



ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔
โรงเรียนสังกัดเทศบาลนครสกลนคร อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร
THE PERSONAL OPINIONS TO ADMINISTRATORS TOWARD THE
BRAHMAVIHARA IV SAKON NAKHON CITY MUNICIPAL SCHOOLS
MUANG DISTRICT, SAKON NAKHON PROVINCE



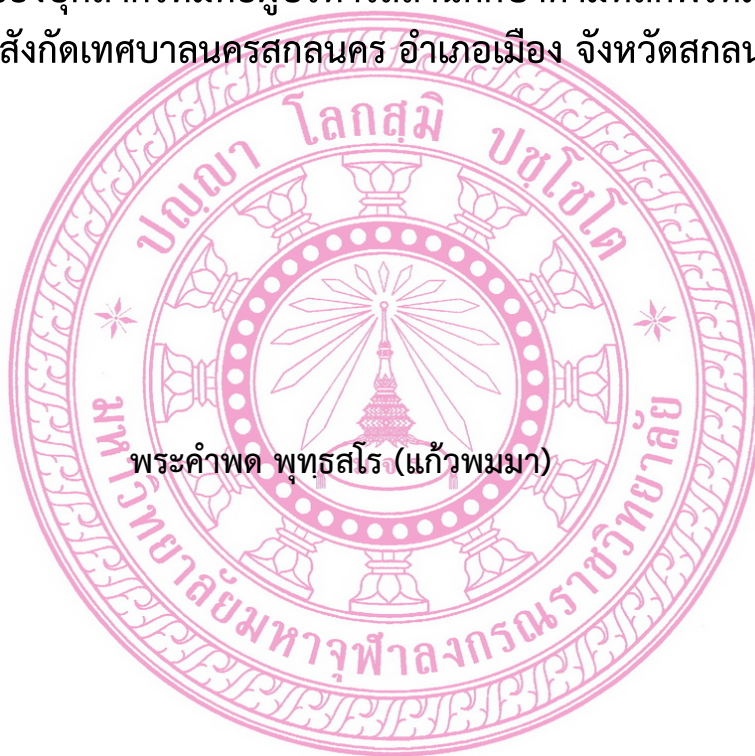
พระคำพด พุทธสโร (แก้วพมมา)

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
พุทธศักราช ๒๕๕๖



ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔
โรงเรียนสังกัดเทศบาลนครสกลนคร อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
พุทธศักราช ๒๕๕๖

(ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย)



THE PERSONAL OPINIONS TO ADMINISTRATORS TOWARD
THE BRAHMAVIHARA IV SAKON NAKHON CITY MUNICIPAL SCHOOLS
MUANG DISTRICT, SAKON NAKHON PROVINCE

Phra khamphot Buddhasaro (Keophomma)

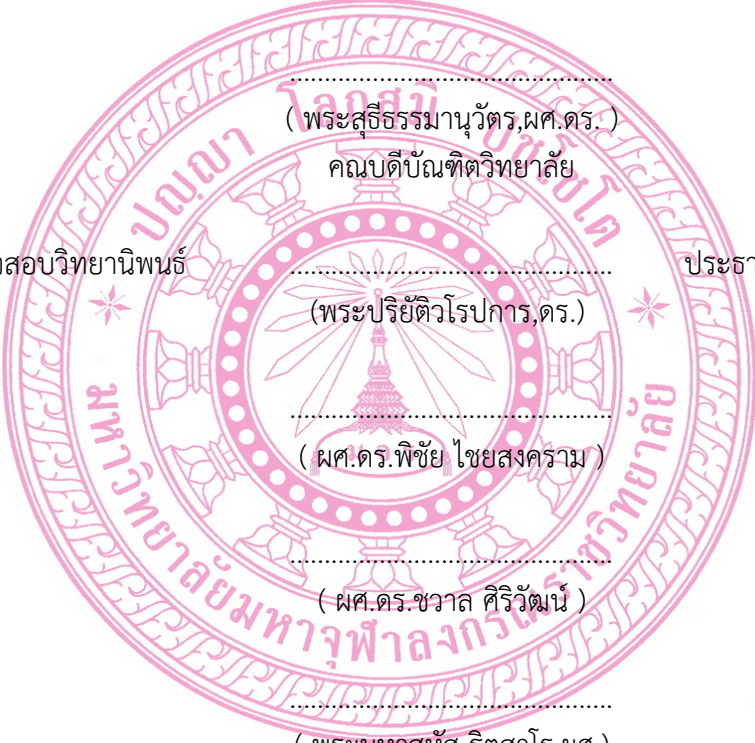


A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of
The Requirement for the Degree of
Master of Arts
(Educational Administration)
Graduate School
Mahachulalongkornrajavidyalaya University
Bangkok, Thailand
C.E. 2013

(Copyright by Mahachulalongkornrajavidyalaya University)



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อนุมัติให้นับวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนสังกัด เทศบาลนครสกลนคร อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

		
	(พระสุธีธรรมานวัตร, ผศ.ดร.) คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย	
คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์	(พระปริยัติวิโรปกการ, ดร.)	ประธานกรรมการ
	(ผศ.ดร.พิชัย ไชยสงคราม)	กรรมการ
	(ผศ.ดร.ชวาล ศิริวัฒน์)	กรรมการ
	(พระมหาสหัส ฐิตสาโร, ผศ.)	กรรมการ
คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์	ผศ.ดร.ชวาล ศิริวัฒน์ พระมหาสหัส ฐิตสาโร, ผศ.	ประธานกรรมการ กรรมการ
ชื่อผู้วิจัย	(พระคำพด พุทฺธสโร)	

ชื่อเรื่อง	: ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนสังกัดเทศบาลนครสกลนคร อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร
ชื่อผู้วิจัย	: พระคำพุด พุทธสโร (แก้วพมมา)
ชื่อปริญญา	: พุทธศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา)
คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์	: ผศ.ดร.ชวาล ศิริวัฒน์ พธ.บ., B.A., M.Ed., Ph.D. : พระมหาสหัส จิตสาโร, ผศ. ป.ธ.๔, พธ.บ., M.A.
วันสำเร็จการศึกษา	: ๐๙ มีนาคม ๒๕๕๗

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่อง“ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนสังกัดเทศบาลนครสกลนคร อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) มีวัตถุประสงค์ ๑) เพื่อศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนเทศบาลนครสกลนคร อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร, ๒) เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนสังกัดเทศบาลนครสกลนคร อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร, ๓) เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนเทศบาลนครสกลนคร อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มี ๔ โรงเรียนประกอบด้วยบุคลากร จำนวน ๑๑๓ คน ซึ่งได้มาโดยการสุ่มโดยเทียบตารางกลุ่มตัวอย่างของ R.V.Krejcie D.W.Mogran เครื่องมือในการวิจัยใช้แบบสอบถาม ๕ ระดับ สถิติใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือการหาค่าความถี่และค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)สถิติทดสอบ(t-test) และสถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way Analysis of Variance : F-test) โดยการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์วิเคราะห์สถิติสำเร็จรูป

๑. ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนสังกัดเทศบาลนครสกลนคร อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านเมตตา อยู่ในระดับมาก ด้านกรุณา อยู่ในระดับมาก ด้านมุทิตา อยู่ในระดับมาก ด้านอุเบกขาอยู่ในระดับมาก

๒. เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนสังกัดเทศบาลนครสกลนคร อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร เมื่อจำแนกตามปัจจัยบุคคลได้แก่ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน ตำแหน่ง บุคลากร มีความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนสังกัดเทศบาลนครสกลนคร อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ทั้ง ๔ ด้าน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

๓. ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ ผลวิจัยพบว่า ด้านเมตตา พบว่า มีปัญหารายบุคคล เอาความคิดของตนเองเป็นใหญ่และผู้บริหารสถานศึกษาคิดแต่ประโยชน์ส่วนตนมากกว่าส่วนรวม, ด้านกรุณา พบว่า บุคลากรบางท่านเข้าใจผิดว่าความกรุณาจะต้องได้รับจากผู้บริหารสถานศึกษาเท่านั้น แต่ความการทำงานร่วมกันต้องมีความกรุณาซึ่งกันและกัน, ด้านมุทิตา พบว่า ผู้บริหารเลือกที่จะแสดงความยินดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาบางท่านเท่านั้นเมื่อได้รับความสำเร็จในหน้าที่การงาน เลื่อนขั้นได้ตำแหน่ง, ด้านอุเบกขา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ใต้บังคับบัญชาบางท่านยังมีความอิจฉาเห็นผิดเป็นถูกไม่ค่อยให้ความยำเกรงไม่เคารพ ซึ่งกันและกันมากเท่าที่ควรจะเป็นและข้อเสนอแนะการแก้ปัญหา ด้านเมตตา พบว่า ผู้บริหารควรมอบความรักความอบอุ่นด้วยไมตรีจิตที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา, ด้านกรุณา พบว่า ผู้บริหารควรให้ความสงสารต่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีเป็นเพศหญิงตำแหน่ง ประสบการณ์การทำงานที่น้อยกว่าและผู้ใต้บังคับบัญชาควรที่จะให้ความเคารพต่อผู้บริหารอย่างสม่ำเสมอ, ด้านมุทิตา พบว่า ผู้บริหารควรพลอยยินดีทุกครั้งเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้ประสบผลสำเร็จในการทำงานเช่นได้รับตำแหน่งสูงขึ้นเท่าที่จะทำได้สม่ำเสมอ ด้านอุเบกขา พบว่า ผู้บริหารควรวางตัวเป็นกลางในการปฏิบัติหน้าที่ไม่เข้าใจใครคนใดคนหนึ่งไม่เลือกที่รักมักที่ชัง.

Thesis Title : The Personal Opinions to Administrators toward the
Brahmavihara IV SakonNakhon City Municipal Schools
Muang District SakonNakhon Province

Researcher : Monk khamphot Buddhasaro (Keophomma)

Degree : Master of Arts (Educational Administration)

Thesis Supervisory Committee : Asst. Prof. Dr. Chawal Siriawath, M.A., M.Ed., Ph.D.
: PhramahaSahath Thitasaro, Asst.Prof. Pali IV, B.A., MA.

Date of Graduation : 09 March / 2014

ABSTRACT

This research is The Personal Opinions to Administrators Toward The Brahmavihara IV Sakon Nakhon City Municipal Schools Muang District Sakon Nakhon Province On Education Administrations in Four Sublime States of Mind's a survey research with the following objectives: 1) To study the view of The Personal Opinions to Administrators Toward The Brahmavihara IV Sakon Nakhon City Municipal Schools Muang District Sakon Nakhon Province, 2) To compare the Personal Opinions to Administrators Toward The Brahmavihara IV Sakon Nakhon City Municipal Schools Muang District Sakon Nakhon Province, 3) To study the problems Barriers and offers guidelines for the management of the schools administrators toward the Brahmavihara IV Sakon Nakhon City Municipal Schools Muang District Sakon Nakhon Province

Four primary school of sample group used for this research comprising 113 members of the Personal. The instrument used for this research is five Levels which are derived by comparing random sample of RVKrejecie DWMogran statistical tables used in the data analysis. The frequency and percentage (Percentage) Average (Mean) and standard deviation (Standard Deviation) statistical test (t-test) and statistical analysis, ANOVA (One-Way Analysis of Variance: F-test) using statistical analysis software packages.

1. The findings of the research are as The Personal Opinions to Administrators toward the Brahmavihara IV Sakon Nakhon City Municipal Schools Muang District Sakon Nakhon Province When considering the level are there high level, Karuna (compassion) at high level, Mudita (altruistic joy) at high level, Upekka (equanimity) at high level.

2. Compare the Personal Opinions to Administrators toward the Brahmavihara IV Sakon Nakhon City Municipal Schools Muang District Sakon Nakhon Province Classification by individual factors including age educational background work experience, position, and personal. The Personal Opinions to Administrators toward the Brahmavihara IV Sakon Nakhon City Municipal Schools Muang District Sakon Nakhon Province 4 the difference is significant at the 0.05 level

3. Problems and Obstacles and suggestion as follow is Metta (loving-kindness) found that There was a problem removing individuals thinking of ourselves as a big education and management thinking, the benefits come the global section, Karuna (compassion) found that personal to some misunderstanding that the book would be received from the management schools But to work together to please each other, Mudita (altruistic joy) found that Administrators chose to congratulate here some of your subordinates. To get success in the role. Promoted position, Upekka (equanimity) found that Executive Education and some subordinates, jealous to see errors as being rarely, piety is not mutual respect as much as it should be. A suggestion to solve the problem for The Personal Opinions to Administrators toward the Brahmvihara IV Sakon Nakhon City Municipal Schools Muang District Sakon Nakhon Province, MettA (loving-kindness) found that Administrators should give love good warmth-to the user continuously all, Karuna (compassion) found that Administrators should pity towards subordinates with a female position. Less work experience and subordinates should respect the management on a regular basis, Mudita (altruistic joy) found that Administrators should gem will be happy every time when subordinates have been successful in their work, such as getting a higher position as far as possible from time to time, Upekka (equanimity) found that Administrators should be neutral in the face of someone who does not understand one nepotism.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลงได้โดยได้รับความเมตตาจากหลายๆท่านซึ่งผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านทั้งหลายเป็นอย่างสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์.ดร.ชวาล ศิริวัฒน์ พระมหาสหัส ฐิตสาโร, ผู้ช่วยศาสตราจารย์.กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ให้คำปรึกษาแนะนำ ตลอดจนตรวจสอบเสนอแนะแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ จนกระทั่งวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงด้วยดี ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์.ดร. อินดา ศิริวรรณ, ผู้ช่วยศาสตราจารย์.ดร.สมชัย ศรีนोक, ผู้ช่วยศาสตราจารย์.วงศ์พัทธ์ ขาดิเสถียรวงศ์, รองศาสตราจารย์. พิเศษ ดร.วิชชุดา หุ่นวิไล, ผู้ช่วยศาสตราจารย์.ดร.สมหมาย จันทรเรือง ผู้เชี่ยวชาญตรวจแก้ไขเครื่องมือการวิจัยและขอขอบพระคุณเจ้าหน้าที่บัณฑิตวิทยาลัยทุกท่าน และเจ้าหน้าที่ห้องสมุดมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ที่ได้ให้ความเอื้อเฟื้อข้อมูลและความสะดวกในการสืบค้นข้อมูลต่างๆเป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณ ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทุกคนโรงเรียนในสังกัดเทศบาลนคร สกลนคร อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ทั้ง ๔ โรงเรียนที่ได้ให้ความอนุเคราะห์และอำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ขอขอบพระคุณ พระปริยัติวิโรปรการ,ดร. ประธานและผู้ทรงคุณวุฒิผู้ช่วยศาสตราจารย์.ดร. พิชัย ไชยสงคราม คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์ ที่ตรวจสอบวิทยานิพนธ์

กตเวทิตาคุณ ขอขอบพระคุณ คุณโยมพ่อห่มเพ็ง แก้วพมมา คุณแม่หมอน แก้วพมมา และญาติพี่น้องทุกคนในครอบครัวซึ่งเป็นผู้ให้กำลังใจผู้ให้การสนับสนุนทางการศึกษาเล่าเรียนในครั้งนี้ด้วย

ขอขอบพระคุณ พระราชสุทธินาถเจ้าอาวาสวัดกาญจนสิงหาสน์ วรวิหาร และพระครูใบฎีกาเทเลอร์ที่ให้ความอุปถัมภ์ทุนสนับสนุนที่อยู่อาศัยตลอดมาในการทำ วิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ด้วย

ขอขอบคุณพระสีพันดอน ขนดีโสภโณ (แก้วปัญญาสาร) ที่อำนวยความสะดวกด้านเครื่องปริ้นเตอร์เอกสาร ถ่ายเอกสาร กระดาษ มา ณ ที่นี้ด้วย

ขออุทิศบุญกุศลแด่พระศรีสกลกิจ อดีตครองเจ้าคณะจังหวัดสกลนคร, พระวิมลวิหารการ อดีตที่ปรึกษาเจ้าจังหวัดสกลนครที่ให้ความอุปการะ ในการติดต่อและหาที่อยู่อาศัยในการเล่าเรียนในครั้งนี้ด้วยตลอดจนอีกหลายท่านที่ไม่ได้เอ่ยนามที่ได้สนับสนุนให้กำลังใจในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้จนสำเร็จลุล่วงได้ด้วยดีความดีและประโยชน์จากวิทยานิพนธ์เรื่องนี้ ผู้วิจัยขออุทิศส่วนกุศลแด่มารดา บิดา ครูอุปฌาย์ อาจารย์ ตลอดถึงผู้ที่มีอุปการะคุณทุกท่าน

พระคำพด พุทฺธสโร (แก้วพมมา)

คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ

๑. คำย่อภาษาไทย

คำย่อเกี่ยวกับพระไตรปิฎก

อักษรย่อในวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ใช้อ้างอิงจากพระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๓๙ การอ้างอิงใช้ระบบระบุ เล่ม ข้อ หน้า หลังคำย่อชื่อคัมภีร์ดังตัวอย่าง เช่น ที.ม. (ไทย) ๑๐/๒๐๘/๑๕๕. หมายถึง ทีฆนิกาย มหาวรรค พระไตรปิฎกเล่มที่ ๑๐ ข้อที่ ๒๐๘ หน้า ๑๕๕

พระสุตตันตปิฎก

ที.ปา.(ไทย)	สุตตันตปิฎก ทีฆนิกาย ปาฎิกวรรค (ภาษาไทย)
อง.เอกก.(ไทย)	สุตตันตปิฎก อังคุตตรนิกาย เอกกนิบาต (ภาษาไทย)
อง.สตตก.(ไทย)	สุตตันตปิฎก อังคุตตรนิกาย สัตตกนิบาต (ภาษาไทย)
ขุ.สุ.(ไทย)	สุตตันตปิฎก ขุททกนิกาย สุตตนิบาต (ภาษาไทย)

พระอภิธรรมปิฎก

อภิ.วิ. (ไทย)	อภิธัมมปิฎก วิภังค์ (ภาษาไทย)
---------------	-------------------------------

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ค
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ	๗
สารบัญตาราง	๗
สารบัญ แผนภูมิ	๗
คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ	๗
บทที่ ๑ บทนำ	๑
๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๑
๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย	๒
๑.๓ ปัญหาที่ต้องการทราบ	๓
๑.๔ ขอบเขตการวิจัย	๓
๑.๕ สมมติฐานการวิจัย	๔
๑.๖ คำนิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย	๔
๑.๗ ประโยชน์ที่ได้รับ	๔
บทที่ ๒ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๕
๒.๑ แนวคิดเกี่ยวกับความคิดเห็น	๖
๒.๑๑ ความหมายเกี่ยวกับความคิดเห็น	๖
๒.๑๒ ความสำคัญเกี่ยวกับความคิดเห็น	๑๓
๒.๑๓ หลักการวัดความคิดเห็น	๑๔
๒.๑๔ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคิดเห็น	๑๕
๒.๒ แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร	๑๖
๒.๒๑ ความหมายของการบริหาร	๑๗
๒.๒๒ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร	๒๑
๒.๒๓ องค์ประกอบของการบริหาร	๒๘
๒.๒๔ ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร	๓๓
๒.๒๕ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากร	๔๐
๒.๒๖ ความหมายของการบริหารงานบุคคล	๔๑
๒.๒๗ ความสำคัญของการบริหารงานบุคลากร	๔๓
๒.๒๘ งานของการบริหารบุคคล	๔๔
๒.๓ หลักพุทธธรรมหมวดพรหมวิหาร ๔	๕๖

สารบัญ(ต่อ)

เรื่อง	หน้า
๒.๓๑ ความหมายของพรหมวิหาร ๔	๕๖
๒.๓๒ องค์ประกอบของพรหมวิหาร ๔	๖๓
๒.๔ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๖๕
๒.๕ กรอบแนวคิดในการวิจัย	๖๙
บทที่ ๓ วิธีดำเนินการวิจัย	๗๐
๓.๑ รูปแบบการวิจัย	๗๐
๓.๒ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	๗๐
๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	๗๑
๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล	๗๒
๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูล	๗๓
๓.๖ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	๗๓
บทที่ ๔ ผลการวิจัย	๗๖
๔.๑ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม	๗๗
๔.๒ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อผู้บริหาร สถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔	๗๙
๔.๓ ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อผู้บริหาร สถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔	๘๔
๔.๔ วิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค การบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔	๘๘
๔.๕ ข้อเสนอแนะและแนวทางการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔	๙๓
บทที่ ๕ สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	๙๘
๕.๑ สรุปผลการวิจัย	๙๘
๕.๒ อภิปรายผลการวิจัย	๑๐๒
๕.๓ ข้อเสนอแนะ	๑๐๔
บรรณานุกรม	๑๐๖
ภาคผนวก	๑๑๓
ภาคผนวก ก แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	๑๑๔
ภาคผนวก ข รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจแก้ไขเครื่องมือการวิจัย	๑๒๐
ภาคผนวก ค ขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	๑๒๒
ภาคผนวก ง ขออนุญาตแจกแบบสอบถามเพื่อทดสอบเครื่องมือวิจัย	๑๒๘
ภาคผนวก จ ขออนุญาตแจกแบบสอบถามเพื่อวิจัย	๑๓๐
ภาคผนวก ฉ ส่งแบบสอบถามเพื่อการวิจัย	๑๓๕
หนังสือรับรองการอบรมปฏิบัติวิปัสสนากรรมฐาน	๑๔๐
ประวัติผู้วิจัย	๑๔๑

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
๔.๑	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน ตำแหน่ง	๗๗
๔.๒	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปรผลเกี่ยวกับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔	๗๙
๔.๓	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปรผลเกี่ยวกับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านเมตตา	๘๐
๔.๔	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปรผลเกี่ยวกับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านกรุณา	๘๑
๔.๕	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปรผลเกี่ยวกับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านมูทิตา	๘๒
๔.๖	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปรผลเกี่ยวกับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านอุเบกขา	๘๓
๔.๗	ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ จำแนกตาม อายุ โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way Analysis of Variance: ANOVA)	๘๔
๔.๘	ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One -Way Analysis of Variance: ANOVA)	๘๕
๔.๙	ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว(One-Way Analysis of Variance: ANOVA)	๘๖
๔.๑๐	ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ จำแนกตามตำแหน่งโดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way Analysis of Variance: ANOVA)	๘๗
๔.๑๑	วิเคราะห์ปัญหา อุปสรรคการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนสังกัดเทศบาลนครสกลนคร อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร	๘๘
๔.๑๒	วิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค การบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนสังกัดเทศบาลนครสกลนคร อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ด้านเมตตา	๘๙
๔.๑๓	วิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค การบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครสกลนคร อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ด้านกรุณา	๙๐

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
๔.๑๔	วิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค การบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนสังกัดเทศบาลนครสกลนคร อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ด้านนิติ	๕๑
๔.๑๕	วิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค การบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนสังกัดเทศบาลนครสกลนคร อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ด้านอุเบกขา	๕๒
๔.๑๖	ข้อเสนอแนะและแนวทางการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนสังกัด เทศบาลนครสกลนคร อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร	๕๓
๔.๑๗	ข้อเสนอแนะและแนวทางการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนสังกัด เทศบาลนครสกลนคร อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ด้านเมตตา	๕๔
๔.๑๘	ข้อเสนอแนะและแนวทางการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนสังกัดเทศบาลนครสกลนคร อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ด้านกรุณา	๕๕
๔.๑๙	ข้อเสนอแนะและแนวทางการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนสังกัด เทศบาลนครสกลนคร อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ด้านนิติ	๕๖
๔.๒๐	ข้อเสนอแนะและแนวทางการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนสังกัดเทศบาลนครสกลนคร อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ด้านอุเบกขา	๕๗

สารบัญแผนภูมิ

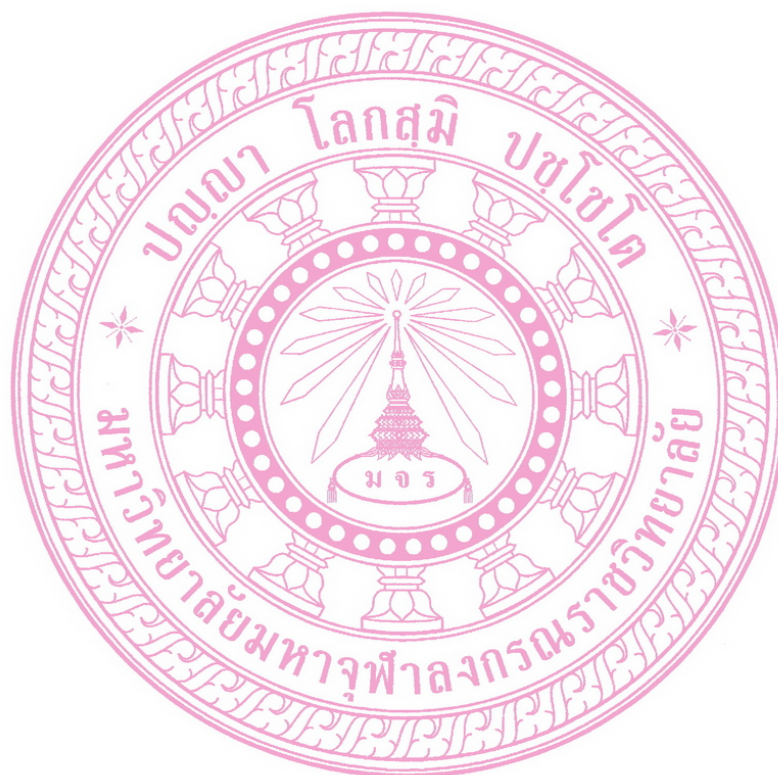
แผนภูมิที่

๒.๑

กรอบแนวคิดในการวิจัย

หน้า

๖๙



บทที่ ๑

บทนำ

๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สภาพการเปลี่ยนแปลงไปของสังคมในปัจจุบันอย่างรวดเร็ว ซึ่งเนื่องมาจากสาเหตุหลายประการด้วยกัน เช่น ความเจริญก้าวหน้าทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่ทันสมัยมากขึ้นทุกวัน ปัญหาทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง ปัญหาคนว่างงานและอัตราการเพิ่มขึ้นของประชากรที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ก่อให้เกิดปัญหาติดตามกันมาเป็นลูกโซ่ โดยเฉพาะปัญหาด้าน คุณธรรมและจริยธรรมที่เสื่อมถอยลงทุกวัน เช่น ความประพฤติในทางมิชอบ ของบุคคลหลายระดับและหลายองค์กรแม้แต่สถาบันทางการศึกษาจึงส่งผลกระทบต่อบุคคลอื่นและสังคมในที่สุด

ในหลักคุณธรรมและศีลธรรมของพระพุทธศาสนามีผลต่อสังคมไทยคือการศึกษาในระบอบเชิงพุทธเป็น“วิทยาศาสตร์ประชาชน”นิยามของวิทยาศาสตร์ คือความรู้สาธารณะ (Public Knowledge) การเลือกหลักธรรมมาปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายว่าการจะเป็นนักบริหารที่เก่งและดีเราควรที่ใช้หลักธรรมอะไรบ้าง เพื่อเฉลยคำถามนี้เราต้องทราบก่อนว่า ภาวะผู้นำ ทำหน้าที่อะไรซึ่งภาวะผู้นำหมายถึง ศิลปะแห่งการทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น ดังนั้น ผู้นำต้องมีหลักธรรม หรือนำข้อธรรมข้อใดข้อหนึ่งไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติ จึงสามารถแก้ไขปัญหานั้นได้อย่างเหมาะสม ดังนั้นบุคคลในองค์กรจะทำงานเป็นทีมได้อย่างดียิ่งขึ้นจะต้องมีผู้นำที่ดีคอยกำกับดูแล ผู้นำที่ดีในทางพุทธศาสนา คือต้องมีพรหมวิหารธรรม ๔ ประการ คือ ๑) เมตตา คือการมีความหวังดีที่ปรารถนาให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสุข มีความรักและความหวังดีต่อเพื่อนร่วมงานซึ่งความรักจะเกิดขึ้นได้ ถ้าผู้นำมองในแง่ดีหรือส่วนที่ดีของผู้ร่วมงาน ถ้าพบส่วนเสียในตัวเขาต้องรู้จักมองข้ามหรือให้การแนะนำแล้วให้อภัย เมื่อพบในส่วนที่ดีก็จดจำไว้เพื่อให้ได้ใช้คนให้เหมาะสมกับลักษณะที่ดีของเขา ๒) กรุณา คือความสงสารเห็นอกเห็นใจ ปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์เมื่อผู้ร่วมงานประสบเคราะห์กรรม ๓) มุทิตา คือ ความรู้สึกชื่นชมยินดีเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดี ๔) อุเบกขา คือความวางใจเป็นกลางเที่ยงตรงไม่เอนเอียง^๑

ปัญหาของผู้บริหารสถานศึกษาที่พบมากที่สุด คือความไม่เด็ดขาดและไม่หนักแน่นในการพิจารณาตรวจสอบเรื่องราวต่างๆความไม่เป็นกลาง ความลำเอียงที่มีต่อผู้ร่วมงานและผู้บริหารมีภาระงานมากจึงไม่ค่อยมีเวลาให้โรงเรียนเท่าที่ควร กระบวนการกระจายอำนาจการบริหารไม่ชัดเจน จึงเป็นสาเหตุให้เกิดความขัดแย้ง สิ่งต่างๆเหล่านี้เป็นปัญหาที่เกิดจากคุณธรรม จริยธรรม และภาวะผู้นำของผู้บริหารทั้งสิ้น ผลกระทบของปัญหาเหล่านี้ นอกจากจะทำให้กระบวนการบริหารในสถานศึกษาไม่เข้มแข็งและทำลายขวัญกำลังใจของบุคลากรในสถานศึกษาแล้ว ยังส่งผลกระทบไปถึงการจัดการเรียนการสอนไปด้วยอันทำให้คุณภาพด้านการเรียนการสอนของโรงเรียนไม่ได้มาตรฐานอีกด้วย

^๑พระเมธีธรรมภรณ์ (ประยูร ธมมจิตโต), คุณธรรมสำหรับนักบริหาร, (กรุงเทพมหานคร:มูลนิธิพุทธธรรม,๒๕๔๑) ,หน้า ๒-๖.

แนวคิดข้างต้นได้สะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของผู้นำได้อย่างดียิ่งขึ้น ผู้นำในองค์การทางการศึกษาในระดับสถานศึกษาคือผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีคุณลักษณะของผู้นำที่เอื้อต่อการบริหารจัดการศึกษาให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพให้บรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมายที่วางไว้นอกจากคุณลักษณะของผู้นำตามที่กล่าวข้างต้นแล้วสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีอยู่ในตัวตนของแต่ละบุคคลนั้นก็คือคุณธรรมหรือการมีหลักธรรมที่จำเป็นสำหรับการบริหารสถานศึกษาหรือการจัดการศึกษา มีหลากหลายประการและหลักที่มีการนำไปใช้มากที่สุดประการหนึ่งคือหลักพรหมวิหาร ๔ ซึ่งเป็นหลักธรรมที่จะนำพาบุคคลไปสู่ความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

อย่างไรก็ตามเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปแล้วว่าผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องใช้ทั้งพระเดชและพระคุณต่อบุคลากรทางการศึกษาเป็นอย่างยิ่งในการบริหารจัดการในการจัดการศึกษาให้เหมาะสมกลมกลืนจึงจะทำให้งานบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการใช้หลักธรรมทางพระพุทธศาสนาในการบริหารจัดการการศึกษาในสถานศึกษาถือเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งโดยเฉพาะหลักธรรมในการครองใจคนหรือหลักการครองตน ครองคน ครองงาน เรียกว่า “พรหมวิหาร ๔” สุพล เครือมะโนรมย์ได้กล่าวว่า ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้หลักธรรมทางพระพุทธศาสนาในการบริหารเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ บางครั้งผู้บริหารสถานศึกษาอาจไม่ให้ความสำคัญต่อการบริหารจัดการส่งผลให้บุคลากรทางการศึกษาขาดขวัญกำลังใจและบางครั้งผู้บริหารสถานศึกษาไม่มีความรู้ความเข้าใจในหลักธรรมอย่างเพียงพอก็นำหลักธรรมไปปฏิบัติได้ไม่ได้ผลเท่าที่ควร ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องสร้างภาพพจน์ให้เป็นที่ศรัทธาและความเชื่อถือเชื่อมั่นถือเป็นแนวทางในการบริหารจัดการซึ่งสิ่งที่ต้องยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติ การมีความรัก มีความสงสาร มีความชื่นชมยินดีและมีใจเป็นกลางไม่ลำเอียงทั้งรายบุคคลและคณะบุคคล ผู้บริหารสถานศึกษาที่ดีควรใช้พระคุณมากกว่าพระเดชหรือใช้อำนาจบาตรมีมากกว่าอำนาจทางกฎหมาย^๒

๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑.๒.๑ เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนสังกัดเทศบาลนครสกลนคร อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร

๑.๒.๒ เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนสังกัดเทศบาลนครสกลนคร อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร

๑.๒.๓ เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนสังกัดเทศบาลนครสกลนคร อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร

^๒สุพล เครือมะโนรมย์, “ การศึกษาใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่ ” ,วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๒.

๑.๓ ปัญหาที่ต้องการทราบ

๑.๓.๑ ทราบระดับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนสังกัดเทศบาลนครสกลนคร อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร อยู่ในระดับใด

๑.๓.๒ ทราบข้อเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนสังกัดเทศบาลนครสกลนคร อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร แตกต่างกันอย่างไ

๑.๓.๓ ทราบปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะแนวทางของความคิดเห็นบุคลากรที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนสังกัดเทศบาลนครสกลนคร อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร มีอะไรบ้าง

๑.๔ ขอบเขตการวิจัย

๑.๔.๑ ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนสังกัดเทศบาลนครสกลนคร อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ๔ ด้านได้แก่ ๑) ด้านเมตตา ๒) ด้านกรุณา ๓) ด้านมุทิตา ๔) ด้านอุเบกขา

๑.๔.๒ ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ประกอบด้วยบุคลากรโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครสกลนคร อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร มีจำนวน ๔ โรงเรียน จำนวน ๑๖๐ คน กลุ่มตัวอย่าง ๑๑๓ คน

๑.๔.๓ ขอบเขตด้านตัวแปร

ตัวแปรต้น (Independent Variables) คือ บุคลากร ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน ตำแหน่ง

ตัวแปรตาม (Dependent Variables) คือ ด้านเมตตา ด้านกรุณา ด้านมุทิตา ด้านอุเบกขา

๑.๔.๔ ขอบเขตด้านระยะเวลา

ตั้งแต่เดือน มิถุนายน พ.ศ.๒๕๕๖ ถึงเดือน พฤศจิกายน พ.ศ.๒๕๕๖ รวมเป็นระยะเวลา ๖ เดือน

๑.๕ สมมติฐานการวิจัย

๑.๕.๑ บุคลากรมีเพศต่างกันมีความคิดเห็นต่อผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนสังกัดเทศบาลนครสกลนคร อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร แตกต่างกัน

๑.๕.๒ บุคลากร มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนสังกัดเทศบาลนครสกลนคร อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร แตกต่างกัน

๑.๕.๓ บุคลากร มีวุฒิการศึกษา ต่างกันมีความคิดเห็นต่อผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนสังกัดเทศบาลนครสกลนคร อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร แตกต่างกัน

๑.๕.๔ บุคลากร มีประสบการณ์การทำงาน ต่างกันมีความคิดเห็นต่อผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนสังกัดเทศบาลนครสกลนคร อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร แตกต่างกัน

๑.๕.๕ บุคลากรทางการศึกษา มีตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นต่อผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนเทศบาลนครสกลนคร อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร แตกต่างกัน

๑.๖ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

หลักพรหมวิหาร ๔ หมายถึง ธรรมเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ ธรรมประจำใจอันประเสริฐ หลักประพฤติที่ประเสริฐบริสุทธิ์ ธรรมสำหรับผู้บริหารที่ต้องมีไว้เป็นหลักใจและกำกับความประพฤติ จึงได้ชื่อว่าดำเนินชีวิตหมดจดและปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยชอบธรรม ซึ่งประกอบด้วยองค์ธรรม ๔ ประการ คือ

๑.๖.๑ ด้านเมตตา หมายถึง ผู้มีความรักใคร่ปรารถนาให้ผู้ร่วมงานเป็นสุข มีจิตไมตรี และเป็นประโยชน์กับผู้ร่วมงานและบุคคลทั่วไป

๑.๖.๒ ด้านกรุณา หมายถึง ผู้ที่มีความสงสาร คิดช่วยให้พ้นทุกข์ ใฝ่ใจอันปลดปล่อย บำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของผู้ได้บังคับบัญชา

๑.๗.๓ ด้านมุทิตา หมายถึง ผู้ที่มีความยินดี ในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข มีจิตเบิกบานอยู่เสมอ ผู้ดำรงในปกติสุข พลอยยินดีด้วยเมื่อเขาได้ดีมีความสุขเจริญงอกงามยิ่งขึ้นไปของภาวะผู้นำทางการศึกษา

๑.๘.๔ ด้านอุเบกขา หมายถึง ผู้มีใจเป็นกลาง อันจะทำให้ดำรงอยู่ในธรรมที่พิจารณา เห็นด้วยปัญญา มีความยุติธรรมในการบริหารสถานศึกษา

๑.๙.๕ ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการของโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครสกลนคร อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร

๑.๑๐.๖ บุคลากร หมายถึง ข้าราชการครู เจ้าหน้าที่ ซึ่งเป็นผู้ทำหน้าที่ให้บริการ หรือปฏิบัติงานเกี่ยวเนื่องกับการจัดกระบวนการเรียนการสอนกรณีพิเศษ การบริหารการศึกษา และปฏิบัติงานอื่นในหน่วยงานการศึกษาโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครสกลนคร อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร

๑.๑๐.๗ โรงเรียนสังกัดเทศบาลนครสกลนคร หมายถึง โรงเรียนเทศบาล ๑ เชิงชุมประชาณุกุล โรงเรียนเทศบาล ๒ เชิงชุมอนุชนวิทยา โรงเรียนเทศบาล ๓ ยุติธรรมวิทยา โรงเรียนเทศบาล ๔ รัฐประชาณุเคราะห์

๑.๗ ประโยชน์ที่ได้รับ

๑.๓.๑ ทราบระดับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนสังกัดเทศบาลนครสกลนคร อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร

๑.๓.๒ ทราบข้อเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครสกลนคร อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร

๑.๓.๓ ทราบปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะแนวทางของความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนสังกัดเทศบาลนครสกลนคร อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร

บทที่ ๒

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนสังกัดเทศบาลนครสกลนคร อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้ในการกำหนดกรอบแนวคิดของการวิจัยตามลำดับ ดังนี้

๒.๑ แนวคิดเกี่ยวกับความคิดเห็น

๒.๑.๑ ความหมายเกี่ยวกับความคิดเห็น

๒.๑.๒ ความสำคัญเกี่ยวกับความคิดเห็น

๒.๑.๓ หลักการวัดความคิดเห็น

๒.๑.๔ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคิดเห็น

๒.๒ แนวคิด และ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร

๒.๒.๑ ความหมายของการบริหาร

๒.๒.๒ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร

๒.๒.๓ องค์ประกอบของการบริหาร

๒.๒.๔ ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร

๒.๒.๕ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากร

๒.๒.๖ ความหมายของการบริหารงานบุคคล

๒.๒.๗ ความสำคัญของการบริหารงานบุคลากร

๒.๒.๘ งานของการบริหารบุคคล

๒.๓ หลักพุทธธรรมหมวดพรหมวิหาร ๔

๒.๓.๑ ความหมายของพรหมวิหาร ๔

๒.๓.๒ องค์ประกอบของพรหมวิหาร ๔

๒.๔ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒.๕ กรอบแนวคิดในการวิจัย

๒.๑ แนวคิดเกี่ยวกับความคิดเห็น

การคิดเป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นในสมองอันเนื่องจากการใช้สัญลักษณ์แทนสิ่งของเหตุการณ์หรือสถานการณ์ต่างๆ การคิดเป็นกระบวนการทางสมองที่ใช้สัญลักษณ์จินตภาพความคิดเห็นและความคิด รวบรวม แทนประสบการณ์ในอดีตความเป็นไปได้ในอนาคตและความเป็นจริงที่ปรากฏ การคิดจึงทำให้คนเรา มีกระบวนการทางสมองในระดับสูงกระบวนการเหล่านี้ได้แก่ตรรกศาสตร์ คณิตศาสตร์ ภาษา จินตนาการ ความใส่ใจ เชี่ยวชาญปัญหาความคิดสร้างสรรค์ และอื่นๆ กล่าวว่าการคิดเป็นกิจกรรมทางสมอง เป็นกระบวนการทางปัญญาซึ่งประกอบด้วยสัมผัส การรับรู้ การรวบรวม การจำการรื้อฟื้นข้อมูลเก่าหรือประสบการณ์โดยที่บุคคลนำข้อมูลข่าวสารต่างๆ เก็บไว้เป็นระบบการคิดเป็นการจัดรูปแบบข้อมูลข่าวสารใหม่กับข้อมูลเก่า ผลการจัดสามารถแสดงออกมาภายนอกให้ผู้อื่นรับรู้ได้

๒.๑.๑ ความหมายเกี่ยวกับความคิดเห็น

จากการศึกษาทบทวนเอกสารและวรรณกรรม ที่เกี่ยวกับความคิดเห็นปรากฏว่ามีผู้ที่ให้ความหมายเกี่ยวกับความคิดเห็นไว้หลายๆท่านดังนี้

ราชบัณฑิตยสถาน ได้ให้ความหมาย ความคิดเห็น คือ สิ่งที่มีอยู่ในใจ ความรู้ที่เกิดขึ้นภายในจิตใจ ก่อให้เกิดการแสวงหาความรู้ต่อไปหรือสติปัญญาที่จะคิดสิ่งใดสิ่งหนึ่งอย่างถูกต้อง^๑

จุมพล สัตยาภรณ์ ให้ความหมายว่า ความคิดเห็น เป็นการแสดงออกของแต่ละบุคคลในอันที่จะพิจารณาอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือเป็นการประเมินผลสิ่งใดสิ่งหนึ่งจากสถานการณ์สิ่งแวดล้อมต่างๆ หรือเป็นการแสดงออกถึงการลงความคิดเห็นของบุคคลหนึ่งในข้อเท็จจริงซึ่งแต่ละบุคคลว่าถูกต้องแต่คนอื่นอาจไม่เห็นด้วยก็ได้^๒

สิ่งสำคัญ ๒ ประการ ที่ทำให้คนมีทัศนคติที่แตกต่างกัน คือ

๑. คุณสมบัติตามธรรมชาติของมนุษย์ หมายถึง คุณสมบัติที่ติดตัวมนุษย์มาแต่เกิดเช่น ไหวพริบ เชี่ยวชาญปฏิภาณ ความถนัดฯ

๒. สิ่งแวดล้อม หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่เป็นธรรมชาติและสิ่งที่มนุษย์สร้างขึ้นเช่นบ้าน ชุมชน ระบบการศึกษา สื่อมวลชนฯคุณสมบัติตามธรรมชาติของมนุษย์ เป็นสิ่งต้องอาศัยการส่งเสริมและสนับสนุน

จากสิ่งแวดล้อมด้วยจึงจะพัฒนาได้อย่างเต็มที่ ฉะนั้นกล่าวได้ว่าอิทธิพลของสิ่งแวดล้อมมีความสำคัญเป็นอันมากต่อการแสดงทัศนะของบุคคลอิทธิพลของสิ่งแวดล้อมจะทำให้บุคคลมีความรู้ ประสบการณ์ ความเชื่อ รวมทั้งค่านิยมแตกต่างกันไป ความแตกต่างกันนี้มีผลทำให้บุคคลเกิดทัศนคติที่แตกต่างกันไปด้วย

^๑ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.๒๕๔๒, (กรุงเทพมหานคร: นานมีบุ๊คส์พับลิเคชันส์ จำกัด, ๒๕๔๖), หน้า ๒๓๑.

^๒จุมพล สัตยาภรณ์ “ทัศนะของลูกค้านต่อการให้บริการด้านเงินฝากของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร: ศึกษาเฉพาะกรณีสาขาสูงเนินจังหวัดนครราชสีมา, ภาคนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, (สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๔๒), หน้า ๗.

จิตรจํานง สุภาพ ได้กล่าวถึง ความสำคัญของความคิดเห็นว่า ความคิดเห็นมีอิทธิพลครอบงำและมีบทบาทกำหนดวิถีชีวิตและสังคมของมนุษย์เป็นอย่างมาก สามารถนำชีวิตสังคมหรือมนุษยชาติทั้งหมดไปสู่ความเจริญงอกงามหลุดพ้น หรือนำไปสู่ความเสื่อมความพินาศก็ได้ดังจะมองเห็นในชีวิตของบุคคล ทิฐิ (ความเห็น) เป็นตัวชักจูง และกำหนดวิถีชีวิตทั้งในด้านรับเข้าและด้านแสดงออกกล่าวคือจะมองเห็นโลกและชีวิตเป็นอย่างไร และจะปฏิบัติต่อโลกและชีวิตนั้นอย่างไรเริ่มตั้งแต่การแปลความหมายของประสบการณ์ที่รับเข้ามาใหม่อย่างไร จะตีค่าจะตัดสินวินิจฉัยอย่างไรจะหันไปหาหรือเลือกรับสิ่งใด ส่วนใด ในแง่ใดจะเห็นด้วยหรือไม่ จะอยู่ฝ่ายใดและชักนำแนวความคิด การพูด การกระทำที่จะสนองตอบได้ แสดงปฏิกิริยาออกไปเองว่าจะเอาอย่างไร พูดหรือทำอะไร กับบุคคล สิ่งของ สภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์นั้นๆ พร้อมทั้งสร้างเหตุผลประกอบสำหรับการที่จะพูดจะทำเช่นนั้น^๓

ทัศนีย์ ทองสว่าง ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความคิดเห็นเป็นความเชื่อหรือความคิดของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งความคิดเห็นของบุคคลจะมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับประสบการณ์และความรู้ที่เขาได้รับ^๔

ทวี เสรหมัญ กล่าวว่าความคิดเห็นเป็นการแสดงออกด้วยความรู้สึที่อยู่บนพื้นฐานของข้อเท็จจริงและทัศนคติของบุคคลต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด ซึ่งอาจจะเป็นบุคคล กลุ่มคน หรือสถานการณ์เป็นต้น ความคิดเห็นนี้อาจจะเป็นไปในทางเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยกับสิ่งนั้นก็ได้^๕

ธงชัย สันติวงษ์ กล่าวว่า ความคิดเห็น หมายถึง การแสดงความคิดและพูดคุยร่วมกันของกลุ่มบุคคล โดยการเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกิจกรรมนั้นๆได้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาและแก้ไขปัญหาต่างๆด้วยการจัดประชุม หรือแต่งตั้งคณะกรรมการ^๖

นัฏฐพันธ์ เขจรนันท์ ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความคิดเห็นและการรับรู้ที่มีความแตกต่างเนื่องจากการรับรู้สถานการณ์ ระหว่างผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาแตกต่างกันประสบการณ์ของแต่ละบุคคลต่างกันหรือเลือกรับรู้ในสิ่งที่ต้องการเท่านั้น ดังนั้นผลลัพธ์ของการรับรู้ก็อาจต่างกันด้วยองค์การต้องพยายามให้พนักงานมีความรับรู้และจัดเตรียมขึ้นของการรับรู้อธิบายสิ่งที่เกี่ยวข้องต่างๆให้พนักงานรับรู้ ยอมรับ ตีความหมาย และมีการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง^๗

นพมาศ อีระเวคิน กล่าวว่า ความคิดเห็นนั้นถูกจัดว่าเป็นส่วนที่มนุษย์ได้แสดงออกมาโดยการพูด หรือการเขียนมนุษย์นั้นจะพูดจากใจจริงหรือพูดเพื่อเอาใจผู้ฟัง แต่เมื่อพูดหรือเขียนก็ทำให้เกิดผลทำให้คนส่วนใหญ่มักจะถือว่าสิ่งที่มนุษย์แสดงออกมานั้นเป็นสิ่งที่ซ่อนความในใจ^๘

^๓จิตรจํานง สุภาพ, **ทฤษฎีธรรมาศาสตร์**, (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์การพิมพ์พลชัย, ๒๕๔๔),

^๔ทัศนีย์ ทองสว่าง, **สังคมวิทยา**, (กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๔๙), หน้า ๓๔๔.

^๕ทวี เสรหมัญ, “ความคิดเห็นของอาจารย์มหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการวิจัยทางสังคมศาสตร์”, **วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ**, (มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ๒๕๔๐), หน้า ๔.

^๖ธงชัย สันติวงษ์, **การบริหารงานบุคคล**, (กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๒), หน้า ๑๒๘.

^๗นัฏฐพันธ์ เขจรนันท์, **การจัดการ**, (กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดดูเคชั่น, ๒๕๔๗), หน้า ๓๑๗.

^๘นพมาศ อีระเวคิน, **จิตวิทยาสังคมกับชีวิต**, (กรุงเทพมหานคร, ๒๕๓๙, หน้า ๙๙ :ออนไลน์).ค้นเมื่อ ๑๘ สิงหาคม ๒๕๔๒, จาก <http://www.geocities.com/tumbonwadtat/pahupanya.htm>.

วัชรภา ศรีสัจจะเลิศวาจา ได้ให้ความหมายของความคิดเห็นไว้ว่าความคิดเห็นคือความเชื่อถือไม่ได้ตั้งอยู่บนความแน่นอนหรือความรู้อันแท้จริงแต่จะตั้งอยู่ที่จิตใจความเห็นและการลงความคิดเห็นของแต่ละบุคคลที่เห็นว่าน่าจะเป็นจริงหรือน่าจะตรงตามที่คิดไว้^๙

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ ได้ให้ความหมายไว้ว่า ทักษะคติ/ความคิดเห็นว่าทั้งสองคำนี้มีความแตกต่างกันแต่อาจใช้ใช้แทนกันได้ โดยทั่วไป ทักษะคติ (Attitudes) เป็นความพึงพอใจแนวโน้มทัศนคติหรือความรู้สึกของบุคคลต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือความรู้สึกที่มีเกี่ยวกับเหตุการณ์ ส่วนความคิดเห็น (Opinion) เป็นการแสดงความคิดเห็นในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยถือว่าทั้งทัศนคติและความคิดเห็นใช้แทนกันได้^{๑๐}

สุดา ปานบ้านแพ้ว กล่าวว่า คือ การแสดงออกของบุคคลหรือกลุ่มคนที่มีต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดโดยเฉพาะ ด้วยการพูดหรือการเขียน ซึ่งในการแสดงออกนี้จะต้องอาศัยพื้นฐานความรู้ประสบการณ์และพฤติกรรมระหว่างบุคคลเป็นเครื่องช่วยในการพิจารณาและประเมินค่าก่อนที่จะมีการตัดสินใจแสดงออก ซึ่งการแสดงออกความคิดเห็นนี้อาจจะเป็นไปทางเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยก็ได้ในบางสภาพการณ์ความคิดเห็นอาจจะอยู่ในลักษณะเห็นด้วยมากหรือเห็นด้วยน้อย^{๑๑}

สุพัตรา สุภาพ ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับความคิดเห็นไว้ว่า ความคิดเห็นเป็นการแสดงออกของบุคคลหรือกลุ่มคนที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง โดยเฉพาะการพูดหรือการเขียน ซึ่งในการแสดงออกนี้จะต้องอาศัยพื้นฐานความรู้ ประสบการณ์ และพฤติกรรมระหว่างบุคคล ก่อนที่จะมีการตัดสินใจแสดงออกซึ่งการแสดงออกนี้อาจได้รับการยอมรับหรือปฏิเสธจากผู้อื่นก็ได้^{๑๒}

สุธรรม ธราพร ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับ ความคิดเห็นว่าเป็นการแสดงทางด้านความรู้สึกหรือเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งซึ่งอาจเกิดจากการประเมินผลสิ่งนั้นหรือเหตุการณ์นั้นโดยมีอารมณ์ประสบการณ์ และสภาพแวดล้อมในขณะนั้นเป็นพื้นฐานการแสดงออก ซึ่งอาจจะถูกต้องหรือไม่ก็ตามอาจจะได้รับการยอมรับ หรือปฏิเสธจากคนอื่นได้ ความคิดเห็นนั้นอาจจะเปลี่ยนได้ตามกาลเวลาการแสดงความคิดเห็นอาจทำได้ด้วยคำพูด หรือการเขียนก็ได้^{๑๓}

สร้อยตระกูล อรรถมานะ ได้ให้ทักษะเกี่ยวกับความคิดเห็นว่า หมายถึงการแสดงความคิดเห็นร่วมกันของกลุ่มบุคคลเพื่อแก้ปัญหาหรือดำเนินการเพื่อสร้างหรือพัฒนาโดยตอบสนองต่อความต้องการทางสังคมความรักใคร่และความเป็นเจ้าของ^{๑๔}

^๙วัชรภา ศรีสัจจะเลิศวาจา, “เรื่องความคิดเห็นของเยาวชนและประชาชนเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมค่ายพักแรมของศูนย์การศึกษาออกโรงเรียนกรุงเทพมหานคร”, วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย:มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๔๗), หน้า ๘.

^{๑๐}ศิริวรรณ เสรีรัตน์, การวิจัยการตลาด ฉบับมาตรฐาน, (กรุงเทพมหานคร : A.N. การพิมพ์, ๒๕๔๐), หน้า ๔๑๙.

^{๑๑}สุดา ปานบ้านแพ้ว “ความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่สำนักงานงบประมาณที่มีต่อหลักเกณฑ์การพิจารณาโครงการใหม่ปีงบประมาณ ๒๕๔๒ ของสำนักงานงบประมาณ”, วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ๒๕๔๒), หน้า ๓๙.

^{๑๒}สุพัตรา สุภาพ, สังคมวิทยา, (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๕), หน้า ๑๓๒.

^{๑๓}สุธรรม ธราพร, นวัตกรรมการศึกษา, (นนทบุรี : ห.จ.ก. เอสอาร์พรินต์, ๒๕๔๖), หน้า ๑๑.

^{๑๔}สร้อยตระกูล อรรถมานะ, พฤติกรรมองค์กร: ทฤษฎีและการประยุกต์, (กรุงเทพมหานครมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พ.ศ.๒๕๔๒), หน้า ๑๒๗.

สมยศ นาวิการ ได้ให้คำจำกัดความของความคิดเห็นว่า หมายถึง การมีส่วนร่วมในการแสดงออกทางความคิด ทศนคติ เจตคติ เพื่อร่วมกันในการแก้ไขปัญหาและ สร้างเสริมความเชื่อมั่นและความไว้วางใจร่วมกัน^{๑๕}

สัมฤทธิ์ การเพ็ง กล่าวถึง ความคิดเห็นว่า หมายถึงการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานหรือผู้เกี่ยวข้องมีส่วนในการทำงาน จะทำให้เกิดความรู้สึกเกี่ยวข้องผูกพันกับงานหรือองค์กร ความรู้สึกผูกพันเกี่ยวข้องหากมีการที่จะตัดสินใจดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกันแล้วจะเป็นผลให้เกิดข้อผูกมัดหรือผูกพันสิ่งที่ตกลงใจร่วมกัน^{๑๖}

ไพโรจน์ ฉัตรศิริมงคล กล่าวว่า ความคิดเห็น (Opinion) กับทัศนคติ (Attitude) มักจะถูกใช้สลับกันได้เสมอทัศนคติมักจะหมายถึงความพยายามที่จะทำ (Intention to Act) ซึ่งจะเกี่ยวข้องอย่างมากกับอุปนิสัยและพฤติกรรม ส่วนความคิดเห็นเป็นเพียงคำพูดและเครื่องหมายแต่ทุกคราวที่พูดถึงการทดสอบทัศนคติ มักจะเผยถึงความคิดเห็นด้วย^{๑๗}

อุทัย บุญประเสริฐ กล่าวว่า ความคิดเห็นหมายถึง การแสดงความคิดเห็น ความรู้สึกร่วมกัน โดยการเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องและมีส่วนได้ส่วนเสียได้มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการตัดสินใจร่วมจัดการดำเนินการและร่วมกันรับผิดชอบในการดำเนินการจัดการกับบางสิ่งบางอย่างเพื่อประโยชน์ร่วมกันของชุมชน สังคมหรือประเทศชาติ^{๑๘}

เบส (Best) กล่าวว่า ความคิดเห็นหมายถึง การแสดงออกของความเชื่อและความรู้สึกของแต่ละบุคคล โดยการพูดหรือการคาดคะเนหรือการแสดงออกในทางพฤติกรรมหรือเหตุการณ์^{๑๙}

กู๊ด (Good) ได้กล่าวไว้ว่า ความคิดเห็นหมายถึง ความเชื่อ ความคิดหรือการลงความคิดเห็นเกี่ยวกับสิ่งใดสิ่งหนึ่ง โดยไม่สามารถบอกได้ว่า ถูกต้องหรือไม่^{๒๐}

โคเลสนิค (Kolesnik) ได้กล่าวไว้ว่า ความเห็นเป็นการออกซึ่งการตัดสินใจจากการประเมินค่า หรือทัศนะเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ^{๒๑}

^{๑๕} สมยศ นาวิการ, **ทฤษฎีองค์การ**, (กรุงเทพฯ : ดอกหญ้า, ๒๕๔๐), หน้า ๑๔๙.

