

บทที่ ๒

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาการบริหารบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มเครือข่ายที่ ๕ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต ๓ เพื่อให้การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้บรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

๒.๑ แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคลากร

๒.๑.๑ ความหมายของการบริหารบุคลากร

๒.๑.๒ ความสำคัญของการบริหารบุคลากร

๒.๑.๓ ขอบข่ายภารกิจของการบริหารบุคลากร

๑) การวางแผนบุคลากร

๒) การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน

๓) การพัฒนาบุคลากร

๔) การธำรงรักษาบุคลากร

๕) การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

๒.๒ แนวคิดเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร ๔

๒.๒.๑ ความหมายและความสำคัญของหลักพรหมวิหาร ๔

๒.๒.๒ องค์ประกอบของหลักพรหมวิหาร ๔

๒.๓ การบริหารบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔

๒.๔ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒.๕ กรอบแนวคิดในการวิจัย

๒.๑ แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคลากร

๒.๑.๑ ความหมายของการบริหารบุคลากร

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารบุคลากรถือเป็นเรื่องของการวางแผนงานเพื่ดำเนินการตามกระบวนการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้และมีนักวิชาการทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

การบริหารบุคลากรเป็นศัพท์ทางวิชาการที่ได้บัญญัติขึ้นโดยแปลความหมายภาษาอังกฤษว่า Personnel Administration Personnel Management, Labor Relations, Industrial Relations และ Manpower Management สำหรับในภาษาไทยจะใช้ศัพท์ที่แตกต่างกันออกไป เช่น การจัดการบุคลากร การจัดฝ่ายบุคคล การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การจัดการทรัพยากรบุคคล การจัดเจ้าหน้าที่ การบริหารเจ้าหน้าที่ การบริหารบุคลากร หรือการบริหารงานบุคคล

นางนุช วงษ์สุวรรณ ได้สรุปความหมายของการบริหารงานบุคลากรว่าเป็นกระบวนการทางการบริหารที่จะสรรหาบุคคลมาปฏิบัติงานให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถด้วยความเต็มใจ

อุษณีย์ จิตตะปาโล และ นุตประวีณ์ เลิศกาญจนวัติ ได้ให้ความหมายการบริหารงานบุคคลไว้ว่า การปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับบุคลากรหรือเจ้าหน้าที่ ในองค์การใดองค์การหนึ่ง นับตั้งแต่การสรรหาบุคลากรเข้าทำงาน การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การโอน การย้าย การฝึกอบรม ฝึกอบรมพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนเงินเดือน การปกครองบังคับบัญชา การดำเนินทางวินัย การให้พ้นจากงานและการจ่ายบำเหน็จบำนาญเมื่อออกจากงานไปแล้ว สามารถสรุปได้ดังนี้

๑) การบริหารงานบุคคล เป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อใช้คนเหมาะสมกับงานตามวัตถุประสงค์และตามความต้องการของหน่วยงาน

๒) การบริหารงานบุคคลมีขอบเขตกว้างขวาง ครอบคลุมตั้งแต่การแสวงหา การคัดเลือก การจัดบุคคลเข้าสู่หน่วยงานจนกระทั่งพ้นจากหน่วยงาน

๓) การบริหารบุคคลเป็นกระบวนการเริ่มต้นตั้งแต่การวางแผนนโยบาย การกำหนดแผนงาน และความต้องการด้านบุคคล การสรรหา การคัดเลือก การพัฒนา การกำหนด

นางนุช วงษ์สุวรรณ, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร : จามจุรีโปรดักท์, ๒๕๔๖), หน้า ๖.

สวัสดิการและประโยชน์เพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้าย และการพ้นจากปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร^๒

เสนาะ ตีเยาว์ สรุปว่า การบริหารบุคคลหมายถึง การจัดระเบียบและดูแลบุคคลให้ทำงาน เพื่อให้บุคคลใช้ประโยชน์และความรู้ความสามารถของแต่ละคนให้มากที่สุดเพื่อให้มีประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุดในขณะที่^๓

สมาน รังสิโยภุญช์ ได้ให้ความหมาย การบริหารบุคคล ว่าเป็นกระบวนการเกี่ยวกับการวางแผนนโยบาย การวางแผน การวางระเบียบและข้อบังคับเกี่ยวกับตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรหรือหน่วยงานทั้งนี้เพื่อให้ได้มาได้ใช้ ประโยชน์และบำรุงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ให้ประสิทธิภาพและมีปริมาณเพียงพอเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ กระบวนการที่ว่านี้ จึงรวมหน้าที่ต่าง ๆ ทั้งหมดนับตั้งแต่การสรรหาบุคคลเข้าปฏิบัติงาน จนกระทั่งออกจากการงาน^๔

พยอม วงศ์สารศรี ได้ให้ความหมายของการบริหารบุคคลว่า หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ต่างๆ พิจารณามูลค่าที่มีอยู่ในสังคม เพื่อดำเนินการคัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้าอยู่ในองค์กร และขณะที่บุคคลเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร ได้มีการจัดกิจกรรมพัฒนา ชำรงรักษาให้บุคคลที่คัดเลือกเข้ามาเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และยังรวมถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์กรที่ต้องพ้นจากการทำงานสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข^๕

อุทัย หิรัญโต อ้างใน เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง ให้ความหมายการบริหารงานบุคคลว่าหมายถึง “การปฏิบัติการเกี่ยวกับตัวบุคคลหรือตัวเจ้าหน้าที่ในองค์กรใดองค์กรหนึ่งนับตั้งแต่การสรรหาคนเข้าทำงาน การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การโอน การโยกย้ายการฝึกอบรม การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนเงินเดือน การปกครองบังคับบัญชา การดำเนินการทางวินัย การให้พ้นจากงานและการจ่ายบำเหน็จบำนาญเมื่อออกจากงานไปแล้ว” และอธิบายเพิ่มเติมว่า การบริหารงานบุคคลในภาษาอังกฤษมีคำใช้อยู่หลายคำเช่น Personnel Administration, Personnel

^๒อุษณีย์ จิตตะปาโล และ นุตประวีณ์ เลิศกาญจน์วดี, การบริหารงานบุคคล ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.), (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ, ๒๕๔๘), หน้า ๓.

^๓เสนาะ ตีเยาว์, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : คณะมนุษยศาสตร์และการบริหารศาสตร์, ๒๕๑๔), หน้า ๓.

^๔สมาน รังสิโยภุญช์, ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : สวัสดิการสำนักงานก.พ., ๒๕๒๒), หน้า ๑ – ๒.

^๕พยอม วงศ์สารศรี, การบริหารงานบุคคล, กรุงเทพมหานคร : คณะวิทยาการจัดการสถาบันราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๓๘), หน้า ๓.

Management, Manpower Management, และ Public Personnel Administration เป็นต้น แต่ความหมายก็ไม่แตกต่างกัน บางคำได้เน้นถึงตัวบุคคลที่อยู่ในองค์กรใดองค์กรหนึ่งเท่านั้น ถ้าต้องการจะให้หมายถึงข้าราชการก็มักใช้คำว่า Public Personnel Administration หรือถ้าหมายถึงธุรกิจเอกชนก็ใช้คำว่า Business Personnel Management เป็นต้น^๖

วิโรจน์ สารัตนะ ให้ความหมายการบริหารงานบุคลากร ว่า หมายถึง การบริหารกิจกรรมที่เสริมสร้างความมีประสิทธิภาพให้แก่คนงาน เพื่อบรรลุจุดหมายขององค์กร โดยกิจกรรมต่างๆ เหล่านี้จะประกอบกันขึ้นเป็นกระบวนการของการบริหารงานบุคลากร เริ่มต้นจากการวางแผนงานบุคลากร การจัดคนเข้าทำงาน การพัฒนาและการประเมิน การบำเหน็จตอบแทนและการชำระรักษาคนงานให้มีประสิทธิภาพ^๗

สุภาพร พิศาลบุตร ได้ให้ความหมายการบริหารบุคลากรไว้ว่า การกิจหน้าที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารที่ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการจัดวางแผนกำลังคน การสรรหาคัดเลือกและการบรรจุบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งงานพร้อมทั้งสามารถประโยชน์ให้เกิดผลสูงสุด ชำรงรักษาและพัฒนาบุคคลเหล่านั้นเพื่อผลสำเร็จขององค์กร^๘

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู ได้เสนอแนวการบริหารงานบุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (ก.ค.) เพื่อเป็นแนวทางให้กรม กองของกระทรวงศึกษาธิการได้ปฏิบัติไว้ ๖ ประการ คือ

- ๑) การวางแผนกำลังคน
- ๒) การสรรหาบุคคล
- ๓) การบำรุงรักษาบุคคล
- ๔) การพัฒนาบุคคล
- ๕) การประเมินการปฏิบัติงาน
- ๖) การให้บุคคลพ้นจากงาน^๙

^๖เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, (คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์: มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๔๒), หน้า ๖.

^๗วิโรจน์ สารัตนะ, การบริหาร หลักการ ทฤษฎี และประเด็นทางการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์พิชิตวิสุทธิ์, ๒๕๔๒), หน้า ๘๑.

^๘สุภาพร พิศาลบุตร, การสรรหาและบรรจุพนักงาน, (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์เอกสารและตำราสถาบันราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๔๓), หน้า ๑.

^๙สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู, มาตรฐานการกำหนดตำแหน่งข้าราชการครู, (กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู, ๒๕๓๖), หน้า ๒๓-๔๑.

สุเมธ เดียววิเศษ กล่าวถึงความหมายของการบริหารงานบุคลากรว่าหมายถึงการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้การดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยมีขอบข่ายของการบริหารตั้งแต่การวางแผนการสรรหาการบรรจุการแต่งตั้งการพัฒนาบำรุงขวัญและการให้พ้นจากงานเป้าหมายที่สำคัญของการบริหารบุคคลคือการได้มาซึ่งบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับความต้องการของหน่วยงานทำให้เขามีความพอใจในการปฏิบัติงานและงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ^{๑๑}

พระเมธีธรรมาภรณ์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง ศิลปะแห่งการทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น ซึ่งนักบริหารมีหน้าที่ในการวางแผนจัดองค์การอำนวยการและควบคุมทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรอื่นๆ ให้ดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ หน้าที่ของนักบริหารมีอยู่ ๕ ประการ คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การแต่งตั้งบุคลากร (Staffing) การอำนวยการ (Directing) และการควบคุม (Controlling) แม้ว่าหน้าที่ของนักบริหารทั้ง ๕ ประการ จะถูกกำหนดโดยนักวิชาการสมัยใหม่ก็ตาม แต่เมื่อก่อนทางปฏิบัติแล้ว คนไทยเราก็นำมาปฏิบัติกันมานานแล้ว หน้าที่ของนักบริหารปรากฏชัดเจนในการปฏิบัติขององค์กรตั้งแต่สมัยโบราณ^{๑๒}

จากความหมายของนักวิชาการที่ให้ไว้ ตามทัศนะของแต่ละคนสรุปได้
บริหารงานบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ต่างๆ ในการบริหารทรัพยากรคน เพื่อให้คนมีประสิทธิภาพสูงสุด มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีความรักและหวงแหนองค์กร และส่งผลให้องค์กรประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

๒.๑.๒ ความสำคัญของการบริหารบุคลากร

การบริหารบุคลากรมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่สามารถเอื้ออำนวยให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร ซึ่งก็คือความเจริญเติบโตขององค์กรนั่นเองมีนักการศึกษาหลายท่านอธิบายความสำคัญของการบริหารบุคลากร ดังนี้

วิจิตร ศรีสอ้าน กล่าวว่าการบริหารงานบุคคลมีความสำคัญที่สุด ในการบริหารองค์การ กล่าวคือ เป็นกระบวนการบริหารที่มีขอบข่ายกว้างขวาง ครอบคลุม ตั้งแต่การแสวงหา การเลือกคนเข้าสู่หน่วยงานจนกระทั่งพ้นจากการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการ ที่เกี่ยวเนื่องกันเป็นลูกโซ่ตั้งแต่

^{๑๑}สุเมธ เดียววิเศษ, การบริหารบุคลากรในโรงเรียน, (ชลบุรี : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, บางแสน, ๒๕๒๕), หน้า ๕.

^{๑๒}พระเมธีธรรมาภรณ์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), คุณธรรมสำหรับนักบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : มูลนิธิพุทธธรรม, ๒๕๓๕), หน้า ๒-๓.

การวางแผนการกำหนดแผนและความต้อง การด้านบุคลากร การสรรหา การเลือกสรร การพัฒนา การกำหนดสวัสดิการและการเกื้อกูล การประเมินผล การปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง การโอนการย้าย และการพ้นจากการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร^{๑๒}

พนัส หันนาคินทร์ ได้กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล มีความสำคัญคือ เป็นกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้องค์การสามารถใช้ประโยชน์จากบุคคล ที่มาร่วมกิจกรรมของ องค์การได้อย่างเต็มที่และขณะเดียวกันองค์การจะเอื้อประโยชน์ให้กับ บุคคลเหล่านั้นได้ตาม ต้องการด้วย การบริหารงานบุคคลจึงเป็นกระบวนการที่จะก่อให้เกิด ประโยชน์ แก่บุคคลทั้งสอง ฝ่ายคือ ฝ่ายองค์การและผู้ปฏิบัติงาน^{๑๓}

บรรยงค์ โตจินดา ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารบุคคลไว้ดังต่อไปนี้

๑. เพราะธุรกิจมีการแข่งขันกันมากขึ้นจึงเกิดความต้องการหาคนดีมีความสามารถ สูงมาทำงานให้

๒. รัฐเล็งเห็นความสำคัญของการใช้คนภายใต้เงื่อนไขของยุคสมัยทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง เช่น ตามหลักมนุษยธรรมสากล สิทธิมนุษยชนขององค์การสหประชาชาติ และระเบียบที่เกี่ยวข้องให้ทุกหน่วยงานถึงปฏิบัติ

๓. ความซับซ้อนและความก้าวหน้าของเทคโนโลยี ทำให้เกิดการประดิษฐ์คิดค้น วิธีการและเครื่องมือเครื่องใช้ มารับใช้อำนวยความสะดวกสบายให้แก่การดำรงชีวิตของมนุษย์ ใน ลักษณะที่แข่งขันกันสนองความต้องการของมนุษย์มากขึ้น ทำให้เกิดการแย่ง ทางธุรกิจ อุตสาหกรรมไม่มีที่สิ้นสุดแต่ละกิจการทั้งในประเทศและต่างประเทศจนถึงระดับโลกจึงต้องทั้ง สรรหา คัดเลือกและเสริมสร้างคนดีไว้ใช้งาน

๔. พลังของสถาบันแรงงานที่เติบโตและแข็งแกร่งขึ้นเป็นแรงผลักดันให้นายจ้าง ต้องให้ความสำคัญเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลเพิ่มขึ้น เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาแรงงานซึ่งจะ บน ทอนความเจริญก้าวหน้าและความมั่นคงขององค์การ ลองเปรียบเทียบดูระหว่าง การนัดหยุดงานกับ การเลื่อยงาน เรื่องไหนให้ผลเบี่ยงปลายร้ายแรงกว่ากัน

๕. องค์การใหญ่ซับซ้อนมากขึ้นตามสภาพการแข่งขันและความเจริญทางด้ เศรษฐกิจ การแบ่งงานกันทำในองค์การขนาดเล็ก จะมีลักษณะคนเดียวทำงานได้หลายอย่าง แต่เมื่อ องค์การขยายตัวขึ้น ใช้เทคโนโลยีสูงขึ้น ก็ต้องการความชำนาญเฉพาะอย่างมากขึ้นด้วย ซึ่งบางแห่ง ใช้ความชำนาญเฉพาะอย่างมากเกินไป ก็จะทำให้กระบวนการทำงานบางอย่าง ดัดขัดหรือรอนานถ้า

^{๑๒} วิจิตร ศรีสอ้าน, การบริหารบุคลากรในโรงเรียน หน้า ๑-๘, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช, ๒๕๓๕), หน้า ๖ - ๗.

เกิดความขัดข้องในจุดใดจุดหนึ่งขึ้นปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้ต้องการแก้ไขด้วย ดังนั้นจึงมีความต้องการบริหารงานบุคคลที่ดีเพื่อให้ได้บุคคลที่เหมาะสมกับงาน “Put the right man on the right job”

๖. บทบาทการจัดการเปลี่ยนไปจากเดิมเป็นอันมาก เพราะต้องการผู้บริหาร มีอาชีพเพื่อมาบริหารงานยามวิกฤตได้หรือบริหารงานได้ตามสถานการณ์ โดยใช้สหวิทยาการ เพื่อการแก้ปัญหา เพราะการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กรเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วที่นักบริหารต้องตามให้ทันและปรับตัวให้ทันอีกด้วย

๗. พฤติกรรมศาสตร์ก้าวหน้าและเข้าไปมีบทบาทในการบริหารงานมา เพราะผู้บริหารจะต้องเข้าใจธรรมชาติของคนและธรรมชาติของงานมากขึ้นด้วยจึงจะอยู่กับเพื่อนร่วมงานได้ดีมีสมานฉันท์^{๔๔}

พนอม แก้วกำเนิด การบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษาเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารเพราะความสำเร็จของงานย่อมขึ้นอยู่กับคน ทั้งนี้เพราะคนเป็นผู้กระทำไม่ว่าจะเฝ้าสิ่งก่อสร้างอาคารสถานที่ วัสดุครุภัณฑ์ ถึงแม้จะมีเงินอยู่อย่างสมบูรณ์สักเพียงใดจะไม่มี ความหมายถ้าคนที่ใช้สิ่งเหล่านั้น ไม่มีความรู้ความสามารถ ไม่มีทักษะและวิสัยทัศน์พอจะที่ใช้ ตลอดจนถ้าหากว่าบุคคลขาดขวัญและกำลังใจ ก็จะทำให้ความร่วมมือในการทำงานอย่างไม่เต็มใจไม่เต็มเวลา^{๔๕}

สมพงษ์ อยู่มาก ให้เหตุผลสนับสนุนไว้ว่า เมื่อพิจารณาแล้วทุกแง่มุมก็จะเห็นประจักษ์ได้ว่าการบริหารบุคลากรในสถานศึกษา ถือเป็นส่วนสำคัญของการบริหารและผลลัพธ์ของมี ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษาเป็นหัวใจสำคัญยิ่ง ในการบริหาร ไม่ว่าจะเป็นการบริหารบุคลากรในสถานศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ จะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ และจะสำเร็จตามเป้าหมายจะได้รับความร่วมมือร่วมใจจากบุคคลในสถานศึกษาทุกคนที่เกี่ยวข้อง ถ้าหากการบริหารบุคลากรไม่ดี บกพร่อง แล้วจะทำให้สถานศึกษาเจริญก้าวหน้าไปอย่างยากลำบาก การจัดการศึกษาจะไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเท่าที่ควร^{๔๖}

ธงชัย สันติวงษ์ ให้ทัศนะว่า ความสำคัญของการบริหารงานบุคลากร ว่า การบริหารงานบุคลากรเป็นหน้าที่ที่สำคัญที่สุดของหน้าที่ด้านการบริหารและยังเป็นรากฐานที่เกี่ยวข้องไปในงาน

^{๔๔}พนัส หันนาคินทร์, การบริหารบุคลากรในโรงเรียน, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย, ๒๕๔๒), หน้า ๑๗.

