

บทที่ ๒

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอดาคลี จังหวัดนครสวรรค์ จึงได้กล่าวถึงการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมและหลักการบริหารแบบอื่น ๆ ตลอดจนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีรายละเอียดการศึกษาดังต่อไปนี้

๒.๑ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

- ๒.๑.๑ ความหมายของการบริหารงานบุคคล
- ๒.๑.๒ ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล
- ๒.๑.๓ หลักการบริหารงานบุคคล
- ๒.๑.๔ ขอบข่ายและหน้าที่การบริหารงานบุคคล
- ๒.๑.๕ บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารในการบริหารงานบุคคล

๒.๒ หลักธรรมสัปปุริสธรรม ๗

- ๒.๒.๑ ความหมายของสัปปุริสธรรม ๗
- ๒.๒.๒ ความเป็นมาของสัปปุริสธรรม ๗
- ๒.๒.๓ ความสำคัญของสัปปุริสธรรม ๗
- ๒.๒.๔ การบริหารงานบุคคลตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ของผู้บริหารสถานศึกษา

๒.๓ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

- ๒.๓.๑ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล
- ๒.๓.๒ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักสัปปุริสธรรม ๗

๒.๔ กรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework)

๒.๑ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

๒.๑.๑ ความหมายของการบริหารงานบุคคล

ธีรยุทธ พึ่งเทียร^๑ กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การปฏิบัติงานเกี่ยวกับตัวบุคคลหรือเจ้าหน้าที่ในองค์การใดองค์การหนึ่งนับตั้งแต่การสรรหาคนเข้ามาทำงาน การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การโอน การย้าย การฝึกอบรม การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนเงินเดือน การปกครองบังคับบัญชา การดำเนินการทางวินัย การให้พ้นจากงานและการจ่ายบำเหน็จบำนาญเมื่อออกจากงานไปแล้ว

พะยอม วงศ์สารศรี^๒ กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ ศิลปะและกลยุทธ์ ดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมไปปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งสนใจพัฒนาอัตรารักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์การเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงานและยังรวมถึง การแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์การที่ต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุผลสภาพ เกษียณอายุ หรือเหตุอื่นใดในงานให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช^๓ กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นคำที่นำมาใช้แทนคำว่าจัดการบุคคล เพราะมีความหมายที่กว้างกว่าและได้ให้คำนิยามของคำว่าหมายถึง การบอกถึงกิจกรรมทั้งหลายที่เกี่ยวกับการดึงดูด การพัฒนา และการธำรงรักษา ผู้มีความรู้ความสามารถมากเป็นกำลังสำคัญขององค์การ ความเกี่ยวข้องดังกล่าวไม่เพียง แต่การจัดการทรัพยากรมนุษย์หรือบุคคลที่มีความรู้ความสามารถลงในตำแหน่งเท่านั้น ยังรวมถึงผลงานที่คาดว่าจะได้รับในอนาคตอีกด้วย ทั้งนี้ก็เพื่อที่จะใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับงานตามวัตถุประสงค์ และความต้องการขององค์การ เพื่อให้บุคคลในองค์การปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และความต้องการขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพด้วยความพึงพอใจ และมีความสุข กับการปฏิบัติงาน กล่าวสั้น ๆ ได้ว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการในการชักชวน การพัฒนาและการธำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณสมบัติเป็นที่พึงประสงค์ขององค์การ

^๑ธีรยุทธ พึ่งเทียร, การบริหารงานบุคคลและความถนัดเชิงวิเคราะห์, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์สุตรไพศาล, ๒๕๔๖), หน้า ๒.

^๒พะยอม วงศ์สารศรี, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร: สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๔๑), หน้า ๕.

^๓มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ ๘, (นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๔๗), หน้า ๗-๘.

วีระ สุรินทร์^๔ กล่าวว่า การบริหารบุคคล หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ต่าง ๆ ในการแสวงหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่เหมาะสมเข้าปฏิบัติงานในองค์กร และการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ มีความพอใจในการปฏิบัติงาน รวมถึงการธำรงรักษาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพแก่องค์กรตลอดไป และมีความรักความหวงแหนในองค์กรนำพาองค์กรให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

วิโรจน์ สารัตนะ^๕ กล่าวว่า การบริหารงานบุคลากร หมายถึง การบริหารกิจกรรมที่เสริมสร้างความมีประสิทธิภาพให้แก่คนงาน เพื่อบรรลุจุดหมายขององค์กร โดยกิจกรรมต่าง ๆ เหล่านี้จะประกอบกันขึ้นเป็นกระบวนการของการบริหารงานบุคลากร เริ่มต้นจากการวางแผนงานบุคลากร การจัดคนเข้าทำงาน การพัฒนาและการประเมิน การบำเหน็จตอบแทน และการธำรงรักษาคนงานให้มีประสิทธิภาพ

สมพร ใจคำปัน^๖ กล่าวว่า การบริหารบุคคล หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับบุคลากรในองค์กร ตั้งแต่การสรรหาบุคลากรเข้าทำงาน โดยมีการธำรงรักษาบุคลากร พัฒนาบุคลากร การให้ออกจากงานรวมทั้งการทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงาน พร้อมทั้งจะปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาองค์กรให้เจริญก้าวหน้าอย่างมีประสิทธิภาพ

อุทัย หิรัญโต^๗ กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลมิได้มีขอบข่ายจำกัดอยู่เฉพาะบุคคลหรือเจ้าหน้าที่ขององค์กรใดองค์กรหนึ่งเท่านั้น แต่หมายรวมถึงการบริหารแรงงาน โดยทั่วไปด้วย ซึ่งหมายถึงการส่งเสริมและพัฒนาแรงงานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพให้สอดคล้องกับความต้องการในกิจการสาขาต่างๆ และให้ความคุ้มครองดูแลสภาพการทำงาน รวมทั้งส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างด้วย

จากความหมายของการบริหารงานบุคคลดังกล่าวมาแล้วนั้นสรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคล เป็นกระบวนการในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เริ่มตั้งแต่การสรรหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถตรงตามต้องการ เพื่อเข้ามาทำงาน และเลือกใช้วิธีที่เหมาะสมเพื่อให้บุคคลนั้นนำความดี ความรู้ ความสามารถที่บุคคลนั้นมีมาใช้ในการทำงาน นอกจากนี้ยังต้องทำการบำรุงรักษาบุคคลเหล่านั้นให้คงอยู่ทำงานให้เกิดประสิทธิภาพกับองค์กรต่อไป

^๔วีระ สุรินทร์, การบริหารงานบุคลากรของโรงเรียนขนาดเล็กในอำเภอแม่แจ่ม จังหวัดเชียงใหม่, **วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๕๓).

^๕วิโรจน์ สารัตนะ, **การบริหารหลักการทฤษฎี และประเด็นทางการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์พิทยวิสุทธิ์, ๒๕๔๒), หน้าที่ ๘๑.

^๖สมพร ใจคำปัน, การบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา, **วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๓).