^{๑๖} สัมฤทธิ์ การเพ็ง, **วารสารวิชาการ, การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น**, ๒๕๔๕, หน้า ๙-๑๑.

^{๑๗} ไพโรจน์ ฉัตรศิริมงคล “ความคิดเห็นของผู้ใช้บริการต่อการให้บริการธนาคาร ไทยท努 จำกัด (มหาชน) ศึกษาเฉพาะกรณีสาขาพันธุ์ทิพย์พลาซ่า”, **ภาคนิพนธ์ปริญญาโทบริหารศาสตร**, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๔๐, หน้า ๓๓,

^{๑๘} อุทัย บุญประเสริฐ, **ปฏิรูปการศึกษา : แนวคิดและหลักการตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.๒๕๔๒**, (กรุงเทพฯ : วิญญูชน), หน้า ๑๘๕.

^{๑๙} Best, J.W. **Research in Education**. (3rd). New Jersey: Prentice Hall. 1977. p 169.

^{๒๐} Good, C.V., **Dictionary of Education**, (New York: McGraw-Hill Book Company, 1973), p. 338.

^{๒๑} Kolesnik, W.L., **Education Psychology Industry**, (Boston: Houston Miffin Company, 1970), p.320.

เอนเจิล และสเนลโกรฟ (Engle, T.L.and L. Snell grove) ได้กล่าวว่าความคิดเห็นเป็นการแสดงออกทางด้านเจตนาที่ออกมาเป็นคำพูดเป็นการสรุปหรือการลงความคิดเห็นโดยอาศัยความรู้ที่มีอยู่^{๒๒}

จอห์น ดับเบิลยู เบส (John W. Best) ได้ให้ความเห็นว่า ในการวัดความคิดเห็นซึ่งเป็นการวัดการแสดงออกทางด้านความรู้สึกต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดด้วยการเขียนหรือการพูดนั้น กระทำได้ในหลายๆ วิธี วิธีที่ใช้กันโดยทั่วไปก็คือ การตอบแบบสอบถาม และการสัมภาษณ์ ซึ่งถือว่าวิธีที่ง่ายที่สุดในการที่จะบอกถึงความคิดเห็นก็คือ การแสดงให้เห็นถึงจำนวนร้อยละของคำตอบในแต่ละข้อความ เพราะจะทำให้เห็นว่าความคิดเห็นจะออกมาในลักษณะเช่นไร จึงจะสามารถทำตามข้อคิดเห็นเหล่านั้นได้หรือการกำหนดนโยบาย แผนงาน โครงการใดๆ ก็ตาม ความคิดเห็นที่วัดออกมาได้ จะทำให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจว่าเห็นสมควรหรือไม่ ในการที่จะดำเนินการตามนโยบายหรือลัทธิไป^{๒๓}

อิสแซค (Isaak) ได้กล่าวไว้ว่าความเห็นเป็นการแสดงออกทางคำพูดหรือคำตอบที่บุคคลได้แสดงออกต่อสถานการณ์หนึ่ง โดยเฉพาะจากคำถามที่ได้รับต่างๆไป โดยปกติแล้วความคิดเห็นจะแตกต่างจากทัศนคติ คือความเห็นเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ ขณะที่ทัศนคติเป็นเรื่องราวทั่วไปซึ่งจะมีความหมายที่กว้าง^{๒๔}

ลูทธานส์ ฟรีแมน(Luthans Freeman) ได้ให้ความหมายไว้ว่าความคิดเห็นหมายถึงความพร้อมทางด้านจิตใจที่จะตอบสนองต่อบุคคลสถานการณ์ วัตถุและความคิดเห็นโดยมีลักษณะที่คงที่แน่ๆ ซึ่งเป็นผลมาจากการเรียนรู้และมีรูปแบบการตอบสนองอย่างเดียวกัน^{๒๕}

ชาร์ว & ไรท์ (Shaw และ Wright) ให้ความหมายว่า ความคิดเห็นเป็นการแสดงออกซึ่งเป็นการตัดสินใจจากการประเมินค่า (Evaluation judgment) หรือทัศนะ (Point of view) เกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะและความคิดเห็นย่อมได้รับอิทธิพลของทัศนคติ^{๒๖}

อนิธฟ้ามัสร์ (Anonymous) ได้กล่าวว่าความคิดเห็นมีหลายความหมายได้แก่ ๑) ความเชื่อ ทัศนคติ การพิจารณา หรือการวินิจฉัยหรือการประเมินผลอย่างมีรูปแบบในใจเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ ๒) ความเชื่อที่มีน้ำหนักมากกว่าความรู้ลึกในใจและมีน้ำหนักน้อยกว่าความรู้ลึกที่แท้จริงหรือมุมมองที่เกิดขึ้นทั่วไป ๓) การแสดงออกถึงการตัดสินใจ การพิจารณา คติ หรือการวินิจฉัยอย่างมีรูปแบบด้วยเหตุผลกฎหมายหรือเกณฑ์ที่ขึ้นอยู่กับการตัดสินใจที่มีกฎหมายรองรับ^{๒๗}

^{๒๒} Engle และShellgrove อ้างใน ไพโรจน์ ฉัตรศิริมงคล, “ความคิดเห็นของผู้ใช้บริการต่อการให้บริการของธนาคารไทยธนุ จำกัด (มหาชน)”, ศึกษาเฉพาะกรณีสาขาพันธกิจพหุสาขา, ภาคนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, (สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๔๐), หน้า ๓๖.

^{๒๓} John W. Best, *Research in Education*, (New Leasey : Prentice-Hall, 1981), p. 171.

^{๒๔} Isaak ,A.C.,*Scope and Methods of Political Science: An introduction to the Methodology of Political Inquiry*, (Illinois : The Dorsey Press, 1981), P.203.

^{๒๕} Luthans Freeman, *Organization Behavioral*, 7th ed., (Singapore: McGrawHill, 1995), P.609.

^{๒๖} M.E. Shaw and J.M. Wright, *Scale for the Measurement of Attitude*, (New York: McGraw-Hill Book, 1967), p.320.

^{๒๗} Anonymous, *Merriam-Webster's Collegiate Dictionary*, 10th ed., (Merriam-Webster incorporated: Mussachusettts, 1996), PP.12-15.

นูนาลลี จัม ซี (Nunally Jum C) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับความคิดเห็นไว้ว่าทั้งความคิดเห็นและทัศนคติเป็นเรื่องของการแสดงออกของแต่ละบุคคลต่อประชาธิปไตยทั่วไปต่อขนบธรรมเนียมประเพณีและการแสดงออกทางความคิดเห็นในรูปที่เกี่ยวกับตัวเขาและได้กล่าวต่อไปอีกว่าคำว่าความคิดเห็นนั้น จะใช้ในเรื่องเกี่ยวกับการลงความคิดเห็น (Judgment) และความรู้ (Knowledge) ในขณะที่ทัศนคตินั้นมักใช้กันมากในเรื่องที่เกี่ยวกับความรู้สึก (Feeling) และ ความชอบพอ (Preference) ท้ายที่สุดเขาได้สรุปว่า เรามักใช้คำว่าความคิดเห็นมากกว่าทัศนคติ^{๒๘}

ฟิว พี เอ็ม แมน (Feld M.P.man) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับความคิดเห็นไว้ว่าการสำรวจความคิดเห็น เป็นการศึกษาค้นคว้าความรู้สึกของบุคคล กลุ่มคนที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง แต่ละคนจะแสดงความรู้สึกและความรู้สึกใดๆ ออกมาโดยการพูด การเขียน เป็นต้น การสำรวจความคิดเห็นจะเป็นประโยชน์ต่อการวางนโยบายต่างๆ การเปลี่ยนแปลงนโยบาย หรือการเปลี่ยนแปลงระบบงานรวมทั้งในการฝึกหัดทำงานด้วยเพราะจะทำให้การดำเนินงานต่างๆ เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและเป็นไปตามความพอใจของผู้ร่วมงาน^{๒๙}

แมรี เอล กู๊ด (Mary L.Good) ได้ให้ความหมายของความคิดเห็น (Opinion) ไว้หลายความหมายได้แก่

๑.ความหมายทั่วไป หมายถึง ความเชื่อ ความคิดเห็นข้อพิจารณา ความรู้สึกหรือทัศนะที่ยังไม่ได้รับการพิสูจน์อย่างแน่นอนและยังขาดน้ำหนักทางเหตุผลหรือการวิเคราะห์หรือกล่าวกว้างๆได้ว่ามีความเป็นไปได้มากกว่าความรู้

๒.ความหมายเฉพาะหมายถึงการพิจารณาหรือการวินิจฉัยอย่างมีแบบแผนจากแหล่งข้อมูลหรือบุคคลที่เชื่อถือได้

๓.ความคิดเห็นสาธารณะ (Public Opinion) หมายถึงการพิจารณาหรือข้อวินิจฉัยรวมๆของกลุ่มในสังคมที่เกี่ยวข้องกับความเชื่อหรือข้อเท็จจริง^{๓๐}

เรมเมอร์ & รัมมี (Remmers และ Rumme) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับความคิดเห็นไว้ว่าความคิดเห็นมี ๒ ประเภท คือ^{๓๑}

๑) ความคิดเห็นเชิงบวกสุด-เชิงลบสุดเป็นความคิดเห็นที่เกิดจากการเรียนรู้และประสบการณ์ ซึ่งสามารถทราบทิศทางได้ ทิศทางบวกสุด ได้แก่ ความรักจนหลงบูชา ทิศทางลบสุด ได้แก่ รังเกียจมาก ความคิดเห็นเหล่านี้รุนแรงเปลี่ยนแปลงได้ยาก

๒) ความคิดเห็นจากความรู้ความเข้าใจ การมีความคิดต่อสิ่งหนึ่งขึ้นอยู่กับความรู้ความเข้าใจที่มีต่อสิ่งนั้น เช่นความรู้ความเข้าใจในทางที่ดี ชอบ ยอมรับ ความรู้ความเข้าใจในทางที่ดี

^{๒๘} Jum C Nunally., **Test and Measurements Assessment and Prediction**, (New York: McGraw Hill Book Co., Inc., 1950), p.285.

^{๒๙} Man Fled M.P., **Psychology in the Industrial Environment**, (London: Butterworth and Co., Ltd., 1971), p.3.

^{๓๐} Mary L. Good, **Integrating the Individual and the Organization**, (New York: Wiley, 2006), P.17.

^{๓๑} H.H Remmers, H.L. Gage and j. Francis Rummel, **Practical Introduction to Measurement and Evaluation**, 2nd ed., (New York: Harper & Row, 1965), p 154.

ชอบยอมรับ ความรู้ความเข้าใจในทางไม่ดี ไม่ชอบ รังเกียจ ไม่เห็นด้วย การวัดระดับความคิดเห็นสามารถวัดได้โดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า

เรมเมอร์ (Remmer) กล่าวว่า ความคิดเห็นจากความรู้ความเข้าใจการมีความคิดเห็นต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งขึ้นอยู่กับความรู้ความเข้าใจที่มีต่อสิ่งนั้น เช่น ความรู้ความเข้าใจในทางที่ดี เช่นชอบยอมรับหรือเห็นด้วย ส่วนความรู้ความเข้าใจในทางที่ไม่ดี เช่น ไม่ชอบ ไม่ยอมรับ ไม่เห็นด้วย^{๓๒}

เวบสเตอร์ (Webster) กล่าวว่าความคิดเห็นหมายถึงความเชื่อที่ไม่ได้ตั้งอยู่บนความแน่นอนหรือความรู้อันแท้จริงแต่อยู่ในจิตใจการแสดงความคิดเห็นของแต่ละบุคคลที่น่าจะเป็นไปตามที่คิดไว้^{๓๓}

ลูธันส์ ฟรีแมน (Luthans Freeman) ได้ให้ความหมายไว้ว่าความคิดเห็นหมายถึงความพร้อมทางด้านจิตใจที่จะตอบสนองต่อบุคคล สถานการณ์ วัตถุและความคิดเห็นโดยมีลักษณะที่คงที่แน่นอน ซึ่งเป็นผลมาจากการเรียนรู้ และมีรูปแบบการตอบสนองอย่างเดียวกัน^{๓๔}

เฮลล็อก อี (Hurlock E.) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับความคิดเห็นไว้ว่า ความคิดเห็นเป็นการแสดงออกด้านความรู้สึกสิ่งหนึ่งสิ่งใด เป็นความรู้สึกเชื่อถือที่ไม่ได้อยู่บนความแน่นอนหรือความจริงแต่ขึ้นอยู่กับจิตใจบุคคลจะแสดงออกโดยมีข้ออ้าง หรือการแสดงผลสนับสนุนหรือปกป้องความคิดเห็นนั้น ความคิดเห็นบางอย่างเป็นผลของการแปลความหมายของข้อเท็จจริง ขึ้นอยู่กับคุณสมบัติเฉพาะตัวของแต่ละคน เช่น พื้นความรู้ ประสบการณ์ในการทงานสภาพแวดล้อมและมีอารมณ์เป็นส่วนประกอบที่สำคัญ การแสดงความคิดเห็นอาจจะได้รับการยอมรับ หรือปฏิเสธจากคนอื่น ๆ ก็ได้^{๓๕}

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้เห็นว่า ความคิดเห็น หมายถึง การแสดงออกทางด้านความรู้สึก หรือความเชื่อที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งด้วยการพูดหรือการเขียน โดยมีอารมณ์ ประสบการณ์ และสภาพแวดล้อมในช่วงขณะนั้น เป็นพื้นฐานของการแสดงออกซึ่งอาจจะถูกต้องหรือผิดก็ได้ แล้วแต่ละบุคคลจะแสดงความคิดเห็นออกมา รวมทั้งอาจจะได้รับการยอมรับหรือปฏิเสธจากคนอื่นก็ได้ ความคิดเห็นนี้อาจจะเปลี่ยนแปลงได้ตามกาลเวลา แต่สิ่งที่สำคัญความคิดเห็นต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งอันเป็นผลสืบผลสมผสานกับหลักการและเหตุผลอันได้พิจารณาอย่างถี่ถ้วนรอบคอบและประกอบด้วยสติปัญญาที่จะคิดสิ่งใดสิ่งหนึ่งอย่างถูกต้องสมควรจะนำมาซึ่งความคิดเห็นที่ติงามได้

^{๓๒} Remmer, H.H. Introduction to Opinion and Attitude. New York: Harper and Row.1954 .p 6.

^{๓๓} Webster's New Twentieth. Country Dictionary. New York: World Publishing Company.1968.p 1254

^{๓๔} Luthans Freeman, Organization Behavioral, 7th ed., (Singapore: McGraw-Hill, 1995), p. 609.

^{๓๕} E Hurlock., Adolescent Development, (New York: McGraw-Hill Book, 1995), p. 145.

๒.๑.๒ ความสำคัญเกี่ยวกับความคิดเห็น

จากการศึกษาค้นคว้าเอกสารและวรรณกรรมแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับความคิดเห็นปรากฏว่ามีผู้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับความคิดเห็นไว้หลายท่านดังนี้

จิตรจันง สุภาพ ได้กล่าวถึงความสำคัญของความคิดเห็นว่า ความคิดเห็นมีอิทธิพลครอบงำและมีบทบาทกำหนดวิถีชีวิตและสังคมของมนุษย์เป็นอย่างมากสามารถนำชีวิต สังคมหรือมนุษยชาติทั้งหมดไปสู่ความเจริญงอกงามหลุดพ้นหรือนำไปสู่ความเสื่อมความพินาศก็ได้ ดังจะมองเห็นในชีวิตของบุคคล ทิฐิ(ความคิดเห็น)เป็นตัวชักจูงและกำหนดวิถีชีวิตในด้านรับเข้าและด้านการแสดงออกกล่าวคือจะมองเห็นโลกและชีวิตเป็นอย่างไรและจะปฏิบัติต่อโลกและชีวิตนั้นเป็นอย่างไรเริ่มตั้งแต่การแปลความหมายของประสบการณ์ที่รับเข้ามาใหม่อย่างไรจะตีค่าตัดสินใจวินิจฉัยอย่างไรจะหันไปหาหรือเลือกรับสิ่งใดในแง่ใดจะเห็นด้วยหรือไม่จะอยู่ฝ่ายใดและชักนำแนวความคิด การพูด การกระทำที่จะสนองตอบได้ แสดงปฏิกิริยา ออกเองว่าจะเอาอย่างไร พูดหรือทำอย่างไรกับบุคคลสิ่งของ สภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์นั้นๆ พร้อมทั้งสร้างเหตุผลประกอบสำหรับการที่จะพูดจะทำเช่นนั้น^{๓๖}

สมโชค แก้วสีดวง ให้ความสำคัญของความคิดเห็นว่า ความคิดเห็นของแต่ละบุคคลนั้นมีความสำคัญต่อการตัดสินใจและการแสดงออกทางพฤติกรรมของบุคคลนั้นโดยตรงซึ่งจะเป็นไปในเชิงสร้างสรรค์หรือทำลายก็ได้^{๓๗}

นพพร วงศ์เสงี่ยม ให้ความสำคัญของความคิดเห็นว่า ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง แต่ละคนจะแสดงความเชื่อความรู้สึกใด ออกมาโดยการพูดหรือการเขียน การสำรวจความคิดเห็นจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงาน การกำหนดนโยบายแผนงานโครงการต่างๆหรือการเปลี่ยนแปลงระบบงาน การดำเนินงาน รวมทั้งการฝึกหัดการทำงานด้วย เพราะจะทำให้การดำเนินงานต่างๆบรรลุตาม วัตถุประสงค์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและความพอใจของผู้ร่วมงาน^{๓๘}

เฟรด เอ็ม.พีร์.แมน (Fled M.P.man) ได้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับความคิดเห็นไว้ว่าการสำรวจความคิดเห็นเป็นการศึกษาความรู้สึกของบุคคล กลุ่มคนที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง แต่ละคนจะแสดงความเชื่อและความรู้สึกใดๆออกมาโดยการพูด การเขียน เป็นต้น การสำรวจความคิดเห็นจะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนนโยบายต่างๆ การเปลี่ยนแปลงนโยบายหรือการเปลี่ยนแปลงระบบงานรวมทั้งในการฝึกหัดทำงานด้วย เพราะจะทำให้การดำเนินงานต่างๆเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและเป็นไปตามความพอใจของผู้ร่วมงาน^{๓๙}

^{๓๖} จิตรจันง สุภาพ, **ทฤษฎีชีวิต**, (กรุงเทพมหานคร: ศูนย์การพิมพ์พลชัย, หน้า ๒๕๔๔), หน้า ๒๓๙.

^{๓๗} สมโชค แก้วสีดวง, การศึกษาสภาพและความสำเร็จของการถ่ายทอดเทคโนโลยีอุตสาหกรรมแผนงานรวมของบริษัทข้ามชาติ ตามความคิดเห็นของวิศวกร, **วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ** วิชาเอกอุตสาหกรรมศึกษา (มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ๒๕๔๔), หน้า ๑๒.

^{๓๘} นพพร วงศ์เสงี่ยม, ความคิดเห็นความพึงพอใจและพฤติกรรมของผู้ใช้บริการต่อการให้บริการระบบธนาคารอิสลามของธนาคารออมสิน สาขาหนองจอก, **วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ** สาขาวิชาการตลาด (มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๔๗), หน้า ๑๙.

^{๓๙} Fled M.P. man, **Psychology in the Industrial Environment**, (London: Butterworth and Co,Ltd, 1971) , p.3.

จากการศึกษาทบทวนเอกสารข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ความคิดเห็นเป็นการแสดงออกมา ซึ่งการตัดสินใจจากการประเมินค่าหรือทักษะเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะซึ่งในการแสดงออกมานี้ จะต้องอาศัยพื้นฐานของความรู้ ประสบการณ์ และพฤติกรรมระหว่างบุคคลเป็นเครื่องมือช่วยในการ พิจารณาและประเมินค่า ก่อนที่จะมีการตัดสินใจในการแสดงออก ซึ่งการแสดงออกความคิดเห็นนี้อาจจะ เป็นในทางเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยก็ได้ ในบางสภาพการณ์ความคิดเห็นอาจจะอยู่ในลักษณะเห็นด้วยมาก หรือเห็นด้วยน้อย ความคิดเห็นไม่ถาวรและมีการเปลี่ยนแปลงได้โดยง่ายและความคิดเห็นย่อมได้รับ อิทธิพลจากทัศนคติและหลักการวัดความคิดเห็นนั้นสามารถที่จะวัดออกมาได้โดยใช้แบบสอบถามซึ่งมีทั้ง แบบเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยกับข้อความที่กำหนดให้โดยนิยมสร้างตามแนวคิดของลิเคอร์ทซึ่งแบ่งน้ำหนัก ความคิดเห็นเป็น ๕ ระดับได้แก่ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วยมาก เห็นด้วย ไม่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง

๒.๑.๓ หลักการวัดความคิดเห็น

วิธีการวัดความคิดเห็นของบุคคลว่ามีความสามารถทำได้หลายวิธีซึ่งวิธีที่ใช้กันโดยทั่วไปคือ การตอบแบบสอบถาม วิธีที่ง่ายที่สุดในการที่จะบอกถึงความคิดเห็นก็คือ การแสดงให้เห็นถึงร้อยละ ของคำตอบในแต่ละข้อความ เพราะจะทำให้ทราบว่าคุณค่าความคิดเห็นจะออกมาในลักษณะเช่นไรการที่จะให้ ใครก็ตามออกความคิดเห็นควรถามต่อหน้า (Face to Face) ถ้าจะใช้แบบสอบถามสำหรับวัดความคิดเห็น จะต้องระบุให้ผู้ตอบ ตอบว่าเห็นด้วย หรือไม่เห็นด้วยกับข้อความที่กำหนดให้ ในเรื่องของการวัด ความคิดเห็นนั้นได้มีผู้ให้หลักการไว้แตกต่างกัน ดังนี้

จิตรจันง สุภาพ ได้กล่าวไว้ว่า ลักษณะของความคิดที่ดี ความคิดที่ดีจนถึงขั้นเกิดปัญญา ประกอบด้วยปัจจัยสำคัญคือ การใช้ความคิดถูกวิธี การรู้จักคิด การคิดเป็น การคิดที่มีระบบระเบียบ กล่าวโดยรวมก็คือ หมายถึง การรู้จักมอง รู้จักพิจารณาสิ่งหลายตามที่ตั้งนั้นๆมันเป็นของมันคิดหา เหตุผล ค้นหาต้นตอหรือต้นเค้าสืบสาวให้ตลอดสายและแยกแยะสิ่งนั้นๆหรือปัญหานั้นออกให้เห็นตาม สภาวะและตามความสัมพันธ์สืบทอดแห่งเหตุปัจจัยโดยไม่เอาตณหา อุปาทานของตนเข้าไปเกี่ยวข้อง^{๔๐}

นพมาศ อีระเวคิน ได้ให้ความหมายของความคิดเห็นไว้ว่า ความคิดเห็นนั้นถูกจัดว่าเป็น ส่วนหนึ่งที่มนุษย์ได้แสดงออกมาโดยการพูดหรือการเขียน มนุษย์นั้นจะพูดจากใจจริงพูดตามสังคมหรือพูด เพื่อเอาใจผู้ฟังก็ตาม แต่เมื่อพูดหรือเขียนไปแล้วก็ทำให้เกิดผลได้ คนส่วนใหญ่มักจะถือว่าสิ่งที่มนุษย์ แสดงออกนั้น เป็นสิ่งที่สะท้อนถึงความเป็นใจ ด้วยเหตุนี้จึงเป็นที่นิยมกันมาทั้งในต่างประเทศ และในประเทศไทยก็ได้จัดให้มีการสำรวจประชามติ เพื่อทราบความคิดเห็น^{๔๑}

เบส จอห์น (Best J.W) ได้กล่าวไว้ว่าในการที่ผู้ใดจะแสดงความคิดเห็นออกมานั้นวิธีการ ที่จะใช้โดยทั่วไป คือ วิธีการตอบแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถามได้เสนอแนะว่า วิธีที่ง่ายที่สุดที่จะบอก ถึงความคิดเห็นคือ การแสดงออกให้เห็นร้อยละของคำตอบในแต่ละข้อความ เพราะจะทำให้เห็นว่าความ คิดเห็นจะออกมาในลักษณะใด และจะได้ทำตามข้อคิดเห็นเหล่านั้น^{๔๒}

^{๔๐} จิตรจันง สุภาพ, ทฤษฎีชีวิต (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์การพิมพ์พลชัย, ๒๕๔๔), หน้า ๒๓๙.

^{๔๑} นพมาศ อีระเวคิน, จิตวิทยาสังคมกับชีวิต, (กรุงเทพมหานคร:มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๒), หน้า ๕.

^{๔๒} Best, J.W., *Research in Education*, (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall Inc., 1977), p. 169.

จากหลักการดังกล่าวข้างต้นนั้น ผู้วิจัยสรุปได้ดังนี้ว่า การวัดความคิดเห็นนั้นสามารถที่จะวัดออกมาได้โดยใช้แบบสอบถาม ซึ่ง มีทั้งแบบเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย กับแบบข้อความที่กำหนดให้โดยนิยมสร้างตามแนวคิดของลิเคอร์ท ซึ่งแบ่งน้ำหนักความคิดเห็น เป็น ๕ ระดับ ได้แก่ เห็นด้วยอย่างยิ่งเห็นด้วยมาก เห็นด้วย ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

๒.๑.๔ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคิดเห็น

ออสแคมป์ (Oskamp) ได้กล่าวถึง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคิดเห็นดังนี้^{๔๓}

๑. ปัจจัยทางพันธุกรรมและร่างกาย ปัจจัยด้านพันธุกรรมจะมีผลต่อระดับความก้าวร้าวของบุคคล ซึ่งจะมีผลต่อการศึกษาหรือความคิดของบุคคล ปัจจัยทางด้านร่างกายเช่นโรคภัยไข้เจ็บต่างๆ หรือการไ้ยาเสพติดจะมีผลต่อความคิดของบุคคล

๒. ประสบการณ์ของบุคคล เมื่อบุคคลได้รับความรู้สึกจากประสบการณ์โดยตรงจะทำให้เกิดความคิดเห็นจากประสบการณ์ที่ตนเองได้รับ

๓. อิทธิพลจากครอบครัว อิทธิพลจากการอบรมเลี้ยงดูของพ่อแม่และครอบครัว เมื่อตอนเป็นเด็ก จะส่งผลต่อความคิดและการแสดงพฤติกรรมทางด้านร่างกาย

๔. ความคิดเห็นของกลุ่ม มีอิทธิพลอย่างมากต่อความคิดเห็นของแต่ละบุคคลเนื่องจากบุคคลจะต้องอยู่ร่วมกันในสังคมความคิดเห็นจากกลุ่มทำให้เกิดความคิดเห็นคล้ายตามกัน

๕. สื่อไม่ว่าจะเป็นหนังสือพิมพ์ ภาพยนตร์ วิทยุ โทรทัศน์ จะมีผลทำให้บุคคลที่ได้รับสื่อเปลี่ยนแปลงความคิดเห็นเป็นไปตามข้อมูลข่าวสารที่ได้รับจากสื่อ

พระครูสังฆรักษ์กิตติ กิตติวิโส ความพร้อม (Readiness) เป็นองค์ประกอบส่วนหนึ่งของการเรียนรู้ซึ่ง Dollard and Miller กล่าวว่า การเรียนรู้เกิดจากปัจจัยดังนี้^{๔๔}

๑. แรงขับ (Drive) แรงขับปฐมภูมิ (Primary Drive) เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นได้จากภายนอก เช่น ความหิว ฯลฯ แรงขับทุติยภูมิ (Secondary Drive) เป็นสิ่งแสดงความต้องการภายในเช่นความต้องการความมั่นใจ ฯลฯ

๒. สิ่งเร้า (Stimulus) เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดปฏิกิริยาโต้ตอบ เกิดทั้งภายในและภายนอก การตอบสนองต่อสิ่งใดๆก็ตาม

๓. การตอบสนอง (Response) อาการที่แสดงออกมาเนื่องจากสิ่งเร้า

๔. สิ่งเสริมแรง (Reinforcement) เช่น การได้รับสิ่งตอบแทน ก็มีส่วนในการเรียนรู้เป็นการเชื่อมโยงระหว่างสิ่งเร้ากับการตอบสนอง

^{๔๓}Oskamp, S. *Attitudes and Opinions*. New Jersey: Prentice-Hall, 1977. p 119-133.

^{๔๔}พระครูสังฆรักษ์กิตติ กิตติวิโส (เกิดความเย็น) “ความคิดเห็นของบุคลากรทางการศึกษาที่มีต่อการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สมุทรปราการ เขต๒”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, (การบริหารการศึกษา), บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓), หน้า ๑๓.

มนัส สุวรรณ ได้กล่าวถึงความพร้อมที่เป็นสิ่งทำให้เกิดความตระหนักแก่ผู้ที่รับกิจกรรมของโครงการใดๆ มี ๒ ลักษณะคือ^{๔๕}

๑. ความพร้อมภายนอก หมายถึง ความพร้อมทางด้านเศรษฐกิจ คือเป็นความสามารถที่จะได้รับภาระค่าใช้จ่ายอันอาจจะเกิดจากการมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินกิจกรรม

๒. ความพร้อมภายในมีหลายประการ คือ ความพร้อมของระดับความรู้ ความเข้าใจในเรื่องทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมของผู้รับกิจกรรม ส่วนความสามารถที่จะรับกลับเป็นความพร้อมทางสติปัญญา ซึ่งในแต่ละคนไม่เท่าเทียมกัน ความพร้อมทางด้านร่างกายเป็นความพร้อมทางกายภาพและความพร้อมทางทัศนคติ หมายถึง ความคิดเห็นของผู้จะรับกิจกรรมใดๆของโครงการเป็นไปในทางที่ดีถือว่าพร้อมที่จะรับ

สรุปได้ว่า ความคิดเห็นหมายถึง สิ่งที่เกิดจากกระบวนการเรียนรู้หลายรูปแบบหลายวิธีการ ทั้งจากการเรียนรู้ทางตรงและการเรียนรู้ทางอ้อม โดยมีการจัดลำดับกระบวนการเรียบเรียงความคิด และทำการถ่ายทอดออกมาในหลายรูปแบบ ซึ่งสามารถสื่อสารให้ผู้รับการถ่ายทอดได้รับรู้ในสิ่งที่คิดนั้น ความคิดเห็นของบุคคลเกี่ยวข้องกับกระบวนการเรียนรู้และประสบการณ์วัฒนธรรม ครอบครัว กลุ่มเพื่อน บุคลิกภาพของแต่ละบุคคลหรือความแตกต่างระหว่างบุคคลเหตุการณ์ที่ประทับใจรวมทั้งอิทธิพลของสื่อมวลชน

๒.๒ แนวคิด และ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร

การบริหาร เป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานขององค์การเพราะการบริหารเป็นเครื่องบ่งชี้ให้ทราบถึงความเจริญก้าวหน้าของสังคม ความก้าวหน้าของวิทยาการต่างๆโดยให้การบริหารเป็นสิ่งที่นำไปสู่ความเจริญก้าวหน้า การบริหารเป็นลักษณะการทำงานร่วมกันของกลุ่มบุคคลในองค์การ นักบริหารจะต้องคำนึงถึงปัจจัยสิ่งแวดล้อมต่างๆ การวินิจฉัยสั่งการเป็นเครื่องแสดงให้ทราบถึงความสามารถของนักบริหาร ดังนั้นการบริหารจึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจและสำคัญมีความจำเป็นต่อการที่จะดำรงชีวิตของมนุษย์ในสังคมและเป็นสิ่งจำเป็นที่ทุกองค์การพึงต้องศึกษาเรียนรู้และนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์และเหมาะสมกับองค์กรของตน โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์การศึกษาซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมเอกสารที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดและ ทฤษฎี การบริหาร ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

^{๔๕} มนัส สุวรรณ, อ่างใน ศรารุช เตะละวานิชย์, “ความคิดเห็นของเกษตรกรผู้ปลูกกระเจี๊ยบเขียวต่อการผลิตทางการเกษตร อย่างถูกต้องและเหมาะสมสำหรับการปลูกกระเจี๊ยบเขียวส่งออก ในอำเภอบ้านแพ้ว จังหวัดสมุทรสาคร”, วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๕๑), หน้า ๕.

๒.๒.๑ ความหมายของการบริหาร

จากการศึกษาตรวจสอบเอกสารที่เกี่ยวข้องกับความหมายของการบริหารปรากฏว่ามีผู้ให้ความหมายเกี่ยวกับการบริหารไว้หลายท่านดังนี้

ธนะรศ พูนสิทธิ์ ให้ความหมายของการบริหารในความคิดเห็นของ George R. Terry ได้กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง การดำเนินงานตามลำดับขั้นอันประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การอำนวยการ (Directing) และการควบคุม (Controlling) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์โดยอาศัยคนและทรัพยากรอื่น^{๔๖}

ธีระรัตน์ กิจจารักษ์ ให้ความหมายของการบริหารว่า การบริหาร คือ การใช้ศาสตร์และศิลป์นำเอาทรัพยากรการศึกษา (Administration Resource) มาประกอบการตามกระบวนการบริหาร (Process of Administration) ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ^{๔๗}

พุทธทาสภิกขุ ได้พูดถึงการบริหารว่าเป็นการดำเนินไปได้แห่งกิจการที่กระทำด้วยปัญญา กระทำด้วยความหวังและต้องทำเพื่อสังคมหรือน้อยที่สุดเพื่อตัวเองต้องมีการป้องกันและแก้ไขปัญหามุ่งสู่สรณะด้วยสติปัญญา^{๔๘}

พะยอม วงศ์สารศรี ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการที่ผู้จัดการใช้ศิลปะและกลยุทธ์ต่างๆ ดำเนินกิจการตามขั้นตอนต่างๆ โดยอาศัยความร่วมมือร่วมใจของสมาชิกในองค์การ การตระหนักถึงความสามารถ ความถนัด ความต้องการและความมุ่งหวังด้านความเจริญก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์การควบคู่ไปด้วยองค์การจึงจะสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้^{๔๙}

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต) ได้กล่าวถึง “ความหมายการปกครองหรือการบริหารตามทัศนะของพระพุทธศาสนาว่า การปกครองตามความหมายในพระพุทธศาสนาเป็นการปกครองเพื่อการศึกษาการปกครองและความสงบเรียบร้อยที่เกิดจากการปกครองนั้นมีใช้จุดหมายในตัว แต่เป็นเพียงปัจจัยคือสภาพเอื้อ เพื่อช่วยให้แต่ละบุคคลบรรลุจุดหมายแห่งการศึกษาหรือเพื่อเป็นหลักประกันของการศึกษา จึงถือคติได้ว่าการปกครองที่มีขึ้นเป็นเรื่องของการศึกษาและเพื่อการศึกษาทั้งสิ้นถ้าไม่ปกครองด้วยการศึกษาก็ต้องปกครองด้วยอำนาจเมื่อปกครองด้วยอำนาจก็เกิดความรู้สึกในเชิงปฏิบัติที่เอียงไปในทางที่จะขัดแย้งกัน ด้วยเหตุนี้การปกครองแบบใช้อำนาจจึงก่อให้เกิดปัญหาเริ่มตั้งแต่เกิดความขัดแย้งในจิตใจเป็นต้นไปทำให้ยังต้องเพิ่มการใช้อำนาจใช้อำนาจและจะเน้นการลงโทษมากยิ่งขึ้นตามลำดับ ไม่ใช้การปกครองแบบพยายามสร้างคนดี แต่เป็นการปกครองแบบพยายามกำจัดคนเลว”^{๕๐}

^{๔๖} ธนะรศ พูนสิทธิ์, การจัดการองค์การและการบริหาร, (กรุงเทพมหานคร: สหธรรมิก, ๒๕๔๑), หน้า ๒๐.

^{๔๗} ธีระรัตน์ กิจจารักษ์, เอกสารคำสอนวิชาการบริหารการศึกษา, (เพชรบูรณ์: คณะครุศาสตร์สถาบันราชภัฏ, ๒๕๔๒), หน้า ๑๑.

^{๔๘} พุทธทาสภิกขุ, การบริหารธุรกิจแบบพุทธ, (กรุงเทพมหานคร : เคล็ดไทย, มปป.), หน้า ๙-๑๒.

^{๔๙} พะยอม วงศ์สารศรี, องค์การและการจัดการ, (กรุงเทพมหานคร : พรานนกการพิมพ์, ๒๕๔๒), หน้า ๓๖.

^{๕๐} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), นิติศาสตร์แนวพุทธ, (กรุงเทพมหานคร: บริษัทสหธรรมิก จำกัด, ๒๕๓๙), หน้า ๕๕ - ๕๖.

และท่านยังได้กล่าวถึง คุณธรรมที่นักบริหารพึงมี คือ หลักอปรินิยธรรม ๗ ของกษัตริย์วัชชี หรือวัชชี อปรินิยธรรม ๗^{๕๑} ธรรมอันไม่เป็นที่ตั้งแห่งความเสื่อมเป็นไปเพื่อความเจริญฝ่ายเดียวสำหรับหมู่ชนหรือ ผู้บริหารบ้านเมือง

๑. หมั่นประชุมกันเนืองนิตย์

๒. พร้อมเพรียงกันประชุม พร้อมเพรียงกันเลิกประชุม พร้อมเพรียงกันทำกิจที่พึงทำข้อนี้ แปลอีกอย่างหนึ่งว่า พร้อมเพรียงกันลุกขึ้นป้องกันบ้านเมือง พร้อมเพรียงกันทำกิจทั้งหลาย

๓. ไม่บัญญัติสิ่งที่มีได้บัญญัติไว้ (อันขัดต่อหลักการเดิม) ไม่ล้มล้างสิ่งที่บัญญัติไว้ (ตามหลักการเดิม) ถือปฏิบัติมั่นตามวัชชีธรรม (หลักการ) ตามที่วางไว้เดิม

๔. ท่านเหล่าใดเป็นผู้ใหญ่ในชนชาววัชชี เคารพนับถือท่านเหล่านั้น เห็นถ้อยคำของท่านว่า เป็นสิ่งอันควรรับฟัง

๕. บรรดาภคสตรีกุลกุมารีทั้งหลาย ให้อยู่ดีโดยมิถูกข่มเหง หรือฉุดคร่าขึ้นใจ

๖. เคารพสักการบูชาเจดีย์ (ปูชนียสถานและปูชนียวัตถุ ตลอดถึงอนุสาวรีย์ต่างๆ) ของวัชชี (ประจำชาติ) ทั้งหลาย ทั้งภายในและภายนอก ไม่ปล่อยให้ธรรมิกพลีที่เคยให้เคยทำแก่เจดีย์ เหล่านั้นเสื่อมทรามไป

๗. จัดให้ความอารักขา ค้ำครอง ป้องกัน อันชอบธรรม แก่พระอรหันต์ทั้งหลายในที่นี้กิน ความกว้าง หมายถึงบรรพชิตผู้ดำรงธรรมเป็นหลักใจของประชาชนทั่วไป ตั้งใจว่าขอพระอรหันต์ทั้งหลาย ที่ยังมีได้มา พึงมาสู่แว่นแคว้น ที่มาแล้วพึงอยู่ในแว่นแคว้นโดยผาสุก อปรินิยธรรม ๗ ประการนี้ พระพุทธเจ้าตรัสแสดงแก่เจ้าวัชชีทั้งหลายผู้ปกครองรัฐโดยระบอบสามัคคีธรรม ซึ่งรัฐคู่อยอมรับว่าเมื่อ ชาววัชชียังปฏิบัติตามหลักธรรมนี้ จะเอาชนะด้วยการรบไม่ได้ นอกจากจะใช้การเกลี้ยกล่อมหรือยุแหย่ให้ แดกสามัคคี^{๕๒}

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) ได้กล่าวว่า การบริหารหมายถึงการทำงาน ให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น (Getting things done through other people) เมื่อว่าตามคานียามนี้ การบริหารพระพุทธศาสนาเริ่มมีอันเป็นรูปธรรมสองเดือนนับจากวันที่พระพุทธเจ้าตรัสรู้ นั่นคือ ในวันอาสาฬหบูชา เมื่อพระพุทธเจ้าทรงแสดงพระธรรมเทศนาเป็นครั้งแรกแก่พระปัญจวัคคีย์ ซึ่งทำให้เกิดพระสังฆรัตนะขึ้น เมื่อมีพระสังฆรัตนะเป็นสมาชิกใหม่เกิดขึ้นในพระพุทธศาสนาอย่างนี้ พระพุทธเจ้าก็ต้องบริหารคณะสงฆ์ และวิธีการที่พระพุทธเจ้าทรงใช้ในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ ซึ่งดำรงสืบต่อมาจนถึงปัจจุบันเป็นเวลากว่า ๒,๕๐๐ ปี เป็นข้อมูลให้เราได้ศึกษาเรื่องพุทธวิธีบริหารงาน^{๕๓} นอกจากนี้ยังมีพุทธพจน์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารกระจายอยู่ในพระไตรปิฎก การศึกษาพุทธพจน์ เหล่านั้นก็จะทำให้ทราบถึงพุทธวิธีบริหารและท่านยังได้กล่าวถึง นักบริหารแบบธรรมาธิปไตยควรยึด หลักธรรมในการบริหารที่เรียกว่า พละ ๔ ประการ คือ

^{๕๑} องค์กร. (ไทย) ๒๓/๑๐/๑๘.

^{๕๒} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**, พิมพ์ครั้งที่ ๑๒, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๖), หน้า ๒๑๑-๒๑๒.

^{๕๓} พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), **พุทธวิธีบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๔.

๑. ปัญญาพละ กำลังความรู้หรือความฉลาด
๒. วิริยพละ กำลังแห่งความเพียร
๓. อนวัชพละ กำลังการงานที่ไม่มีโทษหรือความสุจริต
๔. สังคหพละ กำลังการสงเคราะห์ หรือมนุษย์สัมพันธ์พละหรือกำลังแห่ง^{๕๔}

คุณธรรมทั้ง ๔ ประการนี้ ช่วยทำให้นักบริหารปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือนักบริหารจะสามารถวางแผน จัดองค์การ แต่งตั้งบุคลากร อำนาจการ และควบคุมได้ดีต้องมีความฉลาด ขยัน สุจริต และมนุษย์สัมพันธ์ ยิ่งเขามีคุณธรรมทั้ง ๔ ข้อนี้เพิ่มมากขึ้นเท่าใดก็ยิ่งทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้นเท่านั้นในทางตรงกันข้ามถ้าใครคนใดขาดคุณธรรมทั้ง ๔ ประการแม้เพียงบางข้อเขาก็เป็นนักบริหารที่ดีไม่ได้^{๕๕}

พระเมธีธรรมาภรณ์ (ประยูร ธมฺมจิตโต) ได้กล่าวสรุปไว้ว่า การบริหาร หมายถึง ศิลปะแห่งการทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยผู้อื่นและนักบริหารมีหน้าวางแผน จัดการองค์การ แต่งตั้งบุคคล อำนาจการ และควบคุมทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้การดำเนินงานให้เป็นไปในทางเดียวกันเพื่อสู่เป้าหมายที่วางไว้ ส่วนความหมายของการบริหารในทางธรรม คือ วิธีการบริหารต่างๆที่ใช้กันทั่วไปพอสรุปได้ ๓ ลักษณะ แต่ที่ดีที่สุดคือ แบบถือธรรมหรือหลักการเป็นสำคัญโดยยึดเอาความสำเร็จเป็นพื้นฐานทำให้งานสำเร็จไม่เอาความขัดแย้งส่วนตัวมาเกี่ยวข้องและยินดีรับคำแนะนำจากทุกฝ่ายเพื่อให้ทุกคนมีโอกาสแสดงความสามารถจะได้ทั้งน้ำใจคนและผลของงานวิธีนี้เรียกว่า “ธรรมาธิปไตย” คือใช้ทั้งพระเดชและพระคุณ^{๕๖}

มัลลิกา ต้นสอน ได้ให้ความหมายของการบริหาร (Administration) ว่าหมายถึง การกำหนดแนวทางหรือนโยบาย การสั่งการ การอำนวยความสะดวก การสนับสนุนและการตรวจสอบให้ผู้ปฏิบัติสามารถดำเนินงานให้ได้ตามเป้าหมายที่ต้องการ^{๕๗}

สมยศ นาวิการ ให้ความหมายว่า การบริหาร เป็นกระบวนการของการวางแผนการ จัดองค์การและสั่งการควบคุมกำกับตลอดจนพยายามของสมาชิกขององค์การและใช้ทรัพยากรอื่นๆ เพื่อความสำเร็จในเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้ลักษณะที่สำคัญของการบริหาร การบริหารมีลักษณะสำคัญ ๘ ประการ ดังนี้^{๕๘}

๑. การบริหารเป็นกิจกรรมอย่างหนึ่ง มิใช่บุคคลหนึ่งบุคคลใดหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง ถ้าจะกล่าวถึงบุคคลผู้ทำหน้าที่บริหารนั้นก็เรียกว่าผู้บริหาร

๒. การบริหารเป็นงานที่จุดหมายทั้งนี้หมายความว่า ในการบริหารงานนั้นจำเป็นต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายไว้ก่อน ไม่ว่าจะกำหนดไว้อย่างชัดเจนหรือไม่ก็ตามส่วนการบริหารนั้นจะเป็นแนวทางในการดำเนินงานให้สำเร็จตามจุดมุ่งหมาย

^{๕๔} อด.นวก. (ไทย) ๒๓/๕/๗๙๒.

^{๕๕} พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตโต), พุทธวิธีบริหาร, หน้า ๔๔-๔๕.

^{๕๖} พระเมธีธรรมาภรณ์ (ประยูร ธมฺมจิตโต), คุณธรรมสำหรับนักบริหาร, (กรุงเทพมหานคร:บริษัท สหธรรมิก จำกัด, ๒๕๔๑.), หน้า ๒-๓.

^{๕๗} มัลลิกา ต้นสอน, การจัดการยุคใหม่, (กรุงเทพมหานคร : เอกซเปอร์เน็ท จำกัด, ๒๕๔๔), หน้า ๑๐.

^{๕๘} สมยศ นาวิการ, การบริหารเชิงกลยุทธ์, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์บรรณกิจ, ๒๕๔๔), หน้า ๗๘.

๓. การบริหารเป็นแนวทางสำคัญที่มีอิทธิพลต่อสังคมภายใน และภายนอกองค์กร ดังเช่น ถ้าผู้บริหารต้องการจะปรับปรุงวิธีปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ก็อาจได้โดยการจัดหาเครื่องจักร เครื่องมืออันทันสมัยมาใช้ จัดการฝึกอบรมคนงานให้มีความสามารถยิ่งขึ้นซึ่งจะเป็นผลดีต่อองค์กร และผู้ปฏิบัติงานด้วย ตัวอย่างผลกระทบต่องานภายนอกเป็นต้นว่าถ้าองค์กรนั้นๆ มีนโยบายที่จะทำ ประโยชน์ต่อสังคม เช่น ส่งเสริมการศึกษาในชุมชนโดยให้ทุนการศึกษาหรือ บริจาคเงินก่อสร้างโรงเรียน ก็นับว่าองค์กรนั้นมีส่วนช่วยพัฒนาสังคมภายนอกองค์กรหรือองค์กรบางแห่งอาจไม่นำพาต่อ ความเดือดร้อนรำคาญ ซึ่งองค์กรของตนก่อขึ้น เช่น สิ่งเหล่านี้ย่อมเป็นผลของการบริหารอันมีอิทธิพล ต่อชีวิตมนุษย์และสิ่งแวดล้อม

๔. การบริหารเป็นเรื่องเกี่ยวกับความสามารถของกลุ่มคนธุรกิจก่อตั้งขึ้น เพื่อดำเนินการ ให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์โดยกลุ่มคน มิใช่เป็นความสามารถของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง เพียงบุคคล เดียวเท่านั้น ทั้งนี้ เพราะว่าคนเราย่อมมีขอบเขตความสามารถจำกัดทั้งด้านกำลังกาย กำลังสมอง และเวลา จึงจำเป็นต้องได้รับความร่วมมือร่วมใจจากบุคคลมาช่วยกัน

๕. การบริหารจะได้รับผลสำเร็จด้วยดีก็แต่โดยการร่วมแรงร่วมใจของบุคคลอื่นๆ นอกเหนือไปจากเจ้าของธุรกิจ ทั้งนี้เนื่องจากบรรดาเจ้าของ เช่น ผู้ถือหุ้นอาจไม่มีเวลาหรือความสามารถ ในการบริหารจึงต้องจัดหาผู้อื่นที่มีความสามารถในการบริหารจึงต้องจัดหาผู้อื่นที่มีความสามารถ ในการบริหารให้มาบริหารในองค์กร

๖. การบริหารจะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพได้ก็แต่โดยการใช้ความรู้ความชำนาญ และการฝึกฝนอบรมทางด้านบริหารมาโดยเฉพาะ จึงเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าการบริหารเป็นวิชาชีพ อย่างหนึ่ง ผู้บริหารโดยเฉพาะผู้บริหารสูงสุดไม่จำเป็นต้องมีความรู้ทางเทคนิคในการปฏิบัติโดยตรง แต่ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความชำนาญในการบริหารอันอันได้แก่การวางแผน การจัดการ องค์กร ฯลฯ

๗. การบริหารเป็นสิ่งที่ไม่มีตัวตนไม่สามารถมองเห็นได้ แต่สิ่งที่จะแสดงให้เห็นว่า การบริหารดำเนินไปอย่างไร ได้ผลดีหรือไม่เพียงใดนั้น ก็คือผลงาน เพราะว่าผลงานจะเป็นเครื่องวัด ความสามารถทางการบริหาร

๘. เจ้าของธุรกิจไม่จำเป็นต้องทำหน้าที่ผู้บริหารเสียเองโดยทั่วไปแล้ว(ยกเว้นองค์กร ขนาดเล็ก) คณะผู้บริหารมักจะเป็นกลุ่มบุคคลอื่นๆที่มีความสามารถทางการบริหารทำหน้าที่ในนาม ของเจ้าของธุรกิจ

สัมพันธ์ ภูไพบูลย์ ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหาร หมายถึง ศิลปะในการใช้บุคคลอื่น ร่วมกับปัจจัยในการจัดการ เพื่อให้กิจกรรมดำเนินไปได้ตามวัตถุประสงค์ และสนองตอบความคาดหวัง และจัดโอกาสให้บุคคลเหล่านั้นมีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน^{๕๙}

โยเดอร์ (Yoder) กล่าวว่า การบริหารหมายถึง การนำไปสู่กระบวนการของการทำกิจการ ที่มีการวางแผน (Planning) การอำนวยการ (Directing) และความร่วมมือ (Coordinating) โดยเฉพาะ กิจกรรมด้านเศรษฐกิจ^{๖๐}

^{๕๙} สัมพันธ์ ภูไพบูลย์, องค์การและการจัดการ, (กรุงเทพมหานคร : พิกัดอักษร, ๒๕๔๒), หน้า ๑๖.

^{๖๐} Dale Yoder, *Personnel Principles and Policies*, (fourth printing, Englewood Cliffs: New Jersey Prentice-Hall, Inc.1956), p.7.

แชปแมน (Chapman) กล่าวว่า การบริหารหมายถึง การขับเคลื่อนงานในองค์กรให้เดินไปข้างหน้าโดยอาศัยผู้อื่นด้วยการเป็นผู้นำ (Leadership), การแนะแนว (Guiding) และการกระตุ้น (Motivates), ความเพียรของผู้อื่นเพื่อสู่เป้าหมายขององค์กรและยังรวมไปถึงการให้กำลังใจ (Inspiring), การสื่อสาร (Communicating), การวางแผน (Planning), การบริหารจัดการ (Management)^{๖๑}

สรุปได้ว่า จากความหมายของการบริหารดังกล่าวที่นักวิชาการทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศได้ให้ไว้แสดงให้เห็นว่าการบริหารมีลักษณะที่สำคัญคือ การบริหารที่ดีมีประสิทธิภาพนั้นต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการจัดการบริหารทรัพยากรที่มีในองค์กรให้เต็มศักยภาพและมีประสิทธิภาพ ตลอดจนต้องมีการที่ร่วมมือกันทำกิจการขององค์กรให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ โดยใช้หลักการบวนการที่มีลักษณะการดำเนินงานซึ่งสืบเนื่องและใช้ทรัพยากรที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ในการจัดการเพื่อให้เกิดความสำเร็จอย่างสูงสุดตามวัตถุประสงค์เป้าหมายที่บุคคลและองค์กรตั้งไว้การบริหาร ต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการจะร่วมมือกันทำกิจการขององค์กรให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ โดยใช้กระบวนการดำเนินงานซึ่งสืบเนื่องและใช้ทรัพยากรที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพในการจัดการเพื่อให้เกิดความสำเร็จ การบริหารแบบใหม่ไม่ได้ยกเลิกการใช้ทฤษฎีหรือหลักการในยุคการจัดการแบบวิทยาศาสตร์หรือยุคการบริหารแบบมนุษยสัมพันธ์แต่กลับนำเอาหลักการและทฤษฎีเหล่านั้นมาทำการทดลองและวิจัยเพิ่มเติมการเปลี่ยนแปลง เกิดความรู้และความคิดเห็นที่ชัดเจน ส่วนนักวิชาการทางพระพุทธศาสนามีความเห็นในเรื่องการบริหารเหมือนนักวิชาการทั่วไปต่างกันที่ว่าทางพระพุทธศาสนาจะเน้นการนำหลักธรรมะมาใช้ร่วมและส่งเสริมในการบริหาร

๒.๒.๒ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร

ในปัจจุบันองค์กรมีการขยายตัวและสลับซับซ้อนมากขึ้น นักทฤษฎีและผู้บริหารสมัยใหม่จึงหันมาสนใจศึกษาพฤติกรรมขององค์กรมากขึ้น เพราะคนเป็นส่วนหนึ่งของระบบองค์กรและองค์กรก็เป็นส่วนหนึ่งของสังคม ซึ่งทุกๆส่วนมีความสัมพันธ์กันและมีส่วนกระทบต่อกันอยู่ระหว่างการดำเนินงาน และเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ สิ่งเหล่านี้ทำให้เกิดแนวคิดมากมายเกี่ยวกับการบริหาร ซึ่งมีนักวิชาการหลายๆท่านได้ให้แนวคิดไว้ดังต่อไปนี้

เดิมศักดิ์ ทองอินทร์ ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารไว้ว่า การบริหารรัฐกิจได้รับการยอมรับว่าเป็นศาสตร์ทางการบริหารมากขึ้นเมื่อมีผลงานของนักวิชาการด้านการบริหารรัฐกิจผู้ที่ได้รับการกล่าวถึงเสมอและถือเป็นจุดสูงสุดในการยอมรับนับถือ คือ ผลงานการเขียนของ Luther Gulick and Lyndall Urwick ในปี ค.ศ.๑๙๓๗ ชื่อหนังสือ Papers on the Science of Administration ซึ่งมีการเสนอกระบวนการบริหารหรือหลักเกณฑ์การบริหารขึ้นมาจนเป็นที่โด่งดังและต่อมา Gulick ได้พัฒนาปรับปรุงอักษรย่อหลักการบริหารเป็น ๗ ตัวโดยได้มาจากงานวิเคราะห์ของ Henry Fayol และกลายเป็นอักษรย่อต้นบัญญัติทั้ง ๗ อันหมายถึงกิจกรรมการปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่ายบริหารอักษรย่อดังนี้ POSDCoRB^{๖๒}

^{๖๑}E.N. Chapman, *Supervisor Survival kit*, (second edition, California: Science Research Associates Inc., 1995), p.3.