^{๔๕}บรรยงค์ ไตจินดา, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร, ๒๕๔๓), หน้า ๒๐-๒๑.

^{๔๖}พนอม แก้วกำเนิด, หลักการครองตนครองคนครองงาน, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : เจริญการพิมพ์, ๒๕๓๘), หน้า ๑๑.

^{๔๗}สมพงษ์ อยู่มาก, แนวทางการบริหารบุคลากรในโรงเรียน, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, ๒๕๓๘), หน้า ๒.

ทุกด้านขององค์กร ซึ่งย่อมถือว่า การบริหารบุคลากรไม่ควรจะเป็นเพียงการบริหารเกี่ยวกับคนของหัวหน้างาน หรือไม่ควรเป็นเพียงงานด้านบุคลากรที่มอบหมายให้เป็นความรับผิดชอบของแผนกใดแผนกหนึ่งเท่านั้น หากแต่ควรจะมีฐานะเป็น “ระบบงานย่อยที่สำคัญที่สุด” ที่ครอบคลุมและมีอยู่ในทุกส่วนขององค์กร

Meggison อ้างใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช กล่าวว่ามนุษย์เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการบริหาร ถึงแม้ว่าคุณค่าของมนุษย์จะเป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้และไม่สามารถใช้หลักเกณฑ์กำหนดคุณค่าเช่นเดียวกับวัตถุหรือสินค้าอื่นได้ แต่ก็ยังถือว่ามนุษย์เป็นทรัพยากรทางเศรษฐกิจที่ทั้งคุณค่าและเกียรติภูมิ^{๑๑} เช่นเดียวกับ **ประเวศน์ มหารัตน์สกุล** ได้อธิบายว่า การบริหารงานบุคลากรเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า เป็นสหวิทยาการที่ต้องผสมผสานศาสตร์อื่นในการจัดบุคลากรให้ทำงานด้วยความเต็มใจ และมุ่งมั่นที่จะทำงาน ให้ได้มาตรฐานเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ เพื่อให้เข้าใจได้ดียิ่งขึ้น^{๑๒}

วิชัย โสสุวรรณจินดา กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารบุคลากร ว่า การบริหารงานบุคลากรที่ดีจะช่วยให้องค์กรมั่นคง และเจริญเติบโต ซึ่งเป็นผลจากการได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานกับองค์กร ช่วยให้บุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานการกับองค์กร ส่งผลให้สังคมส่วนรวมมีความสงบสุข^{๑๓}

ัญญา ผลอนันต์ ได้ให้ความสำคัญของการบริหารบุคคล ๓ ประการดังต่อไปนี้

๑) ช่วยให้พนักงานในองค์กร ได้ค้นพบศักยภาพของตนเอง และพัฒนาตนเองให้มีความสามารถเชิงสมรรถนะในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ มีความผาสุกและพึงพอใจในการทำงาน สามารถทำงานที่ให้ผลดำเนินการที่ดี มีประสิทธิผล

๒) ช่วยพัฒนาองค์กร พนักงานที่มีคุณภาพก็จะดำเนินการตามแผนปฏิบัติตามที่ผู้นำระดับสูงวางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดการดำเนินการที่เป็นเลิศ ทั้งทางด้านการบริหารและการผลิตสินค้า องค์กรก็ย่อมจะเจริญก้าวหน้า มีความมั่นคงและขยายงานออกไปด้วยดี

^{๑๑}มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, เรื่องเดียวกัน, หน้า ๕.

^{๑๒}ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี, ๒๕๔๔), หน้า ๑๐.

^{๑๓}วิชัย โสสุวรรณจินดา, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ ๑, (กรุงเทพมหานคร : โพรเพลซ, ๒๕๔๖), หน้า ๒.

๓) ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงให้แก่สังคมและประเทศชาติ เมื่อองค์กรซึ่งเป็นหน่วยงานหนึ่งของสังคมเจริญก้าวหน้า และมั่นคงดี ก็ส่งผลไปถึงสังคมโดยรวมด้วย^{๒๐}

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล คือ กระบวนการสำหรับผู้ที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับงานบุคคลขององค์กร ใช้ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ในการสรรหา คัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเข้ามาทำงาน พร้อมธำรงรักษา พัฒนาให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานและคุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสม ตลอดจน เสริมสร้างหลักประกันให้แก่สมาชิกที่ต้องพ้นจากการร่วมงานกับองค์กรให้สามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุขในอนาคต^{๒๑}

สุดา สุวรรณภิรมย์ ได้อธิบายไว้ว่า การบริหารบุคลากร เป็นงานที่ผู้บริหารในองค์กรทุกคนต้องให้ความสำคัญ ทั้งนี้เพราะงานด้านการบริหารงานบุคลากรเป็นงานที่มุ่งเลือกสรรบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ มีทัศนคติที่ดีเข้ามาทำงานในองค์กร อีกทั้งยังดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อฝึกอบรมพัฒนาและปรับปรุงให้บุคคลซึ่งเป็นสมาชิกในองค์กรเหล่านี้มีความรู้ ความสามารถ เพิ่มขึ้นมากขึ้น และทำงานในฝ่ายของตนเองรวมทั้งประสานงานระหว่างฝ่ายหรือหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ผู้บริหารจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากรเป็นอย่างดีเพื่อที่จะสามารถใช้ทรัพยากรของบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร^{๒๒}

ชาร์รีฟท์ สือนิ ที่ให้แนวคิดสนับสนุนไว้ว่า โดยปกติ การบริหารงาน มักจะกล่าวถึงทรัพยากรพื้นฐานที่มีความสำคัญที่เรียกว่า “๔Ms” ได้แก่ บุคลากร(Man) เงิน(Money) วัสดุ อุปกรณ์(Material) และการจัดการ(Management) ทรัพยากรบางอย่างมีในปริมาณที่จำกัด ดังนั้นผู้บริหารควรมีมาตรการอย่างไรในการจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

^{๒๐} รัชญา ผลอนันต์, การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล แนวทางการสร้างความพึงพอใจ แก่พนักงาน, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : อินโนกราฟฟิกส์, ๒๕๔๖), หน้า ๑๗.

^{๒๑} ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, การบริหารงานบุคลากร, (กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็นยูเคชั่น, ๒๕๔๕), หน้า ๑๕.

^{๒๒} สุดา สุวรรณภิรมย์, เอกสารคำสอนวิชา การบริหารงานบุคคล (Personnel Management), (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๔๘), หน้า ๗.

ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) ถือว่ามีความสำคัญที่สุด ถือว่าเป็นเครื่องจักรที่สำคัญที่สุดที่จะผลักดันให้การดำเนินงานต่างๆ เป็นไปอย่างราบรื่น^{๒๓}

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารงานบุคคล เป็นศิลปะในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยให้ได้บุคคลที่เหมาะสม พัฒนาบุคคลให้มีคุณภาพ และใช้บุคคลนี้ปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลอย่างมีประสิทธิภาพ และรักษาทรัพยากรนี้ไว้อย่างผู้มีคุณค่าเพื่อให้ได้มาซึ่งผลผลิต หรือบริการ ทั้งปริมาณ คุณภาพของงานอย่างสูงสุด^{๒๔}

จากแนวคิดหลายแนวคิดดังกล่าวพอสรุปได้ว่า การบริหารบุคลากรในสถานศึกษามีความสำคัญ และเป็นปัจจัยที่ทำให้สถานศึกษาดำเนินการกิจบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ความสำเร็จต่าง ๆ เกิดขึ้นได้ก็เพราะบุคคลในสถานศึกษาเป็นสำคัญ บุคคลที่ทำให้เกิดปัจจัยต่างๆ นับตั้งแต่เงิน วัสดุ ครุภัณฑ์ และการจัดการ เนื่องจากคนเป็นสิ่งมีชีวิต มีความคิดและพื้นฐานที่แตกต่างกัน เมื่อคนมีคุณภาพ มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ย่อมส่งผลถึงความสำเร็จในการบริหารงานด้านอื่นๆ และส่งผลต่อความสำเร็จ ขององค์กร

๒.๑.๓ ขอบข่ายการบริหารบุคลากร

กระทรวงศึกษาธิการ ให้ความหมายตรงกันว่า ขอบข่ายของการบริหารบุคลากร ประกอบไปด้วย การกำหนดนโยบายงานบุคคล การวางแผนงานบุคคล การสรรหาบุคคล การคัดเลือก การศึกษา การฝึกอบรมและการพัฒนา การบริหารค่าตอบแทน และผลประโยชน์อื่นความปลอดภัยและสุขภาพ พนักงานและชุมชนสัมพันธ์ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจัดการสื่อสารภายใน การอุทธรณ์และร้องทุกข์ การรักษาวินัย ตลอดจนการออกจากงานหรือออกจากราชการ^{๒๕}

กัญญา สาธร อธิบายไว้ว่า ขอบข่ายของ การบริหารงานบุคลากรว่า การบริหารบุคลากร มี ๔ ลักษณะคือ การให้ได้มา การทำนุบำรุงและรักษา การพัฒนาและการให้พ้นจากงาน แต่ถ้าพิจารณาให้ละเอียดจะมี ๒๒ ลักษณะ คือ

^{๒๓} ชาร์รีฟท์ สื่อนิ, สภาพปัจจุบัน ปัญหาและพัฒนการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเอกชนศาสนาอิสลาม๓ จังหวัดชายแดนภาคใต้, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, ๒๕๔๖), หน้า ๓๔.

^{๒๔} ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์, องค์การและการจัดการ, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์เทคนิค ๑๕, ๒๕๔๐), หน้า ๑๔๐.

^{๒๕} กระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, ๒๕๔๖), หน้า ๕๑.

๑) การวางแผนนโยบายและการออกกระเปียบข้อบังคับเกี่ยวกับตัวบุคคล เพื่อสอดคล้องกับ วัตถุประสงค์ของโรงเรียน

๒) การวางแผนเกี่ยวกับการจัดกำลังคน และการมอบอำนาจหน้าที่ให้แก่บุคลากร เพื่อให้ทำงานได้สะดวกตามแผนงานที่วางไว้

๓) กรวางแผนโครงการของงานต่างๆ ให้บุคลากรปฏิบัติตามแผนที่ได้วางไว้

๔) การกำหนดคุณสมบัติและหน้าที่ซึ่งควรมอบให้แก่ผู้ปฏิบัติที่มารับตำแหน่ง

๕) การจัดลำดับบังคับบัญชางานและตำแหน่งภายในโรงเรียน

๖) การดำเนินการเกี่ยวกับอัตราเงินเดือนและค่าจ้าง

๗) การแสวงหาคนเข้าทำงาน การคัดเลือก และการสอบคัดเลือก

๘) การบรรจุแต่งตั้ง

๙) การปฐมนิเทศครูใหม่หรือรับโอนย้ายมาใหม่ และการทดลองปฏิบัติงานของครู

๑๐) การรวบรวมทะเบียนประวัติ ตลอดจนผลการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ

๑๑) การโอนและการย้าย

๑๒) การฝึกอบรมในระหว่างปฏิบัติงาน

๑๓) การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ

๑๔) การพิจารณาความดีความชอบ

๑๕) การเลื่อนขั้นตำแหน่งหรือการให้สิ่งตอบแทนความดีความชอบอย่างอื่น

๑๖) การรักษาสุขภาพพลานามัย และการให้ความปลอดภัยในการทำงาน

๑๗) การจัดสวัสดิการ

๑๘) การปกครองบังคับบัญชา

๑๙) การรักษาวินัย

๒๐) การให้พ้นจากงาน

๒๑) การให้บำเหน็จบำนาญหรือสิ่งตอบแทนอย่างอื่น เมื่อพ้นจากงานตามวาระ

๒๒) การวิจัยค้นคว้าเพื่อหาข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับบุคลากร^{๒๖}

พนัส หันนาคินทร์ ได้กล่าวความหมายที่เกี่ยวกับขอบข่ายการบริหารงานบุคคลมีดังนี้

๑) การวางแผนกำลังคน (Manpower Planning) หรือการจัดอัตรากำลัง

๒) การสรรหาหรือการรับสมัครบุคคลเข้าทำงาน (Recruitment) ได้แก่ การที่จะเสาะหาแหล่งบุคคลที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการ

^{๒๖} ภิญ โสธร, หลักบริหารการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : วัฒนาพานิช, ๒๕๑๕), หน้า ๑๕๗-๑๕๘.

๓) การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน (Selection) หมายถึงการใช้วิธีการต่างๆ เพื่อเลือกบุคคลที่คิดว่ามีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะมาปฏิบัติงานในโรงเรียน

๔) การนำเข้าสู่งาน (Induction) มีจุดมุ่งหมายสำคัญ คือ ต้องการให้ผู้เข้ามาใหม่ได้รู้จักกับงานและองค์ประกอบต่างๆ ของโรงเรียน เพื่อให้การปรับตัวของผู้เข้ามาทำงานใหม่เป็นไปอย่างรวดเร็วอันจะทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น

๕) การประเมินบุคลากร (Evaluation) หมายถึง การตรวจสอบพิจารณาถึงผลงานที่ได้กระทำไปแล้ว ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการที่จะปรับปรุงการทำงาน หรือเพื่อใช้เป็นรากฐานในการพิจารณาความดีความชอบ เป็นต้น

๖) การพัฒนาบุคลากร (Development) หมายถึง การหาวิธีการส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานอยู่ได้ มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติเพิ่มขึ้น เช่น ได้รับความรู้เพิ่มขึ้น

๗) การตอบแทนบุคลากร (Compensation) หมายถึง การจัดหาสิ่งตอบแทนการทำงานของผู้ปฏิบัติงานซึ่งอาจเป็นรูปวัตถุ เช่น เงินหรือสิทธิบางอย่างก็ได้^{๒๓}

สมชาย หิรัญภิตติ ได้อธิบายว่า การบริหารงานบุคลากรประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ คือ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาบุคลากร การฝึกอบรมและการพัฒนา ผลตอบแทนและผลประโยชน์อื่น ความปลอดภัยและสุขภาพ และการประเมินผลการปฏิบัติงาน^{๒๔}

พยอม วงศ์สารศรี ได้อธิบายขอบข่ายของ การบริหารงานบุคลากรไว้คือ การวางแผนทรัพยากรบุคคล การกำหนดงาน การวิเคราะห์งาน และการจำแนกตำแหน่ง การสรรหาบุคคล การคัดเลือก การปฐมนิเทศ การประเมินผลพนักงาน การพัฒนา การฝึกอบรม การธำรงรักษา สุขภาพและความปลอดภัย การพ้นจากงานและบำเหน็จบำนาญ^{๒๕}

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช ได้ให้ความหมายของการวางแผนบุคลากรไว้ว่า^{๒๖} การคาดคะเนความต้องการบุคลากรของหน่วยงานต่างๆ ไว้ล่วงหน้าว่าต้องการจะใช้บุคคลในตำแหน่งอะไรระดับใดจำนวนเท่าไรและจะสรรหาคณะเหล่านั้นมาได้จากไหนตลอดจนถึงการวางแผนการใช้

^{๒๓}พนัส หันนาคินทร์, การบริหารงานบุคลากรในโรงเรียน, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ พิมพ์, ๒๕๒๖), หน้า ๒๒-๒๓.

^{๒๔}สมชาย หิรัญภิตติ, การบริหารงานมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ ๑, (กรุงเทพมหานคร : บริษัทธีระฟิล์มและไซเท็กซ์ จำกัด, ๒๕๔๒), หน้า ๑๐-๑๑.

^{๒๕}พยอม วงศ์สารศรี, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร : พรวนการพิมพ์, ๒๕๓๔), หน้า ๒.

^{๒๖}มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช, ๒๕๔๑), หน้า ๕๗๒.