^๗อุทัย หิรัญโต, **หลักการบริหารงานบุคคล**, (กรุงเทพมหานคร : โอ.เอส.พรินติ้ง เฮ้าส์, ๒๕๓๑), หน้าที่ ๒.

๒.๑.๒ ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลขององค์การ จัดได้ว่าบุคคลในองค์การมีความสำคัญยิ่งที่จะช่วยให้งานบรรลุตามเป้าหมายที่องค์การกำหนดไว้ได้ จึงมีผู้ให้เหตุผลและความคิดเห็นของความสำคัญของการบริหารงานบุคคลไว้ ดังนี้

กิติมา ปรีดีติลภ^{๔๔} กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล เป็นกระบวนการที่สำคัญยิ่งอย่างหนึ่งของการบริหาร เพราะเมื่อได้เลือกสรรคนที่มีความรู้ความสามารถเข้าทำงานแล้ว เมื่อเวลาผ่านไป บรรดาความรู้ต่าง ๆ ก็ลดน้อยลงไป ประกอบกับวิทยาการต่าง ๆ เจริญขึ้น รวมทั้งเทคนิคการทำงานได้เปลี่ยนไป เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับเหตุการณ์ปัจจุบัน และจำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคลากร

จันจิรา อินตะเสาร์^{๔๕} กล่าวว่า การบริหารงานบุคลากรถือว่ามีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานเป็นอย่างยิ่งในองค์กร เพราะ เมื่อคนมีคุณภาพ มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานย่อมส่งผลถึงความสำเร็จในการบริหารงานด้านอื่น ๆ และส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร ซึ่งถือว่าเป็นงานสำคัญอย่างยิ่งที่ผู้บริหารต้องดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ

อุทัย หิรัญโต^{๔๖} กล่าวว่า คนเป็นทรัพยากรการบริหารที่สำคัญที่สุด การบริหารไม่ว่าจะเป็นราชการหรือองค์การเอกชนมีทรัพยากรอันเป็นปัจจัยสำคัญอยู่อย่างน้อย ๒ ประเภท คือ คน เงิน วัสดุสิ่งของ และการจัดการ หรือที่เรียกกันสั้นๆ ว่า “๔ M’S” ทรัพยากรการบริหารแต่ละประเภทมีความสำคัญอยู่ในตัวของมันเองและพึ่งอาศัยซึ่งกันและกัน จะขาดเสียอย่างหนึ่งอย่างใดหาได้ไม่ เช่น ไม่เงิน ไม่มีวัสดุ เราก็ไม่สามารถทำอะไรได้ หรือแม้จะมีเงินมีวัสดุพร้อมบริบูรณ์ แต่ขาดคน ผลงานก็ไม่เกิดขึ้น ทั้งนี้ เพราะแม้องค์การจะมีเงินและวัสดุหามาหาศาลสักเพียงใดก็ตามแต่หากกำลังเหล่านั้นเป็นสิ่งที่ปราศจากชีวิต และไม่เกิดดอกออกผล ถ้าปราศจากเสียซึ่งคนบุคลากรนำกำลังเหล่านั้นไปใช้ให้เกิดประโยชน์ เมื่อพิจารณาในแง่นี้จะเห็นได้ว่า “คน” เป็นทรัพยากรการบริหารที่สำคัญเหนือทรัพยากรอื่นใด

ธงชัย สันติวงษ์^{๔๗} กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารงานบุคคลว่าสภาพองค์กรในทุกวันนี้ นับว่าได้ว่ามีปัญหาถูกระทบจากอิทธิพลการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เท่าที่อยู่ในปัจจุบัน ทั้งส่วนที่เป็นเศรษฐกิจ เทคนิควิทยาการ และสภาพสังคม ล้วนแต่เห็นได้ชัดแจ้งว่าจะมีผลกระทบทำให้การบริหารงานบุคคลต้องมีความสำคัญยิ่งขึ้นกว่าแต่ก่อนมาก

^{๔๔} กิติมา ปรีดีติลภ, การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น, (กรุงเทพมหานคร : อักษรพิพัฒน์, ๒๕๔๒), หน้าที่ ๑๑๗.

^{๔๕} จันจิรา อินตะเสาร์, การบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๕๐).

^{๔๖} อุทัย หิรัญโต, หลักการบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : โอ.เอส.พรี้นติ้ง เฮ้าส์, ๒๕๓๑), หน้าที่ ๑-๒.

^{๔๗} ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๕), หน้าที่ ๑๘.

บัญญัติ เพื่อนสีเมือง^{๑๒} กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลนั้นจัดว่าตัวบุคคลเป็นหัวใจสำคัญที่สุดในกระบวนการบริหารขององค์กร ทั้งนี้เพราะถ้าองค์กรขาดบุคคลที่มีความรู้ความสามารถความเหมาะสม เข้ามาปฏิบัติงาน อาจส่งผลให้องค์กรขาดประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขาดศักยภาพในการแข่งขัน และการพัฒนาและอาจส่งผลถึงความล้มเหลวในการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาว

สุเทพ ยั่งยืน^{๑๓} กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อทุกองค์การ เพราะบุคคลเป็นหัวใจของการบริหาร หากองค์การใดไม่ให้ความสำคัญต่อการบริหารงานบุคคลแล้ว จะทำให้งานด้านอื่นๆ ในองค์การดำเนินไปอย่างไร้ประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

เสนาะ ดิยาว^{๑๔} กล่าวว่า การบริหารบุคคลมีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าเครื่องมือ หรือ เทคนิคที่ใช้เลย เพราะถึงแม้จะมีเครื่องมือดีช่วยในการปฏิบัติงานก็ตาม ปัญหาที่เกิดขึ้นมาได้ ปัจจัยอีกอย่างหนึ่งที่ส่งเสริมให้งานดำเนินไปได้นั้นก็คือคน ซึ่งจัดได้ว่ามีอิทธิพลต่อความสำเร็จของงานอย่างมาก องค์การใดที่ให้ความเอาใจใส่ต่อคน ผลผลิตขององค์การนั้นจะเพิ่มมากขึ้นเพราะคนทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น การบริหารงานบุคคลเกิดจากปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

๑) มีการแข่งขันกันมากขึ้น การแข่งขันระหว่างธุรกิจทำให้บทบาทหรือความสำคัญของคนงานในระบบเศรษฐกิจปัจจุบันมีมากขึ้น คนงานแต่ละคนจึงมีอิสระเต็มที่ที่จะตัดสินใจเลือกทำงานโดยยึดถือผลประโยชน์ตามความรู้ความสามารถของตนเองเป็นหลัก

๒) เกิดจากกฎเกณฑ์และข้อกำหนดของรัฐ การประกอบธุรกิจไม่ใช่เป็นเรื่องของทางเศรษฐกิจแต่เป็นเรื่องของสังคมและทางการเมืองด้วย เพราะผลที่เกิดจากการดำเนินธุรกิจมีผลต่อความมั่นคงของรัฐ การบริหารบุคคลรัฐได้เข้ามามีบทบาทในการกำหนดเกี่ยวกับเรื่องสวัสดิการรายได้ สภาพการทำงาน การจ้างแรงงาน วันหยุดงานและเงินทดแทนต่าง ๆ เพื่อไม่ให้เกิดการเอาเปรียบจากฝ่ายนายจ้างโดยไม่เป็นธรรม

