

บทที่ ๒

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัย เรื่องการบ หารงานบุคคลตามหลักสัปปริสธรรม ๗ ของผู้บริหาร
โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ เพื่อให้การวิจัย
วัตถุประสงค์ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด ทฤษฎี การบริหารงานบุคคล
โดยการประยุกต์ใช้หลักสัปปริสธรรม ๗ มาเป็นแนวทางในการดำเนินงาน ดังต่อไปนี้

๒.๑ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

๒.๑.๑ ความหมายการบริหารงานบุคคล

๒.๑.๒ ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล

๒.๒ ขอบข่ายของการบริหารงานบุคคล

๒.๒.๑ การวางแผนงานบุคคล

๒.๒.๒ การจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงาน

๒.๒.๓ การพัฒนาบุคคล

๒.๒.๔ การธำรงรักษาบุคคล

๒.๒.๕ ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคล

๒.๓ ความหมายของการบริหารในทางพระพุทธศาสนา

๒.๔ หลักสัปปริสธรรม ๗ ประการ

๒.๔.๑ ที่มาของสัปปริสธรรม๗

๒.๔.๒ ความหมายของสัปปริสธรรม๗

๒.๔.๓ ความสำคัญของสัปปริสธรรม ๗ ต่อการบริหารงาน

๒.๕ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒.๖ กรอบแนวคิดในการวิจัย

๒.๑ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

๒.๑.๑. ความหมายการบริหารงานบุคคล

ความหมายของการบริหารบุคคลทางการศึกษา มีนักวิชาการหลายท่านได้อธิบายความหมายของการบริหารงานบุคคลไว้หลากหลายและคล้ายคลึงกันดังนี้

สมชาย หิรัญกิตติ ได้อธิบายว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การปฏิบัติและนโยบายในการใช้ทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร หรือเป็นกิจกรรมที่ออกแบบเพื่อสร้างความร่วมมือกับทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร^๑

กัญญา สาธร ได้ให้ความหมายของ การบริหารงานบุคคลว่า การบริหารงานบุคคล คือ การใช้คนให้ทำงานให้ได้ผลดีที่สุดและสิ้นเปลือง เงินและวัสดุในการทำงานนั้นๆ น้อยที่สุด และในขณะที่เดียวกันคนที่เราใช้นั้น มีความสุข มีความพอใจ ที่จะให้ผู้บริหารใช้ทำงาน^๒ ในปีต่อมา ประเวศน์ มหารัตน์สกุล กล่าวถึงความหมายของการบริหารงานบุคคลว่า การบริหารบุคคล หมายถึง การใช้คนหรือกลุ่มบุคคลให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามที่องค์กรมุ่งหวัง^๓ วิชัย โสสุวรรณจินดา ให้ทัศนะว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึงกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ในการสรรหาคัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสม ให้ปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งมีการพัฒนาบำรุงรักษา ให้สมาชิกในองค์กรได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถและดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข^๔

ธงชัย สันติวงษ์ ได้อธิบายความหมายของการบริหารงานบุคคล ว่า ภารกิจของผู้บริหารทุกคนและของผู้ชำนาญการด้านบุคลากร โดยเฉพาะที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคลากร เพื่อให้ปัจจัยด้านบุคลากรขององค์กรเป็นทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลา ซึ่งจะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร^๕

^๑สมชาย หิรัญกิตติ, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ ๑, (กรุงเทพมหานคร: บริษัทธีระฟิล์มและไซเท็กซ์ จำกัด, ๒๕๔๒), หน้า ๑๓.

^๒กัญญา สาธร, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ วัฒนาพานิช, ๒๕๑๓), หน้า ๖.

^๓ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี, ๒๕๔๔)

^๔วิชัย โสสุวรรณจินดา, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ ๑, (กรุงเทพมหานคร: โพรเฟซ, ๒๕๔๖), หน้า ๒.

^๕ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๖, (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๓๕), หน้า ๓.

พยอม วงศ์สารศรี อธิบายความหมายของการบริหารงานบุคคล ว่าเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ต่างๆ พิจารณานักบุคคลที่อยู่ในสังคม เพื่อดำเนินการพิจารณา สรรหาคัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้าอยู่ในองค์กร และขณะที่บุคคลเข้าปฏิบัติงานในองค์กร ได้มีกิจกรรมพัฒนา ชำรงรักษาให้บุคลากรที่คัดเลือกเข้ามาได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และยังรวมไปถึง การแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์กรที่ต้องพ้นจากการทำงาน สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข^๖

วิโรจน์ สารรัตนะ ให้ความหมายการบริหารงานบุคลากร ว่าเป็น การบริหารกิจกรรมที่เสริมสร้างความมีประสิทธิภาพให้แก่คนงาน เพื่อบรรลุจุดหมายขององค์กร โดยกิจกรรมต่างๆ เหล่านี้จะประกอบกันขึ้นเป็นกระบวนการของการบริหารงานบุคลากร เริ่มต้นจากวางแผนงานบุคลากร การจัดคนเข้าทำงาน การพัฒนาและการประเมิน การบำเหน็จตอบแทนและการชำระรักษาคนงานให้มีประสิทธิภาพ^๗

สุภาพร พิศาลบุตร ได้ให้ความหมายการบริหารบุคลากรไว้ว่า การกิจหน้าที่สำหรับประการหนึ่งของผู้บริหารที่ใช้ทั้งศาสตร์และศิลปะในการจัดวางแผนกำลังคน การสรรหาคัดเลือก และการบรรจุบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งงานพร้อมทั้งสามารถประโยชน์ให้เกิดผลสูงสุด ชำรงรักษาและพัฒนาบุคคลเหล่านั้นเพื่อผลสำเร็จขององค์กร^๘

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู ได้เสนอแนวการบริหารงานบุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูเพื่อเป็นแนวทางให้กรม กองของกระทรวงศึกษาธิการได้ปฏิบัติไว้ ๕ ประการคือ ๑) การวางแผนกำลังคน ๒) การสรรหาบุคคล ๓) การบำรุงรักษาบุคคล ๔) การพัฒนาบุคคล และ ๕) การประเมินการปฏิบัติงาน^๙

^๖พยอม วงศ์สารศรี, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๔ (กรุงเทพมหานคร: พรานนกการพิมพ์, ๒๕๓๔), หน้า ๓.

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

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

^๙สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู, มาตรฐานการกำหนดตำแหน่งข้าราชการครู, (กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู, ๒๕๓๖), หน้า ๒๗-๔๑.

อุษณีย์ จิตตะปาโล และ นุตประวีณ์ เลิศกาญจนวัตติ ได้ให้ความหมายการบริหารงานบุคคลไว้ว่า การปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับบุคลากรหรือเจ้าหน้าที่ ในองค์การใดองค์การหนึ่ง นับตั้งแต่การสรรหาบุคลากรเข้าทำงาน การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การโอน การย้าย การพิจารณาพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง การโอนเงินเดือน การปกครองบังคับบัญชา การดำเนินทางวินัย การให้พ้นจากงานและการจ่ายบำเหน็จบำนาญเมื่อออกจากงานไปแล้ว สามารถสรุปได้ดังนี้^{๑๐}

๑) การบริหารงานบุคคล เป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อใช้คนเหมาะสมกับงานตามวัตถุประสงค์และตามความต้องการของหน่วยงาน

๒) การบริหารงานบุคคลมีขอบเขตกว้างขวาง ครอบคลุมตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก การจัดบุคคลเข้าสู่หน่วยงานจนกระทั่งพ้นจากหน่วยงาน

๓) การบริหารบุคคลเป็นกระบวนการเริ่มต้นตั้งแต่การวางแผน การกำหนดแผนงาน และความต้องการด้านบุคคล การสรรหา การคัดเลือก การพัฒนา การกำหนดสวัสดิการและประโยชน์เพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้าย และการพ้นจากปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร

จากความหมายของนักวิชาการที่ให้ไว้ ตามทัศนะของแต่ละ สรุปได้ว่าการบริหารงานบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ต่างๆ ในการบริหารทรัพยากรคน เพื่อให้คนมีประสิทธิภาพสูงสุด มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีความรักและหวงแหนองค์กร และส่งผลให้องค์กรประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

๒.๑.๒ ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคลากรมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่สามารถเอื้ออำนวยให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร ซึ่งก็คือความเจริญเติบโตขององค์กรนั่นเอง มีนักวิชาการหลายท่านอธิบายความสำคัญของการบริหารงานบุคลากร ดังนี้

พยอม วงศ์สารศรี อธิบายว่า การบริหารงานบุคลากร มีความสำคัญ ๓ ประการ^{๑๑}

^{๑๐}อุษณีย์ จิตตะปาโล และ นุตประวีณ์ เลิศกาญจนวัตติ, การบริหารงานบุคคล ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.), (กรุงเทพมหานคร: ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ, ๒๕๔๘), หน้า ๓.

^{๑๑}พยอม วงศ์สารศรี, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร: พรวานการพิมพ์, ๒๕๓๔), หน้า ๕.

๑) ช่วยพัฒนาองค์กรให้มีความเจริญเติบโต เพราะการบริหารงานบุคลากรเป็นสื่อกลางในการทำงานในองค์กร เมื่อองค์กรได้บุคคลที่มีคุณสมบัติดังกล่าว ย่อมทำให้้องเจริญเติบโตและพัฒนายิ่งขึ้น

๒) ช่วยให้บุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เกิดความรักภักดีต่อองค์กรที่ตนปฏิบัติงาน

๓) ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ ถ้าการบริหารบุคลากรดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างองค์กร และผู้ปฏิบัติงาน ทำให้สภาพสังคม โดยส่วนรวมมีความสุข

ธงชัย สันติวงษ์ ให้ทัศนะว่า ความสำคัญของการบริหารงานบุคลากร ว่า การบริหารงานบุคลากรเป็นหน้าที่ที่สำคัญที่สุดของหน้าที่ด้านการบริหารและยังเป็นรากฐานที่เกี่ยวข้องไปในงานทุกด้านขององค์กร ซึ่งย่อมถือว่า การบริหารบุคลากรไม่ควรจะเป็นเพียงการบริหารเกี่ยวกับคของหัวหน้างาน หรือไม่ควรเป็นเพียงงานด้านบุคลากรที่มอบหมายให้เป็นความรับผิดชอบของแผนกใดแผนกหนึ่งเท่านั้น หากแต่ควรจะมีฐานะ “ระบบงานย่อยที่สำคัญที่สุด” ที่ครอบคลุมและมีอยู่ในทุกส่วนขององค์กร^{๑๒}

Meggison (เม็กกินสัน) กล่าวว่ามนุษย์เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการบริหาร ถึงแม้ว่าคุณค่าของมนุษย์จะเป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้และไม่สามารถใช้หลักเกณฑ์กำหนดคุณค่าเช่นเดียวกับวัตถุหรือสินค้าอื่นได้ แต่ก็ยังถือว่ามนุษย์เป็นทรัพยากรทางเศรษฐกิจที่มีทั้งคุณค่าและเกียรติภูมิได้อธิบายอีกว่า การบริหารงานบุคลากรเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า เป็นสหวิทยาการที่ต้องผสมผสานศาสตร์อื่นในการจัดบุคลากรให้ทำงานด้วยความเต็มใจ และมุ่งมั่นที่จะทำงาน ให้ได้มาตรฐานเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ เพื่อให้เข้าใจได้ดียิ่งขึ้น^{๑๓}

วิชัย โสสุวรรณจินดา กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารบุคลากร ว่า การบริหารงานบุคลากรที่ดีจะช่วยให้้องค์กรมั่นคง และเจริญเติบโต ซึ่งเป็นผลจาก การได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานกับองค์กร ช่วยให้บุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานการ้องค์กร ส่งผลให้สังคมส่วนรวมมีความสุข^{๑๔}

^{๑๒}ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๖, (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๓๕), หน้า ๕.

^{๑๓}เม็กกินสัน อ้างถึงใน ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี, ๒๕๔๔), หน้า ๑๐.

^{๑๔}วิชัย โสสุวรรณจินดา, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ ๑, (กรุงเทพมหานคร: โฟร์เฟซ, ๒๕๔๖), หน้า ๒.

สัญญา ผลอนันต์ ได้ให้ความสำคัญของการบริหารบุคคล ๓ ประการดังต่อไปนี้^{๕๕}

๑) ช่วยให้พนักงานในองค์กร ได้ค้นพบศักยภาพของตนเอง และพัฒนาตนเองให้มีความสามารถเชิงสมรรถนะในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ มีความผาสุกและพึงพอใจในการทำงานสามารถทำงานที่ให้ผลดำเนินการที่ดี มีประสิทธิผล

๒) ช่วยพัฒนาองค์กร พนักงานที่มีคุณภาพก็จะดำเนินการตามแผนปฏิบัติการตามที่ผู้นำระดับสูงวางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดการดำเนินการที่เป็นเลิศ ทั้งทางด้านกาบริหารและการผลิตสินค้า องค์กรก็ย่อมจะเจริญก้าวหน้า มีความมั่นคงและขยายงานออกไปได้

๓) ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงให้แก่สังคมและประเทศชาติ เมื่อองค์กรซึ่งเป็นหน่วยงานหนึ่งของสังคมเจริญก้าวหน้า และมั่นคงดี ก็ส่งผลไปถึงสังคมโดยรวมด้วย

สมชาย หิรัญกิตติ อธิบายความหมาย ว่า การบริหารบุคคลกร มีความสำคัญต่อผู้บริหาร เพราะมีผู้บริหารทุกคน ไม่ต้องการให้มีความผิดพลาดเกิดขึ้นในการบริหารงานบุคคลกร^{๕๖}

อุทัย หิรัญโต กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล เป็นการปฏิบัติเกี่ยวกับตัวบุคคลในองค์การ โดยองค์การหนึ่ง นับตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การโอนย้าย การฝึกอบรม การพิจารณาความต้องการเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนขึ้นเงินเดือน การปกครองบังคับบัญชา การดำเนินการวินัย การพ้นจากงาน และการจ่ายบำเหน็จบำนาญเมื่อออกจากงาน^{๕๗}

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ กล่าวว่าการบริหารงานบุคคล คือ กระบวนการสำหรับผู้ที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับงานบุคคลขององค์การ ใช้ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ในการสรรหา คัดเลือกและบุคคลที่มีคุณสมบัติเข้ามาทำงาน พร้อมธำรงรักษา พัฒนาให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานและคุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสม ตลอดจน เสริมสร้างหลักประกันให้แก่สมาชิกที่ต้องพ้นจากการร่วมงานกับองค์การให้สามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุขในอนาคต^{๕๘}

^{๕๕}สัญญา ผลอนันต์, การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล แนวทางการสร้างความพึงพอใจ แก่พนักงาน, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: อินโนกราฟฟิกส์, ๒๕๔๖), หน้า ๑๗.

^{๕๖}สมชาย หิรัญกิตติ, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ ๑, (กรุงเทพมหานคร: บริษัทธีระฟิล์มและไซเท็กซ์ จำกัด, ๒๕๔๒), หน้า ๑๐.

^{๕๗}อุทัย หิรัญโต, หลักการบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร: โอเดียนไตร์, ๒๕๓๑), หน้า ๒.

^{๕๘}ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์, การบริหารงานบุคคลกร, (กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็นยูเคชั่น, ๒๕๔๕), หน้า ๑๕.

สุดา สุวรรณภิรมย์ ได้อธิบายไว้ว่า การบริหารบุคลากร เป็นงานที่ผู้บริหารในองค์กรทุกคนต้องให้ความสำคัญ ทั้งนี้เพราะงาน การบริหารงานบุคลากรเป็นงานที่มุ่งเลือกบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ประสิทธิภาพ มีทัศนคติที่ดีเข้ามาทำงานในองค์กร อีกทั้งยังดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อฝึกอบรมพัฒนาและปรับปรุงให้บุคคลซึ่งเป็นสมาชิกในองค์กรเหล่านี้มีความรู้ ความสามารถ เพิ่มขึ้นมากขึ้น และทำงานในฝ่ายของตนเองรวมทั้งประสานงานระหว่างฝ่ายหรือหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ผู้บริหารจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากรเป็นอย่างดีเพื่อที่จะสามารถใช้ทรัพยากรของบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อป้อนวัตถุประสงค์ขององค์กร^{๑๕}

ชาร์รีฟท์ สือนิ ที่ให้แนวคิดสนับสนุนไว้ว่า โดยปกติ การบริหารงาน มักจะกล่าวถึงทรัพยากรพื้นฐานที่มีความสำคัญที่เรียกว่า “๔Ms” ได้แก่ บุคลากร (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และการจัดการ (Management) ทรัพยากรบางอย่างมีในปริมาณที่จำกัด ดังนั้น ผู้บริหารควรจะมีมาตรการอย่างไรในการจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร เพราะทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) ถือว่ามีความสำคัญที่สุด ถือว่าเป็นเครื่องจักรที่สำคัญที่สุดที่จะผลักดันให้การดำเนินงานต่างๆ เป็นไปอย่างราบรื่น^{๑๖}

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารงานบุคคล เป็นศิลปะในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยให้ได้บุคคลที่เหมาะสม พัฒนาบุคคลให้มีคุณภาพ และใช้บุคคลปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลอย่างมีประสิทธิภาพ และรักษาทรัพยากรนี้ไว้อย่างผู้มีคุณค่าเพื่อให้ได้มาซึ่งผลผลิต หรือบริการ ทั้งปริมาณ และคุณภาพของงานอย่างสูงสุด^{๑๗}

จากแนวคิดของนักวิชาการ สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคลากร ถือว่า มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานเป็นอย่างยิ่ง เพราะการบริหารบุคคล เป็นงานที่ยากลำบาก เนื่องจากคนเป็นสิ่งมีชีวิต มีความคิดและพื้นฐาน ที่แตกต่างกัน เมื่อคนมีคุณภาพ มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ย่อมส่งผลถึงความสำเร็จในการบริหารงานด้านอื่นๆ และส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร

^{๑๕}สุดา สุวรรณภิรมย์, เอกสารการสอนวิชา การบริหารงานบุคคล (Personnel Management), (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๔๘), หน้า ๗.

^{๑๖}ชาร์รีฟท์ สือนิ, “สภาพปัจจุบัน ปัญหาและพัฒนาการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเอกชนศาสนาอิสลาม ๓ จังหวัดชายแดนภาคใต้,” วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, ๒๕๔๖), หน้า ๓๔.

^{๑๗}ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์, องค์กรและการจัดการ, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์เทคนิค๑๕, ๒๕๔๐), หน้า ๑๔๐.

๒.๒ ขอบข่ายของการบริหารงานบุคคล

ขอบข่ายการบริหารบุคลากร เป็นกรอบดำเนินงานที่ผู้บริหารควรนำไปวางแผนด้านการบริหารบุคลากร ซึ่งจะประกอบด้วย การวางแผนงาน การเตรียมบุคลากร การพัฒนา และธำรงรักษาบุคลากร ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้กำหนดขอบข่ายการบริหารงานบุคลากร ดังนี้

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) กล่าวถึง การบริหารเป็นวิธีการทำให้งานสำเร็จโดยอาศัยผู้อื่น (Getting things done through other people) และกล่าวว่าหน้าที่ของผู้บริหารเป็นกรอบในการพิจารณาของผู้บริหารให้สำเร็จมี ๕ ประการ ตามคำย่อภาษาอังกฤษว่า “POSDC” ดังนี้^{๒๒}

๑) P คือ Planning หมายถึง เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมายขององค์กร สร้างกลยุทธ์ เพื่อแนวทางในการดำเนินไปสู่เป้าหมาย และ กระจายจากกลยุทธ์ไปสู่แผนระดับปฏิบัติการ โดยกลยุทธ์และแผนในแต่ละระดับและแต่ละส่วนงานต้องสอดคล้องประสานกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในส่วนงานของตนและเป้าหมายรวมขององค์กรด้วย

๒) O คือ Organizing หมายถึง การจัดองค์การ เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการจัดโครงสร้างขององค์กร โดยพิจารณาว่า การที่จะทำได้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้นั้น ต้องมีงานอะไรบ้าง และงานแต่ละอย่างจะสามารถจัดแบ่งกลุ่มงานได้อย่างไร มีใครบ้างเป็นผู้รับผิดชอบในแต่ละส่วนงานนั้น และมีการรายงานบังคับบัญชาตามลำดับชั้นอย่างไร ใครเป็นผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ

๓) S คือ Staffing หมายถึง งานบุคคล เป็นการสรรหาบุคลากรใหม่ การพัฒนาบุคลากรและการใช้คนให้เหมาะสมกับงาน

๔) D คือ Directing หมายถึง การอำนวยการ เป็นการสื่อสารเพื่อให้เกิดการดำเนินการตามแผน ผู้บริหารต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและต้องมีภาวะผู้นำ

๕) C คือ Controlling การควบคุม หมายถึง องค์กรมีเป้าหมาย และได้มีการวางแผนแล้วก็ทำการจัดโครงสร้างองค์กรว่าจ้างพนักงาน ฝึกอบรม และสร้างแรงจูงใจให้ทำงาน และเพื่อให้แน่ใจว่าสิ่งต่างๆ จะดำเนินไปตามที่ควรจะเป็นผู้บริหารก็ต้องมีการควบคุมติดตามผลการปฏิบัติ การ และเปรียบเทียบผลงานจริงกับเป้าหมายหรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ หากผลงานจริงเบี่ยงเบนไปจากเป้าหมายก็ต้องทำการปรับให้เป็นไปตามเป้าหมาย ซึ่งขบวนการติดตามประเมินผลเปรียบเทียบ และแก้ไขนี้ก็คือขบวนการควบคุม

^{๒๒}พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), พุทธวิธีบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๕), หน้า ๓-๕.

