



แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหาร
โรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอละมาม จังหวัดเซกอง
สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว
A GUIDELINE OF PERSONNEL ADMINISTRATION BASED ON
BRAHMAVIHĀRA FOR SECONDARY SCHOOL ADMINISTRATORS
IN LAMAM DISTRICT, SEKONG PROVINCE
LAO PEOPLE'S DEMOCRATIC REPUBLIC

พระบัวเงิน สุธมโม (แสงมะณีลาด)

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
พุทธศักราช 2561



แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหาร
โรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอละมาม จังหวัดเชกกอง
สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

พระบัวเงิน สุขธมโม (แสงมะณีลาด)

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
พุทธศักราช 2561

(ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย)



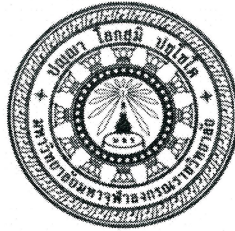
A Guideline of Personnel Administration Based on
Brahmavihāra for Secondary School Administrators
in Lamam District, Sekong Province, Lao
People's Democratic Republic

Phra Bouangeun Sukhādhāmmo (Sengmanilat)

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of
the Requirements for the Degree of
Master of Arts
(Buddhist Educational Administration)

Graduate School
Mahachulalongkornrajavidyalaya University
C.E. 2018

(Copyright by Mahachulalongkornrajavidyalaya University)



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัย
เรื่อง “แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
อำเภอละมาม จังหวัดเขกอง สาธารณะรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

(พระมหาสมบุญ วุฑฒิกโร, ดร.)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการตรวจสอบบัณฑิตวิทยาลัย

(พระครูกิตติญาณวิสิฐ, ดร.)

ประธานกรรมการ

(รศ. ดร.อำนวย เดชชัยศรี)

กรรมการ

(ดร.บุญเชิด ชำนิศาสตร์)

กรรมการ

(ดร.เกษม แสงนนท์)

กรรมการ

คณะกรรมการควบคุมบัณฑิตวิทยาลัย

ดร.บุญเชิด ชำนิศาสตร์

ประธานกรรมการ

ดร.เกษม แสงนนท์

กรรมการ

ชื่อผู้วิจัย

(พระบัวเงิน สุขธมโม)

Thesis Title : A Guideline of Personnel Administration Based on
Brahmavihāra for Secondary School Administrators
In Lamam District, Sekong Province, Lao People's
Democratic Republic

Researcher : Phra Bouangeun Sukhādhāmmo (Sengmanilat)

Degree : Master of Arts (Buddhist Educational Administration)

Thesis Supervisory Committee

: Dr. Boonchurd Chumnisart, B.Ed. (Health Education),
Med. (Early Childhood Education). Ph.D. (Educational
Administration)

: Dr. Kasem Saengnont, B.A. (Public Administration),
M.S. (Information Technology), Ph.D. (Buddhist Educational
Administration)

Date of Graduation : March 4, 2019

Abstract

The objectives of this research were to study the state of personnel administration of secondary school administrators, to study principles and methods of personnel administration based on Brahmavihāra for secondary school administrators, and to propose a guideline of personnel administration based on Brahmavihāra for secondary school administrators in Lamam District, Sekong Province, Lao People's Democratic Republic. The data were collected by questionnaires from 150 teachers and school administrators, and then analyzed by percentage, mean, standard deviation.

The result of the study found that:

1. The opinion towards personnel administration based on Brahmavihāra Dhamma for secondary school administrators in Lamam District, Sekong Province, Lao People's Democratic Republic was at a high level totally and in aspects. The highest level was on personnel planning, followed by personnel recruiting, personnel developing, and personnel performance evaluating respectively.

2. A guideline of personnel administration based on Brahmavihāra Dhamma was as follows;

1) In personnel planning, a number of personnel were recruited to cover the positions and the existing personnel were assigned to work in full capability.

2) In personnel recruiting, personnel with relevant qualifications were recruited and they had a chance to develop themselves equally.

3) In personnel developing, school staffs were allowed to participate and voice in school recruitment system.

4) In personnel performance evaluating, school staffs participated and took part in work performance monitoring and evaluating.

3. The proposed guideline of personnel administration based on Brahmavihāra Dhamma for secondary school administrators was to apply the principles of Brahmavihāra Dhamma in planning, recruiting, developing, and evaluating personnel's performance in order that the personnel could work in full capability, have morale in work, and create advantages to their schools.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เล่มนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี เพราะได้รับความเมตตาอนุเคราะห์เป็นอย่างดีจากดร. บุญเชิด ขำนิศาสตร์, และ ดร.เกษม แสงนนท์ คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เป็นผู้ให้คำแนะนำแนวทางเพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขด้วยดีมาตลอดจึงเจริญพรขอบคุณคณะกรรมการที่ปรึกษาทั้งสองท่านเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

เจริญพรขอบคุณรองศาสตราจารย์ ดร.สิน งามปะโคน รองศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย ดร.ยุทธวีร์ ทองใหญ่ ดร.อำนาจ บัวศิริ และ ดร.กฤษฎา นันทเพ็ชร ทุกท่านได้เมตตาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแก้ไขเครื่องมือวิจัยจนสำเร็จด้วยดี

เจริญพรขอบคุณ ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอละมาม จังหวัดเซกอง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ตลอดถึงผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาสงฆ์ท่าหิน นครปากเซ จังหวัดจำปาสัก สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ที่เมตตาอนุเคราะห์ให้เก็บข้อมูลเพื่อทดลองเครื่องมือในการดำเนินการวิจัยครั้งนี้

เจริญพรขอบคุณ โยมพ่อ-แม่ ญาติพี่น้องทุกคน ผู้มีอุปการคุณท่าน เพื่อนๆ นิสิตพุทธบริหารการศึกษาทุกรูป และเจ้าหน้าที่มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยได้ให้ความรู้เป็นวิทยาทานด้านประสบการณ์ ให้กำลังใจแก่ผู้วิจัยมาโดยตลอด ผู้วิจัยเจริญพรขอบคุณทุกๆ ท่านอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

พระบัวเงิน สุขธมโม (แสงมณีลาด)

20 มกราคม 2562

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ข
กิตติกรรมประกาศ	ง
สารบัญ	จ
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ฉ
คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ	ญ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	4
1.3 ปัญหาที่ต้องการทราบ	4
1.4 ขอบเขตการวิจัย	4
1.5 นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย	6
1.6 ประโยชน์ที่ได้รับ	7
บทที่ 2 แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	8
2.1 แผนยุทธศาสตร์การการศึกษาแห่งชาติ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว	8
2.2 แนวคิดการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน	10
2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรม	42
2.4 การบริหารบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4	57
2.5 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับผู้บริหารโรงเรียน	61
2.6 ทฤษฎีเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหาร	65
2.7 สภาพพื้นที่ทำวิจัย	66
2.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	68
2.9 กรอบแนวคิดในการวิจัย	75
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	76
3.1 รูปแบบการวิจัย	76
3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	76
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	77
3.4 การสร้างเครื่องมือในการวิจัย	78
3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล	79
3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล	79
3.7 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	80

บทที่ 4 ผลการวิจัย	83
4.1 ผลการวิจัยข้อมูลทั่วไป	84
4.2 ผลการวิจัยข้อมูลความคิดเห็นของผู้อำนวยการและอาจารย์สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีต่อแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอละมาม จังหวัดเชกอง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว	87
4.3 ข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอละมาม จังหวัดเชกอง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว	93
4.4 ผลการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการโรงเรียนเกี่ยวกับแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอละมาม จังหวัดเชกอง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว	94
4.5 องค์ความรู้จากการวิจัย	97
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	98
5.1 สรุปผลการวิจัย	98
5.2 อภิปรายผลการวิจัย	99
5.3 ข้อเสนอแนะ	104
5.3.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย	104
5.3.2 ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติการ	104
5.3.3 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป	104
บรรณานุกรม	105
ภาคผนวก	112
ภาคผนวก ก แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	113
ภาคผนวก ข รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจแก้ไขเครื่องมือวิจัย	121
ภาคผนวก ค หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจแก้ไขเครื่องมือวิจัยวิจัย	123
ภาคผนวก ง ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามจากผู้เชี่ยวชาญ (IOC)	128
ภาคผนวก จ หนังสือขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามเพื่อการวิจัย	138
ภาคผนวก ฉ ค่าความเชื่อมั่น (Try Out) ของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย	150
ประวัติผู้วิจัย	153

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
3.1 จำนวนประชากร และกลุ่มตัวอย่างที่ได้	77
4.1 ร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้อำนวยการและอาจารย์สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอละมาม จังหวัดเขกอง สาธารณะรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวจำแนกตาม เพศ	84
4.2 ร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้อำนวยการอาจารย์สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอ ละมาม จังหวัดเขกอง สาธารณะรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวจำแนกตามอายุ	84
4.3 ร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้อำนวยการและอาจารย์สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอละมาม จังหวัดเขกอง สาธารณะรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวจำแนกตาม ตำแหน่ง	85
4.4 ร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้อำนวยการและอาจารย์สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอละมาม จังหวัดเขกอง สาธารณะรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวจำแนกตาม วุฒิการศึกษา	85
4.5 ร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้อำนวยการและอาจารย์สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอละมาม จังหวัดเขกอง สาธารณะรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวจำแนกตาม ประสบการณ์ทำงาน	86
4.6 ร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้อำนวยการและอาจารย์สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอละมาม จังหวัดเขกอง สาธารณะรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวจำแนกตาม ระดับชั้นโรงเรียน	86
4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการ และ อาจารย์สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอละมาม จังหวัดเขกอง สาธารณะรัฐ ประชาธิปไตยประชาชนลาว โดยภาพรวม	88
4.8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการ และ อาจารย์สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอละมาม จังหวัดเขกอง สาธารณะรัฐ ประชาธิปไตยประชาชนลาว ด้านการวางแผนงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ธรรม	89
4.9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการ และ อาจารย์สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอละมาม จังหวัดเขกอง สาธารณะรัฐ ประชาธิปไตยประชาชนลาว ด้านการสรรหาบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรม	90
4.10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการ และ อาจารย์สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอละมาม จังหวัดเขกอง สาธารณะรัฐ ประชาธิปไตยประชาชนลาว ด้านการพัฒนาบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรม	91

- 4.11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการ และ
อาจารย์สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอละมาม จังหวัดเซกอง สาธารณรัฐ
ประชาธิปไตยประชาชนลาว ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคคลตามหลัก
พรหมวิหารธรรม 92
- 4.12 ข้อเสนอแนะแนวทางจากผู้อำนวยการและอาจารย์สอนเกี่ยวกับแนวทางการ
บริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา
อำเภอละมาม จังหวัดเซกอง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว 93

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
2.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย	75
3.1 ขั้นตอนของการดำเนินการวิจัย	82
4.1 องค์ความรู้จากการวิจัย	97

คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ

อักษรย่อในวิทยานิพนธ์นี้อ้างอิงจากพระไตรปิฎกฉบับภาษาไทยของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๓๙ โดยได้กล่าวถึงแหล่งที่มา/เล่ม/ข้อ/ และหน้าตามลำดับเช่นที่.ปา. (ไทย) ๑๑/๓๐๕/๑๙๖หมายถึงที่มณิกายปาฎิกวรรคพระไตรปิฎกภาษาไทย

พระอภิธรรมปิฎก				
อภ.วิ.	=	สูตรตันตปิฎก	องภิธรรมปิฎก	วิภังค์ (ภาษาไทย)
พระสุตตันตปิฎก				
ที่.ปา.	=	สูตรตันตปิฎก	ที่มณิกาย	ปากวักคปาติ (ภาษาไทย)
อง.เอกาทสก.	=	สูตรตันตปิฎก	องคุดตตรนิกาย	เอกาทสกนินบาต (ภาษาไทย)
อง.ปญจก.	=	สูตรตันตปิฎก	องคุดตตรนิกาย	ปญจกนินบาต (ภาษาไทย)

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การศึกษาเป็นเครื่องมือที่สำคัญประการหนึ่งในการพัฒนาประเทศและมีบทบาทโดยตรงในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คุณภาพของประชากรในประเทศจะเป็นเช่นใดขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพการจัดการศึกษาในสถาบันการศึกษาเป็นสำคัญ¹

นับตั้งแต่การเปลี่ยนการปกครองเมื่อปี ค.ศ.1975 สปป.ลาว ได้ดำเนินการปฏิรูประบบการศึกษาของประเทศถึง 4 ครั้งแล้ว ล่าสุดลาวได้กำหนดระยะเวลาการปฏิรูปการศึกษาของประเทศเอาไว้ระหว่างปี 2006–2015 ซึ่งปัจจุบันกำลังอยู่ในระยะที่สองของนโยบายดังกล่าวการปฏิรูประบบการศึกษาที่ชัดเจนที่สุดคือ การปรับระยะเวลาการศึกษาขั้นพื้นฐานมาเป็นระบบ 12 ปีจากระบบการศึกษาแบบเก่าที่เป็นแบบ 11 ปีที่เรียกว่าระบบ 5+3+3 หมายถึงการเรียนในระดับประถม 5 ปี มัธยมต้น 3 ปี และมัธยมปลาย 3 ปีขณะที่ในระบบการศึกษาขั้นพื้นฐานแบบใหม่ สปป.ลาว ได้มีการขยายช่วงชั้นการเรียนในระดับมัธยมต้นจากเดิม 3 ปีให้เป็น 4 ปี เพื่อต้องการให้ความรู้ของนักเรียนในระดับมัธยมตอนต้นมีความเข้มข้นขึ้น นักเรียนมีความเข้าใจเนื้อหาต่าง ๆ ในแต่ละวิชาเรียนอย่างลึกซึ้งในด้านหลักสูตรการศึกษา ลาวมีการปรับปรุงหลักสูตรใหม่และเริ่มใช้ครั้งแรกในปี 2009 เป็นต้นมา โดยเน้นการผลิตนักเรียนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ทางด้านเศรษฐกิจและสังคมในยุคปัจจุบันมากขึ้น ตัวอย่างเช่น กฎหมายการศึกษาที่ปรับปรุงใหม่ในมาตรา 18 ระบุให้การศึกษาขั้นมัธยมศึกษาที่ต่อเนื่องจากชั้นประถมศึกษา มีหน้าที่ให้ความรู้ทั่วไปและความรู้พื้นฐานที่จำเป็นเพื่อการเรียนต่อหรือประกอบอาชีพตามความเหมาะสม สปป.ลาว ได้ดำเนินการปรับปรุงการเรียนการสอนด้วยการเพิ่มสื่อการเรียนการสอนต่าง ๆ โดยเฉพาะเพิ่มแบบเรียนให้เพียงพอมากขึ้น และเนื่องจาก สปป.ลาว เป็นประเทศที่เต็มไปด้วยภูเขาสูง การติดต่อคมนาคมเป็นไปด้วยความยากลำบาก สปป.ลาว จึงนำเอาเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้ร่วมด้วย อาทิ การเรียนการสอนผ่านทางโทรภาพ และสื่อทางด้าน E-Learning ในขั้นมัธยมเป็นต้นส่วนครูซึ่งนับเป็นบุคลากรที่มีความสำคัญต่อคุณภาพการศึกษา แม้ปัจจุบันลาวยังต้องเผชิญกับภาวะขาดแคลนครูไม่ต่างกับหลาย ๆ ประเทศในอาเซียน เช่น ในระดับมัธยมมีอัตราส่วนเฉลี่ยครู 1 คน ต่อนักเรียน 35 คน นโยบายของกระทรวงศึกษาธิการจึงมุ่งไปที่การพัฒนาคุณภาพของครูที่มีอยู่เป็นสำคัญ โดยครูทุกคนจะต้องผ่านการประเมินวิทยฐานะจากสภา

¹ ชิตชนก เชิงเชาว์ และคณะ, “การวิเคราะห์โครงสร้างขององค์ประกอบซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดชายแดนภาคใต้”, วารสารสงขลานครินทร์ ฉบับสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์, 5 (พฤษภาคม-สิงหาคม, 2551) หน้า 131-158, อ้างใน พระมหาธนศักดิ์ ธมมโชโต (ขึ้นสว่าง) วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, “แนวทางการบริหารบุคคลตามหลักอคติ 4 เชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา จังหวัดปราจีนบุรี”, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2560), หน้า 1.

การศึกษาของลาวเสียก่อนจึงจะสามารถทำห้าที่เป็ผู้สอนนักเรียนได้นอกจากนี้ ยังเน้นการฝึกอบรมครูในวิชาที่มีความยาก และยังมีระบบครูศึกษานิเทศก์คอยติดตามประเมินผลการเรียนการสอนในแต่ละท้องถิ่น คอยให้ความช่วยเหลือครูผู้สอนในแต่ละพื้นที่ที่มีปัญหา ผลที่ได้รับคือการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพดีขึ้นโดยลำดับแม้ สปป.ลาว จะมีการจัดการศึกษาที่ควบคุมจากส่วนกลาง หมายถึงจากกระทรวงศึกษาธิการลงไปสู่สถานศึกษาในระดับล่าง แต่ก็พร้อมเปิดโอกาสให้ท้องถิ่นได้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาด้วย โดยสามารถกำหนดหลักสูตรของท้องถิ่นที่มีความเหมาะสมกับท้องถิ่นของตนเองได้ถึงร้อยละ 20 ร่วมกับหลักสูตรของส่วนกลางจำนวนร้อยละ 80²

ในมาตรา 4 ได้วางหลักว่า รัฐบาลยึดหลักการศึกษาศึกษาเป็นสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาคนทางด้านร่างกาย คุณธรรม จริยธรรม ชีวิตสังคมโลกทัศน์ วิทยาศาสตร์และความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี กล่าวคือ รัฐบาลมีเป้าหมายในการสร้างบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ คิดอย่างสร้างสรรค์ มีวิชาชีพและมีส่วนร่วมในการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ เศรษฐกิจแห่งภูมิปัญญาที่ละก้าว³ ซึ่งตามแผนยุทธศาสตร์ของชาตินั้น มีการพัฒนาประเทศในขั้นต่อไปคือจะทำให้ทั่วทั้งประเทศมีเสถียรภาพทางการเมือง มีเศรษฐกิจที่ขยายตัวอย่างต่อเนื่อง และบรรลุเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ของชาติที่กำหนดไว้ จึงได้กำหนดแผนว่าภายในปี ค.ศ. 2020 ต้องผลักดันให้ประเทศชาติหลุดพ้นจากความเป็นประเทศด้อยพัฒนา ดังนั้นทางรัฐบาลจึงเห็นว่า พัฒนาการศึกษากภายในประเทศนั้นเป็นงานที่สำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพดีขึ้น โดยทางรัฐบาลจึงได้มีการพัฒนาและขับเคลื่อนแนวทางการศึกษาให้เข้าใกล้กับมาตรฐานภายในประเทศและมาตรฐานสากลตามลำดับ พร้อมทั้งให้สอดคล้องกับความเป็นจริงของประเทศซึ่งเป้าหมายของการจัดการศึกษาก็เพื่อเน้นไปที่การสร้างคนให้ได้รับการพัฒนาอย่างรอบด้าน เป็นพลเมืองที่ดีมีการศึกษา มีความรู้ในวิชาชีพ มีความสามารถ มีความคิดสร้างสรรค์ มีความกระตือรือร้นในการทำหน้าที่ของตนเองและมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศกล่าวคือ การพัฒนาตนเองให้มีสุขภาพพลานามัยที่สมบูรณ์ และมีคุณธรรม จริยธรรมเพื่อตอบสนองกับความต้องการในการพัฒนาประเทศชาติในยุคโลกาภิวัตน์⁴ นอกจากนี้รัฐบาลลาวยังได้วางแผนยุทธศาสตร์การศึกษาปี ค.ศ. 2006-2015 เพื่อปฏิรูปการศึกษาแห่งชาติ และขยายการศึกษาของประเทศสาธารณรัฐ ประชาธิปไตยประชาชนลาว ให้เป็นเอกภาพ มีคุณภาพและมีมาตรฐานใกล้เคียงกับสากล⁵

อำเภอละมามเป็นเมืองเล็ก ๆ ที่ยังคงเต็มไปด้วยร่องรอยจากสงคราม อยู่ในวงล้อมของแม่น้ำโขง และที่ราบสูงบอละเวรจึงทำให้มีทัศนียภาพที่สงบและงดงาม สิ่งที่น่าสนใจของเมืองนี้คือร้านจำหน่ายหัตถกรรมพื้นเมืองของชนเผ่าต่าง ๆ เช่น ผ้าทอ ผ้าปัก เครื่องจักสาน ผลไม้ สมุนไพร

² ศูนย์ข้อมูลข่าวสารอาเซียนกรมประชาสัมพันธ์, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: thailand.prd.go.th/1700/ewt/asean thai/ewt_news.php?nid=1056&filename=index[10 พฤศจิกายน 2561].

³ กระทรวงศึกษาธิการ กรมจัดตั้งและพนักงาน, กฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว (ฉบับปรับปรุง), (นครหลวงเวียงจันทน์: กระทรวงศึกษาธิการ, 2558), หน้า 3.

⁴ เรื่องเดียวกัน, หน้า 3.

⁵ กระทรวงศึกษาธิการ, แผนยุทธศาสตร์การปฏิรูปการศึกษาแห่งชาติลาว ค.ศ. 2006-2015, (นครหลวงเวียงจันทน์: โรงพิมพ์ศรีสรวาด, 2008), หน้า 11.

เป็นต้น ออกจากตัวเมืองไปทางใต้สู่แขวงอัตตะปือ ว่าจะประมาณ 20 นาทีที่จะถึงตลาดแฝด เป็นน้ำตกธรรมชาติไหลผ่านตลอดปี มีศาลาชมวิวยามเช้าใช้เป็นที่พักผ่อนได้สวยงาม สงบร่มเย็นน่าไป⁶ และในด้านการพัฒนาโอกาสและความเท่าเทียมทางด้านการศึกษาระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้นและตอนปลาย ปัจจุบันภายในอำเภอละมามมีโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งหมด 17 แห่งมีโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้น 10 แห่ง โดยมีการเปรียบเทียบกับปี ค.ศ.2016-2017 ได้มีโรงเรียนเพิ่มขึ้นจำนวน 1 แห่งเท่ากับเพิ่มขึ้นในอัตราร้อยละ 10 ของจำนวนโรงเรียนภายในอำเภอ และมีห้องเรียนลดลงจำนวน 4 ห้อง โดยคิดเป็นร้อยละ 3.77 ของจำนวนห้องเรียนภายในอำเภอ โรงเรียนที่มีห้องน้ำและสามารถใช้ น้ำได้ตลอดทั้งปีมีจำนวนทั้งหมด 10 แห่ง กล่าวคือโรงเรียนทุกโรงเรียนภายในอำเภอละมามนั้นมีห้องน้ำและสามารถใช้น้ำได้ตลอดทั้งปี ในปีค.ศ. 2018 มีนักเรียนมัธยมต้นทั้งหมด 3525 คน แบ่งเป็นเพศหญิง 1696 คน และเพศชาย 1829 คน โดยลดลงจากปี 2016-2017จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 0.53 ในขณะที่การศึกษาระดับชั้นมัธยมตอนปลาย มีโรงเรียนมัธยมสมบูรณ์มีจำนวน 6 แห่งและโรงเรียนมัธยมตอนปลายจำนวน 1 แห่ง ประกอบไปด้วย 63 ห้องเรียนภายในปี ค.ศ. 2017-2018 ได้มีโรงเรียนเพิ่มขึ้นจากเดิมในปี ค.ศ. 2016-2017 จำนวน 1 แห่งคิดเป็นร้อยละ 16.66 และได้มีห้องเรียนเพิ่มขึ้นทั้งหมด 12 ห้องคิดเป็นร้อยละ 19.04 โดยมีนักเรียนทั้งหมด 2090 คน แบ่งเป็นเพศหญิง 1018 คน และเพศชาย 1072 คน เพิ่มขึ้นจากปีค.ศ.2016-2017 จำนวน180คน คิดเป็นร้อยละ 8.61⁷

ดังนั้น การบริหารงานบุคลากรโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอละมาม จังหวัดเขกอง สาธารณะรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ถือเป็นเรื่องสำคัญในการบริหารงาน แต่เนื่องจากการดำเนินงานการบริหารงานบุคลากร มีปัญหาและอุปสรรคหลายประการอาจเนื่องมาจากสภาพท้องถิ่นบุคลากรมีไม่เพียงพอ บุคลากรมีคุณสมบัติไม่ตรงกับสายงาน ทำให้การบริหารงานไม่ทั่วถึงสิ่งเหล่านี้น่าจะทำให้เกิดปัญหาในการบริหารบุคลากรทำให้ส่งผลกระทบต่อแผนการพัฒนาระบบการศึกษาและกีฬาภายในอำเภอได้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจึงได้ชี้แจงความจำเป็นในภาพรวมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภายในอำเภอละมาม จังหวัดเขกอง ถึงสภาพปัญหาต่างๆ เป็นต้น อัตราการขาดแคลนบุคลากรทางการศึกษาซึ่งเป็นจำนวนมาก สะท้อนถึงความเดือดร้อนของสถานศึกษาที่ต้องการบุคลากรให้ครบตามเกณฑ์ ประกอบกับโรงเรียนมัธยมต่างๆ ภายในอำเภอละมามนั้นได้ขาดแคลนครูตามหมวดหมู่สาระต่างๆ ทำให้มีอัตราครูต่อนักเรียนนั้นไม่สอดคล้องกันจึงส่งผลให้ประสิทธิภาพการจัดการศึกษา และผลสัมฤทธิ์ที่ตกต่ำลงมากกว่ามาตรฐาน- ภายในอำเภอละมาม สาเหตุหลักที่ทำให้เกิดปัญหาในการพัฒนาการศึกษานั้นพบว่า มีปัญหาหลายประการกล่าวคือ ด้านบุคลากรพบว่าครูภายในโรงเรียนมีไม่เพียงพอสอดคล้องกับนักเรียน, งบประมาณที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรครูมีไม่เพียงพอต่อความต้องการ, การบริหารโรงเรียนของผู้อำนวยการบางโรงเรียนยังขาดความรู้ความสามารถด้านคุณธรรมจริยธรรม เครื่องมืออุปกรณ์การเรียนการสอนยังมีไม่เพียงพอต่อความต้องการ,นักเรียนจำนวนมากอยู่ในเขตชนบทโรงเรียนไปไม่ถึงถึงชุมชน ทำให้เด็กต้องเดิน

⁶อ้างแล้ว.

⁷แผนกศึกษาธิการและกีฬาอำเภอละมาม, บทรายงานแผนพัฒนาการศึกษาและกีฬา ประจำปีการศึกษา ค.ศ.2017-2018 และแผนพัฒนาการศึกษาและกีฬา ประจำปีการศึกษา ค.ศ. 2018-2019, (ละมาม: หน่วยงานประชาสัมพันธ์ แผนกการศึกษาธิการและกีฬาอำเภอละมาม 2018), หน้า 10-13

ทางไกลจากที่ตั้งโรงเรียนและมีการคมนาคมที่ยากลำบากต่อการเดินทางมาโรงเรียนโดยนักเรียนภายในโรงเรียนส่วนมากมีฐานะยากจน และประสิทธิภาพการเรียนการสอนของบุคลากรครูยังไม่มีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานทำให้อัตราเด็กรักเรียนออกโรงเรียนเพิ่มมากขึ้น⁸

จากเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษา หลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหารที่จะส่งผลต่อการบริหารงานบุคลากรภายในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพื่อนำผลจากการวิจัยไปเป็นแนวทางในการบริหารงานบุคลากรทางการศึกษาตามหลักพรหมวิหารธรรมแก่บุคลากรภายในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพและอยู่ในเกณฑ์มาตรฐานที่ควรต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.2.1 เพื่อวิจัยสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอละมาม จังหวัดเชกอน สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

1.2.2 เพื่อวิจัยหลักและวิธีการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอละมาม จังหวัดเชกอน สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

1.2.3 เพื่อเสนอแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอละมาม จังหวัดเชกอน สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

1.3 ปัญหาที่ต้องทราบ

1.3.1 สภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอละมาม จังหวัดเชกอน สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว เป็นอย่างไร

1.3.2 หลักและวิธีการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอละมาม จังหวัดเชกอน สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ควรเป็นอย่างไร

1.3.3 แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอละมาม จังหวัดเชกอน สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว เป็นอย่างไร

1.4 ขอบเขตการวิจัย

1.4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยเรื่อง แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอละมาม จังหวัดเชกอน สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ผู้วิจัยได้กำหนดเนื้อหาเพื่อการวิจัยให้สอดคล้องกับแนวคิดพระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต) เรื่อง หลักพรหมวิหารธรรม 4 คือ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา⁹ และแนวคิดการบริหารงานบุคคลของ

⁸ เรื่องเดียวกัน, หน้า 12-18

⁹ พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลศัพท์ (ชำระ-เพิ่มเติม ช่วงที่ 1/ยติ), พิมพ์ครั้งที่ 17, (โรงพิมพ์พระพุทธศาสนาของธรรมสภา, 2554), หน้า 259.

บรรยงค์ โตจินดา ทั้ง 4 ด้าน คือ 1) ด้านการวางแผน 2) ด้านการสรรหาบุคลากร 3) ด้านการพัฒนาบุคลากร 4) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร¹⁰

1.4.2 ขอบเขตด้านตัวแปร

ขอบเขตด้านตัวแปรที่ใช้การวิจัยผู้วิจัยได้แบ่งตัวแปรออกเป็น 2 ตัวแปร ดังนี้

1. ตัวแปรต้น ได้แก่ การบริหารงานบุคลากร 4 ด้าน คือ 1) ด้านการวางแผน 2) ด้านการสรรหาบุคลากร 3) ด้านการพัฒนาบุคลากร 4) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร
2. ตัวแปรตาม ได้แก่ แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอละมาม จังหวัดเขกอง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

1.4.3 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยมีดังนี้

1. ประชากร ได้แก่ อาจารย์สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอละมาม จังหวัดเขกอง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวจำนวน 10 โรงเรียน รวม 250 คน
2. กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่อาจารย์สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอละมาม จังหวัดเขกอง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวทั้ง 10 โรงเรียนมีประชากรและกลุ่มตัวอย่างไม่เท่ากันใช้วิธีการสุ่มจับสลากเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบง่าย ๆ จากตารางเปรียบเทียบของKrejcieและMoegan¹¹ จึงได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างเลือกเพียง 10 โรงเรียน จำนวน 150 คน จากจำนวนประชากรทั้งหมด จำนวน 250 คน

1.4.4 ขอบเขตด้านพื้นที่

ขอบเขตด้านพื้นที่ที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ โรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอละมาม จังหวัดเขกอง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ทั้ง 10 โรงเรียน

1.4.5 ขอบเขตด้านระยะเวลา

ขอบเขตด้านระยะเวลาการวิจัยผู้วิจัยเริ่มดำเนินการวิจัยตั้งแต่ เดือน มิถุนายน – พฤศจิกายน 2561 รวม 6 เดือน

¹⁰ บรรยงค์ โตจินดา, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร: อมรการพิมพ์, 2543), หน้า 16.

¹¹ ธาณินทร์ ศิลป์จารุ, การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ, พิมพ์ครั้งที่ 9, (กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ที่ บริษัท เอส.อาร์. พรินติ้ง แมสโปรดักส์, 2551), หน้า 49.

1.5 นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

การบริหารงานบุคคล หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอละมาม จังหวัดเขกอง สาธารณะรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ใน 4 ด้าน คือ

1. ด้านการวางแผน หมายถึง การกำหนดวิธีการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรอย่างเป็นระบบ ให้สอดคล้องกับตำแหน่งงาน เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอละมาม จังหวัดเขกอง สาธารณะรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

2. ด้านการสรรหาบุคลากร หมายถึง การแสวงหาบุคคลที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่ง โดยเริ่มตั้งแต่กระบวนการวางแผนกำลังคน การคัดเลือกบุคคล การปฐมนิเทศ การทดลองปฏิบัติหน้าที่และการบรรจุแต่งตั้งในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอละมาม จังหวัดเขกอง สาธารณะรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

3. ด้านการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การทำให้บุคคลมีคุณภาพมากขึ้น จากการเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ความสามารถ เพื่อให้เกิดการพัฒนาทางด้านความคิด ความรู้ จิตใจ บุคลิกภาพและเพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น และประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้นในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอละมาม จังหวัดเขกอง สาธารณะรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

4. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร หมายถึง การมีระเบียบวินัย การมีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายของผู้บริหารและครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอละมาม จังหวัดเขกอง สาธารณะรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

พรหมวิหารธรรม หมายถึง ธรรมเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ ธรรมประจำใจอันประเสริฐสำหรับผู้บริหารที่ต้องมีไว้เป็นหลักใจและกำกับความประพฤติ จึงได้ชื่อว่า ดำเนินชีวิตหมดจดและปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยชอบธรรม ซึ่งประกอบด้วยองค์ธรรม 4 ประการ คือ

1. เมตตา หมายถึง ผลการดำเนินงานการบริหารงานบุคคลภายในโรงเรียนมัธยมศึกษา ให้เกิดความรักใคร่ มีจิตไมตรีและเป็นประโยชน์กับผู้ร่วมงานภายในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอละมาม จังหวัดเขกอง สาธารณะรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

2. กรุณา หมายถึง ผลการดำเนินงานการบริหารงานบุคคลภายในโรงเรียนมัธยมศึกษา แบบความเป็นกันเองของบุคลากร ในการช่วยเพื่อนร่วมงานให้พ้นทุกข์ ใฝ่ในอันปลดปล่อยบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของผู้อื่น

3. มุทิตา หมายถึง ผู้นำมีความยินดี ในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข มีจิตเบิกบานอยู่เสมอ ผู้ดำรงในปกติสุข พลอยยินดีด้วยเมื่อเขาได้ดีมีความสุข เจริญงดงามยิ่งขึ้นไป

4. อุเบกขา หมายถึง ผู้มีใจเป็นกลาง อันจะทำให้ดำรงอยู่ในธรรมที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา มีความยุติธรรมในการบริหารสถานศึกษา

บุคลากรทางการศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการ และอาจารย์สอน ซึ่งเป็นผู้ทำหน้าที่ให้บริการ หรือปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดกระบวนการเรียนการสอน การนิเทศ การบริหารการศึกษา และปฏิบัติงานอื่นในหน่วยงานการศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอละมาม จังหวัดเขกอง สาธารณะรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

ผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอละมาม จังหวัดเชกอน
สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ทั้ง 10 โรงเรียน

อาจารย์สอน หมายถึง อาจารย์สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอละมาม จังหวัดเชกอน
สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ทั้ง 10 โรงเรียน

1.6 ประโยชน์ที่ได้รับ

1.6.1 ได้ข้อมูลสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอละมาม จังหวัดเชกอน สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

1.6.2 ได้ทราบหลักและวิธีการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอละมาม จังหวัดเชกอน สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

1.6.3 ได้เสนอแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอละมาม จังหวัดเชกอน สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

บทที่ 2

แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอละมาม จังหวัดเซกอง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ผู้ศึกษาได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในแง่มุมต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจในการวิจัยเพื่อนำมาประกอบในการศึกษาซึ่งมีดังนี้

- 2.1 แผนยุทธศาสตร์การการศึกษาแห่งชาติ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว
- 2.2 แนวคิดการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน
- 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรม
- 2.4 การบริหารบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4
- 2.5 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับผู้บริหารโรงเรียน
- 2.6 ทฤษฎีเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหาร
- 2.7 สภาพพื้นที่ทำวิจัย
- 2.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.9 กรอบแนวคิดในการวิจัย

2.1 แผนยุทธศาสตร์การการศึกษาแห่งชาติ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

2.1.1 แนวทางการปฏิรูปการศึกษาแห่งชาติ

แผนยุทธศาสตร์การปฏิรูประบบการศึกษาแห่งชาติ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว การสร้างวิสัยทัศน์, ยุทธศาสตร์ และแผนพัฒนาการศึกษาและกีฬา 5 ปี ภายใต้พื้นฐานผลสำเร็จสิ่งท้าทาย และการถอดความจากแผนการศึกษาและกีฬาในปี พ.ศ. 2554-2558 เพื่อความสำเร็จของการปฏิรูปการศึกษา เพื่อให้เกิดการพัฒนาสืบต่อไป การจัดตั้งแผนยุทธศาสตร์การศึกษาและกีฬา 5 ปี ได้บรรจุวิสัยทัศน์การพัฒนาและยุทธศาสตร์ปี พ.ศ. 2569 ซึ่งในปี พ.ศ. 2558 ก็ได้สำเร็จตามเป้าหมายการพัฒนา จึงนำมาบรรจุในแผนใหม่นี้เพื่อกำหนดนโยบายความหมายและยุทธศาสตร์ในแผนพัฒนาด้านการศึกษาและกีฬาลดปี พ.ศ. 2568 ซึ่งทางกระทรวงศึกษาธิการและกีฬาได้กำหนดจุดประสงค์ของยุทธศาสตร์การพัฒนการศึกษา และกีฬาดังนี้¹

¹อ้างอิงใน พระคำยอต ปณญารโ (อินพะจัน), “ศึกษาการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมของนักศึกษาวิทยาลัยลาวนานาชาติ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยพุทธศักราช 2560), หน้า 8-9.

2.1.2 ยุทธศาสตร์การพัฒนาศึกษาและกีฬา ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2559-2568

ยุทธศาสตร์การพัฒนาศึกษาและกีฬา เน้นหนักและเร่งดำเนินการดังนี้

1. ปรับปรุงคุณภาพของการศึกษาทั้งในและนอกโรงเรียน เพื่อให้ผู้เรียนทุกคนมีคุณสมบัติ, มีความรู้และความสามารถในการในสายวิชาชีพและสายการศึกษาขั้นสูง
2. ปรับปรุงคุณภาพของการก่อสร้างและสถาปนิกในรอบด้าน
3. ก่อสร้างและพัฒนากำลังแรงงาน ให้สอดคล้องกับความต้องการของการขยายตัวของเศรษฐกิจและสังคม
4. ปรับปรุงระเบียบการบริหารและคุ้มครองการศึกษา โดยเน้นใส่การพัฒนาขีดความสามารถของผู้บริหารการศึกษาและกีฬาในแต่ละชั้น
5. ปรับปรุงและพัฒนาการกีฬาและกายกรรมให้ก้าวหน้าและเข้มแข็ง เร่งให้พลเมืองลาว มีสุขภาพแข็งแรงทางด้านร่างกายจิตใจ, มีน้ำใจกีฬาที่ผ่องใส, ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, รับผิดชอบต่อภารกิจและสร้างประเทศชาติ, เพิ่มพูนความสามัคคี, มิตรภาพ, สันติภาพร่วมมือกับบรรดาประเทศภาคพื้นและสังคม²

2.1.3 วิธีการดำเนินการยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติ

การจัดตั้งดำเนินการพัฒนาศึกษาและกีฬาในระยะ 10 ปี (2559-2568) ให้มีผลสำรดิ นั้น เป็นหน้าที่ของทุกภาคส่วนภายในกรมการศึกษาและกีฬา ตั้งแต่ศูนย์กลางถึงท้องถิ่น, มาตรฐานการปฏิบัติได้รวมเอากลไกการเผยแพร่, การประสานงาน, การติดตามและการประเมินผลการจัดตั้งปฏิบัติยุทธศาสตร์ดังกล่าว³

1. ให้แต่ละภาคส่วนโดยเฉพาะกรมวิชาการต่าง แผนการศึกษาธิการและกีฬาแขวง เอาใจใส่จัดตั้งเผยแพร่เนื้อหาของยุทธศาสตร์นี้ให้แก่บันดาสถานศึกษาต่างๆ ให้ทั่วถึง
2. จัดตั้งขยายแผนยุทธศาสตร์ให้เป็นแบบ ๕ ปี ผลงานและโครงการในแขนงพร้อมทั้งกำหนดงานต่างๆ เพื่อคาดคะเนงบประมาณที่ต้องการ เพื่อดึงดูดการลงทุนจากภายในและต่างประเทศ
3. มองให้กรมแผนการเป็นศูนย์กลางในการประสานงานระหว่างบันดาแขนงการย่อยและภาคส่วนต่างๆ รอบข้างชั้นศูนย์กลางและท้องถิ่น การจัดตั้งแผนขยายแผนยุทธศาสตร์นี้ให้โดยทั่วกัน เพื่อให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด
4. สร้างกลไกและแผนกเพื่อติดตาม ตรวจสอบและตรวจสอบสภาพการจัดตั้งการขยายตัวของยุทธศาสตร์ฉบับนี้ หากมีปัญหาใดๆ เกิดขึ้นในระยะการจัดตั้งปฏิบัติการยุทธศาสตร์ให้ปรับปรุงให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ใหม่ภายใต้ทิศทางและคำแนะนำของกระทรวงศึกษาธิการและกีฬา

² เรื่องเดียวกัน, หน้า 9-10.

³ เรื่องเดียวกัน, หน้า 10.

2.2 แนวคิดการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน

2.2.1 หลักแนวคิดการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลเป็นศัพท์ทางวิชาการที่ได้บัญญัติขึ้น โดยแปลความหมายจากภาษาอังกฤษว่า Personnel Administration, Personnel Management, Labor Relations, Industrial Relations and Manpower Management สำหรับในภาษาไทยจะใช้ศัพท์ที่แตกต่างกันออกไป เช่น การจัดการงานบุคคล การจัดฝ่ายบุคคล การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การจัดการทรัพยากรบุคคล การจัดเจ้าหน้าที่ การบริหารเจ้าหน้าที่ การบริหารบุคคล หรือการบริหารงานบุคคล เหล่านี้ซึ่งทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการในการบริหารงานบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับ ชาร์ลส์ สโลนิ (2546, หน้า 34) ที่ได้ให้แนวคิดสนับสนุนไว้ว่า “โดยปกติ การบริหารงาน มักจะกล่าวถึงทรัพยากรพื้นฐานที่มีความสำคัญที่เรียกว่า 4Ms” ได้แก่ บุคลากร (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และการจัดการ (Management) ทรัพยากรบางอย่างมีในปริมาณที่จำกัด ดังนั้น ผู้บริหารควรจะมีมาตรการอย่างไรในการจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร เพราะทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) ถือว่ามีความสำคัญที่สุด ถือว่าเป็นเครื่องจักรที่สำคัญที่สุดที่จะผลักดันให้การดำเนินงานต่างๆ เป็นไปอย่างราบรื่น

พิชัย เสี่ยมจิตต์ ให้ความคิดเห็นว่า การบริหารงานบุคคลในปัจจุบัน มีความจำเป็นต้องขยายหน้าที่ในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องอยู่ในองค์การ ให้กว้างขวางยิ่งขึ้น เพื่อป้องกันและควบคุมการลงทุนทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประสิทธิภาพและประหยัดตามความมุ่งหมายขององค์การ ระบบบริหารงานบุคคลที่ใช้อยู่มี 2 ระบบ คือ

1.1 ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) มีคำที่เรียกต่างกันไปอาทิ ระบบซุบเสี้ยหรือระบบสกลปรก (Spoils System) ระบบชอบพอกันเป็นพิเศษ (Favoritism) หรือระบบเล่นพวก (Nepotism) ระบบอุปถัมภ์เป็นระบบที่เอาตำแหน่งทางราชการมาเป็นเครื่องมือหรือใช้ประโยชน์ทางการเมือง การให้ตำแหน่งทางราชการ โดยไม่คำนึงถึงความสามารถของบุคคลเป็นเกณฑ์ในการคัดเลือก แต่ใช้เหตุผลอื่น เช่น ความเป็นญาติ เพื่อนฝูง ผู้มีพระคุณ เป็นต้น จึงเป็นสาเหตุให้การบริหารราชการตามระบบอุปถัมภ์มีข้อเสีย คือ

ก. ข้าราชการขาดสมรรถภาพ เพราะบรรจุแต่งตั้งตามความพอใจไม่มีการเลือกสรรจากผู้ที่มีความรู้ความสามารถ ทำให้งานไม่ก้าวหน้า

ข. ข้าราชการถูกใช้ในทางส่วนตัว

ค. ฐานะของข้าราชการคลอนแคลนขาดหลักประกันความมั่นคง

ง. ข้าราชการทำงานมุ่งประจบผู้มีอำนาจ รักษาผลประโยชน์ของพวกพ้องมากกว่าองค์การ

จ. ผู้ไม่มีพรรคพวกจะไม่มีโอกาสเข้ารับราชการ

ฉ. ข้าราชการไม่ได้รับความยุติธรรมตามสมควร

ช. เป็นช่องทางให้นักการเมืองมาขึ้นนำข้าราชการประจำ

2.2. ระบบคุณวุฒิ (Merit System) มีผู้กำหนดศัพท์เป็นภาษาไทยไว้ต่าง ๆ กัน เช่น ระบบคุณธรรม ระบบคุณความดี ระบบความรู้ความสามารถ ระบบความดีความสามารถ เป็นระบบ

คุณวุฒิเป็นวิธีเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยวิธีการเลือกสรรบุคคลโดยการสอบแข่งขัน ประเมินความรู้ความสามารถของบุคคลที่มีคุณสมบัติครบถ้วนตามต้องการโดยไม่คำนึงถึงเรื่องการเมืองหรือความสัมพันธ์ส่วนตัว การเกิดระบบคุณวุฒิมีเหตุผลและความจำเป็น คือ จำนวนข้าราชการต้องมีมากขึ้นความสิ้นเปลืองงบประมาณที่เป็นค่าใช้จ่ายในการสับเปลี่ยนหมุนเวียนคนใหม่ ความสิ้นเปลือง ค่าใช้จ่ายสำหรับการฝึกอบรมให้บุคลากรรู้จักทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย การปฏิบัติราชการไม่ต่อเนื่องสัมพันธ์กัน ผู้ปฏิบัติงานไม่มีความสามารถเพียงพอและป้องกันการใช้ตำแหน่งหน้าที่แสวงหาผลประโยชน์ส่วนตัว ซึ่งแนวความคิดที่ยึดถือเป็นหลักเกณฑ์ในการบริหารงานบุคคลตามระบบคุณวุฒิได้แก่ ลักษณะเด่น 4 ประการคือ

ก. หลักความเสมอภาค (Equality of Opportunity)

ข. หลักความสามารถ (Competence)

ค. หลักความมั่นคง (Security on Tenure)

ง. หลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political Neutrality)⁴

สมเดช สีแสง ได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักการสำคัญในการบริหารงานบุคคลตามระบบคุณธรรม ไว้ว่ามีลักษณะเด่น 4 ประการ คือ

1. หลักความเสมอภาค (Equality of Opportunity) หรือหลักโอกาสเท่าเทียมกันผู้ที่มีคุณสมบัติและพื้นความรู้ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ทุกคนจะมีสิทธิในการสมัครสอบแข่งขันหรือ สอบคัดเลือก การกำหนดค่าตอบแทนที่มีหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างเดียวกันหรือในระดับเดียวกัน จะได้รับเงินเดือนหรือค่าตอบแทนเท่าเทียมกัน

2. หลักความสามารถ (Competence) การคัดเลือกบุคลากรเข้าปฏิบัติงานนั้น จะต้องใช้วิธีการคัดเลือกให้ได้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ โดยรับสมัครผู้ที่มีความเหมาะสมอย่างกว้างขวาง แล้วจัดให้มีการสอบแข่งขัน สอบคัดเลือก ผู้ที่มีความเหมาะสมตามเกณฑ์มากกว่า ย่อมมีสิทธิได้รับบรรจุแต่งตั้งก่อน นอกจากนี้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถและมีผลการปฏิบัติงานเด่นย่อมได้รับการเลื่อนตำแหน่งก่อนผู้มีความเหมาะสมน้อยกว่า

3. หลักความมั่นคง (Security) เป็นหลักประกันในการปฏิบัติงานที่หน่วยงานให้แก่บุคลากรเพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นยึดเป็นอาชีพได้ โดยได้รับความคุ้มครองตามกฎหมาย ตราบใด บุคลากรยังมีความรู้ความสามารถ มีความประพฤติดี มีความซื่อสัตย์ สุจริตต่อหน้าที่จะไม่ถูกกลั่นแกล้งหรือถูกออกจากงานโดยไม่มีความผิด มีเงินเดือนให้ระหว่างการทำงาน มีบำนาญ บำเหน็จให้เมื่อพ้นงาน

4. หลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political Neutrality) หลักการข้อนี้มีลักษณะที่มุ่งเน้นเฉพาะข้าราชการให้ปฏิบัติหน้าที่โดยอิสระ ถือว่าข้าราชการประจำต้องตั้งมั่นอยู่ในความเป็นกลางทางการเมือง มิถูกแทรกแซงทางการเมือง หรือถูกบังคับให้อยู่ภายใต้อาณัติหรืออิทธิพลของการเมืองใดๆ และให้ปฏิบัติงานตามนโยบายของรัฐบาลอย่างเต็มความสามารถและเต็มภาคภูมิ⁵

⁴พิชัย เสริมจิตต์, การบริหารสถาบันเพื่อความเป็นเลิศ, (อุบลราชธานี: คณะครุศาสตร์สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี, 2542), หน้า 110-112.

⁵สมเดช สีแสง, คู่มือปฏิบัติราชการและเตรียมสอบผู้บริหารการศึกษา, (ชัยนาท: เรียนดี, 2543), หน้า 254.

บรียงค์ โตจินดากล่าวว่า ผู้บริหารจำเป็นต้องพัฒนาทักษะพื้นฐาน 4 ด้าน คือ

1. ทักษะทางด้านเทคนิค (Technical Skill) เป็นทักษะที่ใช้ในระดับปฏิบัติการมากที่สุด สำหรับผู้บริหารนั้นควรให้มีความรู้ ความเข้าใจ เนื่องจากผู้บริหารต้องสามารถแนะนำและสอนงานให้กับพนักงานได้

2. ทักษะมนุษยสัมพันธ์ (Human Skill) เป็นทักษะที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับบุคคลทุกระดับ เพราะการปฏิบัติงานนั้นไม่สามารถทำงานได้เพียงลำพัง ต้องมีการประสานงานการทำงานเป็นทีม โดยเฉพาะผู้บริหารซึ่งต้องสร้างมนุษยสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นกับทุกคนในองค์กร

3. ทักษะด้านความคิด (Conceptual Skill) เป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร เพราะการเป็นนักการจัดการทั้งในด้านคนและงานนั้น จำเป็นอย่างยิ่งต้องอาศัยความคิดการไตร่ตรองที่ดี การใช้เหตุผลในการบริหารงาน มีปฏิภาณไหวพริบจัดข้อผิดพลาดได้อย่างรวดเร็วและสามารถ เริ่มคิดหาเป้าหมายใหม่ได้อย่างรวดเร็ว

4. มีทักษะด้านการแสวงหาและการใช้ข้อมูลข่าวสาร (Information Skill) เพื่อการวางแผน และตัดสินใจวินิจฉัยสั่งการ⁶

บรียงค์ โตจินดา กล่าวว่า การก้าวข้ามสะพานศตวรรษที่20มายืนบนฝั่งของศตวรรษที่ 21 แล้วในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จนปรับตัวแทบไม่ทัน เช่น การแข่งขันทางธุรกิจ ที่รุนแรงยิ่งขึ้น ตัวอย่างคือ วิกฤตการเงินในเอเชีย ส่งผลถึงเศรษฐกิจของโลกโดยรวม การบริหารงานบุคคลย่อมได้รับผลกระทบตามไปด้วยทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง⁷ ดังนี้

1. บริหารงานบุคคลอย่างเป็นระบบ การบริหารงานบุคคลในแนวทางใหม่จะมุ่งศึกษาและวางนโยบายการบริหารงานบุคคลอย่างเป็นระบบ มีนโยบายสรรหาเป็นหลักและมองกว้างไกลไปถึงการแลกเปลี่ยนบุคคลในวงการต่าง ๆ เพื่อให้ความรู้ ความสามารถกระจายออกไปโดยอัตโนมัติอีกด้วย เรื่องกระบวนการต่าง ๆ จะเป็นเพียงรายละเอียดที่จะช่วยประกอบการตัดสินใจให้กับผู้บริหารที่รับผิดชอบงานบุคคล

2. แนวความคิดเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงาน หน่วยงานบริหารงานบุคคลจำเป็นต้องเป็นระบบเปิด (Open System) เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงานและสะดวกกับการแก้ปัญหาต่างๆ ที่จะต้องเผชิญ เช่น ระบบกำหนดคน หรือคนกำหนดระบบ หรือต้องกำหนดทั้งระบบและคนไปพร้อมๆ กัน

3. การบริหารงานบุคคลแบบประชาธิปไตย ต้องยอมรับหลักเหตุผลของระบอบประชาธิปไตย ยอมรับความเท่าเทียมกันในสังคม ผู้ทำหน้าที่ฝ่ายบริหารงานบุคคลในองค์กรต่างๆ ต้องปรับปรุงตัวเองให้มีความรู้กว้างขวางทันกับเหตุการณ์เสมอ โดยเฉพาะไม่ปิดกั้นเสรีภาพในโอกาสงานเพราะยิ่งคิดว่า ตัวเองเก่งจะยิ่งโง่งงลงทุกวัน

4. การยอมรับบรรยากาศทางการเมือง นับว่าเป็นบรรยากาศใหม่ของการบริหารงานบุคคลที่สำคัญ เพราะเท่ากับเป็นการลบล้างแนวความคิดดั้งเดิม เรื่องความเป็นกลางทางการเมืองลงไปอย่างมาก แต่มีใช้หมายถึงการยอมรับระบบอุปถัมภ์อย่างเต็มที่ เพราะต้องการให้นักบริหารงาน

⁶บรียงค์ โตจินดา, **การบริหารงานบุคคล**, (กรุงเทพมหานคร: อมรการพิมพ์, 2543), หน้า 31.

⁷เรื่องเดียวกัน, หน้า 32-34.

บุคคล รู้จักตัดสินใจเลือกกระทำหรือไม่กระทำอะไร จำเป็นต้องคำนึงถึงบรรยากาศทางการเมืองและค่านิยมประกอบไปด้วย ให้ศึกษารัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2540 ประกอบความเข้าใจเรื่อง เสรีภาพขั้นพื้นฐานของประชาชนชาวไทย

5. บทบาทของผู้รับผิดชอบการบริหารงานบุคคลจำเป็นต้องเปลี่ยนไปเป็นนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องมีหูตากว้างไกลกว่าการเป็นพนักงานฝ่ายบริหารบุคลากร จึงต้องศึกษาให้แม่นยำในระเบียบแบบแผนและกฎเกณฑ์และยังต้องกล้าเผชิญปัญหาทุกด้าน

6. เทคนิคและแนวคิดการบริหารต่าง ๆ ควรนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานบุคคล ได้แก่ การพัฒนาองค์การวิเคราะห์ระบบการวิเคราะห์หน้าที่ความรับผิดชอบโดยการประเมินผลงาน การบริหารงานโดยวัตถุประสงค์ การบริหารงานเฉพาะกิจ ตลอดจนแนวความคิดและแนวทางปฏิบัติ ทางสังคมศาสตร์ ก็ควรนำเข้ามาใช้ในการบริหารงานบุคคลด้วย

สรุปได้ว่าการบริหารงานบุคลากรจำเป็นต้องมีหลักในการบริหารงานเนื่องจากเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ลดปัญหาในการบริหารงาน และทำให้การบริหารงานเกิดความเป็นธรรมมากที่สุดหลักสำคัญที่หน่วยงานควรนำมาใช้เป็นอย่างยั่งยืนเนื่องด้วยเป็นหลักของการส่งเสริมศักยภาพของบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงานอยู่ได้อย่างมีความสุขและการบริหารงานบุคคลยุคใหม่เป็นเรื่องที่ต้องใช้เทคนิควิธีการเพื่อประโยชน์ในการดำเนินการให้ได้ผลในแง่ของประสิทธิภาพของการใช้บุคลากร ความสำคัญของงานบริหารงานบุคคล ในปัจจุบันกว้างขวางและมีคุณค่ามาก จนกระทั่งมีการใช้ชื่อเรียกว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์

2.2.2 ความหมายการบริหารงานบุคคล

ได้มีนักวิชาการและนักการศึกษาทั้งในและต่างประเทศได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลไว้ในรูปแบบที่ต่างกันอย่างน่าสนใจ ดังนี้

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล เป็นศิลปะในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยให้ได้บุคคลที่เหมาะสม พัฒนาบุคคลให้มีคุณภาพและใช้บุคคลนั้นๆ ปฏิบัติงาน ให้เกิดประสิทธิผลอย่างมีประสิทธิภาพ รักษาทรัพยากรนี้ไว้อย่างผู้มีคุณค่าเพื่อให้ได้มาซึ่งผลผลิตหรือบริการทั้งปริมาณและคุณภาพของงานอย่างสูงสุด⁸

พนัส หันนาคินท์ การบริหารงานบุคคล หมายถึง การที่องค์กรจัดวางกระบวนการต่างๆ เพื่อประโยชน์ในการที่จะได้มาซึ่งบุคคลที่มีคุณภาพตามความต้องการและความจำเป็น เมื่อได้มาแล้วก็ต้องกำหนดแนวทางที่ชัดเจนในอันที่จะบำรุงรักษา ตอบแทนพัฒนา ประเมินผลการทำงาน ตลอดจนกำหนดวิธีการที่จะให้ความมั่นคงแก่ชีวิตการทำงานและการพิจารณาให้ออกจากงานตามวาระหรือด้วยสาเหตุอื่น เช่น ไม่สามารถที่จะทำงานต่อไปได้ ไม่ว่าจะด้วยความสามารถหรือการประพฤติที่ไม่สมควรก็ตาม ในกรณีดังกล่าว ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานอาจจะไม่เคยพบตัวกันเลย แต่ผู้ปฏิบัติจะต้องเดินไปตามเส้นทางที่วางไว้⁹

⁸ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์, องค์การและการจัดการ, (กรุงเทพมหานคร: หจก. เทคนิค, 2540), หน้า 140.

⁹พนัส หันนาคินท์, ประสบการณ์ในการบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร: พรวานนกการพิมพ์, 2542), หน้า 15.