๓) ความซับซ้อนทางด้านเทคโนโลยี นับวันวิวัฒนาการของเครื่องจักรเครื่องมือในการทำงานก็จะมีประสิทธิภาพซับซ้อนยิ่งขึ้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องจ้างบุคคลที่มีความรู้ความสามารถสูงที่จะสามารถใช้เครื่องมือเหล่านี้ได้ดี จะต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญและมีความรู้ดีที่จะแก้ไขข้อบกพร่องของระบบงานได้ ต้องได้รับการอบรมและมีคุณสมบัติเฉพาะ ผู้บริหารจึงต้องดูแลและรักษาคคนเหล่านี้ให้เป็นเสมือนทรัพยากรอันมีค่าขององค์การ

^{๑๒} บัญญัติ เพื่อนสีเมือง, ประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต ๒, **วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี, ๒๕๔๙).

^{๑๓} สุเทพ ยั่งยืน, พฤติกรรมการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี, **วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี, ๒๕๔๓).

^{๑๔} เสนาะ ดิยาว, **การบริหารงานบุคคล**, พิมพ์ครั้งที่ ๑๒, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๕), หน้า ๑๕-๑๖.

๔) พลังงานของสหภาพแรงงาน ผู้ใช้แรงงานเริ่มรวมตัวในรูปของสมาคมแรงงานและเข้ามามีบทบาทต่อรองกับฝ่ายนายจ้างด้วย นายจ้างจะไม่สามารถดำเนินการใด ๆ ที่จะเอาเปรียบลูกจ้างอีกต่อไป การตัดสินใจของฝ่ายผู้บริหารจะเกิดจากอิทธิพลของสหภาพแรงงานเข้าเกี่ยวข้องเสมอ ฝ่ายบุคคลจึงทำหน้าที่ประสานความสัมพันธ์และความเข้าใจอันดีระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง

๕) องค์กรมีความซับซ้อนมากขึ้น องค์กรไม่ได้มีความอิสระที่จะดำเนินงานเอง โดยไม่ถูกกระทบกระเทือนจากปัจจัยที่มีอยู่ภายนอก เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง และวัฒนธรรม ส่งผลให้การทำงานมีหลักการ มีขั้นตอนและเป็นแบบทางการ

๖) บทบาทของฝ่ายบริหารเปลี่ยนไปจากเดิม ปรัชญาขององค์กรเปลี่ยนไปตามสภาพแวดล้อมปัจจุบัน ทำให้การกำหนดวัตถุประสงค์ต่างไปจากเดิม แต่ทั้งนี้ก็ต้องตอบสนองความต้องการของพนักงานในองค์กร ลูกค้า สังคม และผลต่อแทนของผู้ประกอบการด้วย

๗) ความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์มีมากขึ้น เพื่อความเข้าใจในด้านพฤติกรรมของคนในองค์กรจึงจำเป็นต้องศึกษาระบบความสัมพันธ์ของคนในองค์กรนั้นกับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรด้วย เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร

การบริหารงานบุคคลปัจจุบันวิวัฒนาการมาจากแนวคิดแบบเก่าและมีการเปลี่ยนแปลงมาเรื่อยๆ จากผู้บังคับบัญชาสูงสุดเป็นผู้ออกคำสั่งแต่ฝ่ายเดียว จนกระทั่งให้คนงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เหล่านี้เกิดจาก นักศึกษา นักเขียน นักวิจัย ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการบริหาร เป็นต้น การบริหารงานบุคคลมีลักษณะดังนี้

๑) การบริหารตามหลักวิทยาศาสตร์ งานทุกอย่างจะต้องทำการค้นคว้าทดลองเพื่อหาวิธีที่ดีที่สุด แล้วจึงมาตั้งเป็นหลักเกณฑ์ขึ้น จะต้องอาศัยหลักวิชาที่ถูกต้อง เช่น คนจะทำงานได้ดีต้องใช้แรงจูงใจ ไม่ใช่มีการบังคับลงโทษ

๒) งานทางด้านสวัสดิการ การให้ความช่วยเหลือทางด้านสวัสดิการ ได้แก่ สังคม สุขภาพอนามัย และสภาพการทำงาน เพื่อให้คนงานตั้งใจทำงาน และช่วยให้ความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและลูกจ้างใกล้ชิดกัน

๓) การบริหารการจ้างงาน การทำงานด้านการจ้างแรงงานไม่ใช่เรื่องที่ทำได้ง่าย ๆ แต่ต้องอาศัยความรู้เฉพาะด้าน เพื่อ เลือกและรับคนเข้าทำงาน บรรจุแต่งตั้ง การฝึกอบรม และสวัสดิการ

๔) จิตวิทยาทางอุตสาหกรรม ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมของคนแต่ละคน ธรรมชาติของคน และการกระตุ้นให้คนทำงานตามความสามารถของตน เพื่อใช้ในการคัดเลือก อบรม บรรจุ เป็นต้น ทั้งนี้จะส่งผลให้องค์กรเกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

๕) สุขภาพและความปลอดภัย การจัดความดูแลคนงาน ส่งผลต่อองค์กรโดยตรง เป็นการรักษาทรัพยากรคนให้ดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๖) ระบบสหภาพแรงงาน ช่วยจัดปัญหาข้อโต้แย้งระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง

๗) การบริหารค่าจ้างและเงินเดือน ช่วยให้ลูกจ้างทราบล่วงหน้าว่าโครงสร้างของค่าจ้างและเงินเดือนเป็นอย่างไร เพื่อกระตุ้นความสามารถและเป็นแรงจูงใจในการทำงานให้ก้าวหน้า

๘) การพัฒนาและฝึกอบรม ช่วยให้หน่วยงานได้รับการพัฒนาและก้าวทันเหตุการณ์ รวมทั้ง ส่งเสริมบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถยิ่งขึ้นส่งผลให้งานมีประสิทธิภาพกว่าเดิม

๙) แรงงานสัมพันธ์ งานบริหารบุคคลต้องมีผู้รู้และเข้าใจในแง่ของกฎหมาย เพื่อการเจรจาต่อรองหรือการเรียกร้องให้มีการปฏิบัติตามสัญญา เพื่อรักษาผลประโยชน์ขององค์กรโดยตรง

จากความสำคัญของการบริหารงานบุคคล ดังที่กล่าวมาแล้วนั้น สรุปได้ว่าการบริหารงานบุคคลมีสำคัญเป็นอย่างมาก หากงานใดขาดบุคคลที่มีประสิทธิภาพหรือเหมาะสมกับงานแล้วนั้น ย่อมทำให้การดำเนินการเพื่อบรรลุตามเป้าหมายย่อมเป็นไปได้ยาก นอกจากนี้ยังทำให้บุคลากรทราบบทบาทและหน้าที่ของตน สามารถพัฒนาตนเองได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และสามารถพัฒนาองค์การให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒.๑.๓ หลักการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลมีหลักการบริหารงานบุคคล ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้ ดังนี้