พนัส หันนาคินทร์ ได้กล่าวความหมายที่เกี่ยวกับขอบข่ายการบริหารงานบุคคลมีดังนี้^{๒๓}

- ๑) การวางแผนกำลังคน (Manpower Planning) หรือการจัดอัตรากำลัง
- ๒) การสรรหาหรือการรับสมัครบุคคลเข้าทำงาน (Recruitment) ได้แก่ การที่จะเสาะหาแหล่งบุคคลที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการ
- ๓) การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน (Selection) หมายถึงการใช้วิธีการต่างๆ เพื่อเลือกบุคคลที่คิดว่ามีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะมาปฏิบัติงานในโรงเรียน
- ๔) การนำเข้าสู่งาน (Induction) มีจุดมุ่งหมายสำคัญ คือ ต้องการให้ผู้เข้ามาใหม่ได้รู้จักกับงานและองค์ประกอบต่างๆ ของโรงเรียน เพื่อให้การปรับตัวของผู้เข้ามาทำงานเป็นไปอย่างรวดเร็วอันจะทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น
- ๕) การประเมินบุคลากร (Evaluation) หมายถึง การตรวจสอบพิจารณาถึงผลงานที่ได้กระทำไปแล้ว ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการที่จะปรับปรุงการทำงาน หรือเพื่อใช้เป็นรากฐานในการพิจารณาความดีความชอบ เป็นต้น
- ๖) การพัฒนาบุคลากร (Development) หมายถึง การหาวิธีการส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานอยู่ได้ มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติเพิ่มขึ้น เช่น ได้รับความรู้เพิ่มขึ้น
- ๗) การตอบแทนบุคลากร (Compensation) หมายถึง การจัดหาสิ่งตอบแทนการทำงานของผู้ปฏิบัติงานซึ่งอาจเป็นรูปวัตถุ เช่น เงินหรือสิทธิบางอย่างก็ได้

กระทรวงศึกษาธิการ ให้ความหมายตรงกันว่า ขอบข่ายของการบริหารบุคลากรประกอบไปด้วย การกำหนดนโยบายงานบุคคล การวางแผนงานบุคคล การสรรหาบุคคล การคัดเลือก การศึกษา การฝึกอบรมและการพัฒนา การบริหารค่าตอบแทน และผลประโยชน์อื่นความปลอดภัยและสุขภาพ พนักงานและชุมชนสัมพันธ์ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจัดการสื่อสารภายใน การอุทธรณ์และร้องทุกข์ การรักษาวินัย ตลอดจนการออกจากงานหรือออกจากราชการ^{๒๔}

บุญญ์ ธรรม อธิบายไว้ว่า ขอบข่ายของ การบริหารงานบุคลากรว่า การบริหารบุคลากรมี ๔ ลักษณะ คือ การให้ได้มา การทำนุบำรุงและรักษา การพัฒนาและการให้พ้นจากงาน แต่ถ้าพิจารณาให้ละเอียดจะมี ๒๒ ลักษณะ คือ^{๒๕}

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

^{๒๔}กระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, ๒๕๔๖), หน้า ๕๑.

^{๒๕}บุญญ์ ธรรม, หลักบริหารการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร: วัฒนาพานิช, ๒๕๑๕), หน้า ๑๕๗-๑๕๘.

๑) การวางแผนนโยบายและการออกกระเปาะงบประมาณเกี่ยวกับตัวบุคคล เพื่อให้สอดคล้องกับ วัตถุประสงค์ของโรงเรียน

๒) การวางแผนเกี่ยวกับการจัดกำลังคน และการมอบอำนาจหน้าที่ให้แก่บุคลากร เพื่อให้ทำงานได้สะดวกตามแผนงานที่วางไว้

๓) การวางโครงการของงานต่างๆ 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) การรักษาสภาพพลานามัย และการให้ความปลอดภัยในการทำงาน

๑๗) การจัดสวัสดิการ

๑๘) การปกครองบังคับบัญชา

๑๙) การรักษาวินัย

๒๐) การให้พ้นจากงาน

๒๑) การให้บำเหน็จบำนาญหรือสิ่งตอบแทนอย่างอื่น เมื่อพ้นจากงานตามวาระ

๒๒) การวิจัยค้นคว้าเพื่อหาข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับบุคลากร

สมชาย หิรัญภิตติ ได้อธิบายว่า การบริหารงานบุคลากรประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ คือ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาบุคลากร การฝึกอบรมและการพัฒนา ผลตอบแทนและผลประโยชน์อื่น ความปลอดภัยและสุขภาพ และการประเมินผลการปฏิบัติงาน^{๒๖}

^{๒๖} สมชาย หิรัญภิตติ, การบริหารงานมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ ๑, (กรุงเทพมหานคร: บริษัทธีระฟิล์มและไซเท็กซ์ จำกัด, ๒๕๔๒), หน้า ๑๐-๑๑.

พยอม วงศ์สารศรี ได้อธิบายขอบข่ายของ การบริหารงานบุคลากรไว้คือ การวางแผน ทรัพยากรบุคคล การกำหนดงาน การวิเคราะห์งาน และการกำหนดตำแหน่ง การสรรหาบุคคล การคัดเลือก การปฐมนิเทศ การประเมินผลพนักงาน การพัฒนา การฝึกอบรม การธำรงรักษา สุขภาพและความปลอดภัย การพ้นจากงานและบำเหน็จบำนาญ^{๒๗}

จากแนวคิดของนักวิชาการ สรุปได้ว่า ขอบข่ายการบริหารงานบุคลากรมีองค์ประกอบ คือ การวางแผนอัตรากำลัง การกำหนดตำแหน่ง การบรรจุและการแต่งตั้ง การพัฒนาประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติราชการ การรักษาวินัย การดำเนินการวิจัย อันจะเป็นแนวทางการบริหารบุคลากร เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร

๒.๒.๑. การวางแผนงานบุคคล

การวางแผนงานบุคลากร หมายถึง เป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหาร เพื่อเป็นการเตรียม บุคลากรให้เหมาะสมกับงาน ใช้คนให้ทำงานให้ได้ผลมากที่สุด ในขณะเดียวกัน คนที่ทำงานนั้น มีความสุข มีความพอใจ ส่งผลให้งานองค์กรบรรลุผลตามเป้าหมาย

ลูเธอร์ กุลิก เป็นนักทฤษฎีที่อยู่ในกลุ่มการศึกษาการจัดการตามหลักการบริหาร ได้เสนอ หลักที่เกี่ยวกับการบริหาร ซึ่งคนที่เป็นผู้บริหารจะต้องทำมีหน้าที่สำคัญอยู่ ๗ ประการ คือ การวางแผนการจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการ การประสานงาน การรายงาน การงบประมาณ หรือเรียกสั้นๆ ว่า “POSDCORB” ซึ่งประกอบด้วยรายละเอียดดังต่อไปนี้^{๒๘}

๑) การวางแผน (Planning) คือ หน้าที่หรือบทบาท ในการกำหนดการทำงานที่จะ เกิดขึ้นในอนาคตว่า จะทำอะไร จะทำอย่างไร จะทำเมื่อไร ใครเป็นผู้ทำ จะใช้งบประมาณเท่าไร

๒) การจัดองค์การ (Organizing) คือ การจัดโครงสร้างองค์การที่เกี่ยวกับเรื่อง การกำหนดภารกิจหน้าที่ การแบ่งงานกันทำ การกำหนดอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ การจัดสาย การบังคับบัญชา การกำหนดขนาดของการควบคุม การจัดตั้งหน่วยงานหลัก (Line) และการจัดตั้ง หน่วยงานที่ปรึกษา (Staff)

^{๒๗}พยอม วงศ์สารศรี, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร: พรวานการพิมพ์, ๒๕๓๔), หน้า ๒.

^{๒๘}ลูเธอร์ กุลิก, อ้างถึงใน, สิริวรรณ เสงี่ยม และคนอื่น , ทฤษฎีองค์การ ฉบับมาตรฐาน, (กรุงเทพมหานคร: ธรรมสาร ๒๕๔๕), หน้า ๘๖.

๓) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) คือ หน้าที่ที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประกอบด้วย การวางแผนกำลังคน การตั้งการ การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนขั้น ลดขั้น การโยกย้าย และการให้พ้นจากงาน

๔) การสั่งการ (Directing) คือ การที่ผู้บังคับบัญชาสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามแผนงาน หรือตามที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานดำเนินไปมีประสิทธิภาพ ซึ่งอาจจะสั่งการด้วยวาจา หรือเป็นลายลักษณ์อักษรก็ได้

๕) การประสานงาน (Coordinating) คือ หน้าที่ในการประสานงานกับหน่วยย่อยต่างๆ ที่มีอยู่ในองค์การให้ทำงานสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งการประสานงานนั้นอาจทำได้โดยการจัดตั้งคณะกรรมการกลั่นกรองงานการจัดโครงสร้างองค์การให้มีความชัดเจน การใช้วิธีการงบประมาณ เป็นต้น

๖) การรายงานผลการปฏิบัติงาน (Reporting) คือการรายงานความก้าวหน้า ปัญหา อุปสรรค ตลอดจนข่าวสารต่างๆ ขององค์การให้ทุกฝ่ายได้ทราบ เพื่อประโยชน์ในการติดตามการแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่เกิดจากการทำงาน

๗) การบริหารงบประมาณ (Budgeting) คือหน้าที่ในการจัดสรร การวางแผนงบประมาณให้กับองค์การ และหน่วยย่อยต่างๆ ให้มีงบประมาณที่เหมาะสมและเพียงพอในการทำงาน

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล ได้อธิบายของการวางแผนกำลังคนว่า กระบวนการเตรียมชุดของการตัดสินใจสำหรับการจัดกำลังคนให้เหมาะสมกับงานที่เป็นอยู่ เปลี่ยนแปลง ปรับเปลี่ยน หรือจะขยายในอนาคต เนื่องจากงานหรือกระบวนการทำงานที่เป็นอยู่เปลี่ยนไป^{๒๔}

วิชัย โสสุวรรณจินดา ได้ให้ความหมายของการวางแผนงานบุคลากรว่า หมายถึง กระบวนการคาดการณ์ความต้องการคนขององค์กรเป็นการล่วงหน้าว่า ต้องการคนประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าใด และต้องการเมื่อไร และกำหนดวิธีการที่จะได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ ต้องการว่าจะได้มาจากไหน อย่างไร และเมื่อใด^{๒๕}

^{๒๔}ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี, ๒๕๔๔), หน้า ๑๒๑.

^{๒๕}วิชัย โสสุวรรณจินดา, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ ๑, (กรุงเทพมหานคร: โพรไฟล์, ๒๕๔๖), หน้า ๒๐.

ธงชัย สันติวงษ์ ได้อธิบายความหมายของการวางแผนงานบุคลากรว่าหมายถึงขั้นตอนของกระบวนการบริหารงานบุคคลที่สำคัญ ที่มุ่งพยายามให้มีกำลังคนที่เพียงพอที่จะสามารถปฏิบัติภารกิจขององค์กรให้สำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์ในอนาคต^{๓๑}

สมพงศ์ เกษมสิน ให้ทัศนะว่า การวางแผนการบริหารงานบุคคลนั้น ก็คล้ายกับวางแผนทั่วๆ ไปที่ต้องนำความรู้ ความชำนาญและประสบการณ์ประกอบกันเข้าเป็นข้อสำคัญก็คือ แผนเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับอนาคต ซึ่งอาจผันแปรเปลี่ยนแปลงได้เสมอ เหตุนี้แผนที่ดียิ่งต้องมีการปรับปรุงอยู่เสมอเช่นกัน สำหรับ ขั้นตอนของการวางแผนงานบุคคลอาจจำแนกได้ ๓ ขั้น คือ ขั้นวางแผนดำเนินงาน ขั้นปฏิบัติตามแผน และขั้นตรวจตามแผน^{๓๒}

พยอม วงศ์สารศรี ได้อธิบายว่า ทรัพยากรบุคคลเป็นกระบวนการคาดการณ์ความต้องการของบุคลากรเป็นการล่วงหน้า ว่าต้องการบุคลากรประมาณใด จำนวนเท่าใดและระดับใด และต้องการเมื่อใด (The right people, at the right place, at the right time) และกำหนดวิธีการที่จะได้มาซึ่งทรัพยากรบุคคลว่าได้มาจากที่ไหนอย่างไร ตลอดจนการกำหนดนโยบาย และระเบียบปฏิบัติต่างๆ เพื่อจะใช้ทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์สูงสุด โดยมีขั้นตอนในการบริหารซึ่งประกอบไปด้วย การพิจารณาเป้าหมาย และแผนขององค์กร การพิจารณาสภาพการณ์ของทรัพยากรบุคคลในปัจจุบัน การคาดการณ์ทรัพยากรบุคคล การกำหนดแผนปฏิบัติการและการตรวจสอบและการปรับปรุงบุคลากรต่อไป^{๓๓}

สมชาย หิรัญกิตติ ได้อธิบายถึงเหตุผลสำคัญสำหรับการวางแผนงานบุคลากร ๓ ประการ คือการวางแผนจะทำให้ปฏิบัติงานของบุคลากรมีประสิทธิภาพมากขึ้น การวางแผนจะทำให้พนักงานเกิดความพอใจและมีพัฒนาที่ดีขึ้น และการวางแผนจะสร้างโอกาสสำหรับการจ้างงานที่เท่าเทียมกันอย่างมีประสิทธิภาพ^{๓๔}

^{๓๑}ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารบุคคล, (พิมพ์ครั้งที่ ๖), (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๓๖), หน้า ๖๖.

^{๓๒}สมพงศ์ เกษมสิน, การบริหารบุคคลแผนใหม่, (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๖), หน้า ๓๑.

^{๓๓}พยอม วงศ์สารศรี การบริหารงานบุคคล, (พิมพ์ครั้งที่ ๔), (กรุงเทพมหานคร: พรวานการพิมพ์, ๒๕๓๔), หน้า ๓๕.

^{๓๔}สมชาย หิรัญกิตติ, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ ๑, (กรุงเทพมหานคร: บริษัทธีระฟิล์มและไซเท็กซ์, ๒๕๔๒), หน้า ๖๘.

กิติ ตย์คานนท์ ได้อธิบายว่า การวางแผนงานบุคลากรหมายถึง การวางแผนอัตรา กำลังคนให้เหมาะสมกับงาน เพื่อให้งานสำคัญได้ผล ตามความต้องการ และเป้าหมายทั้งในปัจจุบัน และอนาคต โดยต้องให้เชื่อมโยงและประสานกับเรื่องอื่นๆ อีกด้วย เช่น เศรษฐกิจ การลง การวิจัย การวางแผนพัฒนางานต่างๆ และการพยากรณ์ความต้องการและยังได้อธิบายเกี่ยวกับการ พยากรณ์บุคลากรว่า ประกอบด้วย การคาดคะเนความต้องการบุคลากร ทั้งจำนวนและ ของบุคลากรแต่ละประเภท การคาดคะเนความต้องการบุคลากร การคาดคะเนความพร้อม ของกำลังคนในองค์กร เช่น ความสามารถโยกย้ายกำลังคน กำลังผลิต การฝึกอบรมซ้ำ การรับหน้าที่ ใหม่ การปรับตัวใหม่ การเลื่อนวิทยฐานะ และการคาดคะเนเกี่ยวกับการลงทุน ซึ่งมีส่วนสัมพันธ์ อย่างมากกับการวางแผนกำลังคนเพื่อให้ได้ผลงานตามความต้องการ^{๓๕}

ดนัย เทียนพุฒิ ได้กล่าวถึงความหมายของการวางแผนงานบุคลากรว่า หมายถึง การ ดำเนินการอย่างเป็นระบบ ในการวิเคราะห์ และพยากรณ์ เกี่ยวกับอุปสงค์และอุปทานด้านกำลังคน เพื่อนำไปสู่การกำหนดวิธีการที่จะให้ได้กำลังที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมอย่างเพียงพอ ทั้งใน ด้านจำนวนและคุณภาพที่จะปฏิบัติงาน ในเวลาที่ต้องการ โดยมีแผนการใช้และพัฒนากำลัง เหล่านั้นอย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง ในอันที่จะธำรงรักษากำลังคนที่เหมาะสมไว้กับองค์กร อย่างต่อเนื่อง^{๓๖}

นนุช วงษ์สุวรรณ ได้สรุปไว้ว่า การวางแผนบุคลากรเป็นกระบวนการจัดระบบ บุคลากร เพื่อเตรียมการปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ ให้เหมาะสมในอนาคตให้เกิดประโยชน์จาก องค์กรสูงสุด ประกอบด้วย การสรรหาและการเลือกสรร การจำแนกตำแหน่ง การกำหนด เงินเดือนและสภาพการทำงาน^{๓๗}

^{๓๕}กิติ ตย์คานนท์, เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร: เปลวอักษร, ๒๕๔๓), หน้า ๔๗.

^{๓๖}ดนัย เทียนพุฒิ, การบริหารทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่ง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๓), หน้า ๑๐๘.

^{๓๗}นนุช วงษ์สุวรรณ, กรบริหารทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร: จามจุรี โปรดักต์, ๒๕๔๖), หน้า ๘๘.

จากข้อคิดนักวิชาการที่กล่าวมานั้น อาจพอสรุปได้ว่า การวางแผนงานบุคลากรมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ในแผนยุทธศาสตร์หรือแผนกลยุทธ์อย่างชัดเจน การคาดคะเนความต้องการกำลังบุคลากร การวางแผนอัตราากำลังบุคลากร การวางแผนอัตรากำลังคนให้เหมาะสมกับงาน การวางแผนใช้บุคลากรให้ได้ประโยชน์สูงสุด ในการบริหารงานบุคลากร เนื่องจากคนเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า เมื่อกระบวนการวางแผนเป็นไปตามลำดับขั้นตอนมีการวางแผนโดยอาศัยข้อมูลและปัญหาเป็นองค์ประกอบ งานในองค์กรก็จะบรรลุตามเป้าหมาย

๒.๒.๒ การจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงาน

การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานในหน่วยงาน เป็นภารกิจที่ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องดำเนินการ ภายหลังจากการคัดเลือกและบรรจุแต่งตั้งบุคลากร เพื่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงานและการมีส่วนร่วมรับผิดชอบงานในองค์กร โดยมีสถาบันการศึกษาและนักวิชาการหลายท่านได้สรุปเกี่ยวกับการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ดังนี้

สมาน รังสิโยกฤษฎ์ ได้กล่าวถึง การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานว่า การที่จะมอบหมายหน้าที่การงาน อะไรให้ราชการผู้ใดปฏิบัติจะต้องตรงกับความรู้ความสามารถของผู้นั้น เพื่อให้การใช้กำลังคนให้ได้ประโยชน์สูงสุด แต่เพื่อให้เป็นที่แน่ใจว่าผู้ใดมีความรู้ ความสามารถในการด้านใดนั้นนอกจากจะกระทำโดยการทดสอบความรู้แล้วยัง มอบหมายหน้าที่การงานให้ทดลองปฏิบัติงานระยะหนึ่งว่า จะสามารถนำความรู้มาใช้เพื่อปฏิบัติงาน ในหน้าที่ได้หรือไม่เพียงใด ก่อนจะมอบหมายหน้าที่การงานนั้นๆ ให้ปฏิบัติ เป็นการถาวรต่อไป^{๓๘}

วิโรจน์ สารรัตนะ ได้อธิบายว่า การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน เป็นชุดของกิจกรรมในการดึงดูดและคัดเลือกบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งเพื่อเป็นกลไกให้จุดหมายขององค์กรบรรลุผล การสรรหาและมีการคัดเลือกโดยใช้วิธีหลากหลาย ในการเลือกบุคลากรเข้าทำงาน^{๓๙}

พนัส หันนาคินทร์ ได้อธิบายถึงการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานว่า ต้องมีการวางแผนกำลังคน (Manpower Planning) เพื่อกำหนดความจำเป็น กำหนดจำนวน พร้อมทั้งมีการกำหนดคุณสมบัติโดยมีการสรรหาบรรจุแต่งตั้งบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน^{๔๐}

^{๓๘}สมาน รังสิโยกฤษฎ์, *ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงาน*, พิมพ์ครั้งที่ ๑๕, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สวัสดิการ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, ๒๕๔๑), หน้า ๗๗.

^{๓๙}วิโรจน์ สารรัตนะ, *การบริหารหลักการ ทฤษฎี และประเด็นทางการศึกษา*, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ ทิพยวสุทธ, ๒๕๔๒), หน้า ๘๑.

^{๔๐}พนัส หันนาคินทร์, *การบริหารบุคลากรในโรงเรียน*, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ พิมพ์, ๒๕๒๖), หน้า ๒๒.

สมพงษ์ เกษมนสิน ได้อธิบายไว้ว่า ในการจัดหาบุคลากรเข้าปฏิบัติงานนั้น ประการแรกจะต้องมีแผนที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลที่กำหนดไว้ (Recruitment) เพื่อให้ได้คนที่มีคุณสมบัติตามที่องค์กร หรือ หน่วยงานต้องการ ตลอดจน การคัดเลือก (Selection) โดยวิธีการต่างๆ เพื่อให้บุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะมาปฏิบัติงานในโรงเรียน และการนำเข้าสู่ (Induction) เพื่อเป็นการแนะนำให้รู้จักกัน รู้จักหน้าที่ที่ควรปฏิบัติ^{๔๑}

ธงชัย สันติวงศ์ ได้อธิบายไว้ว่า การจัดบุคลากรเข้าทำงานเป็นหน้าที่ที่ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบ โดยเลือกเฟ้นตัวบุคคลที่มีคุณสมบัติที่ดีเท่านั้นจึงจะทำให้องค์กร สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Effective and Efficiency) และบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้เกี่ยวกับการเลือกบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงาน^{๔๒}

จากแนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน อาจสรุปได้ว่า การแต่งตั้งให้บุคลากรปฏิบัติงานโดยมีคำสั่งการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถ การจัดบุคลากรปฏิบัติงานนั้น โดยใช้ความยุติธรรม และการจัดครูเข้าสอนแทนกรณีครูลาหรือไปราชการ เป็นหน้าที่ของสถานศึกษาโดยตรง ที่จะต้องดำเนินการ เพื่อจัดคนให้เหมาะสมกับงาน ในตำแหน่งตามความสามารถและความถนัดของแต่ละบุคคล โดยยึดระบบคุณธรรม มีการควบคุม กำกับ ติดตาม และประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

๒.๒.๓ การพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากร เป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร เพราะจะทำให้บุคลากรในหน่วยงานให้พัฒนาตนเองให้มีความรู้ ความสามารถในการทำงาน เกิดความมั่นใจในตนเองพร้อมที่จะทำงานให้หน่วยงานด้วยความเต็มใจ ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จของหน่วยงานในที่สุด ตามที่ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้ ดังนี้

สมพงษ์ เกษมนสิน ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กรรมวิธีต่างๆ ที่จะเพิ่มพูนความรู้ และประสบการณ์ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบ ได้ดียิ่งขึ้น^{๔๓}

^{๔๑}สมพงษ์ เกษมนสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๖), หน้า ๖๕.

