

บทที่ ๒

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้า เอกสาร ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอท่าตะโก จังหวัดนครสวรรค์ มีรายละเอียดดังนี้

๒.๑ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

๒.๑.๑ ความหมายของการบริหารงานบุคคล

๒.๑.๒ ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล

๒.๑.๓ หลักการบริหารงานบุคคล

๒.๑.๔ ขอบข่ายงานการบริหารงานบุคคล

๒.๒ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับผู้บริหาร

๒.๒.๑ ความหมายของผู้บริหารการศึกษา

๒.๒.๒ ภารกิจของผู้บริหารสถานศึกษา

๒.๓ หลักพรหมวิหาร ๔

๒.๔ การบริหารบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔

๒.๕ สภาพพื้นที่ที่ศึกษา

๒.๖ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒.๗ กรอบแนวคิดในการวิจัย

๒.๑ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

๒.๑.๑ ความหมายของการบริหารงานบุคคล

แนวคิดทฤษฎีการบริหารเป็นเรื่องที่สำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร เพราะเป็นสิ่งสำคัญที่ชี้ให้เห็นถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลว ความมีประสิทธิภาพหรือความไร้ประสิทธิภาพของหน่วยงาน การบริหารยังเป็นตัวบ่งชี้ให้รู้ถึงความเจริญก้าวหน้าของสังคม และความก้าวหน้าในวิทยาการด้านต่างๆ นักวิชาการได้ให้ความหมายของการบริหารไว้แตกต่างกันไป ดังนี้

พระธรรมโกศาจารย์^๑ ได้กล่าวว่า “การบริหาร หมายถึง การทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น (Getting things done through other people) เมื่อว่าตามคำนิยามนี้การบริหารในพระพุทธศาสนาเริ่มมีขึ้นเป็นรูปธรรมสองเดือนนับจากวันที่พระพุทธเจ้าตรัสรู้ นั่นคือในวันอาสาฬหบูชาเมื่อพระพุทธเจ้าทรงแสดงพระธรรมเทศนาเป็นครั้งแรกแก่พระปัญจวัคคีย์ซึ่งทำให้เกิดพระสังฆรัตนะขึ้น เมื่อมีพระสังฆรัตนะเป็นสมาชิกใหม่เกิดขึ้นในพระพุทธศาสนาอย่างนี้พระพุทธเจ้าก็ต้องบริหารคณะสงฆ์

พยอม วงศ์สารศรี^๒ ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ต่าง ๆ พิจารณาบุคคลที่อยู่ในสังคมเพื่อดำเนินการพิจารณา สรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาอยู่ในองค์กรและขณะที่บุคคลเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร และการบริหารงานบุคคลมีความสำคัญ ๓ ประการ คือ

๑. ช่วยพัฒนาองค์กร ให้มีความเจริญเติบโต เพราะการบริหารงานบุคลากร เป็นสื่อกลางในการทำงานขององค์กร เมื่อองค์กรได้บุคคลที่มีคุณสมบัติดังกล่าว ย่อมทำให้องค์กรเจริญเติบโตและพัฒนาขึ้น

๒. ช่วยให้บุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรที่ตนปฏิบัติงาน

๓. ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ ถ้าการบริหารงานบุคคลดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมไม่ให้เกิดความขัดแย้งระหว่างองค์กร และผู้ปฏิบัติงาน ทำให้สภาพสังคมโดยรวมมีความสุข

วากเนอร์ และโฮลเลนเบค (Wagner & Hollenbeck)^๓ ให้ความหมายของการบริหารจัดการว่า เป็นกระบวนการวางแผนการจัดองค์การ การดำเนินงานและการควบคุมเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมาย

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์^๔ ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหาร ผู้มีหน้าที่เกี่ยวกับงานบุคลากร หรือ บุคคลที่ต้องปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับบุคลากรของ

^๑ พระธรรมโกศาจารย์, **พุทธวิธีบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๓.

^๒ พยอม วงศ์สารศรี, **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต , พิมพ์ครั้งที่ ๒ ๒๕๕๐), หน้า ๕.

^๓ วากเนอร์ และโฮลเลนเบค (Wagner & Hollenbeck) **Management of organization behavior**, (New Jersey: Prentice-Hall, 1995), p.74

^๔ ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, **การจัดการทรัพยากรมนุษย์**, (กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดยูเคชั่น, ๒๕๔๖), หน้า ๑๕.

องค์การร่วมกันใช้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการสรรหา การคัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้เข้าปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งดำเนินการธำรงรักษาและพัฒนาให้บุคลากรขององค์การมีศักยภาพที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน และมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสม ตลอดจนเสริมสร้างหลักประกันให้แก่สมาชิกที่ต้องพ้นจากการร่วมงานกับองค์การให้สามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุขในอนาคต

ภิญโญ สาร^๕ ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารงานบุคคล คือ การใช้คนให้ทำงานให้ได้ผลดีที่สุด และสิ้นเปลืองเงินและวัสดุในการทำงานนั้น ๆ น้อยที่สุด ในขณะที่เดียวกันคนที่เราใช้นั้นมีความสุข มีความพอใจที่จะให้ผู้บริหารใช้

สมาน รังสิโยภุชญา^๖ ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารงานบุคคล เป็นกระบวนการเกี่ยวกับการวางแผน การวางแผน การวางแผน เกี่ยวข้องกับตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การหรือหน่วยงาน ทั้งนี้ก็เพื่อให้ได้มา ได้ใช้ประโยชน์ และบำรุงรักษาไว้ซึ่ง ทรัพยากรด้านมนุษย์ (Human Resources) ให้มีประสิทธิภาพและมีปริมาณเพียงพอ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ กระบวนการที่มานี้ จึงรวมหน้าที่ต่าง ๆ นับตั้งแต่การสรรหาบุคคลเข้าปฏิบัติงานจนกระทั่งออกจากการงาน

สุตา สุวรรณภิรมย์^๗ ได้อธิบายไว้ว่า การบริหารงานบุคคล เป็นงานที่ผู้บริหารในทุกคนต้องให้ความสำคัญ ทั้งนี้เพราะงานด้านการบริหารงานบุคลากรเป็นงานที่มุ่งเลือกสรรบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ มีทัศนคติที่ดีเข้ามาทำงานในองค์การ อีกทั้งยังดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อฝึกอบรมพัฒนาและปรับปรุงให้บุคคลซึ่งเป็นสมาชิกในองค์กรเหล่านี้มีความรู้ความสามารถ เพิ่มพูนมากขึ้น และทำงานในฝ่ายของตนเองรวมทั้งประสานงานระหว่างฝ่ายหรือหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ธงชัย สันติวงษ์^๘ การบริหารงานบุคคล หมายถึง ภารกิจของผู้บริหารทุกคนและของผู้ชำนาญการด้านบุคลากร โดยเฉพาะที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคลากรเพื่อให้ปัจจัยด้านบุคคลขององค์การเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลาที่จะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ

^๕ภิญโญ สาร, **การบริหารงานบุคคล**, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, ๒๕๑๗), หน้า ๖.

^๖สมาน รังสิโยภุชญา, **ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล**, (พิมพ์ครั้งที่ ๒๒), (กรุงเทพมหานคร : หจก. นำทางการพิมพ์, ๒๕๕๔), หน้า ๑

^๗สุตา สุวรรณภิรมย์, **เอกสารคำสอนวิชา การบริหารงานบุคคล Personnel management**, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๔๘), หน้า ๗.

^๘ธงชัย สันติวงษ์, **การบริหารงานบุคคล**, ๒๕๔๐, หน้า ๓๔๐.

วิโรจน์ สารัตนะ^๙ การบริหาร เป็นกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์การโดยอาศัย หน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญ คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling)

สุนทร โคตรบรรเทา^{๑๐} กล่าวว่า “การบริหาร คือ กระบวนการทำงานกับและโดยแต่ละบุคคลและกลุ่ม เพื่อบรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ”

วิจิตร ศรีสอาน^{๑๑} กล่าวว่า “การบริหาร เป็นกิจกรรมของกลุ่มบุคคลที่ร่วมมือกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน โดยใช้กระบวนการและทรัพยากรที่เหมาะสม วัตถุประสงค์ของการบริหาร ก็คือการประสานความพยายามของคนเพื่อผลสัมฤทธิ์ของงานตามเป้าหมายที่วางไว้”

ไซมอน และคณะ (Simon and others)^{๑๒} กล่าวว่า “การบริหาร คือ การใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการนำทรัพยากรการบริหาร (Administration resource) มาประกอบตามกระบวนการบริหาร (Process of Administration) ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ”

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การบริหาร หมายถึง การใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการจัดระบบที่เอื้อให้เกิดกระบวนการในการทำงานตามวัตถุประสงค์ร่วมกันของกลุ่มบุคคล โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด และให้งานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

สุริรัตน์ ศรีอุดม ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะหัวหน้างานและผู้นำในการดำเนินงานต่างๆ ของโรงเรียนที่มีบทบาทหน้าที่ในด้านการบริหารงานบุคลากร ดังนี้ จัดโครงสร้างการบริหารงานบุคลากรใช้เป็นระบบปฐมนิเทศเกี่ยวกับการปฏิบัติตามระเบียบ การปฏิบัติงานในโรงเรียน กำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรแต่ละคนให้ชัดเจน มอบหมายงานตามความรู้ความสามารถของบุคลากร ควบคุม กำกับติดตาม และนิเทศบุคลากรในการปฏิบัติงานเต็มความสามารถและเป็นไปตามจุดประสงค์ของโรงเรียน ส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ดำเนินการผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ ตามลักษณะของงาน ดำเนินการเกี่ยวกับการเข้ารับราชการของบุคลากรในโรงเรียน ๑) การกำหนดความต้องการบุคลากร ๒) การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ๓) การควบคุมการ

^๙ วิโรจน์ สารัตนะ, **การบริหาร หลักการ ทฤษฎี และประเด็นทางการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ, ๒๕๔๒), หน้า ๓.

^{๑๐} สุนทร โคตรบรรเทา, **หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ปัญญาชน, ๒๕๕๑), หน้า ๓.

^{๑๑} วิจิตร ศรีสอาน, **เอกสารการสอนชุดวิชาหลักและระบบการบริหารการศึกษา เล่ม ๑ หน่วยที่ ๑ - ๑๕**, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๓๑), หน้า ๑๙.

^{๑๒} Simon, H.A., Smithburg, S.W. and V.A. Thompson, **Public Administration**, (New York : Alfred A. Knopf, 1960), p. 33.

กับติดตามและนิเทศบุคลากร ๔) การพัฒนาและธำรงรักษาบุคลากร ๕) การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร^{๑๓}

หน้าที่ความรับผิดชอบและภารกิจของผู้บริหารสถานศึกษามี ๔ ประการ คือ

๑. รับผิดชอบในการงานทุกอย่างภายในโรงเรียน เช่น ดำเนินการศึกษาภายในโรงเรียนให้ได้ผลตามจุดประสงค์ของการศึกษาและของการทำงานราชการ องค์การทั้งภายในและภายนอก และความรับผิดชอบต่อการตรวจสอบของผู้มีอำนาจเหนือ เป็นตัวแทนหรือสัญลักษณ์โรงเรียน เช่นจะต้องเป็นตัวแทนในกิจการด้านต่างๆ ที่กระทำในนามของโรงเรียน เป็นผู้ที่ยื่นชื่อหนังสือราชการ ดังนั้น จึงมักมีคนพูดว่า และดูโรงเรียนว่าเป็นอย่างไร จะดูที่ครูใหญ่ก็พอจะเดาได้

๒. เป็นผู้ริเริ่มหรือให้การแนะนำ คือ จะต้องทำหน้าที่แนะนำสั่งสอน กระตุ้นครูให้มีความคิดใหม่ ๆ สร้างความสามารถในการทำงานให้แก่ครูเพื่อให้ทำหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างดีที่สุดและด้วยความหวังที่จะให้ครูเหล่านั้นพร้อมที่จะทำงานในฐานะเป็นผู้บริหารในวันข้างหน้า

๓. เป็นผู้ริเริ่มหรือพยายามปรับปรุงงานด้านต่างๆ ของโรงเรียนให้ดีขึ้น งานด้านนี้ต้องการ เวลา ความรอบรู้ ความคิดสร้างสรรค์ โดยต้องมีการวางแผนและเตรียมการอย่างรอบคอบอย่าให้เป็นการลองผิดลองถูก โดยเอาครูและนักเรียนเป็นที่ทดลอง ความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงอะไรก็ตาม จะต้องมีการผู้คัดค้านไม่เห็นด้วยเสมอ ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการพูด เพื่อให้ผู้อื่นคล้อยตาม มีศิลปะในการเกลี้ยกล่อม

๔. เป็นผู้ตัดสินใจปัญหาในระดับสูงสุดในโรงเรียน โดยการตัดสินใจจะต้องพิจารณาให้รอบคอบถึงผลได้ผลเสียอาศัยข้อมูลที่สุดเท่าที่จะทำได้ รับฟังความคิดเห็นของหลายๆ ฝ่ายและจะต้องพิจารณาถึงวิธีการที่จะทำให้บรรลุจุดประสงค์ที่ต้องการด้วย^{๑๔}

สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคลหมายถึงกระบวนการพัฒนาบุคคลในองค์กรเริ่มตั้งแต่แสวงหาการคัดเลือกการธำรงรักษาการพัฒนาสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงาน ตลอดจนการให้พ้นจากการปฏิบัติงาน และยังมีนัยวิชาการหลายท่านได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรเช่น

สมาน รั้งสิโยกฤษฎ์^{๑๕} ได้กล่าวไว้ว่าการพัฒนาบุคลากรว่าเป็นการดำเนินงานเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ความสามารถมีทักษะในการทำงานดีขึ้นตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการ

^{๑๓} สุริรัตน์ ศรีอุดม, “การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนเอกชนในเขตอำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น”. วิทยานิพนธ์ศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาสารคามวิทยาลั วิทยาเขตอีสาน, ๒๕๕๓), หน้า ๒๖-๒๗.

^{๑๔} พนัส หันนาคินทร์, อ่างใน พระปลัดคาภา สิมบิตา, “การใช้หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาในกลุ่ม ๗”, หลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, ๒๕๕๒), หน้า ๑.

ทำงานอันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้นหรืออีกนัยหนึ่ง การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่จะสร้างเสริมและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทศนคติ และวิธีการในการทำงานอันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน และยิ่งกล่าวอีกว่าเมื่อมีการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานแล้ว ก็ไม่ใช่ว่าบุคคลนั้นจะทำงานได้ตลอดไป เนื่องจากวิทยาการต่างเจริญก้าวหน้า เทคนิคการทำงานเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา คนที่เหมาะสมกับตำแหน่งในสมัยหนึ่งอาจจะเป็นคนที่หย่อนยานความสามารถไปอีกสมัยหนึ่งก็ได้ จึงต้องมีการพัฒนาบุคลากรให้เหมาะสมกับตำแหน่งสม่ำเสมอ

วีระ สุรินทร์^{๑๖} กล่าวว่า การบริหารบุคคล หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ต่าง ๆ ในการแสวงหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่เหมาะสมเข้าปฏิบัติงานในองค์กร และการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ มีความพอใจในการปฏิบัติงาน รวมถึงการธำรงรักษาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพแก่องค์กรตลอดไป และมีความรักความหวงแหนในองค์กรนำพาองค์กรให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

๒.๑.๒ ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลขององค์กร จัดได้ว่าบุคคลในองค์กรมีความสำคัญยิ่งที่จะช่วยให้งานบรรลุตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ได้ จึงมีผู้ให้เหตุผลและความคิดเห็นของความสำเร็จของการบริหารงานบุคคลไว้ ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์^{๑๗} ได้กล่าวให้ทัศนะเกี่ยวกับความสำคัญของการบริหารงานบุคลากรว่า การบริหารงานบุคลากรเป็นหน้าที่ที่สำคัญที่สุดของหน้าที่ทางด้านการบริหาร และยังเป็นรากฐานที่เกี่ยวข้องไปในงานทุกด้านขององค์กร ซึ่งย่อมถือว่า การบริหารงานบุคลากรไม่ควรจะเป็นเพียงการบริหารเกี่ยวกับคนของหัวหน้างาน หรือไม่ควรเป็นเพียงงานด้านบุคลากรที่มอบหมายให้เป็นความรับผิดชอบของแผนกใดแผนกหนึ่งเท่านั้น หากแต่ควรจะมีฐานะเป็น “ระบบย่อยที่สำคัญที่สุด” ที่ครอบคลุมและมีอยู่ในทุกส่วนขององค์กร

^{๑๕} สมาน รังสียกฤษฎ์, **ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล**, (กรุงเทพมหานคร : สวัสดิการสำนักงาน ก.พ., ๒๕๒๒), หน้า ๘๐.

^{๑๖} วีระ สุรินทร์, **การบริหารงานบุคลากรของโรงเรียนขนาดเล็กในอำเภอแม่แจ่ม จังหวัดเชียงใหม่, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๕๓).

^{๑๗} ธงชัย สันติวงษ์, **การบริหารงานบุคคล**, พิมพ์ครั้งที่ ๖, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๓๖), หน้า ๙.

