

บทที่ ๒

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ ศึกษาความสัมพันธ์ของการปฏิบัติตามหลักพรหมวิหาร ๔ กับ การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตรัง เขต ๒ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

๒.๑ แนวคิดเรื่องหลักพรหมวิหาร ๔

๒.๑.๑ ความหมายของพรหมวิหาร ๔

๒.๑.๒ องค์ประกอบของพรหมวิหาร ๔

- ๑) เมตตา
- ๒) กรุณา
- ๓) มุทิตา
- ๔) อุเบกขา

๒.๒ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

๒.๒.๑ ความหมายของการบริหารงานบุคคล

๒.๒.๒ ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล

๒.๒.๓ หลักการและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

๒.๒.๔ ขอบข่ายการบริหารงานบุคคล

๒.๒.๕ การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา

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

๒.๓ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒.๓.๑ งานวิจัยในประเทศ

๒.๓.๒ งานวิจัยต่างประเทศ

๒.๔ กรอบแนวคิดในการวิจัย

๒.๑ แนวคิดเรื่องหลักพรหมวิหาร ๔

๒.๑.๑ ความหมายของพรหมวิหาร ๔

พระไตรปิฎก^๑ ให้ความหมายของ พรหมวิหาร ๔ ว่าหมายถึง ธรรมเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ ธรรมประจำใจอันประเสริฐ หลักความประพฤติที่ประเสริฐบริสุทธิ์ หลักธรรมข้อนี้ นับว่าเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้ใหญ่หรือผู้ปกครองที่จำเป็นจะต้องประพฤติปฏิบัติ มี ๔ ประการดังนี้

๑. เมตตา ความรักใคร่ปรารถนาดี มีไมตรีต่อประชาชนหรือผู้ใต้ปกครอง กล่าวคือ ปรารถนาให้เขาเหล่านั้นมีความสุข

๒. กรุณา ความสงสาร คือ ช่วยเหลือให้ประชาชนหรือผู้ใต้ปกครองให้พ้นจากทุกข์ ใฝ่ใจในอันจะปลดปล่อยบำบัดความเดือดร้อนของปวงประชารวมถึงสัตว์ทั้งปวงด้วย

๓. มุทิตา ความเบิกบานพลอยยินดี เมื่อประชาชนหรือผู้ใต้ปกครองประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานก็รู้สึกยินดีกับความสำเร็จของเขาเหล่านั้น

๔. อุเบกขา ความวางใจเป็นกลาง คือ อันที่จะทำให้ดำรงอยู่ในธรรม ตามที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา กล่าวคือ มีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจตราขึง ไม่เอนเอียงด้วยรักและชัง ไม่เข้าเติมเมื่อผู้อื่นประสบความสำเร็จทุกข์ พิจารณาเห็นการกระทำของเขาเหล่านั้นตามหลักแห่งกรรม คือ การกระทำของเขาเอง ว่าเขาเป็นผู้กระทำขึ้นอันควรได้รับผลดีหรือชั่วสมควรแก่เหตุอันตนประกอบ

กิตติทัศน์ ผกาทอง^๒ ได้กล่าวว่า พรหมวิหาร ๔ คือ หลักธรรมสำหรับการดำรงตนของผู้นำ ซึ่งโบราณเปรียบผู้นำดุจพรหม คือบุคคลผู้ยิ่งใหญ่และมีอำนาจ ประกอบด้วย

๑. เมตตา หมายถึง การมีจิตที่เป็นกุศลเปี่ยมด้วยความรัก ไม่ผูกโกรธ และพยายามทอเพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา

๒. กรุณา หมายถึง มีจิตคิดจะช่วยเหลือและปลดปล่อยความทุกข์ตลอดเวลาเป็นคนอาสาช่วยแบ่งเบาภาระอย่างสม่ำเสมอ

๓. มุทิตา หมายถึง อธิยาศัยไมตรีจิตทั้งดงามและผ่องใส ยินดีในความสุขและความสมหวังของผู้อื่น แม้นมีทุกข์หรือประสบเคราะห์กรรมก็ไม่คิดจะซ้ำเติมหรือเยาะเย้ยให้ต้องเจ็บช้ำน้ำใจ

๔. อุเบกขา หมายถึง การประพฤติและปฏิบัติที่เที่ยงตรงและเป็นกลาง ไม่เอนเอียงด้วยความรักและความชัง คำนึงถึงผลของการกระทำของสัตว์ทั้งหลายที่ทำได้ดี ทำชั่วได้ชั่ว เป็นที่ตั้งเรียกว่า “ค่าของคนที่ผลของการกระทำ” ไม่ลุแก่อำนาจไม่เหิมเกริมซ้ำเติมผู้อื่น เพราะตนอยู่ในฐานะที่ได้เปรียบ

^๑ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๒๒๘/๒๓๒

^๒กิตติทัศน์ ผกาทอง, *ภาวะผู้นำตามแนวพุทธ*, (กรุงเทพมหานคร : มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑), หน้า ๑๗๑-๑๗๒.

แก้ว ขิตตะขบ^๓ ได้ให้นิยาม พรหมวิหาร ว่าหมายถึง ธรรม เป็นเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ ธรรมประจำใจอันประเสริฐ หลักความประพฤติที่ประเสริฐบริสุทธิ์ธรรมที่ต้องมีไว้เป็นหลักและกำกับความประพฤติให้เป็นไปโดยชอบ ถูกต้องตามธรรมนองคลองธรรม จึงจะชื่อว่าดำเนินชีวิตหมดจดและปฏิบัติตนต่อมนุษย์และสัตว์ทั้งหลายโดยชอบ ประกอบด้วย ๔ อย่าง คือ

๑. เมตตา ความรักใคร่ปรารถนาจะให้เขาเป็นสุข คำว่า “เมตตา” หมายถึง ความสนิทสนม คือ ความรักใคร่ที่เว้นจากราคะ ความกำหนัด ได้แก่ ความปรารถนาให้เกิดความสุข ความเจริญแก่ผู้อื่น ความปรารถนาดีอยากให้มีความสุข ความมีจิตอันแผ่ไมตรีและคิดทำประโยชน์แก่มนุษย์และสัตว์ทั่วหน้า

๒. กรุณา ความสงสาร คิดจะช่วยให้เขาพ้นทุกข์ คำว่า “กรุณา” หมายถึง ความห่วงใยเมื่อเห็นคนอื่นได้รับความทุกข์ร้อน ได้แก่ปรารถนาเพื่อจะปลดปล่อยความทุกข์ร้อนของเขา หรือความสงสารคิดจะช่วยให้เขาพ้นทุกข์ ความใฝ่ใจอันที่จะปลดปล่อยบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์

๓. มุทิตา ความพลอยยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดีคำว่า “มุทิตา” หมายถึง ความชื่นบาน ได้แก่ความพลอยยินดีในเมื่อเห็นผู้อื่นได้ดีหรือความยินดีในเมื่อผู้อื่นมีความสุข มีจิตใฝ่ใจมองใสบันเทิงประกอบด้วยอาการแช่มชื่นเบิกบานอยู่เสมอต่อสรรพสัตว์ผู้ดำรงในปกติสุข พลอยยินดีด้วยเมื่อเขาได้ดีมีความสุขเจริญงอกงามยิ่งขึ้นไป

๔. อุเบกขา ความวางเฉยไม่ตีใจไม่เสียใจ เมื่อผู้อื่นถึงความวิบัติ คำว่า “อุเบกขา” หมายถึง ความวางเฉย ได้แก่ วางตนเป็นกลาง ในเมื่อจะแผ่เมตตาไปก็ไม่สมควร เช่น เอาใจช่วยโจรเป็นต้น หรือความวางใจเป็นกลางอันจะให้ดำรงอยู่ในธรรม ตามที่พิจารณาเห็น ด้วยปัญญา คือ มีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจดาราขั้ว ไม่เอนเอียงด้วยรักและชัง พิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำแล้วอันควรได้รับผลดีหรือชั่ว สมควรแก่เหตุอันประกอบ พร้อมทั้งวินิจฉัยและปฏิบัติไปตามธรรม รวมทั้งรู้จักวางเฉย สงบใจ มองดู ในเมื่อไม่มีกิจที่ควรทำ เพราะเขาได้รับผิดชอบตนได้ดี เขาสมควรรับผิดชอบตนเองหรือเขาได้รับผลอันสมควรกับความรับผิดชอบของเขา

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต)^๔ ได้กล่าวว่า พรหมวิหาร ๔ คือ ธรรมเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ ธรรมประจำใจอันประเสริฐหลักความประพฤติที่ประเสริฐบริสุทธิ์ ธรรมที่ต้องมีไว้เป็นหลักประจำใจ และกำกับความประพฤติ จึงจะชื่อว่าดำเนินชีวิตหมดจดและปฏิบัติตนต่อมนุษย์สัตว์ทั้งหลายโดยชอบ ประกอบด้วย

๑. เมตตา หมายถึง ความรักใคร่ปรารถนาดีอยากให้เขามีความสุข มีจิตอันแผ่ไมตรีและคิดทำประโยชน์แก่มนุษย์สัตว์ทั่วหน้า

๒. กรุณา หมายถึง ความสงสาร คิดช่วยให้พ้นทุกข์ ใฝ่ใจในอันจะปลดปล่อยบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์

^๓แก้ว ขิตตะขบ, **รวมวิชาธรรมศึกษาชั้นตรี (ตามหลักสูตรของสนามหลวงแผนกธรรม พ.ศ. ๒๕๔๖)**, (กรุงเทพมหานคร : การศาสนา, ๒๕๔๗), หน้า ๙๓-๙๔.

^๔พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**, พิมพ์ครั้งที่ ๑๒, (กรุงเทพมหานคร : สหธรรมิก, ๒๕๔๖), หน้า ๑๒๔.

๓. มุทิตา หมายถึง ความยินดีในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข มีจิตผ่องใสบันเทิง กอปรด้วยอาการแช่มชื่นเบิกบานอยู่เสมอต่อสัตว์ทั้งหลายผู้ดำรงในปกติสุข พลอยยินดีด้วยเมื่อเขาได้ดีมีสุข เจริญงอกงามยิ่งขึ้นไป

๔. อุเบกขา หมายถึง ความวางใจเป็นกลาง อันจะให้ดำรงอยู่ในธรรม ตามที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา คือมีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจตราขึง ไม่เอนเอียงด้วยรักและชัง พิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำแล้ว อันควรได้รับผลดีหรือชั่ว สมควรแก่เหตุอันตนประกอบ พร้อมทั้งจะวินิจฉัยและปฏิบัติไปตามธรรม รวมทั้งรู้จักวางเฉย สงบใจมองดู ในเมื่อไม่มีกิจที่ควรทำ เพราะเขารับผิดชอบตนได้ดีแล้ว เขาสมควรรับผิดชอบตนเองหรือเขาควรได้รับผลอันสมกับที่ความรับผิดชอบของตน

สมเด็จพระญาณสังวร สมเด็จพระสังฆราช (เจริญ สุวฑฺฒโน)^๕ ได้ให้นิยามพรหมวิหาร ๔ ว่าเป็นคุณธรรมสำหรับเป็นที่อยู่ของจิตใจแห่งพรหม คือ ผู้ใหญ่หรือผู้ประเสริฐ เป็นธรรมเป็นที่อยู่ซึ่งมีทั้งความดีและความสุข โดยให้ผู้ปฏิบัตินำไปใช้ดังนี้ ขั้นแรกให้ปฏิบัติด้วยจิต คิดเกื้อกูลแผ่ออกไปในสัตว์บุคคลทั้งหลาย คือ เมตตาซึ่งมีอาการเป็นความคิดเกื้อกูล ต่อจากนั้น เมื่อได้เห็นหรือได้ยินหรือได้คิดว่าเขามีความทุกข์เดือดร้อนก็ปฏิบัติช่วยบำบัดทุกข์ให้ คือ กรุณา ซึ่งมีอาการช่วยบำบัดทุกข์ จากนั้นครั้งใดเห็นเขามีสุขไม่มีทุกข์ ก็พลอยยินดีบันเทิงใจ คือ มุทิตา ซึ่งมีอาการพลอยยินดี และเมื่อไม่มีกิจที่ควรจะทำต่อไป ก็อุเบกขา คือ ดูอยู่เฉยๆ

สรุปได้ว่า พรหมวิหาร ๔ หมายถึง หลักธรรมประจำใจอันประเสริฐ และเป็นหลักธรรมสำหรับผู้บริหาร ซึ่งจะต้องมีไว้เป็นหลักในการกำกับความประพฤติปฏิบัติของตน เพื่อความสงบสุขในการดำเนินชีวิตและการดำเนินงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา

๒.๑.๒ องค์ประกอบของพรหมวิหาร ๔

องค์ประกอบของหลักพรหมวิหาร ๔ ตามพระไตรปิฎก^๖ ได้แก่ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา ซึ่งมีผู้ให้คำนิยาม และแนวคิดเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร ๔ ทั้ง ๔ ด้าน ไว้ดังนี้

๑) ด้านเมตตา

๑.๑ ความหมายของเมตตา

พระไตรปิฎก^๗ ได้กล่าวไว้ว่า เมตตา ความรักใคร่ปรารถนาดี มีไมตรีต่อประชาชนหรือผู้ใต้ปกครอง กล่าวคือ ปรารถนาให้เขาเหล่านั้นมีความสุข

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต)^๘ ให้นิยามว่า เมตตา (ความรัก) หมายถึง ความปรารถนาดีมีไมตรี ต้องการช่วยเหลือให้ทุกคนประสบประโยชน์และความสุข

^๕สมเด็จพระญาณสังวร สมเด็จพระสังฆราช (เจริญ สุวฑฺฒโน), **รวมธรรมะ**, (กรุงเทพมหานคร : บริษัทอมรินทร์ พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด มหาชน, ๒๕๔๓), หน้า ๑๙๕ - ๒๐๓.

^๖ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๒๒๘/๒๓๒.

^๗ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๒๒๘/๒๓๒.

^๘พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**, พิมพ์ครั้งที่ ๑๑, (กรุงเทพมหานคร : บริษัทสหธรรมิก จำกัด, ๒๕๔๕), หน้า ๒๐.

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต)^๙ ให้นิยามว่า เมตตา หมายถึง ความรักใคร่ปรารถนาดีอยากให้เขามีความสุข มีจิตอันแผ่ไมตรีและคิดทำประโยชน์แก่มนุษย์และสัตว์ทั่วหน้า

พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช)^{๑๐} ให้นิยามว่า เมตตา หมายถึง ความจริงใจ ความรัก ความปรารถนาดีต่อผู้อื่น ไม่มีเล่ห์เหลี่ยม ดูได้จากสีหน้าที่บ่งบอก คือ ยิ้มแย้มแจ่มใส และดูจากการกระทำที่มุ่งหวังให้ผู้อื่นมีดียิ่งๆ ขึ้นไป

กิตติทัศน์ ผกาทอง^{๑๑} ให้นิยามว่า เมตตา หมายถึง การมีจิตที่เป็นกุศลเปี่ยมด้วยความรัก ไม่ผูกโกรธและพยาบาทต่อเพื่อนร่วมงานหรือผู้ได้บังคับบัญชา

สรุปได้ว่า เมตตา หมายถึง ความปรารถนาให้ผู้อื่นได้รับความสุข คือ การที่ผู้บริหารมีความประพฤติดีต้องการช่วยเหลือบุคลากรทุกคน โดยมีการมอบหมายงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล รู้จักสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและประสานความรักความสามัคคีให้กับบุคลากรทุกฝ่าย สามารถให้คำปรึกษาที่กระจ่างในการดำเนินงาน รับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างของบุคลากรภายในโรงเรียน และที่สำคัญมีความรับผิดชอบต่อนักเรียนที่อุทิศเวลาส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวมของโรงเรียนได้เป็นอย่างดี

๑.๒) ความสำคัญของเมตตา

สุภาพร พิศาลบุตร^{๑๒} กล่าวว่า ความสำคัญของเมตตา คือ ความปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุขอาจจะเป็นความสุขทางกาย หรือทางวาจา เช่น พูดจาไพเราะอ่อนหวาน การไม่คิดร้ายต่อผู้อื่น การยอมรับฟังความคิดเห็นผู้อื่น

สุทธิพร บุญส่ง^{๑๓} กล่าวว่า ความสำคัญของเมตตา คือ การมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่สมาชิกในหมู่คณะเดียวกัน การเอื้อเฟื้อสงเคราะห์ผู้ที่อ่อนแอกว่าและไม่เห็นแก่ตัว การให้ความรักความเมตตาแก่สมาชิก ให้สังคมมีแต่ความรัก ความสามัคคี มีวาจาดีต่อกัน พูดจาสุภาพ ไม่พูดค่อนข้างอด นินทาว่าร้าย เมื่อมีปัญหาขัดแย้งก็พูดจาตกลงกันด้วยเหตุผล นอกจากนี้ยังมีการกล่าวแจ้งข่าวสารที่มีประโยชน์ การอบรมสั่งสอนตักเตือนกันด้วยความหวังดี และการคิดดีต่อกัน ไม่คิดมุ่นร้ายหรืออิจฉาริษยากัน มีความเสียใจด้วยเมื่อผู้อื่นประสบความเสียหาย

^๙พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), ภายหลายใช้ ใจหายทุกข์, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร : บริษัทสหธรรมิก จำกัด, ๒๕๔๕), หน้า ๕๒ - ๖๒.

^{๑๐}พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช), พระในบ้าน, (กรุงเทพมหานคร : คณาจารย์ธรรมการพิมพ์, ๒๕๔๑), หน้า ๘-๙.

^{๑๑}กิตติทัศน์ ผกาทอง, ภาวะผู้นำตามแนวพุทธ, (กรุงเทพมหานคร : มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑), หน้า ๑๗๑-๑๗๒.

^{๑๒}สุภาพร พิศาลบุตร, จริยธรรมทางธุรกิจ, พิมพ์ครั้งที่ ๑๘, (กรุงเทพมหานคร : วีรรัตน์ เอ็ดดูเคชั่น, ๒๕๔๙), หน้า ๑๕๑.

^{๑๓}สุทธิพร บุญส่ง, คุณภาพชีวิตและสังคม, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : ทริปปี้ล เอ็ดดูเคชั่น, ๒๕๕๑), หน้า ๒๒.

วรรณสิทธิ ไทยะเสวี^{๑๔} กล่าวว่า ความสำคัญของเมตตา คือ การระลึกถึงความเป็นที่รัก การแสดงความรักให้ตนเองมีการแผ่เมตตาให้ตนเองก่อน เพื่อเป็นพยาน แล้วค่อยแผ่เมตตาให้ผู้อื่นที่ชื่นชอบ มีการให้แบ่งปันกันไป การพูดไพเราะบ้าง มีการระงับความโกรธ เมื่อนึกถึงความผิดของผู้เป็นศัตรูกัน ความเป็นไปโดยอาการเป็นประโยชน์ เป็นลักษณะมีการน้อมนำเอาประโยชน์เข้าไป เป็นรส มีการกำจัดความอาฆาต เป็นผลปรากฏมีการเล็งเห็นอาการของสัตว์ทั้งหลายเป็นที่น่าพอใจ

สรุปได้ว่า ความสำคัญของเมตตา เป็นความปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุข การให้ความรักความเมตตา มีความหวังดี และการคิดดีต่อกัน แก่สมาชิกในสังคมและสมาชิกในองค์กร รวมทั้งยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นที่แตกต่างโดยไม่ขัดแย้งอย่างไรเหตุผล

๑.๓ คุณลักษณะของเมตตา

พระเมธีธรรมาภรณ์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต)^{๑๕} ได้กล่าวว่า ลักษณะของเมตตา เป็นการทำงานด้วยธรรมมาธิปไตยเป็นหลัก ๔ ประการ ดังนี้ ๑) ปัญญาพละ ปัญญาแห่งความรอบรู้เรื่องตนเรื่องคนและเรื่องงาน ๒) วิริยะพละ กำลังแห่งความขยันที่ปลุกใจตนเองและคนอื่น ๓) อนวัชพละ กำลังแห่งความสุขจริงที่ปราศจากกริ้วแห่งชีวิตอันเกิดจากอบายมุขและ ๔) สังคหพละ กำลังแห่งมนุษยสัมพันธ์ที่ประสานใจร่วมงานด้วยความโอบอ้อมอารี

นาริรัตน์ อ. พิพัฒน์^{๑๖} กล่าวว่า ลักษณะของเมตตา คือ การสร้างความรู้สึกร่วมอารมณ์ไว้ตลอดวัน ว่าตนจะเมตตาสงเคราะห์เพื่อนที่ให้แก่เจ็บตาย จะไม่สร้างความเดือดร้อน จะกล่าววาจาที่ก่อให้เกิดความสามัคคี หลีกเลี่ยงการสร้างความลำบากให้กับมนุษย์ และสรรพสัตว์ทั้งหลายความทุกข์ที่ผู้อื่นมี ตนเองก็มีเสมอผู้อื่น ความสุขที่ผู้อื่นมีก็สบายใจด้วยการให้รักผู้อื่นเสมอรักตนเองเป็นการช่วยเหลือผู้อื่นให้มีความสุข ซึ่งการปฏิบัติเช่นนี้ส่งผลให้มีความสุขทั้งตอนนอนและตอนตื่น

พระเทพบัณฑิต^{๑๗} กล่าวว่า ลักษณะของเมตตา คือ ความรัก ความหวังดีความปรารถนาดีอันนี้ต้องมีอยู่ตลอดเวลาเป็นปกติ ลักษณะของความเมตตาที่สำคัญต้องมีเมตตาธรรมค้ำจุนโลก คิดอยากช่วยเหลือผู้อื่นให้ได้รับความสุข คิดอยากแสดงน้ำใจแก่ผู้คนที่ทั้งหลาย ให้มีประโยชน์สุขมีความเอื้อเฟื้อแผ่รักใคร่เคารพในสิทธิเสรีภาพ ความเสมอภาคเท่าเทียมกันของแต่ละบุคคล ปรารถนาประโยชน์สุขที่เป็นไปต่อมิตรและการคิดทำสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่มนุษย์และสัตว์ทั้งหลายทั่วหน้า

^{๑๔} วรรณสิทธิ ไทยะเสวี, **คู่มือการศึกษา วิสุทธิมัค**, (กรุงเทพมหานคร : มูลนิธิแนบมหานิรณันท์, ๒๕๕๑), หน้า ๒๐๔-๒๑๗.

^{๑๕} พระเมธีธรรมาภรณ์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), **คุณธรรมสำหรับผู้บริหาร**, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : สหธรรมมิก, ๒๕๔๑), หน้า ๔๓ -๔๔.

^{๑๖} นาริรัตน์ อ. พิพัฒน์, **ต้องสร้างบารมีก่ชาติถึงสุนิพพาน**, (กรุงเทพมหานคร : ก้าวแรกการพิมพ์, ๒๕๕๓), หน้า ๙๒-๙๓.

^{๑๗} พระเทพบัณฑิต, **ธรรมะสำหรับผู้บริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : พิมพ์สวย, ๒๕๔๓), หน้า ๒๔-๒๕.

สรุปได้ว่า ลักษณะของเมตตา เป็นการแสดงความรักความปรารถนาดี การดูแลเอาใจใส่ให้ผู้อื่นมีความสุขทั้งทางร่างกายและจิตใจ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องงานหรือเรื่องส่วนตัว ซึ่งเมื่อทำแล้วก็ทำให้ตัวเองมีความสุขไปด้วย

๒) ด้านกรุณา

๒.๑ ความหมายของกรุณา

พระไตรปิฎก^{๑๘} ได้กล่าวไว้ว่ากรุณา ความสงสาร คือช่วยเหลือให้ประชาชนหรือผู้ใดปกครอง ให้พ้นจากทุกข์ ใฝ่ใจในอันจะปลดปล่อยบำบัดความเดือดร้อนของปวงประชารวมถึงสัตว์ทั้งปวงด้วย

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต)^{๑๙} ให้นิยามว่า กรุณา หมายถึง ความสงสาร คิดช่วยให้พ้นทุกข์ ใฝ่ใจในอันจะปลดปล่อยบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์

พระเทพดิลก (ระแบบ จิตญาโณ)^{๒๐} ให้นิยามว่า กรุณา หมายถึง ความสงสารที่จะช่วยให้คนอื่นหลุดพ้นจากความทุกข์ เมื่อเห็นคนอื่นได้รับความทุกข์ ต้องการที่จะปลดปล่อย ขจัดปัดเป่าความทุกข์ที่เกิดขึ้นกับบุคคลอื่น

ดนัย ไชยโยธา^{๒๑} ให้นิยามว่า กรุณา หมายถึง ความสงสาร คิดจะช่วยให้พ้นทุกข์ หมายถึง ความปรารถนาจะช่วยผู้อื่นให้พ้นจากความทุกข์ยาก และความลำเค็ญต่างๆ เห็นอกเห็นใจช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน

สรุปได้ว่า กรุณา หมายถึง ความปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ คือ การที่ผู้บริหารวางกฎระเบียบและข้อบังคับที่ชัดเจนและใช้มาตรฐานเดียวกันกับบุคลากรทุกคนภายในโรงเรียน สามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเพื่อองค์กรส่วนรวมได้เป็นอย่างดี เปิดโอกาสให้บุคลากรได้ปรับปรุงผลงานที่ผิดพลาดด้วยกัลยาณมิตร มีน้ำใจช่วยเหลือเกื้อกูลบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน เมื่อทางโรงเรียนขาดแคลนวัสดุอุปกรณ์ ก็สามารถจัดหาด้วยวิธีการต่างๆ ได้อย่างรวดเร็วและทันต่อการดำเนินงานนั้นๆ ส่งเสริมและสนับสนุนด้านการศึกษาต่อของบุคลากร และดูแลอำนวยความสะดวกเรื่องสวัสดิการของบุคลากรภายในโรงเรียนด้วยความเอาใจใส่เป็นอย่างดี

^{๑๘}ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๒๒๘/๒๓๒.

^{๑๙}พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**, พิมพ์ครั้งที่ ๑๗, (กรุงเทพมหานคร : มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑), หน้า ๑๒๔.

^{๒๐}พระเทพดิลก (ระแบบ จิตญาโณ), **นิเทศธรรม**, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท แปดส์บีเจ็ด จำกัด, ๒๕๕๕), หน้า ๓๖๙.

^{๒๑}ดนัย ไชยโยธา, **พจนานุกรมพุทธศาสตร์**, (กรุงเทพมหานคร : โอ. เอส. พริ้นติ้ง เฮ้าส์, ๒๕๕๔), หน้า ๑๔๖ - ๑๔๗.