^{๔๒}ธงชัย สันติวงศ์, องค์การและการบริหาร, (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๓๕), หน้า ๓๔๓.

^{๔๓}สมพงษ์ เกษมนสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, หน้า ๑๑๕.

สำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม เขตการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ได้ให้ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรว่า เป็นหัวใจสำคัญ ของการบริหารการศึกษา เพราะงานทุกอย่างของโรงเรียนจะดำเนินการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และได้รับผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือไม่ ขึ้นอยู่กับความสามารถและความร่วมมือของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง^{๔๔}

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล กล่าวถึง การพัฒนาบุคลากร ว่า มีความหมายกว้างไกลว่าการฝึกอบรมอย่างที่เราได้รับรู้และเข้าใจกัน การพัฒนาบุคลากรมีความหมายรวมถึงการให้การศึกษา การฝึกอบรม การประเมินผล การปฏิบัติงาน และการวางแผน ระบบความก้าวหน้าในอาชีพการงาน^{๔๕}

วิชัย โสสุวรรณจินดา ได้อธิบายว่า เมื่อพนักงานใหม่ได้เข้าทำงานในองค์กร จำเป็นต้องมีการจัดปฐมนิเทศและฝึกอบรมเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การฝึกอบรมและการพัฒนา พนักงานจึงมีความสำคัญ ในฐานะเครื่องมือ แห่งก ฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร^{๔๖}

เมธิ ปลัณธนานนท์ ได้อธิบายว่า การพัฒนาบุคลากร นับเป็นกิจกรรมที่เด่นที่สุด กระบวนการบริหารงานบุคลากร เพราะเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับ การผูกพัน การยอมรับ การปรับปรุง คุณภาพ และปริมาณของสมาชิกในองค์กร หรือหน่วยงาน ซึ่งมีความจำเป็นจะต้องแก้ปัญหาและทำให้เป้าประสงค์ขององค์กรบรรลุผล^{๔๗}

กิติ ตยัคคานนท์ ได้อธิบายว่า การพัฒนาบุคลากรมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มพูนทักษะวิชาการและเทคโนโลยีใหม่ๆ รวมทั้งเพิ่มความคล่องตัว ของผู้ปฏิบัติงาน ทำให้มีผลต่อการเลื่อนตำแหน่งให้ดีขึ้นของผู้ผ่านการฝึกอบรม และมีผลต่อการเพิ่มผลผลิตในที่สุด^{๔๘}

^{๔๔}สำนักพัฒนาการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม เขตการศึกษา ๘ กระทรวงศึกษาธิการ, เอกสารประกอบการฝึกอบรม หลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง ประจำปีงบประมาณ ๒๕๔๓, (กระทรวงศึกษาธิการ: สำนักงานฯ, ๒๕๔๓), หน้า ๕.

^{๔๕}ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี, ๒๕๔๔), หน้า ๑๓๖-๑๓๗.

^{๔๖}วิชัย โสสุวรรณจินดา, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ ๑, (กรุงเทพมหานคร: ไพร่เฟช, ๒๕๔๖), หน้า ๖๕.

^{๔๗}เมธิ ปลัณธนานนท์, การบริหารงานบุคคลในวงการศึกษ, (กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์, ๒๕๒๕), หน้า ๑๐๖.

^{๔๘}กิติ ตยัคคานนท์, เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร: เปลวอักษร, ๒๕๔๓), หน้า ๑๑๔.

ประชุม รอดประเสริฐ ได้ให้ความหมายของ การพัฒนาบุคลากรว่า หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์กร ให้พร้อมที่จะมีชีวิตอยู่ในสถานศึกษาร่วมกับ บุคลากรคนอื่นๆ อย่างมีความสุข มีความรู้ ความเข้าใจ ในหน้าที่ของตนเป็นอย่างดี และพร้อมที่จะ ปฏิบัติภารกิจที่เพิ่มขึ้นในอนาคตอย่างมีทักษะ และมีประสิทธิภาพ^{๔๕}

เสถียร เหลืองอร่าม ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ ๒ ประการคือ^{๔๖}

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

๒) การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการฝึกอบรมเพิ่มเสริมสร้าง เพิ่มพูน ความรู้ ทักษะ หรือความชำนาญ เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์

ชูชีพ พุทธประเสริฐ ได้อธิบายความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า เป็นกระบวนการ หรือกรรมวิธีต่างๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ประสบการณ์ ให้บุคลากรในอง ตลอดจนพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดี มีความรับผิดชอบต่องาน อันจะ ให้งานนั้นมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น^{๔๗}

นงนุช วงษ์สุวรรณ ได้กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรหากศึกษาเจาะลึกจะมีความแตกต่าง กันไปตามสาขาวิชา แต่ในสภาพรวมเหมือนกัน คือ ส่วนรวมขององค์การดีขึ้น เช่น ด้านรัฐศาส การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การเตรียมประชาชนสำหรับการมีส่วนร่วมในกระบวนการทาง การเมือง โดยเฉพาะประชาชนในระบอบประชาธิปไตย ในด้านเศรษฐศาสตร์ การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การเพิ่มพูนทุนมนุษย์และการลงทุนในการพัฒนาเศรษฐกิจ เป็นต้น^{๔๘}

^{๔๕}ประชุม รอดประเสริฐ, การบริหารบุคลากรทางการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร: โอเอสพรีนติ้งเฮาส์, ๒๕๓๐), หน้า ๕๕.

^{๔๖}เสถียร เหลืองอร่าม, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร: คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัย รามคำแหง, ๒๕๓๓), หน้า ๑๗๓.

^{๔๗}ชูชีพ พุทธประเสริฐ, การพัฒนาองค์การเทคนิคการบริหารการศึกษา, (คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๓), หน้า ๑๑๘.

^{๔๘}นงนุช วงษ์สุวรรณ, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร: จามจุรีโปรดักท์, ๒๕๔๖), หน้า ๑๗๖.

สุนันทา เลहनันท์ ได้รวบรวมความหมายของการพัฒนาบุคลากร จากนักวิชาการตะวันตก ได้แก่ เลียนวาร์ด แนดเลอร์ (Leonard Nadler) และ การ์แลนด์ ดิวิกส์ (Garland D. Wiggs) ซึ่งได้อธิบายไว้ว่า การพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการที่วางแผนอย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานขององค์กรให้สูงขึ้น โดยวิธีการฝึกอบรม การให้การศึกษา และพัฒนาขอบเขตของการพัฒนาบุคลากรจึงครอบคลุม ๓ เรื่องด้วยกัน คือ การฝึกอบรม (Training) การศึกษา (Education) และการพัฒนา (Development) ดังนั้น สุนันทา เลहनันท์ จึงได้สรุปความหมายของการพัฒนาบุคลากรที่ค่อนข้างจะเจาะลึกลงไปในตัวองค์กรโดยหมายถึง กระบวนการที่ออกแบบไว้อย่างมีเป้าหมายเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสเรียนรู้โดยการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา เป็นการเพิ่มพูนความรู้ และศักยภาพในการทำงานรวมทั้งประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงานให้พร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรและโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้น^{๕๓}

บรรยงค์ โตจินดา ได้สรุปไว้ว่า การพัฒนาบุคลากร ไม่ใช่เรื่องของการให้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์จากการศึกษา และฝึกอบรมแต่เพียงอย่างเดียวหากแต่เป็นการหาวิธีที่ดึงศักยภาพของบุคลากรที่มีอยู่ออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่และสามารถรักษามูลค่าบุคลากรที่มีคุณภาพเหล่านั้นไว้กับองค์กรได้^{๕๔}

สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรเป็น การดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ และทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบการให้บุคลากรให้เข้ารับการอบรมพัฒนาวิชาชีพ การจัดให้มีประชุม อบรม สัมมนา เป็นหมู่คณะ การส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาการเรียนการสอนโดยการสร้างเครื่องมือและสื่อการเรียนการสอนและการพัฒนาความรู้ให้มีคุณภาพและเป็นที่น่าพอใจต่อองค์กร ที่จะมุ่งเพิ่มพูนความรู้ และประสบการณ์ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น

^{๕๓}สุนันทา เลहनันท์, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร: ธนการพิมพ์, ๒๕๔๖), หน้า ๒๒๓.

^{๕๔}บรรยงค์ โตจินดา, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร: อมราการพิมพ์, ๒๕๔๖), หน้า ๑๕๑.

๒.๒.๔ การธำรงรักษานุคคล

วิโรจน์ สารัตนะ ได้อธิบายว่า การธำรงรักษานุคคลากร เป็นการแสดงสมรรถภาพหนี้ของผู้บริหาร ในการนำผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการพัฒนา คนอื่นได้ เพื่อเป็นการเพิ่มพูนประสิทธิผลในการทำงานของสมาชิกในองค์กรให้ได้สูงสุด ผู้บริหารจะต้องยึดถือเรื่องนี้เป็นหน้าที่หรือความรับผิดชอบของคนอยู่เสมอและแสดงบทบาทเป็นผู้ฝึกสอนหรือผู้ช่วยเหลือด้วยวิธีการต่างๆ^{๕๕}

สมพงษ์ เกษมสิน ได้ให้ความหมายว่า การบริหารงานที่ดีนั้นควร ได้ทั้งงานและน้ำใจ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้ การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ประหยัดที่สุดและเกิดประสิทธิผลมากที่สุด เพราะเมื่อนุคคลมีความพึงพอใจในการทำงานของตนแล้วเขาจะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เต็มกำลังความสามารถ มีความกระตือรือร้นและขยันหมั่นเพียร ขวัญและกำลังใจในการทำงานก็ดีขึ้น^{๕๖}

พยอม วงศ์สารศรี ได้อธิบายว่า การธำรงรักษานุคคลากรคือ การที่องค์กรจัดกิจกรรมต่างๆ ที่มุ่งป้องกัน พัฒนาและแก้ไขความไม่ปลอดภัยทางด้านร่างกาย และจิตใจ ที่อาจจะเกิดขึ้นในการทำงานของพนักงาน ทั้งนี้เพื่อธำรงรักษาให้เขาสามารถปฏิบัติงานให้แก่องค์กรด้วยความปลอดภัย^{๕๗}

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้อธิบายวิธีการพัฒนาและธำรงรักษานุคคลากรในโรงเรียน ดังนี้^{๕๘}

- ๑) สนับสนุนและส่งเสริมให้นุคคลากรเป็นรายบุคคล ได้รับการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง เช่น การส่ง ไปฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆ หรือลาศึกษาต่อ
- ๒) จัดให้มีการประชุม อบรม สัมมนาเป็นหมู่คณะในโรงเรียน
- ๓) จัดให้มีการ ไปศึกษาดูงาน หรือแลกเปลี่ยนบุคคลากรภายในกลุ่มโรงเรียน

^{๕๕}วิโรจน์ สารัตนะ, การบริหารหลักการ ทฤษฎี และประเด็นทางการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ์, ๒๕๔๒), หน้า ๘๕.

^{๕๖}สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารบุคคลแผนใหม่, หน้า ๓๓๓.

^{๕๗}พยอม วงศ์สารศรี, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร: พรวนการพิมพ์, ๒๕๓๐), หน้า ๒๑๐.

^{๕๘}สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ บริหารศาสตร์, ชุดฝึกอบรมผู้บริหารสถานระดับสูง เล่ม ๔, (กรุงเทพมหานคร: บริษัทพิมพ์ลาย อิมเมจจิงจำกัด, ๒๕๔๑), หน้า ๒๑.

๔) ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาการเรียนการสอน โดยการสร้างเครื่องมือ นวัตกรรม สื่อ และเทคโนโลยีประกอบการเรียนการสอน

๕) จัดให้มีการประเมินผล ศึกษาวิจัยในชั้นเรียน การวิเคราะห์และเก็บรวบรวมข้อมูลมาปรับปรุงแก้ไข และพัฒนาการเรียนการสอนให้ก้าวหน้าขึ้นไป

อำนวยการ แสงสว่าง ได้กล่าวไว้ว่า วิธีการให้การสนับสนุนและการส่งเสริมขวัญและกำลังใจแก่พนักงานจากผู้บริหารทุกระดับดังนี้^{๔๕}

๑.) การให้หลักประกันความมั่นคงในการทำงาน สำหรับพนักงานที่ขยันหมั่นเพียรและตั้งใจในการทำงานสม่ำเสมอ โดยให้มีการจ้างงานจนเกษียณอายุการทำงาน

๒.) ให้ค่าจ้าง และผลประโยชน์ค่าตอบแทนในรูปแบบของการแข่งขันกันในการทำงานพนักงานจะได้รับค่าจ้างตามผลผลิตของงานที่ทำได้ พนักงานที่ทำผลผลิตของงานมากจะได้รับค่าจ้างสูงและพนักงานที่ได้รับค่าจ้างสูงจะได้รับการจัดสรร โบนัสประจำปีเป็นจำนวนเงินสูงกว่าพนักงานที่ได้รับค่าจ้างต่ำโดยทั่วไป

๓.) จัดให้บรรยากาศการทำงานที่ดี เอื้อต่อการทำงาน เช่น จัดห้องโถงสาธารณะมีการตกแต่งบริเวณให้สะอาด โต๊ะ เก้าอี้ ที่ทำงานที่เหมาะสม จัดอุปกรณ์ เครื่องมืออำนวยความสะดวก ในการทำงานอย่างเพียงพอ จัดระบบวิธีการทำงานที่มีระเบียบวินัยในการทำงาน

๔.) จัดให้มีการสื่อสารแบบเปิด คือ ให้ได้รับทราบข่าวสารโดยทั่วถึง
วิน เชื้อโพธิ์หัก ได้กล่าวไว้ว่า การดำรงรักษานุคลากรถือเป็นภาระหน้าที่สำคัญ ผู้บริหารจะต้องหาทางให้บุคลากรได้ทำงานอยู่ในองค์กร ได้นานที่สุด คนที่ทำงานในองค์กรย่อมรู้วิธีการในการทำงานดีอยู่แล้ว ถ้าผู้บริหารปล่อยให้คนเก่าทำงานในองค์กรดีอยู่แล้วออกจากองค์กร ผู้บริหารต้องเสียเวลาในการสรรหาคัดเลือกบรรจุแต่งตั้ง ปฐมนิเทศ แนะนำและอื่นๆ ที่อยู่ในกระบวนการทำงานอีกมาก การให้คนเก่าออกไปเป็นการบริหารที่ขาดทุน ดังนั้นผู้บริหาร จึงควรหาวิธีต่างๆ ดำรงรักษานุคลากรเอาไว้ การดำรงรักษานุคลากรนั้นกระทำได้หลายวิธี วิธีสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องกระทำคือ การรักษาวินัยและกำลังใจในการทำงานของบุคลากรไว้^{๔๖}

^{๔๕} อำนวยการ แสงสว่าง, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๒), หน้า ๒๕.

^{๔๖} วิน เชื้อโพธิ์หัก การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร: อมราการพิมพ์, ๒๕๔๓), หน้า ๒๔๗-๒๔๘.

บรรยงค์ โตจินดา ได้กล่าวไว้ว่า สิ่งที่หน่วยงานจ้างให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อเป็นสิ่งตอบแทนในการทำงานในห้องกิจการ โดยทั่วไปมักหมายถึงค่าตอบแทนโดยปกติซึ่งประกอบด้วยปัจจัยที่เป็นตัวเงินและปัจจัยที่ไม่เป็นตัวเงิน^{๖๑}

๑.) ปัจจัยที่เป็นตัวเงิน ที่พนักงานได้จากองค์กรหรือข้าราชการงบประมาณของประเทศ ข้าราชการ ได้เงินเดือน เงินเพิ่มค่าครองชีพ เงินเพิ่มสำหรับบางตำแหน่ง เบี้ยเลี้ยง ค่าเดินทาง ค่าที่พัก ค่าเช่าบ้าน ค่าทำงานล่วงเวลาบำเหน็จบำนาญ

พนักงานขององค์กรในภาคธุรกิจเอกชน ได้แก่เงินเดือน ค่าจ้าง ค่าทำงานล่วงเวลา เงินรางวัลเป็นผลจากส่วนกำไร เงินกองทุนสมทบ เบี้ยประชุมและค่าใช้จ่ายพิเศษอื่นๆ เป็นการเหมาจ่ายค่าเดินทางไปต่างประเทศ และอื่นๆ

๒.) ปัจจัยหรือสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่ตัวเงิน คือ สิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับจากองค์กรในลักษณะอื่นๆ ที่ไม่ใช่ตัวเงินหรือ ไม่เป็นตัวเงินโดยตรง เช่น การเลี้ยงอาหารประจำวัน มีที่พักอาศัย หรือ เบิกค่าเช่าบ้าน บริการรักษาพยาบาล ออกค่าเล่าเรียนบุตรให้ ออกค่าใช้จ่ายและค่าเดินทางพักผ่อนประจำปี เป็นการสร้างความมั่นคงทางใจให้แก่พนักงาน

สรุปได้ว่า การธำรงรักษานุคลากรเป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคลากรมีส่วนร่วมการยกย่องชมเชยบุคลากรที่มีผลงานดีเด่น การติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ การพิจารณาความดีความชอบด้วยความยุติธรรม และการกำหนดระเบียบในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ชัดเจน มีการพัฒนา และแก้ไข ความไม่ปลอดภัยที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงาน ทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ เพื่อธำรงรักษาให้เขาสามารถปฏิบัติงานด้วยความปลอดภัย มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน มีความสุขในการทำงาน ส่งผลให้งานในองค์กรประสบความสำเร็จ

๒.๒.๕ ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคล

การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เป็นภารกิจที่สำคัญอีกประการ ผู้บริหารจะต้องดำเนินการ เพราะเป็นขั้นตอนที่ต้องติดตามดูผลการปฏิบัติของบุคลากรว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน หรือมีข้อติดขัดตรงไหน เพื่อนำข้อมูลมาประกอบกาส่งเสริม และตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารบุคลากรต่อไป มีนักวิชาการให้ทัศนะเกี่ยวประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

^{๖๑}บรรยงค์ โตจินดา, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร: อมราการพิมพ์, ๒๕๔๓), หน้า ๒๔๗-๒๔๘.

อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัจฉกร ได้ให้ความหมาย ของการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า เป็นกระบวนการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานด้านต่างๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะ อื่นๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ภายใต้การสังเกต จดบันทึก และประเมิน โดยหัวหน้างานโดยอยู่บนพื้นฐานของเป็นระบบและมีมาตรฐานแบบเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินที่มีประสิทธิภาพ ในทางปฏิบัติให้ความเป็นธรรมไปทั่วกัน^{๖๒} เช่นเดียวกับ วิชัย โสสุวรรณจินดา อธิบายว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การวัดผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ของพนักงานในช่วงระยะเวลาหนึ่ง โดยเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานนั้นกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้^{๖๓}

สมพงศ์ เกษมสิน ให้ความหมายของการประเมินผล การปฏิบัติงานบุคคลากรว่า หมายถึง วิธีการใช้ประเมินค่าว่า ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีความสามารถปฏิบัติงานได้เพียงใด โดยพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพของงานที่ผู้บังคับบัญชาได้บันทึกไว้ หรือ จากการสังเกตและวินิจฉัย ระยะเวลาที่กำหนดเพื่อเป็นเครื่องประกอบการพิจารณาในผลประโยชน์ตอบแทนความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงานนั้น^{๖๔}

สมาน รังสิโยกฤษฎ์ ได้อธิบายว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ วิผู้บังคับบัญชาได้บันทึก และลงความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาในระยะเวลาที่กำหนดไว้ หรือกล่าวอีกในหนึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานก็ คือ วิธีการที่ใช้ประเมินผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนว่ามีความสามารถเพียงใด โดยพิจารณาปริมาณและคุณภาพของงานที่ผู้บังคับบัญชาได้บันทึกไว้ หรือจากการสังเกตและวินิจฉัยตามระยะเวลาที่กำหนด เพื่อเป็นเครื่องประกอบในการพิจารณาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในด้านต่างๆ เช่น การแต่งตั้งบุคคลากรเข้าดำรงตำแหน่ง การเลื่อนตำแหน่ง การพิจารณาความดีความชอบประจำปี^{๖๕}

^{๖๒}อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร, การประเมินผลการปฏิบัติงาน, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพมหานคร: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), ๒๕๔๕), หน้า ๑๓.

^{๖๓}วิชัย โสสุวรรณจินดา, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ ๑, (กรุงเทพมหานคร: โพรไฟล์, ๒๕๔๖), หน้า ๕๘.

^{๖๔}สมพงศ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๖), หน้า ๑๕๐.

^{๖๕}สมาน รังสิโยกฤษฎ์, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๑๑, (กรุงเทพมหานคร: นี้อังการพิมพ์, ๒๕๓๕), หน้า ๘๗.