กระทรวงศึกษาธิการ^{๑๘} ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษาว่า เป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา เพื่อดำเนินการด้านบริหารงานบุคลากรให้เกิดความคล่องตัวเป็นอิสระภายใต้กฎหมาย กฎระเบียบ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนา มีความรู้ความสามารถ มีขวัญและกำลังใจ ได้รับยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ ดังนั้นหากขาดซึ่งบุคลากรที่ดี ก็ยากที่จะหวังความสำเร็จจากกิจการงานนั้น ๆ ได้ ทั้งนี้เพราะปัจจัยอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นเงิน วัสดุอุปกรณ์ เทคนิควิธีการ จะดำเนินไปได้ด้วยดีมีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นจะต้องอาศัยคนบุคลากรในการดำเนินงาน

เสนาะ ติเยาว์^{๑๙} ได้ให้ความสำคัญไว้ว่า การบริหารงานบุคคลเป็นกุญแจดอกสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จหรือเป็นหัวใจของการบริหาร

สมาน รังสิโยภยภฏ^{๒๐} ได้ให้ความสำคัญไว้ว่า ในการบริหารงานใด ๆ ก็ตามเป็นที่ยอมรับกันแล้วว่า เรื่องเกี่ยวกับตัวบุคคลเป็นเรื่องและยุ่งยากที่สุด

สุภาพร พิศาลบุตร และ นาริรัตน์ หวังสุนทรภาพร^{๒๑} ได้กล่าวถึงความสำคัญว่า ทรัพยากรมนุษย์ เป็นส่วนประกอบขององค์การที่สำคัญที่สุด องค์การจะประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลวขึ้นอยู่กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่จะทำให้เป็นสมาชิกองค์การทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

จันจิรา อินตะเสาร์^{๒๒} กล่าวว่า การบริหารงานบุคลากรถือว่ามีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานเป็นอย่างยิ่งในองค์กร เพราะ เมื่อคนมีคุณภาพ มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานย่อมส่งผลถึงความสำเร็จในการบริหารงานด้านอื่น ๆ และส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร ซึ่งถือว่าเป็นงานสำคัญอย่างยิ่งที่ผู้บริหารต้องดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ

^{๑๘} กระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ ร.ส.พ. ๒๕๔๖), หน้า ๕๑.

๑๙เสนาะ ติเยาว์, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๑๒, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๓), หน้า ๒.

^{๒๐}สมาน รังสิโยภยภฏ, ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๒๒, (กรุงเทพมหานคร : หจก. นำกัการพิมพ์, ๒๕๔๔), หน้า ๒.

๒๑สุภาพร พิศาลบุตร และ นาริรัตน์ หวังสุนทรภาพร, ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วี.เจ. พรินติ้ง, ๒๕๔๔), หน้า ๙.

^{๒๒}จันจิรา อินตะเสาร์, การบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๕๐).

ธงชัย สันติวงษ์^{๒๓} กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารงานบุคคลว่าสภาพองค์กร

ในทุกวันนี้ นับว่าได้มีปัญหาถูกระทบจากอิทธิพลการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เท่าที่อยู่ในปัจจุบัน ทั้งส่วนที่เป็นเศรษฐกิจ เทคนิควิทยาการ และสภาพสังคม ล้วนแต่เห็นได้ชัดแจ้งว่าจะมีผลกระทบทำให้การบริหารงานบุคคลต้องมีความสำคัญยิ่งขึ้นกว่าแต่ก่อนมาก

๒.๑.๓ หลักการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลมีหลักการบริหารงานบุคคล ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้ดังนี้

เสนาะ ดิยาว^{๒๔} กล่าวว่า หลักการบริหารงานบุคคลเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปจนจำเป็นต้องกำหนดวัตถุประสงค์ขึ้นมาใหม่หรือมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารใหม่แล้วหลักการต่าง ๆ ก็เปลี่ยนแปลงได้ ในการกำหนดหลักการบริหารงานบุคคลควรกำหนดไว้ดังนี้

- ๑) มีความเป็นธรรมในเรื่องอัตราค่าจ้าง ชั่วโมงการทำงานและสภาพในที่ทำงาน
- ๒) แจ้งให้พนักงานได้รู้ข้อควรระวังความเป็นไปต่าง ๆ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับส่วนได้ส่วนเสียทั้งฝ่ายนายจ้างและฝ่ายลูกจ้าง
- ๓) ทำให้คนงานมีความรู้สึกว่าตนเองมีค่าและเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ
- ๔) มีความเป็นกันเองกับพนักงาน
- ๕) จ่ายค่าจ้างและค่าแรงโดยยึดถือความสามารถ
- ๖) ต้องถือว่าพนักงานมีความสามารถด้วยกันทุกคน

อัญชลี ประกายเกียรติ^{๒๕} ได้ให้หลักของการบริหารงานบุคคลไว้ ๘ ประการ ดังนี้

๑. การสร้างความเข้าใจในวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์การอย่างชัดเจนให้แก่บุคลากรทุกคน
๒. บริหารอย่างมีความยืดหยุ่นในอันที่จะเลือกวิธีปฏิบัติให้เหมาะสมกับงาน เพื่อให้ได้รับความสำเร็จตามเป้าหมาย
๓. ดำเนินการจัดให้มีการติดต่อสื่อสารที่ดี เพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างบุคลากร

^{๒๓} ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๕), หน้า ๑๘.

^{๒๔} เสนาะ ดิยาว, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๑๒, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๕), หน้า ๑๘๒๑.

^{๒๕} อัญชลี ประกายเกียรติ, การบริหารงานบุคคล, <<http://sn.ac.th/person/uncharee.htm>>. (19 November 2016.)

๔. มีการวินิจฉัยสั่งการอย่างมีประสิทธิภาพ ความละเอียดรอบคอบในการพิจารณา และให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

๕. มอบหมายอำนาจหน้าที่หรืองานให้รับผิดชอบ ตามความชำนาญการของแต่ละคน

๖. กำหนดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจนของแต่ละบุคคล และทุกคนรับทราบ

๗. ดำเนินการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในวิธีการดำเนินงาน และความรู้

๘. จัดกิจกรรมการบำรุงขวัญ และกำลังใจแก่บุคลากรอย่างหลากหลาย

ธัญญา ผลอนันต์^{๒๖} กล่าวว่า “กระบวนการในการบริหารงานบุคคลประกอบด้วย การกำหนดนโยบาย การวางแผนงาน การสรรหา การคัดเลือก การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนา การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น ความปลอดภัยและสุขภาพ บุคลากรและชุมชนสัมพันธ์ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจัดการสื่อสารภายใน การอุทธรณ์และร้องทุกข์ วินัยและการรักษา วินัย ตลอดจนการออกจากงานหรือออกจากราชการ”

दनัย เทียนพุด^{๒๗} กล่าวว่า หลักการบริหารบุคคลที่เป็นต้นกำเนิดและพื้นฐานของทุกขั้นตอนในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรหรือหน่วยงานซึ่งระบบนี้คือระบบคุณธรรม(Merit System) ซึ่งเป็นที่ยอมรับและถือหลักปฏิบัติอยู่ระบบคุณธรรมนั้นประกอบด้วยหลักการ ๔ประการด้วยกันคือ ๑) หลักความสามารถ (Competence) ๒) หลักความเสมอภาคในโอกาส(Equality) ๓) หลักความมั่นคง (Security) ๔) หลักความเป็นกลางทางการเมือง (PoliticalNeutrality)

๑. หลักความสามารถ ความสามารถในทางการบริหารบุคคลนี้ หมายถึง การหาคนที่มีความรู้ให้ตรงกับความต้องการของตำแหน่งที่มีอยู่ (หรือว่างอยู่) หรือหากจะมีการแต่งตั้งพนักงานระดับบริหารหรือผู้จัดการ ท่านจะพิจารณาจากผลการปฏิบัติงาน ซัดความสามารถหรือศักยภาพของการบริหารงานในอนาคต เป็นต้น

๒. หลักความเสมอภาคในโอกาส ความเสมอภาคในโอกาสของพนักงานนั้น จะมีลักษณะดังนี้

๑) เปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนที่มีคุณสมบัติ และพื้นฐานความรู้ตรงตามที่กำหนดไว้ มีสิทธิได้รับโอกาสต่างๆ ตามที่องค์กรหรือหน่วยงานเปิดให้พนักงานทุกคน

^{๒๖} ธัญญา ผลอนันต์, การบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอลำปาง, วิทยาลัย, ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๖), หน้า ๑๘.

^{๒๗} ดนัย เทียนพุด, การบริหารทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า, (กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๑), หน้า ๕๒ -๕๔.

๒) พนักงานทุกคนจะได้รับการปฏิบัติอย่างเสมอหน้ากัน ด้วยระเบียบและมาตรฐานในการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเดียวกันไม่ว่าจะเป็นเรื่องอะไรก็ตาม อาทิ การบรรจุแต่งตั้ง การปูนบำเหน็จความชอบ การดำเนินการด้านวินัย ฯลฯ

๒.๑.๔ ขอบข่ายงานการบริหารงานบุคคล

นักวิชาการหลายท่านได้กำหนดขอบข่ายและภาระงานของการบริหารงานและงานการบริหารงานบุคคล อาทิ เช่น

ดิน ปรัชญพฤทธิ^{๒๘} ได้เสนอภารกิจสำคัญในการบริหารไว้ ๗ ประการ คือ

๑. การวางแผน คือ การกำหนดโครงการอย่างกว้างๆว่ามีอะไรบ้างที่ต้องลงมือปฏิบัติ วางแนวปฏิบัติพร้อมด้วยวัตถุประสงค์ก่อนลงมือปฏิบัติ

๒. การจัดองค์การ คือ การจัดรูปโครงสร้างก่อนบริหาร โดยกำหนดอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานย่อยหรือตำแหน่งต่างๆของหน่วยงานให้ชัดเจน

๓. การจัดคนเข้าทำงาน คือ การแสวงหาคนเข้าทำงานการบรรจุ แต่งตั้ง การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล การบำรุงขวัญกำลังใจ การเลื่อนขั้น การลดขั้น ตลอดจนการพิจารณาให้ออกจากงาน และการธำรงรักษาสภาพของการทำงานให้ดีและมีประสิทธิภาพให้คงอยู่ต่อไป

๔. การสั่งการ คือ การอำนวยการหรือการวินิจฉัยสั่งการ หลังจากการได้วิเคราะห์และพิจารณาโดยรอบคอบ รวมทั้งการติดตามดูแล

๕. การประสานงาน คือ การติดต่อ การสัมพันธ์กับหน่วยงานย่อยหรือหน่วยงานต่างๆ เพื่อก่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

๖. การรายงาน คือ การรายงานไปยังผู้บังคับบัญชาเพื่อให้ทราบความก้าวหน้าทุกๆระยะ สะดวกแก่การประสานงาน เป็นการสร้างความเข้าใจอันดีร่วมกัน ตลอดจนการให้การบำรุงขวัญกำลังใจไปด้วย

๗. การงบประมาณ คือ การจัดสรรทรัพยากร หรือการทำงานประมาณการเงินการวางแผนหรือโครงการในการใช้จ่ายเงิน การบัญชีและการควบคุมดูแลการใช้เงินโดยรอบคอบและรัดกุม

อุษณีย์ จิตตะปาโลและนุตประวีณ์ เลิศกาญจนวัติ^{๒๙} ได้กล่าวถึงหน้าที่ของการบริหารบุคคลไว้ ดังนี้

๑. การวางแผนกำลังคน เป็นการกำหนดแนวทางของการใช้ทรัพยากร การ

๒. บริหารเวลา การบริหารคน เพื่อกระทำให้สิ่งที่ต้องการให้บังเกิดขึ้น

^{๒๘} ดิน ปรัชญพฤทธิ, ศัพท์รัฐศาสตร์, (กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๕), หน้า ๘.

^{๒๙} อุษณีย์ จิตตะปาโลและนุตประวีณ์ เลิศกาญจนวัติ, การบริหารงานบุคคลระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง, (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ, ๒๕๔๘), หน้า ๒๑-๒๒.

๓. การสรรหา เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมเข้ามา
๔. ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นหน้าที่สำคัญของฝ่ายบุคลากร ที่ต้องประสานงานอย่างใกล้ชิดกับฝ่ายผู้บริหาร
๕. การคัดเลือก เป็นขั้นตอนการจัดหาคนเข้าทำงานที่ต่อเนื่องจากการสรรหา
๖. บุคคล ในการคัดเลือกเป็นการกลั่นกรองบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเอาไว้และปฏิเสธบุคคลที่ขาดคุณสมบัติ
๗. การบรรจุพนักงาน หลังจากที่ผ่านมาการคัดเลือกมาแล้ว พนักงานจะได้รับ
๘. การบรรจุให้ทำงานตามความสามารถ ความเหมาะสม ความชำนาญ และจะต้องมีการปฐมนิเทศเพื่อเป็นการหล่อหลอมบุคลากรใหม่ให้เข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและมีความรู้เกี่ยวกับองค์กรพอสังเขป
๙. การอบรมพัฒนา เป็นการเสริมสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากร และเป็น
๑๐. การสอนตลอดจนแนะนำการทำงานที่ถูกต้องเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานของพนักงานขององค์กรให้ได้รับประสิทธิผลสูงสุด
๑๑. การประเมินผลงาน เป็นการตรวจตราและประเมินผลการปฏิบัติงานของ
๑๒. พนักงานว่าผลงานที่ได้รับมอบหมายไปสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีหรือไม่ มีคุณค่าถูกต้องตามมาตรฐานที่กำหนดไว้เพียงใด
๑๓. การให้ค่าตอบแทน จัดได้ว่าเป็นสิ่งจูงใจที่ให้ผู้ปฏิบัติงานอุทิศความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ให้แก่องค์กร
๑๔. สามารถในการรักษาพนักงาน การที่บุคลากรของหน่วยงานจะปฏิบัติงานได้ดีมี
๑๕. ประสิทธิภาพ จำเป็นต้องได้รับการธำรงรักษาและพัฒนาอยู่เสมอ

ปีช^{๓๐} (Beach) ได้กล่าวถึงขอบข่ายของการบริหารงานบุคคลว่า ประกอบด้วยหลักสำคัญ ๑๔ ประการ คือ

๑. การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน
๒. การปฐมนิเทศบุคคลที่เข้ามาทำงานใหม่
๓. การจัดการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร
๔. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
๕. การฝึกอบรมและการแก้ไข ปรับปรุงข้อบกพร่อง
๖. การให้คำแนะนำแก่ผู้ปฏิบัติงาน
๗. การให้ข้อเสนอแนะแก่ผู้ที่มีอำนาจ ในการเพิ่มเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง

^{๓๐} Beach, D.S., *Personnel: The Management of People at Work*, (New York : The Macmillan, 1980), p. 45 – 50.

๘. การโอน การย้าย และการให้ออกจากงาน
๙. การนำกฎระเบียบต่างๆ มาใช้และรักษากฎระเบียบ
๑๐. การแจ้งและการชี้แจงนโยบาย การปฏิบัติงาน ให้ผู้มาปฏิบัติงานทราบ
๑๑. การเสนอข้อคิดเห็นของผู้ปฏิบัติให้ผู้บังคับบัญชาทราบ
๑๒. การสร้างภาวะผู้นำขึ้นในตัวบุคคล
๑๓. การสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคคล
๑๔. การจัดสวัสดิการและหลักประกันในการทำงาน

ปัทมา พุทธเสน^{๓๑} ได้กล่าวถึงขอบข่ายของการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย ๖ ประการ คือ

๑. การวางแผน
๒. การสรรหา
๓. การคัดเลือก
๔. การฝึกอบรมและพัฒนา
๕. การจัดสวัสดิการแก่บุคลากร
๖. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

จากที่นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงขอบข่ายงานของกลุ่มงานบริหารงานบุคคล สามารถสรุปขอบข่ายการทำงานไว้ ๕ ด้าน ดังนี้

๑. การวางแผนบุคลากร คือ การกำหนดแผนงานบุคลากรไว้ในแผนกลยุทธ์การคาดคะเนความต้องการกำลังบุคลากร การวางแผนอัตรากำลัง การวางแผนอัตรากำลังคนให้เหมาะสมกับงาน การวางแผนใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด และการมีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติงาน
๒. การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน คือ แต่งตั้งให้บุคลากรเข้าปฏิบัติงานโดยมีคำสั่งการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถ การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรมและการจัดครูเข้าสอนแทนกรณีครูลาหรือไปราชการ
๓. การพัฒนาบุคลากร คือ การจัดทำแผนการนิเทศบุคลากรที่ชัดเจน การนิเทศการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง การบันทึกการเปลี่ยนแปลงพัฒนาการหลังการนิเทศการจัดโอกาสให้บุคลากรได้เข้าอบรมหรือพัฒนา รวมไปถึงการจัดอบรมต่างๆ การศึกษาดูงาน การสนับสนุนให้บุคลากรจัดทำผลงานทางวิชาการ
๔. การธำรงรักษาบุคลากรและการสร้างขวัญกำลังใจ คือ การจัดสวัสดิการด้าน

^{๓๑} ปัทมา พุทธเสน, “สภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต ๓”, *วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต* สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี, ๒๕๕๑), หน้า ๒๓.

ต่างๆโดยให้บุคลากรมีส่วนร่วม การยกย่องชมเชย การเลื่อนขั้นเงินเดือน

๕. การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ การดำเนินงานเกี่ยวกับการประเมินการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนขั้นเงินเดือน รวมไปถึงการประเมินสมรรถนะ

การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา

๑. การวางแผนอัตรากำลัง

การวางแผนอัตรากำลังถือว่าเป็นภารกิจแรกสุดของการบริหารงานบุคคล ประกอบไปด้วยการวิเคราะห์ ภารกิจและประเมินสภาพความต้องการกำลังคนกับภารกิจของสถานศึกษาจัดทำแผน อัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษา โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามเกณฑ์ที่คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากำหนดการนำเสนอแผนอัตรากำลังเพื่อขอความเห็นชอบต่ออนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากร ทางการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา นำเสนอแผนอัตรากำลังสู่การปฏิบัติตังที่นักวิชาการและนักศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายของการวางแผนอัตรากำลังไว้ดังนี้

ธงชัย สันติวงศ์ ได้กล่าวถึง การวางแผนอัตรากำลังว่าเป็นกระบวนการหนึ่งในการบริหารงานบุคคลสำหรับพยากรณ์ความต้องการว่ามีกำลังคนในจำนวนที่พอเพียงมีคุณสมบัติที่เหมาะสมและมีความพร้อมทุกครั้งที่ต้องการ^{๓๒}

เสนาะ ติเยาว์ ได้กล่าวว่าการวางแผนอัตรากำลัง เป็นกระบวนการที่จะช่วยให้องค์การจัดหาบุคลากรให้เพียงพอกับความต้องการ ที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้รวมถึงการคาดคะเนความต้องการของบุคลากรการเปรียบเทียบความต้องการที่จะใช้คนในอนาคตกับกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน กำหนดจำนวนและคุณสมบัติของคนที่จะเข้ามาในช่วงเวลาต่างๆ^{๓๓}

สมาน รังสิโยภยกุล ได้กล่าวถึงการวางแผนอัตรากำลังว่า เป็นการคาดคะเนถึงความต้องการและกำหนดวิธีที่จะได้มาซึ่งกำลังคนในหน่วยงานว่าจะได้มาจากไหน อย่างไร ตลอดจนกำหนดนโยบายและระเบียบปฏิบัติต่างๆ เพื่อที่จะใช้กำลังคนที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์สูงสุด^{๓๔}

^{๓๒} ธงชัย สันติวงศ์, *การบริหารงานบุคคล*, พิมพ์ครั้งที่ ๙, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๐), หน้า ๑๐๓.