๒.๒ ความสำคัญของกรุณา

สุจิตรา อ่อนค้อม^{๒๒} กล่าวว่า ความสำคัญของกรุณา เป็นการปฏิบัติเมื่อทำกรุณาพรหมวิหาร คือ ลำดับแรกต้องแผ่ให้ตนเองก่อน แล้วจึงแผ่ให้ผู้ที่มีความลำบาก การแผ่กรุณาพรหมวิหารบุคคลผู้ที่ควรห้ามมีดังนี้ ตามลำดับ ๑) บุคคลที่เกลียดกัน เนื่องจากจะทำให้เกิดความอึดอัด ขุ่นหมองไม่สบาย ๒) บุคคลที่รักมาก เพราะเมื่อทุกข์เพียงเล็กน้อยเกิดขึ้นกับบุคคลที่ตนรักมากนั้น ก็อาจถึงกับร้องไห้ออกมา ๓) บุคคลที่กลางๆ (ไม่รักไม่ชัง) เพราะจะทำให้จิตใจไม่สบาย ด้วยบุคคลนั้นไม่มีคุณธรรมที่ทำให้เกิดความเคารพใคร่ ๔) บุคคลที่เป็นศัตรู เพราะเมื่อนึกถึง โทสะย่อมเกิดขึ้น ๕) บุคคลที่เป็นเพศตรงกันข้ามกับตน เพราะจะทำให้เกิดความกำหนัดยินดีได้ ๖) บุคคลที่ตายไปแล้ว เพราะการเจริญกรุณา ให้คนที่ตายไปแล้ว ไม่สามารถทำให้เกิด อุปจารสมาธิและอัปปนาสมาธิได้ (คือการไม่ปฏิบัติไม่ก้าวหน้า)

พระเทพบัณฑิต^{๒๓} กล่าวว่า ความสำคัญของกรุณา คือ ความสงสาร การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีความสงสารช่วยเหลือให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ บางทีอาจช่วยเหลือให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ ช่วยเหลือในด้านการให้ความรู้ การช่วยเหลือในด้านอามิสสิ่งของต่างๆ แล้วแต่ความเหมาะสม การช่วยเหลือผู้อื่นต้องช่วยเหลือเพื่อให้เกิดประโยชน์ ช่วยเหลือให้เป็น ช่วยเหลือโดยวิธีการส่งเสริมให้คนอื่นได้ช่วยเหลือตนเอง

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต)^{๒๔} กล่าวถึงกรุณา คือ ความสงสารเห็นใจ ประารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ เมื่อเพื่อนร่วมงานประสบเคราะห์กรรม ซึ่งนักบริหารต้องมีความสงสาร ห่วงใจและคิดหาทางช่วยให้เขาพ้นทุกข์นั้นๆ ความสงสารจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อ นักบริหารเปิดใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของคนอื่น

สรุปได้ว่า ความสำคัญของกรุณา คือ ความสงสาร การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีความสงสารช่วยเหลือให้ผู้อื่นพ้นทุกข์หรือคิดหาทางช่วยให้ผู้อื่นพ้นทุกข์นั้นๆ ไม่ว่าจะช่วยเหลือในด้านการให้ความรู้ หรือการช่วยเหลือในด้านสิ่งของต่างๆ ซึ่งแล้วแต่ความเหมาะสม

^{๒๒} สุจิตรา อ่อนค้อม, การฝึกสมาธิ, พิมพ์ครั้งที่ ๑๐, (กรุงเทพมหานคร : ดอกหญ้ากรุ๊ป, ๒๕๔๙), หน้า ๔๕.

^{๒๓} พระเทพบัณฑิต, ธรรมะสำหรับผู้บริหาร, (กรุงเทพมหานคร : พิมพ์สวย, ๒๕๔๓), หน้า ๒๕.

^{๒๔} พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), พุทธวิธีการบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๗๖-๗๘.

๒.๓ ลักษณะของกรุณา

วรรณสิทธิ ไวทยะเสวี^{๒๕} กล่าวว่า ลักษณะของกรุณา คือ พึงพิจารณาโทษของความไม่มีกรุณา และอานิสงส์ในกรุณา แล้วจึงเจริญกรุณาในการเจริญกรุณานั้น ไม่ควรเริ่มในบุคคลที่เป็นโทษแก่การเจริญกรุณา มีบุคคลที่เป็นที่รัก หาใช่เป็นอารมณ์แห่งการกรุณาไม่ แต่เพราะความที่ตรัสไว้ในคัมภีร์วิวัฏฐว่า ผู้แผ่กรุณาไปสู่ทิศหนึ่งด้วยจิต ที่เกิดพร้อมด้วยกรุณา เปรียบเหมือนภิกษุเห็นบุคคลหนึ่ง ซึ่งเป็นคนเชื่องช้าแล้วถึงสงสาร ฉันทใด ก็ยอมแผ่กรุณาไปยังสัตว์ทั้งหลายทั้งปวง ฉันทนั้น เช่น การพบคนนำสงสารประสบความลำบากอย่างยิ่ง ยากแค้นแสนเชื่องช้าเป็นคนกำพร้า มีมือและเท้าด้วนกุด ก็พึงกรุณาว่ายากลำบากจริงหนอ ไฉนจึงจะพ้นทุกข์ได้

นาริรัตน์ อ. พิพัฒน์^{๒๖} ได้กล่าวว่า ลักษณะของกรุณา คือ ความปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ เมื่อเห็นเพื่อนลำบากก็เข้าไปช่วยเหลือ สงสารคิดช่วยเหลือให้เพื่อนร่วมงาน คลายความเดือดร้อนจากความทุกข์ คลายจากสิ่งที่เข้ามาเบียดเบียนและทำให้ไม่สบายการไม่สบายใจ เมื่อมีความกรุณาแล้ว สงเคราะห์เพื่อนในเหตุที่ขัดข้องถ้าหาให้ไม่ได้ก็ช่วยชี้ทางบอกทาง ให้กำลังใจ ดูแลด้วยความสุภาพเป็นกัลยาณมิตรที่ดีให้ความเป็นกันเองรับฟังปัญหาความเดือดร้อน แนะนำส่งเสริมแนวทางการแก้ปัญหาที่ก่อประโยชน์ และนำความสุข ความปรารถนาดีให้เพื่อน ผู้อื่นและสรรพสัตว์ทั้งหลายที่มีทุกข์ให้พ้นจากทุกข์ ตามกำลังทรัพย์และตามกำลังสติปัญญาที่มีอยู่ให้มีการพัฒนาเรียนรู้ในทางสร้างสรรค์และเป็นประโยชน์

วรญา ทองอุ่น^{๒๗} ได้กล่าวว่า ลักษณะของกรุณา หมายถึง พฤติกรรม หวังดีเมื่อเห็นผู้อื่นมีความทุกข์ร้อน ตกทุกข์ได้ยากก็รู้สึกสงสารห่วงใยไปตาม เมื่อเห็นเขามีความทุกข์ กรุณาธรรมเป็นเครื่องปราบปรามจิตใจไม่ให้คิดเบียดเบียนคนอื่นให้ได้รับความลำบากในการกระทำ งานกิจกรรมต่างๆ ย่อมมีความลำบากทั้งกายและใจ จึงมีความเห็นใจพลอยหาวิธีช่วย ไม่ให้เกิดความลำบากแก่ผู้ทำงาน ด้วยการอำนวยความสะดวก โดยการสนับสนุน อุปกรณ์ เครื่องมือ ให้เต็มกำลังในการทำงาน

สรุปได้ว่า ลักษณะของกรุณา คือ พฤติกรรม หวังดี เมื่อเห็นผู้อื่นได้รับความทุกข์ร้อน หรือเมื่อเห็นผู้อื่นตกทุกข์ได้ยากก็รู้สึกสงสาร คิดช่วยเหลือให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ หรือ คลายความเดือดร้อนจากความทุกข์ ซึ่งอาจจะช่วยเหลือด้วยการอำนวยความสะดวกหรือให้การสนับสนุนด้วยวิธีการต่างๆ ตามความเหมาะสม

^{๒๕} วรรณสิทธิ ไวทยะเสวี, **คู่มือการศึกษา วิสุทธิมัค**, (กรุงเทพมหานคร : มูลนิธิแนบมทานิรานนท์, ๒๕๕๑), หน้า ๒๑๗ – ๒๑๘.

^{๒๖} นาริรัตน์ อ. พิพัฒน์, **ต้องสร้างบารมีที่ชาติถึงสุนิพพาน**, (กรุงเทพมหานคร : ก้าวแรกการพิมพ์, ๒๕๕๓), หน้า ๙๖-๙๗.

^{๒๗} วรญา ทองอุ่น, **มนุษย์สัมพันธ์ในองค์กร**, (สุรินทร์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์, ๒๕๔๘), หน้า ๒๑๐-๒๑๒.

๓) ด้านมูทิตา

๓.๑ ความหมายของมูทิตา

พระไตรปิฎก^{๒๘} ได้กล่าวไว้ว่า มูทิตา ความเบิกบานพลอยยินดี เมื่อประชาชนหรือผู้ใต้ปกครองประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานก็รู้สึกยินดีกับความสำเร็จของเขาเหล่านั้น

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต)^{๒๙} ให้นิยามว่า มูทิตา หมายถึง ความยินดีในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข มีจิตผ่องใสบันเทิง กอปรด้วยอาการแช่มชื่นเบิกบานอยู่เสมอ ต่อสัตว์ทั้งหลายผู้ดำรงในปกติสุข พลอยยินดีด้วยเมื่อเขาได้ดีมีสุข และเจริญงอกงามยิ่งขึ้นไป

ดนัย ไชยโยธา^{๓๐} ให้นิยามว่า มูทิตา หมายถึง ความมีจิตพลอยยินดี เมื่อผู้อื่นได้ดี หมายถึง การแสดงความยินดีเมื่อผู้อื่นประสบความสำเร็จ เช่น การเลื่อนฐานะ ตำแหน่ง ยศ มูทิตา เป็นคุณธรรมที่สามารถกำจัดความอิจฉาริษยาได้ เพราะการอิจฉาริษยาผู้อื่น ย่อมมีแต่ความทุกข์ จิตใจจะหาความสุขสงบไม่ได้ แต่บุคคลที่มีมูทิตาความสุขกายสุขใจ หน้าตาสดใส แจ่มใส และเป็นที่รักของคนทั่วไป

สุริย์ มีผลกิจ^{๓๑} ให้นิยามว่า มูทิตา หมายถึง ความยินดี พลอยยินดีด้วย ในเมื่อผู้อื่นมีความสุข หรือมีความสำเร็จในชีวิต

พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต)^{๓๒} ให้นิยามว่า มูทิตา หมายถึง ความยินดี ในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข มีจิตผ่องใสบันเทิงกอปรด้วยอาการแช่มชื่นเบิกบานอยู่เสมอต่อสัตว์ทั้งหลายผู้ดำรงในปกติสุข พลอยยินดีด้วยเมื่อเขาได้ดีมีสุขและเจริญงอกงามยิ่งขึ้น

สรุปได้ว่า มูทิตา หมายถึง ความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี คือ การที่ผู้บริหาร ชื่นชมผลการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วยความจริงใจ ส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการประชุมอบรมและสัมมนาเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ จัดโครงการให้บุคลากรไปศึกษาดูงาน เพื่อนำความรู้มาพัฒนาองค์กรอย่างสร้างสรรค์ รู้จักสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีให้แก่บุคลากรอย่างสม่ำเสมอและสนับสนุนความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน

^{๒๘} ฐ.ปา. (ไทย) ๑๑/๒๒๘/๒๓๒.

^{๒๙} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**, พิมพ์ครั้งที่ ๑๗, (กรุงเทพมหานคร : มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑), หน้า ๑๒๔.

^{๓๐} ดนัย ไชยโยธา, **พจนานุกรมพุทธศาสตร์**, (กรุงเทพมหานคร : มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๔), หน้า ๑๔๖- ๑๔๗.

^{๓๑} สุริย์ มีผลกิจ, **คุณธรรม จริยธรรม สามัคคีธรรม**, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท คอมฟอร์ม จำกัด, ๒๕๕๐), หน้า ๑๗๒.

^{๓๒} พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ฉบับประมวลธรรม**, พิมพ์ครั้งที่ ๑๑, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท สหธรรมิก จำกัด, ๒๕๔๕), หน้า ๑๒๔.

๓.๒ ความสำคัญของมูทิตา

พระเทพบัณฑิต^{๓๓} กล่าวว่า ความสำคัญของมูทิตา คือ การแสดงพฤติกรรมยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี ว่าเมื่อใครได้ดีก็อย่าคิดอิจฉาริษยาตาร้อน อิจฉา แปลว่า ริษยา ความอยากได้ในสิ่งของของผู้อื่นที่ไม่ใช่ของตน

พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช)^{๓๔} กล่าวว่า ความสำคัญของมูทิตา คือ ความยินดี พลอยยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี ได้รับความสำเร็จ มีความสุขมีความสุขเจริญก้าวหน้า ยินดีในสิ่งที่ผู้อื่นได้รับ ไม่มีความอิจฉาริษยากันในความสำเร็จของผู้อื่นด้วยการพูดแสดงความยินดีบ้าง การส่งบัตรอวยพรไปแสดงความยินดีบ้าง การมอบของขวัญกระเช้าดอกไม้แสดงความยินดีบ้าง เป็นต้น

วิไล ตั้งจิตสมคิด^{๓๕} กล่าวว่า ความสำคัญของมูทิตา คือ ความชื่นชมยินดี เมื่อศิษย์ได้ดี และยกย่องเชิดชูให้ปรากฏอันเป็นการให้กำลังใจ และช่วยให้เกิดความภูมิใจในตนเองที่สามารถทำให้ศิษย์ได้ดี

กระทรวงศึกษาธิการ^{๓๖} กล่าวว่า ความสำคัญของมูทิตา คือ พลอยยินดีชื่นชมโสมนัสเมื่อผู้อื่นหรือสัตว์อื่นได้ดีมีความสุข สำหรับผู้เป็นครูแล้ว คือ ความยินดีและปลื้มใจในความสำเร็จของผู้เป็นศิษย์จึง เป็นสิ่งที่ยังความชุ่มชื่นใจในผลสำเร็จของงานให้แก่ผู้ที่เป็นครู

สรุปได้ว่า ความสำคัญของมูทิตา เป็นการแสดงพฤติกรรมยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี ชื่นชมและให้กำลังใจ ในความสำเร็จของผู้อื่นด้วยความเต็มใจ เมื่อผู้อื่นประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานหรือประสบความสำเร็จในชีวิต ยินดีในสิ่งที่ผู้อื่นได้รับ ไม่มีความอิจฉาริษยาในความสำเร็จของผู้อื่น

๓.๓ ลักษณะของมูทิตา

นาริรัตน์ อ. พิพัฒน์^{๓๗} กล่าวว่า ลักษณะของมูทิตา คือ ลักษณะความยินดี มีใจอ่อนโยน เป็นจิตที่ไม่มีความริษยาเข้ามาเจือปน ความยินดีเมื่อผู้อื่นมีความสุข หรือมีความสุข ไม่เกิดความไม่สบายกาย ไม่สบายใจ เมื่อเห็นผู้อื่นสมใจปรารถนาอย่างนี้ เรียกว่า ไม่มีความอิจฉาริษยา มีความยินดีในความสำเร็จ เมื่อผู้อื่นมีความสุขเจริญก้าวหน้าในชีวิตการงาน มีเมตตาริจิตที่ดี เพราะเป็นคนมีมูทิตา ทำให้การสร้างมิตรภาพ สร้างเมตตาริจิตกับผู้อื่นเป็นเรื่องง่าย มีอารมณ์แจ่มใสอยู่ตลอดเวลา เพราะมีความปรารถนาดีต่อผู้อื่นอยู่เสมอ ด้วยความจริงใจ ไม่มีผลประโยชน์แอบแฝง ไม่หวังผลใดๆ ทั้งสิ้น เมื่อเป็นเช่นนี้ได้ จะทำให้ตนเองได้พบแต่สิ่งที่ดี

^{๓๓} พระเทพบัณฑิต, ธรรมะสำหรับผู้บริหาร, (กรุงเทพมหานคร : พิมพ์สว, ๒๕๔๓), หน้า ๒๕.

^{๓๔} พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช), ราชบัณฑิต : ปัญจก-ฉกนิบาต, เล่มที่ ๒๒, (กรุงเทพมหานคร : การศาสนา, ๒๕๔๘), หน้า ๑.

^{๓๕} วิไล ตั้งจิตสมคิด, ความเป็นครู, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : โอ.เอส., ๒๕๕๔), หน้า ๑๖๕.

^{๓๖} กระทรวงศึกษาธิการ, การพัฒนาคุณภาพการบริหารการศึกษาตามระบบคุณธรรม, (กรุงเทพมหานคร : ครูสภาลาดพร้าว, ๒๕๔๘), หน้า ๓๒.

^{๓๗} นาริรัตน์ อ. พิพัฒน์, ต้องสร้างบารมีก่ชาตถึงสุนิพพาน, (กรุงเทพมหานคร : ก้าวแรกการพิมพ์, ๒๕๕๓), หน้า ๙๗-๙๘.

และประสบผลสำเร็จตามที่ปรารถนา อย่างเช่น ยินดีเมื่อผู้บังคับบัญชา หรือเพื่อนๆ มีความสุขทางการกุศลก็ยินดีด้วย เมื่อใครได้ดีและประสบความสำเร็จในชีวิต มีความเจริญก็แสดงความยินดี และส่งเสริมให้ผู้อื่นได้ดีด้วยความจริงใจในความสำเร็จนั้น แสดงออกด้วยการอวยพร หรือให้ของขวัญด้วยความจริงใจ

วรญา ทองอุ่น^{๓๘} กล่าวว่า ลักษณะของมุทิตา หมายถึง ความชื่นบานในเวลาที่ผู้อื่นได้รับความดี เมื่อเขามีความเจริญด้วยความรู้ความสามารถ เจริญด้วย ลาภ ยศ และชื่อเสียง พลอยชื่นชมยินดีตามด้วยคุณธรรม มุทิตาธรรมเมื่ออยู่ในดวงจิตผู้ใด ผู้นั้นย่อมปราบปรามซึ่งความริษยา อิจฉาริษยาในคุณงามความดีของผู้อื่นเมื่อผู้อื่นได้รับความดี อดทนไม่ได้ เราร้อนทุรนเคือง หงุดหงิด งุ่นง่าน ความอิจฉาริษยาเป็นโทษทำลายความสามัคคี ความเจริญของหมู่คณะ เมื่อเกิดขึ้นย่อมชักพาจิตให้วิปริตไปต่างๆ นานา

พระคันธสาราภิวงศ์^{๓๙} ได้กล่าวถึงลักษณะของมุทิตา คือ ความชื่นชมหมายความว่า พลอยยินดีในความสุหรือความสำเร็จของคนอื่น มุทิตา เป็นธรรมที่พึงเจริญในเมื่อเราเห็นคนอื่นดีกว่าตน ต่างจากกรุณาที่เจริญเมื่อเห็นคนอื่นมีทุกข์ตกต่ำกว่าตน ในเชิงปฏิบัติจริงๆ มุทิตานี้ ทำได้ยากกว่ากรุณา บางคนมีเมตตาปรารถนาดีมีความกรุณาสงสาร แต่เจริญมุทิตาไม่ได้เพราะเราทุกคนมีอนุสัยกิเลส คือ ความริษยานองเนื่องอยู่ในกระแสจิต น้อยคนนักที่จะกำจัดความริษยานั้นได้ จะต้องฝึกฝนไปเรื่อยๆ จึงจะบรรเทาลงได้การฝึกฝนนั้น ก็ต้องประกอบด้วยโยนิโสมนสิการ คือ ความเข้าใจด้วยเหตุผลว่า ความริษยาไม่ก่อให้เกิดคุณใดๆ ผู้มีความริษยาจะได้รับผล คือ ขาดบิรวารไม่มีคนติดสอยห้อยตามแต่ผู้ที่เจริญมุทิตา โดยกำจัดความริษยาได้ย่อมจะได้รับอานิสงส์ คือ มีบิรวารมีมิตรสหายห้อมล้อมความริษยานั้น เป็นกรรมก่อให้เกิดโทษในปัจจุบันและภพต่อไป ไม่ว่าเกิดกับผู้ใดก็ทำให้ผู้นั้นตกต่ำไปตลอด การเจริญมุทิตานั้นเหมือนกับการเจริญเมตตาและกรุณา คือ เจริญทางกาย ทางวาจา และทางใจ ทางกาย ก็เป็นการช่วยเหลือผู้อื่นที่ประสบความสำเร็จแล้ว ให้ได้รับความสำเร็จยิ่งๆ ขึ้นไปทางวาจา ก็เป็นการแนะนำบุคคลนั้น ในหนทางที่ดี สำหรับทางใจ ก็เป็นความพลอยยินดีกับความสำเร็จของผู้นั้น

สรุปได้ว่า ลักษณะของมุทิตา คือ ลักษณะความยินดี เมื่อผู้อื่นได้ดีและมีความสุขเรามีความยินดีในความสำเร็จของเขาและแสดงออกด้วยชื่นชม ให้ความยอมรับในการทำงานที่ประสบความสำเร็จ และสิ่งที่สำคัญ คือ ด้วยการแสดงความยินดีอย่างจริงใจ และไม่มีความอิจฉาริษยาในการทำงานที่ประสบความสำเร็จของเพื่อนร่วมงานหรือบุคคลอื่นๆ ที่สำเร็จในหน้าที่การงานเราพลอยยินดีเขาอย่างชื่นชมและเต็มใจในความสำเร็จของเรา จึงเป็นผลให้เกิดการทำงาน มีความจริงใจต่อกันและงานนั้นก็จะมีคุณภาพอีกด้วย

^{๓๘} วรญา ทองอุ่น, มนุษย์สัมพันธ์ในองค์กร, (สุรินทร์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์, ๒๕๔๘), หน้า ๒๑๐-๒๑๒.

^{๓๙} พระคันธสาราภิวงศ์, คุณธรรมของคนดีและพรหมวิหาร ๔, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท สหธรรมิก จำกัด, ๒๕๔๔), หน้า ๑๘.

๔) ด้านอุเบกขา

๔.๑ ความหมายของอุเบกขา

พระไตรปิฎก^{๔๐} ได้กล่าวไว้ว่า อุเบกขา ความวางใจเป็นกลาง คือ อันที่จะทำให้ดำรงอยู่ในธรรม ตามที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา กล่าวคือ มีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรม ดุจตราขังไม่เอนเอียงด้วยรักและชัง ไม่ซ้ำเติมเมื่อผู้อื่นประสบความทุกข์ พิจารณาเห็นการกระทำของเขาเหล่านั้นตามหลักแห่งกรรม คือ การกระทำของเขาเอง ว่าเขาเป็นผู้กระทำขึ้น อันควรได้รับผลดีหรือชั่วสมควรแก่เหตุอันตนประกอบ

สุริย์ มีผลกิจ^{๔๑} ให้นิยามว่า อุเบกขา หมายถึง ความวางใจเป็นกลาง มีจิตเที่ยงธรรมดุจตราขัง

พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต)^{๔๒} ให้นิยามของ อุเบกขา ว่าหมายถึง ความวางใจเป็นกลาง อันจะให้ดำรงอยู่ในธรรม ตามที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา คือ มีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจตราขัง ไม่ลำเอียงด้วยรักและชัง พิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลาย กระทำแล้วอันควรได้รับผลดีหรือชั่ว สมควรแก่เหตุอันตนประกอบพร้อมที่จะวินิจฉัยและปฏิบัติไปตามธรรม รวมทั้งรู้จักวางเฉยสงบใจมองดูในเมื่อไม่มีกิจที่ควรทำ เพราะเขาได้รับผิดชอบตนได้ดีแล้ว เขาสมควรรับผิดชอบตนเองหรือเขาควรได้รับผลอันสมควรกับความรับผิดชอบของตน

พระธรรมกิตติวงศ์^{๔๓} ให้นิยามว่า อุเบกขา หมายถึง ความวางเฉยในเมื่อไม่อาจจะช่วยเหลือเขาได้ ไม่ทักถมซ้ำเติม และเมื่อผู้อื่นผิดพลาด หรือได้รับความวิบัติ ไม่แสดงออกอาการสมน้ำหน้าเมื่อเขาพลาด เป็นต้น

กิตติทัศน์ ผกาทอง^{๔๔} ให้นิยามว่า อุเบกขา หมายถึง การประพฤติกิริยาปฏิบัติที่เที่ยงตรงและเป็นกลาง ไม่เอนเอียงด้วยความรักและความชัง คำนึงถึงผลของการกระทำของสัตว์ทั้งหลายที่ทำได้ดีชั่วได้ชั่วเป็นที่ตั้ง ซึ่งเรียกว่า “ค่าของคนอยู่ที่ผลของการกระทำ” ไม่ลุแก่อำนาจไม่เหิมเกริมซ้ำเติมผู้อื่น เพราะตนอยู่ในฐานะที่ได้เปรียบ

^{๔๐}ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๒๒๘/๒๓๒.

^{๔๑}สุริย์ มีผลกิจ, **คุณธรรมจริยธรรม สามัคคีธรรม**, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท คอมฟอร์ม จำกัด, ๒๕๕๐), หน้า ๑๗๒.

^{๔๒}พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต), **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**, พิมพ์ครั้งที่ ๑๑, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท สหธรรมิก จำกัด, ๒๕๕๕), หน้า ๑๒๔.

^{๔๓}พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช), **พระในบ้าน**, (กรุงเทพมหานคร : คณาจารย์ธรรมการพิมพ์, ๒๕๔๑), หน้า ๘ - ๙.

^{๔๔}กิตติทัศน์ ผกาทอง, **ภาวะผู้นำตามแนวพุทธ**, (กรุงเทพมหานคร : มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑), หน้า ๑๗๑ - ๑๗๒.