กำลังคนที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์สูงสุดและการศึกษาวิจัยเพื่อหาวิธีการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

จากแนวคิดของนักวิชาการ สรุปได้ว่า ขอบข่ายการบริหารงานบุคลากรมีองค์ประกอบที่สำคัญดังต่อไปนี้ คือ การวางแผนบุคลากร การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากร การชำระรักษาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ผู้วิจัยจึงได้รวบรวมแนวคิดเกี่ยวกับขอบข่ายที่กล่าวมาข้างต้น อันจะเป็นแนวทางการบริหารบุคลากร เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร

๑) การวางแผนบุคลากร

๑.๑.๑) ความหมายของการวางแผนบุคลากร

ความหมายของการวางแผนบุคลากรนับได้ว่าเป็นขั้นตอนในการปฏิบัติงานสำคัญขั้นตอนหนึ่งของผู้บริหารสถานศึกษาเพราะถือว่าการวางแผนบุคลากรเป็นการกำหนดล่วงหน้าเกี่ยวกับงานด้านบุคลากรเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคลที่มีความรู้ความสามารถมีทักษะและมีศักยภาพตลอดจนมีวิสัยทัศน์เข้ามาปฏิบัติงานในสถานศึกษาแล้วส่งผลให้มีเพื่อให้องค์กรได้ทราบถึงปริมาณความต้องการบุคคลที่จะเข้าร่วมทำงานกับองค์กรในอนาคตซึ่งจะช่วยดำเนินการขององค์กรเป็นไปอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์อย่างสูงสุดมีผลดีต่อผู้เรียน

๑.๑.๒) วัตถุประสงค์ของการวางแผนบุคลากร

สุดา สุวรรณภิรมย์ ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการวางแผนบุคลากรไว้ดังนี้^{๓๓}

๑. เพื่อให้ได้กำลังคนเข้ามาช่วยปฏิบัติงานกับองค์กรได้ทันทีเมื่อองค์กรต้องการกำลังคนที่ได้มานี้ต้องมีในปริมาณและคุณภาพที่เพียงพอต่อความต้องการขององค์กร
๒. เป็นการบริหารขององค์กรเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร
๓. เพื่อเป็นการวางแผนป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาการขาดแคลนกำลังคนในปัจจุบันและในอนาคตรวมทั้งปัญหากำลังคนมีในจำนวนที่เกินกว่าความต้องการของหน่วยงานแต่ละหน่วยงานและของภาพรวมขององค์กรซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถดำเนินการอย่างมั่นคงในท่ามกลางปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาโดยเฉพาะความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่สามารถเข้ามาแทนที่กำลังคนและความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีทำให้องค์กรต้องสรรหาพัฒนากำลังคนให้มีความรู้ทันกับเทคโนโลยีเพื่อจะสามารถนำเอามาใช้ประโยชน์ในการดำเนินงานขององค์กร

^{๓๓}สุดา สุวรรณภิรมย์, เอกสารคำสอนวิชา การบริหารงานบุคคล (Personnel management), (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๔๘), หน้า ๓๘.

๔. เพื่อใช้เป็นแนวทางและช่วยปรับปรุงการสรรหาคัดเลือกพัฒนากำลังคน เป็นการเตรียมการให้ได้กำลังคนที่ตรงกับความต้องการของหน่วยงาน

๕. เป็นการสร้างโอกาสในการเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่การงานและการได้พิจารณาเลื่อนตำแหน่งของกำลังคนที่กำลังทำงานอยู่ในองค์กรในการวางแผนบุคลากรนั้นบางกรณีอาจไม่มีความจำเป็นจะต้องสรรหาจากบุคคลภายนอกองค์กรทั้งหมดบางครั้งองค์กรสามารถพิจารณาสรรหาคัดเลือกโยกย้ายพนักงานจากหน่วยงานอื่นๆภายในองค์กรเข้ามาแทนที่ได้โดยอาจฝึกอบรมเพิ่มพูนความรู้ประสบการณ์เพิ่มเติมก็สามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบใหม่ได้ดังนั้นการวางแผนบุคลากรจึงเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรหรือกำลังคนที่กำลังปฏิบัติงานอยู่ภายในองค์กรได้รับการพิจารณาอย่างทั่วถึงเป็นการสร้างขวัญกำลังใจและก่อให้เกิดความตั้งใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร

๑.๑.๓) กระบวนการวางแผนบุคลากร

เป็นกระบวนการในการวางแผนเพื่อทราบความต้องการทรัพยากรบุคคลขององค์กรมีขั้นตอนที่สำคัญดังนี้

๑. วิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Environment Analysis) เพื่อทราบถึงสถานการณ์ภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างไรศึกษาแนวโน้มทางการเมืองกฎหมายที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรสถานะทางเศรษฐกิจอยู่ในภาวะที่กำลังถดถอยรุ่งเรืองภาวะเงินเพื่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี

๒. พิจารณาเป้าหมายและแผนขององค์กร (Goals and Plans of Organization) เมื่อได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกแล้วองค์กรจะกำหนดเป้าหมายวัตถุประสงค์พร้อมกับการวางแผนกลยุทธ์และวางแผนปฏิบัติการ

๓. วิเคราะห์สภาพการณ์ของทรัพยากรบุคคลในปัจจุบัน (Current Human Resource Situation) เป็นขั้นตอนเพื่อสำรวจจำนวนบุคลากรทั้งหมดที่มีอยู่และจำแนกออกตามฝ่ายต่างๆว่ามีจำนวนเท่าไรในปัจจุบันพร้อมคาดคะเนจำนวนของบุคลากรที่อาจจะลาออก

๔. พยากรณ์หรือคาดการณ์ความต้องการทรัพยากรบุคคลในอนาคต (Personnel Forecasting) ในขั้นนี้ต้องพิจารณาโดยละเอียดตรวจสอบจำนวนบุคลากรที่มีอยู่ทั้งหมดในขั้นที่๒ บุคลากรที่กำลังจะลาออกและอาจจะลาออกในระหว่างปีบุคลากรที่กำลังจะเกษียณอายุการโยกย้ายการเลื่อนตำแหน่งจะได้ทราบถึงจำนวนบุคลากรที่มีอยู่จริงในองค์กรว่ามีอยู่เท่าไร

๕. การวางแผนบุคลากร (Implementing of Personnel planning) หลังจากได้พยากรณ์หรือคาดการณ์บุคลากรจึงเริ่มเข้าสู่แผนปฏิบัติการของหน่วยงานบริหารงานบุคคลโดยวางแผน

แผนการสรรหาบุคลากรว่าจะสรรหาจากแหล่งใดจะมีกระบวนการในการคัดเลือกและบรรจุบุคลากรการปฐมนิเทศอบรมพัฒนาบุคลากรอย่างไรเป็นต้น

๑.๑.๔) ประโยชน์ของการวางแผนบุคลากร

พะยอม วงศ์สารศรี ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการวางแผนบุคลากรไว้ดังนี้^{๓๒}

๑. ช่วยให้องค์กรสามารถวางแผนพัฒนาการใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งนี้เพราะถ้าองค์กรได้มีการเตรียมวางแผนเรื่องบุคลากรอย่างมีระบบจะทำให้สามารถมองเห็นภาพรวมเกี่ยวกับความจำเป็นในการใช้บุคลากรในหน่วยงานต่างๆภายในองค์กรซึ่งจะทำให้บุคลากรที่นำเข้ามาในองค์กรมีคุณค่าก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรอย่างแท้จริง หน่วยงานที่เสนอแผนด้านบุคลากรมาจะสามารถชี้แจงเหตุผลเกี่ยวกับข้อกำหนดต่างๆด้านบุคลากรได้ชัดเจนขณะเดียวกันหน่วยงานนั้นจะสามารถรู้ทิศทางการพิจารณาบุคลากรให้เป็นไป

เป้าหมายขององค์กร

๒. ช่วยให้งิจกรรมด้านบุคลากรและเป้าหมายขององค์กรในอนาคตมีความสอดคล้องกันการวางแผนเป็นการมองอนาคตขององค์กรโดยทั่วไปต้องมีการเปลี่ยนแปลงเจริญเติบโตขึ้นการขยายตัวขององค์กรนี้ทำให้เป้าหมายขององค์กรมีการปรับและพัฒนาแตกต่างไปจากการจัดตั้งองค์กรในระยะแรกดังนั้นกิจกรรมด้านการบริหารงานบุคลากรจึงต้องปรับขยายไปตามความเจริญเติบโตขององค์กรจำนวนและคุณสมบัติบุคลากรที่มีอยู่เดิมจึงมีการเปลี่ยนแปลงไปซึ่งเมื่อองค์กรได้มีการวางแผนงานด้านนี้อย่างเป็นระบบย่อมอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติการกิจกิจกรรมด้านการบริหารงานบุคลากรและเป้าหมายขององค์กรในอนาคตให้มีความสอดคล้องกัน

๓. ช่วยให้งิจกรรมด้านการบริหารงานบุคลากรเป็นไปอย่างมีระบบและความสัมพันธ์ต่อเนื่องกันไม่เกิดปัญหาการขาดแคลนบุคลากรในงานประเภทต่างๆเพราะได้มีการวางแผนงานบุคลากรเป็นการล่วงหน้า

๔. ช่วยให้การจ้างบุคลากรใหม่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพการวางแผนบุคลากรเป็นงานที่มีความสำคัญในองค์กรทุกประเภทเป็นการเตรียมการให้ได้บุคลากรใหม่เป็นไปตามความต้องการของหน่วยงานต่างๆการที่องค์กรจะกำหนดการรับบุคลากรใหม่แต่ละครั้งจะต้องยึดแผนงานด้านบุคลากรที่กำหนดขึ้นเพื่อให้ทันต่อความต้องการของหน่วยงาน

๕. ส่งเสริมและพัฒนาโอกาสความเท่าเทียมกันของบุคลากรในหน่วยงานต่างๆขององค์กรในการวางแผนงานบุคลากรนั้นไม่จำเป็นต้องจะออกมาในรูปการจ้างบุคลากรทั้งหมดบุคลากรที่องค์กรต้องการใหม่นั้นบางครั้งองค์กรจะใช้วิธีการโยกย้ายบุคลากรจาก

^{๓๒} พะยอม วงศ์สารศรี, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร : สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๔๒), หน้า ๕๑.

ตำแหน่งเดิมมาตำแหน่งใหม่โดยใช้วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถให้สามารถทำงานในตำแหน่งใหม่ได้ การวางแผนงานบุคลากรเป็นการพิจารณาภาพรวมทั้งหมดจึงทำให้บุคลากรในแต่ละหน่วยงานขององค์กรได้รับการพิจารณาอย่างทั่วถึงซึ่งสิ่งนี้นับว่าเป็นการเปิดโอกาสให้เกิดความเท่าเทียมกันของบุคลากรในหน่วยงานต่างๆที่จะได้รับการส่งเสริมและพัฒนาตามแผนงานด้านบุคลากรขององค์กร

๖. เป็นแนวทางสำหรับสถาบันการศึกษาจะได้ผลิตกำลังคนให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรในยุคปัจจุบัน สถาบันการศึกษาศึกษาใจการปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรให้เป็นไปตามความต้องการขององค์กรเป็นการช่วยพัฒนาความมั่นคงให้แก่ประเทศไม่เกิดปัญหาการว่างงานหรือการทำงานไม่ตรงกับความรู้ความสามารถที่สำเร็จการศึกษา

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การวางแผนบุคลากร หมายถึง การที่ผู้บริหารใช้ทักษะและประสบการณ์ในการทำงานด้านบุคลากรในองค์กร เกี่ยวกับการวางแผนบุคลากร การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งบุคคลที่มีประสิทธิภาพสูงสุดเข้าทำงานในองค์กร การบำรุงรักษาและพัฒนาบุคลากร ตลอดจนถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานและการพิจารณาให้บุคลากรพ้นจากงานเพื่อสนองตามวัตถุประสงค์ขององค์กรและบุคลากรในองค์กรเป็นหลัก

๒) การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน

การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานในหน่วยงาน เป็นภารกิจที่ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องดำเนินการ ภายหลังจากการคัดเลือกและบรรจุแต่งตั้ง เพื่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงานและการมีส่วนร่วมรับผิดชอบงานในองค์กร โดยมีสถาบันการศึกษาและนักวิชาการหลายท่านได้สรุปเกี่ยวกับการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ดังนี้

อุทัย หิรัญโต กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล เป็นการปฏิบัติเกี่ยวกับตัวบุคคลในองค์กรใดองค์กรหนึ่ง นับตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การโอนย้าย การฝึกอบรม การพิจารณาความต้องการเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนขั้นเงินเดือน การปกครองบังคับบัญชา การดำเนินทางวินัย การพ้นจากงาน และการจ่ายบำเหน็จบำนาญเมื่อออกจากงาน^{๓๓}

ธงชัย สันติวงศ์ ได้อธิบายไว้ว่า การจัดบุคลากรเข้าทำงานเป็นหน้าที่ที่ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบ โดยเลือกเฟ้นตัวบุคคลที่มีคุณสมบัติที่ดีเท่านั้นจึงจะทำให้องค์กร สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Effective and Efficiency) และบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้เกี่ยวกับการเลือกบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงาน^{๓๔}

^{๓๓}อุทัย หิรัญโต, หลักการบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : โอเดียนโตร์, ๒๕๓๑), หน้า ๒.

^{๓๔}ธงชัย สันติวงศ์, องค์กรและการบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๓๕), หน้า

วิโรจน์ สารัตนะ ได้อธิบายว่า การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน เป็นชุดของกิจกรรมในการดึงดูดและคัดเลือกบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งเพื่อเป็นกลไกให้จุดหมายขององค์กรบรรลุผล อาศัยการสรรหาและมีการคัดเลือกโดยใช้วิธีหลากหลาย ในการเลือกบุคลากรเข้าทำงาน^{๓๕}

สมพงศ์ เกษมสิน ได้อธิบายไว้ว่า ในการจัดหาบุคลากรเข้าปฏิบัติงานนั้น ประการแรกจะต้องมีแผนที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลที่กำหนดไว้ (Recruitment) เพื่อให้ได้คนที่มีคุณสมบัติตามที่องค์กร หรือ หน่วยงานต้องการ ตลอดจน การคัดเลือก (Selection) โดยวิธีการต่างๆ เพื่อให้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะมาปฏิบัติงานในโรงเรียนและ การนำเข้าสู่งาน (Induction) เพื่อเป็นการแนะนำให้รู้จักกันรู้จักหน้าที่ที่ควรปฏิบัติ^{๓๖}

พนัส หันนาคินทร์ ได้อธิบายถึงการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานว่า ต้องมีการวางแผนกำลังคน (Manpower Planning) เพื่อกำหนดความจำเป็น กำหนดจำนวน พร้อมทั้งมีการกำหนดคุณสมบัติโดยมีการสรรหาบรรจุแต่งตั้งบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน^{๓๗}

สมาน รังสิโยกฤษฎ์ ได้กล่าวถึง การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานว่า การที่จะมอบหมายหน้าที่การทำงาน อะไรให้ราชการผู้ใดปฏิบัติจะต้องตรงกับความรู้ความสามารถของผู้นั้น เพื่อให้มีการใช้กำลังคนให้ได้ประโยชน์สูงสุด แต่เพื่อให้เป็นที่แน่ใจว่าผู้ใดมีความรู้ ความสามารถในการในด้านใดนั้นนอกจากจะกระทำโดยการทดสอบความรู้แล้วยังต้องมอบหมาย ำที่การทำงานให้ทดลองปฏิบัติงานระยะหนึ่งว่า จะสามารถนำความรู้มาใช้เพื่อปฏิบัติงาน ในหน้าที่ได้หรือไม่เพียงใด ก่อนที่จะมอบหมายหน้าที่การทำงานนั้นๆ ให้ปฏิบัติ เป็นการถาวรต่อไป^{๓๘}

จากแนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน อาจสรุปได้ว่า การแต่งตั้งให้บุคลากรเข้าปฏิบัติงานโดยมีคำสั่งการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถ การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานนั้นโดยใช้ความยุติธรรม และการจัดครูเข้าสอนแทนกรณีครูลาหรือไปราชการ หน้าที่ของสถานศึกษาโดยตรง ที่จะต้องดำเนินการ เพื่อจัดคนให้เหมาะสมกับงาน ในตำแหน่งตาม

^{๓๕}วิโรจน์ สารัตนะ, การบริหาร หลักการ ทฤษฎี และประเด็นทางการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ์, ๒๕๔๒), หน้า ๘๑.

^{๓๖}สมพงศ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๖), หน้า ๖๕.

^{๓๗}พนัส หันนาคินทร์, การบริหารบุคลากรในโรงเรียน, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์พิมพ์ณศ, ๒๕๒๖), หน้า ๒๒.

^{๓๘}สมาน รังสิโยกฤษฎ์, ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๑๘, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์สวัสดิการ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, ๒๕๔๑), หน้า ๗๗.

ความสามารถและความถนัดของแต่ละบุคคล โดยยึดระบบคุณธรรม มีการควบคุม กำกับ ติดตาม และประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

๓) การพัฒนาบุคลากร

สมพงศ์ เกษมสิน ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กรรมวิธีต่างๆ ที่จะมุ่งเพิ่มพูนความรู้ และประสบการณ์ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น^{๓๕}

เสถียร เหลืองอร่าม ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ ๒ ประการคือ^{๓๖}

๑) การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กรรมวิธีในอันที่จะเพิ่มพูนสมรรถภาพ ในการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน เช่น ความคิด การกระทำ ความสามารถ ความรู้ ความชำนาญ ตลอดจนสร้างทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน

๒) การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการฝึกอบรมเพิ่มเสริมสร้างเพิ่มพูนความรู้ทักษะ หรือความชำนาญ เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์

เมธี ปิณฑนันทน์ ได้อธิบายว่า การพัฒนาบุคลากร นับเป็นกิจกรรมที่เด่นที่สุดในกระบวนการบริหารงานบุคลากร เพราะเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการผูกพัน การยอมรับ การปรับปรุงคุณภาพ และปริมาณของสมาชิกในองค์กร หรือหน่วยงาน ซึ่งมีความจำเป็นจะต้องแก้ปัญหาและทำให้เป้าประสงค์ขององค์กรบรรลุผล^{๓๗}

กิตติ ยัคนานนท์ ได้อธิบายว่า การพัฒนาบุคลากรมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มพูนทักษะวิชาการและเทคโนโลยีใหม่ๆ รวมทั้งเพิ่มความคล่องตัว ของผู้ปฏิบัติงาน ทำให้มีผลต่อการเลื่อนตำแหน่งให้ดีขึ้นของผู้ผ่านการฝึกอบรม และมีผลต่อการเพิ่มผลผลิตในที่สุด^{๓๘}

ประชุม รอดประเสริฐ ได้ให้ความหมายของ การพัฒนาบุคลากรว่า หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์กร ให้พร้อมที่จะมีชีวิตอยู่ในสถานศึกษาร่วมกับ

^{๓๕} สมพงศ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๖), หน้า ๑๗๕.