^{๓๓} เสนาะ ติเยาว์, *การบริหารงานบุคคล*, พิมพ์ครั้งที่ ๒ , (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๓๒), หน้า ๖๓.

^{๓๔} สมาน รังสิโยภยกุล, *ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล*, พิมพ์ครั้งที่ ๑๑, (กรุงเทพมหานคร : จัดพิมพ์โดยสวัสดิการสำนักงาน ก.พ., ๒๕๓๕), หน้า ๑๐

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ ได้กล่าวไว้ว่า สถานศึกษาจำเป็นที่จะต้องมีการวางแผนด้านอัตรากำลัง โดยการสำรวจอัตรากำลังที่มีอยู่ในปัจจุบัน และพยากรณ์ความจำเป็นในอนาคตแล้วจึงวางแผนปฏิบัติเกี่ยวกับการขออัตรากำลังเพิ่มเพื่อใช้ประโยชน์ในสถานศึกษา^{๓๕}

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่าการวางแผนอัตรากำลังเป็นการคาดคะเนเกี่ยวกับการกำหนดกำลังคน หรือกำหนดความต้องการด้านบุคคลไว้ล่วงหน้าทั้งในแง่ปริมาณและคุณภาพที่หน่วยงานต้องการว่า ต้องการกำลังคนประเภทใดระดับใดจำนวนเท่าใด เมื่อไร ได้มาจากไหนด้วยวิธีใดและเมื่อได้มาแล้วจะเหมาะสมหรือไม่อย่างไร เป็นต้น

๒. การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน (การสรรหาบุคลากร)

การสรรหาบุคลากร เป็นขั้นตอนหนึ่งที่สำคัญในกระบวนการบริหารงานบุคคล เป็นกระบวนการเลือกบุคลากรมาใช้ประโยชน์ในหน่วยงาน เป็นความพยายามให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถและมีความเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่อันมีผลต่อการผลิตผลงานและคุณภาพของหน่วยงานโดยตรง ซึ่งย่อมาหมายถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวของกิจการนั่นเอง

สุนันทา เลาพันธ์ ได้อธิบายความหมายของการสรรหาว่า “เป็นกระบวนการแสวงหาและจงใจให้กลุ่มบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ศักยภาพและคุณสมบัติต่าง ๆ อันเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่เปิดรับสมัครเข้ามาสมัครงานกับองค์กร โดยมีการประชาสัมพันธ์ให้ตลาดแรงงานรับทราบซึ่งเป็นการแสวงหาจากแหล่งภายในหรือภายนอกองค์กรก็ได้”^{๓๖}

อำนาจ แสงสว่าง กล่าวว่า “การสรรหา คือ กระบวนการกลั่นกรองและคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติ คุณวุฒิทางการศึกษา มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งมาสมัครงานในตำแหน่งต่าง ๆ ที่องค์การเปิดรับสมัคร”^{๓๗}

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การสรรหาบุคลากร หมายถึง วิธีการต่าง ๆ ในการแสวงหาเพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งงานและครบตามที่ต้องการ เพื่อการปฏิบัติงานอันก่อให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและคุณภาพ เกิดความสุขกับการปฏิบัติงานร่วมกันในองค์กร และช่วยลดปัญหาที่จะตามมาระหว่างงานบุคคล และองค์การอีกด้วย

^{๓๕} ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, *การบริหารงานบุคคล*, (กรุงเทพมหานคร : บริษัทพิมพ์ดีด , ๒๕๔๓), หน้า ๑๒๒.

^{๓๖} สุนันทา เลาพันธ์, *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๒), หน้า ๑๑๙.

^{๓๗} อำนาจ แสงสว่าง, *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*, ๒๕๔๔, หน้า ๙๙.

๓. การพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากร ถือว่าเป็นปัจจัยและกระบวนการที่สำคัญยิ่งอย่างหนึ่งขององค์การสำหรับการบริหารงานบุคลากร เพราะคนเป็นตัวการสำคัญที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง หลังจากได้เลือกสรรคนที่มีความรู้ความสามารถแล้ว เมื่อเวลาผ่านไปบรรดาความรู้ต่าง ๆ ก็ลดน้อยลงไป ประกอบกับวิทยาการต่าง ๆ เจริญขึ้น รวมทั้งเทคนิคการทำงานได้เปลี่ยนไป จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับเหตุการณ์และตำแหน่งหน้าที่ที่ทำอยู่เสมอ อันจะส่งผลต่อประสิทธิภาพของผลงานที่ดีและมีมากขึ้นต่อไป

นักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่าน ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรและอธิบายถึงแนวทางปฏิบัติที่น่าสนใจไว้ดังนี้

สมคิด บางโม กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร คือ กรรมวิธีต่างๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญ และประสบการณ์ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังมีความมุ่งหมายที่จะพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดีให้มีความรักงาน และให้มีความคิดที่จะหาทางปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น”^{๓๘}

ศรีอรุณ เรศานนท์ ได้ให้ความหมายไว้ว่า “การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กรรมวิธีต่าง ๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ใหม่ ๆ เพื่อให้บุคลากรทุกคนในหน่วยงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังมีความมุ่งหมายที่จะพัฒนาเจตคติของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดี มีกำลังใจในการทำงาน และมีความคิดที่จะหาทางปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนให้ดียิ่งขึ้น”^{๓๙}

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นการส่งเสริมปรับปรุงศักยภาพการทำงานของบุคลากรให้ดียิ่งขึ้น เป็นวิธีการที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น ซึ่งมีวิธีการพัฒนาบุคลากรที่หลากหลาย เช่น การฝึกอบรม การศึกษาต่อ การศึกษาดูงาน เป็นต้น

๔. การธำรงรักษาบุคลากรและการสร้างขวัญกำลังใจ

ความหมายของการบำรุงรักษาบุคลากร

นักวิชาการและนักการศึกษา ได้ให้ความหมายของการบำรุงรักษาบุคลากรไว้ดังนี้

อิวาโนวิช (Ivanovic) ได้เสนอความหมายว่า “การบำรุงรักษา เป็นความต้องการที่จะให้บุคลากรในองค์การปฏิบัติงานอยู่กับองค์การตลอดช่วงระยะเวลาการทำงาน”^{๔๐}

^{๓๘} สมคิด บางโม, **หลักการจัดการ**, หน้า ๑๓๘.

^{๓๙} ศรีอรุณ เรศานนท์, **การจัดการงานบุคคล**, หน้า ๓๔๓.

^{๔๐} Ivanovic, A, **Dictionary of Personnel Management**, (Suffolk, Great Britain : Richard D.Lrwin, Inc, 1989), p.166

दनัย เทียนพุมิ ได้กล่าวว่า “การบำรุงรักษาบุคลากร คือ การพยายามให้บุคลากรพึงพอใจในการทำงานด้วยการสร้างบรรยากาศให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน”^{๔๑}

วิโรจน์ สารัตนะ ได้อธิบายว่า “การธำรงรักษาบุคลากร เป็นการแสดงสมรรถภาพหนึ่งของผู้บริหารในการนำ พัฒนา และช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยวิธีการต่าง ๆ โดยถือว่าเรื่องนี้เป็นบทบาท เป็นหน้าที่หรือเป็นความรับผิดชอบของตนอยู่เสมอ”^{๔๒}

อำนาจ แสงสว่าง กล่าวว่า “การบำรุงรักษา เป็นความสามารถในการบริหารงานบุคคลขององค์การในการจูงใจให้บุคลากรมีความจงรักภักดี มีความปลอดภัยในการทำงาน มีสุขภาพแข็งแรงสมบูรณ์ ทั้งด้านร่างกายและจิตใจ สามารถทำงานให้มีปริมาณงานและคุณภาพงานที่ดีให้แก่องค์การ”^{๔๓}

จากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า การบำรุงรักษาบุคลากร คือ กิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากร เป็นกระบวนการที่ทำให้บุคคลทำงานอยู่กับหน่วยงานได้นานที่สุด มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานและทำงานอย่างเต็มที่เต็มความสามารถอย่างมีประสิทธิภาพ มีความสุขในการทำงาน มีความเจริญก้าวหน้าในวิชาชีพ ส่งผลให้งานในองค์การประสบความสำเร็จโดยอาศัยหลักการบำรุงรักษาบุคลากรและการจูงใจในงานให้เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน ฉะนั้น ผู้บริหารควรเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ว่า เหตุใด คนจึงต้องทำงาน อะไรเป็นสิ่งที่จูงใจให้คนทำงาน และอะไรเป็นสาเหตุให้คนล้มเลิกความตั้งใจหรือท้อในการทำงาน เพื่อผู้บริหารจะได้จัดสรรกิจกรรมบำรุงรักษาทั้งบุคลากรและงานขององค์การควบคู่กันไปอย่างเหมาะสมทั้งสองฝ่ายต่อไป

ความหมายของการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

นักวิชาการได้เสนอความหมายของการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ กล่าวว่า “ขวัญและกำลังใจในการทำงาน เป็นสถานการณ์ทางจิตใจซึ่งหมายถึง การทำงานอย่างมีความสุข การปรับตัวที่ดีของบุคคลต่อหน่วยงาน การไม่มีข้อขัดแย้งในการทำงาน การที่บุคคลมีความรู้สึกร่วมกันในการทำงาน การทำงานของกลุ่มที่ร่วมแรงร่วมใจในการทำงาน มีเจตคติที่ดีต่องาน และทุกคนยอมรับจุดมุ่งหมายของการทำงาน”^{๔๔}

สมคิด บางโม ได้ให้ความหมายว่า “ขวัญและกำลังใจ หมายถึง ความพึงพอใจและความตั้งใจในการทำงานของบุคคลที่จะอุทิศทุกสิ่งทุกอย่าง เช่น สติปัญญา แรงกาย เวลา และทรัพย์สิน

^{๔๑} ดนัย เทียนพุมิ, การบริหารทรัพยากรบุคคลสู่ศตวรรษที่ ๒๑, (กรุงเทพมหานคร : ไทยเจริญ การพิมพ์, ๒๕๔๓), หน้า ๒๑.

^{๔๒} วิโรจน์ สารัตนะ, การบริหาร หลักการ ทฤษฎี และประเด็นทางการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ, ๒๕๔๒), หน้า ๘๕.

^{๔๓} อำนาจ แสงสว่าง, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, ๒๕๔๔, หน้า ๒๒๘.

^{๔๔} ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล, หน้า ๒๔๐ – ๒๔๑.

เพื่อสนองความต้องการและวัตถุประสงค์ขององค์การ บุคคลที่มีขวัญกำลังใจดีหรือมีน้ำใจในการทำงานนั้น ย่อมจะมีความรักความพอใจในงานที่ตนเองทำอยู่ อยากทำงานด้วยใจสมัคร มีความสุขกับงาน โดยไม่มีใครมาบีบบังคับให้ทำงาน เรื่องขวัญกำลังใจของบุคคล จึงเป็นเรื่องที่สำคัญที่ผู้บริหารจะละเลยเสียไม่ได้ สิ่งที่จะต้องพิจารณาในการสร้างขวัญกำลังใจหรือน้ำใจบุคลากร คือรายได้ สวัสดิการ และความภูมิใจในองค์การ”^{๔๕}

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน หมายถึง วิธีการสำหรับผู้บริหารในการให้ความรู้สึที่ดี ๆ ในรูปแบบต่าง ๆ ต่อบุคลากรในองค์การ ให้มีเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานในองค์การ ทำให้เกิดการร่วมแรงร่วมใจ ความพึงพอใจ ตั้งใจ มุ่งมั่น ทดมเท รักและศรัทธาในการทำงาน โดยมีเป้าหมายคือความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพที่สุดตามกำลังของตน

๕. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ ดังนี้

จำเนียร จวงตระกูล กล่าวว่า “การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ ประเมินว่าทำงานได้ผลเท่าที่ควรหรือไม่ ด้อยกว่าหรือดีกว่า คำนวณกับเงินเดือนและตำแหน่งหรือไม่”^{๔๖}

ธนชัย ยมจินดา กล่าวว่า “การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการประเมินคุณภาพของบุคคลผู้ปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ในแง่ผลการปฏิบัติงานและในแง่โอกาสที่จะได้รับการพัฒนาเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันได้ดีขึ้นและในระดับสูงขึ้นต่อไป”^{๔๗}

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และ สมชาย หิรัญกิตติ กล่าวว่า “การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการและกิจกรรมขององค์การเกี่ยวกับการประเมินผลการทำงาน ประกอบด้วย นโยบาย องค์การ กระบวนการ ทรัพยากรที่ใช้สนับสนุนกิจกรรมการประเมินผลการทำงาน”^{๔๘}

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการตรวจสอบติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคคลอย่างเป็นระบบ ในด้านผลการปฏิบัติงาน และผลการพัฒนาการปฏิบัติงาน เพื่อให้ถูกต้องตามมาตรฐานที่องค์การหรือหน่วยงานอื่นทางสังคมกำหนดและเป็นวิธีการกระตุ้นให้บุคลากรได้มีโอกาสพัฒนาทุกด้านในการปฏิบัติงานของตนเองด้วย

^{๔๕} สมคิด บางโม, **หลักการจัดการ**, หน้า ๑๗๖.

^{๔๖} จำเนียร จวงตระกูล, **การประเมินผลการปฏิบัติงาน**, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โอเดียน สโตร์ , ๒๕๓๑), หน้า ๑๓.

^{๔๗} ธนชัย ยมจินดา, **การประเมินผลการปฏิบัติงาน**, เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารงานบุคคล หน่วยที่ ๖, พิมพ์ครั้งที่ ๑๙, (นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๓๘), หน้า ๒๑๔.

^{๔๘} ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และ สมชาย หิรัญกิตติ, **ศัพท์การบริหารทรัพยากรมนุษย์**, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท วิสสิทพัฒนา จำกัด, ๒๕๔๐), หน้า ๑๓๓.

๒.๑.๕ กระบวนการบริหารงานบุคคล

กระบวนการบริหารงานบุคคลได้มีนักวิชาการทางการบริหารงานบุคคลได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับขอบข่ายของการบริหารงานบุคคลไว้ต่าง ๆ กันดังนี้

สมาน รังสิโยฤกษ์^{๔๙} ได้กล่าวถึงขอบข่ายการบริหารงานบุคคลว่าประกอบด้วยสิ่งสำคัญ ๑๒ อย่าง คือ ๑) การวางนโยบาย ออกกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับเกี่ยวกับตัวบุคคล ๒) การวางแผนกำลังคน ๓) การกำหนดตำแหน่ง ๔) การกำหนดเงินเดือน ๕) การสรรหาบุคคล ๖) การบรรจุและแต่งตั้ง ๗) การจัดทำทะเบียนประวัติ ๘) การพัฒนาบุคคล ๙) การประเมินผลการปฏิบัติงานและการพิจารณาด้วยความชอบ ๑๐) วินัยและการดำเนินการตามระเบียบวินัย ๑๑) การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล ๑๒) การให้ออกจากงานและบำเหน็จบำนาญ

สมชาย หิรัญกิตติ^{๕๐} ได้กล่าวถึง กิจกรรมของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ๘ อย่าง คือ ๑) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ๒) การสรรหาบุคลากร ๓) การคัดเลือก ๔) การฝึกอบรมและพัฒนา ๕) ผลตอบแทนและผลประโยชน์อื่น ๖) ความปลอดภัยและสุขภาพ ๗) พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ ๘) การประเมินผล การปฏิบัติงาน

วรพจน์ มูรพันธุ์^{๕๑} กล่าวว่า กระบวนการบริหารงานบุคคลที่สำคัญมี ๖ ประการ คือ สรรหา พัฒนา รักษาไว้ ใช้ประโยชน์ ให้คุณให้โทษ และเลี้ยงดู

พะยอม วงศ์สารศรี อ้างถึงเอ็ดวิน พิสบัโป ได้กล่าวถึงงานในการบริหารงานบุคคล ซึ่งแบ่งออกเป็นงานในหน้าที่บริหาร ประกอบด้วย ๑) การวางแผน ๒) การจัดองค์การ ๓) การอำนวยการ ๔) การควบคุม และงานในหน้าที่ ปฏิบัติการประกอบด้วย ๑) การสรรหา ๒) การพัฒนา ๓) การจ่ายค่าตอบแทน ๔) การรวมพลัง ๕) การธำรงรักษา ๖) การพ้นจากงาน

จากแนวความคิดของนักวิชาการทางการบริหารบุคคลดังกล่าวแล้ว ในการทำวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบข่ายของการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอท่าตะโก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต ๓ ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล พ.ศ. ๒๕๔๑ ดังต่อไปนี้

^{๔๙}สมาน รังสิโยฤกษ์, *ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล*, พิมพ์ครั้งที่ ๒๒ (กรุงเทพมหานคร : หจก. นำกังการพิมพ์, ๒๕๔๔), หน้า ๒.