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้กำหนดวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า เป็นหน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหารที่จะต้องดำเนินการให้เป็นไปด้วยความบริสุทธิ์ ยุติธรรม โปร่งใส เพื่อเป็นการสร้างขวัญกำลังใจและกระตุ้น ให้นุคลากร ได้พัฒนางานให้มีคุณภาพ และประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยมีวิธีการประเมินผลดังนี้^{๖๖}

๑) ประเมินเพื่อพิจารณาความดีความชอบ การประเมินส่วนนี้ผู้บริหารควร ระบบเปิดมาใช้ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการมาถือเป็นหลักปฏิบัติสำหรับข้าราชการ

๒) ประเมินเพื่อเลื่อนตำแหน่ง ผู้บริหารสถานศึกษาควรศึกษาหลักเกณฑ์และ ประชุมชี้แจงเกี่ยวกับเกณฑ์การประเมินให้ทุกคน ได้รับทราบโดยทั่วกัน เมื่อมีผู้เสนอผล ปฏิบัติงานเพื่อขอเลื่อนตำแหน่ง ผู้บริหารควรประเมินตามความเป็นจริงและด้วยความเป็นธรรม

๓) ประเมินเพื่อพัฒนาบุคลากร เป็นการประเมินศักยภาพการปฏิบัติงาน ของบุคลากรในด้านพฤติกรรมการทำงานและผลปฏิบัติงาน พร้อมกันนี้ใน ความสามารถด้านเทคโนโลยี ตลอดจนการทำสื่อ หรือนวัตกรรมต่างๆ หากพบข้อบกพร่อง ควรเร่ง พัฒนาบุคลากรตามความต้องการและจำเป็นต่อไป

๔) ประเมินเพื่อพัฒนางานด้านต่างๆ ของโรงเรียน เช่น การประเมินโครงการ ตนเองรับผิดชอบ ประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ประเมินงานพิเศษที่รับมอบหมาย เป็นต้น ซึ่งการประเมินเพื่อให้ทราบว่าผลการดำเนินงาน เป็นอย่างไร แล้วจะได้ปรับปรุงแก้ไขใน สิ่งที่ยังบกพร่องต่อไป

สมชาย หิรัญภิตติ ได้กล่าวถึงสาเหตุที่ต้องมี การประเมินผลการปฏิบัติงานว่ามีสาเหตุ ๓ ประการ คือ การประเมินผลเป็นการจัดหาข้อมูล เพื่อใช้ในการเลื่อนตำแหน่ง และตัดสินใจเกี่ยวกับ เงินเดือน การประเมินผล เป็นการให้โอกาสหัวหน้างาน เพื่อทบทวนพฤติกรรม ที่เกี่ยวข้องกับการ ปฏิบัติงานของลูกน้อง และการประเมินผลควรมีความสำคัญต่อการวางแผนอาชีพ ของพนักงาน เพราะจะเป็นให้โอกาสที่ดี เพื่อทบทวนอาชีพ ซึ่งจะช่วยให้พนักงานเห็นจุดแข็งและ จุดอ่อนของตนอย่างชัดเจน^{๖๗}

^{๖๖}สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, บริหารศาสตร์ ชุดฝึกอบรมผู้บริหาร สถานศึกษาระดับสูง เล่ม ๔, (กรุงเทพมหานคร: บริษัทกัมปาย อิมเมจจิง จำกัด, ๒๕๔๑), หน้า ๒๓.

^{๖๗}สมชาย หิรัญภิตติ, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ ๑, (กรุงเทพมหานคร: บริษัทธีระฟิล์ม และ โซเท็กซ์ จำกัด, ๒๕๔๒), หน้า ๒๐๘.

วิโรจน์ สารัตนะ ได้อธิบายถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า หมายถึง กระบวนการกำหนด ความคาดหวังในการปฏิบัติงานของคนงาน แล้วมีการวัดผลกับความคาดหวังนั้น แล้วเป็นข้อมูลย้อนกลับให้พวกเขาได้ทราบ โดยมีจุดมุ่งหมายหลักเพื่อให้เป็นแรงกระตุ้นในทางบวกต่อการปฏิบัติงาน แต่อาจใช้ในจุดมุ่งหมายอื่นได้ด้วย เช่น การวางแผน การปฏิบัติงานในอนาคต การกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรมและการพัฒนา และการประเมินศักยภาพของบุคคลในการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น^{๖๔}

วรรณารต แสงมณี ได้กล่าวถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานว่าคือ กระบวนการประเมินผล สิ่งที่บุคลากรประพฤติปฏิบัติให้แก่องค์การ หรือสิ่งที่องค์กรได้รับจากบุคลากรภายในช่วงเวลาที่กำหนด จากนั้นป้อนกลับผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรได้รับทราบว่าการปฏิบัติงานได้ผลดีมากน้อยเพียงใดและแนะนำให้บุคลากรรู้ถึงวิธีการที่จะต้องปฏิบัติงานเพื่อที่จะได้ให้เปรียบเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติงานขององค์กร การปฏิบัติงานและงานที่ออกมาสามารถที่จะมาวินิจฉัยได้ทัศนคติของบุคลากรไปในทิศทางใด ถ้าใช้อย่างมีประสิทธิภาพแล้วการประเมินผลการปฏิบัติงานก็จะสามารถกระตุ้นการปฏิบัติงานได้ แต่ในทางตรงกันข้าม ถ้าหากใช้อย่างไม่เหมาะสม กระบวนการประเมินผลจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กรได้^{๖๕}

สุดา สุวรรณภิรมย์ ได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า หมายถึง กระบวนการตัดสินใจ การวินิจฉัยอย่างเป็นระบบที่หน่วยงานจัดทำขึ้นเพื่อวัดผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติทั้งด้านคุณลักษณะและผลงานที่ได้ปฏิบัติไปแล้ว เพื่อหาคุณค่าของบุคคลนั้นทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณภายในช่วงระยะเวลาที่กำหนดว่าเหมาะสมกับมาตรฐาน โดยอยู่บนรากฐานของความยุติธรรมและสามารถชี้แจงบอกกล่าวให้ผู้อื่นทราบได้น่าอะไรมาเป็นเครื่องวัดผลในการปฏิบัติงานของบุคคล^{๖๖}

^{๖๔}วิโรจน์ สารัตนะ, การบริหาร หลักการ ทฤษฎี และประเด็นทางการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ์, ๒๕๔๒), หน้า ๘๒.

^{๖๕}วรรณารต แสงมณี, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร: คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าคุณทหารลาดกระบัง, ๒๕๔๓), หน้า ๑๓๕.

^{๖๖}สุดา สุวรรณภิรมย์, เอกสารคำสอนวิชา การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๔๘), หน้า ๑๖๑.

จากความหมายและความสำคัญของนักวิชาการได้ สรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นการวัดผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ โดยการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นการเปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีส่วนร่วม ประเมินผลการปฏิบัติงานการนำผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการวางแผนการจัดการศึกษาในปีต่อไป และการแจ้งผลการปฏิบัติงานให้บุคลากรรับทราบ โดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อปรับปรุงบุคคลในองค์กรให้เหมาะสมกับงาน และเป็นข้อมูล ในการเลื่อนตำแหน่งหรือโอนย้ายหน่วยงาน เพื่อจะนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ ในการแก้ไข ปรับปรุงและพัฒนาหน่วยงานให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

๒.๓ ความหมายของการบริหารงานในทางพระพุทธศาสนา

มีนักวิชาการทางพระพุทธศาสนาได้ให้ความหมายของการบริหารไว้ ดังนี้

ท่านพุทธทาสภิกขุ ได้ให้ความหมายของ การบริหารว่า เป็นการดำเนินไปได้แห่งกิจการ ที่กระทำด้วยปัญญา กระทำด้วยความหวังและต้องทำเพื่อสังคมหรือน้อยที่สุดทำเพื่อตัวเองต้องมีการป้องกันและแก้ไขปัญหาคืออุปสรรคด้วยสติปัญญา^{๑๑}

พระเมธีธรรมาภรณ์ (ประยูร ธมฺมจิตโต) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารหมายถึง ศิลปะแห่ง การทำงานให้สำเร็จ โดยอาศัยผู้อื่น และนักบริหารมีหน้าที่วางแผนจัด คัดสรร แต่งตั้งบุคคล อำนาจการ และควบคุมทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้ดำเนินงานเป็นไปในทางเดียวกันเพื่อสู่เป้าหมายที่ วางไว้ ส่วนความหมายของการบริหารในทางธรรม คือ วิธีการบริหารต่างๆ ที่ใช้กัน พอสรุปได้ ๓ ลักษณะ แต่ที่ดีที่สุด คือ แบบอธิธรรมหรือหลักการเป็นสำคัญโดยยึดเอาความสำเร็จ เป็นพื้นฐานทำให้งานสำเร็จ ไม่เอาความขัดแย้งส่วนตัวมาเกี่ยวข้อง และยินดีรับคำแนะนำจากทุ ฝายเพื่อให้ทุกคนมีโอกาสแสดงความสามารถ จะได้ทั้งน้ำใจคนและผลของงานวิธีนี้เรียกว่า “ธรรมาธิปไตย” คือ ใช้ทั้งพระเดชและพระคุณ^{๑๒}

^{๑๑}พุทธทาสภิกขุ, การบริหารกิจเชิงพุทธ, (กรุงเทพมหานคร: เกล็ดไทย, ๒๕๓๑), หน้า ๕-๑๒.

^{๑๒}พระเมธีธรรมาภรณ์ (ประยูร ธมฺมจิตโต), คุณธรรมสำหรับนักบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท สหธรรมิก จำกัด, ๒๕๔๑), หน้า ๒-๓.

พระราชญาณวิสิฐ (เสริมชัย ชยมงคล) ได้ให้ความหมายของการบริหารไว้ว่า การปกครอง (Government) การดูแลรักษาหมู่คณะและการดำเนินหรือการจัดการ (Management) กิจกรรมต่างๆ ของหมู่คณะหรือองค์กรต่างๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปตามนโยบาย (Policy) ขององค์กรนั้นๆ ด้วยดีมีประสิทธิภาพ (Efficiency)^{๓๓}

พระมหาวุฒิชัย วชิรเมธี (ว.วชิรเมธี) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารงานที่ดีจะต้องมีวิธีการบริหารงานที่จะทำให้ชนะใจลูกน้อง ธรรมชาติสำหรับผู้บริหารงานคือ จะต้องมีความหนักแน่นมั่นคง และสามารถเป็นเสาหลักในการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ลูกน้องได้ มีความสามารถในการแบ่งงานให้ลูกน้องทำตามความชำนาญของแต่ละบุคคลและรู้จักกระจายอำนาจให้แก่ลูกน้องได้ช่วยแบ่งเบากภาระของตนเอง ดังนั้นผู้บริหารงานที่ดีจึงเป็นผู้ที่คอยดูแลภาพรวมในการทำงานของบุคคล องค์กร^{๓๔}

ปิยโสภณ ได้แสดงทรรศนะไว้ว่า การบริหารเป็นเรื่องที่สำคัญมาก ต้องใช้ปรัชญา การบริหารเป็นหลัก ต้องจัดคนให้เข้ากับงาน วางระบบงานให้แยกกันอย่างชัดเจนต้องเน้นการศึกษานำ การปกครอง^{๓๕}

สุลักษณ์ ศิวรักษ์ (ส. ศิวรักษ์) ได้แสดงทรรศนะการบริหารงานในเชิงพุทธศาสนาไว้ว่า การบริหารงานทั้งหมด คือ การบริหารงานคน เป็นการปฏิบัติงานเพื่อคนพัฒนาคน และพัฒนางาน การพัฒนาคนต้องรู้เท่าทัน ความโลภ ความโกรธ และความหลง สำคัญต้องมีสติ^{๓๖}

สรุปไว้ว่า การบริหาร ต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการที่จะร่วมมือกันทำกิจการขององค์กรให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ โดยใช้กระบวนการดำเนินงานซึ่งสืบเนื่องและใช้ทรัพยากรที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพในการจัดการเพื่อให้เกิดความสำเร็จ การบริหารแบบใหม่ในการทฤษฎี หรือหลักการในยุคการจัดการแบบวิทยาศาสตร์หรือยุคการบริหารแบบมนุษยสัมพันธ์แต่กลับนำเอาหลักการและทฤษฎีเหล่านั้นมาทำการทดลองและวิจัยเพิ่มเติม ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เกิดความรู้ความคิดที่ชัดเจนขึ้น ส่วนนักวิชาการทางพระพุทธศาสนามีความเห็นในเรื่องการบริหาร

^{๓๓}พระราชญาณวิสิฐ (เสริมชัย ชยมงคล), การบริหารวัด, (นครปฐม: เพชรเกษมการพิมพ์, ๒๕๔๘), หน้า ๒๖.

^{๓๔}พระมหาวุฒิชัย วชิรเมธี (ว. วชิรเมธี), คนสำราญงานสำเร็จ, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน), ๒๕๕๐), หน้า ๒๕-๓๒.

^{๓๕}ปิยโสภณ (นามแฝง), ก้าวใหม่แห่งคณะสงฆ์ การศึกษาเผยแผ่การปกครอง การก่อสร้าง, (กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนสามัญนิติบุคคล เจ็ชส์, ๒๕๔๖), หน้า ๑-๑๐.

^{๓๖}สุลักษณ์ ศิวรักษ์, การบริหารงานแบบพุทธ, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท ส่องสยาม จำกัด, ๒๕๓๘), หน้า ๓.

เหมือนกับนักวิชาการทั่วไป ต่างกันที่ ว่าทางพระพุทธศาสนาจะเน้นการเอาธรรมะมาใช้ร่วมและส่งเสริมในการบริหารองค์กรต่างๆ

๒.๔ หลักสัปปริสธรรม ๗ ประการ

๒.๔.๑ ที่มาของสัปปริสธรรม ๗

สังคิตติสูตร ความหมาย พระสูตรว่าด้วยการสังคายนา ขึ้นนี้ดังตามเนื้อหาสาระของพระสูตรชื่ออุพทกะของพวกเจ้ามัลละ เขตกรุงปาวา แคว้นมัลละ โดยมีพระผู้มีพระภาคประทับอยู่ด้วย^{๗๖}

สาเหตุที่ท่านพระสารีบุตรแสดงพระสูตรนี้ว่า ก่อนหน้านั้นเล็กน้อย นิครนถ์นาฏ หรือสาสดมหาวิระของศาสนาเซน ได้ดับขันธ ณ กรุงปาวานี้ หลังจากสาสดา นัธ สาวกของท่านก็แตกสามัคคีกัน ๒ ฝ่าย ท่านพระสารีบุตรจึงยกเหตุการณ์นี้ขึ้นมาปรารภว่า เป็นเพ พระศาสนาสอนไว้ไม่ดี จึง ทำให้สาวกตีความคำสอนแตกต่างกัน ส่วนพระธรรมวินัยของพระศาสนานี้ พระผู้มีพระภาคตรัสสอนไว้ดีแล้วและเสนอให้เพิ นพรหมจารีของท่านร่วมกันทำสังคายนาพระธรรมวินัยนี้ เพื่อให้ดำรงอยู่ได้นาน ไม่ควรทะเลาะวิวาทในเรื่องพระธรรมวินัย

พระสารีบุตรได้กล่าวปรารภถึงการแตกสามัคคีของพวกนิครนถ์ หลังจากนิครนถ์นาฏ บุตรผู้เป็นสาสดาดับขันธไม่นาน ณ กรุงปาวานี้เอง ว่าเป็นเพราะพระศาสนานั้นสอนธรรมไว้ไม่ดี ส่วนพระธรรมวินัยนี้ พระผู้มีพระภาคทรงแสดงไว้ดี จึงเป็นหน้าที่ของพระภิกษุทั้งหลายจะพร้อมกันทำสังคายนาพระธรรมวินัย เพื่อให้ดำรงมั่นคงยืนนาน เพื่อประโยชน์สุขของคนทั้งหลายสืบไป

จากนั้น ท่านได้เสนอวิธีการสังคายนาโดยประมวลหลักธรรมทั้งหลายที่มีจำนวนหัวข้อเท่ากันรวมไว้เป็นหมวดเดียวกันคล้ายวิธีการของอังคุตตรนิกาย เช่น ประมวลหลักธรรมจำนวน ๑ ประการ เข้าเป็นหมวด ๑ เรียกว่า ธรรมหมวดละ ๑ ประการ ประมวลหลักธรรมจำนวน ๒ ประการ เข้าเป็นหมวด ๑ เรียกว่า ธรรมหมวดละ ๒ ประการ จนถึงหมวดธรรมละ ๑๐ ประการ

^{๗๖}ที.ปา.(ไทย) ๑๑/ ๑๐๑/ ๔๖.

สัปปริสธรรม ๗

ภิกษุในพระธรรมวินัยนี้^{๑๘}

๑. เป็นธัมมัญญ (ผู้รู้จักเหตุ)
๒. เป็นอรรถัญญ (ผู้รู้จักผล)
๓. เป็นอรรถัตถัญญ (ผู้รู้จักตน)
๔. เป็นมัตถัญญ (ผู้รู้จักประมาณ)
๕. เป็นกาลัญญ (ผู้รู้จักกาล)
๖. เป็นปริสัณญ (ผู้รู้ชุมชน)
๗. เป็นปุคคลัญญ (ผู้รู้บุคคล)

๒.๔.๒ ความหมายของสัปปริสธรรม ๗

คำอธิบายตาม พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ธัมมัญญสุฯ ว่าด้วยบุคคลผู้รู้ธรรม ภิกษุทั้งหลาย ภิกษุผู้ประกอบด้วยธรรม ๗ ประการ เป็นผู้ควรของค่านับ ฯลฯ เป็นนาบุญของโลก

ธรรม ๗ ประการนี้ คือ ภิกษุในธรรมวินัย ๑.เป็นธัมมัญญ ๒.เป็นอรรถัญญ ๓.เป็นอรรถัตถัญญ ๔.เป็นมัตถัญญ ๕.เป็นกาลัญญ ๖.เป็นปริสัณญ ๗.เป็นปุคคลัญญ

เป็นธัมมัญญอย่างไร:

คือ ภิกษุในธรรมวินัยนี้ ย่อมรู้ธรรม คือ สุตตะ เกยยะ เวชยาकरणะ คาทา อุทาน อิติวุตตกะ ชาตกะ อัพภูตธรรม เวทลละ หากภิกษุไม่พึงรู้จักธรรม คือ สุตตะ เวทลละ เราก็ไม่พึงเรียกว่าเป็นธัมมัญญ แต่เพราะภิกษุรู้ธรรม คือ สุตตะ เวทลละ ฉะนั้นเราจึงเรียกว่าเป็นธัมมัญญ

ภิกษุเป็นอรรถัญญอย่างไร

คือ ภิกษุในธรรมวินัยนี้ ย่อมรู้จักเนื้อความแห่งภายิตนั้นๆ ว่า นี่เป็นเนื้อความแห่งภายิตนี้ๆ หากภิกษุไม่พึงรู้เนื้อความแห่งภายิตนั้นๆ ว่า นี่เป็นเนื้อความแห่งภายิตนี้ๆ เราก็ไม่พึงเรียกว่าเป็นอรรถัญญ แต่เพราะภิกษุรู้เนื้อความแห่งภายิตนั้นๆ ว่า นี่เป็นเนื้อความแห่งภายิตนี้ๆ ฉะนั้น เราจึงเรียกว่าเป็นอรรถัญญ

^{๑๘}ที.ปา.(ไทย) ๑๑/ ๓๓๐/ ๓๓๓.

ภิกษุเป็นอัครัตถุญอย่างไ

คือ ภิกษุในธรรมวินัยนี้ ย่อมรู้จักตนว่า เราเป็นผู้มีศรัทธา ศีล สุตะ จาคะ ปัญญา ปฏิภาณ เพียงเท่านี้ ถ้าภิกษุไม่พึงรู้จักตนว่า เราก็อไม่พึงเรียกว่า เป็นอัครัตถุญ แต่เพราะภิกษุรู้จักตนว่า เราเป็นผู้มีศรัทธา ศีล สุตะ จาคะ ปัญญา ปฏิภาณ เพียงเท่านี้ ฉะนั้น เราจึงเรียกว่า เป็นอัครัตถุญ

ภิกษุเป็นมัตถุญอย่างไ

คือ ภิกษุในธรรมวินัยนี้ รู้จักประมาณในการรับจีวร บิณฑบาต เสนาสนะ และ คิลาน ปัจจัยเภสัชบริวาร หากภิกษุไม่พึงรู้จักประมาณในการรับจีวร บิณฑบาต เสนาสนะ และ คิลาน ปัจจัยเภสัชบริวาร เราก็อไม่พึงเรียกว่า เป็นมัตถุญ แต่เพราะภิกษุรู้จักประมาณ ในการรับจีวร บิณฑบาต เสนาสนะ และ คิลาน ปัจจัยเภสัชบริวาร ฉะนั้น เราจึงเรียกว่า เป็นมัตถุญ

ภิกษุเป็นกาลัตถุญอย่างไ

คือ ภิกษุในธรรมวินัยนี้ ย่อมรู้จักกาลว่า นี่เป็นเวลาเรียน นี่เป็นเวลาสอบถาม นี่เป็นเวลา ประกอบความเพียร นี่เป็นเวลาหลีกออกเร้น หากภิกษุไม่พึงรู้จักกาลว่า นี่เป็นเวลาเรียน นี่เป็นเวลา สอบถาม นี่เป็นการประกอบความเพียร นี่เป็นการหลีกออกเร้น เราไม่พึงเรียกว่า เป็นกาลัตถุญ เพราะภิกษุรู้จักกาลว่า นี่เป็นเวลาเรียน นี่เป็นเวลาสอบถาม นี่เป็นเวลา ประกอบความเพียร นี่เป็นเวลา หลีกออกเร้น ฉะนั้น เราจึงเรียกว่า เป็นกาลัตถุญ

ภิกษุเป็นปริสัทธุญอย่างไ

คือ ภิกษุในธรรมวินัยนี้ ย่อมรู้จักบริษัทว่า นี่บริษัทกษัตริย์ นี่บริษัทคฤหบดี นี่บริษัท สมณะ ในบริษัทนั้น เราพึงเข้าไปหาอย่างนี้ พึงยืนอย่างนี้ พึงทำอย่างนี้ พึงนั่งอย่างนี้ หากภิกษุไม่ รู้จักบริษัทว่า นี่บริษัทกษัตริย์ พึงนั่งอย่างนี้ เราก็อไม่พึงเรียกว่า เป็นปริสัทธุญ แต่เพราะภิกษุรู้จักบริษัท ว่า นี่บริษัทกษัตริย์ พึงนั่งอย่างนี้ ฉะนั้น เราเรียกว่า เป็นปริสัทธุญ