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช^๕ กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยทั่วไปยึดหลักของระบบสำคัญ ๒ ระบบ คือ ระบบอุปถัมภ์ (patronage System) และระบบคุณธรรม (Merit System) ระบบทั้งสองนี้มีหลักและวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกันในลักษณะตรงข้าม สรุปได้ดังนี้

๑) ระบบอุปถัมภ์ จัดเป็นระบบจัดการทรัพยากรมนุษย์ดั้งเดิมที่ใช้สืบต่อกันมานานทั้งในเอเชีย ยุโรป และอเมริกา แหล่งกำเนิดของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระบบอุปถัมภ์ คือ ประเทศจีนโบราณซึ่งใช้วิธีเลือกสรรคนเข้ารับราชการ ๒ วิธี คือ

(๑) วิธีระบบสืบสายโลหิต ถือว่าบิดาเป็นขุนนางในตำแหน่งใด บุตรชายคนโตมักจะได้ตำแหน่งที่บิดาเคยดำรงอยู่ นอกจากนี้ผู้ที่ได้รับราชการโดยการสืบสายโลหิตยังอาจชักจูงวงศ์ญาติเข้ามารับราชการได้อีกด้วย

(๒) วิธีระบบแลกเปลี่ยน เป็นการนำเอาสิ่งของมาแลกเปลี่ยนกับตำแหน่ง เช่น บุคคลที่นำข้าวสารมาให้รัฐบาลจำนวน ๖๐๐ สัดจิ้น (สัดจิ้นหนึ่งหนัก ๖ กิโลกรัม) ก็จะได้รับตำแหน่งขุนนางชั้นต่ำ ถ้าสามารถนำข้าวสารมาเข้ายังหลวงได้ ๑๒,๐๐๐ สัดจิ้น ก็จะได้ครองแคว้นเล็ก ๆ แคว้นหนึ่งเป็นต้น

(๓) วิธีระบบชอบพอเป็นพิเศษ เป็นการแต่งตั้งผู้รับใช้ใกล้ชิดที่ได้รับการโปรดปรานเป็นพิเศษจากพระมหากษัตริย์ ให้ดำรงตำแหน่งขุนนาง

การยึดหลักระบบอุปถัมภ์เป็นหลักในการจัดการทรัพยากรมนุษย์มักจะก่อให้เกิดผลเสียต่อองค์การ คือ

(๑) การพิจารณาเลือกสรรคนเข้าทำงานรวมทั้งการเลื่อนขั้นตำแหน่ง มักจะไม่คำนึงถึงหลักคุณวุฒิและความรู้ความสามารถเป็นเกณฑ์

(๒) การเลือกสรรคนเข้าทำงานมักจะไม่เปิดโอกาสที่เท่าเทียมกัน

^๕มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ ๘, (นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๗).

(๓) บุคลากรขาดสมรรถภาพ งานไม่ก้าวหน้า เพราะมีการบรรจุแต่งตั้งกันตามความพอใจมากกว่าการเลือกสรรจากผู้มีความรู้ความสามารถ

(๔) ผู้ปฏิบัติงานจะมุ่งทำงานเพื่อเอาใจผู้มีอำนาจมากกว่าปฏิบัติงานตามหน้าที่

(๕) บุคลากรขาดหลักประกันความมั่นคง และมักจะมีอิทธิพลทางการเมืองหรือผลประโยชน์ของเจ้าของกิจการเข้าแทรกแซงกิจการภายในหน่วยงาน

ระบบอุปถัมภ์ ส่วนใหญ่จะสื่อความหมายไปในทางที่ไม่ดีมากกว่าส่วนดี แต่ระบบอุปถัมภ์นี้ยังจำเป็นในการใช้ควบคู่ไปกับระบบคุณธรรม ทั้งเพราะมีลักษณะงานบางอย่างที่ไม่อาจเลือกสรรบุคคลเข้าทำหน้าที่โดยอาศัยระบบคุณธรรมได้ เช่น ตำแหน่งที่ต้องการความไว้วางใจสูง ตำแหน่งที่ต้องทำงานด้านลับ เป็นต้น

๒) ระบบคุณธรรม เป็นคำที่ใช้เรียกชื่อกันอยู่หลายชื่อ เช่น ระบบคุณความดี ระบบความรู้ความสามารถ เป็นต้น ไม่ว่าคำใดก็มีความหมายไปในทำนองเดียวกัน คือ วิธีการเลือกสรรบุคคลเข้าทำงานโดยใช้การสอบเป็นการประเมินความรู้ความสามารถของบุคคลที่มีคุณสมบัติครบถ้วนตามต้องการ โดยไม่คำนึงถึงเรื่องการเมืองหรือความสัมพันธ์ส่วนตัวเป็นสำคัญ

ระบบคุณธรรมเป็นระบบที่เกิดขึ้นจากความพยายามในการจัดข้อบกพร่องของระบบอุปถัมภ์ และประเทศจีนโบราณเป็นประเทศแรกที่ได้พัฒนาระบบคุณธรรมมาใช้ในสมัยราชวงศ์ฉ่านเจ้า เป็นครั้งแรก ปรัชญาเมธีที่ได้มีส่วนอย่างสำคัญในการวางรากฐานความคิดของระบบคุณธรรม คือ ขงจื้อ ผู้ซึ่งได้วางหลักในการเลือกสรรข้าราชการโดยเน้นหลักของความสามารถ ซื่อสัตย์ และความเสียสละ ประเทศจีนโบราณได้อาศัยหลักการ ดังกล่าว จัดให้มีการสอบแข่งขันเพื่อการบรรจุแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนเป็นประเทศแรกในโลก ในประเทศตะวันตก เช่น อังกฤษ และสหรัฐอเมริกา ก็จะนำระบบคุณธรรมมาใช้ในการบริหารงานบุคคล เมื่อประมาณปลายคริสต์ศตวรรษที่ ๑๙ นี้เองสำหรับประเทศไทยเริ่มมีแนวคิดพื้นฐานในการพัฒนาระบบคุณธรรมมาตั้งแต่รัชสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ ๕ แต่การนำเข้ามาใช้จริง ๆ เกิดขึ้นใน พ.ศ. ๒๔๗๑ ซึ่งได้มีการตราพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนขึ้นเป็นฉบับแรก และในปัจจุบันได้ใช้กันอย่างแพร่หลาย โดยเป็นที่ยอมรับว่าช่วยให้เกิดประสิทธิภาพและความเป็นธรรมในระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยมุ่งให้ได้คนดีมีความรู้ความสามารถเหมาะสมตามความต้องการของหน่วยงานมาปฏิบัติงานให้มากที่สุด ระบบคุณธรรมยึดหลักสำคัญ ๔ ประการคือ