^{๖๒}เดิมศักดิ์ ทองอินทร์, *ความรู้เบื้องต้นทางการบริหารรัฐกิจ*, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๗), หน้า ๓๗

เนตร์พัฒนา ยาวีราช เขียนในหนังสือเรื่อง การจัดการสมัยใหม่ว่า แนวคิดทางการบริหารของเฮนรี ฟาโย ผู้เป็นบิดาของทฤษฎีการจัดการปฏิบัติการ (Operational management theory) หรือบางทีก็ถือกันว่าเป็นบิดาของการบริหารจัดการสมัยใหม่ เชื่อว่า การบริหารนั้นเป็นเรื่องของทักษะและสนใจศึกษาองค์การโดยรวมและมุ่งเน้นที่กิจกรรมการจัดการ (Organizing) ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมห้าอย่างคือการวางแผน(Planning),การจัดองค์การ(Organizing), การบังคับบัญชา (Commanding), การประสานงาน (Coordinating), และการควบคุม (Controlling) พบว่าพนักงานมีผลผลิตเพิ่มขึ้นเนื่องมาจากการมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน การตระหนักในมิตรภาพและการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มเป็นวิถีทางที่ทำให้ประสบความสำเร็จในองค์การ^{๖๓}

พระมหาวุฒิชัย วชิรเมธี (ว. วชิรเมธี) ได้กล่าวว่า การบริหารงานที่จะทำให้ชนะใจลูกน้อง ธรรมชาติสำหรับผู้บริหารงาน คือ จะต้องมีความหนักแน่นมั่นคงและสามารถเป็นเสาหลักในการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ลูกน้องได้ มีความสามารถในการแบ่งงานให้ลูกน้องทำตามความชำนาญของแต่ละบุคคลและรู้จักกระจายอำนาจให้แก่ลูกน้องได้ช่วยแบ่งเบาภาระของตนเอง ดังนั้น ผู้บริหารงานที่ดีจึงเป็นผู้ที่คอยดูแลภาพรวมในการทำงานของบุคคลในองค์การ^{๖๔}

พงษ์ศักดิ์ ปัญจพรผล กล่าวถึง กระบวนการการบริหารควรประกอบด้วย ๑๐ ประการ^{๖๕}

๑. การวางแผน (Planning) หมายถึง การกำหนดงานหรือวิธีการปฏิบัติงานไว้เป็นการล่วงหน้าโดยเกี่ยวกับการคาดการณ์ (Forecasting) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Set Objective) การพัฒนากลยุทธ์ (Develop strategies) ในการวางแผนซึ่งต้องคำนึงถึงนโยบาย (Policy) เพื่อให้แผนงานที่กำหนดขึ้นไว้มีความสอดคล้องต้องกันในการดำเนินงาน

๒. การจัดการ (Organizing) หมายถึง การพัฒนาระบบการทำงานเพื่อให้งานต่างๆ สามารถดำเนินไปโดยมีการประสานงานกันอย่างดี

๓. การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) หมายถึง การจัดหาบุคคลเข้าปฏิบัติงานให้เหมาะสมตามตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบ

๔. การตัดสินใจ (Decision) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการที่จะตัดสินใจแยกแยะและวิเคราะห์ออกมาให้ได้ว่าในการทำงานจะต้องมีการตัดสินใจในเรื่องใดบ้าง

๕. การสั่งการ (Directing) หมายถึง การศึกษาวิธีการวินิจฉัยสั่งการ รวมทั้งการควบคุมงานและนิเทศงาน ตลอดจนศิลปะในการบริหารงานที่จะทำให้การทำงานประจำวันของเจ้าหน้าที่ทุกคนเป็นไปด้วยดี

๖. การควบคุม (Controlling) หมายถึง การร่วมมือประสานงาน เพื่อดำเนินการเป็นไปด้วยดีและราบรื่น ศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีการที่จะทำการประสานงานดีขึ้นและดำเนินการแก้ไขเมื่อเกิดปัญหาขึ้น

^{๖๓} เนตร์พัฒนา ยาวีราช, **การจัดการสมัยใหม่**, (กรุงเทพมหานคร: เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส, ๒๕๔๖), หน้า ๘.

^{๖๔} พระมหาวุฒิชัย วชิรเมธี (ว.วชิรเมธี), **คนสำราญงานสำเร็จ**, (กรุงเทพมหานคร: บริษัทอมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน), ๒๕๕๐), หน้า ๒๕-๓๒

^{๖๕} พงษ์ศักดิ์ ปัญจพรผล, **องค์การและการจัดการ**, (กรุงเทพมหานคร: สถาบันราชภัฏนครปฐม, ๒๕๔๒), หน้า ๖๔-๗๒.

๗. การร่วมมือประสานงาน (Coordinating) หมายถึงการประสานงานให้ผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่ายมีความเข้าใจในงานเข้ามามีส่วนร่วมทำงานกันอย่างพร้อมเพรียงกัน ข้อตกลงที่สำคัญยิ่งของการประสานงานคือ ความร่วมมือ ซึ่งเป็นเรื่องของ“จิตใจ”

๘. การสื่อสารข้อความ (Communicating) หมายถึงการผ่านข่าวสารข้อมูลและความเข้าใจเพื่อที่จะให้ผู้ได้บังคับบัญชาหรือบุคคลอื่นเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามที่ต้องการ

๙. การรายงานผล (Reporting) หมายถึงการรายงานผลการปฏิบัติของหน่วยงานให้แก่ผู้บริหารและสมาชิกของหน่วยงานได้ทราบความเคลื่อนไหวของการดำเนินงานตลอดจนการประชาสัมพันธ์ (Public Relation) แจ้งให้ประชาชนทราบซึ่งโดยทั่วไปการรายงานจะหมายถึงวิธีการของสถาบันหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการให้ข้อมูลแก่ผู้สนใจมาติดต่อสอบถามผู้บังคับบัญชาผู้ร่วมงาน ความสำคัญของการรายงานนั้นจะต้องตั้งอยู่บนรากฐานของความเป็นจริง

๑๐. การงบประมาณ (Budgeting) หมายถึงการงบประมาณโดยศึกษาให้ทราบถึงระบบและกรรมวิธีในการบริหารเกี่ยวกับงบประมาณ และการเงินตลอดจนการใช้งบประมาณในการควบคุมงาน

วิโรจน์ สารรัตนะ ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารไว้ว่า กระบวนการบริหารควรประกอบด้วย ๔ ประการคือ^{๖๖}

๑. การวางแผน หมายถึง หน้าที่ทางการบริหารในการกำหนดจุดหมายและการตัดสินใจเลือกวิธีการที่ดีที่สุดที่จะให้บรรลุจุดหมายนั้น

๒. การจัดองค์การ หมายถึง กำหนดอำนาจหน้าที่และตำแหน่งต่างๆ อย่างชัดเจน

๓. การนำ หมายถึง ความพยายามทำให้มีอิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดหมายขององค์การ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

๔. การควบคุม หมายถึง การมุ่งเน้นที่จะก่อให้เกิดความมั่นใจว่าสมาชิกในองค์การได้ประพฤติปฏิบัติในทิศทางที่จะทำให้บรรลุผลตามมาตรฐานหรือจุดหมายมุ่งเน้นให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์และลดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ลง

สุพิน เกษาคุปต์ ได้กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participation Management) เป็นแนวทางการบริหาร ที่เปิดโอกาสให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการคิดการวางแผนและตัดสินใจในงานต่างๆ ที่เขามีส่วนรับผิดชอบอยู่ การมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์การทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ มีส่วนได้ส่วนเสียกับการดำเนินงานต่างๆขององค์การใด ที่ใช้นโยบายการบริหารแบบนี้เป็นการแสดงให้เห็นพนักงานได้รู้ว่าฝ่ายบริหารเห็นความสำคัญของพนักงาน ที่มีต่อความสำเร็จขององค์การ ทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีที่มีความภูมิใจและรับผิดชอบต่องานอย่างเต็มที่ซึ่ง เป็นการจูงใจในการทำงานที่ดีวิธีหนึ่ง^{๖๗}

^{๖๖}วิโรจน์ สารรัตนะ, การบริหารหลักการทฤษฎีและประเด็นทางการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ, ๒๕๔๒), หน้า ๑๑.

^{๖๗}สุพิน เกษาคุปต์, การจัดการปฏิบัติการ, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๔), หน้า ๙๒-๙๓.

สุปรีชา กมลาคณ์ ได้อธิบายว่า แนวคิดการบริหารได้รับการพัฒนาขึ้นมาตามแบบวิธีการทางวิทยาศาสตร์ จนเกิดเป็นทฤษฎีการบริหารที่มุ่งจะวิเคราะห์ศึกษาถึงการบริหารอย่างเป็นระบบ โดยเฮนรีฟาโย นักบริหารชาวฝรั่งเศส ซึ่งได้วางรากฐานสำคัญของทฤษฎีการบริหารทั่วไปอันเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวาง ทฤษฎีอันหนึ่งที่ว่าด้วยหน้าที่ในการบริหาร ๕ ประการคือ^{๖๘}

การวางแผน การจัดองค์การ การบังคับบัญชา การประสานงานและการควบคุมต่อมาได้พัฒนาและปรับปรุงจนกลายเป็นตารางการบริหาร เช่น ทฤษฎีของ ลูเธอร์ กุลิค ศาสตราจารย์การบริหารรัฐกิจชาวอเมริกัน ที่ได้ขยายแนวคิดของ เฮนรี ฟาโย กำหนดหน้าที่ในการบริหารที่เรียกกันว่า POSDCoRB: Planning, (การวางแผน) Organizing (การจัดองค์การ) Staffing (การจัดบุคคลเข้าทำงาน) Directing (การสั่งการหรืออำนวยการ) Coordinating (การประสานงาน) Reporting (การรายงานผลการปฏิบัติงาน) Budgeting (การงบประมาณ)

สมคิด บางโม ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารไว้ว่า องค์ประกอบของการบริหารที่สำคัญและมีความจำเป็นต่อการมีดังนี้^{๖๙}

๑. วัตถุประสงค์ที่แน่นอน กล่าวคือ จะต้องรู้ว่า จะดำเนินการไปทำไม เพื่ออะไร และต้องการอะไรจากการดำเนินการ เช่น ต้องมีวัตถุประสงค์ในการให้บริการ หรือในการผลิตต้องรู้ว่า จะผลิตเพื่อใคร ต้องการผลตอบแทนเช่นใด ถ้าหาไม่มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์แล้วก็ไม่มีความหมายที่จะบริหารการดำเนินงานต่าง ๆ จะไม่มีผลสำเร็จ เพราะไม่มีเป้าหมายกำหนดไว้แน่นอน

๒. ทรัพยากรในการบริหาร ได้แก่ วัตถุประสงค์และเครื่องมือใช้ประกอบการทำงานรวมไปถึงความสามารถในการจัดการ ทรัพยากรในการบริหาร ได้แก่ ๔ Ms คือ มนุษย์ (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และความสามารถในการจัดการ (Management) หรือ ๖ Ms ที่มีเครื่องจักร (Machine) และตลาด (Market) เพิ่มเข้ามาซึ่งในปัจจุบันมีความจำเป็นมากขึ้น

๓. มีการประสานงานระหว่างกัน หรือเรียกได้ว่ามีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันกล่าวคือเป้าหมายและวัตถุประสงค์รวมทั้งทรัพยากรในการบริหารทั้ง ๔ Ms หรือ ๖ Ms ดังกล่าวจะต้องมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและ เกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน หรือกล่าวได้ว่าจะต้องมีระบบของการทำงานร่วมกันและที่เกิดขึ้นจริงๆด้วยการนำปัจจัยทั้งหลายเบื้องต้นมาไว้ร่วมกันแล้วไม่เกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันไม่เกิดความสัมพันธ์ระหว่างกัน การบริหารก็จะไม่เกิดขึ้น

๔. ประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในการบริหารงานนั้นสิ่งที่วัดผลสำเร็จของงานว่าบรรลุเป้าหมายของวัตถุประสงค์ขององค์การก็คือ ประสิทธิภาพขององค์การ หมายถึงความสามารถขององค์การในอันที่จะบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การในการใช้ทรัพยากรขององค์การที่มีอยู่ระยะสั้น โดยเปรียบเทียบกับปัจจัยนำเข้าและค่าใช้จ่ายกับปัจจัยนำออกและรายได้ขององค์การ

^{๖๘} สุปรีชา กมลาคณ์, พลอากาศโท, หม่อมหลวง, **กลยุทธ์การบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร:มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, ๒๕๕๕), หน้า ๒.

^{๖๙} สมคิด บางโม, **การบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิชย์, ๒๕๕๕), หน้า ๖๒-๖๓.

เสนาะ ตียะว^{๗๐} ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารไว้ว่าหลักสำคัญของการบริหาร ๕ ลักษณะ คือ

๑. การบริหารเป็นการทำงานกับคนและโดยอาศัยคน หมายความว่า การบริหารเป็นกระบวนการทางสังคม คือ อาศัยกลุ่มคนที่รวมกันทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบให้สำเร็จโดยอาศัยความร่วมมือของบุคคลอื่น มิฉะนั้นจะทำงานไม่สำเร็จ สาระสำคัญของการบริหารในข้อนี้แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีสิ่งต่างๆ เหล่านี้คือ มีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดี มีความเป็นผู้นำและสามารถทำงานเป็นทีมได้ มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสภาพแวดล้อมได้หากมีการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ และมีความสามารถทำให้งานบรรลุเป้าหมายได้

๒. การบริหารทำให้งานบรรลุเป้าหมายขององค์การ เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การต้องอาศัยความร่วมมือกันของคนทุกคนจึงจะทำให้สำเร็จลงได้ เป้าหมายเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้บริหารจะต้องทำให้บรรลุได้นั้นจะต้องมีลักษณะสำคัญ ๓ ประการ คือ เป้าหมายต้องสูงแล้วสามารถทำให้สำเร็จเป้าหมายสูงเกินไปก็ทำให้สำเร็จไม่ได้เป้าหมายต่ำไปก็ไม่ท้าทายไม่มีคุณค่าประการที่ ๒ การที่จะไปถึงเป้าหมายจะต้องมีระบบงานที่ดีมีแผนงานที่มีประสิทธิภาพประการสุดท้ายจะต้องระบุเวลางานที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายนั้น

๓. การบริหารเป็นการสมดุลระหว่างประสิทธิผลและประสิทธิภาพ คำว่าประสิทธิผล หมายความว่า การทำงานบรรลุผลสำเร็จที่กำหนด ส่วนคำว่า ประสิทธิภาพ หมายความว่า ทำงานโดยใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดหรือเสียค่าใช้จ่ายต่ำสุด การทำงานให้สำเร็จอย่างเดียวไม่พอแต่จะต้องคำนึงถึงค่าใช้จ่ายที่ประหยัดอีกด้วย การทำได้ทั้งสองอย่างคือ งานบรรลุผลที่ต้องการและการใช้ทรัพยากรต่ำสุด จึงเป็นความสมดุลระหว่างประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

๔. การบริหารเป็นการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดเป็นที่รู้จักกันโดยทั่วไปว่าเราอาศัยในโลกที่มีทรัพยากรจำกัด การใช้ทรัพยากรต่างๆ จึงต้องตระหนัก ๒ ข้อใหญ่ๆ คือ เมื่อใช้ทรัพยากรใดไปแล้วทรัพยากรนั้นจะหมดสิ้นไปไม่สามารถกลับคืนมาใหม่ได้และต้องเลือกใช้ทรัพยากรให้เหมาะสมอย่างให้เกิดการสิ้นเปลืองโดยเปล่าประโยชน์ ดังนั้นการบริหารกับเศรษฐศาสตร์จึงมีความสำคัญอย่างใกล้ชิด เศรษฐศาสตร์เป็นการศึกษาถึงการกระจายการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดอย่างไร ส่วนผู้บริหารในองค์การผลิตสินค้าและบริหารให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๕. การบริหารจะต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะต้องสามารถคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างถูกต้องและสามารถปรับตัวเองให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ ได้

กูลิก แอลและเออร์วิค เจ (Gulick L and Urwick J.) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารไว้ว่า กระบวนการบริหารนั้นต้องประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญหรือที่เรียกกันย่อๆว่า “POSDCoRB Model” ซึ่งอธิบายตามความหมายได้ดังนี้^{๗๑}

^{๗๐}เสนาะ ตียะว, **หลักการบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๔), หน้า ๑-๒

^{๗๑}Gulick L. and Urwick J, **Papers on the Science of Administration**, (New York: Institute of Public Administration, 1973), pp.18-19.

๑. การวางแผน (P=Planning) หมายถึงการจัดวางโครงการและแผนปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าว่าจะต้องทำอะไรบ้างและอย่างไร

๒. การจัดการองค์การ (O=Organizing) หมายถึงการจัดหน่วยงาน กำหนดโครงสร้างของหน่วยงาน การจัดสายงานตำแหน่งต่าง ๆ กำหนดอำนาจหน้าที่ให้ชัดเจน

๓. การจัดหาบุคคล (S=Staffing) หมายถึงการจัดหาบุคคลเป็นการบริหารงานทางด้านบุคคล อันได้แก่ การจัดอัตรากำลัง การสรรหา การพัฒนาบุคลากร การสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี การประเมินผลการทำงาน และการให้พ้นจากงาน

๔. การอำนวยการ (D=Directing) หมายถึง การตัดสินใจ การวินิจฉัยสั่งการหน่วยงานให้เกิดความร่วมมือเพื่อดำเนินไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

๕. การประสานงาน (Co=Coordinating) หมายถึงการประสานงานกิจการด้านต่างๆ ของหน่วยงานให้เกิดความร่วมมือเพื่อดำเนินไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

๖. การรายงาน (R=Reporting) หมายถึงการรายงานผลการปฏิบัติของหน่วยงานให้แก่ผู้บริหารและสมาชิกของหน่วยงานได้ทราบความเคลื่อนไหวของการดำเนินงานว่าก้าวหน้าเพียงใด

๗. การงบประมาณ (B=Budgeting) หมายถึงการงบประมาณ การจัดทำงานงบประมาณ บัญชีการใช้จ่ายเงิน การควบคุมและการตรวจสอบด้านการเงิน

แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) เป็นนักสังคมศาสตร์ชาวเยอรมัน ได้คิดองค์การระบบราชการ (Bureaucracy) ที่รูปแบบเฉพาะอย่างหนึ่งของสังคมโดยมุ่งหวังให้ปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ มีระบบที่มีลักษณะของการแบ่งงาน มีตำแหน่งอำนาจบังคับบัญชาอาศัยความมีเหตุมีผล การไม่คำนึงถึงตัวบุคคล การใช้หลักความรู้ความสามารถในการเลื่อนขั้น-เลื่อนตำแหน่งและการแบ่งงานกันทำอย่างเป็นทางการตามตัวบทกฎหมาย ซึ่ง Weber เห็นว่าถ้าองค์การใดนำหลักการนี้ไปใช้ในการบริหารจะประสบความสำเร็จแน่นอนแนวคิดในอุดมคติของระบบราชการของ Weber

๑. มีการแบ่งงาน และกำหนดงานที่ชัดเจน (Division of Labor)

๒. กำหนดสายงานที่เป็นลำดับขั้นที่ชัดเจน (Authority Hierarchy)

๓. เลือกใช้งานคนตามความรู้ความสามารถ (Formal Selection)

๔. มีกฎและระเบียบที่แน่นอนเป็นทางการ (Formal Rules and Regulations)

๕. ไม่เล่นพวก ไม่ยึดหลักความเป็นส่วนตัว (Impersonality)

๖. เน้นการเป็นมืออาชีพในการบริหาร มีทิศทางการทำงานที่มีความชำนาญในงานนั้นๆ มีเงินเดือนที่แน่นอน ตามที่องค์การกำหนด (Career Orientation)^{๗๒}

ไซมอน (Simon) ให้แนวคิดเกี่ยวกับ การบริหาร สรุปได้ว่า เป็นศิลปะในการทำให้สิ่งต่างๆ ได้รับการกระทำจนเป็นผลสำเร็จ โดยผู้บริหารไม่ต้องเป็นผู้ปฏิบัติเพียงแต่ใช้ศิลปะทำให้ผู้ซึ่งปฏิบัติงานจนเป็นผลสำเร็จตรงตามจุดมุ่งหมายขององค์กร หรือเป็นไปตามจุดมุ่งหมายที่ผู้บริหารตัดสินใจเลือก^{๗๓}

^{๗๒} แมกซ์ เวเบอร์, อ้างใน รศ.ดร.นภาพร ชันธนาภา, *การจัดการและการบริหารธุรกิจ*, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๘), หน้า ๔๓.

^{๗๓} Simon, Herbert A, Donald W. Smithburg and Victor A. Thomson, *Public Administration*, (New York: Alfred A, Knopf, 1966), p. 1.

เทอรี่ (Terry) ให้แนวคิดเกี่ยวกับ การบริหาร สรุปได้ว่า กระบวนการวางแผน การจัดการ การจูงใจ และการควบคุมให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยใช้ทรัพยากรมนุษย์และอื่นๆที่มีอยู่^{๗๔}

บาร์นาร์ด (Barnard) ให้แนวคิดเกี่ยวกับ การบริหาร สรุปได้ว่า การทำงานภายในองค์กร ซึ่งเป็นระบบของการร่วมกันปฏิบัติกิจกรรมตั้งแต่สองคนขึ้นไป^{๗๕}

สโตนอร์ (Stoner) ให้แนวคิดเกี่ยวกับ การบริหาร สรุปได้ว่าเป็นกระบวนการวางแผนการจัดการ การแนะนำและควบคุมโดยการระดมทรัพยากรที่มีอยู่ทั้งหมดในองค์กรมุ่งใช้สิ่งดังกล่าวให้เกิดผลเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่วางไว้^{๗๖}

เอ็ดวิน ฟลิปโป (Flippo) ให้แนวคิดเกี่ยวกับ การบริหาร สรุปได้ว่าเป็นกระบวนการในการวางแผน การจัดองค์กรการปกครองและการควบคุมกิจกรรมต่างๆ ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับ ฮาลพิน ที่กล่าวไว้ว่า^{๗๗}

ฮาลพิน (Halpin) ให้แนวคิดเกี่ยวกับ การบริหาร สรุปได้ว่าเป็นกิจกรรมอย่างหนึ่งของมนุษย์ไม่ว่าจะเป็นทางการศึกษา การอุตสาหกรรมหรือองค์กรของรัฐประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ ๔ ประการ คือ^{๗๘}

(๑) งาน (Task) หมายถึง งานที่ต้องทำให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ องค์กรใดปราศจากงานหรือภารกิจที่ต้องกระทำแล้ว องค์กรนั้นก็ไม่มีคามจำเป็นหรือมีเหตุที่จะดำรงอยู่อีกต่อไป

(๒) องค์กรที่เป็นทางการ (Formal Organization) หมายถึงกลุ่มชนิดพิเศษเป็นกลุ่มสังคมที่ประกอบด้วยผู้นำและสมาชิกของกลุ่ม ซึ่งสมาชิกขององค์กรต่างก็มีหน้าที่รับผิดชอบ มีบทบาทที่คาดหวังหรือที่กำหนดเอาไว้แตกต่างกันออกไป โดยสมาชิกทุกคนร่วมมือกันทำงานเพื่อวัตถุประสงค์อย่างเดียวกัน

(๓) กลุ่มผู้ร่วมงาน (Work Groups) หมายถึงบุคคลซึ่งถูกเลือกให้ดำรงตำแหน่งตามที่ระบุไว้ องค์กรหนึ่งอาจมีผู้ร่วมงานกลุ่มเดียวหรือหลายกลุ่มก็ได้

(๔) ผู้นำ (Leaders) หมายถึงผู้บริหารซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบต่อความสำเร็จขององค์กรใน องค์กรหนึ่งอาจจะมีผู้บริหารหลายระดับทำหน้าที่รับผิดชอบต่อความสำเร็จของกลุ่มย่อยในองค์กรก็ได้ซึ่งแต่ละกลุ่มต่างก็มีส่วนร่วมรับผิดชอบการทำงานเพื่อความสำเร็จขององค์กร

จากการค้นคว้าผู้วิจัยสรุปได้ว่า แนวคิดเรื่องการบริหารเป็นแนวคิดที่มีลักษณะเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ มีการกิจและภาระหน้าที่ในการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งนี้มีจุดประสงค์เพื่อให้งานดำเนินไปด้วยความราบรื่น บรรลุวัตถุประสงค์

^{๗๔} Terry, George R. *Principles of Management*, (Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1977), p.4.

^{๗๕} Barnard, Chester I. *The Function of the Executive*. Cambridge, (Mass: Harvard University Press, 1968), p.72.

^{๗๖} Stoner, James A.F and Charles. *Winkle Management*, (3rd end). (Philippines: Prentice-Hall, International, 1970), p. 8.

^{๗๗} Flippo, Edwin B, *Principle of Personnel Management*, (New York: M.C. Grew-Hall Inc., 1970), p.1.

^{๗๘} Hal pin, Andrew, *Theory and Research in Administration*, (New York: McMillan Company, 1966), p. 61.

ตามเป้าหมาย โดยอาศัยความสัมพันธ์ของกลุ่มคนภายในองค์กร ที่จะต้องให้ความร่วมมือร่วมใจกัน ในการดำเนินการตั้งแต่ผู้บริหารระดับบนจนถึงพนักงานระดับล่าง โดยมีหลักสำคัญในการบริหาร ได้แก่ การวางแผนล่วงหน้า การจัดหน่วยงาน การอำนวยการ การประสานงาน การจัดบุคลากร การรายงาน รวมไปถึงเรื่องของงบประมาณด้วย การบริหาร หมายถึง กระบวนการในการดำเนินงาน ร่วมกันของผู้บริหารและสมาชิกในองค์กร โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ที่กำหนดไว้ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด โดยใช้กระบวนการ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การแนะนำ (Leading) การควบคุม (Controlling)

๒.๒.๓ องค์ประกอบของการบริหาร

จากการศึกษาตรวจสอบเอกสารที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของการบริหาร ปรากฏว่ามีผู้ให้ความหมายเกี่ยวกับองค์ประกอบของการบริหาร ไว้หลายท่านดังนี้

ธีระรัตน์ กิจจารักษ์ กล่าวไว้ว่ากระบวนการบริหารประกอบด้วย ๕ ประการคือ^{๗๙}

๑. การวางแผน (Planning) หมายถึงการวางแผนหรือโครงการสำหรับการปฏิบัติงานในอนาคตให้ตรงเป้าหมายที่ต้องการโดยกำหนดงานที่จะทำวิธีการ และวัตถุประสงค์ของงานนั้นๆไว้ล่วงหน้า

๒. การแสวงหา และกำหนดตัวบุคคลและอุปกรณ์ (Allocation) หมายถึงการแสวงหา กำหนดตัวบุคคลและวัสดุทุกชนิดที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตามแผน เพื่อให้งานนั้นสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๓. การเสริมกำลังบำรุง (Stimulation) หมายถึงการบำรุงขวัญกระตุ้น และส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ผลงานดีทั้งปริมาณและคุณภาพ

๔. การประสานงาน (Coordination) หมายถึงการจัดให้ผู้แทนของหน่วยงานย่อยทุก หน่วยงานพบปะปรึกษาหารือกันเพื่อให้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นหรือทราบเรื่องการปฏิบัติงานของผู้อื่น และเพื่อให้งานสัมพันธ์ไม่ขัดแย้งกัน โดยยึดเป้าหมายขององค์การเป็นหลัก

๕. การประเมินผลงาน (Evaluation) หมายถึงการตรวจสอบการปฏิบัติงานทุกระยะให้ทราบผลการปฏิบัติงานและปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อหาแนวทางแก้ไขทุกระยะและประเมินผลขั้นสุดท้าย เพื่อทราบผลการปฏิบัติงานและปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อหาแนวทางแก้ไขทุกระยะและประเมินผลขั้นสุดท้าย เพื่อเปรียบเทียบผลงานกับผลงานที่ควรจะได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ตั้งแต่ต้นเพื่อวางแผนใหม่สำหรับการปฏิบัติงานในอนาคต

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตโต) ได้กล่าวถึงการบริหารเป็นวิธีการทำให้งานสำเร็จโดยอาศัยผู้อื่น (Getting things done through other people) กล่าวว่หน้าที่ของผู้บริหารเป็น กรอบในการพิจารณาของผู้บริหารให้สำเร็จมี ๕ ประการตามคำย่อภาษาอังกฤษว่า“POSDC”ดังนี้^{๘๐}

๑. P คือ Planning หมายถึงการวางแผนเป็นการกำหนดแนวทางการดำเนินงานเพื่อ ความสำเร็จที่จะตามมาในอนาคต ผู้บริหารที่ดีต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลเพื่อกำหนดทิศทางขององค์กร

^{๗๙}ธีระรัตน์ กิจจารักษ์, เอกสารคำสอนวิชาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย : คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏเพชรบูรณ์, ๒๕๔๒), หน้า ๖๗.

^{๘๐}พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตโต), พุทธวิธีในการบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๓-๕

๒. O คือ Organizing หมายถึงการจัดองค์กรเป็นการกำหนดโครงสร้างความสัมพันธ์ของสมาชิกและสายบังคับบัญชาภายในองค์กร มีการแบ่งงานกันทำและกระจายอำนาจ

๓. S คือ Staffing หมายถึงงานบุคลากร เป็นการสรรหาบุคลากรใหม่ การพัฒนาบุคลากร และการใช้คนให้เหมาะสมกับงาน

๔. D คือ Directing หมายถึงการอำนวยความสะดวกในการสื่อสารเพื่อให้เกิดการดำเนินการตามแผนผู้บริหารต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและต้องมีภาวะผู้นำ

๕. C คือ Controlling หมายถึงการกำกับดูแลเป็นการควบคุมคุณภาพของการปฏิบัติงานภายในองค์กรรวมทั้งกระบวนการแก้ปัญหาภายในองค์กร

พงษ์ศักดิ์ ปัญจพรผล ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารไว้ว่า กระบวนการของการบริหารควรประกอบด้วย ๑๐ ประการ คือ^{๔๑}

๑. การวางแผน (Planning) หมายถึง การกำหนดงานหรือวิธีการปฏิบัติงานไว้เป็นการล่วงหน้าโดยเกี่ยวกับการคาดการณ์ (Forecasting) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Set Objective) การพัฒนากลวิธี (Develop strategies) ในการวางแผนซึ่งต้องคำนึงถึงนโยบาย (Policy) เพื่อให้แผนงานที่กำหนดขึ้นไว้มีความสอดคล้องต้องกันในการดำเนินงาน

๒. การจัดการ (Organizing) หมายถึงการพัฒนาระบบการทำงานเพื่อให้งานต่างๆสามารถดำเนินไปโดยมีการประสานงานกันอย่างดี

๓. การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) หมายถึงการจัดหาบุคคลเข้าปฏิบัติงานให้เหมาะสมตามตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบ

๔. การตัดสินใจ (Decision) หมายถึงความสามารถของผู้บริหารในการที่จะตัดสินใจแยกแยะและวิเคราะห์ออกมาให้ได้ว่าในการทำงานจะต้องมีการตัดสินใจในเรื่องใดบ้าง

๕. การสั่งการ (Directing) หมายถึง การศึกษาวิธีการวินิจฉัยสั่งการ รวมทั้งการควบคุมงานและนิเทศงาน ตลอดจนศิลปะในการบริหารงานที่จะทำให้การทำงานประจำวันของเจ้าหน้าที่ทุกคนเป็นไปด้วยดี

๖. การควบคุม (Controlling) หมายถึงการร่วมมือประสานงาน เพื่อดำเนินการเป็นไปด้วยดีและราบรื่น ศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีการที่จะทำการประสานงานดีขึ้นและดำเนินการแก้ไขเมื่อเกิดปัญหาขึ้น

๗. การร่วมมือประสานงาน (Coordinating) หมายถึงการประสานงานให้ผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่ายมีความเข้าใจในงานเข้ามามีส่วนร่วมทำงานกันอย่างพร้อมเพรียงกันข้อตกลงที่สำคัญยิ่งของการประสานงาน คือ ความร่วมมือ ซึ่งเป็นเรื่องของ“จิตใจ”

๘. การสื่อสารข้อความ (Communicating) หมายถึง การผ่านข่าวสารข้อมูลและความเข้าใจ เพื่อที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือบุคคลอื่นเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามที่ต้องการ

๙. การรายงานผล (Reporting) หมายถึงการรายงานผลการปฏิบัติของหน่วยงานให้แก่ผู้บริหารและสมาชิกของหน่วยงานได้ทราบความเคลื่อนไหวของการดำเนินงานตลอดจน

^{๔๑}พงษ์ศักดิ์ ปัญจพรผล, องค์การและการจัดการ, (กรุงเทพมหานคร: สถาบันราชภัฏนครปฐม, ๒๕๔๒), หน้า ๖๔-๗๒.

การประชาสัมพันธ์(Public Relation)แจ้งให้ประชาชนทราบซึ่งโดยทั่วไปการรายงานจะหมายถึงวิธีการของสถาบันหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการให้ข้อมูลแก่ผู้สนใจมาติดต่อสอบถามผู้บังคับบัญชาผู้ร่วมงาน ความสำคัญของการรายงานนั้นจะต้องตั้งอยู่บนรากฐานของความเป็นจริง

๑๐. การงบประมาณ (Budgeting) หมายถึง การงบประมาณ โดยศึกษาให้ทราบถึงระบบและกรรมวิธีในการบริหารเกี่ยวกับงบประมาณ และการเงินตลอดจนการใช้งบประมาณในการควบคุมงาน

ปราชญา กล้าผจญ ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารว่ามีกิจการสำคัญอยู่ ๕ ประการ ได้แก่^{๘๒}

๑. การวางแผน (Planning) เป็นการกำหนดจุดประสงค์ว่าจะทำอย่างไร เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จนั้น ได้แก่ การวางแผนกลยุทธ์และการวางแผนปฏิบัติการ

๒. การจัดองค์กร (Organizing) เป็นการออกแบบและพัฒนาองค์การขึ้นมา

๓. การอำนวยการ (Directing) เป็นการสื่อสาร จูงใจพนักงาน การตัดสินใจและแก้ไขปัญหาในหน่วยงาน เพื่องานสำเร็จตามเป้าหมาย

๔. การควบคุม (Controlling) เป็นการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานการวัดผล การปฏิบัติงานและการแก้ไขผลการปฏิบัติงาน

๕. การจัดบุคลากรลงสู่หน่วยงาน (Staffing) เป็นการสรรหา บรรจุบุคคลที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานขององค์กร

วิโรจน์ สารัตนะ กล่าวว่ากระบวนการบริหาร ควรประกอบด้วย ๔ ประการคือ^{๘๓}

๑. การวางแผน หมายถึง หน้าที่ทางการบริหารในการกำหนดจุดหมายและการตัดสินใจเลือกวิธีการที่ดีที่สุดที่จะให้บรรลุจุดหมายนั้น

๒. การจัดองค์กร หมายถึง กำหนดอำนาจหน้าที่และตำแหน่งต่างๆ อย่างชัดเจน

๓. การนำ หมายถึง ความพยายามทำให้มีอิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดหมายขององค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๔. การควบคุม หมายถึง การมุ่งเน้นที่จะก่อให้เกิดความมั่นใจว่าสมาชิกในองค์การได้ประพฤติปฏิบัติในทิศทางที่จะทำให้บรรลุผลตามมาตรฐานหรือจุดหมาย มุ่งเน้นให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์และลดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ลง

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ ได้เสนอหลักการบริหารระบบราชการที่เรียกว่า “POSDCoRB Model” สรุปได้ว่า^{๘๔}

(๑) P-Planning (การวางแผน) เป็นการคาดคะเนเหตุการณ์การต่างๆที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งต้องคำนึงถึงทรัพยากรภายในองค์การ และสภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อให้แผนที่กำหนดขึ้นมีความรอบคอบและสามารถนำไปปฏิบัติได้

^{๘๒}ปราชญา กล้าผจญ, **หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๒), หน้า ๑๖-๒๓.

^{๘๓}วิโรจน์ สารัตนะ, **การบริหาร หลักการ ทฤษฎี และประเด็นทางการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ, ๒๕๔๒), หน้า ๑๑.

^{๘๔}ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่นๆ, **ทฤษฎีองค์การ: ฉบับมาตรฐาน**, (กรุงเทพมหานคร: ธรรมสาร, ๒๕๔๕), หน้า ๘๖.

(๒) O-Organizing (การจัดองค์การ) เป็นการจัดองค์การที่เป็นส่วนราชการโดยจัดแบ่งตามความชำนาญเฉพาะอย่าง ออกเป็นกรม ฝ่าย แผนกจะพิจารณาปริมาณงานคุณภาพงานขนาดของการควบคุมและพิจารณาแบ่งสายงานหลักและสายงานที่ปรึกษาโดยคำนึงถึงอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบควบคู่กันไป

(๓) S-Staffing (การจัดบุคคลเข้าทำงาน) เป็นการคัดเลือกบุคคลให้เข้ามาดำรงตำแหน่งภายในองค์กร โดยพิจารณาจากบุคคลที่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมให้ได้ในปริมาณที่เพียงพอจะทำให้งานสำเร็จได้

(๔) D-Directing (การสั่งการหรืออำนวยการ) เป็นการกำกับดูแล สั่งงานผู้ใต้บังคับบัญชาโดยอาศัยลักษณะความเป็นผู้นำ การจูงใจ ศิลปะการปกครองคนและการสร้างมนุษยสัมพันธ์ของผู้ใต้บังคับบัญชา

(๕) C-Coordinating (การประสานงาน) เป็นการเชื่อมความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานทุกฝ่ายทั้งในระดับสูงกว่าต่ำกว่าและการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

(๖) R-Reporting (การรายงานผลการปฏิบัติงาน) เป็นการนำเสนอผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานจากผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้บริหารระดับต่างๆโดยมีการติดต่อสื่อสารแบบเป็นลายลักษณ์อักษร

(๗) B-Budgeting (การงบประมาณ) เป็นเครื่องมือที่นำมาใช้ในการควบคุมการปฏิบัติงานโดยใช้วงจรงบประมาณ ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้ การเตรียมขออนุมัติงบประมาณ การเสนอให้ผู้บังคับบัญชาให้ความเห็นชอบ การดำเนินงานตามงบประมาณ การตรวจสอบ การใช้จ่ายงบประมาณตามแผนที่เสนอขอไว้

กูลิค และ เออร์วิค (Gulick and Urwick) ได้สรุปกระบวนการบริหารไว้ว่า กระบวนการบริหารประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ ๗ ประการ เรียกโดยย่อว่า “POSDCoRB Model” ซึ่งอธิบายให้ความหมายได้ดังนี้คือ^{๘๕}

P = Planning หมายถึง การวางแผนซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับการใช้ความรู้วิทยาการและวิจารณ์ วิจัยเหตุการณ์ ในอนาคต แล้วกำหนดวิธีการถูกต้องอย่างมีเหตุผล

O = Organizing หมายถึง การจัดสัดส่วนราชการหรือองค์การ

S = Staffing หมายถึง การจัดบุคคลมาปฏิบัติงานหรือการบริหารงานบุคคล

D = Directing หมายถึง การศึกษาวิธีการ อำนวยการ ควบคุม นิเทศงาน

Co = Coordinating หมายถึง ความร่วมมือ ประสานงาน

R = Reporting หมายถึง การวางแผนการปฏิบัติงาน การประชาสัมพันธ์

B = Budgeting หมายถึง การเงิน งบประมาณ

ระบบการบริหารองค์การ คือ ระบบการทำงานของผู้บริหาร ในการบริหารระบบต่างๆขององค์การให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อให้เกิดผลสำเร็จมากที่สุดสำหรับองค์กร ระบบการบริหารนี้

^{๘๕} Gulick L. and Urwick J, *Papers on the Science of Administration*, (New York: Institute of Public Administration, 1973), pp.18-19.

หากจะพิจารณาเริ่มจากระบบต่างๆขององค์กรโดยสัมพันธ์มาถึงการปฏิบัติหน้าที่การบริหาร โดยนักบริหารแล้วระบบการบริหารจะสามารถสรุปได้ดังนี้

๑. จากระบบโอกาสขององค์กร ที่เปิดกว้างเผชิญกับสภาพล้ามนั้น ผู้บริหารจะต้องมีการระดมติดตามสภาพแวดล้อม และกำหนดให้องค์กรมีเป้าหมาย แผนงานดีที่สุดตลอดเวลานี้คือ “การบริหารโอกาส” ซึ่งนับเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการใช้ความคิดและมีความคิดเป็นเลิศ (Ideas) โดยนักบริหาร แผนงานที่ดีสำหรับองค์กรจึงเกิดขึ้น งานบริหารด้านนี้หากมองเป็นภาระหน้าที่และกิจกรรมทางการบริหาร ที่มีผู้บริหารต้องกระทำแล้วอาจเรียกได้ว่า เป็นการวางแผน (Planning) นั่นเองซึ่งในทางปฏิบัติจะหมายถึงการสนใจทำการวางแผนโดยตัวนักบริหารเองรวมทั้งระบบการวางแผนที่พัฒนาขึ้นใช้ ในทุกระดับ และการมีส่วนร่วมในการวางแผนของผู้บริหารระดับต่างๆและพนักงานผู้ปฏิบัติด้วย

๒. จากระบบงานที่มีทรัพยากรที่คุณค่าในตัวผู้บริหารจะต้องรู้จักแบ่งปันและจัดระเบียบ การให้ตรงกับความเป็นจริงและต้องการตลอดเวลา ภาระหน้าที่งานและกิจกรรมทางการบริหารที่ผู้บริหาร ทำอยู่นี้ ก็คือองค์กรหรือการบริหารงาน ซึ่งขอบเขตจะคลุมตั้งแต่การจัดโครงสร้างองค์การจัดระบบงาน และกระแสการไหลของงาน รวมทั้งขั้นตอนวิธีทำงานต่างๆทั้งนี้หากมีการพร้อมทุกด้านตามที่กล่าว ก็อาจจะช่วยให้เกิดความมั่นใจว่าทรัพยากรเหนือสิ่งของทำสิ่ง (Things) ต่างๆถูกจัดเตรียมไว้ใช้ปฏิบัติงาน อย่างอื่นที่ดีที่สุดแล้ว

๓. จัดระบบคนผู้ปฏิบัติงาน ที่เป็นกระบวนการทำงานอันเป็นผลจากการเกี่ยวระหว่างกัน และเข้าใจกันของผู้ทำงานทุกฝ่าย ทั้งหัวหน้าหรือผู้นำ ผู้ร่วมงานและผู้ปฏิบัติงานในทุกจุดนั้น การจะเป็นไปในทางใดอย่างนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับ “คน” ผู้ปฏิบัติที่มีชีวิตจิตใจและความรู้สึกและต้องการ ชักจูงใจ โนมน้าวและเสริมสร้างให้เกิดพลังร่วมและพลังทุ่มเทต่างๆ ซึ่งมีตั้งแต่การเรียนรู้จัดคัดเลือกคน การรู้จักศิลปะการสั่งการและรวมถึงการรู้จักวิธีควบคุมคนให้ปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเทและตั้งใจที่จะให้ได้ผลการผลิตสูงและได้คุณภาพที่ดีพร้อมกันทั้งสองอย่างบทบาทของผู้บริหารที่สำคัญยิ่ง ก็คือการต้องเป็นผู้ทำหน้าที่ประสานการทำงาน (Integration) ของระบบต่างๆขององค์กรให้สามารถทำงานร่วมกันจนบรรลุเป้าหมายลงได้ตลอดเวลาผู้บริหารจะต้อง “จัดการ”(Manage)ให้ “ระบบงาน” และ “ระบบคน” ทำงานร่วมกันเป็นกระบวนการวิธีทำงานที่มีประสิทธิภาพในการแปรสภาพปัจจัยต่างๆให้เป็นผลงานที่ดี โดยทั้งนี้ทุกอย่างที่ดำเนินไปจะต้องสอดคล้องเป็นไปตามสภาพเงื่อนไขของสิ่งแวดล้อมต่างๆโดยมีการ เสี่ยงน้อยที่สุดและช่องทางสำเร็จได้มากที่สุดในทุกทิศทางที่ปลอดภัยตามช่องโอกาสที่ได้วิเคราะห์ติดตาม โดยผู้บริหารตลอดเวลาในส่วนนี้ก็คือ “การบริหารโอกาส” ซึ่งนับเป็นภาระหน้าที่โดยตรงที่จะต้องกระทำ ด้วยตนเอง เป็นลำดับแรกและกระทำอย่างต่อเนื่องด้วย

สำหรับภารกิจของผู้บริหาร คือ การสร้างประสิทธิภาพในการจัดระบบงานต่างๆ ให้เหมาะสมสะดวกและง่ายที่คนผู้ปฏิบัติจะทำได้โดยมีประสิทธิภาพในผลงานสูงซึ่งพิจารณามอง ภาระหน้าที่ดังกล่าวเป็นภาพรวมก็คือ “การประสานงาน”(Coordinating) หรือการประสานการทำงาน ของฝ่ายต่างๆ ให้เข้ากันได้ (Coordinated Work) นั่นเองแต่ในทางปฏิบัติ ผู้บริหารจะวิธีการปฏิบัติ ที่เรียกได้ว่า “หน้าที่งานบริหาร”(Managerial Functions) ที่เป็นมาตรฐานที่จะต้องกระทำโดยตัว ผู้บริหารเอง ๕ ประการ คือ

๑. การวางแผน (Planning) หรือการกำหนดทิศทางองค์กรพร้อมกับเป้าหมายและแผนงานต่าง ๆ

๒. การจัดองค์กร (Organizing) หรือการจัดระเบียบทรัพยากรให้เป็นระบบงานที่มีประสิทธิภาพ เป็นระบบวิธีทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ที่เรียกกันทั่วไปว่า “The One Best Way”

๓. การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) คือการจัดหา พัฒนาและธำรงรักษาให้องค์กรมีทรัพยากรบุคคลที่ทรงคุณค่าสูงสุดเพื่อพร้อมที่จะปฏิบัติงานและสร้างสรรค์ความสำเร็จให้กับองค์กรจากหน้าที่ที่แต่ละคนรับผิดชอบ

๔. การสั่งการ (Directing) คือการมีศิลปะการสร้างความเข้าใจการรู้จักจูงใจและกำกับให้พนักงานทุกคนและทีมงานต่าง ๆ ทำงานโดยทุ่มเทและเสริมประสิทธิผลต่อกันเพื่อผลสำเร็จของส่วนรวมร่วมกัน

๕. การควบคุม (Control) คือการติดตามปฏิบัติ ที่กำลังดำเนินไปเพื่อให้ทราบถึงประสิทธิภาพของการทำงานต่าง ๆ ในระหว่างกระบวนการทำงาน ทั้งนี้หากผลงานใดผิดไปจากที่คิด ผู้บริหารก็จะแก้ไขและปรับให้ทำงานกับเข้าสู่ภาวะที่มีประสิทธิภาพอีกครั้งและโดยที่การควบคุมนี้จะอยู่ในขั้นตอนของการปฏิบัติโดยบุคคลฝ่ายต่างๆ อยู่ ดังนั้น การติดตามผลการปฏิบัติและการปรับแก้ต่างก็ต้องกระทำกับคน ผู้ทำงานที่กำลังปฏิบัติอยู่นั้น และด้วยเหตุ ดังกล่าวนี้องค์กรของการควบคุมที่แท้จริง จึงเป็น “การควบคุมคนผู้ทำงาน” นั่นเองจากการศึกษาทบทวนเอกสารข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า องค์ประกอบของการบริหารนั้นมีหลักการสำคัญอันเป็นแกนหลักของการบริหารก็คือการตั้งเป้าวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้ การวางแผนที่ดีรัดกุมการจัดองค์การ จัดบุคลากรที่เหมาะสมมีประสิทธิภาพ การบังคับบัญชาที่ดี การประสานงานทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่มีศักยภาพ การควบคุมและการประเมินผลติดตามแก้ไขปัญหาทุกระยะนั้นสิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างมาตรฐานการบริหารจัดการที่มีคุณภาพให้แก่ทุก ๆ องค์กร

๒.๒.๔ ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร

จากการศึกษาตรวจสอบเอกสารเกี่ยวกับทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารปรากฏว่ามีผู้ให้ความหมายทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารได้หลายท่านดังนี้

ปรีชา ช่างขวัญยืน ในสมัยครั้งพุทธกาลพระพุทธเจ้าทรงเปลี่ยนแนวความคิดเกี่ยวกับมนุษย์และจุดมุ่งหมายของมนุษย์จากแนวเดิม ซึ่งเป็นความคิดตามหลักศาสนาพราหมณ์และลัทธิอื่นๆ พระพุทธองค์ทรงสอนว่า การยึดมั่นในตัวตน (อัตตา) ทำให้เกิดความทุกข์ขึ้นในสังคมทำให้คนเราคิดถึงตัวเองมากกว่าสังคม ส่วนการละตัวตนจะทำให้คนเรามีความสำนึกต่อสังคมได้มากขึ้น การละตัวตนจะต้องอาศัยการจัดระบบสังคมเสียใหม่แต่การเสนอให้เปลี่ยนแปลงสังคมนั้นย่อมติดขัดที่ผู้ปกครองซึ่งรักษาอำนาจของตนเนื่องจากตนมีฐานะที่ดีอยู่แล้ว ดังนั้นจึงได้เสนอหลักการบริหารทางพระพุทธศาสนาที่ถือว่าเป็นต้นแบบของการบริหารที่มาตั้งแต่สมัยพุทธกาลดังนี้^{๕๖}

^{๕๖} ปรีชา ช่างขวัญยืน, *ความคิดทางการเมืองในพระไตรปิฎก*, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๘), หน้า ๔๒-๔๓.

๑. ในการบัญญัติพระวินัย มีการบัญญัติพระวินัยเพื่อใช้ปกครองสงฆ์หรือใช้เป็นหลักปฏิบัติของพระภิกษุ แต่พระวินัยนั้นเป็นพุทธบัญญัติทั้งหมดหาใช่สงฆ์หรือผู้แทนสงฆ์เป็นผู้บัญญัติอย่างที่รัฐสภาเป็นผู้บัญญัติกฎหมายในระบอบประชาธิปไตยไม่จุดประสงค์ในการบัญญัติพระวินัยก็เพื่อให้สงฆ์อยู่ร่วมกันด้วยดี พ้นจากมลทินและกิเลสต่างๆ ทำให้ประชาชนเกิดความเลื่อมใสและเป็นเครื่องส่งเสริมการปฏิบัติธรรม ดังข้อความว่า

“ดูกรภิกษุทั้งหลาย เพราะเหตุนี้แล เราจักบัญญัติสิกขาบทแก่ภิกษุทั้งหลายอาศัยอำนาจประโยชน์ ๑๐ ประการ คือ เพื่อความดีแห่งสงฆ์ ๑ เพื่อความสำราญแห่งสงฆ์ ๑ เพื่อข่มผู้เกียติ ๑ เพื่ออยู่สำราญแห่งภิกษุผู้มีศีลเป็นที่รัก ๑ เพื่อป้องกันอาสวะอันจักบังเกิดในปัจจุบัน ๑ เพื่อกำจัดอาสวะอันจักบังเกิดในอนาคต ๑ เพื่อความเลื่อมใสของชุมชนที่ยังไม่เลื่อมใส ๑ เพื่อความเลื่อมใสของชุมชนที่เลื่อมใสแล้ว ๑ เพื่อความตั้งมั่นแห่งพระสัทธรรม ๑ เพื่อถือตามพระวินัย”

๒. ในด้านการบริหารพระวินัยในสมัย เมื่อยังมีพระสาวกไม่มากนักพระพุทธองค์ทรงบริหารพระศาสนาด้วยพระองค์เอง โดยมีพระสาวกที่สำคัญ เช่น พระสารีบุตร และพระมหาโมคคัลลานะ ช่วยแบ่งเบาภาระบ้างตามความจำเป็น ต่อมาเมื่อมีพระสาวกเพิ่มขึ้น และมีผู้ขอเข้าอุปสมบทในพุทธศาสนามากขึ้น ก็ได้ทรงอนุญาตให้พระสาวกให้อุปสมบทแก่ผู้เข้ามาขอบวชได้โดยให้ผู้ขอบวชเปล่งวาจา ถึงพระรัตนตรัยเป็นสรณะ ครั้นต่อมาเมื่อภิกษุเพิ่มขึ้นอีกพระองค์ทรงมอบความเป็นใหญ่ให้แก่สงฆ์ในการทำกิจกรรมทั้งปวงของพุทธศาสนาเช่นการ ให้บรรพชาอุปสมบท การกรานกฐิน การกำหนดเขตสีมาการระงับอธิกรณ์ เป็นต้น ซึ่งเท่ากับมอบให้สงฆ์เป็นผู้บริหารงานพระศาสนาตามระเบียบที่ได้ทรงกำหนดไว้นั่นเอง ส่วนการบริหาร คณะสงฆ์ในรูปองค์กร เช่น มหาเถรสมาคมนั้นไม่บัญญัติในพระวินัย แต่ก็ไม่ได้ขัดพระวินัย เป็นต้น

๓. ด้านอธิกรณ์ของสงฆ์ สถาบันตุลาการทางพระพุทธศาสนามีลักษณะบางอย่างคล้ายกับสถาบันตุลาการทางอาณาจักร มีกฎหรือระเบียบที่สังคมวางไว้เป็น บรรทัดฐานแห่งการกระทำ ของบุคคลในสังคม ป้องกันไม่ให้มีการกระทำหรือความประพฤติที่เป็นปฏิปักษ์ต่อความสงบสุขของสังคม ฝ่ายอาณาจักรมีกฎหมายเป็นหลักในการปกครอง ส่วนฝ่ายพุทธจักรมีวินัยเป็นหลัก ทั้งฝ่ายอาณาจักรและพุทธจักรมีกระบวนการพิจารณาคดีหรืออธิกรณ์ และมีวิธีลงโทษตามโทษานุโทษ แต่ลักษณะการลงโทษตามพระวินัยกับโทษของกฎหมายบ้านเมืองมีข้อแตกต่างกันมาก ความผิดที่ร้ายแรงบางอย่างของบรรพชิต เช่น ความผิดทางเพศ สำหรับฝ่ายอาณาจักรอาจไม่ถือว่าเป็นผิด เป็นต้น

ปกรณ ศรตอนไผ่ ได้สรุปทฤษฎีการบริหารของนักวิชาการหลายท่านไว้ดังนี้^{๔๗}

ก. ทฤษฎีการบริหารระบบราชการ (Bureaucratic Management) ทฤษฎีนี้บางท่านก็เรียกว่าทฤษฎีองค์การแบบราชการเป็นทฤษฎีที่ Max Weber นักสังคมวิทยาและนักรัฐศาสตร์ชาวเยอรมันผู้ค้นคิดตั้งแต่คริสต์ศตวรรษที่ ๑๙ โดยที่เขามีความเชื่อว่าบุคคลทั้งหลายมีทั้งข้อเสียและขยันการที่ผู้บริหารจะให้กลุ่มบุคคลร่วมมือปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้นั้นจะต้องมีองค์กร

^{๔๗} ปกรณ ศรตอนไผ่, “บทบาทวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนผู้ช่วยฝ่ายวิชาการหน้าสายวิชาและครูในเขตการศึกษา ๖”, วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร, ๒๕๓๓), หน้า ๒๐๑.