สมพงษ์ เกษมสิน ได้ให้ข้อสังเกตว่า “ไม่ว่าจะเป็นในลักษณะกระบวนการบริหารหรือในแง่ทรัพยากร การบริหาร ทั้งในด้านธุรกิจ หรือรัฐวิสาหกิจก็ตาม ความสำคัญของบุคคล และการบริหารงานบุคคล ยังเป็นเพชรดวงเด่นอยู่เสมอ” การบริหารงานบุคคลเป็นหัวใจของการบริหารไม่ว่าหน่วยงานประเภทใด หากการบริหารงานบุคคลบกพร่อง หน่วยงานนั้นจะเจริญก้าวหน้าได้ยากเพราะเหตุว่า บุคคลเป็นผู้ปฏิบัติงาน ผลงานจะดีจะเสีย อยู่ที่บุคคลที่ทำงานนั้น ถ้าบุคคลที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานขวัญไม่ดี ไม่มีกำลัง ไม่มีสมรรถภาพผลงานก็จะบกพร่อง แต่ถ้าการบริหารงานบุคคลได้รับความสำเร็จ บุคคลทุกฝ่ายจะร่วมมือกันปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ¹⁰

บรรยงค์ โตจินตาม การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการในการสรรหาบุคคลเข้ามาปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณภาพเหมาะกับงานที่กำหนดไว้ทั้งผู้บริหารยังใช้เทคนิคการบริหารงานเพื่อให้เกิดความพอใจในการปฏิบัติงาน ให้บุคคลที่ปฏิบัติงานมีการพัฒนาคุณภาพและมีฝีมือในการทำงาน มีการประเมินผลงาน การธำรงรักษาทรัพยากรบุคคลที่มีค่าเอาไว้ มีการจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลแก่บุคคลที่อยู่ในองค์การ การสร้างขวัญกำลังใจ สร้างจริยธรรมและทัศนคติที่ดีต่อองค์การหรือวัฒนธรรมขององค์การที่เหมาะสม¹¹

อุษณีย์ จิตตะปาโล และ นุตประวีณ์ เลิศกาญจนวัตติ ได้สรุปความหมายการบริหารงานบุคคลไว้ว่า 1) การบริหารงานบุคคลเป็นการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ เพื่อใช้คนให้เหมาะสมกับงานตามวัตถุประสงค์และความต้องการของหน่วยงาน 2) การบริหารงานบุคคลมีขอบเขตกว้างขวางครอบคลุมตั้งแต่การแสวงหา การคัดเลือก การจัดสรรบุคคลเข้าสู่หน่วยงานจนกระทั่งพ้นจากหน่วยงาน 3) การบริหารงานบุคคล เป็นกระบวนการเริ่มต้นตั้งแต่การวางแผน การกำหนดแผน และความต้องการด้านบุคคล การสรรหา การคัดเลือก การพัฒนา การกำหนดสวัสดิการและประโยชน์เพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้ายและการพ้นจากการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร¹²

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ กล่าวว่า “การบริหารงานบุคคล คือ กระบวนการการสำหรับผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวกับงานบุคคลขององค์การ ใช้ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ในการสรรหา คัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเข้ามาทำงาน พร้อมธำรงรักษา พัฒนาให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานและมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสม ตลอดจน เสริมสร้างหลักประกันให้แก่สมาชิกที่ต้องพ้นจากการร่วมงานกับองค์การให้สามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุขในอนาคต¹³

เสนาะ ดิยาว ให้ความหมายของ การบริหารงานบุคคล คือ เป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับการวางแผนนโยบาย วางแผนโครงการ ระเบียบ และวิธีดำเนินการเกี่ยวกับตัวบุคคลหรือเจ้าหน้าที่ที่

¹⁰ สมพงษ์ เกษมสิน, *การบริหารงานบุคคลแผนใหม่*, พิมพ์ครั้งที่ 5, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิชจำกัด, 2543), หน้า 3.

¹¹ บรรยงค์ โตจินตาม. *การบริหารงานบุคคล*. (กรุงเทพมหานคร: อมรการพิมพ์, 2543), หน้า 16.

¹² อุษณีย์ จิตตะปาโล และ นุตประวีณ์ เลิศกาญจนวัตติ, *การบริหารงานบุคคล ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส)*, (กรุงเทพมหานคร: ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ, 2548), หน้า 21-22.

¹³ ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, *การบริหารทรัพยากรบุคคล*, (กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็นยูเคชั่น, 2545), หน้า 15.

ปฏิบัติงานในองค์กรใดองค์กรหนึ่ง เพื่อให้ได้มาได้ใช้ประโยชน์และบำรุงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรด้านมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพและปริมาณเพียงพอ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์¹⁴

นนุช วงษ์สุวรรณ ได้สรุปความหมายของการบริหารงานบุคลากรว่า เป็นกระบวนการทางการบริหารที่จะสรรหาบุคคลมาปฏิบัติงานให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถด้วยความเต็มใจ¹⁵

พยอม วงศ์สารภี ได้สรุปว่า การบริหารงานบุคลากรหมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งสนใจการพัฒนาธำรงรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์กรเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ สุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และยังรวมถึง การแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์กรที่ต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุผลพลภาพ เกษียณอายุ หรือเหตุอื่นใดในงาน ให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข¹⁶

สุภาพร พิศาลบุตร ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคลากรไว้ว่า หมายถึง ภารกิจหน้าที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารที่ใช้ทั้งศาสตร์และศิลปะในการจัดวางแผนกำลังคน การสรรหาคัดเลือก และการบรรจุบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งงานพร้อมทั้งสามารถใช้ประโยชน์ให้เกิดผลสูงสุด ธำรงรักษาและพัฒนาบุคคลเหล่านั้นเพื่อผลสำเร็จขององค์กร¹⁷

สุนันtha เลาหนันท์ ได้สรุปว่า การบริหารงานบุคลากรเป็นกระบวนการตัดสินใจและการปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรทุกระดับในหน่วยงานเพื่อให้เป็นทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพสูงสุดที่จะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร กระบวนการต่าง ๆ ที่สัมพันธ์เกี่ยวข้องได้แก่ การวางแผนงานบุคลากร การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา การประเมินผล การปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทนสวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูล สุขภาพและความปลอดภัยบุคลากรและแรงงานสัมพันธ์ การพัฒนาองค์กรตลอดจนการวิจัยด้านบุคลากร¹⁸

ธงชัย สันติวงษ์ กล่าวว่า “การบริหารงานบุคคล หมายถึง ภารกิจของผู้บริหารทุกคนที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคลากร เพื่อให้ปัจจัยด้านบุคคลขององค์กรเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลา ซึ่งจะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร¹⁹

สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การที่ผู้บริหารใช้ทักษะ ความรู้ ประสบการณ์ในการสรรหา คัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเข้ามาทำงาน พร้อมธำรงรักษา พัฒนาให้

¹⁴ เสนาะ ดิยาวัว, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2543), หน้า 10.

¹⁵ นนุช วงษ์สุวรรณ, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร: จามจุรีโปรดักท์, 2546), หน้า 6.

¹⁶ พยอม วงศ์สารภี, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร: สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, 2554), หน้า 5.

¹⁷ สุภาพร พิศาลบุตร, การสรรหาและบรรจุพนักงาน, (กรุงเทพมหานคร: ศูนย์เอกสารและตำราสถาบันราชภัฏสวนดุสิต, 2543), หน้า 1.

¹⁸ สุนันtha เลาหนันท์, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร: ธนการพิมพ์, 2546), หน้า 5.

¹⁹ ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, 2542), หน้า 3.

มีศักยภาพในการปฏิบัติงานในองค์กร ตลอดจนการวางแผนอัตรากำลัง การพัฒนาบุคลากรและการประเมินผลการปฏิบัติงานและการพิจารณาให้บุคลากรพ้นจากงานเพื่อสนองตามวัตถุประสงค์ขององค์กรและบุคลากรในองค์กรเป็นหลัก

2.2.3 ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคลากรมีความสำคัญมากสำหรับองค์กร เพราะสามารถทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ ซึ่งก็คือความสำเร็จขององค์กร นักวิชาการหลายท่านได้อธิบาย ความสำคัญของการบริหารงานบุคลากรไว้ดังนี้

ธงชัย สันติวงศ์ได้กล่าวไว้ว่า สภาพองค์กรในทุกวันนี้ นับได้ว่ามีปัญหาถูกระทบจากอิทธิพลการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมเป็นอันมากซึ่งส่งผลกระทบต่อการบริหารงานบุคลากรในองค์กรโดยตรง การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เท่าที่เห็นกันอยู่ในปัจจุบัน ล้วนแต่เห็นได้ชัดแจ้งว่าจะมีผลกระทบทำให้การบริหารงานบุคลากรต้องมีความสำคัญขึ้นกว่าแต่ก่อนเป็นอันมาก ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการบริหารงานบุคลากรขององค์กร สรุปได้ดังนี้

1. ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงและความผันผวนทางเศรษฐกิจของประเทศที่เกือบจะควบคุมและแก้ไขไม่ได้ ทำให้สภาพความเป็นอยู่ของประชาชนลำบากมากยิ่งขึ้น และทำนองเดียวกัน ปัญหาทางด้านการจ่ายค่าตอบแทนที่เพียงพอสำหรับบุคลากรเพื่อให้ตามทัน กับค่าครองชีพ ก็กลายเป็นปัญหาหนักอกที่ทุกหน่วยงานจะต้องแก้ไข

2. ปัญหาทางด้านเทคนิควิทยาการ การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วมากของเทคโนโลยีที่ส่งผลให้เทคนิควิธีการทำงานต้องเปลี่ยนแปลงไปนั้น มีผลกระทบโดยตรงต่อสภาพการทำงานในองค์กรมากขึ้นกว่าแต่ก่อน เครื่องจักรสมรรถนะสูงและเครื่องมืออัตโนมัติหลายชนิดได้ถูกยอมรับและนำเข้ามาทำงานแทนคนด้วยเหตุผลความจำเป็นหลายประการ ซึ่งในกรณีเช่นนั้น ต้องแก้ไข ให้การอบรมและจัดสรรหน้าทีงาน ตลอดจนปรับปรุงกำลังคนในจุดต่าง ๆ ใหม่ นับว่าเป็นสิ่งที่ต้องทำ ซึ่งปัญหาด้านการออกแบบงานใหม่ให้ถูกต้อง หรือการต้องเร่งพัฒนาบุคลากรให้มี ความสามารถในการช่วงเวลาสั้นนั้น นับได้ว่าเป็นสิ่งยุ่งยากที่ต้องใช้เทคนิคต่าง ๆ และการดำเนินงานด้วยวิธีการพิเศษหลาย ๆ ประการจึงจะได้ผล

3. ปัจจัยทางด้านสังคมปัจจัยที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคมนี้มีความสำคัญมากเป็นพิเศษ ในสังคมปัจจุบันมีคนมีการศึกษามากขึ้น ความต้องการต่าง ๆ ย่อมมี มากขึ้นและเปลี่ยนชนิดไป ความพอใจในงานและคุณภาพชีวิตนับว่าเป็นปัญหาสำคัญที่สุดของคนในยุคปัจจุบัน

การเปลี่ยนแปลงทางสังคมได้มีผลทำให้ทัศนคติและค่านิยม ตลอดจนสิ่งจูงใจต่างๆ ของคนในยุคใหม่โดยเฉพาะคนหนุ่มสาวต่างไปจากเดิมเป็นอย่างมาก การเข้าใจได้ถูกต้องและมีศิลปะในการจูงใจที่ไม่ใช่แบบเดิมนับว่าเป็นเรื่องสำคัญที่จะต้องดำเนินการอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

การที่จะสามารถเผชิญกับปัญหาท้าทายต่างๆ เหล่านี้ จึงนับเป็นเรื่องสำคัญที่องค์กรส่วนมากต้องพยายามมุ่งมั่นสนใจในสิ่งที่เกี่ยวกับงานทางด้านการบริหารงานบุคคล คือ

1. ต้องพยายามเข้าใจถึงความต้องการทางจิตวิทยา หรือทางใจของบุคลากร
2. ต้องพิจารณาและยกระดับความสามารถของงานวิชาชีพด้านการบริหารงานบุคคล ซึ่งความพยายามของสมาคมวิชาชีพ คือ สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทยที่ได้มุ่ง

สร้างสรรค์ความรู้และเทคนิคของงานด้านนี้ให้แพร่หลายมาช้านานแล้วนั้น นับได้ว่ามีประโยชน์ เป็นอย่างมากต่อสังคมและประเทศชาติโดยรวม

3. ต้องให้ความสนใจกับการวิจัยศึกษาปัญหาทางด้านการบริหารงานบุคลากร เรื่องนี้นับว่าขาดแคลนเป็นอย่างมาก ซึ่งถ้าหากได้ให้ความสนใจค้นคว้าวิจัยปัญหาอย่างลึกซึ้งที่ละด้านเรื่อยไปแล้ว ในระยะยาว การได้ข้อเท็จจริงหรือความรู้มากขึ้นจะช่วยให้การบริหารงานบุคลากรมีคุณภาพและทำได้ผลมากยิ่งขึ้น²⁰

สมพงษ์ เกษมสิน กล่าวถึง ความสำคัญของการบริหารงานบุคคลว่าบรรดาปัจจัยที่ใช้ในการพัฒนาประเทศนั้น กำลังคนนับได้ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดเพราะเหตุว่าถ้ามีจำนวนคนพอสมควร มีความรู้ความสามารถเหมาะสมแก่หน้าที่การงานและมีการจัดการที่ดีแล้ว โอกาสที่จะทำงานให้ได้ผลดีและประหยัดย่อมง่ายขึ้นเป็นอันมาก จนอาจกล่าวได้ว่าคนสำคัญยิ่งกว่าเงินและสิ่งของมากมายนัก เพราะถ้าคนมีความสามารถแล้วทุกสิ่งทุกอย่างจะสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีและรวดเร็ว²¹

สมาน รังสิโยภุชญ์ ในการบริหารงานใด ๆ ก็ตามเป็นที่ยอมรับกันว่าเรื่องเกี่ยวกับตัวบุคคลเป็นเรื่องที่สำคัญและยุ่งยากที่สุด ทั้งนี้เพราะตามหลักทั่วไปในการบริหารงานนั้นแม้ว่าจะมีงบประมาณให้อย่างเพียงพอ มีการจัดองค์การและการบริหารงานที่ดีมีอุปกรณ์และวัสดุต่าง ๆ พร้อมมูลสักเพียงใด ถ้าผู้ปฏิบัติงานไม่ดี ไม่มีความรู้ความสามารถ ขาดความซื่อสัตย์ สุจริตและไม่ประพฤติตนอยู่ในระเบียบวินัยอันดีแล้ว ก็เป็นการยากที่การบริหารงานจะบรรลุผลตามความมุ่งหมาย²²

บรรยงค์ โตจินดา ความสำคัญของการบริหารงานบุคคลนั้นนับวันที่จะมีความสำคัญขึ้นเรื่อย ๆ トラบใดที่เรายอมรับความจริงว่า ทรัพยากรมนุษย์นั้นสำคัญยิ่งกว่าปัจจัยการผลิตอื่น ๆ แม้จะมีเครื่องจักรกลเข้ามามีบทบาทในการดำเนินธุรกิจมากขึ้นและใช้วิทยาการสูงขึ้น มีวิสัยทัศน์สามารถยอดเยี่ยมเพียงใดก็ไม่ใช่นำเครื่องจักรเข้ามาแทนที่คน ไม่ใช่เข้ามาเป็นนายคน เพราะคนต้องเป็นนายเครื่องจักรวันยังค่ำ คือ คนเป็นผู้สร้าง ผู้ใช้เครื่อง เช่นผลิตเครื่องคอมพิวเตอร์ (Hardware) ผลิตโปรแกรม (Software) สั่งให้เครื่องทำตามคำสั่งทำให้ได้งานที่ละเอียดรวดเร็วและมีข้อผิดพลาดน้อยลงหรือไม่เลย²³

อำนาจ แสงสว่าง ได้สรุปความสำคัญของการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

1. ช่วยพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถในการวางแผน เพื่อจัดหาบุคลากรที่ดีมีคุณภาพมาเป็นบุคลากรที่ดีขององค์การ

2. ช่วยจัดสรรบุคลากรให้เหมาะสมกับประเภทและชนิดของงานที่ต้องทำและปฏิบัติงานให้ตรงกับความรู้ ความสามารถและความถนัด ตลอดจนช่วยประเมินผลประสิทธิภาพการทำงาน

²⁰ 宗ชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, หน้า 18-19.

²¹ สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, พิมพ์ครั้งที่ 5, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิชจำกัด, 2543), หน้า 2.

²² สมาน รังสิโยภุชญ์, ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ 18, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์สวัสดิการสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2540), หน้า 2.

²³ บรรยงค์ โตจินดา, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร: อมรการพิมพ์, 2543), หน้า 20-21.

บุคลากร เพื่อสร้างผลสำเร็จในการดำเนินงาน ให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้

3. ช่วยพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ในการทำงาน โดยวิธีการฝึกอบรมทางวิชาการ เทคโนโลยีสมัยใหม่ เพื่อให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นในการทำงานให้มากขึ้น

4. ช่วยสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้แก่บุคลากรทุกระดับภายในองค์การอย่างทั่วถึง โดยอาศัยกลยุทธ์และศิลปะแห่งการจัดการ

5. ช่วยพัฒนาสังคมภายในองค์การให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจในการทำงานก่อให้เกิดความรัก ความสามัคคี ขจัดปัญหาการทะเลาะวิวาท การเอาัดเอาเปรียบกัน ช่วยทำให้องค์การเป็นสังคมที่มีความสงบสุข บุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่สูงขึ้น สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขโดยทั่วกัน²⁴

สุตา สุวรรณภิรมย์ ได้อธิบายไว้ว่า การบริหารงานบุคลากร เป็นงานที่ผู้บริหารในองค์การทุกคนต้องให้ความสำคัญ ทั้งนี้เพราะงานด้านการบริหารงานบุคลากร เป็นงานที่มุ่งเลือกสรรบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ มีทัศนคติที่ดีเข้ามาทำงานในองค์การ อีกทั้งยังดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อฝึกอบรมพัฒนาและปรับปรุงให้บุคคลซึ่งเป็น สมาชิกในองค์การเหล่านี้มีความรู้ ความสามารถ เพิ่มขึ้นมากขึ้น และทำงานในฝ่ายของตนเอง รวมทั้งประสานงานระหว่างฝ่ายหรือหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจและสามารถนำไป ประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ²⁵

อภัสสร ไชยคุณนา ได้กล่าวว่า บุคลากรเป็นผู้ใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ในการสร้างผลงานเป็นองค์ประกอบและทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์การ ถ้ามีการบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพมีการพัฒนาบุคลากรในการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพเพิ่มขึ้นได้ ก็สามารถใช้ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดความสิ้นเปลืองของเวลา วัสดุ และงบประมาณอันเป็นการช่วยลดต้นทุนในการผลิตลง ผลงานที่ได้ก็จะมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลตามมา²⁶

เสถียรภาพ พันธุไพจิตร ได้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคลในองค์การว่า เป็นการดำเนินงานที่เป็นกระบวนการลูกโซ่ ตั้งแต่การวางแผนนโยบาย กำหนดแผนอัตรากำลังคน การสรรหาคัดเลือกคนที่มีความสามารถเข้ามาทำงานในอัตราที่เหมาะสม การวางแผนโครงสร้างและกำหนดค่าตอบแทนและสวัสดิการ การฝึกอบรมให้คนทำงานเป็นการประเมนผลการ

²⁴ อำนวย แสงสว่าง, **การจัดการทรัพยากรมนุษย์**, (กรุงเทพมหานคร: อักษรพิพัฒน์การพิมพ์, 2544), หน้า 35.

²⁵ สุตา สุวรรณภิรมย์, **เอกสารคำสอนวิชา การบริหารงานบุคคล**, (Personnel management). (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยบูรพา, 2548), หน้า 7.

²⁶ อภัสสร ไชยคุณนา, **การบริหารงานบุคคล**, (คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏเชียงใหม่, 2542), หน้า 2.

ปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง โยกย้ายการพัฒนาศักยภาพให้บุคคลทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง มีขวัญกำลังใจ และมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมในองค์กร²⁷

กิตติมา ปรีดีติลล กล่าวว่า การบริหารบุคคล เป็นกระบวนการที่สำคัญอย่างยิ่งของการบริหารเพราะเมื่อใดเลือกสรรคนที่มีความรู้ความสามารถเข้าทำงานแล้วเมื่อเวลาผ่านไปบรรดาความรู้ต่าง ๆ ก็ลดน้อยลงไปประกอบกับวิทยาการต่าง ๆ เจริญขึ้น รวมทั้งเทคนิคการทำงานได้เปลี่ยนไปเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับเหตุการณ์ปัจจุบันและจำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคลากร²⁸

สรุปได้ว่าการบริหารงานบุคลากร ถือได้ว่ามีความสำคัญเป็นอย่างมากในการบริหารงานสถานศึกษาเพราะ เป็นงานที่มุ่งเลือกสรรบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ มีทัศนคติที่ดีเข้ามาทำงาน ในองค์กร รวมไปถึงการจัดให้มีการฝึกอบรมให้บุคลากร เพิ่มทักษะความรู้ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งการบริหารงานที่ได้นั้นย่อมขึ้นกับคุณภาพของบุคลากร การร่วมมือประสานงานร่วมกัน

2.2.4 หน้าที่การบริหารงานบุคคล

การบริหารเกี่ยวกับบุคคลนี้ ค่อนข้างจะมีความยุ่งยากซับซ้อน แต่ก็เป็งานที่มีความท้าทายอยู่ในตัว โดยเฉพาะผู้บริหารจะต้องมีความรู้ มีความสามารถ มีความคิดสร้างสรรค์ พร้อมทั้งจะแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นเกี่ยวกับบุคคลที่อยู่ในองค์กร ซึ่งจะแยกพิจารณาเป็น 2 ส่วนด้วยกันคือ

ก. หน้าที่เกี่ยวกับคน

ผู้บริหารองค์การจะต้องเกี่ยวกับคนตั้งแต่เริ่มรับบุคคลเข้ามาอยู่ในองค์กร จนกระทั่งบุคคลผู้นั้นได้พ้นองค์กร ดังนั้นผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้ในการบริหารเกี่ยวกับคน

1.1 การวางแผนจัดคนเข้าทำงาน ฝ่ายบริหารสูงสุดขององค์การต่าง ๆ จะต้องดำเนินการวางแผนเกี่ยวกับบุคลากรที่จะเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร ได้แก่

1. การกำหนดคุณสมบัติ เพื่อให้เหมาะสมกับงานที่ทำ
2. จะต้องมีความรู้ความชำนาญงานเฉพาะด้าน
3. จะต้องสอดคล้องเกี่ยวกับอัตราการขยายตัวขององค์การในอนาคต
4. จะต้องสอดคล้องเกี่ยวกับอัตราค่าจ้างแรงงานในปัจจุบันด้วย
5. จะต้องไม่เกิดภาวะการขาดแคลนแรงงานในองค์กร

1.2 การว่าจ้างทำงาน การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานนั้นจะต้องมีการกำหนดขั้นตอนในการคัดเลือกและวิธีการที่เหมาะสม ทั้งนี้เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณภาพเข้ามาปฏิบัติงาน ได้แก่

1. การประกาศรับสมัครบุคคลเข้าทำงาน
2. การสอบสัมภาษณ์ เพื่อทดสอบความรู้ความสามารถทางด้านวิชาการ

²⁷เสถียรภาพ พันธุไพโรจน์, **ปรัชญาและแนวคิดในการจัดการทรัพยากรมนุษย์**, (นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2543), หน้า 153.

²⁸กิตติมา ปรีดีติลล, **การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น**, (กรุงเทพมหานคร: อักษรพิพัฒน์, 2542), หน้า 117.

3. การสอบสัมภาษณ์ เพื่อดูเกี่ยวกับทางด้านบุคลิกภาพและไหวพริบต่าง ๆ
4. การตรวจสอบประวัติส่วนตัวและประวัติการทำงาน
5. การบรรจุแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง ตามความสามารถของฝ่ายต่าง ๆ
6. จัดการฝึกอบรมพนักงานใหม่ก่อนที่จะออกไปปฏิบัติงานจริงทั้งนี้ก็เพื่อให้รู้เกี่ยวกับโครงสร้างขององค์การการจัดสายงานการบังคับบัญชา พร้อมทั้งความรับผิดชอบในงานที่จะต้องปฏิบัติต่อไป แต่เมื่อปฏิบัติงานในระยะเวลา 1 ปี หรือมากกว่านั้น การจัดโครงการการอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพในการทำงานของพนักงานในองค์กรมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ทั้งนี้เนื่องจากการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีและสถานการณ์ของคู่แข่งมีมากขึ้น จึงจำเป็นต้องการอบรมพนักงานเพื่อให้มีขีดความสามารถในการทำงานมากยิ่งขึ้น พร้อมกันนี้เป็นการสร้างความสามัคคีในองค์กรได้เป็นอย่างดีอีกด้วย

1.3 ระเบียบวินัยการที่มีบุคคลเป็นจำนวนมากในองค์กร สิ่งจำเป็นอย่างมากที่สุดคือ ระเบียบวินัยในการทำงาน โดยผู้บริหารจะต้องกำหนดระเบียบวินัยให้พนักงานได้ปฏิบัติ เพื่อให้เกิดความเป็นระเบียบเรียบร้อยในการปฏิบัติ ได้แก่

1. เวลาในการปฏิบัติงานตั้งแต่มาและเลิกปฏิบัติงาน ซึ่งโดยปกติแล้วในการปฏิบัติทั่วไปยึดถือเวลาในการปฏิบัติงาน 1 วันเท่ากับ 8 ชั่วโมง นอกเหนือให้คิดเป็นการทำงานนอกเวลา
2. การแต่งกาย บางองค์การจะกำหนดให้พนักงานแต่งกายตามที่องค์การเป็นผู้กำหนดบรรณสีของเสื้อผ้าให้พนักงานต้องแต่งตัวให้เหมือนกัน เพื่อเป็นเอกลักษณ์ของหน่วยงานนั้น ๆ
3. การลาภักและลาป่วย การลาภักธุระของพนักงานนั้น โดยระเบียบทั่วไปจะต้องลาล่วงหน้า 1 วัน และต้องได้รับอนุญาตจากหัวหน้าหน่วยงานและผู้บังคับบัญชาก่อนจึงลาได้ สำหรับการลาป่วยนั้น จะต้องแจ้งให้ทางหน่วยงานทราบในวันที่ลา และหลังจากมาปฏิบัติหน้าที่แล้วก็จะต้องส่งใบลาป่วยทันที ถ้ามีใบรับรองแพทย์ก็ให้แนบมาพร้อมกับใบลาด้วย เพื่อประกอบการพิจารณาของผู้บริหาร ส่วนกำหนดระยะเวลาของการลาภักและลาป่วยนั้น ในแต่ละองค์การจะกำหนดไว้ว่าในรอบ 1 ปี พนักงานมีสิทธิในการลาแต่ละประเภทได้กี่วัน ถ้าลาเกินก็จะไม่ได้รับการพิจารณาความดีความชอบในปีนั้น

1.4 สวัสดิการของพนักงาน ในการทำงานขององค์การต่าง ๆ เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจกับพนักงานของตน พร้อมทั้งเป็นการสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การด้วยสวัสดิการต่าง ๆ ที่พนักงานจะได้รับ ได้แก่

1. ค่ารักษาพยาบาลทั้งตนเองและครอบครัว
2. การลาพักร้อนประจำปี
3. การกั๊ยมเงินสวัสดิการ
4. การจ่ายเงินชดเชย
5. เงินบำเหน็จบำนาญ เป็นต้น

1.5 ความปลอดภัยในการทำงานในการปฏิบัติงานของพนักงานบางครั้งจะต้องเสี่ยงอันตราย เช่น การทำงานเกี่ยวกับเครื่องจักรกล เป็นต้น ฝ่ายบริหารจะต้องดูแลเกี่ยวกับความปลอดภัยของพนักงาน ได้แก่

1. การตรวจสอบสุขภาพของพนักงานก่อนเข้าทำงาน

2 จัดหน่วยพยาบาลหรือมีตู้ยาสามัญประจำบ้าน เพื่อพยาบาลเบื้องต้นก่อนพบแพทย์ต่อไป

3. จะต้องมีการตรวจสอบเครื่องจักรกล อุปกรณ์ต่าง ๆ ให้อยู่ในสภาพสมบูรณ์ที่จะใช้งาน

4. สถานที่ทำงานจะต้องมีอากาศถ่ายเทได้ พร้อมทั้งมีแสงสว่างอย่างเพียงพอ

5. จะต้องมียาดับเพลิงอย่างเพียงพอ เพื่อป้องกันเกี่ยวกับเพลิงไหม้

ข. หน้าที่เกี่ยวกับองค์การ

งานฝ่ายบริหารงานบุคคลจะต้องมีความรับผิดชอบต่องค์การ ทั้งในฐานะผู้สั่งการและที่ปรึกษาแก่บุคลากรที่มีอยู่ภายใต้การบังคับบัญชา ซึ่งทำให้ผู้บริหารจะต้องทำหน้าที่ 3 ฐานะต่อไปนี้คือ

1. ฐานะผู้บริหารสูงสุด ผู้บริหารฝ่ายบุคคลจะต้องทำงานตามนโยบายขององค์กรนั้นๆ เกี่ยวกับการบริหารงานทางบุคลากร เช่น ทำหน้าที่ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน การสอบข้อเขียน การสอบสัมภาษณ์ การสอบประวัติพนักงาน การบรรจุแต่งตั้งพนักงานให้กับแผนกต่าง ๆ

2. ฐานะผู้บริหาร ฝ่ายบริหารงานบุคคลจะต้องทำหน้าที่ให้คำปรึกษาแนะนำแก่ฝ่ายต่างๆ เช่น การโยกย้ายพนักงาน การเปลี่ยนงาน รวมทั้งปัญหาอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับบุคคล

3. ฐานะผู้เชี่ยวชาญ ผู้บริหารงานบุคคล จำต้องมีความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับบุคคลโดยตรง และจะต้องมีความรอบรู้เกี่ยวกับจิตวิทยาของคนอีกด้วย ทั้งนี้เพื่อจะได้สามารถรองใจคนให้ได้และจะต้องทำงานร่วมกับฝ่ายต่าง ๆ ได้ดีโดยเฉพาะการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานการฝึกอบรม เป็นต้น

สรุปได้ว่าหน้าที่การบริหารงานบุคลากรหมายถึง การดำเนินการรับผิดชอบในหน่วยงานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานเช่น ทำหน้าที่ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน การสอบข้อเขียน การสอบสัมภาษณ์ การสอบประวัติพนักงาน การบรรจุแต่งตั้ง

2.2.5 ขอบเขตของการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนกำหนดไว้ 4 ด้าน ดังนี้

คนเป็นหนึ่งในปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญและยอมรับกันทั่วไป เรียกย่อว่า “4 M's” อันประกอบด้วย บุคลากร หรือทรัพยากรมนุษย์ (Man) เงิน (Money) วัสดุ อุปกรณ์ (Materials) และการจัดการ (Management) จะพบว่าคนเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในการบริหารเพราะหากขาดกำลังคน ก็จะไม่มีความจำเป็นปัจจัยอื่น ๆ นั้นเองเพราะฉะนั้นในแต่ละองค์กรจึงหันมาให้ความสำคัญในการบริหาร คนในองค์กรเพิ่มมากขึ้น ซึ่งในปัจจุบันคือ การบริหารงานบุคคล ดังนี้

1. ด้านการวางแผนบุคลากร

การวางแผนบุคลากร เป็นการเตรียมการเพื่อให้องค์กรได้ทราบถึงปริมาณความต้องการบุคคลที่จะเข้าร่วมทำงานกับองค์การในอนาคต ซึ่งจะช่วยให้การดำเนินการขององค์กรเป็นไปอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้ให้ความหมายของการวางแผนบุคลากรไว้ว่า หมายถึง การคาดคะเนความต้องการบุคลากรของหน่วยงานต่าง ๆ ไว้ล่วงหน้าว่าต้องการจะใช้บุคคลในตำแหน่งอะไร ระดับใด จำนวนเท่าไร และจะสรรหาคนเหล่านั้นมาได้จากไหน ตลอดจนจนถึงการวางแผน

แผนการใช้กำลังคนที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์สูงสุด และการศึกษาวิจัยเพื่อหาวิธีการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ²⁹

สุภาพร พิศาลบุตร ได้กล่าวถึง การวางแผนบุคลากรไว้ว่า หมายถึงกระบวนการในการคาดการณ์ ความต้องการของบุคลากรขององค์การเกี่ยวกับประเภท จำนวนและคุณภาพของบุคคลไว้ล่วงหน้า เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการดำเนินการอย่างมีระบบ³⁰

สุดา สุวรรณภรณ์ ได้ให้ความหมายของ การวางแผนบุคลากร ไว้ว่าเป็น การดำเนินงานอย่างเป็นระบบในการสำรวจ และพยากรณ์เกี่ยวกับความต้องการทรัพยากรบุคคลเพื่อไปสู่การกำหนดแผนการที่จะให้ได้จำนวนบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะประสบการณ์ที่เหมาะสมและมีจำนวนเพียงพอที่จะเข้าร่วมปฏิบัติงานกับองค์การในระยะเวลาที่ต้องการพร้อมทั้งทำการพัฒนากำลังคนที่ได้มาให้มีประสิทธิภาพมีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานและรักษากำลังคนที่ดีมีประสิทธิภาพให้อยู่กับองค์การ³¹

ณัฐพันธ์ เขจรันนท์ ได้กล่าวว่า การวางแผนบุคลากร คือกระบวนการที่ใช้คาดการณ์ความต้องการด้านบุคลากรขององค์การ อันจะส่งผลถึงการกำหนดวิธีการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรและการตอบสนองต่อปัจจัยแวดล้อมตั้งแต่ก่อนบุคคลเข้าร่วมงานกับองค์การขณะปฏิบัติงานอยู่ในองค์การ จนกระทั่งเขาต้องพ้นออกจากองค์การ เพื่อให้องค์การใช้เป็นแนวทางปฏิบัติและเป็นหลักประกันว่าองค์การจะมีบุคลากรที่มีคุณภาพอย่างเพียงพออยู่เสมอ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับวัตถุประสงค์รวมขององค์การโดยมีเป้าหมายสำคัญเพื่อประสิทธิภาพ ความมั่นคง และการเจริญเติบโตขององค์การ บุคลากร และสังคม³²

นนุช วงษ์สุวรรณ ได้สรุปว่า การวางแผนบุคลากรเป็นกระบวนการจัดระบบบุคลากรเพื่อเตรียมการปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ ให้เหมาะสมในอนาคตให้เกิดประโยชน์จากองค์การสูงสุด ประกอบด้วย การสรรหาและการเลือกสรร การจัดตำแหน่ง การกำหนดเงินเดือน และสภาพการทำงาน³³

1.1 วัตถุประสงค์ของการวางแผนบุคลากร

สุดา สุวรรณภรณ์ ได้กล่าวถึง วัตถุประสงค์ของการวางแผนบุคลากรไว้ ดังนี้³⁴

1. เพื่อให้ได้กำลังคนเข้ามาช่วยในงานปฏิบัติงานกับองค์การได้ทันทีเมื่อองค์การต้องการกำลังคนที่ได้มานี้ต้องมีในปริมาณและคุณภาพที่เพียงพอต่อความต้องการขององค์การเป็นการบริหารขององค์การเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ

²⁹ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, การบริหารบุคคล, อ้างใน พระมหาธนศักดิ์ ธมฺมโชโต (ชินสว่าง), “แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักอรรถ 4 เชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา จังหวัดปราจีนบุรี” วิทยานิพนธ์พุทธศาสนมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2554), หน้า 17-18.

³⁰ สุภาพร พิศาลบุตร, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, หน้า 17.

³¹ เรื่องเดียวกัน, หน้า 18.

³² อ้างแล้ว.

³³ อ้างแล้ว.

³⁴ อ้างแล้ว.

2. เพื่อเป็นการวางแผนป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาการขาดแคลนกำลังคนในปัจจุบันและในอนาคต รวมทั้งปัญหากำลังคนมีในจำนวนที่เกินกว่าความต้องการของหน่วยงานแต่ละหน่วยงานและของภาพรวมขององค์การ ซึ่งจะทำให้องค์การสามารถดำเนินการอย่างมั่นคงท่ามกลางปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่สามารถเข้ามาแทนที่กำลังคน และความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีทำให้องค์การต้องสรรหาพัฒนากำลังคนให้มีความรู้ทันกับเทคโนโลยีเพื่อสามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการดำเนินงานขององค์การ

3. เพื่อใช้เป็นแนวทางและช่วยปรับปรุงการสรรหา คัดเลือก พัฒนากำลังคนเป็นการเตรียมการให้ได้กำลังคนที่ตรงกับความต้องการของหน่วยงาน

4. เป็นการสร้างโอกาสในการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหน้าที่การงาน และการได้พิจารณาเลื่อนตำแหน่งของกำลังคนที่กำลังทำงานอยู่ในองค์การ ในการวางแผนบุคลากรนั้นบางกรณีอาจไม่มีความจำเป็นจะต้องสรรหาจากบุคคลภายนอกองค์การทั้งหมด บางครั้งองค์การสามารถพิจารณาสรรหา คัดเลือก โยกย้ายพนักงานจากหน่วยงานอื่นๆ ภายในองค์การเข้ามาแทนที่ได้โดยอาจฝึกอบรมเพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์เพิ่มเติมก็สามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบใหม่ได้ ดังนั้น การวางแผนบุคลากร จึงเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรหรือกำลังคนที่กำลังปฏิบัติงานอยู่ภายในองค์การได้รับการพิจารณาอย่างทั่วถึง เป็นการสร้างขวัญกำลังใจ และก่อให้เกิดความตั้งใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร

1.2 กระบวนการวางแผนบุคลากร

เป็นกระบวนการในการวางแผนเพื่อทราบความต้องการทรัพยากรบุคคลในอนาคตขององค์กร มีขั้นตอนที่สำคัญดังนี้

1. วิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ (External Environment Analysis) เพื่อทราบถึงสถานการณ์ภายนอกกว่ามีการเปลี่ยนแปลงอย่างไร ศึกษาแนวโน้มทางการเมืองกฎหมายที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์การ สภาวะทางเศรษฐกิจอยู่ในภาวะที่กำลังถดถอยรุ่งเรือง ภาวะเงินเพื่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี

2. พิจารณาเป้าหมายและแผนขององค์การ (Goals and Plans of Organization) เมื่อได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกแล้วองค์การจะกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ พร้อมกับการวางแผนกลยุทธ์ และวางแผนปฏิบัติการ

3. วิเคราะห์สภาพการณ์ของทรัพยากรบุคคลในปัจจุบัน (Current Human Resource situation) เป็นขั้นตอนเพื่อสำรวจจำนวนบุคลากรทั้งหมดที่มีอยู่และจำแนกออกตามฝ่ายต่าง ๆ ว่ามีจำนวนเท่าไรในปัจจุบันพร้อมคาดคะเนจำนวนบุคลากรที่อาจลาออก

4. พยากรณ์หรือคาดคะเน ความต้องการทรัพยากรบุคคลในอนาคต (Personnel forecasting) ในขั้นนี้ต้องพิจารณาโดยละเอียด ตรวจสอบจำนวนบุคลากรที่มีอยู่ทั้งหมดในขั้นที่ 2 บุคลากรที่กำลังลาออกและอาจลาออกในระหว่างปี บุคลากรที่กำลังจะเกษียณอายุ การโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง จะได้ทราบถึงจำนวนบุคลากรที่มีอยู่ในองค์การว่ามีอยู่เท่าไร

5. การวางแผนบุคลากร (Implementing of Personnel Planning) หลังจากได้พยากรณ์หรือคาดคะเนบุคลากร จึงเริ่มเข้าสู่แผนปฏิบัติการของหน่วยงานบริหารงานบุคคลโดยวางแผน

แผนการสรรหาบุคลากรว่าจะสรรหาจากแหล่งใด จะมีกระบวนการในการคัดเลือกและบันทึกผลการปฐมนิเทศ อบรม พัฒนาบุคลากรอย่างไร

1.3 ประโยชน์ของการวางแผนบุคลากร

พยอม วงศ์สารศรี ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการวางแผนบุคลากรไว้ ดังนี้³⁵

1. ช่วยให้องค์กรสามารถวางแผนพัฒนาการใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งนี้ เพราะถ้าองค์กรได้มีการเตรียมวางแผนเรื่องบุคลากรอย่างมีระบบจะทำให้สามารถมองเห็นภาพรวมเกี่ยวกับความจำเป็นในการใช้บุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรซึ่งจะทำให้บุคลากรที่นำเข้ามาในองค์กรมีคุณค่าก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรอย่างแท้จริง กล่าวคือหน่วยงานที่นำเสนอแผนด้านบุคลากรมา จะสามารถชี้แจงเหตุผลเกี่ยวกับข้อกำหนดต่าง ๆ ด้านบุคลากรได้ชัดเจน ขณะเดียวกัน หน่วยงานนั้นจะสามารถรู้ทิศทางการพิจารณาบุคลากรให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร

2. ช่วยให้กิจกรรมด้านบุคลากรและเป้าหมายขององค์กรในอนาคตมีความสอดคล้องกัน การวางแผนเป็นการมองอนาคต องค์กรโดยทั่วไปต้องมีการเปลี่ยนแปลงเจริญเติบโตขึ้นการขยายตัวขององค์กรนี้ทำให้เป้าหมายขององค์กรมีการปรับและพัฒนาแตกต่างไปจากการจัดตั้งองค์กรในระยะแรก กิจกรรมด้านการบริหารงานบุคลากรจึงต้องปรับขยายไปตามความเจริญเติบโตขององค์กร จำนวนและคุณสมบัติของบุคลากรที่มีอยู่เดิมจึงมีการเปลี่ยนแปลงไปซึ่งเมื่อองค์กรมีการวางแผนงานด้านนี้อย่างเป็นระบบ ย่อมอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติการกิจในกิจกรรมด้านการบริหารงานบุคลากรและเป้าหมายขององค์กรในอนาคตให้มีความสอดคล้องกัน

3. ช่วยให้กิจกรรมด้านการบริหารงานบุคลากรเป็นไปอย่างมีระบบและความสัมพันธ์ต่อเนื่องกัน ไม่เกิดปัญหาการขาดแคลนบุคลากรในงานประเภทต่าง ๆ เพราะมีการวางแผนงานบุคลากรเป็นการล่วงหน้า

4. ช่วยให้การจ้างบุคลากรใหม่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การวางแผนบุคลากรเป็นที่มีความสำคัญในองค์กรทุกประเภท เป็นการเตรียมการให้ได้บุคลากรใหม่ แต่แต่ละครั้งต้องยึดแผนงานด้านบุคลากรที่กำหนดขึ้นเพื่อให้ทันต่อความต้องการของหน่วยงาน

5. ส่งเสริมและพัฒนาโอกาสความเท่าเทียมกันของบุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์กร ในการวางแผนบุคลากรนั้นไม่จำเป็นต้องจะออกมาในรูปการจ้างบุคลากรใหม่ทั้งหมด บุคลากรที่องค์กรต้องการใหม่นั้น บางครั้งองค์กรจะใช้วิธีการโยกย้ายบุคลากรจากตำแหน่งเดิมมาตำแหน่งใหม่โดยใช้วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถให้สามารถทำงานในตำแหน่งใหม่ได้ การวางแผนบุคลากรเป็นการพิจารณาภาพรวมทั้งหมด จึงทำให้บุคลากรในแต่ละหน่วยงานขององค์กรได้รับการพิจารณาอย่างทั่วถึง ซึ่งสิ่งนี้นับว่าเป็นการเปิดโอกาสให้เกิดความเท่าเทียมกันของบุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ ที่จะได้รับการส่งเสริมและพัฒนาตามแผนงานด้านบุคลากรขององค์กร

³⁵ พยอม วงศ์สารศรี, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร: สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, 2542), หน้า 51.

6. เป็นแนวทางสำหรับสถาบันการศึกษาจะได้ผลิตกำลังคนให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร ในยุคปัจจุบันสถาบันการศึกษาสนใจการปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรให้เป็นไปตามความต้องการขององค์กร เป็นการช่วยพัฒนาความมั่นคงให้แก่ประเทศ ไม่เกิดปัญหาการว่างงานหรือการทำงานไม่ตรงกับความรู้ ความสามารถที่สำเร็จการศึกษา

สรุปว่า การวางแผนบุคลากร หมายถึง กระบวนการต่อเนื่องที่ใช้ในการคาดการณ์และกำหนดวิธีการปฏิบัติในกิจกรรมด้านคนให้สอดคล้องกับตำแหน่งงาน เพื่อรักษาสมดุลของคนในองค์กรให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมทั้งในระยะสั้นและระยะยาวโดยยึดถึงปริมาณคนคุณภาพคนและระยะเวลาที่ใช้หา

2. ด้านการสรรหาบุคลากร

การสรรหาบุคลากร (อังกฤษ: Recruitment) คือ กระบวนการดึงดูด คัดกรอง เลือกและรับบุคคลที่มีคุณสมบัติเข้าทำงาน มองหาผู้สมัครงานผ่านเครือข่ายสังคม โฆษณาหรือวิธีการค้นหาอื่น จับคู่ผู้สมัครงานกับข้อกำหนดงานและคัดกรองปัจเจกบุคคลโดยใช้การทดสอบ ซึ่งอาจเป็นการประเมินทักษะหรือบุคลิกภาพในการบริหารงาน

2.1 ความหมายของการสรรหาบุคลากร

การสรรหาบุคลากร หมายถึง กระบวนการดึงดูด คัดกรอง เลือกและรับบุคคลที่มีคุณสมบัติเข้าทำงาน กระบวนการสรรหาบุคลากรมีขั้นตอน³⁶ ดังนี้

- 1.1 วิเคราะห์งานและพัฒนาข้อกำหนดบุคคล
- 1.2 มองหาผู้สมัครงานผ่านเครือข่ายสังคม โฆษณาหรือวิธีการค้นหาอื่น
- 1.3 จับคู่ผู้สมัครงานกับข้อกำหนดงานและคัดกรองปัจเจกบุคคลโดยใช้การทดสอบ ซึ่งอาจเป็นการประเมินทักษะหรือบุคลิกภาพ
- 1.4 ประเมินแรงจูงใจของผู้สมัครงานและความเหมาะสมกับข้อกำหนดองค์การโดยการสัมภาษณ์และเทคนิคการประเมินอื่น³⁷

สุดา สุวรรณภิรมย์ ได้กล่าวว่า การสรรหาบุคลากร หมายถึง กระบวนการกลั่นกรองและคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติ คุณสมบัติทางการศึกษา มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งมาสมัครงานในตำแหน่งต่าง ๆ ที่องค์การเปิดรับสมัครการสรรหาบุคลากร หมายถึง การค้นหาและจูงใจผู้สมัครงานที่มีความรู้ ประสบการณ์ความสามารถ ความเหมาะสมกับตำแหน่งที่องค์การต่าง ๆ ต้องการเข้ามาทำงาน การสรรหา เริ่มตั้งแต่การแสวงหาบุคคลจากแหล่งต่าง ๆ ดึงดูดบุคคลที่มีศักยภาพที่เหมาะสมให้เกิดความสนใจและสิ้นสุดเมื่อบุคคลได้เข้ามาสมัครงานในองค์การ³⁸

³⁶ การบริหารงานบุคคล, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: <https://www.google.com/> [21 ธันวาคม 2561].

³⁷ สารานุกรมเสรี, การสรรหาบุคลากร, หน้า 21.

³⁸ สุดา สุวรรณภิรมย์, เอกสารสอนวิชา การบริหารงานบุคคล (Personnel management), อ้างใน พระมหาธนศักดิ์ ธรรมโชโต (ชื่นสว่าง), “แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักอคติ 4 เชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา จังหวัดปราจีนบุรี”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2554), หน้า 21.

2.2 หลักการสรรหาบุคลากร

หลักการสรรหาบุคลากรขององค์กรคือ ระบบการกลั่นกรองบุคลากรในขั้นเริ่มต้นจากเงื่อนไขการประกาศรับสมัคร ได้แก่คุณสมบัติ คุณวุฒิการศึกษา และประสบการณ์ทำงานและการคัดเลือกจากการสอบคัดเลือกได้แก่ การสอบความรู้ทั้งภาคทฤษฎี และภาคปฏิบัติ ในขั้นสุดท้ายเป็นการสอบสัมภาษณ์ เพื่อคัดเลือกบุคลากร ที่มีความรู้ความสามารถและเหมาะสมเข้าเป็นบุคลากรขององค์กรตามหลักการที่ว่า “บรรจุคนให้ถูกต้องและเหมาะสมกับตำแหน่งงาน” โดยจะต้องคำนึงถึงความสำเร็จขององค์กรที่ต้องอาศัยบุคลากรที่ดี มีประสิทธิภาพในการทำงานประหยัดค่าใช้จ่าย ลดต้นทุนจะสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้

2.3 การสรรหาบุคลากรที่องค์กรทั่วไปนิยมใช้กัน มี 2 ระบบ คือ

ระบบอุปถัมภ์ (Patrongage system) จัดว่าเป็นระบบการสรรหาบุคลากรขององค์กรโดยอาศัยหลักการแห่งความเมตตา เกื้อกูล ช่วยเหลือสงเคราะห์ในบรรดาวงศาญาติ มิตรพรรคพวก และผู้อยู่ในอุปการะมาเมื่อมีเหตุผลเหนือการสอบคัดเลือก มีการใช้บารมีของผู้ที่มีอำนาจสูงสุดจากในองค์กรที่ประกาศรับสมัครบุคลากรโดยมีต้องคำนึงถึงระบบการคัดเลือก จะพบว่าในองค์กรที่ระบบการบริหารงานที่ดี ประสิทธิภาพการทำงานสูง จะไม่มีการรับบุคลากรเข้ามาทำงานโดยระบบอุปถัมภ์สูงสุดจากในองค์กรที่ประกาศรับสมัครบุคลากรโดยมีต้องคำนึงถึงระบบการคัดเลือก จะพบว่าในองค์กรที่ระบบการบริหารงานที่ดี ประสิทธิภาพการทำงานสูง จะไม่มีการรับบุคลากรเข้ามาทำงานโดยระบบอุปถัมภ์ซึ่งในทางตรงกันข้ามองค์กรที่มีระบบการบริหารที่ไม่มีประสิทธิภาพการบรรจุบุคลากรเข้าทำงานจะนิยมใช้ระบบอุปถัมภ์ซึ่งก่อให้เกิดความเสียหายต่อระบบการบริหารงานบุคคลขององค์กรจะได้แต่บุคลากรที่ไม่มีสมรรถภาพในการทำงานผลงานก่อไม่มีประสิทธิภาพชื่อเสียงขององค์กรก็ลดน้อยลงและสุดท้ายองค์กรก็สามารถดำเนินกิจการต่อไปได้จะต้องปิดกิจการระบบคุณธรรม (Merit System) จัดเป็นการสรรหาบุคลากรที่ใช้ หลักแห่งความดีคือ

ประการที่ 1 ใช้หลักความสามารถ โดยกำหนดเงื่อนไขการรับสมัครบุคลากร ได้แก่ คุณสมบัติผู้สมัคร คุณวุฒิทางการศึกษา และประสบการณ์ทำงาน หรือเคยผ่านงานมาแล้วเพื่อโอกาสให้แก่บุคคลที่มีความสามารถตรงตามเงื่อนไขการรับสมัครได้มาสมัครเข้าทำงานโดยผ่านกระบวนการสอบคัดเลือกหรือการสอบแข่งขันเข้าทำงาน

ประการที่ 2 ใช้หลักความเสมอภาค โดยคำนึงถึงหลักการแห่งสิทธิของความเสมอภาคของบุคคลที่มีคุณสมบัติ คุณวุฒิทางการศึกษา และประสบการณ์ทำงาน ตรงตามเงื่อนไขที่ประกาศรับสมัคร เพื่อสอบคัดเลือกหรือสอบแข่งขันบุคคล หรือสอบคัดเลือกเพื่อเลื่อนตำแหน่งจะพบว่า การใช้หลักเสมอภาคนี้ จะไม่จำกัดการคัดเลือกบุคคลโดยภูมิลำเนา ถิ่นที่อยู่ เชื้อชาติ ศาสนา ผู้ปกครองและผู้รับรอง

ประการที่ 3 ใช้หลักความมั่นคง เป็นการให้หลักประกันความมั่นคงแห่งอาชีพให้แก่บุคลากรทุกระดับในองค์กร ให้มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน จะไม่ถูกกลั่นแกล้งในการทำงานไม่ถูกลงโทษหรือสั่งให้พ้นงานหรือให้ออกจากงานโดยไม่มีเหตุผลเพียงพอหรือไม่เป็นธรรมเลือกที่รักมักที่ชัง เป็นต้น

ประการที่ 4 ใช้หลักความเป็นกลางทางการเมือง ในการบริหารบุคคล องค์กรจะกำหนดหลักการปฏิบัติสำหรับบุคลากรโดยให้ผู้ที่ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ในองค์กรวางตนเป็นกลางทางการเมือง

เมือง โดยไม่กระทำการใดๆ อันสื่อเจตนาว่าเป็นการนิยมฝักใฝ่ อดหนุน ของพรรคการเมืองหรือนักการเมือง

2.4 คุณสมบัติของผู้สรรหา

คุณภาพของบุคคลที่องค์การรับรองเข้ามาทำงานในเป็นเรื่องสำคัญที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้น ผู้ดำเนินการสรรหาจึงมีบทบาทและความรับผิดชอบในเรื่องคุณภาพของบุคคลที่จะมาสมัครงานกับองค์การ ผู้ดำเนินการสรรหาต้องดำเนินการค้นหา แสวงหา และจูงใจบุคคลเข้ามาสมัครงานกับองค์การ จึงควรมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้

1. มีบุคลิกภาพที่ดี มีการแต่งกายที่สุภาพและเหมาะสม
2. มีความชอบและพอใจในการทำงานที่ชอบพบปะบุคคล และมีใจรักในการบริการให้ความช่วยเหลือบุคคลอื่น
3. เป็นบุคคลช่างสังเกตบุคลิกรูปร่างหน้าตาและการแสดงออกของผู้อื่นได้ดี
4. มีความสามารถวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ
5. มีความรู้ในการดำเนินงานของบริษัทอย่างครบถ้วนในทุกด้านที่สำคัญ
6. มีทัศนคติที่ดีต่อองค์การที่ตนทำงานอยู่
7. มีความรู้ในตำแหน่งงานที่ว่างลง ที่กำลังประกาศรับสมัครอยู่
8. มีความสามารถในการศึกษา วิเคราะห์ประวัติโดยย่อของผู้สมัครในด้านต่าง ๆ
9. มีความรู้ ประสบการณ์ในการใช้คำถามเพื่อถามผู้สมัครเพื่อให้ได้ข้อมูลต่าง ๆ ที่สำคัญอย่างครบถ้วน
10. เป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับขององค์การ เช่น ตรงต่อเวลา มีความจริงใจ และขยันในการทำงาน

2.5 แหล่งที่มาของการสรรหาบุคลากร

การสรรหาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้ได้ตามวัตถุประสงค์ภายในระยะเวลาที่กำหนดโดยสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด ต้องพิจารณาถึงแหล่งที่มาของบุคลากร ซึ่งการสรรหาจากภายในองค์การ เมื่อมีตำแหน่งงานที่ว่างลง หรือเปิดขึ้นใหม่องค์การสามารถสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถจากภายในองค์การโดยพิจารณาจากประวัติของบุคลากรในฝ่ายที่ต้องการ และพิจารณาจากฝ่ายอื่น ๆ ด้วย การสรรหาบุคลากรจากภายในองค์การเป็นนโยบายอย่างหนึ่งขององค์การที่ต้องการจะสร้างพลังทรัพยากรบุคคลให้มีความเข้มแข็งรวมทั้งการมีประสิทธิภาพในการทำงานและทำงานเป็นระบบเดียวกันแบบเป็นทีมงานเพราะว่าบุคลากรที่สรรหาได้จากภายในองค์การนั้น เป็นบุคคลที่มีประสบการณ์ในการทำงานคุ้นเคยกับระบบการทำงาน และมีความจงรักภักดี ซื่อสัตย์ มีความตั้งใจทำงานให้องค์การมีการพัฒนาและความเจริญก้าวหน้าโดยสามารถเป็นตัวอย่างที่ดีแก่บุคลากรที่เข้ามาทำงานใหม่ นโยบายการสรรหาบุคลากรจากภายในองค์การจะกระทำได้สำเร็จ ย่อมขึ้นอยู่กับกิจการขององค์การ ถ้าเป็นองค์การที่มีกิจการขนาดเล็กมีบุคลากรน้อย ก็ไม่สามารถจะใช้นโยบายดังกล่าวนี้ได้ ดังนั้นจะต้องเป็นองค์การขนาดกลางขึ้นไป ที่มีบุคลากรเป็นจำนวนมาก

2.6 ผลดีจากการสรรหาบุคลากรภายในองค์กร

ผลดีจากการสรรหาบุคลากรภายในองค์กร³⁹ มีดังนี้

1. เป็นการให้หลักประกันในการทำงานโดยให้โอกาสแห่งความก้าวหน้าในการทำงานแก่ผู้ปฏิบัติงานที่ดี มีความตั้งใจทำงาน มีผลงานออกมาอยู่ในระดับดี มีอายุการทำงานพอสมควรก็จะได้รับการพิจารณาให้เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งให้ได้ดีขึ้น
2. เป็นการส่งเสริมบำรุงขวัญและกำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ย่อมทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเชื่อมั่นในองค์กร มีความจงรักภักดี และซื่อสัตย์ต่อองค์กร
3. สามารถสรรหาบุคลากรได้อย่างเหมาะสม เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานมีข้อมูล ประวัติการทำงานอยู่ที่ฝ่ายบุคคลอยู่แล้ว สามารถนำมาเป็นข้อมูลภายในการสรรหาบุคลากรดีกว่าการสรรหาบุคลากรภายนอกองค์กร
4. เป็นการจูงใจให้บุคคลภายนอกที่มีความรู้และความสามารถได้ทราบข้อมูลว่าองค์กรให้การสนับสนุนความก้าวหน้าแก่ผู้ปฏิบัติงานภายในองค์กร และมีความต้องการเข้ามาสมัครงานกับองค์กรมีจำนวนเพิ่มมากขึ้น
5. ประหยัดค่าใช้จ่ายในการสรรหาบุคลากร นับตั้งแต่เวลาและค่าใช้จ่าย ในการจัดทำ การประกาศสรรหา การติดต่อสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ และการดำเนินการสรรหา จนกระทั่งได้บุคลากรตามที่ต้องการ
6. องค์กรจะได้รับประโยชน์มากที่สุดจากการได้บุคลากรขององค์กรเอง เพราะเป็นบุคลากรที่รู้จักคุ้นเคยกับนโยบาย รูปแบบ ระบบการบริหาร วัฒนธรรม มีความจงรักภักดีซื่อสัตย์ต่อองค์กร มีความสามารถเป็นผู้นำที่ดี และเป็นหลักในการทำงานให้แก่องค์กรอย่างได้ผลดีมาก

2.7 ผลเสียจากการสรรหาบุคลากรภายในองค์กรมีดังนี้

1. ทำให้องค์กรไม่มีโอกาสได้รับบุคลากรจากภายนอกที่มีความรู้ ความสามารถและประสิทธิภาพในการทำงาน กล่าวคือเป็นการปิดกั้นคนดี มีความรู้ ความสามารถ หรือเป็นการขีดวงจำกัดคัดเลือกเอาแต่บุคลากรจากภายในองค์กรเท่านั้น อาจทำให้เกิดอุปสรรคต่อการพัฒนาการทำงาน เริ่มตั้งแต่เจตคติ ระบบการทำงาน การพัฒนาและการสร้างผลงานที่ดีเด่นให้แก่องค์กร
2. การหมุนเวียนการทำงาน หรือการสับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ในการทำงานสำหรับบุคลากรภายในองค์กรเมื่อมีตำแหน่งว่าง หรือตำแหน่งใหม่เกิดขึ้น ทำให้องค์กรจะต้องใช้เวลาจำนวนหนึ่งเพื่อแนะนำงาน หรือินเทศให้แก่บุคลากรผู้มาปฏิบัติงานในตำแหน่งงานใหม่ ย่อมทำให้องค์กรต้องสูญเสียผลประโยชน์รายได้จากการดำเนินงานของบุคลากรใหม่ จนกว่าจะเกิดประสบการณ์และมีประสิทธิภาพในการทำงาน
3. การสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กรถ้าไม่มีการกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกบุคลากร เช่น คุณวุฒิการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน ผลงาน ประวัติความประพฤติ อาจทำให้การสรรหาบุคลากรภายในองค์กรเป็นระบบอุปถัมภ์มากกว่าระบบคุณธรรม ซึ่งจะก่อให้เกิดผลเสียหาย โดยเฉพาะในด้านประสิทธิภาพการทำงาน และชื่อเสียงขององค์กร

³⁹ การสรรหาบุคลากรภายในองค์กร, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: <https://www.google.com/th> [21 ธันวาคม 2561].

4. การสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กรแต่เพียงอย่างเดียวเท่านั้น ย่อมทำให้ขาดกำลังทรัพยากรที่มีวิสัยทัศน์ คุณภาพการทำงาน และการสร้างสรรค์ผลงาน ตลอดจนเป็นที่ยอมรับขององค์กรต่างๆ การสรรหาจากภายนอกองค์กร เป็นการสรรหาบุคลากรที่มีความเหมาะสมสมรรถนะความรู้ความสามารถจากภายนอกองค์กร โดยพิจารณาให้เหมาะสมกับตำแหน่งที่ว่างอยู่ซึ่งการสรรหาจากภายนอกนี้ได้ทั้งผลดีและผลเสียดังต่อไปนี้

2.8 ผลดีจากการสรรหาบุคลากรภายนอกองค์กร

1. องค์กรได้รับผลประโยชน์โดยตรงจากการที่มีโอกาสสรรหา ได้บุคลากรภายนอกมาปฏิบัติงานในตำแหน่งงานว่าง หรือตำแหน่งงานใหม่ เพราะวิสัยทัศน์สามารถสรรหาบุคลากรภายนอกองค์กรจากบุคคลเป็นจำนวนมาก ที่มีความรู้ ความสามารถ เจตคติที่ดีมีประสิทธิภาพในการทำงาน เข้ามาเป็นบุคลากรใหม่ขององค์กร ทำให้องค์การมีศักยภาพการดำเนินงานเพิ่มขึ้น ผลผลิตเพิ่มขึ้น และผลกำไรในรอบปีก็เพิ่มขึ้นตามไปด้วย

2. เปิดโอกาสและให้ความเท่าเทียมกันแก่บุคคลทุกคนทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่มีความรู้ ความสามารถ และคุณสมบัติตรงตามเงื่อนไขที่องค์กรประกาศรับสมัครบุคลากรใหม่

3. เป็นการช่วยให้บุคลากรภายในองค์กรมีโอกาส หรือช่องทางที่จะพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถ โดยการไปศึกษาต่อในระดับการศึกษาที่สูงขึ้น โดยใช้เวลาภายหลังจากเวลาที่เลิกงานประจำวัน เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ และประสบการณ์ สำหรับใช้ในการสมัครเข้าทำงานในตำแหน่งงานว่างหรือตำแหน่งงานใหม่ขององค์กร

4. ป้องกันการผูกขาดจากบุคลากรภายนอกองค์กรที่มีระบบการทำงานแบบล้าสมัยขาดความสามัคคีในการร่วมมือกันทำงาน ยึดตัวบุคคลมากกว่ายึดหลักการ และขาดการทำงานเป็นระบบไม่มีการประสานงานกัน ซึ่งองค์กรมีความต้องการในการพัฒนาการทำงานอย่างเป็นระบบและมีความต่อเนื่อง จึงมีความจำเป็นที่ต้องการบุคลากรที่ดีจากภายนอกมาช่วยเสริมสร้างและพัฒนาทั้งทางด้านความคิด และการทำงานให้เกิดผลสำเร็จแก่องค์กร สามารถนำบุคลากรใหม่มาพัฒนาและสร้างสรรค์ระบบการทำงานที่ดีได้ง่ายกว่าบุคลากรเดิม

2.9 การคัดเลือกบุคลากร

อำนาจ แสงสว่าง กล่าวถึง การคัดเลือกบุคลากรไว้ดังนี้ การคัดเลือกบุคลากรเป็นงานที่สำคัญที่สุดของกลุ่มบริหารงานบุคคลเพื่อแสวงหาบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสม ถูกต้องกับคุณลักษณะเฉพาะของงาน ความหมายของการคัดเลือกบุคลากร คือ กระบวนการที่คัดเลือกผู้สมัครงานเพื่อให้ได้บุคลากรที่ดี มีคุณสมบัติที่เหมาะสม ถูกต้องกับคุณลักษณะเฉพาะของงานที่กำหนดไว้ ถ้าองค์กรใดสามารถคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพมีประสิทธิภาพในการทำงาน องค์กรนั้นย่อมจะได้รับผลสำเร็จในการดำเนินงาน บรรลุเป้าหมายมีผลงานดี เป็นที่เชื่อถือได้และทำให้องค์การมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับนับถือแก่องค์กรต่าง ๆ ตลอดจนถึงประชาชนทั่วไปด้วย ดังนั้นจึงนับได้ว่า การคัดเลือกบุคลากรเป็นหัวใจสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ความสำคัญของการ

คัดเลือกบุคลากร การคัดเลือกบุคลากรมีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร เพราะจะต้องมีบุคลากรมาประจำเพื่อปฏิบัติตามสายงานการบริหารขององค์กร⁴⁰

2.10 ความสำคัญของการคัดเลือกบุคลากร

การคัดเลือกบุคลากรมีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร เพราะจะต้องมีบุคลากรมาประจำ เพื่อปฏิบัติงานตามสายงานการบริหารงานขององค์กร ดังนั้นการคัดเลือกบุคลากรมีเหตุผลที่สำคัญ 6 ประการ คือ

ประการที่ 1 นโยบายการคัดเลือกบุคลากรขององค์กร โดยการกำหนดมาจากผู้บริหารระดับนโยบายได้แก่ คณะกรรมการบริหารขององค์กร เช่น กำหนดนโยบายสำหรับการคัดเลือกบุคลากรใหม่ ประกอบด้วย ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ เจตคติ วุฒิภาวะมนุษย์สัมพันธ์และสุขภาพ

ประการที่ 2 ประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรย่อมจะต้องขึ้นอยู่กับ ปัจจัยประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรอยู่เสมอ บุคลากรที่ไม่มีความสามารถในการทำงาน จะทำงานได้อย่างไม่มีประสิทธิภาพ และจะพบว่าการดำเนินงานขององค์กรจะอยู่ในสภาวะที่ตกต่ำหรืออาจทำให้องค์กรมีผลกำไรน้อย หรือขาดทุนได้

ประการที่ 3 ใช้การพิจารณากลับกรอง คัดเลือกบุคลากร อย่างมีประสิทธิภาพเพราะว่าการคัดเลือกบุคลากรย่อมจะต้องเสียค่าใช้จ่ายเป็นจำนวนมาก นอกจากนั้นจะต้องเสียเวลาในการสรรหาบุคลากร ไขข้อเวลาในการทดสอบข้อเขียน สอบสัมภาษณ์ ตรวจสอบหลักฐาน ใบประกาศ นียบัตร ปริญญาบัตร และการอ้างอิงบุคคลที่เป็นผู้รับรองสมัครงาน ดังนั้นการคัดเลือกบุคลากรที่มีประสิทธิภาพย่อมให้ก่อให้เกิดความคุ้มค่าแก่องค์กร

ประการที่ 4 การคัดเลือกบุคลากรได้ดีเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากต่อองค์กร ทำให้ได้บุคลากรที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน สามารถสร้างผลงานที่ดี มีคุณภาพเป็นที่เชื่อถือได้ ทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้ผลบรรลุตามเป้าหมาย ก่อให้เกิดผลตอบแทนที่สูง เช่น มีผลกำไร สร้างชื่อเสียงให้แก่บุคลากรและองค์กรได้

ประการที่ 5 การคัดเลือกบุคลากรต้องปฏิบัติให้ถูกต้องกับกฎหมายแรงงานที่บัญญัติไว้เกี่ยวกับการจ้างแรงงานเด็ก การจ้างแรงงานหญิง และกานจ้างแรงงานจากต่างประเทศ โดยเฉพาะห้ามจ้างแรงงานต่างด้าวที่หลบหนีเข้าประเทศ นอกจากจะมีความผิดในฐานนายจ้างแล้ว ยังจะต้องรับโทษทางอาญาในกรณีให้ที่พักพิงแก่บุคคลต่างด้าวที่หลบหนีเข้าประเทศ ซึ่งเป็นการกระทำให้เป็นอันตรายต่อความมั่นคงของประเทศแล้ว ยังเป็นการมาแย่งตลาดแรงงาน ทำให้คนไทยสูญเสียโอกาสในการจ้างงาน เป็นการทำลายเศรษฐกิจทางด้านแรงงานของคนไทยอีกด้วย

ประการที่ 6 คณะกรรมการในการคัดเลือกบุคลากร จะต้องเป็นทีมงานที่มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์สูงในการคัดเลือกบุคลากรมาแล้วเป็นอย่างดี โดยอาศัยการศึกษาประสบการณ์การทำงาน การศึกษาพฤติกรรมของบุคลากร และฝึกอบรมเทคนิคการคัดเลือกบุคลากร

⁴⁰ อำนวย แสงสว่าง, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร: อักษราพิพัฒน์, 2544), หน้า 132-133.

ดังนั้น องค์การที่มีทีมงานที่ดีในการคัดเลือกบุคลากร ก็จะสามารถคัดเลือกได้บุคลากรที่ดีสมตามความมุ่งหมายที่องค์การกำหนดไว้

2.11 กระบวนการคัดเลือก

ความมุ่งหมายของกระบวนการคัดเลือกบุคลากรใหม่สำหรับองค์การ คือ ระบุและใช้บุคลากรแต่ละบุคคลที่มีคุณภาพที่ดีที่สุดสำหรับตำแหน่งงานเฉพาะที่กำหนดในการคัดเลือกบุคลากรใหม่ เพื่อให้สามารถคัดเลือกผู้สมัครงานที่ดีที่สุดให้เหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ประกาศรับสมัครจากกลุ่มของผู้มาสมัครระหว่างผู้มีประสิทธิภาพสูงกว่า และผู้มีประสิทธิภาพต่ำย่อมมีผลกระทบต่อองค์การ เราสามารถสรุปได้ว่า องค์การที่สามารถคัดเลือกลูกจ้างที่มีคุณสมบัติเหมาะสม สามารถให้ผลตอบแทนแก่องค์การได้อย่างมากมาย

สรุปว่า การสรรหาบุคลากรคือ ระบบการกลั่นกรองบุคลากรในขั้นต้น เริ่มจากเงื่อนไขการประกาศรับสมัคร ได้แก่ คุณสมบัติ คุณวุฒิการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน และการคัดเลือกจากการสอบคัดเลือก ได้แก่ การสอบความรู้ทั้งภาคทฤษฎี และภาคปฏิบัติ ในขั้นสุดท้ายเป็นการสอบสัมภาษณ์ เพื่อคัดเลือกบุคลากร ที่มีความรู้ ความสามารถและเหมาะสม เข้าเป็นบุคลากรขององค์การ ตามหลักการที่ว่า “บรรจุคนให้ถูกต้องและเหมาะสมกับตำแหน่งงาน” โดยจะต้องคำนึงถึงความสำเร็จขององค์การที่ต้องอาศัยบุคลากรที่ดี มีประสิทธิภาพในการทำงาน ประหยัดค่าใช้จ่าย ลดต้นทุนจะสามารถแข่งขันกับองค์การอื่นได้

3. ด้านการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรเป็นการเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ความสามารถ ตลอดจนการอุทิศตัว บุคลิกภาพและการปรับตัว และการคิดริเริ่มของบุคลากรในองค์การ ผ่านกระบวนการของการศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนา ซึ่งองค์การเป็นผู้ดำเนินการจัดการให้ หรือโดยบุคลากรดำเนินการเอง เพื่อให้เกิดการพัฒนาทางด้านความคิด ความรู้ จิตใจ บุคลิกภาพและเพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น และประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

สุภาพร พิศาลบุตร และยงยุทธ เกษสาครได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า คือ กระบวนการที่จะเพิ่มความรู้ ทักษะและความสามารถของบุคคลในสังคมใดสังคมหนึ่ง หรือในองค์การใดองค์การหนึ่ง การพัฒนาบุคลากรจะครอบคลุมใน 3 เรื่อง คือ การฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา⁴¹

นนุช วงษ์สุวรรณ ได้กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หากศึกษาอย่างเจาะลึกจะมีความหมายแตกต่างกันตามสาขาวิชา แต่ในภาพรวมเหมือนกัน คือส่วนรวมขององค์การดีขึ้น เช่น ด้านรัฐศาสตร์ การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การเตรียมประชาชนสำหรับการมีส่วนร่วมในกระบวนการทางการเมือง โดยเฉพาะประชาชนในระบบประชาธิปไตย ในด้านเศรษฐศาสตร์ การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การเพิ่มพูนทุนมนุษย์และการลงทุนในการพัฒนาเศรษฐกิจ เป็นต้น⁴²

⁴¹ สุภาพร พิศาลบุตรและยงยุทธ เกษสาคร, การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม, (กรุงเทพมหานคร: ปิเค อินเทอร์เน็ต, 2549), หน้า 14-21.

⁴² นนุช วงษ์สุวรรณ, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, (2546), หน้า 176.

บรรยงค์ โตจินดา กล่าวสรุปไว้ว่า การพัฒนาบุคลากรไม่ใช่เรื่องของการให้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์จากการศึกษา และฝึกอบรมแต่เพียงอย่างเดียวแต่หากเป็นการหาวิธีที่จะดึงเอา ศักยภาพของบุคลากรที่มีอยู่ออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่และสามารถรักษาศักยภาพที่มีคุณภาพเหล่านั้นไว้กับองค์กรได้⁴³

สุนันทา เลานันทน์ กล่าวสรุปความหมายของการพัฒนาบุคลากรที่ค่อนข้างจะเจาะจงลงไปในตัวองค์การโดยหมายถึง กระบวนการที่ได้ออกแบบไว้อย่างมีเป้าหมายเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสเรียนรู้โดยการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนาเป็นการเพิ่มพูนความรู้และศักยภาพในการทำงานรวมทั้งปรับพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานให้พร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การและมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้น⁴⁴

สำนักงานการศึกษา ศาสนา วัฒนธรรมเขตการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ได้ให้ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรว่า เป็นหัวใจสำคัญของการบริหารการศึกษา เพราะงานทุกอย่างของโรงเรียนจะดำเนินการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และได้รับผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือไม่เพียงใด ขึ้นอยู่กับความสามารถและความร่วมมือของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง⁴⁵

พระมหาวันนา ภิรมโม (สิงห์ฮ้อย) กล่าวถึง การพัฒนาบุคลากรว่าการพัฒนาบุคลากรเป็นการดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบการให้บุคลากรให้เข้ารับการอบรมพัฒนาวิชาชีพการจัดให้มีประชุม อบรม สัมมนา เป็นหมู่คณะ การส่งเสริมและการสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาการเรียนการสอนโดยการสร้างเครื่องมือและสื่อการเรียนและการพัฒนาความรู้ที่มีคุณภาพและเป็นที่น่าพอใจต่อองค์กร ที่จะเพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์ ส่งเสริมให้บุคลากรนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้หลากหลายรูปแบบ เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถให้แก่บุคลากร สร้างแรงจูงใจให้บุคลากร ได้สอน ได้ทำงานตามความรู้ความสามารถ ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการอบรม สัมมนา ตามความต้องการ ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ให้ความสำคัญและให้เกียรติแก่บุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน⁴⁶

⁴³ บรรยงค์ โตจินดา, *การบริหารบุคคล, การจัดการทรัพยากรมนุษย์*, (กรุงเทพมหานคร: อมราการพิมพ์, 2546) หน้า 191.

⁴⁴ สุนันทา เลานันทน์, *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*, (กรุงเทพมหานคร: ธารการพิมพ์, 2546), หน้า 223.

⁴⁵ สำนักงานการศึกษา ศาสนา วัฒนธรรมเขตการศึกษา 8 กระทรวงศึกษาธิการ, *เอกสารประกอบการฝึกอบรม หลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง ประจำปีงบประมาณ 2553*, (กระทรวงศึกษาธิการ: สำนักงานฯ, 2543), หน้า 5.

⁴⁶ พระมหาวันนา ภิรมโม (สิงห์ฮ้อย), “การบริหารบุคลากรตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา เขต 1 จังหวัดสระบุรี”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2557), หน้า 81.

3.1 วัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากร

วัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากร แยกได้ 2 ประการ คือ

1. วัตถุประสงค์ขององค์การ (Institutional objective) หมายถึง ความมุ่งหมายขององค์การ ซึ่งเป็นความมุ่งหมายที่จะมีจุดเน้นในแง่ของส่วนรวม ความมุ่งหมายขององค์การนี้ได้แก่

- 1.1 เพื่อสร้างความสนใจในการทำงานของข้าราชการ พนักงานราชการ
- 1.2 เพื่อสอนแนะวิธีการทำงานที่ดีที่สุด
- 1.3 เพื่อพัฒนาการทำงานให้ได้ผลสูงสุด
- 1.5 เพื่อลดความสับสนและป้องกันอุบัติเหตุในการทำงาน
- 1.5 เพื่อจัดวางมาตรฐานในการทำงาน
- 1.6 เพื่อพัฒนาฝีมือในการทำงานของบุคคล
- 1.7 เพื่อพัฒนาการบริหารโดยเฉพาะการบริหารด้านบุคคลให้มีความพอใจ
- 1.8 เพื่อฝึกฝนคนไว้เพื่อความก้าวหน้าของงานและการขยายองค์การ
- 1.9 เพื่อสนองบริการอันมีประสิทธิภาพแก่สาธารณะหรือผู้มาติดต่อกับองค์กร

2. วัตถุประสงค์ส่วนบุคคล (Employee objective) หมายถึง ความมุ่งหมายของข้าราชการพนักงานราชการ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานในองค์การหรือหน่วยงาน ความมุ่งหมายส่วนบุคคลนี้

- 2.1 เพื่อความก้าวหน้าในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง
- 2.2 เพื่อพัฒนาทำที่ บุคลิกภาพในการทำงาน
- 2.3 เพื่อพัฒนาฝีมือในการทำงานโดยทดลองปฏิบัติ
- 2.4 เพื่อฝึกฝนการตัดสินใจ
- 2.5 เพื่อเรียนรู้งาน และความเสียงอันตรายในการทำงาน
- 2.6 เพื่อปรับปรุงสภาพการทำงานให้ดีขึ้น
- 2.7 เพื่อส่งเสริม และสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน
- 2.8 เพื่อเข้าใจนโยบายและความมุ่งหมายขององค์การที่ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น
- 2.9 เพื่อให้ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

จากวัตถุประสงค์ดังกล่าว จะเห็นได้ว่า การพัฒนาบุคลากร เป็นเรื่องกลไกที่จะช่วยให้การบริหารทั้งในด้านองค์การและด้านบุคลากรเป็นไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกันเพื่อนำความสำเร็จเข้ามาสู่องค์การหรือหน่วยงานนั้นเป็นส่วนรวม หรือกล่าวอีกในหนึ่ง คือ การพัฒนาบุคลากรเท่ากับการเพิ่มคุณค่าของตัวบุคคลที่จะส่งผลถึงองค์การทั้งทางตรงและทางอ้อม

3.2 ประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากร

ประโยชน์หรือผลที่ได้จากรับจากการพัฒนาบุคลากร อาจกล่าวได้ดังนี้

1. การพัฒนาบุคคลช่วยให้ระบบวิธีการทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น เพราะเมื่อได้รับความรู้จากการฝึกอบรม ก็จะสามารถนำเทคนิค และวิธีการใหม่ๆ ไปใช้ในการแก้ข้อบกพร่องปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพ และมีการติดต่อประสานงานดีขึ้น

2. การพัฒนาบุคลากรเป็นวิธีการหนึ่งที่ทำให้เกิดการประหยัดเมื่อได้รับการพัฒนาแล้ว ความผิดพลาดที่ก่อให้เกิดความเสียหายย่อมลดน้อยลง ทำให้ประหยัดงบประมาณค่าใช้จ่ายในการซื้อวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงานได้

3. การพัฒนาบุคลากรช่วยลดเวลาในการเรียนงานให้น้อยลง เมื่อได้รับการพัฒนาแล้วจะสามารถปฏิบัติงานได้ดี และลดเวลามากกว่าที่จะต้องทำงานและเรียนงานควบคู่กันไปในเวลาเดียวกัน

4. การพัฒนาบุคลากรช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา เมื่อได้รับการพัฒนาแล้ว ย่อมมีความรู้ความเข้าใจ และมีทักษะในการทำงานเพิ่มขึ้น

5. การพัฒนาบุคลากรเป็นการแนะแนวทางในความก้าวหน้าของบุคลากร ทางหนึ่งเมื่อได้รับการพัฒนาแล้ว ย่อมได้รับการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งและโยกย้ายเพื่อความก้าวหน้า การพัฒนาบุคลากรจะมีผลทำให้บุคลากรสามารถเข้าใจทั้งงาน คน และองค์การอย่างกว้างขวางและมีความเกี่ยวเนื่องในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นความเปลี่ยนแปลงของทางด้านเทคนิค ทางสังคม หรือทางด้านสภาวะแวดล้อม

สรุปว่า ความหมายของการพัฒนาบุคลากร คือ การเพิ่มประสิทธิภาพด้านทักษะ ความชำนาญในการทำงาน ตลอดจนปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรทุกระดับให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน การเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรสามารถทำได้ด้วยวิธีการฝึกอบรม ปฐมนิเทศ ส่งไปปฏิบัติงานต่างประเทศ ร่วมสัมมนาทั้งในและนอกสถานที่ ฯลฯ เพื่อบุคลากรนั้นๆ จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ และมุ่งไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

4. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติ

ในสถาบันหรือองค์กรต่าง ๆ จะมีการประเมินผลงานบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อติดตามควบคุมดูแลตรวจสอบและให้คำแนะนำแก่ผู้ร่วมงาน การประเมินผลงานอาจไม่เป็นทางการก็ได้แต่ต้องมีเป้าหมายและมีกาวางแผนที่ชัดเจนในการประเมินผลการปฏิบัติงานจึงเป็นขั้นตอนที่สำคัญอย่างหนึ่งของการบริหารงานบุคคล ซึ่งมีเป้าหมายสำคัญอยู่ที่ต้องระดมพลังของบุคคลในองค์กรให้ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถและด้วยความเต็มใจเพื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์

วิโรจน์ สารรัตนะ ได้อธิบายถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า หมายถึง กระบวนการกำหนดความคาดหวังในการปฏิบัติงานของคนงานแล้วมีการวัดผลกับความคาดหวังนั้น แล้วส่งเป็นข้อมูลย้อนกลับให้พวกเขาได้ทราบ โดยมีจุดมุ่งหมายหลักเพื่อให้เป็นแรงกระตุ้นในทางบวกต่อการปฏิบัติงานแต่อาจใช้ในจุดมุ่งหมายอื่นได้ด้วย เช่น การเพิ่มค่าจ้าง การวางแผน การปฏิบัติงานในอนาคต การกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรมและการพัฒนา และการประเมินศักยภาพของบุคคลในการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น⁴⁷

ธงชัย สันติวงศ์⁴⁸ ได้ให้ความหมาย ของการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า หมายถึง กิจกรรมทางด้านการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับวิธีการที่หน่วยงานพยายามจะกำหนดให้ทราบแน่ชัดว่าพนักงานของตนสามารถปฏิบัติงานได้ประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด

สุดา สุวรรณพิรมย์ ได้ให้ความหมาย ของการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า หมายถึง กระบวนการตัดสินใจการวินิจฉัยอย่างเป็นระบบที่หน่วยงานจัดทำขึ้นเพื่อวัดผลการปฏิบัติงานว่าของ

⁴⁷วิโรจน์ สารรัตนะ, การบริหารหลักการ ทฤษฎี และประเด็นทางการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร: คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าคุณทหารลาดกระบัง, 2543), หน้า 139.

⁴⁸ธงชัย สันติวงศ์, การบริหารงานบุคคล, หน้า 251.

ผู้ปฏิบัติงานทั้งด้านคุณลักษณะและผลงานที่ได้ปฏิบัติไปแล้ว เพื่อหาคุณค่าของบุคคลนั้นทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณภายในช่วงระยะเวลาที่กำหนดว่าเหมาะสมกับมาตรฐานโดยอยู่บนรากฐานของความยุติธรรมและสามารถชี้แจงบอกกล่าวให้ผู้อื่นทราบได้น่าอะไรมาเป็นเครื่องวัดผลในการปฏิบัติงานบุคคล⁴⁹

วรรณธ แสงมณี ได้กล่าวถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานว่า คือ กระบวนการประเมินผล สิ่งที่คุณผลการประพฤติปฏิบัติให้แก่องค์กร หรือสิ่งที่องค์กรได้รับจากบุคลากรภายในช่วงเวลาที่กำหนด จากนั้นป้อนกลับผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรได้รับทราบว่าปฏิบัติกรได้ผลมากน้อยเพียงใดและแนะนำให้บุคลากรรู้ถึงวิธีการที่จะต้องปฏิบัติงานให้ดี เพื่อที่จะได้เปรียบเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติงานขององค์กร การปฏิบัติงานและงานที่ออกมาสามารถที่จะมาวินิจฉัยได้ว่าทัศนคติของบุคลากรที่มีต่อองค์กรไปในทิศทางใด ถ้าใช้อย่างมีประสิทธิภาพแล้วการประเมินผลการปฏิบัติงานก็จะสามารถกระตุ้นการปฏิบัติงานได้ แต่ในทางตรงกันข้าม ถ้าหากใช้อย่างไม่เหมาะสม กระบวนการประเมินผลจะก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์กรได้⁵⁰

สมชาย หิรัญกิตติ ได้กล่าวถึงสาเหตุที่ต้องมี การประเมินผล การปฏิบัติงานว่ามีสาเหตุ 3 ประการ คือ การประเมินผลเป็นการจัดหาข้อมูล เพื่อใช้ในการเลื่อนตำแหน่งและตัดสินใจเกี่ยวกับเงินเดือน การประเมินผล เป็นการให้โอกาสหัวหน้างาน เพื่อทบทวนพฤติกรรม ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของลูกน้อง และการประเมินผลควรมีความสำคัญต่อการวางแผนอาชีพที่มั่นคงของพนักงานเพราะจะเป็นให้โอกาสที่ดีเพื่อทบทวนอาชีพซึ่งจะทำให้พนักงานเห็นจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเองอย่างชัดเจน⁵¹

สำนักงานคณะกรรมการประณศึกษาแห่งชาติ ได้กำหนดวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า เป็นหน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหารที่จะต้องดำเนินการให้เป็นไปด้วยความบริสุทธิ์ยุติธรรม โปร่งใสเพื่อเป็นการสร้างขวัญกำลังใจและกระตุ้นให้บุคลากรได้พัฒนางานให้ได้คุณภาพ และประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยมีวิธีการประเมินผลดังนี้

1. ประเมินเพื่อพิจารณาความดีความชอบการประเมินส่วนนี้ผู้บริหารควรนำระบบเปิดมาใช้ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการ มาถือเป็นหลักปฏิบัติสำหรับข้าราชการครู
2. ประเมินเพื่อเลื่อนตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาควรศึกษาหลักเกณฑ์และประชุมชี้แจงเกี่ยวกับเกณฑ์การประเมินให้ทุกคนได้รับทราบโดยทั่วกัน เมื่อมีผู้เสนอผลการปฏิบัติงานเพื่อขอเลื่อนตำแหน่ง ผู้บริหารควรประเมินตามความเป็นจริงและด้วยความเป็นธรรม
3. ประเมินเพื่อพัฒนาบุคลากร เป็นการประเมินศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในด้านพฤติกรรมการทำงานและผลการปฏิบัติงาน พร้อมกันนี้ให้ประเมินผลความสามารถด้านเทคโนโลยีตลอดทั้งการทำสื่อหรือนวัตกรรมต่าง ๆ หากพบข้อบกพร่อง ควรเร่งพัฒนาบุคลากรตามความต้องการและจำเป็นต่อไป

⁴⁹ สุตา สุวรรณพิรมย์, เอกสารคำสอน วิชาการบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร: วิทยาลัยบูรพา, 2548), หน้า 171.

⁵⁰ วรรณธ แสงมณี, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์พิทยวิสุทธิ์, 2542), หน้า 82.

⁵¹ สมชาย หิรัญกิตติ, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ 1, (กรุงเทพมหานคร: ซีระฟิล์มและโซเท็กซ์, 2542), หน้า 208.

4. ประเมินเพื่อพัฒนางานด้านต่าง ๆ ของโรงเรียน เช่น การประเมินโครงการที่ตนเองรับผิดชอบ ประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ประเมินงานพิเศษที่มอบหมายเป็นต้น ซึ่งการประเมินเพื่อให้ทราบว่าผลการดำเนินงานเป็นอย่างไร แล้วจะดัดปรับปรุงแก้ไขในสิ่งที่บกพร่องต่อไป⁵²

4.1 ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

สุดา สุวรรณพิริมย์ กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นส่วนสำคัญในการควบคุมบุคลากรขององค์การด้านการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ สามารถปฏิบัติหน้าที่ของตนตามที่องค์การคาดหวังได้มากน้อยเพียงใด เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาบุคลากรให้สามารถนำองค์การไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยยึดหลักการกระตุ้นและการสนับสนุนให้บุคลากรเกิดความเข้าใจอันดีระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญต่อการดำเนินงานระดับต่าง ๆ ดังนี้⁵³

1. ความสำคัญต่อบุคลากร ผู้ปฏิบัติงานได้รับรู้ถึงผลการประเมิน และสามารถนำผลที่ได้รับจากการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการปรับปรุงผลการทำงานของตน ในการพัฒนาศักยภาพให้เพิ่มขึ้น เพื่อให้มีรายได้ หรือตำแหน่งงานที่สูงขึ้นตามลำดับ

2. ความสำคัญต่อหัวหน้างาน หรือผู้บังคับบัญชา หัวหน้างานสามารถนำ ผลการประเมินมาพิจารณาความดีความชอบ ในการปูนบำเหน็จรางวัลและเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพของงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนว่ามีความถนัดในด้านใด เพื่อการจัดตำแหน่งงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3. ความสำคัญต่อองค์การ องค์การย่อมปรารถนาที่จะให้เกิดการใช้ทรัพยากรที่มีการลงทุนอย่างคุ้มค่า การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีความเป็นกลางย่อมเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรอันจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานให้เป็นไปอย่างเต็มความสามารถซึ่งจะส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

สรุป การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็น กิจกรรมทางด้านการบริหารงานบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับวิธีการที่หน่วยงานพยายามจะกำหนดให้ทราบแน่ชัดว่า พนักงานของตนสามารถปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด และกระบวนการตัดสินใจ การวินิจฉัยอย่างเป็นระบบที่หน่วยงานจัดทำขึ้นเพื่อวัดผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติทั้งด้านคุณลักษณะและผลงานที่ได้ปฏิบัติไปแล้ว เพื่อหาคุณค่าของบุคคลเหล่านั้นทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณภายในช่วงระยะเวลาที่กำหนดว่าเหมาะสมกับมาตรฐาน โดยอยู่บนรากฐานของความยุติธรรม

⁵² สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, บริหารศาสตร์ ชุดฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง เล่ม 4, (กรุงเทพมหานคร: คัมปาย อิมเมจจิง, 2541), หน้า 23.

⁵³ สุดา สุวรรณพิริมย์, เอกสารคำสอนวิชา การบริหารบุคคล, หน้า 171-173.

4.2 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับบุคลากร จึงต้องมีการประเมินอย่างมีประสิทธิภาพ มีความเป็นธรรม และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ ผู้ที่มีหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติจึงควรพิจารณาปัจจัยที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

1. มาตรฐานของการปฏิบัติงาน ในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นควรมีมาตรฐานที่กำหนดขึ้นตามชนิดของงานทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ เพื่อเป็นบรรทัดฐานให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเปรียบเทียบการทำงานของบุคลากรแต่ละคน เพื่อใช้วัดผลงานว่าอยู่ในระดับใด การกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานช่วยให้ทั้งผู้ประเมิน และผู้ถูกประเมินทราบว่า ควรให้ความสำคัญกับงานในหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบอย่างไร ระดับใด ดังนั้นจึงต้องเข้าใจในคุณลักษณะของงานในแต่ละชนิดว่าควรให้ความสำคัญ ณ จุดใด เช่น งานบริหารจะมีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติอย่างกว้าง ๆ งานฝ่ายการเงินจะต้องดำเนินงานและปรับปรุงระบบบัญชีให้ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด งานฝ่ายผลิตจะต้องควบคุมคุณภาพของผลิตภัณฑ์ให้ได้มาตรฐานที่กำหนด

2. ผู้ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นหน้าที่ของหัวหน้างานโดยตรง สิ่งที่ควรคำนึงมากที่สุดก็คือ วิธีการนั้นให้ความยุติธรรมกับผู้ถูกประเมิน และควรมีการจัดตั้งคณะกรรมการประเมินผลหรือให้บุคคลกลุ่มต่าง ๆ มีส่วนในการประเมินผลงานของบุคคล เพราะการประเมินผลงานโดยหัวหน้างานเพียงอย่างเดียวนั้นอาจมีปัญหาในด้านอคติ ควรเกรงใจ หรือความไม่ทั่วถึงในการประเมินผล ดังนั้นคุณสมบัติของผู้ประเมินผลนับเป็นปัจจัยสำคัญในการทำให้การประเมินผลมีประสิทธิภาพตรงตามต้องการ การคัดเลือกผู้ทำการประเมินควรต้องมีการพิจารณาคุณสมบัติโดยตรงของบุคคล เช่น ตำแหน่งหน้าที่การศึกษา ความชำนาญ ทักษะและประสบการณ์ในการประเมินผล

3. วัตถุประสงค์ของการประเมินผลงาน มีจุดมุ่งหมายเพื่อพิจารณาผลการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การ ทั้งในปัจจุบันและคาดการณ์ศักยภาพในอนาคตเพื่อการพัฒนาตนของบุคคลในการที่จะก้าวไปสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้น หรือเพื่อวินิจฉัยความสามารถ ข้อจำกัดและปัญหาของบุคลากรในการปฏิบัติงานหรือเพื่อเปรียบเทียบความสามารถของผู้ปฏิบัติงานได้ชัดเจนถูกต้องตลอดจนเพื่อคาดการณ์ผลขององค์การที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้และจะได้เตรียมแผนการปรับปรุงพัฒนาองค์การ

4.3 หลักเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเรื่องเกี่ยวกับความรู้สึกของบุคคลภายในองค์การซึ่งส่งผลถึงขวัญและกำลังใจของบุคลากร ตลอดจนประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร ดังนั้นผู้ที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานควรมีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาดังนี้

1. ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานควรมีหลักในการยึดถือในการประเมินผลจากบุคคลหลายฝ่ายเพื่อให้มีความเป็นธรรมแก่ผู้ถูกประเมิน และเพื่อลดอคติในการที่จะนำผลมาใช้ประกอบการประเมิน

2. การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องจึงควรมีมาตรฐานของการปฏิบัติเพื่อให้เกิดความถูกต้องและเป็นธรรมแก่ผู้ถูกประเมินทุกคน

3. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการประเมินสภาพในการปฏิบัติงานด้านคุณภาพของงาน ความสม่ำเสมอในงานร่วมมือกับบุคคลอื่นในการปฏิบัติงานในหน่วยงานสมรรถภาพในการทำของแต่ละคนมีความแตกต่างกัน ดังนั้นผู้ประเมินต้องให้ความสนใจกับคุณลักษณะที่สำคัญ

4. ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานในลักษณะใดก็ตามสิ่งที่คุณค่ามากที่สุด คือ ความยุติธรรมแก่ผู้ถูกประเมิน ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อเจตคติต่อผู้ประเมิน โดยผู้ประเมินต้องตัดความสัมพันธ์ส่วนตัวแยกเรื่องงานออกจากเรื่องส่วนตัวเพื่อให้ผลลัพธ์ที่ได้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้และมีความเป็นธรรมแก่ทุกฝ่าย

ธงชัย สรรตวิงษ์ กล่าวถึงขั้นตอน ของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ ดังนี้⁵⁴

1. การกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เป็นแนวทางที่มีแบบแผนไว้ว่าจะกระทำเมื่อใด บ่อยครั้งเพียงใด ใครจะเป็นผู้รับผิดชอบในการประเมิน เกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมิน ตลอดจนถึงเครื่องมือที่เกี่ยวข้องในการประเมินที่จะนำมาใช้

2. กำหนดให้ผู้ทำการประเมินดำเนินการเก็บข้อมูลตัวเลขที่เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

3. กำหนดให้ผู้ทำการประเมินดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

4. การนำผลที่ประเมินได้มาถกและพิจารณากับบุคลากร

5. การตัดสินใจเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานและการสรุปผลเป็น 2 ระบบควบคู่กันเสมอ คือ ทั้งในรูปแบบที่จัดขึ้นอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ กล่าวคือในวิธีไม่เป็นทางการนั้นมักจะให้หัวหน้าบุคลากรนั้น ๆ แสดงความคิดเห็นโดยทั่วไปว่าลูกน้องของตนอย่างไรในการทำงาน ซึ่งวิธีไม่เป็นทางการนี้จะมีปัจจัยเรื่องเกี่ยวกับทัศนคติ

สุตา สุวรรณภิรมย์ กล่าวถึง วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้ คือ ผู้มีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรที่จะมีความรู้ ความชำนาญในการประเมินผลกับวิธีการปฏิบัติงานในแต่ละรูปแบบ การประเมินผลโดยทั่วไป จะประเมินผลจากการวัดความรู้ (Cognitive) ความรู้สึก (Affective) และการปฏิบัติ (Psychomotor) สำหรับการประเมินผลบุคลากรมักจะมุ่งตรงการวัดการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยตรง โดยทั่วไปการประเมินผลการปฏิบัติงานมี 8 วิธี⁵⁵ คือ

1. การให้คะแนนโดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ผู้ประเมินจะกำหนดคุณสมบัติที่สำคัญต่อการปฏิบัติงานแต่ละชนิดออกมาเป็นหัวข้อแล้วจัดเรียงเป็นมาตราส่วนคะแนนเป็นมาตรฐานโดยจากเริ่มจากคะแนนต่ำสุดไปสูงสุด หรือจะเรียงจากคะแนนสูงสุดไปน้อยสุดก็ได้ และให้คะแนนแก่ผู้ถูกประเมินว่ามีพฤติกรรมหรือผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับใด มาตราส่วนที่ใช้วัดมี 2 ลักษณะ คือ มาตราส่วนไม่ต่อเนื่องและมาตราส่วนต่อเนื่อง การกำหนดคุณสมบัติการปฏิบัติงานจะมีความแตกต่างกันในแต่ละงาน เช่น คุณสมบัติของงานด้านบริหาร ได้แก่ ความสามารถในการวิเคราะห์ ความถูกต้องในการตัดสินใจ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความเป็นผู้นำ ความมั่นคงในอารมณ์ และวิสัยทัศน์ สำหรับคุณสมบัติที่ควรพิจารณาในงานด้านปฏิบัติได้แก่ ปริมาณและคุณภาพของผลงาน ความสม่ำเสมอในงาน ความตั้งใจในการปฏิบัติงาน ลำดับขั้นในการสร้างมาตรการวัดอันดับ

⁵⁴ ธงชัย สรรตวิงษ์, การบริหารงานบุคคล, หน้า 242.

⁵⁵ สุตา สุวรรณภิรมย์, เอกสารคำสอนวิชาการบริหารบุคคล, หน้า 173-179.

คุณภาพ คือ ระบุพฤติกรรมที่ต้องวัดอย่างชัดเจนเขียนรายงานพฤติกรรมที่สำคัญสร้างมาตรการวัดและเขียนคำสั่งการใช้

2. การจัดอันดับ(Ranking Plans) เป็นวิธีการวัดความแตกต่างระหว่างการพัฒนาการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล โดยวิธีจัดลำดับความสำคัญ โดยการจัดเรียงลำดับจากสูงไปต่ำหรือจากมากไปน้อย วิธีนี้ใช้พิจารณาคุณสมบัติระหว่างบุคคลโดยส่วนรวมเมื่อเปรียบเทียบกับว่าอยู่ในอันดับใด

3. การกระจายตามหลักสถิติ (Statistical Distribution) วิธีนี้ผู้ประเมินผลจะพิจารณาคุณสมบัติต่าง ๆ ที่ถูกกำหนดขึ้น และคุณภาพของผลงานที่ผู้ถูกประเมินแต่ละคนปฏิบัติแล้วจัดแต่ละบุคคลเข้าสู่กลุ่มต่าง ๆ ตามผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินโดยอาศัยหลักการกระจายทางสถิติ เช่น ควไทล์ เดซิส์ เปอร์เซนต์ไทล์ ตามลักษณะความต้องการและความละเอียดของงาน

4. ใช้แบบสำรวจรายการ(Check List) การประเมินด้วยวิธีนี้ประกอบด้วยข้อความต่าง ๆ ที่อธิบายถึงคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงานมีลักษณะคล้ายรายงานการปฏิบัติงานโดยมีการกำหนดคุณสมบัติต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานทั่วไปที่บุคคลปฏิบัติ ผู้ประเมินจะเลือกข้อความที่ใกล้เคียงกับคุณลักษณะของบุคคลแต่ละคน แล้วนำผลที่ได้ไปให้คะแนนตามความสำคัญ ลำดับในการสร้างแบบสำรวจรายการ

4.1 ต้องระบุถึงการกระทำ หรือผลงานที่ต้องการจะวัดให้ชัดเจน

4.2 เขียนรายการพฤติกรรมที่สำคัญ

4.3 จัดเรียงพฤติกรรมที่เขียนไว้

4.4 เขียนคำสั่งวิธีการใช้

5. การบันทึกเหตุการณ์ (Critical Incidents Behavior) เป็นการใช้สมุดบันทึกเหตุการณ์ประจำวัน วิธีนี้ผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้บันทึกเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น เกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ถูกประเมินในด้านต่าง ๆ เช่น การตัดสินใจความสามารถในการเรียนรู้ประสิทธิภาพในการทำงาน ความรับผิดชอบในการทำงานโดยจะบันทึกในช่วงเวลาที่ผู้ถูกประเมินได้แสดงพฤติกรรมนั้นออกมา เพื่อใช้เป็นหลักฐานประกอบการประเมินผลของการปฏิบัติงาน

6. ใช้วิธีสอบถามผู้บังคับบัญชา (Field Review) การประเมินผลโดยวิธีนี้ผู้บังคับบัญชาไม่ต้องการออกแบบฟอร์มใด ๆ ทั้งสิ้น เพียงแต่เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลไปสอบถามผู้บังคับบัญชาโดยตรงของผู้ประเมินเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคคลนั้นๆ แล้วเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลก็จะส่งบันทึกกลับไปให้ผู้บังคับบัญชาเซ็นรับรอง และรายงานผลต่อหัวหน้างานระดับสูงต่อไป ข้อมูลที่ได้จะเป็นข้อมูลอย่างกว้าง ๆ โดยปฏิบัติมี 3 ระดับ คือ ดีมาก พอใช้ ไม่น่าพอใจ

7. การประเมินผลแบบกลุ่มโดยใช้คณะกรรมการ (Group Appraisal) เป็นการประเมินผลในลักษณะแต่งตั้งผู้ประเมินเป็นคณะกรรมการ หรือกลุ่มบุคคล ซึ่งเห็นการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ทำงานเกี่ยวข้องหรือติดต่อกับผู้อื่น จึงให้ความเห็นและข้อเสนอแนะได้การประเมินผลด้วยวิธีนี้มีกนิยจัดทำกันในการอุตสาหกรรม โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อฝึกอบรมชี้ช่องทางความก้าวหน้าในการพัฒนาบุคลากร ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการขึ้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่งงาน โดยกลุ่มจะพิจารณาความสามารถวิธีนี้จะเหมาะกับการประเมินในระดับบุคลากรธรรมดาและบุคลากรในระดับผู้บังคับบัญชา

8. การประเมินตามผลงาน (Appraisal by Results) วิธีนี้ผู้ทำหน้าที่การประเมินผลการปฏิบัติงานจะประเมินโดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานของบุคคลทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่วางไว้ ดังนั้นวิธีนี้จะไม่ก่อให้เกิดปัญหาหรือความเข้าใจผิดระหว่าง ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน

9. การประเมินผลการปฏิบัติงานผู้ประเมินอาจต้องใช้หลายวิธี เนื่องจากงานแต่ละชนิดจะมีลักษณะและวิธีปฏิบัติ ตลอดจนทักษะที่แตกต่างกัน ผู้ทำหน้าที่ประเมินผลต้องสามารถเลือกวิธีที่เหมาะสมเพื่อให้สามารถประเมินงานนั้น ๆ ได้อย่างถูกต้อง ยุติธรรม และมีประสิทธิภาพ ข้อผิดพลาดที่ควรคำนึงถึงในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

10. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง และมีผลกระทบต่อกิจกรรมอื่น ๆ ในด้านการบริหารบุคลากรในองค์การ เพื่อให้ทุกกิจกรรมดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ประเมินต้องคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการประเมินผลงานซึ่งส่งผลกระทบต่อองค์การทางตรงและทางอ้อม ดังต่อไปนี้

10.1 การประเมินผลโดยมีผลกลาง ๆ (Central Tendency) เกิดจากผู้ประเมินให้คะแนนผู้ถูกประเมินในระดับกลาง ๆ หรือใกล้เคียงกัน เนื่องจากปัจจัยบางอย่าง เช่น ขาดทักษะในการประเมินการไม่มีเวลาเพียงพอในการประเมิน ส่งผลให้เกิดความผิดพลาด เช่น ส่งผลให้ผู้ซึ่งผลการประเมินต่ำกว่ามาตรฐานได้รับการประเมินผลสูงเกินความเป็นจริง ในทางตรงกันข้ามบุคคลที่มีการปฏิบัติงานสูงกว่ามาตรฐานได้รับการประเมินผลต่ำกว่าความเป็นจริงก่อให้เกิดความไม่ยุติธรรม อันส่งผลต่อขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน อาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงาน

10.2 การประเมินผลโดยใช้เหตุผลส่วนตัว (Recency Error) ความผิดพลาดในกรณีนี้เกิดจากผู้ประเมิน ประเมินโดยยึดถือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในช่วงระยะเวลาสั้น หรือเหตุการณ์ที่เพิ่งเกิดขึ้นโดยไม่ได้ประเมินจากการกระทำทั้งหมดที่ผ่านมาในอดีต ส่งผลให้การประเมินไม่ถูกต้องและอาจทำให้ผู้ถูกประเมินปฏิบัติงานไม่สม่ำเสมอ โดยอาจปฏิบัติดีในช่วงเวลาที่ใกล้ถูกประเมินเท่านั้น ส่งผลให้เกิดผลเสียต่อองค์การ

10.3 การกำหนดมาตรฐานที่สูงหรือต่ำเกินไป (Tight or Loose Rater) การกำหนดมาตรฐานสูงเกินไปหรือต่ำเกินไปทำให้ผู้ประเมินไม่สามารถประเมินผลการปฏิบัติงานได้ถูกต้องตรงตามวัตถุประสงค์ เนื่องจากไม่สามารถวัดผลการปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง และยุติธรรม หากมาตรฐานสูงเกินไปส่งผลให้การประเมินต่ำกว่าความเป็นจริง และในทางตรงกันข้ามหากมาตรฐานต่ำเกินไปก็จะส่งผลทำให้ผลการประเมินต่ำเกินไปก็จะส่งผลให้ผลการประเมินสูงกว่าความเป็นจริง

10.4 การใช้ความประทับใจในบางเรื่องเป็นหลัก (Halo Effect) ความผิดพลาดนี้เกิดจากผู้ประเมินให้ความรู้สึก หรือทัศนคติของตนที่มีผลต่อพฤติกรรมบางประการมาเป็นเครื่องบ่งชี้พฤติกรรมโดยรวมของบุคคล เช่น ถ้าผู้ประเมินมีความเชื่อหรือความคิดว่า “คนเรียบร้อยคือผู้ที่มีความสามารถทำงานได้ดี” ดังนั้นถ้าผู้ประเมินเห็นบุคลิกของบุคคลนั้นเป็นคนเรียบร้อยก็จะประเมินว่าปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี ส่งผลให้การประเมินผลงานของบุคคลนั้นเป็นไปในทิศทางที่ดีในทางตรงกันข้ามถ้าผู้ถูกประเมินมีบุคลิกที่ไม่ดีก็就会被ประเมินว่ามีผลปฏิบัติงานไม่ดี ซึ่งอาจไม่ตรงกับความเป็นจริงที่เกิดขึ้น

10.5 การใช้ความรู้สึกมากกว่าเหตุผล (Feeling-Based Bias) เกิดจากผู้ประเมินใช้ความรู้สึกส่วนตัวมาตัดสินผลการประเมิน เช่น ความชอบ ความลำเอียง โดยไม่คำนึงถึงผลการปฏิบัติงานที่แท้จริงของผู้ถูกประเมิน ทำให้ผลการประเมินไม่น่าเชื่อถือเนื่องจากบุคคลที่ได้รับ ความชอบพอเป็นพิเศษจากผู้ถูกประเมิน จะได้รับคะแนนของการประเมินผลดีกว่าบุคคลอื่นหรือ บุคคลที่ผู้ถูกประเมินไม่ชอบเป็นการส่วนตัวก็จะไม่ได้รับการพิจารณาอย่างยุติธรรม

10.6 การเอาตัวเองเปรียบเทียบกับ (Comparative Rater) เกิดจากผู้ประเมินเอาตัวเองเข้าไปเปรียบเทียบกับผู้ถูกประเมิน โดยใช้ความรู้สึกส่วนตัวว่าผู้ถูกประเมินทำงานไม่มีประสิทธิภาพ เหมือนที่ตนปฏิบัติมาส่งผลให้ผู้ทำการประเมินเห็นข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมิน มากกว่าข้อดี ทำให้ผลการประเมินออกมาต่ำกว่าที่ควร เป็นการสร้างความไม่เป็นธรรมกับผู้ถูก ประเมิน

10.7 การให้ความสำคัญกับระยะเวลาในการทำงาน (Length of Service) การ ประเมินผลการปฏิบัติงานโดยดูที่อายุงานของผู้ปฏิบัติงาน โดยเชื่อว่าบุคลากรที่มีอายุงานสูงสมควรที่ จะมีความรู้ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานได้ดีกว่าผู้มีอายุงานน้อยกว่า ทำให้ผู้ประเมิน บุคคลเหล่านั้นสูง ทั้งที่ในความเป็นจริงบุคคลที่ปฏิบัติงานมานานอาจปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพก็เป็นได้

10.8 การมีอคติกับลักษณะบางอย่างของกลุ่มบุคคล (Stereotype) ความผิดพลาดที่ เกิดจากการประเมินผลโดยยึดความเชื่อเฉพาะบางประการของผู้ถูกประเมิน เช่น เชื้อชาติ ศาสนา สี ผิวรูปร่าง เป็นต้น

4.4 ประโยชน์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1. เพื่อใช้ประโยชน์ในการจัดสรรทรัพยากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งทรัพยากรการเงินได้แก่ ค่าตอบแทน

2. เพื่อเป็นประโยชน์ในการประกอบการพิจารณาความสามารถต่อการปฏิบัติงานของ บุคคลซึ่งเป็นการพัฒนาบุคลากรอีกรูปแบบหนึ่ง การประเมินผลการปฏิบัติงานจะทำให้บุคลากรรู้ฐานะ ของตนเองว่ามีความเหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติอยู่หรือไม่โดยบุคลากรพิจารณา ความสามารถของตนเองเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่องค์กรวางไว้

3. เป็นประโยชน์ให้บุคลากรสามารถกำหนดเป้าหมายการทำงานของตนเองโดยยึดถือ เกณฑ์วัดความสำเร็จในการทำงานโดยใช้แบบผลการประเมินผลการทำงาน ซึ่งจะเป็นการปรับปรุง การปฏิบัติงานของบุคลากรให้ดียิ่งขึ้น

4. เพื่อใช้ประโยชน์ในการพิจารณาปรับปรุงวิธีการสรรหาคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงานกับ องค์กร กล่าวคือ เมื่อบุคลากร มาสมัครงานกับองค์กร องค์กรจะคัดเลือกและประเมินผล การ คัดเลือกเมื่อได้บุคลากรเข้ามาร่วมงานกับองค์กรและประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานผู้นั้น แล้ว ก็จะเปรียบเทียบผลการประเมินก่อนเข้าทำงานและหลังปฏิบัติงานว่ามีข้อมูลใกล้เคียงหรือไม่ อย่างไร เพื่อจะนำไปปรับปรุงวิธีการสรรหา คัดเลือกบุคลากรเข้ามาร่วมงานในอนาคตให้มี ประสิทธิภาพมากขึ้น

5. ช่วยให้เกิดความเข้าใจระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยปกติผู้มีหน้าที่ ประเมินผลการปฏิบัติงานมักจะเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรง เมื่อได้ประเมินผลการปฏิบัติงานของ

ผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว ผู้บังคับบัญชาควรจะเรียกผู้ใต้บังคับบัญชามารับฟังผลการประเมินและเปิดให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถชี้แนะช่วยเหลือการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาได้

6. ทำให้ผู้บังคับบัญชาได้ทราบถึง ความรู้ ความสามารถ ศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่าง ๆ และทราบถึงความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา

7. เป็นหลักประกันให้กับบุคลากรทุกคนในองค์กร ได้ทราบว่า การที่บุคลากรใช้ความรู้ความสามารถ ประสพการณ์ในการปฏิบัติงานให้กับองค์กรจะได้รับการประเมินผลพิจารณาให้รางวัลตอบแทนจากองค์กรอย่างยุติธรรม

4.5 บุคคลผู้ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงาน

ผู้ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร อาจเป็นบุคคลต่อ⁵⁶ ไปนี้

1. ประเมินโดยหัวหน้างานโดยตรง
2. ประเมินโดยหัวหน้างานโดยตรง ร่วมกับผู้บังคับบัญชาของงานนั้น
3. ประเมินโดยหัวหน้างานโดยตรงร่วมกับผู้บังคับบัญชาของหัวหน้างานนั้น
4. ประเมินโดยเพื่อนร่วมงานในระดับเดียวกัน
5. ประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้ถูกประเมิน
6. ประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญอาจเป็นผู้เชี่ยวชาญหนึ่งคน หรือเป็นผู้เชี่ยวชาญ
7. ประเมินโดยตนเอง

สรุปว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึงกระบวนการที่เป็นระบบ ซึ่งถูกพัฒนาขึ้นเพื่อทำการวัดคุณค่าของบุคคลในการปฏิบัติงานภายในช่วงระยะเวลาที่กำหนดว่าเหมาะสมกับมาตรฐานที่กำหนด และรายได้ที่บุคคลได้รับจากองค์กรหรือไม่ ตลอดจนใช้ประกอบการพิจารณา ศักยภาพของบุคคลในการปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้ผลตอบแทน การปฏิบัติงาน การเปลี่ยนตำแหน่ง การฝึกอบรม การบันทึกข้อมูลพนักงาน การบริหารงาน สร้างความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง เป็นเครื่องมือควบคุมการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรม

หลักธรรมหรือคำสั่งสอนของพระพุทธเจ้านั้น ถึงแม้ว่าจะมีมาตั้งแต่สมัยพุทธกาลนับถึงปัจจุบันเป็นเวลา 2561 กว่าปีแล้วแต่ทุกหลักธรรมยังคงทันสมัยอยู่เสมอสามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นเครื่องดำเนินชีวิตและแนวทางในการบริหารงานได้เป็นอย่างดี ที่เป็นเช่นนี้ก็เพราะหลักธรรมดังกล่าวเป็นความจริงที่ สามารถพิสูจน์ได้ที่เรียกว่าสังขธรรมปฏิบัติได้เห็นผลได้อย่างแท้จริงอยู่ที่เราจะนำหลักธรรมข้อใดมาใช้ให้เหมาะสมกับตัวเรามากที่สุด สำหรับนักบริหารก็มีหลักธรรมสำหรับยึดถือและปฏิบัติดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

⁵⁶ อ่างแล้ว.