(๑) หลักความเสมอภาค (Equality of Opportunity) หมายถึง การเปิดโอกาสที่เท่าเทียมกันในการสมัครทำงานสำหรับผู้ที่มีคุณสมบัติและพื้นความรู้ตามที่กำหนดไว้ โดยไม่มีข้อกีดกันอันเนื่องมาจากฐานะ เพศ ผิว และศาสนา ถือว่าทุกคนมีคุณสมบัติเข้าเกณฑ์มีสิทธิเท่าเทียมกัน

(๒) หลักความสามารถ (Competence) หมายถึง การยึดถือความรู้ความสามารถเป็นหลักในการเลือกสรรบุคคลเข้าปฏิบัติงานโดยพยายามหาทางเลือกสรรให้ได้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถ เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ให้มากที่สุดเพื่อให้ได้คนที่เหมาะกับงานจริง ๆ ไม่ว่าใช้วิธีใดในการคัดเลือก ผู้ที่มีความเหมาะสมตามเกณฑ์มากกว่าย่อมได้รับการบรรจุแต่งตั้งก่อนตามลำดับในการเลื่อนตำแหน่งก็ใช้หลักนี้เช่นเดียวกัน

(๓) หลักความมั่นคง (Security on Tenure) หมายถึง หลักประกันในการปฏิบัติงานที่หน่วยงานให้แก่บุคลากร เพื่อให้การปฏิบัติงานนั้น ๆ ยึดถือเป็นอาชีพได้โดยผู้ปฏิบัติงาน

ได้รับการคุ้มครองตามกฎหมายที่จะมิให้ถูกกลั่นแกล้งหรือถูกออกจางานโดยไม่มีเหตุผล เพื่อให้บุคลากรมีกำลังใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ เพื่อความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงานและอาชีพของตน

(๔) หลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political Neutrality) หลักความเป็นกลางทางการเมืองนี้เน้นเฉพาะข้าราชการมากกว่าบุคลากรในวงการธุรกิจเอกชน โดยมุ่งเน้นให้ปฏิบัติหน้าที่โดยอิสระ ปราศจากการแทรกแซงทางการเมืองหรืออยู่ภายใต้อิทธิพลของนักการเมืองหรือพรรคการเมืองใด ๆ เพื่อให้ข้าราชการประจำสามารถปฏิบัติงานตามนโยบายของรัฐบาลอย่างเดี่ยวอย่างเต็มภาคภูมิและเต็มความสามารถ

การดำเนินงานตามระบบคุณธรรมนี้มีประโยชน์ต่อการบริหารงานบุคคลดังนี้

(๑) ทางด้านหน่วยงาน เมื่อได้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถเข้าทำงาน ก็พึงหวังได้ว่าหน่วยงานจะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามเป้าหมาย

(๒) ทางด้านบุคลากร เมื่อมีความมั่นคงก้าวหน้าจากระบบคุณธรรมก็ย่อมจะมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ทำให้หน่วยงานเจริญก้าวหน้า

(๓) ระบบคุณธรรมส่งเสริมความเสมอภาคและความเป็นธรรม ซึ่งเป็นหลักการสำคัญของระบอบประชาธิปไตย

(๔) ระบบคุณธรรมช่วยเสริมสร้างเกียรติภูมิของอาชีพข้าราชการ และก่อให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีระหว่างการเมืองกับข้าราชการประจำ

ดนัย เทียนพุฒ^{๑๖} กล่าวว่า หลักการบริหารบุคคลที่เป็นต้นกำเนิดและพื้นฐานของทุกขั้นตอนในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรหรือหน่วยงานซึ่งระบบนี้คือระบบคุณธรรม (Merit System) ซึ่งเป็นที่ยอมรับและถือหลักปฏิบัติอยู่ระบบคุณธรรมนั้นประกอบด้วยหลักการ ๔ ประการด้วยกันคือ ๑) หลักความสามารถ (Competence) ๒) หลักความเสมอภาคในโอกาส (Equality) ๓) หลักความมั่นคง (Security) ๔) หลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political Neutrality)

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

๒) หลักความเสมอภาคในโอกาส ความเสมอภาคในโอกาสของพนักงานนั้น จะมีลักษณะ ดังนี้

- เปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนที่มีคุณสมบัติ และพื้นฐานความรู้ตรงตามที่กำหนดไว้ มีสิทธิได้รับโอกาสต่างๆ ตามที่องค์กรหรือหน่วยงานเปิดให้พนักงานทุกคน

- พนักงานทุกคนจะได้รับการปฏิบัติอย่างเสมอหน้ากัน ด้วยระเบียบและมาตรฐานในการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเดียวกันไม่ว่าจะเป็นเรื่องอะไรก็ตาม อาทิ การบรรจุแต่งตั้ง การปูนบำเหน็จความชอบ การดำเนินการด้านวินัย ฯลฯ

^{๑๖}ดนัย เทียนพุฒ, *การบริหารทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า*, (กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๑), หน้าที่ ๕๒-๕๔.

๓) หลักความมั่นคงในอาชีพการงาน หลักการที่ผู้บริหารใช้ในเรื่องของความมั่นคงในอาชีพการงาน คือ การดึงดูด(Attract) คนที่มีความรู้ ความสามารถให้เข้ามาทำงานกับองค์กร การรักษา (Retention) คือ รักษาคน/พนักงานเหล่านั้นให้อยู่กับองค์กร เพราะมีความก้าวหน้ามั่นคง การจูงใจ (Motivate) คือ การจูงใจให้พนักงานมีความมุ่งมั่นในอาชีพที่ทำอยู่ การพัฒนา (Develop) คือ การพัฒนาให้พนักงานก้าวหน้าอย่างเต็มความสามารถ

๔) หลักความเป็นกลาง ในเรื่องนี้หมายถึง ไม่มีการเมืองในสำนักงาน คือ ไม่มีการสนใจว่าพนักงานนั้นจะเป็นลูกหรือเป็นญาติของผู้บริหารคนไหน หลานใครในบริษัท หรือกลุ่ม/สายไหนจะขอให้ช่วย ขอให้ลดหย่อนหลักเกณฑ์ เราต้องหลีกเลี่ยงทุกวิถีทางหรือพยายามให้น้อยที่สุดเพื่อให้พนักงานได้ใช้ความสามารถในโอกาสที่เท่ากัน

ละเอียดย จงกลนี้^{๓๗} กล่าวไว้ว่า หลักใหญ่ ๆ ที่ผู้บริหารควรยึดในการบริหารงานบุคคลในองค์การมีดังนี้คือ

๑) ยอมรับด้วยความเข้าใจถึงลักษณะธรรมชาติขององค์การ ว่ามีทั้งลักษณะเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

๒) หาวิธีการที่จะผสมผสานระหว่างความต้องการขององค์การและบุคคล

๓) ใช้กลวิธีต่าง ๆ ในการบรรจุและใช้ทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ

๔) จะต้องเชื่อว่าคนในองค์การจะเกี่ยวข้องกับองค์การร่วมมือกันทำงานมากขึ้นและแข่งขันกันขึ้นถ้าแรงจูงใจดีพอ

๕) การควบคุมโดยผู้บริหารนั้นมิใช่เป็นการจับผิดแต่เป็นการให้กำลังใจให้คำปรึกษาอย่างใกล้ชิดและให้ความเป็นกันเองตามสมควร

๖) ลักษณะของการติดต่อสื่อสารควรเป็นลักษณะหลายช่องทาง

๗) การบำรุงขวัญและกำลังใจอย่างสม่ำเสมอเป็นสิ่งจำเป็นพอๆกับการขจัดความขัดแย้งต่าง ๆ ในองค์การ

๘) มีความจริงใจมีความยุติธรรม และมีความเป็นธรรมในการบริหารการให้ความช่วยเหลือเมื่อจำเป็น สร้างความรู้สึกรับรู้และความเป็นเจ้าขององค์การตลอดจนการให้สวัสดิการแก่สมาชิกในองค์การ เป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องทำ

๙) การตั้งสมมุติฐานหรือความเชื่อของผู้บริหารเกี่ยวกับลักษณะธรรมชาติของคนตามทฤษฎีจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถบริหารองค์การมีประสิทธิภาพ จนทำให้ส่วนที่เป็นทางการเกิดขึ้นเพื่อสนับสนุนให้งานขององค์การดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าเป็นการถ่วงดุล หรือสร้างปัญหาให้แก่องค์การ

^{๓๗} ละเอียดย จงกลนี้, การพัฒนาองค์การ, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๓๕), หน้าที่ ๙๓.

วิจิตร ศรีสะอ้าน และอวยชัย ขบา^{๑๘} กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลต้องมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาตัวคนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หลักในกระบวนการบริหารงานบุคคลมี ๑๒ ประการ ดังนี้

๑) หลักความเสมอภาค คือ การเปิดโอกาสที่เท่าเทียมกันสำหรับผู้ที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการในการสมัครเข้าทำงาน โดยไม่มีข้อจำกัดกีดกันเรื่อง ฐานะ เพศ และศาสนา

๒) หลักความสามารถ ยึดถือความรู้ ความสามารถ คุณวุฒิเป็นเกณฑ์ในการเลือกสรรบุคคลเข้าทำงาน รวมทั้งพิจารณาความดีความชอบ และการเลื่อนตำแหน่ง

๓) หลักแห่งความมั่นคง ถือว่าการปฏิบัติงานในอาชีพที่มั่นคงถาวร การให้ออกจากงานจะต้องมีเหตุผล เมื่อพ้นจากงานและโดยไม่มีความผิด มีผลตอบแทนที่ดำรงชีวิตได้ตามสมควร

๔) หลักความเป็นกลางทางการเมือง ถือว่าข้าราชการประจำจะต้องไม่ฝักใฝ่ทางการเมือง มุ่งปฏิบัติงานให้บังเกิดผลต่อประชาชนตามนโยบายของรัฐบาล และในการปฏิบัติงานนั้น ข้าราชการประจำมีความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน มีความเป็นอิสระในการปฏิบัติหน้าที่โดยปราศจากการแทรกแซงทางการเมือง หรืออยู่ภายใต้อิทธิพลของนักการเมือง หรือพรรคการเมืองใดๆ

๕) หลักการพัฒนา ได้แก่ การจัดให้มีการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถของบุคคลโดยการศึกษาอบรม จัดระบบการนิเทศ และการตรวจการปฏิบัติงานที่ดี เพื่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ตลอดจนการจัดระบบการพิจารณาความดีความชอบและการเลื่อนตำแหน่งอย่างเป็นธรรม

๖) หลักแห่งความเหมาะสม เป็นหลักการใช้คนให้เหมาะสมกับงาน โดยการแต่งตั้งหรือมอบหมายงานที่เหมาะสมกับคุณวุฒิ ความรู้ ความสามารถ และความถนัดของคน

๗) หลักความยุติธรรม เป็นหลักปฏิบัติในการบริหารงานบุคคล โดยละเว้นจากการเลือกที่รักมักที่ชัง มีการกำหนดค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับปริมาณ และคุณภาพของงานที่ได้รับมอบหมาย โดยยึดหลักงานเท่ากันเงินเท่ากัน

๘) หลักสวัสดิการ ได้แก่ การจัดให้มีสวัสดิการต่างๆ ที่จะเอื้อในการปฏิบัติงาน สามารถอุทิศตนให้กับงานได้เต็มที่ เช่น การจัดที่ทำงานให้ถูกสุขลักษณะ การรักษาสุขภาพความปลอดภัย และการสงเคราะห์ในด้านต่างๆ

๙) หลักเสริมสร้าง ได้แก่ การเสริมสร้างจริยธรรม และคุณธรรมทั้งในทางป้องกัน การกระทำผิด และประพฤตินิยมของบุคคล และการกวดขันลงโทษผู้กระทำผิด

๑๐) หลักมนุษยสัมพันธ์ ได้แก่ การยอมรับนับถือคุณค่าและศักดิ์ศรีของบุคคลแต่ละคน โดยยึดหลักประชาธิปไตยในการทำงาน โดยการเสริมสร้างบรรยากาศ ความสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้นในระหว่างบุคคลของหน่วยงาน

๑๑) หลักประสิทธิผล ถือว่าการทำงานใด ๆ จะต้องทำให้เกิดผลที่ดีที่สุด โดยใช้คน เวลา และค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด การกระทำเช่นนี้ได้จะต้องมีการวางแผนงาน การประสานงาน การจัดแบ่งหน้าที่ รวมทั้งวิธีการทำงานที่ดี

^{๑๘} วิจิตร ศรีสะอ้าน และอวยชัย ขบา, **การบริหารงานบุคคล**, พิมพ์ครั้งที่ ๒๐, (นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๓๙), หน้า ๔๒ – ๔๓.

๑๒) หลักการศึกษาวิจัย การบริหารงานบุคคลจำเป็นต้องได้รับการปรับปรุงให้เหมาะสม ทันสมัยอยู่เสมอ ระบบบริหารบุคคลที่ดีจำเป็นต้องมีการศึกษาวิจัยปัญหาและอุปสรรคต่างๆ เพื่อจะได้หาวิทยาการก้าวหน้าต่างๆ มาใช้ปรับปรุงการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นไป

ศิริอร ชันธหัตถ์^{๑๙} กล่าวว่า หลักการบริหารงานบุคคล แบ่งได้เป็น ๒ ระบบ คือ

๑) ระบบคุณธรรม (Merit System) ซึ่งใช้หลักเกณฑ์ในการบริหารงานบุคคล ๔ ประการ คือ (๑) หลักความเสมอภาค เช่น ให้สิทธิสมัครสอบได้ทุกคน (๒) หลักความสามารถ เช่น คัดเลือกผู้ที่มีความสามารถสูงไว้บรรจุก่อน (๓) หลักความมั่นคง เช่น ถ้าไม่กระทำผิดวินัยจะไม่ถูกลงโทษ จะให้อยู่ในองค์กรจนกว่าจะเกษียณอายุ (๔) หลักความเป็นกลางทางการเมือง เช่น ห้ามข้าราชการเป็นกรรมการบริหารพรรคการเมือง