^{๕๐}สมชาย หิรัญกิตติ, *การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์*, (กรุงเทพมหานคร : บริษัทธีระฟิล์มและไซเท็กซ์ จำกัด, ๒๕๔๒), หน้า ๑๐ - ๑๓.

^{๕๑}วรพจน์ มูรพันธุ์, “คำบรรยายประกอบการสอนวิชา ๔๖๑๔๑๒ การบริหารงานบุคคลทางการศึกษา,” ๒๕๔๓, หน้า ๒๖.

๑. การให้ได้มาซึ่งบุคลากร เป็นการดำเนินการให้ได้ตัวบุคคลเข้ามาในหน่วยงาน นับตั้งแต่การวิเคราะห์ตำแหน่ง การกำหนดตำแหน่ง การสรรหา การคัดเลือก ตลอดจนถึงการบรรจุแต่งตั้ง

๒. การบำรุงรักษาบุคลากร เป็นการดำเนินการต่อเนื่องจากการให้ได้มาซึ่งบุคลากร หรือให้บุคลากรได้อยู่กับหน่วยงานให้นานที่สุดด้วยความพอใจ และปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

๓. การพัฒนาบุคลากร เป็นการดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ความสามารถ มีทักษะ ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีขึ้นในการทำงาน อันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ

๔. การให้บุคลากรพ้นจากงาน เป็นการดำเนินการให้บุคลากรพ้นจากหน้าที่การงาน และหมดสิทธิต่าง ๆ ที่จะพึงมีได้

การให้ได้มาซึ่งบุคลากร

การให้ได้มาซึ่งบุคลากร ในที่นี้หมายถึงกระบวนการดำเนินการเพื่อให้ได้ตัวบุคลากร เข้ามาในหน่วยงาน ซึ่งมีกระบวนการดังนี้

ก. กระบวนการวิเคราะห์กำหนดตำแหน่ง และการดำเนินการศึกษาวิเคราะห์จัดกลุ่มงาน ตลอดจนถึงการกำหนดตำแหน่งต่าง ๆ ภายในหน่วยงาน ในการจัดทำการวิเคราะห์งานนั้น จะต้องมีการรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่จะต้องเกี่ยวข้องกับงานดังนี้คือ ๑) กิจกรรมที่เกี่ยวกับงาน ๒) กิจกรรมที่เกี่ยวกับคนที่จะต้องให้ความสนใจหรือทุ่มเทเป็นพิเศษ ๓) เครื่องมือ อุปกรณ์และสิ่งช่วยเพื่อทำงานต่าง ๆ ๔) สิ่งที่เกี่ยวข้องกับงานที่เห็นได้และเห็นไม่ได้ ๕) ผลงาน ๖) เนื้อหาส่วนประกอบของงาน ๗) ความต้องการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล โดยมีวิธีการวิเคราะห์งาน มีดังนี้ ๑) การพิจารณาจากการวิเคราะห์ที่ได้ทำมาแล้วในครั้งก่อน ๒) วิธีสังเกตเกี่ยวกับงานนั้น ๆ และสังเกตผู้ทำงาน ๓) สัมภาษณ์ผู้ทำงานและหรือผู้บังคับบัญชา ๔) การจัดรูปแบบคำถามเพื่อให้กรอกข้อความโดยผู้ทำงานหรือผู้บังคับบัญชา ๕) โดยวิธีบันทึกด้วยตนเอง หรือผู้ที่ปฏิบัติงาน งานที่ได้บันทึกไว้ ๖) การบันทึกกิจกรรม ๗) วิเคราะห์จากข้อมูลเกี่ยวกับการออกแบบอุปกรณ์จากแบบที่ได้ออกไว้แล้ว^{๕๒}

ข. การกำหนดตำแหน่ง เมื่อมีการวิเคราะห์งานแล้วก็พิจารณาจัดกลุ่มกิจกรรมของงานรวมกัน เพื่อที่จะได้มอบหมายให้บุคลากรคนหนึ่งคนใดเป็นผู้รับผิดชอบรับผิดชอบไปดำเนินการ จำนวนตำแหน่งจะมีเท่ากับจำนวนบุคลากรในหน่วยงาน ในการกำหนดตำแหน่งนั้นจะต้องกำหนดมาตรฐานของบุคคลที่จะเข้าดำรงตำแหน่งด้วย เมื่อได้กำหนดตำแหน่งต่าง ๆ ตามลักษณะของงานแล้ว ก็จะต้องพิจารณาด้วยบุคลากรที่จะเข้าดำรงตำแหน่งให้เหมาะสมกับงาน การกำหนดตำแหน่งนี้ ควรเป็นระบบที่ถือความสามารถหรือคุณวุฒิและประสบการณ์ของบุคคลเป็นหลัก มีรายละเอียดดังนี้คือ ๑)

^{๕๒} สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๙, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๑), หน้า ๖๓.

ยึดถือคุณวุฒิของบุคคล เช่น สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาได้รับเงินเดือนอีกอย่างหนึ่ง สำเร็จปริญญาตรีได้รับเงินเดือนอีกอย่างหนึ่ง เป็นต้น ๒) ยึดถือประสบการณ์ของบุคคล โดยถือการปฏิบัติหน้าที่หนึ่งเป็นเวลานานพอสมควร ย่อมมีประสบการณ์และความชำนาญมากขึ้น และย่อมจะปฏิบัติหน้าที่ได้ดีกว่าผู้ที่มีประสบการณ์น้อย ๓) การกำหนดตำแหน่งแบบผสม เป็นระบบการกำหนดตำแหน่งโดยถือคุณวุฒิ และตำแหน่งเป็นหลัก กล่าวคือ นอกจากจะกำหนดตำแหน่งโดยถือหน้าที่และความรับผิดชอบยังต้องมีการตีราคาคุณวุฒิต่าง ๆ ด้วย

ค. การสรรหาบุคลากร เป็นกระบวนการค้นหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและมีคุณลักษณะเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่เข้ามาทำงานหน่วยงาน นับว่าเป็นกระบวนการที่สำคัญที่จะให้ได้คนดีเข้ามาทำงาน ดังที่ สมพงษ์ เกษมสิน ได้กล่าวถึงความสำคัญของการสรรหาบุคลากรไว้ว่า “การบริหารงานบุคคลเข้าทำงานเป็นกระบวนการที่สำคัญในทุกองค์กร ไม่ว่าจะเป็นองค์กรรัฐบาลหรือองค์กรเอกชนและมีความสำคัญมากเป็นทวีคูณในองค์กรของรัฐบาลในปัจจุบัน”^{๕๓}

๒.๒ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษา

๒.๒.๑ ความหมายของผู้บริหารการศึกษา

นักวิชาการหลายท่านได้ให้คำจำกัดความของผู้บริหารการศึกษาไว้หลายท่าน อาทิ เช่น

จำลอง นักพ่อน^{๕๔} ได้ให้ความหมายผู้บริหารสถานศึกษาไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถในการบริหารการศึกษาได้อย่างยอดเยี่ยม สามารถทำให้เป้าหมายหรืออุดมการณ์ทางการศึกษาขององค์กรที่กำหนดไว้ บรรลุผลได้อย่างมีประสิทธิภาพต้องเป็นผู้มีทั้ง “ศาสตร์” และ “ศิลป์ ” ในการปฏิบัติงานอย่างสูงสุด จนเป็นแบบอย่างและเป็นตัวแบบที่ดีแก่ผู้บริหารสถานศึกษาอื่นๆ และองค์กรอื่นๆ ต่อไปได้

ถวิล อรัญเวศ^{๕๕} ได้ให้ความหมายผู้บริหารสถานศึกษาไว้ว่า บุคคลที่เป็นการบริหารจริงๆ เช่น มีประวัติผลงานการบริหารมาอย่างโดดเด่นเป็นที่ยอมรับของสังคม สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จนได้รับการยอมรับทั้งระดับหน่วยงานระดับอำเภอ ระดับจังหวัด หรือแม้กระทั่งระดับชาติ

^{๕๓} สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๑), หน้า ๖๓.

^{๕๔} จำลอง นักพ่อน, เส้นทางสู่ผู้บริหารการศึกษามีอาชีพในการศึกษาวิชาชีพ, (กรุงเทพมหานคร : สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, ๒๕๔๓), หน้า ๖๐.

^{๕๕} ถวิล อรัญเวศ, การปฏิรูปการศึกษา โรงเรียนเป็นฐานการบริหารจัดการ, (กรุงเทพมหานคร : เสนาธรรม, ๒๕๔๕), หน้า ๑๗.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ^{๕๖} ได้กล่าวว่าผู้บริหารการศึกษาหมายถึงบุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาแต่ละแห่งทั้งของรัฐและเอกชน

สรุปได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการสถานศึกษาที่มีคุณลักษณะด้านวิชาชีพ และคุณลักษณะส่วนบุคคล ซึ่งมีความสามารถในการบริหารจัดการ การปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามนโยบายที่ได้รับมอบหมายหรือตามแผนปฏิบัติการที่ได้วางไว้

๒.๒.๒ การกิจของผู้บริหารสถานศึกษา

มุ่งเน้นภารกิจหลักในการปฏิรูปการเรียนรู้ เพื่อให้ผู้เรียนทุกคนเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ มีความรู้คู่คุณธรรมและอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ด้วยเหตุนี้ การพัฒนาคุณภาพการศึกษาจึงเป็นเรื่องจำเป็นเพื่อให้สถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้สอดคล้องกับภารกิจหลักตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.๒๕๔๒ ด้วยการพัฒนาทั้งระบบซึ่งได้แก่ การพัฒนาคุณภาพของปัจจัยการผลิต การพัฒนาคุณภาพของกระบวนการบริหารจัดการ และการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนนอกจากนี้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.๒๕๔๒ ยังกำหนดให้สถานศึกษาทุกแห่งต้องมีการประกันคุณภาพภายในผสมผสานอยู่ในกระบวนการบริหารจัดการเรียนการสอนตามปกติของสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนอยู่ตลอดเวลาเพื่อจะได้เป็นหลักประกันว่าสถานศึกษาจะสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพเป็นไปได้ตามมาตรฐานคุณภาพเพื่อให้ผู้เรียนเป็นคนดี คนเก่ง และมีความสุข ตลอดจนสามารถสร้างสรรค์จริยธรรมสังคมให้มีความสงบและมีสันติสุข ดังนั้นการประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อให้ผู้เรียนมีคุณภาพจึงเป็นเรื่องใหม่ที่มีความสำคัญ ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ได้รับอำนาจตามกฎหมาย ในการมีบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบในการบริหารจัดการศึกษาให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.๒๕๔๒

ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาทุกคนจึงควรจะต้องมีความรู้ มีความเข้าใจและสามารถบริหารจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาการศึกษาให้มีคุณภาพ อีกทั้งจะต้องพัฒนาตนเองให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ของโลกในยุคข้อมูลข่าวสารและจะต้องเป็นผู้なครู บุคลากรในสถานศึกษา รวมทั้งผู้เรียน ผู้ปกครองและประชาชนในชุมชนให้เข้าใจและตระหนักในความสำคัญของการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ จะสำเร็จได้ก็ด้วยความเอาใจใส่ของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างจริงจัง โดยต้องเริ่มจากการเปลี่ยนแนวคิดในการบริหารจัดการเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้พร้อม ๆ กับการให้ความรู้ สร้างความเข้าใจให้กับครูผู้สอน ทั้งนี้เพราะการมีเจตคติที่ดีต่อการจัดการเรียนการสอนที่เน้นความสำคัญของผู้เรียนจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนได้ โดยที่ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ลงมือทำ แนะนำครูผู้สอน โดยการสร้างความตระหนัก ในความสำคัญของการปฏิรูปการเรียนรู้ร่วมกันวางแผนปรับเปลี่ยนวิธีการจัดการเรียนการ

^{๕๖} สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, *แนวทางการประเมินตามสภาพจริง*, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, ๒๕๔๙), หน้า ๘.

สอนด้วยการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาร่วมกันกำหนดเป้าหมาย คุณภาพของผู้เรียนกำหนดมาตรฐานคุณภาพ มีการวางแผนบริหารจัดการให้มีการกำหนดระบบงาน สร้างกลไกความรับผิดชอบที่ชัดเจนมีการปรึกษาหารือ เพื่อให้บุคลากรทุกคนเห็นพ้องต้องกันแล้วจึงมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของแต่ละคน

ในการบริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา จะต้องทำงานด้วยจิตใจที่แน่วแน่มั่นคงโดยฝึกอุทิศตนและไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคและปัญหามานานปีการที่จะต้องเผชิญและต้องหาทางแก้ไขให้สำเร็จดังนั้น การแสดงบทบาทที่เหมาะสมกับสถานภาพของผู้บริหารและแสดงให้เหมาะสมกับตำแหน่งของผู้นำสูงสุดในสถานศึกษาจึงเป็นสิ่งจำเป็น อีกทั้งจะต้องเป็นบทบาทที่ครูผู้สอนผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และสังคมคาดหวังว่าผู้บริหารควรจะเป็นซึ่งได้แก่ ผู้บริหารควรจะเป็นผู้นำทางวิชาการที่เข้มแข็งมีการพัฒนางานวิชาการอย่างเป็นระบบ มีกระบวนการบริหารจัดการที่เป็นที่ยอมรับพร้อมๆ กับการเป็นนักพัฒนาคุณภาพการศึกษาผู้มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล และลึกซึ้ง ตลอดจนมีความรู้ ความสามารถที่จะก้าวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ของชุมชน ของสังคม และของโลก ด้วยการพัฒนาสถานศึกษาให้ผู้เรียนมีคุณภาพ เพื่อสร้างสรรค์ศรัทธา ความเชื่อมั่นในตัวผู้บริหารให้บังเกิดแก่ทุกคนนอกจากนี้บทบาทในฐานะผู้ช่วยเหลือ เกื้อกูลผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาก็ยังเป็นบทบาทที่จำเป็น ในยุคสมัยของสังคมวัตถุนิยมซึ่งให้ความสำคัญด้านวัตถุมากกว่าการเห็นความสำคัญของการพัฒนาด้านจิตใจ

ผู้บริหารที่มีจิตใจที่พร้อมจะเป็น “ผู้ให้” ย่อมเป็นผู้ที่สมควรแก่การยกย่อง สรรเสริญ ประการสำคัญ ถ้าผู้บริหารสามารถใช้ปัญญาในการกระทำตนให้เป็นตัวอย่างที่ดีในด้านการมีคุณธรรม จริยธรรม ก็จะทำให้การแสดงบทบาทต่าง ๆ สมบูรณ์ยิ่งขึ้น นอกจากนั้น บทบาทในการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ ก็จะทำให้เป็นผู้บริหารมีอาชีพเพราะตัดสินใจไม่พลาดส่วนอีกบทบาทหนึ่งที่ไม่ควรละเลยก็คือ การเป็นนักพูดที่มีศิลป์ มีศิลปะในการเจรจาต่อรองตลอดจนเป็นนักฟังที่ดี ที่พร้อมที่จะรับฟังความคิดเห็นของผู้คนรอบข้าง อีกทั้งยังเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ร่วมงานเมื่อมีผู้รับฟังปัญหาข้อคับข้องใจผู้บริหารที่สามารถแสดงบทบาทต่าง ๆ ดังกล่าวมาแล้ว และบทบาทอื่น ๆ ตามสถานการณ์ให้เหมาะสมก็ย่อมจะนำไปสู่ความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา^{๕๗} โดยมีบทบาทของผู้นำในการบริหารงานไว้ ๑๗ บทบาทดังนี้

๑. บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทางการปฏิบัติงาน (Direction Setter) ผู้นำจะต้องช่วยให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายได้จึงจำเป็นต้องมีความสามารถในการชี้แจงทำความเข้าใจวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

^{๕๗} วันทนา เมืองจันทร์, บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียนตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.๒๕๔๒, [ออนไลน์] แหล่งที่มา <http://www.moe.go.th> (๒๐ ธ.ค.๒๕๕๙)

๒. บทบาทความเป็นผู้กระตุ้นหรือเป็นผู้นำ (Leader catalyst) ผู้นำจะต้องแสดงบทบาทในการกระตุ้นใจและสร้างอิทธิพลเหนือพฤติกรรมคนอื่นในองค์กรเพื่อให้การปฏิบัติงานขององค์กรประสบผลสำเร็จ

๓. บทบาทเป็นนักวางแผน (Planner) ผู้นำจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในการวางแผนมีความสามารถในการคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคตมีความสามารถในการเตรียมบุคลากรให้พร้อมในการรับมือกับสิ่งใหม่ๆ ที่จะเกิดขึ้น

๔. บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ (Decision maker) ผู้นำจะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎีต่างๆ ของการตัดสินใจและมีความสามารถในการตัดสินใจ

๕. บทบาทเป็นผู้จัดองค์การ (Organizer) ผู้นำจำเป็นต้องออกแบบขยายงานและกำหนดโครงสร้างขององค์การใหม่ ดังนั้นผู้นำจึงต้องเข้าใจพลวัตขององค์การและพฤติกรรมขององค์การ

๖. บทบาทเป็นผู้เปลี่ยนแปลง (Change manager) ผู้นำต้องนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์การเพื่อเพิ่มพูนคุณภาพขององค์การผู้นำจะต้องรู้ว่าเปลี่ยนอะไรเปลี่ยนอย่างไรและควรจะเปลี่ยนในสถานการณ์ใด

๗. บทบาทเป็นผู้ประสานงาน (Co - Ordinate) ผู้นำจะต้องมีความเข้าใจรูปแบบการปฏิสัมพันธ์ของบุคคล เข้าใจเครือข่ายการสื่อสาร รู้จักניתนงาน เข้าใจระบบการรายงานที่ดี จึงจะสามารถประสานกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๘. บทบาทเป็นผู้สื่อสาร (Communicator) ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการสื่อสารทั้งด้วยภาษาพูดและการเขียน รู้จักใช้สื่อต่างๆ เพื่อการสื่อสาร และควรมีความสามารถในการประชาสัมพันธ์