สรุปได้ว่า อุเบกขา คือ การรู้จักวางเฉย คือ การที่ผู้บริหารมีใจเป็นกลาง มีความซื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่การงาน สามารถจัดสรรงบประมาณของแต่ละโครงการได้อย่างเหมาะสมและตรวจสอบได้ มีความอดทนอดกลั้นต่ออุปสรรคต่างๆ ใช้เหตุผลในการแก้ปัญหาพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนด้วยผลสำเร็จของงาน และประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างยุติธรรม

๔.๒ ความสำคัญของอุเบกขา

พระเมธีธรรมาภรณ์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต)^{๔๕} กล่าวว่า ความสำคัญของอุเบกขา คือ การวางเฉยไม่เข้าข้างคนใดคนหนึ่ง คือ มีความยุติธรรมในการให้รางวัลและลงโทษ ข้อสำคัญครูต้องรู้เท่าทันนักเรียนทุกคน ครูที่ไม่รู้เท่าทันสถานการณ์อาจจะวางเฉยได้เช่นกัน แต่การวางเฉยเช่นนั้น เรียกว่า “อัญญาอุเบกขา” คือ วางเฉยเพราะโง่ ดังนั้นครูต้องวางเฉยด้วยปัญญา คือ มีการวางเฉย (อุเบกขา) ได้เท่าทันคนอื่น เมื่อนักเรียนทำงานมีความรับผิดชอบ มีการให้รางวัลก็ควรเฉลี่ยให้ได้เหมือนกันทุกคนทั่วหน้า ถ้ามีการทะเลาะเกิดขึ้น ครูควรเข้ามาห้ามและจัดการลงโทษคนตามความเหมาะสม

สุภาพร พิศาลบุตร^{๔๖} กล่าวว่า ความสำคัญของอุเบกขา คือ การวางเฉยหรือวางใจเป็นกลางปราศจากอคติ เช่น เมื่อทราบข่าว เมื่อเพื่อนสอบตกก็ไม่ควรแสดงความดีใจหรือเสียใจเพราะเพื่อนคนนั้นทำตัวเอง ถ้าเพื่อนขยันก็คงไม่สอบตก ดังนั้นจึงช่วยเหลือเพื่อนได้โดยการกวดวิชาให้คำแนะนำในด้านการเรียน

สุจิตรา อ่อนค้อม^{๔๗} กล่าวว่า ความสำคัญของอุเบกขา คือ การวางเฉยหรือการวางใจเป็นกลางปราศจากความยินดี ในความสุขความทุกข์ของสัตว์แต่อย่างใด การเจริญอุเบกขาพรหมวิหาร ผู้เจริญต้องแผ่ไปในบุคคลโดยลำดับ คือ ต้องให้ตนเอง บุคคลกลางๆ บุคคลอันเป็นที่รัก และบุคคลที่รักมากและบุคคลที่เป็นคู่เวรหรือศัตรู

กรมสามัญศึกษา^{๔๘} กล่าวว่า ความสำคัญของอุเบกขา คือ การวางเฉยเน้นการปฏิบัติให้มีความรู้คู่คุณธรรมมีความขยันอดทน ความมีระเบียบวินัย ความกล้าหาญ ความเสียสละ เปิดใจกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นผู้อื่น

^{๔๕}พระเมธีธรรมาภรณ์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), **คุณธรรมสำหรับผู้บริหาร**, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : สหธรรมมิก, ๒๕๔๑), หน้า ๔๑ – ๔๒.

^{๔๖}สุภาพร พิศาลบุตร, **จริยธรรมทางธุรกิจ**, พิมพ์ครั้งที่ ๑๘, (กรุงเทพมหานคร : วีรรัตน์ เอ็ด ดูเคชั่น, ๒๕๔๙), หน้า ๑๕๒.

^{๔๗}สุจิตรา อ่อนค้อม, **การฝึกสมาธิ**, พิมพ์ครั้งที่ ๑๐, (กรุงเทพมหานคร : ดอกหญ้ากรุ๊ป, ๒๕๔๙), หน้า ๔๕.

^{๔๘}กรมสามัญศึกษา, **คู่มือการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม และค่านิยมระดับมัธยมศึกษาตอนต้น**, (กรุงเทพมหานคร : กระทรวงศึกษาธิการ, ๒๕๔๑), หน้า ๑.

สรุปได้ว่า ความสำคัญของอุเบกขา คือ การวางใจเป็นกลาง วางเฉย ไม่เอนเอียงด้วยความรักและความซัง คือ การวางเฉย แต่ก็เอาใจช่วยเหลือโดยไม่ทำให้เขาลำบากใจ หรือแสดงอาการที่ทำให้เพื่อนร่วมงานเห็นว่าเราไม่เต็มใจหรือไม่พอใจในสิ่งที่เราทำไม่ว่าจะสำเร็จหรือไม่สำเร็จก็ตาม แต่ทำใจเป็นกลาง ไม่เอนเอียงไปในทางใดทางหนึ่ง ที่ทำให้เขารู้สึกไม่สบายใจ แต่คอยให้กำลังใจทั้งที่เขาไม่ประสบความสำเร็จและประสบความสำเร็จในการทำงานด้วยการไม่ซ้ำเติม ให้เขาเสียใจในภายหลัง

๔.๓ ลักษณะของอุเบกขา

นาริรัตน์ อ. พิพัฒน์^{๔๙} กล่าวว่า ลักษณะของอุเบกขา คือ การวางใจเป็นกลาง เมื่อเห็นผู้อื่นเป็นทุกข์หรือมีปัญหาแต่ตนไม่สามารถช่วยเหลือได้ ก็จะเป็นทุกข์ จึงวางตนให้มีอุเบกขา และพิจารณาว่าสัตว์โลกย่อมเป็นไปตามกรรมที่ตนได้กระทำเอาไว้ กรรมย่อมส่งผลเสมอ เมื่อคนรับกรรมรับโทษก็ไม่ควรซ้ำเติมหรือเหยียดหยัน ควรมีการวางเฉย การวางเฉยไม่ได้หมายความว่า ทำเป็นไม่รู้ไม่เห็นเมื่อผู้อื่นมีทุกข์ หรือดีใจเมื่อผู้อื่นเดือดร้อน ผู้มีอุเบกขาต้องหนักแน่นปกติอยู่เสมอ ไม่ดีใจหรือเสียใจจนเกินไป มีความยุติธรรมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ยึดหลักความเป็นกลาง รักความมั่นคง ประพฤติปฏิบัติตนตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ไม่เอนเอียง มีการวางเฉย เมื่อไม่สามารถประพฤติกความเมตตา กรุณา หรือมุทิตาได้

วรรณสิทธิ ไวทยะเสวี^{๕๐} กล่าวว่า ลักษณะของอุเบกขา เป็นธรรมที่สงบ บุคคลใดเป็นกลางๆ ตามปกติ ก็วางเฉยในบุคคลนั้น ทำอุเบกขาให้เกิดขึ้น การระงับความยินดี ยินร้าย มีการเห็นสภาวะของสัตว์ทั้งหลายเป็นผู้มีกรรม

วรญา ทองอุ่น^{๕๑} กล่าวว่า ลักษณะของอุเบกขา คือ การวางตนเป็นกลาง มีความวางเฉย ไม่เสียใจ ไม่ดีใจ เมื่อสถานการณ์เอื้อที่จะแสดงพฤติกรรมตามคุณธรรม ความมีเมตตา กรุณา และมุทิตาจิตได้อุเบกขา ธรรมเป็นคุณธรรมของผู้ใหญ่ ผู้นำ หัวหน้างาน ที่ปกครองพนักงาน เจ้าหน้าที่ หมุ่คณะ ที่ต้องประพฤติดอย่างสม่ำเสมอ

สรุปได้ว่า ลักษณะของอุเบกขา คือ การวางใจเป็นกลาง การประพฤติดปฏิบัติตนตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น โดยไม่เอนเอียงไปข้างใดข้างหนึ่งด้วยความรักและความซัง

^{๔๙}นาริรัตน์ อ. พิพัฒน์, **ต้องสร้างบารมีที่ชาติถึงสุณิพพาน**, (กรุงเทพมหานคร : ก้าวแรกการพิมพ์, ๒๕๕๓), หน้า ๙๘-๙๙.

^{๕๐}วรรณสิทธิ ไวทยะเสวี, **คู่มือการศึกษา วิสุทธิมัค**, (กรุงเทพมหานคร : มูลนิธิแนบมหานิราณนธ์, ๒๕๕๑), หน้า ๒๒๑-๒๒๒.

^{๕๑}วรญา ทองอุ่น, **มนุษย์สัมพันธ์ในองค์กร**, (สุรินทร์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์, ๒๕๔๘), หน้า ๒๑๐-๒๑๒.

๒.๒ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

๒.๒.๑ ความหมายของการบริหารงานบุคคล

นงนุช วงษ์สุวรรณ^{๕๒} ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการทางการบริหารที่จะสรรหาบุคคลมาปฏิบัติงาน และให้บุคลากรที่สรรหามาได้นั้นปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถด้วยความเต็มใจ

สุภาพร พิศาลบุตร^{๕๓} ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล คือ ภารกิจหน้าที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารที่ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการจัดวางแผนกำลังคน การสรรหาคัดเลือก และการบรรจุบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งงานพร้อมทั้งสามารถใช้ประโยชน์ให้เกิดผลสูงสุด ดำรงรักษาและพัฒนาบุคคลเหล่านั้นเพื่อผลสำเร็จขององค์การ

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์^{๕๔} ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการสำหรับผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวกับงานบุคคลขององค์การ ใช้ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ในการสรรหา คัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเข้ามาทำงาน พร้อมดำรงรักษา พัฒนาให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานและมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสม ตลอดจน เสริมสร้างหลักประกัน ให้แก่สมาชิกที่ต้องพึ่งพาการร่วมงานกับองค์การให้สามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุขในอนาคต

ธงชัย สันติวงษ์^{๕๕} ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล คือ ภารกิจของผู้บริหารที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับการบริหารบุคลากร เพื่อให้ปัจจัยด้านบุคคลขององค์การเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลา ซึ่งจะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ

ประหยัด ภูมิโคกรักษ์^{๕๖} ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล คือ ความพยายามจัดการให้บุคคลในหน่วยงานต่างๆ ตำแหน่งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยพยายามทำให้บุคคลเหล่านั้นได้เห็นว่าหน่วยงานของเขามีทางที่จะทำให้เขามีความเจริญก้าวหน้าตามจุดมุ่งหมายของเขา ขณะเดียวกันผู้บริหารก็พยายามที่จะทำให้จุดประสงค์ของบุคลากรได้บรรลุผลโดยให้เกิดความกลมกลืนและสัมพันธ์กันอย่างเหมาะสมทั้งความต้องการของบุคลากร และทั้งความต้องการขององค์กรหรือสถาบัน

^{๕๒} นงนุช วงษ์สุวรรณ, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร : จามจุรีโปรดักต์, ๒๕๔๖), หน้า ๖.

^{๕๓} สุภาพร พิศาลบุตร, การสรรหาและบรรจุพนักงาน, (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์เอกสารและตำราสถาบันราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๕๓), หน้า ๑.

^{๕๔} ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็นยูเคชั่น, ๒๕๔๕), หน้า ๑๕.

^{๕๕} ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๑๐, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๒), หน้า ๓.

^{๕๖} ประหยัด ภูมิโคกรักษ์, การบริหารทรัพยากรทางการศึกษา, (นครราชสีมา : โปรแกรมวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา, ๒๕๔๘), หน้า ๒๗.

สมพงศ์ เกษมสิน^{๕๗} ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลนั้น เป็นการจัดการเกี่ยวกับบุคคล ตั้งแต่การสรรหาบุคคลเข้าปฏิบัติ การดูแล บำรุงรักษา จนกระทั่งพ้นไปจากการปฏิบัติ

พะยอม วงศ์สารศรี^{๕๘} ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ในการดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งสนใจการพัฒนา การธำรงรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์การเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ มีสุขภาพกายสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และยังรวมถึงการสรรหา การให้บุคคลพ้นจากงานด้วยเหตุผลพลาภาพ เกษียณอายุ หรือเหตุอื่นใดในการปฏิบัติงานให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคล คือ กระบวนการดำเนินงานเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ซึ่งผู้บริหารต้องมีทักษะและมีความสามารถในการบริหารงานบุคคล ตั้งแต่การวางแผนอัตรากำลัง การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ วินัยและการรักษาวินัย และการออกจากราชการ เพื่อให้บุคลากรในองค์การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒.๒.๒ ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล

พนัส หันนาคินทร์^{๕๙} ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล ไว้ว่า การบริหารบุคลากร จะต้องกระทำเป็นการต่อเนื่องอย่างไม่มีวันจบสิ้น ทั้งนี้ ก็เพื่อเพิ่มพูนและปรับปรุงคุณภาพของผู้ปฏิบัติงาน ให้มีประสิทธิภาพอย่างเต็มที่ ทั้งนี้ เพื่อผลงานของสถาบันเอง และทั้งนี้ เพื่อสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานที่ปรารถนาที่จะได้รับความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานนั้นๆ อันถือได้ว่าเป็นความต้องการพื้นฐานโดยทั่วไปของมนุษย์ทุกคน

ศุภชัย ยาวะประภา^{๖๐} ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล ไว้ว่า มนุษย์มีความสำคัญมากกว่าการเป็นทรัพยากร แต่มนุษย์เป็นสินทรัพย์ (Asset) หรือเป็นทุน (Capital) ให้แก่องค์การ องค์กรใดจะสามารถทำให้มนุษย์เป็นสินทรัพย์ที่ทรงค่าได้หรือไม่ ขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหารจัดการมนุษย์ในองค์การ หรือที่เรียกง่ายๆ ว่า “การบริหารงานบุคคล” นั้นเอง

^{๕๗} สมพงศ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, (กรุงเทพมหานคร : พรานการพิมพ์, ๒๕๔๔), หน้า ๒.

^{๕๘} พะยอม วงศ์สารศรี, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร : คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๔๕), หน้า ๕

^{๕๙} พนัส หันนาคินทร์, การบริหารบุคลากรในโรงเรียน, (กรุงเทพมหานคร : พิมพ์, ๒๕๔๖), หน้า ๑๓๒.

^{๖๐} ศุภชัย ยาวะประภา, การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทย : กระแสใหม่และสิ่งท้าทาย, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : จุฑทอง, ๒๕๔๘), หน้า ๙.

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา^{๒๑} ได้กล่าวว่า คน หรือทรัพยากรมนุษย์ นับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญในการที่จะนำความสำเร็จมาสู่องค์กร เนื่องจากคนได้เป็นผู้สร้างสรรค์สิ่งทุกอย่างจนกลายเป็นผลผลิตขององค์กร โดยทั่วไปคนจะมีลักษณะที่หลากหลายแตกต่างกันในด้านความรู้ ทักษะและทัศนคติ ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่สำคัญในการปฏิบัติภารกิจต่างๆ ให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย การดำเนินการให้คนหรือบุคคลสามารถสร้างสรรค์งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ต้องอาศัยความสามารถในการบริหารจัดการบุคคลในองค์กร เพราะคนเป็นผู้ใช้ทรัพยากรอื่นทุกชนิดขององค์กร ในกระบวนการผลิต และบริการด้วยเหตุนี้ การดำเนินการให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ ซึ่งก็คือ การบริหารงานบุคคล จึงมีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ในการบริหารงานบุคคลหนึ่งในกิจกรรมที่มีความสำคัญ ก็คือ การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการทำงาน มีศักยภาพในการเจริญเติบโตในหน้าที่การงานมีประสิทธิภาพ และความชำนาญในหน้าที่ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุด

นงนุช วงษ์สุวรรณ^{๒๒} ได้กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารงานบุคคล ถือว่าเป็นหัวใจในการบริหารงาน องค์กรใดมีระบบการบริหารงานที่ดีมีประสิทธิภาพเกิดผลสำเร็จของงานตามเป้าหมาย องค์กรจะเจริญก้าวหน้า โดยเฉพาะการส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนในองค์กรได้ทำงานอย่างเต็มความสามารถมีความสุขและมีความก้าวหน้าในการทำงาน

เสนาะ ดิยาว^{๒๓} ได้กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารงานบุคคลนั้น มีความจำเป็นก็เพราะว่า

- ๑) มีการแข่งขันกันมากขึ้น การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งในสังคมเศรษฐกิจและการเมือง ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงบทบาทของนายจ้างและลูกจ้าง
- ๒) เกิดจากกฎเกณฑ์และข้อกำหนดของรัฐ
- ๓) ความซับซ้อนทางเทคโนโลยีและระบบการบริหารงานสมัยใหม่
- ๔) พลังของสหภาพแรงงานเมื่อมีอำนาจของรัฐเข้ามาแทรกแซงในกิจกรรมของธุรกิจผู้ใช้แรงงานก็รวมพลังเพื่อต่อรองกับฝ่ายนายจ้าง
- ๕) องค์กรมีความซับซ้อนมากขึ้น
- ๖) บทบาทของฝ่ายบริหารเปลี่ยนไปจากเดิม
- ๗) ความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์มีมากขึ้น

^{๒๑} สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, การพัฒนาการบริหารสถาบันการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, ๒๕๔๗), หน้า ๑๕๙.

^{๒๒} นงนุช วงษ์สุวรรณ, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ ๖, (จันทร์บุรี : สถาบันราชภัฏรำไพพรรณี, ๒๕๕๓), หน้า ๘.

^{๒๓} เสนาะ ดิยาว, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๑๒, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๓), หน้า ๑๖.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน^{๖๔} ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลมีความสำคัญ เพราะการบริหารงานบุคคล คือ ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานโดยตรง ผู้บริหารที่ดี คือ ผู้ที่ใช้ความรู้ความสามารถในการบริหารงานบุคคลให้ทุกคนร่วมมือกันปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลสูงสุด

สมคิด บางโม^{๖๕} ได้กล่าวว่า “คน” ถือเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งของการบริหาร เพราะคนเป็นผู้ปฏิบัติงานทุกอย่างขององค์กร หากไม่มีคนหรือมีคนแต่ไม่มีคุณภาพ การบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรย่อมดำเนินไปได้ด้วยความยากยิ่ง การจะได้คนดีมีคุณภาพเข้ามาทำงานย่อมขึ้นกับการบริหารบุคคลที่ดี

สรุปได้ว่า ความสำคัญของการบริหารงานบุคคลากรนั้น หมายถึง การเตรียมความพร้อมให้กับบุคคลในทุกๆ ด้าน ต่อการเปลี่ยนแปลง ทั้งทางด้านเทคโนโลยี การแข่งขันในสังคม ความซับซ้อนขององค์กร และที่สำคัญผลกระทบในด้านต่างๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของมนุษย์ ไม่ว่าจะเป็นสภาพแวดล้อมในการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งเป็นปัจจัยที่จะก่อให้เกิดความภาคภูมิใจต่อองค์กร และทำให้การบริหารงานบุคคลากรเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ

๒.๒.๓ หลักการและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

สมยศ นาวิการ^{๖๖} กล่าวว่า หลักการบริหารงานบุคคลนั้น ประกอบด้วยหลักสำคัญ ดังนี้

๑) หลักความเสมอภาพ (Equity) หลักการข้อนี้ หมายความว่า การที่บุคลากรจะได้เข้าทำงานในหน่วยงานใดนั้น ผู้ที่มีคุณสมบัติและคุณวุฒิอย่างเดียวกัน ตามหลักเกณฑ์ ที่กำหนดไว้ มีสิทธิและโอกาสแตกต่างกัน นอกจากนี้เจ้าหน้าที่ทุกคน จะต้องได้รับการปฏิบัติอย่างเสมอหน้ากัน โดยเป็นไปตามระเบียบกฎเกณฑ์ที่กำหนดขึ้น เช่น การบรรจุแต่งตั้ง การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง วินัยและผลประโยชน์เกื้อกูล เป็นต้น

๒) หลักความสามารถ (Competence) ตามระบบคุณวุฒิ ถือความสามารถของบุคลากรในการปฏิบัติงานเป็นสำคัญ เพราะฉะนั้นในหลักการจึงมีแนวความคิด ที่จะสรรหาให้ได้บุคลากรที่มีความสามารถมากที่สุด เลือกให้ได้คนที่ดีที่สุดและเหมาะสมที่สุดในการวัดความสามารถของบุคลากรที่จะรับเข้าทำงาน ใช้วิธีการสอบ เพื่อกลั่นกรองให้ได้คนดี มีความรู้ ความสามารถ นอกจากนี้การบรรจุแต่งตั้งการพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนระดับหรือการเปลี่ยนแปลงฐานะตำแหน่งที่สูงขึ้น ก็พิจารณาถึงความสามารถของแต่ละบุคคลในการทำงานเป็นเครื่องพิจารณา ทั้งนี้ การดำเนินการดังกล่าวต้องเป็นไปตามกฎเกณฑ์ และระเบียบแบบแผนอันแน่นอน

^{๖๔} สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, คู่มือการปฏิบัติงานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน, (กรุงเทพมหานคร : การศาสนา, ๒๕๔๗), หน้า ๒๓๔.

^{๖๕} สมคิด บางโม, หลักและทฤษฎีบริหารการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร : สถาบันราชภัฏพระนคร, ๒๕๔๔), หน้า ๙๑.

^{๖๖} สมยศ นาวิการ, หลักการบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : บรรณกิจ, ๒๕๔๔), หน้า ๑๔ – ๑๖.

๓) หลักความมั่นคง (Security) ซึ่งในหลักการข้อนี้ หมายถึง การรับราชการตามระบบคุณวุฒินั้น ข้าราชการจะได้รับความคุ้มครอง โดยกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับที่แน่นอนตราบใดที่ยังไม่มีความสามารถปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน โดยไม่มีข้อบกพร่องก็สามารถที่จะอยู่ในตำแหน่งได้ตลอดไป ผู้บังคับบัญชาจะลงโทษกลับแล้งเป็นส่วนตัว โดยให้ออกจากงาน โดยไม่ประจักษ์ความผิดมิได้ หลักความมั่นคงมีความมุ่งหมาย ที่จะให้ข้าราชการที่ปฏิบัติงานของรัฐยึดถือเอาเป็นอาชีพได้ตลอด ได้รับความคุ้มครองในขณะที่ทำงานอยู่ เช่นเดียวกับประชาชนได้คุ้มครองสิทธิของตนโดยกฎหมาย นอกจากนี้หลักความมั่นคง ยังรวมถึงการจัดสวัสดิการ ให้แก่ข้าราชการ ในรูปแบบต่าง ๆ การส่งเสริมกำลังใจตอบแทนคุณงามความดี รวมทั้งการจ่ายเงินบำเหน็จบำนาญ เมื่อออกจากราชการด้วย ซึ่งเป็นวิธีทางหนึ่งที่จะสร้างความมั่นคงทางใจให้กับข้าราชการขณะที่รับราชการ และออกจากราชการไปแล้ว

๔) ความเป็นกลางทางการเมือง (Political neutrality) หมายถึง ข้าราชการไม่ผูกพันพรรคการเมืองที่เข้ามาเป็นรัฐบาล หรือไม่ตกอยู่ใต้อิทธิพลของนักการเมืองหรือพรรคการเมืองใด เพราะฉะนั้นไม่ว่ารัฐบาลชุดใด หรือพรรคการเมืองใดเข้ามาบริหารประเทศ ข้าราชการประจำก็ต้องปฏิบัติตามนโยบายของรัฐบาลชุดนั้นอย่างมีประสิทธิภาพ

๕) มุ่งองค์การจรรยาบรรณ องค์กรกลางเช่นว่านี้ มีหน้าที่จัดระเบียบกำหนดกฎเกณฑ์ และควบคุมการบริหารงานบุคลากร ของประเทศเป็นส่วนรวมให้เป็นไปในระดับเดียวกัน องค์กรกลางดังกล่าว อย่างข้าราชการพลเรือนทั่วไปในประเทศไทย ก็มีคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) แม้ในประเทศอื่นๆ หากการบริหารงานบุคลากรของประเทศ ก็เป็นไปตามระบบคุณวุฒิ ก็มีองค์กรกลางบริหารงานบุคลากรเช่นเดียวกัน

การตี อนันต์นาวิ^{๖๗} ได้กล่าวว่า หลักการบริหารงานบุคคล มี ๑๔ ประการ คือ

๑) การแบ่งงานกันทำ (Division of Work) คือ ในการทำงานร่วมกันนั้น ควรมีการแบ่งงานกันทำ ตามแต่ละฝ่ายงาน เพื่อส่งเสริมความสามารถ ความมั่นใจ และความถูกต้องแม่นยำในการทำงานที่จะช่วยให้ผลผลิตของงานเพิ่มสูงขึ้น

๒) อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority and Responsibility) คือ ในการทำงานผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานใดก็ควรจะได้รับมอบอำนาจอย่างเพียงพอที่จะสามารถปฏิบัติงานนั้นไปได้ด้วยดี อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบจึงควรไปด้วยกัน

๓) ความมีระเบียบวินัย (Discipline) คือ ผู้ปฏิบัติงานที่ดี จะต้องมีความมีระเบียบวินัยในการทำงานจึงต้องมีการออกกฎระเบียบ เพื่อให้มีการเคารพและเชื่อฟังผู้บังคับบัญชา

๔) ความมีเอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command) คือ ผู้ปฏิบัติควรเป็นผู้ได้รับการบังคับบัญชาสั่งการจากผู้บริหารเพียงคนเดียว ภายใต้แผนงานและเป้าหมายตามที่กำหนดไว้

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

๕) เอกภาพในการอำนวยการ (Unity of Direction) คือ การทำงานร่วมกันในกลุ่มเดียวกันนั้น ควรมีหัวหน้าในการดำเนินการเพียงคนเดียว ภายใต้แผนงานและเป้าหมายตามที่กำหนดไว้

๖) ประโยชน์ของส่วนบุคคลถือว่าเป็นรองจากประโยชน์ของส่วนรวม (Subordination of Individual Interests to General Interests) คือ ในธุรกิจใดๆ ก็ตาม ผู้บริหารไม่ควรเห็นแก่ประโยชน์ของคนใดคนหนึ่งหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง โดยจะต้องปฏิบัติตนให้เป็นตัวอย่างให้คำปรึกษาแนะนำและร่วมมือกับผู้ปฏิบัติงานทุกคนอย่างทั่วถึง และไม่เห็นแก่ประโยชน์ของตนเป็นที่ตั้ง

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

๘) การรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลาง (Centralization) คือ เมื่อมีการมอบอำนาจให้ผู้บริหารคนใดแล้ว ก็ให้สามารถควบคุม บังคับบัญชาหรือสั่งการได้โดยให้ผู้บริหารพิจารณาตามความเหมาะสมตามสถานการณ์ว่าควรกระจายอำนาจหรือรวมอำนาจ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์การ บุคลิกภาพส่วนตัว และคุณค่าทางจริยธรรมของผู้บริหาร