^{๓๖} เสถียร เหลืองอร่าม, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๓๓), หน้า ๑๗๓.

^{๓๗} เมธี ปิณฑนันทน์, การบริหารงานบุคคลในวงการศึกษาศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๒๕), หน้า ๑๐๖.

^{๓๘} กิตติ ยัคนานนท์, เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร : เปลาอักษร, ๒๕๔๓), หน้า ๑๑๔.

บุคลากรคนอื่นๆ อย่างมีความสุข มีความรู้ ความเข้าใจ ในหน้าที่ของตนเป็นอย่างดี และพร้อมที่จะ ปฏิบัติภารกิจที่เพิ่มขึ้นในอนาคตอย่างมีทักษะ และมีประสิทธิภาพ^{๔๓}

สุนันทา เลहनันท์ ได้รวบรวมความหมายของการพัฒนาบุคลากร จากนักวิชาการ ตะวันตก ได้แก่ เลียนาร์ด แนดเลอร์ (Leonard Nadler) และ การ์แลนด์ ดี วิกส์ (Garland D. Wiggs) ซึ่งได้อธิบายไว้ว่า การพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการที่วางแผนอย่าง เป็นระบบเพื่อพัฒนา ศักยภาพในการปฏิบัติงานขององค์การให้สูงขึ้น โดยวิธีการฝึกอบรม การให้การศึกษา และพัฒนา ขอบเขตของการพัฒนาบุคลากรจึงครอบคลุม ๓ เรื่องด้วยกัน คือ การฝึกอบรม (Training) การศึกษา (Education) และการพัฒนา (Development) ดังนั้น สุนันทา เลहनันท์ จึงได้สรุปความหมายของ การพัฒนาบุคลากรที่ค่อนข้างจะเจาะลึกลงไปในตัวองค์การโดยหมายถึง กระบวนการที่ ออกแบบไว้อย่างมีเป้าหมายเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสเรียนรู้โดยการฝึกอบรม การศึกษา และ การพัฒนา เป็นการเพิ่มพูนความรู้ และศักยภาพในการทำงานรวมทั้งปรับพฤติกรรม ของ ผู้ปฏิบัติงานให้พร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การและมีโอกาส ก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้น^{๔๔}

ชูชีพ พุทธประเสริฐ ได้อธิบายความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า เป็นกระบวนการ หรือกรรมวิธีต่างๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ประสพ การณ์ ให้บุคลากรในองค์กร ตลอดจนพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดี มีความรับผิดชอบต่องาน อันจะ ให้งานนั้นมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น^{๔๕}

บรรยงค์ โตจินดา ได้สรุปไว้ว่า การพัฒนาบุคลากร ไม่ใช่เรื่องของการให้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์จากการศึกษา และการฝึกอบรมแต่เพียงอย่างเดียวหากแต่เป็นการหาวิธีที่ดึงเอ ศักยภาพของบุคลากรที่มีอยู่ออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่และสามารถรักษาศักยภาพที่ คุณภาพเหล่านั้นไว้กับองค์การได้^{๔๖}

นงนุช วงษ์สุวรรณ ได้กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรหากศึกษาเจาะลึกจะมีความแตกต่าง กันไปตามสาขาวิชา แต่ในสภาพรวมเหมือนกัน คือ ส่วนรวมขององค์การดีขึ้น เช่น ด้านรัฐศาสตร์

^{๔๓} ประชุม รอดประเสริฐ, การบริหารบุคลากรทางการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : โอเอสพริ้นติ้งเฮาส์, ๒๕๓๐), หน้า ๕๕.

^{๔๔} สุนันทา เลहनันท์, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร : ธนการพิมพ์, ๒๕๔๖), หน้า ๒๒๓.

^{๔๕} ชูชีพ พุทธประเสริฐ, การพัฒนาองค์การเทคนิคการบริหารการศึกษา, (คณะศึกษาศาสตร์ : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๓), หน้า ๑๑๘.

^{๔๖} บรรยงค์ โตจินดา, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : อมราการพิมพ์, ๒๕๔๖), หน้า ๑๕๑.

การพัฒนานุเคราะห์ หมายถึง การเตรียมประชาชนสำหรับการมีส่วนร่วมในกระบวนการทางการเมือง โดยเฉพาะประชาชนในระบอบประชาธิปไตย ในด้านเศรษฐศาสตร์ การพัฒนานุเคราะห์ หมายถึง การเพิ่มพูนทุนมนุษย์และการลงทุนในการพัฒนาเศรษฐกิจ เป็นต้น^{๔๗}

วิชัย โสสุวรรณจินดา ได้อธิบายว่า เมื่อพนักงานใหม่ได้เข้าทำงานในองค์กร จำเป็นต้องมีการจัดปฐมนิเทศและฝึกอบรมเพื่อให้ความสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การฝึกอบรมและการพัฒนา พนักงานจึงมีความสำคัญ ในฐานะเครื่องมือ แห่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร^{๔๘}

สำนักงานการศึกษา ศาสนา วัฒนธรรม เขตการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ได้ให้ความสำคัญของการพัฒนานุเคราะห์ว่า เป็นหัวใจสำคัญ ของการบริหารการศึกษา เพราะงานทุกอย่างของโรงเรียนจะดำเนินการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และได้รับผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือไม่ เพียงใด ขึ้นอยู่กับความสามารถและความร่วมมือของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง^{๔๙}

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล กล่าวถึง การพัฒนานุเคราะห์ ว่า มีความหมายกว้างไกลว่าการฝึกอบรมอย่างที่เราได้รับรู้และเข้าใจกัน การพัฒนานุเคราะห์มีความหมายรวมถึงการให้การศึกษา การฝึกอบรม การประเมินผล การปฏิบัติงาน และการวางแผน ระบบความก้าวหน้าในอาชีพการงาน^{๕๐}

สุภาพร พิศาลบุตรและ ยงยุทธ เกษสาคร ได้ให้ความหมายของการพัฒนานุเคราะห์ว่า คือกระบวนการที่จะเพิ่มพูนความรู้ทักษะและความสามารถของบุคคลในสังคมใดสังคมหนึ่งหรือในองค์กรใดองค์กรหนึ่งการพัฒนานุเคราะห์จะครอบคลุมใน๗เรื่องคือการฝึกอบรม การศึกษาและการพัฒนา^{๕๑} ดังนั้นจึงกล่าวสรุปได้ว่าความหมายของการพัฒนานุเคราะห์ กระบวนการที่มีการวางแผนดำเนินการอย่างเป็นระบบในการที่จะเพิ่มพูนความรู้ทักษะและ

^{๔๗} นงนุช วงษ์สุวรรณ, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร : จามจุรีโปรดักท์, ๒๕๔๖), หน้า ๑๗๖.

^{๔๘} วิชัย โสสุวรรณจินดา, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่๑, (กรุงเทพมหานคร : โฟร์เพช, ๒๕๔๖), หน้า ๖๕.

^{๔๙} สำนักพัฒนาการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม เขตการศึกษา ๘ กระทรวงศึกษาธิการ, เอกสารประกอบการฝึกอบรม หลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง ประจำปีงบประมาณ ๒๕๔๓, (กระทรวงศึกษาธิการ : สำนักงานฯ, ๒๕๔๓), หน้า ๕.

^{๕๐} ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี, ๒๕๔๔), หน้า ๑๓๖-๑๓๗.

^{๕๑} สุภาพร พิศาลบุตร และยงยุทธ เกษสาคร, การพัฒนานุเคราะห์และการฝึกอบรม, (กรุงเทพมหานคร : บีเค อินเตอร์พรีนท์ จำกัด, ๒๕๔๕), หน้า ๑๔ – ๒๑.

ความสามารถของบุคลากรในองค์กรให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีและมีประสิทธิภาพเพื่อที่
องค์กรเจริญก้าวหน้าสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรเป็น การดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ
และทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบการให้บุคลากรให้เข้ารับการอบรมพัฒนาวิชาชีพ
การจัดให้มีประชุม อบรม สัมมนา เป็นหมู่คณะ การส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้
พัฒนาการเรียนการสอนโดยการสร้างเครื่องมือและสื่อการเรียนการสอนและการพัฒนาความรู้ให้มี
คุณภาพและเป็นที่น่าพอใจต่อองค์กรที่จะมุ่งเพิ่มพูนความรู้ และประสบการณ์ เพื่อให้ทุกคนใน
หน่วยงานปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น

๔. การบำรุงรักษาบุคลากร

ในการบริหารสถานศึกษาเพื่อให้งานบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายนั้นผู้บริหาร
สถานศึกษาจะต้องใช้ความพยายามทุกวิถีทางที่จะให้งานจัดการศึกษาในสถานศึกษา
ความสำเร็จโดยบุคลากรทำงานอย่างเต็มความสามารถและเต็มศักยภาพที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพ
และเกิดประสิทธิผลกับสถานศึกษาหน้าที่อันสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาก็คือการทำให้บุคลากร
ในสถานศึกษานั้นเกิดความรู้สึกเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้เกิดความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพทุกขั้นตอนทุก
เวลาเพื่อความสำเร็จอย่างแท้จริงการบำรุงรักษาบุคลากร ได้มีผู้รู้ให้ความหมายแนวคิดไว้ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้อธิบายวิธีการพัฒนาและธำรง
รักษาบุคลากรในโรงเรียน ดังนี้

- ๑) สนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรเป็นรายบุคคล ได้รับการพัฒนาอย่าง
สม่ำเสมอ และต่อเนื่อง เช่น การส่งไปฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆ หรือลาศึกษาต่อ
- ๒) จัดให้มีการประชุม อบรม สัมมนาเป็นหมู่คณะในโรงเรียน
- ๓) จัดให้มีการไปศึกษาดูงาน หรือแลกเปลี่ยนบุคลากรภายในกลุ่มโรงเรียน
- ๔) ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาการเรียนการสอนโดยการสร้าง
เครื่องมือ นวัตกรรม สื่อ และการใช้เทคโนโลยีประกอบการเรียนการสอน
- ๕) จัดให้มีการประเมินผล ศึกษาวิจัยในชั้นเรียนการวิเคราะห์และเก็บรวบรวม
ข้อมูลมาปรับปรุงแก้ไข และพัฒนาการเรียนการสอนให้ก้าวหน้าขึ้นไป^{๕๒}

พยอม วงศ์สารศรี ได้อธิบายว่า การธำรงรักษาบุคลากรคือ การที่องค์กรจัดกิจกรรม
ต่างๆ ที่มุ่งป้องกัน พัฒนาและแก้ไขความไม่ปลอดภัยทางด้านร่างกาย และจิตใจ ที่อาจจะเกิดขึ้นใน

^{๕๒} สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, ชุดฝึกอบรมผู้บริหารสถานระดับสูง เล่ม ๔,
(กรุงเทพมหานคร : บริษัทพิมพ์ลาย อิมเมจจิ้ง จำกัด, ๒๕๔๑), หน้า ๒๑.

การทำงานของพนักงาน ทั้งนี้เพื่อธำรงรักษาให้เขาสามารถปฏิบัติงานให้แก่องค์กรด้วยความปลอดภัย^{๕๓}

วิจารณ์ สารัตนะ ได้อธิบายว่า การธำรงรักษานุคลากร เป็นการแสดงสมรรถภาพหนึ่งของผู้บริหาร ในการนำผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการพัฒนา คนอื่นได้ เพื่อเป็นการเพิ่มพูนประสิทธิผลในการทำงานของสมาชิกในองค์กรให้ได้สูงสุด ผู้บริหารจะต้องยึดถือเรื่องนี้เป็นหน้าที่หรือความรับผิดชอบของตนอยู่เสมอและแสดงบทบาทเป็นผู้ฝึกสอนหรือผู้ช่วยเหลือด้วยวิธีการต่างๆ^{๕๔}

สมพงศ์ เกษมสิน ได้ให้ความหมายว่า การบริหารงานที่ดีนั้นควรได้ทั้งงานและน้ำใจ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้ การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ประหยัดที่สุดและเกิดประสิทธิภาพมากที่สุด เพราะเมื่อบุคคลมีความพึงพอใจในการทำงานของตนแล้วเขาจะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เต็มกำลังความสามารถ มีความกระตือรือร้นและขยันหมั่นเพียร ขวัญและกำลังใจในการทำงานก็ดีขึ้น^{๕๕}

สรุปได้ว่า การธำรงรักษานุคลากรเป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อโดยให้นุคลากรมีส่วนร่วม การยกย่องชมเชยบุคลากรที่มีผลงานดีเด่น การติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสม่ำเสมอ การพิจารณาความดีความชอบด้วยความยุติธรรม และการกำหนดระเบียบในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ชัดเจนมีการพัฒนา และแก้ไข ความไม่ปลอดภัยที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงาน ทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ เพื่อธำรงรักษาให้เขาสามารถปฏิบัติงานด้วยความปลอดภัย มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน มีความสุขในการทำงาน ส่งผลให้งานในองค์กรประสบความสำเร็จ

๕. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้กำหนดวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า เป็นหน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหารที่จะต้องดำเนินการให้เป็นไปด้วยความบริสุทธิ์ ยุติธรรม โปร่งใส เพื่อเป็นการสร้างขวัญกำลังใจและกระตุ้น ให้นุคลากร ได้พัฒนางานให้มีคุณภาพ และประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยมีวิธีการประเมินผลดังนี้

^{๕๓} พะยอม วงศ์สารศรี, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : พรานนกการพิมพ์, ๒๕๓๐), หน้า ๒๑๐.

^{๕๔} วิจารณ์ สารัตนะ, การบริหาร หลักการ ทฤษฎี และประเด็นทางการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ์, ๒๕๔๒), หน้า ๘๕.

^{๕๕} สมพงศ์ เกษมสิน, การบริหารบุคคลแผนใหม่, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๑), หน้า ๓๓๗.

๑) ประเมินเพื่อพิจารณาความดีความชอบ การประเมินส่วนนี้ผู้บริหารควรนำระบบเปิดมาใช้ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการ มาถือเป็นหลักปฏิบัติสำหรับข้าราชการ

๒) ประเมินเพื่อเลื่อนตำแหน่ง ผู้บริหารสถานศึกษาควรศึกษาหลักเกณฑ์และประชุมชี้แจงเกี่ยวกับเกณฑ์การประเมินให้ทุกคน ได้รับทราบโดยทั่วกัน เมื่อมีผู้เสนอผลการปฏิบัติงานเพื่อขอเลื่อนตำแหน่ง ผู้บริหารควรประเมินตามความเป็นจริงและด้วยความเป็นธรรม

๓) ประเมินเพื่อพัฒนาบุคลากร เป็นการประเมินศักยภาพการปฏิบัติงาน บุคลากรในด้านพฤติกรรมการทำงานและผลปฏิบัติงาน พร้อมกันนี้ให้ประเมินผลความสามารถด้านเทคโนโลยี ตลอดทั้งการทำสื่อ หรือนวัตกรรมต่างๆ หากพบข้อบกพร่อง ควรเร่งบุคลากรตามความต้องการและจำเป็นต่อไป

๔) ประเมินเพื่อพัฒนางานด้านต่างๆ ของโรงเรียน เช่น การประเมินโครงการที่ตนเองรับผิดชอบ ประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ประเมินงานพิเศษที่รับมอบหมาย เป็นต้น ซึ่งการประเมินเพื่อให้ทราบว่าผลการดำเนินงาน เป็นอย่างไร แล้วจะได้ปรับปรุงแก้ไขสิ่งที่ยังบกพร่องต่อไป^{๕๖}

อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต ด้ชฌกฤ ได้ให้ความหมาย ของการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า เป็นกระบวนการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานด้านต่างๆ ทั้งผลงาน คุณลักษณะ อื่นๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ภายใต้การสังเกต จดบันทึก และประเมิน โดยหัวหน้างานโดยอยู่บนพื้นฐานของเป็นระบบและมีมาตรฐานแบบเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินที่มีประสิทธิภาพ ในทางปฏิบัติให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน^{๕๗} เช่นเดียวกับ วิชัย โสสุวรรณจินดา อธิบายว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การวัดผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ของพนักงานในช่วงระยะเวลาหนึ่ง โดยเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานนั้นกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้^{๕๘}

สมพงศ์ เกษมสิน ให้ความหมายของการประเมินผล การปฏิบัติงานบุคลากรว่า หมายถึง วิธีการใช้ประเมินค่าว่า ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีความสามารถปฏิบัติงานได้เพียงใด โดยพิจารณาจาก

^{๕๖}สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, บริหารศาสตร์ ชุดฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง เล่ม ๔, (กรุงเทพมหานคร : บริษัทคัมปาย อิมเมจจิ่ง จำกัด, ๒๕๔๑), หน้า ๒๓.

^{๕๗}อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต ด้ชฌกฤ, การประเมินผลการปฏิบัติงาน, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพมหานคร : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี, (ไทย-ญี่ปุ่น) ๒๕๔๕), หน้า ๑๓.

^{๕๘}วิชัย โสสุวรรณจินดา, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ ๑, (กรุงเทพมหานคร : โฟร์เฟซ, ๒๕๔๖), หน้า ๕๘.