๙. บทบาทเป็นผู้แก้ไขความขัดแย้ง (Conflict manager) เนื่องจากความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ผู้จึงต้องเข้าใจสาเหตุของความขัดแย้งและหาทางแก้ไขผู้นำจึงต้องมีความสามารถในการเจรจาต่อรอง ไกล่เกลี่ย จัดการกับความขัดแย้งและแก้ปัญหาความขัดแย้ง

๑๐. บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา (Problems manager) ปัญหาที่เกิดขึ้นในกลุ่มอาจจะไม่ใช่การขัดแย้งปัญหาจึงมีความหมายที่กว้างกว่าการขัดแย้งผู้นำจะต้องมีความสามารถในการวินิจฉัยปัญหาและหาทางแก้ปัญหา

๑๑. บทบาทเป็นผู้จัดระบบงาน (Systems manager) ผู้นำจะต้องมีความรู้ความสามารถในการวิเคราะห์ ระบบและกระบวนการที่เกี่ยวข้องสามารถนำทฤษฎีทางการบริหารมาใช้ให้เกิดประโยชน์

๑๒. บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน (Instruction manager) ผู้นำจะต้องเข้าใจกระบวนการเรียนการสอน การเจริญและพัฒนาการของคน เข้าใจการสร้างสรรค์และการพัฒนาหลักสูตร รวมทั้งมีความรู้ความเข้าใจเทคโนโลยีทางการศึกษา

๑๓. บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล (Personal manager) ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการจัดการเกี่ยวกับบุคคลไม่ว่าจะเป็นการมอบหมายงาน การกระตุ้นจิตใจ การเจรจาต่อรอง การประเมินผลงานและการปฏิบัติงานของบุคคล

๑๔. บทบาทเป็นผู้จัดการทรัพยากร (Recourse manager) ผู้นำต้องมีความสามารถในการจัดการเกี่ยวกับการเงินและงบประมาณ การจัดการวัสดุครุภัณฑ์ ตลอดจนการบำรุงรักษาและสนับสนุนจากภายนอก

๑๕. บทบาทเป็นผู้ประเมิน (Appraiser) ผู้นำต้องมีความสามารถในการประเมินความต้องการ การประเมินระบบ วิธีการทางสถิติ และกระบวนการทางวิทยาศาสตร์

๑๖. บทบาทเป็นนักประชาสัมพันธ์ (Public relation) ผู้นำต้องมีความสามารถในการสื่อสารรู้จักการสร้างภาพพจน์ที่ดี รู้จักพลวัตของกลุ่ม รู้จักและเข้าใจการเผยแพร่ข่าวสารด้วยสื่อและวิธีการต่างๆ

๑๗. บทบาทเป็นประธานในพิธีการ (Ceremonial head) ผู้นำต้องมีความสามารถในการเป็นประธานในพิธีการต่างๆ ผู้นำจึงต้องเตรียมตัวอยู่เสมอ เขาต้องสะสมความรู้ประสบการณ์ศึกษาหาคติพจน์ที่กินใจไว้ใช้พูดในโอกาสต่างๆ การแสดงตัวเป็นประธานได้ดีจะบ่งบอกประสิทธิภาพการเป็นผู้นำของเขา^{๕๘}

พนัส หันนาคินท์ กล่าวถึง ภารกิจบางอย่างผู้บริหารโรงเรียนไม่มีอำนาจโดยตรงที่จะกระทำตามภารกิจเหล่านั้นได้ เช่น การออกคำสั่งบรรจุแต่งตั้งให้บุคคลเข้ารับราชการหรือออกคำสั่งให้ออกจากราชการอย่างไรก็ตามผู้บริหารโรงเรียนก็มีสิทธิที่จะมีส่วนร่วมในภารกิจเหล่านั้นและในบางเรื่องก็อาจจะเป็นภารกิจที่ต้องกระทำโดยตรง เช่น การประเมินผลงานของครูในโรงเรียนดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจึงควรจะเข้าใจภาพรวมของการบริหารงานบุคคลทั้งหมด ภารกิจที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลมีดังนี้คือ

๑. การวางแผนกำลังคน (Manpower Planning) หรือการจัดอัตรากำลังได้แก่ การที่จะกำหนดว่าในโรงเรียนมีความจำเป็นต้องใช้ครูหรือผู้ทำหน้าที่ต่างๆ เป็นจำนวนเท่าไรและจะต้องมีคุณสมบัติอย่างไรจึงจะสามารถให้การดำเนินงานของโรงเรียนเป็นไปได้

๒. การสรรหาหรือการรับสมัครบุคคลเข้าทำงาน (Recruitment) ได้แก่ การที่จะเสาะหาแหล่งบุคคลที่มีคุณสมบัติตามต้องการที่จะใช้ปฏิบัติงาน

^{๕๘} อาคม วัดไธสง, **หน้าที่ผู้นำในการบริหารการศึกษา**, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (มหาวิทยาลัยทักษิณ : กลุ่มงานบริการการศึกษา, ๒๕๔๗), หน้า ๗๒-๗๕.

๓. การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน (Selection) หมายถึงการใช้วิธีการต่างๆ เพื่อเลือกบุคคลที่คิดว่ามีคุณสมบัติตามต้องการที่จะใช้ปฏิบัติงาน

๔. การนำเข้าสู่งาน (Induction) มีจุดมุ่งหมายสำคัญคือต้องการให้ผู้เข้ามาใหม่ได้รู้จักกับงานและองค์ประกอบต่างๆ ของโรงเรียนเพื่อให้การปรับตัวของผู้เข้ามาทำงานใหม่เป็นไปได้อย่างรวดเร็วอันจะทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น

๕. การประเมินบุคลากร (Evaluation) หมายถึง การตรวจสอบและพิจารณาถึงผลงานที่ได้กระทำไปแล้วทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการที่จะปรับปรุงการทำงานหรือเพื่อใช้เป็นรากฐานในการพิจารณาความดีความชอบเป็นต้น

๖. การพัฒนาบุคลากร (Development) หมายถึง การหาวิธีการส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานอยู่ได้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น เช่น ได้รับความรู้เพิ่มขึ้นมีวิธีการทำงานดีขึ้น

๗. การตอบแทนบุคลากร (Compensation) หมายถึง การจัดหาสิ่งตอบแทนการทำงานของผู้ปฏิบัติงานซึ่งอาจเป็นรูปวัตถุเช่นเงินหรือสิทธิบางอย่างก็ได้

๘. การสร้างสภาพความมั่นคงในการทำงานของบุคลากร (Security) หมายถึง การกำหนดมาตรฐานต่างๆ เพื่อสร้างความรู้สึกรับประกันในอาชีพให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน เช่น ความรู้สึกมั่นคงที่จะไม่ถูกกลั่นแกล้งจากผู้มีอำนาจในการปกครองบังคับบัญชาการกำหนดอายุการทำงานเป็นต้น^{๕๙}

พยอม วงศ์สารศรี กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องกระทำการกิจคือ การวางแผนนโยบายและการออกระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับบุคคลให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโรงเรียน การวางแผนจัดกำลังครู การกำหนดคุณสมบัติ การมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบให้กับครูในตำแหน่งต่างๆ อย่างเหมาะสม การพิจารณาเลื่อนขั้นตำแหน่ง การทำความดีความชอบ การลงโทษทางวินัยด้วยความเป็นธรรม การจัดทำวางแผนโครงการของงานต่าง ๆ ทั้งที่เกี่ยวกับครูและนักเรียนตามลำดับความจำเป็น การแสวงหาครูเข้ามาทำงานโดยการสอบคัดเลือก และการจัดเกี่ยวกับการปฐมนิเทศและการให้มีการทดลองปฏิบัติราชการ การรวบรวมทะเบียนประวัติ การเลื่อนขั้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่งของครูในโรงเรียน รวมทั้งการย้าย การโอนด้วย การให้มีการฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงาน เพื่อปลูกฝังความรู้ทางวิชาการ และแรงกระตุ้นให้คนทำงานต้องการปรับปรุงตนเอง การให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าหมวดวิชาครูประจำวิชาเป็นระยะ ๆ การบำรุงรักษาสุขภาพ ความปลอดภัยของครูและบุคลากรอื่น ๆ ในโรงเรียน ใช้ความยุติธรรมเป็นหลักในการปกครองบังคับบัญชา^{๖๐}

^{๕๙} พันธ์ หันนาคินทร์, การบริหารบุคลากรในโรงเรียน, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์พิณณศ, ๒๕๒๖), หน้า ๒๒.

^{๖๐} พยอม วงศ์สารศรี, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร : สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๓๗), หน้า ๕.

เพ็ญศรี วายวานนท์ ได้กล่าวถึงภาระหน้าที่ของการบริหารงานบุคคล ซึ่งมีขอบข่ายงาน ได้แก่ การวางแผนและการดำเนินนโยบาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับเกี่ยวกับตัวบุคคล การจัดองค์การในการบริหารงานบุคคล การวางแผนกำลังคน หรือการวางแผนพนักงาน การกำหนดตำแหน่ง การกำหนดอัตราเงินเดือนและค่าจ้าง การสรรหาบุคคล การทำทะเบียนประวัติ การย้ายโอน การฝึกอบรม และการพัฒนาประเมินผลการปฏิบัติงาน การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การรักษาสุขภาพ และความปลอดภัยในงาน การจัดสวัสดิการ การพ้นจากงาน และการจัดระบบบำเหน็จบำนาญ การปกครองบังคับบัญชา วินัย การอุทธรณ์ และการร้องทุกข์ การพนักงานสัมพันธ์ การวิเคราะห์และวิจัย^{๖๑}

ธงชัย สันติวงษ์ กล่าวว่า ภารกิจของผู้บริหารทุกคน ที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคลากร เพื่อให้ปัจจัยด้านบุคคลขององค์กรเป็นทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลา ซึ่งจะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร^{๖๒}

อุทัย หิรัญโต ให้ความหมายสรุปว่า การปฏิบัติงานเกี่ยวกับบุคคลหรือเจ้าหน้าที่ในองค์กรใดองค์การหนึ่ง นับตั้งแต่การสรรหาคนเข้าทำงาน การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การโอน การย้าย การฝึก อบรม การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนเงินเดือน การปกครองบังคับบัญชา การดำเนินงานทางวินัย การให้พ้นจากตำแหน่ง ตลอดจนการจ่ายบำเหน็จบำนาญเมื่อพ้นจากงานไปแล้ว^{๖๓}

สุรรัตน์ ศรีอุดม ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะหัวหน้างานและผู้นำในการดำเนินงานต่างๆ ของโรงเรียนที่มีบทบาทหน้าที่ในด้านการบริหารงานบุคลากร ดังนี้ จัดโครงสร้างการบริหารงานบุคลากรใช้เป็นระบบ ปฐมนิเทศเกี่ยวกับการปฏิบัติตามระเบียบ การปฏิบัติงานในโรงเรียน กำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรแต่ละคนให้ชัดเจน มอบหมายงานตามความรู้ความสามารถของบุคลากร ควบคุม กำกับติดตาม และนิเทศบุคลากรในการปฏิบัติงานเต็มความสามารถและเป็นไปตามจุดประสงค์ของโรงเรียน ส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ดำเนินการผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ ตามลักษณะของงาน ดำเนินการเกี่ยวกับการเข้ารับราชการของบุคลากรในโรงเรียน ๑) การกำหนดความต้องการบุคลากร ๒) การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ๓) การควบคุม

^{๖๑} เพ็ญศรี วายวานนท์, *การจัดการทรัพยากรคน*, (กรุงเทพมหานคร : วัฒนาพานิช, ๒๕๓๓), หน้า ๔.

^{๖๒} ธงชัย สันติวงษ์, *องค์กรและการบริหาร*, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๓๙), หน้า ๗.

^{๖๓} อุทัย หิรัญโต, *หลักการบริหารงานบุคคล*, (กรุงเทพมหานคร : พีระพัสณา, ๒๕๓๒), หน้า ๔๒.

กำกับ ติดตามและนิเทศบุคลากร ๔) การพัฒนาและบำรุงรักษาบุคลากร ๕) การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร^{๖๔} หน้าที่ความรับผิดชอบและภารกิจของผู้บริหารสถานศึกษามี ๔ ประการ คือ

๑. รับผิดชอบในการงานทุกอย่างภายในโรงเรียน เช่น ดำเนินการศึกษาภายในโรงเรียนให้ได้ผลตามจุดประสงค์ของการศึกษาและของทำงานราชการ องค์กรทั้งภายในและภายนอก และความรับผิดชอบต่อการตรวจสอบของผู้มีอำนาจเหนือ เป็นตัวแทนหรือสัญลักษณ์โรงเรียน เช่น จะต้องเป็นตัวแทนในกิจการด้านต่างๆ ที่กระทำในนามของโรงเรียน เป็นผู้ถือธงชื่อหนังสือราชการ ดังนั้น จึงมักมีคนพูดว่า และดูโรงเรียนว่าเป็นอย่างไร จะดูที่ครูใหญ่ก็พอจะเอาได้

๒. เป็นผู้นิเทศหรือให้การแนะนำ คือ จะต้องทำหน้าที่แนะนำสั่งสอน กระตุ้นครูให้มีความคิดใหม่ ๆ สร้างความสามารถในการทำงานให้แก่ครูเพื่อให้ทำหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างดีที่สุดและด้วยความหวังที่จะให้ครูเหล่านั้นพร้อมที่จะทำงานในฐานะเป็นผู้บริหารในวันข้างหน้า

๓. เป็นผู้ริเริ่มหรือพยายามปรับปรุงงานด้านต่างๆ ของโรงเรียนให้ดีขึ้น งานด้านนี้ต้องการ เวลา ความรอบรู้ ความคิดสร้างสรรค์ โดยต้องมีการวางแผนและเตรียมการอย่างรอบคอบอย่าให้เป็นการลองผิดลองถูก โดยเอาครูและนักเรียนเป็นที่ทดลอง ความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงอะไรก็ตาม จะต้องต้องมีผู้คัดค้านไม่เห็นด้วยเสมอ ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการพูด เพื่อให้ ผู้อื่นคล้อยตาม มีศิลปะในการเกลี้ยกล่อม

๔. เป็นผู้ตัดสินใจปัญหาในระดับสูงสุดในโรงเรียน โดยการตัดสินใจจะต้องพิจารณาให้รอบคอบถึงผลได้ผลเสียอาศัยข้อมูลที่ถูกต้องที่สุดเท่าที่จะทำได้ รับฟังความคิดเห็นของหลายๆ ฝ่ายและจะต้องพิจารณาถึงวิธีการที่จะทำให้บรรลุจุดประสงค์ที่ต้องการด้วย^{๖๕}

กิตติพันธ์ รุจิรกุล ได้กล่าวถึงบทบาทของหัวหน้าสถานศึกษาในฐานะผู้นำไว้ว่ามีบทบาท ๔ ประการ คือ

๑. หัวหน้าสถานศึกษาต้องเป็นผู้จัดรูปงานถ้าเป็นสถานศึกษาขนาดเล็กครูใหญ่อาจจัดรูปงานเองทั้งหมด ส่วนสถานศึกษาขนาดใหญ่ผู้นำสถานศึกษาอาจมอบหมายให้ผู้อื่นรับผิดชอบและมอบอำนาจให้ผู้ผู้นานาปฏิบัติแทน แต่ไม่ว่าผู้นำจะมอบหมายงานให้ใครก็ตามผู้นำทางการศึกษาผู้นั้นจะต้องรับผิดชอบโดยจัดรูปงานให้สำเร็จลุล่วงตามภารกิจของตน

^{๖๔} สุริรัตน์ ศรีอุดม, “การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนเอกชนในเขตอำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น” *วิทยานิพนธ์ศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน, ๒๕๕๓), หน้า ๒๖-๒๗.

^{๖๕} พันส หันนาคินทร์, อ่างใน พระปลัดคาภา สิมบิดา, “การใช้หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาในกลุ่ม ๗”, *หลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, ๒๕๕๒), หน้า ๑.