ภิกษุเป็นบุคลลปโรปรัตถุญอย่างไ

คือ ภิกษุในธรรมวินัยนี้ เป็นผู้รู้จักบุคคลโดยส่วน ๒ คือ บุคคล ๒ จำพวก คือ พวกหนึ่ง ต้องการเห็นพระอริยะ พวกหนึ่งไม่ต้องการเห็นพระอริยะ บุคคลที่ไม่ต้องการเห็นพระอริยะ พึงถูก ดิเตียนด้วยเหตุนี้ บุคคลที่ต้องการเห็นพระอริยะ พึงได้รับความสรรเสริญด้วยเหตุนี้

บุคคลที่ต้องการเห็นพระอริยะก็มี ๒ จำพวก คือ พวกหนึ่งต้องการจะฟังสัทธรรม พวกหนึ่งไม่ต้องการฟังสัทธรรม บุคคลที่ไม่ต้องการฟังสัทธรรม พึงถูกดิเตียนด้วยเหตุนี้ บุคคล ที่ต้องการฟังสัทธรรม พึงได้รับความสรรเสริญด้วยเหตุนี้

บุคคลที่ต้องการฟังสัทธรรมก็มี ๒ จำพวก คือ พวกหนึ่งตั้งใจฟังธรรม พวกหนึ่งไม่ตั้งใจ ฟังธรรม บุคคลที่ไม่ตั้งใจฟังธรรม พึงถูกดิเตียน ด้วยเหตุนี้ บุคคลที่ตั้งใจฟังธรรม พึงได้รับความ สรรเสริญด้วยเหตุนี้

ที่ตั้งใจฟังธรรมก็มี ๒ จำพวก คือ พวกหนึ่งฟังแล้วทรงจำธรรมไว้ พวกหนึ่งฟังแล้วไม่ทรงจำธรรมไว้ บุคคลที่ฟังแล้วไม่ทรงจำธรรมไว้ ฟังถูกคติด้วยเหตุนี้ๆ บุคคลที่ฟังแล้วทรงจำธรรมไว้ฟังได้รับความสรรเสริญด้วยเหตุนี้ๆ

บุคคลที่ฟังแล้วทรงจำธรรมไว้ก็มี ๒ จำพวก คือ พวกหนึ่งพิจารณาเนื้อความแห่งธรรมที่ทรงจำไว้ พวกหนึ่งไม่พิจารณาเนื้อความแห่งธรรมที่ทรงจำไว้ บุคคลที่ไม่พิจารณาเนื้อความแห่งธรรมที่ทรงจำไว้ ฟังถูกคติด้วยเหตุนี้ ๆ บุคคลที่พิจารณาเนื้อความแห่งธรรมที่ทรงจำไว้ ฟังได้รับความสรรเสริญด้วยเหตุนี้ๆ

บุคคลที่พิจารณาเนื้อความแห่งธรรมที่ทรงจำไว้ก็มี ๒ จำพวกคือ พวกหนึ่งรู้orroรรู้ธรรมแล้วปฏิบัติธรรมสมควรแก่ธรรม พวกหนึ่งหารู้orroรรู้ธรรมแล้วปฏิบัติธรรมสมควรแก่ธรรมไม่ บุคคลที่หารู้orroรรู้ธรรมปฏิบัติธรรมสมควรแก่ธรรมไม่ ฟังถูกคติด้วยเหตุนี้ๆ

บุคคลที่รู้orroรรู้ธรรมแล้วปฏิบัติธรรมสมควรแก่ธรรม ฟังได้รับความสรรเสริญด้วยเหตุนี้ๆ บุคคลที่รู้orroรรู้ธรรมแล้วปฏิบัติธรรมสมควรแก่ธรรม ก็ ๒ จำพวก คือ พวกหนึ่งปฏิบัติเพื่อประโยชน์ของตน ไม่ปฏิบัติเพื่อประโยชน์ของผู้อื่น พวกหนึ่งปฏิบัติเพื่อประโยชน์ตน และเพื่อประโยชน์ผู้อื่น บุคคลที่ปฏิบัติเพื่อประโยชน์ตน ไม่ปฏิบัติเพื่อประโยชน์ผู้อื่น ฟังถูกคติด้วยเหตุนี้ๆ บุคคลที่ปฏิบัติทั้งเพื่อประโยชน์ตนและเพื่อประโยชน์ผู้อื่น ฟังได้รับความสรรเสริญด้วยเหตุนี้ๆ^{๓๕}

๒.๔.๓ ความสำคัญของสัปปริสธรรม ๗ ต่อการบริหารงาน

สัปปริสธรรม ๗ ประการ คือ ธรรมของสัตบุรุษ ในการบริหารงานในองค์กรต่างๆ ถ้าองค์กรใดมีบุคลากรที่เป็นสัตบุรุษก็ย่อมจะสร้างความเจริญความสำเร็จให้แก่หน่วยงานหรือองค์กรนั้น เพราะบุคลากรหรือ ผู้บริหารที่รู้จักเหตุ รู้จักผล รู้จักตนเอง รู้จักประมาณ รู้จัก เวลา รู้จักชุมชน และรู้จักบุคคล ย่อมทำให้การบริหารงานของหน่วยงานประสบความสำเร็จตามนโยบายที่วางไว้

^{๓๕}อง.สตฺตก. (ไทย) ๒๓/ ๖๘/ ๑๔๓.

๑. รัมมัญญตา คือ ความเป็นผู้รู้จักเหตุ

พระพรหมคุณาภรณ์ ยังได้แสดงแนวทิศทฤษฎีของชีวิตที่สมบูรณ์ว่า “คนสมบูรณ์แบบสามารถนำหมู่นกและสังคมไปสู่สันติสุขและความสวัสดิ เพราะมีธรรมหรือคุณสมบัติ ๗ ประการ

รัมมัญญตา หมายถึง การรู้หลักและรู้จักเหตุ คือรู้หลักการและกฎเกณฑ์ของสิ่งทั้งหลายที่ตนเข้าไปเกี่ยวข้องในการดำเนินชีวิต ในการปฏิบัติกิจหน้าที่และดำเนินกิจการต่างๆ รู้เข้าใจสิ่งที่ตนต้องประพฤติปฏิบัติตามเหตุผล เช่น รู้ว่าตำแหน่ง ฐานะ อาชีพ การงานของตนมีหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างไร จึงจะเป็นเหตุให้บรรลุถึงผลสำเร็จที่เป็นไปตามหน้าที่และความรับผิดชอบนั้นๆ ดังนั้นเป็นต้น ตลอดจนขั้นสูงสุดคือ รู้เท่าทันกฎธรรมดาหรือหลักความจริงของธรรมชาติ เพื่อปฏิบัติต่อโลกและชีวิตอย่างถูกต้อง มีจิตใจเป็นอิสระไม่ตกเป็นทาสของโลกและชีวิตนั้น”^{๔๐}

เสฐียรพงษ์ วรรณปก กล่าวไว้ในจุดประกายแห่งชีวิตว่า “คุณสมบัติของความเป็นคนดีมีอยู่ ๗ ประการ หากใครมีเพียง ๒-๓ ประการ ก็ดีเพียง ๒-๓ ส่วน แต่ถ้ามีครบทั้ง ๗ ประการ เรียกว่าเป็นคนดีโดยสมบูรณ์ คุณสมบัติ ๗ ประการ คือ รู้เหตุ รู้ผล รู้ตน รู้ประมาณ รู้กาล รู้ชุมชน รู้บุคคล ดังนั้น คนที่รู้เหตุ ผล ตน ประมาณ กาล ชุมชน บุคคล ก็คือ คนที่รู้ภาวะพิเศษ และวางตัวถูกต้องกับกาลเทศะนั้นเองคนเช่นนี้แหละนับว่าเป็นคนดี ตามหลักพระพุทธศาสนา”^{๔๑}

ไสว มาลาทอง กล่าวถึง สัปปริสธรรม ๗ ที่พระพุทธเจ้าทรงแสดงไว้ในสัปปริสธรรมสูตรจากพระไตรปิฎกเล่มที่ ๑๑ และเล่มที่ ๒๓ สรุปความว่า สัปปริสธรรมมี ๗ ประการ

รัมมัญญตา หมายถึง ความรู้ธรรมหรือรู้เหตุ คือ รู้หลักความจริง รู้หลักการ รู้หลักเกณฑ์ รู้กฎธรรมดาหรือรู้เหตุแห่งสิ่งทั้งหลาย รู้หลักการที่จะทำให้เกิดผลเช่น รู้ว่าอะไรเป็นเหตุแห่งความเสื่อม อะไรเป็นเหตุแห่งความเจริญ อะไรเป็นเหตุให้ทำดี อะไรเป็นเหตุให้ทำชั่ว และอะไรเป็นหลักเกณฑ์แห่งความดี ความชั่ว เป็นต้น เมื่อเห็นว่าสิ่งใดเป็นเหตุดีก็เร่งรีบทำ สิ่งที่เป็นเหตุชั่วก็ให้ลดละเลิกไม่กระทำสิ่งนั้น การจะรู้ได้เช่นนี้ต้องอาศัยการศึกษาธรรมะในพระพุทธศาสนา การรู้ธรรมและปฏิบัติตามธรรมดังกล่าวมาแล้วนี้ จัดเป็นสัปปริสธรรมข้อ รัมมัญญตา^{๔๒}

^{๔๐}พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), ธรรมญูชีวิต, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, ๒๕๕๐), หน้า ๕.

^{๔๑}เสฐียรพงษ์ วรรณปก, จุดประกายแห่งชีวิต, (กรุงเทพมหานคร: ศยาม, ๒๕๔๕), หน้า ๑๐๔

^{๔๒}ไสว มาลาทอง และคณะ, คู่มือการศึกษาจริยธรรม, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๔๒), หน้า ๔๗.

สุมาลี โฆษิตนิกุล ได้ให้ความหมายของ ฌัมมัญญตา ไว้ว่า ฌัมมัญญตา หมายถึง ความเป็นผู้รู้จักเหตุ รู้ว่าสิ่งใดคือทุกข์ สิ่งใดคือสุข รู้จักแยกแยะเหตุแห่งทุกข์และสุข^{๘๓}

ปัญญา ใบบางยาง กล่าวว่า ฌัมมัญญตา หมายถึง ความรู้จักรธรรม รู้ หรือรู้จักเหตุ คือรู้หลักความจริง รู้หลักการ รู้หลักเกณฑ์ รู้กฎแห่งธรรมดา รู้กฎเกณฑ์แห่งเหตุผล เช่น ภิกษุรู้ว่าหลักธรรมข้อนั้นๆ คืออะไร มีอะไรบ้าง พระมหากษัตริย์ทรงทราบว่า หลักการปกครองตามราชประเพณีเป็นอย่างไร มีอะไรบ้าง และรู้ว่าจะต้องกระทำเหตุนี้จึงจะเกิดผลตามความต้องการ^{๘๔}

ฐะปะนีย์ นาครทรรพ กล่าวว่า ฌัมมัญญตา หมายถึง รู้หลักและรู้เหตุ ที่ว่ารู้หลักนั้นก็ คือ รู้หลักการและกฎเกณฑ์ของสิ่งทั้งหลาย เช่น เมื่อเห็นดอกไม้เปลี่ยนลักษณะจากตูมเป็นผล แยมบานแล้วเหี่ยวแห้งโรยราไป ก็รู้ว่าดอกไม้มันเปลี่ยนแปลงไปตามกฎธรรมชาติ เรียกว่า อนิจจัง ไม่เที่ยง ไม่คงทน เมื่อเห็นคนเป็นทุกข์เพราะผู้เป็นที่รักตายจากไป หรือเห็นคนที่ทุกข์ทรมานด้วยความเจ็บปวดเพราะการถูกทำร้าย หรือเจ็บป่วยด้วยโรคภัยก็ตาม ก็รู้นั่นเป็นไปตามกฎอีกข้อหนึ่ง เรียกว่า ทุกขัง เป็นทุกข์ เมื่อเห็นบางสิ่งบางอย่างแปรสภาพไปหรือสลายตัวไปโดยที่เราไม่อาจจะป้องกันหรือห้ามไว้ได้ ก็รู้นั่นเป็นไปตามกฎอีกข้อหนึ่ง เรียกว่า อนัตตา ไม่ใช่ตัวตน^{๘๕}

สมเด็จพระญาณสังวร สมเด็จพระสังฆราช กล่าวถึงคนดีหรือคนฉลาดในพระพุทธศาสนา หมายถึง ผู้มีปัญญา คือผู้มีเหตุผล และผู้มีเหตุผลนั้นคือผู้รู้จักเหตุรู้จักผล ก็รู้ว่าเหตุใดเป็นเหตุดี เหตุใดเป็นเหตุไม่ดี รู้ว่าผลใดเป็นผลดี ผลใดเป็นผลไม่ดี และรู้ด้วยว่าเหตุดีเท่านั้นที่จะให้ผลดี เหตุไม่ดีเท่านั้นที่จะให้ผลไม่ดี ไม่มีเหตุดีใดที่จะให้ผลไม่ดี และไม่มีเหตุไม่ดีใดที่จะให้ผลดี ผู้ใดรู้จริงในเหตุผลดังที่กล่าวมาแล้วนี้ คือคนฉลาดในพระพุทธศาสนา^{๘๖}

กรมการศาสนา กระทรวงวัฒนธรรม ได้ให้แนวความคิดทฤษฎีเกี่ยวกับสัปปริสธรรมไว้ว่า สัปปริสธรรม หมายถึง ธรรมของ สัปปริสชน คือ คนดีมี ๗ ประการ

^{๘๓}สุมาลี โฆษิตนิกุล, แนวทางการจัดกิจกรรมการเรียนรู้การสอนในเรื่องสั้นส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม๑๒ เรื่องโครงการครูพระสอนศีลธรรมในโรงเรียน, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, ๒๕๔๕), หน้า ๖๕.

^{๘๔}ปัญญา ใบบางยาง, ธรรมธิบายเล่ม ๑, (นครปฐม: สำนักพิมพ์ดิธรรม, ๒๕๔๖), หน้า ๑๔๑.

^{๘๕}ฐะปะนีย์ นาครทรรพ, หนังสือส่งเสริมการอ่านชุดพระพุทธศาสนาและจริยธรรม ระดับมัธยมศึกษาเรื่องสัปปริสธรรม, (กรุงเทพมหานคร: กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ, ๒๕๒๕), หน้า ๑๕.

^{๘๖}สำนักราชเลขาธิการ, พระมงคลวิเสสสถาและพระธรรมเทศนาในการพระราชกุศล, (กรุงเทพมหานคร: บริษัทโรงพิมพ์กรุงเทพมหานคร (๑๕๘๔) จำกัด, ๒๕๓๖), หน้า ๒๖๘.

ธัมมัญญู ตา หมายความว่า รู้หลักและรู้จักเหตุ คือ รู้หลักการและกฎเกณฑ์ทั้งหลายที่ตนเข้าไปเกี่ยวข้องในการดำเนินชีวิต ในการปฏิบัติกิจหน้าที่และดำเนินกิจการต่างๆ รู้เข้าใจสิ่งที่ตนจะต้องประพฤติปฏิบัติตามเหตุผลเช่นรู้ว่าตำแหน่งฐานะอาชีพ การงานของตนมีหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างไร มีอะไรเป็นหลักการ จะต้องทำอะไรอย่างไร จึงจะเป็นเหตุให้บรรลุถึงผลความสำเร็จที่เป็นไปตามหน้าที่และความรับผิดชอบนั้นๆ เป็นต้น ตลอดจนรู้เหตุชั้นสูงสุด คือรู้เท่าทันกฎธรรมดาหรือหลักความจริงของธรรมชาติ เพื่อปฏิบัติต่อโลกและชีวิต อย่างถูกต้อง มีจิตใจเป็นอิสระ ไม่ตกเป็นทาสของโลกและชีวิตนั้น^{๘๑}

จากความหมายของ ธัมมัญญู ตา ที่กล่าวมาแล้วข้างต้น สรุปได้ว่า พระพุทธเจ้าทรงรู้ตลอดทั้งดีและชั่ว แต่พระองค์ไม่ทำความชั่ว ทำแต่ความดี จึงดีทั้งหมด ถ้าพระองค์ไม่รู้ดีรู้ชั่วแล้ว จะมาสั่งสอนคนอื่นให้ละความชั่วทำแต่ความดีได้อย่างไร การรู้จักเหตุจักผลนี้ เป็นหน้าที่ของปัญญาที่รู้ว่า นี่เป็นเหตุ นี่เป็นผล เช่นการประพฤติดี นี่เป็นเหตุ การได้รับความสุขทั้งในโลกนี้และโลกหน้า นี่เป็นผล การประพฤดิชั่วเป็นเหตุให้ได้รับความเดือดร้อน ไม่มีความสุขกายสบายใจ มีแต่ความทุกข์ ความเดือดร้อนใจทั้งในโลกนี้และโลกหน้า นี่เป็นผล การรู้จักเหตุจักผลนี้เป็นสิ่งสำคัญที่สุดเพราะสรรพสิ่งในโลกนี้ทั้งหมด ล้วนแต่เป็นเหตุเป็นผลกันทั้งนั้น ไม่มีสิ่งใดเลยที่เกิดมาโดยไม่อาศัยเหตุ การรู้ดีรู้ชื่อนั้นจึงเป็นผลดี เพราะเมื่อรู้ว่าสิ่งใดดีแล้วก็จะได้ประพฤติดี รู้สิ่งใดชั่วก็จะได้ละเว้นความชั่ว

๒. อดัตถัญญูตา คือ ความเป็นผู้รู้จักผล

กรมการศาสนา กล่าวว่า อดัตถัญญู ตา หมายถึง รู้ความมุ่งหมายและรู้จักผลคือ รู้ความหมายและความมุ่งหมายของหลักการที่ตนปฏิบัติ เข้าใจวัตถุประสงค์ของกิจการที่ตนกระทำ โดยรู้ว่า สิ่งที่ตนทำอยู่นั้น หรือการดำเนินชีวิตอย่างนั้น เพื่อประโยชน์อะไร ควรจะได้ผลอะไร การให้หน้าที่ ตำแหน่ง ฐานะการงานอย่างนั้นๆ เขากำหนดไว้เพื่อมุ่งหวังอะไร กิจการที่ตนทำอยู่ขณะนี้เมื่อทำไปแล้วจะบังเกิดผลอะไรบ้างเป็นผลดีผลเสียอย่างไร เป็นต้น ตลอดจนรู้ผลชั้นสูงสุด คือ รู้ความหมายของคตินิยม และประโยชน์ที่เป็นจุดหมายแท้จริงของชีวิต^{๘๒}

^{๘๑} กรมการศาสนา กระทรวงวัฒนธรรม, ๘๐ พรรษาเทิดไท้องค์ราชัน, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, ๒๕๕๐), หน้า ๕๐.

^{๘๒} กรมการศาสนา กระทรวงวัฒนธรรม, อ้างแล้ว, หน้า ๕๐.

พระอุบาลีคุณูปมาจารย์ กล่าวว่า ธรรมัญญู ผู้รู้ธรรม ๕ รู้ว่าทั่วทั้งร่างกายนี้เองว่าเป็น ธรรม ๓ อย่าง คือ^{๘๕}

๑) รู้สกลกายว่าเป็นปริยัติธรรม คือ รู้ว่าร่างกายนี้บริบูรณ์ด้วยรูปนาม ขั้น ๕ आयตนะ ๑๒ ธาตุ ๑๘ เป็นต้น เช่นรู้ว่ารูปก็มีทั่วทั้งกายนี้และรู้ว่านามก็อาศัยอยู่ในกายนี้

๒) รู้สกลกายว่าเป็นปฏิบัติธรรม คือ รู้สัมาปฏิบัติ ได้แก่ ศีล สมาธิ ปัญญา ซึ่งประพจน์เป็นไปอยู่ของกายนี้

๓) รู้สกลกายว่าเป็นปฏิเวธธรรมคือ รู้ว่ากายนี้เป็น อสังขตธรรม เพราะเพิก สังขตธรรมออกได้แล้วด้วยวิชาเห็นกายทั้งสิ้นนี้เป็นวิสังขาร คือรู้จักอวิชา เป็นตัววิชาและเป็น ตัววิสังขาร

อุดม เขยติวงศ์ กล่าวว่า ธรรมัญญูต ความเป็นผู้รู้จักเหตุ อัตถัญญูต ความเป็นผู้รู้จักผล พระพุทธเจ้าทรงสอนว่าสิ่งทั้งหลายเกิดจากเหตุ ถ้าไม่มีเหตุแล้วผลก็เกิดขึ้นไม่ได้” คนเจ้าอารมณ์ เป็นคนวุ่นวายขาดเหตุผล เป็นคนไม่ดี จึงต้องพิจารณาเรื่องต่างๆ ด้วยปัญญา เช่นผลที่ได้รับนั้นเกิด จากเหตุอะไร เพราะสังคมมนุษย์ปัจจุบันนี้ ต้องอยู่ด้วยการใช้เหตุผล โดยใช้ปัญญาพิจารณาค้นคว้า หาเหตุผลในสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้น^{๘๖}

พระพรหมคุณาภรณ์ กล่าวว่า อัตถัญญูต หมายถึง รู้ความมุ่งหมายและรู้จักผล คือ รู้ความหมายและความมุ่งหมายของหลักการที่ตนปฏิบัติ เข้าใจในวัตถุประสงค์ของกิจการ กระทำ” เช่น รู้ว่าสิ่งที่ตนทำอยู่อย่างนั้นๆ ดำเนินชีวิตอย่างนั้นเพื่อประสงค์ประโยชน์อะไรหรือควร จะได้บรรลุผลอะไร ที่ให้มีตำแหน่ง หน้าที่ฐานะ การงานอย่างนั้นๆ เขากำหนดวางไว้เพื่อความมุ่ง หมายอะไร กิจการที่ตนทำอยู่ขณะนี้ เมื่อทำไปแล้วจะบังเกิดผลอะไรบ้า เป็นผลดีหรือผลเสีย อย่างไรดังนี้ เป็นต้นตลอดจนขั้นสูงสุด คือรู้ความหมายของคติธรรมดา และประโยชน์ที่เป็น จุดหมายแท้จริงของชีวิต^{๘๗}

^{๘๕}พระอุบาลีคุณูปมาจารย์ (สิริจันทโท จันทร์), ประมวลธรรมยอคำสอน, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท แอ็ดวานซ์ อินเตอร์ พรีนติ้ง จำกัด, ๒๕๕๑), หน้า ๒๐.

