ให้ข้อมูลเชิงลึก ได้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus Group) ในวันจันทร์ที่ ๕ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๒ เวลา ๑๕.๐๐ น. เป็นต้นไป อาคารเรียนรวมโซนซี (ชั้น ๕ ห้องซี ๕๑๐) หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต คณะครุศาสตร์ อ.วังน้อย จ.พระนครศรีอยุธยา ซึ่งเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ดังมีรายละเอียดปรากฏตามเอกสารที่ได้แนบมาพร้อมนี้ หลักสูตรฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ต่อไป

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญปู)

รองคณบดีคณะครุศาสตร์

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

ติดต่อประสานงาน :-

พระสุวรรณภูมิ ธรรมโต

๐๘ ๘๕๔๔ ๔๒๘๘

น.สมณี อาภากุล

๐๘ ๐๐๗๑ ๔๑๘๖



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มจร โทร. ๐๓๕-๒๔๘-๐๐๐ ต่อ ๘๒๘๔

ที่ ศธ ๖๑๐๓/ว ๔๑

วันที่ ๒๘ กุมภาพันธ์ พ.ศ.๒๕๖๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group) เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ดร.บุญเชิด ชำนิศาสตร์

ด้วย พระสุวรรณภูมิ ฉายา ธรรมโต นามสกุล อินทร์รัมย์ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๔๐๑๑๐๒๐๓๖ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาลงกรณราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง “ระบบการบริหารงานบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านซึ่งเป็นกลุ่มประชากรผู้ให้ข้อมูลเชิงลึก ได้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus Group) ในวันจันทร์ที่ ๔ มีนาคม พ.ศ.๒๕๖๒ เวลา ๑๕.๐๐ น. เป็นต้นไป อาคารเรียนรวมโซนซี (ชั้น ๕ ห้องซี ๕๑๐) หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต คณะครุศาสตร์ อ.วังน้อย จ.พระนครศรีอยุธยา ซึ่งเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ดังมีรายละเอียดปรากฏตามเอกสารที่ได้แนบมาพร้อมนี้ หลักสูตรฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ต่อไป

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญปู)

รองคณบดีคณะครุศาสตร์

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

ติดต่อประสานงาน :-

พระสุวรรณภูมิ ธรรมโต

๐๘ ๘๕๔๔ ๔๒๘๘

น.ส.ณัฏฐา อาภากุล

๐๘ ๐๐๗๑ ๔๑๘๖

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/ว ๕๗



มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
 หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย
 จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
 โทรศัพท์ ๐๙ ๓๐๓๐ ๕๐๓๘ โทรสาร ๐ ๓๕๒๙๔
 ๘๐๓๔www.mcu.ac.th

๒๘ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๖๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย

เรียน ดร.อำนาจ บัวศิริ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แนวทางและแบบบันทึกข้อมูลการสนทนากลุ่ม จำนวน ๑ ชุด

ด้วย พระสุวรรณภูมิ ฉายา ธมฺมรโต นามสกุล อินทร์รัมย์ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๙๐๑๐๒๐๓๖ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง “ระบบการบริหารงานบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านซึ่งเป็นกลุ่มประชากรผู้ให้ข้อมูลเชิงลึก ได้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus Group) ในวันจันทร์ที่ ๕ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๒ เวลา ๑๕.๐๐ น. เป็นต้นไป อาคารเรียนรวมโซนซี (ชั้น ๕ ห้องซี ๕๑๐) หลักสูตรพุทธศาสตร ดุษฎีบัณฑิต คณะครุศาสตร์ อ.วังน้อย จ.พระนครศรีอยุธยา ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ดังมีรายละเอียดปรากฏตามเอกสารที่ได้แนบมาพร้อมนี้ หลักสูตรฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญปู)

รองคณบดีคณะครุศาสตร์

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

ติดต่อประสานงาน :-

พระสุวรรณภูมิ ธมฺมรโต ๐๘ ๘๕๔๔ ๔๒๘๘

น.ส.สมณี อาสากุล ๐๘ ๐๐๗๑ ๔๑๘๖

ประวัติผู้วิจัย

- ชื่อ-ฉายา/นามสกุล : พระสุวรรณภูมิ อินทร์รัมย์ (ธมฺมรโต)
- ว/ด/ป (เกิด) : ๒๖ พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๒๕
- ภูมิลำเนา : ๔๔ / ๑ หมู่ ๖ ตำบลหลักเขต อำเภอเมืองบุรีรัมย์ จังหวัดบุรีรัมย์
- การศึกษา : นักธรรมชั้นเอก, สำนักเรียนวัดชีธาราม
: ป.บส. การบริหารกิจการคณะสงฆ์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย (หน่วยวิทยบริการ วัดป่าเลไลยก์)
: พุทธศาสตรบัณฑิต (การจัดการเชิงพุทธ)
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย (หน่วยวิทยบริการ วัดป่าเลไลยก์)
: พุทธศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา)
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
- ตำแหน่ง/ประสบการณ์ทำงาน : พระสอนศีลธรรมในโรงเรียน
- อุปสมบท : ๒๓ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๔๘ ณ พัทธสีมา วัดชีธาราม ม. ๑ ต.ไร่รถ
อ.ดอนเจดีย์ จ.สุพรรณบุรี
- สังกัด : วัดอุทุมพราราม (ไผ่แขก) ตำบลดอนโพธิ์ทอง อำเภอเมืองฯ
จังหวัดสุพรรณบุรี
- ปีที่เข้าศึกษา : ปีการศึกษา ๒๕๕๙
- ปีที่สำเร็จการศึกษา : ปีการศึกษา ๒๕๖๑
- ที่อยู่ปัจจุบัน : วัดอุทุมพราราม (ไผ่แขก) ตำบลดอนโพธิ์ทอง อำเภอเมืองฯ
จังหวัดสุพรรณบุรี
: โทร.-๐๘ - ๑๑๙๙๙๑๐๖, ๐๘ - ๘๕๕๔๔๒๘๘