๒. หัวหน้าสถานศึกษา จำเป็นต้องเป็นผู้สื่อความหมาย เนื่องจากต้องอยู่ท่ามกลางบุคคลทั้งหลายภายในสถานศึกษา หัวหน้าสถานศึกษา จึงจำเป็นต้องใช้สื่อสารหรือสื่อความหมายกับผู้ร่วมงานเพื่อให้สถานศึกษาบรรลุตามเป้าประสงค์

๓. หัวหน้าสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้นำทางการศึกษา จำเป็นต้องแสดงบทบาทของผู้นำทางการศึกษาไม่ว่าจะเป็นการสอนการร่วมกับสมาคมวิชาชีพหรือรอบรู้ทันเหตุการณ์เกี่ยวกับแนวความคิดใหม่ๆ ทางการศึกษา

๔. หัวหน้าสถานศึกษา จำเป็นต้องเป็นผู้บังคับบัญชาเพื่อให้งานทั้งหลายที่ทำอยู่สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีโดยรู้จักใช้อำนาจหน้าที่ด้วยความเหมาะสม^{๖๖}

หลักธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

พระราชดำรัสต่างๆ ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว โดยมีพื้นฐานความเชื่อว่าคุณธรรมนั้นจะต้องครอบคลุมหน้าที่และภารกิจของผู้บริหาร ๓ ประการคือ ครองตน ครองคน และครองงาน ตอนหนึ่งพระราชทานแก่ผู้เข้าเฝ้าในวโรกาสวันเฉลิมพระชนมพรรษา เมื่อวันที่ ๕ ธันวาคม ๒๕๒๗ เป็นข้อความที่ครอบคลุมมีเฉพาะที่จำเป็นและสำคัญในการใช้ปฏิบัติงานในฐานะผู้บริหารได้เป็นอย่างดี พระบรมราโชวาทมีข้อความที่พระองค์ทรงตรัสไว้ว่าให้มีความซื่อสัตย์สุจริต ไม่มอมคตทำงานด้วยความตั้งใจที่ดีใช้หลักวิชาการให้ถูกต้องและเมื่อนำพระราชดำรัสมาวิเคราะห์ดูก็สามารถแบ่งออกได้เป็น ๓ ข้อใหญ่ๆ ซึ่งสามารถใช้เป็นคุณธรรมของผู้บริหารเพื่อการประพฤติปฏิบัติในการครองตน ครองคน และครองงาน ได้เป็นอย่างดีนั้นคือ ๑. ให้มีความซื่อสัตย์สุจริต ๒. ให้มีความยุติธรรม ๓. ให้ทำงานด้วยความตั้งใจที่ดีและใช้หลักวิชาการให้ถูกต้อง ซึ่งพอจะนำแนวทางบางข้อมาวางเป็นแนวทางเพื่อการปฏิบัติร่วมกันดังนี้

๑. ความซื่อสัตย์สุจริต (ครองตน)

๑.๑ ไม่เห็นแก่ได้ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และเสียสละ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมยิ่งกว่าประโยชน์ส่วนตัว

๑.๒ ไม่พูดปด ไม่ยุยงให้แตกร้าง ไม่พูดคำหยาบ ไม่พูดเหลวไหล

๑.๓ เว้นสิ่งเสพติด มีสติสัมปชัญญะ

๑.๔ มีความละเอียดและเกรงกลัวต่อการกระทำความชั่ว

๑.๕ รับผิดชอบต่อตนเอง ต่อส่วนรวม ต่อหน้าที่และการกระทำ

๑.๖ คำนึงถึงฐานะและเศรษฐกิจ คิดก่อนจ่าย ใช้เท่าที่จ่ายจริง

๑.๗ ไม่ใช้จ่ายสุรุ่ยสุร่ายฟุ่มเฟือย หรือตระหนี่ถี่เหนียวจนเกินไป

๑.๘ มีความเป็นอยู่อย่างเรียบง่าย

๑.๙ มีความพอดีในการบริโภค และเว้นการฟุ้งส่ที่เกินความสามารถ

^{๖๖} กิตติพันธ์ รุจิรกุล, พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : โอ.เอส.พรินติ้ง เฮ้าส์, ๒๕๒๙), หน้า ๗๖.

- ๑.๑๐ เพิ่มพูนทรัพย์ด้วยการเก็บและนำไปทำให้เกิดประโยชน์
- ๑.๑๑ รู้จักใช้ ดูแลรักษา และบูรณทรัพย์ทั้งของตนและของส่วนรวม
- ๑.๑๒ วางแผนใช้จ่ายให้รอบคอบ มีสัดส่วนออมไว้ตามสมควร
- ๑.๑๓ มีความกตัญญูกตเวที
- ๑.๑๔ เชื้อกฏแห่งกรรม เช่น ทำดีได้ดี ทำชั่วได้ชั่ว
- ๑.๑๕ ละชั่ว ประพฤติดี ทา จิตใจให้ผ่องใส
- ๑.๑๖ ใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์
- ๑.๑๗ มีความอดทน อดกลั้น
- ๑.๑๘ มีความประพฤติในความสัมพันธ์ทางครอบครัวและเพศ
- ๑.๑๙ จัดงานโดยใช้จ่ายเท่าที่จำเป็น

๒. ความยุติธรรม (ครองคน)

- ๒.๑ รู้จักสิทธิหน้าที่ และละเว้นการใช้สิทธิ
- ๒.๒ รับบริการและให้บริการตามลำดับก่อนหลัง
- ๒.๓ สนับสนุนและส่งเสริมเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติตามกฎหมาย
- ๒.๔ ไม่แก้ปัญหาวัยวิธีรุนแรงหรือไม่ชอบด้วยระเบียบวินัย
- ๒.๕ ทำหน้าที่พลเมืองดี โดยแจ้งต่อเจ้าหน้าที่ เมื่อรู้เห็นการกระทำผิดระเบียบ

วินัยและกฎหมาย

- ๒.๖ รับผิดชอบและปฏิบัติตามระเบียบวินัยและกฎหมายในฐานะเจ้าหน้าที่
- ๒.๗ ไม่เบียดเบียน ประทุษร้ายต่อคนและสัตว์
- ๒.๘ มีเมตตากรุณา
- ๒.๙ สร้างเสริมความสามัคคีของคนในชาติ

๓. ทำงานด้วยความตั้งใจที่ดีและใช้หลักวิชาการที่ถูกต้อง (ครองงาน)

- ๓.๑ ปฏิบัติงานให้สำเร็จเรียบร้อย ไม่คั่งค้าง
- ๓.๒ ศึกษาความรู้อยู่เป็นนิจ
- ๓.๓ ฝึกฝนตนให้มีความสามารถและชำนาญ
- ๓.๔ ใช้ความรู้ความสามารถของตนให้เต็มที่ก่อนที่จะขอความร่วมมือจากผู้อื่น
- ๓.๕ มีความเข้มแข็งอดทน ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคและปัญหาทั้งปวง
- ๓.๖ คิดชอบ ทำชอบ และแก้ปัญหาได้

๓.๗ ใช้ทรัพยากรและเวลาให้เป็นประโยชน์มากที่สุด^{๖๖๗}

๒.๓ หลักพรหมวิหาร ๔

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต) ได้อธิบายความหมายเพิ่มเติมไว้ว่า พรหมวิหาร ๔^{๖๘} หมายถึง ธรรมเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ ธรรมประจำใจอันประเสริฐ หลักความประพฤติที่ประเสริฐบริสุทธิ์ธรรมที่ต้องมีไว้เป็นหัวใจและกำกับความประพฤติ จึงจะชื่อว่าดำเนินชีวิตหมดจดและปฏิบัติตนต่อมนุษย์สัตว์ทั้งหลายโดยชอบ ได้แก่^{๖๙}

๑) เมตตา ความรักใคร่ปรารถนาดีอยากให้เขามีความสุข มีจิตอันแผ่ไมตรีและคิดทำประโยชน์แก่มนุษย์สัตว์ทั่วหน้า

๒) กรุณา ความสงสาร คิดช่วยให้พ้นทุกข์ ใฝ่ใจในอันจะปลดเปลื้องบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์

๓) มุทิตา ความยินดี ในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข มีจิตผ่องใสบันเทิง กอปรด้วยอาการแช่มชื่นเบิกบานอยู่เสมอ ต่อสัตว์ทั้งหลายผู้ดำรงในปกติสุข พลอยยินดีด้วยเมื่อเขาได้ดีมีสุข เจริญงอกงามยิ่งขึ้นไป

๔) อุเบกขา ความวางใจเป็นกลาง อันจะให้ดำรงอยู่ในธรรมตามที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา คือมีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจตราขึง ไม่เอนเอียงด้วยรักและชัง พิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำแล้ว อันควรได้รับผลดีหรือชั่ว สมควรแก่เหตุอันตนประกอบ พร้อมทั้งจะวินิจฉัยและปฏิบัติไปตามธรรม รวมทั้งรู้จักวางเฉยสงบใจมองดู ในเมื่อไม่มีกิจที่ควรทำ เพราะเขาได้รับผิดชอบตนได้ดีแล้ว เขาสมควรรับผิดชอบตนเอง หรือเขาควรได้รับผลอันสมกับความรับผิดชอบของตน

กิตต์ นรินทร์พานิช (ครูเฒ่าเกาะช้าง) พรหมวิหาร วิหาร แปลว่า ที่อยู่ พรหม แปลว่า ประเสริฐ คำว่า พรหมวิหาร หมายความว่า เอาใจจับอยู่ในอารมณ์แห่งความประเสริฐหรือเอาใจไปขังไว้ในความดีที่สุดซึ่งมีคุณธรรม ๔ ประการ คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา โดยไม่หวังผลตอบแทนใดๆ^{๗๐}

^{๖๗} บัญญัติ จงกลณี, **คุณธรรมของนักบริหาร**, (มหาวิทยาลัยขอนแก่น : คณะศึกษาศาสตร์, ๒๕๒๘), หน้า ๖๑-๖๔

^{๖๘} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**, พิมพ์ครั้งที่ ๑๓, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท เอสอาร์.พรินติ้งแอนด์โปรดักส์ จำกัด, ๒๕๔๘), หน้า ๑๒๔

^{๖๙} พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**, หน้า ๑๔๘.

^{๗๐} กิตต์ นรินทร์พานิช, **จากใจให้คุณครูและนักบริหารทั่วไป**, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท เพรส มีเดีย จำกัด, ๒๕๕๔), หน้า ๙๖.

๑) **เมตตา** แปลว่า ความรัก หมายถึง รักที่มุ่งเพื่อปรารถนาดี ความสุขที่เขามีเรา รักผู้อื่นเสมอด้วยรักตนเอง

๒) **กรุณา** แปลว่า ความสงสาร หมายถึง ความปรานี ปรารถนาให้ผู้ผู้อื่นพ้นทุกข์ซึ่งช่องบอกทางให้พ้นทุกข์

๓) **มุทิตา** แปลว่า มีจิตอ่อนโยน หมายถึง จิตที่ไม่มีความอิจฉาริษยาเจ็บปวรมีอารมณ์สดชื่นแจ่มใสตลอดเวลา

๔) **อุเบกขา** แปลว่า ความวางเฉย นั่นคือ มีการวางเฉยต่ออารมณ์ที่มากระทบความวางเฉยในพรหมวิหารนี้ หมายถึง เฉยโดยธรรมคือทรงความยุติธรรมไม่ลาเอียงต่อผู้ใดผู้หนึ่งใช้อธิปไตย ๔ บาท แห่งความสำเร็จ มีฉันทะ ความพอใจในการทำงานที่ตนทำอยู่ มีวิริยะ ความเพียรไม่ทอดทิ้งงาน จิตตะ เอาใจใส่จดจ่อในงาน วิมังสา ตรวจสอบข้อบกพร่องของงาน รู้จักคิดเป็น ทำเป็น แก้ปัญหาเป็นมีความคิดสร้างสรรค์รู้จักเสริมเติมแต่งตัดต่อลำดับงานก่อนหลังบริหารเวลาได้อย่างเหมาะสมจะประสบความสำเร็จโดยเห็นต่อน้อยน้อยลงรู้จักใช้ทรัพยากรที่มีอยู่รักษาและพัฒนามูลค่าของทรัพย์สิน^{๗๑}

บุรุษชัย จงกลนี้ คือ ธรรมประจำใจของผู้ประเสริฐหรือผู้มีจิตใจยิ่งใหญ่กว้างขวางดุจพระพรหม ๔ อย่าง ต่อไปนี้

๑) **เมตตา** ความรัก คือ ความปรารถนาดีที่มีเมตตาริต้องการช่วยเหลือให้ทุกคนประสบประโยชน์และความสุข

๒) **กรุณา** ความสงสาร คือ อยากช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความทุกข์ไข้ใจที่จะปลดปล่อยบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของคนและสัตว์ทั้งปวง

๓) **มุทิตา** ความเบิกบานพลอยยินดี เมื่อเห็นผู้อื่นอยู่ดีมีสุข ก็มีใจแช่มชื่นเบิกบานเมื่อเห็นเขาประสบความสำเร็จของงานยิ่งขึ้นไปก็พลอยยินดีบันเทิงใจด้วย

๔) **อุเบกขา** ความมีใจเป็นกลาง คือ มองตามเป็นจริงโดยวางจิตเรียบสม่ำเสมอมั่นคงเที่ยงตรงดุจตราซึ่งมองเห็นการที่บุคคลจะได้รับผลดีหรือชั่วสมควรแก่เหตุที่ตนประกอบพร้อมที่จะวินิจฉัยวางตนและปฏิบัติไปตามความเที่ยงธรรม^{๗๒}

กรมการศาสนา พรหมวิหาร ความหมาย คุณสมบัติประจำใจสำหรับผู้ใหญ่โดยมุ่งธรรมสูงส่งดุจพรหม

๑) **เมตตา** ความรักใคร่ ปรารถนาดีสุดแก่ทุกชีวิต ประสานโลกให้อบอุ่นร่มเย็น

^{๗๑} พระคันธสาราภังค์ **คุณธรรมของคนดีและพรหมวิหาร ๔**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ บริษัท สหธรรมิก จำกัด, ๒๕๔๔), หน้า ๑๘-๓๗.

^{๗๒} บุรุษชัย จงกลนี้, **คุณธรรมของนักบริหาร**, (มหาวิทยาลัยขอนแก่น : คณะศึกษาศาสตร์, ๒๕๒๘), หน้า ๓๘-๓๙.

๒) กรุณา ความสงสารใฝ่ใจในอันจะรับรู้ความเดือดร้อนแทนคนอื่นเหมือนทุกข์ของตน

๓) มุทิตา ความยินดี พลอยชื่นชมยินดีต่อความสำเร็จของผู้อื่นโดยบริสุทธิ์ใจ

๔) อุเบกขา ความวางใจเป็นกลาง ปลงใจวางเฉย เห็นเป็นธรรมดาของโลก^{๗๓}

กระทรวงศึกษาธิการ เป็นธรรมเครื่องเป็นอยู่ของผู้เป็นใหญ่ ผู้ประเสริฐ ผู้เป็นครู ดังนี้

๑. ความเมตตา ความเมตตาเป็นความรักใคร่ เยื่อใย ที่ปรารถนาจะให้ผู้อื่น สัตว์อื่น มีความสุขความรักใคร่นี้มี ๒ ประเภท

๑.๑) ความรักประเภทแรก คือ รักอย่างมีกิเลสด้วยอำนาจกามตัณหาเป็นความรักในทางชั่วสาวที่ปรารถนาจะเอาและครอบครองเป็นเจ้าของด้วยอำนาจของราคะ เมื่อไม่ได้ก็ผิดหวัง เสียใจ หรือคิดทำลายให้พินาศไป

๑.๒) ความรักประเภทสอง คือ เป็นรักในเมตตาเป็นความรักใคร่ที่ปรารถนาให้ผู้อื่นเป็นสุขเป็นความรักที่บริสุทธิ์มิได้เจือด้วยความใคร่ในราคะ มิใช่รักด้วยความพอใจเพื่อพึงได้รับ อามิส ลาภสักการ และเป็นความรักที่ปรารถนาจะให้ มิใช่จะเอาไม่ปรารถนาที่ครอบครองเป็นเจ้าของ ความรักในเมตตาจึงมีลักษณะชุ่มเย็นเหมือนน้ำที่อาบขโมให้ใจดวงอื่นคลายความเร่าร้อนและสงบ เย็นลงได้จิตใจย่อมแผ่ใสชื่นบานทั้งผู้ให้และผู้รับ สิ่งที่ตรงข้ามกับเมตตา คือ ราคะ ได้แก่ ความกำหนดยินดีในกามและพยาบาท คือความอาฆาตบงการซึ่งมีแต่จะทำให้จิตใจกระวนกระวาย เร่าร้อน ถูกแผดเผาด้วยไฟแห่งความอาฆาตแค้นและพิษแห่งความกำหนัดนั้น

๒. ความกรุณา คือ ความสงสารเป็นความปรารถนาที่จะช่วยผู้อื่นสัตว์อื่นให้พ้นจากความทุกข์ความเดือดร้อนมีความเห็นอกเห็นใจคนและสัตว์อื่นที่ตกทุกข์ได้ยากและประสงค์จะปลดปล่อยทุกข์ให้แก่คนและสัตว์เหล่านั้น สิ่งที่ตรงข้ามกับความกรุณา คือ ความโทมนัส หมายถึง ความไม่สบายใจ ความเศร้าใจที่ไม่อาจช่วยเหลือผู้ประสบความทุกข์ยากให้พ้นจากทุกข์ได้ และวิหิงสา คือ ความเบียดเบียนเป็นความมุ่งร้ายทำลายผู้อื่นสัตว์อื่นให้ได้รับความทุกข์ยากความกรุณา เป็นเรื่องของจิตที่คิดสงสารเมื่อเห็นชีวิตของผู้อื่น สัตว์อื่น ประสบกับความทุกข์ยากก็เกิดความรู้สึกหวั่นไหวจนไม่อาจนิ่งเฉยไม่อาจนั่งดูตายและไม่อาจทนอยู่ต่อไปได้จนต้องลงมือหาทางช่วยเหลือในทันทีทันใดเพื่อให้ชีวิตของผู้อื่นนั้นพ้นจากความทุกข์ความเดือดร้อนความกรุณาจึงเป็นคุณธรรมสำคัญที่ทำให้คนเกิดความเสียสละยอมสละความสุขส่วนตัวเพื่อเข้าไปให้ความช่วยเหลือและทำให้เกิดความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ไปยังผู้อื่นได้และจิตที่มีความกรุณานี้เองที่ทำให้คนเกิดความมีน้ำใจที่คิดจะช่วยเหลือเกื้อกูลกันอันเป็นการช่วยเยียวยาและบรรเทาความทุกข์ยากของคนในสังคมทั้งยังช่วยสร้างความสมานฉันท์ให้เกิดขึ้นในสังคมนั้น

^{๗๓} กรมการศาสนา, คู่มือการศึกษานักธรรมและธรรมศึกษาชั้นตรี, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๓๘), หน้า ๒๑-๒๒.