ปริมาณและคุณภาพของงานที่ผู้บังคับบัญชาได้บันทึกไว้ หรือ จากการสังเกตและวินิจฉัย ระยะเวลาที่กำหนดเพื่อเป็นเครื่องประกอบการพิจารณาในผลประโยชน์ตอบแทนความดีความชอบ แก่ผู้ปฏิบัติงานนั้น^{๕๕}

วิโรจน์ สารัตนะ ได้อธิบายถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า หมายถึง กระบวนการ กำหนด ความคาดหวังในการปฏิบัติงานของคนงาน แล้วมีการวัดผลกับความคาดหวังนั้น แล้วได้ เป็นข้อมูลย้อนกลับให้พวกเขาได้ทราบ โดยมีจุดมุ่งหมายหลักเพื่อให้เป็นแรงกระตุ้นในทางบวก ต่อการปฏิบัติงาน แต่อาจใช้ในจุดมุ่งหมายอื่นได้ด้วย เช่น การเพิ่มค่าจ้าง การวางแผน การ ปฏิบัติงานในอนาคต การกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรมและการพัฒนา และการประเมิน ศักยภาพของบุคคลในการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น^{๕๖}

สุดา สุวรรณภิรมย์ ได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า หมายถึง กระบวนการตัดสินใจ การวินิจฉัยอย่างเป็นระบบที่หน่วยงานจัดทำขึ้นเพื่อวัดผลการปฏิบัติงานของ ผู้ปฏิบัติทั้งด้านคุณลักษณะและผลงานที่ได้ปฏิบัติไปแล้ว เพื่อหาคุณค่าของบุคคลนั้นทั้งในเชิง คุณภาพและเชิงปริมาณภายในช่วงระยะเวลาที่กำหนดว่าเหมาะสมกับมาตรฐาน โดยอยู่บนรากฐาน ของความยุติธรรมและสามารถชี้แจงบอกกล่าวให้ผู้อื่นทราบได้น่าอะไรมาเป็นเครื่องวัดผลใน การปฏิบัติงานของบุคคล^{๕๗}

วรรณรต แสงมณี ได้กล่าวถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานว่าคือ กระบวนการ ประเมินผล สิ่งที่บุคลากรประพฤติปฏิบัติให้แก่องค์การ หรือสิ่งที่องค์การได้รับจากบุคลากรภายใน ช่วงเวลาที่กำหนด จากนั้นป้อนกลับผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรได้รับทราบว่า ปฏิบัติงานได้ผลดีมากน้อยเพียงใดและแนะนำให้บุคลากรรู้ถึงวิธีการที่จะต้องปฏิบัติงาน เพื่อที่จะได้ใช้เปรียบเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติงานขององค์การ การปฏิบัติงานและงานที่ออกมา สามารถที่จะมาวินิจฉัยได้ทัศนคติของบุคลากรไปในทิศทางใด ถ้าใช้อย่างมีประสิทธิภาพแล้วการ

^{๕๕} สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๖), หน้า ๑๕๐.

^{๕๖} วิโรจน์ สารัตนะ, การบริหาร หลักการ ทฤษฎี และประเด็นทางการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์พิทยวิสุทธิ์, ๒๕๔๒), หน้า ๘๒.

^{๕๗} สุดา สุวรรณภิรมย์, เอกสารคำสอนวิชา การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๔๘), หน้า ๑๗๑.

ประเมินผลการปฏิบัติงานก็จะสามารถกระตุ้นการปฏิบัติงานได้ แต่ในทางตรงกันข้าม ถ้าหากใช้อย่างไม่เหมาะสม กระบวนการประเมินผลจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กรได้^{๖๒}

สมชาย หิรัญภิตติ ได้กล่าวถึงสาเหตุที่ต้องมี การประเมินผล การปฏิบัติงานว่ามีสาเหตุ ๓ ประการ คือ การประเมินผลเป็นการจัดหาข้อมูล เพื่อใช้ในการเลื่อนตำแหน่ง และตัดสินใจเกี่ยวกับเงินเดือน การประเมินผล เป็นการให้โอกาสหัวหน้างาน เพื่อทบทวนพฤติกรรม ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของลูกน้อง และการประเมินผลควรมีความสำคัญต่อการวางแผนอาชีพที่มั่นคงของพนักงาน เพราะจะเป็นให้โอกาสที่ดี เพื่อทบทวนอาชีพ ซึ่งจะทำให้พนักงานเห็นจุดแข็งและจุดอ่อนของตนอย่างชัดเจน^{๖๓}

สมาน รังสียกฤษฎ์ ได้อธิบายว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ วิธีผู้บังคับบัญชาได้บันทึก และลงความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในระยะเวลาที่กำหนดไว้ หรือกล่าวอีกในหนึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานก็ คือ วิธีการที่ใช้ประเมินผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนว่ามีความสามารถเพียงใด โดยพิจารณาปริมาณและคุณภาพของงานที่ผู้บังคับบัญชาได้บันทึกไว้ หรือจากการสังเกตและวินิจฉัยตามระยะเวลาที่กำหนด เพื่อเป็นเครื่องประกอบในการพิจารณาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในด้านต่างๆ เช่น การแต่งตั้งบุคลากรเข้าดำรงตำแหน่ง การเลื่อนตำแหน่ง การพิจารณาความดีความชอบประจำปี^{๖๔}

จากความหมายและความสำคัญของนักวิชาการได้ สรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นการวัดผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ โดยการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นการเปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีส่วนร่วม ในการประเมินผลการปฏิบัติงานการนำผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการวางแผนการจัดการศึกษาในปีต่อไป และการแจ้งผลการปฏิบัติงานให้บุคลากรรับทราบโดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อปรับปรุงบุคคลในองค์กรให้เหมาะสมกับงาน และเป็นข้อมูล ในการเลื่อนตำแหน่งหรือโอนย้ายหน่วยงาน เพื่อนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ ในการแก้ไข ปรับปรุงและพัฒนาหน่วยงานให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

^{๖๒}วรณารด แสงมณี, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าคุณทหารลาดกระบัง, ๒๕๔๓), หน้า ๑๓๕.

^{๖๓}สมชาย หิรัญภิตติ, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ ๑, (กรุงเทพมหานคร : บริษัทธีระฟิล์มและ ไซเท็กซ์ จำกัด, ๒๕๔๒), หน้า ๒๐๘.

^{๖๔}สมาน รังสียกฤษฎ์, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๑๗, (กรุงเทพมหานคร : น้้าดังการพิมพ์, ๒๕๓๕), หน้า ๘๗.

๒.๒ แนวคิดเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร ๔

๒.๒.๑ ความหมายและความสำคัญของหลักพรหมวิหาร ๔

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตต์ ปยุตฺโต) ได้กล่าวถึง พรหมวิหารธรรม หมายถึง คุณธรรมสำหรับผู้ใหญ่ นักปกครองหรือผู้บริหาร ๔ ประการ ได้แก่^{๖๕}

๑. เมตตา คือ ความรักปรารถนาดีอยากให้เขามีความสุข มีจิตอันแผ่ไมตรีและคิดทำประโยชน์แก่มนุษย์ทั่วหน้า

๒. กรุณา คือ ความสงสาร คิดช่วยให้พ้นทุกข์ ใฝ่ใจในอันที่จะปลดเปลื้องบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์

๓. มุทิตา คือ ความยินดีในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข มีใจผ่องใสบันเทิงประกอบดีอาการแช่มชื่นเบิกบานอยู่เสมอต่อสัตว์ทั้งหลายผู้ดำรงในปกติสุข พลอยยินดีด้วยเมื่อเขาได้ดีมีสุข เจริญงอกงามยิ่งๆขึ้นไป

๔. อุเบกขา คือ ความวางใจเป็นกลาง ไม่เอนเอียงด้วยรักและชัง พิจารณากรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำแล้วอันควรได้รับทั้งผลดีและชั่วสมควรแก่เหตุอันตนประกอบ พร้อมทั้งวินิจฉัยและปฏิบัติไปตามธรรม รวมทั้งรู้จักวางเฉยสงบใจมองดูในเมื่อไม่มีกิจที่ควรทำ

พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช) ให้ความหมายพรหมวิหาร ๔ ไว้ว่าบุคคลผู้มีคุณธรรมครบถ้วนบริบูรณ์เท่านั้นอันพรหมวิหารธรรมนั้นมี ๔ ประการ คือ^{๖๖}

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

๒. กรุณา ความสงสาร ความเห็นอกเห็นใจต่อเพื่อนมนุษย์ร่วมโลก ยามเห็นผู้อื่นมีความลำบากก็ทนอยู่ไม่ได้ ต้องแสดงออกมาด้วยการเข้าช่วยเหลือจุนด้วยความเต็มใจเสมอ ในทำนองสุขก็สุขด้วยนั่นเอง

๓. มุทิตา ความชื่นชมยินดีในความสำเร็จสมหวังของผู้อื่น ไม่แสดงความอิจฉาริษยาด้วยการทนดูเห็นคนที่เขาได้ดีกว่าตัวไม่ได้ ดูได้จากการไปแสดงไมตรีต่อบุคคลอื่นหรือชื่นชมต่อความสำเร็จของผู้อื่นโดยไม่ต้องบังคับใจ

^{๖๕}พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, พิมพ์ครั้งที่ ๑๖, (กรุงเทพมหานคร : เอส.อาร์.พรินต์ติ้ง แมส โปรดักส์ จำกัด, ๒๕๕๑), หน้า ๑๖๑.

^{๖๖}พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช), พระในบ้าน, (กรุงเทพมหานคร : คณากรรมการพิมพ์, ๒๕๔๑), หน้า ๘-๙.

๔. อุเบกขา ความวางเฉยในเมื่อไม่อาจจะช่วยเหลือเขาได้ไม่ทับถมซ้ำเติม และเมื่อผู้อื่นผิดพลาดหรือได้รับความวิบัติไม่แสดงอาการสมน้ำหน้าเมื่อเขาพลาด เป็นต้น

พจนานุกรม ศัพท์ศาสนาสาทุก อังกฤษ-ไทย ฉบับราชบัณฑิตยสถาน อธิบายความหมายของพรหมวิหาร ๔ ว่าเป็นธรรมหมวดหนึ่งในพระพุทธศาสนา มีความหมายหลายนัย คือ^{๖๓}

๑) เป็นธรรมเครื่องอยู่ของพรหม เครื่องอยู่อย่างพรหมและทำให้พรหมเสมอกับพรหมโดยมุ่งประเด็นที่ว่า เมื่อผู้บำเพ็ญสมาธิ เจริญเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขาแล้ว ย่อมส่งผลให้บรรลุมรรณได้ตามลำดับ

๒) เป็นธรรมเครื่องอยู่ของผู้ประเสริฐธรรมประจำใจอันประเสริฐ ความประพฤติที่ประเสริฐ เมื่อมีธรรม ๔ ประการนี้ประจำใจ ย่อมมีความรักสรรพสัตว์ ปราบณาช่วยเหลือสรรพสัตว์ที่ประสบทุกข์ให้พ้นทุกข์ ไม่ริษยาในความได้ดั่งมีสุขของสรรพสัตว์และวางใจเป็นกลางได้เมื่อช่วยสรรพสัตว์นั้นๆ ไม่สำเร็จ

๓) เป็นธรรมเครื่องอยู่ของผู้เป็นใหญ่ คือ ผู้นำหรือผู้ปกครอง โดยมุ่งให้ผู้นำหรือผู้ปกครองมีความรัก ความปรารถนาดีต่อผู้ได้บังคับบัญชา เป็นพื้นฐานช่วยเหลือเขาเมื่อเขาประสบทุกข์ ยินดีด้วยเมื่อเขาได้รับความสำเร็จ และวางใจเป็นกลางไม่ตกอยู่ในอคติ พรหมวิหาร ๔ เรียกได้อีกอย่างหนึ่งว่า อัปมัญญา ๔ เพราะมุ่งประเด็นที่ว่า แผ่ไปไม่จำกัดในมนุษย์และสัตว์ทั้งหลาย เป็นพรหมวิหารของพระอริยะ

๒.๒.๒ องค์ประกอบของหลักพรหมวิหาร ๔

สมเด็จพระญาณสังวร สมเด็จพระสังฆราช (เจริญ สุวฑฺฒโน) ทรงเรียบเรียงหนังสือชุดรวมธรรมะ ตอนที่๓ ด้วยพรหมวิหาร ๔ สามารถสรุปความได้ว่า พรหมวิหาร ๔ เป็นคุณธรรมสำหรับเป็นที่อยู่ของจิตใจแห่งพรหม คือผู้ใหญ่หรือผู้ประเสริฐ เป็นธรรมเป็นที่อยู่ซึ่งมีทั้งความดีและความสุข โดยให้ผู้ปฏิบัตินำไปใช้ดังนี้ ขั้นแรกให้ปฏิบัติด้วยจิตคิดเกื้อกูลแผ่ออกไปในสัตว์บุคคลทั้งหลาย คือ เมตตาซึ่งมีอาการเป็นความคิดเกื้อกูล ต่อจากนั้นเมื่อได้เห็นหรือได้ยินหรือได้คิดว่าเขามีความทุกข์เดือดร้อนก็ปฏิบัติช่วยบำบัดทุกข์ให้ คือ กรุณาซึ่งมีอาการช่วยบำบัดทุกข์ จากนั้นครั้นได้เห็นเขามีสุขไม่ทุกข์ ก็พลอยยินดีบันเทิงใจ คือ มุทิตาซึ่งมีอาการพลอยยินดี และเมื่อไม่มีกิจที่ควรจะทำต่อไป ก็อุเบกขา คือ ดูอยู่เฉยๆ^{๖๔}

^{๖๓}ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรมศัพท์ศาสนาสาทุกอังกฤษ -ไทยฉบับราชบัณฑิตยสถาน, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : ห้างหุ้นส่วนจำกัด อรุณการพิมพ์, ๒๕๔๘), หน้า ๑๒๐- ๑๒๑.

^{๖๔}สมเด็จพระญาณสังวร สมเด็จพระสังฆราช (เจริญ สุวฑฺฒโน), รวมธรรมะ, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด มหาชน, ๒๕๔๓), หน้า ๑๕๕-๒๐๓.

พระเทพโสภณ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) ได้กล่าวถึงพรหมวิหาร ๔ ซึ่งสามารถสรุปความได้ว่านักบริหารต้องมีพรหมวิหารธรรม คือธรรมสำหรับผู้ใหญ่ ๔ ประการ เพราะเมตตาจะทำให้นักบริหารรู้จักมองแง่ดีของเพื่อนร่วมงานและจดจำไว้เพื่อจะได้ใช้คนให้เหมาะสมกับลักษณะที่ดีของเขา กรุณาจะทำให้นักบริหารเปิดใจกว้างรับฟังปัญหาของคนอื่น มุทิตาทำให้นักบริหารส่งเสริมคนทำงานมีโอกาสพัฒนาความรู้ความสามารถจนได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นและอุเบกขาจะทำให้ผู้บริหารมีความยุติธรรมในการให้รางวัลและโทษ โดยรู้เท่าทันคนร่วมงานทุกคน^{๖๕}

บุญมี แท่นแก้วให้ความหมายของพรหมวิหารธรรมทั้ง ๔ ประการดังนี้^{๖๖}

๑.เมตตา หมายถึง ความรัก คือ ความปรารถนาดีมีไมตรีจิต ต้องการความช่วยเหลือให้ทุกคนประสบประโยชน์และความสุข

๒.กรุณา หมายถึง ความสงสาร คือ อยากช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความทุกข์โศกในอันที่จะปลดปล่อยความทุกข์ยากเดือดร้อนของคนและสัตว์ทั้งปวง

๓.มุทิตา คือ ความเบิกบานพลอยยินดีเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข ก็มีจิตใจแช่มชื่นเบิกบานเมื่อเห็นเขาประสบความสำเร็จอกงามยิ่งขึ้นไปก็พลอยยินดีปรีดาปราโมทย์บันเทิงใจด้วย

๔.อุเบกขา หมายถึง ความมีใจเป็นกลาง คือ มองตามความเป็นจริงโดยวางจิตเรียบสม่ำเสมอ มั่นคง แน่วแน่ เทียงตรงดุจตราขึง มองเห็นการที่บุคคลจะได้รับผลดีหรือชั่วสมควรแก่เหตุที่ตนประกอบ พร้อมทั้งจะวินิจฉัยวางตนและปฏิบัติไปตามความเที่ยงธรรม

ปัญญานันทภิกขุ (ปิ่น ปลูกานนฺโท) กล่าวถึง พรหมวิหารว่า^{๖๗} เป็นหลักใจ ได้แก่ ผู้ใหญ่ที่ดีย่อมดำรงตนมั่นคงอยู่ในพรหมวิหาร ๔ ประการเป็นประจำในผู้น้อยเป็นนิจ คือมีเมตตารักใคร่ปรารถนาให้ผู้น้อยได้รับความร่มเย็นเป็นสุขโดยทั่วกัน ๑ กรุณาสงสารช่วยเหลือผู้ที่ทุกข์ยากจนเต็มความสามารถ ๑ มุทิตา พลอยยินดีที่มีความเจริญขึ้น แม้จะได้รับยกย่องดีกว่าตนก็ไม่คิดริษยา ๑ อุเบกขาวางตนเฉยๆในเวลาที่เห็นผู้น้อยต้องได้รับโทษหรือรับความวิบัติที่ตนไม่สามารถจะช่วยได้ หรือตนช่วยแล้วแต่ไม่สำเร็จ ๑

แก้ว ขิดตะขบ ได้ให้ความหมายของพรหมวิหาร ๔ ไว้ว่า พรหมวิหาร ๔ หมายถึง ธรรมเป็นเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ ธรรมประจำใจอันประเสริฐ หลักความประพฤติที่ประเสริฐบริสุทธิ ธรรมที่ต้องมีไว้เป็นหลักและกำกับความประพฤติให้เป็นไปโดยชอบ ถูกต้องตามทำนอง

^{๖๕}พระเทพโสภณ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), ศาสตราจารย์พิเศษ, มณีแห่งปัญญา, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภา และสถาบันสันติธรรม, ๒๕๓๕), หน้า ๔๓-๔๕.

^{๖๖}บุญมี แท่นแก้ว, จริยศาสตร์, (กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๓๕), หน้า ๑๓๓.

^{๖๗}ปัญญานันทภิกขุ (ปิ่น ปลูกานนฺโท), หน้าที่ของคน (ฉบับสมบูรณ์), (กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภา, ๒๕๔๑), หน้า ๑๘๘.