๒) ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) เป็นระบบบริหารงานบุคคลที่ตรงข้ามกับระบบคุณธรรม ส่วนใหญ่จะยึดถือหลักพวกพ้อง เครือญาติ หรือผู้มีอุปการคุณ

เสนาะ ดิเยาว์^{๒๐} กล่าวว่า หลักการบริหารงานบุคคลเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปจนจำเป็นต้องกำหนดวัตถุประสงค์ขึ้นมาใหม่หรือมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารใหม่แล้ว หลักการต่าง ๆ ก็เปลี่ยนแปลงได้ ในการกำหนดหลักการบริหารงานบุคคลควรกำหนดไว้ดังนี้

- ๑) มีความเป็นธรรมในเรื่องอัตราค่าจ้าง ชั่วโมงการทำงานและสภาพในที่ทำงาน
- ๒) แจ้งให้พนักงานได้รู้ข่าวสารความเป็นไปต่าง ๆ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับส่วนได้ส่วนเสียทั้งฝ่ายนายจ้างและฝ่ายลูกจ้าง
- ๓) ทำให้คนงานมีความรู้สึกว่ามีค่าและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร
- ๔) มีความเป็นกันเองกับพนักงาน
- ๕) จ่ายค่าจ้างและค่าแรงโดยยึดถือความสามารถ
- ๖) ต้องถือว่าพนักงานมีความสามารถด้วยกันทุกคน

สมพงศ์ เกษมสิน^{๒๑} กล่าวว่า หลักสำคัญของการบริหารงานบุคคลโดยแยกออกเป็น ๒ ระบบ มีระบบคุณธรรม (Merit System) และระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) ในระบบคุณธรรมมีแนวคิดที่ยึดถือเป็นหลักเกณฑ์ในการบริหารงานบุคคลที่เป็นลักษณะเด่นอยู่ ๔ ประการ คือ หลักความเสมอภาค หลักความสามารถ หลักความมั่นคงและหลักความเป็นกลางทางการเมือง

^{๑๙}ศิริอร ชันธหัตถ์, องค์การและการจัดการ, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : อักษรการพิมพ์, ๒๕๓๙), หน้าที่ ๑๙.

^{๒๐}เสนาะ ดิเยาว์, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๑๒, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๕), หน้าที่ ๑๘-๒๑.

^{๒๑}สมพงศ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : วัฒนาพานิช, ๒๕๓๖), หน้าที่ ๑๖.

จากหลักการบริหารงานบุคคลที่กล่าวมาแล้วข้างต้น พอสรุปได้ว่า หลักการในการบริหารงานบุคคล ต้องมีการบริหารจัดการเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคลที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงาน และส่งเสริมให้บุคคลสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้ โดยใช้หลักในการเลือกสรรได้ตามความเหมาะสม เช่น หลักคุณธรรม หลักอุปถัมภ์ เป็นต้น

๒.๑.๔ ขอบข่ายและหน้าที่การบริหารงานบุคคล

กระทรวงศึกษาธิการ^{๒๒} กล่าวว่า แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา เป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพิ่ม ตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา เพื่อดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัว อิสระภายใต้กฎหมาย ระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ข้าราชการครูและบุคคลทางการศึกษาได้รับการพัฒนา มีความรู้ ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติมีความมั่นคงและการก้าวหน้า วิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ ซึ่งมีขอบข่ายและหน้าที่การบริหารงานบุคคลดังนี้

๑) การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง เป็นงานที่เกี่ยวกับการวิเคราะห์และการวางแผนอัตรากำลังคน โดยองค์กรต้องมีการวิเคราะห์ภารกิจและประเมินสภาพความต้องการกำลังคนกับภารกิจสถานศึกษา เพื่อนำมาจัดทำแผนอัตราราชการครูบุคคลในสถานการศึกษา พร้อมนำเสนอไปยัง อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาและมีการนำไปสู่การปฏิบัติ

โดยสถานศึกษาต้องกำหนดตำแหน่งอัตราราชการครูและบุคคลของสถานศึกษาตามแผนงานที่จัดทำขึ้น และกำหนดภาระงานแต่ละงานให้ชัดเจน พร้อมทั้งต้องดำเนินการเลื่อนตำแหน่งบุคคลทางการศึกษาและวิทยฐานะของข้าราชการครูในสังกัด

๒) การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง เป็นการดำเนินการสรรหาเพื่อบรรจุแต่งตั้งบุคคลทางการศึกษาของสถานศึกษานั้นจะใช้แนวทางปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน คือ การสอบแข่งขันและการบรรจุแต่งตั้งผู้เชี่ยวชาญระดับสูง

การจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว สถานศึกษาต้องมีการดำเนินการตามหลักเกณฑ์ และวิธีการที่กระทรวงการคลังหรือสำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด

การแต่งตั้ง ย้าย โอนข้าราชการครูและบุคคลทางการศึกษา และการเปลี่ยนสถานะข้าราชการหรือพนักงานท้องถิ่น ต้องมีการเสนอคำร้องขอย้ายไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีการรายงานการบรรจุแต่งตั้งและข้อมูลประวัติส่วนตัวไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อขออนุมัติ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา

การรักษาราชการแทนและรักษาการในตำแหน่ง ในกรณีที่สถานศึกษาไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือมีแต่ไม่อาจปฏิบัติราชการได้ ให้รองผู้อำนวยการสถานศึกษารักษาการแทน ถ้ามีรองผู้อำนวยการหลายคน ให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแต่งตั้งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาคนใดคนหนึ่งรักษาการแทน

^{๒๒} กระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือการบริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานที่เป็นนิบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.), ๒๕๔๖), หน้าที่ ๕๑ – ๖๓.

๓) การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ เป็นการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยจะมีการพัฒนาทั้งก่อนมอบหมายงานและระหว่างปฏิบัติงานโดยผู้อำนวยการสถานศึกษาจะดำเนินการปฐมนิเทศชี้แจงการปฏิบัติงานในหน้าที่ มีการติดตามประเมินผล และการวิเคราะห์ความจำเป็นของบุคคลในการได้รับการพัฒนา และการพัฒนาบุคคลให้เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการและจำเป็นของสถานศึกษา

การเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการและบุคลากรทางการศึกษา ถือเป็นกระบวนการสร้างขวัญและกำลังใจให้บุคคล ซึ่งผู้อำนวยการสถานศึกษาจะมีการพิจารณาความดีความชอบของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษา และรายงานผลไปยังเขตพื้นที่การศึกษา

การเพิ่มค่าจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว สถานศึกษาต้องมีการดำเนินการตรวจสอบข้อมูล และดำเนินการพิจารณาตามระเบียบ อ.ก.ค.ศ. กำหนด พร้อมทั้งส่งเลื่อนตำแหน่งขั้นเงินเดือน สำหรับผู้ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดและรายงานผลไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