2.3.1 ความหมายของพรหมวิหารธรรม

หลักธรรมที่นำไปใช้ประกอบกับการทำงานก็ยิ่งจะส่งผลให้ผู้ร่วมงานมีความสุข และถ้าผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานนำไปยึดถือปฏิบัติแล้วย่อมทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสุขในการปฏิบัติงานผลการทำงานย่อมดีขึ้นอย่างแน่นอนดังความหมายที่จะกล่าวต่อไปนี้

พระพุทธเจ้า ตรัสถึง พรหมวิหาร 4 ไว้ว่า “ดูกรโทณะ ก็พราหมณ์เป็นผู้เสมอด้วยพรหมอย่างไร พราหมณ์ในโลกนี้เป็นอุภโตสุชาติทั้งฝ่ายมารดาและบิดา มีกรรมเป็นที่ถือปฏิสนธิหมดจดตลอด 7 ชั่วบรรพบุรุษ ไม่มีใครจะคัดค้านติเตียนได้โดยอ้างถึงชาติ เขาประพฤติกัมมการพรหมจรรย์เรียนมนต์อยู่ตลอด 48 ปี ครั้นแล้ว ย่อมแสวงหาทรัพย์สำหรับบูชาอาจารย์เพื่ออาจารย์โดยธรรมอย่างเดียว ไม่แสวงหาโดยไม่เป็นธรรม ก็กรรมในการแสวงหานั้นอย่างไร คือ ไม่ใช่แสวงหาด้วยกลกรรมพาลิชยกรรม โครักขกรรม การเป็นนักรบ การรับราชการ ศิลปะอย่างใดอย่างหนึ่ง เขาถือกระเบื้องเทียวภิกขาจารอย่างเดียว มอบทรัพย์สำหรับบูชาอาจารย์แก่อาจารย์แล้ว ปลงผมและหนวดนุ่งห่มผ้ากาสาเยะ ออกบวชเป็นบรรพชิต เขาบวชแล้วอย่างนี้ มีใจประกอบด้วยเมตตาแผ่ไปตลอดทิศหนึ่งอยู่ทิศที่ 2 ที่ 3 ที่ 4 ก็เหมือนกัน ตามนัยนี้ทั้งเบื้องบน เบื้องล่าง เบื้องขวางแผ่ไปตลอดโลกทั่วสัตว์ทุกเหล่า ในที่ทุกสถาน ด้วยใจประกอบด้วยเมตตา อันไพบุลย์ถึงความเป็นใหญ่หาประมาณมิได้ ไม่มีเวร ไม่มีความเบียดเบียนอยู่ มีใจประกอบด้วยกรุณา ประกอบด้วยมฤตา ประกอบด้วยอุเบกขาแผ่ไปตลอดทิศหนึ่งอยู่ ทิศที่ 2 ที่ 3 ที่ 4 ก็เหมือนกัน ตามนัยนี้ ทั้งเบื้องบน เบื้องล่าง เบื้องขวางแผ่ไปตลอดโลกทั่วสัตว์ทุกเหล่า ในที่ทุกสถานด้วยใจประกอบด้วยอุเบกขา อันไพบุลย์ ถึงความเป็นใหญ่ หาประมาณมิได้ไม่มีเวร ไม่มีความเบียดเบียนอยู่ เธอเจริญพรหมวิหาร 4 ประการนี้แล้ว เมื่อตายไปย่อมเข้าถึงสุคติพรหมโลก ดูกรโทณะพราหมณ์เป็นผู้ชื่อว่าเสมอด้วยพรหมอย่างนี้แล⁵⁷

พระไตรปิฎก พรหมวิหารธรรม หมายถึง ธรรมเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ ธรรมอันประจำใจอันประเสริฐ หลักความประพฤติที่ประเสริฐบริสุทธิ์ หลักธรรมข้อนี้จำเป็นว่าเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้ใหญ่หรือผู้ปกครองที่จำเป็นต้องประพฤติปฏิบัติ มี 4 ประการ ดังนี้

1. เมตตา ความรักใคร่ปรารถนาดี มีไมตรี ต่อประชาชนหรือผู้ใต้ปกครองกล่าวคือปรารถนาให้เขาเหล่านั้นมีความสุข
2. กรุณา ความสงสาร คือช่วยเหลือให้ประชาชนหรือผู้ใต้ปกครองให้พ้นจากทุกข์ ใฝ่ใจในอันจะปลดปล่อยบำบัดความเดือดร้อนของประชารวมถึงสัตว์ทั้งปวงด้วย
3. มฤตา ความเบิกบานพลอยยินดี เมื่อประชาชนหรือผู้ใต้ปกครองประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานก็รู้สึกชื่นชมยินดีกับความสำเร็จของเหล่านั้น
4. อุเบกขา ความวางใจเป็นกลาง คือ อันที่จะทำให้ดำรงอยู่ในธรรมตามที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา กล่าวคือ มีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจตราขึง ไม่เอนเอียงด้วยรักและชังไม่เข้าเติมเมื่อผู้อื่นประสบความสำเร็จ พิจารณาเห็นการกระทำของเขาเหล่านั้นตามหลักแห่งกรรม คือการกระทำของเขาเอง ว่าเขาเป็นผู้กระทำขึ้น อันควรได้รับผลดีชั่ว สมควรแก่เหตุอันตนประกอบ⁵⁸

⁵⁷ ดูรายละเอียดใน อก.ปญจก. (ไทย) 22/192/232.)

⁵⁸ พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), *พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม*, พิมพ์ครั้งที่ 12, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์พระพุทธศาสนาของธรรม, 2546), หน้า 232.

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต) ท่านกล่าวเพิ่มเติมไว้ว่า พรหมวิหาร 4 คือ ธรรมเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ ธรรมประจำใจอันประเสริฐ หลักความประพฤติที่ประเสริฐบริสุทธิ์ ธรรมที่ต้องมีไว้เป็นหลักใจและกำกับความประพฤติ จึงจะชื่อว่าดำเนินชีวิตหมดจดและปฏิบัติตนต่อมนุษย์สัตว์ทั้งหลายโดยชอบ⁵⁹ ได้แก่

1. เมตตา ความรักใคร่ปรารถนาดีอยากให้เขามีความสุข มีจิตอันแผ่ไมตรีและคิดทำประโยชน์แก่มนุษย์สัตว์ทั่วหน้า

2. กรุณา ความสงสาร คิดช่วยให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ ใฝ่ใจในอันจะปลดปล่อย บำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์

3. มุทิตา ความยินดี ในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข มีจิตผ่องใสบันเทิง ประกอบด้วยอาการแช่มชื่นเบิกบานอยู่เสมอ ต่อสัตว์ทั้งหลายผู้ดำรงในปกติสุข พลอยยินดีด้วยเมื่อเขาได้ดีมีสุข เจริญอกงามยิ่งขึ้นไป

4. อุเบกขา ความวางใจเป็นกลาง อันจะให้ดำรงอยู่ในธรรมตามที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา คือ มีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจตราขึง ไม่เอนเอียงด้วยรักและชัง พิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำแล้ว อันควรได้รับผลดีหรือชั่ว สมควรแก่เหตุอันตนประกอบ พร้อมทั้งจะวินิจฉัยและปฏิบัติไปตามธรรม รวมทั้งรู้จักวางเฉยสงบใจมองดู ในเมื่อไม่มีกิจที่ควรทำ เพราะเขาได้รับผิดชอบตนได้ดีแล้ว เขาสมควรรับผิดชอบตนเอง หรือเขาควรได้รับผลอันสมกับความรักผิดชอบของตน

ปัญญานันทภิกขุ (ป็น ปญฺญานนฺโท) ท่านกล่าวถึง พรหมวิหาร คือ ธรรมของผู้เป็นใหญ่ที่ดี ย่อมดำรงตนมั่นคงอยู่ในพรหมวิหารสี่ ประการเป็นประจำในผู้น้อยเป็นนิจ คือ มีเมตตารักใคร่ปรารถนาให้ผู้น้อยได้รับความร่มเย็นเป็นสุขโดยทั่วกัน 1 กรุณาสงสารช่วยเหลือผู้ที่ทุกข์ยากจนเต็มความสามารถ 1 มุทิตา พลอยยินดีต่อผู้น้อยที่มีความเจริญขึ้น แม้จะได้รับยกย่องดีกว่าตนก็ไม่คิดริษยา 1 อุเบกขา วางตนเฉย ๆ ในเวลาที่เห็นผู้น้อยต้องได้รับโทษ หรือรับความวิบัติที่ตนไม่สามารถจะช่วยได้ หรือตนช่วยแล้วแต่ไม่สำเร็จ 1⁶⁰

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต) ท่านกล่าวไว้ว่า พรหมวิหารธรรม หมายถึง คุณธรรมสำหรับผู้ใหญ่ นักปกครอง หรือผู้บริหาร 4 ประการ ได้แก่

1. เมตตา คือ ความรัก ปรารถนาดีอยากให้เขามีความสุข มีจิตอันแผ่ไมตรีและคิดทำประโยชน์แก่มนุษย์สัตว์ทั่วหน้า

2. กรุณา คือ ความสงสาร คิดช่วยให้พ้นทุกข์ ใฝ่ใจในอันที่จะปลดปล่อย บำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์

3. มุทิตา คือ ความยินดี ในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข มีจิตผ่องใสบันเทิง ประกอบด้วยอาการแช่มชื่นเบิกบานอยู่เสมอ ต่อสัตว์ทั้งหลายผู้ดำรงในปกติสุข พลอยยินดีด้วยเมื่อเขาได้ดีมีสุข เจริญอกงามยิ่งขึ้นไป

⁵⁹ เรื่องเดียวกัน, หน้า 124.

⁶⁰ ปัญญานันทภิกขุ (ป็น ปญฺญานนฺโท), *หน้าที่ของคน (ฉบับสมบูรณ)*, (กรุงเทพมหานคร: ธรรมสภา, 2541), หน้า 188.

4. อุเบกขา คือ ความวางใจเป็นกลาง ไม่เอนเอียงด้วยรักและชัง พิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำแล้ว อันควรได้รับผลดีหรือชั่ว สมควรแก่เหตุอันตนประกอบพร้อมที่จะวินิจฉัยและปฏิบัติไปตามธรรม รวมทั้งรู้จักวางเฉยสงบใจมองดู ในเมื่อไม่มีกิจที่ควรทำ⁶¹

พระราชญาณวิสิฐ (เสริมชัย ขยมงคล) ท่านกล่าวว่า พรหมวิหาร 4 คือ คุณธรรมเครื่องอยู่ของผู้ใหญ่ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้นำเป็นหัวหน้า ผู้นำคน ให้เป็นคนเที่ยงธรรม รู้จักเห็นอกเห็นใจผู้อื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้รู้จักเห็นใจ รู้จักเข้าใจ เอ็นดูผู้น้อยหรือผู้ได้บังคับบัญชาให้รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเราก็คงจะยังน่าเคารพนับถือ เลื่อมใส ศรัทธาให้เกิดแก่หมู่ชนทุกฝ่ายได้⁶²

ประยุทธ์ หลงสมบุญให้ความหมายไว้ว่า “พรหมวิหาร” เป็นคำภาษาบาลี แปลว่า ธรรมเป็นเครื่องอยู่ของพรหม ธรรมเป็นเครื่องอยู่ของผู้ใหญ่ ธรรมเป็นเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ มี 4 ข้อ คือ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา⁶³

สมเด็จพระญาณสังวร สมเด็จพระสังฆราช ทรงเรียบเรียงหนังสือชุดรวมธรรมะ ตอนที่ว่าพรหมวิหาร 4 สามารถสรุปความได้ว่า พรหมวิหาร 4 เป็นคุณธรรมสำหรับเป็นที่อยู่ของจิตใจแห่งพรหม คือ ผู้ใหญ่หรือผู้ประเสริฐ เป็นธรรมเป็นที่อยู่ซึ่งมีทั้งความดีและความสุข โดยให้ผู้ปฏิบัตินำไปใช้ดังนี้ ขั้นแรกให้ปฏิบัติด้วยจิตคิดเกื้อกูลแผ่ออกไปในสัตว์บุคคลทั้งหลาย คือ เมตตาซึ่งมีอาการเป็นความคิดเกื้อกูล ต่อจากนั้นเมื่อได้เห็นหรือได้ยินว่าเขามีความทุกข์เดือดร้อนก็ปฏิบัติช่วยบำบัดทุกข์ให้ คือ กรุณาซึ่งมีอาการช่วยบำบัดทุกข์ จากนั้นครั้นได้เห็นเขามีสุขไม่มีทุกข์ ก็พลอยยินดีบันเทิงใจ คือ มุทิตาซึ่งมีอาการพลอยยินดี และเมื่อไม่มีกิจที่ควรจะทำต่อไป ก็อุเบกขา คือ คอยอยู่เฉย ๆ⁶⁴

สมหวัง วิทยาปัญญานนท์ กล่าวถึง พรหมวิหาร 4 ว่า เป็นธรรมะอันเป็นที่อยู่ของพรหม ประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา เหมาะสำหรับผู้ใหญ่ ผู้นำ นักปกครอง ผู้จัดการ เมตตาเป็นการทำให้ผู้อื่นสุขยิ่งขึ้น กรุณาเป็นการช่วยเหลือแก้ไขให้เขาพ้นทุกข์ที่มีอยู่ มุทิตาเป็นการพลอยยินดีเมื่อเขาได้ดี และ อุเบกขา เมื่อเขาเกิดประสบสิ่งไม่ดี ก็ไม่ซ้ำเติมเขา ให้วางใจเป็นกลาง เป็นการประยุกต์พรหมวิหารมาใช้ในเชิงธุรกิจอย่างเป็นระบบ⁶⁵

พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช) ท่านกล่าวถึงความหมายของ พรหมวิหาร 4 ไว้ว่า บุคคลผู้มีความดีครบถ้วนบริบูรณ์เท่านั้น อันพรหมธรรมนั้นมี 4 ประการ⁶⁶

⁶¹ พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, พิมพ์ครั้งที่ 16, (กรุงเทพมหานคร: เอส.อาร์.พรินต์ติ้ง แมสโปรดักส์, 2551), หน้า 161.

⁶² พระราชญาณวิสิฐ (เสริมชัย ขยมงคล), **หลักธรรมาภิบาลและประมุขศิลป์: คุณลักษณะความเป็นผู้นำที่ดี**, (ราชบุรี: มูลนิธิพุทธภาวนาวิชชาธรรมกายาราม, 2552), หน้า 117.

⁶³ ประยุทธ์ หลงสมบุญ, **พจนานุกรม มคอ-ไทย**, พิมพ์ครั้งที่ 2, (กรุงเทพมหานคร: บริษัทธรรมสาร, 2546), หน้า 523.

⁶⁴ สมเด็จพระญาณสังวร สมเด็จพระสังฆราช (เจริญ สุวฑฺฒโน), **รวมธรรมะ**, (กรุงเทพมหานคร: อมรินทร์พรินต์ติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด มหาชน, 2543), หน้า 195-203.

⁶⁵ สมหวัง วิทยาปัญญานนท์, **การจัดการธุรกิจด้วยพรหมวิหารธรรม**, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: <http://www.budmgt.com>. [1 กุมภาพันธ์, 2556].

⁶⁶ พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช), **พระในบ้าน**, (กรุงเทพมหานคร: คณาจารย์ธรรมการพิมพ์, 2541), หน้า 8- 9.

1. เมตตา ความจริงใจ ความรัก ความปรารถนาดีต่อผู้อื่น ไม่มีเล่ห์เหลี่ยมดูได้จากสีหน้าที่บ่งบอก คือ ยิ้มแย้มแจ่มใส และดูจากการกระทำที่มุ่งหวังให้ผู้อื่นมีดียิ่ง ๆ ขึ้นไป

2. กรุณา ความสงสาร ความเห็นอกเห็นใจต่อเพื่อนมนุษย์ ร่วมโลก ยามเห็นผู้อื่นมีความลำบากก็ทนอยู่ไม่ได้ ต้องแสดงออกมาด้วยการเข้าช่วยเหลือเกื้อหนุน ด้วยความเต็มใจเสมอในทำนองสุกสุก ด้วย นั่นเอง

3. มุทิตา ความชื่นชมยินดีในความสำเร็จสมหวังของผู้อื่น ไม่แสดงความอิจฉาริษยาด้วย ทนดูเห็นคนที่เขาได้ดีกว่าตัวไม่ได้ ดูได้จากการไปแสดงไมตรีจิตต่อบุคคลอื่น หรือชื่นชมต่อความสำเร็จของผู้อื่นโดยไม่ต้องบังคับใจ

4. อุเบกขา ความวางเฉย ในเมื่อไม่อาจช่วยเหลือเขาได้ไม่ทับถมซ้ำเติมและเมื่อผู้อื่นผิดพลาดหรือได้รับความวิบัติ ไม่แสดงอาการสมน้ำหน้าเมื่อเขาพลาด เป็นต้น

พระเทพโศภณ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) ได้กล่าวถึงพรหมวิหาร 4 ซึ่งสามารถสรุปความได้ว่า นักบริหารต้องมีพรหมวิหารธรรม คือ ธรรมสำหรับผู้ใหญ่ 4 ประการ เพราะเมตตาจะทำให้นักบริหารรู้จักมองแง่ดีของเพื่อนร่วมงานและจดจำไว้เพื่อจะได้ใช้คนให้เหมาะสมกับลักษณะที่ดีของเขา กรุณาจะทำให้นักบริหารเปิดใจกว้างรับฟังปัญหาของคนอื่น มุทิตาทำให้นักบริหารส่งเสริมให้คนทำงานมีโอกาสพัฒนาความรู้ความสามารถจนได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น และอุเบกขาจะทำให้ผู้บริหารมีความยุติธรรมในการให้รางวัลและลงโทษ โดยรู้เท่าทันคนร่วมงานทุกคน⁶⁷

กิตติทัศน์ ผกาทอง กล่าวถึง หลักธรรมสำหรับพฤติกรรมของผู้นำ 4 ประการ⁶⁸ คือ

1. เมตตา (Loving-Kindness) หมายถึง การมีจิตที่เป็นกุศลและเปี่ยมด้วยความรักไม่ผูกโกรธและพยาบาทต่อเพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา

2. กรุณา (Compassion) หมายถึง มีจิตคิดจะช่วยเหลือและปลดปล่อยความทุกข์ตลอดเวลา เป็นคนอาสาช่วยแบ่งเบาภาระอย่างสม่ำเสมอ

3. มุทิตา (Sympathetic) หมายถึง อธิษฐานไมตรีที่งดงามผ่องใสยินดีในความสุขความสมหวังกับผู้อื่น แม้มีทุกข์หรือประสบเคราะห์กรรมก็ไม่คิดจะซ้ำเติมหรือเยาะเย้ยให้เจ็บช้ำน้ำใจ

4. อุเบกขา (Neutrality) หมายถึง การประพฤติปฏิบัติที่เที่ยงตรงและเป็นกลางไม่เอนเอียง ความรักความชัง คำนึงถึงผลของการกระทำของสัตว์ทั้งหลายที่ทำได้ดีทำชั่วได้ชั่ว เป็นที่ตั้งเรียกว่า “ค่าของคนอยู่ที่ผลของการกระทำ” ไม่ลุแก่อำนาจไม่เหิมเกริมซ้ำเติมผู้อื่น เพราะตนอยู่ในฐานะที่ได้เปรียบ

พิสิฐ เจริญสุข ได้กล่าวไว้ว่า พรหมวิหารธรรม คือ ธรรมอันเป็นหลักประจำใจกำกับพฤติกรรมคนในองค์กร ในสังคม ให้เป็นไปโดยธรรม ถูกต้องทำนองคลองธรรม ก่อให้เกิดอานิสงส์นานับการโดยเฉพาะเมตตาธรรม ซึ่งได้รวบรวมไว้ 11 ประการดังนี้

1. ยามตื่นก็เป็นสุข
2. ยามหลับก็เป็นสุข
3. ยามฝันก็ฝันดี ไม่มีฝันร้าย

⁶⁷ พระเทพโศภณ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), เสฐียรพงษ์วรรณปก, มณีแห่งปัญญา, (กรุงเทพมหานคร: ธรรมสภา และสถาบันสันติธรรม, เอกสารการสอน, 2539), หน้า 43-45.

⁶⁸ กิตติทัศน์ ผกาทอง, การวิจัยเบื้องต้น, (กรุงเทพมหานคร: สุวีริยาสาสน์, 2543), หน้า 171.

4. เป็นที่รักของคนทั้งปวง
5. เป็นที่รักของสัตว์โลกทั้งมวล
6. เทพยินดีคุ้มครองรักษา
7. ภัยพิบัติ ศาสตร์ราหู ยาพิษ ไม่แผ้วพานกรำกราย
8. มีจิตมั่นคงมีเสถียรภาพ
9. มีผิวพรรณผ่องใส ใบหน้าอัมเอบ
10. เมื่อเวลาสิ้นในก็มีสติ
11. เมื่อยังไม่ก้าวสู่โลกุตระธรรมก็สู่สุคติในพรหมโลก⁶⁹

ดนัย ไชโยธา กล่าวถึงความหมายของพรหมวิหาร 4 หมายถึง ธรรมอันเป็นเครื่องอยู่ของพรหม หลักธรรมสำหรับผู้ใหญ่หรือผู้ปกครอง หลักธรรมนี้เป็นธรรมสำหรับทุกคนเช่น บิดามารดา ครูอาจารย์ หัวหน้าหน่วยงานและนักบริหาร ซึ่งพรหมวิหารธรรมมี ดังนี้

1. เมตตา ความรักใคร่เอ็นดู หมายถึง ความปรารถนาดีต่อผู้อื่นให้มีความสุขความสำเร็จและความเจริญรุ่งเรืองตามสมควรแก่สภาพ
2. กรุณา ความสงสารคิดจะช่วยให้พ้นทุกข์ หมายถึง ความปรารถนาจะช่วยผู้อื่นให้พ้นความทุกข์ยาก เห็นอก เห็นใจช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน
3. มุทิตา ความมีจิตพลอยยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี หมายถึง การแสดงความยินดีเมื่อผู้อื่นประสบความสำเร็จ เช่น การเลื่อนฐานะ ตำแหน่ง ยศ เป็นต้น มุทิตาเป็นคุณธรรมที่สามารถกำจัดความอิจฉาริษยาได้ เพราะการอิจฉาริษยาผู้อื่นย่อมมีแต่ความทุกข์จิตใจจะหาความสุขสงบไม่ได้ แต่บุคคลที่มีมุทิตาจะมีความสุขใจ หน้าตาสดชื่น แจ่มใส และเป็นที่รักของคนทั่วไป
4. อุเบกขา ความวางเฉย ไม่ดีใจ ไม่เสียใจ เมื่อผู้อื่นถึงความวิบัติ ซึ่งหมายถึงความไว้วางใจเป็นกลาง⁷⁰

สรุปได้ว่าพรหมวิหารธรรมเป็นหลักธรรมประจำใจเพื่อให้ตนดำรงชีวิตได้อย่างประเสริฐและบริสุทธิ์เฉกเช่นพรหมเป็นแนวธรรมปฏิบัติของผู้ที่ผู้ปกครอง และการอยู่ร่วมกับผู้อื่นประกอบด้วยหลักปฏิบัติ 4 ประการ ได้แก่ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา

2.2.2 องค์ประกอบของพรหมวิหารธรรม

จากความหมายของพรหมวิหาร 4 ที่ได้สรุปจากหลาย ๆ นักวิชาการจึงนำมาจำแนกองค์ประกอบของพรหมวิหาร 4 ที่มีผู้ให้แนวคิดไว้หลายประการโดยแต่ละประเด็นผู้วิจัยของนำเสนอรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. เมตตา องค์ประกอบของหลักธรรมพรหมวิหาร ด้านเมตตานี้มีผู้ให้ข้อคิดเห็น คือ เมตตา ความรักใคร่ปรารถนาดี มีไมตรี ต่อประชาชนหรือผู้ได้ปกครองกล่าวคือปรารถนาให้เขาเหล่านั้นมีความสุข⁷¹

⁶⁹ พิสิฐ เจริญสุข, ปกิณกรรม, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์การศาสนา, 2543), หน้า 120.

⁷⁰ ดนัย ไชโยธา, พจนานุกรมพุทธศาสตร์, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ไอเอส พรินติ้งเฮาส์, 2544), หน้า 146-147.

⁷¹ พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, พิมพ์ครั้งที่ 12, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2546), หน้า 221.

ธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต) ท่านกล่าวว่า เมตตา คือ ความรัก พระท่านสอนให้คนเราทุกคนควรมีความรักซึ่งกันและกัน รักในที่นี้ไม่ใช่ความรักที่ชายมีต่อหญิง หรือหญิงมีต่อชาย รักนี้เป็นรักที่มีความใคร่ความรักที่พระท่านสอน คือความรักที่บริสุทธิ์ เหมือนความรักของแม่ที่มีต่อลูก เมื่อบุคคลใดที่มีจิตใจตั้งอยู่ในความรักที่บริสุทธิ์และมีต่อผู้อื่น พระท่านว่าจะหา ความอิจฉามาจากที่ไหน จากการศึกษาหลักของเมตตา ตามทัศนะของหน่วยงานและนักการศึกษาข้างต้นสรุปได้ว่า เมตตา หมายถึง ความรู้สึกรัก ปราศจากทิฏฐิ ความผูกพัน ความไม่ผูกพยาบาท เคียดแค้นหรือผูกใจเจ็บ การแผ่ความสุขไปให้บุคลากรในองค์กรด้วยความจริงใจปราศจากกิเลส ตัณหา และอารมณ์เสนา⁷²

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) ท่านกล่าวว่า เมตตา คือ ความรัก ความหวังดีที่ปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุข นักบริหารจะต้องมีความรักและความหวังดีแก่เพื่อนร่วมงานความรักจะเกิดได้ถ้านักบริหารรู้จักมองแง่ดี หรือส่วนดีของเพื่อนร่วมงาน⁷³

พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช) กล่าวว่า เมตตา ความจริงใจ ความรัก ความปรารถนาดีต่อผู้อื่นไม่มีเล่ห์เหลี่ยมดูได้จากสีหน้าที่บ่งบอกคือยิ้มแย้มแจ่มใส และดูจากการกระทำที่มุ่งหวังให้ผู้อื่นมีดียิ่ง ๆ ขึ้นไป⁷⁴

ไสว มาลาทอง กล่าวว่าเมตตา แปลว่า ความรักความปรารถนาดี มีไมตรีจิต คิดช่วยเหลือให้ทุกคนในโลกนี้ประสบประโยชน์และความสุขโดยทั่วกัน จุดมุ่งหมายที่แท้จริงของเมตตานั้นอยู่ที่การฝึกอบรมจิตใจของเราเองเป็นสำคัญ คือฝึกจิตให้มีความเยือกเย็น มีเมตตาอารีย์ต่อสรรพสัตว์ทั่วหน้าไม่ว่าประเภทใด สัตว์ทุกประเภท มีความรักในชีวิตของตนเสมอเหมือนกันหมด สัตว์ทุกประเภทมีความรักความสุข เกลียดทุกข์เท่าเทียมกันไม่มียกเว้น⁷⁵

แก้ว ขิตตะขบ กล่าวว่า เมตตา ความรักใคร่ ปรารถนาจะให้เขาเป็นสุข คำว่าเมตตา หมายถึง ความสนิทสนม คือ ความรักใคร่เว้นจากราคะ ความกามันได้แก่ ความปรารถนาให้เกิดความสุขความเจริญให้แก่ผู้อื่น ความปรารถนาดีอยากให้มีความสุข ความมีจิตอันแผ่ไมตรีและคิดทำประโยชน์แก่มนุษย์และสัตว์ทั่วหน้า⁷⁶

วราญา ทองอุ่น กล่าวว่า เมตตา (Loving Kindness) มีความรักใคร่ปรารถนาดีที่จะให้เป็นสุข หมายถึง พฤติกรรมมีความหวังดี เพื่อให้ผู้อื่นมีความสุข มีจิตใจแผ่ไมตรีจิต สนิทสนมกับผู้น้อย หวังความดีงามแก่เขา อยากให้เขามีความสุข ไม่อยากให้อันตรายจากความอาฆาตบาปหมางใจกัน ปรารถนาให้มีความสามัคคีกลมเกลียวกัน เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน หวังให้เขาเจริญด้วยความรู้

⁷² ธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), ธรรมานุญชีวิต, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์การศาสนา กรมการศาสนา, 2542), หน้า 148-149.

⁷³ พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), พุทธวิธีในการบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ 4, (กรุงเทพมหานคร: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2549), หน้า 76-78.

⁷⁴ พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช), พระในบ้าน, (กรุงเทพมหานคร: คณาจารย์ธรรมการพิมพ์, 2541), หน้า 8-9.

⁷⁵ ไสว มาลาทอง, คู่มือการศึกษาจริยธรรม สำหรับนักเรียน นิสิต นักศึกษา นักบริหารนักปกครอง ประชาชนผู้สนใจทั่วไป, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์การศาสนา, 2542), หน้า 139 -148.

⁷⁶ แก้ว ขิตตะขบ, รวมวิชาธรรมศึกษา ชั้นตรี, ตามหลักสูตรสนามหลวงแผนกธรรม พ.ศ. 2546. (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ศาสนา, 2547), หน้า 93- 94.

ความสามารถอันเป็นทางให้เกิด ลาภ ยศ และชื่อเสียง รักษาตนให้ได้รับความสุขโดยสวัสดิภาพ เมตตาธรรมเป็นเครื่องบำรุงอภัยภัย ร้อยใจให้จิตคิดเอื้อเพื่อเผื่อแผ่กัน ชำระล้างเสียซึ่งมลทิน คือ ความพยาบาท ความเห็นแก่ตัว ความเห็นแก่ได้ ความเห็นแก่ประโยชน์ ถ้าวางจิตมีเมตตาแล้ว จะป้องกันความคิดวิปริตในทางทำลาย ให้ร้ายป้ายสีในทางเสียหายไม่เป็นความจริงได้ สังคมก็อยู่เป็นสุข องค์การก็สามัคคี⁷⁷

สรุปได้ว่าเมตตา คือ ความเป็นมิตร ความเป็นเพื่อน ความหวังดี ความปรารถนาดี ถ้าเราเป็นเพื่อนกับใคร จะสังเกตได้เลยว่า เราคิดถึงแต่จะให้ประโยชน์กับเขา ไม่เคยคิดที่จะเบียดเบียนทำร้ายเลย นั่นคือลักษณะของเพื่อนจริงๆ ซึ่งความจริงแล้วก็เป็นสภาพของธรรมชนิดหนึ่ง คือ เมตตา ในภาษาบาลี ซึ่งภาษาไทยก็ใช้คำว่า “มิตร” หรือ “เพื่อน” เพราะฉะนั้นเวลาไหนที่เราเกิดหวังดีต่อใคร ให้ทราบว่าสภาพธรรมนั้นเกิดขึ้นกำลังทำกิจหวังดี

2. องค์ประกอบของหลักธรรมพรหมวิหาร ด้านกรุณานันมีผู้ให้ข้อคิดเห็นไว้ดังนี้

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต) กล่าวว่า กรุณา คือสภาวะของจิตที่หวั่นไหวไปเพราะความทุกข์ของผู้อื่น เหมือนอย่างถ้าซื้อได้ก็จะซื้อความทุกข์ของเขา คือ จะช่วยทำให้ความทุกข์ของเขาหมดสิ้นไป จึงมีอาการที่ทนเฉยอยู่ไม่ได้ ต้องชวนช่วยช่วยเหลือเพื่อบำบัดทุกข์ ปราศจากความคิดเบียดเบียนซ้ำเติม เห็นใครตกอยู่ในความทุกข์ ไม่มีที่พึ่งก็อดอยู่ไม่ได้ที่จะต้องคิดช่วย กรุณาจึงเป็นพรหมวิหารธรรมอีกข้อหนึ่งที่พึงอบรมให้มีในจิต วิธีอบรมคือ ระวังไม่ให้คิดเบียดเบียนใคร และหัดใจให้คิดว่าเมื่อตนเองมีทุกข์ ก็ต้องการความช่วยเหลือฉันใด ผู้อื่น สัตว์อื่นก็ฉันนั้น ดังนั้นแล้วก็หัดใจไม่ให้รังดูดายให้ชวนช่วยช่วยเหลือทุกข์ของผู้อื่นตามความสามารถหรือตามที่ควรจะทำได้ หัดแผ่จิตใจที่กรุณาออกไปแก่คนและสัตว์ทั้งหลายโดยเจาะจงหรือไม่เจาะจงทั่วไป ด้วยความคิดว่า “จงพ้นจากความทุกข์เดือดร้อน”⁷⁸

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) ท่านกล่าวว่า กรุณา คือ ความสงสารเห็นใจปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ เมื่อเพื่อนร่วมงานประสบเคราะห์กรรม นักบริหารต้องมีความสงสาร หวั่นใจ และคิดหาทางช่วยให้เขาพ้นทุกข์นั้นความสงสารจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อนักบริหารเปิดใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของคนอื่น⁷⁹

แก้ว ขิตตะชบ กล่าวว่า กรุณา ความสงสาร คิดจะช่วยให้เขาพ้นทุกข์ คำว่า “กรุณา” หมายถึง ความห่วงใยเมื่อผู้อื่นได้รับความทุกข์ร้อน ได้แก่ปรารถนาเพื่อปลดเปลื้องความทุกข์ร้อนของเขาหรือความสงสารคิดจะช่วยให้พ้นทุกข์ ความใส่ใจในอันที่จะปลดเปลื้องบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์⁸⁰

⁷⁷ วรญา ทองอุ่น, **มนุษย์สัมพันธ์ในองค์กร**, (สุรินทร์: คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์, 2549), หน้า 210-212.

⁷⁸ พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), **ธรรมบุญชีวิต**, หน้า 148-149.

⁷⁹ พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), **พุทธวิธีในการบริหาร**, หน้า 38

⁸⁰ แก้ว ขิตตะชบ, **รวมวิชาธรรมศึกษาขั้นตรี ตามหลักสูตรสนามหลวงแผนกธรรม, พ.ศ. 2547**, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ศาสนา, 2547), หน้า 54.

วราญา ทองอ่อน กล่าวว่า กรุณา (Compassion) มีความสงสาร คิดจะช่วยให้พ้นทุกข์ หมายถึง พฤติกรรมหวังดีเมื่อเห็นผู้อื่นมีความทุกข์ร้อน ตกทุกข์ได้ยาก ก็รู้สึกสงสาร ห่วงใจไปตามเมื่อเห็นเขามีความทุกข์ กรุณาธรรมเป็นเครื่องปราบปรามจิตใจไม่ให้คิดเบียดเบียนคนอื่นให้ได้รับความลำบากในการทำงาน กิจกรรมต่าง ๆ ย่อมมีความลำบากทั้งกายและใจ จึงมีความเห็นใจ พยายามวิธีไม่ให้เกิดความลำบากแก่ผู้ทำงาน ด้วยการอำนวยความสะดวก สนับสนุน อุปกรณ์เครื่องมือให้เต็มกำลังในการทำงาน⁸¹

ไสว มาลาทอง กล่าวว่า กรุณา แปลว่า ความสงสาร คือ คิดจะช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความทุกข์เดือดร้อน ได้แก่ ใฝ่ใจที่จะปลดปล่อยบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของคนและสัตว์ทั้งปวง การปฏิบัติเกี่ยวกับกรณานั้น เริ่มแรกด้วยการปลูกฝังความสงสารผู้ได้รับความลำบากเกิดขึ้นในใจเมื่อมีคุณธรรม คือ กรุณาในใจแล้วการแสดงออกย่อมจะเกิดขึ้นตามแต่เหตุการณ์นั้น เช่นการช่วยเหลือคนเจ็บ ช่วยเหลือคนกำพร้าอนาถา ช่วยเหลือคนขาดแคลน⁸²

สรุปได้ว่าเป็นความปรารถนาให้ผู้อื่นหรือสรรพสัตว์พ้นทุกข์ หรือการเห็นผู้อื่นหรือสรรพสัตว์เป็นทุกข์หรือตกอยู่ในทุกข์แล้วทนอยู่ไม่ได้ ต้องหาทางช่วยเหลือเต็มที่ โดยไม่หวังผลตอบแทน เป็นหนึ่งในพรหมวิหารสี่ ความปรารถนาอยากให้อื่นพ้นทุกข์ความปรารถนาให้สรรพสิ่งเป็นอิสระจากความทุกข์

3. องค์ประกอบของหลักธรรมพรหมวิหาร ด้านมุติตานี้มีผู้ให้ข้อคิดเห็นไว้ดังนี้

พระไตรปิฎก มุติตา ความพลอยยินดีเมื่อภิกษุหรือประชาชนประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานก็รู้สึกชื่นชมยินดีกับความสำเร็จของเขาเหล่านั้น⁸³

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต) กล่าวว่า มุติตา คือ สภาวะของจิตที่ บันเทิงยินดีเมื่อบุคคลอื่นได้รับความสุข ความเจริญด้วยสมบัติต่าง ๆ ปราศจากความริษยา เห็นใครพร้อมด้วยสมบัติก็พลอยมีมุติตา ตัดความยินร้ายไม่ยินดีด้วยเหตุริษยาเสียได้ มุติตาจึงเป็นพรหมวิหารอีกข้อหนึ่งที่พึงอบรมให้มีขึ้นในจิต วิธีอบรม คือ ระวังมิให้ริษยาในเมื่อได้เห็นได้ทราบสมบัติ คือ ความพร้อมต่าง ๆ ของผู้อื่น เมื่อความริษยาเกิดขึ้นก็พยายามระวังเสีย หัดคิดว่าตนเองมีความยินดี เมื่อตนได้สมบัติที่ชอบใจอย่างใดอย่างหนึ่งเผลอเมื่อคนอื่นเขาได้จะไปริษยาเขา เช่นว่า “อริติ โลกนาสิกา ความริษยาเป็นเหตุทำลายโลก” เมื่อทำมุติตาจิตให้เกิดขึ้นได้ ก็หัดแผ่จิตเช่นนี้ออกไปสู่คนอื่น สัตว์อื่น โดยเจาะจงหรือไม่เจาะจงทั่วไปโดยคิดว่า “จงอย่าวิบัติจากสิ่งที่ได้แล้ว”⁸⁴

ไสว มาลาทอง กล่าวว่า มุติตา ได้แก่ ความชื่นบาน กล่าวคือ ความพลอยยินดีด้วยในเมื่อเห็นผู้อื่นได้ดีข้อมุติตานี้เป็นหลักธรรมของผู้มีลักษณะใจกว้างขวาง ยินดีต่อความยินดีของผู้อื่น นับได้ว่าเป็นการกระทำบุญหรือความดีอย่างหนึ่ง ตัวอย่างเช่น นักกีฬาแข่งขันกีฬา เมื่อฝ่ายตรงข้ามชนะ

⁸¹ อ่างแล้ว.

⁸² อ่างแล้ว.

⁸³ ดูรายละเอียดใน ที.ปา.11/305/275.

⁸⁴ อ่างแล้ว.

ก็แสดงออกซึ่งความยินดีที่ชนะไม่อิจฉาริษยาหรือกลั่นแกล้ง คุณธรรมข้อนี้ยังหมายถึงการให้การสนับสนุน แก่ผู้สร้างประดิษฐ์สิ่งต่างๆ เพื่อประโยชน์แก่สังคมด้วย⁸⁵

แก้ว ขิตตะชบ กล่าวว่า มุทิตา ความพลอยยินดี เมื่อผู้อื่นได้ดี คำว่า “มุทิตา” หมายถึง ความชื่นบาน ได้แก่ความพลอยยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี หรือความยินดีในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข มีจิตใจผ่องใสบันเทิง ประกอบด้วยอาการแช่มชื่นเบิกบานอยู่เสมอต่อสรรพสัตว์ผู้ดำรงในปกติสุข พลอยยินดีด้วยเมื่อเขาได้ดีมีสุขเจริญงอกงามยิ่งขึ้นไป⁸⁶

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) มุทิตา คือ ความรู้สึกพลอยชื่นชมยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดีมีสุข นักบริหารต้องมีความรักนักบริหารต้องส่งเสริมให้คนทำงานมีโอกาสพัฒนาความรู้ความสามารถจนได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นโดยไม่กลัวว่าลูกน้องจะขึ้นมาทาบทามมี เขาไม่กีดกันใคร แต่เปิดโอกาสให้ทุกคนได้ทำงานแสดงความสามารถเต็มที่ และพลอยชื่นชมยินดีในความก้าวหน้าของคนร่วมงาน มุทิตาจะทำลายความริษยาในใจนักบริหารยุติธรรมในการให้รางวัลและลงโทษ ข้อสำคัญคือนักบริหารต้องรู้เท่าทันคนร่วมงานทุกคน⁸⁷

วราญา ทองอุ่น กล่าวว่า มุทิตา (Sympathetic Joy) มีความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี หมายถึงความชื่นบานในเวลาที่ได้รับความคิด เมื่อเขามีความเจริญด้วยความรู้ความสามารถ เจริญด้วยลาภ ยศ และชื่อเสียง พลอยชื่นชมยินดีตามด้วยคุณธรรม มุทิตาธรรมเมื่ออยู่ในดวงจิตผู้ใด ผู้นั้นย่อมปราบปรามซึ่งความริษยา อิจฉาริษยาในคุณงามความดีของผู้อื่นได้รับความดี อุดรทนไม่ได้ เราร้อน ชื่นเคือง หงุดหงิด งุ่นง่าน ความริษยาอิจฉาเป็นโทษทำลายความสามัคคีความเจริญของหมู่คณะ เมื่อเกิดขึ้นย่อมชักนำจิตให้ปริตไปต่าง ๆ นานา คิดแต่อุบายในการทำลายยุยงให้เสียหาย แม้เหตุแห่งความไม่เป็นจริง มีแต่มุทิตาธรรมที่ปราบปรามความอิจฉาริษยาของคนในสังคมในองค์การได้ เมื่อมีมุทิตาย่อมได้รับความนิยมนับถือ จึงเป็นคุณธรรมที่ควรปลูกฝังให้มีในใจของบุคลากร ในหน่วยงานของทุกหน่วยงาน⁸⁸

สรุปได้ว่า มุทิตา คือ ความพลอยยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี คือเมื่อผู้อื่นได้รับความสำเร็จ มีความสุขความเจริญก้าวหน้า ก็พลอยชื่นชมยินดีในสิ่งที่เขาได้รับ ไม่มีความอิจฉาริษยาในความสำเร็จของเขา ด้วยการพูดแสดงความยินดีบ้าง ส่งบัตรอวยพรไปแสดงความยินดีบ้าง มอบของขวัญมอบกระเช้าดอกไม้แสดงความยินดีบ้าง เป็นต้น

4. องค์ประกอบของหลักธรรมพรหมวิหาร ด้านมุทิตานั้นมีผู้ให้ข้อคิดเห็นไว้ดังนี้

พระไตรปิฎก อุเบกขา ความวางใจเป็นกลาง คือ อันที่จะทำให้ดำรงอยู่ในธรรมตามที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา กล่าวคือ มีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจตราขึง ไม่เอนเอียงด้วยรักและชังไม่ช้าเติมเมื่อผู้อื่นประสบความสำเร็จทุกข์ พิจารณาเห็นการกระทำของเขาเหล่านั้นตามหลักแห่งกรรม คือการกระทำของเขาเอง ว่าเขาเป็นผู้กระทำขึ้น อันควรได้รับผลดีหรือชั่ว สมควรแก่เหตุอันตนประกอบ⁸⁹

⁸⁵ อ่างแล้ว.

⁸⁶ พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), **ธรรมานุชิต**, หน้า 148-149.

⁸⁷ เรื่องเดียวกัน, หน้า 148-149.

⁸⁸ อ่างแล้ว.

⁸⁹ อ่างแล้ว.

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต) ท่านกล่าวว่า อุเบกขา คือ การวางเฉยวางใจเป็นกลาง ไม่ยินดียินร้ายเมื่อสุคติวิสัยจะแสดงเมตตา กรุณา มุทิตาได้โดยใช้ปัญญาคิดไตร่ตรองเหตุและผลในสิ่งที่เกิดขึ้น กล่าวคือ มีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจตราขึง ไม่เอนเอียงด้วยรักและชัง พิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำ อันควรได้รับผลดีหรือชั่ว สมควรแก่เหตุอันตนประกอบ พร้อมทั้งจะวินิจฉัยและปฏิบัติไปตามธรรม รวมทั้งรู้จักวางเฉยสงบใจมองดู ในเมื่อไม่มีกิจควรทำ เพราะเขารับผิดชอบตนได้ดีแล้ว เขาสมควรรับผิดชอบตนเอง หรือเขาควรได้รับผลอันสมกับความรักรับผิดชอบของตน⁹⁰

พระมหาบุญมี มาลาวชิโรท่านกล่าวว่า อุเบกขา ความวางใจเป็นกลางไม่เอนเอียงด้วยชอบหรือชัง ผู้บริหารต้องรู้จักวางใจเฉยได้ในเรื่องที่ควรเฉย ในเรื่องที่ควรปล่อยวาง ไม่ยินดียินร้าย หากเรื่องนั้นผู้บริหารใช้ปัญญาพิจารณาแล้วว่า เป็นผลอันเกิดขึ้น อันสมควรแก่เหตุ และรู้ว่าพึงปฏิบัติไปตามธรรม หรือตามสมควรแก่เหตุ⁹¹

พระราชวรมุนี (ประยุทธ์ ปยุตฺโต) ท่านกล่าวว่า อุเบกขา เป็นสภาวะของจิตที่มีอาการเป็นกลาง เห็นเสมอกันในสัตว์หรือบุคคลทั้งหลายในคราวทั้งสอง คือ ในคราวประสบสมบัติและในคราวประสบวิบัติ ไม่ยินดียินร้าย มองเห็นว่าทุกคนมีกรรมที่กระทำไว้เป็นของตนเอง จะมีสุข จะมีทุกข์ จากทุกข์ จะไม่เสื่อมจากสมบัติที่ได้ก็เพราะกรรมจึงวางเฉยได้ การวางคือไม่ยึดถือไว้ วางลงได้ เฉยคือไม่จัดแจงวุ่นวาย ปล่อยให้เป็นไปตามกรรมหรือตามกำหนดของกรรม อุเบกขานี้เป็นพรหมวิหารธรรมอีกข้อหนึ่ง เป็นข้อสุดท้ายที่พึงอบรมให้มีขึ้นในจิตใจ วิธีอบรมคือให้ระวังใจมิให้ขึ้นลงด้วยความยินดียินร้าย ทั้งในคราวประสบสมบัติและในคราวประสบวิบัติ เมื่อภาวะของจิตเช่นนั้นเกิดขึ้นก็พยายามระงับ หัดคิดถึงกรรมและผลของกรรม หัดคิดวางลงไปให้แก่กรรม เหมือนอย่างให้กรรมรับผิดชอบเอาไปเสีย เมื่อทำจิตให้อุเบกขาได้ก็หัดแผ่จิตเช่นนี้ออกไปให้กับบุคคลอื่น สัตว์อื่นโดยเจาะจงหรือไม่เจาะจงทั่วไป ด้วยความคิดว่า “ทุกสัตว์บุคคลมีกรรมเป็นของตนเอง เป็นทายาทรับผลของกรรม มีกรรมกำเนิด มีกรรมเป็นเผ่าพันธุ์ มีกรรมเป็นที่อาศัย ทำกรรมใดไว้ดีหรือชั่ว ต้องรับผลของกรรมนั้น”⁹²

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) ท่านกล่าวถึงอุเบกขา คือ ความรู้สึ้วางเฉยเป็นกลางไม่ลำเอียงเข้าข้างคนใดคนหนึ่งนั่นคือความนอบน้อมที่บริหารที่ไม่รู้เท่าทันเพื่อนร่วมงาน ไม่รู้เท่าทันสถานการณ์อาจวางเฉยได้เหมือนกัน แต่การวางเฉยเช่นนั้น เรียกว่า “อัญญาอุเบกขา” คือวางเฉยเพราะโง่ ซึ่งไม่ใช่สิ่งที่ดี⁹³

แก้ว ขิตตะขบ กล่าวว่าอุเบกขา ความวางเฉย ไม่ดีใจไม่เสียใจเมื่อผู้อื่นถึงความพิบัติ คำว่า“อุเบกขา”หมายถึง ความวางเฉย ได้แก่วางตนเป็นกลางในเมื่อจะแผ่เมตตาไปก็ไม่สมควร เช่น เอาใจช่วยโจร เป็นต้น หรือความใจเป็นกลางอันจะให้ดำรงอยู่ในธรรมตามที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา คือ มีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจตราขึง ไม่เอนเอียงด้วยรักและชังพิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำ แล้วอันควรได้ดีหรือชั่ว สมควรแก่เหตุอันประกอบ พร้อมทั้งจะวินิจฉัยและปฏิบัติตามธรรม รวมทั้ง

⁹⁰ พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), **ธรรมบุญชีวิต**, หน้า 148-149.

⁹¹ พระมหาบุญมี มาลาวชิโร, **พุทธบริหาร**, หน้า 72 -73.

⁹² พระราชวรมุนี (ประยุทธ์ ปยุตฺโต), **ธรรมบุญชีวิต**, หน้า 7.

⁹³ พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), **พุทธวิธีในการบริหาร**, หน้า 76-78.

รู้จักวางเฉย สงบใจมองดูในเมื่อไม่มีกิจที่ควรทำ เพราะเขารับผิดชอบต่อตนได้ดี เขาสมควรรับผิดชอบต่อตนเองหรือเขาได้รับผลอันสมควรกับความรับผิดชอบของตัวเอง⁹⁴

วรญา ทองอุ่น กล่าวว่า อุเบกขา (Equanimity) มีการวางตนเป็นกลาง มีความวางเฉย ไม่เสียใจ ไม่ดีใจ เมื่อสถานการณ์ไม่เอื้อที่จะแสดงพฤติกรรมตามคุณธรรมความมีเมตตา กรุณา และ มุทิตาจิตได้ อุเบกขาธรรมเป็นคุณธรรมของผู้ใหญ่ ผู้นำ หัวหน้าพนักงาน ที่ปกครองพนักงาน เจ้าหน้าที่ หมู่คณะที่ต้องประพฤติดอย่างสม่ำเสมอ เมื่อมีผู้ประพฤติผิดก็ต้องขมกย่องสรรเสริญคุณงามความดีของเขา แต่เมื่อมีผู้ประพฤติไม่ดียกก็ต้องถูกตำหนิ ลงโทษตามกรณีของความผิดไม่ตัดสินเอนเอียง เพราะอำนาจอคติที่ผิด ๆ นี่คือ พฤติกรรมมีอุเบกขาธรรม⁹⁵

ไสว มาลาทองกล่าวว่า อุเบกขาได้แก่ การวางใจเป็นกลาง โดยพิจารณาข้อเท็จจริงกล่าวคือ ในการตัดสินเรื่องใด ๆ จะต้องพิจารณาใคร่ครวญด้วยปัญญา มีเหตุผลอย่างถูกต้อง ด้วยความเที่ยงธรรมสามารถใช้สติปัญญาพิจารณาข้อเท็จจริงอย่างถูกต้องประกอบด้วยเหตุผล แล้วปฏิบัติลงไปด้วยความเยือกเย็นสุขุมรอบคอบ สามารถดำรงมั่นรักษาความถูกต้องหรือความยุติธรรมไว้ได้⁹⁶

สรุปได้ว่า อุเบกขา คือ ความวางเฉยแบบวางใจเป็นกลางๆ โดยไม่เอนเอียงเข้าข้างเพราะชอบ เพราะชัง เพราะหลงและเพราะกลัว เช่นไม่เสียใจเมื่อคนที่ตนรักถึงความวิบัติ หรือไม่ดีใจเมื่อศัตรูถึงความวิบัติ มีใจวางเฉยแบบไม่แยะแสรหรือไม่รู้ไม่ชี้ ทั้งๆ ที่สามารถช่วยเหลือได้เป็นต้น

2.2.3 การบูรณาการหลักพรหมวิหารธรรม

จากความหมายของพรหมวิหารธรรม 4 ประการที่ได้สรุปจากหลาย ๆ นักวิชาการจึงนำมาจำแนกองค์ประกอบของพรหมวิหารธรรม 4 ประการนี้ที่มีผู้ให้แนวคิดทฤษฎีไว้หลายประการ โดยแต่ละประเด็นนั้นผู้วิจัยขอนำเสนอ⁹⁷ ดังต่อไปนี้

เมตตา องค์ประกอบของหลักธรรมพรหมวิหาร ด้านเมตตา มีผู้ให้ข้อคิดไว้ดังนี้

บุคคลผู้แรกเริ่มทำกัมมฐานและประสงค์เจริญเมตตาพรหมวิหารข้อแรกให้บังเกิดมีขึ้นในจิตสันดานของตนเบื้องต้นต้องตัดปลิโพธ คือ ความกังวล 10 ประการ ให้สิ้นหวังเสียก่อน

ครั้นแล้วจึงไปเรียนเอาวิธีเจริญเมตตากับมัญฐานในสำนักของอาจารย์ให้เป็นที่เข้าใจพอที่จะนำไปปฏิบัติให้ถูกต้องได้ ครั้นแล้วเมื่อจะเริ่มปฏิบัติพึงบริโภคอาหารให้อิ่มหนำสำราญพอแก่ความต้องการ และบรรเทาความง่วงอันเกิดแต่การบริโภคนั้นให้สร่างหายก่อน ลำดับนั้นพึงไปนั่งขัดสมาธิอย่างสบาย ณ อาสนะซึ่งได้เตรียมไว้ล่วงหน้าตรงที่อันสงัดปราศจากเสียงรบกวนและไม่มีคนพลุกพล่านไปมา โดยเอกเทศแห่งใดแห่งหนึ่งเมื่อนั่งเรียบร้อยแล้วประการแรกจงพิจารณาให้เห็นโทษของความโกรธและอาณิสสของขันติอย่างชัดเจนเสียก่อน

อาณิสสการแผ่เมตตา ดูก่อนภิกขุทั้งหลาย บุคคลผู้เจริญเมตตาภาวนาแล้ว ทำให้มากแล้ว ทำให้เป็นดังยาน ทำให้เป็นที่ตั้ง ตั้งไว้เนื่อง ๆ อบรมแล้ว ปราภวดีแล้ว พึงหวังได้แน่นอนซึ่ง

⁹⁴ รมววิชาธรรมศึกษา ชั้นตรี ตามหลักสูตรสนามหลวงแผนกธรรม พ.ศ. 2547, หน้า 93-94.

⁹⁵ วรญา ทองอุ่น, *มนุษย์สัมพันธ์ในองค์กร*, หน้า 210-212.

⁹⁶ ไสว มาลาทอง, *คู่มือการศึกษาจริยธรรม*, หน้า 139 -148 .

⁹⁷ สมเด็จพระพุฒาจารย์ (อาจ อาสภมหาเถร), *หนังสือวิสุทธิมรรค* (แปล), พิมพ์ครั้งที่ 6, (กรุงเทพมหานคร: ธนาพรส, 2548), หน้า 481.

อานิสส์ 11 ประการ คือ ผู้เจริญเมตตาอย่าลืมหลักเป็นสุข 1 ตื่นเป็นสุข 1 ไม่ฝันลามก 1 ย่อมเป็นที่รักของมนุษย์ 1 ย่อมเป็นที่รักของอมนุษย์ 1 เทวดารักษา 1 ไฟ ยาพิษ หรือศาสตราอย่าไม่กล้ากราย 1 จิตของผู้เจริญเมตตาเป็นสมาธิได้รวดเร็ว 1 สีหน้าของผู้เจริญเมตตาผ่องใส 1 ย่อมไม่หลงใหลกระทำกาละ 1 เมื่อยังไม่แทงตลอดธรรมอันยิ่งย่อมเข้าถึงพรหมโลก 1 ดูก่อนภิกขุทั้งหลาย เมื่อเมตตาเจโตวิมุตติ อันบุคคลเสพแล้ว เจริญแล้ว ทำให้มากแล้ว ทำให้เป็นดังยาน ทำให้เป็นที่ตั้ง ตั้งไว้เนื่อง ๆ อบรมแล้ว ปรารถดีแล้วอานิสส์ 11 ประการนี้เป็นอันหวังได้⁹⁸

เมตตา คือ ความรัก เพราะท่านสอนให้คนเราทุกคนมีความรักซึ่งกันและกัน รักในที่นี้ไม่ใช่ความรักที่ชายมีต่อหญิง หรือหญิงมีต่อชาย รักนี้เป็นรักที่ไม่มีมีความใคร่ ความรักที่พระท่านสอนคือ ความรักที่บริสุทธิ์ เหมือนความรักที่แม่มีต่อลูก เมื่อบุคคลใดมีจิตใจตั้งอยู่ในความรักที่บริสุทธิ์และมีความรักต่อผู้อื่น พระท่านว่าจะหารักอื่นใดประเสริฐยิ่งไม่มี ตามทัศนะของหน่วยงานต่าง ๆ และนักการศึกษาข้างต้น สรุปได้ว่า เมตตา หมายถึง ความรู้สึกรัก ปราณาดี ความผูกพัน ความไม่ผูกพยาบาท เครียดแค้นหรือผูกใจเจ็บ การแผ่ความสุขให้บุคคลากรในองค์การด้วยความจริงใจปราศจากกิเลส ตัณหา และอารมณ์เสนา⁹⁹

การแผ่เมตตาไปทั่วทิศและทั่วโลก พระโยคีบุคคลผู้เจริญเมตตาก็มีมาตรฐานจนบรรลุถึงอัปนาณานเป็นณานลาภบุคคลแล้วนั้น ย่อมแผ่เมตตาจิตโดยเจาะจงไปทั่วทุกทิศ คือ เป็นผู้ประกอบด้วยเมตตาอันสำเร็จด้วยอำนาจปฐมณานเป็นต้น ณานใดณานหนึ่งย่อมแผ่เมตตาจิตไปทางทิศใหญ่ทิศหนึ่งมีทิศบูรพาเป็นต้น ถัดนั้นย่อมแผ่เมตตาจิตไปทางทิศใหญ่ที่สอง ถัดนั้นย่อมแผ่เมตตาจิตไปทางทิศเบื้องบนจรดพรหมโลก ย่อมแผ่เมตตาจิตไปทางทิศเบื้องล่างจรดอเวจีมหานรกย่อมแผ่เมตตาจิตไปทางทิศน้อยทั้ง 4 คือ ทิศอาคเนย์ ทิศพายัพ ทิศอีสาน ทิศหรดี ได้แก่ ยังจิตอันประกอบด้วยเมตตาให้ระลึกละเล่นไปในทิศทั้ง 10 ครอบทุกทิศอยู่อย่างนี้ เหมือนนายสารถีควมม้าให้วิ่งไปทั้งบริเวณสนามม้า ฉะนั้น¹⁰⁰

เมตตา คือ ความรักใคร่ ความปราณาดีให้ได้สุข และมีจิตใจอันแผ่ไมตรีและประโยชน์แก่สัตว์ทุกตัว¹⁰¹

กรุณา คือ สภาวะของจิตที่หวั่นไหวไปเพราะความทุกข์ของผู้อื่น เหมือนอย่างถ้าซื้อได้ก็จะซื้อความทุกข์ของเขา คือจะช่วยให้ความทุกข์ของเขาหมดสิ้นไป จึงมีอาการที่ทนเฉยอยู่ไม่ได้ ต้องขนขวายช่วยเหลือเพื่อบำบัดทุกข์ ปราศจากความคิดเบียดเบียนซ้ำเติม เห็นใครตกอยู่ในความทุกข์ ไม่มีที่พึ่งก็อดอยู่ไม่ได้ที่จะต้องคิด ช่วย กรุณาจึงพรหมวิหารธรรมอีกข้อหนึ่งที่พึงอบรมให้มีในจิตใจ วิธีอบรม คือ ระวังไม่ให้คิดเบียดเบียนใคร และหัดใจให้คิดว่าเมื่อตนเองมีทุกข์ ก็ต้องการช่วยเหลือฉันใดผู้อื่น สัตว์อื่นก็ฉันนั้น ดังนี้แล้วก็หัดใจไม่ให้นิ่งดูตายให้ขนขวายช่วยเหลือเปลื้องทุกข์ของผู้อื่น ตามความสามารถหรือตามควรที่จะทำได้ หัดแผ่จิตใจที่

กรุณาภาวนาโยคีบุคคลผู้มีความประสงค์เจริญกรุณาพรหมวิหารธรรมนั้นประการแรกพึงเตรียมการบุพกิจเบื้องต้นเสียให้เสร็จสิ้น นับแต่ตัดปณิธานความกังวล 10 ประการให้หมดห่วงตลอด

⁹⁸ดูรายละเอียดใน อัง ทสก-เอกาทสก. (ไทย), 24/14/425.