ธรรมจึงจะชื่อว่าดำเนินจิตหมดจดและปฏิบัติตนต่อมนุษย์และสัตว์ทั้งหลายโดยชอบ ประกอบด้วย ๔ อย่าง คือ^{๗๒}

๑. เมตตา ความรักใคร่ปรารถนาจะให้เขาเป็นสุข คำว่า “เมตตา” หมายถึง ความสนิทสนม คือ ความรักใคร่ที่เว้นจากราคะ ความกำหนดได้แก่ความปรารถนาให้เกิดความสุขความเจริญแก่ผู้อื่น ความปรารถนาคืออยากให้มีความสุข ความมีจิตอันแผ่ไมตรีและคิดทำประโยชน์แก่มนุษย์และสัตว์ทั่วหน้า

๒. กรุณา ความสงสาร คิดจะช่วยให้เขาพ้นทุกข์ คำว่า “กรุณา” หมายถึง ความห่วงใยเมื่อเห็นผู้อื่นได้รับทุกข์ร้อน ได้แก่ปรารถนาเพื่อจะปลดเปลื้องความทุกข์ร้อนของเขาหรือความสงสารคิดจะช่วยให้พ้นทุกข์ ความไฝ่ฝันในอันที่จะปลดเปลื้องบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์

๓. มุทิตา ความพลอยยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี คำว่า “มุทิตา” หมายถึง ความชื่นบานได้แก่ความพลอยยินดีในเมื่อผู้อื่นได้ดี หรือความยินดีในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข มีจิตใจพ่องใสบันเทิงประกอบด้วยอาการแช่มชื่นเบิกบานอยู่เสมอต่อสรรพสัตว์ผู้ดำรงในปกติสุข พลอยยินดีด้วยเมื่อเขาได้ดีมีสุขเจริญงอกงามยิ่งขึ้นไป

๔. อุเบกขา ความวางเฉย ไม่ดีใจไม่เสียใจเมื่อผู้อื่นถึงความวิบัติ คำว่า “อุเบกขา” หมายถึง ความวางเฉย ได้แก่ วางตนเป็นกลางในเมื่อจะแผ่เมตตาไปถึงไม่สมควร เช่น เอาใจช่วยโจรเป็นต้น หรือความวางใจเป็นกลางอันจะให้ดำรงอยู่ในธรรมตามที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา มีเรียบตรงเที่ยงธรรมคุชตราชัง ไม่เอนเอียงด้วยรักและชังพิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำแล้วอันควรได้รับผลดีหรือชั่ว สมควรแก่เหตุอันประกอบพร้อมที่จะวินิจฉัยและปฏิบัติไปตามธรรม รวมทั้งรู้จักวางเฉยสงบใจมองดูในเมื่อไม่มีจิตที่ควรทำเพราะเขาได้รับผิดชอบตนได้ดี เขาสมควรรับผิดชอบตนเองหรือเขาได้รับผลอันสมควรกับความรับผิดชอบของตน

พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช) ให้ความหมายพรหมวิหาร ๔ ไว้ว่าบุคคลผู้มีคุณธรรมครบถ้วนบริบูรณ์เท่านั้นอันพรหมวิหารธรรมนั้นมี ๔ ประการ คือ^{๗๓}

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

^{๗๒} แก้ว ชิดตะขบ, *รวมวิชาธรรมศึกษา ชั้นตรี*, (ตามหลักสูตรของสนามหลวงแผนกธรรม พ.ศ. ๒๕๔๖), (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๔๗), หน้า ๕๓-๕๔.

^{๗๓} พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช), *พระอินบ้าน*, (กรุงเทพมหานคร : ศาสนาธรรมการพิมพ์, ๒๕๔๑), หน้า ๘-๙.

๒. กรุณา ความสงสาร ความเห็นอกเห็นใจต่อเพื่อนมนุษย์ร่วมโลก ยามเห็นผู้อื่นมีความลำบากก็ทนอยู่ไม่ได้ ต้องแสดงออกมาด้วยการเข้าช่วยเหลือเจือจุนด้วยความเต็มใจเสมอ ในทำนองสุขก็สุขด้วยนั่นเอง

๓. มุทิตา ความชื่นชมยินดีในความสำเร็จสมหวังของผู้อื่น ไม่แสดงความอิจฉาริษยาด้วยการทนดูเห็นคนที่เขาได้ดีกว่าตัวไม่ได้ คูได้จากการไปแสดงไมตรีต่อบุคคลอื่นหรือชื่นชมต่อความสำเร็จของผู้อื่นโดยไม่ต้องบังคับใจ

๔. อุเบกขา ความวางเฉยในเมื่อไม่อาจจะช่วยเหลือเขาได้ไม่ทับถมซ้ำเติม และเมื่อผู้อื่นผิดพลาดหรือได้รับความวิบัติไม่แสดงอาการสมน้ำหน้าเมื่อเขาพลาด เป็นต้น

จิตร ธานี ได้ให้แนวคิดพรหมวิหาร ๔ ว่า พระพุทธศาสนาเปรียบความรักความปรารถนาดีของบุพการี (บุพการี คือบุคคลผู้อุปการะก่อน) ที่มีต่อบุตรกับหลักธรรม “พรหมวิหาร ๔” ประกอบไปด้วย^{๑๔}

๑. เมตตา ความรักใคร่ความคิดที่ปรารถนาให้ผู้อื่นเป็นสุข

๒. กรุณา ความสงสาร ปรารถนาให้ผู้อื่นปราศจากทุกข์

๓. มุทิตา ความพลอยยินดีเมื่อผู้อื่นได้รับ

๔. อุเบกขา ความวางเฉย ไม่ดีใจเสียใจเมื่อผู้อื่นถึงภัยพิบัติ

สมหวัง วิทยาปัญญานนท์ กล่าวถึง พรหมวิหาร ๔ ว่า^{๑๕} เป็นธรรมอันเป็นที่อยู่ของพรหม ประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา เหมาะสำหรับผู้ใหญ่ ผู้นำ นักปกครอง ผู้จัดการ เมตตาเป็นการทำให้ผู้อื่นสุขยิ่งขึ้น กรุณาเป็นการช่วยแก้ไขให้เขาพ้นทุกข์ที่มีอยู่ มุทิตาเป็นการพลอยยินดีเมื่อเขาได้ดี และอุเบกขาเมื่อเขาเกิดประสบสิ่งไม่ดีก็ไม่ซ้ำเติมเขา ให้วางใจเป็นกลาง เป็นการประยุกต์พรหมวิหารมาใช้ในเชิงธุรกิจอย่างเป็นระบบ

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตต์ ปยุตฺโต) ได้กล่าวถึง พรหมวิหารธรรม หมายถึง คุณธรรมสำหรับผู้ใหญ่ นักปกครองหรือผู้บริหาร ๔ ประการ ได้แก่^{๑๖}

๑. เมตตา คือ ความรัก ปรารถนาดีอยากให้เขามีความสุข มีจิตอันแผ่ไมตรีและคิดทำประโยชน์แก่มนุษย์ทั่วหน้า

^{๑๔}จิตร ธานี, พรหมวิหาร ๔, (ออนไลน์), แหล่งที่มา : <http://www.jitdrathanee.com>, (๒๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๖).

^{๑๕}สมหวัง วิทยาปัญญานนท์, การจัดการธุรกิจด้วยพรหมวิหารธรรม, (ออนไลน์), แหล่งที่มา : <http://www.budmgt.com>, (๒๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๖).

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

๒. กรุณา คือ ความสงสาร คิดช่วยให้พ้นทุกข์ ใฝ่ใจในอันที่จะปลดปล่อยบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์

๓. มุทิตา คือ ความยินดีในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข มีใจผ่องใสบันเทิงประกอบด้วยความชื่นบานอยู่เสมอต่อสัตว์ทั้งหลายผู้ดำรงในปกติสุข พลอยยินดีด้วยเมื่อเขาได้ดีมีสุข เจริญอกงามยิ่งขึ้นไป

๔. อุเบกขา คือ ความวางใจเป็นกลาง ไม่เอนเอียงด้วยรักและชัง พิจารณากรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำแล้วอันควรได้รับทั้งผลดีและชั่วสมควรแก่เหตุอันตนประกอบ พร้อมทั้งจะวินิจฉัยและปฏิบัติไปตามธรรม รวมทั้งรู้จักวางเฉยสงบใจมองดูในเมื่อไม่มีกิจที่ควรทำ

๒.๔ การบริหารบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔

การใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ต่อการบริหารงาน โดยผู้วิจัยขอนำเสนอรายละเอียดต่อไปนี้ พรหมวิหาร ๔ หมายถึง ธรรมประจำตนอันประเสริฐ อันเป็นหลักความพหุติที่ประเสริฐ บริสุทธิ์เป็นธรรมเครื่องอย่างประเสริฐ ซึ่งเป็นหลักธรรมประจำใจเกี่ยวกับความพหุติเป็นธรรมที่ส่งเสริมในการปกครองมี ๔ องค์ประกอบดังนี้

๑. เมตตา แปลว่า ความรักใคร่ปรารถนาดีมีไมตรีจิต หมายถึง การคิดช่วยเหลือให้ทุกคนประสบแต่ประโยชน์และมีความสุขโดยทั่วหน้ากัน จุดมุ่งหมายที่แท้จริงของเมตตา คือ การฝึกอบรมจิตใจเป็นสำคัญ คือ ฝึกจิตใจให้มีความเยือกเย็น เมตตาต่อสรรพสัตว์ทั่วหน้า

๒. กรุณา แปลว่า ความสงสาร หมายถึง การคิดจะช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความทุกข์ เดือดร้อนได้แก่ใฝ่ใจที่จะปลดปล่อยบำบัดทุกข์ ความเดือดร้อนของผู้อื่นและสัตว์ทั้งปวงในการปฏิบัติเกี่ยวกับกรุณาเริ่มจากปลูกฝังความสงสารให้กับผู้อื่น ได้รับความลำบากเกิดขึ้นในใจเมื่อมีความกรุณาในใจแล้ว การแสดงออกย่อมจะเกิดขึ้นตามแต่เหตุการณ์นั้นๆ เช่นการช่วยเหลือคนกำพร้าอนาถา ความกรุณาเป็นคุณธรรมสำคัญ ที่จะทำให้นักเลขาสละพร้อมที่จะทำทุกอย่างเพื่อช่วยเหลือผู้อื่น ได้รับความสุขคุณธรรมข้อนี้แสดงว่าผู้พหุติจะต้องมีฐานคุณธรรมเมตตาสูงมาก

๓. มุทิตา แปลว่า ความชื่นบาน หมายถึง ความพลอยยินดีด้วยในเรื่องเห็นผู้อื่นได้ดี มุทิตานี้เป็นธรรมของผู้มีลักษณะใจกว้างขวาง ยินดีต่อความดีของผู้อื่น นับได้ว่าเป็นการทำบุญหรือความดีอย่างหนึ่งนอกจากนี้ ยังหมายถึงในการสนับสนุน แก่ผู้สร้างสรรค์ประดิษฐ์สิ่งต่างๆ เพื่อประโยชน์ของสังคมด้วย

๔. อุเบกขา แปลว่าการวางใจเป็นกลาง โดยพิจารณาข้อเท็จจริง หมายถึงในการตัดสินใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ควรพิจารณาด้วยปัญญาไม่เผลอและเที่ยงธรรม แล้วปฏิบัติลงด้วยความเยือกเย็นสุขุมรอบคอบสามารถดำรงมั่นรักษาความถูกต้อง หรือความยุติธรรมไว้ได้

พระธรรมปิฎก กล่าวการบริหารโดยมีหลักธรรมพรหมวิหาร ๔ จะเป็นการบริหารที่มีคุณธรรมดำเนินการปกครองด้วยความเป็นธรรม ทำให้สังคมมีสุข คุณธรรม ๔ อย่างนี้ส่งเสริมการบริหารสนับสนุนการบริหารด้วยความเรียบร้อยสมประสงค์ ในการที่ผู้บริหารจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น ผู้บริหารจะต้องมีคุณธรรมในการประพฤติปฏิบัติด้วยเพื่อให้ผู้ตามเกิดความเลื่อมใสศรัทธาและให้ความร่วมมือในการปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ด้วยดี^{๑๑} ผู้บริหารถ้าปฏิบัติตามหลักของพรหมวิหาร ๔ จะเป็นผู้มีนิสัยอย่างนี้

๑. เป็นคนใจกว้างขวาง เชื้อกเย็น ไม่เป็นพิษเป็นภัยแก่ใคร

๒. บุคลิคน่านิยมนับถือ เป็นที่พึ่งของสังคม

๓. มีน้ำใจประเสริฐ เปี่ยมด้วยมนุษยธรรม มองโลกในแง่ดี ทำให้มีชื่อเสียงดีเด่น ชีวิตผาสุกในทุกที่

ด้วยหลักธรรมพรหมวิหาร ๔ นี้ เป็นหลักธรรมที่มีความสำคัญต่อการบริหารมา โดยเฉพาะกับหัวหน้า ดังนั้นการที่หัวหน้าจะนำหลักธรรมนี้มาใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชามาพิจารณาสถานการณ์ที่จะนำหลักธรรมนี้มาใช้ ดังนี้

๑. เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ปกติ หัวหน้าควรมีเมตตา หมายถึง การให้ความความปรารถนาดี มีความปรารถนาให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสุข

๒. เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาตกต่ำกว่าเดิม ได้รับความเดือดร้อน เป็นทุกข์ หัวหน้า ต้องมีความกรุณา หมายถึง การมีความรู้สึกห่วงใย เมื่อเห็นผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับความเดือดร้อน และหัวหน้ามีความต้องการที่จะช่วยให้บุคคลนั้นหมดทุกข์

๓. เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาดีขึ้น ประสบความสำเร็จ หัวหน้าควรมี มุทิตา หมายถึง มี ความ ปิติยินดี กับความสุขของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย และคอยให้การสนับสนุนส่งเสริมให้ดียิ่งขึ้น

๔. ในกรณีที่มีการรักษาความถูกต้อง ชอบทำตามหลักการและกฎเกณฑ์หัวหน้า ควรมีอุเบกขา หมายถึง การที่วางใจเป็นกลาง แต่ยังคงอยู่ใกล้ ๆ กับผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ไม่เข้าไป ก้าวเข้าเพื่อให้ความถูกต้องชอบธรรมนั้นยังคงอยู่ต่อไป

ดังนั้นการบริหารโดยใช้หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารงานมหาวิทยาลัยของรัฐ ที่ดินนั้นจะส่งผลให้เกิดความประทับใจต่อผู้ร่วมงาน เกิดขวัญกำลังใจและแรงจูงใจในการทำงาน อย่างดียิ่งอันจะนำไปสู่การทำงานให้เกิดผลสำเร็จ ตามเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้และดำเนินไปด้วยดี ดังนั้นเพื่อให้สามารถครองใจคนในการปฏิบัติงานใด ๆ ผู้บริหารจึงต้องมีทั้ง ความเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขาอย่างครบถ้วน สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

^{๑๑}พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต), พุทธธรรม, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๒), หน้า ๓๓-๔๘.

พรหมวิหาร ๔ เป็นหลักธรรมอย่างหนึ่งในพุทธศาสนาที่นำมาปฏิบัติเพื่อความสงบสุขของสังคม เพราะเป็นธรรมเครื่องอบรมจิตใจให้สงบ พัฒนาให้ประเสริฐขึ้นซึ่งหลักธรรมดังกล่าวแบ่งออกเป็น ๔ ด้านคือ

๑. ด้านเมตตา คือ การแสดงออกถึง ความรัก ความปรารถนาดี ไม่ตรีจิต เป็นความคิดช่วยเหลือให้ทุกคนประสบแต่ประโยชน์และมีความสุขโดยทั่ว ๆ กัน อันเป็นความคิดที่มีต่อผู้ได้บังคับบัญชาในภาวะปกติ

๒. ด้านกรุณา คือ การแสดงออกถึงความสงสาร หมายถึง การคิดจะช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความเดือดร้อนทั้งทางกายและใจในภาวะที่ได้รับความสะดวกเป็นทุกข์แต่ต้องการความช่วยเหลือโดยเป็นการช่วยเหลือที่ถูกต้อง ไม่เบียดเบียนใครรวมทั้งตนเอง

๓. ด้านมุทิตา คือ การแสดงออกถึง ความชื่นบาน เป็นความพลอยยินดีเมื่อเห็นผู้อื่นได้ดี อันมีความคิดรู้สึกเมื่อผู้ได้บังคับบัญชามีความก้าวหน้า มีความสุข อันเป็นความดีแท้ เช่น ได้ลาภยศมาโดยบริสุทธิ์ มิได้โกงหรือเบียดเบียนใคร รวมถึงดเว้นความริษยาอิจฉาผู้อื่นเพราะนึกเห็นแก่ตัว

๔. ด้านอุเบกขา คือ การแสดงออกถึง การวางใจเป็นกลาง โดยพิจารณาข้อเท็จจริงเมื่อตัดสินใจในเรื่องใดๆแล้ว ควรพิจารณาใคร่ครวญด้วยปัญญา มีเหตุผล ถูกต้องและเที่ยงธรรม อันเป็นการรักษาความถูกต้อง ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์เพื่อผดุงไว้ซึ่งความถูกต้อง

สุพล เครือมโนรมย์ ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของบุคลากร มีนักการศึกษากล่าวไว้กันมากมาย ซึ่งมีทักษะที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหารมาและผลจากการศึกษาและวิจัยของนักวิชาการทั้งของไทยและต่างประเทศ เช่น กล่าวว่านักบริหารที่ดีควรมีคุณลักษณะดังนี้^{๒๖}

ก. ด้านเมตตา

๑. มีการเสียสละอย่างปราศจากการเห็นแก่ตัว

๒. เป็นบุคคลที่มีชื่อเสียงเกียรติคุณดี

๓. มีความจริงใจ

๔. มีความรอบรู้ในวิชาการ

๕. มีความรักและห่วงใยผู้ร่วมงาน

๖. เป็นผู้นำที่ดี รับผิดชอบต่อหน้าที่อุทิศตนและเวลาให้สถานศึกษาอย่าง

เต็มที่

^{๒๖}สุพล เครือมโนรมย์, “การใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่”, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๓), หน้า ๑๗.