^{๘๖}อุดม เขยติวงศ์, พระธรรม, (กรุงเทพมหานคร: แสงดาว, ๒๕๔๘), หน้า ๑๑๐.

^{๘๗}พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต), ธรรมบุญชีวิต, หน้า ๕.

จากความหมายของ อัตถัญญตา อา สรุปลได้ว่า อัตถัญญตา ความเป็นรู้จักผล หมายความว่า เมื่อบุคคลรู้จักผลของความดี ความชั่ว ก็ต้องรู้ว่าผลที่ตนได้รับอยู่นี้มาจากเหตุแห่งการทำดีหรือการทำชั่ว ต้องรู้จักใช้ปัญญาพิจารณาแยกแยะโดยหาเหตุผลว่าสิ่งใดดี สิ่งใดชั่ว ถึงแม้เวลาใดมีความสุขก็ต้องรู้ว่าตนทำเหตุไว้ดี ถ้าเวลาใดประสบความทุกข์ ความเดือดร้อนก็ต้องรู้ว่าตนทำเหตุไว้ไม่ดี เพราะผลของความดี ความชั่ว มิได้อยู่ที่ไหนแต่อยู่ที่ภายในใจของเราเองเป็นเหตุที่ทำให้ผลดีผลชั่วเกิดขึ้น

๓. อัตถัญญตา คือ ความรู้จักตน

โสว มาลาทอง กล่าวว่า อัตถัญญตา ความรู้จักตน หมายความว่า รู้ว่าตนเองนั้นดำรงอยู่ในฐานะภาวะ เพศ วัย กำลัง ความรู้ความสามารถ และคุณธรรมอื่นๆ มีศรัทธา ศีล สุตระจาจะปัญญา เป็นต้นเป็นอย่างนี้แล้ว ประพฤติปฏิบัติให้เหมาะสมแก่ภาวะของตนเมื่อเห็นว่าตนมีความบกพร่องในเรื่องใด ก็ควรแก้ไขปรับปรุงตนเองให้ดียิ่งขึ้น^{๕๒}

กรมการศาสนา กล่าวว่า อัตถัญญต รู้ตน หมายความว่า รู้ตามเป็นจริงว่า ตัวเรานั้นว่าโดยฐานะ ภาวะ เพศ กำลัง ความรู้ความถนัด ความสามารถและคุณธรรม เป็นต้น มีเท่าไร อย่างไร แล้วประพฤติปฏิบัติให้เหมาะสม โดยทำการทำงานต่างๆ ให้สอดคล้องถูกต้องกับจุดที่จะสัมฤทธิ์ผล ตลอดจนแก้ไขปรับปรุงตนให้เจริญงอกงามถึงความสมบูรณ์ยิ่งขึ้นไป^{๕๓}

หลักการปฏิบัติของเยาวชนไทย การรู้จักตนหมายถึง การรู้จักฐานะ ตำแหน่ง หน้าที่ เพศ ภูมิของตนเองว่าเป็นใคร มีฐานะอย่างไร มีหน้าที่อย่างไร แล้วปฏิบัติให้เหมาะสมกับตนเอง เช่น เป็นนักเรียนจะต้องรู้จักหน้าที่ของนักเรียนว่ามีอะไรบ้าง จะต้องปฏิบัติตนอย่างไร คุณธรรมที่ควรปฏิบัติเพิ่มเติม ซึ่งสามารถสรุปได้ ๖ ประการ ดังนี้^{๕๔}

๓.๑) หิริ โอตตัมปะ หมายถึง มีการเกลียดความชั่ว กลัวทุจริต เช่น การแต่งตัวเรียบร้อยตามวัฒนธรรมไทย ไม่นุ่งผ้าผ่าข้างหน้า ข้างหลังสูงเกินหัวเข่าหรือสั้นจนเกินไป ไม่สวมใส่เสื้อผ่าหลวมเกินไปหรือรัดเกินไปจนเห็นรูปทรง ไม่ใส่เสื้อสายเดี่ยวโชว์หน้าอก สะคือ มองเห็นแต่งตัวไม่ดีที่แต่งเลียนแบบ พวกนักร็อก ดารา นักแสดงยอดนิยม หรือแต่งตัวแบบชาวตะวันตกทั้งหลายเหมือนของสกปรกไม่อยากจะเข้าใกล้กลัวจะเป็นตัวเองหรือเป็นเสื้อผ้าอาภรณ์ พิจารณา

^{๕๒} โสว มาลาทอง และคณะ, คู่มือการศึกษาจริยธรรม, หน้า ๔๗.

^{๕๓} กรมการศาสนา กระทรวงวัฒนธรรม, ๘๐ พรรษาเทิดไท้องค์ราชัน, หน้า ๕๐.

^{๕๔} กระทรวงศึกษาธิการ, แผนพัฒนาการศึกษาศาสนาและวัฒนธรรม ระยะที่ ๘ (๒๕๔๐-๒๕๔๔), (กรุงเทพมหานคร: ครุสภาลาดพร้าว, ๒๕๔๑), หน้า ๑๐.

เห็นความประพาศ การปฏิบัติที่ไม่ดีหรือความชั่วเหมือนกับไฟที่ลุกโชนไม่ยั้ง เพราะกลัวจะไหม้มือ ฉะนั้น

๓.๒) รู้จักวางแผนหรือประพาศตนในทางที่ถูก หมายถึง มีแนวคิดและปฏิบัติตนให้ถูกต้องตามทำนองคลองธรรม คิดและทำในสิ่งที่ดีมีประโยชน์ ต้องเหมาะสมแก่เวลาและสถานที่ เช่นเมื่อเป็นนักเรียน สิ่งที่จะต้องคิดและปฏิบัติก็คือ เรื่องเกี่ยวกับการเรียนเป็นหลัก ไม่คิดหรือทำสิ่งอื่นที่เป็นอุปสรรคต่อการเรียน ซึ่งเป็นลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียนคือ “รู้จักรักษาความสะอาด ที่อยู่อาศัย สถานศึกษา มีจิตสำนึกอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม มีชีวิตประชาธิปไตย รู้จักประหยัด มีค่านิยมไทย มีคุณธรรมปฏิบัติตามหลักศาสนาที่ตนนับถือ มีมารยาทแบบไทย มีระเบียบตรงต่อเวลา เข้ารับบริการตามลำดับ ไม่พัวพันยาเสพติดให้โทษ

๓.๓) มีความขยันหมั่นเพียร หมายถึง ทำการงานอย่างใดอย่างหนึ่ง ด้วยความขยันขันแข็งมีการทำอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ไม่ทอดทิ้งในสิ่งที่ทำ หรือปล่อยให้งานค้างค้ำ พอกพูนทำให้เกิดความล่าช้าเสียหาย ผู้มีความขยันหมั่นเพียรยอมทำการงานได้สำเร็จตามเวลาที่กำหนดไว้ ส่วนเกียจคร้านยอมทำงานไม่สำเร็จ และปราศจากการยอมรับของผู้คนอื่นอีกด้วย

๓.๔) รู้จักประหยัด หมายถึง การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้น้อยที่สุดและได้ประโยชน์จากการใช้มากที่สุด เช่น

๓.๔.๑) รู้จักประหยัดเงิน คือ ใช้เงินเมื่อมีความจำเป็นต้องใช้ ใช้จ่ายโดยรู้ค่าของเงินไม่ใช้จนฟุ่มเฟือย สรุ่ยสุร่าย แต่มิได้หมายถึงให้เก็บไว้โดยไม่ใช้จ่ายเลย จะต้องรู้จักเก็บออม

๓.๔.๒) รู้จักประหยัดเวลา คือ รู้จักใช้เวลาที่มีอยู่ให้เป็นประโยชน์ ให้คุ้มค่ากับเวลาที่ผ่านไป ไม่ใช่เวลาให้เปลือง เช่น ใช้เวลาเล่นเกมส์ โทรศัพท์นานเกินไป ดิฉันเตอร์เน็ตหนีโรงเรียนไปเที่ยว ดูหนังฟังเพลงขับร้องเดินรำกับเพื่อนๆ ไม่ไปเที่ยวก่อนมือนตามสถานที่ต่างๆ

๓.๔.๓) ประหยัดวาจา คือ รู้จักพูดในเวลาและสถานที่ที่ควรพูด โดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมและบุคคลที่พูดด้วย

๓.๕) ละเว้น “อบายมุข ๖”^{๕๕} คือ การไม่ดื่มน้ำเมาหรือเสพยาเสพติด ยาบ้า กัญชา เสโรอิน ผื่น และของมีเมาทุกชนิด ไม่เที่ยวกลางคืน ไม่ดูการเล่นมหรสพ เช่น ลิเก ภาพยนตร์ ี๊ว นักแสดง เป็นต้น ไม่เล่นการพนัน หวย ไพ่ หรือพนันบอล ไม่คบเพื่อนชั่ว ไม่เกียจคร้านในการทำงาน สิ่งเหล่านี้จงพยายามหลีกเลี่ยงให้ห่างไกล เหมือนหลีกเลี่ยงอสพิษ ฉะนั้น เพราะผู้ใดอบายมุข ทุกชนิด ต้องได้รับความเสื่อมเสียทรัพย์ เสียชื่อเสียงจนถึงวงศ์ตระกูล ไม่มีใครคบหา มีแต่ทำให้ชีวิตพบกับความหายนะหรือพินาศโดยส่วนเดียว

^{๕๕}ที่.ป.๑๑/๑๓๘/๑๓๕.

๓.๖) เป็นคนว่าง่าย หมายถึง ไม่เป็นคนดื้อรั้นถึง ทิฎฐิ มานะ ฟังคำตักเตือนจากผู้อื่นที่ ตักเตือนด้วยความหวังดี แทนที่จะโกรธกลับมีควา: สิกยินดีในสั่งสอนตักเตือนนั้นเหมือนกับ ตนเองพบผู้ชี้ขุมทรัพย์ให้

พระพรหมคุณาภรณ์ กล่าวว่า อัตตัญญูตา หมายความว่า “รู้ตน คือรู้ตามเป็นจริงว่า ตัวเรานั้นว่าโดยฐานะ ภาวะ เพศ กำลัง ความรู้ ความถนัด ความสามารถและคุณธรรม ” เป็นต้นว่า บัดนี้ มีเท่าไร อย่างไร แล้วประพฤติปฏิบัติให้เหมาะสมและทำการต่างๆ ให้สอดคล้องถูกจุดที่จะสัมฤทธิ์ ผล ตลอดจนแก้ไขปรับปรุงตนเองให้ถึงความเจริญงอกงามถึงความสมบูรณ์ยิ่งขึ้นไป^{๕๖}

เสฐียรพงษ์ วรรณปก กล่าวว่า อัตตัญญูตา ความรู้จักตน “มีความหมาย ๒ ประการ คือ”^{๕๗}

๑) รู้ว่าตนเป็นใคร หมายถึง รู้ว่าตนมีฐานะหน้าที่อะไร ในสังคม และปฏิบัติตนให้ถูกต้อง ตามฐานะหน้าที่นั้นๆ เช่น รู้ว่าตนเป็นครูมีหน้าที่สั่งสอนศิลาปวิทยาแก่ศิษย์ ก็ตั้งใจสั่งสอนประสิทธิ ประสาทวิทยาการด้วยเมตตากรุณาไม่หวังอามิสสินจ้างแต่อย่างเดียว ทำตนเป็นปูชนียะบุคคลของ ศิษย์ เป็นศิษย์ต้องตั้งใจศึกษาเล่าเรียนโดยเคารพ เคารพครูเป็นผู้ชี้แนวทางชีวิตให้ ไม่ใช่มองว่าคุ คือคนรับจ้างสอนหนังสือ เป็นพ่อแม่ มีหน้าที่อบรมสั่งสอนลูกให้เป็นลูกที่ดี ให้เป็นคนดีเ ประเทศ ให้เป็น ศาสนิกชนที่ดีของพระพุทธศาสนา ให้การศึกษาที่ดีแก่ลูก พาลูกเข้าวัด ทำบุญต บาตร ช่วยทำสาธารณประโยชน์อื่นๆ ไม่ใช่สักว่าทำให้ลูกเกิดมาแล้วทิ้งขว้างไม่ดูแล เป็นพลเมือง ของประเทศ ก็ต้องเคารพกฎหมายบ้านเมือง เช่น เป็นพ่อค้าก็ไม่ค้าขายของเถื่อนผิดกฎ หลีกเลียงภาษี หรือใช้แรงงานเด็กเยี่ยงทาส หวังแต่จะทำกำไรเพื่อตน เป็นตำรวจ มีหน้าที่บำบัดทุกข์ บำรุงสุขแก่ประชาชน ไม่ใช่อาศัยเครื่องแบบหรือกฎหมายริดไถ เบียดเบียนประชาชนถ้าหากรู้จัก ตนมีหน้าที่อะไรแล้ว ก็ต้องทำหน้าที่นั้นให้ดีที่สุด

๒) รู้จักตนว่ามีความรู้ความสามารถแค่ไหน คือ รู้จักประมาณตน เช่นเป็นข้าราชการผู้น้อย เห็นคนอื่นกินอาหารแพงๆ ใช้จ่ายฟุ่มเฟือย ก็ตามอย่างบ้าง คิดว่าตนก็ซื้อได้ แต่ใช้จ่ายไม่กัวันเงินก็ หมด เป็นหนี้สิน ไม่มีเงินให้อาถูกฟุ้งรื่องล้มละลายเนื่องจากมีหนี้สินมาก เพราะไม่รู้จักตน

จากความหมายของ อัตตัญญูตา สรุปได้ว่า การรู้จักตน หมายถึง รู้จักฐานะหน้าที่ของตน คือมารดา บิดา เปรียบเหมือนครูคนแรกมีหน้า: อบรมสั่งสอน เลี้ยงดูให้บุตรธิดาเป็นคนดี และม ีความสุข แม้บุตรธิดาต้องมีความกตัญญูทดเวทิตั้งอยู่ในโอวาทและเลี้ยงดูท่านโดยไม่ทอดร ุ ยามป่วยไข้ ครู อาจารย์ เป็นครูพ่อแม่คนที่สอง มีหน้าที่แนะนำพร้าสอน ตักเตือน ช้แนะ ให้วิชา ความรู้แก่ศิษย์ แม้ศิษย์ก็ต้องให้ความเคารพ เชื่อฟังครู อาจารย์ สามเษภรรยาต้องให้ความไว้วางใจซึ่ง

^{๕๖}พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต), ภาวะผู้นำ, หน้า ๕.

^{๕๗}เสฐียรพงษ์ วรรณปก, จุดประกายแห่งชีวิต, หน้า ๑๐๗.

กันและกัน มีความซื่อสัตย์ ไม่คิดนอก เพื่อกันต้องทำตนเป็นมิตรที่ดีต่อเพื่อน เป็นเพื่อนร่วมสุขร่วมทุกข์ เป็นกัลยาณมิตรนายจ้างต้องเลี้ยงดูคนงานให้อิ่มหนำสำราญหาของอร่อย ๆ ให้รับประทาน เพื่อคนงานจะได้มีกำลังใจทำงานอย่างไม่เห็นแก่ความเหน็ดเหนื่อย ส่วนสมณพราหมณ์มีหน้าที่อบรม สั่งสอน เผยแผ่พระธรรมคำสอนของพระพุทธเจ้า เพื่อให้เยาวชนหรือประชาชนนำความรู้ทางธรรมไปใช้ในชีวิตประจำวันพร้อมกับการประกอบอาชีพสุจริต แม้พุทธศาสนิกชน ต้องรู้จักหน้าที่ของตนที่ควรปฏิบัติต่อพระสงฆ์ สามเณร และบรรพชิต

๔.มัตตัญญูตาความรู้จักประมาณ

เสฐียรพงษ์ วรรณปก กล่าวว่า มัตตัญญูตา หมายถึง ความพอดี คือ กินพอดี ถ้ากินน้อยเกินไปก็เป็นโรคขาดอาหารผอมแห้งแรงน้อย กินมากเกินไปอาหารไม่ย่อยก็ถึงกับตายได้ เหมือนซูกในเรื่องมหาเวสสันดรชาดกและความพอดีนี้ครอบคลุมทั้งเรื่องการทำงานที่ทำ คำที่พูดและความนึกคิด คนที่รู้จักประมาณหรือมีความพอดีทางกาย วาจา ใจ จึงนับว่าเป็นคนดีที่สังคมสรรเสริญ

บางคนขยัน ใครๆ ก็ว่าดี แต่ต้องขยันให้พอดี เช่น นักเรียนขยัน ท่องหนังสือหา รุ่งหามคำจนกินไม่เป็นเวลา นอนไม่เป็นเวลา เพราะความขยันมากเกินไปในที่สุดก็เจ็บป่วยได้

บางคนเป็นนักพูด นักบรรยายที่เก่งพูดดี พูดสนุก ใครๆ ก็อยากฟัง แต่ถ้าพูดมเกินไปไม่รู้ประมาณ ถึงพูดดีก็กลายเป็นไม่ดีได้

บางคนเป็นนักคิด มีความคิดริเริ่ม วางแผนได้ดีหลายอย่างแต่ถ้าคิดมากเกินไปจนไม่หยุดพัก ก็กลายเป็นโรคเครียด โรคประสาทได้เหมือนกัน ดังนั้น แต่ละคนมีมาตรฐานเฉพาะตน จึงรู้ว่าใจว่าแค่ไหนจะพอดี^{๕๔}

ไสว มาลาทอง กล่าวว่า มัตตัญญูตา หมายถึง ความรู้จักประมาณ คือรู้จักควา เช่นรู้จักบริโภคอาหารพอดีไม่อิ่มเกินไปไม่หิวเกินไป รู้จักใช้จ่ายทรัพย์พอประมาณตามพระราชดำริเรื่องเศรษฐกิจพอเพียง มีน้อยใช้น้อย มีมากใช้พอประมาณ รู้จักประมาณในการทำงาน ไม่ย่อหย่อนเกินไป ไม่ตึงเครียดเกินไป รู้จักประมาณในการออกกำลังกาย การเรียน การดูแลสุขภาพ เป็นต้น รู้จักความพอเหมาะพอดี ความพอเพียงหรือความพอประมาณดังกล่าวมาแล้วนี้ จัดเป็น สัมปรัสนธรรมข้อ มัตตัญญูตา^{๕๕}

^{๕๔}เสฐียรพงษ์ วรรณปก, จุดประกายแห่งชีวิต, หน้า ๑๐๕.

^{๕๕}ไสว มาลาทอง, คู่มือการศึกษาจริยธรรม, หน้า ๔๕.

กรมการศาสนา กล่าวว่า มัตตัญญูตา หมายถึง รู้ประมาณ คือ รู้จักพอดี เช่น รู้จักประมาณในการบริโภค ในการใช้จ่ายทรัพย์ รู้จักพอเหมาะพอดีในการพูด การปฏิบัติกิจและการทำงานต่างๆ ตลอดจนการพักผ่อนนอนหลับและการสนุกสนานรื่นเริงทั้งหลาย ทำงานทุกอย่างด้วยความเข้าใจวัตถุประสงค์เพื่อผลดีที่พึงต้องการอย่างแท้จริง โดยมีใจเพียงเพื่อเห็นแก่ความพอใจ ชอบใจหรือเอาแต่ใจของตน แต่ทำตามความพอดีแห่งเหตุหรือองค์ประกอบทั้งหลายที่จะลงตัวให้เกิดผลดีงามตามที่มองเห็นด้วยปัญญา^{๑๐๐}

พระพรหมคุณาภรณ์ กล่าวว่า มัตตัญญูตา หมายถึง รู้ประมาณ คือ รู้จักพอดี เช่น ประมาณในการบริโภค ในการใช้จ่ายทรัพย์ รู้จักการพอเหมาะพอดีในการพูด การปฏิบัติกิจและการทำต่างๆ ตลอดจนการพักผ่อนนอนหลับ และการสนุกสนานรื่นเริงทั้งหลาย ทำการทุกอย่างด้วยความเข้าใจวัตถุประสงค์ เพื่อผลดีที่พึงต้องการ โดยมีใจเห็นแก่ความพอใจชอบใจหรือเอาแต่ใจของตน แต่ทำความพอดีแห่งเหตุปัจจัยหรือองค์ประกอบทั้งหลาย ที่จะลงตัวให้เกิดผลดีงามตามที่มองเห็นด้วยปัญญา^{๑๐๑}

พระอุบาลีคุณูปมาจารย์ กล่าวว่า มัตตัญญูตา หมายถึง ผู้รู้มาตรา รู้ประมาณ ถามว่า รู้อย่างไรจึงชื่อว่ามัตตัญญู ตอบว่า ผู้รู้ตนเองว่าเป็นสัตว์มนุษย์ เพราะความบริสุทธิ์ได้มาตั้งแต่สัมมาปฏิบัติให้ผล คือ ให้ตนได้ลาภ ยศ สรรเสริญ สุข น้อยบ้าง มากบ้าง โดยมี อัตตัญญู เป็นเหตุทำให้มีสติสังวร ญาณสังวรเป็นเครื่องอยู่ตลอดเวลาไม่ว่าจะนอนจะยืนจะไปจะอยู่ที่รู้ประมาณ จะพูดจาสนทนาทางโลกและในทางธรรม วจีกรรมของท่านก็รู้ประมาณ จะประกอบกิจการงานด้วยกาย ภาษกรรมของท่านก็รู้ประมาณควรทำน้อยหรือมาก ควรหนักหรือควรเบา ท่านก็รู้ คือ ท่านเป็นผู้ฉลาดเต็มที่ จึงชื่อว่า มัตตัญญู ผู้รู้มาตรา^{๑๐๒}

จากความหมายของ มัตตัญญู หรือมัตตัญญู อาจ ไปได้ว่า มัตตัญญูตาหรือมัตตัญญูรู้ประมาณ หมายถึง บุคคลที่รู้จักความพอเพียง หรือความพอดี ในการศึกษาเล่าเรียนนั้นพอเพียงทั้งทางโลกทางธรรม การทำงาน การประกอบอาชีพ การแสวงหาทรัพย์ การบริโภคใช้สอย การใช้จ่ายทรัพย์ การดำเนินชีวิตด้วยอิริยาบถ ๔ มี เดิน ยืน นั่ง นอน เป็นต้น ต้องตั้งอยู่ในทางสายกลางหรือความพอดี ไม่มากเกินไปหรือน้อยเกินไป คือ พอเพียงในการทำ การพูด การคิด ชีวิตก็จะดำเนินไปด้วยดี

^{๑๐๐}กรมการศาสนา กระทรวงวัฒนธรรม, ๘๐ พรรษาเกิดไต้้องคำราชัน, หน้า ๕๐.