หรือหน่วยงานแบบ“ระบบราชการ”จะต้องมีการจัดองค์การมีการลดหลั่นในสายบังคับบัญชา มีกฎเกณฑ์ กำหนดการปฏิบัติงาน มีการกำหนดตำแหน่งหน้าที่ตัวบุคคล ผู้ดำรงตำแหน่งและมีการเลือกบุคคลเข้า

ปฏิบัติงานโดยหลักคุณวุฒิและยึดความสามารถเป็นสำคัญแนวคิดของ Max Weber จึงก่อให้เกิดทฤษฎีองค์การแบบราชการหรือการบริหารแบบระบบราชการขึ้นทฤษฎีประกอบด้วย หลัก ๖ ประการคือ

- ๑.หลักกฎหมายและเหตุผล
- ๒.หลักการบังคับบัญชา
- ๓.หลักระบบคุณธรรม
- ๔.หลักการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างมีแบบแผน
- ๕.หลักการฝึกอบรมและพัฒนา
- ๖.หลักการไม่ยึดหลักตัวบุคคล

ข. ทฤษฎีการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) การบริหารแบบ วิทยาศาสตร์เป็นการบริหารที่มีระบบ มีเหตุผล มีกำหนดมาตรฐานการทำงานไว้อย่างแน่นอนเลือกวิธีที่ดี ที่สุดในการทำงานและกำหนดเครื่องมือควบคุมในการทำงานไว้อย่างเหมาะสม Taylor มีความเชื่อว่าคน แต่ละคนเปรียบเสมือนเครื่องมือที่ผู้บริหารสามารถปรับปรุง เพิ่มผลผลิตได้โดยผู้บริหารจะต้องจัดแบ่งงาน กำหนดหน้าที่ของแต่ละคนและสังเกตการณ์ปฏิบัติการอย่างมีระบบเพื่อหาวิธีทำงานที่ดีที่สุดเพียงวิธีเดียว สำหรับใช้ในการเพิ่มผลผลิตโดยใช้จายน้อยแต่ได้ผลมากที่สุดวิธีการบริหารแบบที่สุตวิทยาศาสตร์ หลักการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ตามแนวคิดของ Taylor

เฮนรี ฟาโย (Henri Fayol) ได้กำหนดหลักการในการบริหารจัดการขึ้น ๑๔ ประการ เป็นส่วนสำคัญในการเพิ่ม ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารจัดการ ดังนี้^{๘๘}

๑. การแบ่งงานกันทำ (Division of Labor) คนงานควรจะได้รับกรมอบหมายหน้าที่ ให้ปฏิบัติมากขึ้นหรือได้รับการกระตุ้นให้มีความรับผิดชอบ ในผลลัพธ์ของงาน มากขึ้นซึ่งหลักการนี้ จะสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในองค์การยุคปัจจุบันได้

๒. อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority and Responsibility) แวปเบอร์และ ฟาโยได้ให้ความสำคัญของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบอำนาจหน้าที่แบบ เป็นทางการของแวปเบอร์ จะได้มาจากตำแหน่งหน้าที่ของผู้บริหารในสายงานของบุคคล (Expertise) ความรู้ทางด้านเทคนิค (Technical Knowledge) ความคุณค่าทางศีลธรรม (Moral Worth) และความสามารถในการนำ (Leading) และสร้างความผูกพันกับผู้ใต้บังคับบัญชาตลอดจนเน้นว่าอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ควรอยู่คู่กัน

๓.การมีผู้บังคับบัญชาคนเดียว (Unity of Command) คำสั่งสองคำสั่ง (Dual Command). อาจก่อให้เกิดปัญหาในการทำงาน เช่น การรายงานจะมีความเกี่ยวข้องในเมื่อผู้ควบคุมสองคนได้ให้คำสั่ง กับผู้ใต้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว ทำให้เกิดการสับสนในบางสถานการณ์คำสั่งสองคำสั่งนี้ทำให้เกิด ความยุ่งยากแก่ผู้บังคับบัญชาและทำให้เกิดการสับสนในลำดับชั้นของอำนาจหน้าที่แบบเป็นทางการ

^{๘๘} เฮนรีฟาโย, อ้างใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคนอื่นๆ, ทฤษฎีองค์การ: ฉบับมาตรฐาน, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมสาร, ๒๕๔๕), หน้า ๖๘-๖๙.

(Formal Hierarchy of Authority) การประเมินอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารในระบบผู้บังคับบัญชาสองคนจะเป็นการยากและผู้บริหารจะไม่สนใจในความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชามากจะโกรธและอาจไม่ให้ความร่วมมือในอนาคตถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เชื่อฟัง

๔. สายการบังคับบัญชาตามอำนาจหน้าที่ (Line of Authority) เป็นสายการบังคับบัญชาจากผู้บริหารในระดับบนสู่ผู้ปฏิบัติงานในระดับล่างขององค์การ ความสัมพันธ์ของการจำกัดความยาวของสายการบังคับบัญชา โดยการควบคุมจำนวนของระดับชั้นของการบริหารจัดการ จำนวนที่ดีที่สุด ในลำดับชั้นการบังคับบัญชา (Hierarchy) คือความยาวของการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารระดับสูงและพนักงานระดับล่าง รวมถึงความล่าช้าในการวางแผน (Planning) และ การจัดการ (Organizing) ซึ่งการจำกัดจำนวนของระดับชั้นการบังคับบัญชาให้น้อยลงจะทำให้ปัญหาในการติดต่อสื่อสารลดลง และองค์การจะมีการปฏิบัติงานที่รวดเร็วและมีความยืดหยุ่นมากขึ้นภายในองค์การได้มีการแบ่งแยกแผนกต่างๆซึ่งแต่ละแผนกจะมีระดับชั้นการบังคับบัญชาโดยผู้บริหารในระดับกลางและระดับต้นของสายการบังคับบัญชาแต่ละแผนกต้องมีปฏิสัมพันธ์กับผู้จัดการในแผนกอื่นๆซึ่งปฏิสัมพันธ์นี้ช่วยในการตัดสินใจให้เร็วขึ้น เนื่องจากผู้บริหารจะรู้จักบุคคลอื่นและรู้วิธีการแก้ปัญหาเพิ่มมากขึ้นสำหรับการทำงานข้ามแผนกหรือการทำงานข้ามสายนั้นเป็นการสร้างทีมงานข้ามสาย ซึ่งสามารถควบคุมโดยผู้นำของแต่ละทีม

๕. การรวมอำนาจ (Centralization) เป็นการรวมอำนาจของการบังคับบัญชาไว้ที่ผู้บริหารระดับสูงขององค์การ ซึ่งอำนาจหน้าที่จะไม่ได้รวมไว้ที่ผู้บริหารระดับสูงของสายการบังคับบัญชา แต่เป็นการกำหนดว่า ควรมีการรวมอำนาจไว้ที่ผู้บริหารระดับสูงเท่าใดอย่างไร และมีการกระจายอำนาจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาและคนงานในระดับล่างอย่างไร สิ่งนี้ถือว่ามีความสำคัญ เนื่องจากว่าจะมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของพนักงานในทุกระดับขององค์การ

๖. การมีเป้าหมายเดียวกัน (Unity of Direction) เป็นการออกแบบหรือกำหนดแผนในการปฏิบัติงานของผู้บริหารและคนงานที่ใช้ทรัพยากรขององค์การ องค์การใดที่ไม่มีการวางแผนจะทำให้ขาดประสิทธิภาพและขาดประสิทธิผล ซึ่งจะไม่มีการมุ่งไปสู่กิจกรรมของกลุ่มหรือกิจกรรมของบุคคล แต่การวางแผนจะเริ่ม ที่ผู้บริหารระดับสูงทำงานเป็นทีมร่วมกับกลยุทธ์ขององค์การซึ่งจะต้องมีการติดต่อกับผู้บริหารในระดับกลางที่มีส่วนในการตัดสินใจว่าจะใช้ทรัพยากรขององค์การอย่างไร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามกลยุทธ์ หลักการในข้อนี้ยึดหลักว่ากิจกรรมของแต่ละกลุ่มต้องมีจุดหมายและแผนเดียวกัน

๗. หลักความเสมอภาค (Equity) ความเสมอภาค คือความเป็นธรรม (Justice) ความยุติธรรม (impartiality) และความเหมาะสม (Fairness) สำหรับสมาชิกทุกคนภายในองค์การ ซึ่งในปัจจุบันพนักงานมีความต้องการความเสมอภาคมากขึ้น เป็นการจัดการที่ใช้หลักความเท่าเทียมกัน

๘. การออกคำสั่ง (Order) วิธีการจัดการซึ่งอยู่ในตำแหน่งนั้นในการจัดหาเพื่อให้องค์การได้รับประโยชน์สูงสุดและเป็นการจัดหางานให้แก่พนักงานโดยใช้ผังองค์การ (Organization Chart) เพื่อแสดงให้เห็นถึงตำแหน่งและหน้าที่ของพนักงานแต่ละคนและเป็นการชี้ชัดว่าตำแหน่งของพนักงานแต่ละคนอาจจะมีการเลื่อนขึ้นได้ในอนาคต การวางแผนเกี่ยวกับอาชีพได้รับความสนใจมากขึ้นในองค์การยุคปัจจุบันเนื่องจากทรัพยากรมนุษย์ถือว่ามีความจำเป็นที่จะต้องให้การฝึกอบรม (Training)

และการพัฒนากำลังแรงงาน (Developing) โดยองค์การจะกำหนดตำแหน่งหน้าที่สำหรับคนทุกคนและทุกคนจะเข้าใจตำแหน่งหน้าที่ของตน

๙. ความคิดริเริ่ม (initiatives) เป็นความสามารถของบุคคลในการกระทำการสิ่งต่างๆ โดยปราศจากผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารจะต้องกระตุ้นให้พนักงานมีความคิดริเริ่มซึ่งความคิดริเริ่มนี้ถือว่าเป็นจุดแข็งขององค์การ เนื่องจากจะสามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ได้ผู้บริหารมีความต้องการทักษะ (Skill) และไหวพริบ (Tactics) เพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างองค์การและความต้องการของพนักงานและความสามารถ (Ability) จะทำให้เกิดความสมดุล ซึ่งเป็นสิ่งที่ชี้วัดผู้บริหารระดับสูงในการพัฒนาและการบริหารงาน

๑๐. ความมีระเบียบวินัย (Discipline) เป็นการมุ่งให้ความสำคัญเกี่ยวกับเรื่องการเชื่อฟัง (Obedience) อำนาจ (Energy) คำขอร้อง (Application) และลักษณะของการแสดงความนับถือออกมาสำหรับอำนาจของผู้บังคับบัญชา ความมีระเบียบวินัยเป็นบุคลิกลักษณะที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารหลายๆ คนที่สามารถสร้างความน่าเชื่อถือให้กับผู้ปฏิบัติงานทั้งหมดและทำงานอย่างเข้มแข็งเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ความมีระเบียบวินัยจะเป็นความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกภายในองค์การกับคุณสมบัติของผู้นำภายในองค์การและเป็นความสามารถของผู้บริหารในการการที่จะปฏิบัติตามอย่างยุติธรรมอีกด้วย

๑๑. ค่าตอบแทน (Remuneration of Personnel) การให้รางวัลประกอบด้วยโบนัสและแผนการแบ่งกำไร เป็นการช่วยกระตุ้นการทำงานของพนักงานได้การให้หรือการจ่ายค่าตอบแทนให้แก่พนักงานมีความสำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จขององค์การ ระบบรางวัลที่มีประสิทธิภาพสามารถให้ความยุติธรรมทั้งพนักงานและองค์การรวมทั้งสามารถกระตุ้นผลผลิตเพิ่มโดยการให้รางวัลเพื่อเป็นการสนับสนุนให้มีผลผลิตเพิ่มขึ้น โดยยึดหลักว่าการจ่ายค่าตอบแทนควรยุติธรรมและตอบสนองความพึงพอใจสูงสุดทั้งนายจ้างและลูกจ้างเท่าที่จะทำได้

๑๒. ความมั่นคงในงาน (Stability of Tenure of Personnel) ความมั่นคงในงานมีความสำคัญต่อการจ้างงานระยะยาว เมื่อพนักงานอยู่ในองค์การซึ่งมีแนวโน้มจะทำงานเป็นทีมเป็นระยะเวลานานโดยพยายามพัฒนาทักษะและปรับปรุงความสามารถในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรขององค์การ การจ้างงานระยะยาวเป็นปัจจัยสำคัญที่ใช้อธิบายการประสบความสำเร็จของบริษัทขนาดใหญ่ในญี่ปุ่น

๑๓. ผลประโยชน์ส่วนตัวมีความสำคัญน้อยกว่าผลประโยชน์ขององค์การ (Subordination of individual interests to the common interest) ผลประโยชน์ขององค์การถือว่าเป็นประโยชน์ของทุกคนหรือของทุกกลุ่มในองค์การ ในขณะที่องค์การยังดำเนินกิจการอยู่จะต้องมีการกำหนดผลประโยชน์เพื่อให้เกิดความยุติธรรมระหว่างองค์การและสมาชิกภายในองค์การ

๑๔. ความสามัคคี (Sprit.de.corps) เป็นความรู้สึกร่วมกันของสมาชิกภายในองค์การที่ช่วยสนับสนุนการทำงานของสมาชิกในกลุ่ม ในการออกแบบประยุกต์ของอำนาจหน้าที่ตามลำดับชั้นภายในองค์การและสิทธิในการสั่งการหรือการบริโศคและความร่วมมือกันถือว่าเป็นส่วนประกอบสำคัญในการที่ทำให้องค์การบรรลุผลสำเร็จและมีการพัฒนาความสามัคคีจะสามารถบรรลุผลสำเร็จได้หากมีการติดต่อกันระหว่างผู้บริหารและคนงานโดยการติดต่อเพื่อแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ที่สำคัญเพราะความสามัคคีคือพลังเมื่อสมาชิกมีความสามัคคีกันสูงก็จะทำให้องค์การมีความแข็งแกร่ง

หลักการของทฤษฎีนี้คล้ายคลึงกับหลักการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ คือ เน้นถึงวิธีการทำงานที่ดีที่สุดและเอาใจใส่ในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแตกต่างกันตรงที่การบริหารแบบจัดการเน้นการทำงานของบังคับบัญชา ถ้าผู้บริหารนำเอาทฤษฎีทั้งสองประเภทมาใช้ควบคู่กันโดยเน้นการทำงานทั้งของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาจะช่วยให้การบริหารงานบรรลุเป้าหมายได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ

ค. ทฤษฎีการบริหารงานตามหลักมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Management) การบริหารงานตามหลักมนุษยสัมพันธ์ หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าการบริหารงานตามหลักพฤติกรรม ได้รับการสนใจอย่างจริงจัง เมื่อปลายคริสต์ศตวรรษที่ ๑๙ เป็นต้นมา บรรดานักจิตวิทยานักมานุษยวิทยา และนักสังคมวิทยาได้ให้ความสนใจในการทำงานของคนงานในด้านต่างๆ และเชื่อถือว่าการเป็นองค์ประกอบสำคัญของการบริหารกว่าวิธีการจัดการเพราะคนมีชีวิตจิตใจเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงได้ ต้องการขวัญและกำลังใจในการทำงาน การที่คนจะทำงานมีประสิทธิภาพหรือไม่ ขึ้นอยู่กับสิ่งเหล่านี้ นักทฤษฎีกลุ่มนี้จึงได้ศึกษาเรื่องคนมากกว่าการจัดการบริหารตามหลักมนุษยสัมพันธ์ที่ได้รับการยกย่องมาก และเป็นต้นกำเนิดทฤษฎีนี้

ฅ. ทฤษฎีการบริหารงานแบบระบบ (System Approach) ทฤษฎีการบริหารงานแบบระบบเป็นระบบการบริหารที่ถือว่าเป็นปัจจัยต่างๆ ที่ประกอบด้วยกันเข้าเป็นองค์การนั้นต่างมีความสัมพันธ์และมีอิทธิพลซึ่งกันและกันสามารถส่งผลกระทบซึ่งกันและกันได้ (Kask and Rosen Zweig) ได้ให้คำจำกัดความทฤษฎีระบบว่า ระบบเป็นการจัดการให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ระหว่างปัจจัยอิสระหรือปัจจัยย่อยตั้งแต่สองปัจจัยขึ้นไปและปัจจัยอิสระหรือปัจจัยย่อยรวมทั้งตัวระบบดังกล่าวจะต้องมีขอบเขตที่กำหนดไว้ชัดเจนในอันที่จะแบ่งแยกออกจากสภาพแวดล้อมอื่นๆ

ดังนั้นเราอาจสรุปความหมายของระบบได้ว่า ระบบเป็นกระบวนการความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยอิสระตั้งแต่สองปัจจัยขึ้นไปจนเกิดเป็นกระบวนการของความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยอิสระตั้งแต่สองความสัมพันธ์ซึ่งจะเป็นตัวแบ่งแยกกระบบออกจากสภาพแวดล้อม

ง. ทฤษฎีการบริหารโดยสถานการณ์ (Contingency Management) การบริหารโดยสถานการณ์เป็นการผสมผสานหลักการและทฤษฎีการบริหารต่างๆ มาใช้ให้เหมาะสมกับเหตุการณ์หนึ่งโดยไม่ยึดแนวการบริหารแบบใดแบบหนึ่งโดยเฉพาะแต่ให้เหตุการณ์เป็นตัวกำหนดจะใช้หลักการบริหารแบบไหน ทองศรี กำภู ณ อยุธยาได้สรุปหลักการการบริหารโดยสถานการณ์ไว้ ๓ ประการ ดังนี้

๑. การบริหารโดยสถานการณ์ยึดถือความเป็นไปได้สถานการณ์หนึ่งๆ เป็นหลัก
๒. เนื่องจากเหตุการณ์ต่างๆ เปลี่ยนไป การบริหารโดยสถานการณ์จึงไม่ควรสถานการณ์อันใดอันหนึ่งตายตัว เพื่อให้เป็นแบบอย่างการบริหารเกินไป แต่ให้มีความยืดหยุ่นพร้อมที่จะพิจารณาสถานการณ์ใหม่ๆ ต่อไป เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้เรื่อยๆ
๓. การบริหารโดยสถานการณ์จะคำนึงถึงงานวิทยาการหรือสิ่งแวดล้อม และความต้องการของบุคคลในหน่วยงานเป็นหลักเพื่อให้เกิดผลงานมากกว่าที่จะแสวงหาวิธีการอันดีเลิศมาใช้ในการทำงาน และต้องคำนึงถึงความจำเป็นในระยะยาวที่มีความเหมาะสมกับสถานการณ์โดยยึดหลักโครงสร้างวิทยาการ ตลอดจนปัจจัยด้านจิตวิทยาเป็นหลักในการพิจารณาด้วย

গুলিক্ এল.এন্ডে এরউইক্ জে (Gulick Land Urwick J) ได้กล่าวว่ากระบวนการบริหารนั้นต้องประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญหรือที่เรียกกันย่อๆว่า “POSDCoRB Model” ซึ่งอธิบายตามความหมายได้ดังนี้^{๘๙}

๑.การวางแผน (P=Planning) หมายถึง การจัดการวางโครงการและแผนปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าว่าจะต้องทำอะไรบ้างและทำอย่างไรบ้าง

๒.การจัดองค์การ (O=Organizing) หมายถึง การจัดหน่วยงาน กำหนดโครงสร้างของหน่วยงาน การจัดสายงานตำแหน่งต่างๆ กำหนดอำนาจหน้าที่ให้ชัดเจน

๓.การจัดหาบุคคล (S=Staffing) หมายถึง การจัดหาบุคคลเป็นการบริหารงานทางด้านบุคคลอันได้แก่ การจัดอัตรากำลัง การสรรหา การพัฒนาบุคคลการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีการประเมินผลการทำงานและการให้พ้นจากงาน

๔.การอำนวยการ (D=Directing) หมายถึง การตัดสินใจ การวินิจฉัยสั่งการหน่วยงานให้เกิดความร่วมมือเพื่อดำเนินไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

๕.การประสานงาน (Co=Coordinating) หมายถึง การประสานงานกิจการด้านต่างๆของหน่วยงานให้เกิดความร่วมมือเพื่อดำเนินไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

๖.การรายงาน (R=Reporting) หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติของหน่วยงานให้แก่ผู้บริหารและสมาชิกของหน่วยงานได้ทราบความเคลื่อนไหวของการดำเนินงานว่าก้าวหน้าเพียงใด

๗.การงบประมาณ (B=Budgeting) หมายถึง การงบประมาณ การจัดทำงบประมาณบัญชีการใช้จ่ายเงิน การควบคุมและการตรวจสอบด้านการเงิน

วิลเลียม อูชี (William Oucchi) ได้กล่าวทฤษฎีของการบริหารคือทฤษฎี Z โดยหลังจากการศึกษาการบริหารของธุรกิจญี่ปุ่นและสหรัฐอเมริกาและได้ทำการประสมประสานกันโดยมีแนวคิดด้านการบริหารดังนี้^{๙๐}

๑.การจ้างงานระยะยาว

๒.การตัดสินใจเป็นเอกฉันท์

๓.ความรับผิดชอบเฉพาะบุคคล

๔.การประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป

๕.การควบคุมในตัวเองไม่เป็นทางการโดยมีการวัดผลอย่างชัดเจนและเป็นทางการ

๖.เส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในระดับ

๗.มีความเกี่ยวข้องในลักษณะครอบครัว

จากการศึกษาเอกสาร ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารนั้นประกอบด้วยนโยบายการวางแผน วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ การจัดองค์การ การบริหารบุคคล การสั่งการ การประสานงาน การรายงานผล และการงบประมาณ ที่ผู้บริหารทุกๆ องค์การจะต้องมีเพื่อบริหารจัดการเป็นระบบระเบียบ เพื่อให้การทำงานขององค์การนั้นเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลและบรรลุ

^{๘๙}Gulick L. and Urwick J., **Papers on the Science of Administration**, (New York: Institute of Public Administration, 1973), pp.18-19.

^{๙๐}William Oucchi, **Organization and Management**, (Eaglewood Cliffs : Prentice Hill, 1971),p.283

เป้าหมายอันสูงสุดที่องค์กรนั้นๆตั้งไว้การทำงานในองค์กรหรือหน่วยงานต่างๆได้ต่อไปจึงถือว่าเป็นสิ่งสำคัญในปัจจุบันนี้

๒.๒.๕ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากร

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบุคลากรทางการศึกษาเป็นเรื่องของการวางแผนงานเพื่อดำเนินงานตามกระบวนการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้และมีนักวิทยาการทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติได้ให้ความหมายและออกแบบทฤษฎีไว้หลายท่าน ดังนี้

การบริหารงานบุคคล เป็นศัพท์วิชาการที่ได้บัญญัติขึ้นโดยแปลความหมายจากภาษาอังกฤษว่า Personnel Administration, Personnel Management, Labor Relations, Industrial Relation และ Manpower Management สำหรับในภาษาไทยจะใช้ที่แตกต่างออกไปเช่น การจัดการงานบุคคล การจัดฝ่ายบุคคล การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การจัดการทรัพยากรบุคคล การจัดเจ้าหน้าที่การบริหารเจ้าหน้าที่ การบริหารบุคคล หรือ การบริหารงานบุคคล เหล่านี้ซึ่งทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการในการบริหารงานบุคคล ซึ่งประกอบไปด้วย การวางแผนอัตรากำลัง การสรรหาบุคลากรและการบรรจุแต่งตั้ง การบำรุงรักษา การพัฒนาบุคลากร การประเมินการปฏิบัติงาน และการพิจารณาให้บุคลากรพ้นจากงาน เป็นต้น

ชาร์รีฟ สื่อนิ ที่ได้ให้แนวคิดสนับสนุนไว้ว่า “โดยปกติ การบริหารงานมักจะกล่าวถึงทรัพยากรพื้นฐานที่มีความสำคัญที่เรียกว่า “๔ Ms” ได้แก่บุคลากร (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และการจัดการ (Management)” ทรัพยากรบางอย่างมีปริมาณที่จำกัด ดังนั้นผู้บริหารควรมีตรรกะการอย่างไรในการจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร เพราะทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) ถือว่ามีความสำคัญที่สุด ถือว่าเป็นเครื่องจักรที่สำคัญที่สุดที่จะผลักดันให้การดำเนินงานต่างๆเป็นไปอย่างราบรื่นเช่นเดียวกันได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของ “การบริหารงานบุคคล” ไว้ในรูปแบบที่แตกต่างกันที่น่าสนใจ^{๓๑}

^{๓๑}ชาร์รีฟ สื่อนิ, “สภาพปัจจุบัน ปัญหาและพัฒนาการบริหารบุคลากรในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ๓ จังหวัดชายแดนภาคใต้”, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, ๒๕๔๖. หน้า ๓๔.

๒.๒.๖. ความหมายของการบริหารงานบุคคล

จากการทบทวนความหมายของการบริหารงานบุคคลของนักวิชาการหลากหลายท่านได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

สุดา สุวรรณภิรมณ์ ได้อธิบายไว้ว่า การบริหารงานบุคคล เป็นงานที่ผู้บริหารในองค์กรทุกคนต้องให้ความสำคัญ ทั้งนี้เพราะว่างานด้านการบริหารงานบุคคลเป็นงานที่มุ่งเลือกสรรบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ มีทัศนคติที่ดีเข้ามาทำงานในองค์กร อีกทั้งยังดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อฝึกอบรมพัฒนาและปรับปรุงให้บุคคลซึ่งเป็นสมาชิกในองค์กรเหล่านี้มีความรู้ ความสามารถเพิ่มพูนมากขึ้น และการทำงานในฝ่ายของตนเองรวมทั้งประสานงานระหว่างฝ่ายหรือหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้บริหารจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลากรเป็นอย่างดีเพื่อที่สามารถใช้ทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร^{๙๒}

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ ได้กล่าวว่า “การบริหารงานบุคคล” คือกระบวนการสำหรับผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวกับงานบุคคลขององค์กร ใช้ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ในการสรรหา คัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเข้ามาทำงาน พร้อมธำรงรักษา พัฒนาให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานและมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสม ตลอดจน เสริมสร้างหลักประกันให้แก่สมาชิกที่ต้องพ้นจากการร่วมงานกับองค์กรให้สามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุขในอนาคต^{๙๓}

ธงชัย สันติวงษ์ ได้กล่าวว่า “การบริหารงานบุคคล” หมายถึง ภารกิจของผู้บริหารทุกคนที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคลากร เพื่อให้ปัจจัยด้านบุคคลขององค์กรเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลา ซึ่งจะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร^{๙๔}

นงนุช วงษ์สุวรรณ ได้สรุปความหมายของการบริหารงานบุคคลากรว่าเป็นกระบวนการทางการบริหารที่จะสรรหาบุคคลมาปฏิบัติงานให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถด้วยความเต็มใจ^{๙๕}

อุษณีย์ จิตะปอล และ นุตประวีณ์ เลิศกาญจนวัตติ ได้กล่าวถึงหน้าของการบริหารงานบุคคลเป็นข้อๆ ดังต่อไปนี้ การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับงานทุกระดับเพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับงานและผู้ปฏิบัติงาน สำหรับนำไปใช้ในงานแผนกบุคลากร การวิเคราะห์งานอาจใช้หลายวิธีเพื่อให้ได้ข้อมูลต่างๆ และเลือกใช้ข้อมูลให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ดังนี้^{๙๖}

^{๙๒} สุดา สุวรรณภิรมณ์, เอกสารคำสอนวิชา การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร:มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๔๘), หน้า ๗.

^{๙๓} ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร:ซีเอ็นยูเคชั่น, ๒๕๔๕), หน้า ๑๕.

^{๙๔} ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร:ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๒), หน้า ๓.

^{๙๕} นงนุช วงษ์สุวรรณ, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร:จามจุรีโปรดักท์, ๒๕๔๖), หน้า ๖.

^{๙๖} อุษณีย์ จิตะปอล และ นุตประวีณ์ เลิศกาญจนวัตติ, การบริหารงานบุคคลระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส), (กรุงเทพมหานคร:ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ, ๒๕๔๘), หน้า ๒๑-๒๒.

๑. การวางแผนกำลังคน (Manpower Planning) เป็นกำหนดแนวทางของการใช้ทรัพยากร การบริหารเวลา การบริหารคน (ร่างกาย แรงใจ และสติปัญญา) ของบุคคลเพื่อกระทำสิ่งที่ต้องการบังเกิดขึ้น

๒. การสรรหา (Recruitment) เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นหน้าที่สำคัญหน้าที่หนึ่งของฝ่ายบุคลากรที่ต้องประสานงานอย่างใกล้ชิดกับฝ่ายบริหาร

๓. การคัดเลือก (Selection) เป็นขั้นตอนการจัดหาคนเข้าทำงานที่ต่อเนื่องจากการสรรหาบุคคลในการคัดเลือกเป็นการกลั่นกรองบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเอาไว้และปฏิเสธบุคคลที่ขาดคุณสมบัติ

๔. การบรรจุพนักงาน (Placement) หลังจากผ่านการคัดเลือกมาแล้วพนักงานจะได้รับการบรรจุให้ทำงานตามความสามารถ ตามความเหมาะสม ความชำนาญและตำแหน่งที่ได้สอบคัดเลือกมา โดยปกติก่อนมีการบรรจุพนักงานจะมีการปฐมนิเทศเพื่อเป็นการหล่อหลอมบุคลากรใหม่ให้เข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและมีความรู้เกี่ยวกับองค์การพอสังเขป

๕. การอบรมและพัฒนา (Training and Development) การอบรมเป็นการเสริมสร้างขวัญกำลังใจแก่พนักงานและการสอน ตลอดจนแนะนำการทำงานที่ถูกต้องเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานของพนักงานขององค์การให้ได้ระดับประสิทธิภาพสูงสุด

๖. การประเมินผลงาน (Performance Appraisal) เป็นการตรวจตราและประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานว่าผลงานที่ได้รับมอบหมายไปสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีหรือไม่มีคุณค่าถูกต้องตามมาตรฐานที่กำหนดไว้เพียงใด

๗. การให้ค่าตอบแทน (Compensation) จัดได้ว่าเป็นสิ่งจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงาน อุทิศความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ให้แก่องค์การ

๘. การธำรงรักษาพนักงาน (Maintenances) การที่บุคลากรของหน่วยงานจะปฏิบัติงานได้ดีมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องได้รับการธำรงรักษาและพัฒนาอยู่เสมอ

เฟอริคซ์ เอโนโกร (Felix A. Nigro) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลหมายถึง ศิลปะในการเลือกคนใหม่และใช้คนเก่าในลักษณะที่จะให้ได้ผลงานและบริการจากการปฏิบัติงานของบุคคลเหล่านั้นทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ^{๙๗}

จากแนวคิดทั้งหลายที่ได้กล่าวมาพอจะสรุปได้ว่าการบริหารงานบุคคลหมายถึง การที่ผู้บริหารใช้ทักษะและประสบการณ์ในการทำงานด้านบุคลากรในองค์การ เกี่ยวกับการวางแผน อัตรากำลัง การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งบุคคลที่มีประสิทธิภาพสูงสุดเข้าทำงานในองค์การ การบำรุงรักษา และพัฒนาบุคลากร ตลอดจนถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานและการพิจารณาให้บุคลากรพ้นจากงานเพื่อสนองตามวัตถุประสงค์ขององค์การและบุคลากรในองค์การเป็นหลัก

^{๙๗} Nigro, Felix. A., and Nigro Lloyd, *The new public personal administration*, (Illinois: F.E p.56

๒.๒.๗. ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานจะบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและนโยบายในองค์กรใดๆก็ตามย่อมขึ้นอยู่กับการบริหารงานทรัพยากรทางการบริหารที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์ และมีประสิทธิภาพสูงสุด เป็นสำคัญในบรรดาทรัพยากรทั้งหลาย คนเป็นทรัพยากรการบริหารงานที่สำคัญที่สุด มีคุณค่าสูงสุด มีประโยชน์มากที่สุดและทรัพยากรด้านกำลังคนเป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญอย่างยิ่งเพราะคนเป็นกุญแจแห่งประสิทธิผลของการบริหารกิจการต่างๆ ดังนั้นการที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะประสบความสำเร็จในเรื่องของการบริหารได้นั้นจะต้องคำนึงถึงการมีระบบบริหารงานบุคคลที่ดี ที่สามารถดึงดูดและการบำรุงรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถไว้ในหน่วยงานให้มากและนานที่สุดเท่าที่หน่วยงานต้องการซึ่งได้มีนักวิชาหลายท่านได้กล่าวถึงความสำคัญในการบริหารงานบุคคลไว้ต่างกันดังนี้

วรณารถ แสงมณี ได้เสนอความสำคัญของการบริหารงานบุคคลไว้ ๖ ประการดังนี้^{๔๘}

๑. มีการแข่งขันมากขึ้นเกิดการเปลี่ยนแปลงในสังคม เศรษฐกิจและการเมืองทำให้มีการเปลี่ยนแปลงบทบาทของบุคลากร บุคลากรไม่ได้อยู่ในฐานะที่จะต้องทำงานให้กับองค์กรใดองค์กรหนึ่งแต่เพียงอย่างเดียว อาจโยกย้ายไปทำงานให้กับองค์กรใดก็ได้ตามสิทธิและความพอใจเพราะความอยู่รอดขององค์กรขึ้นกับบุคลากรด้วย ต่างฝ่ายต่างก็อาศัยซึ่งกันและกัน ผู้บริหารไม่ได้อาศัยงานเพียงงานอย่างเดียว แต่ต้องอาศัยเกียรติยศและความมั่นคงในการทำงาน การยอมรับในความสำคัญของคนความสำเร็จในชีวิตและการมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นเครื่องจูงใจ

๒. เกิดจากกฎเกณฑ์และข้อกำหนดของรัฐ รัฐได้เข้ามามีบทบาทในการกำหนดเกี่ยวกับเรื่องสวัสดิการ รายได้ สภาพการทำงาน วันหยุดงานและเงินทดแทนต่างๆ

๓. ความซับซ้อนทางด้านเทคโนโลยี เช่น การแบ่งงานทำตามหน้าที่ตามความเหมาะสม ชำนาญเฉพาะด้าน ต้องการบุคคลที่มีความรู้ความสามารถสูงจะต้องได้รับการฝึกอบรมและมีคุณสมบัติที่พร้อมจะทำงานเพื่อให้ระบบการทำงานดำเนินไปอย่างราบรื่น ผู้บริหารจึงต้องดูแลจรรักษาส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรซึ่งเปรียบเสมือนทรัพยากรอันมีค่าขององค์กร ให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มีรายได้และสวัสดิการต่างๆ เพื่อให้เขาเกิดความพึงพอใจที่จะทำงานนั้นให้ได้ผลงานมากที่สุด

๔. องค์กรมีความซับซ้อนมากขึ้นทุกส่วนขององค์กรไม่ได้อิสระที่จะดำเนินงานเองโดยไม่ถูกระทบจากปัจจัยที่อยู่ภายนอกไม่ว่าจะเป็นเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและวัฒนธรรมมีสาเหตุหลายประการที่ทำให้การดำเนินงานในองค์กรมีความยุ่งยาก

๕. บทบาทของผู้บริหารเปลี่ยนไปจากเดิม ปรัชญาทางการบริหารขั้นพื้นฐานที่ถือเอาวัตถุประสงค์ขององค์กรซึ่งนับว่าเป็นสิ่งสำคัญจะก่อให้เกิดความร่วมมือหรือความขัดแย้งระหว่างบุคคลฝ่ายต่างๆ ในองค์กรจึงต้องให้ความสำคัญกับคนเป็นอันดับแรก

๖. ความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์มีมากขึ้นเกิดขึ้นจากการศึกษาวิจัยค้นคว้าของผู้เชี่ยวชาญและนักวิชาการทางด้านพฤติกรรม เช่น สิ่งแวดล้อมในการทำงานและความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานจะก่อให้เกิดผลกระทบในการปฏิบัติงานในทางใดบ้าง

^{๔๘} วรณารถ แสงมณี, การบริหารงานบุคคล, (สำนักพิมพ์ ม.ป.พ., ๒๕๔๓), หน้า ๖.

อภัสสรี ไชยคุณนา ได้กล่าวว่า การบริหารบุคลากรเป็นผู้ใช้ทรัพยากรต่างๆในการสร้างผลงานเป็นองค์ประกอบและทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์กร ถ้ามีการบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพมีการพัฒนาบุคลากรในการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพเพิ่มขึ้นได้ก็สามารถใช้ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพลดความสิ้นเปลืองของเวลา วัสดุและงบประมาณอันเป็นการช่วยเหลือลดต้นทุนในการผลิตผลงานที่ได้ก็จะมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลตามมา^{๙๙}

จากแนวคิดดังกล่าวพอจะสรุปได้ว่า ความสำคัญของการบริหารงานบุคคลนั้นถือได้ว่า เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดเพราะจะให้งานดำเนินไปประสบกับความสำเร็จหรือล้มเหลวก็ได้ เพราะว่าบุคคลเป็นผู้ใช้ทรัพยากรในการบริหารต่างๆเช่น เงิน วัสดุ อุปกรณ์ และการจัดการ ถ้าหน่วยงานใดมีบุคลากรที่มีคุณภาพและสามารถธำรงรักษาไว้ดึงดูดให้เขาเหล่านั้นปฏิบัติงานให้กับหน่วยงานได้นานที่สุดเท่าที่จะนานได้ตามความต้องการของหน่วยงานแล้วคิดว่าหน่วยงานนั้นจะมีประสิทธิภาพและมีความเจริญก้าวหน้าต่อไปในอนาคต

๒.๒.๘. งานของการบริหารบุคคล

จากการทบทวนปัจจัยที่สนับสนุนการบริหารงานบุคคลเกี่ยวกับงานของการบริหารบุคคลของนักวิชาการหลากหลายท่านได้กล่าวถึงรายละเอียดดังนี้

ระวีง เนตรโพธิ์แก้ว กล่าวว่างานของการบริหารงานบุคคล ได้แก่ การแสวงหาบุคคลนำเข้ามาในองค์กร พัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานและการให้พ้นจากงาน แต่ถ้าจะแยกพิจารณาขอบข่ายของงานอย่างละเอียด ก็อาจแยกงานเกี่ยวกับการบริหารบุคคลดังนี้^{๑๐๐}

๑. การวางแผนกำลังคน
๒. การสรรหาและการคัดเลือก
๓. การจัดบุคคลเข้าทำงาน
๔. การกำหนดนโยบายการจ้าง
๕. การบรรจุและการปฐมนิเทศ
๖. การพัฒนาและฝึกอบรมบุคคล
๗. การโยกย้ายและการเลื่อนขั้น
๘. การสร้างแรงจูงใจ
๙. การจัดสวัสดิการ
๑๐. การนิเทศงาน
๑๑. การให้ออกจากงาน
๑๒. แรงงานสัมพันธ์

^{๙๙} อภัสสรี ไชยคุณนา, การบริหารงานบุคคล, (คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏเชียงใหม่, ๒๕๔๒), หน้า ๒.

^{๑๐๐} ระวีง เนตรโพธิ์แก้ว, ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการประกอบธุรกิจ, หน้า ๑๘๐.

๑) การวางแผนกำลังคน (Personnel Planning)

จากการทบทวนปัจจัยที่สนับสนุนการบริหารงานบุคคลด้านการวางแผนกำลังคนของนักวิชาการหลากหลายท่านได้กล่าวถึงรายละเอียดดังนี้

ระวีง เนตรโพธิ์แก้ว ให้ความหมาย การวางแผนกำลังคนเป็นกระบวนการเกี่ยวกับการกำหนดปริมาณและคุณภาพของกำลังคนที่ต้องการในอนาคตให้มีความสอดคล้องกับการขยายตัวของปริมาณงาน การเปลี่ยนแปลงลักษณะของงานรวมทั้งการวางโครงการให้ได้มาซึ่งกำลังคนที่ต้องการ ดำเนินงานให้กำลังคนที่ได้มาให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์ต่อองค์การหรือหน่วยงานมากที่สุด ดังนั้นการวางแผนกำลังคนอาจให้คำนิยามได้ว่า “คือวิธีการที่จะให้ได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์และรู้จักปรับปรุงพัฒนาบุคลากรเหล่านั้น รวมทั้งผูกใจเขาไว้ให้อยู่กับองค์การ”

การวางแผนกำลังคน จะต้องพิจารณาจากความต้องการกำลังคน เพื่อปฏิบัติงานในหน้าที่ต่างๆอย่างพอเหมาะและจะต้องสรรหาบุคคลที่มีคุณสมบัติซึ่งจะทำงานนั้นๆ ให้ได้ผลดีด้วย

ดังนั้นในการวางแผนกำลังคนจึงต้องมีการวิเคราะห์งานและการประมาณจำนวนแรงงานที่องค์การต้องการใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามแผนงานที่ได้วางไว้ การวางแผนกำลังคนมีดังต่อไปนี้^{๑๐๑}

๑.การวิเคราะห์งาน (Job Analysis)คือการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะของงาน (Job Description) ทั้งนี้เพื่อจะได้กำหนดคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน (Job Specification) ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมโดยทั่วไปแล้วเมื่อองค์การธุรกิจใดๆ ต้องการรับสมัครพนักงานเจ้าหน้าที่เขาจะระบุชื่อของงานภาระหน้าที่ (Job Description) และคุณสมบัติ (Job Specification) เอาไว้ด้วยตัวอย่างเช่น ต้องการผู้อำนวยการบริหารงานบุคคล ๑ ตำแหน่ง

ภาระหน้าที่การงาน ๑. มีความสามารถในการวิเคราะห์งาน

๒. สามารถประเมินผลการปฏิบัติงานได้ดี

๓.ต้องทำหน้าที่เป็นประธานคณะกรรมการประเมินค่าจ้างแรงงาน

๔. บริหารงานโครงการผลประโยชน์ตอบแทนพิเศษต่าง ๆ

๕. บังคับบัญชาพนักงานภายในแผนกค่าจ้างและเงินเดือน

คุณสมบัติ

๑. สำเร็จการศึกษาปริญญาโททางการบริหารงานบุคคล

๒. มีประสบการณ์ในการทำงานบริหารงานบุคคลมาไม่น้อยกว่า ๒ ปี

๓. มีความสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี

๒. การประมาณจำนวนแรงงานที่ต้องการ จำนวนแรงงานที่จะเป็นต้องใช้เพื่อให้องค์การสามารถดำเนินงานได้ตามวัตถุประสงค์นั้น จะต้องคำนึงถึงเป้าหมายขององค์การในการที่จะดำเนินธุรกิจต่างๆ เช่น ถ้าองค์การนั้นมีธุรกิจหลายอย่าง มีทั้งการผลิตไว้สูง องค์การนั้นจะต้องจ้างคนงานเป็นจำนวนมากเข้าทำงาน

^{๑๐๑}เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๘๐-๑๘๑.

สาคร สุขศรีวงศ์ กล่าวถึงการวางแผนกำลังคน คือการพิจารณากำหนดความต้องการกำลังคนขององค์กร ทั้งในด้านปริมาณและคุณลักษณะของกำลังคนตามแผนการดำเนินธุรกิจที่กำหนดไว้ เพื่อนำไปเปรียบเทียบกับกำลังคนที่มีอยู่ขององค์กร หากกำลังคนที่มีอยู่มากกว่าความต้องการองค์กร อาจต้องพิจารณาปรับลดด้วยวิธีต่างๆ^{๑๐๒}

วอล์คเกอร์ เจ (Walker.J) ได้กล่าวถึงการวางแผนกำลังคนว่าเป็นกระบวนการที่ใช้คาดการณ์ความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร อันจะส่งผลถึงการกำหนดวิธีการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรและการตอบสนองต่อปัจจัยแวดล้อม ตั้งแต่ก่อนคนเข้าร่วมงานกับองค์กร ขณะปฏิบัติงานอยู่ภายในองค์กร จนกระทั่งเขาต้องพ้นออกจากองค์กร เพื่อให้องค์กรใช้เป็นแนวทางปฏิบัติและเป็นหลักประกันว่าองค์กรจะมีคนที่มีคุณภาพอย่างเพียงพออยู่เสมอตลอดจนเพื่อให้คนมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่เหมาะสม สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยมีเป้าหมายสำคัญเพื่อประสิทธิภาพความมั่นคง และการเจริญเติบโตขององค์กร บุคลากรและสังคม^{๑๐๓}

สรุปว่า การวางแผนอัตราากำลังคนสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรนอกจากจะวางแผนให้สอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษาและของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแล้ว ยังต้องวางแผนอัตรากำลังคนเพื่อใช้กำลังคนให้ได้ประโยชน์สูงสุดด้วย กล่าวคือจะต้องมีการวางแผนการกระจายอัตรากำลังหรือเริ่มการวางแผนกำลังคนตั้งแต่วัยระดับสถานศึกษา ซึ่งในปัจจุบันพบว่าข้าราชการครูในระดับโรงเรียนหลายโรงเรียนมีสภาพขาดแคลนอัตรากำลังและขาดครูสาขาวิชาเอกขาดแคลน ดังนั้นการวางแผนอัตรากำลังสำหรับข้าราชการครูฯ จึงควรแก้ปัญหาในเรื่องจำนวนและคุณภาพของข้าราชการครูในสถานศึกษา

๒) การสรรหาและการคัดเลือก (Finding and Selecting)

จากการทบทวนปัจจัยที่สนับสนุนการบริหารงานบุคคลด้านการสรรหาและการคัดเลือกของนักวิชาการหลากหลายท่านได้กล่าวถึงรายละเอียดดังนี้

ตุลา มหาวสุธานนท์ ให้ความหมายการสรรหา คือ กระบวนการกลั่นกรองและคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติ คุณวุฒิทางการศึกษามีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการทำงานมีความกระตือรือร้นซึ่งมาสมัครงานในตำแหน่งต่างๆ ที่ต้องการเปิดรับสมัคร หลักการสรรหาบุคลากรขององค์กร คือ ระบบการกลั่นกรองบุคลากรในขั้นต้น เริ่มจากเงื่อนไขการประกาศรับสมัครได้แก่ คุณสมบัติ คุณวุฒิ การศึกษาและประสบการณ์การทำงานและการคัดเลือกจากการสอบคัดเลือกได้แก่ การสอบความรู้ทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติในขั้นสุดท้ายเป็นการสอบสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและเหมาะสมเข้าเป็นบุคลากรขององค์กรตามหลักการที่ว่า"บรรจุคนให้ถูกต้องและเหมาะสมกับตำแหน่งงาน"โดยจะต้องคำนึงถึงความสำเร็จขององค์กรที่ต้องอาศัยบุคลากรที่ดีมีประสิทธิภาพในการทำงาน ประหยัดค่าใช้จ่าย ลดต้นทุนจะสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้^{๑๐๔}

^{๑๐๒} สาคร สุขศรีวงศ์, การจัดการ: จากมุมมองนักบริหาร, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท จี.พี.ไซเบอร์ พรินท์ จำกัด, ๒๕๕๒), หน้า ๒๖๗.

^{๑๐๓} Walker, J. *Human Resource Planning*, (New York: McGraw – Hill, 1980), p.18.

^{๑๐๔} ตุลา มหาวสุธานนท์, *หลักการจัดการ หลักการบริหาร*, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ พ.ศ.พัฒนา ๒๕๔๗), หน้า ๒๒๓.

สมชาย หิรัญภักดีและสุดา สุวรรณภิรมย์ ได้กล่าวถึงการสรรหาคน คือการค้นหาคคนที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งที่องค์กรต้องการจากแหล่งต่างๆ ผู้มีหน้าที่ในการสรรหาจะต้องสามารถเข้าถึงแหล่งที่มาของคนและดึงดูดคนที่มีศักยภาพเหมาะสมกับงานให้มาร่วมงานกับองค์กรภายใต้ข้อจำกัดของระยะเวลาและค่าใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ การคัดเลือกคน คือการสรรหาคนที่ใช่ในการตรวจสอบ การพิจารณาและการตัดสินใจรับคนที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้าร่วมงานกับองค์กร^{๑๐๕}

สรุปได้ว่าการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร เป็นหน้าที่พื้นฐานที่สำคัญของหน่วยงานที่รับผิดชอบงานด้านทรัพยากรบุคคล เนื่องจากการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานเป็นงานที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวในการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้นขั้นตอนและวิธีการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรจึงต้องดำเนินการอย่างจริงจัง มีหลักเกณฑ์และยุติธรรม เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความเหมาะสมกับงานที่องค์กรต้องการมากที่สุดเข้าร่วมงาน

๓) การจัดบุคคลเข้าทำงาน (Recruitment)

จากการทบทวนปัจจัยที่สนับสนุนการบริหารงานบุคคลด้านการจัดบุคคลเข้าทำงานของนักวิชาการได้กล่าวถึงรายละเอียดดังนี้

อรุณ รักธรรม ได้กล่าวว่าเมื่อได้จัดแผนงานในองค์กรเสร็จแล้วก็จำเป็นต้องบรรจุพนักงานเจ้าหน้าที่เข้าทำงานในแผนกต่างๆและเป็นหลักการที่ว่า บุคคลที่จะจัดเข้าทำงานนั้นต้องเป็นบุคคลที่มีความสามารถในหน้าที่การงาน ซึ่งโดยทั่วไปควรมีคุณสมบัติดังนี้^{๑๐๖}

๑. มีสติปัญญาดี มีความคิดก้าวหน้า มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
๒. มีจิตใจรักงาน มีความศรัทธาและเต็มใจที่จะทำงาน
๓. มีทักษะความชำนาญที่จะปฏิบัติงานนั้น
๔. มีสุขภาพอนามัยดี

๔) การกำหนดนโยบายการจ้าง (Wage and Salary Policy)

จากการทบทวนปัจจัยที่สนับสนุนการบริหารงานบุคคลด้านการกำหนดนโยบายการจ้างของนักวิชาการหลากหลายท่านได้กล่าวถึงรายละเอียดดังนี้

เสรี นันทิวชิรินทร์ ได้กล่าวถึงการกำหนดนโยบายการจ้างว่าต้องมีจุดมุ่งหมายเพื่อที่จะให้องค์การได้พนักงานที่มีคุณภาพอย่างเพียงพอตลอดเวลาและให้พนักงานเหล่านั้นทำงานอย่างพึงพอใจเพื่อให้เกิดผลงานที่มีคุณภาพ โดยทั่วไป นโยบายการจ้างควรประกอบด้วย^{๑๐๗}

^{๑๐๕} สมชาย หิรัญภักดีและสุดา สุวรรณภิรมย์, องค์กรและการจัดการ, (กรุงเทพมหานคร: ธรรมสาร, ๒๕๔๕), หน้า ๑๕๖.

^{๑๐๖} อรุณ รักธรรม, ทฤษฎีองค์กร: ศึกษาเชิงมนุษย์สัมพันธ์, (กรุงเทพมหานคร: สหายบล็อกและการพิมพ์, ๒๕๔๐), หน้า ๓๔.

^{๑๐๗} เสรี นันทิวชิรินทร์, แนวคิดเกี่ยวกับการตั้งเงินเดือน, อุตสาหกรรมสารปีที่ ๒๖ ฉบับที่ ๖, (ธันวาคม ๒๕๒๖) หน้า ๓๔.

๑. บุคคลที่จ้างมาควรให้ประโยชน์คุ้มค่ากับค่าจ้างที่จ่ายไป อนึ่งเกี่ยวกับการกำหนดเงินเดือนนั้น องค์การทางธุรกิจจำเป็นต้องมีหลักเกณฑ์ในการตั้งเงินเดือนด้วย มิใช่ว่าจะเอาแต่ได้ฝ่ายเดียวและสิ่งที่ควรพิจารณาประกอบการตั้งเงินเดือนนั้น ก็คือหน้าที่ความรับผิดชอบและการตัดสินใจ

๒. ความยุติธรรมในการจัดหาบุคคลเข้าทำงาน ถ้าองค์การคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถจริงๆเข้าทำงานก็จะเป็นประโยชน์ต่อความเจริญเติบโตขององค์การแต่ถ้ามีการเล่นพวก รับเอาสมัครพรรคพวกเข้าทำงานโดยไม่คำนึงถึงความรู้ความสามารถจะทำให้ไม่ได้คนดีหรือมีคุณสมบัติเพียงพอเข้าทำงาน

๓. มาตรฐานของบุคคล ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานจะต้องคำนึงถึงคุณสมบัติของบุคคลที่จะรับเข้ามาทำงาน เพราะจะมีผลถึงความสำเร็จขององค์การ มาตรฐานบางประการที่ควรกำหนดเช่น มาตรฐานในด้านความรู้ คุณสมบัติบางประการ เป็นต้นว่า ผู้หญิง คนนัดซ้ายคนตัวโต คนตัวเล็ก

๔. พนักงานเจ้าหน้าที่ที่มีความสามารถ ควรจะได้รับการพิจารณาเพิ่มเงินเดือนหรือเลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงานให้สูงขึ้นตามความสามารถ

๕. การปฏิบัติงานควรดำเนินตามกฎหมาย ข้อบังคับและตามสถานะที่เป็นไป เช่น กำหนดเวลาทำงาน การจ่ายค่าแรงงานขั้นต่ำตามกฎหมายแรงงานกำหนด ถ้าน้ำท่วมควรผ่อนผันการเข้าปฏิบัติงานสายหรือหยุดงานได้ถ้าจำเป็น

นอกจากนี้อาจต้องกำหนดนโยบายการจ้างงานในลักษณะอื่นๆโดยยึดถือเป็นแนวปฏิบัติ เช่นการพิจารณาบรรจุพนักงานทดลองปฏิบัติงานเข้าเป็นพนักงานประจำภายใน ๖ เดือน การจ่ายเงินเดือนให้พนักงานเป็นประจำตามกำหนด การให้สวัสดิการแก่พนักงานเจ้าหน้าที่ ฯลฯ

๕) การบรรจุและการปฐมนิเทศ (Placement and Orientation)

จากการทบทวนปัจจัยที่สนับสนุนการบริหารงานบุคคลด้านการบรรจุและการปฐมนิเทศของนักวิชาการหลากหลายท่านได้กล่าวถึงรายละเอียดดังนี้

ระวีง เนตรโพธิ์แก้ว ได้กล่าวว่าเมื่อผ่านการคัดเลือกแล้วก็ถึงขั้นบรรจุบุคคลเข้าทำงานโดยทั่วไปแล้วจะมีการทดลองปฏิบัติงาน แต่จะต้องไม่เกินระยะเวลาที่กฎหมายกำหนดและโดยปกติมักเป็นช่วงเวลาประมาณ ๖ เดือน ถึง ๑ ปี แต่จะไม่เกิน ๑ ปี ตาม พ.ร.บ.แรงงานก่อนที่บุคคลซึ่งได้รับการบรรจุเข้าทำงานจะเริ่มปฏิบัติงาน องค์การต่างๆ มักจะให้การปฐมนิเทศเพื่อให้พนักงานใหม่ได้เรียนรู้ระเบียบแบบแผนในการปฏิบัติงานในองค์การนั้นๆ เพื่อเขาจะได้ปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นในองค์การได้อย่างถูกต้องเหมาะสม โดยทั่วไปแล้วการปฐมนิเทศมีวัตถุประสงค์ให้เกิดความรู้เกี่ยวกับสิ่งต่างๆ ดังนี้^{๑๐๘}

๑. ลักษณะงานในหน้าที่
๒. องค์การ งานส่วนรวมและงานส่วนที่เกี่ยวข้องกับตน
๓. บทบาทของตนที่มีต่อองค์การ
๔. ทำความรู้จักกับพนักงานเก่า
๕. กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ

^{๑๐๘} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๘๕-๑๘๖.