๑. เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เคารพในสิทธิ์และศักดิ์ศรี

ข. ด้านกรุณา

๑. มีประสบการณ์มาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งประสบการณ์ที่เกี่ยวกับการที่เคยถูกครองบังคับบัญชาจากหัวหน้าแบบต่างๆ เพื่อที่ได้ทักษะในการปกครองบังคับบัญชาผู้อื่น

๒. มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ให้แก่ผู้อื่น

๓. เปิดโอกาสให้บุคคลจำนวนมาก หรือบุคคลหลายๆคน เข้ามามีส่วนร่วมในการกระทำโดยไม่ทำงานตามลำพัง ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น

๔. เป็นผู้ทำหน้าที่ประสานผลประโยชน์ บริการแก่ผู้อื่นทุกๆคนในการที่จะช่วยให้เขาดำเนินงานต่างๆในการให้การศึกษาได้ผลและมีประสิทธิภาพมากที่สุด

๕. เป็นผู้เสียสละทุกอย่างเพื่อให้การศึกษาแก่ประชาชนและเพื่อให้สังคมดีขึ้น

๖. เป็นผู้มีความสามารถส่งเสริมและสนับสนุนในการทำงานเป็นทีม

๗. เป็นผู้ศึกษาหาความรู้ ความสามารถ และมีความเข้าใจหลักสูตร กระบวนการจัดการเรียนการสอน การแนะแนว การวัดผล และประเมินผล ตลอดจนสามารถจัดระบบการนิเทศศึกษาภายในได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ค. ด้านมุทิตา

๑. มีความกระตือรือร้น เป็นมิตร และมองโลกในแง่ดี

๒. ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงานและผู้อื่น

๓. ต้องรู้จักยกย่อง ชมเชยผู้ร่วมงานที่ทำความดีตามความเหมาะสม

๔. เผยแพร่ผลงานที่ดีของผู้ร่วมงานทุกคน

๕. ชื่นชมผลงานการปฏิบัติงานของบุคคลอื่นด้วยความบริสุทธิ์ใจ

๖. เป็นกำลังใจให้ผู้ร่วมงานหรือบุคคลอื่นประสบความสำเร็จในงานที่ได้รับ

มอบหมาย

ง. ด้านอุเบกขา

๑. มีความเฉลียวฉลาด มีไหวพริบทันคน

๒. มีความสามารถรอบด้าน

๓. มีความเชื่อมั่นในตัวเองไม่โลเล

๔. มีกำลังกายและพลังประสาทมั่นคง

๕. มีความเด็ดเดี่ยวในการตัดสินใจ

๖. มีความยุติธรรม มีเหตุผลและวางตัวเป็นกลางอย่างสม่ำเสมอ

๗. ซื่อสัตย์ต่อตนเอง หน่วยงาน และผู้อื่น

๘. เกลียดฉลาด แต่ไม่อวดฉลาด

๙. กล่าวหาญทั้งกายและใจ กล่าวเพชฌัญญ์กับเหตุการณ์ร้อนหรือหนาว สามารถควบคุมจิตใจตนเองได้ กล่าวตัดสินใจว่าถูกต้องและยืนหยัดอย่างไม่สะทกสะท้าน

๑๐. มีความคิดริเริ่ม ทำให้งานต่างๆ ก้าวหน้าอยู่เสมอ เป็นผู้ที่สำรวจตนเองและพัฒนาหน้าที่ของตนเองได้คืออยู่เสมอ คิดและวางแผนการงานไว้อย่างล่วงหน้า

๑๑. มีความยุติธรรม เมื่อผู้น้อยเกิดความรู้สึกว่า ไม่ได้ได้รับความยุติธรรม เมื่อนั้นขวัญของเขาจะเสื่อมลงทันที อย่างไรก็ตามก็อย่าแสดงความใกล้ชิดกับใครจนออกนอกหน้า

๑๒. วางตัวดี การประพฤติปฏิบัติให้ประทับใจแก่ผู้น้อย แต่งกายสะอาด

๑๓. ปฏิบัติงานอย่างเป็นทีม ให้ทำงานแทนกันได้

ดังนั้นคุณสมบัติของบุคลากรที่ดึนั้น จะส่งผลให้การบริหารงานเป็นไปด้วยดี และจากแนวคิดที่ได้สรุปมานั้น ผู้บริหารสถานศึกษาใดสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างครบถ้วนจะถือได้ว่าเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสมบูรณ์ในหลัก รหมวิหาร ๔ ในขณะเดียวกัน ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องนำเอาหลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ด้านอุเบกขา มาใช้ในการบริหารงานปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานทุกคน เสมอภาคกันด้วยความยุติธรรมอีกอย่างหนึ่ง ผู้บริหารต้องรู้เท่าทันกับผู้ร่วมงานทุกคน และในบางสถานการณ์ จำเป็นต้องวางเฉยเป็นกลางรู้เท่าทัน

สรุป พรหมวิหาร หมายถึง หลักธรรมหนึ่งของพระพุทธศาสนาที่สอนให้ประพฤติปฏิบัติ หรือควบคุม กำกับทางจิตใจของมนุษย์ให้อยู่กับสังคมในโลกปัจจุบัน โดยการแสดงออกในด้านความรัก ความปรารถนาให้ทุกคนมีความสุขและให้มีจิตใจสงสาร คิดช่วยเหลือผู้อื่น รวมทั้งสัตว์ทั้งหลายให้พ้นทุกข์ รวมถึงจิตใจ พลอยยินดีกับคนที่เขาได้มีความสุข รวมถึงอาการที่แสดงออกด้วยความเที่ยงตรง เที่ยงธรรม ไม่ลำเอียง ด้วยรักและซังใคร ทำดีได้ดี ทำชั่ว ได้ชั่ว ผู้ใดมีพรหมวิหาร ๔ ผู้นั้นย่อมมีจิตใจที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ ของตนเองและผู้อื่นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาควรแสดงออกต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ถึงการมีเมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ก่อให้เกิดศรัทธาแก่ครู เพื่อนร่วมงานและชุมชน ตลอดจนการบริหารบุคคลด้วยความเป็นธรรม วางระเบียบและวิธีการให้คุณให้โทษ ให้รางวัลด้วยความเป็นธรรม

๒.๔ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ไพบูลย์ คุณชมภู ได้ศึกษา การบริหารงานบุคลากรของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดลำพูน พบว่า^{๓๕} มีการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคลากรในเรื่อง ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน กำหนดหน้าที่ของแต่ละคนไว้ชัดเจน มีการกำหนดนโยบายในการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนได้ศึกษา หาความรู้เพิ่มเติมทั้งทางการศึกษาต่อหรือการอบรม เพื่อพัฒนาตนเอง มีการให้ความรู้ เรื่อง ระเบียบวินัยแก่บุคลากร ตลอดจนส่งเสริมให้ทุกคนได้ปฏิบัติงานให้อยู่ในระเบียบวินัย มีการกำหนดนโยบายชัดเจนในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างยุติธรรม และมีการนำผลการประเมินไปใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนในปีต่อไป ส่วนปัญหาที่พบคือ บุคลากรมีไม่เพียงพอ ครูสายผู้สอนมีงานที่รับผิดชอบมาก นอกจากการสอนปกติ ขาดงบประมาณสนับสนุนในการพัฒนาบุคลากร บุคลากรไม่มีวินัยในตนเอง และการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่มีหลักเกณฑ์ที่แน่นอน

สนิท สายปิ่นตา ได้ศึกษา การบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอเวียงป่าเป้า จังหวัดเชียงราย พบว่า ครูผู้สอนส่วนใหญ่ มีการปฏิบัติงานทุกงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคลากร สำหรับปัญหาที่พบ คือ ขาดแคลนบุคลากร ทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้ บุคลากรรับผิดชอบงานหลายด้านทำให้การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ มีข้อจำกัดด้านเวลา และงบประมาณ ผู้บริหารไม่มีความหนักแน่น ไม่มีความจริงใจ และไม่ยกย่องชมเชยบุคลากรที่ปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ และขาดการวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ชัดเจน ส่วนข้อเสนอแนะพบว่า ควรวางแผนและจัดเก็บข้อมูลบุคลากรอย่างเป็นระบบ ควรศึกษาขอบข่ายของงานก่อนที่จะมอบหมายให้บุคลากรปฏิบัติ และผู้บริหารควรสร้างความตระหนักให้บุคลากรเห็นความจำเป็นที่ต้องพัฒนาตนเอง^{๓๖}

พันธุ์นิภา แยมขุติ ได้ศึกษาการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนเทคโนโลยีหมู่บ้านครูภาคเหนือ พบว่า ปัญหาที่มีต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร คือ การได้รับข้อมูลข่าวสารความรู้ใหม่

^{๓๕}ไพบูลย์ คุณชมภู, “การบริหารงานบุคลากรของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดลำพูน”, การศึกษาค้นคว้าแบบอิสระ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๕), หน้า, บทคัดย่อ.

^{๓๖}สนิท สายปิ่นตา, “การบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอเวียงป่าเป้า จังหวัดเชียงราย”, การศึกษาค้นคว้าแบบอิสระ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๕), หน้า ก.

ๆ การใช้อุปกรณ์เครื่องมือที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบ การได้รับการฝึกอบรมสัมมนาเฉพาะสาขาวิชา การใช้ระบบสารสนเทศ อินเทอร์เน็ต และการใช้ภาษาต่างประเทศ ด้านการพัฒนาบุคลากรควรเน้นเนื้อหาสาระและประสบการณ์ด้านทักษะความรู้ ความสามารถเฉพาะด้านการใช้เครื่องมือที่เป็นนวัตกรรมใหม่ ๆ รูปแบบการพัฒนาบุคลากรมีความต้องการ การประชุมปฏิบัติการ การศึกษาต่อ การสัมมนา และการทัศนศึกษาดูงาน^{๔๑}

สมบุรณ์ ธรรมลังกา ได้ศึกษา การบริหารงานบุคลากรโรงเรียนเอกชนในจังหวัดเชียงราย พบว่า การบริหารงานบุคลากรโรงเรียนเอกชนในจังหวัดเชียงรายในด้านโครงสร้างการบริหารงานบุคลากร ได้จัดทำแผนภูมิโครงสร้างและนำเสนอหรือเปิดเผยไว้ปรากฏชัดเจนมีการวางแผนกรอบอัตรากำลังไว้ล่วงหน้า กำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรในโรงเรียนได้อย่างเหมาะสม ได้จัดทำและจัดเก็บทะเบียนประวัติบุคลากร ส่วนในด้านการสรรหาบุคลากรได้มีการแต่งตั้ง คณะกรรมการร่วมกับผู้บริหารโรงเรียน พิจารณาสรรหาจากบุคลากรที่มีความสามารถตรงตามความต้องการ สำหรับด้านการพัฒนาบุคลากรได้มีการอบรมระยะสั้นเป็นประจำทุกปี ให้ครูมีส่วนร่วมในการ วางแผนพัฒนาบุคลากร ส่วนด้านการธำรงรักษาบุคลากรได้จัดสวัสดิการให้เพียงพอกับความต้องการของบุคลากร ได้พิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนให้แก่บุคลากรอย่างยุติธรรม และได้สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานสำหรับด้านการให้พ้นจากงานได้ดำเนินการโดยแจ้งเหตุแห่งการพ้นจากงานให้ทราบล่วงหน้า และได้จัดสวัสดิการด้านต่าง ๆ ให้แก่บุคลากรที่พ้นจากงานอย่างเหมาะสม^{๔๒}

กรรณิการ์ กงแก้ว ได้ศึกษาเรื่อง “ความต้องการพัฒนาบุคลากรของอาจารย์มหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น” ประจำปีการศึกษา ๒๕๕๐ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ อาจารย์ประจำปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น จำนวน ๖๐ คน ผลการวิจัยพบว่า^{๔๓} อาจารย์ส่วนใหญ่เห็นความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรและต้องการพัฒนาอย่างต่อเนื่องทุก แต่ นโยบายการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยยังไม่ชัดเจน และการจัดสรรงบประมาณยังไม่เพียงพอ กับความต้องการ นอกจากนี้อาจารย์ต้องการความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบ เงินเดือนและสวัสดิการที่ดีขึ้น ต้องการฝึกอบรมสัมมนา การศึกษาดูงานทั้งภายในและภายนอก

^{๔๑} พันธุ์นิภา แยมชุตติ, “การพัฒนาบุคลากรโรงเรียนเทคโนโลยีหมู่บ้านภาคเหนือ”, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๔), หน้า ข.

^{๔๒} สมบุรณ์ ธรรมลังกา, “การบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเอกชนในจังหวัดเชียงราย”, การศึกษาค้นคว้าแบบอิสระ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๑), หน้า ข.

^{๔๓} กรรณิการ์ กงแก้ว, “ความต้องการพัฒนาบุคลากรของอาจารย์มหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น”, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๕๐), หน้า ก.

อย่างน้อยปีละ ๑ – ๒ ครั้ง ต้องการศึกษาต่อในระดับปริญญาเอก ซึ่งมหาวิทยาลัยควรจัดสรรโควตาเพิ่มมากขึ้น ต้องการทำวิจัยและตำแหน่งทางวิชาการมาก แต่ยังขาดซึ่งทักษะและแนวปฏิบัติที่ชัดเจน และต้องการพัฒนาตนเองหลังจากการประเมินบุคลากรประจำปีเพื่อให้ตนเองทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นในปีถัดไป

วิไลวรรณ ยะสินธุ์ ได้ศึกษาเรื่อง “ การบริหารงานบุคลากรโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ ภายหลังการย้ายไปสังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ” ประจำปีการศึกษา ๒๕๕๑^{๔๔} กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนประชานุเคราะห์ กลุ่มสถานศึกษาที่จัดการศึกษาสำหรับคนพิการและผู้ด้อยโอกาสกลุ่มที่ ๕ ปีการศึกษา ๒๕๕๑ จำนวน ๑๐๕ คน รองผู้อำนวยการโรงเรียนกลุ่มบริหารงานบุคคล จำนวน ๗ คน และกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา คือ ครูผู้สอน จำนวน ๑๕๑ คน รวมทั้งสิ้น ๓๐๓ คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากร นำข้อที่ได้มาวิเคราะห์โดยความถี่และร้อยละ ผลการวิจัยพบว่า

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

ด้านการสรรหา หรือ การคัดเลือกบุคลากร มีการคัดเลือกบุคลากรใหม่ในรูปของคณะกรรมการ และมีกระบวนการคัดเลือกบุคลากรใหม่ด้วยความโปร่งใส ส่วนปัญหาที่พบ คือ มีการปรับเปลี่ยนบุคลากรบ่อย ทำให้เกิดความยุ่งยากในการสรรหา หรือคัดเลือกบุคลากรการประชาสัมพันธ์การรับบุคลากรใหม่ยังไม่ทั่วถึง ทำให้มีผู้มาสมัครน้อย ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา คือ การสรรหาหรือการคัดเลือกบุคลากรควรพิจารณาคนในพื้นที่ก่อน เพื่อป้องกันการย้ายของบุคลากร และควรมีการประชาสัมพันธ์การรับบุคลากรใหม่อย่างทั่วถึง

ด้านการบรรจุแต่งตั้ง มีการแจ้งเกณฑ์การทดลองงานและการประเมินผลบุคลากรใหม่ส่วนปัญหาที่พบ คือ การแต่งตั้งบุคลากรใหม่ ยังไม่เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนประจำ ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา คือ ควรมีการอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรใหม่ เพื่อให้เข้าใจบทบาท

^{๔๔}วิไลวรรณ ยะสินธุ์, การบริหารงานบุคลากร โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ ภายหลังการย้ายไปสังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต การบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๕๒), หน้า ก.

หน้าที่ ของ โรงเรียนประจำ และควรมีการบรรจุ แต่งตั้ง พนักงานราชการที่ทำงานในโรงเรียนสังกัด สำนักงานบริหารงานการศึกษาพิเศษมาแล้ว อย่างน้อย ๓ ปี เป็นข้าราชการครูด้านการชำระรักษาบุคลากร มีการจัดสวัสดิการด้านต่างๆ โดยให้บุคลากรมีส่วนร่วมและมีการยกย่องเชิดชูเกียรติบุคลากรที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีผลงานดีเด่นเป็นที่ประจักษ์ส่วนปัญหาที่พบ คือขาดการเผยแพร่ผลงานของบุคลากรที่มีผลงานดีเด่น ขาดความเอาใจใส่ต่อชีวิตความเป็นอยู่ของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา คือ ควรจัดให้มีการแสดงนิทรรศการผลงานของครู ที่มีผลงานดีเด่น เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ เป็นตัวอย่าง แก่บุคลากรคนอื่น และเอาใจใส่ต่อชีวิตความเป็นอยู่ของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ

ด้านการพัฒนาบุคลากรเปิดโอกาสให้บุคลากรศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นมีการประชุมชี้แจงหรือปฐมนิเทศผู้ได้รับการบรรจุแต่งตั้งเป็นข้าราชการครูและบุคลากรของโรงเรียนก่อนเริ่มปฏิบัติงาน ส่วนปัญหาที่พบคือขาดการนิเทศการปฏิบัติงานบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ขาดงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร มีการพัฒนาบุคลากรเพียงบางกลุ่มไม่ทั่วถึงข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา คือ ควรจัดทำแผนการนิเทศบุคลากรและดำเนินการนิเทศการปฏิบัติงานบุคลากรอย่างต่อเนื่องควรสนับสนุนด้านงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรให้เพียงพอและควรสนับสนุนให้บุคลากรได้มีการพัฒนาตนเองอย่างทั่วถึง

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานมีการพิจารณาความดีความชอบในรูปของคณะกรรมการ และมีการแจ้งเกณฑ์ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนทุกครั้ง ส่วนปัญหาที่พบคือบุคลากรในโรงเรียนไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์และไม่มีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองและผู้อื่นระบบการพิจารณาความดี ความชอบ ยังไม่โปร่งใสไม่เป็นที่ยอมรับของบุคลากร ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา คือ เปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์และมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองและผู้อื่นควรสร้างเกณฑ์การประเมินให้เป็นที่ยอมรับของบุคลากรทุกคนในโรงเรียน

วรายุทธ สุวรรณ ได้ศึกษาเรื่อง “สภาพการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิจิตร เขต ๑” ประจำปีการศึกษา ๒๕๕๕^{๔๕} กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิจิตร เขต ๑ ปีการศึกษา ๒๕๕๕ จำนวน ๑๕๖ คน จำแนกเป็น ผู้อำนวยการโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน ๑๑๕ คน ผู้อำนวยการโรงเรียนขนาดกลาง จำนวน ๕๗ คน และผู้อำนวยการโรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน ๒๕ คน

^{๔๕}วรายุทธ สุวรรณ, “สภาพการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในสังกัดงานเขตพื้นที่การศึกษาพิจิตร เขต ๑”, วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์, ๒๕๕๕), หน้า ข.