⁹⁹พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), พุทธธรรมฉบับขยายความ, หน้า 148-149.

¹⁰⁰สมเด็จพระพุทธปาจารย์ (อาจ อาสภมหาเถระ), หนังสือวิสุทธิธรรมรค, หน้า 515.

¹⁰¹พระราชมนี (ป.อ. ปยุตโต), พุทธศาสนากับสังคมไทย (แปล), หน้า 7.

จนถึงการนั่ง ณ อาสนะอย่างเรียบร้อย เหมือนอย่างที่ได้แสดงไว้แล้วในเมตตภาวนาครั้งแล้วพึงพิจารณาให้เห็นโทษและอานิสงส์อย่างชัดเจน จึงเริ่มลงมือเจริญกุณาพรหมวิหารต่อไป¹⁰²

โทษของวิหิงสาและอานิสงส์ของกุณา ก็ คนบางคนในโลกนี้ เป็นผู้มิชานิตสันดานชอบเบียดเบียนสัตว์ทั้งหลายด้วยมือของตนบ้าง ด้วยการชว้างด้วยก้อนดินบ้าง ด้วยทุบตีด้วยท่อนไม้บ้าง ด้วยฟันแทงด้วยศัตราอาวุธบ้าง หรือด้วยวิธีการอื่น ๆ อย่างใดอย่างหนึ่งบ้าง ก็ผลวิบากอันเลวทรามของการเบียดเบียนสัตว์ทั้งหลายเหล่านั้น ย่อมจะตามสนองเขาทั้งในโลกปัจจุบันและโลกอนาคตโดยไม่ต้องสงสัย โยคีบุคคลเมื่อพิจารณาเห็นโทษของวิหิงสา คือการเบียดเบียนสัตว์อย่างปราศจากกุณา อันสืบเนื่องติดสันดานคนมาเป็นอเนกประการเช่นที่พรรณนามานี้ครั้นแล้วจึงพิจารณาให้เห็นอานิสงส์ของกุณา คือความสงสารสัตว์ โดยประการตรงกันข้ามกับโทษวิหิงสาตามที่พรรณนามาแล้ว เมื่อเห็นโทษและคุณเด่นชัดแล้วจึงเริ่มลงมือเจริญกุณากัมมัฏฐานโดยวิธีการแห่งภาวนา¹⁰³

กุณา ออกไปแก่คนและสัตว์ทั้งหลาย โดยเจาะจงหรือไม่เจาะจงทั่วไป ด้วยความคิดว่า “จงพ้นจากความทุกข์เดือดร้อน”¹⁰⁴

กุณา คือ มีความใส่ใจอันจะปลดปล่อยบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์หรือความสงสารทนอยู่ไม่ได้ในการที่จะไม่ช่วยบุคคลผู้ที่อาจช่วยได้ให้ขึ้นมาเสียจากความทุกข์ยากลำบาก

ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า กุณา คือ คือ ความปรารถนาให้ผู้อื่นหรือสรรพสัตว์พ้นทุกข์ หรือการเห็นผู้อื่นหรือสรรพสัตว์เป็นทุกข์หรือตกอยู่ในทุกข์แล้วทนอยู่ไม่ได้ ต้องหาทางช่วยเหลือเต็มที่ โดยไม่หวังผลตอบแทน เป็นหนึ่งในพรหมวิหารสี่ ความปรารถนาอยากให้อื่นพ้นทุกข์ ความปรารถนาให้สรรพสิ่งเป็นอิสระจากความทุกข์ ด้วยวิธีการต่าง ๆ ที่เหมาะสม สอดคล้องกับสภาพความทุกข์ของแต่ละบุคคล

มุทิตา คือ สภาวะของจิตที่ บันเทิงยินดีเมื่อบุคคลอื่นได้รับความสุข ความเจริญด้วยสมบัติต่าง ๆ ปราศจากความริษยา เห็นใครพร้อมด้วยสมบัติก็พลอยมีมุทิตา ตัดความยินดีในร้าย ไม่ยินดีด้วยเหตุริษยาเสียได้ มุทิตาจึงเป็นพรหมวิหารธรรมอีกข้อหนึ่งที่พึงอบรมให้มีขึ้นในจิต วิธีอบรมคือ ระวังมิให้ริษยาในเมื่อได้เห็นได้ทราบสมบัติ คือ ความพร้อมต่าง ๆ ของผู้อื่น เมื่อความริษยาเกิดขึ้นก็พยายามระวังเสีย หัดคิดว่าตนเองมีความยินดี เมื่อตนได้สมบัติที่ชอบใจอย่างใดอย่างหนึ่งไหนเมื่อคนอื่นเขาได้จะปรียาคนอื่นเขา เช่นว่า “อติ โลกนาสิกา ความริษยาเป็นเหตุทำลายโลก” เมื่อทำให้มุทิตาจิตเกิดขึ้นได้ ก็หัดแผ่จิตเช่นนี้ออกไปสู่คนอื่น สัตว์อื่น โดยเจาะจงหรือไม่เจาะจงทั่วไปโดยคิดว่า “จงอย่าวิบัติจากสิ่งที่ได้แล้ว”¹⁰⁵

พระสัมมาสัมพุทธเจ้า ได้ทรงแสดงวิธีเจริญมุทิตาภาวนาไว้เป็นแบบอย่างว่า ภิกษุผู้มีจิตประกอบด้วยมุทิตา ย่อมแผ่มุทิตาจิตไปทางทิศหนึ่งอยู่นั้น คือย่อมแผ่มุทิตาจิตไปยังสัตว์ทั้งปวงทุก ๆ จำพวกเหมือนยงที่ได้เห็นคนอื่น ซึ่งเป็นที่รักใคร่เป็นที่เจริญใจคนหนึ่งแล้วพึงพลอยโสมนัสยินดีด้วยฉะนั้น แล้วพึงเจริญมุทิตาให้ไปในบุคคลนั้นเถิด¹⁰⁶

¹⁰² อ่างแล้ว.

¹⁰³ อ่างแล้ว.

¹⁰⁴ อ่างแล้ว.

¹⁰⁵ อ่างแล้ว.

¹⁰⁶ ดูรายละเอียดใน อภ.วิ. (ไทย). 34/663/430.

มุทิตา คือ มีความสุข ความเจริญ หรือความมีจิตยินดีในลาภยศสรรเสริญสุขของผู้อื่น ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า¹⁰⁷ มุทิตา คือ การคิดและการแสดงออกถึงความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดีมีความสุขในทางที่ไม่ผิดศีลธรรมหรือพ้นจากทุกข์ด้วยใจ บริสุทธิ์ และมีลักษณะที่แสดงออกตรงข้ามกับความริษยา และ หมายถึง การมีจิตพลอยยินดีต่อความสำเร็จและความสุขที่บุคคลอื่นได้รับอย่างจริงใจไม่มีจิตที่มุ่งเน้นในทางอิจฉาริษยาต่อบุคคลที่ประสบความสำเร็จนั้น ๆ และพร้อมจะส่งเสริมให้บุคคลดังกล่าวมีความสุขหรือสมหวังยิ่ง ๆ ขึ้นไป

อุเบกขา คือ การวางเฉยวางใจเป็นกลาง ไม่ยินดีไม่ยินร้ายเมื่อสุขวิสัยจะแสดง เมตตา กรุณา มุทิตาได้โดยใช้ปัญญาคิดไตร่ตรองเหตุและผลในสิ่งที่เกิดขึ้น กล่าวคือ มีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรม ดุจตราขัง ไม่เอนเอียงด้วยรักและชัง พิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำอันควรได้รับผลดีหรือผลชั่ว สมควรแก่เหตุอันตนประกอบ พร้อมทั้งจะวินิจฉัย และปฏิบัติไปตามธรรม รวมทั้งรู้จักการวางเฉยสงบใจมองดู และในเมื่อไม่มีกิจควรทำ เพราะเขารับผิดชอบตนได้ดีแล้วเขาสมควรรับผิดชอบตนเอง หรือเขาควรได้รับผลอันสมกับความรับผิดชอบของตน¹⁰⁸

เจริญอุเบกขาโยคีบุคคลพึงเจริญอุเบกขาที่ทำให้บังเกิดขึ้นแล้วในคนเป็นกลางๆ¹⁰⁹ นั้นไป ในบุคคลประเภทอื่นๆ มีคนผู้เป็นคนรักเป็นต้น เหมือนที่อย่างพระผู้มีพระภาคเจ้าทรงแสดงเป็นตัวอย่างไว้ว่า ภิกษุผู้มีจิตประกอบด้วยอุเบกขา ย่อมแผ่อุเบกขาจิตไปทางทิศหนึ่งนั่นคือ ย่อมแผ่อุเบกขาจิตไปในสัตว์ทั้งปวง เหมือนอย่างที่ได้เห็นคนอื่นไม่รักไม่ชังคนหนึ่ง แล้วพึงเป็นผู้เฉยๆ อยู่ฉะนั้น

อุเบกขา เป็นสภาวะของจิตที่มีอาการเป็นกลาง เห็นเสมอกันในสัตว์หรือบุคคลทั้งหลายในคราวทั้งสอง คือ ในคราวประสบสมบัติและในคราวประสบวิบัติ ไม่ยินดียินร้ายมองเห็นว่าทุกคนมีกรรมที่ทำได้เป็นของตนเอง จะมีสุข จะพ้นจากทุกข์ จะไม่เสื่อมจากสมบัติที่ได้ก็เพราะกรรมจึงวางเฉยได้ การวางคือไม่ยึดถือไว้ วางลงได้ เฉย คือไม่จัดแจงวุ่นวาย ปล่อยให้เป็นไปตามกรรมหรือตามกำหนดของกรรม อุเบกขานี้เป็นพรหมวิหารธรรมอีกข้อหนึ่ง เป็นข้อสุดท้ายที่พึงอบรมให้มีขึ้นในจิตใจ วิธีอบรมคือ ให้ระวังใจมิให้ขึ้นลงด้วยความยินดียินร้าย ทั้งในคราวประสบสมบัติและคราวประสบวิบัติ เมื่อภาวะของจิตเช่นนั้นเกิดขึ้นก็พยายามระวังระงับหัดคิดถึงกรรมและผลของกรรม หัดคิดวางลงไปให้แก่กรรม เหมือนอย่างให้กรรมรับผิดชอบไปเสีย เมื่อทำจิตให้อุเบกขาได้ก็หัดแผ่จิตเช่นนี้ออกไปให้กับบุคคลอื่น สัตว์อื่นโดยเจาะหรือไม่เจาะจงทั่วไป ด้วยความคิดว่า “ทุกสัตว์ บุคคลมีกรรมเป็นของตน เป็นทายาทรับผลของกรรม มีกรรมกำเนิด มีกรรมเป็นเผ่าพันธุ์ มีกรรมเป็นที่อาศัย ทำกรรมใดไว้ดีหรือชั่ว ต้องรับผลของกรรมนั้น”¹¹⁰

สรุป อุเบกขา คือ อุเบกขา หมายถึง ความวางเฉยแบบวางใจเป็นกลางๆ คือเป็นคนหนักแน่นมีสติอยู่เสมอ ไม่ดีใจไม่เสียใจจนเกินเหตุ เป็นคนยุติธรรม ยึดหลักความเป็นผู้ใหญ่รักษาความเป็นกลางไว้ได้มั่นคงไม่เอนเอียงเข้าข้าง ปฏิบัติหน้าที่ด้วยเหตุผลถูกต้องคลองธรรม และเป็นผู้วางเฉยได้เมื่อไม่อาจประพฤติเมตตา กรุณา หรือมุทิตาได้

¹⁰⁷ พระราชมุนี (ป.อ.ปยุตฺโต), พุทธศาสนากับสังคมไทย, หน้า 7.

¹⁰⁸ อ้างแล้ว.

¹⁰⁹ ดูรายละเอียดใน อภิ.วิ. (ไทย). 34/673/430.

¹¹⁰ อ้างแล้ว.

2.4 การบริหารบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4

การใช้หลักพรหมวิหาร 4 ต่อการบริหารมหาวิทยาลัย โดยผู้วิจัยขอนำเสนอรายละเอียดดังต่อไปนี้ พรหมวิหาร 4 หมายถึง ป็นหลักธรรมประจำใจเพื่อให้ตนดำรงชีวิตได้อย่างประเสริฐและบริสุทธิ์เฉกเช่นพรหม เป็นแนวธรรมปฏิบัติของมนุษย์ในสังคม และส่งเสริมการในการปกครองมี 4 องค์ประกอบ ดังนี้

เมตตา แปลว่า ความรักความปรารถนาดี มีไมตรีจิต หมายถึงการคิดช่วยเหลือให้ทุกคนประสบแต่ประโยชน์และมีความสุขโดยทั่วกัน จุดมุ่งหมายที่แท้จริงของเมตตา คือการฝึกอบรมจิตใจเป็นสำคัญ คือฝึกจิตใจให้มีความเยือกเย็น มีเมตตาต่อสรรพสัตว์ทุกทั่วหน้า

กรุณา แปลว่า ความสงสาร หมายถึงการคิดช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความทุกข์เดือดร้อนได้แก่ ไฟใจที่จะปลดปล่อย บำบัดความทุกข์ ความเดือดร้อนของผู้อื่นและสัตว์ทั้งปวงในการปฏิบัติเกี่ยวกับกรุณา เริ่มจากการปลูกฝังความสงสารให้กับผู้อื่นได้รับความลำบากเกิดขึ้นในใจ เมื่อมีความกรุณาเกิดขึ้นในใจแล้วการแสดงออกย่อมจะเกิดขึ้นตามแต่เหตุการณ์นั้นๆ เช่น การช่วยเหลือคนเจ็บช่วยเหลือคนกำพร้าอนาถาช่วยเหลือคนขาดแคลนความกรุณาเป็นคุณธรรมที่สำคัญที่จะทำให้คนเสียสละพร้อมที่จะทำทุกอย่างเพื่อช่วยเหลือผู้อื่นให้ได้รับความสุขคุณธรรมขั้นนี้แสดงว่าผู้ประพฤตินี้จะต้องมีฐานคุณธรรมเมตตาสูงมาก

มุทิตา แปลว่า ความชื่นบาน หมายถึง ความพลอยยินดีด้วยในเรื่องเห็นผู้อื่นได้ดี มุทิตานี้เป็นธรรมของผู้มีลักษณะใจกว้างขวาง ยินดีต่อความดีของผู้อื่น นับได้ว่าเป็นการทำบุญหรือความดีอย่างหนึ่ง นอกจากนี้ยัง หมายถึง การให้ความสนับสนุน แก่ผู้สร้างสรรค์ประภัสสรสิ่งต่างๆ เพื่อประโยชน์ของสังคมด้วย

อุเบกขา แปลว่า การวางใจเป็นกลาง โดยพิจารณาข้อเท็จจริง หมายถึง ในการตัดสินใจเรื่องใด ควรพิจารณาด้วยปัญญา มีเหตุผลที่ถูกต้อง และเที่ยงธรรม แล้วปฏิบัติไปด้วยความเยือกเย็น สุขุมรอบคอบ สามารถดำรงมั่นรักษาความถูกต้อง หรือยุติธรรมไว้ได้

พระธรรมปิฎก(ป.อ.ยุตโต) ท่านกล่าวถึง การบริหารโดยมีหลักพรหมวิหารธรรม 4 จะเป็นการบริหารที่มีคุณธรรมดำเนินการปกครองด้วยความเป็นธรรม ทำให้สังคมมีความสุข คุณธรรม 4 อย่างนี้ส่งเสริมการบริหารสนับสนุนการบริหารด้วยความเรียบร้อยสมประสงค์ ในการที่ผู้บริหารจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น ผู้บริหารจะต้องมีคุณธรรมในการประพฤติปฏิบัติด้วย เพื่อให้ผู้ตามเกิดความเลื่อมใสศรัทธาและให้ความร่วมมือในการปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ด้วยดี¹¹¹

1. ผู้บริหารถ้าปฏิบัติตามหลักพรหมวิหารธรรม 4 จะเป็นผู้มีนิสัยอย่างนี้
2. เป็นคนมีใจกว้างขวางเยือกเย็น ไม่เป็นพิษเป็นภัยแก่ใคร
3. บุคลิกลำเอียงน้อย เป็นที่พึ่งของสังคม
4. มีน้ำใจประเสริฐ เปี่ยมด้วยมนุษยธรรม มองโลกในแง่ดี ทำให้มีชื่อเสียงดีเด่น ชีวิตมีความสุข

ในทุกที่

¹¹¹ พระธรรมปิฎก (ป.อ.ยุตโต), พุทธธรรมฉบับขยายความ, หน้า 37-48.

ด้วยหลักธรรมพรหมวิหาร 4 นี้ เป็นหลักธรรมที่มีความสำคัญต่อการบริหารมาก โดยเฉพาะกับหัวหน้า ดังนั้นการที่จะเป็นหัวหน้าจะนำหลักธรรมนี้มาใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชามาพิจารณาสถานการณ์ที่จะนำหลักธรรมนี้มาใช้ ดังนี้

เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ปกติ หัวหน้าควรมีเมตตา หมายถึง การให้ความรัก ความปรารถนาดี มีความปรารถนาดีให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสุข

เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาตกต่ำกว่าเดิม ได้รับความเดือดร้อน เป็นทุกข์ หัวหน้าต้องมีความกรุณา หมายถึง การมีความรู้สึกหวั่นไหว เมื่อเห็นผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับความเดือดร้อนและหัวหน้ามีความต้องการที่จะช่วยให้บุคคลนั้นหมดทุกข์

เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาดีขึ้น ประสบความสำเร็จ หัวหน้าควรมี มุทิตา หมายถึง มีความยินดี กับความสุขของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย และคอยให้การสนับสนุนส่งเสริมให้ดียิ่งขึ้น

ในกรณีที่มีการรักษาความถูกต้อง ชอบทำตามหลักการและกฎเกณฑ์หัวหน้าควรมี อุเบกขา หมายถึง การวางใจเป็นกลาง แต่คงยังอยู่ใกล้ ๆ กับผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ไม่เข้าไปก้าวก่าย เพื่อให้ความถูกต้องชอบธรรมนั้นยังคงอยู่ต่อไป

สรุป การบริหารโดยใช้หลักธรรมพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยของรัฐที่ดึ้นนั้น จะส่งผลให้เกิดความประทับใจต่อผู้ร่วมงาน เกิดขวัญกำลังใจ และแรงจูงใจในการทำงานอย่างดียิ่งอันจะนำไปสู่การทำงานให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้และดำเนินไปด้วยดี ดังนั้นเพื่อให้สามารถครองใจคนในการปฏิบัติงานใด ๆ ผู้บริหารจึงต้องมีทั้ง ความเมตตา กรุณา มุทิตา และ อุเบกขาอย่างครบถ้วน สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

สรุปได้ว่า พรหมวิหาร 4 เป็นหลักธรรมอย่างหนึ่งในพุทธศาสนาที่นำมาปฏิบัติเพื่อความสงบสุขของสังคม เพราะเป็นธรรมเครื่องอบรมจิตใจให้สงบ พัฒนาให้ประเสริฐขึ้นซึ่งหลักธรรมดังกล่าวแบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ

ด้านเมตตา คือ การแสดงถึงความรัก ความปรารถนาดี ไม่ตรีจิต เป็นความคิดช่วยเหลือให้ทุกคนประสบแต่ประโยชน์และมีความสุขทั่วๆ กันอันเป็นความคิดที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในภาวะปกติ

ด้านกรุณา คือ การแสดงออกถึงความสงสาร หมายถึง การคิดจะช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความเดือดร้อนทั้งทางกายและทางใจในภาวะที่ได้รับความเดือดร้อนเป็นทุกข์และต้องการความช่วยเหลือโดยเป็นการช่วยเหลือที่ถูกต้อง ไม่เบียดเบียนใครรวมทั้งตนเอง

ด้านมุทิตา คือ การแสดงออกถึง ความชื่นบาน เป็นความพลอยยินดีเมื่อเห็นผู้อื่นได้ดีอันมีความคิดรู้สึกเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีความก้าวหน้า มีความสุข อันเป็นความดีแท้ เช่น ได้ลาภยศมาโดยบริสุทธิ์มิได้โกงหรือเบียดเบียนใคร รวมถึงดเว้นความริษยาอิจฉาผู้อื่นเพราะนึกเห็นแก่ตัว

ด้านอุเบกขา คือ การแสดงออกถึง การวางใจเป็นกลาง โดยพิจารณาข้อเท็จจริงเมื่อตัดสินใจในเรื่องใด ๆ แล้วควรพิจารณาใคร่ครวญด้วยปัญญา มีเหตุผล ถูกต้องและเที่ยงธรรมอันเป็นการรักษาความถูกต้อง ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์เพื่อบรรลุซึ่งความถูกต้อง

2.4.1 ลักษณะของบุคลากรที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร 4

พระมหาสยัม ปภสฺสโร (คล้ายสาย) กล่าวถึงลักษณะของบุคลากร มีนักการศึกษากล่าวไว้กันมากมาย ซึ่งมีทัศนะเกิดขึ้นจากประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหารและผลจากการศึกษาและวิจัยของนักวิชาการซึ่งมีทั้งของไทยและต่างประเทศ เช่น นักบริหารที่ดีต้องมีคุณลักษณะ¹¹² ดังนี้

ก. ด้านเมตตา

1. มีการเสียสละอย่างปราศจากการเห็นแก่ตัว
2. เป็นบุคคลที่มีชื่อเสียงเกียรติคุณดี
3. มีความจริงใจ
4. มีความรอบรู้ในวิชาการ
5. มีความรักและห่วงใยผู้ร่วมงาน
6. เป็นผู้นำที่ดี รับผิดชอบต่อหน้าที่อุทิศตนและเวลาให้สถานศึกษาอย่างเต็มที่
7. เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เคารพในสิทธิ์และศักดิ์ศรี

ข. ด้านกรุณา

1. มีประสบการณ์มาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งประสบการณ์ที่เกี่ยวกับการที่เคยถูกครองบังจากหัวหน้าแบบต่าง ๆ เพื่อที่ได้ทัศนะในการปกครองบังคับบัญชาผู้อื่น
2. มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ให้แก่ผู้อื่น
3. เปิดโอกาสให้แก่บุคคลจำนวนมาก หรือบุคคลหลายๆ คน เข้ามามีส่วนร่วมในการกระทำโดยไม่ทำงานตามลำพัง ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น
4. เป็นผู้นำที่ประสานผลประโยชน์ บริการแก่บุคคลผู้อื่นทุกคนในการที่จะช่วยให้เขาดำเนินงานต่างๆ ในการให้การศึกษาได้ผลและมีประสิทธิภาพมากที่สุด
5. เป็นผู้เสียสละทุกอย่างเพื่อให้การศึกษาแก่ประชาชนและเพื่อให้สังคมดีขึ้น
6. เป็นผู้มีความสามารถส่งเสริมและสนับสนุนในการทำงานเป็นทีม
7. เป็นผู้ศึกษาหาความรู้ ความสามารถ และมีความเข้าใจหลักสูตร กระบวนการจัดการเรียนการสอน การแนะแนว การวัดผล และประเมินผล ตลอดจนสามารถจัดระบบการนิเทศศึกษาภายในได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ค. ด้านมฤติตา

1. มีความกระตือรือร้น เป็นมิตร และมองโลกในแง่ดี
2. ประพฤติปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงานและผู้อื่น
3. ต้องรู้จักยกย่อง ชมเชยผู้ร่วมงานที่ทำความดีตามความเหมาะสม
4. เผยแพร่ผลงานที่ดีของผู้ร่วมงานทุกคน
5. ชื่นชมผลงานการปฏิบัติงานของบุคคลอื่นด้วยความบริสุทธิ์ใจ
6. เป็นกำลังใจให้ผู้ร่วมงานที่ประสบความสำเร็จในงานที่ได้รับการมอบหมาย

¹¹² พระมหาสยัม ปภสฺสโร (คล้ายสาย), “ศึกษการพัฒนาการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรม4 ของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนการศึกษาในเขตจังหวัดอ่างทองและจังหวัดนครศรีอยุธยา”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2559), หน้า 48-50.

ง. ด้านอุเบกขา

1. มีความเฉลียวฉลาด มีไหวพริบทันคน
2. มีความสามารถรอบด้าน
3. มีความเชื่อมั่นในตัวเองไม่โลเล
4. มีกำลังกายและพลังสังประสาทมั่นคง
5. มีความเด็ดเดี่ยวในการตัดสินใจ
6. มีความยุติธรรม มีเหตุผลและวางตัวเป็นกลางอย่างสม่ำเสมอ
7. ซื่อสัตย์ต่อตนเอง หน่วยงานและผู้อื่น
8. เฉลียวฉลาดแต่ไม่โอวดฉลาด
9. กล้าหาญทั้งกายและใจ กล้าเผชิญกับเหตุการณ์ร้อนหรือด่วน สามารถควบคุมจิตใจตนเองได้ กล้าตัดสินใจในเมื่อใจซึ่งว่าถูกต้องและยืนหยัดอย่างไม่สะทกสะท้าน
10. มีความคิดริเริ่ม ทำให้งานต่างๆก้าวหน้าอยู่เสมอ เป็นผู้ที่สามารถตนเองและพัฒนาหน้าที่ของตนเองได้ดียิ่งอยู่เสมอ คิดและวางแผนการงานไวล่วงหน้า
11. มีความยุติธรรม เมื่อผู้น้อยเกิดความรู้สึกว่า ไม่ได้รับความยุติธรรม เมื่อนั้นข้าพเจ้าของเขาจะเสื่อมลงทันที อย่างไรก็ตามก็อย่าแสดงความใกล้ชิดกับใครจนออกนอกหน้า
12. วางตัวดี การประพฤติปฏิบัติให้ประทับใจแก่ผู้น้อย แต่งกายสะอาด
- 1.3 ปฏิบัติงานอย่างเป็นทีม ให้ทำงานแทนกันได้

ดังนั้นคุณสมบัติของบุคลาการที่ดีนั้น จะส่งผลให้การบริหารงานเป็นไปด้วยดี และจากแนวคิดที่ได้สรุปมานั้น ผู้บริหารสถานศึกษาใดสามารถนำไปปฏิบัติอย่างครบถ้วนจะถือได้ว่าเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสมบูรณ์ในหลักพรหมวิหาร 4

ในขณะเดียวกัน ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องนำเอาหลักพรหมวิหาร 4 ด้านอุเบกขา มาใช้ในการบริหารงาน ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานทุกคน เสมอภาพกันด้วยความยุติธรรมอีกอย่างหนึ่ง ผู้บริหารต้องรู้เท่าทันของผู้ร่วมงานทุกคน และในบางสถานการณ์ จำเป็นต้องวางเฉยเป็นกลางรู้เท่าทัน

สรุปพรหมวิหาร หมายถึง หลักธรรมคำสั่งสอนอีกข้อหนึ่งในทางพระพุทธศาสนาอันเป็นหลักข้อปฏิบัติเพื่อยึดเหนี่ยวจิตใจของมนุษย์ให้อยู่ร่วมกันในสังคมซึ่งแสดงออกในด้านความรัก ความปรารถนาดีให้ทุกคนมีความสุข มีจิตใจสงสาร เอื้อเฟื้อช่วยเหลือผู้อื่น รวมทั้งสรรพสัตว์ทั้งปวงให้พ้นทุกข์ ส่วนในด้านจิตใจ พยายามยึดกับคนที่เขาได้มีความสุข ด้านการแสดงออกความยุติธรรม ความเที่ยงตรง ปราศจากความลำเอียง ด้วยรักและซิงใคร ผู้มีพรหมวิหารธรรมนั้น จิตใจย่อมพบแต่ความเยือกเย็นผาสุกทั้งกายและใจของตนเอง และผู้อื่นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาควรแสดงออกต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ถึงการมีเมตตา กรุณา อุเบกขา ก่อให้เกิดศรัทธาแก่ครู เพื่อนร่วมงาน ชุมชน ตลอดจนการบริหารงานบุคคลด้วยความเป็นธรรม วางระบบและวิธีการให้คุณให้โทษ ให้รางวัลด้วยความเป็นธรรม

2.5 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับผู้บริหารโรงเรียน

โรงเรียนประถมศึกษาเป็นหน่วยปฏิบัติงานของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ซึ่งทำหน้าที่ในการจัดการศึกษาภาคบังคับในระดับประถมศึกษาและส่วนหนึ่งดำเนินการจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น มีภารกิจในการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเกิดประโยชน์สูงสุด และผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบต่อการจัดการศึกษาในระดับหน่วยปฏิบัติ คือ ผู้บริหารโรงเรียนในฐานะผู้ดำรงตำแหน่งสูงสุดในการบริหารการศึกษาภายในโรงเรียน จึงขอนำเสนอประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา ดังนี้

2.5.1 ความหมายของผู้บริหารโรงเรียน

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา ได้ให้ความหมายคำว่า ผู้บริหารสถานศึกษา คือ บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาแต่ละแห่งทั้งของรัฐและเอกชน¹¹³

อาคม วัธไธสง กล่าวว่า ผู้บริหาร หมายถึง บุคคลที่ทำงานร่วมกับบุคคลอื่นหรือกลุ่มเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ผู้บริหารเป็นผู้บังคับการพฤติกรรมของคนอื่น การทำงานของผู้บริหารอาจใช้การจูงใจการสั่งการ หรือการใช้กฎระเบียบ ในการบังคับบัญชาคนอื่นให้ทำงาน โดยยึดวัตถุประสงค์ขององค์การเป็นหลัก ผู้บริหารอาจจะรับผิดชอบใน การปฏิบัติงานด้วย¹¹⁴

วิโรจน์ สารรัตนะกล่าวว่า ผู้บริหาร หมายถึง บุคคลที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงานขององค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในองค์การธุรกิจเรียกว่า ผู้จัดการ (Manager) แต่ในองค์กรของรัฐเรียกว่าผู้บริหาร (Administrator)¹¹⁵

สุเมธ แสงนิมนวล กล่าวว่า ผู้บริหาร คือ บุคคลที่สามารถในการปกครองบังคับบัญชา หรือผู้ได้รับการยกย่องมอบหมายให้เป็นหัวหน้า หรือผู้ตัดสินใจแทนกลุ่ม และเป็นผู้นำในการดำเนินการให้กลุ่มคนที่ย่อยรวมกันทำงานให้สำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ การบริหารจะต้องมีหลักการพัฒนาตนเองที่ยอมรับกันอยู่หลักหนึ่งก็คือ เราต้องสร้างสรรค์ตัวเราให้เป็นคนเก่ง 4 ประการ คือ เก่งคน เก่งงาน เก่งคิด เก่งดำเนินชีวิต¹¹⁶

สรุปได้ว่า ผู้บริหารหมายถึง บุคคลที่รับผิดชอบการปฏิบัติงานทั้งหมดขององค์การ ซึ่งต้องใช้ความรู้ความสามารถของนักบริหารทั้งหมดในการพัฒนา ควบคุมกำกับและติดตามให้การดำเนินงานขององค์การไปสู่จุดมุ่งหมายที่กำหนดและผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง บุคคลที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่เป็นผู้นำและบริหารจัดการภารกิจของโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมาย โดยใช้ความรู้

¹¹³ สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542, (กรุงเทพมหานคร: ศุภสภาลาดพร้าว, 2543), หน้า 7.

¹¹⁴ อาคม วัธไธสง, **หน้าที่ผู้นำในการบริหารการศึกษา**, พิมพ์ครั้งที่ 2, (สงขลา: การศึกษเอกสารและตำรามหาวิทยาลัยทักษิณ, 2547), หน้า 15-16.

¹¹⁵ วิโรจน์ สารรัตนะ, **การบริหาร หลักการ ทฤษฎี และประเด็นทางการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์พิทยวิสุทธิ์, 2545), หน้า 3.

¹¹⁶ สุเมธ แสงนิมนวล, **ทำอย่างไรจึงจะเป็นนักบริหารชั้นยอด**, พิมพ์ครั้งที่ 2, (กรุงเทพมหานคร: บุ๊คแบงก์ 2540), หน้า 45.

ความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา สร้างความสามัคคีในหมู่คณะ ประสานงานและตัดสินใจ ทั้งนี้เพื่อให้บังเกิดผลสำเร็จของงานอย่างมีประสิทธิภาพ

2.5.2 คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน

คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนหมายถึง เครื่องหมาย หรือสิ่งที่ชี้ให้เห็นความดีของผู้บริหารโรงเรียน ดังนั้นเราจึงสามารถศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนได้จากที่มีนักวิชาการได้กล่าวไว้ในหลายรูปแบบ เป็นต้นว่า บุคลิกภาพของผู้นำ คุณลักษณะของความเป็นผู้นำคุณสมบัติของผู้บริหารการศึกษา คุณสมบัติของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งนักวิชาการและนักการศึกษาต่างก็ลงความเห็นว่าคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนควรมีคุณลักษณะหลาย ๆ อย่างประกอบกัน คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่ดีที่จะเอื้อให้สามารถปฏิบัติงานได้ผลสำเร็จนั้น มีนักวิชาการหลายท่านกล่าว ไว้ดังนี้

รุ่ง แก้วแดง กล่าวถึงภาพลักษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบันจะเปลี่ยนไป โดยผู้บริหารโรงเรียนยุคใหม่จะต้องมีคุณลักษณะ ดังนี้¹¹⁷

1. ความเป็นผู้นำทางวิชาการที่เข้มแข็ง
2. เป็นผู้จัดการที่เฉียบแหลม
3. เป็นผู้ประสานชุมชนที่ดี
4. สมรรถภาพทางส่วนตัว ได้แก่
 - 4.1 มีสุขภาพสมบูรณ์ทั้งทางกายและจิตใจ
 - 4.2 มีความเฉลียวฉลาด
 - 4.3 มีบุคลิกภาพดี
 - 4.4 มีอารมณ์ขัน และไม่เป็นคนเจ้าอารมณ์
 - 4.5 มีศีลธรรมจรรยา
 - 4.6 ซื่อสัตย์และมั่นคง
 - 4.7 มีเหตุผล และมีความยุติธรรม
5. สมรรถภาพทางวิชาชีพ ได้แก่
 - 5.1 มีพื้นฐานการศึกษาที่สูงพอ
 - 5.2 มีความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง ในศาสตร์ที่เกี่ยวกับการบริหารการศึกษา
 - 5.3 มีประสบการณ์ก่อนที่จะรับตำแหน่งอย่างเพียงพอ
 - 5.4 มีความสามารถต่อการทำงานเป็นกลุ่ม

คุณลักษณะ 3 ประการ ของผู้บริหาร ดังที่พระพุทธเจ้าตรัสไว้ในทศิปาปณิกสูตรดังนี้

1. จักขุมา หมายถึง มีปัญญามองการณ์ไกล สามารถวางแผนและฉลาดในการใช้คนซึ่งตรงกับภาษาอังกฤษว่า Conceptual Skill หรือความชำนาญในการใช้ความคิด
2. วิตุโร หมายถึง จัดการธุระได้ดี มีความชำนาญ เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ตรงกับ คำว่า Technical Skill คือความชำนาญด้านเทคนิค
3. นิสสยสัมปันโน หมายถึง พึงพาอาศัยคนอื่นได้ ตรงกับคำว่า Human Relation Skill คือ ความชำนาญด้านมนุษยสัมพันธ์

¹¹⁷ รุ่ง แก้วแดง, ปฏิบัติการศึกษไทย, (กรุงเทพมหานคร: มติชน, 2543), หน้า 27-28.

สรุปได้ว่า คุณลักษณะทางการบริหาร หมายถึง คุณลักษณะที่ปรากฏของผู้บริหารนั้น ส่งผลโดยตรงต่อการบริหารและกำหนดแนวทางของการพัฒนาสถานศึกษา กล่าวคือคุณสมบัติของผู้บริหารนั้นเป็นตัวแปรผันโดยตรงในการพัฒนาสถานศึกษา

กล้า ทองขาวทองอินทร์ วงศ์โสธรและเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ ได้เสนอคุณลักษณะพิเศษด้านบุคลิกภาพสำหรับผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง คือ ความสามารถในการทำงานกับคน ให้คำปรึกษาวินิจฉัยปัญหา มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน¹¹⁸

ลักษณะของผู้บริหารที่ดีดังกล่าวข้างต้นทั้ง 25 ประการชี้ให้เห็นชัดเจนว่าผู้บริหารที่มีคุณภาพจะต้องอาศัยทั้งในด้านศาสตร์ของการบริหารและศิลปะในความเป็นผู้นำประสมประสานกันอยู่ในตัว แต่สิ่งที่แฝงอยู่ในระหว่างการบริหารงานเกือบทุกประการก็คือคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหาร ซึ่งเป็นเสมือนส่วนเสริมที่จะทำให้การบริหารงานนั้นมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น เป็นส่วนจรรโลงให้บุคลากรในองค์การทำงานรวมกันได้อย่างมีความสุข มีศรัทธาในการทำงาน ยอมรับเชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่งของผู้นำ มีความสามัคคีกลมเกลียว มีน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ร่วมจิตร่วมคิดเพื่อสู่จุดหมายอันเดียวกัน ทั้งนี้เนื่องมาจากคุณธรรมของผู้บริหารนั่นเอง นั่นก็คือผู้บริหารที่มีคุณภาพต้องเป็นผู้บริหารมีคุณธรรมเป็นแกนนำสำคัญในการบริหารงาน

2.5.3 บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน

การบริหารโรงเรียนหรือสถานศึกษา คืองานในหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนโดยตรง ซึ่งจำแนกเป็นหมวดหมู่แตกต่างกันไปตามลักษณะของงาน ตามโครงสร้างของการจัดองค์กรตามระบบการศึกษาและตามแนวคิดของนักบริหารการศึกษาแต่ละคน บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนที่สำคัญต้องใช้ความเป็นผู้นำ ภาวะผู้นำ เป็นหัวหน้าในการใช้อำนาจและตำแหน่งที่มีในการบริหารจัดการให้การศึกษารองเรียนบรรลุเป้าหมายมีบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารไว้ดังต่อไปนี้ คือ

เสนาะ ตีเยาว์ ได้สรุปบทบาทของผู้บริหารไว้ 17 ประการ ดังนี้

1. บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทางการปฏิบัติงาน ผู้บริหารจะช่วยให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายได้ ดังนั้นจำเป็นต้องมีความสามารถในการชี้แจงทำความเข้าใจ เขียนวัตถุประสงค์ของหน่วยงานมีความสามารถในการเขียนแผนงานและโครงการ การบริหารงานและวัตถุประสงค์ผลงาน
2. บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ บทบาทนี้จำเป็นต้องมีความสามารถในการจูงใจ กระตุ้น และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การมีทักษะทำงานเป็นทีม
3. บทบาทเป็นนักวางแผน จะต้องมีความสามารถในการคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคต เตรียมบุคลากรให้พร้อมในการรับมือกับสิ่งใหม่ ๆ ที่จะเกิดขึ้น
4. บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ บทบาทนี้จะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎีต่าง ๆ ของการตัดสินใจและมีความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการไม่ให้เกิดความขัดแย้ง
5. บทบาทเป็นผู้จัดองค์การ ผู้บริหารจำเป็นต้องออกแบบงานและกำหนดโครงสร้างขององค์การขึ้นใหม่ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องเข้าใจพลวัตขององค์การ และพฤติกรรมขององค์การ

¹¹⁸ กล้า ทองขาว, ทองอินทร์ วงศ์โสธร และ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, การบริหารการเปลี่ยนแปลง. ประมวลสาระชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพประกาศนียบัตรบัณฑิตทางการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 4, (นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2546), หน้า 147-183.

6. บทบาทเป็นผู้เปลี่ยน ผู้บริหารเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงมาสู่สถาบันเพื่อเพิ่มพูนคุณภาพของสถาบัน รู้ว่าจะเปลี่ยนอะไรเปลี่ยนอย่างไร และควรจะเปลี่ยนในสถานการณ์ใดและทิศทางใด

7. บทบาทเป็นผู้ประสานงาน ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจรูปแบบ ปฏิสัมพันธ์ของบุคคล เข้าใจเครือข่ายของการสื่อสาร รู้จักวิถีงานที่พึงปรารถนา เข้าใจระบบการทำงานที่ดี สามารถประสานกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8. บทบาทเป็นผู้สื่อสาร ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการสื่อสารทั้งด้วยการพูดและการเขียน รู้จักใช้สื่อต่าง ๆ เพื่อการสื่อสาร และมีความสามารถในการประชาสัมพันธ์หน่วยงาน

9. บทบาทเป็นผู้แก้ความขัดแย้ง เนื่องจากความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจสาเหตุของความขัดแย้งจะต้องมีความสามารถในการต่อรอง ไกล่เกลี่ย จัดการกับความขัดแย้งและแก้ปัญหาความขัดแย้งได้

10. บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา เนื่องจากปัญหาทั้งหลายไม่ลงเอยด้วยความขัดแย้งปัญหาจึงมีความหมายกว้างขวางกว่าความขัดแย้ง ผู้นำต้องมีความสามารถในการวินิจฉัยปัญหา แก้ปัญหาเป็น

11. บทบาทเป็นผู้จัดระบบ ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ระบบและกระบวนการที่เกี่ยวข้อง เข้าใจในการนำทฤษฎีทางการบริหารไปใช้ประโยชน์

12. บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนรู้ ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจในระบบการเรียนรู้ การเจริญและพัฒนาก้าวหน้าของมนุษย์เข้าใจทฤษฎีการสร้างและพัฒนาหลักสูตร มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา

13. บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการเป็นผู้นำ การเจรจาต่อรอง การประเมินผลงานและการปฏิบัติงานของบุคคล

14. บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการเงินและงบประมาณ สามารถในการบริหารวัสดุ ครุภัณฑ์ การก่อสร้าง การบำรุงรักษา ตลอดจนการแสวงหาการสนับสนุนจากภายนอก

15. บทบาทเป็นผู้ประเมินผล ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการประเมินความต้องการ การประเมินระบบ วิธีการทางสถิติและกระบวนการทางวิทยาศาสตร์

16. บทบาทเป็นนักประชาสัมพันธ์ ผู้บริหารจะต้องมีทักษะในการสร้างภาพพจน์ที่ดี รู้จักพลวัตของกลุ่ม รู้จักและเข้าใจเผยแพร่ข่าวสารด้วยสื่อ และวิธีการต่าง ๆ

17. บทบาทเป็นประธานในพิธีการ เป็นบทบาทที่จำเป็นยิ่งของผู้บริหารซึ่งจำเป็นจะต้องใช้ความสามารถในบทบาทต่าง ๆ ที่กล่าวมาเพื่อแสดงบทบาทนี้และยังได้กล่าวว่า ผู้บริหารหรือ นักบริหารเป็นผู้ริเริ่มเปิดโอกาสให้ครูอาจารย์รวมทั้งบุคลากรในโรงเรียนได้ร่วมกันกำหนดนโยบาย หรือ เป้าหมายของโรงเรียน ผู้บริหารมีบทบาทเป็นนักพัฒนาโรงเรียน เป็นนักวางแผนกิจกรรมสร้างประสบการณ์ที่จะทำให้มีโปรแกรมที่เหมาะสม อันจะนำไปสู่เป้าหมายหลักของโรงเรียน เป็นผู้มีบทบาทในการกำหนดมาตรฐานการทำงานที่เหมาะสมและแสวงหาวิถีทางที่จะตรวจและติดตาม นอกจากนี้ต้องเป็นผู้เลือก ฝึกฝนและพัฒนาครูอาจารย์ แจกจ่ายงาน กระจายคณะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ แบ่งงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถ เป็นผู้ควบคุมทรัพยากรของโรงเรียน พัฒนาและให้ความปลอดภัยแก่นักเรียน ควบคุมนักเรียนให้รักษาวินัย ผู้บริหารต้องทราบเกี่ยวกับเรื่องวัสดุ อุปกรณ์ว่าดีหรือเหมาะสมเพียงใด สร้างขวัญกำลังใจให้ครูอาจารย์ นักเรียน กระตุ้นและส่งเสริมให้

เกิดกิจกรรมเสริมหลักสูตร ต้องเป็นผู้พัฒนาและสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนและชุมชน ผู้บริหารต้องร่วมงานพิธีที่เกี่ยวข้องกับงานสาธารณประโยชน์ของสังคม และชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่ ผู้บริหารต้องรายงานการปฏิบัติงานของโรงเรียนให้คณะบุคคลทราบ ต้องมีการประสานงานกับนิเทศอย่างสม่ำเสมอ ต้องเป็นผู้ทันเวลา ทันเหตุการณ์และทันสมัย ต้องมีเวลาปรึกษากับผู้อื่นที่เกี่ยวข้องในเรื่องสำคัญๆ ที่ต้องตัดสินใจ ผู้บริหารต้องหาเวลาเข้าสอนนักเรียนบ้างและผู้บริหารต้องวางระบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพ¹¹⁹

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ กล่าวว่า บทบาทของหัวหน้าสถานศึกษา คือ

1. จะต้องเป็นผู้นำทางการศึกษา โดยมีความรับผิดชอบในความก้าวหน้าทางวิชาชีพของตน ร่วมเป็นสมาชิกสมาคมวิชาชีพ ถือเอาจุดมุ่งหมายของโรงเรียนอยู่เหนือกว่าจุดมุ่งหมายของตน รู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับงาน เป็นผู้มีความคุณธรรมและจริยธรรม มีความเชื่อมั่นในศักดิ์ศรีของเพื่อนร่วมงาน รู้จักวิธีการขอรับคำปรึกษาจากผู้อื่น ห่วงใยในสวัสดิภาพของเพื่อนร่วมงาน ศรัทธาในอาชีพ

2. สร้างความสามัคคีอันดีกับชุมชน ผู้บริหารจะต้องจัดและให้บริการแก่สังคมเพื่อสังคมจะได้ให้การสนับสนุนและให้ความช่วยเหลือแก่โรงเรียน¹²⁰

จากบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนที่กล่าวมาทั้งหมด สรุปได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคคลกำหนดและกำกับดูแลงานให้เป็นไปตามนโยบายที่ได้รับโดยผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีความเป็นผู้นำทั้งและหัวหน้าในการปฏิบัติงานโดยต้องใช้อำนาจให้การบริหารจัดการและต้องเป็นนักวางแผน โดยจะกำหนดแนวทางการพัฒนาโรงเรียนและบุคลากรภายในโรงเรียนให้ดำเนินไปยังเป้าหมายนอกจากนี้ผู้บริหารนั้นจะต้องปกครองบุคคลภายใต้การปกครองของตนเองให้อยู่ในระเบียบวินัย ให้มีความสามัคคีภายในหมู่คณะ และยังต้องสร้างบรรยากาศรวมถึงกำลังใจในการทำงานเพื่อให้งานที่ออกมาตรงกันตรงกับจุดประสงค์และบรรลุตามเป้าหมายที่ได้รับอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

2.6 ทฤษฎีเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหาร

สุรศักดิ์ ปาเฮ กล่าวถึงทฤษฎีบทบาทไว้ว่า บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนควรประกอบด้วยบทบาท 5 ประการ ดังนี้

1. บทบาทตามที่กำหนด หมายถึง บทบาทสังคม กลุ่มหรือองค์กรกำหนดไว้ว่าเป็นรูปแบบของพฤติกรรมประจำตำแหน่งต่าง ๆ ที่มีอยู่ในสังคม กลุ่ม หรือองค์กรนั้น ๆ เช่น ข้อกำหนดที่ว่าพ่อแม่ต้องอบรมเลี้ยงดูลูก ข้าราชการต้องปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาที่สั่งงานโดยชอบ เป็นต้น

2. บทบาทที่ผู้รับคาดหวัง หมายถึง บทบาทหรือรูปแบบของพฤติกรรมที่ผู้เกี่ยวข้องคาดหวังว่าอยู่ในตำแหน่งจะถือปฏิบัติ บทบาทที่ผู้รับผิดชอบคาดหวังนี้มักจะสอดคล้องกับบทบาทที่

¹¹⁹ เสนาะ ดีเยาว์, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2543), หน้า 7-13.

¹²⁰ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, 2542), หน้า 179-183.

กำหนด แต่ในบางครั้งที่ผู้เกี่ยวข้องคาดหวังอาจจะไม่ตรงกับบทบาทที่กำหนดไว้ เพราะคนบางคนอาจมีการคาดหวังมากหรือน้อยกว่าข้อกำหนดที่ตนรับทราบ

3. บทบาทตามอุดมคติของผู้ที่อยู่ในตำแหน่ง หมายถึง รูปแบบของพฤติกรรมที่บุคคลผู้อยู่ในตำแหน่งคิดและเชื่อว่าเป็นบทบาทตำแหน่งที่ตนดำรงอยู่ เช่น ผู้บังคับบัญชาคิดว่าตนมีหน้าที่ควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ไม่ต้องใส่ใจกับปัญหาส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้น บทบาทของผู้ที่อยู่ในตำแหน่งอาจจะสอดคล้องหรือไม่สอดคล้องกับบทบาทที่กำหนดและ ก็อาจจะตรงหรือไม่ตรงกับบทบาทที่ผู้รับคาดหวัง

4. บทบาทที่ปฏิบัติจริง หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้อยู่ในตำแหน่งได้ปฏิบัติหรือแสดงออกมาให้เห็น ซึ่งมักจะเป็นพฤติกรรมที่สอดคล้องกับบทบาทตามความคิดของเจ้าของตัวผู้อยู่ในตำแหน่ง แต่อาจมีกรณีที่บุคคลแสดงพฤติกรรมตามการคาดหวังของผู้อื่นทั้ง ๆ ที่บทบาทนั้นไม่ตรงกับบทบาทตามความคิดของตนก็ได้

5. บทบาทที่ผู้อื่นรับรู้ หมายถึง รูปแบบพฤติกรรมที่ผู้อื่นได้รับทราบเกี่ยวกับการปฏิบัติบทบาทของผู้ที่อยู่ในตำแหน่งซึ่งโดยธรรมชาติการรับรู้ของคนเรา จะมีการเลือกรับรู้และมีการรับรู้ที่ผิดพลาดไปจากความเป็นจริงได้ด้วยอิทธิพลจากประสบการณ์และสถานการณ์หลายอย่าง ดังนั้นเมื่อผู้อยู่ในตำแหน่งปฏิบัติบทบาทโดยแสดงพฤติกรรมอย่างหนึ่งที่ผู้ใดพบเห็นอาจรับรู้พฤติกรรมหรือบทบาทนั้นในทางที่แตกต่างกันไปและอาจแตกต่างไปจากบทบาทตามความคิดของผู้อยู่ในตำแหน่งด้วย¹²¹

วินิจ เกตุขำ กล่าวถึงทฤษฎีบทบาทว่า เป็นทฤษฎีที่กล่าวถึงพฤติกรรมของบุคคลเมื่อรวมกลุ่มกัน แต่ละคนจะมีพฤติกรรมออกมาอย่างไร พฤติกรรมนี้เองก็คือบทบาท (Rule) ของผู้นั้น คำว่าบทบาทหมายถึง การแสดงออกของบุคคลในด้านที่เกี่ยวกับคำพูดลักษณะท่าทางการตอบสนองกิริยาอาการต่าง ๆ เพื่อให้ผู้อื่นทราบว่าตนกำลังทำหน้าที่อะไรมีต่อเจ้าของตำแหน่งหรือฐานะทางสังคมอย่างไร จึงอาจกล่าวได้ว่า บทบาทก็คือ การแสดงออกถึงฐานะและตำแหน่งหน้าที่ของแต่ละคนในสังคมนั้นเอง¹²²

สรุปได้ว่า บทบาทของผู้บริหารหมายถึงการแสดงออกทางการด้านการบริหารงานโดยปฏิบัติตามแบบแผนที่ได้รับมอบหมาย และการบริหารบุคคลที่อยู่ภายใต้ดูแลของตนเองให้สอดคล้องกับเป้าหมายและบทบาทที่ได้รับให้ดำเนินไปในทิศทางที่ถูกต้อง

2.7 สภาพพื้นที่ทำวิจัย

2.7.1 สภาพทั่วไปของอำเภอละแม

จังหวัดเซกอง (ลาว: ແຂວງເຊກອງ) เป็นหนึ่งในจังหวัดของประเทศลาวตั้งอยู่ทางตะวันออกเฉียงใต้ของประเทศ ติดกับประเทศเวียดนาม พื้นที่ทั้งหมด 7,665 ตร.กม. โดย 95 % เป็นภูเขาและที่ราบสูง มีจำนวนประชากรทั้งหมด 38,581 คน ประกอบด้วย 4 อำเภอ ได้แก่ อำเภอละมาม อำเภอท่าแตง อำเภอกะลิม และอำเภอดากจิง จังหวัดเซกองแยกออกมาจากแขวงจังหวัด

¹²¹ สุรศักดิ์ ปาเฮ, “การนิเทศภายในหัวใจของการปฏิรูปการเรียนรู้ในโรงเรียน”, วารสารวิชาการ, 4 (8 มกราคม, 2545): หน้า 25-31.

¹²² เรื่องเดียวกัน, หน้า 41-51.

สาละวันเมื่อปี พ.ศ. 2526 ชื่อของจังหวัดตั้งตามชื่อแม่น้ำโขง (เซกอง) ที่ไหลผ่านพื้นที่ประชากรส่วนใหญ่เป็นชนเผ่าลาวเทิง พูดภาษาในตระกูลมอญ-เขมร ประกอบด้วยเผ่าต่าง ๆ อาศัยอยู่ร่วมกันทั้งหมด 10 เผ่า ได้แก่ เผ่าฮารัก เผ่าเตรียง เผ่าลาว เผ่าแยระ เผ่าเกรียง เผ่าส่วย เผ่าตะไค้ เผ่ากะตู เผ่าละเวร และเผ่าละวีประชาชนส่วนมากประกอบอาชีพทำเกษตรไร่นาทำสวน ทำนาปลูกข้าว ปลูกผัก เลี้ยงสัตว์สำหรับไว้บริโภคและจำหน่ายเป็นสินค้า¹²³

อำเภอละมาม (ลาว **ເມືອງລາມ**) จังหวัดเซกอง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว เป็นเมืองเอกของแขวงเซกองมีพื้นที่ทั้งหมด 1,935 ตารางกิโลเมตรในพื้นที่เขตภูเขาประมาณ 60% เขตราบสูงมีพื้นที่ประมาณ 30% และที่ราบ 10% ประกอบด้วย 43 ตำบล(บ้าน) 6,131 หลังคาเรือน รวมมี 7,521 ครัวเรือน มีประชากรทั้งหมด 38,581 คน

อำเภอละมามเป็นเมืองเล็ก ๆ ที่ยังคงเต็มไปด้วยร่องรอยจากสงคราม อยู่ในวงล้อมของแม่น้ำเซกอง และที่ราบสูงบดเคี้ยวจึงทำให้มีทัศนียภาพที่สงบและงดงาม สิ่งที่น่าสนใจของเมืองนี้คือร้านจำหน่ายหัตถกรรมพื้นเมืองของชนเผ่าต่าง ๆ เช่น ผ้าทอ ผ้าปัก เครื่องจักสาน ผลไม้ สมุนไพร เป็นต้น ออกจากตัวเมืองไปทางใต้สู่แขวงอัตตะปือ วิวรถประมาณ 20 นาทีก็จะถึงตลาดแฝด เป็นน้ำตกธรรมชาติไหลผ่านตลอดปี มีศาลาชมวิวบนผาใช้เป็นที่พักผ่อนได้สวยงาม สงบร่มเย็นนำไป

2.7.2 การศึกษาในอำเภอละมาม

การศึกษาในประเทศลาวนั้นจัดระบบการศึกษาเริ่มตั้งแต่ระดับอนุบาลและ ก่อนวัยเรียน โดยโรงเรียนในประเทศลาวมีทั้งโรงเรียนของรัฐบาลและเอกชน เปิดรับนักเรียนเมื่ออายุ 3 ถึง 6 ปี ใช้เวลาเรียน 3 ปี มีระดับชั้นอนุบาล 1 ถึง ระดับชั้นอนุบาล 3 เมื่อจบจากระดับชั้นอนุบาลก็เลื่อนชั้นไปเรียนระดับชั้นประถมศึกษาต่อไปประถมศึกษา ระดับประถมศึกษาในประเทศลาวใช้เวลาเรียน 5 ปี เด็กจะเริ่มเข้าเรียนเมื่ออายุ 6 ปี การศึกษาในระดับนี้ถือเป็นการศึกษาภาคบังคับของประเทศลาว การเรียนในระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น ใช้เวลาในการศึกษา 3 ปี และอยู่ในช่วงที่พัฒนาการศึกษา โดยจะเน้นให้เด็กได้เรียนภาษาอังกฤษเพิ่มเติมมากขึ้น ส่วนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย ใช้เวลาในการศึกษา 3 ปี และอุดมศึกษา รวมถึงการศึกษาด้านเทคนิค สถาบันการศึกษาชั้นสูงหรือมหาวิทยาลัย ซึ่งอยู่ในความดูแลและรับผิดชอบของกรมอาชีวศึกษาและมหาวิทยาลัย กระทรวงศึกษาธิการ ยกเว้น การศึกษาเฉพาะทางซึ่งอยู่ในความดูแลของกระทรวงอื่น โดยเมื่อเด็กจบการศึกษาในระดับประถม และมัธยมศึกษาแล้ว จะมีการคัดเลือกนักเรียนเพื่อเสนอกระทรวงศึกษาธิการให้เด็กได้เข้าศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น¹²⁴

สำนักงานศึกษาธิการและกีฬาอำเภอละมาม ก็เป็นส่วนหนึ่งในการทำหน้าที่พัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยเน้นการพัฒนาคุณภาพบุคลากรทางการศึกษาซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งในการพัฒนาประเทศโดยไปตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการและกีฬา ด้วยว่าในปัจจุบันนี้อำเภอละมาม มีโรงเรียนในระดับชั้นมัธยมศึกษาทั่วอำเภอมีทั้งหมดจำนวน 10 แห่ง ประกอบด้วยชั้นมัธยม

¹²³ แผนการศึกษาธิการและกีฬาอำเภอละมาม, บทสรุปรายงานการปฏิบัติแผนพัฒนาการศึกษา และกีฬาประจำปี 2017-2018, (ละมาม: หน่วยงานประชาสัมพันธ์ แผนการศึกษาธิการและกีฬาอำเภอละมาม 2018), หน้า 1.