๙) สายการบังคับบัญชา (Chain of Common or Scalar Chain) เป็นสิ่งแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการระหว่างผู้บังคับบัญชาซึ่งควรจัดให้มีช่วงของการบังคับบัญชาลดหลั่นที่เหมาะสม ไม่ควรห่างเหินจนเกินไป เพราะจะก่อให้เกิดช่องว่างของสายการบังคับบัญชา

๑๐) คำสั่ง (Order) คือ ในการบริหารงานนั้นจำเป็นต้องมีการสั่งการที่จะต้องออกเป็นคำสั่งหรือกฎระเบียบ ข้อบังคับ ที่เป็นลายลักษณ์อักษรวางไว้เพื่อให้ผู้ปฏิบัติรับทราบและปฏิบัติตาม

๑๑) ความเสมอภาค (Equity) คือ หลักแห่งความยุติธรรมสำหรับผู้บริหารที่จะต้องปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน รวมทั้ง มีความเมตตากรุณา ความจงรักภักดีต่อทุกคนโดยเสมอภาค

๑๒) ความมั่นคงในหน้าที่การงาน (Stability of Tenure of Personnel) คือ การดำรงอยู่ในตำแหน่งของบุคลากรที่มีความต้องการเวลาในการเรียนรู้งานเพื่อที่สามารถปฏิบัติงานให้ได้ดี บุคลากรจึงไม่ควรให้ถูกปรับออกหรือเปลี่ยนแปลงตำแหน่งก่อนเวลาอันควร ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์แห่งความมั่นคงทั้งขององค์การและบุคลากร

๑๓) ความคิดริเริ่ม (Initiative) คือ ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ร่วมวางแผนและร่วมปฏิบัติงาน เพื่อที่จะได้เป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพ และเกิดความพึงพอใจแก่ผู้ร่วมงานทุกฝ่าย ความคิดริเริ่มเป็นคุณสมบัติที่สำคัญของผู้บริหารทางธุรกิจ

๑๔) ความสามัคคี (Esprit de Corps) คือ ผู้บริหารต้องสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นในองค์การ เป็นการก่อให้เกิดความกลมเกลียวปรองดองและความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

การตี อรรถาธิบาย^{๖๘} ได้กล่าวว่า ทฤษฎีการบริหารงานบุคคลแบบมีส่วนร่วม^{๖๙} นั้น มี ๓ ประการ คือ

๑) การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น^{๖๙} คือ สมาชิกในองค์การ ย่อมมีความปรารถนาที่จะได้ร่วมแสดงความคิดเห็นในการบริหารในองค์การ การรับฟังความคิดเห็น ก็ทำให้รู้สึกว่าได้มีส่วนร่วมในการบริหารองค์การแล้ว

๒) การมีส่วนร่วมช่วยให้เกิดการยอมรับในเป้าหมาย คือ เมื่อมีความร่วมมือ เกิดขึ้นภายในองค์การ ก็ทำให้สมาชิกทั้งหมดภายในองค์การมีเป้าหมายเดียวกัน เป็นการยินยอม พร้อมใจกันปฏิบัติ ซึ่งเป็นผลทางจิตใจอันนำไปสู่การปฏิบัติงานอย่างเต็มที่

๓) การมีส่วนร่วม^{๖๙} ทำให้เกิดความสำนึกในหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบ คือ เป็นการกระตุ้นให้เกิดความสำนึกในหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบในการปฏิบัติงานในองค์การ

บุญช่วย ศิริเกษ^{๖๙} ได้กล่าวถึง ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารบุคคล คือทฤษฎี X และทฤษฎี Y ดังนี้

ตามทฤษฎี X กล่าวว่า เป็นการพิจารณาตามหลักธรรมชาติของของบุคคล โดยเชื่อว่าคนมีลักษณะดังนี้

๑) โดยธรรมชาติคนจะมีลักษณะของการไม่ชอบทำงานและจะพยายาม หลีกเลียงความรับผิดชอบเมื่อมีโอกาส

๒) โดยธรรมชาติคนจะไม่มี ความทะเยอทะยาน ไม่มีความริเริ่มและชอบ ที่จะให้ควบคุมสั่งการ

๓) โดยธรรมชาติ คนจะเห็นแก่ตนเอง จนกระทั่งไม่เอาใจใส่ต่อความต้องการ ของหน่วยงานเท่าที่ควร

๔) โดยธรรมชาติ^{๖๙} นั้น คนจะมีท่าทีต่อต้านกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ และ มีความต้องการความมั่นคงในการทำงานเหนือสิ่งอื่นใด โดยธรรมชาติคนมักจะขาดความปรารถนา และถูกชักนำไปในทางเสื่อมเสียได้โดยง่าย ถ้าจะให้บรรลุผลตามเป้าหมายของหน่วยงาน ก็ควรจะมีการควบคุมอย่างใกล้ชิด

ตามทฤษฎี Y กล่าวว่า ธรรมชาติของบุคคลมีลักษณะดังนี้

๑) โดยธรรมชาติ คนจะให้ความร่วมมือสนับสนุนมีความขยันหมั่นเพียรและ มีความรับผิดชอบ มักจะปฏิบัติงานมากกว่าที่กำหนด

๒) โดยธรรมชาติ คนจะปฏิบัติตามเป้าหมายของหน่วยงานก็ต่อเมื่อ เขามีความศรัทธาต่อวัตถุประสงค์ต่อหน่วยงานนั้นๆ

๓) โดยธรรมชาติ คนจะมีความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาของหน่วยงาน

^{๖๘} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๘.

^{๖๙} บุญช่วย ศิริเกษ, พฤติกรรมองค์การในการบริหารการศึกษา, (เลย : ภาควิชาพื้นฐานการศึกษา คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏเลย, ๒๕๔๐), หน้า ๑๓๑-๑๓๓.

๔) ถ้าหากงานต่างๆ ได้มีการจัดการอย่างเหมาะสมแล้ว โดยธรรมชาตินั้นคนจะยอมรับงานและอยากจะได้รับผิดชอบในผลสำเร็จของงานนั้นด้วย

๕) โดยธรรมชาติ คนสามารถกำกับสั่งการตัวเองได้

สรุปได้ว่า หลักการและทฤษฎีของการบริหารงานบุคคล คือ แนวความคิดหรือความเชื่อ ที่เกิดขึ้นอย่างมีหลักเกณฑ์ มีการสังเกตและทดสอบจนเป็นที่แน่ใจ เป็นแนวความคิดที่มีเหตุและมีผล ซึ่งสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานบุคคล เพื่อทำให้เกิดผลสำเร็จและบรรลุตามเป้าหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒.๒.๔ ขอบข่ายการบริหารงานบุคคล

ขอบข่ายการบริหารงานบุคคล คือ การดำเนินการเกี่ยวกับบุคคล นับตั้งแต่การวางแผนกำลังคนในองค์การ จนกระทั่งการสิ้นสุดภาระการปฏิบัติงาน ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับขอบข่ายการบริหารงานบุคคล ไว้ดังนี้

สมาน รังสิโยภุชญ์^{๗๐} กล่าวถึง ขอบข่ายการบริหารงานบุคคล โดยทั่วไปควรประกอบด้วย การวางแผนนโยบาย การออกกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับเกี่ยวกับตัวบุคคล การวางแผนกำลังคน การกำหนดตำแหน่ง การกำหนดเงินเดือน การสรรหาบุคคล การบรรจุแต่งตั้ง การจัดทำทะเบียนประวัติ การพัฒนาบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการพิจารณาความดีความชอบ วินัยและการดำเนินการตามระเบียบวินัย การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลการให้ออกจากงานและบำเหน็จบำนาญ

กระทรวงศึกษาธิการ^{๗๑} กล่าวถึง ขอบข่ายหรือภารกิจการบริหารงานบุคคลว่า ในการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษานั้น เป็นภารกิจที่สำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถาบันศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา ทั้งนี้เพื่อดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัวอิสระภายใต้กฎระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนา มีความรู้ ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่อง เชิญชูเกียรติ มีความมั่นคง และก้าวหน้า ในวิชาชีพซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ ขอบข่ายและภารกิจการบริหารงานบุคคล มีดังต่อไปนี้

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

^{๗๐} สมาน รังสิโยภุชญ์, *ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล*, พิมพ์ครั้งที่ ๑๗, (กรุงเทพมหานคร: สวัสดิการสำนักงาน ก.พ., ๒๕๔๐), หน้า ๒.

^{๗๑} กระทรวงศึกษาธิการ, *คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล*, (กรุงเทพมหานคร : กระทรวงศึกษาธิการ, ๒๕๔๖), หน้า ๕๑.

บุญเลิศ ไพรินทร์^{๗๒} กล่าวว่า ขอบข่ายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น เป็นกระบวนการในการกำหนดนโยบายและแผน รวมถึงกฎระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนกำลังคน การกำหนดตำแหน่งและอัตราเงินเดือน เพื่อให้องค์กรได้มาซึ่งบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ ทักษะและทัศนคติ เข้ามาปฏิบัติงานในองค์กรให้นานที่สุดเท่าที่จะทำได้ รวมทั้งมีการใช้บุคคลเหล่านั้นให้เกิดประโยชน์สูงสุด และตรงกับงาน เพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานนั้น บรรลุวัตถุประสงค์ ทั้งส่วนบุคคลและองค์การ และยังรวมถึงกระบวนการทางวินัย การรักษาวินัย และการให้ผลประโยชน์เกื้อกูล จนกระทั่งบุคคลพ้นจากงานไปในที่สุด

เสนาะ ตีเยาว์^{๗๓} กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล มีขอบข่าย ดังนี้

- ๑) การวางแผนกำลังคน
- ๒) การจ้างงาน
- ๓) การโยกย้าย เลื่อนตำแหน่งและให้ออกจากงาน
- ๔) การอบรมพัฒนา
- ๕) การบริหารค่าตอบแทน
- ๖) สุขภาพปลอดภัยในการทำงาน
- ๗) ประโยชน์และบริการพนักงาน
- ๘) การรักษาระเบียบวินัย
- ๙) แรงงานสัมพันธ์
- ๑๐) การวางแผนจัดองค์การ
- ๑๑) การวิจัยงานบุคคล

อุษณีย์ จิตะปโล และนุตประวีณ์ เลิศกาญจนวัติ^{๗๔} ได้กล่าวไว้ว่า ขอบข่ายการบริหารงานบุคคลควรเลือกใช้ข้อมูลให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ดังนี้

๑) การวางแผนกำลังคน (Manpower Planning) เป็นการกำหนดแนวทางการใช้ทรัพยากร การบริหารเวลา การบริหารคน (ร่างกาย แรงใจ และสติปัญญา) ของบุคคล เพื่อกระทำสิ่งที่ต้องการบังเกิดขึ้น

๒) การสรรหา (Recruitment) เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้และความสามารถที่เหมาะสม เข้ามาทำงานในองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นหน้าที่ที่สำคัญหน้าที่หนึ่งของฝ่ายบุคลากรที่ต้องประสานงานอย่างใกล้ชิดกับฝ่ายบริหาร

^{๗๒}บุญเลิศ ไพรินทร์, **พฤติกรรมกรรมการบริหารงานบุคคล**, (กรุงเทพมหานคร : สำนักงานข้าราชการพลเรือน, ๒๕๓๘), หน้า ๑๒.

^{๗๓}เสนาะ ตีเยาว์, **การบริหารงานบุคคล**, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๔), หน้า ๒๖-๓๐.

^{๗๔}อุษณีย์ จิตะปโล และนุตประวีณ์ เลิศกาญจนวัติ, **การบริหารงานบุคคลระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส)**, (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ, ๒๕๔๘), หน้า ๒๑-๒๒.

๓) การคัดเลือก (Selection) เป็นขั้นตอนการจัดหาคนเข้าทำงานที่ต่อเนื่องจากการสรรหาบุคคลในการคัดเลือกเป็นการกลั่นกรองบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเอาไว้และปฏิเสธบุคคลที่ขาดคุณสมบัติ

๔) การบรรจุพนักงาน (Placement) หลังจากผ่านการคัดเลือกมาแล้ว พนักงานจะได้รับการบรรจุให้ทำงานตามความสามารถ ตามความเหมาะสม ความชำนาญและตำแหน่งที่ได้สอบคัดเลือกมาได้นั้น โดยปกติก่อนที่จะมีการบรรจุพนักงานจะต้องมีการปฐมนิเทศ เพื่อเป็นการหล่อหลอมบุคลากรใหม่ให้เข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและมีความรู้เกี่ยวกับองค์การพอสังเขป

๕) การอบรมและการพัฒนา (Training and Development) การอบรมเป็นการเสริมสร้างขวัญกำลังใจแก่พนักงานและการสอน ตลอดจนแนวทางการทำงานที่ถูกต้อง เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานของพนักงานขององค์การให้ได้ระดับประสิทธิภาพสูงสุด

๖) การประเมินผลงาน (Performance Appraisal) เป็นการตรวจตราและประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานว่าผลงานที่ได้รับมอบหมายไปสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีหรือไม่ มีคุณค่าถูกต้องตามมาตรฐานที่กำหนดไว้เพียงใด

๗) การให้ค่าตอบแทน (Compensation) จัดได้ว่าเป็นสิ่งหนึ่งที่จูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานอุทิศความรู้ ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ให้แก่องค์การ

๘) การธำรงรักษาพนักงาน (Maintenances) การที่บุคลากรของหน่วยงานจะปฏิบัติได้ดีมีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นต้องได้รับการธำรงรักษาและพัฒนาอยู่เสมอ

ไครตริย์ จุฑานนท์^{๗๕} ได้กล่าวว่า ขอบข่ายของการบริหารงานบุคคล สำหรับภาคราชการพลเรือนไทย หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์อาจจัดทั้งเป็นกองการเจ้าหน้าที่ หรือส่วนบริหารงานบุคคล ซึ่งมีขอบข่ายงานการบริหารงานบุคคลที่นิยมใช้กัน ดังนี้

๑. กลุ่มงานพัฒนาระบบงานและอัตราค่าจ้าง
๒. กลุ่มงานสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
๓. กลุ่มงานทะเบียนประวัติ
๔. กลุ่มงานพัฒนาบุคคล
๕. กลุ่มงานวินัยและนิติกร

สรุปได้ว่า ขอบข่ายของการบริหารงานบุคคล คือ กระบวนการในการกำหนดนโยบายและแผน และรวมถึงกฎเกณฑ์ ระเบียบและข้อบังคับต่าง ๆ ในการวางแผนกำลังคน เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การนั้นๆ ซึ่งในการบริหารงานบุคคลนั้น ได้แก่ การวางแผนอัตราค่าจ้าง การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ วินัยและการรักษาวินัยและการออกจากราชการ

^{๗๕}ไครตริย์ จุฑานนท์, การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ, (กรุงเทพมหานคร : สุวีริยาสาส์น, ๒๕๔๗), หน้า ๑๔-๑๕.

๒.๒.๕ การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา

การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษานั้น ผู้วิจัยได้ยึดหลักการบริหารงานบุคคลตามกระทรวงศึกษาธิการ^{๗๖} ซึ่งมีขอบข่ายงาน ๕ ด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผน อัตรากำลัง ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ด้านวินัยและการรักษาวินัย และด้านการลาออกจากราชการ ซึ่งมีนักวิชาการ ได้กล่าวถึงแต่ละด้าน ดังนี้

๑) การวางแผนอัตรากำลัง

มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงการวางแผนอัตรากำลังไว้ ดังนี้

๑.๑ ความหมาย

เสนาะ ตีเียว^{๗๗} กล่าวถึง การวางแผนอัตรากำลัง เป็นกระบวนการที่จะช่วยให้องค์การจัดหาบุคลากรให้เพียงพอกับความต้องการในการใช้คนที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้และรวมถึงการคาดคะเนความต้องการบุคลากร การเปรียบเทียบความต้องการที่จะใช้คนในอนาคตกับกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน กำหนดจำนวนและคุณสมบัติของคนที่รับเข้ามาปฏิบัติงานในช่วงเวลาต่าง ๆ

สมาน รังสิโยฤกษ์^{๗๘} กล่าวว่า การวางแผนอัตรากำลัง เป็นการคาดคะเนถึงความต้องการกำลังคนของหน่วยงาน รวมถึงการกำหนดวิธีการที่จะได้มาซึ่งกำลังคน ตามที่ต้องการว่าจะได้มาจากไหน อย่างไร ตลอดจนกำหนดนโยบายและระเบียบปฏิบัติต่างๆ เพื่อที่จะใช้กำลังคนที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์สูงสุด

ยรรยงค์ โตจินดา^{๗๙} กล่าวว่า การวางแผนกำลังคน (Manpower Planning) ซึ่งเป็นกระบวนการที่กำหนดหรือระบุความต้องการกำลังคน รวมทั้งการที่จะทำได้มาซึ่งกำลังคนตามที่ต้องการ เพื่อการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์และแผนขององค์การที่วางไว้ เป็นการเตรียมไว้ล่วงหน้า ทั้งระยะสั้นและระยะยาว เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งยังทำให้องค์การมีจำนวนและชนิดของพนักงานตามความต้องการอยู่เสมอ ทำให้องค์การมีบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสม บรรจุให้ตรงกับความเป็นของงาน และทำให้องค์การมีบุคคลไว้พร้อมทุกครั้งที่มีความต้องการ

^{๗๖} กระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : กระทรวงศึกษาธิการ, ๒๕๔๖), หน้า ๕๑.

^{๗๗} เสนาะ ตีเียว, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๙, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๓), หน้า ๖๓.

^{๗๘} สมาน รังสิโยฤกษ์, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๑), หน้า ๑๐.

^{๗๙} ยรรยงค์ โตจินดา, การบริหารงานบุคคล การจัดการทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร : รวมสาส์น, ๒๕๔๖), หน้า ๑๑๓.

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์^{๕๐} ได้กล่าวว่า การวางแผนกำลังคน คือกระบวนการที่ใช้ในการคาดการณ์ความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร อันจะส่งผลถึงการกำหนดวิธีการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรและองค์กร จนกระทั่งต้องพ้นออกจากองค์กร เพื่อให้องค์กรใช้เป็นแนวทางปฏิบัติและเป็นหลักประกันว่าองค์กรจะมีบุคลากรที่มีคุณภาพที่เพียงพอแก่ตำแหน่งอยู่เสมอ ดังนั้นจะเห็นได้ว่า การวางแผนอัตราากำลัง ต้องกระทำอย่างมีระบบมีขั้นตอน โดยเริ่มจากการพิจารณาเป้าหมายและแผนขององค์กร การสำรวจบุคคลที่มีอยู่ในปัจจุบัน การคาดการณ์เกี่ยวกับบุคคล การกำหนดแผนปฏิบัติการ การนำแผนไปใช้ประโยชน์ จนถึงขั้นตอนการประเมินและการปรับปรุงแผน

สุนันทา เลาหนันท์^{๕๑} ได้กล่าวถึง การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นกระบวนการทบทวนเงื่อนไขของความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงานอย่างเป็นระบบเพื่อให้มั่นใจว่าจะมีบุคลากรที่มีคุณสมบัติและทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานที่เพียงพอเมื่อถึงเวลาที่ต้องการ ส่วนการสรรหาเป็นกระบวนการที่มุ่งดึงดูดใจให้ผู้ที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงาน จากแหล่งต่างๆ ให้มาสมัครงานและการคัดเลือกเป็นกระบวนการที่องค์การตัดสินใจเลือกบุคคลที่มีคุณลักษณะเหมาะสมที่สุด เพื่อบรรจุในตำแหน่งที่ว่าง และเพื่อให้ประสบความสำเร็จจึงมีกิจกรรม ทั้ง ๔ ประการ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญต่อการปฏิบัติการกิจอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีกิจกรรมที่สำคัญ คือ

- ๑) การวิเคราะห์งาน เพื่อกำหนดรายละเอียดเฉพาะของงานหรือพยากรณ์ความต้องการด้านงานบริหารบุคคลที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน
- ๒) จัดทำแผนและปฏิบัติตามแผน เพื่อให้บรรลุตามข้อกำหนดที่วางไว้
- ๓) สรรหาบุคคลตามต้องการ
- ๔) คัดเลือกและดำเนินการจ้างพนักงานเพื่อบรรจุในงานต่างๆ

ณรงค์วิทย์ แสันทอง^{๕๒} กล่าวว่า การวางแผนงานบุคลากร คือ การกำหนดแนวทางวิธีการหรือกิจกรรมต่างๆ ที่จะกระทำในอนาคต โดยการวิเคราะห์ถึงโอกาสความเป็นไปได้ในการที่ได้มาซึ่งบุคลากร เพื่อให้มีบุคลากรในองค์กรที่เพียงพอและความพร้อมในการปฏิบัติงาน

^{๕๐} ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดดูเคชั่น, ๒๕๔๙), หน้า ๖๗.

^{๕๑} สุนันทา เลาหนันท์, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร : สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา, ๒๕๔๒), หน้า ๑๕-๑๘.

^{๕๒} ณรงค์วิทย์ แสันทอง, การบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ภาคปฏิบัติ, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพมหานคร : เอส อาร์ เซ็นเตอร์, ๒๕๔๘) หน้า ๔๐.

สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์^{๘๓} ได้กล่าวไว้ว่า การวางแผนบุคลากรนั้น หมายถึง กระบวนการวิเคราะห์และคาดคะเนความต้องการบุคลากรอย่างเป็นระบบ โดยระบุ จำนวนประเภท ของบุคคลที่จะปฏิบัติงาน รวมถึงระดับทักษะ ความรู้ความสามารถที่ต้องการ เพื่อให้องค์การ มั่นใจว่ามีบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมและมีจำนวนเพียงพอกับการปฏิบัติภารกิจที่คาดว่าจะ มีในอนาคต พร้อมทั้งกำหนดแนวทางในการปฏิบัติ และมีการใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด แก่องค์การ

สรุปได้ว่า การวางแผนอัตรากำลังนั้น หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียน สามารถจัดทำข้อมูลประวัติของบุคลากรทุกคนได้อย่างเป็นระบบ สำนวญความต้องการด้านบุคลากร เพื่อกำหนดเป็นแผนพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง มีการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง บุคลากรอย่างเท่าเทียมและเป็นธรรม และมีการประเมินผลเพื่อปรับปรุงการวางแผนอัตรากำลัง ในระยะต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๑.๒ หลักเกณฑ์และขั้นตอนการวางแผนอัตรากำลัง

จันจิรา อินตะเสาร^{๘๔} ได้กล่าวว่า ขั้นตอนของการวางแผนอัตรากำลัง หรือความต้องการบุคลากรของโรงเรียนนั้น มีขั้นตอน ดังนี้

๑) วิเคราะห์งานของโรงเรียน ซึ่งในขั้นตอนนี้ ผู้บริหารจะต้องวิเคราะห์งาน ในความรับผิดชอบของโรงเรียนในด้าน ดังต่อไปนี้

๑.๑ ประเภทของงาน เช่น งานวิชาการ อันประกอบด้วยงานการเรียน การสอน งานจัดสื่อการสอน งานประเมินผล และงานประกอบอื่นๆ เป็นต้น ผู้บริหารจะต้องสำรวจ และวิเคราะห์ให้รอบครอบครบถ้วนทุกงาน

๑.๒ ปริมาณงานจากประเภทของงานในด้านต่างๆ ผู้บริหารจะต้อง วิเคราะห์งานประเภทที่ทำการสำรวจว่า มีปริมาณมากน้อยเพียงใด การวิเคราะห์งานนี้จะต้อง วิเคราะห์ทั้งงานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน และงานที่อยู่ในแผนพัฒนา หรือการขยายงานของโรงเรียน ในอนาคตด้วย

๒) พิจารณาคูณสมบัติของบุคลากรที่จะปฏิบัติหน้าที่โดยพิจารณาจากงาน ตามที่ได้ทำการวิเคราะห์ไว้ ผู้บริหารจะพิจารณาว่าคนที่ปฏิบัติงานประเภทต่างๆ นั้น จะต้องมีความสมบัติอย่างไร

๓) ในการกำหนดตำแหน่งจากคุณสมบัติของบุคลากรที่ได้จากการพิจารณา ตามข้อ ๒ ผู้บริหารจะต้องนำคุณสมบัตินั้นไปเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน หรือคุณสมบัติของตำแหน่ง ต่าง ๆ แล้วกำหนดตำแหน่งของบุคลากรที่ตนต้องการในโรงเรียนของตนขึ้น

^{๘๓} สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์, การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หลักการและแนวคิด, (กรุงเทพมหานคร : เอ็ม.ที.เพรส, ๒๕๔๙), หน้า ๑๐๘.

^{๘๔} จันจิรา อินตะเสาร, “การบริหารบุคลากรในสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่”, วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, (สาขาการบริหารการศึกษา : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๕๐), หน้า ๔๑.