๑. การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิจิตร เขต ๑ โดยภาพรวม พบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน ยกเว้นด้านการลาออกจากราชการ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

๒. ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบสภาพการปฏิบัติการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิจิตร เขต ๑ คำนวณค่าเฉลี่ยที่คำนวณได้มีค่าน้อยกว่า ๐.๐๕ ดังนั้น มีโรงเรียนอย่างน้อย ๒ ขนาดที่มีสภาพการปฏิบัติการบริหารงานบุคคลแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ ๐.๐๕ และเมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่โดยใช้วิธีการของ Sheffe พบว่า โรงเรียนขนาดเล็กมีสภาพการปฏิบัติการบริหารงานบุคคลมีความแตกต่างกับโรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดใหญ่

เทวมิตร รุ่งเรืองวงศ์ ได้ศึกษา การพัฒนานุเคราะห์ของมหาวิทยาลัยพายัพ พบว่า^{๖๖} รูปแบบการจัดกิจกรรมการพัฒนานุเคราะห์ คือ การสัมมนา บุคลากรอยากให้มหาวิทยาลัยจัดกิจกรรมเพิ่มขึ้นในเรื่องการส่งเสริมการศึกษาต่อด้านการฝึกอบรมการสัมมนาและการศึกษาดูงาน โดยภาพรวมบุคลากรเห็นด้วยมาก เกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์เชิญชวนให้บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรม การฝึกอบรมสัมมนาที่จัดขึ้นโดยมหาวิทยาลัย และการจัดฝึกอบรมความรู้ความเข้าใจในภาระงาน ส่งเสริมเรื่องที่เป็นประโยชน์ต่อหน้าที่รับผิดชอบ มีวิธีการเสริมแรงจูงใจการสำรวจความต้องการผู้เข้าฝึกอบรมสัมมนา พิจารณาดูความสามารถของวิทยากร เนื้อหาและความทันสมัยของเนื้อหาการฝึกอบรมสัมมนา สนองความต้องการของบุคลากร ด้านการศึกษาต่อภาพรวมบุคลากรเห็นด้วยปานกลางเกี่ยวกับการดำเนินการของมหาวิทยาลัยในเรื่องการชี้แนะแนวทางในการศึกษาต่อ การสนับสนุนให้บุคลากรศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นพร้อมกับเปิดโอกาสศึกษาต่อตามสาขาที่มีความสนใจ มีทุนสนับสนุน โอกาสรับการคัดเลือกเท่าเทียมกันพร้อมทั้งสนับสนุนการศึกษาภายในประเทศและต่างประเทศ และบุคลากรเห็นด้วยอย่างมากเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยควรส่งเสริมให้ทำการวิจัยเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ของคณาจารย์

สายวสันต์ จันทร์ตา ได้ศึกษาการพัฒนานุเคราะห์ในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอสันป่าตอง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า^{๖๗}บุคลากรส่วนใหญ่ได้

^{๖๖}เทวมิตร รุ่งเรืองวงศ์, “การพัฒนานุเคราะห์ของมหาวิทยาลัยพายัพ”, การศึกษาค้นคว้าแบบอิสระ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๒), หน้า ก.

^{๖๗}สายวสันต์ จันทร์ตา, “การพัฒนานุเคราะห์ในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอสันป่าตอง จังหวัดเชียงใหม่”, การศึกษาค้นคว้าแบบอิสระ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๒), หน้า, ข.

ปฏิบัติการกิจกรรมตามกระบวนการพัฒนากิจกรรมทั้ง ๕ ขั้นตอน โดยมีการปฏิบัติปานกลาง ปัญหาที่พบมากที่สุด คือ การสำรวจความต้องการ การกำหนดวัตถุประสงค์และการกำหนดรูปแบบการพัฒนาบุคลากรไม่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร ไม่มีนโยบายไม่มีแผน โครงการพัฒนาบุคลากรเป็นของโรงเรียน โดยเฉพาะไม่มีงบประมาณ ไม่มีการติดตามผลการนำความรู้ไปใช้ ปัญหารองลงมาคือ ผู้เข้ารับการพัฒนาไม่ให้ความร่วมมืออย่างจริงจัง การประชาสัมพันธ์ไม่ทั่วถึง เวลาที่ใช้ไม่เหมาะสม ประโยชน์ที่ได้ไม่คุ้มกับเวลาที่เสียไป วิทยากรขาดความรู้และทักษะ ไม่มีเอกสารให้ผู้เข้ารับการพัฒนา สถานที่ไม่เหมาะสม และในส่วนของผู้บริหารโรงเรียน เห็นว่า มีปัญหาสูงสุดด้านงบประมาณที่ใช้ดำเนินการ พบว่าโรงเรียนควรมีแผนโครงการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจนเป็นของโรงเรียนโดยเฉพาะควรใช้การสำรวจอย่างมีรูปแบบที่ชัดเจนและต้องนำข้อมูลไปปฏิบัติ เน้นรูปแบบที่หลากหลายรวมทั้งให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร หน่วยงานต้นสังกัดควรส่งเสริมด้านงบประมาณ วิทยากรเน้นมืออาชีพและให้ชุมชนมีส่วนร่วม ควรมีการวางแผนประเมินผลและติดตามผลที่ชัดเจนต่อเนื่อง

พรหม วุฒิวิวัฒน์ชัยได้วิจัยเรื่อง “หลักพรหมวิหาร ๔ กับหลักการปฏิบัติหน้าที่ตามอุดมคติตำรวจ : ศึกษาเฉพาะกรณีข้าราชการตำรวจประจำสถานีตำรวจนครบาลดุสิต” ผลการวิจัยพบว่า^{๔๔} หลักพรหมวิหาร ๔ และหลักอุดมคติตำรวจทั้ง ๕ ประการ มีความสัมพันธ์คล้ายคลึงกัน สามารถใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ตำรวจได้ทั้ง ๒ หลักการ จากการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ สรุปได้ว่า ข้าราชการตำรวจส่วนใหญ่ มีความศรัทธาในพระพุทธศาสนาเป็นอย่างดี แต่มีความรู้ความเข้าใจในเรื่อง พรหมวิหาร ๔ ปานกลาง การปฏิบัติธรรม ฝึกฝนจิตใจของตนอยู่ในระดับปานกลาง ความรู้ ความเข้าใจในอุดมคติตำรวจอยู่ในเกณฑ์ดี การนำหลักพรหมวิหาร ๔ ไปประยุกต์ใช้ในการ ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในเกณฑ์ที่น่าพอใจระดับหนึ่งซึ่งต้องมีการเพิ่มเติมในส่วนต่างๆ ต้องมีการอบรม ฝึกฝนจิตใจโดยวิทยากรที่มีความรู้ความเข้าใจและต้องมีการจัดโครงการปฏิบัติธรรมของข้าราชการตำรวจในทุกระดับชั้น ต้องเป็นผู้ดำเนินโครงการที่ต่อเนื่องตลอดเวลา การคัดเลือกผู้ที่ทำหน้าที่หัวหน้าสถานีตำรวจ ต้องให้ได้ผู้มีความรู้ ความสามารถและคุณธรรมในจิตใจอย่างแท้จริง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ในส่วนของประณันตนเองควรมีความเข้าใจ เห็นใจในปัญหาการปฏิบัติหน้าที่ของตำรวจและที่สำคัญข้าราชการตำรวจต้องยึดมั่นคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติหน้าที่โดยเคร่งครัด เพื่อให้เกิดความสัมฤทธิ์ผลในการปฏิบัติหน้าที่

^{๔๔}พรหม วุฒิวิวัฒน์ชัย, “หลักพรหมวิหาร ๔ กับหลักการปฏิบัติหน้าที่ตามอุดมคติตำรวจ : ศึกษาเฉพาะกรณี ข้าราชการตำรวจประจำสถานีตำรวจนครบาลดุสิต”, วิทยานิพนธ์อักษรศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาศาสนาเปรียบเทียบ, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหิดล, ๒๕๔๕), หน้า ก.

วิเชียร คังทิม ได้วิจัยเรื่อง “ความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการบริหารงานตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้นำท้องถิ่น : กรณีศึกษาเทศบาลตำบลหัวไทร อำเภอหัวไทร จังหวัดนครศรีธรรมราช ” ผลการวิจัยพบว่า^{๘๕}

๑. ผลการวิจัยความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการบริหารงานตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้นำท้องถิ่น จำแนกตามเพศ พบว่า อายุตั้งแต่ ๒๐ ปี ถึง ๕๐ ปี และตั้งแต่ ๕๑ ปีขึ้นไป โดยภาพรวม มีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน

๒. ความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการบริหารงานตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้นำท้องถิ่น จำแนกตามอายุ พบว่า อายุตั้งแต่ ๒๐ ปี ถึง ๕๐ ปี และตั้งแต่ ๕๑ ปีขึ้นไป โดยภาพรวม มีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน

๓. ความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการบริหารงานตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้นำท้องถิ่น จำแนกตามการศึกษา พบว่า การศึกษาดำรงปริญญาตรี และปริญญาตรีขึ้นไป โดยภาพรวม มีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน

๔. ความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการบริหารงานตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้นำท้องถิ่น จำแนกตามอาชีพพบว่า อาชีพข้าราชการ / นักธุรกิจ และรับจ้างทั่วไป โดยภาพรวม มีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน

สุพล เกรือมะโนรมณ์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การศึกษาใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่” ผลการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นของพนักงานครูเทศบาลเกี่ยวกับการใช้หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่ นั้น ผู้บริหารสถานศึกษาได้นำหลักธรรมพรหมวิหาร ๔

^{๘๕}วิเชียร คังทิม, “ความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการบริหารงานตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้นำท้องถิ่น : กรณีศึกษาเทศบาลตำบลหัวไทร อำเภอหัวไทร จังหวัดนครศรีธรรมราช”, วิทยานิพนธ์ศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐), หน้า ๕๐.

ได้แก่ เมตตา กรุณา และมุทิตา ไปปฏิบัติงานในสถานศึกษาอยู่ในเกณฑ์ที่สูง ขณะที่ อุเบกขานั้น ถูกไปปฏิบัติงานในสถานศึกษาเป็นส่วนน้อย^{๕๐}

สิทธิพร อ่อนคำ ได้วิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างคุณธรรมด้านพรหมวิหารสี่กับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดศรีสะเกษ” ผลการวิจัยพบว่าคุณธรรมด้านพรหมวิหารสี่ ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดศรีสะเกษ ที่ได้นำมาศึกษา ปรากฏว่า^{๕๑} คุณธรรมด้านพรหมวิหารสี่อยู่ในระดับปานกลาง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดศรีสะเกษ ที่ได้นำมาศึกษา ปรากฏว่า พฤติกรรมข ผู้นำทั้งสองมิติอยู่ในระดับปานกลาง ความสัมพันธ์ระหว่างคุณธรรมด้านพรหมวิหารสี่แต่ละด้านกับพฤติกรรมผู้นำในแต่ละมิติ ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดศรีสะเกษ ที่ได้นำมาศึกษา ปรากฏว่า คุณธรรมด้านพรหมวิหารสี่ มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมของผู้นำมิติมุ่งสัมพันธ์และมิติมุ่งงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ การเปรียบเทียบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคุณธรรมด้านพรหมวิหารสี่กับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษา ประสพการณ์ต่างกันปรากฏว่าผู้ที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน ไม่มีคู่ใดแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติแต่ผู้บริหารที่มีประสพการณ์ต่างกัน มีคุณธรรมด้านพรหมวิหารสี่ทุกด้าน กับพฤติกรรมผู้นำมิติมุ่งงาน มีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ ส่วนคุณธรรมด้านกรณากับพฤติกรรมผู้นำมิติมุ่ง สัมพันธ์ของผู้บริหาร มีประสพการณ์ต่างกัน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

เนตรชนก โพธารามิก ได้วิจัยเรื่อง “วิธีการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ เพื่อพัฒนาสังคม” การวิจัยพบว่า^{๕๒} พรหมวิหารธรรม คือ ธรรมเป็นเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ เรียกอีกอย่างหนึ่งว่าอปปมัญญา คือธรรมที่แผ่ไปไม่มีประมาณเป็นหลักปฏิบัติพื้นฐานในการดำเนินชีวิตเป็นคุณธรรม

^{๕๐}สุพล เครือมะโนรมณ์, “การใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาลเชียงใหม่”, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๒), หน้า ข.

^{๕๑}สิทธิพร อ่อนคำ, “ความสัมพันธ์ระหว่างคุณธรรมด้านพรหมวิหารสี่กับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดศรีสะเกษ”, วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, (สาขาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๓๑), หน้า ก.

^{๕๒}เนตรชนก โพธารามิก, “วิธีการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ เพื่อการพัฒนาสังคม”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาพระพุทธศาสนา, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒), หน้า ข.

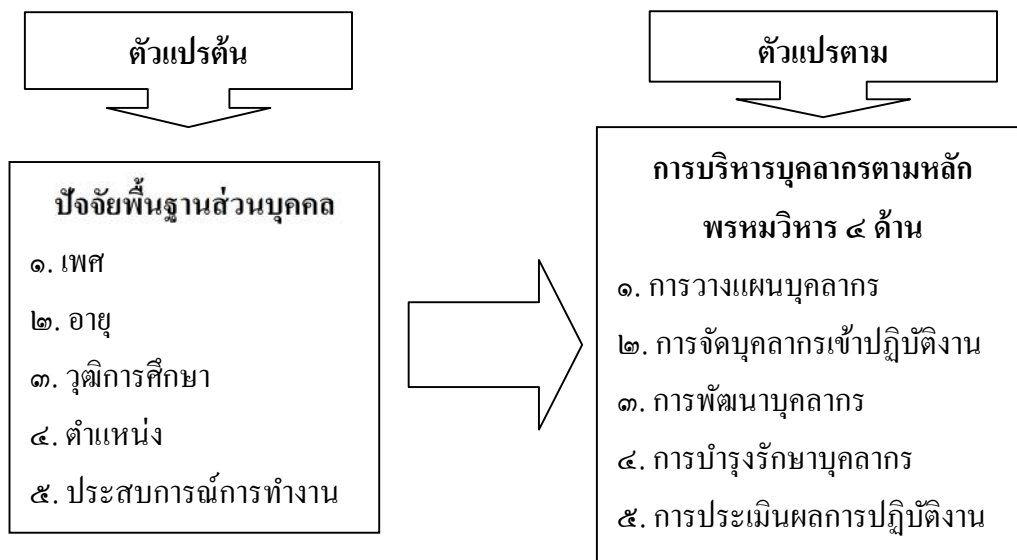
เกื้อหนุนกรรมดีทั้งหลายให้สมบูรณ์ และสร้างสรรค์ดีสู่สังคม ทำให้มนุษย์รู้จักการพัฒนตนเองให้สัมมาทิฐิ

ปัทมาสน์ อมาตยกุล ได้วิจัยเรื่อง “ผลการให้คำปรึกษาแบบกลุ่มต่อกลุ่มบุคลิกภาพด้านคุณธรรมพรหมวิหาร ๔ ของนิสิตปริญญาตรี” ผลการวิจัยพบว่า^{๕๖} นิสิตที่มีการให้คำปรึกษาแบบกลุ่มมีบุคลิกภาพด้านคุณธรรมพรหมวิหาร ๔ สูงกว่านิสิตที่ไม่ให้คำปรึกษาแบบกลุ่มอย่างน้อยที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ แสดงให้เห็นว่า โปรแกรมการให้คำปรึกษากลุ่มที่ใช้ในกา วิจัยครั้งนี้มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงบุคลิกภาพ ด้านคุณธรรมพรหมวิหาร ๔ ของนิสิต

สรุป จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักพรหมวิหาร ๔ สรุปได้ว่า พรหมวิหาร ๔ เป็นหลักธรรมที่มีความสำคัญและสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการทางกรบริหารได้ไม่จำเพาะเจาะจงแต่การบริหารการศึกษาเท่านั้น แต่ยังสามารถนำไปประยุกต์ใช้เกี่ยวกับการบริหารต่างๆ ได้ด้วย ทั้งนี้ เพราะพรหมวิหาร ๔ เป็นหลักธรรมของผู้เป็นพรหม ผู้ประเสริฐ ผู้นำหรือผู้บริหารหากมีหลักพรหมวิหาร ๔ ในใจหรือปฏิบัติเป็นเครื่องมือในการบริหารงานก็เปรียบเสมือนหนึ่งว่าพระพรหมของผู้ได้บังคับบัญชา มีความเมตตาต่อผู้ได้บังคับบัญชาปรารถนาให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความสุขในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมและยินดีเมื่อผู้ได้บังคับบัญชาประสบความสำเร็จ และมองปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างผู้ได้บังคับบัญชาด้วยใจที่เป็นกลาง ที่กล่าวมาแล้วพอเป็นเครื่องสนับสนุนในการเสนองานวิจัยนี้เหมาะสม โดยเฉพาะการนำหลักพรหมวิหาร ๔ มาใช้ในการบริหารงานบุคลากรตามสถานศึกษาต่างๆ

^{๕๖}ปัทมาสน์ อมาตยกุล, “ผลการให้คำปรึกษาแบบกลุ่มต่อกลุ่มบุคลิกภาพด้านคุณธรรมพรหมวิหาร ๔ ของนิสิตปริญญาตรี”, วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, ภาควิชาแนะแนวและจิตวิทยาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พิชญ์โลก, ๒๕๔๕), หน้า ก.

๒.๕ กรอบแนวคิดในการวิจัย



แผนภูมิที่ ๒.๑ กรอบแนวคิดในการวิจัย