๖. การชี้แจงและตอบปัญหาข้อสงสัย

การปฐมนิเทศนอกจากจะช่วยให้เขาได้เรียนรู้เกี่ยวกับองค์การ งานในหน้าที่ของตนแล้ว ยังช่วยสร้างบรรยากาศความเป็นกันเอง สร้างบรรยากาศความสัมพันธ์ทางสังคมในลักษณะการเป็นพวกเดียวกันและก่อให้เกิดความอบอุ่นใจในการทำงานมากขึ้น

พิทยา บวรวัฒนา ได้กล่าวถึงการปฐมนิเทศไว้ว่าเป็นการให้พนักงานใหม่ได้เรียนรู้ประวัติ เรื่องราวรูปแบบการทำงานและวัฒนธรรมองค์กรซึ่งจะส่งผลให้เขาสามารถปรับตัวเข้ากับองค์กรได้อย่างเหมาะสมในระยะเวลาที่รวดเร็วและเชื่อว่าความประทับใจในครั้งแรกนั้นจะมีผลต่อการปรับตัว และประสิทธิภาพของคนและความประทับใจนั้นจะฝังอยู่ในความรู้สึกยากต่อการเปลี่ยนแปลง (ช่วยในการปรับตัว, สร้างความประทับใจ, สร้างการยอมรับ)^{๑๐๙}

๖) การพัฒนาและฝึกอบรม (Training and Development)

จากการทบทวนปัจจัยที่สนับสนุนการบริหารงานบุคคลด้านการพัฒนาและฝึกอบรม ของนักวิชาการได้กล่าวถึงรายละเอียดดังนี้

ระวิง เนตรโพธิ์แก้ว ได้กล่าวว่าการพัฒนาและฝึกอบรมพนักงานเจ้าหน้าที่จะช่วยเพิ่ม ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานเจ้าหน้าที่การฝึกอบรมจะช่วยเพิ่มพูนความรู้ประสบการณ์ ก่อให้เกิดแนวคิดใหม่ๆ จุดมุ่งหมายของการฝึกอบรมก็เพื่อความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงานซึ่งแบ่งเป็น ขั้นตอนดังต่อไปนี้^{๑๑๐}

๑. แนะนำวิธีการทำงานและความร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน
๒. พัฒนาการทำงาน พัฒนาทักษะและเพิ่มพูนความรู้ของงาน
๓. สร้างความสนใจ กระตุ้นการทำงาน
๔. พัฒนาฝีมือในการทำงาน
๕. ฝึกฝนให้ทันต่อเทคนิคใหม่ๆ เพื่อให้องค์กรมีความก้าวหน้า
๖. วางมาตรฐานของการทำงานเพื่อให้การปฏิบัติงานได้มาตรฐาน
๗. ลดอุบัติเหตุของการทำงาน
๘. ลดค่าใช้จ่าย
๙. เพื่อความก้าวหน้าของพนักงานเจ้าหน้าที่

^{๑๐๙}พิทยา บวรวัฒนา, **ทฤษฎีองค์การสาธารณะ**, (กรุงเทพมหานคร : ศักดิ์โสภณการพิมพ์, ๒๕๔๓),

^{๑๑๐}เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๘๗.

๗) การโยกย้ายและการเลื่อนชั้น (Transfer and Promotion)

จากการทบทวนปัจจัยที่สนับสนุนการบริหารงานบุคคลเกี่ยวกับการโยกย้ายและการเลื่อนชั้นของนักวิชาการหลากหลายท่านได้กล่าวถึงรายละเอียดดังนี้

นิพนธ์ ศศิธร ได้กล่าวว่าการโยกย้าย (Transfer) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงจากตำแหน่งหนึ่งไปปฏิบัติหน้าที่การงานยังอีกตำแหน่งหนึ่ง การโยกย้ายตำแหน่งต่างกับการเลื่อนตำแหน่งที่ว่าง การเลื่อนตำแหน่งเป็นการเปลี่ยนแปลงตามแนวดิ่ง (Vertical move) ซึ่งมีลักษณะเป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีความรับผิดชอบมากขึ้นมีสถานภาพสูงขึ้นและได้รับค่าจ้างเงินเดือนสูงขึ้นด้วยส่วนการโยกย้ายตำแหน่งเป็นการเปลี่ยนแปลงตามแนวนอน (Horizontal move) กล่าวคือจะต้องมีอัตราเงินเดือนเท่าเดิมและมีปริมาณงานและความรับผิดชอบใกล้เคียงกับตำแหน่งเดิม^{๑๑๑}

ระวีง เนตรโพธิ์แก้ว ได้กล่าวถึงการโยกย้าย (Transfer) หมายถึงการเปลี่ยนตำแหน่งโดยที่ไม่เปลี่ยนระดับเงินเดือนและระดับขั้นของอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบเพียงแต่เป็นการเปลี่ยนงานเพื่อให้เหมาะสมกับความสามารถหรือเหมาะสมกับความจำเป็นของงานและบุคลากรในองค์การ การเลื่อนชั้น (Promotion) หมายถึงการเปลี่ยนตำแหน่งและระดับเงินเดือนมักจะสูงขึ้นด้วยการเลื่อนชั้นเป็นการให้บุคคลไปดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นกว่าเดิม มีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบมากกว่าเดิมการเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารอย่างหนึ่งที่สำคัญเพราะเป็นการสร้างความหวังของผู้ปฏิบัติงานในระดับรองๆที่จะมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานเป็นการจูงใจให้พนักงานทำงานมากขึ้น^{๑๑๒}

วิธีการในการเลื่อนตำแหน่ง มีวิธีสำคัญๆ ที่ใช้กันดังนี้

๑. ใช้ระบบคุณธรรม (Merit System) โดยใช้หลักความสามารถของบุคคลไม่คำนึงถึงอายุการทำงาน ทุกคนมีโอกาสเท่าเทียมกันที่จะได้รับการพิจารณา

๒. หลักอาวุโสและประสบการณ์ (Seniority and Experience) โดยถือว่าผู้ปฏิบัติงานมานาน ผู้อาวุโสสูงกว่าจะได้รับการพิจารณาก่อน

๓. ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) ใช้วิธีการแต่งตั้งจากพวกพ้องของตนโดยไม่คำนึงถึงความสามารถ ทั้งนี้เพื่อเป็นการตอบแทนสินน้ำใจ

๘) หลักเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่ง (Functional of Promotion)

จากการทบทวนปัจจัยที่สนับสนุนการบริหารงานบุคคลเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่งของนักวิชาการหลากหลายท่านได้กล่าวถึงรายละเอียดดังนี้

พรณี ประเสริฐชูวงศ์และคณะ ได้กล่าวว่ามีพนักงานปฏิบัติหน้าที่นานพอสมควรก็ต้องมีการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจ ก่อให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน หลักเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่งมีดังต่อไปนี้^{๑๑๓}

^{๑๑๑} นิพนธ์ ศศิธร, การจัดการระเบียบองค์การ, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ประสานมิตร, ๒๕๕๐), หน้า ๖๗.

^{๑๑๒} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๘๖-๑๘๘.

^{๑๑๓} พรณี ประเสริฐชูวงศ์และคณะ, การจัดการองค์การและการบริหาร, (พระนคร: โรงพิมพ์คุรุสภา, ๒๕๑๕), หน้า ๘๑.

๑. ความสามารถในการจัดองค์การ
๒. ความสามารถในการควบคุมระเบียบวินัยในการทำงาน
๓. ความสามารถในการให้คำแนะนำแก่พนักงานเจ้าหน้าที่
๔. ความเป็นผู้นำ
๕. ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น
๖. ความสามารถในการสั่งงาน
๗. ความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน
๘. ความรอบรู้ในหน้าที่การงานของเขา
๙. คุณสมบัติที่เหมาะสมต่างๆ เช่น ความซื่อสัตย์ ความจงรักภักดี
๑๐. การใช้ดุลยพินิจ
๑๑. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
๑๒. ความสามารถในการแก้ปัญหา

๙) หลักเกณฑ์การเลื่อนเงินเดือน (Salary Promotion)

จากการทบทวนปัจจัยที่สนับสนุนการบริหารงานบุคคลเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การเลื่อนเงินเดือนของนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงรายละเอียดดังนี้

บรรจง อภิตติกุล และสุรินทร์ ม่วงทอง ได้กล่าวถึงหลักเกณฑ์ในการเลื่อนเงินเดือนนั้นควรคำนึงถึงปัจจัยต่อไปนี้^{๑๑๔}

๑. คุณภาพของงาน
๒. ปริมาณของงาน
๓. ความรู้ความเข้าใจในงานที่ทำ
๔. ทักษะที่มีต่องาน
๕. การตัดสินใจในการปฏิบัติงาน
๖. ความยากลำบากของงาน
๗. ความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน
๘. ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น
๙. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
๑๐. ความสามารถในการเรียนรู้งาน
๑๑. การยอมรับในกฎเกณฑ์ ระเบียบแบบแผน

^{๑๑๔} บรรจง อภิตติกุล และสุรินทร์ ม่วงทอง, หลักการจัดการ, (กรุงเทพมหานคร : บริษัทวัชรินทร์การพิมพ์จำกัด, ๒๕๒๖), หน้า ๔๖.

๑๐) การจัดสวัสดิการ (Welfare)

จากการทบทวนปัจจัยที่สนับสนุนการบริหารงานบุคคลเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการของนักวิชาการได้กล่าวถึงรายละเอียดดังนี้

ระวีง เนตรโพธิ์แก้ว ได้กล่าวว่าสวัสดิการ หมายถึง ผลประโยชน์และบริการต่างๆ ที่หน่วยงานจัดให้แก่บุคลากรของหน่วยงาน ทั้งในขณะที่ยังปฏิบัติงานอยู่ หยุดพักชั่วคราว และในระหว่างพ้นจากงานเพื่อบำรุงขวัญของบุคลากรให้บุคลากรได้ทำงานอย่างมีความสุข มีความพอใจกับงาน สวัสดิการอาจเป็นการให้เงินหรือให้เป็นบริการ ความสะดวกต่างๆก็ได้แต่จะต้องเป็นการให้พิเศษเพิ่มเติมจากเงินเดือนหรือค่าจ้างปกติ สวัสดิการที่หน่วยงานจัดให้อาจเป็นเรื่องเกี่ยวกับสุขภาพความปลอดภัย ความสะดวกสบายต่างๆการศึกษาและข่าวสารประกอบความรู้ ความมั่นคงในทางการเงินการพักผ่อนหรือ สันทนาการ การแนะนำเมื่อมีปัญหาปรึกษาทั้งในด้านส่วนตัวและครอบครัว โดยการให้ผลประโยชน์หรือความสนใจในส่วนที่เกี่ยวข้องกับชุมชนหรือสังคมทั่วไป^{๑๑๕}

วัตถุประสงค์ของการจัดสวัสดิการ ให้แก่บุคลากรในหน่วยงาน อาจจำแนกออกได้ ดังนี้

๑. เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากร
๒. เพื่อเป็นสิ่งจูงใจในการจัดหาบุคลากรเข้ามาทำงาน
๓. เพื่อบำรุงรักษาบุคลากรให้มีความจงรักภักดี ซื่อสัตย์ต่อหน่วยงาน
๔. เพื่อเพิ่มผลผลิตแก่หน่วยงานให้มีปริมาณเพิ่มขึ้น
๕. เพื่อป้องกันปัญหาความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานกับบุคลากร
๖. เพื่อลดการอุทธรณ์ร้องทุกข์ของบุคลากร
๗. เพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานอุทิศเวลาและแรงงานในการปฏิบัติงานด้วยความเอาใจใส่มากยิ่งขึ้นเพื่อยกมาตรฐานการดำรงชีวิตของบุคลากร
๘. เพื่อลดการขาดงาน ลางานและเปลี่ยนงานของบุคลากร
๙. เพื่อลดความเครียดในการปฏิบัติงานของบุคลากร
๑๐. เพื่อก่อให้เกิดความสามัคคีในหน่วยงาน
๑๑. เพื่อส่งเสริมสุขภาพจิตของบุคลากรให้อยู่ในสภาพปกติ

การจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากร ควรคำนึงถึงผลของสวัสดิการที่จะย้อนกลับมาสู่หน่วยงานเป็นสำคัญ คือหน่วยงานให้สวัสดิการไปเพื่อให้บุคลากรมีประสิทธิภาพในการทำงานถ้าบุคลากรรับแต่ประโยชน์และบริการโดยไม่ตอบสนองหน่วยงานในด้านการปรับปรุงคุณภาพของการทำงานให้ดีขึ้น สวัสดิการก็ไร้ความหมาย หน่วยงานเสียเงินโดยเปล่าประโยชน์แนวทางในการจัดสวัสดิการโดยทั่วไปจะถือปฏิบัติดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

๑. หลักความเสมอภาค ให้สวัสดิการโดยคำนึงถึงความเท่าเทียมกันให้มากที่สุด
๒. หลักแห่งการตอบสนองความต้องการของผู้รับ ถ้าให้สวัสดิการไม่ตรงตามต้องการก็มักจะไม่เกิดประโยชน์
๓. หลักแห่งการจูงใจ เพื่อให้เกิดกำลังใจที่จะทำงานโดยมีผลประโยชน์แก่ตนเองและแก่หน่วยงาน

^{๑๑๕} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๙๔-๑๙๕.

๔. หลักแห่งความสะดวกรวดเร็ว ในระบบการจัดสวัสดิการ เพื่อให้ผู้รับสวัสดิการที่จะรับและไม่ยุ่งยาก ชักช้าเสียเวลา

๕. หลักแห่งการบำรุงขวัญและกำลังใจ การจัดสวัสดิการเรื่องใดถ้าไม่ก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงานก็ควรงดเว้น ไม่จัดเสียเลยจะดีกว่า

๑๑) การนิเทศงาน (Supervision)

จากการทบทวนปัจจัยที่สนับสนุนการบริหารงานบุคคลเกี่ยวกับการนิเทศงานของนักวิชาการหลากหลายท่านได้กล่าวถึงรายละเอียดดังนี้

วัลลภา ชัยพิพัฒน์และคณะ ได้กล่าวถึงการนิเทศงาน คือ กระบวนการติดตามผลงานชี้แนะแนวทางปฏิบัติ เสนอแนะ อบรม ฝึกสอน สังเกต กระตุ้น แก้ไข และส่งเสริมให้ผู้รับการนิเทศสนใจในงานที่รับผิดชอบและปฏิบัติงานนั้นให้มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลยิ่งขึ้นโดยมิได้มีการสั่งการโดยตรงมาเกี่ยวข้อง^{๑๑๖}

ระวีง เนตรโพธิ์แก้ว ได้กล่าวถึงการนิเทศงาน คือ หน้าที่ในการนำ การประสานงานและการสั่งงานให้บุคคลปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ผู้ที่มีหน้าที่นี้เทศงานจะต้องนำทางให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานให้ได้ผล ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพภายในเวลาที่ต้องการ โดยจะต้องคอยดูแลบุคลากรปฏิบัติงานและแนะนำวิธีการทำงานด้วยการตรวจนิเทศงาน ไม่ใช่การตรวจเพื่อจับผิดแต่ตรวจเพื่อปรับปรุงงานให้ดีขึ้นผู้ที่ตรวจนิเทศงานจะต้องมีความสามารถดังนี้^{๑๑๗}

๑. ความรู้ความสามารถในทางเทคนิค เพื่อสามารถแนะนำการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือบุคลากรในหน่วยงาน ในการใช้เทคนิควิธีการต่างๆ ใช้อุปกรณ์ต่างๆ ได้เป็นอย่างดี

๒. ความสามารถในการอธิบายอย่างมีเหตุผล เพื่อให้บุคลากรเห็นจริงเห็นคุณค่าตามเทคนิควิธีใหม่หรือคำแนะนำนั้นๆ

๓. ความสามารถในการมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความสามารถในการเข้าใจคนรู้ว่าจะทำงานร่วมกับคนอื่นได้อย่างไร และเข้าใจในหลักการหรือทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมต่างๆ ของมนุษย์เป็นอย่างดี

๔. มีความรู้ในการประเมินผลงาน และความรู้ขั้นพื้นฐานของผู้บริหารหรือหัวหน้างาน การนิเทศงาน มุ่งดูแลให้บุคลากรปฏิบัติงานตามหน้าที่ต่างๆ ที่กำหนดไว้สำหรับตำแหน่งนั้นๆ เพื่อให้ได้ผลงานตามมาตรฐานที่ต้องการ ผู้นิเทศงานจะต้องทำทุกอย่าง ที่เหมาะสม เช่น การปรับปรุงวิธีการทำงาน การตรวจตราอุปกรณ์ เครื่องมือ อาคารสถานที่ ให้อยู่ในสภาพใช้การได้อยู่เสมอ การศึกษาคุณภาพของงานคุณภาพของบุคลากร ฯลฯ ทั้งนี้ เพื่อให้ได้งานตามเป้าหมาย ทั้งคุณภาพ และปริมาณ

^{๑๑๖} วัลลภา ชัยพิพัฒน์และคณะ, เทคนิคการวางแผนและควบคุม, (พระนคร: โรงพิมพ์วิบูลย์กิจ, ๒๕๑๕), หน้า ๑๔๑.

^{๑๑๗} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๔๔-๑๔๕.

๑๒) การให้ออกจากงาน (Working Leave)

จากการทบทวนปัจจัยที่สนับสนุนการบริหารงานบุคคลเกี่ยวกับการให้ออกจากงานของนักวิชาการได้กล่าวถึงรายละเอียดดังนี้

ระวีง เนตรโพธิ์แก้ว ได้กล่าวว่าเมื่อมีการรับคนงานเข้ามาทำงานในองค์กรแล้วเป็นเรื่องธรรมดาที่จะต้องมีการให้พนักงานเจ้าหน้าที่ออกจากงาน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากปัจจัยหลายอย่าง เช่น เกิดจากความบกพร่องของพนักงานเจ้าหน้าที่ หรืออาจเกิดจากองค์กรนั้นๆไม่จำเป็นต้องใช้กำลังคน การให้ออกจากงานอาจเกิดจากกรณีใดกรณีหนึ่งซึ่งจะได้อธิบายรายละเอียดดังต่อไปนี้^{๑๑๘}

๑. การลาออก (Resignation) เนื่องจากความประสงค์ของพนักงานเจ้าหน้าที่เอง ซึ่งอาจเกิดขึ้นด้วยสาเหตุต่าง ๆ กัน เช่น ได้งานที่ดีกว่าได้รับเงินเดือนน้อยไม่ได้รับความยุติธรรมเห็นงานที่ตนทำอยู่ไม่ก้าวหน้า

๒. การลดจำนวนพนักงาน (Lay off) เนื่องจากองค์กรเห็นว่าจำนวนคนงานมีมากกว่างานที่ทำอยู่ จึงลดจำนวนคนงานลง การลดจำนวนพนักงานอาจกระทำเมื่อเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

๒.๑) โครงการหรืองานที่ได้กระทำสิ้นสุดลงแล้ว

๒.๒) ไม่มีงบประมาณจะจ้างอีกต่อไป

๒.๓) ได้นำเอาเทคโนโลยีเข้ามาใช้แทนแรงงานคน

๒.๔) มีการปรับปรุงระบบหน่วยงานใหม่

๓. ปลดเกษียณอายุ (Retirement) เนื่องจากองค์กรเห็นว่าพนักงานเจ้าหน้าที่มีอายุมาก และอยู่ในสภาพที่ควรออกไปพักผ่อนได้แล้ว จึงให้ออกจากงาน โดยทั่วไปแล้วจะเกษียณอายุ เมื่ออายุได้ ๖๐ ปี แต่บางหน่วยงานอาจกำหนดเป็น ๕๕ ปี หรือ ๖๕ ปีก็มี

๔. การไล่ออก (Discharge) เป็นการให้ออกจากงานวิธีสุดท้ายและถือว่าเป็นวิธีรุนแรงที่สุด ผู้ที่ถูกไล่ออกมักกระทำผิดระเบียบอย่างรุนแรง

๕. การตาย (Death) เมื่อพนักงานเจ้าหน้าที่ตายก็ต้องให้ออกจากงาน เพื่อหาบุคคลอื่นมาทำหน้าที่แทน โดยทั่วไปเมื่อพนักงานเจ้าหน้าที่ขององค์กรตาย องค์กรนั้นๆจะต้องปฏิบัติตามกฎหมาย และระเบียบข้อตกลงต่างๆ เช่นต้องจ่ายเงินเดือนต่อไปอีก ๑ เดือนหรือมากกว่าจ่ายเงินสะสมเงินบำเหน็จตลอดจนค่าใช้จ่ายในงานศพด้วย

๑๓) แรงงานสัมพันธ์ (Labor Relation)

จากการทบทวนปัจจัยที่สนับสนุนการบริหารงานบุคคลเกี่ยวกับแรงงานสัมพันธ์ของนักวิชาการหลากหลายท่านได้กล่าวถึงรายละเอียดดังนี้

มาลินี วนาไสว ได้กล่าวว่าแรงงานสัมพันธ์ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายจัดการกับคนงานหรือสหภาพแรงงานที่เกี่ยวกับสิทธิและผลประโยชน์ในการทำงาน เช่น การเจรจาต่อรองร่วมกัน การบริหารแรงงานให้เป็นไปตามสัญญาการว่าจ้างแรงงาน การบริหารงานบุคคล การจัดการเกี่ยวกับกำลังคน และเรื่องอื่นๆ ที่เกี่ยวกับการทำงาน^{๑๑๙}

^{๑๑๘} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๙๔-๑๙๕.

^{๑๑๙} มาลินี วนาไสว, *ธุรกิจกับการบริหารแรงงาน*, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๒๓), หน้า ๒๐๗.

เกษมสันต์ วิลาวรรณ ได้กล่าวว่าแรงงานสัมพันธ์ หมายถึง ความเกี่ยวข้องหรือการปฏิบัติต่อกันระหว่างนายจ้าง องค์กรนายจ้าง กับลูกจ้าง องค์กรลูกจ้าง ตั้งแต่เริ่มเข้าทำงานจนออกจากงาน เช่น การทำสัญญาจ้างแรงงาน การมอบหมายงาน การควบคุมการทำงาน การทดลองงาน การปฏิบัติตามกฎหมายคุ้มครองแรงงาน การจ่ายค่าจ้าง การอบรมพัฒนาการจัดสวัสดิการแรงงาน ความปลอดภัยในการทำงาน การเลื่อนขั้นเงินเดือน การลงโทษการพิจารณาความดีความชอบ การโยกย้าย การยื่นข้อเรียกร้อง การเจรจาข้อเรียกร้อง การนัดหยุดงาน การปิดงาน เป็นความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันเพียง ๒ ฝ่าย คือนายจ้าง กับลูกจ้าง เรียกว่าแรงงานสัมพันธ์ระบบทวิภาคี อย่างไรก็ตามหากนายจ้างและลูกจ้างมีความขัดแย้งกัน มีข้อพิพาทแรงงาน หรือต้องการให้ภาครัฐเข้าไปมีส่วนร่วมในระบบแรงงานสัมพันธ์ โดยจะมีฝ่ายที่ ๓ คือภาครัฐเข้าไปในระบบแรงงานสัมพันธ์ เรียกว่า แรงงานสัมพันธ์ระบบทวิภาคีลักษณะกิจกรรมที่ภาครัฐจะเข้าไปร่วมด้วย เช่น การเจรจาแก้ไขข้อขัดแย้ง การไกล่เกลี่ยข้อพิพาทแรงงาน การเข้าไปส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์ การร่วมเป็นคณะกรรมการไตรภาคีต่างๆ^{๑๒๐}

ระวีง เนตรโพธิ์แก้ว ได้กล่าวว่าแรงงานสัมพันธ์ เป็นความสัมพันธ์ในลักษณะต่างๆระหว่างคนงานหรือบุคลากรในหน่วยงานกับผู้บริหารหรือผู้จัดการและในปัจจุบันได้รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายบริหารกับสหภาพแรงงานด้วยฝ่ายบริหารบุคคล จะต้องศึกษาวิชาแรงงานสัมพันธ์ ศึกษาศิลปะแห่งการอยู่ร่วมกันการทำงานร่วมกันระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง เพื่อผลิตสินค้าและบริการ เป็นการศึกษาเพื่อเข้าใจปัญหาที่เกี่ยวกับการผลิต การจ้าง การใช้และการบริหารแรงงานให้เข้าใจวัตถุประสงค์และวิธีการที่นายจ้างจัดตั้งและบริหารองค์การของตน เพื่อแสวงหาและคุ้มครองประโยชน์ของแต่ละฝ่าย ตลอดจนมาตรการของรัฐที่จะประสานประโยชน์ของทั้งสองฝ่ายเข้าด้วยกันการที่จะมีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างลูกจ้างหรือบุคลากรในองค์การกับนายจ้าง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ มีสิ่งที่จะต้องพิจารณาหลายประการเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ได้แก่^{๑๒๑}

๑. ให้โอกาสในความก้าวหน้าของบุคลากรในหน่วยงานมากที่สุด
๒. รักษาระดับค่าจ้างที่มั่นคง มีโครงสร้างของค่าจ้างเงินเดือนที่ดี
๓. ช่วยเหลือบุคลากร ในด้านความปลอดภัย สุขภาพอนามัยและการกินอยู่
๔. พัฒนาบุคลากรทุกระดับขึ้น เพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถ
๕. จัดระบบบริหารให้มีประสิทธิภาพ เลือกบุคคลที่มีความสามารถไว้ในตำแหน่งที่เหมาะสมเท่าที่จำเป็น

๖. มีหลักประกันสิทธิของบุคลากรในอันที่จะอุทธรณ์คำสั่งของหัวหน้าหน่วยงานเพื่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน ในปัจจุบันนี้ แรงงานสัมพันธ์จะอ้างถึงความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายบริหารกับสหภาพแรงงาน (Labor Union) ประเทศต่างๆ ที่เจริญแล้ว คนงานเกือบทุกคนจะเป็นสมาชิกของสหภาพแรงงาน ค่าจ้างและเงื่อนไขของการจ้างงานจะถูกเจรจา โดยผ่านทางกระบวนการที่เรียกว่า “การเจรจาดำเนินการ” (Bargaining) ระหว่างสหภาพแรงงานกับฝ่ายบริหารสหภาพแรงงานเป็นกลุ่มคนกลุ่มหนึ่งซึ่งก็คือพนักงาน คนงานในสังคมที่คาดหวังว่าพวกเขาจะได้รับผลตอบแทนเพิ่มขึ้นได้รับหลักประกัน

^{๑๒๐} เกษมสันต์ วิลาวรรณ, กฎหมายแรงงาน, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์วิญญูชน, ๒๕๕๐), หน้า ๑๕๖.

^{๑๒๑} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๙๕-๑๙๖.

ความมั่นคงของงานได้รับการคุ้มครองจากการกระทำที่ไม่เป็นธรรมจากฝ่ายนายจ้างได้มารวมตัวหรือสมัครเป็นสมาชิกกับสหภาพแรงงานเป้าหมายอันสำคัญของสหภาพแรงงานจะอยู่ที่เรื่องค่าจ้าง ชั่วโมงการทำงานและสภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสม ตลอดจนสวัสดิการต่างๆ

๒.๓ หลักพุทธธรรมหมวดพรหมวิหาร ๔

๒.๓.๑ ความหมายของพรหมวิหาร ๔

จากแนวคิดที่เกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร ๔ ทางพระพุทธศาสนาเป็นอีกแนวคิดหนึ่งในการนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน หลายคนคงคุ้นเคยกับพรหมวิหารธรรม เพราะเหมาะสำหรับผู้บริหารนักปกครอง ที่จะนำ มาประยุกต์ใช้กับองค์หน่วยงานนั้น ๆ ของตนได้ในยุคปัจจุบันให้ดูดีอย่างเป็นระบบหลักธรรมพรหมวิหาร๔ประการหากนำไปใช้ประกอบกับการทำงานก็ยิ่งจะส่งผลให้ผู้ร่วมงานมีความสุขและถ้าผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานนำไปยึดถือปฏิบัติแล้วย่อมทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสุขในการปฏิบัติงาน ผลการทำงานย่อมดีขึ้นอย่างแน่นอนดังความหมายที่จะกล่าวต่อไปนี้

พระไตรปิฎก พรหมวิหารธรรม หมายถึง ธรรมเครื่องอยู่อย่างประเสริฐธรรมประจำใจ อันประเสริฐ หลักความประพฤติที่ประเสริฐบริสุทธิ์หลักธรรมข้อนี้ นับว่าเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้ใหญ่ หรือผู้ปกครองที่จำเป็นจะต้องประพฤติปฏิบัติ มี ๔ ประการ ดังนี้^{๑๒๒}

๑. เมตตา ความรักใคร่ปรารถนาดี มิไม่ตรีต่อประชาชนหรือผู้ใต้ปกครองกล่าวคือ ปรารถนาให้เขาเหล่านั้นมีความสุข

๒. กรุณา ความสงสาร คือ ช่วยเหลือให้ประชาชนหรือผู้ใต้ปกครองให้พ้นจากทุกข์โศก ในอันจะปลดเปลื้องบำบัดความเดือดร้อนของปวงประชารวมถึงสัตว์ทั้งปวงด้วย

๓. มุทิตา ความเบิกบานพลอยยินดีเมื่อประชาชนหรือผู้ใต้ปกครองประสบความสำเร็จ ในหน้าที่การงานก็รู้สึกชื่นชมยินดีกับความสำเร็จของเขาเหล่านั้น

๔. อุเบกขา ความวางใจเป็นกลาง คือ อันที่จะทำให้ดำรงอยู่ธรรมตามที่พิจารณาเห็นด้วย ปัญญา กล่าวคือ มีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจตราขึงไม่เอนเอียงด้วยรักและชังไม่เข้าเติมเมื่อผู้อื่นประสบ ความทุกข์ พิจารณาเห็นการกระทำของเขาเหล่านั้นตามหลักแห่งกรรมคือ การกระทำของเขาเองว่า เขาเป็นผู้กระทำขึ้นอันควรได้รับผลดีหรือชั่วสมควรแก่เหตุอันตนประกอบ

พรหมวิหาร ๔ เป็นหลักธรรมในพระพุทธศาสนาเพื่อให้ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมทั้งหลาย ออกมาโดยไม่ต้องฝืนใจ นักบริหารต้องมีพรหมวิหาร ซึ่งจะทำให้ผู้ดำรงธรรมนี้ยอมช่วยเหลือมนุษย์ เพื่อนร่วมโลก สัตว์ทั้งหลายด้วยเมตตา กรุณาและยอมรับธรรมไว้ได้ด้วยอุเบกขา ดังนั้นเมื่อมีความกรุณาที่จะช่วยเหลือปวงสัตว์ก็ต้องมีอุเบกขาด้วย เพื่อจะมีให้เสียธรรมที่มาของคำว่า พรหมวิหาร นี้มาจากคำว่า “พรหม” ซึ่ง แปลว่า ชื่อพระเป็นเจ้าผู้สร้างโลกตามศาสนาพราหมณ์ เทพในพรหมโลกและคำว่า “วิหาร” ซึ่งแปลว่า วัด ที่อยู่ของพระสงฆ์ที่ประดิษฐานของพระพุทธรูปรวมความแล้ว “พรหมวิหาร” จึงแปลว่า

^{๑๒๒} ธี.ปา (ไทย) ๑๑/๒๒๘/๒๓๒.

ธรรมของพรหมหรือธรรมของท่านผู้เป็นใหญ่มี ๔ ประการ ประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา^{๑๒๓}

พรหมวิหาร ๔ เรียกอีกอย่างหนึ่ง อปัมัญญา ๔ หมายถึง ธรรมเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ ธรรมประจำใจอย่างประเสริฐ หลักความประพฤติที่ประเสริฐบริสุทธิ์ธรรมที่ต้องมีไว้เพื่อเป็นหลักใจ และกำกับความประพฤติ และปฏิบัติตนต่อมนุษย์สัตว์ทั้งหลายโดยชอบในการบริหารจัดการของสถาน สงเคราะห์บ้านบางแควเจ้าหน้าที่ควรจะมีหลักธรรมประจำใจไว้เป็นแนวทางของตนเองเพื่อการประพฤติ ปฏิบัติที่สมบูรณ์ และเป็นแนวทางเพื่อใช้ประกอบในการทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล พรหมวิหาร ๔ ควรเจริญต่างเวลากัน ตามความเหมาะสม คือ เมตตา เจริญในยามปกติ กรุณา เจริญเห็น เขาตกทุกข์ได้ยาก มุทิตา เจริญเมื่อเห็นเขาได้ดีมีความสุข อุเบกขาเจริญเมื่อเห็นหรือรู้ว่าเขาถึงความวิบัติ ใครก็ช่วยไม่ได้^{๑๒๔}

พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช) ได้ให้ความหมายพรหมวิหาร ๔ ไว้ว่าบุคคล ผู้มีคุณธรรมครบถ้วนบริบูรณ์เท่านั้น พรหมวิหารธรรมนั้นมี ๔ ประการ คือ^{๑๒๕}

๑. เมตตา ความจริงใจ ความรัก ความปรารถนาดีต่อผู้อื่น ไม่มีเล่ห์เหลี่ยมดูได้จากสีหน้าที่ บ่งบอก คือ ยิ้มแย้มแจ่มใส และดูจากการกระทำที่มุ่งหวังให้ผู้อื่นมีดียิ่งๆขึ้นไป

๒. กรุณา ความสงสาร ความเห็นอกเห็นใจต่อเพื่อนมนุษย์ร่วมโลกยามเห็นผู้อื่น มีความลำบากก็ทนอยู่ไม่ได้ ต้องแสดงออกมาด้วยการเข้าช่วยเหลือเจือจุน ด้วยความเต็มใจเสมอ ในทำนองสุขทุกข์สุขด้วยกันเอง

๓. มุทิตา ความชื่นชมยินดีในความสำเร็จสมหวังของผู้อื่น ไม่แสดงความอิจฉาริษยา ด้วยการทนดูเห็นคนที่เขาได้ดีกว่าตัวไม่ได้ ดูได้จากการไปแสดงไมตรีจิตต่อบุคคลอื่นหรือชื่นชม ต่อความสำเร็จของผู้อื่นโดยไม่ต้องบังคับใจ

๔. อุเบกขา ความวางเฉยในเมื่อไม่อาจจะช่วยเหลือเขาได้ไม่หวั่นไหวและไม่หวั่นไหวเมื่อผู้อื่น ผิดพลาดหรือได้รับความวิบัติ ไม่แสดงอาการสมน้ำหน้าเมื่อเขาพลาด เป็นต้น

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต) ได้อธิบายความหมายเพิ่มเติมไว้ว่าพรหมวิหาร ๔ หมายถึง ธรรมเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ ธรรมประจำใจอันประเสริฐ หลักความประพฤติที่ประเสริฐบริสุทธิ์ ธรรมที่ต้องมีไว้เป็นหลักใจและกำกับความประพฤติจึงจะชื่อว่าดำเนินชีวิตหมดจด และปฏิบัติตนต่อมนุษย์ สัตว์ทั้งหลายโดยชอบได้แก่^{๑๒๖}

๑.เมตตา ความรักใคร่ ปรารถนาดีอยากให้เขามีความสุขมีจิตอันแผ่ไมตรีและคิดทำ ประโยชน์แก่มนุษย์สัตว์ทั่วหน้า

^{๑๒๓}ราชบัณฑิตยสถาน, **พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.๒๕๔๒**, (กรุงเทพมหานคร: นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์, ๒๕๔๖), หน้า ๗๖๐-๗๖๑.

^{๑๒๔}อภิ วิภังค์. (ไทย) ๓๕/๓๖๒-๑๑๓.

^{๑๒๕}พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช), **พระในบ้าน**, (กรุงเทพมหานคร : คณากรรมการพิมพ์, ๒๕๔๑), หน้า ๘-๙.

^{๑๒๖}พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต), **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม** , พิมพ์ครั้งที่ ๒๓, พ.ศ.๒๕๕๕, หน้า ๑๒๔.

๒.กรุณา ความสงสาร คิดช่วยให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ ใฝ่ใจในอันจะปลดเปลื้อง บำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์

๓.มุกตา ความยินดี ในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข มีจิตผ่องใสบันเทิง ประกอบด้วยการแช่มชื่นเบิกบานเสมอ ต่อสัตว์ทั้งหลายผู้ดำรงในปกติสุข พลอยยินดีด้วยเมื่อเขาได้ดีมีสุขเจริญงอกงามยิ่งขึ้นไป

๔.อุเบกขา ความวางใจเป็นกลาง อันจะให้ดำรงอยู่ในธรรมตามที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา คือมีจิตเรียบตรงเที่ยงตรงดุจตราขึงไม่เอนเอียงด้วยรักและชัง พิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำแล้วอันควรได้รับผลดีหรือชั่วสมควรแก่เหตุอันตนประกอบพร้อมที่จะวินิจฉัยและปฏิบัติไปตามธรรมรวมทั้งรู้จักวางเฉยสงบใจมองดูในเมื่อไม่มีกิจที่ควรทำ เพราะเขารับผิดชอบคนได้ดีแล้วเขาสมควรรับผิดชอบตนเอง หรือเขาควรได้รับผลอันสมกับที่ความรับผิดชอบของตน

พุทธทาสภิกขุ อ่างในวิทยานิพนธ์ของ พระมหาทองดี นิบโก (สุราทิพย์) อธิบายว่าเราสามารถมองเรื่องหลักธรรมพรหมวิหาร ๔ จากผู้บริหารการศึกษานักวิชาการตลอดจนพระสงฆ์ที่ให้ความหมายของหลักธรรมสำหรับผู้บริหารคือพรหมวิหาร ๔ ดังนี้^{๑๒๗}

๑. ด้านเมตตา เป็นเรื่องของความรัก ความปรารถนาดี ความหวังให้ผู้อื่นมีความสุข มีจิตใจที่มีเอื้อโย ไม่มีเล่ห์เหลี่ยมความเมตตาที่แสดงออกจะต้องปราศจากความอาฆาตพยาบาท โกรธแค้น แสดงออกทางสีหน้าและมีสายตาที่เบิกบานแช่มชื่นสายตาส่งออกใจถึงใจปีติเอิบอาบด้วยความปรารถนาดีให้มีความสุข เมตตานี้เป็นพรหมวิหารธรรมที่พึงอบรมให้ผู้บริหารสถานศึกษาให้เกิดขึ้นภายในจิตใจของทุกคน อีกอย่างหนึ่งต้องหัดแผ่จิตที่ดีให้คนอื่นสัตว์อื่น โดยเจาะจงหรือไม่เจาะจงด้วยใจที่ปรารถนา ดังคำกล่าวที่ว่า “จงอย่ามีเวรอย่าเบียดเบียนอย่ามีทุกข์ มีสุข รักษาตนให้สวัสดิ์เถิด” เมตตาเป็นรักอันบริสุทธิ์ดังภาษิตที่ว่า

“โลกโปถมภิกขาเมตตา เมตตาเป็นธรรมเครื่องค้ำจุนโลก” ฉะนั้นจึงได้มีพระพุทธานุชาตตรัสสอนไว้ให้ยกตนเป็นพยานหรือเป็นอุปมาแปลความว่า “ตนเองคิดค้นหาด้วยใจไปทั่วทุกทิศก็ไม่พบว่าตนในที่ไหน ๆ ตนของคนอื่นทั้งหลายก็เป็นที่ยรักมากของเขาเหมือนอย่างนั้น เพราะเหตุนี้ผู้ที่รักตนจึงไม่ควรเบียดเบียนผู้อื่น” และให้ยกคนที่เป็นที่รักเป็นอุปมาว่า “พึงแผ่จิตถึงสัตว์ทั้งปวงด้วยเมตตาเหมือนอย่างเห็นคนผู้เป็นที่รักเป็นที่ชอบใจแล้วเกิดไมตรีจิตมิตรใจใคร่ฉะนั้นให้หัดแผ่เมตตาเข้าให้ตนเองก่อน แล้วจึงแผ่ไปให้คนอื่นตั้งต้นแต่คนที่เป็นที่รัก เพราะจะแผ่ไปง่ายแล้วจึงแผ่ไปให้คนที่เป็นคนกลางๆ แล้วจึงแผ่ไปในคนที่เป็นคนศัตรูไม่ชอบใจกัน และให้เว้นคนที่งอให้เกิตราคะสีเนหากับคนที่ตายไปแล้วการแผ่เข้ามาให้ตนเอง เพราะจะต้องมีตนเป็นพยานอ้างอิงดังกล่าวข้างต้น พิจารณาดูก็จะเห็นได้ว่าตนเองจะต้องมีความสุขเพราะมีจิตใจสงบจากอาฆาตพยาบาทเสียก่อน อาฆาตพยาบาทนั้นเหมือนอย่างไฟที่เผาใจตนเองให้ร้อนและแผ่ความร้อนออกไปถึงคนอื่นด้วย ฉะนั้นตนเองจึงเป็นบุคคลที่ควรมีเมตตา และแผ่เมตตาเข้ามาดับไฟที่เผาใจนี้ลงเสียก่อน ประพรมลงไปด้วยน้ำคือ เมตตา ซึ่งจะเปลี่ยนจิตใจตนเองให้อยู่เย็นเป็นสุขและแผ่ความเย็นความสุขออกไปถึงผู้อื่นอีกด้วย

^{๑๒๗} พระมหาทองดี นิบโก, (สุราทิพย์), การบริหารงานของสถานสงเคราะห์บ้านบางแค กรุงเทพมหานคร โดยการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔), หน้า ๕๓-๕๕.

ดังนั้น เมตตาจึงมีความสำคัญต่อนักบริหารการศึกษา หรือผู้บริหารสถานศึกษาที่จะต้องนำไปใช้ในการบริหารงานในสถานศึกษา คือผู้บริหารต้องมีความรัก และความหวังดีต่อเพื่อนร่วมงาน ความรักจะเกิดได้ถ้าผู้บริหารรู้จักมองในแง่ดี หรือส่วนที่ดีของ เพื่อนร่วมงานถ้าพบส่วนที่เสียในตัวเอง นักบริหารต้องรู้มองข้ามและให้อภัย เมื่อพบส่วนดีก็จดจำไว้เพื่อจะได้ใช้คนให้เหมาะสมกับลักษณะ ดังนั้น เมตตาหรือความรักจึงเกิดจากการมองแง่ดีของคนอื่น ๆ ดังท่านพุทธทาสภิกขุ ประพันธ์ไว้ว่า :

“เรามีส่วนเลวบ้างช่างหัวเขา จงเลือกเอาส่วนดีเขามีอยู่เป็นประโยชน์โลกบ้างยังน่าดู ส่วนที่ชั่วอย่าไปรู้ของเขาเลยการจะหาคนดีในส่วนเดียว ย่อมวิเศษกว่าค้นหาหาเสียเหมือนมองหาหนวดเต่าตายเปล่าเลย ฝึกให้เคยมีแต่ดีมีคุณจริง”

๒. ด้านกรุณา เป็นความสงสารเห็นใจ ประารถนาดีให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ เมื่อเพื่อนร่วมงาน ประสบเคราะห์ นักบริหารต้องมีความสงสาร มั่นใจและคิดหาทางช่วยให้เขาพ้นทุกข์นั้นความสงสาร จะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อนักบริหารเปิดใจกว้างรับฟังปัญหาของผู้อื่นกรณต่างจากเมตตาตรงที่ว่า กรณาเกิดขึ้นเมื่อมองจุดด้อยของผู้อื่น ส่วนเมตตาเกิดขึ้นเมื่อมองจุดดีของเขา เช่น เราเห็นเด็กน้อยหน้าตาน่ารักเดินมาเรามีจิตเมตตาเขาเมื่อเด็กนั้นหกล้มปากแตก เรามีจิตกรุณาเขา ความกรณานี้เป็นพรหมวิหาร ธรรมอีกข้อหนึ่งที่พึงอบรมให้มีจิตใจ วิธีอบรม คือ ระวังจิตใจอย่าให้มีความคิดที่จะเบียดเบียนใคร และฝึกให้จิตใจว่าเมื่อตนเองมีทุกข์ก็ต้องการให้ความช่วยเหลือ ผู้อื่นหรือสัตว์อื่นก็ต้องการให้ผู้อื่น ช่วยเหลือเช่นกันเมื่อเป็นเช่นนี้จึงควรฝึกหัดให้จิตใจไม่นิ่งดูตาย ควรชวนช่วยช่วยเหลือทุกข์ของผู้อื่น ตามความสามารถหรือตามที่จะสามารถทำได้ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้อง มีหลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ด้านกรุณา คือมีความสงสารต่อเพื่อนร่วมงานที่ประสบเคราะห์กรรมและ คิดหาทางช่วยเหลือให้พ้นทุกข์นั้น ผู้บริหารจะต้องเปิดใจกว้างรับฟัง ปัญหาของผู้ร่วมงานด้วย

๓. ด้านมุทิตา เป็นความรู้สึกพลอยยินดีชื่นชมยินดีเมื่อผู้ได้ดี มีสุข มีจิตใจแช่มชื่นเบิกบาน ตลอดจนเห็นเขาประสบความสำเร็จพร้อมสนับสนุน ไม่มีจิตใจที่ริษยา มุทิตานี้เป็นพรหมวิหารธรรม ที่ควรอบรมให้มีขึ้นในจิตใจของผู้บริหาร และฝึกหัดให้คิดว่าตนเองมีความยินดีไม่ริษยาต่อผู้อื่น ในด้านการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในสังคมปัจจุบัน มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหาร จะต้องส่งเสริมให้คนทำงานมีโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีโอกาสพัฒนาความรู้ความสามารถจนได้เลื่อนตำแหน่ง สูงขึ้นโดยไม่กลัวว่าลูกน้องจะขึ้นมาทาบทม ไม่กีดกันใครและต้องเปิดโอกาสให้ทุกคนได้ทำงาน แสดงความสามารถเต็มที่ดังคำกลอนที่ว่า

“อันเพื่อนดีมีหนึ่งถึงจะน้อย ดีกว่าร้อยเพื่อนคิดริษยาแม้เกลือบิบบหนึ่งน้อยด้อยราคา ยังดีกว่าน้ำเค็มเต็มทะเล”

๔. ด้านอุเบกขา เป็นความวางใจเป็นกลาง ปราศจากความลำเอียง มีจิตใจที่มั่นคง เทียงตรงไม่เข้าข้างคนใดคนหนึ่งมีความยุติธรรม.อุเบกขาเป็นภาวะจิตใจที่เป็นกลางนอกจากนี้ยังเป็น พรหมวิหารธรรมที่ควรจะมีในจิตใจของผู้บริหารอีกข้อหนึ่ง เมื่อทำจิตใจเป็นอุเบกขาได้ก็ควรฝึกหัดที่จะแผ่ จิตออกไปให้แก่ผู้อื่นโดยไม่เจาะจงทั่วไป ด้วยความยินดี “มนุษย์และสัตว์ทั้งหลายมีกรรมเป็นของตนเอง เป็นทายาทรับผลของกรรม มีกรรมเป็นกำเนิด มีกรรมเป็นเผ่าพันธุ์ มีกรรมเป็นที่อาศัยทำกรรมอันใด ไว้ดีหรือชั่วก็ต้องรับผลของกรรมนั้น”

พิสิฐ เจริญสุข ได้กล่าวไว้ว่า พรหมวิหารธรรม คือธรรมเป็นหลักประจำใจกำกับพฤติกรรมคนในองค์กร ในสังคมให้เป็นไปโดยชอบธรรมถูกต้องทำนองครองธรรมก่อให้เกิดอานิสงส์นานัปการ โดยเฉพาะเมตตาธรรม ซึ่งได้รวบรวมไว้ ๑๑ ประการ ดังนี้^{๑๒๘}

๑. ยามตื่นก็เป็นสุข
๒. ยามหลับก็เป็นสุข
๓. ยามฝนก็ฝนดี ไม่มีฝนร้าย
๔. เป็นที่รักของคนทั้งปวง
๕. เป็นที่รักของสัตว์โลกทั้งมวล
๖. เทพยินดีคุ้มครองรักษา
๗. ภัยพิบัติ ศาสตร์อาวุธ ยาพิษ ไม่แผ้วพานกรำกราย
๘. มีจิตที่มั่นคงมีเสถียรภาพ
๙. มีผิวพรรณผ่องใส ใบหน้าอัมเิบ
๑๐. เมื่อเวลาสิ้นใจก็มีสติ
๑๑. เมื่อยังไม่ก้าวสู่โลกุตระธรรมก็มีความสุขดีในพรหมโลก

ปัญญา นันทภิกขุ (ป็น ปณฺณานนโท) ได้กล่าวถึง พรหมวิหาร ๔ ว่าเป็นหลักใจให้แก่ผู้ใหญ่ที่ดียวอดดำรงตนมั่นคงอยู่ในพรหมวิหาร ๔ ประการเป็นประจำในผู้น้อยเป็นนิจ คือมีเมตตารักใคร่ปรารถนาให้ผู้น้อยได้รับความร่มเย็นเป็นสุขโดยทั่วกัน ๑ กรุณาสงสารช่วยเหลือผู้ที่ทุกข์ยากจนเต็มความสามารถ ๑ มุทิตา พลอยยินดีต่อผู้น้อยที่มีความเจริญขึ้นแม้จะได้รับยกย่องดีกว่าตนก็ไม่คิดริษยา ๑ อุเบกขา วางตนเฉยๆในเวลาที่เห็นผู้น้อยต้องได้รับโทษหรือรับความวิบัติที่ตนไม่สามารถจะช่วยให้หรือตนช่วยแล้วแต่ไม่สำเร็จ ^{๑๒๙}

หลักพรหมวิหารธรรมเป็นธรรมอันประเสริฐที่พ่อแม่จะต้องยึดถือปฏิบัติในการเลี้ยงดูลูกหลานเพื่อส่งเสริมพัฒนาการทุกๆ ด้านโดยอาศัยหลักปฏิบัติดังต่อไปนี้^{๑๓๐}

๑. เมตตา แปลว่า ความรัก ความปรารถนาดี ไม่มีตรีจิต คิดช่วยเหลือให้คนทุกคนในโลกนี้ประสบประโยชน์และเป็นสุขโดยทั่วกัน จุดมุ่งหมายที่แท้จริงของเมตตานี้ขึ้นอยู่กับจิตใจให้มีความเยือกเย็น มีเมตตาอารีต่อสรรพสัตว์ทั้งหลายไม่ว่าจะเป็นสัตว์ประเภทใดโดยยึดถือหลักสัตว์ทุกตัวกลัวตายรักความสุขเกลียดทุกข์ มีความรักชีวิตเสมอเหมือนกันหมด การฝึกจิตให้มีความเมตตาสามารถทำได้ ๒ วิธีคือ การปฏิบัติปกติและการปฏิบัติเป็นหลักการการปฏิบัติปกติ อาจจะได้โดยการฝึกแผ่เมตตา เพราะการแผ่เมตตานี้หมายถึงการกระจายความหวังดีของตนให้กว้างขวางออกไปเรียกว่า “อโณธริณา” หวังให้สรรพสัตว์มีความสุขโดยทั่ว หน้าไม่หวังผลตอบแทนใดทั้งสิ้นและจะปฏิบัติเป็นประจำให้เป็นนิสัยหรือมีจิตสำนึก โดยการทำสมาธิก่อนแผ่เมตตาทำก่อนนอน กล่าวคือการตั้งใจไว้เสมอว่าขอให้มนุษย์และสัตว์ทั้งปวงจงมีความสุข โดยมีคำกล่าวที่ใช้กันโดยทั่วไป คือ

^{๑๒๘}พิสิฐ เจริญสุข, ปกิณกรรม, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๔๓), หน้า ๑๒๐.

^{๑๒๙}ปัญญา นันทภิกขุ (ป็น ปณฺณานนโท), **หน้าที่ของคน (ฉบับสมบูรณ์)**, (กรุงเทพมหานคร: ธรรมสภา, ๒๕๔๑), หน้า ๑๘๘.

^{๑๓๐}อง.เอก. (ไทย), ๒๔/๑๕/๔๒๕-๔๒๖.