๔) การสำรวจบุคลากรที่มีอยู่ในโรงเรียน เมื่อกำหนดตำแหน่งบุคลากรที่ต้องการในการดำเนินงานในโรงเรียนตนแล้ว ผู้บริหารจะต้องนำจำนวนและคุณสมบัติของบุคลากรที่ตนต้องการไปเทียบกับข้อมูลด้านบุคลากรที่ตนมีอยู่ในโรงเรียน

๕) การหาจำนวนบุคลากรที่ยังขาดหรือโรงเรียนต้องการบุคลากรเพิ่มเติมจากจำนวนบุคลากรที่ตนมีอยู่เทียบกับปริมาณและเกณฑ์มาตรฐานบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา ที่หน่วยงานต้นสังกัดกำหนด หรือตามเกณฑ์มาตรฐานของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู ซึ่งจะทำให้โรงเรียนทราบถึงจำนวนและคุณสมบัติของบุคลากรที่ตนต้องการได้

๖) การกำหนดความต้องการบุคลากร หมายถึง การกำหนดหรือวางแผนความต้องการบุคลากรทั้งประเภทและจำนวน ซึ่งเป็นการวางแผนไว้ว่าในระยะใดที่โรงเรียนต้องการบุคลากรประเภทใดมาช่วยการดำเนินงานของโรงเรียน ในขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่ผู้บริหารจะต้องทำด้วยความระมัดระวังและมีเหตุผล โดยให้สอดคล้องกับปริมาณงานของโรงเรียนและความเป็นไปได้ของงบประมาณหรือการจัดสรรอัตรากำลังบุคลากรที่โรงเรียนจะได้รับการจัดสรรจากหน่วยเหนือ งานบางอย่างผู้บริหารอาจจะกำหนดให้ได้บุคลากรภายใน ๒ ปี, ๓ ปี, หรือ ๕ ปี ก็ได้แล้วแต่ความจำเป็นและริบด่วนของปัญหาของงานที่จะต้องทำ

๗) เสนอข้อมูลต่อหน่วยเหนือ เมื่อกำหนดจำนวนและประเภทของบุคลากรที่ต้องการแล้ว โรงเรียนควรจะเสนอข้อมูลไปยังหน่วยเหนืออีก ได้แก่ กลุ่มโรงเรียน สำนักงานการศึกษาอำเภอและสำนักงานการศึกษาจังหวัดตามลำดับ เพื่อใช้เป็นข้อมูลที่สำคัญในการจัดตั้งและจัดสรรอัตรากำลังให้โรงเรียนต่อไป

สุดา สุวรรณภรณ์^{๘๕} ได้กล่าวว่า การวางแผนบุคลากรนั้น มีขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้

๑) วิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Environment Analysis) เพื่อทราบถึงสถานการณ์ภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างไร ศึกษาแนวโน้มทางการเมือง กฎหมาย ที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร สภาพทางเศรษฐกิจอยู่ในภาวะที่กำลังถดถอยหรือรุ่งเรือง ภาวะเงินเฟ้อและการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี

๒) พิจารณาเป้าหมายและแผนขององค์กร (Goals and Plans of Organization) เมื่อได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกแล้ว องค์กรจะกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ เพื่อเตรียมพร้อมกับการวางแผนกลยุทธ์และวางแผนปฏิบัติการ

๓) วิเคราะห์สภาพการณ์ของทรัพยากรบุคคลในปัจจุบัน (Current Human Resource Situation) ซึ่งในขั้นตอนนี้เป็นการสำรวจจำนวนบุคลากรทั้งหมดที่มีอยู่ และจำแนกออกตามฝ่ายต่าง ๆ ว่ามีจำนวนเท่าไรในปัจจุบัน และพร้อมคาดคะเนจำนวนของบุคลากรที่อาจจะออก

^{๘๕} สุดา สุวรรณภรณ์, การบริหารงานบุคคล Personnel Management, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๔๘), หน้า ๓๘.

๔) พยากรณ์หรือคาดการณ์ความต้องการทรัพยากรบุคคลในอนาคต (Personnel Forecasting) ในขั้นนี้ต้องพิจารณาโดยละเอียด ตรวจสอบจำนวนบุคลากรที่มีอยู่ทั้งหมด ในขั้นตอนที่ ๒ ซึ่งบุคลากรที่กำลังจะลาออกและอาจจะออกระหว่างปี รวมถึงบุคลากรที่กำลังจะเกษียณอายุ การโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง จะได้ทราบถึงจำนวนบุคลากรที่มีอยู่จริงในองค์กรว่ามีอยู่เท่าไร

๕) การวางแผนบุคลากร (Implementing of Personnel Planning) หลังจากได้พยากรณ์หรือคาดการณ์บุคลากร จึงเริ่มเข้าสู่แผนปฏิบัติการของหน่วยงานบริหารงานบุคคล โดยวางแผนการสรรหาบุคคลว่าจะสรรหาจากแหล่งใด จะมีกระบวนการในการคัดเลือกและบรรจุบุคลากรการปฐมนิเทศ อบรม และพัฒนาบุคลากรอย่างไร เป็นต้น

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์^{๘๖} ได้กล่าวว่า ขั้นตอนการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง ประกอบด้วย ๔ ขั้นตอน ดังนี้

๑) การเตรียมการ ได้แก่ ศึกษาวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยวิเคราะห์กำหนดเป้าหมายของแผนงาน พิจารณาความสอดคล้อง พิจารณาความสอดคล้อง และพิจารณาความเป็นไปได้

๒) การสร้างแผน ได้แก่ กำหนดทางเลือก เลือกทางเลือกที่เหมาะสม และกำหนดแผน

๓) การปฏิบัติตามแผน ได้แก่ การกำหนดบุคคล การจัดสรรทรัพยากร สร้างความเข้าใจและควบคุม

๔) การประเมินผล ได้แก่ การเปรียบเทียบ การวิเคราะห์ปัญหาผลกระทบ และเสนอแนวคิด

อำนาจ แสงสว่าง^{๘๗} ได้กำหนดขั้นตอนการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง ดังต่อไปนี้

๑) การวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง เป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมีผู้หน้าที่วางแผนทรัพยากรมนุษย์ต้องทำการเก็บข้อมูล การศึกษาวิเคราะห์ มีการวางแผนทางปฏิบัติตรวจสอบปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแผนการดำเนินงานให้เหมาะสมอยู่ตลอดเวลา มิใช่การกระทำที่มีลักษณะแบบครั้งต่อครั้งหรือเป็นการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าเท่านั้น

^{๘๖}ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดยูเคชั่น, ๒๕๔๙), หน้า ๒๙-๓๑.

^{๘๗}อำนาจ แสงสว่าง, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : อักษรพิพัฒน์, ๒๕๔๔), หน้า ๒๒๖.

๒) การคาดการณ์ การวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่งนั้น ต้องมีการคาดการณ์ไปในอนาคตถึงความต้องการ ด้านบุคลากรขององค์การว่ามีแนวโน้มหรือทิศทางที่จะออกมาในลักษณะใด โดยที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีความเข้าใจถึงสภาวะแวดล้อมที่มีผลต่อองค์การทั้งในระดับมหภาคและระดับจุลภาค ตลอดจนมีความสามารถทำการพยากรณ์สถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในการในอนาคตได้อย่างใกล้เคียงกับความเป็นจริงที่สุด ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

๓) วิธีการปฏิบัติเมื่อมีการคาดการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตนั้น สำหรับนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีการกำหนดวิธีการปฏิบัติ เพื่อเป็นแนวทางให้แก่กิจกรรมในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม การธำรงรักษาตลอดจนเกษียณอายุของบุคลากร เพื่อให้สามารถดำเนินการสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การและกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคมได้อย่างเหมาะสม

๔) องค์การและบุคลากร นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถจะต้องสร้างและรักษาสมดุลของทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์การ ให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมตลอดเวลา การวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะเป็นเครื่องมือและแนวทางสำคัญในการสร้างหลักประกันขององค์การจะมีบุคลากรที่มีคุณภาพตามที่ต้องการมาร่วมในปริมาณที่เหมาะสม โดยไม่เกิดสภาวะบุคลากรล้นงานหรือขาดแคลนแรงงานเกิดขึ้น

ไพโรจน์ ลิตปรีชา^{๘๘} ได้กล่าวว่า ขั้นตอนในการวางแผนบุคลากรนั้น มีดังนี้

๑) การศึกษาภารกิจและเป้าหมายขององค์การ (Organization Mission of Objectives) โดยจะต้องศึกษาภารกิจและเป้าหมายขององค์การทั้งในปัจจุบัน และอนาคต รวมทั้งต้องคำนึงถึงความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผนงานโดยทั่วไปขององค์การกับการวางแผนอัตรากำลังคน

๒) การศึกษาและตรวจสอบกำลังคน (Manpower Study and Audit) โดยพิจารณาศึกษารายละเอียดภายในส่วนงานต่างๆ ขององค์การว่าปัจจุบันนี้ การขยายเพิ่มหรือลดกำลังคนในส่วนงานใดบ้าง

๓) พิจารณาปรับปรุงอัตรากำลังคน (Manpower Division) โดยพิจารณาทบทวนปรับปรุงอัตรากำลังคนประจำส่วนงานต่างๆ ขององค์การให้ได้สัดส่วนเพียงพอเหมาะสมกับลักษณะงาน

๔) การจัดสรรกำลังคน (Manpower Allocation) โดยกำหนดการจัดสรรอัตรากำลังคนลงไปในสายงาน

๕) การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) โดยพิจารณาลักษณะของงานอย่างใดอย่างหนึ่งโดยละเอียดทั้งในแง่ของตัวงานเอง และลักษณะหรือคุณสมบัติของผู้ที่จะปฏิบัติงาน ทั้งนี้จะต้องมีการจัดทำคำพรรณนาลักษณะงาน (Job Description) และมีการกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของผู้ปฏิบัติงาน (Job Specification)

^{๘๘}ไพโรจน์ ลิตปรีชา, การบริหารการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : เอ.เอส.พรีน, ๒๕๔๘), หน้า ๘๒๘.

สรุปได้ว่า หลักเกณฑ์และขั้นตอนการวางแผนอัตรากำลัง คือ การศึกษาวิเคราะห์และวางแผนทางปฏิบัติ ตามลำดับขั้นตอน เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณภาพตามที่ต้องการ เพื่อให้เข้ามาร่วมปฏิบัติงานในองค์การตามปริมาณที่เหมาะสม โดยคำนึงถึงเป้าหมายขององค์การเป็นสำคัญ

๒) การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง

เรื่องการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้ ดังนี้

๒.๑ ความหมาย

สมศักดิ์ คงเที่ยง^{๘๙} กล่าวว่า การบรรจุแต่งตั้งนั้น โดยปกติการบรรจุจะเกิดขึ้นในกรณีต่างๆ ดังนี้

- ๑) การบรรจุบุคคลเข้ารับราชการเมื่อผู้นั้นผ่านการสอบแข่งขันได้และผู้ที่ได้คะแนนสอบดีที่สุดจะได้รับการบรรจุก่อน
- ๒) การบรรจุผู้ซึ่งได้รับการคัดเลือกในกรณีพิเศษที่ไม่จำเป็นต้องสอบแข่งขัน เช่น นักเรียนทุนรัฐบาลตามความต้องการของส่วนราชการต่างๆ
- ๓) การบรรจุผู้ทรงคุณวุฒิ
- ๔) การบรรจุผู้ที่เป็นข้าราชการประเภทอื่น ขอโอนมาเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ

๕) การบรรจุผู้ออกจากราชการไปแล้ว ในกรณีต่างๆ ให้กลับเข้ารับราชการใหม่ ส่วนการแต่งตั้งจะหมายถึง การมอบหมายสั่งการให้ข้าราชการมีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบในตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งและข้าราชการผู้นั้นได้รับเงินเดือนตามตำแหน่ง และมีสิทธิที่จะใช้ฐานะแห่งการดำรงตำแหน่งนั้นๆ

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์^{๙๐} กล่าวว่า การสรรหาบุคคล หมายถึง กระบวนการในการค้นหาบุคคลที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งที่องค์การต้องการจากแหล่งต่างๆ ให้ผู้ที่สนใจสมัครเข้าร่วมงานกับองค์การ โดยผู้มีหน้าที่ในการสรรหาบุคคลจะต้องสามารถเข้าถึงแหล่งที่มาของบุคคล ต้องดึงดูดบุคคลที่มีศักยภาพที่เหมาะสมกับงาน ให้เกิดความสนใจที่จะร่วมงานกับองค์การอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้ข้อจำกัดของระยะเวลาและค่าใช้จ่าย

^{๘๙} สมศักดิ์ คงเที่ยง, การบริหารงานบุคคล และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร : มิตรภาพและสตีวดีโอ, ๒๕๔๘), หน้า ๕๐-๕๑.

^{๙๐} ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ ๙, (กรุงเทพมหานคร : เม็ดทรายพรินติ้ง, ๒๕๔๕), หน้า ๘๘.

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล^{๙๑} ได้กล่าวว่า การสรรหาบุคคล หมายถึง การสรรหาบุคคลที่มีความรู้ในเชิงจัดการที่จะเป็นประโยชน์ต่องานขององค์การ โดยองค์การคาดหวังว่าบุคลากรที่แสวงหานั้น จะสามารถทำหน้าที่รับผิดชอบงานได้หลายสถานะต่างกันไป ดังนั้น ทดแทนตำแหน่งที่ว่าง รองรับงานที่ขยายการผลิต/บริหาร พัฒนาหรือคิดค้นสิ่งใหม่ รวมทั้งวางระบบ การบริหารจัดการธุรกิจ ขยายตลาด เพิ่มยอดขาย และควบคุมเครื่องจักรและเทคโนโลยีสมัยใหม่

ชาญชัย อาจินสมจารย์^{๙๒} ได้กล่าวว่า การสรรหาบุคคล หมายถึง การสรรหาบุคคลเข้ามาทำงานในหน่วยงานใดๆ ซึ่งนับเป็นกระบวนการขั้นแรกของการบริหารงาน บุคคล การดำเนินการขั้นนี้ คือ การพยายามที่จะแสวงหาชักจูงบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ มากที่สุดเท่าที่จะหาได้ในตลาดแรงงาน ให้เข้ามาสมัครทำงานในหน่วยงาน

อำนาจ แสงสว่าง^{๙๓} ได้กล่าวว่า การสรรหาบุคลากรขององค์การ คือ ระบบการกลั่นกรองบุคลากรในขั้นต้น เริ่มจากเงื่อนไขการประกาศรับสมัคร ได้แก่ การสอบความรู้ ทั้งภาคทฤษฎี และภาคปฏิบัติ ในขั้นสุดท้ายเป็นการสอบสัมภาษณ์ เพื่อคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และความเหมาะสมเข้าเป็นบุคลากรขององค์การ ตามหลักการที่ว่า “บรรจุกคน ให้ถูกต้องและเหมาะสมกับตำแหน่งงาน” โดยจะต้องคำนึงถึงความสำเร็จขององค์การที่ต้องอาศัย บุคลากรที่ดี มีประสิทธิภาพในการทำงาน ประหยัดค่าใช้จ่าย ลดต้นทุนจะสามารถแข่งขันกับองค์การอื่นได้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์^{๙๔} ได้กล่าวว่า การสรรหาและการแต่งตั้ง หมายถึง การคัดเลือกการบรรจุตำแหน่งงานต่างๆ เพื่อให้เหมาะกับโครงสร้างองค์การ โดยที่องค์การจะมีการวางแผนกำลังคนที่ต้องการของแต่ละแผนก จากนั้นจะมีการรับสมัครคัดเลือก รวมถึงการแต่งตั้ง การประเมินผล การเลือกตำแหน่งและการให้รางวัล โดยการจัดหาบุคคลจะต้องสอดคล้องกับโครงสร้าง บทบาท และตำแหน่งขององค์การ

สุดา สุวรรณภิรมย์^{๙๕} ได้กล่าวว่า การสรรหา (Recruitment) หมายถึง กระบวนการกลั่นกรองและคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติ มีคุณวุฒิทางการศึกษา มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งมาสมัครงานในตำแหน่งต่างๆ ที่องค์การเปิดรับสมัคร

^{๙๑}ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี ไทย-ญี่ปุ่น, ๒๕๔๖), หน้า ๑๒๖-๑๓๕.

^{๙๒}ชาญชัย อาจินสมจารย์, การบริหารงานยุคใหม่, (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์สื่อเสริม กรุงเทพมหานคร, ๒๕๔๗), หน้า ๒๘.

^{๙๓}อำนาจ แสงสว่าง, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : อักษรพิพัฒน์, ๒๕๔๔), หน้า ๙๙.

^{๙๔}ศิริวรรณ เสรีรัตน์, ทฤษฎีองค์การ, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมสาร, ๒๕๔๓), หน้า ๓๔๕.

^{๙๕}สุดา สุวรรณภิรมย์, การบริหารงานบุคคล Personnel Management, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๔๘), หน้า ๔๖-๔๙.

สรุปได้ว่า การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียน ดำเนินการสอบคัดเลือกบุคลากรอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม สามารถจัดบุคลากรเข้าทำงาน ได้อย่างเหมาะสมตรงกับความรู้ความสามารถของบุคลากรนั้นๆ แจ้งการสรรหาบุคลากรตรงกับ ความต้องการของสถานศึกษา กำหนดบุคคลที่จะรับผิดชอบงานในแต่ละส่วนไว้อย่างชัดเจน และกำหนดความสามารถที่สอดคล้องกับตำแหน่งงานที่ต้องการ เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณภาพ ในการปฏิบัติงาน

๒.๒ หลักเกณฑ์และขั้นตอนในการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง

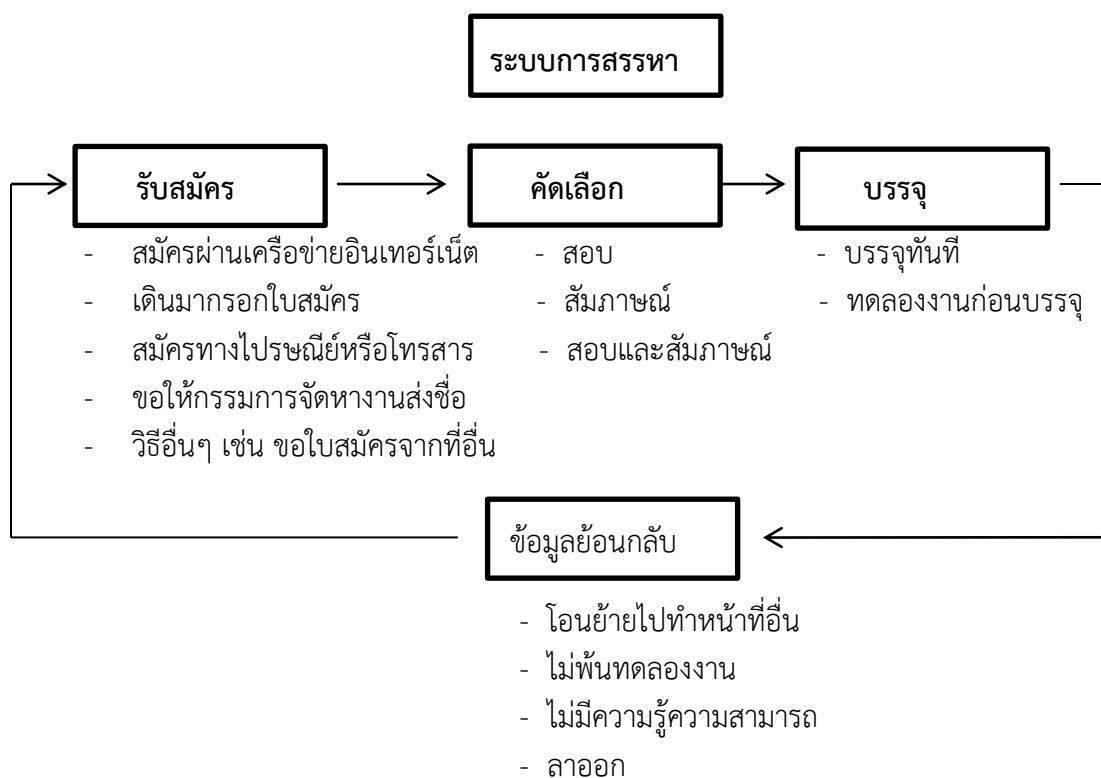
หลักเกณฑ์และขั้นตอนในการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งนั้น มีนักวิชาการ ได้กล่าวไว้ ดังนี้

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล^{๑๖} กล่าวว่า ขั้นตอนการสรรหาบุคคล หมายถึง เป็นการดำเนินการตามแผนที่วางไว้ ผู้ที่มีหน้าที่สรรหากำลังคนต้องตระหนักอยู่เสมอว่า กำลังต้องการ สรรหาคนเข้ามาร่วมงาน เพื่อตอบคำถามที่อยู่เบื้องหลังการวางแผนกำลังคน คำถามที่ว่านั้นมี ดังนี้

- ๑) ทำไมต้องสรรหา
- ๒) สรรหามาเพื่อทำงานอะไร
- ๓) เมื่อใดจึงสรรหา
- ๔) สรรหาอย่างไรจึงจะได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถตรงกับงาน
- ๕) ถ้าสรรหาไม่ได้หรือไม่ทันต่อความต้องการ จะทำอย่างไร

ขั้นตอนในการสรรหากำลังคน โดยทั่วไปจะเริ่มต่อจากการวางแผนกำลังคน เพราะจะต้องทราบว่า จะรับสมัครพนักงานประเภทใดและเมื่อใด เมื่อเข้าใจเนื้อหาสาระกระบวนการ ของการสรรหากำลังคนอย่างดีแล้ว ผู้ที่มีหน้าที่สรรหากำลังคน ก็จะต้องพิจารณาถึงช่องทางในการรับสมัคร บุคลากรที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย และเลือกสื่อที่จะเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย เช่น ถ้าต้องการผู้สมัคร ในหนังสือพิมพ์ภาษาอังกฤษ หรือสื่ออินเทอร์เน็ต เป็นต้น ดังภาพที่ ๒.๑

^{๑๖} ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี ไทย-ญี่ปุ่น, ๒๕๔๖), หน้า ๖๒.



แผนภาพที่ ๒.๑ ระบบการสรรหา

พนัส หันนาคินทร์^{๔๗} กล่าวว่า ขั้นตอนหรือกระบวนการในการสรรหาบุคลากรนั้น มีขั้นตอน ดังนี้

๑) กำหนดนโยบายในการสรรหา นอกจากจำนวนและคุณภาพที่ต้องการแล้ว ก็จะต้องกำหนดคุณสมบัติขั้นต่ำที่พึงรับเข้าทำงาน นโยบายจะต้องแถลงออก เป็นลายลักษณ์อักษร ให้จะต้องมีความชัดเจน และเป็นรูปธรรมพอที่จะนำไปปฏิบัติงานได้ เพราะการกำหนดนโยบายนั้นเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูงที่จะต้องให้มีความชัดเจนพอที่จะให้เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรสามารถดำเนินตามนโยบายได้อย่างถูกต้อง เช่น กระบวนการในการคัดเลือกจะมีวิธีการอย่างไรจะใช้การสอบ การสัมภาษณ์หรือวิธีการอื่น

^{๔๗} พนัส หันนาคินทร์, การบริหารบุคลากรในโรงเรียน, (กรุงเทพมหานคร : พิมพ์, ๒๕๔๖), หน้า ๒๕-๒๗.

๒) แจ้งลักษณะงานที่มีผู้สนใจจะเข้ามาทำงานทราบ เพื่อป้องกันความเข้าใจผิดและความผิดหวังเมื่อเข้ามาทำงานแล้วนอกจากการกำหนด ลักษณะงานดังกล่าวแล้ว สิ่งที่มีผู้สรรหาจะต้องประกาศให้ทราบ คือ คุณสมบัติที่ต้องการ เนื่องจากปัญหาในการกำหนดคุณสมบัตินั้น หากกว้างไปก็อาจจะทำให้เกิดความหลากหลายจนยากที่จะใช้เกณฑ์หนึ่งมาเป็นมาตรการในการพิจารณา หรือหากแคบเกินไปก็เป็นการยากที่จะได้คนที่มีคุณสมบัติโดยเฉพาะ หรืออาจทำให้โอกาสในการเลือกผู้มาสมัครได้น้อยลง

๓) การหาแหล่งกำลังคน ผู้ที่ทำหน้าที่ทางบุคลากร จำเป็นจะต้องมีลักษณะเป็นคนหูกว้างตากว้างเพื่อจะทราบว่าหากจะหากำลังคนจากสถาบันที่ทำหน้าที่ผลิตบุคคลเหล่านั้น จะหาได้จากที่ใด บางครั้งชื่อปริญญาหรือประกาศนียบัตรที่เหมือนกันอาจเน้นหรือความเชี่ยวชาญคนละอย่างแล้วแต่ลักษณะพิเศษของแต่ละสถาบัน ซึ่งต่างกัน เช่น บางสถาบันเน้นความรู้ทางทฤษฎี แต่บางสถาบันเน้นทางด้านปฏิบัติหรือในทางตรงกันข้าม บางครั้งชื่อปริญญาที่ไม่เหมือนกันแต่อาจจะมีเนื้อหาวิชาที่เรียนไม่แตกต่างกันก็ได้

๔) ช่องทางในการสรรหา หลังจากองค์การได้กำหนดคุณสมบัติของคนที่ต้องการไว้ชัดเจนแล้ว ขั้นตอนต่อไป คือ การกระจายข่าวด้วยช่องทางต่างๆ ให้คนที่ต้องการได้ทราบเท่าที่ทำได้มากที่สุด คือ การประกาศทางสื่อมวลชน ทั้งทางหนังสือพิมพ์ที่เน้นเฉพาะการสมัครงาน รองลงมาเป็นทางวิทยุกระจายเสียง นอกจากนี้มีการกระจายข่าวไปยังกรมแรงงาน หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการทำงานซึ่งสามารถติดต่อกับหน่วยงานในท้องถิ่น รวมทั้งการกระจายข่าวไปยังแหล่งที่ไม่ควรมองข้าม คือ บุคคลที่ทำงานในหน่วยงานของผู้สรรหาเอง การสรรหาจากบุคลากรในหน่วยงานอาจจะได้คนทั้งตรงต่อความต้องการขององค์การ ซึ่งมีความสามารถที่จะทำงานได้ทันทีเมื่อเป็นการสรรหาด้วยวิธีดังกล่าวข้างต้น รวมทั้งการสรรหาจากสำนักงานบริษัทจัดหางานที่มีอยู่มากมายก็อาจเป็นแหล่งสำหรับการสรรหาได้อีกแหล่งหนึ่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสรรหาในระดับพนักงานหรือต่ำกว่า แต่การสรรหาจากบริษัทที่จัดหางานมีข้อควรระวัง คือ บริษัทที่รับสมัครมักจะไม่ได้พิจารณาคุณสมบัติของผู้สมัครไว้ละเอียด โดยทั่วไปมักจะพิจารณาคุณสมบัติขั้นต้นหรือรับไว้รอการคัดเลือกก่อน หากองค์การจะสรรหาคนจากบริษัทจัดหางาน จะต้องคัดเลือกสรรหาใหม่อีกครั้งเพื่อให้ได้คนที่เหมาะสมทำงานในองค์การรวมทั้งวิธีการเจรจา แบบที่ไม่เป็นทางการที่นิยมใช้ คือ การให้ผู้สมัครมาสมัครด้วยตัวเองหรือเขียนจดหมายติดต่อ เพื่อพิจารณารับเข้าทำงาน

๕) แบบฟอร์มสำหรับให้ผู้มาสมัครงานกรอก การมีแบบฟอร์มทำให้ง่ายต่อการตรวจสอบและต่อความต้องการต่อองค์การสิ่งที่ควรบรรจุลงในแบบฟอร์มสำหรับผู้สมัครงานอย่างน้อยที่สุดก็คือ

๕.๑ ข้อมูลส่วนตัว ได้แก่ ชื่อ นามสกุล เพศ วันเดือนปีเกิด ศาสนาที่เกิดภูมิลำเนาปัจจุบันบางแห่งอาจได้ระบุชื่อบิดามารดา สถานภาพทางครอบครัว จำนวนสมาชิกในครอบครัว สำเนาสำมะโนครัว ในบางอาชีพอาจต้องการทราบถึงน้ำหนัก ส่วนสูง ความบกพร่องบางอย่างทางกาย ประวัติการเจ็บป่วย ความสนใจพิเศษ งานอดิเรก และการเป็นสมาชิกภาพของสมาคมต่างๆ

๕.๒ ระดับการศึกษา ความชำนาญเฉพาะด้าน ความสามารถพิเศษและ เกียรติบัตร รางวัล หรือเครื่องหมายเชิดชูเกียรติที่เคยได้รับ

๕.๓ ความต้องการสถานภาพทางการทำงาน เช่น ตำแหน่ง และเงินเดือน ประสบการณ์ในการทำงานที่ผ่านมาและสาเหตุที่ออกจากงานครั้งสุดท้าย

๕.๔ การรับราชการทหารหรือได้รับการยกเว้น

๕.๕ ภาพถ่ายผู้สมัครงาน แหล่งอ้างอิงหรือผู้รับรองหลักฐานที่สำคัญ บางอย่าง เช่น ใบแสดงคุณวุฒิ มักจะนิยมนำตัวจริงมาพร้อมกับสำเนาภาพถ่ายจากตัวจริง เพราะ สำเนาภาพถ่ายเพียงอย่างเดียวไม่อาจรับประกันได้ว่าเป็นสำเนาภาพตัวจริง แต่ผู้รับสมัครจะเก็บเพียง สำเนาภาพถ่ายไว้ส่วนตัวจริงคืนเจ้าของไป ในกรณีที่ต้องมีการทดสอบข้อเขียน การมีภาพถ่าย เป็นของจำเป็นเพราะเคยมีการเข้าสอบแทนกันภาพถ่ายต้องไม่สวมหมวกไม่ใส่แว่นตาสีและ ถ่ายมาแล้ว ไม่เกิน ๖ เดือน

กระทรวงศึกษาธิการ^{๙๘} ได้กล่าวถึง หลักเกณฑ์ในการสรรหาข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๗ แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๕๑ และ (ฉบับที่ ๓) พ.ศ. ๒๕๕๓ ผู้ประกอบวิชาชีพ ครูและบุคลากรทางการศึกษา ผู้ซึ่งจะเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้ ต้องมีคุณสมบัติทั่วไป ดังต่อไปนี้

- ๑) มีสัญชาติไทย
- ๒) มีอายุไม่ต่ำกว่าสิบแปดปีบริบูรณ์
- ๓) เป็นผู้เลื่อมใสในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ ทรงเป็นประมุข ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย
- ๔) ไม่เป็นผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง สมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่น
- ๕) ไม่เป็นคนไร้ความสามารถ หรือจิตฟั่นเฟือน ไม่สมประกอบ หรือเป็นโรค ตามที่กำหนดในกฎ ก.ค.ศ.