¹²⁴ การศึกษาประเทศลาว, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: <http://asean.skru.ac.th/> [10 ธันวาคม 2561].

ตอนต้นจำนวน 4 แห่ง มัธยมปลายจำนวน 1 แห่ง และมัธยมสมบูรณ์จำนวน 5 แห่ง¹²⁵ อีกตามบท
รายงานของสำนักงานเขตฝ่ายการศึกษาธิการและกีฬาอำเภอละมามรายงานว่า มีจำนวนบุคลากร
ผู้บริหารและครูภายในอำเภอละมามประกอบด้วยผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการระดับชั้น
มัธยมศึกษาตอนต้นทั่วอำเภอละมามมีทั้งหมดจำนวน 19 ท่าน มีครูทั้งหมด จำนวน 110 ท่าน มี
นักเรียนทั้งหมด 3,525 คน ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลายทั่ว
อำเภอละมามมีทั้งหมดจำนวน 19 ท่าน และมีครูทั้งหมดจำนวน 250 ท่าน มีนักเรียนทั้งหมด 5,615
คน มีนักเรียนทั้งหมด 2,090 คนดังตาราง

ตารางที่ 2.1 แสดงจำนวนบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา

ลำดับที่	รายชื่อโรงเรียน	ประชากรครู	กลุ่มตัวอย่าง
1	โรงเรียนมัธยมสมบูรณ์บ้านโพ	35	21
2	โรงเรียนมัธยมสมบูรณ์บ้านดิว	19	13
3	โรงเรียนมัธยมสมบูรณ์ดอนจันทร์	21	12
4	โรงเรียนมัธยมสมบูรณ์ชนเผ่าแขวง	38	22
5	โรงเรียนมัธยมสมบูรณ์มีตภาพลาว-เวียด	16	9
6	โรงเรียนมัธยมตอนปลายเขทอง	50	31
7	โรงเรียนมัธยมตอนต้นโพคำ	23	13
8	โรงเรียนมัธยมตอนต้นบ้านโม	14	9
9	โรงเรียนมัธยมตอนต้นบ้านดำน	14	8
10	โรงเรียนมัธยมตอนต้น องค์แก้ว	20	12
	รวม	250	150

หมายเหตุ อักษรย่อ ม.ส.หมายถึง มัธยมสมบูรณ์
 ม.ป.หมายถึงโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย
 ม.ต. หมายถึงโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้น

2.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง หลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคลากร
โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา อำเภอละมาม จังหวัดเขทอง ประเทศ
สาธารณรัฐ ประชาธิปไตย ประชาชนลาวผู้วิจัยนำเสนองานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

2.8.1 งานวิจัยในประเทศ

พระธนากร วชิรธมโม (โพธิ์วัน) ได้วิจัยเรื่อง “การบริหารงานบุคลากรทางการศึกษาใน
โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต
1” ผลการวิจัยพบว่าสภาพการบริหารงานบุคคล ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูพบว่า ด้านการ

¹²⁵ อ้างแล้ว, หน้า 10-13

วางแผนบุคลากร ด้านการสรรหาบุคลากร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านการพัฒนาบุคลากร มีสภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และแนวทางในการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารและครู พบว่า ควรมีการวางแผนบุคลากรที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการสรรหาบุคลากร มีการส่งเสริมด้านการฝึกอบรมสัมมนาทางวิชาการ คุณธรรมจริยธรรมและปฏิบัติธรรม มีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามความสามารถของแต่ละบุคคลอย่างมีความยุติธรรม¹²⁶

เทวมิตร รุ่งเรืองวงศ์ ได้วิจัยเรื่อง “การบริหารงานบุคลากรของมหาวิทยาลัยพายัพ” พบว่ารูปแบบการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร คือ การสัมมนาบุคลากรอยากให้มีมหาวิทยาลัยจัดกิจกรรมเพิ่มขึ้นในเรื่องการส่งเสริมการศึกษาต่อด้านการฝึกอบรมการสัมมนาและการศึกษาดูงาน โดยภาพรวมบุคลากรเห็นด้วยมาก เกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์เชิญชวนให้บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมการฝึกอบรมสัมมนาที่จัดขึ้นโดยมหาวิทยาลัย และการฝึกอบรมความรู้ความเข้าใจในภาระงานส่งเสริมเรื่องที่เป็นประโยชน์ต่อหน้าที่รับผิดชอบ มีวิธีการส่งเสริมแรงจูงใจการสำรวจความต้องการผู้เข้าอบรมสัมมนา พิจารณาความสามารถของวิทยากร เนื้อหา และความทันสมัยของเนื้อหาการฝึกอบรมสัมมนา สนองความต้องการของบุคลากร ด้านการศึกษาต่อภาพรวมบุคลากรเห็นด้วยปานกลาง เกี่ยวกับการดำเนินการของมหาวิทยาลัยในเรื่องการชี้แนะแนวทางการศึกษาต่อ การสนับสนุนให้บุคลากรศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นพร้อมกับเปิดโอกาสศึกษาต่อตามสาขาที่มีความสนใจ มีทุนสนับสนุน โอกาสรับการคัดเลือกเท่าเทียมกันพร้อมทั้งสนับสนุนการศึกษาต่อภายในประเทศและต่างประเทศ และบุคลากรเห็นด้วยอย่างมากเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยควรส่งเสริมให้ทำการวิจัยเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ของคณาจารย์¹²⁷

กรรณิการ์ กงแก้ว ได้วิจัยเรื่อง “ความต้องการพัฒนาบุคลากรของอาจารย์มหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น” ผลการวิจัยพบว่า อาจารย์ส่วนใหญ่เห็นความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรและต้องการพัฒนาอย่างต่อเนื่องทุกด้าน แต่นโยบายการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยยังไม่ชัดเจน และการจัดสรรงบประมาณยังไม่เพียงพอกับความต้องการ นอกจากนี้อาจารย์ต้องการความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบเงินเดือนและสวัสดิการที่ดีขึ้น ต้องการฝึกอบรมสัมมนา การศึกษาดูงานทั้งภายในและภายนอกอย่างน้อยปีละ 1-2 ครั้ง ต้องการศึกษาต่อในระดับปริญญาเอก ซึ่งมหาวิทยาลัยควรจัดสรรโควตาเพิ่มมากขึ้น ต้องการทำวิจัยและตำแหน่งทางวิชาการมาก แต่ยังขาดซึ่งทักษะและแนวปฏิบัติที่ชัดเจนและต้องการพัฒนาตนเองหลังจากการประเมินบุคลากรประจำปี เพื่อให้ตนเองทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นในปีถัดไป¹²⁸

พันธุ์นิภา แยมขุติ ได้วิจัยเรื่อง “การพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนเทคโนโลยีหมู่บ้านครูภาคเหนือ” พบว่า ปัญหาที่มีต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร คือ การได้รับข้อมูลข่าวสารความรู้ใหม่ ๆ

¹²⁶ พระธนากร วชิรธมโม (โพธิ์วัน), “การบริหารงานบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขต บางกอกใหญ่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต, “วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2553).

¹²⁷ เทวมิตร รุ่งเรืองวงศ์, “การบริหารบุคลากรของมหาวิทยาลัยพายัพ”, การศึกษาค้นคว้าแบบอิสระศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2555).

¹²⁸ กรรณิการ์ กงแก้ว, “ความต้องการพัฒนาบุคลากรของอาจารย์มหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น” ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2550).

การใช้อุปกรณ์เครื่องมือที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบ การได้รับการฝึกอบรมสัมมนาเฉพาะสาขาวิชา การใช้ระบบสารสนเทศ อินเทอร์เน็ต และการใช้ภาษาต่างประเทศ ด้านการพัฒนาบุคลากรควรเน้นเนื้อหาสาระและประสบการณ์ด้านทักษะความรู้ ความสามารถเฉพาะด้านการใช้เครื่องมือที่เป็นนวัตกรรมใหม่ ๆ รูปแบบการพัฒนาบุคลากรมีความต้องการ การประชุมปฏิบัติการ การศึกษาต่อการสัมมนา และทัศนศึกษาดูงาน¹²⁹

หนูพร สุภาชาติ ได้วิจัยเรื่อง “สภาพปัญหาและประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดสกลนคร” ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพ ปัญหา และประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดสกลนครโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง 2) ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดสกลนคร มีความเห็นเกี่ยวกับสภาพ ปัญหาและประสิทธิผล การบริหารงานบุคคลโดยรวมไม่แตกต่างกัน 3) ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดสกลนคร ที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพ ปัญหาและประสิทธิผล การบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดสกลนคร โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน 4) ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดสกลนคร ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่จัดการศึกษาระดับแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพ ปัญหาและประสิทธิผล การบริหารงานบุคคลโดยรวมไม่แตกต่างกัน 5) ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนที่ปฏิบัติงานในเขตพื้นที่การศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสภาพ ปัญหา และประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดสกลนคร โดยรวมไม่แตกต่างกัน 6) การวิจัยครั้งนี้ได้เสนอแนวทางพัฒนาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการและด้านการออกจากราชการไว้ด้วย¹³⁰

พระนิรันดร์ สุทธิเมตติโก ได้วิจัยเรื่อง “การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตบางกอกน้อย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 3” ประจำปีการศึกษา 2552 กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหาร 61 คน และครูผู้สอน 227 คน ผลการวิจัยพบว่า สภาพการบริหารงานบุคคล โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการสรรหาบุคลากร ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านการพิจารณาให้บุคลากรพ้นจากงาน มีสภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน ยกเว้นด้านการวางแผนอัตรากำลัง มีสภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับมากแนวทางใน การพัฒนาการบริหารงานบุคคล คือ ควรมีการวางแผนอัตรากำลังที่เหมาะสมกับตำแหน่ง เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการสรรหาบุคลากร มีการส่งเสริมขวัญกำลังใจแก่บุคลากรที่หลากหลาย มีการส่งเสริมด้านการฝึกอบรมสัมมนาทางวิชาการ คุณธรรม จริยธรรมและปฏิบัติธรรม มีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามระบบ

¹²⁹ พันธุ์ทิพย์ แยมชุตติ, “การพัฒนาบุคลากรโรงเรียนเทคโนโลยีหมู่บ้านภาคเหนือ”, *วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2544).

¹³⁰ หนูพร สุภาชาติ, “สภาพปัญหาและประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดสกลนคร”, *วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 2552).

คุณธรรมและระเบียบปฏิบัติและในการพิจารณาให้พ้นจากงานนั้นให้พิจารณาถึงระเบียบการขอ
สถานศึกษาเป็นหลัก¹³¹

2.8.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Blank, E.B. ได้วิจัยเรื่อง“รูปแบบของงานสำหรับผู้ทำหน้าที่การบริหารบุคคลภายใน
ระบบโรงเรียนชุมชนในมลรัฐแคโรไลนาเหนือ (North Carolina) สหรัฐอเมริกา” พบว่า 1. การ
บริหารบุคคล ของโรงเรียนยังอยู่ในช่วงของการพัฒนาแต่ยังล่าช้ากว่าการบริหารบุคคลของ
หน่วยงานอื่น ๆ 2. ถึงแม้ว่าบุคลากรที่รับผิดชอบด้านการบริหารบุคคลจะมีพื้นฐานความรู้สูงก็
ตาม แต่ในด้านวิชาการแล้ว เขาเหล่านั้นยังไม่พร้อมในด้านการบริหารบุคคล จึงต้องให้บุคคลเหล่านี้
ฝึกทักษะความชำนาญ ไม่ว่าจะเป็นด้านฝึกอบรมในลักษณะประจำการ หรือการศึกษานอกระบบ
โรงเรียน 3. การบริหารบุคคลของโรงเรียนจำเป็นต้องกำหนดความสำคัญก่อนหลังโดยเฉพาะ
งบประมาณและการวางตัวทำงาน หรือตำแหน่งของบุคลากร 4. ถ้าอาศัยรูปแบบการพัฒนา
องค์การ หรือบุคลากรของภาคธุรกิจเอกชนเป็นตัวอย่าง การบริหารบุคคลของโรงเรียนเป็นงานที่
เป็นไปได้¹³²

Cohen J.M. & Uphoff, N.T. ได้วิจัยเรื่อง“องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผล
ของการบริหารโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า มีองค์ประกอบ คือ 1. ผู้บริหารมีภาวะผู้นำสูง 2. บรรยากาศ
เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ 3. นักเรียนมีความรู้ความสามารถสูง 4. ครูมีความคาดหวัง และมีความ
ตั้งใจสูง 5. มีการวัดผลการเรียนและการปฏิบัติงานของนักเรียน¹³³

Sloane, Etta K. ได้วิจัยเรื่อง“ผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนแห่งรัฐไมอา
มี ซึ่งผ่านการอบรมระยะสั้น” โดยการพิจารณาจากความรู้ที่ได้รับ ทักษะที่ปรากฏและการ
ปฏิบัติงานเฉพาะอย่างเปรียบเทียบกับตัวอย่างอีกกลุ่มหนึ่งซึ่งไม่ได้ผ่านการอบรมแต่ได้รับการ
สนับสนุนให้ศึกษาสาระของการฝึกอบรมจากเอกสารต่าง ๆ ผลการศึกษาวินิจฉัยพบว่ากลุ่มผู้บริหาร
โรงเรียนที่ผ่านการฝึกอบรมได้รับความรู้ในด้านเรื่องการปฏิบัติงานมากขึ้น และมีทัศนคติ
เปลี่ยนไปในทางบวกซึ่งส่งผลสำเร็จในการทำงาน รวมทั้งมีทักษะในการปฏิบัติงานเฉพาะและ
สามารถนำไปใช้อย่างได้ผลส่วนกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนที่ได้รับการส่งเสริมให้ได้รับการศึกษาระ

¹³¹ พระนิรันดร์ สุทธิเมตติโก, “การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตบางกอกน้อย
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 3”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย:
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2552).

¹³² Blank, E.B. “A Model Job Description For Personnel Administrators position in
North Carolina Public School System,” North Carolina. (The University of North Carolina at
Greensboro, 1991), p 27. อ้างใน พระมหาธนศักดิ์ ธมฺมโชโต (ชีนสว่าง), แนวทางการบริหารงานบุคคลตาม
หลักอรรถ 4 เชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารโรงเรียนการกุศลของวัดในพุทธศาสนาจังหวัดปราจีนบุรี, วิทยานิพนธ์
ครุศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2560).

¹³³ Cohen J.M. & Uphoff, N.T. Rural development participation: Concept and measures
for Project Desing. USA, Cornell University, p 1977.

ของการฝึกอบรมด้วยตนเองมีแนวโน้มที่จะได้รับความรู้เปลี่ยนแปลงทัศนคติ และมีทักษะการปฏิบัติงานเฉพาะอย่างน้อยกว่าผู้บริหารที่ผ่านการฝึกอบรมโดยเฉพาะ¹³⁴

2.8.3 งานวิจัยเกี่ยวกับหลักพรหมวิหารธรรม 4

ความหมายของพรหมวิหารธรรม 4 คือ เป็นหลักธรรมประจำใจเพื่อให้ตนดำรงชีวิตได้อย่างประเสริฐและบริสุทธิ์แจ่มใสพรหมเป็นแนวธรรมปฏิบัติของผู้ที่ผู้ปกครอง และการอยู่ร่วมกับผู้อื่น ประกอบด้วยหลักปฏิบัติ 4 ประการ ได้แก่ด้านเมตตา ด้านกรุณา ด้านมุทิตาและด้านอุเบกขา จึงทำให้ผู้วิจัยหลายท่านนำหลักพรหมวิหารธรรม 4 ประการนี้มาประยุกต์ใช้กับงานวิจัย ดังนี้

เนตรชนก โพธารามิก ได้วิจัยเรื่อง “วิธีการประยุกต์ใช้พรหมวิหารธรรม 4 เพื่อพัฒนาสังคม” การวิจัยพบว่า พรหมวิหาร คือ ธรรมเป็นเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ เรียกอีกอย่างหนึ่งว่าอัปมัญญา คือ ธรรมที่แผ่ไปไม่มีประมาณเป็นหลักปฏิบัติพื้นฐานในการดำเนินชีวิตเป็นคุณธรรมที่เกื้อหนุนกรรมดีทั้งหลายให้สมบูรณ์ และสร้างสรรค์ดีสู่สังคม ทำให้มนุษย์รู้จักการพัฒนาด้านตนเองให้เกิดสัมมาทิฐิ¹³⁵

พระมนัส อคฺคธมฺโม (ก้อนใหญ่) ได้วิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร 4 โรงเรียนมัธยมศึกษาเขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร 4โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตตลิ่งชันกรุงเทพมหานคร” โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน และเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อยตามค่าเฉลี่ย คือ ด้านกรุณา ด้านมุทิตา ด้านอุเบกขา และด้านเมตตา¹³⁶

ปัทมาสน์ อมาตยกุล ได้วิจัยเรื่อง “ผลการให้คำปรึกษาแบบกลุ่มต่อกลุ่มบุคลิกภาพด้านคุณธรรมพรหมวิหารธรรม 4 ของนิสิตปริญญาตรี” ผลการวิจัยพบว่า นิสิตที่มีการให้คำปรึกษาแบบกลุ่มมีบุคลิกภาพด้านคุณธรรมพรหมวิหารธรรม 4 สูงกว่านิสิตที่ไม่ให้คำปรึกษาแบบกลุ่มอย่างน้อยที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แสดงให้เห็นว่า โปรแกรมการให้คำปรึกษากลุ่มที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงบุคลิกภาพ ด้านคุณธรรมพรหมวิหารธรรม 4ของนิสิต¹³⁷

ณัฐพร ภูทองเงิน ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร 4 ในกลุ่มสถานศึกษาเขตพื้นที่ 1-4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1” ผลการศึกษาพบว่า ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของผู้บริหารและครูในการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร 4 โดย

¹³⁴ Sloane, Etta K. “Principals and Inservice Training: Knowledge Attitude and Mainstreaming Practice,” (Dissertation Abstracts International, 1983), p. 38-A.

¹³⁵ เนตรชนก โพธารามิก, “วิธีการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร 4 เพื่อการพัฒนาสังคม”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาพระพุทธศาสนา, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2552).

¹³⁶ พระมนัส อคฺคธมฺโม (ก้อนใหญ่), “ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร 4 โรงเรียนมัธยมศึกษาเขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยพุทธศักราช. 2554).

¹³⁷ ปัทมาสน์ อมาตยกุล, “ผลการให้คำปรึกษาแบบกลุ่มต่อกลุ่มบุคลิกภาพด้านคุณธรรมพรหมวิหารธรรม 4 ของนิสิตปริญญาตรี”, วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, ภาควิชาแนะแนวและจิตวิทยาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2555).

ภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ทุกด้านมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านเมตตา ด้านกรุณา ด้านมุทิตาด้านอุเบกขา, ตามลำดับ¹³⁸

วิเชียนร ด้วงพิมพ์ ได้วิจัยเรื่อง “ความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการบริหารงานตามหลักพรหมวิหารธรรม 4 ของผู้นำท้องถิ่น: กรณีศึกษาเทศบาลตำบลหัวไทย อำเภอสว่างแดนดิน จังหวัดนครศรีธรรมราช” ผลการวิจัยพบว่าผลการวิจัยความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการบริหารงานตามหลักพรหมวิหารธรรม 4 ของผู้นำท้องถิ่น จำแนกตามเพศ พบว่า อายุตั้งแต่ 20 ปี ถึง 50 ปี และตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไปโดยภาพรวมมีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกด้านความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการบริหารงานตามหลักพรหมวิหารธรรม 4 ของผู้นำท้องถิ่น จำแนกตามอายุ พบว่า อายุตั้งแต่ 20 ปี ถึง 50 ปี และตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไปโดยภาพรวมมีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกด้านและ ความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการบริหารงานตามหลักพรหมวิหารธรรม 4 ของผู้นำท้องถิ่น จำแนกตามอาชีพ พบว่า อาชีพข้าราชการ /นักธุรกิจ และรับจ้างทั่วไป โดยภาพรวมมีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน¹³⁹

มุกดา อนุภานนท์ ได้วิจัยเรื่อง “การศึกษาพฤติกรรมตามหลักพรหมวิหารธรรม 4¹⁴⁰ ของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูผู้สอนโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาเขต 17”พบว่า คุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหารธรรม 4 ตามการรับรู้ของผู้สอนโดยรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ด้านมุทิตา ด้านเมตตา ด้านอุเบกขา และด้านกรุณา

ทิพย์พัศ คลังแสง ได้วิจัยเรื่อง “การบริหารงานตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้อำนวยการสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครนครสวรรค์ระดับความคิดเห็นของการบริหารงานตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้อำนวยการสถานศึกษา” ผลการวิจัยพบว่าในโรงเรียนสังกัดเทศบาลนคร นครสวรรค์โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากทุก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจาก

¹³⁸ ญัฐพร ภูทองเงิน, “การบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร 4 ในกลุ่มสถานศึกษาเขตพื้นที่ ที่ 1-4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1”, *วิทยานิพนธ์ พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2555).

¹³⁹ วิเชียนร ด้วงพิมพ์, “ความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการบริหารงานตามหลักพรหมวิหารธรรม 4 ของผู้นำท้องถิ่น:กรณีศึกษาเทศบาลตำบลหัวไทย อำเภอสว่างแดนดิน จังหวัดนครศรีธรรมราช”, *วิทยานิพนธ์ ศาสตรมหาบัณฑิต*, ภาควิชาแนะแนวและจิตวิทยาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัย มงกุฎราชวิทยาลัย, 2550).

¹⁴⁰ มุกดา อนุภานนท์, “การศึกษาพฤติกรรมตามหลักพรหมวิหารธรรม 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของครูผู้สอนโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17”, *วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยบูรพา, 2555).

มากไปน้อย พบว่า พนักงานครูเทศบาลมีความคิดเห็นต่อการบริหารงาน ด้านมูทิตาและด้านอุเบกขา อยู่ในระดับ รองลงมาคือด้านกรุณาอยู่ในระดับมาก และด้านเมตตา อยู่ในระดับมาก¹⁴¹

อุทัย แสงทอง ได้วิจัยเรื่อง “หลักธรรมาภิบาลกับการบริหารสถานศึกษาสังกัด กรุงเทพมหานคร: กรณีศึกษาสถานศึกษาในเขตลิ่งชั้น” ผลการศึกษาพบว่า การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตลิ่งชั้น กรุงเทพมหานคร พบว่า โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนครูสอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตลิ่งชั้น กรุงเทพมหานคร พบว่า ครูผู้สอนมีการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก¹⁴²

พระชัยชนะ ธมมทินโน ได้วิจัยเรื่อง “การเปรียบเทียบหลักมนุษยชนกับสัทธิมมนุษยชนทางพุทธศาสนา” ผลการศึกษาพบว่า หลักพรหมวิหาร 4 ได้กล่าวถึงในพระอภิธรรมปิฎกไว้ว่า ภิกษุในศาสนานี้เจริญมรรคปฏิบัติเพื่อเข้าถึงรูปภาพ สัจจจากภาพ สัจจจากอกุศลธรรมทั้งหลายแล้ว บรรลุปฐมฌานที่สหระคทาด้วยเมตตา ประกอบด้วยวิตกวิจารณ์มีปิติและสุขอันเกิดแต่วิเวกอยู่ในสมัยใด ผัสสะ อวิกเขปะ มีในสมัยนั้น สภาวะธรรมเหล่านี้ชื่อว่ากุศล คือ การเจริญปฏิบัติเพื่อฌานที่สหระคทด้วยกรุณาประกอบด้วยวิตกวิจารณ์มีปิติและสุขทั้งหลายแล้ว บรรลุปฐมฌานที่สหระคทด้วยกรุณา ประกอบด้วยวิตกวิจารณ์มีปิติและสุขอันเกิดแต่วิเวกอยู่ในสมัยใด ผัสสะ อวิกเขปะมีในสมัยนั้น สภาวะธรรมเหล่านี้ชื่อว่า กุศลการเจริญมรรคปฏิบัติเพื่อเข้าถึงรูป สัจจจากภาพ สัจจจากอกุศลธรรมทั้งหลายแล้วบรรลุปฐมฌานที่สหระคทแล้วด้วยมูทิตาประกอบด้วย วิตก วิจารณ์มีปิติและสุขอันเกิดแต่วิเวกอยู่ในสมัยใด ผัสสะ อวิกเขปะมีในสมัยนั้น สภาวะธรรมเหล่านี้ชื่อว่า กุศลการเจริญปฏิบัติเพื่อเข้าถึงรูปภาพ บรรลุทุกฌานที่สหระคทด้วยอุเบกขา ไม่มีทุกข์ ไม่มีสุขเพราะละสุขและทุกข์ได้ เพราะโสมนัส และโหมนัสดับสนิทในก่อน มีสติบริสุทธิ์ เพราะอุเบกขาอยู่ในสมัยใน ผัสสะ อวิกเขปะมีในสมัยนั้นสภาวะธรรมเหล่านั้นชื่อว่า กุศลจะเห็นได้ว่าการเจริญอัปปมัญญา 4 ในพระอภิธรรมปิฎกคือเมตตา คือ ความปรารถนา อยากให้ เขามีความสุข มีจิตอันเป็นไมตรีต้องการให้เขามีความร่มเย็นในมนุษย์และสัตว์ทั้งหลายกรุณา คือ ความสงสาร คิดช่วยให้เขาพ้นทุกข์ใส่ใจในการปลดปล่อยบำบัดความทุกข์ยากของมนุษย์และสรรพสัตว์ทั้งหลายมูทิตา คือ ความยินดีปรารถนาให้ผู้อื่นเป็นสุขไม่ว่าชีวิตมนุษย์หรือสัตว์ที่เกิดมาร่วมโลกกันทั้งหลาย พลอยยินดีด้วยเมื่อเขามีสุข และอุเบกขา คือ ความวางใจเป็นกลาง ไม่เอนเอียงด้วยความรักและความชัง พร้อมทั้งจะปฏิบัติตามหลักธรรม เพราะการเจริญอัปปมัญญา 4 เป็นหลักมนุษยธรรมที่ประเสริฐถ้าว่ามนุษย์มีพรหมวิหาร 4 จะต้องนำพาความสงบและสันติสุขมาสู่มวลมนุษย์และสัตว์ทั้งหลาย¹⁴³

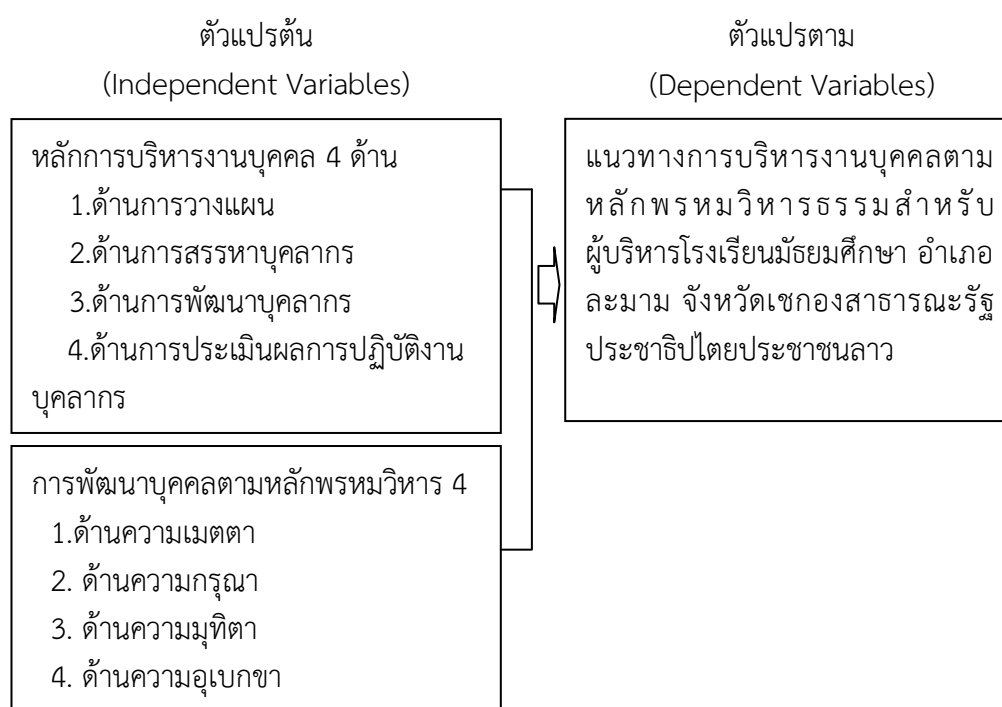
¹⁴¹ ทิพยาพัศ คลังแสง, “การศึกษาพฤติกรรมตามหลักพรหมวิหารธรรม 4 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูผู้สอนโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17”, *วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยบูรพา, 2556).

¹⁴² อุทัย แสงทอง, “หลักธรรมาภิบาลกับการบริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร: กรณีศึกษาสถานศึกษาในเขตลิ่งชั้น”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2552).

¹⁴³ พระชัยชนะ ธมมทินโน, “ศึกษาเปรียบเทียบหลักมนุษยชนกับหลักสัทธิมมนุษยชนทางพุทธศาสนา”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2548).

2.9 กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยเรื่องแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอละมาม จังหวัดเชกอน สาธารณะรัฐประชาธิปไตย ประชาชนลาวผู้วิจัยมุ่งศึกษาการพัฒนาการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอละมาม จังหวัดเชกอนสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวแล้วนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษามัธยมศึกษา อำเภอละมาม จังหวัดเซกอง สาธารณะรัฐ ประชาธิปไตยประชาชนลาว ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยดังต่อไปนี้

- 3.1 รูปแบบการวิจัย
- 3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.4 การสร้างเครื่องมือในการวิจัย
- 3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.7 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 รูปแบบการวิจัย

การวิจัยเรื่อง แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษามัธยมศึกษา อำเภอละมาม จังหวัดเซกอง สาธารณะรัฐ ประชาธิปไตยประชาชนลาว เป็นการวิจัยผสมวิธีระหว่างวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เชิงปริมาณเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างครู 150 คน และเชิงคุณภาพเก็บข้อมูลสัมภาษณ์จากผู้บริหาร 5 คน

3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรที่ใช้วิจัย ได้แก่ อาจารย์สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอละมาม จังหวัดเซกอง สาธารณะรัฐ ประชาธิปไตยประชาชนลาว ซึ่งมีสถานศึกษา จำนวน 10 โรงเรียนได้แก่ โรงเรียนชั้นมัธยมศึกษาสมบูรณ์ 5 แห่ง โรงเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย 1 แห่งและโรงเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น 4 แห่ง ผู้บริหาร และอาจารย์สอน จำนวน 250 คน¹²⁵

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้วิจัย ได้แก่ ผู้บริหารและครูสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษามัธยมศึกษา อำเภอละมาม จังหวัดเซกอง สาธารณะรัฐ ประชาธิปไตยประชาชนลาว จำนวน 150 คน แต่เนื่องจากว่าประชากรและกลุ่มตัวอย่างไม่เท่ากัน จึงสุ่มตัวอย่างแบบ (Simple Random Sampling) มาจากประชากร ทั้งสิ้น 250 คน โดยเปิดตารางสำเร็จรูปของ เครจซี และมอร์แกน

¹²⁵ แผนกศึกษาธิการและกีฬาอำเภอละมาม, สถิติบุคลากรผู้บริหารครู อาจารย์ และ นักเรียน ประจำปี ค.ศ. 2017 -2018, (ละมาม: หน่วยงานประชาสัมพันธ์ แผนกการศึกษาธิการและกีฬาอำเภอละมาม 2018), 2017.

(R.V.Krejcie&D.W.Morgan)¹²⁶ เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลมีความถูกต้องมากที่สุด จึงได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 150 คน ดังตารางดังนี้

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากร และกลุ่มตัวอย่างที่ได้

รายชื่อโรงเรียนอำเภอละมาม จังหวัดเซกอง สาธารณะรัฐ		ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
ประชาธิปไตยประชาชนลาว		ครู	ครู
1.	โรงเรียนมัธยมสมบูรณ์บ้านโพน	35	21
2.	โรงเรียนมัธยมสมบูรณ์บ้านดัว	19	13
3.	โรงเรียนมัธยมสมบูรณ์ดอนจันทร์	21	12
4.	โรงเรียนมัธยมสมบูรณ์ชนเผ่าแขวง	38	22
5.	โรงเรียนมัธยมสมบูรณ์มีตภาพลาว-เวียด	16	9
6.	โรงเรียนมัธยมตอนปลายเซกอง	50	31
7.	โรงเรียนมัธยมตอนต้นโพนคำ	23	13
8.	โรงเรียนมัธยมตอนต้นบ้านโม	14	9
9.	โรงเรียนมัธยมตอนต้นบ้านดำน	14	8
10.	โรงเรียนมัธยมตอนต้น องค์แก้ว	20	12
รวม		250	150

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือในการวิจัย ผู้วิจัยแบ่งเป็น 3 ตอน มีดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษามัธยมศึกษา อำเภอละมาม จังหวัดเซกอง สาธารณะรัฐ ประชาธิปไตยประชาชนลาว

ตอนที่ 3 แบบสอบถามข้อเสนอแนะแนวเกี่ยวกับแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษามัธยมศึกษา อำเภอละมาม จังหวัดเซกอง สาธารณะรัฐ ประชาธิปไตยประชาชนลาว

ตอนที่ 4 แบบสัมภาษณ์ความคิดเห็นผู้บริหารเกี่ยวกับแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษามัธยมศึกษา อำเภอละมาม จังหวัดเซกอง สาธารณะรัฐ ประชาธิปไตยประชาชนลาว

¹²⁶R.V.Krejcie&D.W.Morgan อ้างใน ธาณินทร์ ศิลป์จารุ, การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS, พิมพ์ครั้งที่ 3, (กรุงเทพมหานคร: บลิตเนชั่นอินเตอร์เนตส์, 2551), 1 หน้า 49.

3.4 เครื่องมือในการวิจัย

การวิจัยเรื่อง แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษามัธยมศึกษา อำเภอละมาม จังหวัดเซกอง สาธารณะรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือดังนี้

๑. ศึกษาหลักการแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำและหลักพรหมวิหาร ๔
๒. ศึกษาเอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
๓. กำหนดกรอบแนวคิดในการสร้างเครื่องมือในการวิจัยให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการสร้างเครื่องมือการวิจัยโดยขอคำปรึกษาจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
๔. นำโครงสร้างเครื่องมือวิจัยเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
๕. นำเครื่องมือวิจัยไปให้ผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำ
๖. นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจแก้จากผู้เชี่ยวชาญ ไปหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Objective Congruence) ตามสูตรต่อไปนี้¹²⁷

สูตร	$IOC = \frac{\sum R}{N}$
เมื่อ	IOC คือ ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์กับแบบทดสอบ
	$\sum R$ คือ ผลรวมของคะแนนจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
	N คือ จำนวนผู้เชี่ยวชาญ
โดยที่	ค่า +1 คือ ค่า IOC แบบสอบถามสามารถนำไปใช้ได้อย่างแน่นอน
	ค่า 0 คือ ค่า IOC ไม่แน่ใจว่าจะใช้ได้
	ค่า - 1 คือ ค่า IOC แบบสอบถามไม่สามารถนำไปใช้ได้แน่นอน

โดยใช้วิธีเลือกข้อคำถามของแบบสอบถามที่มีค่ากำหนดทางสถิติที่ 0.05 มาใช้เป็นคำถาม จากการตรวจแบบสอบถามจากผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน ได้ค่าดัชนีความสอดคล้องของคำถามอยู่ระหว่าง 1.00 แบบสอบถามทุกข้อมีความเที่ยงตรงตามเนื้อหาและครอบคลุมตามวัตถุประสงค์การวิจัย

4. นำแบบสอบถามที่ผู้เชี่ยวชาญแนะนำแล้วปรับปรุงแก้ไขและนำไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาอีกครั้ง จึงนำไปทดลองกับกลุ่มตัวอย่างไม่ใช่ว่าเป้าหมาย จำนวน 30 ชุด กับ โรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายสงฆ์ท่าหิน นครป่าเซ จังหวัดจำปาสัก หาค่าความเชื่อมั่น (Alpha) และได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.913

5. ลักษณะและเกณฑ์การให้คะแนนเป็นมาตราส่วนประเมินค่าของคะแนนมี ๕ ระดับ โดยมีเกณฑ์ การให้คะแนนดังนี้

- 5 หมายถึง ครมมีความคิดเห็น มากที่สุด
- 4 หมายถึง ครมมีความคิดเห็น มาก

¹²⁷ธีระศักดิ์ อุ่นอารมณเลิศ, เครื่องมือวิจัยทางการศึกษา: การสร้างและการพัฒนา, (นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2549), หน้า 65.

3 หมายถึง ครุมีความคิดเห็น ปานกลาง

2 หมายถึง ครุมีความคิดเห็น น้อย

1 หมายถึง ครุมีความคิดเห็น น้อยที่สุด

และเกณฑ์การแปลความหมายเพื่อจัดระดับค่าเฉลี่ยออกเป็นช่วงดังต่อไปนี้¹²⁸

ค่าเฉลี่ย 4.50-5.00 หมายถึง ครุมีความคิดเห็น มากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50-4.49 หมายถึง ครุมีความคิดเห็น มาก

ค่าเฉลี่ย 2.50-3.49 หมายถึง ครุมีความคิดเห็น ปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50-2.49 หมายถึง ครุมีความคิดเห็น น้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.49 หมายถึง ครุมีความคิดเห็น น้อยที่สุด

3.5 การสร้างเครื่องมือในการวิจัย

การเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัย เรื่อง แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรม สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษามัธยมศึกษา อำเภอละมาม จังหวัดเชกอน สาธารณะรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังต่อไปนี้

1. ติดต่อประสานงานไปยังผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษามัธยมศึกษา อำเภอละมาม จังหวัดเชกอน สาธารณะรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว เพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูลแบบสอบถามจากผู้บริหารและครู

2. ติดต่อประสานงานกับหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์เพื่อขอหนังสือรับรองเพื่อนำไปยื่นยันโรงเรียนมัธยมศึกษามัธยมศึกษา อำเภอละมาม จังหวัดเชกอน สาธารณะรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวเพื่อขออนุญาตแบบสอบถามต่อไป

3. นำแบบสอบถามไปดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจากครูโรงเรียนมัธยมศึกษามัธยมศึกษา อำเภอละมาม จังหวัดเชกอน สาธารณะรัฐ ประชาธิปไตยประชาชนลาว

๔. นำแบบสอบถามความคิดเห็นจากผู้บริหารและครูลงในโปรแกรมสำเร็จรูปที่นิยมใช้อย่างแพร่หลายทางสังคมศาสตร์

3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัย เรื่อง แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรม สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษามัธยมศึกษา อำเภอละมาม จังหวัดเชกอน สาธารณะรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังต่อไปนี้

¹²⁸ ธานีรินทร์ ศิลป์จารุ, การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ, พิมพ์ครั้งที่ 9, (กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ที่ บริษัท เอส.อาร์. พรินต์ติ้ง แมสโปรดักส์, 2551), หน้า 49.

1. ติดต่อประสานงานไปยังผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษามัธยมศึกษา อำเภอละมาม จังหวัดเชกอน สาธารณะรัฐ ประชาธิปไตยประชาชนลาว เพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูลแบบสอบถามจากผู้บริหารและครู
2. ติดต่อประสานงานกับหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์เพื่อขอหนังสือรับรองเพื่อนำไปยืนยันกับผู้ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษามัธยมศึกษา อำเภอละมาม จังหวัดเชกอน สาธารณะรัฐ ประชาธิปไตยประชาชนลาวเพื่อขออนุญาตแบบสอบถามต่อไป
3. นำแบบสอบถามไปดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจากครูโรงเรียนมัธยมศึกษามัธยมศึกษา อำเภอละมาม จังหวัดเชกอน สาธารณะรัฐ ประชาธิปไตยประชาชนลาว
4. นำแบบสอบถามความคิดเห็นจากผู้บริหารและครูลงในโปรแกรมสำเร็จรูปที่นิยมใช้อย่างแพร่หลายทางสังคมศาสตร์

3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลวิจัย เรื่อง แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรม สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษามัธยมศึกษา อำเภอละมาม จังหวัดเชกอน สาธารณะรัฐ ประชาธิปไตยประชาชนลาว ผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังต่อไปนี้

1. วิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามโดยใช้วิธีหาค่าความถี่ แล้วสรุปออกมาเป็นคำร้อยละ
2. วิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษามัธยมศึกษา อำเภอละมาม จังหวัดเชกอน สาธารณะรัฐ ประชาธิปไตยประชาชนลาว คือ เมตตา คือ ความปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุข กรุณา คือ ความปรารถนาให้พ้นทุกข์ มุทิตา คือ ความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี และอุเบกขา คือ การรู้จักวางเฉย
3. วิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อเสนอแนะของครูเกี่ยวกับแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษามัธยมศึกษา อำเภอละมาม จังหวัดเชกอน สาธารณะรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว
4. วิเคราะห์แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารเกี่ยวกับแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษามัธยมศึกษา อำเภอละมาม จังหวัดเชกอน สาธารณะรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

3.7 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลวิจัยเรื่อง แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษามัธยมศึกษา อำเภอละมาม จังหวัดเชกอน สาธารณะรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว เป็นสถิติขั้นพื้นฐาน ดังนี้

1. คำร้อยละ (Percentage)

2. ค่าเฉลี่ย (Arithmetic Mean) ($\bar{X}$)

3. ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) (S.D.)

4. การวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปการศึกษาทางสังคมศาสตร์ที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลายในปัจจุบัน

โดยใช้สูตร (Percentage)

$$\text{ร้อยละ} = \frac{\text{จำนวนที่ต้องการ } X \text{ ๑๐๐}}{\text{จำนวนเต็ม}}$$

5. การหาค่าเฉลี่ยใช้สูตร (Mean)

$$\mu = \frac{\sum X}{N}$$

เมื่อ	μ	แทน	ค่าเฉลี่ย
	$\sum x$	แทน	ผลรวมของข้อมูลทั้งหมด
	N	แทน	จำนวนข้อมูลทั้งหมด

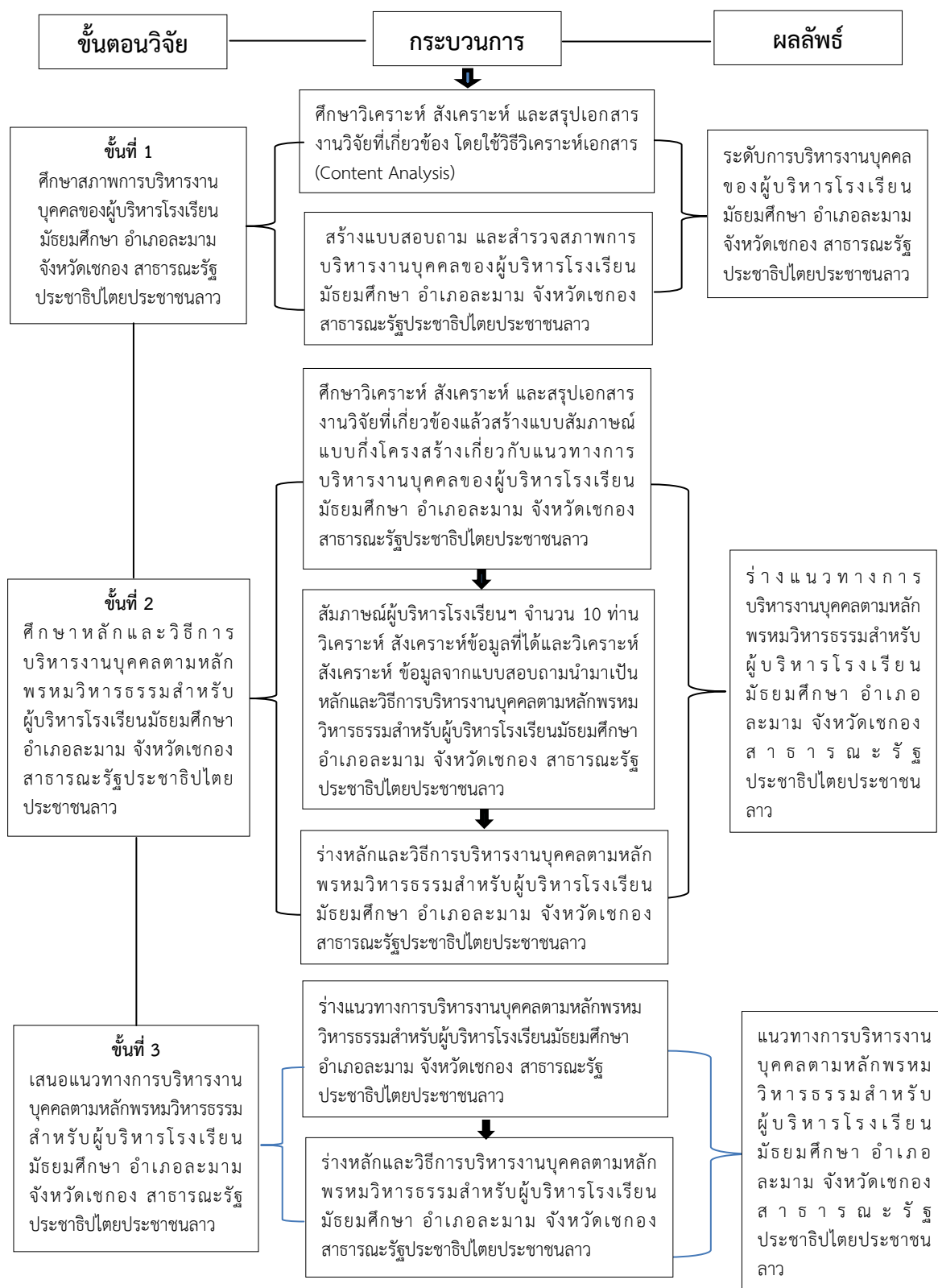
6. การหาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานใช้สูตร (Standard Deviation)

$$\sigma = \frac{\sqrt{\sum (X - \mu)^2}}{N}$$

เมื่อ	σ	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
	X	แทน	ข้อมูลแต่ละจำนวน
	μ	แทน	ค่าเฉลี่ยประชากร
	N	แทน	ข้อมูลทั้งหมด

7. การวิเคราะห์แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษามัธยมศึกษา อำเภอละมาม จังหวัดเซกอง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

ขั้นตอนของการดำเนินการวิจัย



ภาพที่ 3.1 ขั้นตอนของการดำเนินการวิจัย

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอละมาม จังหวัดเขกongsาธารณะรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว มีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอละมาม จังหวัดเขกongsาธารณะรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว 2) เพื่อศึกษาหลักและวิธีการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอละมาม จังหวัดเขกongsาธารณะรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว 3) เพื่อเสนอแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอละมาม จังหวัดเขกongsาธารณะรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ตามแนวทางการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอละมาม จังหวัดเขกongsาธารณะรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวการบริหารงานบุคคลทั้ง 4 ด้าน คือ 1) ด้านการวางแผนบุคลากร 2) ด้านการสรรหาบุคลากร 3) ด้านการพัฒนาบุคลากร 4) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร ซึ่งผู้วิจัยแบ่งผลการวิจัยออกเป็น 4 ตอนดังนี้

4.1 ผลการวิจัยข้อมูลทั่วไป

4.2 ผลการวิจัยข้อมูลความคิดเห็นของผู้อำนวยการและอาจารย์สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีต่อแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอละมาม จังหวัดเขกongsาธารณะรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

4.3 ข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอละมาม จังหวัดเขกongsาธารณะรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

4.4 ผลการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการโรงเรียนเกี่ยวกับแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอละมาม จังหวัดเขกongsาธารณะรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

4.4 องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย

ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิจัยในรูปแบบอธิบาย ดังต่อไปนี้

4.1 ผลการวิจัยข้อมูลทั่วไป

ผลการวิจัยเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้อำนวยการและอาจารย์สอนโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอละมาม จังหวัดเขวาสานธารณะรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวประกอบด้วย เพศ อายุ ตำแหน่ง วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน และระดับชั้นโรงเรียน ใช้วิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ ร้อยละ นำเสนอในรูปแบบตารางคำบรรยายดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.1 ร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้อำนวยการและอาจารย์สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอละมาม จังหวัดเขวาสานธารณะรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวจำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	65	43.3
หญิง	85	56.7
รวม	150	100.0

จากตารางที่ 4.1 ผู้อำนวยการและอาจารย์สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอละมาม จังหวัด เขวาสานธารณะรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว จำนวน 150 คน จำนวน 10 โรงเรียน เป็นเพศหญิง จำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 56.7 เป็นเพศชาย จำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 43.3

ตารางที่ 4.2 ร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้อำนวยการอาจารย์สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอละมาม จังหวัดเขวาสานธารณะรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวจำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 30 ปี	33	22.0
31 - 39 ปี	97	64.7
40 - 49 ปี	18	12.0
50 - 60 ปี	2	1.3
รวม	150	100

จากตารางที่ 4.2 ผู้อำนวยการและอาจารย์สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอละมาม จังหวัดเขวาสานธารณะรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว จำนวน 150 คน จำนวน 10 โรงเรียนมีอายุ 31-39 ปี จำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 64.7 มีอายุต่ำกว่า 30 ปีจำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 22.0 มีอายุ 40-49 ปีจำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 12.0 และ มีอายุ 50-60 ปี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.3

ตารางที่ 4.3 ร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้อำนวยการและอาจารย์สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอละมาม จังหวัดเชกอน สาธารณะรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวจำแนกตามตำแหน่ง

ตำแหน่ง	จำนวน	ร้อยละ
ผู้อำนวยการ	0	0.0
รองผู้อำนวยการ	0	0.0
อาจารย์สอน	150	100.0
เจ้าหน้าที่อื่นๆ	0	0.0
รวม	150	100.0

จากตารางที่ 4.3 ผู้อำนวยการและอาจารย์สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอละมาม จังหวัดเชกอน สาธารณะรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวจำนวน 150 คน จำนวน 10 โรงเรียนมีตำแหน่งเป็นอาจารย์สอนจำนวน 150 คน คิดเป็นร้อยละ100.0

ตารางที่ 4.4 ร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้อำนวยการและอาจารย์สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอละมาม จังหวัดเชกอน สาธารณะรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวจำแนกตามวุฒิการศึกษา

วุฒิการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ชั้นสูง	4	2.7
อนุปริญญาตรี	75	50.0
ปริญญาตรี	69	46.0
สูงกว่าปริญญาตรีขึ้นไป	2	1.3
รวม	150	100.0

จากตารางที่ 4.4ผู้อำนวยการและอาจารย์สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอละมาม จังหวัดเชกอน สาธารณะรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวจำนวน 150 คน จำนวน 10 โรงเรียนมีวุฒิการศึกษาอนุปริญญาตรีจำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 50.0 จบปริญญาตรีจำนวน 65 คนคิดเป็นร้อยละ 46.0 ชั้นสูงจำนวน 4 คนคิดเป็นร้อยละ2.7 และสูงกว่าปริญญาตรีขึ้นไปจำนวน2 คนคิดเป็นร้อยละ1.3

ตารางที่ 4.5 ร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้อำนวยการและอาจารย์สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอละมาม จังหวัดเชกอน สาธารณะรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวจำแนกตามประสบการณ์ทำงาน

ข้อมูลประสบการณ์ทำงาน	จำนวน	ร้อยละ
1-10ปี	65	43.3
11-20 ปี	62	41.3
21-30ปี	12	8.0
31ปีขึ้นไป	11	7.3
รวม	150	100.0

จากตารางที่ 4.5 ผู้อำนวยการและอาจารย์สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอละมาม จังหวัดเชกอน สาธารณะรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวจำนวน 150 คน จำนวน 10 โรงเรียนมีอาจารย์ที่ประสบการณ์ทำงาน 1-10 ปี จำนวน 65 คนคิดเป็นร้อยละ 43.3 11-20 ปี จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 41.3 21-30 ปี จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 8.0 และ 31 ปี ขึ้นไปจำนวน 11 คนคิดเป็นร้อยละ 7.3

ตารางที่ 4.6 ร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้อำนวยการและอาจารย์สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอละมาม จังหวัดเชกอน สาธารณะรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวจำแนกตามระดับชั้นโรงเรียน

ข้อมูลระดับชั้นโรงเรียน	จำนวน	ร้อยละ
โรงเรียนมัธยมสมบูรณ์	75	50.0
โรงเรียนมัธยมตอนปลาย	15	10.0
โรงเรียนมัธยมตอนต้น	60	40.0
รวม	150	100.0

จากตารางที่ 4.6 ผู้อำนวยการและอาจารย์สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอละมาม จังหวัดเชกอน สาธารณะรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวจำนวน 150 คน จำนวน 10 โรงเรียนมีอาจารย์ที่สอนในโรงเรียนระดับชั้นมัธยมสมบูรณ์จำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 50.0 โรงเรียนมัธยมตอนต้นจำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 40.0 และโรงเรียนมัธยมตอนปลายจำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 10.0

4.2 ผลการวิจัยข้อมูลความคิดเห็นของผู้อำนวยการและอาจารย์สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีต่อแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรม สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอละมาม จังหวัดเซกอง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

ผลการวิจัยข้อมูลความคิดเห็นของผู้อำนวยการและอาจารย์สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีต่อแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอละมาม จังหวัดเซกอง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่

1. ด้านการวางแผนงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรม
2. ด้านการสรรหาบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรม
3. ด้านการพัฒนาบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรม
4. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรม

จำนวน 4 ด้าน ด้านละ 10 ข้อ รวมเป็น 40 ข้อ ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าเฉลี่ย และส่วนส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยใช้เกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

- 5 หมายถึง มีความคิดเห็น อยู่ในเกณฑ์ มากที่สุด
- 4 หมายถึง มีความคิดเห็น อยู่ในเกณฑ์ มาก
- 3 หมายถึง มีความคิดเห็น อยู่ในเกณฑ์ ปานกลาง
- 2 หมายถึง มีความคิดเห็น อยู่ในเกณฑ์ น้อย
- 1 หมายถึง มีความคิดเห็น อยู่ในเกณฑ์ น้อยที่สุด

และเกณฑ์ค่าเฉลี่ยของคะแนนตามระดับความคิดเห็นผู้สูงอายุ ดังต่อไปนี้

- ค่าเฉลี่ย 4.50-5.00 หมายถึง มีความคิดเห็น อยู่ในเกณฑ์มากที่สุด
- ค่าเฉลี่ย 3.50-4.49 หมายถึง มีความคิดเห็น อยู่ในเกณฑ์มาก
- ค่าเฉลี่ย 2.50-3.49 หมายถึง มีความคิดเห็น อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง
- ค่าเฉลี่ย 1.50-2.49 หมายถึง มีความคิดเห็น อยู่ในเกณฑ์น้อย
- ค่าเฉลี่ย 1.00-1.49 หมายถึง มีความคิดเห็น อยู่ในเกณฑ์น้อยที่สุด

และผลการวิจัยตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการและอาจารย์สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีต่อแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอละมาม จังหวัดเซกอง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ทั้ง 4 ด้านดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการ และอาจารย์สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอละมาม จังหวัดเขกอง สาธารณะรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว โดยภาพรวม

แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรม สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา		n=กลุ่มตัวอย่าง 150 คน			
		ระดับความคิดเห็น			
		$\bar{X}$	S.D	ระดับ	อันดับที่
1	ด้านการวางแผนงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรม	4.00	0.54	มาก	2
2	ด้านการสรรหาบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรม	4.03	0.54	มาก	1
3	ด้านการพัฒนาบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรม	3.91	0.73	มาก	3
4	ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรม	3.83	0.61	มาก	4
ภาพรวม		3.94	0.51	มาก	

จากตารางที่ 4.7 ผู้อำนวยการและอาจารย์สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา มีความคิดเห็นต่อแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอละมาม จังหวัดเขกอง สาธารณะรัฐ ประชาธิปไตยประชาชนลาว โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.51 และรายด้าน ทุกด้านอยู่ในรับมาก เรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการสรรหาบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.54 ด้านการวางแผนงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.54 ด้านการพัฒนาบุคคลหลักพรหมวิหารธรรม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.73 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดได้แก่ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคคลด้านการวางแผนงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.51ตามลำดับ

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการ และอาจารย์สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอละมาม จังหวัดเชกอง สาธารณะรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวด้านการวางแผนงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรม

แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรม สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา		n=กลุ่มตัวอย่าง 150 คน			
1.ด้านการวางแผนงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรม		ระดับความคิดเห็น			
		$\bar{X}$	S.D	ระดับ	อันดับที่
1	จัดบุคลากรตรงกับวุฒิการศึกษาตามความต้องการของโรงเรียนเพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด	4.13	0.79	มาก	3
2	มีการสำรวจความต้องการเพื่อกำหนดแผนพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจน	4.04	0.71	มาก	7
3	วางแผนการใช้บุคลากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ด้วยความเมตตา	4.18	0.64	มาก	2
4	สร้างโอกาสแก่บุคลากรได้พัฒนาตนเองให้มีประสิทธิภาพ	4.08	0.80	มาก	5
5	ชี้แจงนโยบายการวางแผนบุคลากรอย่างต่อเนื่องด้วยความปรารถนาดี	4.04	0.77	มาก	6
6	ผู้บริหารเห็นด้วยกับนโยบายการวางแผนงานบุคลากรจัดทำคู่มือการศึกษาเพื่อเสริมทักษะบุคลากรเข้าในการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับยุคปัจจุบัน	3.68	0.99	มาก	9
7	บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นต่อการวางแผนงานบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน	3.62	0.99	มาก	10
8	ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนประสบการณ์รูปแบบการเรียนการสอนใหม่และทันสมัยในสถานศึกษาเพื่อความก้าวหน้าขององค์กร	3.93	0.99	มาก	8
9	ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและแนะนำบุคลากรอยู่ร่วมกันอย่างกัลยาณมิตรเพื่อยังประโยชน์สุขกับการทำงานตลอดภาคการศึกษา	4.20	0.80	มาก	1
10	ผู้บริหารและบุคลากรดำเนินงานตามการวางแผนเป็นขั้นตอนและมีส่วนร่วมรับผิดชอบงานช่วยกันด้วยความจริงใจ	4.10	0.71	มาก	4
ภาพรวม		4.00	0.54	มาก	

จากตารางที่ 4.8 ผู้อำนวยการและอาจารย์สอนในโรงเรียนมัศึกษามีความคิดเห็นต่อแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมภาพรวม ด้านการวางแผนงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.54

รายชื่อทุกข้ออยู่ในรับมาก เรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและแนะนำบุคลากรอยู่ร่วมกันอย่างกัลยาณมิตรเพื่อยังประโยชน์สุขกับการทำงานตลอดภาคการศึกษามีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.80 วางแผนการใช้บุคลากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และด้วยความเมตตา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.64 และข้อเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นต่อการวางแผนงานบุคลากรอย่างเท่าเทียมกันมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.99 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการ และอาจารย์สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอละมาม จังหวัดเขกอง สาธารณะรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวด้านการสรรหาบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรม

แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรม สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา		n=กลุ่มตัวอย่าง 150 คน			
2. ด้านการสรรหาบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรม		$\bar{X}$	S.D	ระดับ	อันดับที่
11	ให้บุคลากรเข้าปฏิบัติงานตรงกับความรู้ความสามารถของตนเองอย่างยุติธรรม	4.0	0.79	มาก	5
12	เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการคัดเลือกเข้าปฏิบัติงานเพื่อแสดงศักยภาพในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเท่าเทียมกัน	4.06	0.65	มาก	3
13	บุคลากรทุกคนมีอิสระในการใช้ประสบการณ์เพื่อปฏิบัติงานของตนเองอย่างสุดความสามารถ	4.08	0.72	มาก	2
14	ผู้บริหารวางตนเป็นกลางในการสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถเพื่อทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสถานศึกษา	3.94	0.82	มาก	10
15	ผู้บริหารให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานเพื่อรับประกันด้านประสิทธิภาพ	4.28	0.77	มาก	1
16	ผู้บริหารกล่าวยกย่องบุคลากรปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดขวัญกำลังใจในการทำงาน	3.96	0.78	มาก	8
17	ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรเสนอความต้องการในการพัฒนาตนเองด้วยวิธีการอื่นๆ อย่างเท่าเทียมกัน	4.04	0.60	มาก	4
18	บุคลากรเข้าปฏิบัติงานทุกคนสามารถมีส่วนร่วมในการทำประโยชน์ต่อองค์กรและสังคมด้วยความจริงใจ	3.95	0.72	มาก	9
19	จัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานโดยยึดระเบียบเป็นพื้นฐานการตัดสินใจอย่างเสมอภาค	3.97	0.75	มาก	7
20	ผู้บริหารประพฤติตนเสมอต้นเสมอปลายกับบุคลากรที่เข้ามาปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน	3.97	0.90	มาก	6
ภาพรวม		4.03	0.54	มาก	

จากตารางที่ 4.9 ผู้อำนวยการและอาจารย์สอนในโรงเรียนมัศึกษามีความคิดเห็นต่อแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรม โดยภาพรวม ด้านการสรรหาบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.54

รายชื่อ ทุกข้ออยู่ในรับมาก เรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ผู้บริหารให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานเพื่อรับประกันด้านประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.28 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.77 บุคลากรทุกคนมีอิสระในการใช้ประสบการณ์เพื่อปฏิบัติงานของตนเองอย่างสุดความสามารถ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.72 และข้อเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ผู้บริหารวางตนเป็นกลางในการสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถเพื่อทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสถานศึกษามีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.82 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการ และอาจารย์สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอละมาม จังหวัดเซกอง สาธารณะรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวด้านการพัฒนาบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรม

แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรม สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา		n=กลุ่มตัวอย่าง 150 คน ระดับความคิดเห็น			
3. ด้านการพัฒนาบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรม		$\bar{X}$	S.D	ระดับ	อันดับที่
21	จัดมีการสัมมนาทางวิชาการเพื่อเกิดการพัฒนางานองค์ความรู้ความสามารถแก่บุคลากรอย่างต่อเนื่องอย่างทั่วถึง	3.44	0.82	ปานกลาง	10
22	ผู้บริหารได้จัดสรรงบประมาณสนับสนุนเป็นค่าใช้จ่ายในการพัฒนาระดับด้านวุฒิการศึกษาแก่บุคลากรให้สูงขึ้น	3.55	0.83	มาก	9
23	จัดกิจกรรมที่สร้างสรรค์เพื่อเกิดความสัมพันธ์ภายในองค์กร	4.00	0.76	มาก	3
24	ผู้บริหารให้ความใส่ใจชีวิตความเป็นอยู่ของบุคลากรด้วยความรักเพื่อเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน	3.84	0.76	มาก	6
25	ผู้บริหารแนะนำกระบวนการพัฒนาบุคลากรด้วยวาจาสุภาพอย่างต่อเนื่อง	4.02	0.81	มาก	1
26	นำผลการประเมินการปฏิบัติงานบุคลากรมาใช้เป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนาบุคลากรให้ดียิ่งขึ้น	3.74	0.61	มาก	8
27	ผู้บริหารประพฤติตนสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีและยังประโยชน์สุขแก่องค์กร	3.94	0.73	มาก	4
28	ผู้บริหารมีความรับผิดชอบในการแก้ไขปัญหาในการบริหารบุคลากรอย่างสร้างสรรค์ ยุติธรรม	4.01	0.84	มาก	2
29	ดึงเอาบุคลากรที่ดี มีศักยภาพ มาพัฒนาต่อยอดแก่บุคลากรที่มีแล้วอย่างสม่ำเสมอและด้วยความหวังดี	3.75	0.97	มาก	7
30	ปรับปรุงพฤติกรรมต่างๆของบุคลากรโดยยึดระเบียบเป็นพื้นฐาน และสมเหตุสมผล	3.92	0.76	มาก	5
ภาพรวม		3.91	0.73	มาก	

จากตารางที่ 4.10 ผู้อำนวยการและอาจารย์สอนในโรงเรียนมัศึกษามีความคิดเห็นต่อแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรม โดยภาพรวม ด้านการพัฒนาบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.73

รายชื่อ ทุกข้ออยู่ในรับมาก เรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ผู้บริหารคอยแนะนำกระบวนการพัฒนาบุคลากรด้วยวาจาสุภาพอย่างต่อเนื่องมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.81 ผู้บริหารมีความรับผิดชอบในการแก้ไขปัญหาในการบริหารบุคลากรอย่างสร้างสรรค์ ยุติธรรม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.84 และข้อเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ผู้บริหารจัดมีการสัมมนาทางวิชาการเพื่อเกิดการพัฒนางานองค์ความรู้ความสามารถแก่บุคลากรอย่างต่อเนื่องอย่างทั่วถึง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.44 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.82 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการ และอาจารย์สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอละมาม จังหวัดเซกอง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรม

แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรม สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา		n=กลุ่มตัวอย่าง 150 คน ระดับความคิดเห็น			
4. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรม		$\bar{X}$	S.D	ระดับ	อันดับที่
31	ยึดความเป็นกลางในการส่งเสริมบุคลากรให้เข้าอบรมศึกษาต่อเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถและเพิ่มพูนคุณวุฒิที่สูงขึ้นไป	3.89	0.71	มาก	4
32	มีความเป็นธรรมในการแก้ไขการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสร้างสรรค์	3.96	0.76	มาก	2
33	แจ้งเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานให้บุคลากรทราบล่วงหน้า มีความเป็นธรรม	3.81	0.78	มาก	6
34	ให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นต่องานด้านการบริหารบุคลากรอย่างทั่วถึง	3.81	0.79	มาก	5
35	เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยความเป็นธรรม	3.95	0.88	มาก	3
36	ติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเป็นระบบยึดหลักความเป็นกลาง	3.76	0.81	มาก	7
37	มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วยความยุติธรรม	4.02	0.75	มาก	1
38	ประเมินบุคลากรด้วยผลงานวิชาการและการปฏิบัติงานด้วยความเป็นกลาง	3.73	0.72	มาก	8
39	เก็บรวบรวมผลการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรไว้อย่างเป็นระบบ	3.71	0.83	มาก	9
40	มีการแจ้งผลการประเมินบุคลากรให้บุคลากรทราบทุกครั้ง	3.66	0.87	มาก	10
ภาพรวม		3.83	0.61	มาก	

จากตารางที่ 4.11 ผู้อำนวยการและอาจารย์สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษามีความคิดเห็นต่อแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรม โดยภาพรวม ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.61

รายชื่อ ทุกข้ออยู่ในรับมาก เรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ผู้บริหารมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วยความยุติธรรมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.75 มีความเป็นธรรมในการแก้ไขการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสร้างสรรค์มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.76 และข้อเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ มีการแจ้งผลการประเมินบุคลากรให้บุคลากรทราบทุกครั้งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.87 ตามลำดับ

4.3 ข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอละมาม จังหวัดเขกongsารณะรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

ตารางที่ 4.12 ข้อเสนอแนะแนวทางจากผู้อำนวยการและอาจารย์สอนเกี่ยวกับแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอละมาม จังหวัดเขกongsารณะรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

การบริหารงานบุคคล	แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรม	n= 150 คน	
		จำนวน	ร้อยละ
1. ด้านการวางแผนงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรม	ผู้บริหารควรใช้หลักพรหมวิหารธรรมวางแผนงานบุคลากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เพื่อปฏิบัติงานของตนอย่างสุดความสามารถอย่างมีเมตตา	9	6.0
2. ด้านการสรรหาบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรม	ผู้บริหารควรวางแผนการช่วยเหลือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเมื่อเกิดประสบปัญหาด้านใดด้านหนึ่งเพื่อให้เกิดขวัญกำลังใจในการทำงาน	7	4.6
3. ด้านการพัฒนาบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรม	ผู้บริหารควรยกย่องบุคลากรปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดขวัญกำลังใจในการทำงานตลอดถึงการแสดงความยินดีกับบุคลากรที่มีความเจริญก้าวหน้า	8	5.3
4. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรม	ผู้บริหารวางตนเป็นกลางในการสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถเพื่อทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสถานศึกษาและมีความเป็นธรรมกับทุกฝ่าย	5	3.3

จากตารางที่ 4.12 ข้อเสนอแนะแนวทางจากผู้อำนวยการและอาจารย์สอนเกี่ยวกับแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอละมาม จังหวัดเขกongsารณะรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวมีผลดังนี้

1. ด้านการวางแผนงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมผู้บริหารควรใช้หลักพรหมวิหารธรรมวางแผนงานบุคลากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เพื่อปฏิบัติงานของตนอย่างสุดความสามารถ อย่างมีเมตตา

2. ด้านการสรรหาบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมผู้บริหารควรวางแผนการช่วยเหลือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเมื่อเกิดประสบปัญหาด้านใดด้านหนึ่งเพื่อให้เกิดขวัญกำลังใจในการทำงาน

3. ด้านการพัฒนาบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมผู้บริหารควรยกย่องบุคลากรปฏิบัติงานให้เกิดขวัญกำลังใจในการทำงานแสดงความยินดีกับบุคลากรที่มีความเจริญก้าวหน้า

4. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมผู้บริหารวางตนเป็นกลางในการสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถเพื่อทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสถานศึกษาและมีความเป็นธรรมกับทุกฝ่าย

4.4 ผลการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการโรงเรียนเกี่ยวกับแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอละมาม จังหวัดเขวาสานธารณะรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

การสัมภาษณ์ มีวัตถุประสงค์ เพื่อรวบรวมข้อมูลสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอละมาม จังหวัดเขวาสานธารณะรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวซึ่งมีประเด็นสำคัญในการสัมภาษณ์ผู้บริหารจำนวน 5 ท่าน ประกอบด้วย

1. ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมตอนปลายเขกอง
2. ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมสมบูรณ์ชนเผ่าแขวง
3. ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมสมบูรณ์ มิตภาพลาว-เวียด
4. ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมตอนต้นบ้านโม
5. ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมสมบูรณ์ดอนจันท์

ซึ่งมีรายละเอียดจากคำสัมภาษณ์สรุปความสำคัญ (Key Informants) ดังรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ด้านการวางแผนงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรม

ด้านการวางแผนงานบุคคลผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมตอนปลายเขกองให้คำสัมภาษณ์ว่าทางโรงเรียนให้ความสำคัญเกี่ยวกับหลักธรรมกับการบริหารมากในวางแผนงานบุคลากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เพื่อปฏิบัติงานของตนอย่างสุดความสามารถ อย่างมีเมตตา¹ สอดคล้องกับ ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมสมบูรณ์ชนเผ่าแขวง ให้คำสัมภาษณ์ว่าผู้บริหารควรวางแผนการช่วยเหลือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเมื่อเกิดประสบปัญหาในด้านใดด้านหนึ่งเพื่อให้เกิดขวัญกำลังใจในการทำงาน² สอดคล้องกับผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมสมบูรณ์ มิตภาพลาว-เวียดให้คำสัมภาษณ์ว่า ผู้บริหารควรยกย่องบุคลากรปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดขวัญกำลังใจในการทำงานตลอดถึงการแสดงความยินดีกับบุคลากรที่มีความเจริญก้าวหน้า³ สอดคล้องกับ ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมตอนต้นบ้านโมให้คำสัมภาษณ์ว่า ผู้บริหารควรวางแผนตนเป็นกลางในการสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถเพื่อทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสถานศึกษาและมีความเป็นธรรมกับทุกฝ่าย⁴ สอดคล้องกับ ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมสมบูรณ์ดอนจันท์ ให้คำสัมภาษณ์ว่าผู้บริหารหรือ

¹สัมภาษณ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมตอนปลายเขกอง, อำเภอละมาม จังหวัดเขวาสานธารณะรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว, 2 กรกฎาคม 2562.

²สัมภาษณ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมสมบูรณ์ชนเผ่าแขวง,อำเภอละมาม จังหวัดเขวาสานธารณะรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว, 4 กรกฎาคม 2562.

³สัมภาษณ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมสมบูรณ์ มิตภาพลาว-เวียด,อำเภอละมาม จังหวัดเขวาสานธารณะรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว, 5 กรกฎาคม 2562.

⁴สัมภาษณ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมตอนต้นบ้านโม,อำเภอละมาม จังหวัดเขวาสานธารณะรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว, 3 กรกฎาคม 2562.

“หัวหน้า” ต้องมีความเมตตาและความกรุณาต่อลูกน้องด้วยการใส่ใจในการดูแล “ลูกน้อง” เสมือนหนึ่งสมาชิกในครอบครัวไม่ใช่แค่แรงงานเท่านั้น เพื่อให้ “ลูกน้อง” มีความสุขกับการทำงาน และทำงานอย่างเต็มความสามารถ เพราะการทำงานที่ดีจะต้องประกอบด้วย⁵

2. ด้านการสรรหาบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรม

การสรรหาบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมตอนปลายเขกองให้คำสัมภาษณ์ว่า ควรดำเนินการจัดบุคลากรตรงกับวุฒิสายงานการศึกษาตามความต้องการของโรงเรียนเพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด⁶ สอดคล้องกับผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมสมบูรณ์ชนเผ่าแขวงให้คำสัมภาษณ์ว่า ผู้บริหารเห็นด้วยกับนโยบายการวางแผนงานบุคลากรจัดทำคู่มือการศึกษาเพื่อเสริมทักษะบุคลากรเข้าในการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับยุคปัจจุบัน⁷ สอดคล้องกับ ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมสมบูรณ์ มิตภาพลาว-เวียดให้คำสัมภาษณ์ว่า ผู้บริหารให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานเพื่อรับประกันด้านประสิทธิภาพ⁸ สอดคล้องกับผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมตอนต้นบ้านโมให้คำสัมภาษณ์ว่า ควรเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการคัดเลือกเข้าปฏิบัติงานเพื่อแสดงศักยภาพในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเท่าเทียมกัน⁹ สอดคล้องกับผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมสมบูรณ์ดอนจันทร์ให้คำสัมภาษณ์ว่าผู้บริหารประพฤติตนเสมอต้นเสมอปลายกับบุคลากรที่เข้ามาปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน¹⁰

3. ด้านการพัฒนาบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรม

การพัฒนาบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมตอนปลายเขกองให้คำสัมภาษณ์ว่าผู้บริหารควรส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรเสนอความต้องการในการพัฒนาตนเองด้วยวิธีการอื่นๆ อย่างเท่าเทียมกัน¹¹ สอดคล้องกับผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมสมบูรณ์ชนเผ่าแขวงให้คำสัมภาษณ์ว่า ควรจัดมีการสัมมนาทางวิชาการเพื่อการพัฒนาองค์ความรู้ความสามารถแก่บุคลากรอย่างต่อเนื่องอย่างทั่วถึง¹² สอดคล้องกับผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมสมบูรณ์ มิตภาพลาว-เวียดให้คำสัมภาษณ์ว่า ควรวางแผนการช่วยเหลือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเมื่อเกิดประสบปัญหาในด้านใดด้านหนึ่งเพื่อให้เกิดขวัญกำลังใจในการทำงาน¹³ สอดคล้องกับผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมตอนต้นบ้านโมให้คำสัมภาษณ์ว่าติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเป็นระบบยึดหลักความเป็นกลาง

⁵ สัมภาษณ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมสมบูรณ์ดอนจันทร์,อำเภอละมาม จังหวัดเขกองสาธารณะรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว, 4 กรกฎาคม 2562.

⁶ สัมภาษณ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมตอนปลายเขกอง, 2 กรกฎาคม 2562.

⁷ สัมภาษณ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมสมบูรณ์ชนเผ่าแขวง, 4 กรกฎาคม 2562.

⁸ สัมภาษณ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมสมบูรณ์ มิตภาพลาว-เวียด, 5 กรกฎาคม 2562.

⁹ สัมภาษณ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมตอนต้นบ้านโม, 3 กรกฎาคม 2562.

¹⁰ สัมภาษณ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมสมบูรณ์ดอนจันทร์, 4 กรกฎาคม 2562.

¹¹ สัมภาษณ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมตอนปลายเขกอง, 2 กรกฎาคม 2562.

¹² สัมภาษณ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมสมบูรณ์ มิตภาพลาว-เวียด, 5 กรกฎาคม 2562.

¹³ สัมภาษณ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมสมบูรณ์ มิตภาพลาว-เวียด, 5 กรกฎาคม 2562.

แก่บุคลากรทุกคน¹⁴ สอดคล้องกับผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมสมบูรณ์ดอนจันทร์ตั้งเอาบุคลากรที่ดี มีศักยภาพ มาพัฒนาต่อยอดแก่บุคลากรที่มีแล้วอย่างสม่ำเสมอและด้วยความหวังดี¹⁵

4. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรม

การประเมินผลการปฏิบัติงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมตอนปลายเขกองให้คำสัมภาษณ์ว่า ผู้บริหารควรแจ้งเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานให้บุคลากรทราบล่วงหน้า ความเป็นธรรมกับทุกฝ่าย¹⁶ สอดคล้องกับผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมสมบูรณ์ชนเผ่าแขวงให้คำสัมภาษณ์ว่าควรส่งเสริมให้บุคลากรนำหลักพรหมวิหารไปปรับปรุงพฤติกรรมต่างๆโดยยึดระเบียบเป็นพื้นฐาน และสมเหตุสมผล¹⁷ สอดคล้องกับผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมสมบูรณ์ มิตภาพลาว-เวียดสอดคล้องกับ ผู้บริหารควรวางแผนการช่วยเหลือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเมื่อเกิดประสบปัญหาด้านใดด้านหนึ่งเพื่อให้เกิดขวัญกำลังใจในการทำงาน¹⁸ สอดคล้องกับผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมตอนต้นบ้านโมให้คำสัมภาษณ์ว่า ควรนำผลการประเมินการปฏิบัติงานบุคลากรมาใช้เป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนาบุคลากรให้ดียิ่งขึ้น¹⁹ สอดคล้องกับผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมสมบูรณ์ดอนจันทร์ให้คำสัมภาษณ์ว่าผู้บริหารให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานเพื่อรับประกันด้านประสิทธิภาพ²⁰

¹⁴ สัมภาษณ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมตอนต้นบ้านโม, 3 กรกฎาคม 2562.

¹⁵ สัมภาษณ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมสมบูรณ์ดอนจันทร์, 4 กรกฎาคม 2562.

¹⁶ สัมภาษณ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมตอนปลายเขกอง, 2 กรกฎาคม 2562.

¹⁷ สัมภาษณ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมสมบูรณ์ มิตภาพลาว-เวียด, 5 กรกฎาคม 2562.

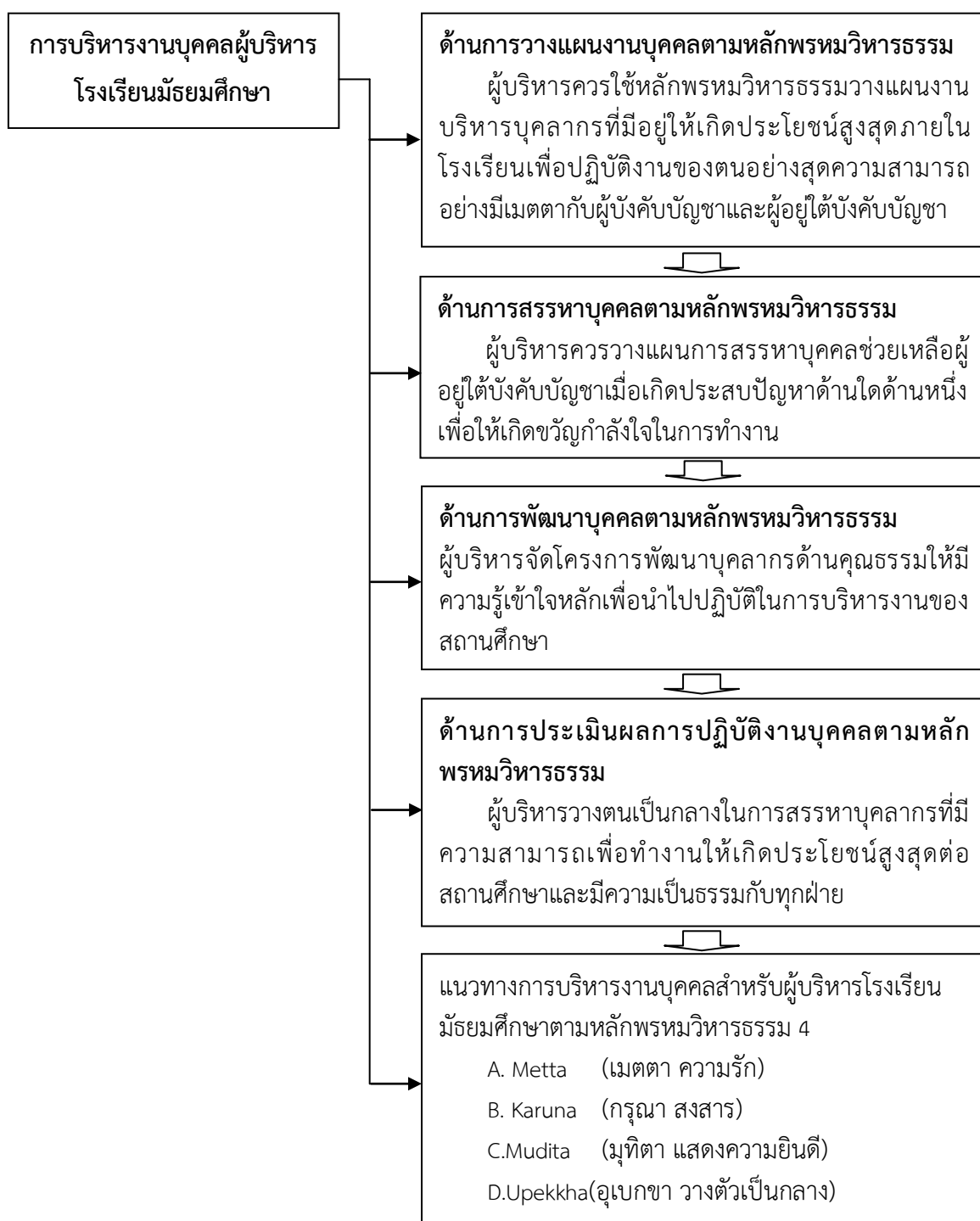
¹⁸ สัมภาษณ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมสมบูรณ์ มิตภาพลาว-เวียด, 5 กรกฎาคม 2562.

¹⁹ สัมภาษณ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมตอนต้นบ้านโม, 3 กรกฎาคม 2562.

²⁰ สัมภาษณ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมสมบูรณ์ดอนจันทร์, 4 กรกฎาคม 2562.

4.5 องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย

การวิจัยเรื่อง แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอละมาม จังหวัดเซกอง สาธารณะรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ผู้วิจัยสามารถสรุปเป็นองค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัยดังภาพที่ 4.1



ภาพที่ 4.1 องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง แนวทางการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอละแมม จังหวัดเชกอน สาธารณะรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ทั้ง 4 ด้าน คือ 1) ด้านการวางแผนบุคลากร 2) ด้านการสรรหาบุคลากร 3) ด้านการพัฒนาบุคลากร 4) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร ซึ่งผู้วิจัยแบ่งการอภิปรายผลวิจัย ดังต่อไปนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง แนวทางการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอละแมม จังหวัดเชกอน สาธารณะรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว สรุปผลได้ดังนี้

1. สรุปผลการวิจัยเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป

ผลการวิจัยเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารและอาจารย์สอนโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอละแมม จังหวัดเชกอน สาธารณะรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ประกอบด้วย เพศ อายุ ตำแหน่ง วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน และระดับชั้นโรงเรียน จำนวน 150 คน จำนวน 10 โรงเรียน เป็นหญิง จำนวน 85 คน เป็นชาย จำนวน 65 คน มีอายุ 31-39 ปี จำนวน 97 คน มีอายุต่ำกว่า 30 ปีจำนวน 33 คน มีอายุ 40-49 ปีจำนวน 18 คน มีอายุ 50-60 ปี จำนวน 2 คน มีตำแหน่งเป็นอาจารย์สอนจำนวน 150 คน มีวุฒิการศึกษานุปริญญาตรีจำนวน 75 คนวุฒิการศึกษาปริญญาตรีจำนวน 65 คน ชั้นสูงจำนวน 4 คน และสูงกว่าปริญญาตรีขึ้นไปจำนวน 2 คนและมีอาจารย์ที่ประสบการณ์ทำงาน 1-10 ปี จำนวน 65 คน มีอาจารย์ที่ประสบการณ์ทำงาน 11-20 ปีจำนวน 62 คน มีอาจารย์ที่ประสบการณ์ทำงาน 21-30 ปี จำนวน 12 คนและมีอาจารย์ที่ประสบการณ์ทำงาน 31ปี ขึ้นไป จำนวน 11 คน และอาจารย์ที่สอนในโรงเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้นจำนวน 75 คน สอนอยู่โรงเรียนมัธยมตอนต้น จำนวน 60 คนและโรงเรียนมัธยมตอนปลายจำนวน 15 คน

2. สรุปผลการวิจัยข้อมูลตามความคิดเห็นโดยภาพรวม

2.1 สรุปผลการวิจัยข้อมูลความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีต่อแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอละแมม จังหวัดเชกอน สาธารณะรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ โดยภาพรวม ทุกด้าน อยู่ในรับมาก เรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการสรรหาบุคลากรด้วยหลักพรหมวิหารธรรม ด้านการวางแผนงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหารธรรม ด้านการพัฒนาบุคลากรด้วยหลักพรหมวิหารธรรม และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร ตามลำดับ

3. สรุปผลการวิจัยข้อมูลตามความคิดเห็นเป็นรายด้าน

3.1 ด้านการวางแผนงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรม ผู้อำนวยการและอาจารย์สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา มีความคิดเห็นต่อแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรม ทุกข้อ อยู่ในรับมาก เรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี และแนะนำบุคลากรอยู่ร่วมกันอย่างกัลยาณมิตรเพื่อยังประโยชน์สุขกับการทำงาน ตลอดจนภาคการศึกษา มีการวางแผนการใช้บุคลากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และด้วยความเมตตาและเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นต่อการวางแผนงานบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน ตามลำดับ

3.2 ด้านการสรรหาบุคลากรด้วยหลักพรหมวิหารธรรม ผู้อำนวยการและอาจารย์สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา มีความคิดเห็นต่อแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรม ทุกข้อ อยู่ในรับมาก เรียงจากมากไปหาน้อย เรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานเพื่อรับประกันด้านประสิทธิภาพ บุคลากรทุกคนมีอิสระในการใช้ประสบการณ์เพื่อปฏิบัติงานของตนอย่างสุดความสามารถ และผู้บริหารวางตนเป็นกลางในการสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถเพื่อทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสถานศึกษา ตามลำดับ

3.3 ด้านการพัฒนาบุคลากรด้วยหลักพรหมวิหารธรรม ผู้อำนวยการและอาจารย์สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา มีความคิดเห็นต่อแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรม รายข้อ ทุกข้อ อยู่ในรับมาก เรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารคอยแนะนำกระบวนการพัฒนาบุคลากรด้วยวาจาสุภาพอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารมีความรับผิดชอบในการแก้ไขปัญหาในการบริหารบุคลากรอย่างสร้างสรรค์ ยุติธรรม และผู้บริหารจัดมีการสัมมนาทางวิชาการเพื่อเกิดการพัฒนาองค์ความรู้ความสามารถแก่บุคลากรอย่างต่อเนื่องอย่าง ตามลำดับ

3.4 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร ผู้อำนวยการและอาจารย์สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา มีความคิดเห็นต่อแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรม รายข้อ ทุกข้อ อยู่ในรับมาก เรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วยความยุติธรรม มีความเป็นธรรมในการแก้ไขการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสร้างสรรค์ และแจ้งผลการประเมินบุคลากรให้บุคลากรทราบทุก ตามลำดับ

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง แนวทางการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอละมาม จังหวัดเขื่อง สาธารณะรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ผู้วิจัยได้นำประเด็นมาอภิปรายผลทั้ง 4 ด้าน ต่อไปนี้

1. สรุปผลการวิจัยข้อมูลตามความคิดเห็นโดยภาพรวม อยู่ในรับมาก เพราะว่า ผลการดำเนินงานของผู้บริหารเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการสรรหาบุคลากรด้วยหลักพรหมวิหารธรรม ด้านการวางแผนงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหารธรรม ด้านการพัฒนาบุคลากรด้วยหลักพรหมวิหารธรรม และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรสอดคล้องกับ สมพงษ์ เกษมสิน กล่าวถึง ความสำคัญของการบริหารงานบุคคลว่าบรรดาปัจจัยที่ใช้ในการพัฒนาประเทศนั้น กำลังคนนับได้ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดเพราะเหตุว่าถ้ามี

จำนวนคนพอสมควร มีความรู้ความสามารถเหมาะสมแก่หน้าที่การงานและมีการจัดการที่ดีแล้ว โอกาสที่จะทำงานให้ได้ผลดีและประหยัดย่อมง่ายขึ้นเป็นอันมาก จนอาจกล่าวได้ว่าคนสำคัญยิ่งกว่าเงินและสิ่งของมากมายนัก เพราะถ้าคนมีความสามารถแล้วทุกอย่างจะสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีและรวดเร็ว¹ และงานวิจัยของ พระธนากร วชิรธมโม (โพธิ์วัน) ได้ศึกษาเรื่อง “การบริหารงานบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1” ผลการวิจัยพบว่าสภาพการบริหารงานบุคคล ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูพบว่า ด้านการวางแผนบุคลากร ด้านการสรรหาบุคลากร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านการพัฒนาบุคลากร มีสภาพการปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก และมีแนวทางในการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารและครู พบว่า ควรมีการวางแผนบุคลากรที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการสรรหาบุคลากร มีการส่งเสริมด้านการฝึกอบรมสัมมนาทางวิชาการ คุณธรรมจริยธรรมและปฏิบัติธรรม มีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามความสามารถของแต่ละบุคคลอย่างมีความยุติธรรม²

2. ด้านการวางแผนงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรม ทุกข้อ อยู่ในรับมาก เพราะว่าการกำหนดวิธีการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรอย่างเป็นระบบ ให้สอดคล้องกับตำแหน่งงาน เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพในโรงเรียน ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและแนะนำบุคลากรอยู่ร่วมกันอย่างกัลยาณมิตรเพื่อยังประโยชน์สุขกับการทำงาน ตลอดภาคการศึกษา มีการวางแผนการใช้บุคลากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และด้วยความเมตตาและเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นต่อการวางแผนงานบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน สอดคล้องกับ สุภาพร พิศาลบุตร ได้กล่าวถึง การวางแผนบุคลากร ไว้ว่า หมายถึงกระบวนการในการคาดการณ์ความต้องการของบุคลากรขององค์การเกี่ยวกับประเภท จำนวนและคุณภาพของบุคคลไว้ล่วงหน้า เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการดำเนินการอย่างมีระบบ³ และงานวิจัยของ หนูพร สุภาชาติ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “สภาพปัญหาและประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดสกลนคร” ผลการวิจัย พบว่า 1) สภาพ ปัญหา และประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดสกลนครโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง 2) ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดสกลนคร มีความเห็นเกี่ยวกับสภาพ ปัญหาและประสิทธิผล การบริหารงานบุคคลโดยรวมไม่แตกต่างกัน 3) ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดสกลนคร ที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพ ปัญหาและประสิทธิผล การบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดสกลนครโดยรวมและราย

¹ สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, พิมพ์ครั้งที่ 5, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิชจำกัด, 2543), หน้า 2.

² พระธนากร วชิรธมโม (โพธิ์วัน), “การบริหารงานบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2553).

³ สุภาพร พิศาลบุตร, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, อ่างใน เล่มเดียวกัน, หน้า 17.

ด้านไม่แตกต่างกัน 4) ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดสกลนคร ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่จัดการศึกษาระดับแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัญหาและประสิทธิผล การบริหารงานบุคคลโดยรวมไม่แตกต่างกัน 5) ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน ที่ปฏิบัติงานในเขตพื้นที่การศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสภาพ ปัญหาและประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดสกลนคร โดยรวมไม่แตกต่างกัน 6) การวิจัยครั้งนี้ได้เสนอแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการและด้านการออกจากราชการไว้ด้วย

3. ด้านการสรรหาบุคลากรด้วยหลักพรหมวิหารธรรม อยู่ในรับมากเพราะว่าการแสวงหาบุคคลที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งโดยเริ่มตั้งแต่กระบวนการวางแผนกำลังคน การคัดเลือกบุคคล การปฐมนิเทศ การทดลองปฏิบัติหน้าที่และการบรรจุแต่งตั้งในโรงเรียน ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานเพื่อรับประกันด้านประสิทธิภาพบุคลากรทุกคนมีอิสระในการใช้ประสบการณ์เพื่อปฏิบัติงานของตนอย่างสุดความสามารถ และผู้บริหารวางแผนเป็นกลางในการสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถเพื่อทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสถานศึกษา สอดคล้องกับ สุดา สุวรรณภิรมย์ ได้กล่าวว่า การสรรหาบุคลากร หมายถึง กระบวนการกลั่นกรองและคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติ คุณสมบัติทางการศึกษา มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งมาสมัครงานในตำแหน่งต่าง ๆ ที่องค์การเปิดรับสมัครการสรรหาบุคลากร หมายถึงการ ค้นหาและจูงใจผู้สมัครงานที่มีความรู้ ประสบการณ์ความสามารถ ความเหมาะสมกับตำแหน่งที่องค์การต่าง ๆ ต้องการเข้ามาทำงาน การสรรหา เริ่มตั้งแต่การแสวงหาบุคคลจากแหล่งต่าง ๆ ดึงดูดบุคคลที่มีศักยภาพที่เหมาะสมให้เกิดความสนใจและสิ้นสุดเมื่อบุคคลได้เข้ามาสมัครงานในองค์การ⁴ และงานวิจัยของ พระนิรันดร์ สุทธิเมตติโก ได้วิจัยเรื่อง “การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตบางกอกน้อย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทม. เขต 3” ประจำปีการศึกษา 2552 กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหาร 61 คน และครูผู้สอน 227 คน ผลการวิจัยพบว่า สภาพการบริหารงานบุคคล โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการสรรหาบุคลากร ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านการพิจารณาให้บุคลากรพ้นจากงาน มีสภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน ยกเว้นด้านการวางแผนอัตรากำลัง มีสภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับมากแนวทางใน การพัฒนาการบริหารงานบุคคล คือ ควรมีการวางแผนอัตรากำลังที่เหมาะสมกับตำแหน่ง เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการสรรหาบุคลากร มีการส่งเสริมขวัญกำลังใจแก่บุคลากรที่หลากหลาย มีการส่งเสริมด้านการฝึกอบรมสัมมนาทางวิชาการ คุณธรรม จริยธรรมและปฏิบัติธรรม มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

⁴สุดา สุวรรณภิรมย์, เอกสารสอนวิชา การบริหารงานบุคคล (Personnel management), อ้างใน พระมหาธนศักดิ์ ธรรมโชโต (ขึ้นสว่าง), “แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักอรรถ 4 เชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา จังหวัดปราจีนบุรี”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2554), หน้า 21.

ตามระบบคุณธรรมและระเบียบปฏิบัติและในการพิจารณาให้พ้นจากงานนั้นให้พิจารณาถึงระเบียบการขอขอสถานศึกษาเป็นหลัก⁵

3.3 ด้านการพัฒนาบุคลากรด้วยหลักพรหมวิหารธรรม ผู้อำนวยการและอาจารย์สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา มีความคิดเห็นต่อแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรม รายชื่อ ทุกชื่อ อยู่ในรับมาก เรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารคอยแนะนำกระบวนการพัฒนาบุคลากรด้วยวาจาสุภาพอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารมีความรับผิดชอบในการแก้ไขปัญหาในการบริหารบุคลากรอย่างสร้างสรรค์ ยุติธรรม และผู้บริหารจัดมีการสัมมนาทางวิชาการเพื่อเกิดการพัฒนาองค์ความรู้ความสามารถแก่บุคลากรอย่างต่อเนื่องอย่าง สอดคล้องกับ สุภาพร พิศาลบุตร และยงยุทธ เกษสาคร ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า คือ กระบวนการที่จะเพิ่มความรู้ ทักษะและความสามารถของบุคคลในสังคมใดสังคมหนึ่ง หรือในองค์กรใดองค์กรหนึ่ง การพัฒนาบุคลากรจะครอบคลุมใน 3 เรื่อง คือ การฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา⁶ และงานวิจัยของ กรรณิการ์ กงแก้ว ได้วิจัยเรื่อง “ความต้องการพัฒนาบุคลากรของอาจารย์มหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น” ผลการวิจัยพบว่า อาจารย์ส่วนใหญ่เห็นความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรและต้องการพัฒนาอย่างต่อเนื่องทุกด้าน แต่นโยบายการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยยังไม่ชัดเจน และการจัดสรรงบประมาณยังไม่เพียงพอกับความต้องการ นอกจากนี้อาจารย์ต้องการความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบ เงินเดือนและสวัสดิการที่ดีขึ้น ต้องการฝึกอบรมสัมมนา การศึกษาดูงานทั้งภายในและภายนอกอย่างน้อยปีละ 1-2 ครั้ง ต้องการศึกษาต่อในระดับปริญญาเอก ซึ่งมหาวิทยาลัยควรจัดสรรโควตาเพิ่มมากขึ้น ต้องการทำวิจัยและตำแหน่งทางวิชาการมาก แต่ยังขาดซึ่งทักษะและแนวปฏิบัติที่ชัดเจนและต้องการพัฒนาตนเองหลังจากการประเมินบุคลากรประจำปี เพื่อให้ตนเองทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นในปีถัดไป⁷

3.4 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร ผู้อำนวยการและอาจารย์สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา มีความคิดเห็นต่อแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรม รายชื่อ ทุกชื่อ อยู่ในรับมาก เรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วยความยุติธรรม มีความเป็นธรรมในการแก้ไขการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสร้างสรรค์ และแจ้งผลการประเมินบุคลากรให้บุคลากรทราบทุก สอดคล้องกับ วิโรจน์ สารรัตน์ ได้อธิบายถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า หมายถึง กระบวนการกำหนดความคาดหวังในการปฏิบัติงานของพนักงานแล้วมีการวัดผลกับความคาดหวังนั้น แล้วส่งเป็นข้อมูลย้อนกลับให้พวกเขาได้ทราบ โดยมีจุดมุ่งหมายหลักเพื่อให้เป็นแรงกระตุ้นในทางบวกต่อการปฏิบัติงานแต่อาจใช้ในจุดมุ่งหมายอื่นได้ด้วย

⁵ พระนิรันดร์ สุทธิเมตติโก, “การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตบางกอกน้อย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทม.เขต 3”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2552).

⁶ สุภาพร พิศาลบุตรและยงยุทธ เกษสาคร, การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม, (กรุงเทพมหานคร: ปิเค อินเตอร์พริ้นท์ จำกัด, 2549), หน้า 14-21.

⁷ กรรณิการ์ กงแก้ว, “ความต้องการพัฒนาบุคลากรของอาจารย์มหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น” ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2550).

เช่น การเพิ่มค่าจ้าง การวางแผน การปฏิบัติงานในอนาคต การกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรม และการพัฒนา และการประเมินศักยภาพของบุคคลในการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น⁸ และงานวิจัยของ พระธนากร วชิรธมโม (โพธิ์วัน) ได้วิจัยเรื่อง “การบริหารงานบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1” ผลการวิจัยพบว่าสภาพการบริหารงานบุคคล ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูพบว่า ด้านการวางแผนบุคลากร ด้านการสรรหาบุคลากร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านการพัฒนาบุคลากร มีสภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และแนวทางในการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารและครู พบว่า ควรมีการวางแผนบุคลากรที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการสรรหาบุคลากร มีการส่งเสริมด้านการฝึกอบรมสัมมนาทางวิชาการ คุณธรรมจริยธรรมและปฏิบัติธรรม มีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามความสามารถของแต่ละบุคคลอย่างมีความยุติธรรม⁹

4. แนวทางจากผู้อำนวยการและอาจารย์สอนเกี่ยวกับแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอละมาม จังหวัดเซกอง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว มีผลดังนี้

4.1 เมตตา ความรัก ผู้บริหารควรใช้หลักพรหมวิหารธรรมวางแผนงานบุคลากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เพื่อปฏิบัติงานของตนอย่างสุดความสามารถ อย่างมีเมตตา

4.2 กรุณา ความสงสาร ผู้บริหารควรวางแผนการช่วยเหลือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเมื่อเกิดประสบปัญหาด้านใดด้านหนึ่งเพื่อให้เกิดขวัญกำลังใจในการทำงาน

4.3 มุทิตา แสดงความยินดี ผู้บริหารควรยกย่องบุคลากรปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดขวัญกำลังใจในการทำงาน ตลอดถึงการแสดงความยินดีกับบุคลากรที่มีความเจริญก้าวหน้า

4.4 อุเบกขา วางใจเป็นกลาง ผู้บริหารวางตนเป็นกลางในการสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถเพื่อทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสถานศึกษาและมีความเป็นธรรมกับทุกฝ่าย

⁸วิโรจน์ สารัตนะ, การบริหารหลักการ ทฤษฎี และประเด็นทางการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร: คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าคุณทหารลาดกระบัง, 2543), หน้า 139.

⁹พระธนากร วชิรธมโม (โพธิ์วัน), “การบริหารงานบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต “,วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2553).

5.3 ข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง แนวทางการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอละมาน จังหวัดเขมบอง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

5.3.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

การวิจัยเรื่อง แนวทางการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอละมาน จังหวัดเขมบอง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว มีดังนี้

1. ด้านการวางแผนงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรม ควรใช้หลักพรหมวิหารธรรมวางแผนงานบุคลากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่โรงเรียนมัธยมศึกษา
2. ด้านการสรรหาบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรม ควรมีหลักและแผนงานเลือกสรรบุคลากรเพื่อเข้าทำงานโดยใช้หลักพรหมวิหารอยู่ในแผนงานการสรรหาบุคลากร
3. ด้านการพัฒนาบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรม ควรจัดโครงการพัฒนาบุคลากรเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวิชาการด้านการพัฒนาบุคลากรตามแนวหลักพุทธศาสตร์
4. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรม ควรมีการกำหนดเกณฑ์การวัดผลประเมินผลการปฏิบัติงานบุคคลตามอย่างเป็นกลางและมีเมตตาธรรม

5.3.2 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

การวิจัยเรื่อง แนวทางการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอละมาน จังหวัดเขมบอง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว มีข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ ดังนี้

1. การวิจัยเรื่อง แนวทางการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อยู่ในระดับมากทุกด้าน แต่มีประเด็นที่ควรดำเนินการวิจัย คือ การศึกษาเปรียบเทียบพฤติกรรมด้านการพัฒนาบุคคลตามหลักพุทธศาสตร์
2. การวิจัยเรื่อง แนวทางการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อยู่ในระดับมากทุกด้าน แต่มีประเด็นที่ควรดำเนินการวิจัย คือ ภาวะผู้นำด้านการบริหารตามแนวหลักพุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนา

5.3.3 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไป

การวิจัยเรื่อง แนวทางการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอละมาน จังหวัดเขมบอง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไปคือ

1. ควรวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำด้านการบริหารตามแนวหลักพุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนา
2. ควรวิจัยเรื่อง การศึกษาเปรียบเทียบพฤติกรรมบุคลากรตามหลักพุทธศาสตร์
3. ควรวิจัยเรื่อง การประเมินบุคลากรด้วยผลงานวิชาการภายในโรงเรียน

บรรณานุกรม

1. ภาษาไทย

ก. ข้อมูลปฐมภูมิ

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. พระไตรปิฎกภาษาบาลี. ฉบับมหาจุฬาเดปีฎก ๒๕๐๐.

กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๕.

_____. พระไตรปิฎกภาษาไทย. ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๙.

ข. ข้อมูลทุติยภูมิ

(1) หนังสือ:

กระทรวงศึกษาธิการ กรมจัดตั้งและพนักงาน. กฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว (ฉบับปรับปรุง). นครหลวงเวียงจันทน์: กระทรวงศึกษาธิการ, 2558.

_____. แผนยุทธศาสตร์การปฏิรูปการศึกษาแห่งชาติลาว ค.ศ. 2006–2015. นครหลวงเวียงจันทน์: โรงพิมพ์ศรีสรวาด, 2008.

กิตติมา ปรีดีติลล. การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น. กรุงเทพมหานคร: อักษรพิพัฒน์, 2542.

กิตติทัศน์ ผกาทอง. การวิจัยเบื้องต้น. กรุงเทพมหานคร: สุวีริยาสาส์น, 2543.

กล้า ทองขาว. ทองอินทร์ วงศ์โสธร และ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. การบริหารการเปลี่ยนแปลง.ประมวลสาระชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพประกาศนียบัตรบัณฑิตทางการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 4. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2546.

แก้ว ชิตตะขบ. รวมวิชาธรรมศึกษา ชั้นตรี. ตามหลักสูตรสนามหลวงแผนกธรรม พ.ศ. 2546. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ศาสนา, 2547.

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. การบริหารทรัพยากรบุคคล. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็นยูเคชั่น, 2545.

ธานินทร์ ศิลป์จารุ. การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ที่ บริษัท เอส.อาร์. พรินติ้ง แมสโปรดักส์, 2551.

ธงชัย สันติวงษ์. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, 2542.

ธีระศักดิ์ อุณารมณเลิศ. เครื่องมือวิจัยทางการศึกษา: การสร้างและการพัฒนา. นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2549.

दनัย ไชโยธธา. พจนานุกรมพุทธศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์โอเอส พรินติ้งเฮาส์, 2544.

นงนุช วงษ์สุวรรณ. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: จามจุรีโปรดักท์, 2546.

แผนกศึกษาธิการและกีฬาอำเภอละมาม, บทรายงานแผนพัฒนาการศึกษาและกีฬา ประจำปีการศึกษา ค.ศ. 2017-2018 และแผนพัฒนาการศึกษาและกีฬา ประจำปีการศึกษา ค.ศ. 2018-2019, (ละมาม: หน่วยงานประชาสัมพันธ์ แผนกการศึกษาธิการและกีฬา อำเภอละมาม, 2018).

บรรยงค์ โตจินดา. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร: อมรการพิมพ์, 2543.

- ปัญญานันทภิกขุ (ป๋น ปญฺญานนฺโท). **หน้าที่ของคน (ฉบับสมบูรณ์)**. กรุงเทพมหานคร: ธรรมสภา, 2541.
- ประยุทธ์ หลงสมบูรณ์. **พจนานุกรม มคอ-ไทย**, พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: บริษัทธรรมสาร, 2546.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต). **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลศัพท์ (ชำระ-เพิ่มเติม ช่วงที่ 1/ยุค)**. พิมพ์ครั้งที่ 17. โรงพิมพ์พระพุทธศาสนาของธรรมสภา, 2554.
- _____. (ป.อ. ปยุตฺโต). **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**. พิมพ์ครั้งที่ 12. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์พระพุทธศาสนาของธรรม, 2546.
- พระราชญาณวิสิฐ (เสริมชัย ชยมงฺคโล). **หลักธรรมาภิบาลและประมุขศิลป์: คุณลักษณะความเป็นผู้นำที่ดี**. ราชบุรี: มูลนิธิพุทธภาวนาวิชาธรรมกายาราม, 2552.
- พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช). **พระในบ้าน**. กรุงเทพมหานคร: คณากรรมการพิมพ์, 2541.
- ธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต). **ธรรมบุญชีวิต**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์การศาสนา กรมการศาสนา, 2542.
- พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). **พุทธวิธีในการบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2549.
- พระเทพโสภณ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). **เสฐียรพงษ์ วรรณปก. มณีแห่งปัญญา**. กรุงเทพมหานคร: ธรรมสภา และสถาบันบันลือธรรม. เอกสารการสอน, 2539.
- พิชัย เสงี่ยมจิตต์. **การบริหารสถาบันเพื่อความเป็นเลิศ**. อุบลราชธานี: คณะครุศาสตร์สถาบันราชภัฏ อุบลราชธานี, 2542.
- พิสิฐ เจริญสุข. **ปกิณกรรม**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์การศาสนา, 2543.
- พนัส หันนาคินทร์. **ประสบการณ์ในการบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพมหานคร: พรานนกการพิมพ์, 2542.
- พยอม วงศ์สารภี. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร: สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, 2554.
- รุ่ง แก้วแดง. **ปฏิวัติการศึกษาไทย**. กรุงเทพมหานคร: มติชน, 2543.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. **การบริหารหลักการ ทฤษฎี และประเด็นทางการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าคุณทหารลาดกระบัง, 2543.
- วรรณธ แสงมณี. **การบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ, 2542.
- วรญา ทองอุ่น. **มนุษย์สัมพันธ์ในองค์การ**. สุรินทร์: คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏ สุรินทร์, 2549.
- ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์. **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพมหานคร: หจก. เทคนิค, 2540.
- สมเด็จพระญาณสังวร สมเด็จพระสังฆราช (เจริญ สุวฑฺฒโน). **รวมธรรมะ**. กรุงเทพมหานคร: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด มหาชน, 2543.
- สมเด็จพระพุทธาจารย์ (อจ อาสภมหาเถระ). **หนังสือวิสุทธิมรรค (แปล)**. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพมหานคร: ธนาเพรส, 2548.
- สมเดช สีแสง. **คู่มือปฏิบัติราชการและเตรียมสอบผู้บริหารการศึกษา**. ชัยนาท: เรียนดี, 2543.

- สมพงษ์ เกษมสิน. **การบริหารงานบุคคลแผนใหม่**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิชจำกัด, 2543.
- สมชาย หิรัญภิตติ. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร: อีระฟิล์มและโซเท็กซ์, 2542.
- สมาน รังสียกฤษณ์. **ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล**. พิมพ์ครั้งที่ 18. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์สวัสดิการสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2540.
- สถิติบุคลากรผู้บริหารอาจารย์ และ นักเรียนประจำปี ค.ศ. 2017 -2018 (ทั่วอำเภอละมาม จังหวัดเซกอง. แผนการศึกษาเมืองละมาม แขวงเซกอง) ใบส่งรวม ลงวันที่ 22 ธันวาคม 2017.
- เสถียรภาพ พันธูโพโรจน์. **ปรัชญาและแนวคิดในการจัดการทรัพยากรมนุษย์**. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2543.
- สุภาพร พิศาลบุตร. **การสรรหาและบรรจุพนักงาน**. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์เอกสารและตำราสถาบันราชภัฏสวนดุสิต, 2543.
- สุดา สุวรรณพิรมย์. **เอกสารคำสอน วิชาการบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพมหานคร: วิทยาลัยบูรพา, 2548.
- สุนันทา เลาหนันท์. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร: ธารณาพิมพ์, 2546.
- สุดา สุวรรณพิรมย์. **เอกสารคำสอนวิชา การบริหารงานบุคคล**. (Personnel management). กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยบูรพา, 2548.
- สุภาพร พิศาลบุตรและยงยุทธ เกษสาคร. **การพัฒนาคู่มือและการฝึกอบรม**. กรุงเทพมหานคร: ปิเค อินเตอร์พริ้นท์ จำกัด, 2549.
- สุเมธ แสงนิมมาน. **ทำอย่างไรจึงจะเป็นนักบริหารชั้นยอด**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: บุ๊คแบงก์, 2540.
- เสนาะ ตีเยาว์. **การบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2543.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. **พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, 2542.
- สำนักงานการศึกษา ศาสนา วัฒนธรรมเขตการศึกษา 8 กระทรวงศึกษาธิการ. **เอกสารประกอบการฝึกอบรม หลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง ประจำปีงบประมาณ 2553**. กระทรวงศึกษาธิการ: สำนักงานฯ, 2543.
- สำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ. **บริหารศาสตร์ ชุดฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง เล่ม 4**. กรุงเทพมหานคร: คัมปาย อิมเมจจิง, 2541.
- สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542**. กรุงเทพมหานคร: ครูสมก ลาดพร้าว, 2543.
- ไสว มาลาทอง. **คู่มือการศึกษาจริยธรรม สำหรับนักเรียน นิสิต นักศึกษา นักบริหารนักปกครอง ประชาชนผู้สนใจทั่วไป**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์การศาสนา, 2542.
- อาภัสสร ไซคุณนา. **การบริหารงานบุคคล**. คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏเชียงใหม่, 2542.
- อาคม วัดไธสง. **หน้าที่ผู้นำในการบริหารการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 2. สงขลา: ภารกิจการเอกสารและตำรา มหาวิทยาลัยทักษิณ, 2547.

อุษณีย์ จิตตะปาโล และ นุตประวีณ์ เลิศกาญจนวัติ. **การบริหารงานบุคคล ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส).** กรุงเทพมหานคร: ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ, 2548.

อำนวย แสงสว่าง. **การจัดการทรัพยากรมนุษย์.** กรุงเทพมหานคร: อักษรพิพัฒนการพิมพ์, 2544.

(2) วิทยานิพนธ์:

กรรณิการ์ กงแก้ว. “ความต้องการพัฒนาบุคลากรของอาจารย์มหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น”. **ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต.** บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2550.

ณัฐพร ภูทองเงิน. “การบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร 4 ในกลุ่มสถานศึกษาเขตพื้นที่ ที่ 1-4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต.** บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2555.

เทวมิตร รุ่งเรืองวงศ์. “การบริหารบุคลากรของมหาวิทยาลัยพายัพ”. **การศึกษาค้นคว้าแบบอิสระศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต.** บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2555.

ปัทมาสน์ อมาตยกุล. “ผลการให้คำปรึกษาแบบกลุ่มต่อกลุ่มบุคลากรภาพด้านคุณธรรมพรหมวิหารธรรม 4 ของนิสิตปริญญาตรี”. **วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต.** ภาควิชาแนะแนวและจิตวิทยาการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2555.

เนตรชนก โพธารามิก. “วิธีการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร 4 เพื่อการพัฒนาสังคม”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาพระพุทธศาสนา.** บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2552.

พระคำยอด ปณฺญารโ (อินพะจัน). “ศึกษาการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมของนักศึกษาวิทยาลัยลาว นานาชาติสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา.** บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยพุทธศักราช 2560.

พระมหาธนศักดิ์ ธมฺมโชโต (ชื่นสว่าง). “แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักออคติ 4 เชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา จังหวัดปราจีนบุรี”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา.** มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2554.

พระมหาสยาม ปภสฺสโร (คล้ายสาย). “ศึกษาการพัฒนาการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรม 4 ของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนการศึกษาในเขตจังหวัดอ่างทองและจังหวัดนครศรีอยุธยา”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา.** บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2559.