สัตว์ทั้งหลายที่เป็นเพื่อนทุกข์ เกิดแก่ เจ็บตาย ด้วยกันทั้งหมดทั้งสิ้น

จงเป็นสุขเป็นสุขเถิด อย่าได้มีเวรแก่กันและกันเลย

จงเป็นสุขเป็นสุขเถิด อย่าได้มีความทุกข์กายทุกข์ใจเลย

จงมีความสุขกายสุขใจเถิด รักษาตนให้พ้นทุกข์ภัยทั้งสิ้นเทอญ

การปฏิบัติอย่างเป็นพิธีการนั้น หมายถึงการปฏิบัติแผ่เมตตาตามระเบียบของการสวดมนต์ กล่าวคือเมื่อสวดมนต์ประจำวันหรือก่อนนอนโดยมีการปฏิบัติตามคำสอนของผู้กล่าวนำอาณิสสรของการแผ่เมตตานี้ พระพุทธองค์ได้ทรงสรุปไว้มี ๑๑ ประการ คือ

๑. นอนหลับสบาย
๒. ตื่นขึ้นก็สบาย
๓. ไม่ฝันร้าย
๔. คนรัก
๕. อมนุษย์รัก
๖. เทวดารักษา
๗. คู่กันอันตราย
๘. จิตตั้งมั่น
๙. ผิพรรณผ่องใส
๑๐. ไม่ตายอย่างหลงใหล
๑๑. ถ้ายังไม่บรรลุนิพพาน ตายแล้วไปสู่พรหมโลก

หากพิจารณาในความหมายปัจจุบัน คือความรักหรือความปรารถนาดีนั่นเอง ความต้องการที่จะให้สัตว์ทั้งหลายมีความสุขถ้วนหน้า มีความสำเร็จในชีวิตด้วยความบริสุทธิ์ใจเมตตา จึงเป็นความรักที่สูงกว่าความรักทั่วไปโดยจะเป็นมอบความรัก โดยไม่หวังผลตอบแทนใดๆเป็นความรักของผู้ใหญ่ เช่น พ่อแม่หรือผู้มีฐานะสูงในสังคมมีความเมตตาต่อผู้ได้บังคับบัญชาของตนเมื่อบุคคลมีความเมตตาการแสดงออก ทางการกระทำที่เรียกว่าพฤติกรรม ๓ คือ กายกรรม วาจกรรมและมโนกรรม จะมีลักษณะอนุเคราะห์ช่วยเหลือหรือทำประโยชน์ต่อกันอย่างเต็มที่ทางพระพุทธศาสนาสอนเรื่องเมตตาหรือความรักให้เป็นแบบความรักทั่วไปส่วนในเมตตาสูตรได้กล่าวไว้ว่า “มารดา ผู้มอบบุตรคนเดียว ผู้เกิดในตนแม้ด้วยชีวิตฉันใดบุคคลพึงเจริญเมตตาจิตไม่มีขอบเขตในสรรพสัตว์แม้ฉะนั้น”

๒. กรุณา แปลว่า ความสงสาร คือคิดจะช่วยให้ผู้อื่นพ้นทุกข์เดือดร้อนได้แก่ใฝ่ใจที่จะปลดปล่อยบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของคนและสัตว์ทั้งปวง การปฏิบัติเกี่ยวกับกรุณานั้นเริ่มต้นด้วยความสงสารผู้ได้รับความทุกข์ยากลำบากตามเหตุการณ์นั้นๆเช่นการช่วยเหลือคนเจ็บการช่วยเหลือคนตกยากอนาถา การช่วยเหลือคนขาดแคลน

๓. มุทิตา แปลว่า ความชื่นบาน ความพลอยยินดีในเมื่อผู้อื่นได้ดีหลักธรรมข้อนี้เป็นลักษณะของผู้มีจิตใจกว้างขวางยินดีต่อความดีของผู้อื่นนักกีฬาที่แข่งขันแล้วฝ่ายตรงข้ามชนะก็แสดงออกซึ่งความยินดีไม่อิจฉาริษยา หรือกลั่นแกล้งนอกจากนี้ยังหมายถึงการสนับสนุนแก่ผู้สร้างสรรค์สิ่งประดิษฐ์ต่างๆเพื่อประโยชน์แก่สังคมอีกด้วย

๔. อุเบกขา แปลว่า ความวางใจเป็นกลาง ความวางเฉยไม่ดีใจไม่เสียใจเมื่อผู้อื่นถึงความวิบัติโดยพิจารณาข้อเท็จจริงกล่าวคือในการตัดสินเรื่องใดก็ใคร่ครวญด้วยปัญญาไม่เผลออย่างถูกต้องมีความเป็นธรรมสามารถใช้สติปัญญาพิจารณาข้อเท็จจริงอย่างถูกต้องเที่ยงธรรม

วราญา ทองอุ่น ได้กล่าวไว้ว่าผู้ใดมีคุณธรรมตามพรหมวิหาร ๔ ผู้นั้นได้ชื่อว่าเป็นผู้มีพระคุณยิ่งใหญ่เพราะผู้ที่มีคุณธรรมตามพรหมวิหารคือผู้ที่มีพฤติกรรมกาปฏิบัติเกื้อกูลต่อผู้อื่นโดยมีหลักสู่การปฏิบัติดังนี้^{๑๓๑}

๑. เมตตา (Loving Kindness) มีความรักใคร่ปรารถนาที่จะให้เป็นสุข หมายถึง พฤติกรรมมีความหวังดีเพื่อให้ผู้อื่นมีความสุข มีจิตใจแผ่ไมตรีจิต สนับสนุนกับผู้อื่นหวังความดีงามแก่เขาอยากให้เขามีความสุข ไม่อยากให้มีอันตรายจากความอาฆาตบาดหมางใจกันปรารถนาให้มีความสามัคคีกลมเกลียวกัน เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน หวังให้เขาเจริญด้วยความรู้ความสามารถเป็นทางให้เกิดลาภ ยศและชื่อเสียง รักษาตนให้มีความสุขโดยสวัสดิภาพเมตตาธรรมเป็นเครื่องบำรุงอภัยตัย ร้อนใจให้จิตคิดเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่กัน ชำระล้างเสียซึ่งมลทินคือ ความพยาบาท ความเห็นแก่ได้ ความเห็นแก่ประโยชน์ถ้าดวงจิตมีเมตตาแล้ว จะป้องกันความคิดวิปริตในทางทำลายให้ร้ายป้ายสีในทางเสียหายไม่เป็นความจริงได้สังคมก็จะอยู่เป็นสุข องค์การก็จะสามัคคี สมกับสภาวะจิตของสมเด็จพระมหาสมณเจ้ากรมพระยาวชิรญาณวโรรส ที่กล่าวไว้ว่า “โลก ปัตถัมภิกา เมตตา” แปลว่า “เมตตาเป็นธรรมค้ำจุนโลก”

๒. กรุณา (Compassion) มีความสงสาร คิดจะช่วยให้พ้นทุกข์ หมายถึง พฤติกรรมหวังดีเมื่อเห็นผู้อื่นมีความทุกข์ร้อน ตกทุกข์ได้ยาก ก็รู้สึกสงสาร ห่วงใจไปตามเมื่อเห็นเขามีความทุกข์ กรุณาธรรมเป็นเครื่องปราบปรามจิตใจไม่ให้คิดเบียดเบียนคนอื่นให้ได้รับความลำบากในการกระทำภารกิจกรรมต่าง ๆ ย่อมมีความลำบากทั้งกาย และใจจึงมีความเห็นใจพลอยหาวิธีไม่ให้เกิดความลำบากแก่ผู้ทำงานด้วยการอำนวยความสะดวก สนับสนุนอุปกรณ์เครื่องมือให้เต็มกำลังในการทำงาน

๓. มุทิตา (Sympathetic joy) มีความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี หมายถึง ความชื่นบานในเวลาผู้อื่นได้รับความดี เมื่อเขามีความเจริญด้วยความสามารถ เจริญด้วย ลาภ ยศและชื่อเสียง พลอยชื่นชมยินดีตามด้วยคุณธรรม มุทิตาธรรมเมื่ออยู่ในดวงจิตผู้ใด ผู้นั้นย่อมปราบปรามซึ่งความริษยา อิจฉาริษยาในคุณงามความดีของผู้อื่น เมื่อผู้อื่นได้รับความดีดรณทนไม่ได้ เราร้อน ชื่นเคือง หงุดหงิด ความอิจฉาริษยาเป็นโทษทำลายความสามัคคีความเจริญของหมู่คณะ เมื่อเกิดขึ้นย่อมชักนำจิตใจให้วิปริตไปต่าง ๆ นานา คิดแต่อุปายในการทำลายยุยงให้เสียหาย แม้เหตุแห่งความไม่เป็นจริง มีแต่มุทิตาธรรมที่ปราบปรามความอิจฉาริษยาของคนในสังคมในองค์การได้เมื่อมีมุทิตาย่อมได้รับความนิยมนับถือ จึงเป็นคุณธรรมที่ควรปลูกฝังให้มีในใจของบุคลากร ในหน่วยงานของทุกหน่วยงาน

๔. อุเบกขา (Equanimity) มีการวางตนเป็นกลาง มีความวางเฉย ไม่เสียใจไม่ดีใจเมื่อสถานการณ์ไม่เอื้อที่จะแสดงพฤติกรรมตามคุณธรรมความมีเมตตา กรุณา และมุทิตาจิตได้ อุเบกขาธรรมเป็นคุณธรรมของผู้ใหญ่ ผู้นำ หัวหน้างาน ที่ปกครองพนักงาน เจ้าหน้าที่หมู่คณะที่ต้องประพฤติดอย่างสม่ำเสมอเมื่อมีผู้ประพฤติอย่างสม่ำเสมอเมื่อมีผู้ประพฤติดีก็ต้องชมยกย่องสรรเสริญคุณงาม

^{๑๓๑} วราญา ทองอุ่น, มนุษย์สัมพันธ์ในองค์การ, (สุรินทร์: มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์, ๒๕๔๘),

สรุป เมตตา คือความเอ็นดูรักใคร่ปราศจากราคะมีความคิดและต้องการช่วยให้ผู้อื่นมีความสุขและลักษณะการแสดงออกที่ตรงข้ามกับพยาบาท เมตตา คือความรักใคร่ ความปรารถนาให้ได้สุข และมีจิตอันแผ่ไมตรีและประโยชน์แก่สัตว์ทั่วหน้า

๒.กรุณา คือสภาวะของจิตที่วันไหนไปเพราะความทุกข์ของผู้อื่นเหมือนอย่างถ้าซื้อได้ก็จะซื้อความทุกข์ของเรา คือจะช่วยให้ความทุกข์ของเขาหมดสิ้นไป จึงมีการที่ทนเฉยอยู่ไม่ได้ต้องชวนช่วยเหลือเพื่อบำบัดทุกข์ ปราศจากความคิดเบียดเบียนซ้ำเติมเห็นใครตกอยู่ในความทุกข์ไม่มีที่พึ่งก็อดอยู่ไม่ได้ที่จะต้องคิดช่วย กรุณาจึงเป็นพรหมวิหารธรรมอีกข้อที่พึงอบรมให้มีในจิตวิธีอบรมคือระวังไม่ให้คิดเบียดเบียนใคร และตั้งใจให้คิดว่าเมื่อตนเองมีทุกข์ ก็ต้องการความช่วยเหลือจากผู้อื่น สัตว์อื่นก็ฉันนั้น ดังนั้นแล้วก็ตั้งใจไม่ให้นิ่งดูตาย ให้ชวนช่วยเหลือทุกข์ของผู้อื่นตามความสามารถหรือตามที่ควรจะทำให้หมดแฉ่จิตใจที่กรุณาออกไปแก่คนและสัตว์ทั้งหลาย โดยเจาะจงหรือไม่เจาะจงทั่วไปด้วยความคิดว่า “จงพ้นจากความทุกข์เดี๋ยวนี้”^{๑๓๔}

สรุป กรุณา คือความสงสาร ต้องการช่วยเหลือให้ผู้อื่นพ้นทุกข์โดยปราศจากความเศร้าโศก และมีลักษณะที่แสดงออกตรงกันข้ามกับการเบียดเบียนหรือวิหิงสาและหมายถึงความปรารถนาที่จะให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ไม่เบียดเบียนซ้ำเติมความทุกข์ของบุคคลอื่น และพยายามที่จะยื่นมือเข้ามาช่วยเหลือเพื่อให้ความทุกข์ของบุคคลต่างๆ ได้หมดไปด้วยวิธีการเหมาะสม สอดคล้องกับสภาพความทุกข์ของแต่ละบุคคล กรุณา คือ มีความใส่ใจอันปลดปล่อยบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์หรือความสงสารทนอยู่ไม่ได้ในการที่จะไม่ช่วยบุคคลผู้ที่อาจจะช่วยให้ขึ้นมาเสียจากความทุกข์ยากลำบาก

๓.มุทิตา คือ สภาวะของจิตที่บันเทิงยินดีเมื่อบุคคลอื่นได้รับความสุข ความเจริญด้วยสมบัติต่างๆ ปราศจากความริษยา เห็นใครพร้อมด้วยสมบัติก็พลอยมีมุทิตา ตัดความยินร้ายไม่ยินดีด้วยเหตุริษยาเสียได้ มุทิตาจึงเป็นพรหมวิหารอีกข้อหนึ่งที่พึงอบรมให้มีขึ้นในจิตวิธีอบรมคือระวังมิให้ริษยาในเมื่อได้เห็นได้ทราบสมบัติ คือ ความพร้อมต่าง ๆ ของผู้อื่น เมื่อความริษยาเกิดขึ้นก็พยายามระวังเสีย หัดคิดว่าตนเองมีความยินดี เมื่อตนได้สมบัติที่ชอบใจอย่างใดอย่างหนึ่งไหนเมื่อคนอื่นเขาได้จะริษยาเขาเช่นว่า “อรรถิ โลกนาสิกิ ความริษยาเป็นเหตุทำลายโลก” เมื่อมุทิตาจิตให้เกิดขึ้นได้ก็หัดแฉ่จิตเช่นนี้ออกไปสู่คนอื่น สัตว์อื่น โดยเจาะจงหรือไม่เจาะจงทั่วไปโดยคิดว่า “จงอย่าวิบัติจากสิ่งที่ได้แล้ว”^{๑๓๕}

สรุป มุทิตา คือ ความคิดและการแสดงออกถึงความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดีมีความสุขในทางที่ไม่ผิดศีลธรรมหรือพ้นจากทุกข์ด้วยใจบริสุทธิ์และมีลักษณะที่แสดงออกตรงกันข้ามกับความริษยาและหมายถึงการมีจิตใจพลอยยินดีต่อความสำเร็จและความสุขที่บุคคลอื่นได้รับอย่างจริงใจไม่มีจิตที่มุ่งในทางอิจฉา ริษยาต่อบุคคลที่ประสบความสำเร็จนั้นๆ และพร้อมจะส่งเสริมให้บุคคลดังกล่าวมีสุขหรือสมหวังยิ่งขึ้นไป

๔.อุเบกขา คือการวางเฉยวางใจเป็นกลาง ไม่ยินดียินร้ายเมื่อสุคติวิสัยจะแสดงเมตตา กรุณา มุทิตา ได้โดยใช้ปัญญาคิดไตร่ตรองเหตุผลและผลในสิ่งที่เกิด กล่าวคือมีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจดั่งตรา ชั่ง สมควรแก่เหตุอันตนประกอบ พร้อมทั้งจะวินิจฉัยและปฏิบัติไปตามธรรม รวมทั้งรู้จักการวางเฉยสงบ

^{๑๓๔} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๔๘-๑๔๙.

^{๑๓๕} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๔๘-๑๔๙.

มองดู ในเมื่อไม่มีกิจควรทำ เพราะเขารับผิดชอบตนได้ดีแล้วเขาควรรับผิดชอบตนเองหรือเขาควรได้รับผลอันสมควรกับความรับผิดชอบของตน^{๑๓๖}

สรุป อุเบกขา คืออาการที่แสดงออกถึงการวางเฉย ไม่ดีใจหรือไม่เสียใจเมื่อผู้อื่นได้รับความวิบัติในเมื่อตนเองไม่อาจช่วยได้หรือแสดงออกความเป็นกลางเมื่อต้องให้ความยุติธรรมแก่ผู้อื่น โดยปราศจากความลำเอียง ๔ ประการ รัก เกลียด หลง หรือ กลัว และลักษณะที่แสดงออกตรงข้ามกับความยินดีหรือยินร้ายและหมายถึงการทำใจเป็นกลางหรือวางเฉยในกรณีที่บุคคลใกล้ชิดหรือบุคคลทั่วไป ประสบเคราะห์กรรมในกรณีที่สุดวิสัยจะยื่นมือเข้ามาช่วยเหลือได้ ตลอดจนการรู้สึกวางเฉยไม่ดีใจต่อความสำเร็จของบุคคลอื่นเกินพอดีพอสมควร

๒.๔ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาทบทวนจากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความคิดเห็นและเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร ตลอดจนเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร ปรากฏว่ามีผู้ศึกษาวิจัยในกรณีนี้หลายท่านซึ่งผู้วิจัย ได้คัดสรรผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องนำเสนอหลักพรหมวิหาร ๔ ได้จากการศึกษาหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาที่ทรงบัญญัติไว้ในสูตรต่างๆ เพื่อการประยุกต์ใช้กับการบริหารงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการบริหารงานให้งานสำเร็จลุล่วง ตามเป้าหมายมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นดังนี้:

พระมหาสุทธีชัย ฐิตชโย(ถาวรศีล) ได้วิจัยเรื่องการศึกษาเชิงวิเคราะห์หลักพรหมวิหาร ๔ ในคัมภีร์ทางศาสนา โดยเนื้อหาสาระสำคัญของวิทยานิพนธ์เล่มนี้วิเคราะห์ถึงคำแปลความหมายลักษณะวิธีการเจริญวิธีแผ่โทษที่เกิดขึ้นจากการขาดเมตตา กรุณา มุทิตาและอุเบกขา รวมถึงผลหรืออานิสงส์ของพรหมวิหาร โดยมุ่งเน้น ศึกษาจากพระไตรปิฎก คัมภีร์อรรถกถา ฎีกาในเชิงอรรถของวิทยานิพนธ์ และเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องของพรหมวิหารแล้วนำมาวิเคราะห์ประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันเพื่อความสุขต่อตัวเองและส่วนรวม^{๑๓๗}

พระชัยชนะ ธมมทินโน ได้วิจัยเรื่อง “การเปรียบเทียบหลักมนุษยชนกับสัทธิมมนุษยชนทางพุทธศาสนา” ศึกษาพบว่า หลักพรหมวิหาร ๔ ได้กล่าวถึงในพระอภิธรรมปิฎกไว้ว่า^{๑๓๘}

ภิกษุในศาสนานี้เจริญมรรคปฏิบัติเพื่อเข้าถึงรูปภาพ สัจจจากภาพ สัจจจากอกุศลธรรมทั้งหลายแล้วบรรลุปฐมฌานที่ สหระคตด้วยเมตตาประกอบด้วยวิบากวิจารณ์มีปิติและสุขอันเกิดแต่วิเวกอยู่ในสมัยใด ผัสสะ อวิกเขปะมีในสมัยนั้นสภาวะธรรมเหล่านี้ชื่อว่ากุศล การเจริญปฏิบัติเพื่อเข้าถึงรูปภาพ บรรลุจตุตถฌานที่สหระคตด้วยอุเบกขา ไม่มีทุกข์ไม่มีสุข เพราะละสุขและทุกข์ได้ เพราะโสมนัสและโทมนัสดับสนิทในก่อน มีสติบริสุทธิ์เพราะอุเบกขา อยู่ในสมัยใด ผัสสะ อวิกเขปะ มีในสมัยนั้นสภาวะธรรมเหล่านั้นชื่อว่ากุศลจะเห็นได้ว่าการเจริญอุปัฏฐกา ๔ ในพระอภิธรรมปิฎก คือ

^{๑๓๖} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๔๘-๑๔๙.

^{๑๓๗} พระมหาสุทธีชัย ฐิตชโย(ถาวรศีล), “ศึกษาเชิงวิเคราะห์หลักพรหมวิหาร ๔ ทางพระพุทธศาสนา”, วิทยานิพนธ์ศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๔๖), หน้า ๑๒๐.

^{๑๓๘} พระชัยชนะ ธมมทินโน, (นาทองไชย), ศึกษาเปรียบเทียบหลักมนุษยชนกับหลักสัทธิมมนุษยชนทางพุทธศาสนา, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๘), หน้า ๓๗

เมตตา คือ ความปรารถนา อยากให้เขามีความสุข มีจิตใจอันเป็นไมตรีต้องการให้เขามีความร่มเย็นในมนุษย์และสัตว์ทั้งหลาย

กรุณา คือ ความสงสารคิดช่วยเหลือให้เขาพ้นทุกข์ใส่ใจในการปลดปล่อยบำบัด ความทุกข์ยากของมนุษย์และสรรพสัตว์ทั้งหลาย

มุทิตา คือ ความยินดีปรารถนาให้ผู้อื่นเป็นสุขไม่ว่าชีวิตมนุษย์หรือสัตว์ที่เกิดมาร่วมโลกกันทั้งหลาย พลอยยินดีด้วยเมื่อเขามีความสุข

อุเบกขา คือ ความวางใจเป็นกลาง ไม่เอนเอียงด้วยความรักและความซึ้งพร้อมที่จะปฏิบัติตามหลักธรรมเพราะการเจริญอัปปมัญญา ๔ เป็นหลักมนุษยธรรมที่ประเสริฐยิ่งถ้ามนุษย์มีพรหมวิหาร ๔ จะต้องนำพาความสงบและสันติสุขมาสู่มวลมนุษย์และสัตว์ทั้งหลาย

พระมหาสมชาย สิริจนโท ได้วิจัยเรื่อง “พุทธธรรมเพื่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตตามแนวทางพระพุทธคุณ (สมาน สุเมโธ) พบว่า ความหมายของหลักพรหมวิหาร ๔ ว่าเป็นการเจริญจิตภาวนาโดยธรรม ที่พึงแผ่ออกไปในสรรพสัตว์ทั้งหลายโดยมีสติอย่างสม่ำเสมอไม่ประมาณไม่จำกัดขอบเขต โดยมากเรียกว่า พรหมวิหาร ๔ แปลว่า ธรรมเป็นเครื่องอยู่อย่างประเสริฐหรือคุณธรรมประจำตัวของท่านผู้มีจิตใจกว้างขวางยิ่งใหญ่แยกออกได้ ๔ ประการ คือ^{๑๓๙}

๑. เมตตา คือ ความรัก ปรารถนาดี มีไมตรีอยากให้สรรพสัตว์มีสุขถ้วนหน้า
๒. กรุณา คือ อยากช่วยเหลือสรรพสัตว์ ให้หลุดพ้นจากภาวะแห่งทุกข์
๓. มุทิตา คือ ความพลอยยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดีมีสติแช่มชื่นเบิกบาน
๔. อุเบกขา คือ มีใจเป็นกลางวางเฉยในอิฏฐารมณ์ และอนิฏฐารมณ์แล้วปราศจากอคติ คือ มีรักมีเกลียด

พระวิวัฒน์ รอดสุโข ได้กล่าวไว้ในวิทยานิพนธ์เรื่องเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและความคงทนในการเรียนรู้วิชาพระพุทธศาสนา เรื่องสังคหวัตถุ ๔ พรหมวิหาร ๔ ไตรลักษณ์ ๓ กลุ่มสร้างเสริมลักษณะนิสัยชั้นประถมศึกษาปีที่ ๔ ระหว่างการสอนด้วยหนังสือการ์ตูนและการสอนตามปกติพบว่า นักเรียนที่สอนโดยการสอนด้วยหนังสือการ์ตูนประกอบวิชาพระพุทธศาสนา มีความรู้เพิ่มขึ้นและมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงกว่านักเรียนที่สอนโดยการสอนตามปกติ^{๑๔๐}

พระปลัดคำภา สิมบิตา ได้วิจัยเรื่อง “การใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ในกาบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาในกลุ่ม ๗” พบว่า^{๑๔๑}

^{๑๓๙} พระมหาสมชาย สิริจน โท, “พุทธธรรมเพื่อการพัฒนาคุณภาพตามแนวทางของพระพุทธคุณ (สมาน สุเมโธ)”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๗), หน้า ๔๑.

^{๑๔๐} พระวิวัฒน์ รอดสุโข, “เปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และความคงทนในการเรียนรู้วิชาพระพุทธศาสนาเรื่อง สังคหวัตถุ ๔ พรหมวิหาร ๔ ไตรลักษณ์ ๓ กลุ่มสร้างเสริมลักษณะนิสัยชั้นประถมศึกษาปีที่ ๔ ระหว่างการสอนด้วยหนังสือการ์ตูนและการสอนตามปกติ”, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, ๒๕๔๕), หน้า ๑.

^{๑๔๑} พระปลัดคำภา สิมบิตา, “การใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนพระปริยัติสามัญศึกษาในกลุ่ม ๗”, ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, ๒๕๕๒).

๑. ครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาใน กลุ่ม ๗ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

๒. ครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาใน กลุ่ม ๗ ที่มีสถานภาพต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนโดยภาพรวมและหลายด้าน พบว่าไม่แตกต่างกัน

๓. ครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาใน กลุ่ม ๗ ที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนโดยภาพรวมและรายได้ พบว่า ไม่แตกต่างกัน

๔. ครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาในกลุ่ม ๗ ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดโรงเรียนแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนโดยภาพรวมและรายได้ พบว่า ไม่แตกต่างกัน

พระมนิต เตชวโร (อดูนอก) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “รัฐศาสตร์แนวพุทธ:พรหมวิหาร ๔ กับนักปกครอง” จากการศึกษาวิจัยดังกล่าวได้สรุปได้ว่า พรหมวิหาร ๔ เป็นหลักธรรมสำหรับผู้ใหญ่ผู้นำหรือนักปกครอง ถ้านักปกครองปฏิบัติตามย่อมได้รับความเคารพยกย่องสรรเสริญและเป็นที่รักที่พอใจของประชาชนแต่หากนักปกครองไม่ปฏิบัติตามหลักพรหมวิหาร ๔ ปัญหาจะเกิดขึ้นในการบริหารและการปกครอง ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือประชาชนเกลียดชังเพราะว่าหลักการปกครองตามหลักรัฐศาสตร์ในทางพระพุทธศาสนามีได้มุ่งเน้นที่ระบบ แต่เน้นที่ตัวนักปกครอง เมื่อนักปกครองมีคุณธรรม จริยธรรมในการบริหารและการปกครองแล้วย่อมทำให้รัฐและประชาชนมีความสุขและชีวิตที่ดีได้ไม่ว่ารัฐนั้นจะอยู่ในระบบการปกครองแบบใดก็ตาม^{๑๔๒}

พันตำรวจตรี พรหม วุฒิวิวัฒน์ชัย ได้วิจัยเรื่อง “หลักพรหมวิหาร ๔ กับหลักการปฏิบัติหน้าที่ตามอุดมคติของตำรวจ: ศึกษาเฉพาะกรณีข้าราชการตำรวจประจำสถานีตำรวจนครบาลดุสิต” จากการวิจัยพบว่า หลักพรหมวิหาร ๔ เป็นหลักที่มีความสัมพันธ์กับหลักอุดมคติของตำรวจ ทั้ง ๙ ข้อเป็นอย่างดี สามารถใช้แทนกันได้ในการปฏิบัติ^{๑๔๓}

เนตรชนก โพธารามิก ได้วิจัยเรื่อง “วิธีการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ เพื่อพัฒนาสังคม” การวิจัยพบว่า พรหมวิหารธรรม คือ ธรรมเป็นเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ เรียกอีกอย่างหนึ่งว่า อัปมัญญา คือธรรมที่แผ่ไปไม่มีประมาณ เป็นหลักปฏิบัติพื้นฐานในการดำรงชีวิตเป็นคุณธรรม ที่เกื้อหนุนกรรมดีทั้งหลายให้สมบูรณ์และสร้างสันติสุขสู่สังคม ให้นุชนัยรู้จักการพัฒนาตนเองให้อยู่ในสัมมาทิฐิ^{๑๔๔}

^{๑๔๒}พระมนิต เตชวโร (อดูนอก), “รัฐศาสตร์แนวพุทธ:พรหมวิหาร ๔ กับนักปกครอง”, **วิทยานิพนธ์ ศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐).

^{๑๔๓}พันตำรวจตรี พรหม วุฒิวิวัฒน์ชัย, “หลักพรหมวิหาร ๔ กับหลักการปฏิบัติหน้าที่ตามอุดมคติของตำรวจ: ศึกษาเฉพาะกรณีข้าราชการตำรวจประจำสถานีตำรวจนครบาลดุสิต”, **วิทยานิพนธ์อักษรศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหิดล, ๒๕๔๕).

^{๑๔๔}เนตรชนก โพธารามิก, “วิธีการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร๔ เพื่อพัฒนาสังคม” **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, สาขาพระพุทธศาสนา, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒).

วิเชียร ด้วงพริ้ม ได้วิจัยเรื่อง “ความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการบริหารงานตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้นำท้องถิ่นกรณีศึกษา เทศบาลตำบลหัวไทร อำเภอหัวไทร จังหวัดนครศรีธรรมราช” ผลการวิจัยพบว่า^{๑๔๕}

๑. ผลการวิจัยความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการบริหารงานตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้นำท้องถิ่นจำแนกตามเพศพบว่าทั้งเพศชายและเพศหญิงโดยภาพรวมมีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน

๒. ความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการบริหารงานตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้นำท้องถิ่นจำแนกตามอายุ พบว่า อายุตั้งแต่ ๒๐ ปี ถึง ๕๐ ปี และตั้งแต่ ๕๑ ปีขึ้นไปโดยภาพรวมมีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน

๓. ความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการบริหารงานตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้นำท้องถิ่นจำแนกตามการศึกษา พบว่า การศึกษาค่ำกว่าปริญญาตรีขึ้นไปและปริญญาตรีขึ้นไปโดยภาพรวมมีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน

๔. ความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการบริหารงานตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้นำท้องถิ่น จำแนกตามอาชีพ พบว่า อาชีพข้าราชการ อาชีพพ่อค้า นักธุรกิจและรับจ้างทั่วไปโดยภาพรวมมีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน

สุรพงษ์ เฟื่องขุนทด ได้วิจัยเรื่อง “การประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมและหลักพรหมวิหารธรรมของข้าราชการทหารสังกัดกองบัญชาการกองทัพไทยเพื่อความมั่นคงแห่งชาติ” ผลการวิจัยข้าราชการที่จบปริญญาตรีขึ้นไปเป็นคนที่มีความรู้สูง อาจจะไม่มีเชื่อเรื่องทางศาสนา มากนักในขณะเดียวกันผู้จบต่ำกว่าปริญญาตรี อาจจะมีความเชื่อเรื่องทางศาสนาสูงกว่า ดังนั้นผลการวิจัยจึงออกมาเช่นนี้ซึ่งน่าจะสอดคล้องกับความเป็นจริง^{๑๔๖}

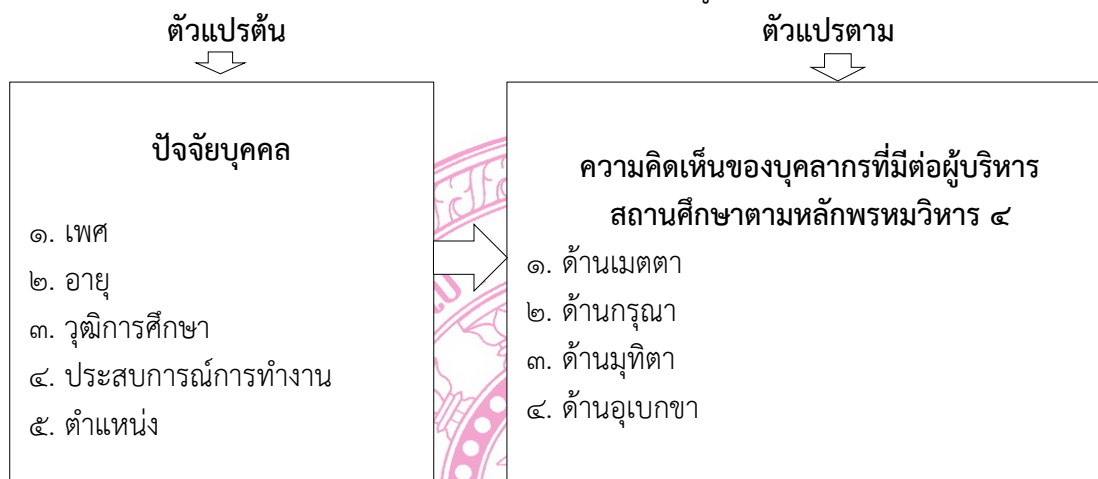
สรุปได้ว่าผู้บริหารสำคัญที่จะปรับการทำงานให้เข้ากับหลักพรหมวิหาร ๔ เพื่อที่ทำให้ผู้บริหารมีจิตใจทำให้เกิดประโยชน์ในหน้าที่โดยเฉพาะเพื่อนร่วมงาน โดยใช้หลักพรหมวิหาร ๔ เช่น ๑) หลักเมตตา ผู้บริหารต้องมีความเมตตา เอื้อเฟื้อให้กับเพื่อนร่วมงาน จะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ๒) หลักกรุณา หมายถึงผู้บริหารจะต้องมีความช่วยเหลือเมื่อเพื่อนร่วมงานเกิดความเดือดร้อนให้เพื่อนร่วมงานพ้นทุกข์ ๓) หลักมุทิตา หมายถึงผู้บริหารต้องพลอยยินดีเมื่อเพื่อนได้รับตำแหน่งหน้าที่ดี ๔) หลักอุเบกขา หมายถึงผู้บริหารจะต้องมีการวางเฉยบางครั้งที่มีเรื่องไม่ดีกับเพื่อนร่วมงานหรือดูแลไม่ให้เกิดปัญหา

^{๑๔๕} วิเชียร ด้วงพริ้ม, “ความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการบริหารงานตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้นำท้องถิ่น: ศึกษาเฉพาะการเทศบาลตำบลหัวไทร อำเภอหัวไทร จังหวัดนครศรีธรรมราช”, **วิทยานิพนธ์ ศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐).

^{๑๔๖} สุรพงษ์ เฟื่องขุนทด “การประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมและหลักพรหมวิหารธรรมของข้าราชการทหารสังกัดกองบัญชาการกองทัพไทยเพื่อความมั่นคงแห่งชาติ”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑).

๒.๕ กรอบแนวคิดในการวิจัย

งานวิจัยเรื่องความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนสังกัดเทศบาลนครสกลนคร อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกำหนดเป็นกรอบแนวคิดด้านตัวแปร ดังแผนภูมิที่ ๑.๑



แผนภูมิที่ ๑.๑ แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ ๓

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เพื่อศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนสังกัดเทศบาลนครสกลนคร อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร โดยการดำเนินการวิจัยมีลำดับดังนี้

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

๓.๑ รูปแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้ระเบียบการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ซึ่งเป็นการใช้รูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research)

๓.๒ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

๓.๒.๑ ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยได้แก่บุคลากรโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครสกลนคร อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร จำนวน ๔ โรงเรียนจำนวน ๑๖๐ คน

๓.๒.๒ กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ บุคลากรโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครสกลนคร อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร จากจำนวน ๔ โรงเรียน โดยใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน ๑๑๓ คน

จากเทคนิคกลุ่มสุ่มตัวอย่างโดยเปิดตารางของเครซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan)^๑ และเป็นสัดส่วนแล้วผู้วิจัยได้สุ่มกลุ่มตัวอย่าง อย่างง่าย ดังตาราง ๑.๑ ดังต่อไปนี้

^๑รองศาสตราจารย์ธานีศ ศิลป์จารุ, การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS, พิมพ์ครั้งที่ ๙ (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์บิซซิเนสอาร์แอนด์ดี, ๒๕๕๑), หน้า ๔๙.

ตาราง ๑.๑ แสดงประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ลำดับ	แหล่งข้อมูลโรงเรียน	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
๑	โรงเรียนเทศบาล ๑ เชิงชุมประชาอนุกุล	๔๐	๒๘
๒	โรงเรียนเทศบาล ๒ เชิงชุมอนุชนวิทยา	๔๐	๒๘
๓	โรงเรียนเทศบาล ๓ ยุติธรรมวิทยา	๔๐	๒๘
๔	โรงเรียนเทศบาล ๔ รัฐประชานุเคราะห์	๔๐	๒๙
	รวม	๑๖๐	๑๑๓

๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่แบบสอบถาม (Questionnaires) ผู้วิจัยสร้างจากแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับของลิเคิร์ท (Likert) โดยการแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาโดยมีวิธีการสร้างแบบสอบถามและการหาคุณภาพของเครื่องมือดังนี้

๓.๓.๑ การสร้างแบบสอบถาม

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างแบบสอบถามโดยมีเนื้อหาครอบคลุมวัตถุประสงค์และเนื้อหาจากแนวคิดที่ต้องการศึกษามีทั้งหมด ๓ ขั้นตอนดังนี้

ชุดที่ ๑ แบบสอบถามบุคลากร ดังนี้

ตอนที่ ๑ แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับแบบสอบถามซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน ตำแหน่ง จำนวน ๕ ข้อ

ตอนที่ ๒ แบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับการศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนสังกัดเทศบาลนครสกลนคร อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ลักษณะแบบสอบถามเป็นคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) ๕ ระดับ ซึ่งประกอบด้วย ทักษะในการปฏิบัติงานมากที่สุด ทักษะในการปฏิบัติงานมากที่สุด ทักษะในการปฏิบัติงานมากที่สุด ทักษะในการปฏิบัติงานมากที่สุด ทักษะในการปฏิบัติงานปานกลาง ทักษะในการปฏิบัติงานน้อย และทักษะในการปฏิบัติงานน้อยที่สุด ที่กำหนดไว้ในขอบเขตในการศึกษาโดยกำหนดน้ำหนักคะแนน เป็น ๕ ระดับ ดังนี้

ระดับความคิดเห็น

มากที่สุด

มาก

ปานกลาง

น้อย

น้อยที่สุด

ค่าน้ำหนักคะแนนของตัวเลือกตอบ

กำหนดให้มีค่าเท่ากับ ๕ คะแนน

กำหนดให้มีค่าเท่ากับ ๔ คะแนน

กำหนดให้มีค่าเท่ากับ ๓ คะแนน

กำหนดให้มีค่าเท่ากับ ๒ คะแนน

กำหนดให้มีค่าเท่ากับ ๑ คะแนน

ตอนที่ ๓ เป็นแบบสอบถามแบบปลายเปิด ซึ่งเป็นคำถามที่ให้ผู้ตอบแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาแนวทางและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนสังกัดเทศบาลนครสกลนคร อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร

๓.๓.๒ การหาคุณภาพของแบบสอบถาม

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จเรียบร้อยแล้วไปหาคุณภาพแบบสอบถาม โดยหาค่าเที่ยงตรง (Validity) และค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ดังนี้

๑). หาค่าความเที่ยงตรง (Validity) โดยการนำแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญช่วยตรวจสอบความถูกต้องและครอบคลุมของเนื้อหาที่ต้องการศึกษา ซึ่งเป็นการหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) สำหรับผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม มีจำนวน ๕ ท่าน

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

๒). หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยการนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไข จากการตรวจสอบของผู้เชี่ยวชาญและไปทดลองใช้ (Try out) กับบุคลากร โรงเรียนมหาราชพาราม เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร ที่ไม่ได้เป็นกลุ่มตัวอย่าง ๓๐ คน และนำมาตรวจสอบหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Co-Coefficient) ของความเชื่อมั่นตามวิธีการของครอนบาค^๓ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ (SPSS) ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ ๐.๘๗

๓.๓.๓ นำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไข

นำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขให้เป็นฉบับสมบูรณ์นำไปเก็บรวบรวมข้อมูลจริงต่อไป

๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บข้อมูลรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

๑. ผู้วิจัยได้ทำหนังสือจากคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ถึงผู้อำนวยการโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครสกลนคร อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร เพื่อขอความอนุเคราะห์ร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

๒. ผู้วิจัยนำหนังสือขอความอนุเคราะห์ร่วมมือและแบบสอบถามไปขอความร่วมมือจากผู้อำนวยการและบุคลากรโรงเรียนเทศบาลนครสกลนคร อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร พร้อมทั้งอธิบายวิธีการตอบแบบสอบถามให้ครบถ้วนตามที่ระบุไว้

๓. ผู้วิจัยได้ไปติดต่อด้วยตนเองกับเจ้าหน้าที่ฝ่ายวิชาการกับผู้บริหารและบุคลากร แจกแบบสอบถามทั้งสิ้น ๑๑๓ ชุด และบอกวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเช่น ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูล และรับคืนแบบสอบถามด้วยตนเอง

๔.เมื่อได้แบบสอบถามมาจำนวน ๑๑๓ ชุดแล้วถือว่าเป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์แล้วนำมาวิเคราะห์หาค่าสถิติโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป (SPSS)

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

^๓รศ.ดร. ประยูร อาษานาม, *คู่มือวิจัยทางการศึกษา*, พิมพ์ครั้งที่ ๒ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น (ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๔๑), หน้า ๖๖.

๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูล

ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

๓.๕.๑ นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาทั้งหมดแล้วมาตรวจสอบความสมบูรณ์

๓.๕.๒ นำคะแนนที่ได้นำไปวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป (SPSS) เพื่อใช้วิเคราะห์หาค่าสถิติตามจุดมุ่งหมายและสมมติฐานที่ตั้งไว้

๑. หาค่าความถี่ (Frequency) โดยนำข้อมูลตัวเลขที่ได้มารวบรวมแล้วมาวิเคราะห์หาค่าความถี่

๒. หาค่าร้อยละ (Percentage) โดยนำข้อมูลที่ได้จากวิเคราะห์หาค่าความถี่

๓. หาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) คือรวมคะแนนแต่ละข้อเข้าด้วยกันและทำการแจกแจงความถี่ของคะแนนแล้วคำนวณหาค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) แล้วแปลความโดยใช้แบบอิงเกณฑ์ ซึ่งอ้างในบุญชม ศรีสะอาด^๕ ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	แปลความว่า	ระดับความคิดเห็น
คะแนนเฉลี่ย ๔.๕๐ – ๕.๐๐	แปลความว่า	มากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย ๓.๕๐ – ๔.๔๙	แปลความว่า	มาก
คะแนนเฉลี่ย ๒.๕๐ – ๓.๔๙	แปลความว่า	ปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย ๑.๕๐ – ๒.๔๙	แปลความว่า	น้อย
คะแนนเฉลี่ย ๑.๕๐ – ๑.๔๙	แปลความว่า	น้อยที่สุด

๓.๖ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลจะทำการวิเคราะห์จากแบบสอบถามโดยผู้วิจัยได้ใช้โปรแกรมสำเร็จรูป (SPSS) เพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่

๓.๖.๑ สถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) สำหรับอธิบายลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างและพรรณนาความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนสังกัดเทศบาลนครสกลนคร อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร สถิติที่ใช้ คือค่าความถี่ (Frequency), ค่าร้อยละ (Percentage), ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ดังมีสูตรต่อไปนี้

๑. สูตรการคำนวณค่าร้อยละ (Percentage)

$$P = \frac{X \times 100}{N}$$

เมื่อ P แทน	ร้อยละ
$\bar{x}$ แทน	ความถี่ที่ต้องการแปลงให้เป็นร้อยละ
N แทน	จำนวนความถี่ทั้งหมด

^๕บุญชม ศรีสะอาด, การวิจัยเบื้องต้น, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: สุวีริยาสาส์น จำกัด ๒๕๓๗),

๒. สูตรการค่าเฉลี่ย(Mean)

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

เมื่อ $\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย
$\sum \mu$	แทน	ผลรวมของคะแนนทั้งหมดในกลุ่ม
N	แทน	จำนวนคน

๓. สูตรการค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum (\sigma - \mu)^2}{N - 1}}$$

เมื่อ σ	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
μ	แทน	ผลรวมกำลังสอง ของคะแนนทั้งหมดในกลุ่ม
μ^2	แทน	ผลรวมกำลังสองของคะแนนในกลุ่ม
N	แทน	จำนวนคน
$\sum$	แทน	ผลรวม

๓.๖.๒ สถิติอนุมาน (Inference Statistics) ใช้สำหรับทดสอบสมมติฐานการวิจัย เพื่อความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนสังกัดเทศบาล นครสกลนคร อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร สถิติที่ใช้ คือการทดสอบค่าที (T-test) ในกรณีตัวแปรต้น สองกลุ่มและการทดสอบค่าเอฟ (F-test) ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) ในกรณีตัวแปรต้นตั้งแต่สามกลุ่มขึ้นไปและทำการทดสอบคู่โดยวิธี LSD (Least Significant Difference) ดังสูตรต่อไปนี้

๑. การทดสอบสมมติฐาน (t-test)

$$T = \frac{\bar{X} - \mu}{s / \sqrt{n}}$$

เมื่อ $\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง
μ	แทน	ค่าเฉลี่ยของประชากรที่กำหนดขึ้นมาทดสอบ
S	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง
N	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด

๒. สูตรการทดสอบค่า F-test

$$F = \frac{MS_B}{MS_W}$$

MS_B	แทน	ความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม
MS_W	แทน	ความแปรปรวนภายในกลุ่ม

บทที่ ๔

ผลการวิจัย

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่อง“ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนสังกัดเทศบาลนครสกลนคร อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร” ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน ๑๑๓ ชุด สามารถเก็บแบบสอบถามคืนได้ทุกฉบับ คิดเป็นร้อยละ ๑๐๐% ของแบบสอบถามทั้งหมด งานวิจัยเรื่องนี้เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ (Survey Research) ผู้ศึกษาได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์วิเคราะห์สถิติสำเร็จรูป (SPSS) แบ่งออกเป็น ๖ ตอน ดังนี้

ตอนที่ ๑ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และหาค่าร้อยละ (Percentage)

ตอนที่ ๒ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนสังกัดเทศบาลนครสกลนคร อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร โดยการหาค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ตอนที่ ๓ ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนสังกัดเทศบาลนครสกลนคร อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร จำแนกตามอายุ วุฒิการศึกษาและประสบการณ์การทำงาน ตำแหน่ง โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way Analysis of Variance : ANOVA)

ตอนที่ ๔ วิเคราะห์ปัญหา อุปสรรคการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนสังกัดเทศบาลนครสกลนคร อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร

ตอนที่ ๕ ข้อเสนอแนะและแนวทางการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนสังกัดเทศบาลนครสกลนคร อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการแปลความหมายของการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยจึงกำหนดสัญลักษณ์และอักษรที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

n	แทน	จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{x}$	แทน	ค่าคะแนนเฉลี่ย
S.D.	แทน	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
SS	แทน	ผลบวกของส่วนเบี่ยงเบนยกกำลังสอง
df	แทน	ชั้นแห่งความเป็นอิสระ
MS	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนกำลังสองเฉลี่ย
F	แทน	ค่าที่ใช้ในการพิจารณา (F-distribution)
*	แทน	ความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕
Sig.	แทน	ระดับนัยสำคัญทางสถิติ

ตอนที่ ๑ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามวิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และหาค่าร้อยละ (Percentage)

๔.๑ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิจัยครั้งนี้ เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างบุคลากรโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครสกลนคร อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร จำนวนทั้งหมด ๑๑๓ ชุด ได้รับกลับคืนมาทั้งหมด ๑๑๓ ชุด คิดเป็นร้อยละ ๑๐๐ ซึ่งแบบสอบถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ วุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และตำแหน่ง

ตารางที่ ๔.๑ แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน ตำแหน่ง

ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม		จำนวน	ร้อยละ
๑. เพศ	ชาย	๓๕	๓๑.๐
	หญิง	๗๘	๖๙.๐
	รวม	๑๑๓	๑๐๐.๐
๒. อายุ	ต่ำกว่า ๒๕ ปี	๕	๔.๔
	๒๖-๓๐ ปี	๒๐	๑๗.๗
	๓๐-๓๕ ปี	๒๕	๒๒.๑
	๓๖-๔๐ ปี	๓๒	๒๘.๓
	มากกว่า ๔๑ ปี	๓๑	๒๗.๑
	รวม	๑๑๓	๑๐๐.๐
๓. วุฒิการศึกษา	ต่ำกว่าปริญญาตรี	-	-
	ปริญญาตรี	๙๖	๘๕.๐
	ปริญญาโท	๑๗	๑๕.๐
	ปริญญาเอก	-	-
	รวม	๑๑๓	๑๐๐.๐
๔. ประสบการณ์การทำงาน	ต่ำกว่า ๑ ปี	๒	๑.๘
	๒-๕ ปี	๑๙	๑๖.๘
	๖-๑๐ ปี	๔๔	๓๘.๙
	๑๑ ปีขึ้นไป	๔๘	๔๒.๕
	รวม	๑๑๓	๑๐๐.๐

๕. ตำแหน่ง		
ครูชำนาญการพิเศษ	๖๐	๕๓.๑
ครูชำนาญการ	๓๐	๒๖.๕
ครูผู้ช่วย	๑๒	๑๐.๖
เจ้าหน้าที่ธุรการ	๑๑	๙.๗
รวม	๑๑๓	๑๐๐.๐

จากตารางที่ ๕.๑ ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นหญิงจำนวน ๗๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๖๙.๐ และเป็นชาย จำนวน ๓๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๑.๐, มีอายุระหว่าง ๓๖-๔๐ ปี จำนวน ๓๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๘.๓, อายุมากกว่า ๔๑ ปี จำนวน ๓๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๗.๑, มีอายุมาก ๓๐-๓๕ ปี จำนวน ๒๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๒.๑, อายุ ๒๖-๓๐ ปี จำนวน ๒๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๗.๗, อายุต่ำกว่า ๒๕ ปี จำนวน ๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๔.๔, มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี จำนวน ๙๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๘๕.๐ ปริญญาโทจำนวน ๑๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๕.๐, ต่ำกว่าปริญญาตรีและปริญญาเอก จำนวน ๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๐.๐๐, มีประสบการณ์การทำงาน ๑๑ ปีขึ้นไป จำนวน ๔๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๒.๕, ๖-๑๐ ปี จำนวน ๔๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๘.๙, ๒-๕ ปี จำนวน ๑๙ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๖.๘, ต่ำกว่า ๑ ปี จำนวน ๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๑.๘, มีตำแหน่ง ครูชำนาญการพิเศษจำนวน ๖๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๓.๑ ครูชำนาญการ จำนวน ๓๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๖.๕ ครูผู้ช่วย จำนวน ๑๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๐.๖ เจ้าหน้าที่ธุรการ จำนวน ๑๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๙.๗ ตามลำดับมากหาน้อยรวมทั้งหมด ๑๑๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๐๐.๐

ตอนที่ ๒ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนสังกัดเทศบาลนครสกลนคร อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร โดยการหาค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

๔.๒ ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โดยภาพรวมและจำแนกตามกระบวนการในการบริหารงานด้านบุคลากรทั้งหมด ๔ ด้าน มีรายละเอียดโดยภาพรวมดังปรากฏในตาราง ๔.๖ ดังนี้

ตารางที่ ๔.๒ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปรผลเกี่ยวกับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔

ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔	$\bar{x}$	S.D	แปรผล
๑.การใช้หลักเมตตาในการบริหารบุคลากร	๔.๓๕	๐.๖๑๐	มาก
๒.การใช้หลักกรุณาในการบริหารบุคลากร	๔.๒๙	๐.๖๐๓	มาก
๓.การใช้หลักมุทิตาในการบริหารบุคลากร	๓.๗๑	๐.๕๕๖	มาก
๔.การใช้หลักอุเบกขาในการบริหารบุคลากร	๓.๖๒	๐.๕๗๑	มาก
รวม	๓.๙๙	๐.๕๒๕	มาก

จากตารางที่ ๔.๒ ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$ = ๓.๙๙) ทุกด้านอยู่ในระดับมาก คือ ด้านเมตตา มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$ = ๔.๓๕) ด้านกรุณา มีค่าเฉลี่ยเท่า ($\bar{x}$ = ๔.๒๙) ด้านมุทิตามีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$ = ๓.๗๑) ด้านอุเบกขาค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$ = ๓.๖๒) ตามลำดับมากหาน้อย

ตารางที่ ๔.๓ ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) และการแปรผลเกี่ยวกับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔

ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านเมตตา	$\bar{x}$	S.D	แปรผล
๑. ผู้บริหารปฏิบัติตนต่อทุกคนด้วยมิตรไมตรีหวังดีและบริสุทธิ์ไม่แฝงด้วยกลอุบายหรือเล่ห์เหลี่ยม	๔.๖๑	๐.๕๔๒	มากที่สุด
๒. ผู้บริหารให้คำปรึกษาแนะนำและรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานด้วยความจริงใจ	๔.๔๘	๐.๖๔๒	มาก
๓. ผู้บริหารได้แสดงความเมตตาโดยให้ความช่วยเหลือด้านกำลังกาย กำลังสติปัญญาและกำลังทรัพย์	๔.๔๗	๐.๖๒๘	มาก
๔. ผู้บริหารมีความเห็นอกเห็นใจพร้อมที่จะช่วยแก้ไขปัญหาดังกล่าวอย่างบริสุทธิ์ใจ	๔.๔๙	๐.๖๑๔	มาก
๕. ผู้บริหารมีเจตนาบริสุทธิ์ ที่จะให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงานอย่างมีความสุขอันปราศจากอคติ	๔.๔๙	๐.๖๑๔	มาก
๖. ผู้บริหารให้ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และสนใจไต่ถามทุกข์สุขของเพื่อนร่วมงานโดยทั่วถึง	๔.๔๕	๐.๖๑๔	มาก
๗. ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการจ้างงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่องและเป็นธรรม	๔.๓๕	๐.๕๘๔	มาก
รวม	๔.๓๕	๐.๖๑๐	มาก

จากตารางที่ ๔.๓ ความคิดเห็นของบุคลากรทางการศึกษาที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านเมตตาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x} = ๔.๓๕$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อทุกข้ออยู่ในระดับมาก ผู้บริหารปฏิบัติตนต่อทุกคนด้วยมิตรไมตรีหวังดีและบริสุทธิ์ไม่แฝงด้วยกลอุบายหรือเล่ห์เหลี่ยม มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x} = ๔.๖๑$), ผู้บริหารมีเจตนาบริสุทธิ์ที่จะให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงานอย่างมีความสุขอันปราศจากอคติ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x} = ๔.๔๙$), ผู้บริหารมีความเห็นอกเห็นใจพร้อมที่จะช่วยแก้ไขปัญหาดังกล่าวอย่างบริสุทธิ์ใจ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x} = ๔.๔๙$), ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการจ้างงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่องและเป็นธรรม มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x} = ๔.๓๕$) ตามลำดับมากหาน้อย

ตารางที่ ๔.๔ ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) และการแปรผลเกี่ยวกับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔

ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านกรุณา	$\bar{x}$	S.D	แปรผล
๑. ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานที่ได้รับความเดือดร้อนอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา	๔.๔๘	๐.๕๘๔	มาก
๒. ผู้บริหารจัดสวัสดิการภายในสถานศึกษาเพื่อบรรเทาความเดือดร้อนของผู้ร่วมงานโดยทั่วถึง	๔.๔๗	๐.๖๑๓	มาก
๓. ผู้บริหารบริจาคตริพย์สิ่งของเพื่อกิจกรรมส่วนรวมตามความเหมาะสมต่อเนื่อง	๔.๒๙	๐.๗๕๒	มาก
๔. ผู้บริหารชื่นชมยินดีกับเพื่อนร่วมงานที่ปฏิบัติงานอย่างมีความสุขอันปราศจากอคติ	๔.๓๑	๐.๗๔๕	มาก
๕. ผู้บริหารรู้สึกปลื้มปิติยินดีกับเพื่อนร่วมงานที่ประสบความสำเร็จในด้านต่างๆ	๔.๔๐	๐.๗๑๔	มาก
๖. ผู้บริหารมีเจตนาบริสุทธิ์ที่จะให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงานอย่างมีความสุข	๔.๓๙	๐.๗๓๗	มาก
๗. ผู้บริหารมีระบบการลาตามเหตุผลความจำเป็นของบุคลากรแล้วแต่กรณีโดยไม่ถือว่าเป็นการขาดงานราชการ	๔.๓๙	๐.๗๘๔	มาก
รวม	๔.๒๙	๐.๖๐๓	มาก

จากตารางที่ ๔.๔ ความคิดเห็นของบุคลากรทางการศึกษาที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านกรุณา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x} = ๔.๒๙$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อทุกข้ออยู่ในระดับมาก ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานที่ได้รับความเดือดร้อนอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x} = ๔.๔๘$) ผู้บริหารจัดสวัสดิการภายในสถานศึกษาเพื่อบรรเทาความเดือดร้อนของผู้ร่วมงานโดยทั่วถึง ค่าเฉลี่ย ($\bar{x} = ๔.๔๗$) ผู้บริหารรู้สึกปลื้มปิติยินดีกับเพื่อนร่วมงานที่ประสบความสำเร็จในด้านต่างๆ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x} = ๔.๔๐$) ผู้บริหารบริจาคตริพย์สิ่งของเพื่อกิจกรรมส่วนรวมตามความเหมาะสมต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x} = ๔.๒๙$) ตามลำดับมากหาน้อย

ตารางที่ ๔.๕ ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) และการแปลผลเกี่ยวกับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔

ความคิดเห็นของบุคลากรทางที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านมูทิตา			
	$\bar{x}$	S.D	แปลผล
๑. ผู้บริหารสถานศึกษามีจิตใจที่เบิกบานกับผู้ที่บังคับบัญชาตลอดเวลาที่ปฏิบัติงาน	๔.๓๖	๐.๗๐๘	มาก
๒. ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความก้าวหน้าของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	๔.๓๕	๐.๗๓๑	มาก
๓. ผู้บริหารแสดงความยินดีในความสำเร็จหรือความก้าวหน้าของเพื่อนร่วมงานด้วยความบริสุทธิ์ใจ	๔.๓๙	๐.๗๔๙	มาก
๔. ผู้บริหารมีความอดทนต่อการปฏิบัติงานที่ยาก หนัก ทำทนายและพร้อมที่จะรับการประเมินเสมอ	๔.๓๖	๐.๗๐๘	มาก
๕. ผู้บริหารปฏิบัติงานด้วยความขยันหมั่นเพียรไม่ทอดทิ้งไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคและความยากลำบาก	๔.๔๒	๐.๖๙๑	มาก
๖. ผู้บริหารมีการพิจารณาความดีความชอบให้แก่บุคลากรทุกคนโดยไม่เลือกปฏิบัติและแสดงความยินดีที่บุคลากรได้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น	๔.๓๑	๐.๗๙๑	มาก
๗. ผู้บริหารมีความพึงพอใจและยินดีทุกครั้งที่เพื่อนร่วมงานเมื่อได้รับการชื่นชมหรือสนับสนุนจากหัวหน้างาน	๔.๓๔	๐.๗๕๑	มาก
รวม	๓.๗๑	๐.๕๔๖	มาก

จากตารางที่ ๔.๕ ความคิดเห็นของบุคลากรทางการศึกษาที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านมูทิตา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$ = ๓.๗๑), เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อทุกข้ออยู่ในระดับมาก ผู้บริหารปฏิบัติงานด้วยความขยันหมั่นเพียรไม่ทอดทิ้งไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคและความยากลำบาก มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$ = ๔.๔๒), ผู้บริหารแสดงความยินดีในความสำเร็จหรือความก้าวหน้าของเพื่อนร่วมงานด้วยความบริสุทธิ์ใจ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$ = ๔.๓๙), ผู้บริหารมีความอดทนต่อการปฏิบัติงานที่ยาก หนักทำทนายและพร้อมที่จะรับการประเมินเสมอ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$ = ๔.๓๖), ผู้บริหารมีการพิจารณาความดีความชอบให้แก่บุคลากรทุกคนโดยไม่เลือกปฏิบัติและแสดงความยินดีที่บุคลากรได้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$ = ๔.๓๑), ตามลำดับมากหาน้อย

ตารางที่ ๔.๖ ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) และการแปรผลเกี่ยวกับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔

ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านอุเบกขา	$\bar{x}$	S.D	แปรผล
๑. ผู้บริหารติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเป็นระบบและ ไม่มีความลำเอียงต่อบุคคลใดบุคคลคนหนึ่ง	๔.๒๘	๐.๗๓๘	มาก
๒. ผู้บริหารปฏิบัติตนกับเพื่อนร่วมงานตามหลักเหตุผลและความซื่อ สัตย์ เป็นกลางด้วยความเที่ยงธรรม	๔.๓๗	๐.๗๑๐	มาก
๓. ผู้บริหารมีใจเป็นกลางเสมอต้นเสมอปลายไม่หวั่นไหวไปตามกระแส แห่งการนิทาใส่ร้ายป้ายสี	๔.๒๓	๐.๖๙๘	มาก
๔. ผู้บริหารมีใจเป็นกลาง มองเห็นผลที่ผู้ร่วมงานจะได้รับดีหรือชั่ว สมควรแก่เหตุผลที่เขาประกอบ	๔.๒๘	๐.๗๒๕	มาก
๕. ผู้บริหารมีความเป็นธรรมในการแก้ไขการปฏิบัติงานของบุคลากร อย่างสร้างสรรค์	๔.๓๐	๐.๗๓๑	มาก
๖. ผู้บริหารมีใจเป็นกันเองและวางตัวเป็นกลางกับเพื่อนร่วมงานทุกคน	๔.๓๒	๐.๗๔๗	มาก
๗. ผู้บริหารให้การสนับสนุนเพื่อนร่วมงานทุกคนได้แสวงหา ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่อย่างไม่มี ความลำเอียง	๔.๔๖	๐.๖๘๒	มาก
รวม	๓.๖๒	๐.๕๘๑	มาก

จากตารางที่ ๔.๖ ความคิดเห็นของบุคลากรทางการศึกษาที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านมุทิตา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$ = ๓.๖๒), เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อทุกข้ออยู่ในระดับมาก ผู้บริหารให้การสนับสนุนเพื่อนร่วมงานทุกคนได้แสวงหาความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่อย่างไม่มี ความลำเอียง มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$ = ๔.๔๖), ผู้บริหารปฏิบัติตนกับเพื่อนร่วมงานตามหลักเหตุผลและความซื่อสัตย์เป็นกลางด้วยความเที่ยงธรรม มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$ = ๔.๓๗), ผู้บริหารมีใจเป็นกันเองและวางตัวเป็นกลางกับเพื่อนร่วมงานทุกคน มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$ = ๔.๓๒), ผู้บริหารมีใจเป็นกลางเสมอต้นเสมอปลายไม่หวั่นไหวไปตามกระแสแห่งการนิทาใส่ร้ายป้ายสี มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$ = ๔.๒๓), ตามลำดับมากหาน้อย.