๓. มุทิตา คือ การพลอยยินดีชื่นชมโสมนัสเมื่อผู้อื่น สัตว์อื่นได้ดีมีความสุขสำหรับผู้เป็นครูแล้ว คือ ความยินดี ปลื้มใจในความสำเร็จของผู้เป็นศิษย์จึงเป็นสิ่งที่ยังความชุ่มชื่นใจในผลสำเร็จของงานให้แก่ผู้ที่เป็นครู สิ่งที่ตรงข้ามกับมุทิตา คือ ความโสมนัสที่เจือด้วยกามคุณและความริษยา คือความไม่ยินดีในความสำเร็จของผู้อื่น ความอิจฉาริษยานั้นส่งผลให้มีแต่การทำลายโลกให้เร่าร้อนและهلكลาญ ไม่เป็นสุข ทำลายทั้งตนเองและผู้อื่นให้พินาศย่อยยับ ผู้ที่ขาดมุทิตาจะหาความสุขมิได้เพราะใจจะเร่าร้อนหงุดหงิดด้วยอำนาจของความอิจฉาและริษยาและมองไม่เห็นความดี ความเจริญทั้งของตนเองและผู้อื่นจึงไม่อาจมีความสุขที่แท้จริงทั้งที่มีทรัพย์สมบัติและความพร้อมตรงข้ามกับผู้ที่มิมุทิตาแม้จะมีความยากจนแต่ใจที่มีมุทิตาก็ทำให้ชีวิตมีความสุขสมบูรณ์ได้

๔. อุเบกขา คือ ความวางเฉยด้วยปัญญาในความวิบัติของคนและสัตว์ทั้งหลายเพราะเหตุที่ไม่อาจเข้าไปให้ความช่วยเหลือคนและสัตว์เหล่านั้นได้จึงวางเฉยไม่ตั้งใจเสียใจไปกับสิ่งที่เกิดขึ้นนั้นโดยพิจารณาด้วยปัญญาว่าเป็นกรรมที่เขาทำของเขาอย่างนี้ไม่ใช่หน้าที่เราที่จะเข้าไปแก้ไขใคร ทำอย่างไรไว้ก็ย่อมได้รับผลอย่างนั้นแต่การพิจารณาถึงเหตุดังกล่าวนั้นต้องเป็นไปโดยไม่มีอคติใดๆสิ่ง ที่ตรงข้ามกับอุเบกขา คือ โมหะ หมายถึง ความหลงกับราคะ หมายถึง ความยินดีและปฏิฆะ ความยินร้าย อันทำให้ใจมืดมัวเศร้าหมองด้วยความไม่รู้และความเข้าไปยินดียินร้ายในความวิบัติขัดข้องของคนและสัตว์^{๗๔}

พระราชวรมุนี (ประยุทธ์ ปยุตโต) ให้ความหมายพรหมวิหาร ๔ ธรรมเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ, ธรรมประจำใจอันประเสริฐ, หลักความประพฤติอันประเสริฐบริสุทธิ์, ธรรมที่ต้องมีไว้เป็นหลักและกำกับความประพฤติจึงจะชื่อว่าดำเนินชีวิตอย่างหมดจดและปฏิบัติตนต่อมนุษย์สัตว์ทั้งหลายโดยชอบ^{๗๕}

บุญชัย จงกลนี พระราชดำรัสต่างๆ ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว โดยมีพื้นฐานความเชื่อว่าคุณธรรมนั้นจะต้องครอบคลุมหน้าที่และภารกิจของผู้บริหาร ๓ ประการคือ ครอบครองคน และครองงาน ตอนหนึ่งพระราชทานแก่ผู้เข้าเฝ้าในวโรกาสวันเฉลิมพระชนมพรรษา เมื่อวันที่ ๕ ธันวาคม ๒๕๒๗ เป็นข้อความที่ครอบคลุมมีเฉพาะที่จำเป็นและสำคัญในการใช้ปฏิบัติงานในฐานะผู้บริหารได้เป็นอย่างดี พระบรมราโชวาทมีข้อความที่พระองค์ทรงตรัสไว้ว่าให้มีความซื่อสัตย์สุจริต ไม่มีอคติทำงานด้วยความตั้งใจที่ดีใช้หลักวิชาการให้ถูกต้องและเมื่อนำพระราชดำรัสมาวิเคราะห์ดูก็สามารถแบ่งออกได้เป็น ๓ ข้อใหญ่ๆ ซึ่งสามารถใช้เป็นคุณธรรมของผู้บริหารเพื่อการประพฤติปฏิบัติในการครองตน ครองคน และครองงาน ได้เป็นอย่างดีนั้นคือ ๑. ให้มีความซื่อสัตย์

^{๗๔} กระทรวงศึกษาธิการ, *การพัฒนาคุณภาพการบริหารการศึกษาระบบคุณธรรม*, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, ๒๕๔๘), หน้า ๓๒.

^{๗๕} พระราชวรมุนี (ประยุทธ์ ปยุตโต) *พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลคำศัพท์*, (กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๒๘), หน้า ๑๔๘-๑๔๙.

สุจริต ๒. ให้ความยุติธรรม ๓. ให้ทำงานด้วยความตั้งใจที่ดีและใช้หลักวิชาการให้ถูกต้อง ซึ่งพอนำแนวทางบางข้อมาวางเป็นแนวทางเพื่อการปฏิบัติร่วมกันดังนี้

๑. ความซื่อสัตย์สุจริต (ครองตน)

๑.๑ ไม่เห็นแก่ได้ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และเสียสละ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมยิ่งกว่าประโยชน์ส่วนตัว

๑.๒ ไม่พูดปด ไม่ยุยงให้แตกร้าง ไม่พูดคำหยาบ ไม่พูดเหลวไหล

๑.๓ เว้นสิ่งเสพติด มีสติสัมปชัญญะ

๑.๔ มีความละเอียดและเกรงกลัวต่อการกระทำความชั่ว

๑.๕ รับผิดชอบต่อตนเอง ต่อส่วนรวม ต่อหน้าที่และการกระทำ

๑.๖ คำนึงถึงฐานะและเศรษฐกิจ คิดก่อนจ่าย ใช้เท่าที่จ่ายจริง

๑.๗ ไม่ใช้จ่ายสุรุ่ยสุร่ายฟุ่มเฟือย หรือตระหนี่ถี่เหนียวจนเกินไป

๑.๘ ความเป็นอยู่อย่างเรียบง่าย

๑.๙ มีความพอดีในการบริโภค และเว้นการฟุ้งส่ที่เกินความสามารถ

๑.๑๐ เพิ่มพูนทรัพย์ด้วยการเก็บและนำไปทำให้เกิดประโยชน์

๑.๑๑ รู้จักใช้ ดูแลรักษา และบูรณทรัพย์ทั้งของตนและของส่วนรวม

๑.๑๒ วางแผนใช้จ่ายให้รอบคอบ มีสัดส่วนออมไว้ตามสมควร

๑.๑๓ มีความกตัญญูกตเวที

๑.๑๔ เชื้อกฏแห่งกรรม เช่น ทำดีได้ดี ทำชั่วได้ชั่ว

๑.๑๕ ละชั่ว ประพฤติดี ทำจิตใจให้ผ่องใส

๑.๑๖ ใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์

๑.๑๗ มีความอดทน อดกลั้น

๑.๑๘ มีความประพฤติในความสัมพันธ์ทางครอบครัวและเพศ

๑.๑๙ จัดงานโดยใช้จ่ายเท่าที่จำเป็น

๒. ความยุติธรรม (ครองคน)

๒.๑ รู้จักสิทธิหน้าที่ และละเว้นการใช้สิทธิ

๒.๒ รับบริการและให้บริการตามลำดับก่อนหลัง

๒.๓ สนับสนุนและส่งเสริมเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติตามกฎหมาย

๒.๔ ไม่แก้ปัญหาด้วยวิธีรุนแรงหรือไม่ชอบด้วยระเบียบวินัย

๒.๕ ทำหน้าที่พลเมืองดี โดยแจ้งต่อเจ้าหน้าที่ เมื่อรู้เห็นการกระทำผิดระเบียบ

วินัยและกฎหมาย

๒.๖ รับผิดชอบและปฏิบัติตามระเบียบวินัยและกฎหมายในฐานะเจ้าหน้าที่

๒.๗ ไม่เบียดเบียน ประทุษร้ายต่อคนและสัตว์

๒.๘ มีเมตตากรุณา

๒.๙ สร้างเสริมความสามัคคีของคนในชาติ

๓. ทำงานด้วยความตั้งใจที่ดีและใช้หลักวิชาการที่ถูกต้อง (ครองงาน)

๓.๑ ปฏิบัติงานให้สำเร็จเรียบร้อย ไม่คั่งค้าง

๓.๒ ศึกษาความรู้อยู่เป็นนิจ

๓.๓ ฝึกฝนตนให้มีความสามารถและชำนาญ

๓.๔ ใช้ความรู้ความสามารถของตนให้เต็มที่ก่อนที่จะขอความร่วมมือจากผู้อื่น

๓.๕ มีความเข้มแข็งอดทน ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคและปัญหาทั้งปวง

๓.๖ คิดชอบ ทำชอบ และแก้ปัญหาได้

๓.๗ ใช้ทรัพยากรและเวลาให้เป็นประโยชน์มากที่สุด ^{๗๖}

สรุปได้ว่า พรหมวิหาร ๔ เป็นหลักธรรมในพุทธศาสนา ที่มีการกล่าวถึง ความปรารถนาให้ผู้อื่นได้รับสุข ความสุขเป็นสิ่งที่ทุกคนปรารถนา ความสุขเกิดขึ้นได้ทั้งกายและใจ ความปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ ความทุกข์ ความปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุขความเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น ไม่มีจิตใญ่ริษยาความริษยา การวางใจเป็นกลางเพราะพิจารณาเห็นว่า ใครทำดียอมได้ดี ใครทำชั่วยอมได้ชั่ว ตามกฎแห่งกรรม ซึ่งเป็นแนวทางที่ดีที่ควรนำมาปฏิบัติในการบริหารโรงเรียน เพื่อทำให้เกิดผลดีแก่เพื่อนร่วมงานและสถานศึกษาและประเทศชาติต่อไป

๒.๔ การบริหารบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔

ผู้ใดมีคุณธรรมตามพรหมวิหาร ๔ ประการนี้ ผู้นั้นได้ชื่อว่า เป็นผู้ที่มีพระคุณยิ่งใหญ่ เพราะผู้ที่มีคุณธรรมตามพรหมวิหาร คือ ผู้ที่มีพฤติกรรมปฏิบัติเกื้อกูลต่อผู้อื่น โดยมีหลักสู่การปฏิบัติ ^{๗๗}

๑. เมตตา (Loving Kindness) มีความรักใคร่ปรารถนาจะให้เป็นสุข หมายถึงพฤติกรรมมีความหวังดีเพื่อให้ผู้อื่นมีความสุข มีจิตใจแผ่ไมตรีจิต สนับสนุนกับผู้น้อย หวังความดี งามแก่เขา อยากให้เขามีความสุข ไม่อยากให้มีอันตรายจากความอาฆาตบาดหมางใจกัน ปรารถนา ให้มีความสามัคคีกลมเกลียวกัน เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน หวังให้เขาเจริญด้วยความรู้ความสามารถอันเป็นทางให้เกิดลาภ ยศและชื่อเสียงรักษาตนให้ได้รับความสุข โดยสวัสดิภาพ เมตตาธรรมเป็น เครื่องบำรุงอภัย ศัย ร้อยใจให้จิตคิดเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่กัน ขำระล้างเสียซึ่งมลทิน คือ ความพยาบาท ความเห็นแก่ได้

^{๗๖} บัญญัติ จงกลณี, **คุณธรรมของนักบริหาร**, (มหาวิทยาลัยขอนแก่น : คณะศึกษาศาสตร์, ๒๕๒๘), หน้า ๖๑-๖๔.

^{๗๗} วรญา ทองอุ่น, **มนุษย์สัมพันธ์ในองค์กร**, (สุรินทร์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์, ๒๕๔๘), หน้า ๒๑๐ -๒๑๒.

ความเห็นแก่ตัว ความเห็นแก่ประโยชน์ ถ้าดวงจิตมีเมตตาแล้วจะป้องกันความคิด วิปริตในทางทำลาย ให้ร้ายป้ายสีในทางเสียหาย ไม่เป็นความจริงได้ สังคมก็จะอยู่เป็นสุข องค์การก็จะสามัคคี มีน้ำใจต่อกัน สมกับสุภาษิตของ พระมหาสมณเจ้า กรมพระยาวชิรญาณวโรรส^{๗๘}. กล่าวไว้ว่า "โลโก ปัตถัมภิกา เมตตา" เมตตาเป็นเครื่องค้ำจุนโลก

๒. กรุณา (Compassion) มีความสงสาร คิดจะช่วยให้พ้นทุกข์ หมายถึง พฤติกรรม หวังดีเมื่อมีผู้อื่นได้รับความทุกข์ร้อน ตกทุกข์ได้ยาก ก็รู้สึกสงสาร ห่วงใจไปตามเมื่อเห็นเขามี ความทุกข์กรุณาธรรมเป็นเครื่องปราบปรามจิตไม่ให้คิดเบียดเบียนคนอื่นให้ได้รับความลำบากใน การกระทำการงาน กิจกรรมต่าง ๆ ย่อมมีความลำบากทั้งกายและใจ จึงมีความเห็นใจ พลอยหาวิธี ไม่ให้ เกิดความลำบากแก่ผู้ทำงาน ด้วยการอำนวยความสะดวก สนับสนุน อุปกรณ์ เครื่องมือ ให้เต็มกำลัง ในการทำงาน

๓. มุทิตา (Sympathetic Joy) มีความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี หมายถึง ความชื่นบานใน เวลาที่ผู้อื่นได้รับความดี เมื่อเขามีความเจริญด้วยความรู้และความสามารถ เจริญด้วยลาภ ยศ และ ชื่อเสียง พลอยชื่นชมยินดีตามด้วยคุณธรรม มุทิตาธรรมเมื่ออยู่ในดวงจิตผู้ใด ผู้นั้นย่อมปราบปรามซึ่ง ความริษยา อิจฉาทาร้อนในคุณงามความดีของผู้อื่นเมื่อผู้อื่นได้รับความดี อดรันทนไม่ได้ เร่า ร้อน ชื่น เคียง หงุดหงิด งุ่นง่าน ความอิจฉาริษยาเป็นโทษทำลายความสามัคคีความเจริญของหมู่ คณะ เมื่อ เกิดขึ้นย่อมชักนำจิตให้วิปริตไปต่าง ๆ นานา คิดแต่อุบายในการทำลายยุยงให้เสียหาย แม้เหตุแห่ง ความไม่เป็นจริง มีแต่มุทิตาธรรมที่ปราบปรามความอิจฉาริษยาของคนในสังคม ในองค์การได้ เมื่อมี มุทิตาธรรมย่อมได้รับความนิยม นับถือ จึงเป็นคุณธรรมที่ควรปลูกฝังให้มีในใจ ของบุคลากร ใน หน่วยงานขององค์การ

๔. อุเบกขา (Equanimity) มีการวางตนเป็นกลาง มีความวางเฉย ไม่เสียใจ ไม่ดีใจ เมื่อสถานการณ์ไม่เอื้อที่จะแสดงพฤติกรรมตามคุณธรรมความมีเมตตา กรุณา และมุทิตาจิตได้ อุเบกขา ธรรมเป็นคุณธรรมของ ผู้ใหญ่ ผู้นำ หัวหน้างาน ที่ปกครองพนักงาน เจ้าหน้าที่ หมู่คณะ ที่ต้อง ประพฤติอย่างสม่ำเสมอ เมื่อมีผู้ประพฤติดีก็ต้องชม ยกย่อง สรรเสริญคุณงามความดีของเขา แต่เมื่อมี ผู้ประพฤติไม่ดีก็ต้องถูกตำหนิ ลงโทษตามกรณีของความผิด ไม่ตัดสินเอนเอียงเพราะอำนาจ อคติผิด ๆ นี่คือ พฤติกรรมการมีอุเบกขาธรรม

พรหมวิหารธรรมทั้ง ๔ ประการดังกล่าวนี้ ผู้มีเมตตาธรรมควรเจริญในเวลาปกติ ย่อม ทำงานร่วมกับคนอื่นอย่างไม่มีเวร ไม่มีภัย มีความรักใคร่ สนิทสนม กลมเกลียวกัน เป็น อันหนึ่งอัน เดียวกัน มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ผู้มีกรุณาธรรมควรเจริญในเวลาที่มีผู้อื่นได้รับความ ทุกข์ ความ เดือดร้อน ผู้มีกรุณาธรรมย่อมนำมาซึ่งการช่วยเหลือเกื้อกูลเอื้ออาทรต่อกัน ไม่หนีเอา ตัวรอด ความ

^{๗๘} พระมหาสมณเจ้า กรมพระยาวชิรญาณวโรรส, พุทธศาสนสุภาษิต, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ การศาสนา, ๒๕๓๗), หน้า ๕๒.