๖) ไม่เป็นผู้อยู่ในระหว่างถูกสั่งพักราชการ ถูกสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน ตามพระราชบัญญัตินี้หรือตามกฎหมายอื่น หรือถูกสั่งพักหรือเพิกถอนใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ ตามหลักเกณฑ์ ที่กำหนดในกฎหมายองค์การวิชาชีพนั้นๆ

๗) ไม่เป็นผู้บกพร่องในศีลธรรมอันดีสำหรับการเป็นผู้ประกอบวิชาชีพครู และบุคลากรทางการศึกษา

๘) ไม่เป็นกรรมการบริหารพรรคการเมืองหรือเจ้าหน้าที่ในพรรคการเมือง

๙) ไม่เป็นบุคคลล้มละลาย

๑๐) ไม่เป็นผู้เคยต้องโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก เว้นแต่ เป็นโทษสำหรับความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ

^{๙๘} กระทรวงศึกษาธิการ, พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๗ แก้ไขเพิ่มเติมฉบับที่ ๒ พ.ศ. ๒๕๕๑ และฉบับที่ ๓ พ.ศ. ๒๕๕๓, (กรุงเทพมหานคร : กระทรวงศึกษาธิการ, ๒๕๕๓), หน้า ๖๗-๖๘.

๑๑) ไม่เป็นผู้เคยถูกลงโทษให้ออกปลดออกหรือไล่ออกจากรัฐวิสาหกิจ องค์กร มหาชน หรือหน่วยงานอื่นของรัฐ หรือองค์กรระหว่างประเทศ

๑๒) ไม่เป็นผู้เคยถูกลงโทษให้ออกปลดออก หรือไล่ออก เพราะกระทำผิดวินัย ตามพระราชบัญญัตินี้หรือตามกฎหมายอื่น

๑๓) ไม่เป็นผู้เคยกระทำการทุจริตในการสอบเข้ารับราชการหรือ เข้าปฏิบัติงานในหน่วยงานของรัฐ

กระทรวงศึกษาธิการ^{๙๙} กล่าวถึง หลักเกณฑ์และขั้นตอนในการสรรหาและ บรรจุแต่งตั้ง เพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ดังนี้

๑) การดำเนินการจัดหาเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการ เป็นข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาในกรณีได้รับมอบอำนาจจาก อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา

แนวทางการปฏิบัติ

๑.๑ การสอบแข่งขัน การสอบคัดเลือกและการคัดเลือก ในกรณีจำเป็น หรือมีเหตุพิเศษในตำแหน่งครู ผู้ช่วยครู และบุคลากรทางการศึกษาอื่นในสถานศึกษา ให้ดำเนินการ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ.กำหนด

๑.๒ การบรรจุแต่งตั้งผู้ชำนาญการหรือผู้เชี่ยวชาญระดับสูง

๑) ให้สถานศึกษาเสนอเหตุผลและความจำเป็นอย่างยั้งต่อการเรียน การสอนของสถานศึกษา ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อขอความเห็นชอบของ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาและขออนุมัติต่อ ก.ค.ศ.

๒) เมื่อ ก.ค.ศ. อนุมัติแล้ว ให้สถานศึกษาดำเนินการบรรจุแต่งตั้งใน ตำแหน่ง วิทยฐานะ และให้ได้รับเงินเดือนตามที่ ก.ค.ศ. กำหนด

๒) การจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว

แนวทางการปฏิบัติ

๒.๑ กรณีการจ้างลูกจ้างประจำหรือลูกจ้างชั่วคราว ซึ่งจ้างโดยใช้เงิน งบประมาณให้ดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กระทรวงการคลัง หรือตามหลักเกณฑ์และ วิธีการที่สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด

๒.๒ กรณีการจ้างลูกจ้างประจำหรือลูกจ้างชั่วคราว โดยจ้างด้วยกรณีอื่น นอกเหนือจาก ๒.๑ สถานศึกษาสามารถดำเนินการจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว ของสถานศึกษาได้โดยใช้เงินรายได้ของสถานศึกษาภายใต้หลักเกณฑ์ และวิธีการที่สถานศึกษากำหนด

๓) การแต่งตั้งย้าย โอนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

๓.๑ การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งในการย้าย ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาหรือเขตพื้นที่การศึกษาอื่น นั้น มีแนวการปฏิบัติ ดังนี้

^{๙๙} กระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล, (กรุงเทพมหานคร: กระทรวงศึกษาธิการ, ๒๕๔๖), หน้า ๕๒ - ๕๕.

แนวทางการปฏิบัติ

๑) เสนอคำร้องขอย้ายไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อดำเนินการนำเสนอ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา เพื่อพิจารณาอนุมัติของผู้ประสงค์ย้ายและผู้รับย้ายแล้วแต่กรณี

๒) บรรจุแต่งตั้งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่รับย้ายมาจากสถานศึกษาอื่นในเขตพื้นที่การศึกษาหรือเขตพื้นที่การศึกษาอื่น สำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

๓) ส่งรายงานการบรรจุแต่งตั้งและข้อมูลประวัติส่วนตัวไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อจัดทำทะเบียนประวัติต่อไป

๓.๒ การโอนหรือการเปลี่ยนสถานะของข้าราชการ หรือพนักงานส่วนท้องถิ่น

๑) เสนอคำร้องขอโอนของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นไปยังเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อดำเนินการต่อไป

๒) บรรจุแต่งตั้งตามหลักเกณฑ์และวิธีการตามที่ ก.ค.ศ. หรือ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่ศึกษากำหนด

๔) การบรรจุกลับเข้ารับราชการ ซึ่งในการบรรจุกลับเข้ารับราชการตามกฎหมาย ว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กรณีออกจากราชการ พ.ศ. ๒๕๔๗ (มาตรา ๖๔) ออกจากราชการตามมติคณะรัฐมนตรี (มาตรา ๖๕) ออกจากราชการเพื่อรับราชการทหาร ตามกฎหมายว่าด้วยการรับราชการทหาร (มาตรา ๖๖) และการลาออกจากพนักงานส่วนท้องถิ่น หรือข้าราชการอื่น ที่ไม่ใช่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (มาตรา ๖๗)

แนวทางการปฏิบัติ

๔.๑ กรณีออกจากราชการ (มาตรา ๖๔) ต้องเสนอคำขอของผู้ขอกลับเข้ารับราชการไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อขออนุมัติ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา สำหรับตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้ผู้มีอำนาจตามมาตรา ๕๓ สั่งบรรจุและแต่งตั้ง

๔.๒ กรณีการออกจากราชการตามมติของคณะรัฐมนตรี (มาตรา ๖๕) ให้ยื่นเรื่องขอกลับเข้ารับราชการภายในกำหนดเวลาที่คณะรัฐมนตรีอนุมัติ แต่ไม่เกิน ๔ ปี โดยให้ผู้มีอำนาจตามมาตรา ๕๓ สั่งบรรจุและแต่งตั้ง

๔.๓ กรณีออกจากราชการเพื่อรับราชการทหารตามกฎหมาย ว่าด้วยการรับราชการทหาร (มาตรา ๖๖) ให้ยื่นเรื่องขอกลับเข้ารับราชการภายในกำหนด ๑๘๐ วัน นับแต่วันพ้นจากราชการทหารให้ผู้มีอำนาจตามมาตรา ๕๓ สั่งบรรจุและแต่งตั้ง

๔.๔ กรณีลาออกจากพนักงานส่วนท้องถิ่นหรือข้าราชการอื่น ที่ไม่ใช่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (มาตรา ๖๗) สมัครเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา ให้ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งตามมาตรา ๕๓ ที่ต้องการจะรับเข้ารับราชการเสนอเรื่องไปให้ ก.ค.ศ. หรือผู้ที่ ก.ค.ศ. มอบหมายพิจารณาอนุมัติ เมื่อได้รับอนุมัติแล้วให้ผู้มีอำนาจตามมาตรา ๕๓ สั่งบรรจุและแต่งตั้ง

๕) การรักษาราชการแทนและรักษาการในตำแหน่ง

แนวทางการปฏิบัติ

๕.๑ กรณีที่ไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือมีแต่ไม่อาจปฏิบัติราชการได้ ให้รองผู้อำนวยการสถานศึกษารักษาราชการแทน ถ้ามีรองผู้อำนวยการสถานศึกษาหลายคน ให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแต่งตั้งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาคนใดคนหนึ่งรักษาราชการแทน ถ้าไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหรือมี แต่ไม่อาจปฏิบัติราชการได้ ให้สถานศึกษาเสนอข้าราชการที่เหมาะสมให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแต่งตั้งข้าราชการในสถานศึกษาคนใดคนหนึ่งเป็นผู้รักษาราชการแทน (มาตรา ๕๔ แห่งกฎหมายระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ)

๕.๒ กรณีตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตำแหน่งใดว่างลง หรือผู้ดำรงไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ราชการได้ ให้ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้ง ตามมาตรา ๕๓ สั่งให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา รักษาการในตำแหน่ง (มาตรา ๖๘ แห่งกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา)

สรุปได้ว่า หลักเกณฑ์และขั้นตอนในการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง หมายถึง การกำหนดคุณสมบัติที่จะรับเข้าทำงานตามหลักเกณฑ์ของแต่ละองค์การที่กำหนดขึ้น ซึ่งเป็นการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง เพื่อให้ได้บุคคลที่จะเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีคุณภาพและตรงตามความต้องการของขององค์การนั้นๆ

๓) การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ

การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการนั้น มีนักวิชาการหลายท่านกล่าวไว้ ดังนี้

๓.๑ ความหมาย

อำนาจ แสงสว่าง^{๑๐๐} ได้กล่าวว่า การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ หมายถึงการวางแผนอย่างเป็นระบบ เพื่อจัดให้มีการพัฒนาระดับ ชีตความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงานและประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์การ

พนัส หันนาคินทร์^{๑๐๑} ได้กล่าวว่า ความหมายของการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการไว้ ๒ ความหมาย คือ

๑) การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ หมายถึง การเพิ่มความถนัด ทักษะ และความสามารถในการทำงาน

^{๑๐๐}อำนาจ แสงสว่าง, **การจัดการทรัพยากรมนุษย์**, (กรุงเทพมหานคร : ทิพย์วิสุทธิ, ๒๕๔๔), หน้า ๒๒๖.

^{๑๐๑}พนัส หันนาคินทร์, **ประสบการณ์ในการบริหารงานบุคคล**, (กรุงเทพมหานคร : พรวนการพิมพ์, ๒๕๔๒), หน้า ๘๐.

๒) การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ หมายถึง การให้การศึกษา โดยพยายามที่จะเพิ่มความรู้ ความเข้าใจ มโนทัศน์ รวมทั้งเจตคติของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถปรับตัวเข้ากับงานที่เปลี่ยนแปลงไป ไม่ว่าจะเป็นด้วยเทคโนโลยี เทคนิคในการทำงาน สภาพแวดล้อม รวมทั้งการที่จะต้องไปรับตำแหน่งใหม่

สมาน รังสียกฤษณ์^{๑๐๒} ได้กล่าวว่า ความหมายการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการนั้น เป็นการดำเนินงานเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงานที่ดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน ซึ่งเป็นอันที่จะผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นหรืออีกนัยหนึ่งการพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานด้านต่างๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัยทัศนคติ และวิชาการในการทำงาน อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน

วิโรจน์ สารัตนะ^{๑๐๓} ได้กล่าวว่า ความหมายของการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการนั้น หมายถึง ความพยายามที่จะเพิ่มพูนทักษะให้กับบุคลากรในงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน

สุนันทา เลहनันท์^{๑๐๔} ได้กล่าวว่า ความหมายของการเสริมสร้างประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการนั้น หมายถึง การดำเนินการของผู้บังคับบัญชาเพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติตน ให้เหมาะสมกับการเป็นข้าราชการและปฏิบัติราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีผลงานเป็นที่ประจักษ์และประเมินผลงานเพื่อบำเหน็จความชอบ ได้แก่ การบันทึกคำชมเชย รางวัล เครื่องหมายเชิดชูเกียรติ การเลื่อนขั้นเงินเดือน เงินวิทยพัฒน์ การจัดสวัสดิการและเครื่องราชอิสริยาภรณ์ โดยการประเมิน ดังต่อไปนี้

๑) การประเมินผลการปฏิบัติราชการ เป็นการสร้างเสริมในการปฏิบัติราชการเป็นการดำเนินการของผู้บังคับบัญชา เพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติตนเหมาะสมกับการเป็นข้าราชการและปฏิบัติราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล มีผลงานเป็นที่ประจักษ์ โดยการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อให้ผู้นั้นได้รับบำเหน็จความชอบ

๒) การประเมินผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษา มีแนวทางการปฏิบัติงานเพื่อให้มีประสิทธิภาพ ดังนี้

๒.๑ ศึกษาระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

^{๑๐๒} สมาน รังสียกฤษณ์, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๑), หน้า ๗๓.

^{๑๐๓} วิโรจน์ สารัตนะ, โรงเรียนองค์กรและการเรียนรู้แนวคิดทางการบริหารการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : ทิพย์วิสุทธิ, ๒๕๔๓), หน้า ๘๒.

^{๑๐๔} สุนันทา เลहनันท์, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร : สถาบันราชภัฏสมเด็จพระเจ้าพระยา, ๒๕๔๒), หน้า ๑๒๒-๑๒๗.

๒.๒ กำหนดขอบข่ายงานและหลักเกณฑ์การประเมินประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับระเบียบ และกฎหมาย ที่เกี่ยวข้องกับการประเมินประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

๒.๓ กำหนดแนวทางการประเมินและแบบประเมินให้สอดคล้องกับขอบข่ายงานที่กำหนดไว้

๒.๔ ดำเนินการภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

๒.๕ มีการประกาศ ขอบข่าย หลักเกณฑ์ และแนวทางการประเมินให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาทราบและถือปฏิบัติ

๒.๖ กำหนดผู้ประเมินและคณะกรรมการประเมิน

๒.๗ ผู้ประเมินและหรือคณะกรรมการประเมินดำเนินการประเมินตามแนวทางการประเมินและสรุปผลการประเมิน

๒.๘ นำผลสรุปการประเมินแจ้งให้ผู้รับการประเมินทราบ หรือแจ้งให้ทราบตามระบบเปิด

๒.๙ ต้องนำผลการประเมินที่ได้ไปใช้ในการเสริมสร้างประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อให้บ่งชี้ให้เห็นความชอบ ให้คำชมเชย รางวัล เครื่องหมายเชิดชูเกียรติ เลื่อนขั้นเงินเดือน ให้เงินวิทยพัฒนาหรือจัดสวัสดิการ หรืออื่นๆ ตามที่ ก.ค.ศ. กำหนดในเรื่องนั้น ๆ

๓) การให้บ่งชี้ความชอบ ผู้ใดปฏิบัติตนเหมาะสมกับการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล มีผลงานเป็นที่ประจักษ์ สมควรที่จะได้รับบ่งชี้ความชอบ ซึ่งอาจเป็นบันทึกคำชมเชย รางวัล เครื่องหมายเชิดชูเกียรติ หรือการเลื่อนขั้นเงินเดือน หรือการบริหารงานบุคคลในเรื่องอื่น ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

๓.๑ การให้คำชมเชย รางวัล เครื่องหมายเชิดชูเกียรติ การให้คำชมเชย เครื่องหมายเชิดชูเกียรติ เป็นการที่ผู้บังคับบัญชาดำเนินการให้บุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมีผลงานเป็นที่ประจักษ์ได้รับคำชมเชย รางวัลหรือเครื่องหมายเชิดชูเกียรติ เพื่อเป็นที่ยกย่องชมเชยปรากฏสืบไป

๓.๒ การยกย่องเชิดชูเกียรติ หมายถึง การที่กระทรวงเจ้าสังกัด ส่วนราชการและหน่วยราชการทางการศึกษาดำเนินการยกย่องครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ มี ผลงานดีเด่นเป็นที่ประจักษ์

สรุปได้ว่า การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนจัดให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมวิทยาการและเทคโนโลยีสมัยใหม่ เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน มีการวัดผล ประเมินผลและติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์ และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน สำรวจและวิเคราะห์ความต้องการด้านการฝึกอบรมของบุคลากรและติดตามการนำผลการฝึกอบรมไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อการพัฒนาองค์กรให้เจริญก้าวหน้าอย่างมีประสิทธิภาพ

๓.๒ ขั้นตอนการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ

ขั้นตอนการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการนั้น มีนักวิชาการกล่าวไว้ ดังนี้

กระทรวงศึกษาธิการ^{๑๐๕} ได้กล่าวว่า ขั้นตอนการเสริมสร้างประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ คือ

๑) การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

๑.๑ การพัฒนาก่อนมอบหมายการปฏิบัติหน้าที่

แนวทางการปฏิบัติ

๑.๑.๑ ผู้อำนวยการสถานศึกษาดำเนินการปฐมนิเทศแก่ผู้ที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา

๑.๑.๒ ผู้อำนวยการต้องแจ้งขอบข่ายงาน มาตรฐานคุณภาพงาน มาตรฐานวิชาชีพ จรรยาบรรณวิชาชีพ และเกณฑ์การประเมินผลงาน ฯลฯ แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา ก่อนมีการมอบหมายหน้าที่ให้ปฏิบัติงาน

๑.๑.๓ ผู้อำนวยการต้องดำเนินการติดตามประเมินผลและจัดให้มีการพัฒนาตามความเหมาะสมและต่อเนื่อง

๑.๒ การพัฒนาระหว่างปฏิบัติหน้าที่ราชการ (มาตรา ๗๙)

แนวทางการปฏิบัติ

๑.๒.๑ ศึกษาวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาตนเองของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและสถานศึกษา

๑.๒.๒ ต้องกำหนดหลักสูตรการพัฒนาให้สอดคล้องและเหมาะสมกับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาตนเองของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและสถานศึกษา

๑.๒.๓ ดำเนินการพัฒนาตามหลักสูตร

๑.๒.๔ ติดตาม ประเมินการพัฒนา

๑.๒.๕ รายงานผลการดำเนินงานไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

๑.๓ การพัฒนาก่อนเลื่อนตำแหน่ง (มาตรา ๘๐)

แนวทางการปฏิบัติ

๑.๓.๑ ศึกษาวิเคราะห์คุณลักษณะเฉพาะ สำหรับตำแหน่งและลักษณะงานตามตำแหน่งที่ได้รับการปรับปรุง มีการกำหนดตำแหน่งของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา

๑.๓.๒ ดำเนินการอบรมข้าราชการครูและบุคลากร เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ เจตคติที่ดี คุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพที่เหมาะสม

๑.๓.๓ ติดตามและประเมินผลการพัฒนา

^{๑๐๕} กระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล, (กรุงเทพมหานคร: กระทรวงศึกษาธิการ, ๒๕๔๖), หน้า ๕๕-๕๗.

๑.๔ การพัฒนากรณีไม่ผ่านการประเมินวิทยฐานะ (มาตรา ๕๕)

แนวทางการปฏิบัติ

๑.๔.๑ ดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการตามที่ ก.ค.ศ.กำหนด

๑.๔.๒ รายงานผลการดำเนินงานไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

๒) การเลื่อนขึ้นเงินเดือนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

๒.๑ การเลื่อนขึ้นเงินเดือนกรณีปกติและกรณีพิเศษ

แนวทางการปฏิบัติ

๒.๑.๑ ผู้อำนวยการสถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาความดีความชอบของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา

๒.๑.๒ คณะกรรมการพิจารณาความดีความชอบ พิจารณาดำเนินการตามกฎของ ก.ค.ศ. ว่าด้วยการเลื่อนขึ้นเงินเดือน

๒.๑.๓ ผู้อำนวยการสถานศึกษาพิจารณาการส่งเลื่อนขึ้นเงินเดือนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กรณีส่งไม่เลื่อนขึ้นเงินเดือนให้แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา ต้องชี้แจงเหตุผลให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาดังกล่าวทราบ กรณีเลื่อนขึ้นเงินเดือนกรณีพิเศษแก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ถึงแก่ความตายอันเนื่องมาจากการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้รายงานไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

๒.๑.๔ รายงานการส่งเลื่อนและไม่เลื่อนขึ้นเงินเดือนของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อจัดเก็บข้อมูลลงในทะเบียนประวัติต่อไป

๒.๒ การเลื่อนขึ้นเงินเดือนของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากรณีถึงแก่ความตายอันเนื่องมาจากการปฏิบัติหน้าที่ราชการ

แนวทางการปฏิบัติ

๒.๒.๑ แจ้งชื่อผู้ตายและข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องกับการตายอันเนื่องมาจากการปฏิบัติราชการให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อดำเนินการขอความเห็นชอบไปยังคณะรัฐมนตรี

๒.๒.๒ ส่งเลื่อนขึ้นเงินเดือนให้แก่ผู้ตายเป็นกรณีพิเศษเพื่อประโยชน์ในการคำนวณบำเหน็จบำนาญ

๒.๒.๓ รายงานผลการดำเนินการไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อดำเนินการต่อไป

๒.๓ การเลื่อนขึ้นเงินเดือนกรณีไปศึกษาต่อ ฝึกอบรม ศึกษาดูงานหรือปฏิบัติงานวิจัย

แนวทางการปฏิบัติ

๒.๓.๑ ดำเนินการตรวจสอบข้อเท็จจริงและข้อมูลของข้าราชการครูและบุคลากรผู้ไปศึกษาต่อ ฝึกอบรม ศึกษาดูงานหรือปฏิบัติงานวิจัย จากสถานศึกษาหรือสถานฝึกอบรม ฯลฯ

๒.๓.๒ ดำเนินการพิจารณาตามระเบียบที่ ก.ค.ศ. กำหนด

๒.๓.๓ ส่งเลื่อนขั้นเงินเดือนสำหรับผู้ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์
ที่ ก.ค.ศ. กำหนด

๒.๓.๔ รายงานผลดำเนินการไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

๓) การเพิ่มค่าจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว

แนวทางการปฏิบัติ กรณีการเพิ่มค่าจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว โดยใช้เงินงบประมาณให้ดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กระทรวงการคลังหรือตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด กรณีการเพิ่มค่าจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว กรณีอื่นนอกเหนือจากสถานศึกษาสามารถดำเนินการจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวของสถานศึกษาได้โดยใช้เงินรายได้ของสถานศึกษาภายใต้หลักเกณฑ์และวิธีการที่สถานศึกษากำหนด

๔) การดำเนินการเกี่ยวกับการบัญชีจ่ายเงินเดือน

แนวทางการปฏิบัติ คือ ดำเนินงานตามที่กระทรวงการคลังกำหนด

๕) เงินวิทยฐานะและค่าตอบแทนอื่น

แนวทางการปฏิบัติ คือ ดำเนินงานตามที่กระทรวงการคลังกำหนด

๖) งานทะเบียนประวัติ

๖.๑ การจัดทำทะเบียนและเก็บรักษาทะเบียนประวัติข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาและลูกจ้าง

แนวทางการปฏิบัติ

๖.๑.๑ สถานศึกษาจัดทำทะเบียนประวัติของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน ๒ ฉบับ

๖.๑.๒ สถานศึกษาเก็บไว้ ๑ ฉบับ

๖.๑.๓ เปลี่ยนแปลง บันทึกข้อมูล ลงในทะเบียนประวัติ

๖.๒ การแก้ไขวัน เดือน ปีเกิด ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและลูกจ้าง

แนวทางการปฏิบัติ

๖.๒.๑ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและลูกจ้าง สำหรับผู้ที่มีความประสงค์ขอแก้ไข วัน เดือน ปีเกิด ยื่นคำขอตามแบบที่กำหนด โดยจะต้องแนบเอกสารต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นประกอบด้วยสูติบัตร ทะเบียนราษฎร หลักฐานทางการศึกษา

๖.๒.๒ ตรวจสอบความถูกต้อง

๖.๒.๓ นำเสนอไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อขออนุมัติการแก้ไขต่อ ก.ค.ศ.