ตอนที่๓ ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อผู้บริหาร
สถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนสังกัดเทศบาลนครสกลนคร
อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร จำแนกตามอายุ วุฒิการศึกษาและ
ประสบการณ์การทำงาน ตำแหน่ง โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทาง
เดียว (One-Way Analysis of Variance : ANOVA)

๔.๓ ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษาตามหลัก
พรหมวิหาร ๔

ตารางที่ ๔.๗ ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษาตามหลัก
พรหมวิหาร ๔ จำแนกตาม อายุ โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว

ความคิดเห็นของบุคลากรทางการศึกษาที่มีต่อผู้บริหาร สถานศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร๔		SS	df	MS	F	Sig
ด้านเมตตา	ระหว่างกลุ่ม	๐.๓๐	๔	๐.๐๗	๐.๘๘	๐.๕๗
	ภายในกลุ่ม	๙.๑๖	๑๐๘	๐.๐๘	-	-
	รวม	๙.๔๖	๑๑๒	-	-	-
ด้านกรุณา	ระหว่างกลุ่ม	๒.๕๐	๔๐	๐.๖๒	๑.๗๖	๐.๕๔
	ภายในกลุ่ม	๙.๑๖	๑๐๘	๐.๓๕	-	-
	รวม	๔๐.๘๕	๑๑๒	-	-	-
ด้านมุทิตา	ระหว่างกลุ่ม	๐.๘๐	๔	๐.๒๐	๐.๖๖	๐.๖๑
	ภายในกลุ่ม	๓๒.๖๔	๑๐๘	๐.๓๐	-	-
	รวม	๓๓.๔๔	๑๑๒	-	-	-
ด้านอุเบกขา	ระหว่างกลุ่ม	๑.๗๔	๔	๐.๔๓	๑.๓๕	๐.๕๕
	ภายในกลุ่ม	๒.๖๔	๑๐๘	๐.๓๒	-	-
	รวม	๓๖.๕๓	๑๑๒	-	-	-
ค่าเฉลี่ยรวม	ระหว่างกลุ่ม	๑.๒๑	๔	๐.๓๐	๑.๑๐	๐.๕๔
	ภายในกลุ่ม	๒๙.๖๕	๑๐๘	๐.๒๗	-	-
	รวม	๓๐.๘๗	๑๑๒	-	-	-

*มีนัยสำคัญทางสถิติ๐.๐๕

จากตารางที่ ๔.๗ ผลวิเคราะห์การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ จำแนกตามอายุโดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way Analysis of Variance: ANOVA) ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ๐.๐๕ เพราะว่าการเปรียบเทียบอายุไม่แตกต่างกันย่อมมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ ๔.๘ ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ จำแนกตามวุฒิการศึกษาโดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One -Way Analysis of Variance: ANOVA)

ความคิดเห็นของบุคลากรทางการศึกษาที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร ๔		SS	df	MS	F	Sig
ด้านเมตตา	ระหว่างกลุ่ม	๐.๐๐	๑	๐.๐๐	๐.๐๐	๐.๙๖
	ภายในกลุ่ม	๙.๕๖	๑๑๑	๐.๘๕	-	-
	รวม	๙.๕๖	๑๑๒	-	-	-
ด้านกรุณา	ระหว่างกลุ่ม	๐.๐๔	๑	๐.๐๔	๐.๑๒	๐.๗๒
	ภายในกลุ่ม	๔๐.๘๑	๑๑๑	๐.๓๖	-	-
	รวม	๔๐.๘๕	๑๑๒	-	-	-
ด้านมุทิตา	ระหว่างกลุ่ม	๐.๘๗	๑	๐.๘๗	๒.๙๗	๐.๘๗
	ภายในกลุ่ม	๓๒.๕๗	๑๑๑	๐.๒๙	-	-
	รวม	๓๓.๔๔	๑๑๒	-	-	-
ด้านอุเบกขา	ระหว่างกลุ่ม	๐.๗๕	๑	๐.๗๕	๒.๓๕	๐.๕๘
	ภายในกลุ่ม	๓๕.๗๗	๑๑๑	๐.๓๒	-	-
	รวม	๓๖.๕๒	๑๑๒	-	-	-
ค่าเฉลี่ยรวม	ระหว่างกลุ่ม	๐.๔๐	๑	๐.๗๕	๒.๓๕	๐.๕๘
	ภายในกลุ่ม	๓๐.๔๗	๑๑๑	๐.๒๗	-	-
	รวม	๓๐.๘๗	๑๑๒	-	-	-

*มีนัยสำคัญทางสถิติ ๐.๐๕

จากตารางที่ ๔.๘ ผลวิเคราะห์การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ จำแนกตามวุฒิการศึกษาโดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way Analysis of Variance: ANOVA) ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ๐.๐๕ เพราะว่าการเปรียบเทียบวุฒิการศึกษาไม่แตกต่างกันย่อมมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ ๔.๙ ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way Analysis of Variance: ANOVA)

ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔		SS	df	MS	F	Sig
ด้านเมตตา	ระหว่างกลุ่ม	๐.๑๘	๓	๐.๐๖	๐.๗๔	๐.๕๓
	ภายในกลุ่ม	๙.๒๘	๑๐๙	๐.๘๕	-	-
	รวม	๙.๔๖	๑๑๒	-	-	-
ด้านกรุณา	ระหว่างกลุ่ม	๐.๖๑	๓	๐.๒๐	๐.๕๕	๐.๖๔
	ภายในกลุ่ม	๔๐.๒๓	๑๐๙	๐.๓๖	-	-
	รวม	๔๐.๘๕	๑๑๒	-	-	-
ด้านมุทิตา	ระหว่างกลุ่ม	๐.๓๖	๓	๐.๑๒	๐.๓๙	๐.๗๕
	ภายในกลุ่ม	๓๓.๐๘	๑๐๙	๐.๓๐	-	-
	รวม	๓๓.๔๔	๑๑๒	-	-	-
ด้านอุเบกขา	ระหว่างกลุ่ม	๑.๐๑	๓	๐.๓๓	๑.๐๓	๐.๓๗
	ภายในกลุ่ม	๓๕.๕๑	๑๐๙	๐.๓๒	-	-
	รวม	๓๖.๕๓	๑๑๒	-	-	-
ค่าเฉลี่ยรวม	ระหว่างกลุ่ม	๐.๔๘	๓	๐.๑๖	๐.๕๘	๐.๖๒
	ภายในกลุ่ม	๓๐.๓๘	๑๐๙	๐.๒๗	-	-
	รวม	๓๐.๘๗	๑๑๒	-	-	-

*มีนัยสำคัญทางสถิติ ๐.๐๕

จากตารางที่ ๔.๙ ผลวิเคราะห์การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ จำแนกตามประสบการณ์การทำงานโดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way Analysis of Variance : ANOVA) ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ๐.๐๕ เพราะว่าบุคลากร ประสบการณ์การทำงานไม่แตกต่างกันย่อมมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ ๔.๑๐ ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ จำแนกตามตำแหน่งโดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way Analysis of Variance: ANOVA)

ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔		SS	df	MS	F	Sig
ด้านเมตตา	ระหว่างกลุ่ม	๐.๐๔	๓	๐.๐๑	๐.๑๕	๐.๙๒
	ภายในกลุ่ม	๙.๕๒	๑๐๙	๐.๘๖	-	-
	รวม	๙.๕๖	๑๑๒	-	-	-
ด้านกรุณา	ระหว่างกลุ่ม	๐.๗๔	๓	๐.๒๔	๐.๖๗	๐.๕๖
	ภายในกลุ่ม	๔๐.๑๐	๑๐๙	๐.๓๖	-	-
	รวม	๔๐.๘๔	๑๑๒	-	-	-
ด้านมุทิตา	ระหว่างกลุ่ม	๐.๔๒	๓	๐.๑๔	๐.๔๖	๐.๗๑
	ภายในกลุ่ม	๔๐.๑๐	๑๐๙	๐.๓๖	-	-
	รวม	๔๐.๕๒	๑๑๒	-	-	-
ด้านอุเบกขา	ระหว่างกลุ่ม	๐.๑๙	๓	๐.๐๖	๐.๑๙	๐.๙๐
	ภายในกลุ่ม	๓๖.๓๔	๑๐๙	๐.๓๓	-	-
	รวม	๓๖.๕๓	๑๑๒	-	-	-
ค่าเฉลี่ยรวม	ระหว่างกลุ่ม	๐.๑๕	๓	๐.๐๕	๐.๑๘	๐.๙๐
	ภายในกลุ่ม	๓๐.๗๑	๑๐๙	๐.๒๗	-	-
	รวม	๓๐.๘๖	๑๑๒	-	-	-

*มีนัยสำคัญทางสถิติ ๐.๐๕

จากตารางที่ ๔.๑๐ ผลวิเคราะห์การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ จำแนกตามตำแหน่ง โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way Analysis of Variance: ANOVA) ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ๐.๐๕ เพราะว่า บุคลากรตำแหน่งไม่แตกต่างกันย่อมมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตอนที่ ๔ วิเคราะห์ปัญหา อุปสรรคการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔
โรงเรียนสังกัดเทศบาลนครสกลนคร อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร

๔.๔ วิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค การบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔

ตารางที่ ๔.๑๑วิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค การบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนสังกัด
เทศบาลนครสกลนคร อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร

ปัญหา อุปสรรค การบริหารงานบุคลากรทางการศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร ๔	N= ๑๑๓ คน	
	ความถี่	ร้อยละ
๑.ปัญหา อุปสรรค การบริหารงานบุคลากรด้านเมตตา	๖๑	๓๙.๓
๒.ปัญหา อุปสรรค การบริหารงานบุคลากรด้านกรุณา	๕๙	๓๘.๐
๓.ปัญหา อุปสรรค การบริหารงานบุคลากรด้านมุทิตา	๖๒	๕๐.๐
๔.ปัญหา อุปสรรค การบริหารงานบุคลากรด้านอุเบกขา	๖๐	๓๘.๗

จากตารางที่ ๔.๑๑วิเคราะห์ ปัญหา อุปสรรค เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ คือ ด้านมุทิตา คิดเป็นร้อยละ ๕๐.๐, ด้านเมตตา คิดเป็นร้อยละ ๓๙.๓, ด้านอุเบกขา คิดเป็นร้อยละ ๓๘.๗, ด้านกรุณา คิดเป็นร้อยละ ๓๘.๐ ตามลำดับมากหาน้อย.

ตารางที่ ๔.๑๒ วิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค การบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนสังกัด
เทศบาลนครสกลนคร อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร

ปัญหา อุปสรรค การบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านเมตตา	N= ๑๑๓ คน	
	ความถี่	ร้อยละ
๑. มีปัญหารายบุคคลเอาความคิดของตนเองเป็นใหญ่และผู้บริหารสถานศึกษาคิดแต่ประโยชน์ส่วนตนมากกว่าส่วนรวม	๒๒	๑๒.๙
๒. ลักษณะของการทำงานของบุคลากรส่วนมากไม่ค่อยกล้าคิดกล้าทำในสิ่งใหม่ๆ เพราะกลัวจะเกิดความผิดพลาดต่อหน้าที่ที่รับผิดชอบอยู่	๑๘	๑๑.๖
๓. บุคลากรบางกลุ่มเกิดความเข้าใจผิดๆว่าหลักเมตตาจะต้องได้จากผู้บริหารสถานศึกษาเท่านั้นแต่ในความเป็นจริงแล้วทุกคนล้วนต้องมีหลักเมตตาในการทำงานร่วมกัน	๑๓	๘.๓
๔. ผู้บริหารเลือกปฏิบัติโดยการอยากให้ผู้อื่นมีความสุขเฉพาะบุคคลที่ตนเองได้รับผลประโยชน์	๑๐	๖.๔
รวม	๖๓	๓๙.๓

จากตารางที่ ๔.๑๒ วิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค ด้านเมตตา เมื่อพิจารณาโดยภาพรวมคิดเป็นร้อยละ ๓๙.๓, พบว่า มีปัญหารายบุคคลเอาความคิดของตนเองเป็นใหญ่และผู้บริหารสถานศึกษาคิดแต่ประโยชน์ส่วนตนมากกว่าส่วนรวม คิดเป็นร้อยละ ๑๒.๙, ลักษณะของการทำงานของบุคลากรส่วนมากไม่ค่อยกล้าคิดกล้าทำในสิ่งใหม่ๆเพราะกลัวจะเกิดความผิดพลาดต่อหน้าที่ที่รับผิดชอบอยู่ คิดเป็นร้อยละ ๑๑.๖, บุคลากรบางกลุ่มเกิดความเข้าใจผิดๆว่าหลักเมตตาจะต้องได้จากผู้บริหารสถานศึกษาเท่านั้นแต่ในความเป็นจริงแล้วทุกคนล้วนต้องมีหลักเมตตาในการทำงานร่วมกัน คิดเป็นร้อยละ ๘.๓, ผู้บริหารเลือกปฏิบัติโดยการอยากให้ผู้อื่นมีความสุขเฉพาะบุคคลที่ตนเองได้รับผลประโยชน์ คิดเป็นร้อยละ ๖.๔ ตามลำดับมากหาน้อย.

ตารางที่ ๔.๑๓ วิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค การบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนใน
สังกัดเทศบาลนครสกลนคร อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร

ปัญหา อุปสรรค การบริหารงานบุคลากรทางการศึกษาตามหลัก พรหมวิหาร ๔ ด้านกรุณา	N= ๑๑๓ คน	
	ความถี่	ร้อยละ
๑. บุคลากรทางท่านเข้าใจผิดว่าความกรุณาจะต้องได้รับจากผู้บริหาร สถานศึกษาเท่านั้น แต่ความการทำงานร่วมกันต้องมีความกรุณาซึ่งกัน และกัน	๒๒	๑๙.๑
๒. บุคลากรบางท่านยังมีความเกรงกลัวไม่กล้าเข้าหาผู้บังคับบัญชาหรือ หัวหน้าสายงานที่สังกัดอยู่ในการที่จะร้องทุกข์	๑๕	๙.๖
๓. ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ค่อยจะให้ความสำคัญต่องาน ที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุตามวัตถุประสงค์	๑๒	๗.๔
๔. ผู้บริหารเลือกปฏิบัติโดยการอยากให้คนที่ตนรักได้รับผลประโยชน์ มากที่สุด	๑๒	๗.๔
รวม	๕๙	๓๘.๐

จากตารางที่ ๔.๑๓ วิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค ด้านกรุณา เมื่อพิจารณาโดย
ภาพรวม คิดเป็นร้อยละ ๓๘.๐, พบว่า บุคลากรบางท่านเข้าใจผิดว่าความกรุณาจะต้องได้รับจากผู้บริหาร
สถานศึกษาเท่านั้น แต่ความการทำงานร่วมกันต้องมีความกรุณาซึ่งกันและกัน คิดเป็นร้อยละ ๑๙.๑,
ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ค่อยจะให้ความสำคัญต่องานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุตาม
วัตถุประสงค์ คิดเป็นร้อยละ ๗.๔, ผู้บริหารเลือกปฏิบัติโดยการอยากให้คนที่ตนรักได้รับผลประโยชน์
มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ ๗.๔ ตามลำดับมากหาน้อย.

ตารางที่ ๔.๑๔ วิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค การบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนสังกัด
เทศบาลนครสกลนคร อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร

ปัญหา อุปสรรค การบริหารงานบุคลากร ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านมูทิตา	N= ๑๑๓ คน	
	ความถี่	ร้อยละ
๑. ผู้บริหารเลือกที่จะแสดงความยินดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาบางท่านเท่านั้นเมื่อ ได้ประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน เลื่อนขั้นได้ตำแหน่ง	๒๒	๑๙.๑
๒. ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ค่อยจะแสดงออกซึ่งความยินดีในการเลื่อนตำแหน่ง ของบุคลากรบางส่วนเท่านั้นที่ไม่แสดงออกซึ่งความยินดีกับบุคลากร ทางการศึกษาทุกคน	๑๙	๑๖.๒
๓. ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ใต้บังคับบัญชาควรที่จะแสดงออกด้วยความ ยินดีอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอกับทุกคนไม่ว่าความสำเร็จนั้นมากหรือน้อย เพียงใดก็ตาม	๑๒	๑๐.๖
๔. ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษาไม่ค่อยจะพลอยยินดีหรือ ชื่นชมต่อเพื่อนร่วมงานด้วยกันที่ประสบผลสำเร็จด้านต่างๆ	๑๐	๘.๘
รวม	๖๓	๕๕.๐

จากตารางที่ ๔.๑๔ วิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค ด้านมูทิตา เมื่อพิจารณาโดยภาพรวม
คิดเป็นร้อยละ ๕๕.๐, พบว่า ผู้บริหารเลือกที่จะแสดงความยินดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาบางท่านเท่านั้น
เมื่อได้ประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน เลื่อนขั้นได้ตำแหน่ง คิดเป็นร้อยละ ๑๙.๑, ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ค่อย
จะแสดงออกซึ่งความยินดีในการเลื่อนตำแหน่งของบุคลากรบางส่วนเท่านั้นที่ไม่แสดงออกซึ่งความยินดีกับ
บุคลากรทางการศึกษาทุกคน คิดเป็นร้อยละ ๑๖.๒, ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ใต้บังคับบัญชาควรที่จะ
แสดงออกด้วยความยินดีอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอกับทุกคนไม่ว่าความสำเร็จนั้นมากหรือน้อยเพียงใดก็ตาม
คิดเป็นร้อยละ ๑๐.๖, ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษาไม่ค่อยจะพลอยยินดีหรือชื่นชมต่อ
เพื่อนร่วมงานด้วยกันที่ประสบผลสำเร็จด้านต่างๆ คิดเป็นร้อยละ ๘.๘ ตามลำดับมากหาน้อย.

ตารางที่ ๔.๑๕ วิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค การบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนสังกัด
เทศบาลนครสกลนคร อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร

ปัญหา อุปสรรค การบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔	N= ๑๑๓ คน	
	ความถี่	ร้อยละ
ด้านอุเบกขา		
๑. ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ใต้บังคับบัญชาบางท่านยังมีความอิจฉาเห็นผิดเป็น ถูกไม่ค่อยให้ความยำเกรงไม่เคารพซึ่งกันและกันมากเท่าที่ควรจะเป็น	๒๐	๑๒.๙
๒. ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรบางท่านวางตัวไม่เป็นกลางยังขาดตก บกพร่องในเรื่องความเป็นธรรม เลือกที่จะปฏิบัติเฉพาะรายกรณีบุคคลที่คิด ว่าเป็นพวกพ้อง	๑๙	๑๖.๒
๓. ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรยังขาดการพิจารณาถึงคุณและโทษตาม ความเป็นจริงที่ปรากฏว่าเห็นแก่พวกพ้องจนถึงขั้นที่ว่ามีอคติต่อกันและกันไม่ ไว้วางใจซึ่งกันและกัน	๑๑	๗.๐๐
๔. ผู้บริหารสถานศึกษายังขาดภาวะผู้นำด้านความยุติธรรม ในการส่งเสริมให้ บุคลากรเฉพาะรายกรณีที่เป็นพวกพ้องเท่านั้นให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น	๑๐	๖.๐๔
รวม	๖๐	๓๘.๗

จากตารางที่ ๔.๑๕ วิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค ด้านอุเบกขา เมื่อพิจารณาโดยภาพรวม
คิดเป็นร้อยละ ๓๘.๗, พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ใต้บังคับบัญชาบางท่านยังมีความอิจฉาเห็นผิด
เป็นถูกไม่ค่อยให้ความยำเกรงไม่เคารพซึ่งกันและกันมากเท่าที่ควรจะเป็น คิดเป็นร้อยละ ๑๒.๙,
ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรบางท่านวางตัวไม่เป็นกลางยังขาดตกบกพร่องในเรื่องความเป็นธรรม
เลือกที่จะปฏิบัติเฉพาะรายกรณีบุคคลที่คิดว่าเป็นพวกพ้อง คิดเป็นร้อยละ ๑๖.๒, ผู้บริหารสถานศึกษา
และบุคลากรยังขาดการพิจารณาถึงคุณและโทษตามความเป็นจริงที่ปรากฏว่าเห็นแก่พวกพ้องจนถึงขั้น
ที่ว่ามีอคติต่อกันและกันไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกัน คิดเป็นร้อยละ ๗.๐๐, ผู้บริหารสถานศึกษายังขาดภาวะ
ผู้นำด้านความยุติธรรม ในการส่งเสริมให้บุคลากรเฉพาะรายกรณีที่เป็นพวกพ้องเท่านั้นให้ดำรงตำแหน่ง
สูงขึ้น คิดเป็นร้อยละ ๖.๐๔ ตามลำดับมากหาน้อย.

ตอนที่ ๕ ข้อเสนอแนะและแนวทางการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔
โรงเรียนสังกัดเทศบาลนครสกลนคร อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร

๔.๕ ข้อเสนอแนะและแนวทางการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔

ตารางที่ ๔.๑๖ ข้อเสนอแนะและแนวทางการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนสังกัด
เทศบาลนครสกลนคร อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร

ข้อเสนอแนะและแนวทางการบริหารงานบุคลากรตามหลัก พรหมวิหาร ๔ ทั้ง ๔ ด้านโดยภาพรวม	N= ๑๑๓ คน	
	ความถี่	ร้อยละ
๑. ด้านเมตตา	๗๐	๔๕.๑
๒. ด้านกรุณา	๖๕	๔๑.๙
๓. ด้านมุทิตา	๖๒	๔๐.๐
๔. ด้านอุเบกขา	๗๑	๓๙.๘

จากตารางที่ ๔.๑๖ ข้อเสนอแนะและแนวทางการบริหารงานบุคลากรตามหลัก
พรหมวิหาร ๔ โดยภาพเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อคือ ด้านเมตตา คิดเป็นร้อยละ ๔๕.๑, ด้านกรุณา
คิดเป็นร้อยละ ๔๑.๙, ด้านมุทิตา คิดเป็นร้อยละ ๔๐.๐ และด้านอุเบกขา คิดเป็นร้อยละ ๓๙.๘ ตามลำดับ
มากหาน้อย.

ตารางที่ ๔.๑๗ ข้อเสนอแนะและแนวทางการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนสังกัด
เทศบาลนครสกลนคร อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร

ข้อเสนอแนะและแนวทางการบริหารงานบุคลากรทางการศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านเมตตา	N= ๑๑๓ คน	
	ความถี่	ร้อยละ
๑. ผู้บริหารควรมอบความรักความอบอุ่นด้วยไมตรีจิตที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา	๒๔	๑๕.๔
๒. ผู้บริหารควรใช้หลักเมตตากับผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอต้นเสมอปลาย	๒๐	๑๒.๙
๓. ผู้บริหารต้องสร้างจิตสำนึกที่ดีในการทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกัน	๑๖	๑๐.๓
๔. ผู้บริหารควรใช้เพิ่มความดูแลเอาใจใส่ต่อบุคลากรทุกท่านอย่างทั่วถึงกัน และมีความหนักแน่นในการตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคตข้างหน้า	๑๐	๖.๔
รวม	๗๐	๔๕.๑

จากตารางที่ ๔.๑๗ ข้อเสนอแนะและแนวทางการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ โดยภาพรวม ด้านเมตตา คิดเป็นร้อยละ ๔๕.๑, พบว่า ผู้บริหารควรมอบความรักความอบอุ่นด้วยไมตรีจิตที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา คิดเป็นร้อยละ ๑๕.๔, ผู้บริหารควรใช้หลักเมตตากับผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอต้นเสมอปลาย คิดเป็นร้อยละ ๑๒.๙, ผู้บริหารต้องสร้างจิตสำนึกที่ดีในการทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกัน คิดเป็นร้อยละ ๑๐.๓, ผู้บริหารควรใช้เพิ่มความดูแลเอาใจใส่ต่อบุคลากรทุกท่านอย่างทั่วถึงกันและมีความหนักแน่นในการตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคตข้างหน้า คิดเป็นร้อยละ ๖.๔ ตามลำดับมากหาน้อย.

ตารางที่ ๔.๑๘ ข้อเสนอแนะและแนวทางการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนสังกัด
เทศบาลนครสกลนคร อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร

ข้อเสนอแนะและแนวทางการบริหารงานบุคลากรตามหลัก พรหมวิหาร ๔ ด้านกรุณา	N= ๑๑๓ คน	
	ความถี่	ร้อยละ
๑. ผู้บริหารควรให้ความสงสารต่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีเป็นเพศหญิง ตำแหน่ง ประสบการณ์การทำงาน ที่น้อยกว่าและผู้ใต้บังคับบัญชาควร ที่จะให้ความเคารพต่อผู้บริหารอย่างสม่ำเสมอ	๒๒	๑๙.๑
๒. ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาควรให้การช่วยเหลือบุคลากรทางการศึกษา ทุกคนเมื่อเกิดปัญหาและข้อบกพร่องในการทำงานอย่างต่อเนื่อง	๒๐	๑๗.๗
๓. ผู้บริหารต้องมีคุณธรรมพร้อมที่จะเสียสละทั้งกำลังทรัพย์และกำลัง น้ำใจให้คำปรึกษาแนะนำในการช่วยเหลือดูแลแก้ไขไม่ปล่อยปะละเลย	๑๒	๑๐.๖
๔. ผู้บริหารควรให้ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างเท่า เทียมกันโดยไม่เลือกปฏิบัติ และละเว้นหน้าที่ ที่พึงจะทำ	๑๑	๙.๗
รวม	๖๕	๕๗.๗

จากตารางที่ ๔.๑๘ ข้อเสนอแนะและแนวทางการบริหารงานบุคลากรตามหลัก
พรหมวิหาร ๔ โดยภาพรวม ด้านกรุณา คิดเป็นร้อยละ ๕๗.๗ พบว่า ผู้บริหารควรให้ความสงสารต่อ
ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีเป็นเพศหญิงตำแหน่ง ประสบการณ์การทำงาน ที่น้อยกว่าและผู้ใต้บังคับบัญชาควรที่
จะให้ความเคารพต่อผู้บริหารอย่างสม่ำเสมอ คิดเป็นร้อยละ ๑๙.๑, ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาควรให้การ
ช่วยเหลือบุคลากรทางการศึกษาทุกคนเมื่อเกิดปัญหาและข้อบกพร่องในการทำงานอย่างต่อเนื่อง
คิดเป็นร้อยละ ๑๗.๗, ผู้บริหารต้องมีคุณธรรมพร้อมที่จะเสียสละทั้งกำลังทรัพย์และกำลังน้ำใจให้
คำปรึกษาแนะนำในการช่วยเหลือดูแลแก้ไขไม่ปล่อยปะละเลย คิดเป็นร้อยละ ๑๐.๖, ผู้บริหารควรให้ความ
เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างเท่าเทียมกันโดยไม่เลือกปฏิบัติและละเว้นหน้าที่
ที่พึงจะทำ คิดเป็นร้อยละ ๙.๗ ตามลำดับมากหาน้อย.

ตารางที่ ๔.๑๙ ข้อเสนอแนะและแนวทางการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนสังกัด
เทศบาลนครสกลนคร อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร

ข้อเสนอแนะและแนวทางการบริหารงานบุคลากรตามหลัก พรหมวิหาร ๔ ด้านมูทิตา	N= ๑๑๓ คน	
	ความถี่	ร้อยละ
๑. ผู้บริหารควรพลอยยินดีทุกครั้งเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้ประสบผลสำเร็จ ในการทำงานเช่นได้รับตำแหน่งสูงขึ้นเท่าที่จะทำได้สม่ำเสมอ	๒๒	๑๙.๑
๒. ผู้บริหารต้องมีใจเปิดกว้างและยกย่องบุคคลที่ควรยกย่องในการปฏิบัติ หน้าที่ให้แก่สถานศึกษาและชุมชน	๑๙	๑๖.๘
๓. ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาต้องมีทัศนคติที่ดีงามซึ่งกันและกันยินดี ในความสำเร็จของทุกท่านอย่างจริงใจและจริงใจ	๑๑	๙.๗
๔. ผู้บริหารควรจัดให้มีกิจกรรมการแสดงความยินดีแก่ทุกท่านในโอกาส ที่ได้เลื่อนตำแหน่ง ควรให้กำลังใจและของขวัญแก่ทุกท่านโดยไม่เลือก ปฏิบัติ	๑๐	๘.๘
รวม	๖๒	๕๕.๐

จากตารางที่ ๔.๑๙ ข้อเสนอแนะและแนวทางการบริหารงานบุคลากรตามหลัก
พรหมวิหาร ๔ โดยภาพรวม ด้านมูทิตา คิดเป็นร้อยละ ๕๕.๐ พบว่า ผู้บริหารควรพลอยยินดีทุกครั้ง
เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้ประสบผลสำเร็จในการทำงานเช่นได้รับตำแหน่งสูงขึ้นเท่าที่จะทำได้สม่ำเสมอ
คิดเป็นร้อยละ ๑๙.๑, ผู้บริหารต้องมีใจเปิดกว้างและยกย่องบุคคลที่ควรยกย่องในการปฏิบัติหน้าที่ให้แก่
สถานศึกษาและชุมชน คิดเป็นร้อยละ ๑๖.๘, ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาต้องมีทัศนคติที่ดีงามซึ่งกัน
และกันยินดีในความสำเร็จของทุกท่านอย่างจริงใจและจริงใจ คิดเป็นร้อยละ ๙.๗, ผู้บริหารควรจัดให้มี
กิจกรรมการแสดงความยินดีแก่ทุกท่านในโอกาสที่ได้เลื่อนตำแหน่งควรให้กำลังใจและของขวัญแก่ทุกท่าน
โดยไม่เลือกปฏิบัติ คิดเป็นร้อยละ ๘.๘ ตามลำดับมากหาน้อย.

ตารางที่ ๔.๒๐ ข้อเสนอแนะและแนวทางการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนสังกัด
เทศบาลนครสกลนคร อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร

ข้อเสนอแนะและแนวทางการบริหารงานบุคลากรตามหลัก พรหมวิหาร ๔ ด้านอุเบกขา	N= ๑๑๓ คน	
	ความถี่	ร้อยละ
๑. ผู้บริหารควรวางตัวเป็นกลางในการปฏิบัติหน้าที่ ไม่เข้าใจใครคนใดคนหนึ่ง ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง	๒๓	๑๔.๘
๒. ผู้บริหารควรมีความพอใจและยินดีกับลูกน้องด้วยความเสมอภาค	๒๐	๑๒.๙
๓. ผู้บริหารไม่ควรวางเฉย นิ่งเฉยต่อการปฏิบัติหน้าที่ในด้านต่างๆและควรวางตัวให้เหมาะสมกับหน้าที่ของตนอย่างสม่ำเสมอ	๑๕	๙.๖
๔. ผู้บริหารควรมีใจเป็นกลาง มีความยุติธรรมในการพิจารณาข้อมูลทุกอย่างก่อนปฏิบัติหน้าที่ เป็นตัวอย่างแก่ลูกน้องในการรับผิดชอบในสิ่งที่สั่งด้วยจะทำให้ลูกน้องมีใจอยากทำงานด้วยความสุข	๑๓	๘.๓
รวม	๗๑	๓๙.๘

จากตารางที่ ๔.๒๐ ข้อเสนอแนะและแนวทางการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ โดยภาพรวม ด้านอุเบกขา คิดเป็นร้อยละ ๓๙.๘ พบว่า ผู้บริหารควรวางตัวเป็นกลางในการปฏิบัติหน้าที่ ไม่เข้าใจใครคนใดคนหนึ่ง ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง คิดเป็นร้อยละ ๑๔.๘, ผู้บริหารควรมีความพอใจและยินดีกับลูกน้องด้วยความเสมอภาค คิดเป็นร้อยละ ๑๒.๙, ผู้บริหารไม่ควรวางเฉย นิ่งเฉยต่อการปฏิบัติหน้าที่ในด้านต่างๆและควรวางตัวให้เหมาะสมกับหน้าที่ของตนอย่างสม่ำเสมอ คิดเป็นร้อยละ ๙.๖, ผู้บริหารควรมีใจเป็นกลาง มีความยุติธรรมในการพิจารณาข้อมูลทุกอย่างก่อนปฏิบัติหน้าที่เป็นตัวอย่างแก่ลูกน้องในการรับผิดชอบในสิ่งที่สั่งด้วยจะทำให้ลูกน้องมีใจอยากทำงานด้วยความสุข คิดเป็นร้อยละ ๘.๓ ตามลำดับ

บทที่ ๕

สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง“ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนสังกัดเทศบาลนครสกลนคร อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร”มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนสังกัดเทศบาลนครสกลนคร อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนสังกัดเทศบาลนครสกลนคร อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนสังกัดเทศบาลนครสกลนคร อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร

ซึ่งงานวิจัยครั้งนี้ได้มีกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือบุคลากรโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครสกลนคร อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร จำนวน ๑๑๓ คน จาก ๔ โรงเรียนซึ่งได้มาโดยการสุ่มโดยเทียบตารางกลุ่มตัวอย่างของ R.V.Krejcie D.W.Mogran สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือการหาค่าความถี่และค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) สถิติทดสอบค่าที (t-test) และสถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way Analysis of Variance: F-test) โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์วิเคราะห์สถิติสำเร็จรูป โดยมีการจำแนกตาม เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน ตำแหน่งและจำแนกตามเป็นรายด้านประกอบด้วย ๔ ด้าน ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ผลการวิจัยสรุปและอภิปรายผล ระดับความคิดเห็นของบุคลากร ข้อเสนอเปรียบเทียบปัญหา อุปสรรคและ ข้อเสนอแนะ ดังนี้

๕.๑ สรุปผลการวิจัย

จากการวิจัย“ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนสังกัดเทศบาลนครสกลนคร อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร”สรุปผลดังต่อไปนี้

๕.๑.๑. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศหญิง จำนวน ๗๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๖๙.๐ และเป็นเพศชายจำนวน ๓๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๑.๐, มีอายุระหว่าง ๓๖-๔๐ ปี จำนวน ๓๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๘.๓ รองลงมา มีอายุมากกว่า ๔๑ ปี จำนวน ๓๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๗.๑ อายุมาก ๓๐-๓๕ ปี จำนวน ๒๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๒.๑ อายุ ๒๖-๓๐ ปี จำนวน ๒๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๗.๗ อายุ ต่ำกว่า ๒๕ ปี จำนวน ๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๔.๔, มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน ๙๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๘๕.๐ รองลงมา ปริญญาโท จำนวน ๑๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๕.๐, มีประสบการณ์การทำงาน ๑๑ ปีขึ้นไป จำนวน ๔๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๒.๕ รองลงมา มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า ๖-๑๐ ปี จำนวน ๔๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๘.๙, มีประสบการณ์การทำงาน ๒-๕ ปี จำนวน ๑๙ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๖.๘ มีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า ๑ ปี จำนวน ๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๑.๘, มีตำแหน่ง ครูชำนาญการพิเศษ จำนวน ๖๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๓.๑ รองลงมา มีตำแหน่งครูชำนาญการ จำนวน ๓๐ คน คิดเป็นร้อยละ

๒๖.๕ มีตำแหน่งครูผู้ช่วยจำนวน ๑๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๐.๖ มีตำแหน่งเจ้าหน้าที่ธุรการ จำนวน ๑๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๙.๗ ตามลำดับ

๕.๑.๒ ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนสังกัดเทศบาลนครสกลนคร อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร

ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ วัดโดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน มีรายละเอียดโดยภาพรวมดังปรากฏในตาราง ๔.๖ ดังนี้

๑. ด้านเมตตา ระดับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านเมตตา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีการบริหารงานบุคลากร ด้านเมตตาอยู่ในระดับมากที่สุด ๑ ข้อ นอกจากนั้นทุกข้ออยู่ในระดับมากทุกข้อโดยเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ผู้บริหารปฏิบัติตนต่อทุกคนด้วยมิตรไมตรีหวังดีและบริสุทธิ์ไม่แฝงด้วยกลอุบายหรือเล่ห์เหลี่ยม ผู้บริหารมีเจตนาบริสุทธิ์ ที่จะให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงานอย่างมีความสุขอันปราศจากอคติ ผู้บริหารมีความเห็นอกเห็นใจพร้อมที่จะช่วยแก้ไขปัญหาดังกล่าวอย่างบริสุทธิ์ใจ ผู้บริหารให้คำปรึกษาแนะนำและรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานด้วยความจริงใจ ผู้บริหารได้แสดงความเมตตาโดยให้ความช่วยเหลือด้านกำลังกายกำลังสติปัญญาและกำลังทรัพย์ ผู้บริหารให้ความสำคัญเพื่อเพื่อนและสนใจใฝ่ถามทุกข์สุขของเพื่อนร่วมงานโดยทั่วถึง ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการจ้างงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่องและเป็นธรรม.

๒. ด้านกรุณา ระดับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านกรุณาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ามีการบริหารงานบุคลากรด้านกรุณาอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อยคือ ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานที่ได้รับความเดือดร้อนอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ผู้บริหารจัดสวัสดิการภายในสถานศึกษาเพื่อบรรเทาความเดือดร้อนของผู้ร่วมงานโดยทั่วถึง ผู้บริหารรู้สึกปลื้มปิติยินดีกับเพื่อนร่วมงานที่ประสบความสำเร็จในด้านต่างๆ ผู้บริหารมีเจตนาบริสุทธิ์ที่จะให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงานอย่างมีความสุข ผู้บริหารมีระบบการลาตามเหตุผลความจำเป็นของบุคลากรแล้วแต่กรณีโดยไม่ถือว่าเป็นการขาดงานราชการ ผู้บริหารชื่นชมยินดีกับเพื่อนร่วมงานที่ปฏิบัติงานอย่างมีความสุขอันปราศจากอคติ ผู้บริหารบริจาคทรัพย์สินของเพื่อกิจกรรมส่วนรวมตามความเหมาะสมต่อเนื่อง.

๓. ด้านมูทิตา ระดับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านมูทิตาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ามีการบริหารงานบุคลากรด้านมูทิตาอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อยคือ ผู้บริหารปฏิบัติงานด้วยความขยันหมั่นเพียรไม่ทอดทิ้งไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคและความยากลำบาก ผู้บริหารแสดงความยินดีในความสำเร็จหรือความก้าวหน้าของเพื่อนร่วมงานด้วยความบริสุทธิ์ใจ ผู้บริหารมีความอดทนต่อการปฏิบัติงานที่ยาก หนัก ทำหายและพร้อมที่จะรับการประเมินเสมอ ผู้บริหารสถานศึกษามีจิตใจที่เบิกบานกับผู้ใต้บังคับบัญชาตลอดเวลาที่ปฏิบัติงาน ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความก้าวหน้าของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารมีความพึงพอใจและยินดีทุกครั้งเมื่อได้รับการชื่นชมหรือสนับสนุน

จากหัวหน้างานผู้บริหารมีการพิจารณาความดีความชอบให้แก่บุคลากรทุกคนโดยไม่เลือกปฏิบัติและแสดงความยินดีที่บุคลากรได้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น.

๔. ด้านอุเบกขา ระดับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านอุเบกขาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ามีการบริหารงานบุคลากรด้านนิติศาสตร์อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อยคือ ผู้บริหารให้การสนับสนุนเพื่อนร่วมงานทุกคนได้แสวงหาความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่อย่างไม่มี ความลำเอียงผู้บริหารปฏิบัติตนกับเพื่อนร่วมงานตามหลักเหตุผลและความซื่อสัตย์เป็นกลางด้วยความเที่ยงธรรม ผู้บริหารมีใจเป็นกันเองและวางตัวเป็นกลางกับเพื่อนร่วมงานทุกคน ผู้บริหารมีความเป็นธรรมในการแก้ไขการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสร้างสรรค์ ผู้บริหารมีใจเป็นกลางมองเห็นผลที่ผู้ร่วมงานจะได้รับดีหรือชั่วสมควรแก่เหตุผลที่เขาประกอบ ผู้บริหารติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเป็นระบบและไม่มี ความลำเอียงต่อบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ผู้บริหารมีใจเป็นกลางเสมอต้นเสมอปลายไม่หวั่นไหวไปตามกระแสแห่งการนิเทศาไรร้ายป้ายสี.

๕.๑.๓ ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครสกลนคร อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร

๑. ด้านอายุ จำแนกตามอายุ โดยภาพรวมบุคลากรไม่แตกต่างกันมีความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครสกลนคร อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร โดยภาพรวม พบว่าไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

๒. ด้านวุฒิการศึกษา จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยภาพรวมไม่แตกต่างกันมีความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนสังกัดเทศบาลนครสกลนคร อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร โดยรวม พบว่าไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

๓. ด้านประสบการณ์การทำงาน จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน โดยภาพรวมไม่แตกต่างกันมีความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนสังกัดเทศบาลนครสกลนคร อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร โดยรวม พบว่าไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

๔. ตำแหน่ง จำแนกตามตำแหน่งโดยภาพรวมไม่แตกต่างกันมีความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนสังกัดเทศบาลนครสกลนคร อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร โดยรวม พบว่าไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

๕.๑.๔ วิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค การบริหารงานบุคลากรทางการศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนในสังกัด เทศบาลนครสกลนคร อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร

ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนสังกัดเทศบาลนครสกลนคร อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ผู้วิจัยได้รับรู้ปัญหาอุปสรรคของการบริหารงานด้านบุคลากร ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ได้ดังนี้ :

๑. ด้านเมตตา ๑) มีปัญหารายบุคคลเอาความคิดของตนเองเป็นใหญ่และผู้บริหารสถานศึกษาคิดแต่ประโยชน์ส่วนตนมากกว่าส่วนรวม ๒) ลักษณะของการทำงานของบุคลากรทางการศึกษาส่วนมากไม่ค่อยกล้าคิดกล้าทำในสิ่งใหม่ๆ เพราะกลัวจะเกิดความผิดพลาดต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ๓) บุคลากรบางกลุ่มเกิดความเข้าใจผิดว่าหลักเมตตาจะต้องได้จากผู้บริหารสถานศึกษาเท่านั้นแต่ในความเป็นจริงแล้วทุกคนล้วนต้องมีส่วนร่วมหลักเมตตาในการทำงานร่วมกัน ๔) ผู้บริหารเลือกปฏิบัติโดยการเอื้อเฟื้อให้ผู้อื่นมีความสุขเฉพาะบุคคลที่ตนเองได้รับผลประโยชน์

๒. ด้านกรุณา ๑) บุคลากรบางท่านเข้าใจผิดว่าความกรุณาจะต้องได้รับจากผู้บริหารสถานศึกษาเท่านั้นแต่ความการทำงานร่วมกันต้องมีความกรุณาซึ่งกันและกัน ๒) บุคลากรบางท่านยังมีความเกรงกลัวไม่กล้าเข้าหาผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าสายงานที่สังกัดอยู่ในการที่จะร้องทุกข์ ๓) ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ค่อยจะให้ความสำคัญต่อกันที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ ๔) ผู้บริหารเลือกปฏิบัติโดยการเอื้อเฟื้อให้คนที่ตนรักได้รับผลประโยชน์มากที่สุด

๓. ด้านมุทิตา ๑) ผู้บริหารเลือกที่จะแสดงความยินดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาบางท่านเท่านั้นเมื่อได้รับความสำเร็จในหน้าที่การงาน เลื่อนขั้นได้ตำแหน่ง ๒) ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ค่อยจะแสดงออกซึ่งความยินดีในการเลื่อนตำแหน่งของบุคลากรบางส่วนเท่านั้นที่ไม่แสดงออกซึ่งความยินดีกับบุคลากรทุกคน ๓) ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ใต้บังคับบัญชาควรที่จะแสดงออกด้วยความยินดีอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอกับทุกคนไม่ว่าความสำเร็จนั้นมากหรือน้อยเพียงใดก็ตาม ๔) ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรไม่ค่อยจะพลอยยินดีหรือชื่นชมต่อเพื่อนร่วมงานด้วยกันที่ประสบผลสำเร็จด้านต่างๆ

๔. ด้านอุเบกขา ๑) ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ใต้บังคับบัญชาบางท่านยังมีความอิจฉาเห็นผิดเป็นถูกไม่ค่อยให้ความยำเกรงไม่เคารพซึ่งกันและกันมากเท่าที่ควรจะเป็น ๒) ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรบางท่านวางตัวไม่เป็นกลางยังขาดตกบกพร่องในเรื่องความเป็นธรรมเลือกที่จะปฏิบัติเฉพาะรายกรณีบุคคลที่คิดว่าเป็นพวกพ้อง ๓) ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรยังขาดการพิจารณาถึงคุณและโทษตามความเป็นจริงที่ปรากฏว่าเห็นแก่พวกพ้องจนถึงขั้นที่ว่ามอคติต่อกันและกันไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกัน ๔) ผู้บริหารสถานศึกษายังขาดภาวะผู้นำด้านความยุติธรรมในการส่งเสริมให้บุคลากรเฉพาะรายกรณีที่เห็นแก่พวกพ้องเท่านั้นให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น

๕.๒ อภิปรายผลการวิจัย

จากการวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนสังกัดเทศบาลนครสกลนคร อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และผู้วิจัยขออภิปรายเป็นรายด้าน ดังนี้

๑. ด้านเมตตา ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ ในภาพรวมอยู่ในระดับมากเป็นเพราะว่า ผู้บริหารมีความเมตตาปฏิบัติตนต่อทุกคนด้วยมิตรไมตรีหวังดีและบริสุทธิ์ไม่แฝงด้วยกลอุบายหรือเล่ห์เหลี่ยม ผู้บริหารมีเจตนาบริสุทธิ์ ที่จะให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงานอย่างมีความสุขอันปราศจาก ผู้บริหารมีความเห็นอกเห็นใจพร้อมที่จะช่วยแก้ไขปัญหาดังกล่าวอย่างบริสุทธิ์ ผู้บริหารให้คำปรึกษาแนะนำและรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานด้วยความจริงใจ ผู้บริหารได้แสดงความเมตตาโดยให้ความช่วยเหลือด้านกำลังกายกำลังสติปัญญาและกำลังใจด้วย ผู้บริหารให้ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และสนใจใฝ่ถามทุกข์สุขของเพื่อนร่วมงาน ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการจ้างงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พระมหาสุทธิชัย จิตฺตชโย (ถาวรศีล) ได้กล่าวไว้ในวิทยานิพนธ์เรื่อง “ศึกษาเชิงวิเคราะห์พรหมวิหาร ๔ ในคัมภีร์ทางพระพุทธศาสนา” ซึ่งผลการวิเคราะห์พบว่า หลักความเมตตา คือความรัก ความปรารถนาดี มีไมตรีจิตอยากให้ทุกสรรพสัตว์มีความสุขถ้วนหน้ามีวิธีการเจริญ วิธีการแผ่โทษที่เกิดขึ้นจากการขาดความเมตตาหรืออนิสงส์ของการแผ่เมตตาแล้วนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันเพื่อให้เกิดความสุขต่อตนเองและส่วนร่วม.

๒. ด้านกรุณา ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ ในภาพรวมอยู่ในระดับมากเป็นเพราะว่า ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานที่ได้รับความเดือดร้อนอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ผู้บริหารจัดสวัสดิการภายในสถานศึกษาเพื่อบรรเทาความเดือดร้อนของผู้ร่วมงานโดยทั่วถึง ผู้บริหารรู้สึกปลื้มปิติยินดีกับเพื่อนร่วมงานที่ประสบความสำเร็จในด้านต่างๆ ผู้บริหารมีเจตนาบริสุทธิ์ที่จะให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงานอย่างมีความสุข ผู้บริหารมีระบบการลาตามเหตุผลความจำเป็นของบุคลากรแล้วแต่กรณีโดยไม่ถือว่าเป็นการขาดงานราชการ ผู้บริหารชื่นชมยินดีกับเพื่อนร่วมงานที่ปฏิบัติงานอย่างมีความสุขอันปราศจากอคติ ผู้บริหารบริจาคทรัพย์สิ่งของเพื่อกิจกรรมส่วนรวมตามความเหมาะสมต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปัทมาสน์ อมาตยกุล ได้วิจัยเรื่อง “ผลการให้คำปรึกษาแบบกลุ่มต่อกลุ่มบุคลากรภาพ ด้านคุณธรรมพรหมวิหาร ๔ ของนิสิตปริญญาตรี” ซึ่งผลการวิจัยพบว่ากรุณาคือความปรารถนาอยากให้เขาเป็นสุขดูแลเอาใจใส่ของครูที่มีต่อนิสิตนักศึกษาที่มาของคำปรึกษาโดยส่วนมากครูจะรับฟังปัญหาของนิสิตและเสนอแนะแนวทางวิธีออกให้กับนิสิตทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน การให้คำปรึกษากลุ่มที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงบุคลิกภาพ ด้านคุณธรรมพรหมวิหาร ๔ ของนิสิต.

๓. ด้านมุทิตา ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ ในภาพรวมอยู่ในระดับมากเป็นเพราะว่า ผู้บริหารปฏิบัติงานด้วยความขยันหมั่นเพียรไม่ทอดทิ้งไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคและความยากลำบาก ผู้บริหารแสดงความยินดีในความสำเร็จหรือความก้าวหน้าของเพื่อนร่วมงานด้วยความบริสุทธิ์ใจ ผู้บริหารมีความอดทนต่อการปฏิบัติงานที่ยาก หนัก ทำหายและพร้อมที่จะรับการประเมินเสมอ ผู้บริหารสถานศึกษามีจิตใจที่เบิกบานกับผู้ที่ได้บังคับบัญชาตลอดเวลาที่ปฏิบัติงาน ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความก้าวหน้าของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารมีความพึงพอใจและยินดีทุก

ครั้งที่เพื่อนร่วมงานเมื่อได้รับการชื่นชมหรือสนับสนุนจากหัวหน้างาน ผู้บริหารมีการพิจารณาความดีความชอบให้แก่บุคลากรทุกคนโดยไม่เลือกปฏิบัติและแสดงความยินดีที่บุคลากรได้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นตามลำดับซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พระเมธีธรรมาลังการ ได้ทำการวิจัยการใช้หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการโรงเรียนวิถีพุทธ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแพร่ เขต ๑ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกด้าน ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความก้าวหน้าของบุคลากร.

๔. ด้านอุเบกขา ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ ในภาพรวมอยู่ในระดับมากเป็นเพราะว่า ผู้บริหารให้การสนับสนุนเพื่อนร่วมงานทุกคนได้แสวงหาความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่อย่างไม่มี ความลำเอียง ผู้บริหารปฏิบัติตนกับเพื่อนร่วมงานตามหลักเหตุผลและความซื่อสัตย์เป็นกลางด้วยความเที่ยงธรรม ผู้บริหารมีใจเป็นกันเองและวางตัวเป็นกลางกับเพื่อนร่วมงานทุกคน ผู้บริหารมีความเป็นธรรมในการแก้ไขการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสร้างสรรค์ ผู้บริหารมีใจเป็นกลางมองเห็นผลที่ผู้ร่วมงานจะได้รับดีหรือชั่วสมควรแก่เหตุผลที่เขาประกอบผู้บริหารติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเป็นระบบและไม่มีความลำเอียงต่อบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ผู้บริหารมีใจเป็นกลางเสมอต้นเสมอปลายไม่หวั่นไหวไปตามกระแสแห่งการนินทาใส่ร้ายป้ายสี ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิรินารถ นันทวัฒน์ภิรมย์ “ศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามหลักธรรมาภิบาล อำเภอเมืองลำพูน พบว่า การบริหารงานด้านวิชาการ ด้านบริหารงานบุคคล ด้านบริหารงบประมาณ และด้านบริหารทั่วไป” ผู้บริหารสถานศึกษาหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารสถานศึกษาที่ผ่านระดับคุณภาพการมีความตระหนักถึงความสำคัญและระดับการมีความพยายามจนถึงระดับคุณภาพการบรรลุผลตามเกณฑ์ เมื่อเพื่อนร่วมงานได้รับตำแหน่งหน้าที่ที่ดีกว่าหรือทำงานประสบความสำเร็จด้วยความเต็มใจ ผู้บริหารให้ความรู้และปลูกฝังการปฏิบัติงานตามกฎระเบียบและกฎหมาย ผู้บริหารมีพฤติกรรมแสดงออกถึงมีใจเป็นกลางเรียบเสมอไม่หวั่นไหวไปตามกระแสแห่งการนินทาสรรเสริญ ลาก เลื่อมลาก ยศ เลื่อมยศและสุข ทุกข์และผู้บริหารมีการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนตามคุณภาพและปริมาณงานตามเกณฑ์มาตรฐาน.

ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครสกลนคร อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร

๑. จำแนกตามอายุ โดยภาพรวมบุคลากรไม่แตกต่างกันมีความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครสกลนคร อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร โดยรวม พบว่าไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

๒. จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยภาพรวมไม่แตกต่างกันมีความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนสังกัดเทศบาลนครสกลนคร อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร โดยรวม พบว่าไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

๓. จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน โดยภาพรวมไม่แตกต่างกันมีความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนสังกัดเทศบาลนครสกลนคร

อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร โดยรวม พบว่าไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

๔. จำแนกตามตำแหน่งโดยภาพรวมไม่แตกต่างกันมีความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนสังกัดเทศบาลนครสกลนคร อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร โดยรวม พบว่าไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

๕.๓ ข้อเสนอแนะ

ความคิดเห็นของบุคลากรทางการศึกษาที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครสกลนคร อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ผู้วิจัยได้ข้อเสนอแนะและแนวทางการบริหารงานด้านบุคลากรทางการศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ได้ดังนี้

๕.๓.๑ ข้อเสนอแนะ พรหมวิหาร ๔

๑. ด้านเมตตา ๑) ผู้บริหารไม่ควรเอาความคิดของตนเองเป็นใหญ่และไม่คิดแต่ประโยชน์ส่วนตนมากกว่าส่วนรวม ผู้บริหารควรมอบความรักความอบอุ่นด้วยไมตรีจิตที่ดีและใช้หลักเมตตา กับผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอต้นเสมอปลาย ๒) ผู้บริหารและบุคลากรควร กล้าคิดกล้าทำ ในสิ่งใหม่ๆ ไม่กลัว จะเกิดความผิดพลาดต่อหน้าที่ที่รับผิดชอบอยู่และผู้บริหารต้องสร้างจิตสำนึกที่ดีในการทำงานร่วมกับ ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกัน ๓) ผู้บริหารควรสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องแก่บุคลากรว่าในความเป็นจริงแล้วทุกคนล้วนต้องมีส่วนร่วมหลักเมตตาในการทำงานร่วมกันและ ผู้บริหารควรใช้เพิ่มความดูแลเอาใจใส่ต่อบุคลากรทางการศึกษาทุกท่านอย่างทั่วถึงกันและมีความหนักแน่นในการตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคตข้างหน้า.