เดือดร้อน ความทุกข์ยากของผู้ร่วมงาน ผู้อยู่ในสังคมในองค์การจะบรรเทาเบาบางลง อยู่ด้วยความมีน้ำใจ ผูกพันกันอย่างแนบแน่น มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ผู้มีมุทิตาธรรมควรเจริญใน เวลาที่คนอื่นได้รับความชอบที่เขากระทำคุณงามความดี ผู้มีมุทิตาธรรมย่อมนำมาซึ่งความโลมสันสปรีเปรมเอิบอ้อมใจ ยินดี สามัคคีกลมเกลียวเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันนำมาซึ่งความสุขใจ สบายใจ อยู่ ร่วมกันอย่าง กลยาณมิตร สัมพันธจิต สนิทใจ ผู้มีอุเบกขาธรรมควรเจริญในเวลาเพื่อนห้อง ผู้อื่น ถึงความวิบัติที่ไม่อาจช่วยเหลือได้

๒.๕ สภาพพื้นที่ที่ศึกษา

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาสภาพพื้นที่ที่ศึกษา คือโรงเรียนในอำเภอนาทะโกสึงักัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต ๓ ซึ่งมีหัวข้อดังต่อไปนี้

ที่ตั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต ๓

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 3 ตำบลโคกเค็ด อำเภอนาทะโกสึงักัด จังหวัดนครสวรรค์ ๖๐๒๒๐ โทรศัพท์ ๐-๕๖๒๕-๙๖๐๘ , ๐-๕๖๒๕-๙๐๓๗ , ๐-๕๖๒๕-๙๒๘๒ โทรสาร ๐-๕๖๒๕-๙๒๘๒ อีเมล : admin@nsw3.go.th

วิสัยทัศน์

ภายในปีการศึกษา ๒๕๕๙ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 3 เป็นหน่วยงานที่มีการบริหารจัดการศึกษาที่ทันสมัยก้าวไกลสู่อาเซียน ผู้เรียนมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐาน มีศักยภาพในการแข่งขัน โดยครูและบุคลากรมืออาชีพ ภายใต้การมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน

พันธกิจ

๑. พัฒนาคุณภาพการศึกษาให้กับประชากรวัยเรียนได้รับการเรียนรู้อย่างทั่วถึงผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาและมีศักยภาพในการแข่งขัน
๒. พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง
๓. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษา

ยุทธศาสตร์

๑. พัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพและมีศักยภาพในการแข่งขัน
๒. เสริมสร้างและขยายโอกาสทางการศึกษา
๓. พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบ
๔. พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา

เป้าประสงค์

๑. ประชากรวัยเรียนได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึงและเสมอภาค
๒. ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา

๓. ผู้เรียนมีคุณธรรมจริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์
๔. ครูและบุคลากรทางการศึกษามีศักยภาพตามมาตรฐานวิชาชีพ
๕. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษามีการบริหารจัดการที่มีคุณภาพตาม

มาตรฐาน

กลยุทธ์

๑. พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับตามหลักสูตรและส่งเสริมความสามารถทางเทคโนโลยี เป็นเครื่องมือในการเรียนรู้
๒. ปลุกฝังคุณธรรม ความสำนึกในความเป็นชาติไทย และวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
๓. ขยายโอกาสทางการศึกษาอย่างเท่าเทียม ทัวถึง และเสมอภาค
๔. พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบ
๕. พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา เน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน

สภาพทั่วไปและข้อมูลพื้นฐานอำเภอท่าตะโก

อำเภอท่าตะโก เริ่มตั้งครั้งแรกเมื่อปี พ.ศ.2443 อยู่ที่บ้านเขาน้อย ตำบลท่าตะโก เรียกว่า อำเภอเขาน้อยหรืออำเภอดอนคา ไม่ปรากฏหลักฐานแน่ชัดเพราะเขาน้อยและดอนคาอยู่ติดกันสมัยนั้นนิยมเรียกตำบลที่ตั้งของอำเภอและนายอำเภอคนแรกชื่อ หลวงมหาดไทยพ.ศ.๒๔๖๐ จึงเปลี่ยนชื่อเป็นอำเภอท่าตะโกมี หลวงวรวัช บวรภิรมย์ เป็นนายอำเภอคนแรก สาเหตุชื่ออำเภอท่าตะโกนั้นมีประวัติว่าเมื่อมีราษฎรมาตั้งบ้านเรือนอยู่กันหนาแน่น ในระยะนี้คือบริเวณริมคลองมีท่อน้ำใหญ่อยู่แห่งหนึ่งมีต้นตะโกใหญ่ขึ้นอยู่ ใช้เป็นที่อาศัยร่มเงาเวลาประชาชนไปตักน้ำอาบน้ำหรือนำวัวควายไปพักประชาชนทั่วไปจึง เรียกว่า ตำบลท่าตะโก เมื่อมาตั้งเป็นอำเภอที่นี้อีก จึงใช้ชื่อว่า อำเภอท่าตะโก มาจนกระทั่งปัจจุบันนี้ โดยมีโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๓ ที่อยู่ในเขตอำเภอท่าตะโกทั้งสิ้น ๓๙ โรงเรียน แบ่งเป็น ๒ กลุ่มคุณภาพการศึกษา คือ กลุ่มคุณภาพการศึกษาอำเภอท่าตะโก ๑ (กลุ่มมิตรครู)และกลุ่มคุณภาพการศึกษาอำเภอท่าตะโก ๒ (กลุ่มชัยพฤกษ์ ๒)

๒.๖ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ณัฐพร ภูทองเงิน^{๗๙} ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ ในกลุ่มสถานศึกษาเขตพื้นที่ ที่ ๑ - ๔ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑ พบว่า ทุกข้อมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงานทุกคนอย่างเท่าเทียมกันวางตนเป็นกลางไม่เข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งพิจารณาความดีความชอบบุคลากรในสถานศึกษาอย่างยุติธรรมยึดความถูกต้องเที่ยงธรรมโดยไม่มีอคติ ทุกคน คำนึงถึงหมู่คณะก่อนตัดสินใจในเรื่องที่มีผลต่อส่วนรวม อย่างมีเหตุผล ยกย่องสรรเสริญ เพื่อนร่วมงานที่ทาประโยชน์ให้กับสถานศึกษา อย่างเสมอหน้ากัน

วิสิทธิ์ มณี^{๘๐} ได้ศึกษาไว้ใน ภาวะผู้นำกับการบริหาร ผลการวิจัย พบว่า พระราช ปรียัติวิมล ซึ่งเป็นกรณีศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ๘ องค์ประกอบ ดังนี้ ๑) การสร้างบารมี ๒) การสร้างวิสัยทัศน์และปลูกฝังค่านิยม ๓) การสร้างแรงบันดาลใจ ๔) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ๕) การยึดอุดมการณ์และพรหมวิหารที่ ๖) ความมีมนุษยสัมพันธ์ ๗) การเสริมแรงทางบวกอย่างเหมาะสม ๘) การเสริมแรงทางลบอย่างเหมาะสม สวนแนวคิด ในการบริหารที่ค้นพบจากการศึกษาพบว่า มี ๗ คุณลักษณะ ได้แก่ ๑) การส่งเสริมสรรหา และพัฒนาบุคลากร ๒) การตั้งกองทุนการศึกษา ๓) การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ ๔) การกระจายอำนาจและการให้อิสระในการทำงาน ๕) การมุ่งเน้นปฏิบัติและการทำระบบให้ง่าย ๖) การทำงานที่มีคลื่น ความถี่เดียวกัน ๗) การจัดสวัสดิการ

มุกดา อนุกานนท์^{๘๑} ได้เสนอปริญญาณิพนธ์เรื่อง การศึกษาพฤติกรรมตามหลักพรหมวิหารธรรม ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูผู้สอนโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต ๑๗ พบว่า ๑. คุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหารธรรม ๔ ตามการรับรู้ของผู้สอนโดยรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านมุทิตา ด้านเมตตา ด้านอุเบกขา และด้านกรุณา ๒. ผลการเปรียบเทียบคุณธรรมของผู้บริหาร

^{๗๙} ณัฐพร ภูทองเงิน ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ ในกลุ่มสถานศึกษาเขตพื้นที่ ที่ ๑ - ๔ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑, (บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย , ๒๕๕๕), หน้า บทคัดย่อ.

^{๘๐} วิสิทธิ์ มณี, ภาวะผู้นำกับการบริหาร, วิทยานิพนธ์อักษรศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเกริก, ๒๕๔๗), หน้า บทคัดย่อ.

^{๘๑} มุกดา อนุกานนท์ “การศึกษาพฤติกรรมตามหลักพรหมวิหารธรรม ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูผู้สอนโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต ๑๗”, งานนิพนธ์ปริญญาหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๕๕), หน้า บทคัดย่อ.

สถานศึกษาตามหลักพรหมวิหารธรรม ๔ ตามการรับรู้ของผู้สอนจำแนกตามเพศ ประสบการณ์ทำงาน และขนาดของโรงเรียน ทั้งโดยรวมและรายด้าน พบว่าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

พระจำปี ชินดา^{๔๒} ได้เสนอปฏิญญานิพนธ์เรื่อง การใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรี พบว่า การใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรี พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ๑. ด้านเมตตา ๒. ด้านมุทิตา ๓. ด้านอุเบกขา ๔. ด้านกรุณา ผลการเปรียบเทียบการใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา เมื่อจำแนกตามเพศในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันเมื่อจำแนกตามอายุในภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ หากทดสอบรายคู่ในภาพรวม พบว่า กลุ่มที่มีอายุต่ำกว่า ๔๐ ปี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญระหว่าง ๔๐-๕๐ ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ และแตกต่างกับกลุ่มที่มีอายุมากกว่า ๕๐ ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ เมื่อจำแนกตามบทบาทที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษาและจำแนกตามวุฒิการศึกษาในภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ หากทดสอบรายคู่ในภาพรวม พบว่า กลุ่มที่เป็นครูผู้สอน แตกต่างกับกลุ่มที่เป็นนักเรียนในระดับช่วงชั้นที่ ๓-๔ และแตกต่างกันกับกลุ่มที่เป็นคณะกรรมการสถานศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ เมื่อทดสอบรายคู่ในภาพรวม พบว่า กลุ่มที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี แตกต่างกับกลุ่มที่มีวุฒิมัธยมศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่า และสูงกว่าปริญญา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑

วิเชียร บุญกล้า^{๔๓} ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การศึกษาการใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีนครินทร์ เขต ๓” ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมมีการใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้านเรียงลำดับจากสูงสุดไปหาต่ำสุด ดังนี้ ด้านมุทิตา ด้านเมตตา ด้านอุเบกขา และด้านกรุณา ผลการเปรียบเทียบของการใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนมีการรับรู้ต่อการใช้หลัก

^{๔๒} พระจำปี ชินดา “การใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรี, **วิทยานิพนธ์ ศรุตศาสตร์มหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี, ๒๕๕๒), หน้า บทคัดย่อ.

^{๔๓} วิเชียร บุญกล้า, “การศึกษาการใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีนครินทร์ เขต ๓”, **วิทยานิพนธ์ศรุตศาสตร์มหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์, ๒๕๕๐), หน้า บทคัดย่อ.

พรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมแตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีการใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ทุกด้านแตกต่างกัน

พระมหาบุญญวัฑฒ์ปญญาวุฑโฒ(อ่อนดี)^{๔๔} ได้ทำการศึกษาเรื่อง การศึกษาการงานบริหารบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ สถานศึกษาประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ สถานศึกษาประถมศึกษา ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ด้านเมตตาอยู่ในระดับมาก ด้านกรุณา ด้านมุทิตา และด้านอุเบกขา ตามลำดับ แนวทางการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ สถานศึกษาประถมศึกษา พบว่า ด้านเมตตา ผู้บริหารควรมีเมตตาที่เป็นการแสดงถึงความรัก ความปรารถนาดีต่อบุคลากรทุกคนอย่างทั่วถึง, ด้านกรุณา ผู้บริหารควรให้ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน, ด้านมุทิตา ผู้บริหารควรมีทัศนคติที่ดีต่อบุคลากรยินดีในความสำเร็จของบุคลากรอย่างจริงใจ และด้านอุเบกขา ผู้บริหารวางตัวเป็นกลางในทุกๆ สถานการณ์ สอบถามถึงความจริงจากหลายๆ ฝ่ายก่อนตัดสินใจว่าฝ่ายนั้นถูกหรือผิด. ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อปัญหาและอุปสรรค พบว่า ปัญหา ด้านเมตตา มีการเลือกปฏิบัติโดยปรารถนาอยากให้ผู้อื่นมีความสุขเฉพาะบุคคลที่ตนเองได้รับผลประโยชน์ด้านกรณียบุคลากรเกรงกลัวต่อผู้บังคับบัญชาในการจะร้องทุกข์ด้านมุทิตาผู้บริหารเลือกแสดงความยินดีต่อบุคลากรบางท่านเท่านั้นโดยไม่แสดงความยินดีกับบุคลากรทุกคน และด้านอุเบกขา ผู้บริหารไม่พิจารณาถึงคุณและโทษตามความเป็นจริงเห็นแก่พวกพ้องมีอคติไม่วางใจเป็นกลาง

นางสาววิริยา วิวติวงศ์^{๔๕} ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนางานบริหารบุคคลในสถานศึกษาเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต ๑ พบว่า ด้านการวางแผนการปฏิบัติงานบุคลากรมีน้อยไม่เพียงพอกับปริมาณงานเขตควรจัดสรรเพิ่มบุคลากรให้มากขึ้น ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน บุคลากรได้รับการงานไม่ตรงกับความสามารถหรือความถนัด ด้านการพัฒนาบุคลากร ไม่มีแหล่งเรียนรู้เพื่อให้พัฒนางาน ด้านการธำรงรักษาศักยภาพบุคลากรและการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน หลักเกณฑ์การเลื่อนขั้นไม่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง ผู้บริหารควรสร้างความพึงพอใจในการทำงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตัวชี้วัดในการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ผู้บริหารควรจะปรับเกณฑ์การประเมิน

^{๔๔} พระมหาบุญญวัฑฒ์ ปญญาวุฑโฒ (อ่อนดี), การศึกษาการบริหารงานบุคคล ตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสนมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔), หน้า ๙๒-๙๕.

^{๔๕} วิริยา วิวติวงศ์, “การพัฒนางานบริหารบุคคลในสถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต ๑”, **วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๕๕), หน้า ๘๘-๙๒.

นายวีระ สุรินทร์^{๘๖} ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคลากรของสถานศึกษาขนาดเล็ก ในอำเภอแม่แจ่ม จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า การจัดบุคลากรเข้าทำงานนั้นจะต้องยึดหลักคุณธรรมและมี คำสั่งแต่งตั้ง ควรส่งเสริมบุคลากรเข้าอบรมพัฒนางาน มีคณะกรรมการในการพิจารณาความดี ความชอบ และสร้างสภาพแวดล้อมให้เหมาะสม ควรมีแผนพัฒนาอย่างชัดเจน การพิจารณาเลื่อนขั้น เงินเดือนควรพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานและประเมินงานแบบมีส่วนร่วม

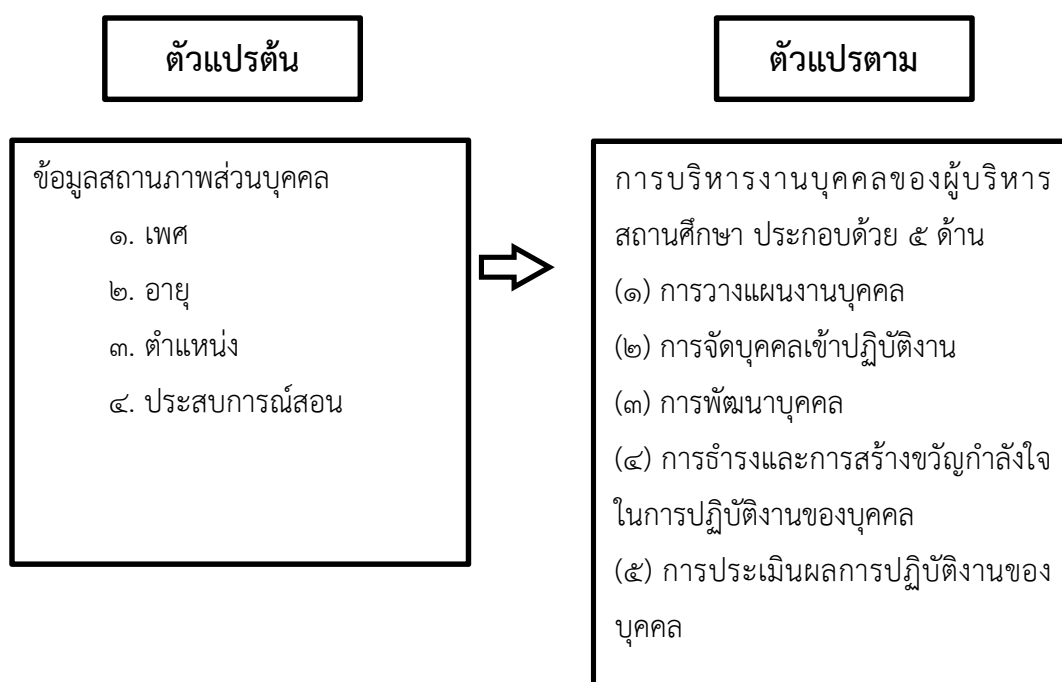
จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปให้เห็นว่าในการศึกษาการบริหารบุคลากรในสถานศึกษาตามหลักธรรมซึ่งศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ ในแนวค้นหาเพื่อจะ ศึกษาการบริหารตามหลักเมตตาศึกษาการบริหารตามหลักกรุณาศึกษาการบริหารตามหลักมุทิตาและ ศึกษาการบริหารตามหลักอุเบกขาส่งงานวิจัยครั้งนี้วิจัยมุ่งเน้นศึกษาการบริหารงานบุคลากรของ ผู้บริหารสถานศึกษาโดยการประยุกต์แนวคิดเกี่ยวกับหลักการบริหารซึ่งเป็นแนวคิดทางตะวันตกกับ หลักพรหมวิหารซึ่งเป็นคุณธรรม ๔ ประการสำหรับบุคคลที่เป็นผู้นำในทางพระพุทธศาสนาทำให้ ทราบวิธีการในการบริหารที่มีการนำหลักการและวิธีการที่เป็นประโยชน์เข้ามาใช้เป็นส่วนหนึ่งของการ บริหารหนึ่งในการพัฒนางานด้านการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาจำเป็นต้องใช้หลักพุทธธรรมเป็น สิ่งนำทางในการกำหนดแนวทางและทิศทางในการบริหารงานเพื่อให้เกิดทั้งประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพของงานหลักพรหมวิหาร ๔ หากนำหลักธรรมนี้มาใช้ในการบริหารจะเป็นการสร้าง ความสัมพันธ์ที่ดีเพิ่มความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันการนำหลักพรหมวิหาร ๔ กับการบริหาร สถานศึกษาตามทฤษฎีทางตะวันตกทั้งสองหลักการมีจุดประสงค์เดียวกันคือการบริหารสถานศึกษา อย่างมีคุณธรรมมีความเต็มใจพอใจและการทำงานอย่างมีความสุขในองค์กร

ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหาร สถานศึกษา ในอำเภอท่าตะโก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต ๓

^{๘๖} วีระ สุรินทร์, “การบริหารงานบริหารบุคคลของสถานศึกษาขนาดเล็กในอำเภอแม่แจ่ม จังหวัด เชียงใหม่”, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๕๓), หน้า ๗๓-๗๔.

๒.๗ กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ได้กำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษาเรื่องการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอท่าตะโก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๓ ดังนี้



แผนภาพที่ ๒.๑ แสดงกรอบแนวคิดของการวิจัย