๖.๒.๔ ดำเนินการแก้ไขในทะเบียนประวัติ

๖.๒.๕ แจ้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

๗) งานเครื่องราชอิสริยาภรณ์

แนวทางการปฏิบัติ

๗.๑ ตรวจสอบผู้มีคุณสมบัติครบถ้วน เพื่อให้ได้บุคคลที่สมควรได้รับการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์

๗.๒ ดำเนินการในการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์และเหรียญจักรพรรดิมาลา เครื่องราชอิสริยาภรณ์ดิเรกคุณาภรณ์และผู้คืนเครื่องราชอิสริยาภรณ์

๘) การขอมีบัตรประจำตัวเจ้าหน้าที่ของรัฐ

แนวทางการปฏิบัติ

๘.๑ ผู้ขอมีบัตรกรอกรายละเอียดข้อมูลส่วนบุคคลต่างๆ โดยมีเอกสารและหลักฐานที่เกี่ยวข้อง

๘.๒ ตรวจสอบเอกสารความถูกต้อง

๘.๓ นำเสนอผู้มีอำนาจลงนามในบัตรประจำตัวโดยผ่านผู้บังคับบัญชาตามลำดับโดยคุมทะเบียนประวัติไว้

๘.๔ ส่งคืนบัตรประจำตัวถึงสถานศึกษา

๙) กรณีสืบค้นหนังสือรับรอง งานขออนุญาตให้ข้าราชการไปต่างประเทศ งานขออนุญาตลาอุปสมบท งานขอพระราชทานเพลิงศพ การลาศึกษาต่อ ยกย่องเชิดชูเกียรติ และให้ได้รับเงินวิทยพัฒน์และการจัดสวัสดิการ ดำเนินการตามกฎหมาย ระเบียบ หลักเกณฑ์ และวิธีที่เกี่ยวข้อง

ประเวศร์ มหารัตน์กุล^{๑๐๖} ได้กล่าวว่า ขั้นตอนการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการนั้น มี ๒ ขั้นตอน คือ

๑) การให้การศึกษาเพิ่มเติมแก่บุคลากรที่มีความสามารถเฉพาะด้าน เช่น การพัฒนาสื่อการเรียนการสอนหรือการพัฒนานวัตกรรมใหม่เพื่อการศึกษา เป็นต้น

๒) การฝึกอบรม เป็นการฝึกอบรมบุคลากรให้ความรู้มีความสามารถเพิ่มขึ้น มีประสบการณ์และมีทักษะเพิ่มขึ้นจากงานประจำที่ทำอยู่

กระทรวงศึกษาธิการ^{๑๐๗} ได้จำแนกขั้นตอนการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ออกเป็น ๓ ขั้นตอน คือ

๑) ศึกษาวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาตนเองของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา

๒) กำหนดหลักสูตรการพัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการจำเป็น เพื่อคุณภาพในการพัฒนาตนเอง

๓) ดำเนินการ ติดตามและประเมินผลการพัฒนา

^{๑๐๖} ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี ไทย-ญี่ปุ่น, ๒๕๔๔) หน้า ๖๒.

^{๑๐๗} กระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : กระทรวงศึกษาธิการ, ๒๕๔๖), หน้า ๖๓.

สรุปได้ว่า ขั้นตอนการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ คือ ขั้นตอนการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถและประสบการณ์ เพื่อเพิ่มความชำนาญอันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน ตลอดจนสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

๔) วินัยและการรักษาวินัย

เรื่องวินัยและการรักษาวินัย มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้ ดังนี้

๔.๑ ความหมาย

เสนาะ ตีเยาว์^{๑๐๘} ได้กล่าวว่า วินัยและการรักษาวินัย หมายถึง เครื่องมือของผู้นำในการควบคุมพฤติกรรมของคนในองค์การ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

สมยศ นาวิการ^{๑๐๙} ได้กล่าวว่า วินัยและการรักษาวินัย คือ ปทัสถานของสังคมอันเป็นเครื่องประดับความประพฤติของบุคคลบางหมู่คณะ โดยให้บุคคลเหล่านั้นอยู่ในกรอบแห่งความเป็นระเบียบเรียบร้อย และความถูกต้อง

สมศักดิ์ พรหมพล^{๑๑๐} ได้สรุป ความหมายของวินัยและการรักษาวินัย คือ แบบแผนความประพฤติหรือข้อกำหนดเชิงพฤติกรรมสำหรับข้าราชการพึงควบคุมตนเอง และผู้ใต้บังคับบัญชาให้ประพฤติหรือปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนข้อบังคับที่กำหนด ทั้งนี้ เพื่อให้การปฏิบัติบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า วินัยและการรักษาวินัย หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนจัดให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมในด้านระเบียบวินัยอย่างสม่ำเสมอ เมื่อเกิดข้อพิพาทกัน ผู้บริหารสืบสวน ไต่สวน เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรชี้แจงเหตุผล ผู้บริหารเสริมสร้างให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสร้างวินัยในตนเอง เพื่อป้องกันการกระทำผิดวินัย และมีการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษทางวินัยอย่างยุติธรรม

^{๑๐๘} เสนาะ ตีเยาว์, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๙, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๓), หน้า ๒๓๓.

^{๑๐๙} สมยศ นาวิการ, หลักการบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : บรรณกิจ, ๒๕๔๔), หน้า ๑๓๒.

^{๑๑๐} สมศักดิ์ พรหมพล, “ความคาดหวังของครูและบุคลากรทางการศึกษาต่อการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ อำเภอจุน จังหวัดพะเยา”, วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, (สาขาการบริหารการศึกษา : มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย, ๒๕๕๒), หน้า ๕๙.

๔.๒ หลักเกณฑ์และแนวทางการปฏิบัติตามวินัยและการรักษาวินัย

กระทรวงศึกษาธิการ^{๑๑๑} ได้กล่าวว่า หลักเกณฑ์และแนวทางการปฏิบัติตามวินัยและการรักษาวินัย มีดังนี้

๑) กรณีความผิดวินัยไม่ร้ายแรง

แนวทางการปฏิบัติ

๑.๑ ผู้อำนวยการสถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการ เพื่อดำเนินการสอบสวนให้ได้ความจริงและความยุติธรรมโดยไม่ชักช้า เมื่อมีกรณีอันมีมูลที่ควรกล่าวหาว่าข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษากระทำความผิดวินัยไม่ร้ายแรง

๑.๒ ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งยุติเรื่อง ในกรณีที่คณะกรรมการดำเนินการสอบสวนแล้วพบว่าไม่ได้กระทำความผิดวินัย หรือสั่งลงโทษภาคทัณฑ์ ตัดเงินเดือน หรือลดขั้นเงินเดือน ตามที่คณะกรรมการสอบสวนแล้วพบว่าไม่ได้กระทำความผิดวินัยร้ายแรง

๑.๓ รายงานการดำเนินงานทางวินัยไม่ร้ายแรงไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต้นสังกัด

๒) กรณีความผิดร้ายแรง

แนวทางการปฏิบัติ

๒.๑ ผู้ที่มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งตามมาตรา ๕๓ แห่งกฎหมายระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวน กรณีอันมีมูลว่าข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากระทำความผิดวินัยอย่างร้ายแรง ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดใน ก.ค.ศ.

๒.๒ ผู้ที่มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งตามมาตรา ๕๓ แห่งกฎหมายระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เสนอผลการพิจารณาให้ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาพิจารณาลงโทษ

๒.๓ ผู้ที่มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งตามมาตรา ๕๓ แห่งกฎหมายระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาสั่งลงโทษปลดออก หรือไล่ออก ตามผลการพิจารณาให้ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา

๒.๔ รายงานการดำเนินงานทางวินัยไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

๓) การอุทธรณ์ กรณีความผิดวินัย

แนวทางการปฏิบัติ กรณีการอุทธรณ์ความผิดวินัยที่ไม่ร้ายแรง ให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ยื่นเรื่องขออุทธรณ์ต่อ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา ภายใน ๓๐ วัน นับแต่วันที่รับแจ้งคำสั่งตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

^{๑๑๑} กระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : กระทรวงศึกษาธิการ, ๒๕๔๖), หน้า ๕๙ - ๖๐.

๔) การร้องทุกข์

แนวทางการปฏิบัติ

๔.๑ กำหนดให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

๔.๒ ดำเนินการให้ความรู้ ฝึกอบรม การสร้างขวัญและกำลังใจและการจงใจ ฯลฯ ในอันที่จะสร้างเสริมและพัฒนาเจตคติ จิตสำนึก และพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา

๔.๓ หมั่นสังเกตตรวจสอบดูแลเอาใจใส่ป้องกันและขจัดเหตุ เพื่อมิให้ผู้ใต้บังคับบัญชากระทำความผิดวินัยตามควรแต่กรณี

สมศักดิ์ พรหมพล^{๑๒} ได้กล่าวว่า หลักเกณฑ์ของวินัยและการรักษาวินัย เรื่องการสืบสวน คือ การแสวงหาข้อเท็จจริงเบื้องต้นในกรณีกล่าวหาหรือสงสัยว่า ข้าราชการอาจกระทำความผิดวินัยว่ากรณีมีมูลน่าเชื่อ หรือเป็นความจริงหรือไม่เพียงใด เพื่อดำเนินการต่อไป ซึ่งต่างกับการสอบสวน ซึ่งการสอบสวนนั้น หมายถึง การรวบรวมพยานหลักฐานและการดำเนินการทั้งหลาย เพื่อที่จะทราบข้อเท็จจริงและพฤติการณ์ต่าง ๆ เพื่อพิสูจน์เกี่ยวกับเรื่องที่กล่าวหาและพิจารณาว่า ผู้ถูกกล่าวหาได้กระทำความผิดวินัยจริง

๑) ลักษณะความผิดเกี่ยวกับวินัย

๑.๑ ไม่มีอายุความ

๑.๒ ยอมความกันไม่ได้

๑.๓ ไม่อาจชดใช้ด้วยเงินเพื่อลบล้างความผิด

๑.๔ หากมีการถูกต้องกรรมการสอบสวนมีผลกระทบต่อการเลื่อนขั้นเงินเดือน

๑.๕ สภาพการกระทำผิดของข้าราชการมีกฎหมายกำหนดไว้

๑.๖ การลงโทษต้องเป็นไปตามกฎระเบียบ และกฎหมาย ซึ่งผู้มีอำนาจตามกฎหมายเป็นผู้ดำเนินการทางวินัย

๑.๖.๑ ผู้บังคับบัญชาสามารถดำเนินการแต่งตั้งคณะกรรมการสืบสวนและสอบสวนวินัยอย่างไม่ร้ายแรงได้ แต่กรณีแต่งตั้งกรรมการสอบสวนวินัย อย่างร้ายแรงไม่ได้

๑.๖.๒ ผู้บังคับบัญชาซึ่งมีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งมีอำนาจดำเนินการแต่งตั้งคณะกรรมการสืบสวนและแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนวินัยไม่ร้ายแรง และร้ายแรงได้ ด้วยเหตุที่จะต้องดำเนินการทางวินัย มีดังนี้

ก. ผู้บังคับบัญชาเห็นหรือสงสัยในพฤติการณ์ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในบังคับบัญชา

^{๑๒} สมศักดิ์ พรหมพล, “ความคาดหวังของครูและบุคลากรทางการศึกษาต่อการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ ๒๔ อำเภอจุน จังหวัดพะเยา”, วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, (สาขาการบริหารการศึกษา : มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย, ๒๕๕๒).

ข. มีผู้ร้องเรียนกล่าวหาว่าข้าราชการผู้นั้น กระทำผิดวินัย และการร้องเรียนต้องอยู่บนพื้นฐานแห่งความเป็นจริง นับว่ามีประโยชน์ต่อทางราชการเป็นอย่างยิ่ง ในอันที่จะขจัดราชการที่ประพฤติน่าสงสัยสร้างความเสียหายให้กับรัฐและประชาชนให้ผู้บังคับบัญชา พิจารณาว่า การร้องเรียนนั้นเป็นกรณีที่จะต้องดำเนินการสืบสวนข้อเท็จจริงหรือไม่

ค. มีบัตรสนเท่ห์ซึ่งระบุพยานหลักฐาน โดยกรณีแวดล้อม ปรากฏชัดแจ้ง ตลอดจนชี้พยานบุคคลแน่นอน

ง. ส่วนราชการหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องแจ้งให้ทราบ เช่น สำนักงาน ป.ป.ช. หรือ ส.ต.ง. หรือผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา มีหนังสือแจ้งให้ดำเนินการ

จ. ปรากฏเป็นข่าวทางสื่อมวลชน

๒) การดำเนินการทางวินัยและรายงาน

๒.๑ ผู้บังคับบัญชา แต่งตั้งคณะกรรมการสืบสวนข้อเท็จจริง

๒.๒ คณะกรรมการสืบสวนข้อเท็จจริง ดำเนินการเสร็จแล้วรายงาน ผู้สั่งแต่งตั้ง เพื่อพิจารณากรณี ดังต่อไปนี้

๒.๒.๑ มีมูลไม่ร้ายแรง สั่งแต่งตั้งกรรมการสอบสวนทางวินัย ไม่ร้ายแรง

๒.๒.๒ มีมูลความผิดวินัยอย่างร้ายแรง ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและ แต่งตั้งสั่งแต่งตั้งกรรมการสอบสวนวินัยอย่างร้ายแรง

๒.๒.๓ ไม่มีมูลสั่งยุติเรื่อง

๓) การดำเนินการทางวินัยโดยสถานศึกษา

๓.๑ การดำเนินการสอบสวนวินัยอย่างไม่ร้ายแรง ทั้งนี้ ดำเนินการ โดยคณะกรรมการสอบสวนเสร็จแล้วรายงานผู้สั่งแต่งตั้ง คณะกรรมการพิจารณาเห็นชอบ หรือไม่เห็นชอบหรือเห็นเป็นประการอื่น ซึ่งเป็นโทษทางวินัยไม่ร้ายแรง ผู้สั่งแต่งตั้งส่งลงโทษแล้ว รายงานสำนักงานเขตพื้นที่ เพื่อรายงาน อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาเพื่อพิจารณาต่อไป

๓.๒ เมื่อผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้รับรายงานแล้ว อาจพิจารณาเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยหรือเห็นเป็นประการอื่น เปลี่ยนแปลงแก้ไขเพิ่มเติม เพื่อประกอบการพิจารณา ให้ได้ความจริงและยุติธรรมหรือเห็นว่าเป็นความผิดวินัยอย่างร้ายแรง ก็ให้มีอำนาจสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนได้ หรือหากเห็นว่าไม่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของตน ก็ให้แจ้งรายงานให้ผู้บังคับบัญชาที่มีอำนาจหน้าที่ดำเนินการตามควรแก่กรณี ต่อไป

๓.๓ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาพิจารณาแล้วมีมติเป็นประการใด ให้ผู้มีอำนาจตาม มาตรา ๕๓ ปฏิบัติไปตามนั้น

๔) การดำเนินการทางวินัยอย่างร้ายแรงและรายงาน

๔.๑ เมื่อมีการสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนทางวินัยอย่างร้ายแรง และได้ดำเนินการเสร็จแล้ว ให้รายงานไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อพิจารณาและนำเสนอ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา พิจารณาแล้วแจ้งผู้มีอำนาจตาม มาตรา ๕๓ ดำเนินการตามมติ

๔.๒ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้รับรายงานผลการดำเนินการทางวินัย ดังกล่าว แล้วพิจารณาตามอำนาจหน้าที่และรายงานให้ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาพิจารณา แล้วรายงานไปยัง ก.ค.ศ. พิจารณาดำเนินการ

๕) การอุทธรณ์

การอุทธรณ์ หมายถึง กรณีที่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ถูกลงโทษทางวินัย มีหนังสือขอให้ผู้มีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายยกเรื่องขึ้นพิจารณาใหม่ให้เกิดความเป็นธรรมต่อตน ภายใน ๓๐ วัน นับแต่วันที่ได้รับแจ้งคำสั่งลงโทษ

๖) การร้องทุกข์

การร้องทุกข์ หมายถึง กรณีที่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ตนเห็นว่าตนเองไม่ได้รับความเป็นธรรม หรือมีความคับข้องใจอันเนื่องมาจากการกระทำของผู้บังคับบัญชาหรือการแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนทางวินัย หรือสั่งให้ออกจากทางราชการอย่างไม่ถูกต้องเป็นธรรม มีหนังสือขอให้ผู้มีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายกำหนดให้พิจารณาสั่งการแก้ไขให้ถูกต้องเป็นธรรมต่อตนเอง

กระทรวงศึกษาธิการ^{๑๑๓} ได้กล่าวถึง หลักเกณฑ์ของวินัยและการรักษาวินัยตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๗ ไว้ว่าให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่เสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีวินัย ป้องกันมิให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชากระทำความผิดวินัยและดำเนินการทางวินัยแก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ซึ่งมีกรณีอันมีมูลที่ควรกล่าวหาว่ากระทำความผิดวินัย การเสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีวินัย ให้กระทำโดยการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี การฝึกอบรมการสร้างขวัญและกำลังใจ การจูงใจหรือการอื่นใด ในอันที่จะเป็นการเสริมสร้างและพัฒนาเจตคติ จิตสำนึกและพฤติกรรมผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ให้เป็นไปในทางที่มีวินัย การป้องกันมิให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชากระทำความผิดวินัยให้กระทำโดยการเอาใจใส่ คอยดูแลสังเกตการณ์และขจัดเหตุที่อาจก่อให้เกิดการกระทำความผิดวินัย ในเรื่องอันอยู่ในวิสัยที่จะดำเนินการป้องกันตามควรแก่กรณีได้ เมื่อปรากฏว่ามีมูลที่ควรกล่าวหาว่าข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาผู้ใดกระทำความผิดวินัย โดยมีพยานหลักฐานในเบื้องต้นอยู่แล้วให้ผู้บังคับบัญชาดำเนินการทางวินัยทันที เมื่อมีการกล่าวหาโดยปรากฏตัวผู้กล่าวหาหรือกรณีเป็นที่สงสัยว่าข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาผู้ใดกระทำความผิดวินัยโดยยังไม่มีพยานหลักฐาน ให้ผู้บังคับบัญชารับดำเนินการสืบสวนหรือพิจารณาในเบื้องต้นว่ากรณีมีมูลที่ควรกล่าวหาว่าผู้นั้นกระทำความผิดวินัยหรือไม่ ถ้าเห็นว่ากรณีไม่มีมูลที่ควรกล่าวหาว่ากระทำความผิดวินัยจึงจะยุติเรื่องได้ ถ้าเห็นว่ากรณีมีมูลที่ควรกล่าวหาว่ากระทำความผิดวินัยก็ให้ดำเนินการทางวินัยทันที การดำเนินการทางวินัยแก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ซึ่งมีกรณีอันมีมูลที่ควรกล่าวหาว่ากระทำความผิดวินัยให้ดำเนินการตามที่บัญญัติไว้ในหมวด ๗ ผู้บังคับบัญชาผู้ใดละเลยไม่ปฏิบัติหน้าที่ตาม หรือมีพฤติกรรมปกป้องช่วยเหลือเพื่อมิให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาถูกลงโทษทางวินัยหรือปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าว

^{๑๑๓} กระทรวงศึกษาธิการ, พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๗ แก้ไขเพิ่มเติมฉบับที่ ๒ พ.ศ. ๒๕๕๑ และฉบับที่ ๓ พ.ศ. ๒๕๕๓, (กรุงเทพมหานคร : กระทรวงศึกษาธิการ, ๒๕๕๓), หน้า ๗๐-๗๑.

โดยไม่สุจริตให้ถือว่าผู้นั้นกระทำความผิดวินัย จักต้องได้รับโทษทางวินัย เว้นแต่มีเหตุอันควรงดโทษตามที่บัญญัติไว้ในหมวด ๗ ซึ่งโทษทางวินัยมี ๕ สถาน คือ

- ๑) ภาคทัณฑ์
- ๒) ตัดเงินเดือน
- ๓) ลดขั้นเงินเดือน
- ๔) ปลดออก
- ๕) ไล่ออก

ผู้ใดถูกลงโทษปลดออก ให้ผู้นั้นมีสิทธิได้รับบำเหน็จบำนาญ เสมือนว่าผู้นั้นเป็นผู้ลาออกจากราชการ

ซึ่งในการลงโทษนั้น จะแยกตามกรณีที่กระทำความผิด โดยมี ๒ กรณี คือ กรณีการกระทำความผิดวินัยไม่ร้ายแรงและกรณีการกระทำความผิดวินัยร้ายแรง ดังนี้

กรณีการกระทำความผิดวินัยไม่ร้ายแรง ที่มีการกระทำความผิดสามารถจำแนกและยกตัวอย่างได้ ดังนี้

๑) ประพฤติไม่เหมาะสม/ประพฤติชั่ว เช่น ทำร้ายร่างกาย ชู้สาว ทุยมิเงิน ไม่ชำระตามกำหนด ใช้จ่ายไม่สุภาพ เล่นการพนัน ไม่ชำระหนี้ตามคำพิพากษา ไม่ให้ความเป็นธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ การเรียกรับเงินจากผู้ปกครองนักเรียน เพื่อรับเข้าเรียน การนำสื่อการเรียนการสอนเกี่ยวกับการสืบพันธุ์มาแสดงให้นักเรียนดู เก็บเงินค่าเรียนอินเทอร์เน็ต การเก็บเงินค่าเรียนภาษาต่างประเทศ ปลอมและใช้เอกสารราชการปลอม

๒) ไม่ปฏิบัติตามระเบียบของทางราชการ เช่น การลงโทษนักเรียน การเรียกเงินจากนักเรียน การแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจรับพัสดุ

๓) ละทิ้ง/ทอดทิ้งหน้าที่ราชการ เช่น การขาดราชการ

๔) ขัดคำสั่งผู้บังคับบัญชา

สำหรับกรณีการกระทำความผิดวินัยร้ายแรง เช่น กระทำอนาจารนักเรียนหญิง ซึ่งจะมีการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ ดังนี้

๑) การดำเนินการทางวินัยแก่ผู้กระทำความผิดวินัยไม่ร้ายแรง

ขั้นตอนและแนวการปฏิบัติ

๑.๑ รับเรื่องร้องเรียน เสนอแต่งตั้งคณะกรรมการสืบสวนข้อเท็จจริง

๑.๒ ร่วมเป็นคณะกรรมการสืบสวน สอบสวนวินัยข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสังกัด

๑.๓ ตรวจสอบสำนวนการสืบสวน สอบสวนพยานหลักฐาน และเสนอความเห็นเพื่อให้มีการพิจารณาลงโทษทางวินัย หรือให้ความเห็นในระดับโทษทางวินัยที่ผู้บังคับบัญชาสั่งลงโทษวินัยไม่ร้ายแรง

๑.๔ ประสานติดต่อกับหน่วยงานหรือเขตพื้นที่การศึกษาอื่นที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการทางวินัย ในกรณีข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากระทำความผิดวินัยร่วมกัน

๑.๕ ให้คำปรึกษาแนะนำ อบรมและพัฒนาผู้บริหาร ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการดำเนินการทางวินัย

๑.๖ จัดทำสรุปและรวบรวมเอกสารหลักฐานการดำเนินการทางวินัย ไม่ร้ายแรง ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเสนอต่อองค์คณะบุคคล ผู้มีอำนาจพิจารณา หรือหน่วยงานบังคับบัญชา

๑.๗ ดำเนินการออกคำสั่งลงโทษตามอำนาจหน้าที่ ที่กฎหมายกำหนด

๒) การดำเนินการทางวินัยแก่ผู้กระทำผิดวินัยร้ายแรง

ขั้นตอนและแนวการปฏิบัติ

๒.๑ รับเรื่องร้องเรียนและสืบสวน ข้อเท็จจริงเบื้องต้นของเหตุตามกรณี ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ถูกกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัย

๒.๒ ดำเนินการแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนทางวินัย เมื่อสอบสวน ข้อเท็จจริงเบื้องต้นแล้วปรากฏกรณีมีมูลการกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง

๒.๓ ร่วมเป็นคณะกรรมการสอบสวนและพิจารณา

๒.๔ ตรวจสอบสำนวนการสอบสวนพิจารณาพยานหลักฐานและเสนอความเห็นเพื่อให้มีการพิจารณาสั่งลงโทษทางวินัย หรือให้ความเห็นในระดับโทษทางวินัย ที่ผู้บังคับบัญชาสั่งลงโทษวินัยอย่างร้ายแรง

๒.๕ ประสานงานกับหน่วยงานหรือเขตพื้นที่การศึกษาอื่นที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการทางวินัยกรณีข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากระทำผิดร่วมกัน

๒.๖ จัดทำสรุปและรวบรวมเอกสารหลักฐานการดำเนินการทางวินัย อย่างร้ายแรง ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อเสนอองค์คณะผู้มีอำนาจพิจารณา หรือหน่วยงานบังคับบัญชา

๒.๗ ดำเนินการออกคำสั่งลงโทษตามอำนาจหน้าที่ ที่กฎหมายกำหนด

๓) การสั่งพักราชการ สั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน

ขั้นตอนและแนวการปฏิบัติ

๓.๑ เมื่อมีการแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนการกระทำผิดทางวินัย อย่างร้ายแรงและมีสาเหตุให้สั่งพักราชการไว้ก่อน

๓.๒ เมื่อมีการแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนการกระทำผิดทางวินัย อย่างร้ายแรงและมีสาเหตุให้ออกจากราชการไว้ก่อน

๔) การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ

ขั้นตอนและแนวการปฏิบัติ

๔.๑ ผู้สั่งแต่งตั้งกรรมการสอบสวนจัดทำรายงานผลการดำเนินการ เมื่อมีการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษทางวินัยไม่ร้ายแรง ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเสนอให้ผู้มีอำนาจตามกฎหมายพิจารณา

๔.๒ จัดทำรายงานผลการดำเนินการ เมื่อมีการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษทางวินัยอย่างร้ายแรง ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาต้องเสนอให้ผู้มีอำนาจตามกฎหมายพิจารณา

สรุปได้ว่า หลักเกณฑ์และขั้นตอนของวินัยและการรักษาวินัย หมายถึง การกำหนดกฎเกณฑ์และขั้นตอนในการปฏิบัติตัวอย่างถูกต้องและมีการกำหนดโทษตามกรณี โดยจะจำแนกโทษทางวินัยออกเป็นกรณีร้ายแรง และกรณีไม่ร้ายแรง ซึ่งในการกำหนดหลักเกณฑ์ และขั้นตอนนั้น จะต้องมีการกำหนดขึ้น ตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อตกลงไว้อย่างชัดเจน เพื่อใช้ในการปฏิบัติและใช้ในการพิจารณาโทษของการกระทำความผิดตามกรณีต่างๆ

๕) การออกจากราชการ

มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงเรื่องการออกจากราชการไว้ ดังนี้

๕.๑ ความหมาย

กระทรวงศึกษาธิการ^{๑๑๔} ได้กล่าวว่า การลาออกจากราชการ หมายถึง การที่บุคคลพ้นจากตำแหน่งหน้าที่ และความรับผิดชอบการปฏิบัติงานของทางราชการ โดยไม่ได้รับเงินเดือนของหน่วยงานนั้นๆ ต่อไป เนื่องจากการลาออก คือ การลดจำนวนพนักงาน ล้างงาน รวมทั้งการออกเพราะมีเหตุเสียหาย เกษียณอายุหรือทุพพลภาพและตาย

สนธิ คงภักดี^{๑๑๕} ได้กล่าวว่า การออกจากราชการ หมายถึง การพ้นจากตำแหน่งหน้าที่ ซึ่งมีกรณีในการออกจากราชการ ดังนี้

- ๑) ตามกฎหมาย ได้แก่ ตายและเกษียณ
- ๒) สมัครใจออกได้แก่ลาออกไปประกอบอาชีพอื่น หรือลาออกไปดำรงตำแหน่งทางการเมือง มีผลตั้งแต่วันลาออก และสมัครใจไปปฏิบัติงานใดๆ ตามความประสงค์ของทางราชการ
- ๓) ถูกลงโทษทางวินัย ได้แก่ ปลดออกและไล่ออก
- ๔) ถูกสั่งให้ออก ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาสั่งให้ออกและ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาหรือ ก.ค.ศ. พิจารณา
- ๕) ถูกเพิกถอนใบประกอบวิชาชีพ ได้แก่ แต่งตั้งเป็นข้าราชการอื่น และย้ายและแต่งตั้งเป็นข้าราชการอื่นที่หน่วยงานอื่น

กระทรวงศึกษาธิการ^{๑๑๖} ได้กล่าวไว้ว่า ออกจากราชการของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา หมายถึง การออกจากราชการตามความหมายต่อไปนี้

- ๑) ตาย
- ๒) พ้นจากราชการตามกฎหมายว่าด้วยบำเหน็จบำนาญข้าราชการ

^{๑๑๔} กระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : กระทรวงศึกษาธิการ, ๒๕๔๖), หน้า ๖๘.