พระธนากร วชิรธมฺโม (โพธิ์วัน). “การบริหารงานบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา.** บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2553.

- พระนิรันดร์ สุทธิเมตติโก. “การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตบางกอกน้อย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2552.
- พระมนัส อัครมโม (ก้อนใหญ่). “ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร 4 โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**. การบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยพุทธศักราช. 2554.
- พระชัยชนะ ธมมทินโน. “ศึกษาเปรียบเทียบหลักมนุษยชนกับหลักสิทธิมนุษยชนทางพุทธศาสนา”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2548.
- พันธุ์ภา แยมชุตติ. “การพัฒนาบุคลากรโรงเรียนเทคโนโลยีหมู่บ้านภาคเหนือ”. **วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2544.
- ทิพย์พัศ คลังแสง. “การศึกษาพฤติกรรมตามหลักพรหมวิหารธรรม 4 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูผู้สอนโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17”. **วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยบูรพา, 2556.
- มุกดา อนุภานนท์. “การศึกษาพฤติกรรมตามหลักพรหมวิหารธรรม 4 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูผู้สอนโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17”. **วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยบูรพา, 2555.
- หนูพร สุภาชาติ. “สภาพปัญหาและประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดสกลนคร”. **วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 2552.
- วันนา ถิรธมโม (สิงห์อ้อย). “การบริหารบุคลากรตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา เขต 1 จังหวัดสระบุรี”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2557.
- วิเชียร ดั่งพิมพ์. “ความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการบริหารงานตามหลักพรหมวิหารธรรม 4 ของผู้นำท้องถิ่น: กรณีศึกษาเทศบาลตำบลหัวไทย อำเภอหัวไทย จังหวัดนครศรีธรรมราช”. **วิทยานิพนธ์ศาสตรมหาบัณฑิต**. ภาควิชาแนะแนวและจิตวิทยาการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหามงกุฎราชวิทยาลัย, 2550.
- อุทัย แสงทอง. “หลักธรรมมาภิบาลกับการบริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร: กรณีศึกษาสถานศึกษาในเขตตลิ่งชัน”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2552.

(3) บทความ

ชิดชนก เชิงเชาว์ และคณะ. “การวิเคราะห์โครงสร้างขององค์ประกอบซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดชายแดนภาคใต้”, **วารสารสงขลานครินทร์ ฉบับสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์**. 5 (พฤษภาคม-สิงหาคม), 2551.

สุรศักดิ์ ปาเฮ. การนิเทศภายในหัวใจของการปฏิรูปการเรียนรู้ในโรงเรียน. **วารสารวิชาการ**, 4 (8 มกราคม), 2545.

(4) สื่ออิเล็กทรอนิกส์:

ศูนย์ข้อมูลข่าวสารอาเซียนกรมประชาสัมพันธ์, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: thailand.prd.go.th/1700/ewt/aseanthai/ewt_news.php?nid=1056&filename=index [10 พฤศจิกายน 2561].

การบริหารงานบุคคล. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <https://www.google.com/> [21 ธันวาคม 2561].

การสรรหาบุคลากรภายในองค์กร. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <https://www.google.com/th> [21 ธันวาคม 2561].

สมหวัง วิทยาปัญญานนท์. **การจัดการธุรกิจด้วยพรหมวิหารธรรม**. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://www.budmgt.com>. [1 กุมภาพันธ์, 2556].

การศึกษาประเทศลาว. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://asean.skru.ac.th/content/78/> [10 ธันวาคม 2561].

(5) สัมภาษณ์:

ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมตอนปลายเขมทอง. อำเภอละมาม จังหวัดเขมทองสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว, 2 กรกฎาคม 2562.

ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมสมบูรณ์ชนเผ่าแขวง. อำเภอละมาม จังหวัดเขมทองสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว, 4 กรกฎาคม 2562.

ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมสมบูรณ์ มิทภาพลาว-เวียด. อำเภอละมาม จังหวัดเขมทองสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว, 5 กรกฎาคม 2562.

ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมตอนต้นบ้านโม. อำเภอละมาม จังหวัดเขมทองสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว, 3 กรกฎาคม 2562.

ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมสมบูรณ์ดอนจันทร์. อำเภอละมาม จังหวัดเขมทองสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว, 4 กรกฎาคม 2562.

2 ภาษาอังกฤษ

Blank, E.B. “A Model Job Description For Personnel Administrators position in North Carolina Public School System”, North Carolina. (The University of North Carolina at Greensboro, 1991).

- Cohen J.M. & Uphoff, N.T. **Rural development participation : Concept and measures for Project Design.** USA, Cornell University.
- Sloane, Etta K. **“Principals and Inservice Training : Knowledge Attitude and Mainstreaming Practice”**, Dissertation Abstracts International, 1983.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
อำเภอละมาม จังหวัดเซกอง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

การวิจัยเรื่อง แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอละมาม จังหวัดเซกอง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว มีวัตถุประสงค์ 1. เพื่อศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอละมาม จังหวัดเซกอง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว 2. เพื่อศึกษาหลักและวิธีการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอละมาม จังหวัดเซกอง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว และ 3. เพื่อเสนอแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอละมาม จังหวัดเซกอง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

คำชี้แจง : แบบสอบถามฉบับนี้มี 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอละมาม จังหวัดเซกอง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวทั้ง 4 ด้าน ๆ ละ 10 ข้อ รวมเป็น 40 ข้อ

ตอนที่ 3 ปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอละมาม จังหวัดเซกอง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

ตอนที่ 1 : ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ☐ หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ

(....) ชาย

(....) หญิง

2. อายุ

(....) ต่ำกว่า 30 ปี

(....) 31-39 ปี

(....) 40-49 ปี

(....) 50-60 ปี

3. ตำแหน่ง

(....) ผู้อำนวยการ

(....) รองผู้อำนวยการ

(....) อาจารย์สอน

(....) เจ้าหน้าที่อื่นๆ

4. วุฒิการศึกษา

(....) ชั้นสูง

(....) อนุปริญญาตรี

(....) ปริญญาตรี

(....) สูงกว่าปริญญาตรีขึ้นไป

5. ประสบการณ์ทำงาน

(....) 1- 10 ปี

(....) 11-20 ปี

(....) 21- 30 ปี

(....) 31 ปีขึ้นไป

6. ระดับชั้นโรงเรียน

(....) โรงเรียนมัธยมสมบูรณ์

(....) โรงเรียนมัธยมตอนปลาย

(....) โรงเรียนมัธยมตอนต้น

(....) ต่ำกว่าชั้นมัธยม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามตอนนี้ต้องการทราบข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารงานบุคคล สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอละมาม จังหวัดเขกองสาธาณะรัฐ ปรชาติปไตยประชาชนลาว ทั้ง 4 ด้าน ดังนี้ 1). ด้านการวางแผนงานบุคลากร 2). ด้านการสรรหาบุคลากร 3). ด้านการพัฒนาบุคลากร และ 4). ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องข้อความที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงของท่าน

- 5 หมายถึง ระดับการปฏิบัติ มากที่สุด
 4 หมายถึง ระดับการปฏิบัติ มาก
 3 หมายถึง ระดับการปฏิบัติ ปานกลาง
 2 หมายถึง ระดับการปฏิบัติ น้อย
 1 หมายถึง ระดับการปฏิบัติ น้อยที่สุด

ข้อ	แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรม โรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอละมาม จังหวัดเขกอง สาธารณะรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว	ระดับปฏิบัติการ				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. ด้านการวางแผนงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหารธรรม						
1	จัดให้มีบุคลากรตรงกับวุฒิการศึกษาตามความต้องการของโรงเรียนเพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด					
2	มีการสำรวจความต้องการเพื่อกำหนดแผนพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจนเท่าเทียมกัน					
3	วางแผนการใช้บุคลากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและด้วยความเมตตา					
4	สร้างโอกาสแก่บุคลากรได้พัฒนาตนเองให้มีประสิทธิภาพและก้าวหน้าทางสติปัญญา					
5	ชี้แจงนโยบายการวางแผนบุคลากรอย่างต่อเนื่องด้วยความปรารถนาดี					
6	ผู้บริหารเห็นด้วยกับนโยบายการวางแผนงานบุคลากรจัดทำคู่มือการศึกษาเพื่อเสริมทักษะแก่บุคลากรเข้าในการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับยุคปัจจุบัน					
7	บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นต่อการวางแผนงานบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน					
8	วางแผนส่งเสริมและสนับสนุนการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนประสบการณ์รูปแบบการเรียนการสอนใหม่และทันสมัยในสถานศึกษาเพื่อความก้าวหน้าขององค์กร					
9	ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและแนะนำบุคลากรอยู่ร่วมกันอย่างกลมเกลียวมิตรเพื่อยังประโยชน์สุขกับการทำงานตลอดภาคการศึกษา					
10	ผู้บริหารและบุคลากรดำเนินงานตามการวางแผนเป็นขั้นตอนและมีส่วนร่วมรับผิดชอบงานช่วยกันด้วยความจริงใจ					

ข้อ	แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรม โรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอละมาม จังหวัดเขกอง สาธารณะรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว	ระดับปฏิบัติการ				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
2. ด้านการสรรหาบุคลากรด้วยหลักพรหมวิหารธรรม						
11	ให้บุคลากรเข้าปฏิบัติงานตรงกับความรู้ความสามารถของตนอย่างเคร่งครัด ยุติธรรม					
12	เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการคัดเลือกเข้าปฏิบัติงานเพื่อแสดงศักยภาพ ในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเท่าเทียมกัน					
13	บุคลากรทุกคนมีอิสระในการใช้ประสบการณ์เพื่อปฏิบัติงานของตนอย่างสุด ความสามารถ					
14	ผู้บริหารวางตนเป็นกลางในการสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถเพื่อทำงานให้ เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสถานศึกษา					
15	ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน เพื่อรับประกันด้านประสิทธิภาพ					
16	ผู้บริหารกล่าวยกย่องชมเชยแก่บุคลากรผู้เข้าปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดขวัญกำลังใจ ในการทำงาน					
17	ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรเสนอความต้องการในการพัฒนาตนเอง ด้วยวิธีการอื่น ๆ อย่างเท่าเทียมกัน					
18	บุคลากรเข้าปฏิบัติงานทุกคนสามารถมีส่วนร่วมในการทำประโยชน์ต่อองค์กร และสังคมด้วยความจริงใจ					
19	จัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานโดยยึดกฎระเบียบเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจอย่าง เสมอภาค					
20	ผู้บริหารประพฤติตนเสมอต้นเสมอปลายกับบุคลากรที่เข้าปฏิบัติงานเพื่อให้เกิด แรงจูงใจในการทำงาน					

ข้อ	แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลัก พรหมวิหารธรรมโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอละมาม จังหวัดเซกอง สาธารณะ รัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว	ระดับปฏิบัติการ				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
3. ด้านการพัฒนาบุคลากรด้วยหลักพรหมวิหารธรรม						
21	จัดมีการสัมมนาทางวิชาการเพื่อเกิดการพัฒนาองค์ความรู้ความสามารถแก่บุคลากรอย่างต่อเนื่องอย่างทั่วถึง					
22	ผู้บริหารได้จัดสรรงบประมาณสนับสนุนเป็นค่าใช้จ่ายในการพัฒนาระดับด้านวุฒิการศึกษาแก่บุคลากรให้สูงขึ้น					
23	จัดกิจกรรมที่สร้างสรรค์เพื่อเกิดความสัมพันธ์ภายในองค์กร					
24	ผู้บริหารให้ความใส่ใจชีวิตความเป็นอยู่ของบุคลากรด้วยความรักเพื่อเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน					
25	ผู้บริหารคอยแนะนำกระบวนการพัฒนาแก่บุคลากรด้วยวาจาสุภาพอย่างต่อเนื่อง					
26	นำผลการประเมินการปฏิบัติงานบุคลากรมาใช้เป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนาบุคลากรให้ดียิ่งขึ้น					
27	ผู้บริหารประพฤติตนสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีและยังประโยชน์สุขแก่องค์กร					
28	ผู้บริหารมีความรับผิดชอบในการแก้ไขปัญหาในการบริหารบุคลากรอย่างสร้างสรรค์ ยุติธรรม					
29	ดึงเอาบุคลากรที่ดี มีศักยภาพ มาพัฒนาต่อยอดแก่บุคลากรที่มีแล้วอย่างสม่ำเสมอและด้วยความหวังดี					
30	ปรับปรุงพฤติกรรมต่าง ๆ ของบุคลากรโดยยึดกฎระเบียบเป็นพื้นฐาน และสมเหตุสมผล					

ข้อ	แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรม โรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอละมาม จังหวัดเขากอง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว	ระดับปฏิบัติการ				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
4. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรด้วยหลักพรหมวิหารธรรม						
31	ยึดความเป็นกลางในการส่งเสริมบุคลากรให้เข้าอบรมศึกษาต่อเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถและเพิ่มพูนคุณวุฒิที่สูงขึ้นไป					
32	มีความเป็นธรรมในการแก้ไขการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสร้างสรรค์					
33	แจ้งเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานให้บุคลากรทราบล่วงหน้า และมีความเป็นธรรม					
34	ให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นต่องานด้านการบริหารบุคลากรอย่างทั่วถึง					
35	เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยความเป็นธรรม					
36	ติดตามผลการปฏิบัติงานบุคลากรอย่างเป็นระบบและยึดหลักความเป็นกลาง					
37	ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วยความยุติธรรม					
38	ประเมินบุคลากรด้วยผลงานทางวิชาการ การปฏิบัติงานด้วยความเป็นกลาง					
39	เก็บรวบรวมผลการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรไว้อย่างเป็นระบบ					
40	แจ้งผลการประเมินบุคลากรให้บุคลากรทราบทุกครั้ง					

ตอนที่ 3 ปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอละมาม จังหวัดเขากองสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ตามหลักพรหมวิหารธรรม 4 ประการ

1. ปัญหาและข้อเสนอแนะ ด้านเมตตา

.....

.....

2. ปัญหาและข้อเสนอแนะ ด้านกรุณา

.....

.....

3. ปัญหาและข้อเสนอแนะ ด้านมุทิตา

.....

.....

4. ปัญหาและข้อเสนอแนะ ด้านอุเบกขา

.....

.....

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรื่อง

แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
อำเภอละมาม จังหวัดเซกอง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

คำชี้แจง แบบสัมภาษณ์

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อ-นามสกุล

วุฒิการศึกษา

ตำแหน่ง

วัน/เดือน/ปี ให้สัมภาษณ์

สถานที่สัมภาษณ์

ส่วนที่ 2 ประเด็นสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

1. ด้านการวางแผนงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหารธรรม

ท่านมีแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 คือ เมตตา กรุณา มุทิตา
อุเบกขา อย่างไรบ้าง ด้านการวางแผนงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหารธรรม

2. ด้านการสรรหาบุคลากรด้วยหลักพรหมวิหารธรรม

ท่านมีแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 คือ เมตตา กรุณา มุทิตา
อุเบกขา อย่างไรบ้าง ด้านการสรรหาบุคลากรด้วยหลักพรหมวิหารธรรม

3. ด้านการพัฒนาบุคลากรด้วยหลักพรหมวิหารธรรม

ท่านมีแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 คือ เมตตา กรุณา มุทิตา
อุเบกขา อย่างไรบ้าง ด้านการพัฒนาบุคลากรด้วยหลักพรหมวิหารธรรม

4. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรด้วยหลักพรหมวิหารธรรม

ท่านมีแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 คือ เมตตา กรุณา มุทิตา
อุเบกขา อย่างไรบ้าง ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรด้วยหลักพรหมวิหารธรรม

ภาคผนวก ข

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจแก้ไขเครื่องมือวิจัย

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจแก้ไขเครื่องมือวิจัยเรื่องแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลัก
พรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอละมาม จังหวัดเชกongsารณะรัฐ
ประชาธิปไตยประชาชนลาวประกอบด้วย

ชื่อ-ฉาย/สกุล	ตำแหน่ง/ทางการบริหาร
รองศาสตราจารย์ ดร.สิน งามปะโคน	รองคณบดีคณะครุศาสตร์ ฝ้ายวิชาการ มหาวิทยาลัยมหา จุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
รองศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย	อาจารย์ประจำหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา พุทธบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช วิทยาลัย
ดร.ยุทธวีร์ ทองใหญ่	ผู้ทรงคุณวุฒิ ประจำหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลง กรณราชวิทยาลัย
ดร.อำนาจ บัวศิริ	ผู้ทรงคุณวุฒิ ประจำหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลง กรณราชวิทยาลัย
ดร.กฤษฎา นันทเพ็ชร	ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาวัดสิงห์ เขตจอมทอง กรุงเทพมหานคร

ภาคผนวก ค

หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจแก้ไขเครื่องมือวิจัย



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ โทร.๐๘๙-๐๕๖-๑๕๘๑
 ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓ / ว ๒๑๓ วันที่ ๔ ธันวาคม ๒๕๖๑
 เรื่อง ขออนุมัติโครงการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.สิน งามประโคน

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. วิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ ฉบับ
 ๒. เครื่องมือวิจัย จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย พระบวรเงิน ฉายา สุขธมโม นามสกุล แสงมณีลาด รหัสประจำตัว ๖๐๐๑๒๐๒๐๖๙
 นิสิตบัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหาร
 การศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย และนิสิตกำลังดำเนินงานวิจัยเรื่อง
 “แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
 อำเภอเขากอง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
 ดังกล่าว โดยมีคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ประกอบด้วย

- | | |
|--------------------------|---------------|
| ๑. ดร.บุญเชิด ชำนิศาสตร์ | ประธานกรรมการ |
| ๒. ดร.เกษม แสงนนท์ | กรรมการ |

เพื่อให้งานวิจัยของนิสิตดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย จึงใคร่ขออนุมัติโครงการ
 ให้จากท่าน เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย และให้ข้อเสนอแนะในการ
 นำไปปรับปรุงพัฒนาเครื่องมือวิจัย อันจะส่งผลให้ได้งานวิจัยที่มีคุณภาพต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อพิจารณาอนุมัติ และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

(ดร.เกษม แสงนนท์)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
 สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

ขอรับรองว่าได้ผ่านการตรวจเครื่องมือวิจัยแล้ว

(รองศาสตราจารย์ ดร.สิน งามประโคน)

วันที่

หมายเหตุ : หนังสือฉบับนี้จะไม่สมบูรณ์ในการนำไปใช้อ้างอิงถึงผลการตรวจเครื่องมือวิจัย หากไม่ได้รับการลงนามโดยผู้ตรวจเครื่องมือ



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ โทร. ๐๘๙-๐๕๖-๑๕๘๑
 ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓ / ว ๒๑๓ วันที่ ๔ ธันวาคม ๒๕๖๑
 เรื่อง ขออนุมัติโครงการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. วิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ ฉบับ
 ๒. เครื่องมือวิจัย จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย พระบวรเงิน ฉายา สุขธมโม นามสกุล แสงมณีลาด รหัสประจำตัว ๖๐๐๑๒๐๒๐๖๙
 นิสิตบัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหาร
 การศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย และนิสิตกำลังดำเนินงานวิจัยเรื่อง
 “แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
 อำเภอเขกอง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
 ดังกล่าว โดยมีคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ประกอบด้วย

๑. ดร.บุญเชิด ขันคำศาสตร์ ประธานกรรมการ
 ๒. ดร.เกษม แสงนนท์ กรรมการ

เพื่อให้งานวิจัยของนิสิตดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย จึงใคร่ขออนุมัติโครงการ
 ให้จากท่าน เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย และให้ข้อเสนอแนะในการ
 นำไปปรับปรุงพัฒนาเครื่องมือวิจัย อันจะส่งผลให้ได้งานวิจัยที่มีคุณภาพต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อพิจารณาอนุมัติ และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

(ดร.เกษม แสงนนท์)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
 สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

ขอรับรองว่าได้ผ่านการตรวจเครื่องมือวิจัยแล้ว

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย)

วันที่

หมายเหตุ : หนังสือฉบับนี้จะไม่สมบูรณ์ในการนำไปใช้อ้างอิงถึงผลการตรวจเครื่องมือวิจัย หากไม่ได้รับการลงนามโดยผู้ตรวจเครื่องมือ



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ โทร.๐๘๙-๐๕๖-๑๕๘๑

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓ / ว ๒๑๓ วันที่ ๔ ธันวาคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขออนุมัติโครงการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.ยุทธวีร์ แก้วทองใหญ่

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. วิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ ฉบับ

๒. เครื่องมือวิจัย จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย พระบวรเงิน ฌายา สุซธมโม นามสกุล แสงมณีนีลาต รห้สประจําตัว ๖๐๐๑๒๐๒๐๖๙ นิสิตบัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย และนิตํกำลังดําเนินงานวิจัยเรื่อง “แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอสองแคว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว โดยมีคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ประกอบด้วย

- | | |
|--------------------------|---------------|
| ๑. ดร.บุญเชิด ชานิศาสตร์ | ประธานกรรมการ |
| ๒. ดร.เกษม แสงนนท์ | กรรมการ |

เพื่อให้งานวิจัยของนิตํดําเนินไปด้วยความเรียบร้อย จึงใคร่ขออนุมัติโครงการให้จากท่าน เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย และให้ข้อเสนอแนะในการนำไปปรับปรุงพัฒนาเครื่องมือวิจัย อันจะส่งผลให้ได้งานวิจัยที่มีคุณภาพต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อพิจารณาอนุมัติ และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

(ดร.เกษม แสงนนท์)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

ขอรับรองว่าได้ผ่านการตรวจเครื่องมือวิจัยแล้ว

(ดร.ยุทธวีร์ แก้วทองใหญ่)

วันที่

หมายเหตุ : หนังสือฉบับนี้จะไม่สมบูรณ์ในการนำไปใช้อ้างอิงถึงผลการตรวจเครื่องมือวิจัย หากไม่ได้รับการลงนามโดยผู้ตรวจเครื่องมือ

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/ว ๒๘๕



คณะครุศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ต.ลำไทร อ.วังน้อย จ.พระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
โทร. ๐๘๙-๐๕๖-๑๕๘๑

๔ ธันวาคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย
เรียน ดร.กฤษฎา นันทเพ็ชร
สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. วิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ ฉบับ
๒. เครื่องมือวิจัย จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย พระบวรเจน ฉายา สุขธมโม นามสกุล แสงมณีลาด รหัสประจำตัว ๖๐๐๑๒๐๒๖๙
นิสิตบัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหาร
การศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย และนิสิตกำลังดำเนินงานวิจัยเรื่อง
“แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
อำเภอเขากอง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ดังกล่าว โดยมีคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ประกอบด้วย

- | | |
|--------------------------|---------------|
| ๑. ดร.บุญเชิด ชำนิศาสตร์ | ประธานกรรมการ |
| ๒. ดร.เกษม แสงนนท์ | กรรมการ |

เพื่อให้งานวิจัยของนิสิตดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ ให้จากท่าน
เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย และให้ข้อเสนอแนะในการนำไปปรับปรุงพัฒนา
เครื่องมือวิจัย อันจะส่งผลให้ได้งานวิจัยที่มีคุณภาพต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.เกษม แสงนนท์)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

ขอรับรองว่าได้ผ่านการตรวจเครื่องมือวิจัยแล้ว

(ดร.กฤษฎา นันทเพ็ชร)
วันที่ ๑๑ ๑๕-๖๑

หมายเหตุ : หนังสือฉบับนี้จะไม่สมบูรณ์ในการนำไปใช้อ้างอิงถึงผลการตรวจเครื่องมือวิจัย หากไม่ได้รับการลงนามโดยผู้ตรวจเครื่องมือ

ภาคผนวก ง

ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามจากผู้เชี่ยวชาญ (IOC)

ผลการค่าดัชนีความสอดคล้องแบบสอบถาม IOC (Index of Objective Congruence)

เรื่อง

แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
อำเภอละมาม จังหวัดเชกอน สาธารณะรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอละมาม จังหวัดเชกอน สาธารณะรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

คำชี้แจง การพิจารณาความสอดคล้องระหว่างคำถามกับตัวแปรแบบสอบถามจากความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอละมาม จังหวัดเชกอน สาธารณะรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว และผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ให้คะแนนค่า IOC ตามความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญแบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่

+ 1 หมายถึง แบบสอบถามตรงตามวัตถุประสงค์และเนื้อหาแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอละมาม จังหวัดเชกอน สาธารณะรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าแบบสอบถามตามวัตถุประสงค์และเนื้อหาของแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอละมาม จังหวัดเชกอน สาธารณะรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

- 1 หมายถึง เนื้อหาไม่ตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยเรื่องแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอละมาม จังหวัดเชกอน สาธารณะรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

ข้อ	การบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรม สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอละมาม จังหวัดเซกอง	ความสอดคล้อง IOC			
		+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
1. ด้านการวางแผนงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหารธรรม					
1.	จัดให้มีบุคลากรตรงกับวุฒิการศึกษาตามความต้องการของโรงเรียนเพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด	✓			
2.	มีการสำรวจความต้องการเพื่อกำหนดแผนพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจนและเท่าเทียมกัน	✓			
3.	วางแผนการใช้บุคลากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และด้วยความเมตตา	✓			
4.	สร้างโอกาสแก่บุคลากรได้พัฒนาตนเองให้มีประสิทธิภาพและก้าวหน้าทางสติปัญญา	✓			
5.	ชี้แจงนโยบายการวางแผนบุคลากรอย่างต่อเนื่องด้วยความปรารถนาดี	✓			
6.	ผู้บริหารเห็นด้วยกับนโยบายการวางแผนงานบุคลากรจัดทำคู่มือการศึกษาเพื่อเสริมทักษะแก่บุคลากรเข้าในการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับยุคปัจจุบัน	✓			
7.	บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นต่อการวางแผนงานบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน	✓			
8.	วางแผนส่งเสริมและสนับสนุนการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนประสบการณ์รูปแบบการเรียนการสอนใหม่และทันสมัยในสถานศึกษาเพื่อความก้าวหน้าขององค์กร	✓			
9.	ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและแนะนำบุคลากรอยู่ร่วมกันอย่างกัลยาณมิตรเพื่อยังประโยชน์สู่กับการทำงานตลอดภาคการศึกษา	✓			
10.	ผู้บริหารและบุคลากรดำเนินงานตามการวางแผนเป็นขั้นตอนและมีส่วนร่วมรับผิดชอบงานช่วยกันด้วยความจริงใจ	✓			

ข้อ	การบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรม สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอละมาน จังหวัดเขกอง	ความสอดคล้อง IOC			
		+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
2. ด้าน ด้านการสรรหาบุคลากรด้วยหลักพรหมวิหารธรรม					
11.	ให้บุคลากรเข้าปฏิบัติงานตรงกับความรู้ความสามารถของตนอย่างเคร่งครัด และยุติธรรม	✓			
12.	เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการคัดเลือกเข้าปฏิบัติงานเพื่อแสดงศักยภาพในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เท่าเทียมกัน	✓			
13.	บุคลากรทุกคนมีอิสระในการใช้ประสบการณ์เพื่อปฏิบัติงานของตนอย่างสุดความสามารถ	✓			
14.	ผู้บริหารวางตนเป็นกลางในการสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถเพื่อทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสถานศึกษา	✓			
15.	ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานเพื่อรับประกันด้านประสิทธิภาพ	✓			
16.	ผู้บริหารกล่าวยกย่องชมเชยแก่บุคลากรผู้เข้าปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดขวัญกำลังใจในการทำงาน	✓			
17.	ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรเสนอความต้องการในการพัฒนาตนเองด้วยวิธีการอื่น ๆ อย่างเท่าเทียมกัน	✓			
18.	บุคลากรเข้าปฏิบัติงานทุกคนสามารถมีส่วนร่วมในการทำประโยชน์ต่อองค์กร และสังคมด้วยความจริงใจ	✓			
19.	จัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานโดยยึดกฎระเบียบเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจอย่างเสมอภาค	✓			
20.	ผู้บริหารประพฤติตนเสมอต้นเสมอปลายกับบุคลากรที่เข้าปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน	✓			

ข้อ	การบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรม สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอละมาม จังหวัดเซกอง	ความสอดคล้อง IOC			
		+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
3. ด้านการพัฒนาบุคลากรด้วยหลักพรหมวิหารธรรม					
21.	จัดมีการสัมมนาทางวิชาการเพื่อเกิดการพัฒนาองค์ความรู้ ความสามารถแก่บุคลากรอย่างต่อเนื่องอย่างทั่วถึง	✓			
22.	ผู้บริหารได้จัดสรรงบประมาณสนับสนุนเป็นค่าใช้จ่ายในการ พัฒนาระดับด้านวุฒิการศึกษาแก่บุคลากรให้สูงขึ้น	✓			
23.	จัดกิจกรรมที่สร้างสรรค์เพื่อเกิดความสัมพันธ์ภายในองค์กร	✓			
24.	ผู้บริหารให้ความใส่ใจชีวิตความเป็นอยู่ของบุคลากรด้วยความรัก เพื่อเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน	✓			
25.	ผู้บริหารคอยแนะนำกระบวนการพัฒนาแก่บุคลากรด้วยวาจา สุภาพอย่างต่อเนื่อง	✓			
26.	นำผลการประเมินการปฏิบัติงานบุคลากรมาใช้เป็นแนวทางใน การวางแผนพัฒนาบุคลากรให้ดียิ่งขึ้น	✓			
27.	ผู้บริหารประพฤติตนสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาบุคลากร เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีและยังประโยชน์สุขแก่องค์กร	✓			
28.	ผู้บริหารมีความรับผิดชอบในการแก้ไขปัญหาในการบริหาร บุคลากรอย่างสร้างสรรค์ ยุติธรรม	✓			
29.	ดึงเอาบุคลากรที่ดี มีศักยภาพ มาพัฒนาต่อยอดแก่บุคลากรที่มี แล้วอย่างสม่ำเสมอและด้วยความหวังดี	✓			
30.	ปรับปรุงพฤติกรรมต่าง ๆ ของบุคลากรโดยยึดกฎระเบียบเป็น พื้นฐาน และสมเหตุสมผล	✓			

ข้อ	การบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรม สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอละมาม จังหวัดเซกอง	ความสอดคล้อง IOC			
		+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
4. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรด้วยหลักพรหมวิหารธรรม					
31	ยึดความเป็นกลางในการส่งเสริมบุคลากรให้เข้าอบรมศึกษาต่อเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถและเพิ่มพูนคุณวุฒิที่สูงขึ้นไป	✓			
32	มีคุณเป็นธรรมในการแก้ไขการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสร้างสรรค์	✓			
33	แจ้งเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานให้บุคลากรทราบล่วงหน้า และมีคุณเป็นธรรม	✓			
34	ให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นต่องานด้านการบริหารบุคลากรอย่างทั่วถึง	✓			
35	เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยคุณเป็นธรรม	✓			
36	ติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเป็นระบบและยึดหลักคุณเป็นกลาง	✓			
37	ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วยคุณยุติธรรม	✓			
38	ประเมินบุคลากรด้วยผลงานทางวิชาการและการปฏิบัติงานด้วยคุณเป็นกลาง	✓			
39	เก็บรวบรวมผลการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรไว้อย่างเป็นระบบ	✓			
40	ยึดความเป็นกลางในการส่งเสริมบุคลากรให้เข้าอบรมศึกษาต่อเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถและเพิ่มพูนคุณวุฒิที่สูงขึ้นไป	✓			

ผลการหาค่า (IOC) จากผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 ท่าน
เรื่อง

แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
อำเภอละมาม จังหวัดเขกอง สาธารณะรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

เกณฑ์การให้คะแนน มีดังนี้

+1 = แน่ใจ หมายถึง แบบสอบถามสามารถนำไปวัดได้อย่างแน่นอน

0 = ไม่แนใจ หมายถึง ไม่แนใจว่าจะวัดได้

-1 = ไม่แนใจ หมายถึง แบบสอบถามไม่สามารถนำไปวัดได้อย่างแน่นอน

ข้อ	การบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรม สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอละมาม จังหวัดเขกองสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว	ผลการประเมิน จากผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน						
		1	2	3	4	5	ค่า IOC	สรุป ผล
1. ด้านการวางแผนงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหารธรรม								
1	จัดให้มีบุคลากรตรงกับวุฒิการศึกษาตามความต้องการ ของโรงเรียนเพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด	+1	+	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2	มีการสำรวจความต้องการเพื่อกำหนดแผนพัฒนาบุคลากร อย่างชัดเจนและเท่าเทียมกัน	+1	+	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
3	วางแผนการใช้บุคลากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และ ด้วยความเมตตา	+1	+	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
4	สร้างโอกาสแก่บุคลากรได้พัฒนาตนเองให้มีประสิทธิภาพ และก้าวหน้าทางสติปัญญา	+1	+	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
5	ชี้แจงนโยบายการวางแผนบุคลากรอย่างต่อเนื่องด้วยความ ปรารถนาดี	+1	+	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
6	ผู้บริหารเห็นด้วยกับนโยบายการวางแผนงานบุคลากร จัดทำคู่มือการศึกษาเพื่อเสริมทักษะแก่บุคลากรเข้าในการ เรียนการสอนให้สอดคล้องกับยุคปัจจุบัน	+1	+	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
7	บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นต่อการวางแผนงานบุคลากร อย่างเท่าเทียมกัน	+1	+	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
8	วางแผนส่งเสริมและสนับสนุนการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยน ประสบการณ์รูปแบบการเรียนการสอนใหม่และทันสมัยใน สถานศึกษาเพื่อความก้าวหน้าขององค์กร	+1	+	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
9	ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและแนะนำบุคลากร อยู่ร่วมกันอย่างกัลยาณมิตรเพื่อยังประโยชน์สุขกับการ ทำงานตลอดภาคการศึกษา	+1	+	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
10	ผู้บริหารและบุคลากรดำเนินงานตามการวางแผนเป็น ขั้นตอนและมีส่วนร่วมรับผิดชอบ งานช่วยกันด้วยความ จริงใจ	+1	+	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ข้อ	การบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรม สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอละมาม จังหวัดเขกongsารณะรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว	ผลการประเมิน จากผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน						
		1	2	3	4	5	ค่า IOC	สรุป ผล
2. ด้านการสรรหาบุคลากรด้วยหลักพรหมวิหารธรรม								
11	ให้บุคลากรเข้าปฏิบัติงานตรงกับความรู้ความสามารถ ของตนอย่างเคร่งครัด และยุติธรรม	+1	+	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
12	เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการคัดเลือกเข้า ปฏิบัติงานเพื่อแสดงศักยภาพในการทำงานอย่างมี ประสิทธิภาพ เท่าเทียมกัน	+1	+	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
13	บุคลากรทุกคนมีอิสระในการใช้ประสบการณ์ เพื่อปฏิบัติงานของตนอย่างสุดความสามารถ	+1	+	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
14	ผู้บริหารวางตนเป็นกลางในการสรรหาบุคลากรที่มี ความสามารถเพื่อทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อ สถานศึกษา	+1	+	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
15	ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการ คัดเลือกบุคคลเข้าทำงานเพื่อรับประกันด้าน ประสิทธิภาพ	+1	+	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
16	ผู้บริหารกล่าวยกย่องชมเชยแก่บุคลากรผู้เข้า ปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดขวัญกำลังใจในการทำงาน	+1	+	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
17	ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรเสนอความ ต้องการในการพัฒนาตนเองด้วยวิธีการอื่น ๆ อย่างเท่า เทียมกัน	+1	+	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
18	บุคลากรเข้าปฏิบัติงานทุกคนสามารถมีส่วนร่วมในการ ทำประโยชน์ต่อองค์กร และสังคมด้วยความจริงใจ	+1	+	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
19	จัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานโดยยึดกฎระเบียบ เป็นพื้นฐานในการตัดสินใจอย่างเสมอภาค	+1	+	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
20	ผู้บริหารประพฤติตนเสมอต้นเสมอปลายกับบุคลากร ที่เข้าปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน	+1	+	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ข้อ	การบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรม สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอละมาม จังหวัดเขวาสานธารณะรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว	ผลการประเมิน จากผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน						
		1	2	3	4	5	ค่า IOC	สรุป ผล
3. ด้านการพัฒนาบุคลากรด้วยหลักพรหมวิหารธรรม								
21	จัดมีการสัมมนาทางวิชาการเพื่อเกิดการพัฒนาองค์ความรู้ความสามารถแก่บุคลากรอย่างต่อเนื่องอย่างทั่วถึง	+1	+	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
22	ผู้บริหารได้จัดสรรงบประมาณสนับสนุนเป็นค่าใช้จ่ายในการพัฒนาระดับด้านวุฒิการศึกษาแก่บุคลากรให้สูงขึ้น	+1	+	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
23	จัดกิจกรรมที่สร้างสรรค์เพื่อเกิดความสัมพันธ์ภายในองค์กร	+1	+	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
24	ผู้บริหารให้ความใส่ใจชีวิตความเป็นอยู่ของบุคลากรด้วยความรักเพื่อเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน	+1	+	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
25	ผู้บริหารคอยแนะนำกระบวนการพัฒนาแก่บุคลากรด้วยวาจาสุภาพอย่างต่อเนื่อง	+1	+	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
26	นำผลการประเมินการปฏิบัติงานบุคลากรมาใช้เป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนาบุคลากรให้ดียิ่งขึ้น	+1	+	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
27	ผู้บริหารประพฤติตนสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีและยังประโยชน์สุขแก่องค์กร	+1	+	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
28	ผู้บริหารมีความรับผิดชอบในการแก้ไขปัญหาในการบริหารบุคลากรอย่างสร้างสรรค์ ยุติธรรม	+1	+	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
29	ดึงเอาบุคลากรที่ดี มีศักยภาพ มาพัฒนาต่อยอดแก่บุคลากรที่มีแล้วอย่างสม่ำเสมอและด้วยความหวังดี	+1	+	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
30	ปรับปรุงพฤติกรรมต่าง ๆ ของบุคลากรโดยยึดกฎระเบียบเป็นพื้นฐาน และสมเหตุสมผล	+1	+	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ข้อ	การบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรม สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอละมาม จังหวัดเขวาสานธารณะรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว	ผลการประเมิน จากผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน						
		1	2	3	4	5	ค่า IOC	สรุป ผล
4. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรด้วยหลักพรหมวิหารธรรม								
31	ยึดความเป็นกลางในการส่งเสริมบุคลากรให้เข้าอบรม ศึกษาต่อเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถและเพิ่มพูน คุณวุฒิที่สูงขึ้นไป	+1	+	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
32	มีความเป็นธรรมในการแก้ไขการปฏิบัติงานของ บุคลากรอย่างสร้างสรรค์	+1	+	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
33	แจ้งเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานให้บุคลากร ทราบล่วงหน้า และมีความเป็นธรรม	+1	+	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
34	ให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นต่องานด้านการบริหาร บุคลากรอย่างทั่วถึง	+1	+	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
35	เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการประเมินผลการ ปฏิบัติงานด้วยความเป็นธรรม	+1	+	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
36	ติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเป็นระบบ และยึดหลักความเป็นกลาง	+1	+	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
37	ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วยความ ยุติธรรม	+1	+	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
38	ประเมินบุคลากรด้วยผลงานทางวิชาการและการ ปฏิบัติงานด้วยความเป็นกลาง	+1	+	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
39	เก็บรวบรวมผลการประเมินการปฏิบัติงานของ บุคลากรไว้อย่างเป็นระบบ	+1	+	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
40	ยึดความเป็นกลางในการส่งเสริมบุคลากรให้เข้าอบรม ศึกษาต่อเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถและเพิ่มพูน คุณวุฒิที่สูงขึ้นไป	+1	+	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

สรุปผลการหา ค่า IOC จากผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 ท่าน ทุกท่านมีความเห็นว่าแบบสอบถาม
เรื่อง แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
อำเภอละมาม จังหวัดเขวาสานธารณะรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

โดยที่ ค่า IOC +1 คือ แบบสอบถามสามารถนำไปวัดได้อย่างแน่นอน
 ค่า IOC 0 คือ ไม่แน่ใจว่าจะวัดได้
 ค่า IOC - 1 คือ แบบสอบถามไม่สามารถนำไปวัดได้อย่างแน่นอน

โดยใช้วิธีเลือกข้อคำถามของแบบสอบถามที่มีค่ากำหนดทางสถิติที่ 0.05 ขึ้นไป จาก
คำถามทั้งหมด 40 ข้อ ใช้ได้ 34 ข้อ คือ มีข้อคำตอบของแบบสอบถามความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ
ทั้ง 5 ท่าน ในการหาค่า (IOC) และได้ค่า IOC เท่ากับ 20 ข้อ และมี 5 ข้อที่ได้ค่า IOC เท่ากับ 1.00

ภาคผนวก จ

หนังสือขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/ว ๒๔๓

**คณะครุศาสตร์**

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ต.ลำไทร อ.วังน้อย จ.พระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
โทร. ๐๘๙-๘๑๙-๕๕๕๑

๒๒ ธันวาคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขออนุญาตแจกแบบสอบถามเพื่อทดสอบเครื่องมือวิจัย
เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมคอนปลายท่าหิน
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อทดสอบเครื่องมือวิจัย จำนวน ฉบับ

ด้วย พระบวรเจน ฉายา สุขธมโม นามสกุล แสงมณีลาด รหัสประจำตัว ๖๐๐๑๒๐๒๐๖๙
นิสิตบัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหาร
การศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย และนิสิตกำลังดำเนินงานวิจัยเรื่อง
“แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
อำเภอเขากอง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ดังกล่าว

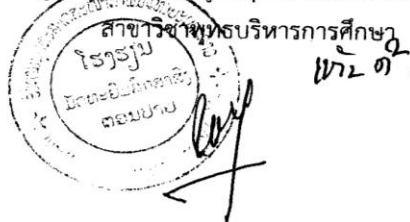
เพื่อการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามเพื่อทดสอบเครื่องมือ
วิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับ
ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอเขากอง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว” ดังนั้น ทาง
หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับการ
อนุเคราะห์เป็นอย่างดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

เรียนมาด้วยความนับถือ

(ดร.เกษม แสงนันท)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต

**พอมไฉ แก้วกันระยา**

หนังสือฉบับนี้จะไม่สมบูรณ์ในการนำไปอ้างอิงถึงผลการเก็บรวบรวมข้อมูลทดลองวิจัย หากไม่ได้รับการลงนามรับรอง

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/ว ๒๙๖



คณะครุศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ต.ลำไทร อ.วังน้อย จ.พระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
โทร. ๐๘๙-๐๕๖-๑๕๘๑

๒๗ ธันวาคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขออนุญาตแจกแบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมปลายเขกอง
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ด้วย พระบัวเงิน ฉายา สุขธมโม นามสกุล แสงมณีสถิต รหัสประจำตัว ๖๐๐๑๒๐๒๐๖๙
นิสิตบัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหาร
การศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย และนิสิตกำลังดำเนินงานวิจัยเรื่อง
“แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
อำเภอเขกอง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ดังกล่าว

ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลแบบสอบถามเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์
เรื่อง “แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
อำเภอเขกอง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว” ดังนั้น ทางหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับ
การอนุเคราะห์เป็นอย่างดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

เรียนมาด้วยความนับถือ

(ดร.เกษม แสงนนท์)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา



หนังสือฉบับนี้จะไม่สมบูรณ์ในการนำไปอ้างอิงถึงผลการเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัย หากไม่ได้รับการลงนามรับรอง

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/ว ๒๕๖

**คณะครุศาสตร์**

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ต.ลำไทร อ.วังน้อย จ.พระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทร. ๐๘๙-๐๕๖-๑๕๘๑

๒๗ ธันวาคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขออนุญาตแจกแบบสอบถามเพื่อการวิจัย
 เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมสมบูรณชนเผ่าเชกกอง
 สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ด้วย พระบวรเงิน ฉายา สุขธมโม นามสกุล แสงมณีลาด รหัสประจำตัว ๖๐๐๑๒๐๒๐๖๙
 นิสิตบัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหาร
 การศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย และนิสิตกำลังดำเนินงานวิจัยเรื่อง
 “แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
 อำเภอเชกกอง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
 ดังกล่าว

ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลแบบสอบถามเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์
 เรื่อง “แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
 อำเภอเชกกอง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว” ดังนั้น ทางหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
 สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับ
 การอนุเคราะห์เป็นอย่างดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

เรียนมาด้วยความนับถือ

(ดร.เกษม แสงนนท์)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา



ลำไย จันโททะวิง

หนังสือฉบับนี้จะไม่สมบูรณ์ในการนำไปอ้างอิงถึงผลการเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัย หากไม่ได้รับการลงนามรับรอง

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/ว ๒๕๖



คณะครุศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ต.ลำไทร อ.วังน้อย จ.พระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทร. ๐๘๙-๐๕๖-๑๕๘๑

๒๗ ธันวาคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขออนุญาตแจกแบบสอบถามเพื่อการวิจัย
 เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมสมบูรณ์บ้านโพธิ์
 สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ด้วย พระบวรเงิน ฉายา สุขธมโม นามสกุล แสงมณีลาด รหัสประจำตัว ๖๐๐๑๒๐๒๐๖๙
 นิสิตบัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหาร
 การศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย และนิสิตกำลังดำเนินงานวิจัยเรื่อง
 “แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
 อำเภอเขกอง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
 ดังกล่าว

ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลแบบสอบถามเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์
 เรื่อง “แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
 อำเภอเขกอง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว” ดังนั้น ทางหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
 สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับ
 การอนุเคราะห์เป็นอย่างดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

เรียนมาด้วยความนับถือ

(ดร.เกษม แสงนนท์)

๕ ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา



พว

หนังสือฉบับนี้จะไม่สมบูรณ์ในการนำไปอ้างอิงถึงผลการเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัย หากไม่ได้รับการลงนามรับรอง

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/ว ๒๕๖



คณะครุศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ต.ลำไทร อ.วังน้อย จ.พระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
โทร. ๐๘๙-๐๕๖-๑๕๘๑

๒๗ ธันวาคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขออนุญาตแจกแบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมสมบุญบ้านตัว
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ด้วย พระบวรเงิน ฉายา สุขธมโม นามสกุล แสงมณีลาด รหัสประจำตัว ๖๐๐๑๒๐๒๐๖๙
นิสิตบัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหาร
การศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย และนิสิตกำลังดำเนินงานวิจัยเรื่อง
“แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
อำเภอเขากอง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ดังกล่าว

ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลแบบสอบถามเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์
เรื่อง “แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
อำเภอเขากอง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว” ดังนั้น ทางหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับ
การอนุเคราะห์เป็นอย่างดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

เรียนมาด้วยความนับถือ

(ดร.เกษม แสงนันท)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา



ยุบรัมย์ ๕๕๖

หนังสือฉบับนี้จะไม่สมบูรณ์ในการนำไปอ้างอิงถึงผลการเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัย หากไม่ได้รับการลงนามรับรอง

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/ว ๒๕๖



คณะครุศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ต.ลำไทร อ.วังน้อย จ.พระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
โทร. ๐๘๙-๐๕๖-๑๕๘๑

๒๗ ธันวาคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขออนุญาตแจกแบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมสมบูรณ์มิตรภาพลาว-เวียตนาม
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ด้วย พระบัวเงิน ฉายา สุขธมโม นามสกุล แสงมณีลาด รหัสประจำตัว ๖๐๐๑๒๐๒๐๖๙
นิสิตบัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหาร
การศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย และนิสิตกำลังดำเนินงานวิจัยเรื่อง
“แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
อำเภอเขากอง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ดังกล่าว

ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลแบบสอบถามเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์
เรื่อง “แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
อำเภอเขากอง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว” ดังนั้น ทางหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับ
การอนุเคราะห์เป็นอย่างดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

เรียนมาด้วยความนับถือ

(ดร.เกษม แสงนันท)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา



เอยยา สิกฮุนไซ

Xalya SIKHOUNXAI

หนังสือฉบับนี้จะไม่สมบูรณ์ในการนำไปอ้างอิงถึงผลการเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัย หากไม่ได้รับการลงนามรับรอง

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/ว ๒๕๖



คณะครุศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ต.ลำไทร อ.วังน้อย จ.พระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
โทร. ๐๘๔-๐๕๖-๑๕๕๑

๒๗ ธันวาคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขออนุญาตแจกแบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยม ดันองค์แก้ว
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ด้วย พระบวรเงิน ฉายา สุขธมโม นามสกุล แสงมณีลาด รหัสประจำตัว ๖๐๐๑๒๐๒๐๖๔
นิสิตบัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหาร
การศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย และนิสิตกำลังดำเนินงานวิจัยเรื่อง
“แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
อำเภอเขากอง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ดังกล่าว

ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลแบบสอบถามเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์
เรื่อง “แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
อำเภอเขากอง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว” ดังนั้น ทางหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับ
การอนุเคราะห์เป็นอย่างดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

เรียนมาด้วยความนับถือ

(ดร.เกษม แสงนนท์)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต

๕ สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

หนังสือฉบับนี้จะไม่สมบูรณ์ในการนำไปอ้างอิงถึงผลการเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัย หากไม่ได้รับการลงนามรับรอง

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/ว ๒๙๖

**คณะครุศาสตร์**

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ต.ลำไทร อ.วังน้อย จ.พระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
โทร. ๐๘๙-๐๕๖-๑๕๘๑

๒๗ ธันวาคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขออนุญาตแจกแบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมตอนต้นโพธิ์คำ
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ด้วย พระบวรเงิน ฉายา สุขธมโม นามสกุล แสงมณีลาด รหัสประจำตัว ๖๐๐๑๒๐๒๐๖๙
นิสิตบัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหาร
การศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย และนิตินำลงดำเนินงานวิจัยเรื่อง
“แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
อำเภอเขากอง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ดังกล่าว

ในการนี้ นิตินมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลแบบสอบถามเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์
เรื่อง “แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
อำเภอเขากอง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว” ดังนั้น ทางหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับ
การอนุเคราะห์เป็นอย่างดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

เรียนมาด้วยความนับถือ

(ดร.เกษม แสงนนท์)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา



สิวิลัก สิงห์สกลิต

หนังสือฉบับนี้จะไม่สมบูรณ์ในการนำไปอ้างอิงถึงผลการเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัย หากไม่ได้รับการลงนามรับรอง

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/ว ๒๕๖



คณะครุศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ต.ลำไทร อ.วังน้อย จ.พระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
โทร. ๐๘๙-๐๕๖-๑๕๘๑

๒๗ ธันวาคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขออนุญาตแจกแบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมตอนต้นบ้านโม
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ด้วย พระบัวเงิน ฉายา สุขธมโม นามสกุล แสงมณีลาด รหัสประจำตัว ๖๐๐๑๒๐๒๐๖๙
นิสิตบัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหาร
การศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย และนิสิตกำลังดำเนินงานวิจัยเรื่อง
“แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
อำเภอเขากอง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ดังกล่าว

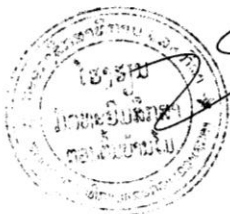
ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลแบบสอบถามเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์
เรื่อง “แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
อำเภอเขากอง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว” ดังนั้น ทางหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับ
การอนุเคราะห์เป็นอย่างดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

เรียนมาด้วยความนับถือ

(ดร.เกษม แสงนนท์)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา



วิภาส จิตตะอวั

หนังสือฉบับนี้จะไม่สมบูรณ์ในการนำไปอ้างอิงถึงผลการเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัย หากไม่ได้รับการลงนามรับรอง

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/ว ๒๙๖



คณะครุศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ต.ลำไทร อ.วังน้อย จ.พระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
โทร. ๐๘๙-๐๕๖-๑๕๘๑

๒๗ ธันวาคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขออนุญาตแจกแบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมสมบูรณคณจันท
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ด้วย พระบวรเงิน ฉายา สุขธมโม นามสกุล แสงมณีลาด รหัสประจำตัว ๖๐๐๑๒๐๒๐๖๙
นิสิตบัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหาร
การศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย และนิสิตกำลังดำเนินงานวิจัยเรื่อง
“แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
อำเภอเขากอง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ดังกล่าว

ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลแบบสอบถามเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์
เรื่อง “แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
อำเภอเขากอง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว” ดังนั้น ทางหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับ
การอนุเคราะห์เป็นอย่างดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

เรียนมาด้วยความนับถือ

(ดร.เกษม แสงนนท์)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา



ศาสตราจารย์ ดร. น้อยมณี ใจนิยม

หนังสือฉบับนี้จะไม่สมบูรณ์ในการนำไปอ้างอิงถึงผลการเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัย หากไม่ได้รับการลงนามรับรอง

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/ว ๒๙๖



คณะครุศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ต.ลำไทร อ.วังน้อย จ.พระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
โทร. ๐๘๙-๐๕๖-๑๕๘๑

๒๗ ธันวาคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขออนุญาตแจกแบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมตอนต้นบ้านด่าน
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ด้วย พระบวรเจน ฉายา สุขธมโม นามสกุล แสงมณีลาด รหัสประจำตัว ๖๐๐๑๒๐๒๐๖๙
นิสิตบัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหาร
การศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย และนิสิตกำลังดำเนินงานวิจัยเรื่อง
“แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
อำเภอเขากอง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ดังกล่าว

ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลแบบสอบถามเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์
เรื่อง “แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
อำเภอเขากอง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว” ดังนั้น ทางหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับ
การอนุเคราะห์เป็นอย่างดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

เรียนมาด้วยความนับถือ

(ดร.เกษม แสงนนท์)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา



ถำสิง อดงปุมยา

หนังสือฉบับนี้จะไม่สมบูรณ์ในการนำไปอ้างอิงถึงผลการเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัย หากไม่ได้รับการลงนามรับรอง

ภาคผนวก จ

ค่าความเชื่อมั่น (Try Out) ของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ค่าความเชื่อมั่น (Try Out) ของแบบสอบถามเพื่อการวิจัยเรื่อง แนวทางการบริหารงานบุคคล ตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอละแมม จังหวัดเชกอน สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

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

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.913	30

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
A1	158.3107	574.715	.423	.911
A2	158.3898	574.455	.464	.911
A3	158.2712	577.426	.424	.911
A4	158.3672	570.450	.532	.910
A5	158.3785	574.123	.449	.911
A6	158.6836	558.456	.673	.908
A7	158.5311	537.125	.296	.921
A8	158.4746	567.830	.489	.910
A9	158.2542	565.020	.685	.909
A10	158.3333	571.553	.559	.910
B1	158.0678	534.734	.227	.931
B2	158.3503	568.968	.661	.910
B3	158.3446	569.602	.581	.910
B4	158.4520	563.113	.671	.909

B5	158.1695	568.710	.594	.910
B6	158.4237	564.530	.680	.909
B7	158.3503	571.479	.632	.910
B8	158.4124	567.391	.648	.909
B9	158.4124	565.960	.668	.909
B10	158.4181	560.256	.712	.908
C1	158.5424	526.500	.268	.930
C2	158.7514	559.574	.716	.908
C3	158.3729	568.690	.588	.910
C4	158.5141	564.558	.683	.909
C5	158.3729	563.190	.713	.909
C6	158.6102	564.830	.783	.909
C7	158.4294	565.178	.699	.909
C8	158.3785	561.668	.723	.909
C9	158.5706	563.769	.555	.910
C10	158.4350	565.884	.649	.909
D1	158.4463	562.476	.771	.909
D2	158.3785	562.418	.736	.909
D3	158.5311	562.671	.712	.909
D4	158.5367	560.943	.748	.908
D5	158.4181	558.063	.771	.908
D6	158.5480	557.556	.797	.908
D7	158.3277	566.108	.660	.909
D8	158.5763	561.416	.755	.908
D9	158.5989	560.969	.696	.909
D10	158.6554	559.545	.701	.908

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	: พระบัวเงิน สุขธมโม (แสงมณีลาด)
ว/ด/ป เกิด	: วันศุกร์ที่ 18 มิถุนายน 2536
สถานที่เกิด	: ตำบลสะท้าวใต้ อำเภอท่าแตง จังหวัดเขกอง สาธารณะรัฐประชาธิปไตย ประชาชนลาว
การศึกษา	: นักธรรมชั้นตรี,ชั้นโท, สำนักวัดแสงดำ เขตบางขุนเทียน กรุงเทพมหานคร -ปริญญาตรี สาขาบริหารธุรกิจ การเงิน-การธนาคาร วิทยาลัยสุตวิสัย นครปากเซ จังหวัดจำปาศักดิ์ สาธารณะรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ปริญญาโท ครุศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาพุทธบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ประสบการณ์	: ปี ๒๕๖๐ ร่วมกิจกรรมปฐมนิเทศ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาพุทธ บริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วังน้อย -ศึกษาดูงาน การบริหารงานทางการศึกษา อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ -เข้าอบรมสัมมนาวิชาการ โครงการฝึกประสบการณ์ปฏิบัติการ ฝึกประสบการณ์บริหารวิชาชีพ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ตำบลลำไทร อำเภอน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา -ศึกษาดูงานต่างประเทศ ณ สาธารณะรัฐเวียดนาม ประเทศเวียดนาม -เป็นพระธรรมทูตลาวไปปฏิบัติศาสนากิจ ที่ยุโรป พ.ศ. 2557-2560
หน้าที่	: รองหัวหน้าฝ่ายการศึกษาสงฆ์ จังหวัดเขกอง สาธารณะรัฐประชาธิปไตย ประชาชนลาว -รองเลขานุการเจ้าคณะจังหวัดเขกอง สาธารณะรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว - คณะประจำองค์การพระพุทธศาสนาสัมพันธ์ลาว จังหวัดเขกอง สาธารณะ รัฐประชาธิปไตย ประชาชนลาว
เข้าศึกษา	: 1 มิถุนายน 2560
สำเร็จการศึกษา	: 4 มีนาคม 2561
ที่อยู่ปัจจุบัน	: วัดแทนวันดีเจริญสุข ถนนท่าข้าม เขตบางขุนเทียน แขวงแสงดำ กรุงเทพฯ
โทรศัพท์	: 061-976-9820
	E-Mail : sengmanilat.sml@gmail.com