^{๑๐๑}พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), ธรรมบุญชีวิต, หน้า ๕.

^{๑๐๒}พระอุบาลีคุณูปมาจารย์ (สิริจันทะ จันทร์), ประมวลธรรมยอดคำสอน, หน้า ๒๔.

๕. กาลัญญตาความรู้จักกาล

กรมการศาสนา กล่าวว่า กาลัญญตา หมายความว่ารู้กาล คือรู้เวลาอันเหมาะสม ระยะเวลาที่พึงใช้ในการประกอบกิจ ทำหน้าที่การงาน ปฏิบัติการต่างๆ ซึ่งเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น เช่นรู้ว่าเวลาไหน ควรทำอะไร อย่างไร และทำให้ตรงเวลา ให้เป็นเวลา ให้ทันเวลา ให้พอเหมาะ เวลา ให้ถูกเวลา ตลอดจนรู้จักกะเวลาและวางแผนการใช้เวลาอย่างได้ผล^{๑๑๓}

พระพรหมคุณาภรณ์ กล่าวว่า กาลัญญตา รู้กาล หมายถึง รู้กาลเวลาอันเหมาะสม คือระยะเวลาที่พึงใช้ในการประกอบกิจ ทำหน้าที่การงาน ปฏิบัติการต่างๆ และเกี่ยวข้องกับผู้อื่น เช่นรู้ว่า เวลาไหนควรทำอะไร อย่างไร และทำให้ตรงเวลา ให้เป็นเวลา ให้ทันเวลา ให้พอเวลา ให้เหมาะเวลา ให้ถูกเวลา ตลอดจนรู้จักกะเวลาและวางแผนการใช้เวลา^{๑๑๔}

สมเด็จพระพุทธโฆษาจารย์ (เจริญ ญาณวรเถร) ได้อธิบายไว้ว่าคนที่รู้จักกาล ทำหน้าที่การงานพอเหมาะแก่เวลา จึงได้ชื่อว่าปฏิรูปการ ผู้ทำสมควรย่อมได้โภคทรัพย์ เป็นต้น เพราะรู้จักใช้เวลา ดังปรากฏที่มาเรื่องจุลลกเศรษฐี ในคัมภีร์อรรถกถาชาดกว่า ครั้งหนึ่ง คนรับใช้ของจุลลกเศรษฐี มีชื่อว่า วุพกเตวาลิก เป็นคนมีความขยันหมั่นเพียร (อุฏฐานสัมปทา) รู้จักการใช้จ่ายตามสมัขนิยม จนกระทั่งสามารถสั่งสมโภคทรัพย์เป็นอันมากไว้ได้ ต่อมาไม่นานนักก็ได้รับตำแหน่งมหาเศรษฐี ส่วนบุคคลไม่รู้จักกาล ชื่อว่า อกาลณฺญ์ ย่อมปล่อยเวลาให้ผ่านไปโดยเปล่าประโยชน์ ดังมีพระพุทธพจน์ว่า

อติสํสํ อติอุนฺหํ

อติสาขมิทํ อหุ

อิติ วิสญฺญ กมฺมมนฺเต

อดฺดา อจฺเจนฺติ มานเว

แปลความว่า ประโยชน์ย่อมล่วงเลยซึ่งนานพผู้ละทิ้งการงานโดยมักอ้างว่า

หนาวจึงเลย ร้อนจึงเลย เวลานี้ก็เย็นมากแล้ว ดังนั้นเป็นคณฺ แล้วไม่ทำงาน

ความจริงอากาศจะหนาวหรือร้อน ก็ย่อมมีการเปลี่ยนแปลงไปตามฤดูกาล จึงไม่ควรถือเป็นประมาณ มีแต่คนเกียจคร้านเท่านั้น จะทำอะไรก็ต้องรอเวลาให้ความหนาวหรือความร้อนหายไปเสียก่อนจึงรีบเร่งทำ แต่ก็ทำไม่ทันเวลาจึงพลาดจากประโยชน์อะไรจะได้ เรื่องนี้มีในคัมภีร์ชาดกว่าในเมืองตักกศิลา ได้มีอาจารย์ศึกษาปาโมกข์สอนศิษย์ ๕๐๐ คน ให้ศึกษาศิลปะศาสตร์ในวันหนึ่งอาจารย์ได้ใช้ลูกศิษย์ให้ไปหาฟืน แต่ลูกศิษย์กลับไปทำอย่างอื่นก่อน ครั้นเวลาเย็นมากจนจะมีดแล้วก็เก็บอะไรไม่ทัน จึงหักไม้กุ่มสดกลับมาพออาจารย์เห็นจึงกล่าวติเตียนว่า

^{๑๑๓}กรมการศาสนา กระทรวงวัฒนธรรม, ๘๐ พรรษาเทิดไท้องค์ราชัน, หน้า ๕๐.

^{๑๑๔}พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), ธรรมบุญชีวิต, หน้า ๕.

บุคคลใด ไม่ทำกิจที่ตนควรทำก่อน ถึงต้องการจะทำ (กิจ) นั้นทีหลัง
 บุคคลนั้น เป็นเหมือนมานพผู้หักไม้กุม ย่อมเดือดร้อนทีหลัง ฉะนั้น

จากข้อความนี้ ย่อมสะท้อนให้เห็นว่า บุคคลไม่รู้จักกาล ! ถึงเวลาประกอบกิจก็ยังไม่ทำงานมักจะทำงานช้ากว่าเวลาบ้าง รีบทำด่วนเกินไปยังไม่ถึงเวลาบ้าง การงานก็ไม่สำเร็จด้วยดี บุคคลประเภทนี้ ย่อมเสื่อมเสียจากประ โยชน์ของตนเอง และทำลายประ โยชน์ผู้อื่น ให้เสื่อมเสียตามไปอีกด้วย^{๑๐๕}

พระอุบาลีคุณูปมาจารย์ กล่าวว่า รู้อย่างไรจึงชื่อว่ารู้กาล ตอบว่า มัตตัญญู การรู้มาตราเป็นเหตุ ท่านจึงรู้ว่ากาลนี้ควรนั่ง กาลนี้ควรนอน กาลนี้ควรยืน กาลนี้ควรเดิน กาลนี้ควรไป กาลนี้ควรอยู่ กาลนี้ควรพูดคดีโลก กาลนี้ควรพูดคดีธรรม^{๑๐๖} กาลนี้ควรพูดน้อย กาลนี้ควรพูดมาก กาลนี้ควรจะทำ นวกรรม กาลนี้ควรทำ สังฆกรรม กาลนี้ควรทำสมณะและวิปัสสนา กาลนี้ควรแสดงธรรม กาลนี้ควร ได้ตามข้อบรรทัดธรรมที่ตนสงสัยอยู่ เป็นต้น คือว่า เมื่อเป็นผู้รู้กาล รู้สมัยรู้เวลาเช่นนั้น ย่อมเป็นผู้ ไม่เก้อเงินในหน้าที่ทั้งปวง

อุดม เขยติวงศ์ กล่าวว่า กาลัญญตา หมายความว่า รู้จักเวลา คือ รู้จักว่าเวลาใดควรทำอะไร และรู้ว่าเวลาเป็นของมีค่าสำหรับชีวิต เมื่อเวลาผ่านไปแล้วเอาคืนมาไม่ได้ แล้วยังทำให้เราแก่ตายไปด้วย^{๑๐๗} เพราะฉะนั้น จะต้องรู้เวลา แล้วใช้เวลาให้เป็นประโยชน์ในการศึกษา ในการทำ ในการละความชั่ว ประพฤติความดี ในการทำจิตใจให้สะอาด จึงจะได้ชื่อว่าเวลามีค่าสำหรับชีวิต

จากความหมายของ กาลัญญตา สรุปได้ว่า ความเป็นผู้รู้จักกาลยังประ โยชน์ให้สำเร็จทั้งทางโลกและทางธรรม คือ ในทางโลก สำหรับคฤหัสถ์การใช้เวลาให้เป็นประโยชน์ด้วยความขยันและหมั่นเพียรอย่างพอเหมาะ พอดี พอเพียงในประกอบอาชีพที่สุจริต รู้จักเวลาว่าเวลาไหนควรทำงานอะไรก่อนหรือทีหลัง ต้องทำให้เสร็จทันเวลา ให้ตรงต่อเวลา ให้เหมาะสมกับเวลาที่กำหนดไว้ ย่อมได้โภคทรัพย์เป็นอันมาก ในทางตรงกันข้าม ถ้าเกียจคร้านในการทำงาน มักอ้างว่าร้อนนัก หนาวนัก แล้วไม่ทำงาน มีแต่เสื่อมเสียประ โยชน์และเสียเวลาโดยส่วนเดียว

^{๑๐๕} ติ.ปา. ๑๑/ ๑๕๕

^{๑๐๖} พระอุบาลีคุณูปมาจารย์ (สิริจันทโท จันทร์), ประมวลธรรมยอดคำสอน, หน้า ๒๔.

^{๑๐๗} อุดม เขยติวงศ์, พระธรรม, หน้า ๑๑๑.

๖.ปริสัญญุต คือ ความรู้จักบริษัท

สุมาลี โฆษิตนิกุล กล่าวว่า ปริสัญญุต หมายความว่า ความเป็นผู้รู้ มีกิจกรรมารยาทตลอดทั้งความประพฤติที่สามารถเข้ากับชุมชน เป็นที่ยอมรับ ยกย่องและแบบอย่าง แก่ชุมชนได้^{๑๑๘}

พระอุบาลีคุณูปมาจารย์ กล่าวว่า รู้อย่างไรจึงชื่อว่า ปริสัญญู บริษัท ตอบว่า เพราะรู้กา นั้นเป็นเหตุ จึงเป็นผู้ฉลาดต่อที่ประชุมและหมู่คณะ คือรู้ว่าหมู่นี้เป็น อัสตบุรุษ หมู่นี้เป็นสัทบุรุษ หมู่นี้มีความเห็นอย่างนี้ หมู่นี้มีเจ้าลัทธิอย่างนี้ หมู่นี้เป็นคฤหัสถ์ หมู่นี้เป็นพราหมณ์หมู่นี้เป็น กษัตริย์ เมื่อเข้าไปสู่สมาคมบริษัทนี้ควรนั่งอย่างนี้ ควรยืนอย่างนี้ ควรกล่าวถ้อยคำอย่างนี้หรือควร ดือนรับบริษัทนี้ด้วยอาการอย่างนี้จึงพอเหมาะพอควร การรู้อำนาจแ ละกำลังของบริษัท ย่อมรู้จัก การปฏิสังฐานอย่างสง่าผ่าเผยไม่เก้อเจิน^{๑๑๙}

พระพรหมคุณาภรณ์ได้อธิบายว่า ปริสัญญุต หมายความว่า ถึง รู้ชุมชน คือรู้ถิ่น รู้จักที่ชุมชน และชุมชน รู้กาลอันควรประพฤติปฏิบัติในที่ชุมนุมและต่อชุมชนนั้นว่า ชุมชนนี้เมื่อเข้าไปหา ควรต้องทำกิจอย่างนี้ ควรต้องพูดอย่างนี้ ชุมชนนี้มีระเบียบวินัยอย่างนี้ มีวัฒนธรรมประเพณี อย่างนี้ มีความต้องการอย่างนี้ ควรเกี่ยวข้อง ควรต้องสงเคราะห์ ควรรับใช้ และควรบำเพ็ญ ประโยชน์ให้อย่างนี้ๆ เป็นต้น^{๑๒๐}

เสฐียรพงษ์ วรรณปก กล่าวว่า ปริสัญญุต หมายความว่า ความรู้จักชุมชน คือ ให้รู้จัก ปรับตัวให้เข้ากับเทศะ ชุมชนหรือสังคม คนที่มีคุณสมบัติข้อนี้ก็คือ คนที่รู้จักสังคม เข้าสังคมเป็น หรือมี มนุษยสัมพันธ์ที่ดีนั่นเอง ในสังคมแต่ละแห่งมีขนบธรรมเนียม กฎเกณฑ์ ข้อ โดยเฉพาะสังคมไทยที่เห็นชัด คือสังคมพระกับสังคมชาวบ้าน ผู้ที่อยู่ในสังคมต้องศึกษากฎเกณฑ์ ระเบียบข้อปฏิบัติของอีกสังคมหนึ่งให้รู้ แล้วปฏิบัติ ให้เหมาะสม เช่น เดิมเป็นฆราวาสก็ ประพฤติตนเหมือนกับชาวบ้านทั่วไป พอไปบวชเป็นพระอยู่ในวัด ถ้าไม่ปรับตัวให้เข้า พระสงฆ์ กลับทำตัวตามใจชอบเหมือนสมัยเป็นฆราวาสอยู่ ก็ทำความเสื่อมเสีย วุ่นวายใ พระศาสนาได้^{๑๒๑}

^{๑๑๘}สุมาลี โฆษิตนิกุล, แนวทางการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนในรวมเรื่องสั้นส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม๑๒, หน้า ๖๕.

^{๑๑๙}พระอุบาลีคุณูปมาจารย์ (สิริจันทิโก จันทโร), ประมวลธรรมยอดคำสอน, หน้า ๒๕.

^{๑๒๐}พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต), ธรรมบุญชีวิต, หน้า ๕.

^{๑๒๑}เสฐียรพงษ์ วรรณปก, จุดประกายแห่งชีวิต, หน้า ๑๑๓.

กรมการศาสนา กล่าวว่า ปรีชาญาณ หมายความว่า รู้ชุมชน คือ รู้จักที่ชุมชนและชุมชน รู้กาลอันควรประพฤติปฏิบัติในชุมชนนั้นว่า ชุมชนนี้เมื่อเข้าไปหาต้องทำกิจอย่างนี้ ควรพูดอย่างนี้ ชุมชนนี้มีระเบียบวินัยอย่างนี้ มีวัฒนธรรมประเพณีอย่างนี้ มีความต้องการอย่างนี้ ควรเกี่ยวข้องกับ ควรต้องสงเคราะห์ ควรรับใช้ ควรบำเพ็ญประโยชน์ให้อย่างนี้ฯ เป็นต้น^{๑๑๒}

อุดม เชนติวงศ์ กล่าวว่า ปรีชาญาณ หมายความว่า ให้รู้จักประชุมชน คือ สังคม เอง โดยให้หลักแห่งสังคมอันธพาล ควรไปเกี่ยวข้องกับชุมชนบัณฑิต แม้ ารแต่งกายต้องให้เหมาะสม แก่กาลเทศะเช่นไม่ให้สีเสียดไปในงานศพ ไม่แต่งสีด่าไปในงานมงคล เป็นต้น และมีกิจยามารยาท อันเหมาะสมที่จะต้องประพฤติต่อประชุมชนนี้ ๆ ว่า เมื่อเข้าไปหาคนหมู่นี้จะต้องทำกิจอย่างนี้ จะต้องพูดอย่างนี้^{๑๑๓}

พระเทพดิลก กล่าวว่า ปรีชาญาณ หมายถึง รู้จักคณะบุคคล กลุ่มคนที่ตนเข้าไปเกี่ยวข้องกับ ขณะนั้นๆ อาจจะเรียกว่า รู้จักจิตวิทยามวลชนตลอดถึงภูมิหลังของคณะบุคคลเหล่านั้น^{๑๑๔}

จากความหมายของ ปรีชาญาณหรือปรีชาญาณ สรุปได้ว่า การรู้จักบริษัท หมายถึง การรู้จัก หมู่คณะหรือการรู้จักชุมชนสามารถแยกออกได้เป็น ๔ ประเภทคือ ๑.) ขัตติยบริษัท คือ รู้ว่าหมู่นี้ เป็นกษัตริย์ เป็นเจ้านาย ๒.) พราหมณบริษัท คือ รู้ว่าหมู่นี้เป็นพราหมณ์ ๓.) คหบดีบริษัท คือรู้ว่า หมู่นี้เป็นชาวบ้าน และ ๔.) สมณบริษัท คือ รู้ว่าหมู่นี้เป็นสมณะ

การที่บุคคลควรรู้จักบริษัท ดังกล่าวมาแล้วข้างต้นนี้ คือ รู้ว่าหมู่นั้นเขานิยมกันอย่างไรนั้น ขนบธรรมเนียมควรจะยืนหรือจะเียง หรือควรจะทำอย่างนี้ ๆ หรือควรจะทำ ปฏิบัติให้ พอเหมาะ พอดี กับประชุมชนในสังคม เช่น คนไปวัด ถึงจะเป็นคนต่างชาติต่างภาษากันก็ตาม เมื่อจะเข้าไปภายในพระอุโบสถ แม้ใส่หมวกก็ต้องถอดหมวกออก เพื่อแสดงความเคารพสถานที่ พุทธบริษัทที่ประพฤติกันอยู่ทุกวันนี้ ที่สามารถหาว่าเคารพต่อชุมชน เช่น เมื่อพบพระ ก็แสดง กิจยามารยาท สันทนอย่างหนึ่ง พบชาวบ้านก็พูดอย่างหนึ่ง แม้พระจะพูดกับพระด้วยกันก็อย่าง หนึ่ง จะพูดกับฆราวาสที่เป็นกษัตริย์พูดอย่างหนึ่ง พูดกับขุนนางก็อย่างหนึ่ง พูดกับขุนนางก็อย่าง หนึ่ง และนิยมพูดตามวัยที่แก่ก่อน ที่ควรเรียกว่า พ่อ แม่ พี่ ป้า น้า อา ลูก เป็นต้น ต้องใช้คำพูดให้

^{๑๑๒}กรมการศาสนา กระทรวงวัฒนธรรม, ๘๐ พรรษาเทิดไท้องค์ราชัน, หน้า ๕๐.

^{๑๑๓}อุดม เชนติวงศ์, อ้างแล้ว, หน้า ๑๑๑.

^{๑๑๔}พระเทพดิลก, เสริมสร้างผู้สุขสันติ, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท แปลติบเจ็ด (๒๕๔๕) จำกัด, ๒๕๔๕), หน้า ๒๒๘.

เหมาะสมแก่วัยของแต่ละคน ย่อมทำให้บุคคลผู้รู้จักบริษัท มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในสังคม จะไปที่ไหนย่อมมีความสง่างามและเป็นที่ยอมรับ เคารพนับถือของหมู่คณะหรือชุมชน

๗. ปุคคลัญญตา คือ ความรู้จักคบบุคคล

อุดม เขยติวงศ์ กล่าวว่า ปุคคลปโรปรัญญา หมายความว่า ความเป็นผู้รู้จักเลือกบุคคลว่า บุคคลนี้เป็นคนดีควรคบ บุคคลนั้นเป็นคนไม่ดี^{๑๑๕} ควรคบ และรู้ว่าควรคบบุคคลเช่นใดในฐานะอะไร จะต้องวางตัวอย่างไร เช่น คบผู้ใหญ่ เราเป็นเด็กกว่าก็ต้องรู้จักอ่อนน้อมถ่อมตน เชื่อฟัง คำสอนและคำตักเตือนด้วยดี ถ้าเราเป็นผู้ใหญ่เข้าใกล้ผู้น้อย ก็ต้องทำตนเป็นที่เลื่อง เป็นต้น^{๑๑๖}

พระพรหมคุณาภรณ์ มีความเห็นสอดคล้องกับกรมการศาสนาว่า ปุคคลัญญตา รู้บุคคล หมายความว่า รู้จักและเข้าใจความแตกต่างแห่งบุคคลโดยอรรถาธิบาย ความสามารถและคุณธรรม เป็นต้นว่าบุคคลใดมีความยิ่งหรือหย่อนอย่างไร และรู้จักปฏิบัติต่อคนอื่นว่าควรคบหรือ ไม่ควรคบ เมื่อคบแล้วจะได้คิดอะไร โดยความเกี่ยวข้องแล้ว จะใช้ จะยกย่องจะตำหนิหรือจะแนะนำสั่งสอน อย่างไรจึงจะได้ผลดี^{๑๑๗}

พระเทพปัญญามุนี กล่าวว่า รู้บุคคลนั้น หมายความว่า รู้จักความแตกต่างของบุคคลนั้นๆ ว่า บุคคลใด มีอรรถาธิบายที่ดีหรือไม่ดีอย่างไร มีความรู้หรือไม่ อย่างไร มีความฉลาดหรือโง่เขลา อย่างไม่มีความสามารถหรือไม่อย่างไร ควรยกย่องนับถือหรือไม่ ควรแนะนำตักเตือนหรือไม่ ควรปฏิบัติต่อกันอย่างไร เป็นต้น แล้วปฏิบัติตนให้เหมาะสม เช่น เลือกคนที่ควรคบ เป็นต้น^{๑๑๘}

เสฐียรพงษ์ วรรณปก กล่าวว่า ความรู้จักบุคคลหรือความรู้จักคน มีความหมาย ๒ อย่าง^{๑๑๙}

๑) รู้จักเลือกคบคน คือ ต้องดูให้รู้ว่าใครดีใครชั่ว ไม่ใช่ดูว่าใครสวยหรือไม่สวย ร่ำรวยหรือไม่ รวย เพราะความคิดความเข้าใจของคน จะเอารูปร่างหน้าตาฐานะหรือชาติกำเนิดมาตัดสินไม่ได้ ต้องรู้ซึ่งถึงแก่นแท้ของจิตใจที่เดียววิธีเลือกคบคนต้องดูเรื่องที่เขาชอบและเรื่องที่เขาชวน เช่นถ้าเขาชอบและชวนไปมั่วอบายมุข ชวนไปโกหกหลอกลวง แสดงว่าเป็นคนไม่ดี แต่เขาชวนไปทำบุญกุศลในสถานที่ใด ๆ ชอบชักชวนไปในทางบุญ เช่น ชักชวนไปวัด ไปทำบุญ รักษาศีลฟังพระธรรม ก็แสดงว่าเป็นคนดี

^{๑๑๕}อุดม เขยติวงศ์, พระธรรม, หน้า ๑๑๑.