^{๑๑๕} สนธิ คงภักดี, "การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ชลบุรี เขต ๒", วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์, ๒๕๔๙), หน้า ๖๖.

^{๑๑๖} กระทรวงศึกษาธิการ, พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๗, (กรุงเทพมหานคร : กระทรวงศึกษาธิการ, ๒๕๔๗), หน้า ๕๔.

๓) ลาออกจากราชการและได้รับอนุญาตให้ลาออกหรือการลาออกมีผลตามมาตรา ๑๐๘

๔) ถูกสั่งให้ออกตาม มาตรา ๔๙ มาตรา ๕๖ วรรคสอง วรรคสาม หรือวรรคห้า มาตรา ๑๐๓ มาตรา ๑๑๐ มาตรา ๑๑๑ มาตรา ๑๑๒ มาตรา ๑๑๓ มาตรา ๑๑๔ หรือมาตรา ๑๑๘

๕) ถูกสั่งลงโทษปลดออกหรือไล่ออก

๖) ถูกเพิกถอนใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ เว้นแต่ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งอื่นที่ไม่ต้องมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพตามมาตรา ๑๐๙

สรุปได้ว่า การออกจากราชการ หมายถึง การพ้นจากการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยมีการพิจารณาอนุญาตการลาออกจากราชการตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ มีการตรวจสอบข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการปฏิบัติราชการ อันเนื่องมาจากการเจ็บป่วยและมีคณะกรรมการกลางทำหน้าที่ตรวจสอบและควบคุมการดำเนินการให้พ้นจากตำแหน่ง โดยการออกจากราชการอย่างถูกต้องตามระเบียบ

๕.๒ หลักเกณฑ์และขั้นตอนการลาออกจากราชการ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตรัง เขต ๒^{๑๑๗} ได้กล่าวถึงหลักเกณฑ์และขั้นตอนการออกจากราชการ ไว้ดังนี้

๑) การลาออกจากราชการ

การลาออกจากราชการ เป็นการแจ้งความประสงค์ขอลาออกจากความเป็นข้าราชการ ซึ่งมาตรา ๑๐๘ แห่ง พ.ร.บ.ระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๗ และที่แก้ไขเพิ่มเติม กำหนดให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาผู้ใดประสงค์จะลาออกจากราชการให้ยื่นหนังสือขอลาออกต่อผู้บังคับบัญชาเพื่อให้ผู้มีอำนาจตามมาตรา ๕๓ เป็นผู้พิจารณาอนุญาต ดังนี้

๑.๑ การยื่นหนังสือขอลาออก

๑.๑.๑ การลาออกตามวัตถุประสงค์ของตนเอง ให้ทำเป็นหนังสือขอลาออกตามแบบหนังสือขอลาออกหรือทำเป็นหนังสือระบุวันขอลาออก เหตุผลการขอลาออก พร้อมทั้งลงลายมือชื่อยื่นต่อผู้บังคับบัญชา โดยให้ยื่นล่วงหน้าก่อนวันขอลาออกไม่น้อยกว่า ๓๐ วัน ในกรณีที่มีเหตุผลความจำเป็นพิเศษผู้มีอำนาจจะอนุญาตเป็นลายลักษณ์อักษร ให้ยื่นหนังสือขอลาออกล่วงหน้าไม่น้อยกว่า ๓๐ วัน ก็ได้ ในกรณีที่ยื่นหนังสือขอลาออกล่วงหน้า น้อยกว่า ๓๐ วัน โดยไม่ได้รับอนุญาต หรือหนังสือขอลาออกมิได้ระบุวันขอลาออกไว้ ให้ถือว่าวันถัดจากวันครบกำหนด ๓๐ วัน นับแต่วันยื่นเป็นวันขอลาออก ในกรณีที่ส่งหนังสือขอลาออกทางไปรษณีย์นั้นให้ถือว่าวันที่ทำการไปรษณีย์ต้นทางออกไปรับฝาก หรือวันที่ประทับตรารับที่ซองหนังสือเป็นวันที่ยื่นหนังสือขอลาออก

^{๑๑๗} สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตรัง เขต ๒, “คู่มือ เส้นทางครูมืออาชีพ สำหรับครูผู้ช่วย”, (ตรัง : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตรัง เขต ๒, ๒๕๕๖), หน้า ๔๕.

๑.๑.๒ การลาออกเพื่อดำรงตำแหน่งทางการเมืองหรือสมัครรับเลือกตั้งเป็นสมาชิกรัฐสภา สมาชิกสภาท้องถิ่น ผู้บริหารท้องถิ่นหรือการเลือกตั้งอื่น ที่มีลักษณะเป็นการส่งเสริมการปกครองในระบอบประชาธิปไตย ให้ยื่นหนังสือขอลาออกต่อผู้บังคับบัญชาอย่างช้าภายในวันที่ขอลาออกและให้ผู้บังคับบัญชาเสนอหนังสือขอลาออกต่อผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปตามลำดับจนถึงผู้มีอำนาจโดยเร็ว แล้วให้มีคำสั่งอนุญาตให้ลาออกได้ตั้งแต่วันที่ขอลาออก

๑.๒ การยับยั้งการลาออก หากผู้มีอำนาจตามมาตรา ๕๓ ได้พิจารณาเห็นว่าควรยับยั้ง ก็สามารถยับยั้งได้ ไม่เกิน ๙๐ วันนับตั้งแต่วันที่ขอลาออก โดยแจ้งคำสั่งการยับยั้งพร้อมเหตุผลให้ผู้ขอลาออกทราบก่อนวันขอลาออก และเมื่อครบกำหนดเวลาที่ยับยั้งแล้วให้การลาออกมีผลตั้งแต่วันที่ถัดจากวันครบกำหนดเวลาที่ยับยั้ง

๑.๓ ผู้มีอำนาจอนุญาตให้ลาออกตามมาตรา ๕๓ หมายถึงผู้มีอำนาจในการบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา อาทิ ตำแหน่งครูผู้ช่วยครูและบุคลากรทางการศึกษาอื่นตามมาตรา ๓๘ ค. (๒) ในสถานศึกษา เป็นอำนาจของผู้อำนวยการสถานศึกษา ตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีวิทยฐานะชำนาญการชำนาญการพิเศษและเชี่ยวชาญในเขตพื้นที่การศึกษา เป็นอำนาจของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ยกเว้นตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีวิทยฐานะเชี่ยวชาญพิเศษเป็นอำนาจของเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

๒) การเกษียณอายุราชการ

การเกษียณอายุราชการ เป็นการพ้นจากการเป็นข้าราชการ เพราะเหตุอายุครบกำหนดตามที่ส่วนราชการกำหนดไว้ ซึ่งมาตรา ๑๙ แห่งพระราชบัญญัติ ว่าด้วยบำเหน็จบำนาญข้าราชการ พ.ศ. ๒๔๙๔ และที่แก้ไขเพิ่มเติม กำหนดให้ข้าราชการซึ่งมีอายุครบหกสิบปีบริบูรณ์แล้ว เป็นอันพ้นจากราชการเมื่อสิ้นปีงบประมาณที่ข้าราชการผู้นั้นมีอายุครบหกสิบปีบริบูรณ์

๒.๑ การนับช่วงเวลาราชการ

การนับช่วงเวลาราชการนั้น ให้เริ่มนับตั้งแต่วันรับราชการที่ได้รับเงินเดือน จากเงินหมวดงบประมาณประเภทเงินเดือน จนกระทั่งถึงวันที่อายุครบเกษียณราชการ (๖๐ ปีบริบูรณ์) หรือวันที่ขอลาออกจากราชการด้วยเหตุต่างๆ อาทิ เหตุรับราชการนาน เหตุสูงอายุ หรือเหตุทุพพลภาพ เป็นต้น

๒.๒ วิธีคิดอายุราชการของข้าราชการเกษียณ

ข้าราชการที่เกิด ตั้งแต่ ๑ มกราคม - ๑ ตุลาคม จะเกษียณอายุราชการในวันที่ ๑ ตุลาคม ของ พ.ศ. ในปีที่เกิด บวก ๖๐

ข้าราชการที่เกิด ตั้งแต่ ๒ ตุลาคม- ๓๑ ธันวาคม จะเกษียณอายุราชการในวันที่ ๑ ตุลาคม ของ พ.ศ. ในปีที่เกิด บวก ๖๑

กระทรวงศึกษาธิการ^{๑๑๘} การออกจากราชการ ตาม พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๗ ได้กำหนดเหตุที่จะออกจากราชการได้ ๖ กรณี คือ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาออกจากราชการเมื่อ

- ๑) ตาย
- ๒) พ้นจากราชการตามกฎหมาย ว่าด้วย บำเหน็จบำนาญข้าราชการ
- ๓) ลาออกจากราชการและได้รับอนุญาตให้ลาออกหรือการลาออก
- ๔) ถูกสั่งให้ออก ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาสั่งให้ออกและ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาหรือ ก.ค.ศ. พิจารณา
- ๕) ถูกเพิกถอนใบประกอบวิชาชีพ

สรุปได้ว่า หลักเกณฑ์และขั้นตอนการออกจากราชการ หมายถึง การพ้นจากการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ด้วยเหตุ ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ซึ่งได้แก่ การตาย ตามกฎหมายว่าด้วยบำเหน็จบำนาญข้าราชการ การลาออกจากราชการ การถูกสั่งให้ออกจากราชการ การถูกสั่งลงโทษปลดออกหรือไล่ออกจากราชการ และการถูกเพิกถอนใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ ซึ่งในการออกจากราชการในแต่ละสาเหตุ นั้น ก็ต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์และขั้นตอน ตามที่ระเบียบกำหนดไว้

๒.๓ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒.๓.๑ งานวิจัยในประเทศ

สำหรับการวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ของการปฏิบัติตามหลักพรหมวิหาร ๔ กับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตรัง เขต ๒ ผู้วิจัยได้ศึกษาจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

พระจำปี ชินดา^{๑๑๙} ได้ศึกษาเรื่อง การใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรี พบว่า การใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรี พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ๑. ด้านเมตตา ๒. ด้านมุทิตา ๓. ด้านอุเบกขาและ ๔. ด้านกรุณา

^{๑๑๘} กระทรวงศึกษาธิการ, พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๗ แก้ไขเพิ่มเติมฉบับที่ ๒ พ.ศ. ๒๕๕๑ และฉบับที่ ๓ พ.ศ. ๒๕๕๓, (กรุงเทพมหานคร : กระทรวงศึกษาธิการ, ๒๕๕๓), หน้า ๙๗.

^{๑๑๙} พระจำปี ชินดา, “การใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรี”, วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี, ๒๕๕๒), หน้า ๙๔ .

วันวิสา มหารมย์^{๑๒๐} ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารงานตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษา เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๐๗) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การบริหารงานตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษา เขตตลิ่งชันกรุงเทพมหานคร ทุกด้าน อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๑๑) ด้านอุเบกขาอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๐๗) ด้านเมตตาอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย เท่ากับ ๔.๐๖) ด้านกรุณาอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๐๓)

พระมหาบุญญวัฑฒ์ ปณฺญาวุฑฺโฒ (อ่อนดี)^{๑๒๑} ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษา การบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านเมตตาอยู่ในระดับมาก ด้านกรุณา ด้านมุทิตาและด้านอุเบกขา ตามลำดับ

ณัฐพร ภูทองเงิน^{๑๒๒} ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ ในกลุ่มสถานศึกษาเขตพื้นที่ ๑-๔ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑ ผลการศึกษา พบว่า ค่าเฉลี่ยเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูในการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โดยภาพรวม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย= ๓.๙๐) เมื่อพิจารณา รายด้าน พบว่า ทุกด้าน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านเมตตา (ค่าเฉลี่ย=๓.๙๙) ด้านกรุณา (ค่าเฉลี่ย=๓.๙๕) ด้านมุทิตา (ค่าเฉลี่ย=๓.๘๔) และด้านอุเบกขา (ค่าเฉลี่ย=๓.๘๔) ตามลำดับ

^{๑๒๐}วันวิสา มหารมย์, “การบริหารงานตามหลักพรหมวิหารของผู้บริหารสถานศึกษาเขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร”, **วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔), หน้า ๙๖.

^{๑๒๑}พระมหาบุญญวัฑฒ์ ปณฺญาวุฑฺโฒ (อ่อนดี), “การศึกษาการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร”, **วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔), หน้า ๙๕.

^{๑๒๒}ณัฐพร ภูทองเงิน, “การบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ ในกลุ่มสถานศึกษาเขตพื้นที่ ๑-๔ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑”, **วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕), หน้า ๙๘.

พระเทิดศักดิ์ กตปุญโญ (สุกศร)^{๑๒๓} ได้ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของครูที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร ครูมีความคิดเห็นต่อผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อศึกษา รายด้าน พบว่า ครูมีความคิดเห็นต่อผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านมุทิตา ความรู้จักชื่นชมยินดีผู้อื่น รองลงมา ได้แก่ ด้านเมตตา प्रารณาให้ผู้อื่นเป็นสุข ด้านกรุณา สงสารคิดช่วยผู้อื่นให้พ้นทุกข์และด้านอุเบกขา ความมีใจเป็นกลาง ตามลำดับ

พัศตร์วิภา ทันอินทรอาจ^{๑๒๔} ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดในกลุ่มหนองบ่อก้านเหลืองคำพิ อำเภอนาแก จังหวัดนครพนม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต ๑ ผลการวิจัย พบว่า การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในกลุ่มเครือข่ายหนองบ่อก้านเหลืองคำพิ อำเภอนาแก จังหวัดนครพนม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต ๑ โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ วินัยและการดำเนินการทางวินัย ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา

ดวงเดือน ดิยะบุตร^{๑๒๕} ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู ในอำเภอบ้านแพง จังหวัดนครพนม ผลการวิจัย พบว่า การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู ในอำเภอบ้านแพง จังหวัดนครพนม โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยสูงสุดไปต่ำสุด ได้ดังนี้ ด้านการพัฒนาบุคลากรด้านวินัยและการรักษาวินัย และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

^{๑๒๓} พระเทิดศักดิ์ กตปุญโญ (สุกศร), “ความคิดเห็นของครูที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร”, **วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต** สาขาวิชาการบริหารศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖), หน้า ๖๒.

^{๑๒๔} พาศตร์วิภา ทันอินทรอาจ, “การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาสังกัดในกลุ่มหนองบ่อก้านเหลืองคำพิ อำเภอนาแก จังหวัดนครพนม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต ๑”, **วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต** สาขาวิชาการบริหารศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยนครพนม, ๒๕๕๔), หน้า ๘๔.

^{๑๒๕} ดวงเดือน ดิยะบุตร, “การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูในอำเภอบ้านแพง จังหวัดนครพนม”, **วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต** สาขาวิชาการบริหารศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยนครพนม, ๒๕๕๔), หน้า ๖๖.

รจนา อุปทุม^{๑๒๖} ได้ศึกษาเรื่อง การปฏิบัติงานการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลเมืองนครพนม ผลการวิจัย พบว่า การปฏิบัติงานการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลเมืองนครพนม โดยรวม อยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการและด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง

อรรถพล พามี^{๑๒๗} ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารบุคลากรของโรงเรียนเทศบาลอำเภอเมือง จังหวัดนครพนม ผลการวิจัย พบว่า การบริหารบุคลากรของโรงเรียนเทศบาลอำเภอเมือง จังหวัดนครพนม โดยรวม อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน

รุสรัน แวหามะ^{๑๒๘} ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารงานตามกระบวนการการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ยะลา ผลการวิจัย พบว่า ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ยะลา โดยรวม อยู่ในระดับมาก หากพิจารณาเป็นรายด้าน ทั้ง ๓ ด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก การปฏิบัติงานตามกระบวนการการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ยะลา โดยรวม อยู่ในระดับมาก หากพิจารณาเป็นรายขั้นตอน พบว่า ทุกขั้นตอนอยู่ในระดับมาก และความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารงานกับการปฏิบัติงานตามกระบวนการการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ยะลา พบว่า มีความสัมพันธ์กันทางบวก โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างสูง ($r = .649$)

^{๑๒๖} รจนา อุปทุม, “การปฏิบัติงานการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลเมืองนครพนม”, *วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยนครพนม, ๒๕๕๖), หน้า ๕๘.

^{๑๒๗} อรรถพล พามี, “การบริหารบุคลากรของโรงเรียนเทศบาล อำเภอเมือง จังหวัดนครพนม”, *วิทยานิพนธ์ปริญญา ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยนครพนม, ๒๕๕๖), หน้า ๘๗.

^{๑๒๘} รุสรัน แวหามะ, “ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารงานตามกระบวนการการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ยะลา”, *วิทยานิพนธ์ปริญญา ครุศาสตร มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา, ๒๕๕๔), หน้า ๘๖.

เนติกานต์ พัทบุรี^{๑๒๙} ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพัทลุง โดยรวม อยู่ในระดับมาก หากพิจารณาเป็นรายด้าน ทั้ง ๓ ด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก การปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพัทลุง โดยรวม อยู่ในระดับมาก หากพิจารณารายขั้นตอน พบว่า ทุกขั้นตอนอยู่ในระดับมาก และความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารงานกับการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง พบว่า มีความสัมพันธ์กันทางบวก โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างสูง ($r = .๗๗๒$)

๒.๓.๒ งานวิจัยต่างประเทศ

เมอรี (Murry)^{๑๓๐} ได้ศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์หลักคุณธรรมของผู้บริหารที่นำไปประพฤติปฏิบัติในโรงเรียน โดยการวิเคราะห์ของผู้บริหาร ครูและนักเรียน ผลการวิเคราะห์พบว่า คุณธรรมจริยธรรมในการบริหารงานของผู้บริหารในโรงเรียนที่มีคุณภาพ ได้แก่ การดูแลห่วงใย ความยุติธรรมและความรับผิดชอบ ส่วนการศึกษาคุณธรรมของผู้บริหารจะส่งผลสะท้อนออกมา คือ ความจริงใจ ความซื่อสัตย์ ความยุติธรรมและความมีประชาธิปไตย ผู้บริหารจะต้องพิจารณาถึงคุณค่าของจริยธรรม ความเห็นและมติที่ประชุม อันจะเป็นตัวช่วยพัฒนารูปแบบและยุทธวิธีในการเสริมสร้างคุณธรรมให้กับผู้บริหารในโรงเรียน

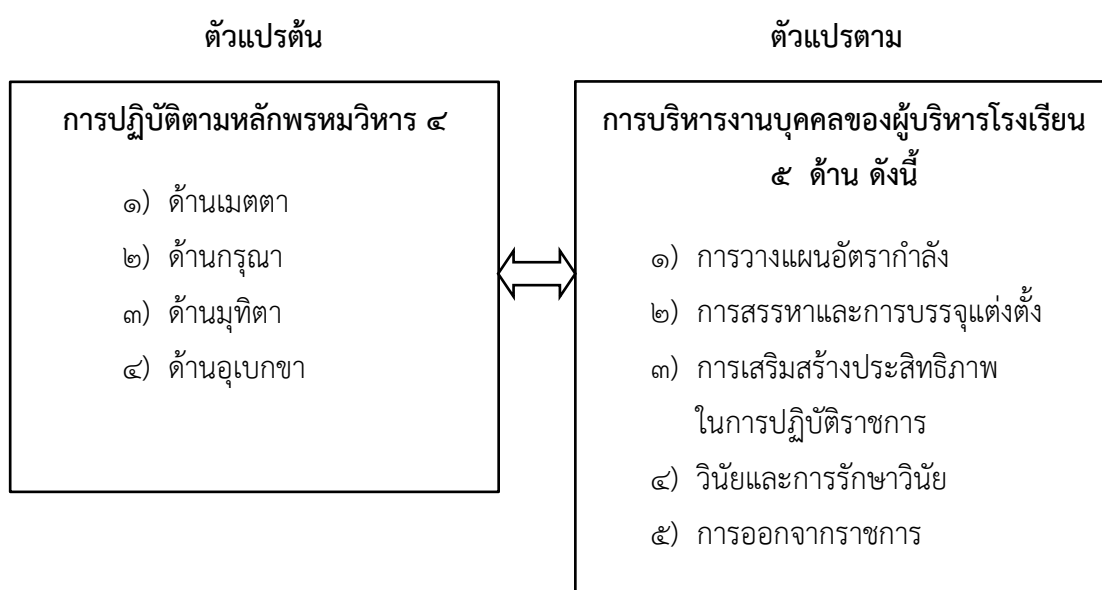
จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า หลักพรหมวิหาร ๔ หมายถึง หลักธรรมอันประเสริฐสำหรับผู้บริหาร ซึ่งใช้เป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติตนในการดำเนินชีวิตประจำวัน เพื่อเป็นการสร้างความรัก และความศรัทธาให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา หลักพรหมวิหาร ๔ นั้น ประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตาและอุเบกขา ส่วนการบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการดำเนินงานเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ซึ่งผู้บริหารต้องมีทักษะและต้องมีความสามารถ ในการบริหารงานบุคคล ตั้งแต่ด้านการวางแผนอัตรากำลัง ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ด้านวินัยและการรักษาวินัย และด้านการออกจากราชการ ซึ่งการบริหารงานบุคคลนั้น เป็นสิ่งสำคัญมาก เพราะบุคคลเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ดังนั้น ผู้บริหารต้องแสวงหามาตรการเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินงานของบุคลากรในองค์กร เพื่อให้บุคลากรร่วมมือร่วมใจกันนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีคุณภาพ

^{๑๒๙}เนติกานต์ พัทบุรี, “ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารงานกับการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง”, **วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตร มหาบัณฑิต**, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา, ๒๕๕๒), หน้า ๘๘.

^{๑๓๐}Murry, Joseph H., JR, “A Study Of The Moral Aspect Of Leadership In An Urban”, **Master Of Education**, (New Orleans: University Of New Orleans, 1996), p 81.

๒.๔ กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้เน้นความสัมพันธ์ของตัวแปร ๒ กลุ่ม ตัวแปรกลุ่มที่ศึกษากลุ่มที่ ๑ คือ การปฏิบัติตามหลักพรหมวิหาร ๔ ตามพระไตรปิฎก^{๑๓๑} ได้แก่ เมตตา กรุณา มุทิตาและอุเบกขา ส่วนตัวแปร กลุ่มที่ ๒ การบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร ประกอบด้วย ๕ ด้าน จากคู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล^{๑๓๒} ได้แก่ ๑) การวางแผนอัตรากำลัง ๒) การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง ๓) การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ๔) วินัยและการรักษาวินัยและ ๕) การออกจากราชการ ซึ่งจากตัวแปรทั้ง ๒ กลุ่ม สามารถเขียนเป็นแผนภูมิตามกรอบแนวคิดของการวิจัย ดังนี้



แผนภาพที่ ๒.๒ กรอบแนวคิดในการวิจัย

^{๑๓๑}ที่.ปา. (ไทย) ๑๑/๒๒๘/๒๓๒.

^{๑๓๒}กระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล, (กรุงเทพมหานคร: กระทรวงศึกษาธิการ, ๒๕๔๖), หน้า ๕๑.