๒. ด้านกรุณา ๑) ผู้บริหารควรสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องแก่บุคลากรว่าในการทำงานร่วมกันต้องมีความกรุณาซึ่งกันและกัน ไม่จำเป็นต้องรอให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ยื่นให้เท่านั้น ๒) ผู้บริหารควรที่จะรับฟังข้อคิดเห็น ปัญหา การร้องทุกข์ของผู้ใต้บังคับบัญชาและให้การช่วยเหลือบุคลากรทางการศึกษาทุกคนเมื่อเกิดปัญหาและข้อบกพร่องในการทำงานอย่างต่อเนื่องและผู้บริหารต้องมีคุณธรรมพร้อมที่จะเสียสละทั้งกำลังทรัพย์และกำลังน้ำใจให้คำปรึกษาแนะนำในการช่วยเหลือดูแลแก้ไข ไม่ปล่อยปละละเลย ๓) ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญต่องานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และควรให้ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างเท่าเทียมกันโดยไม่เลือกปฏิบัติ และละเว้นหน้าที่ที่พึงจะทำ

๓. ด้านมุทิตา ๑) ผู้บริหารควรพลอยยินดีทุกครั้งเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้ประสบผลสำเร็จในการทำงานเช่นได้รับตำแหน่งสูงขึ้นเท่าที่จะทำได้สม่ำเสมอ ๒) ผู้บริหารต้องมีใจเปิดกว้างและยกย่องบุคคลที่ควรยกย่องในการปฏิบัติหน้าที่ให้แก่สถานศึกษาและชุมชน ๓) ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาต้องมีทัศนคติที่ดีงามซึ่งกันและกัน ยินดีในความสำเร็จของทุกท่านอย่างจริงใจและจริงใจ ๔) ผู้บริหารควรจัดให้มีกิจกรรมการแสดงความยินดีแก่ทุกท่านในโอกาสที่ได้เลื่อนตำแหน่ง ควรให้กำลังใจและของขวัญแก่ทุกท่านโดยไม่เลือกปฏิบัติ.

๔. ด้านอุเบกขา ๑) ผู้บริหารควรวางตัวเป็นกลางในการปฏิบัติหน้าที่ ไม่เข้าใจใครคนใดคนหนึ่ง ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง สร้างความยำเกรง ความเคารพและให้เกียรติซึ่งกันและกัน **๒)** ผู้บริหารควรสร้างความเป็นธรรมไม่เลือกที่จะปฏิบัติเฉพาะรายกรณีบุคคลและมีความพอใจและยินดีกับลูกน้องด้วยความเสมอภาค และผู้บริหารไม่ควรวางเฉย นิ่งเฉยต่อการปฏิบัติหน้าที่ในด้านต่างๆและควรวางตัวให้เหมาะสมกับหน้าที่ของตนอย่างสม่ำเสมอ **๓)** ผู้บริหารควรมีใจเป็นกลางมีความยุติธรรมในการพิจารณาข้อมูลทุกอย่าง อย่าเห็นแก่พวกพ้องจนทำให้เกิดอคติต่อกันและกันและควรเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ลูกน้อง **๔)** ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นด้านความยุติธรรมและส่งเสริม สนับสนุน ให้บุคลากรทางการศึกษาได้เลื่อนขั้น หรือดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นไป.

๕.๓.๒ ข้อเสนอแนะจากการวิจัยเชิงนโยบาย

๑. ด้านเมตตา ผู้บริหารควรให้ความยุติธรรมเท่าเทียมกันในการทำงาน ช่วยเหลือด้านกำลังใจ ใช้งานให้ถูกกับบุคคลที่มีความสามารถกับงาน

๒. ด้านกรุณา ผู้บริหารควรให้การช่วยเหลือตอบแทนต้องบริสุทธิ์ยุติธรรมเสมอเท่าเทียมกัน ผู้บริหารต้องรับทราบปัญหาของบุคลากรในโรงเรียน เพื่อให้ความช่วยเหลือในด้านต่างๆ

๓. ด้านมุทิตา ผู้บริหารควรพลอยยินดีเมื่อบุคลากรได้ตำแหน่งใหม่ หรือทำหน้าที่ใหม่ ให้เสมอเท่าเทียมกัน ในการปฏิบัติหน้าที่

๔. ด้านอุเบกขา ผู้บริหารต้องมีใจเป็นกลางในการทำงานหน้าที่ มอบหมายงานให้กับบุคคลที่มีความรู้และความสามารถกับงาน ไม่ใช้บุคคลที่ไม่ถูกกับงาน เลือกบุคคลที่ถนัดกับงานเท่าเทียมกัน

๕.๓.๓ ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

๑. ควรศึกษาภาวะผู้นำด้านการบริหารงานบุคคลโดยอาศัยหลักพรหมวิหาร ๔ ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยสุภานุวงศ์ เมืองหลวงพระบาง แขวงหลวงพระบาง สาธารณรัฐ ประชาธิปไตยประชาชนลาว

๒. ควรศึกษาภาวะผู้นำด้านวิชาการโดยอาศัยหลักพรหมวิหาร ๔ ผู้บริหาร มหาวิทยาลัยสุภานุวงศ์ เมืองหลวงพระบาง แขวงหลวงพระบาง สาธารณรัฐ ประชาธิปไตย ประชาชนลาว

บรรณานุกรม

๑.ภาษาไทย :

ก.ข้อมูลปฐมภูมิ:

พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. กรุงเทพมหานคร:โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย,๒๕๓๙.

ข.ข้อมูลทุติยภูมิ:

(๑) หนังสือ:

เกษมสันต์ วิจารณ์. กฎหมายแรงงาน . กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์วิญญูชน, ๒๕๕๐.

จิตรจำนง สุภาพ.ทฤษฎีจริยศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์การพิมพ์พลชัย, ๒๕๕๔.

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์.การบริหารงานบุคคล.กรุงเทพมหานคร:ซีเอนยูเคชั่น, ๒๕๕๕.

เต็มศักดิ์ ทองอินทร์. ความรู้เบื้องต้นทางการบริหารรัฐกิจ, กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๗.

ตุลา มหาพสุธารนท. หลักการจัดการ-หลักการบริหาร,กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์พ.ศ.พัฒนา๒๕๔๗.

ทัศนีย์ ทองสว่าง. สังคมวิทยา, กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๔๙.

ธงชัย สันติวงษ์. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร:โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๒.

ธนจรัส พูลสิทธิ์. การจัดการองค์การและการบริหาร, กรุงเทพมหานคร : สหธรรมิก, ๒๕๔๑.

ธีระรัตน์ กิจจารักษ์. เอกสารคำสอนวิชาการบริหารการศึกษา,คณะครุศาสตร์สถาบันราชภัฏเพชรบูรณ์, ๒๕๔๒.

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์. การจัดการ, กรุงเทพมหานคร : ซีเอดยูเคชั่น, ๒๕๔๗.

เนตร์พัฒนา ยาวีราข. การจัดการสมัยใหม่, กรุงเทพมหานคร : เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส, ๒๕๔๖.

นพมาศ ธีระเวคิน.จิตวิทยาสังคมกับชีวิต.กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๒.

นงนุช วงษ์สุวรรณ. การบริหารทรัพยากรมนุษย์.กรุงเทพมหานคร:จามจุรีโปรดักท์, ๒๕๔๖.

นิพนธ์ ศศิธร. การจัดระเบียบองค์การ, กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ประสานมิตร, ๒๕๕๐

บรรจง อภิตติกุล และ สุรินทร์ ม่วงทอง. หลักการจัดการ, กรุงเทพมหานคร: บริษัทวัชรินทร์การพิมพ์ จำกัด, ๒๕๒๖.

บุญชม ศรีสะอาด. การวิจัยเบื้องต้น,กรุงเทพมหานคร:สุวีริยาสาส์น จำกัด , ๒๕๓๗.

ปราชญา กล้าผจญ. หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา, กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๒.

ปรีชา ช่างขวัญยืน. ความคิดทางการเมืองในพระไตรปิฎก, กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณมหาวิทยาลัย, ๒๕๓๘.

ปัญญานันท ภิกขุ (ปิ่น ปัญญานนโท). หน้าที่ของคน, กรุงเทพมหานคร: ธรรมสภา, ๒๕๔๑.

พระพรหมคุณาภรณ์. (ป.อ.ปยุตโต). พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย , ๒๕๔๖.

พระพรหมคุณาภรณ์. (ป.อ.ปยุตโต). นิติศาสตร์แนวพุทธ, กรุงเทพมหานคร: บริษัทสหธรรมิก จำกัด, ๒๕๓๙.

พระธรรมปิฎก(ประยูร ธมฺมจิตฺโต).**พุทธธรรม**. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย,๒๕๔๒.

พระธรรมโกศาจารย์(ประยูร ธมฺมจิตฺโต). **พุทธวิธีในการบริหาร**. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย , ๒๕๔๙.

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

พระเมธีธรรมมาภรณ์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). **คุณธรรมสำหรับนักบริหาร**. กรุงเทพมหานคร: มูลนิธิพุทธธรรม, ๒๕๔๑.

พุทธทาสภิกขุ. **การบริหารธุรกิจแบบพุทธ**, กรุงเทพมหานคร: เคล็ดไทย, มปป.

พระมหาภูมิจัย วชิรเมธี (ว.วชิรเมธี). **คนสำราญงานสำเร็จ**, กรุงเทพมหานคร : บริษัทอมรินทร์พริ้นติ้ง แอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน), ๒๕๕๐.

พะยอม วงศ์สารศรี. **องค์การและการจัดการ**, กรุงเทพมหานคร : พรานนกการพิมพ์, ๒๕๔๒

พรรณี ประเสริฐวงศ์และคณะ. **การจัดองค์การและการบริหาร**, พระนคร :โรงพิมพ์คุรุสภา, ๒๕๑๕.

พิสิฐ เจริญสุข. **ปณิกรรม**, กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๔๓.

พงษ์ศักดิ์ ปัญจพรผล. **องค์การและการจัดการ**, กรุงเทพมหานคร : สถาบันราชภัฏนครปฐม, ๒๕๔๒.

พิทยา บวรวัฒนา. **ทฤษฎีองค์การสาธารณะ**, กรุงเทพมหานคร : ศักดิ์โสภการพิมพ์, ๒๕๔๓.

มาลินี วนาไสว. **ธุรกิจกับการบริหารแรงงาน**,กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๒๓.

มัลลิกา ต้นสอน. **การจัดการยุคใหม่**, กรุงเทพมหานคร : เอกซเปอร์เนท จำกัด, ๒๕๔๔.

รองศาสตราจารย์ ธาณินท์ ศิลปจารุ. **การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS**, กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ปัสซิเนสอาร์แอนด์ดี, ๒๕๕๑.

รองศาสตราจารย์.ดร.นภาพร ชันธนา, **การจัดการและการบริหารธุรกิจ**, กรุงเทพมหานคร:สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๘.

รศ.ดร.ประยูร อาษานาม. **คู่มือวิจัยทางการศึกษา**, คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น,ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๔๑.

ราชบัณฑิตยสถาน. **พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.๒๕๔๒**,กรุงเทพมหานคร:นานมีบุ๊คส์พับลิเคชันส์ จำกัด, ๒๕๔๖.

ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว. **ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการประกอบธุรกิจ**.กรุงเทพมหานคร :โรงพิมพ์พิทักษ์อักษร, ๒๕๔๒.

วรนาถ แสงมณี. **การบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพมหานคร:สำนักพิมพ์ ม.ป.พ., ๒๕๔๓.

วรญา ทองอุ่น. **มนุษย์สัมพันธ์ในองค์การ**, สุรินทร์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์, ๒๕๔๘.

วัลลภา ชัยพิพัฒน์และคณะ. **เทคนิคการวางแผนและควบคุม**, พระนคร:โรงพิมพ์วิบูลย์กิจ, ๒๕๑๕.

วิโรจน์ สารรัตนะ. **การบริหาร หลักการ ทฤษฎี และประเด็นทางการศึกษา**, กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ, ๒๕๔๒.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์. **การวิจัยการตลาด ฉบับมาตรฐาน**, กรุงเทพมหานคร : A.N. การพิมพ์, ๒๕๔๐.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่นๆ. **ทฤษฎีองค์การ : ฉบับมาตรฐาน**, กรุงเทพมหานคร: ธรรมสาร, ๒๕๔๕.

เสนาะ ตีเยาว์. **หลักการบริหาร**, กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๔.

สาคร สุขศรีวงศ์ . การจัดการ:จากมุมมองนักบริหาร, กรุงเทพมหานคร :บริษัท จี.พี.ไซเบอร์พริ้นท์ จำกัด ๒๕๕๒.

เสรี นันทวิจิตร. แนวคิดเกี่ยวกับการตั้งเงินเดือน, อุตสาหกรรมสารปีที่ ๒๖ ฉบับที่๖, ๒๕๒๖

สุดา สุวรรณภิรมย์.เอกสารคำสอนวิชา การบริหารงานบุคคล.กรุงเทพมหานคร:มหาวิทยาลัยบูรพา ๒๕๔๘.

สุพัตรา สุภาพ. สังคมวิทยา, กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๕.

สุธรรม ธนาพร. นวัตกรรมการศึกษา, นนทบุรี : ห.จ.ก. เอสอาร์พริ้นติ้ง, ๒๕๔๖.

สุพิน เกตุปต์. การจัดการปฏิบัติการ, กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ๒๕๔๔.

สุปรีชา กมลาคัน, พลอากาศโท, หม่อมหลวง. กลยุทธ์การบริหาร, กรุงเทพมหานคร :มหาวิทยาลัยธุรกิจ บัณฑิต, ๒๕๔๕.

สร้อยตระกูล อรรถมานะ.พฤติกรรมองค์การ:ทฤษฎีและการประยุกต์, กรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๒.

สมคิด บางโม. การบริหาร, กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๕.

สมยศ นาวิการ. ทฤษฎีองค์การ, กรุงเทพฯ : ดอกหญ้า, ๒๕๔๐.

สมยศ นาวิการ. การบริหารเชิงกลยุทธ์, กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์บรรณกิจ, ๒๕๔๔.

สัมฤทธิ์ การเพ็ง.วารสารวิชาการ การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น, ๒๕๔๕.

สัมพันธ์ ภูไพบูลย์. องค์การและการจัดการ, กรุงเทพมหานคร : พิทักษ์อักษร, ๒๕๔๒.

สมชาย หิรัญภักดีและสุดา สุวรรณภิรมย์. องค์การและการจัดการ, กรุงเทพมหานคร : ธรรมสาร, ๒๕๔๕.

อาภัสสร ไซยคุณนา. การบริหารงานบุคคล, คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏเชียงใหม่, ๒๕๔๒.

อรุณ รักธรรม. ทฤษฎีองค์การ : ศึกษาเชิงมนุษย์สัมพันธ์, กรุงเทพมหานคร: สหยาบล็อกและการพิมพ์ ๒๕๔๐.

อุทัย บุญประเสริฐ.ปฏิรูปการศึกษา: แนวคิดและหลักการตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ๒๕๔๒.

อาภัสสร ไซยคุณนา.การบริหารงานบุคคล.คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏเชียงใหม่, ๒๕๔๒.

อุษณีย์ จิตะปิล และ นุตประวีณ์ เลิศกาญจน์วดี.การบริหารงานบุคคลระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ ขั้นสูง, กรุงเทพมหานคร:ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ, ๒๕๔๘.

(๒) วิทยานิพนธ์:

จุมพล สัตยาภรณ์.“ทัศนะของลูกค้ำต่อการให้บริการด้านเงินฝากของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ การเกษตร: ศึกษาเฉพาะกรณีสาขาสูงเนินจังหวัดนครราชสีมา”,ภาคินพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๔๒.

ชาร์รีฟ สือนิ.“สภาพปัจจุบัน ปัญหาและพัฒนการบริหารบุคลากรในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนา อิสลาม ๓ จังหวัดชายแดนภาคใต้ ”,วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, ๒๕๔๖.

ทวี เลรามัญ.“ความคิดเห็นของอาจารย์มหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการวิจัยทางสังคมศาสตร์ ” วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ๒๕๔๐.

หอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

เนตรชนก โพธารามิก. “วิธีการประยุกต์ให้พรหมวิหาร ๔ เพื่อพัฒนาสังคม” **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร์มหาบัณฑิต**, สาขาพระพุทธศาสนา, บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒.

นวนพ วงศ์เสงี่ยม. ความคิดเห็นความพึงพอใจและพฤติกรรมของผู้ใช้บริการต่อการให้บริการระบบธนาคารอิสลามของธนาคารออมสิน สาขาหนองจอก, **วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต**, สาขาวิชาการตลาด มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๔๗.

ปกรณ ศรตอนไผ่. “บทบาทวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนผู้ช่วยฝ่ายวิชาการหน้าสายวิชาและครูในเขตการศึกษา ๖”, **วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต**, บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร, ๒๕๒๓.

พระครูสังฆรักษ์กิตติ กิตติวิโส (เกิดความเย็น). “ความคิดเห็นของบุคลากรทางการศึกษาที่มีต่อการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต ๒”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร์มหาบัณฑิต**, การบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓.

พระมนิต เตชวโร (อดนอก). “รัฐศาสตร์แนวพุทธ: พรหมวิหาร ๔ กับนักปกครอง” . **วิทยานิพนธ์ศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต**, บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐.

พระมหาทองดี นิปโก (สุราทิพย์). การบริหารงานของสถานสงเคราะห์บ้านบางแค กรุงเทพมหานคร โดยการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร์มหาบัณฑิต**, บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔.

พระมหาสุทธิชัย จิตขโย (ถาวรศีล). “ศึกษาเชิงวิเคราะห์พรหมวิหาร ๔ ทางพระพุทธศาสนา” **วิทยานิพนธ์ศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต**, บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๔๖.

พระชัยชนะ ธมมทินโน. (นาทองไชย). ศึกษาเปรียบเทียบหลักมนุษยชนกับหลักสิทธิมนุษยชนทางพุทธศาสนา, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร์มหาบัณฑิต**, บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๘.

พระมหาสมชาย สิริจิน โท. “พุทธธรรมเพื่อการพัฒนาคุณภาพตามแนวทางของพระเทพวรคุณ (สมาน สุเมโธ)”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร์มหาบัณฑิต**, บัณฑิตวิทยาลัย: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๗.

พระวีรวัฒน์ รอดสุโข. “เปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และความคงทนในการเรียนรู้วิชาพระพุทธศาสนา เรื่อง สังคหวัตถุ ๔ พรหมวิหาร ๔ ไตรลักษณ์ ๓ กลุ่มเสริมสร้างลักษณะนิสัยขั้นประถมศึกษาปีที่ ๔ ระหว่างการสอนด้วยหนังสือการ์ตูนและการสอนตามปกติ”, **วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต**, บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, ๒๕๔๕.

พระปลัดคำภา สิมบิดา. “การใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนพระปริยัติสามัญศึกษาในกลุ่ม ๗”, **ปริญญาครุศาสตร์มหาบัณฑิต**, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, ๒๕๕๒.

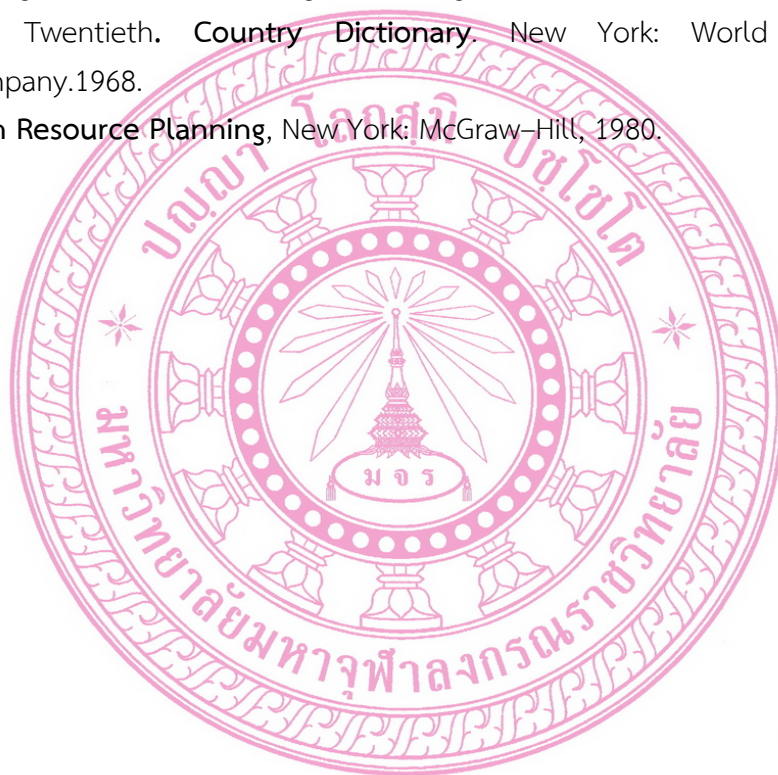
- พันตำรวจตรี พรหม วุฒิวิวัฒน์ชัย. “หลักพรหมวิหาร ๔ กับหลักการปฏิบัติหน้าที่ตามอุดมคติของตำรวจ: ศึกษาเฉพาะกรณีข้าราชการตำรวจประจำสถานีตำรวจนครบาลดุสิต”, **วิทยานิพนธ์อักษรศาสตรมหาบัณฑิต**, บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหิดล, ๒๕๔๕.
- ไพโรจน์ ฉัตรศิริมงคล. “ความคิดเห็นของผู้ใช้บริการต่อการให้บริการธนาคาร ไทยทุนจำกัด(มหาชน) ศึกษาเฉพาะกรณีสาขาพันธุ์ทิพย์พลาซ่า”, **ภาคานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต**, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๔๐.
- มนัส สุวรรณ, อ่างใน ศราวุธ เตะละวณิชย์. “ความคิดเห็นของเกษตรกรผู้ปลูกกระเจี๊ยบเขียว ต่อการผลิตทางการเกษตรกร อย่างถูกต้องและเหมาะสมสำหรับการปลูกกระเจี๊ยบเขียวส่งออกในอำเภอบ้านแพ้ว จังหวัดสมุทรสาคร”, **วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต**, บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๕๑.
- วัชรภา ศรีสัจจะเลิศวาจา. “เรื่องความคิดเห็นของเยาวชนและประชาชนเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมค่ายพักแรมของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนกรุงเทพมหานคร”, **วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต**, บัณฑิตวิทยาลัย: มหาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๔๗.
- วิเชียร ดั่งพรหม. “ความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการบริหารงานตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้นำท้องถิ่น : ศึกษาเฉพาะกรณีเทศบาลตำบลหัวไทร อำเภอหัวไทร จังหวัดนครศรีธรรมราช”, **วิทยานิพนธ์ศาสตรมหาบัณฑิต**, บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐.
- สุรพงษ์ เฟื่องขุนทด. “การประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมและหลักพรหมวิหารธรรมของข้าราชการทหารสังกัดกองบัญชาการกองทัพไทยเพื่อความมั่นคงแห่งชาติ”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑.
- สุดา ปานบ้านแพ้ว. “ความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่สำนักงานงบประมาณที่มีต่อหลักเกณฑ์การพิจารณาางโครงการใหม่ปีงบประมาณ ๒๕๔๒ ของสำนักงานงบประมาณ”, **วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต**, บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ๒๕๔๒.
- สุพล เครือมะโนรมณ์. “การศึกษาใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่ ”, **วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต**, บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๒.
- สมโชค แก้วสีดวง. การศึกษาสภาพและความสำเร็จของการถ่ายทอดเทคโนโลยีอุตสาหกรรมแผงวงจรรวมของบริษัทข้ามชาติ ตามความคิดเห็นของวิศวกร, **วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต** วิชาเอกอุตสาหกรรมศึกษา : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ๒๕๔๔.

๒.ภาษาอังกฤษ

- Anonymous. **Merriam-Webster's Collegiate Dictionary**, 10th ed., (Merriam-Webster incorporated: Massachusetts, 1996.
- Barnard, Chester I. **The Function of the Executive**. Cambridge, (Mass : Harvard University Press, 1968.
- Best, J.W. **Research in Education**, (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall Inc., 1977.

- Cronbach, Lee J. **Essentials of psychological testing**, 4th end, (New York: Harper & Row, 1971).
- Dale Yoder. **Personnel Principles and Policies**. fourth printing, Englewood Cliffs: New Jersey Prentice-Hall, Inc. 1956.
- Engle, T.L. and L. Snell grove. **Psychology: Its Principle and Application**. Boston: Houghton Mifflin Company, 1969.
- E.N. Chapman. **Supervisor Survival kit**. Second edition, California: Science Research Associates Inc., 1995.
- E Hurlock. **Adolescent Development**, New York: McGraw-Hill Book, 1995.
- Fled M.P. man. **Psychology in the Industrial Environment**. London: Butterworth and Co., Ltd., 1971.
- Flippo, Edwin B. **Principle of Personnel Management**, New York: M.C. Grew-Hall Inc., 1970.
- Gulick L. and Urwick J. **Papers on the Science of Administration**. New York: Institute of Public Administration, 1973.
- Good, C.V. **Dictionary of Education**, New York: McGraw-Hill Book Company, 1973.
- H.H Remmers. H.L. Gage and j. Francis Rummel. **Practical Introduction to Measurement and Evaluation**, 2nd ed., New York: Harper & Row, 1965.
- Hal pin, Andrew. **Theory and Research in Administration**, New York: McMillan Company, 1966.
- Isaak ,A.C.. **Scope and Methods of Political Science: An introduction to the Methodology of Political Inquiry**, Illinois : The Dorsey Press, 1981.
- Jum C Nunally. **Test and Measurements Assessment and Prediction**, New York: McGraw Hill Book Co., Inc., 1950.
- John W. Best. **Research in Education**, New jersey: Prentice-Hall, 1981.
- Kolesnik, W.L. **Education Psychology Industry**, Boston: Houston Mifflin Company, 1970.
- Luthans Freeman. **Organization Behavioral**, 7th ed., Singapore: McGraw-Hill, 1995.
- M.E. Shaw and J.M. Wright. **Scale for the Measurement of Attitude**, New York: McGraw-Hill Book, 1967.
- Man Fled M.P. **Psychology in the Industrial Environment**, London: Butterworth and Co., Ltd., 1971.
- Mary L. Good. **Integrating the Individual and the Organization**, New York: Wiley, 2006.
- Nigro, Felix. A. and Nigro Lloyd. **The new public personal administration**, Illinois: F.E Peacock Pubeshers, 1977.
- Oskamp, S. **Attitudes and Opinions**. New Jersey: Prentice-Hall, 1977..
- Remmer H.H. **Introduction to Opinion and Attitude**. New York: Harper and Row. 1954.

- Simon, Herbert A. **Donald W. Smithburg and Victor A. Thomson**, Public Administration, (New York : Alfred A. Knopf, 1966.
- Stoner, James A.F. and Charles. **Winkle Management**, Philippines: Prentice-Hall, International, 1970.
- Terry, George R. **Principles of Management**, Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1977.
- William Oucchi. **Organization and Management**. Eaglewood Cliffs: Prentice Hill, 1971.
- Webster's New Twentieth. **Country Dictionary**. New York: World Publishing Company. 1968.
- Walker, J. **Human Resource Planning**, New York: McGraw-Hill, 1980.







แบบสอบถาม

เรื่อง

“ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔
โรงเรียนเทศบาลนครสกลนคร อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร”

คำชี้แจง

แบบสอบถามเพื่อการวิจัยฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนเทศบาลนครสกลนคร อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร อันจะเป็นประโยชน์ในการบริหารภายในสถานศึกษา ทั้งยังสามารถใช้เป็นแนวทางแก้ไขปัญหายุบสรรค และพัฒนาระบบการบริหารสถานศึกษา ต่อไปข้อมูลที่ได้นี้จะแปลผลการวิจัยในภาพรวมผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลท่านเป็นความลับและใช้ประโยชน์เฉพาะการวิจัยเท่านั้นไม่มีผลกระทบต่อท่านหรือหน่วยงานของท่านแต่อย่างใด

แบบสอบถามนี้ แบ่งเป็น ๓ ขั้นตอน คือ

ตอนที่ ๑ เป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ ๒ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนเทศบาลนครสกลนคร อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร

ตอนที่ ๓ เป็นแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับแนวความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนเทศบาลนครสกลนคร อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร

ผู้วิจัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงจะได้รับความเมตตาอนุเคราะห์จากทางโรงเรียนเทศบาลนครสกลนคร อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร เป็นอย่างดี จึงขอเจริญพรขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

พระคำพุด พุทธโร (แก้วพมมา)

นิสิตปริญญาโท หลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรบัณฑิต

สาขาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

แบบสอบถาม

เรื่อง

“ความคิดเห็นของบุคคลากรทางการศึกษาที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนเทศบาลนครสกลนคร อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร”

ตอนที่ ๑ สถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ หน้าข้อความตามสภาพที่เป็นจริงเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

๑.เพศ

☐ ชาย

☐ หญิง

๒.อายุ

☐ ต่ำกว่า ๒๕ ปี

☐ ๒๖ - ๓๐ ปี

☐ ๓๑ - ๓๕ ปี

☐ ๓๖ - ๔๐ ปี

☐ มากกว่า ๔๑ ปี

๓.วุฒิการศึกษา

☐ ต่ำกว่า ปริญญาตรี

☐ ปริญญาตรี

☐ ปริญญาโท

☐ ปริญญาเอก

๓.ประสบการณ์การทำงาน

☐ ต่ำกว่า ๑ ปี

☐ ๒ - ๕ ปี

☐ ๖ - ๑๐ ปี

☐ ๑๑ ปีขึ้นไป

๔.ตำแหน่ง

☐ ครูชำนาญการพิเศษ

☐ ครู ชำนาญการ

☐ ครูผู้ช่วย

☐ เจ้าหน้าที่ธุรการ

ตอนที่ ๒

แบบสอบถามเกี่ยวกับการศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนเทศบาลนครสกลนคร อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร

คำชี้แจง

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องเกี่ยวกับปัจจัยที่สัมพันธ์กับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนเทศบาลนครสกลนคร อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ให้ตรงกับสภาพความเป็นจริงในแต่ละข้อเพียงช่องเดียวโดยกำหนดระดับคะแนนดังนี้

๕ หมายถึง มีการบริหารการจัดการเรียนการสอนอยู่ในระดับมากที่สุด

๔ หมายถึง มีการบริหารการจัดการเรียนการสอนอยู่ในระดับมาก

๓ หมายถึง มีการบริหารการจัดการเรียนการสอนอยู่ในระดับปานกลาง

๒ หมายถึง มีการบริหารการจัดการเรียนการสอนอยู่ในระดับน้อย

๑ หมายถึง มีการบริหารการจัดการเรียนการสอนอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔	ระดับความคิดเห็น				
		๕	๔	๓	๒	๑
	๑. ด้านเมตตา					
๑	ผู้บริหารปฏิบัติตนต่อทุกคนด้วยมิตรไมตรีหวังดีและบริสุทธิ์ไม่แฝงด้วยกลอุบายหรือเล่ห์เหลี่ยม					
๒	ผู้บริหารให้คำปรึกษาแนะนำและรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานด้วยความจริงใจ					
๓	ผู้บริหารได้แสดงความเมตตาโดยให้ความช่วยเหลือด้านกำลังกายกำลังสติปัญญาและกำลังทรัพย์					
๔	ผู้บริหารมีความเห็นอกเห็นใจพร้อมที่จะช่วยแก้ไขปัญหาดังกล่าวอย่างบริสุทธิ์ใจ					
๕	ผู้บริหารมีเจตนาบริสุทธิ์ ที่จะให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงานอย่างมีความสุขอันปราศจากอคติ					
๖	ผู้บริหารให้ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และสนใจไต่ถามทุกข์สุขของเพื่อนร่วมงานโดยทั่วถึง					
๗	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการจ้างงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่องและเป็นธรรม					
	๒. กรุณา					
๘	ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานที่ได้รับความเดือดร้อนอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา					
๙	ผู้บริหารจัดสวัสดิการภายในสถานศึกษาเพื่อบรรเทาความเดือดร้อนของผู้ร่วมงานโดยทั่วถึง					
๑๐	ผู้บริหารบริจาคทรัพย์สินของเพื่อกิจกรรมส่วนรวมตามความเหมาะสมต่อเนื่อง					
๑๑	ผู้บริหารชื่นชมยินดีกับเพื่อนร่วมงานที่ปฏิบัติงานอย่างมีความสุขอันปราศจากอคติ					

	ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ กรุณา (ต่อ)	ระดับความคิดเห็น				
		๕	๔	๓	๒	๑
๑๒	ผู้บริหารรู้สึกปลื้มปีติยินดีกับเพื่อนร่วมงานที่ประสบความสำเร็จในด้านต่างๆ					
๑๓	ผู้บริหารมีเจตนาบริสุทธิ์ที่จะให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงานอย่างมีความสุข					
๑๔	ผู้บริหารมีระบบการลาตามเหตุผลความจำเป็นของบุคลากรแล้วแต่กรณีโดยไม่ถือว่าเป็นการขาดงานราชการ					
	๒. ด้านมฤติตา					
๑๕	ผู้บริหารสถานศึกษามีจิตใจที่เบิกบานกับผู้ที่บังคับบัญชาตลอดเวลาที่ปฏิบัติงาน					
๑๖	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความก้าวหน้าของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง					
๑๗	ผู้บริหารแสดงความยินดีในความสำเร็จหรือความก้าวหน้าของเพื่อนร่วมงานด้วยความบริสุทธิ์ใจ					
๑๘	ผู้บริหารมีความอดทนต่อการปฏิบัติงานที่ยากหนักท้าทายและพร้อมที่จะรับการประเมินเสมอ					
๑๙	ผู้บริหารปฏิบัติงานด้วยความขยันหมั่นเพียรไม่ทอดทิ้งไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคและความยากลำบาก					
๒๐	ผู้บริหารมีการพิจารณาความดีความชอบให้แก่บุคลากรทุกคนโดยไม่เลือกปฏิบัติและแสดงความยินดีที่บุคลากรได้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น					
๒๑	ผู้บริหารมีความพึงพอใจและยินดีทุกครั้งที่เพื่อนร่วมงานเมื่อได้รับการชื่นชมหรือสนับสนุนจากหัวหน้างาน					
	๔. ด้านอุเบกขา					
๒๒	ผู้บริหารติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเป็นระบบและไม่มีความลำเอียงต่อบุคคลใดบุคคลคนหนึ่ง					
๒๓	ผู้บริหารปฏิบัติตนกับเพื่อนร่วมงานตามหลักเหตุผลและความซื่อสัตย์ เป็นกลางด้วยความเที่ยงธรรม					
๒๔	ผู้บริหารมีใจเป็นกลางเสมอต้นเสมอปลายไม่หวั่นไหวไปตามกระแสแห่งการนินทาใส่ร้ายป้ายสี					
๒๕	ผู้บริหารมีใจเป็นกลาง มองเห็นผลที่ผู้ร่วมงานจะได้รับดีหรือชั่วสมควรแก่เหตุผลที่เขาประกอบ					
๒๖	ผู้บริหารมีความเป็นธรรมในการแก้ไขการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสร้างสรรค์					
๒๗	ผู้บริหารมีใจเป็นกันเองและวางตัวเป็นกลางกับเพื่อนร่วมงานทุกคน					
๒๘	ผู้บริหารให้การสนับสนุนเพื่อนร่วมงานทุกคนได้แสวงหาความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่อย่างไม่มี ความลำเอียง					

ตอนที่ ๓

เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคและการศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อผู้บริหาร
สถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนเทศบาลนครสกลนคร อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร

๑.ปัญหา อุปสรรค ในด้านเมตตา

.....

ข้อเสนอแนะ

.....

๒.ปัญหา อุปสรรค ในด้านกรุณา

.....

ข้อเสนอแนะ

.....

๓.ปัญหา อุปสรรค ในด้านมุทิตา

.....

ข้อเสนอแนะ

.....

๔.ปัญหา อุปสรรค ในด้านอุเบกขา

.....

ข้อเสนอแนะ

.....



ภาคผนวก ข
รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจแก้ไขเครื่องมือการวิจัย

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจแก้ไขเครื่องมือการวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนสังกัดเทศบาลนครสกลนคร อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ประกอบด้วย

๑. ผู้ช่วยศาสตราจารย์.ดร.สมชัย ศรีนอก
หัวหน้าภาควิชาหลักสูตรและการสอน คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๒. ผู้ช่วยศาสตราจารย์.ดร. อินดา ศิริวรรณ
อาจารย์ประจำ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๓. ผู้ช่วยศาสตราจารย์. วงศพัทธ์ ขาดีเสถียรวงศ์
อาจารย์ประจำ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๔. รองศาสตราจารย์.. พิเศษ ดร.วิชชุดา หุ่นวิไล
ผู้ทรงคุณวุฒิ ประจำโครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๕. ผู้ช่วยศาสตราจารย์. ดร.สมหมาย จันทรเรือง
ผู้ทรงคุณวุฒิ ประจำโครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย



ภาคผนวก ค
ขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน ภาควิชาบริหารการศึกษาและกิจการคณะสงฆ์ คณะครุศาสตร์ มจร. โทร ๐๘๔-๑๐๔-๔๒๗๓
 ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓ / ๓๔๒ วันที่ ๘ กันยายน ๒๕๕๖
 เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมชัย ศรีนอก

ด้วย พระคำพุด ญา พุทธโร นามสกุล แก้วพมมา รหัสประจำตัว ๕๕๐๑๔๐๒๓๓๔ นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กำลังทำวิจัยเรื่อง “ความคิดเห็นของบุคลากรทางการศึกษาที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนในสังกัดเทศบาลสกลนคร อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว ดังนั้น ทางโครงการหลักสูตรฯ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถที่ให้คำแนะนำอันเป็นประโยชน์ต่อการสร้างเครื่องมือในการทำวิจัยของนิสิตได้เป็นอย่างดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยดังกล่าวและทางโครงการหลักสูตรฯ ขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
 สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์

โทรศัพท์ ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๐๕

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมชัย ศรีนอก)
 หัวหน้าภาควิชาหลักสูตรและการสอน
 คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน ภาควิชาบริหารการศึกษาและกิจการคณะสงฆ์ คณะครุศาสตร์ มจร. โทร ๐๘๔-๑๐๔-๔๒๗๓
 ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓ / ๓๙๒ วันที่ ๘ กันยายน ๒๕๕๖
 เรื่อง ขออนุมัติตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อินตา ศิริวรรณ

ด้วย พระคำพุด ญา พุทธโร นามสกุล แก้วพมมา รหัสประจำตัว ๕๕๐๑๔๐๒๓๓๔ นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กำลังทำวิจัยเรื่อง “ความคิดเห็นของบุคลากรทางการศึกษาที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนในสังกัดเทศบาลสกลนคร อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว ดังนั้น ทางโครงการหลักสูตรฯ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถที่ให้อำนาจแนะนำอันเป็นประโยชน์ต่อการสร้างเครื่องมือในการทำวิจัยของนิสิตได้เป็นอย่างดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยดังกล่าวและทางโครงการหลักสูตรฯ ขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
 สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์

โทรศัพท์ ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๐๕

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/ ๐๘๗



มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอลำไทร

จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทร. ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๐๐-๕ โทรสาร ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๓๔

๘ กันยายน ๒๕๕๖

เรื่อง ขออนุมัติคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์พิเศษ ดร.วิชชุดา หนูวิไล

ด้วย พระคำพุด ฉายา พุทฺธสโร นามสกุล แก้วพมมา รหัสประจำตัว ๕๕๐๑๔๐๒๓๓๔ นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กำลังทำวิจัยเรื่อง “ความคิดเห็นของบุคลากรทางการศึกษาที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนในสังกัดเทศบาลสกลนคร อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว ดังนั้น ทางโครงการหลักสูตรฯ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถที่ให้คำแนะนำอันเป็นประโยชน์ต่อการสร้างเครื่องมือในการทำวิจัยของนิสิตได้เป็นอย่างดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยดังกล่าว และทางโครงการหลักสูตรฯ ขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์

โทรศัพท์ ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๐๕

14 ก.ย. ๕๖
 (รศ.ดร.วิชชุดา หนูวิไล)
 14 ก.ย. ๕๖

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/ ๐๘๗



มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย

จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทร. ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๐๐-๕ โทรสาร ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๓๔

๘ กันยายน ๒๕๕๖

เรื่อง ขออนุมัติครุภัณฑ์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมหมาย จันทรเรือง

ด้วย พระคำพุด ญา พุทธโร นามสกุล แก้วพมมา รหัสประจำตัว ๕๕๐๑๔๐๒๓๓๔ นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กำลังทำวิจัยเรื่อง “ความคิดเห็นของบุคลากรทางการศึกษาที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนในสังกัดเทศบาลสกลนคร อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว ดังนั้น ทางโครงการหลักสูตรฯ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถที่ให้คำแนะนำอันเป็นประโยชน์ต่อการสร้างเครื่องมือในการทำวิจัยของนิสิตได้เป็นอย่างดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยดังกล่าว และทางโครงการหลักสูตรฯ ขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

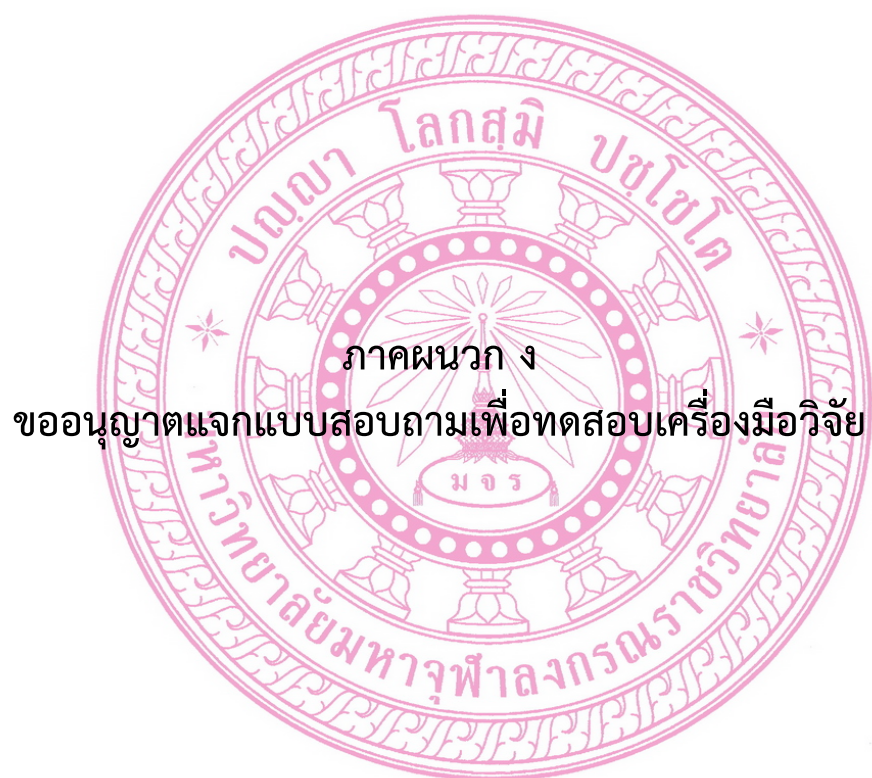
โทษณกร แก้วแก้ว
NR
18 กย. 56

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์

โทรศัพท์ ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๐๕



ที่ ศร ๖๑๐๓.๓/ ๑๐๑



คณะครุศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
วัดศรีสุธาราม บางขุนนนท์ กรุงเทพฯ ๑๐๗๐๐
โทร. / ๐๘๙-๐๖๘-๔๙๓๗, ๐๘๗-๕๑๗-๖๑๕๒

๑๘ กันยายน ๒๕๕๖

เรื่อง ขออนุญาตแจกแบบสอบถามเพื่อทดสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนมรรณพาราม

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ๓๐ ชุด

ด้วย พระคำพุด ญา ยาทุสโร นามสกุล แก้วพมมา รหัสประจำตัว ๕๕๐๑๔๐๒๓๓๔
นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กำลังทำวิจัยเรื่อง “ความคิดเห็นของบุคลากรทางการศึกษาที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนในสังกัดเทศบาลสกลนคร อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องทดสอบเครื่องมือเพื่อวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ และทางโครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับการอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการ มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์

โทรศัพท์ ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๐๕

หอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย



วณโณท ๒

๑๓๑

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/ ๑๐๘



เลขที่รับ	สน.๕๒๐๐๘.๑ / ๕๖๑
วันที่	๑๖ ก.พ. ๕๖
เวลา	๑๔.๑๐ น.
คณะครูศาสตร์	กษ๑๑

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
วัดศรีสุดาราม บางขุนนนท์ กรุงเทพฯ ๑๐๗๐๐
โทร. / ๐๘๙-๐๖๘-๔๙๓๗, ๐๘๗-๕๑๗-๖๑๕๒

๒๔ กันยายน ๒๕๕๖

เรื่อง ขออนุญาตแจกแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาล ๑ เข็มชุมชนประชาบุญ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ๕๐ ชุด

ด้วย พระคำพุด ญา พุทธโร นามสกุล แก้วพมมา รหัสประจำตัว ๕๕๐๑๔๐๒๓๓๔
นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหา
จุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กำลังทำวิจัยเรื่อง “ความคิดเห็นของบุคลากรทางการศึกษาที่มีต่อผู้บริหาร
สถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนในสังกัดเทศบาลสกลนคร อำเภอเมือง จังหวัด
สกลนคร” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ และทาง
โครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ
ราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับการอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อ
ทางวิชาการ มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาและให้ความอนุเคราะห์

เรียน ผู้อำนวยการ

- เพื่อโปรดทราบ

ขอแสดงความนับถือ

ด้วย ด.ญ. ศาสตรา ม. นนทบุรี
ราชวิทยาลัย ขออนุญาตแจกแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ณ นคร แก้ว ผู้บริหาร ทราบ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

(นางสาวสุภาวดี รุ่ง)

๑๖ ก.พ. ๕๖

บัณฑิตศึกษา คณะครูศาสตร์

โทรศัพท์ ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๐๕

- มอ.นครราชสีมา
รองอธิการบดีฯ
พระเทพ
(นางดุขยี่ ทองฮ้างแก้ว)

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/ ๑๐๘



โรงเรียนเทศบาล ๒ "เชิงชุมอนุชนวิทยา"
 วันที่ ๗๐/๗
 วันที่ ๒๖ / ธันวาคม / ๕๖
 เวลา ๑๓.๓๐ น.

คณะครูศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
 วัดศรีสุธาราม บางขุนนนท์ กรุงเทพฯ ๑๐๗๐๐
 โทร. / ๐๘๙-๐๖๘-๔๔๓๗, ๐๘๗-๕๑๗-๖๑๕๒

๒๔ กันยายน ๒๕๕๖

เรื่อง ขออนุญาตแจกแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาล ๒ เชิงชุมอนุชนวิทยา

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ๓๓ ชุด

ด้วย พระคำพุด ญา พุทธสโร นามสกุล แก้วพมมา รหัสประจำตัว ๕๕๐๑๔๐๒๓๓๔
 นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหา
 จุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กำลังทำวิจัยเรื่อง "ความคิดเห็นของบุคลากรทางการศึกษาที่มีต่อผู้บริหาร
 สถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนในสังกัดเทศบาลสกลนคร อำเภอเมือง จังหวัด
 สกลนคร" เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ และทาง
 โครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ
 ราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับการอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อ
 ทางวิชาการ มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาและให้ความอนุเคราะห์

เรียน ผู้อำนวยการ

☐ เพื่อโปรดทราบ

ขอแสดงความนับถือ

☒ เพื่อโปรดพิจารณา อนุภาค

- ขออนุญาตแจกแบบสอบถาม

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต

นายสุทธิพงษ์ วุฒิสุพงษ์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

รองผู้อำนวยการสถานศึกษา

บัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์

โทรศัพท์ ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๐๕

(นายสันติ ศิริจันทร์)

ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนเทศบาล ๒ "เชิงชุมอนุชนวิทยา"

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/ ๑๐๘



เลขที่รับ... ๕๖๐๐๖.๓/ ๕๖๕
วันที่... ๒๖ เดือน... ก.ย... ๕๖...
เวลา... ๑๖.๐๐ น.

คณะครุศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
วัดศรีสุธาราม บางขุนนนท์ กรุงเทพฯ ๑๐๗๐๐
โทร. / ๐๘๔-๐๖๘-๔๔๓๗, ๐๘๗-๕๑๗-๖๑๕๒

๒๔ กันยายน ๒๕๕๖

เรื่อง ขออนุญาตแจกแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาล ๓ ยุติธรรมวิทยา

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ๒๕ ชุด

ด้วย พระคำพุด ฉายา พุทธโร นามสกุล แก้วพมมา รหัสประจำตัว ๕๕๐๑๔๐๒๓๓๔
นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหา
จุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กำลังทำวิจัยเรื่อง “ความคิดเห็นของบุคลากรทางการศึกษาที่มีต่อผู้บริหาร
สถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนในสังกัดเทศบาลสกลนคร อำเภอเมือง จังหวัด
สกลนคร” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ และทาง
โครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ
ราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับการอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อ
ทางวิชาการ มา ณ โอกาสนี้

เรียน ผู้อำนวยการสถานศึกษา

- เพื่อโปรดทราบ

/ เพื่อโปรดพิจารณา

ผ.ก.น.ต. ๑๐๐๐๐๐๐๐๐๐

ผ.ก.น.ต. ๑๐๐๐๐๐๐๐๐๐

- ก.น.ต. ๑๐๐๐๐๐๐๐๐๐

๑๐๐๐๐๐๐๐๐๐
๑๐๐๐๐๐๐๐๐๐

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

(นายวิชาญ วิชาญ)

บัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์

โทรศัพท์ ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๐๕

๑๐๐๐๐๐๐๐๐๐
๑๐๐๐๐๐๐๐๐๐

นายวิชาญ วิชาญ
ผู้อำนวยการสถานศึกษา





ที่ สน ๕๒๐๐๖.๑/ว ๔๕๓

โรงเรียนเทศบาล ๑ “ เชิงชุมประชานุกูล ”
ถ.เจริญเมือง อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๗ กันยายน ๒๕๕๖

เรื่อง ส่งแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสนมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

สิ่งที่แนบมาด้วย แบบสอบถาม

จำนวน ๒๘ ชุด

ตามที่ พระคำพุด ญา พุทธสาโร นามสกุล แก้วพมมา รหัสประจำตัว ๕๕๐๑๔๐๒๓๓๔
นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัย
มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ขออนุญาตแจกแบบสอบถามเพื่อการวิจัย เรื่อง ความคิดเห็นของบุคลากร
ทางการศึกษาที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครสกลนคร
อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร นั้น

โรงเรียนเทศบาล ๑ “ เชิงชุมประชานุกูล ” ได้ดำเนินการกรอกแบบสอบถามเสร็จเรียบร้อยแล้ว
จึงขอส่งแบบสอบถามดังกล่าวให้มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยทราบ รายละเอียดตามสิ่งที่ส่งมาด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

ขอแสดงความนับถือ

(นางดุขฎิ ทอนฮามแก้ว)

ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนเทศบาล ๑ “ เชิงชุมประชานุกูล ”

งานธุรการ

โทร. - โทรสาร ๐-๔๒๗๑-๓๕๑๔



ที่ สน ๕๒๐๐๖.๒/๔๗๗

โรงเรียนเทศบาล ๒ “เชิงชุมอนุชนวิทยา”
๒๔๗/๑ ถ.รัฐพัฒนา อ.เมือง จ.สกลนคร
๔๗๐๐๐

๒๗ กันยายน ๒๕๕๖

เรื่อง ส่งแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

จำนวน ๒๘ ชุด

ตามที่ พระคำพุด ฉายา พุทธสโร นามสกุล แก้วพมมา รหัสประจำตัว ๕๕๐๑๔๐๒๓๓๔ นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ขออนุญาตแจกแบบสอบถามเพื่อการวิจัยเรื่อง ความเห็นของบุคลากรทางการศึกษาที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลัก พรหมวิหาร ๔ โรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครสกลนคร อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร

โรงเรียนเทศบาล ๒ “เชิงชุมอนุชนวิทยา” ได้ดำเนินการกรอกแบบสอบถามเสร็จเรียบร้อยแล้ว จึงขอส่งแบบสอบถามดังกล่าวให้มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยทราบ รายละเอียดที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

ขอแสดงความนับถือ

(นายสุทธิพงษ์ วุฒิสุพงษ์)

รองผู้อำนวยการสถานศึกษา

โรงเรียนเทศบาล ๒ “เชิงชุมอนุชนวิทยา”

งานธุรการ

โรงเรียนเทศบาล ๒ “เชิงชุมอนุชนวิทยา”

โทร. ๐๔๒ ๗๑๑๑๙๒

สน ๕๒๐๐๖.๓/๙๔๘



โรงเรียนมัธยมศึกษาเทศบาล ๓ “ยุติธรรมวิทยา”
๑๙๔ ถนนใสสว่าง อำเภอเมือง
จังหวัดสกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๗ กันยายน ๒๕๕๖

เรื่อง ส่งแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ๒๘ ชุด

ตามหนังสือที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/๑๐๘ ลงวันที่ ๒๔ กันยายน ๒๕๕๖ เรื่อง ขออนุญาตแจกแบบสอบถามเพื่อการวิจัย ของพระคำพด ฉายา พุทธสโร นามสกุล แก้วพมมา รหัสประจำตัว ๕๕๑๐๑๔๐๒๓๓๔ นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เรื่อง “ความเห็นของบุคลากรทางการศึกษาที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครสกลนคร อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร นั้น

โรงเรียนมัธยมศึกษาเทศบาล ๓ “ยุติธรรมวิทยา” ได้ดำเนินการเรียบร้อยแล้ว จึงขอส่งแบบสอบถามดังกล่าว จำนวน ๒๘ ชุด ให้ทางมหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยทราบตามรายละเอียดที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และพิจารณาดำเนินการต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(นายอัศรพงศ์ ภูติยา)

ผู้อำนวยการสถานศึกษา

โรงเรียนมัธยมศึกษาเทศบาล ๓ “ยุติธรรมวิทยา”

งานธุรการ/ฝ่ายบริหารงานทั่วไป

โทร./แฟกซ์ ๐๔๒-๗๑๑๕๘๘

ที่ สน ๕๒๐๐๖.๔/๒๔๑



โรงเรียนเทศบาล ๔ “รัฐประชนาเคราะห์”
๑๗๘๑ ถนนราษฎร์เจริญ ตำบลธาตุเชิงชุม
อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๗ กันยายน ๒๕๕๖

เรื่อง ส่งแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. แบบสอบถาม

จำนวน ๒๙ ชุด

ตามที่ พระคำพุด ญา พุทธโร นามสกุล แก้วพมมา รหัสประจำตัว ๕๕๐๑๔๐๒๓๓๔ นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ขออนุญาตแจกแบบสอบถามเพื่อการวิจัยเรื่องความคิดเห็นของบุคลากรทางการศึกษาที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครสกลนคร อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร นั้น

โรงเรียนเทศบาล ๔ “รัฐประชนาเคราะห์” ได้ดำเนินการกรอกแบบสอบถามเสร็จเรียบร้อยแล้ว จึงขอส่งแบบสอบถามดังกล่าวให้มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยทราบรายละเอียดตามสิ่งที่ส่งมาด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

ขอแสดงความนับถือ

(นางประเทือง พรหมสาขา ณ สกลนคร)

ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนเทศบาล ๔ “รัฐประชนาเคราะห์”

งานธุรการ

โรงเรียนเทศบาล ๔

โทร. ๐-๔๒๗๑-๑๙๑๐