^{๑๑๖}พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), ธรรมบุญชีวิต, หน้า ๕.

^{๑๑๗}พระเทพปัญญามุนี, อนุสรณ์งานพระราชทานเพลิงศพพระราชวรคุณ, (กรุงเทพมหานคร: คณะสงฆ์วัดปทุมวนาราม คณะกรรมการมูลนิธิสมเด็จพะมหิตลาธิเบศรอดุลยเดชวิกรมพระบรมราชชนก, ๒๕๔๘), หน้า ๓๐.

^{๑๑๘}เสฐียรพงษ์ วรรณปก, จุดประกายแห่งชีวิต, หน้า ๑๑๕.

๒) รู้จักเลือกใช้คน คือ การใช้คนเหมาะกับงาน งานจึงสำเร็จด้วยดี เช่น งานแบกหามต้องเลือกคนที่แข็งแรงบึกบึน งานที่ใช้ปัญญา ต้องใช้คนที่มีความรู้ ความสามารถ งานที่ต้องติดต่อกับคนหมู่มากก็ต้องใช้คนที่เจรจาไพเราะใจเย็น มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี แต่ถ้าใช้คนที่ตรงข้ามกับลักษณะของงานนอกจากงานจะไม่ก้าวหน้าแล้วยังจะพินาศอีกด้วย

จากความหมายของ บุคคลลัทธิ หรือ บุคคลลัทธิ สรุปได้ว่า การเลือกใช้นุคคลให้เหมาะสมแก่การงาน ล้วนมีความจำเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากการใช้นุคคลที่ไม่เหมาะสมกับหน้าที่แล้ว ย่อมทำให้เสียเวลามาก หากรู้จักเลือกใช้นุคคลที่เหมาะสมเหมือนกับกาพูดหาอำมาตย์แล้ว ก็จะทำให้ คำที่พูดย่อมสำเร็จประโยชน์

ผู้นำทั้ง ๗ ด้าน ซึ่งทำให้พร้อมที่จะจัดองค์กรให้สมบูรณ์

๑) รู้หลักการ เมื่อดำรงตำแหน่ง มีฐานะ หรือจะทำอะไรก็ตาม ต้องรู้หลัก ฐานรู้หน้าที่ รู้กฎเกณฑ์กติกาที่เกี่ยวข้อง เช่น อย่างผู้บริหารงานศึกษาก็ต้องรู้หลักการบริหารองค์กร และรู้หลักการวางแผนงานในสถานศึกษา ตั้งคนอยู่ในหลักการให้ได้ชุมชน สังคม หรือกิจการอะไรก็ตาม ก็ต้องมีหลักการ มีกฎ มีกติกา ที่ผู้นำ จะต้อง ด แล้วก็ต้องตั้งมั่นอยู่ในหลักการ

๒) รู้จุดหมาย ผู้นำถ้าไม่รู้จุดหมายก็ไม่ว่าจะนำคนและกิจการไปไหน นอกจากรู้จุดหมาย มีความชัดเจนในจุดหมายแล้ว จะต้องมีความแน่วแน่มุ่งมั่นที่จะไปให้ถึงจุดหมาย ด้วยข้อนี้เป็นคุณสมบัติที่สำคัญมาก เมื่อใจมุ่งจุดหมาย แม้มีอะไรมากระทบกระทั่ง ก็จะไม่หวั่นไหวอะไร ไม่เกี่ยวข้อง ที่ไม่เข้าแนวทางก็ไม่มัววุ่นวาย ใครจะพูดจาที่ไม่ตรงเรื่อง ก็ไม่มัวลือสา ไม่เก็บเป็นอารมณ์ เอาแต่เรื่องที่เข้าแนวทางสู่จุดหมาย ใจมุ่งสู่เป้าหมาย อย่างชัดเจน

๓) รู้ตน คือ ต้องรู้ว่าตนเองคือใคร มีภาวะเป็นอะไร อยู่ในสถานะใด มีคุณสมบัติ ความพร้อม มีความถนัด สติปัญญา มีความสามารถอย่างไร มีกำลังแค่ไหน ซึ่งจะต้องสำรวจตนเอง และเตือนตนเองอยู่เสมอ ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาปรับปรุงตัวเอง ให้มีคุณสมบัติ ความสามารถยิ่งๆ ขึ้นไป ไม่ใช่ว่าเป็นผู้นำแล้วจะเป็นคนสมบูรณ์ไม่ต้องพัฒนาตนเอง ยิ่งเป็นผู้นำก็ยิ่งต้องพัฒนาตนเองตลอดเวลาให้เป็นผู้นำได้ดียิ่งขึ้นไป

๔) รู้ประมาณ คือ รู้จักความพอดี หมายความว่าต้องรู้จักขอบเขต ความพอเหมาะที่จะจัดทำในเรื่องต่างๆ ในการทำเรื่องราวนั้น มีองค์ประกอบหรือมีปัจจัยอะไรเกี่ยวข้องบ้างเป็นปัจจัยประกอบที่เกี่ยวข้องและจัดให้ลงตัวพอเหมาะพอดี

๕) รู้กาล คือ รู้จักเวลา เช่น รู้ลำดับ ระยะเวลา จังหวะ ปริมาณ ความเหมาะสมของเวลาว่าเรื่องนี้จะลงมือตอนไหน เวลาไหน ดังจะเห็นว่าแม้แต่การพูดจาก็ต้องรู้จักกาลเวลา ตลอดจนรู้การวางแผนงานในการใช้เวลา ซึ่งเป็นเรื่องใหญ่ในการบริหารบุคคล

๖) ฐุ้ชุมชน คือ ฐุ้สังคัม ตั้งแต่ขอบเขตที่กว้างขวาง ว่าอยู่ในสถานการณ์ที่จะต้องแก้ไขปัญหาในองค์กรที่เกิดขึ้นบ่อยครั้ง ผู้บริหารต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีเยี่ยม

๗) ฐุ้บุคคล คือ ฐุ้จักกับบุคคลที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะบุคคลที่ทำงานร่วมกันนาน เพื่อให้ปฏิบัติงานต่อเขาได้ถูกต้องเหมาะสมและได้ผล สามารถบริการผู้ร่วมงานให้เกิดกัลยาณมิตรได้อย่างเหมาะสมแก่การสรรหาบุคลากรเข้ามาร่วมงานให้เกิดความเจริญก้าวหน้าทางองค์กรต่อไป^{๑๑๕}

๒.๕ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

นันทนา จิตมุสิก ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดระนอง ผลการวิจัยพบว่า ระดับการปฏิบัติงานบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดระนองโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนรายด้านอยู่ในระดับมาก และระดับปานกลาง และความคิดเห็นระดับการปฏิบัติงานบุคคลของผู้บริหาร โรงเรียนสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดระนองจำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ โดยความคิดเห็นของผู้บริหารกับครูผู้สอนในโรงเรียนจำแนกตามเพศ ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน โดยความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนเป็นเพศชายและเพศหญิง จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ โดยมีความคิดเห็นของผู้บริหารกับครูผู้สอน^{๑๑๖}

พระครูวิจิตรประทุมรัตน์ ได้ทำการวิจัย เรื่อง การบริหารงานบุคคลโรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาวิจัยพบว่า^{๑๑๗}

๑) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลโรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร โดยการหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า อยู่ในระดับมาก ๓ ด้านและอยู่ในระดับปานกลาง ๒ ด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ได้แก่

^{๑๑๕} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), ภาวะผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร: ธรรมสภา, ๒๕๔๖), หน้า ๒๒- ๒๘.

^{๑๑๖} นันทนา จิตมุสิก, “การบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดระนอง”, วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: สถาบันราชภัฏสุราษฎร์ธานี, ๒๕๔๖).

^{๑๑๗} พระครูวิจิตรประทุมรัตน์, “การบริหารงานบุคคลโรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓)

ด้านการจัดบุคคลปฏิบัติงาน ด้านการบำรุงรักษาบุคคล และด้านการพัฒนาบุคคล ส่วนคํ่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านการวางแผนบุคคล และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

๒) ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการบริหารบุคคล โรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามเพศ โดยการทดสอบค่า (t-test) โดยภาพรวม พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านก็พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

๓) ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคล โรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามอายุ การศึกษา และตำแหน่งปัจจุบันโดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis Of Variance ANOVA) สรุปได้ดังนี้

๓.๑) จำแนกตามอายุ โดยภาพรวม พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านก็พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

๓.๒) จำแนกตามระดับการศึกษา โดยภาพรวม พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ ๐.๐๕

๓.๓) จำแนกตามตำแหน่งปัจจุบัน โดยภาพรวม พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการวางแผนบุคคล ด้านการบำรุงรักษาบุคคล และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

พระชนันต์ ชยानนุโท ได้ศึกษาเรื่องการบริหารงานของมหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ตามหลักสัปปริสธรรม ๗ ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานของมหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ตามหลักสัปปริสธรรม ๗ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจาก ผู้บริหาร ครูบาอาจารย์และเจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัย ส่วนใหญ่เป็นบรรพชิต ิ ความรู้ความเข้าใจในเรื่องหลักสัปปริสธรรม ๗ จึงให้ความสำคัญกับการบริหารงาน และตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ขและหลักสัปปริสธรรม ๗ นี้เป็นหลักธรรมแห่งการพัฒนาเพื่อความเจริญ เมื่อบุคลากรมีความเข้าใจและได้นำปฏิบัติแล้ว ก็จะทำให้องค์กรพัฒนาไปในทางที่เจริญ^{๑๒๒}

^{๑๒๒}พระชนันต์ ชยานนุโท, “การบริหารงานของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยตามหลักสัปปริสธรรม ๗”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓).

นริสา จิตสำนึก ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ: ความคาดหวังกับการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผลการวิจัยพบว่า ความคาดหวังเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลและการปฏิบัติงานในภาพรวมจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารต้องการพิจารณาคุณลักษณะส่วนบุคคลเฉพาะด้าน ถึงแม้ว่าในภาพรวมความคาดหวังจะอยู่ในระดับมากก็ตาม และคำตอบแทนและสวัสดิการต้องไม่น้อยกว่าเดิม รวมทั้งการให้มีความสำเร็จในการทำงาน มีระบบบริหารที่มีสายการบังคับบัญชาสั้นลง มีระบบการประเมินที่เป็นธรรม จะทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้น ส่วนด้านการปรับตัวนั้น บุคลากรพร้อมที่จะกระตือรือร้นมากขึ้น ทำงานเร็วขึ้น แม้ว่าจะมีบทบาทการทำงานมากขึ้นก็ตาม นอกจากนี้ยังพบว่า บุคลากรมหาวิทยาลัยมหาสารคามมีความคาดหวังให้บุคลากรมีเงินเดือน ค่าตอบแทน และสวัสดิการที่มากขึ้น ซึ่งการพิจารณาค่าตอบแทนผู้บังคับบัญชามีบทบาทอย่างมากในการพิจารณาตัดสินอย่างยุติธรรมว่า ใครเป็นผู้มีความเหมาะสมมากกว่า นอกเหนือจากดูผลการประเมินการปฏิบัติงาน^{๑๒๓}

พระชนากร วชิรธมโม (โพธิ์วัน) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคลากร การศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ สำนักงานเขตพื้นที่กา ษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต ๑ ผลการวิจัยพบว่า สภาพการบริหารงานบุคคล ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูพบว่า ด้านการวางแผนบุคลากร ด้านการสรรหาบุคคล ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานและด้านการพัฒนาบุคลากร มีสภาพอยู่ในระดับมาก แนวทางในการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารและครู พบว่า ควรมีการวางแผนบุคลากรที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการสรรหาบุคลากร มีการส่งเสริมด้านการฝึกอบรมสัมมนาทางวิชาการ คุณธรรม จริยธรรมและปฏิบัติธรรม มีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามความสามารถของแต่ละบุคคลอย่างมีความยุติธรรม^{๑๒๔}

^{๑๒๓}นริสา จิตสำนึก, “การบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ: ความคาดหวังกับการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม”, วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๕๓).

^{๑๒๔}พระชนากร วชิรธมโม (โพธิ์วัน), “การบริหารงานบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓).

พระมหาขวัญชัย สุธนโต (ฟางทสวัสดิ์) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารงานบุคคลและเปรียบเทียบสภาพการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต ๑ ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ผู้บริหารสถานศึกษา ๔๓ คน และครู ๒๗๖ คน ดังนี้^{๑๒๕}

ผลการวิจัยพบว่า

๑. การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ และด้านวินัยและการรักษาวินัยอยู่ในระดับมาก ด้านการออกจากราชการ อยู่ในระดับปานกลาง

๒. ผลการเปรียบเทียบสภาพการบริหารของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตาม เพศ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

๓. ผลการเปรียบเทียบสภาพการบริหารของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตาม อายุ ขนาดโรงเรียน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ โดยผู้บริหารและครูที่มีอายุ ๕๑ ปีขึ้นไปมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลน้อยกว่า ผู้บริหารและครูที่มีอายุ ๕๐ ปีลงมา และผู้บริหารและครูที่อยู่ในโรงเรียนขนาดใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล น้อยกว่าครูในโรงเรียนขนาดกลางและเล็ก

นายอรรถวุฒิ จันทน ได้ทำวิจัยเกี่ยวกับเรื่อง การพัฒนาฐานข้อมูลการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตเชียงใหม่ ซึ่งสรุปไว้ดังนี้^{๑๒๖}

การค้นคว้าอิสระนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาระบบฐานข้อมูลการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตเชียงใหม่ ซึ่งใช้สำหรับดำเนินการรวบรวมประวัติส่วนบุคคล โดยจัดเก็บในลักษณะของแฟ้มสะสมงานแยกเป็นรายบุคคล และมีการ

^{๑๒๕} พระมหาขวัญชัย สุธนโต (ฟางทสวัสดิ์), “การบริหารงานบุคคลและเปรียบเทียบสภาพการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต ๑”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓).

^{๑๒๖} นายอรรถวุฒิ จันทน, “การพัฒนาฐานข้อมูลการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตเชียงใหม่”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑).

เก็บข้อมูลของแต่ละบุคคลอย่างต่อเนื่อง ระบบนี้ได้แบ่งออกเป็น ๕ ระบบงานหลักได้แก่ ระบบจัดการข้อมูลพื้นฐาน ระบบบันทึกข้อมูล ระบบปรับปรุงข้อมูล ระบบประเมิน และระบบรายงาน ระบบได้ถูกออกแบบให้ทำงานบนระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตโดยถูกพัฒนา ระบบปฏิบัติการวินโดวส์เอ็กพี โดยใช้ภาษาพีเอชพี ในการพัฒนาส่วนต่อประสานกับผู้ใช้งาน และใช้โปรแกรมฐานข้อมูลมายเอสคิวแอล เป็นเครื่องมือในการจัดการฐานข้อมูล ทำการประเมินระบบโดยผู้ใช้งาน ๕ กลุ่ม รวมทั้งสิ้น ๑๐ คน ได้แก่ บุคลากรจำนวน ๖ คน เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล จำนวน ๑ คน ผู้บริหารจำนวน ๑ คน อาจารย์จำนวน ๑ คน และผู้ดูแลระบบ ๑ คน ผลการประเมินระบบพบว่า ผลการประเมินระบบพบว่าประสิทธิภาพของระบบอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๓๑)

นางสาววิไลวรรณ ยะสินธุ์ ได้ทำวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคลากร โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ ภายหลังการย้ายไปสังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ สรุปได้ดังนี้^{๑๒๗}

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

ด้านการสรรหา หรือ การคัดเลือกบุคลากร มีการคัดเลือกบุคลากรใหม่ในรูปของ คณะกรรมการ และมีกระบวนการคัดเลือกบุคลากรใหม่ด้วยความโปร่งใส ส่วนปัญหาที่พบ คือ การปรับเปลี่ยนบุคลากรบ่อย ทำให้เกิดความยุ่งยากในการสรรหา หรือ คัด บุคลากรการประชาสัมพันธ์การรับบุคลากรใหม่ยังไม่ทั่วถึง ทำให้มีผู้มาสมัครน้อย ข้อเสนอแนะ: แก้ปัญหา คือ การสรรหาหรือการคัดเลือกบุคลากรควรพิจารณาคนในพื้นที่ก่อน เพื่อป้องกันการย้ายของบุคลากร และควรมีการประชาสัมพันธ์การรับบุคลากรใหม่อย่างทั่วถึง

ด้านการบรรจุแต่งตั้ง มีการแจ้งเกณฑ์การทดลองงานและการประเมินผลบุคลากรใหม่ ส่วนปัญหาที่พบ คือ การแต่งตั้งบุคลากรใหม่ ยังไม่เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา คือ ควรมีการอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรใหม่ เพื่อให้เข้าใจบทบาท

^{๑๒๗}นางสาววิไลวรรณ ยะสินธุ์, “การบริหารงานบุคลากร โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ ภายหลังการย้ายไปสังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ”, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๕๓).

หน้าที่ ของ โรงเรียนประจำ และควร การบรรจุ แต่งตั้ง พนักงานราชการที่ทำงานในโรงเรียนสังกัด สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษมาแล้ว อย่างน้อย ๑ ปี เป็นข้าราชการครู

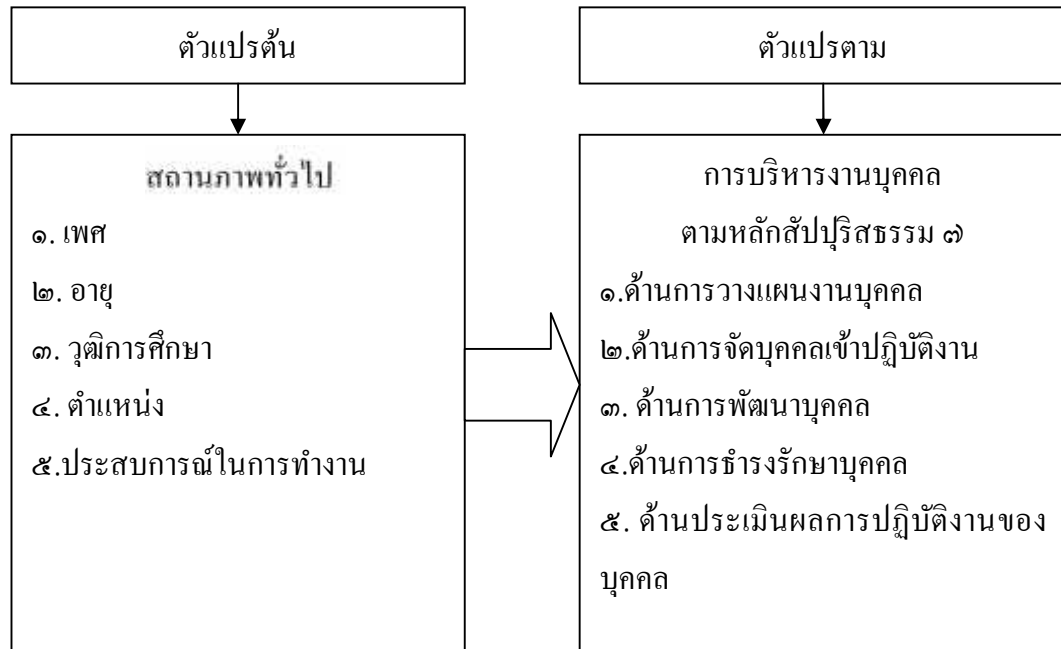
ด้านการข้าราชการบุคลากร มีการจัดสวัสดิการด้านต่างๆ โดยให้บุคลากรมีส่วนร่วมและมีการยกย่องเชิดชูเกียรติบุคลากรที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีผลงานดีเด่นเป็นที่ประจักษ์ส่วนปัญหาที่พบ คือ ขาดการเผยแพร่ผลงานของบุคลากรที่มีผลงานดีเด่น ขาดความเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา คือ ควรจัดให้มีการนิทรรศการผลงานของครู ที่มีผลงานดีเด่น เพื่อสร้างขวัญกำลังใจ เป็นตัวอย่าง แก่บุคลากรคนอื่น และเอาใจใส่ต่อชีวิตความเป็นอยู่ของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ

ด้านการพัฒนาบุคลากร เปิดโอกาสให้บุคลากรศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น มีการประชุมชี้แจงหรือปฐมนิเทศผู้ได้รับการบรรจุแต่งตั้งเป็นข้าราชการครูและบุคลากรของโรงเรียน อันเริ่มปฏิบัติงาน ส่วนปัญหาที่พบ คือ ขาดการนิเทศการปฏิบัติงานบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ขาดงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร มีการพัฒนาบุคลากรเพียงบางกลุ่มไม่ทั่วถึง ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา คือ ควรจัดทำแผนการนิเทศบุคลากรและดำเนินการนิเทศการปฏิบัติงานบุคลากรอย่าง ทั่วถึง ควรสนับสนุนด้านงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรให้เพียงพอและควรส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้มีการพัฒนาตนเองอย่างทั่วถึง

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการพิจารณาความดีความชอบในรูปของคณะกรรมการ และมีการแจ้งเกณฑ์ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนทุกครั้ง ส่วน ปัญหาที่พบ คือ บุคลากรในโรงเรียนไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์และไม่มีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองและผู้อื่น ระบบการพิจารณาความดี ความชอบ ยังไม่โปร่งใส ไม่เป็นยอมรับของบุคลากร ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา คือ เปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์และมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองและ ควรสร้างเกณฑ์การประเมินให้เป็นที่ยอมรับของบุคลากรทุกคนในโรงเรียน

สรุปความว่าการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร โรงเรียนมีความคาดหวังเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในภาพรวมจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารต้องการพิจารณาคุณลักษณะส่วนบุคคลเฉพาะด้าน และมีการบูรณาการนำเอาหลักธรรมมาพัฒนาเพื่อความเจริญ เมื่อบุคลากรมีความเข้าใจ และได้นำปฏิบัติแล้ว ก็จะทำให้องค์กรพัฒนาไปในทางที่เจริญยิ่งขึ้นไป

๒.๖ กรอบแนวคิดในการวิจัย (Conceptual Framework)



แผนภูมิที่ ๒.๑ กรอบแนวคิดในการวิจัย