นอกจากนี้ยังดำเนินการเกี่ยวกับบัญชีจ่ายเงินเดือน งานทะเบียนประวัติงานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ การขอมีบัตรประจำเจ้าหน้าที่ของรัฐ และงานขอหนังสือรับรอง

๔) วินัยและการรักษาวินัย เป็นการเสริมสร้างและป้องกันการกระทำผิดวินัย ผู้อำนวยการสถานศึกษาจะต้องปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และดำเนินการให้ความรู้ สร้างขวัญและกำลังใจเพื่อเป็นการจูงใจและเสริมสร้างเจตคติ สำนึก และพฤติกรรมที่ดีให้กับผู้บังคับบัญชา โดยต้องมีการตรวจสอบ เอาใจใส่ดูแลอย่างใกล้ชิด เพื่อป้องกันมิให้ผู้บังคับบัญชากระทำผิดวินัย วินัยและการรักษาวินัย ได้แก่ กรณีความผิดวินัยไม่ร้ายแรง กรณีความผิดวินัยร้ายแรง การอุทธรณ์ การร้องทุกข์ และการเสริมสร้างและป้องกันการกระทำผิดวินัย

กรณีที่บุคคลของสถานศึกษามีการกระทำผิดวินัย ผู้อำนวยการสถานศึกษาจะแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อการดำเนินการสอบสวนและรายงานผลการดำเนินงานไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และในกรณีที่มีความผิดร้ายแรง ให้ผู้มีอำนาจ สั่งลงโทษ ปลด หรือไล่ออก ตามผลการพิจารณาของ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา ในกรณีที่ต้องอุทธรณ์หรือร้องทุกข์ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาสามารถยื่นเรื่องขออุทธรณ์และร้องทุกข์ต่อ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาภายใน ๓๐ วัน นับแต่วันที่ได้รับแจ้งคำสั่ง

๕) การออกจากราชการ ได้แก่ การลาออกจากราชการ การให้ออกจากราชการ การออกจากราชการกรณีขาดคุณสมบัติทั่วไป การให้ออกจากราชการไว้ก่อน การให้ออกจากราชการเพราะเหตุรับราชการนานหรือเหตุทดแทน เป็นต้น การออกจากราชการของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ผู้อำนวยการสถานศึกษาจะเป็นผู้พิจารณาอนุญาตการลาออกและรายงานไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

การให้ออกจากราชการในกรณีไม่พันทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ ขาดคุณสมบัติให้ออกราชการไว้ก่อน และให้ออกเพราะรับราชการนาน ผู้อำนวยการสถานศึกษาต้องเป็นผู้พิจารณาสั่งการและแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาร่วมกัน พร้อมรายงานผลไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

จากหลักปฏิบัติในการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาในข้างต้น จะต้องเป็นไปตามระเบียบปฏิบัติตามเกณฑ์ที่ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่กำหนดขึ้น และมีขั้นตอนการปฏิบัติที่ชัดเจน โดยสถานศึกษาต้องถือปฏิบัติให้เป็นตามแนวทางเดียวกันตามระเบียบที่กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดไว้ เพื่อมุ่งให้การบริหารงานบุคคลของสถานศึกษามีความคล่องตัวและเกิดประสิทธิผลที่แท้จริง

จันจิรา อินตะเสาร^{๒๓} กล่าวว่า ขอบข่ายและหน้าที่การบริหารงานบุคคลมีองค์ประกอบดังนี้ การวางแผนอัตรากำลัง การบรรจุและการแต่งตั้ง การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากร การดำรงรักษา การประเมินผลการปฏิบัติงาน อันจะเป็นแนวทางในการบริหารงานบุคลากร เพื่อให้การปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรมีประสิทธิภาพและบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้

พยอม วงศ์สารศรี^{๒๔} กล่าวว่า ขอบข่ายและหน้าที่การบริหารงานบุคคลมีดังนี้ การวางแผนทรัพยากรบุคคล การกำหนดงาน การวิเคราะห์งาน และการจำแนกตำแหน่ง การสรรหาบุคคล การคัดเลือก การปฐมนิเทศ การประเมินผลพนักงาน การพัฒนา การฝึกอบรม การดำรงรักษาสุขภาพและความปลอดภัย การพ้นจากงานและบำเหน็จบำนาญ

เสนาะ ดิยาว^{๒๕} กล่าวว่า งานทางด้านบุคคลเป็นงานที่กระจายไปทั่วทั้งองค์กรเพราะทุกหน่วยงานจะต้องใช้คน ดังนั้นผู้ทำหน้าที่บริหารงานบุคคลจึงต้องกำหนดหลักเกณฑ์เกี่ยวกับบุคคลให้เหมาะสมและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันตลอดทั้งองค์กร แม้ว่าในองค์กรขนาดเล็กจะไม่ได้จัดแผนกบริหารงานบุคคลขึ้นมาโดยเฉพาะเหมือนองค์กรขนาดใหญ่ แต่จะต้องมีแผนกใดแผนกหนึ่งรับทำหน้าที่นั้นแทน ทั้งนี้เพราะส่วนงานอื่นขององค์กรมักจะมีลักษณะงานเฉพาะหรืองานทางด้านเทคนิคซึ่งจะทำงานของตนเองเท่านั้น ไม่มีความชำนาญพอที่จะมารับทำหน้าที่ทางด้านบุคคล เช่น การสมัคร การคัดเลือก การบรรจุ การฝึกอบรม และงานอื่น ๆ เกี่ยวกับคนได้

ขอบข่ายของบริหารงานบุคคลจัดว่าครอบคลุมไปทั่วทั้งองค์กรและทุกหน่วยงาน เป็นงานที่เห็นผลโดยอ้อมและผู้บริหารบริหารงานบุคคลไม่ได้มีอำนาจโดยตรงแต่เป็นอำนาจในการให้คำแนะนำช่วยเหลือฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กร หน้าที่ของผู้บริหารงานบุคคลจึงแบ่งออกได้เป็น ๒ ส่วน คือ ส่วนแรกมีหน้าที่เกี่ยวกับองค์กรและส่วนที่สองมีหน้าที่เกี่ยวข้องกับคน

๑) หน้าที่เกี่ยวกับองค์กร เป็นงานทำหน้าที่ช่วยเหลือฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กรให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพหรือช่วยเหลือในฐานะที่เป็นผู้เชี่ยวชาญและมีความรู้เฉพาะด้านเป็นการช่วยงานโดยส่วนรวมของทั้งองค์กรมี ๔ ลักษณะ คือ การริเริ่มและการกำหนดนโยบายทางด้านงานบุคคล ให้คำแนะนำ การให้บริการ และการควบคุม

^{๒๓}จันจิรา อินตะเสาร, การบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๕๐).

^{๒๔}พยอม วงศ์สารศรี, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร : พรวนการพิมพ์, ๒๕๓๔), หน้าที่ ๒.

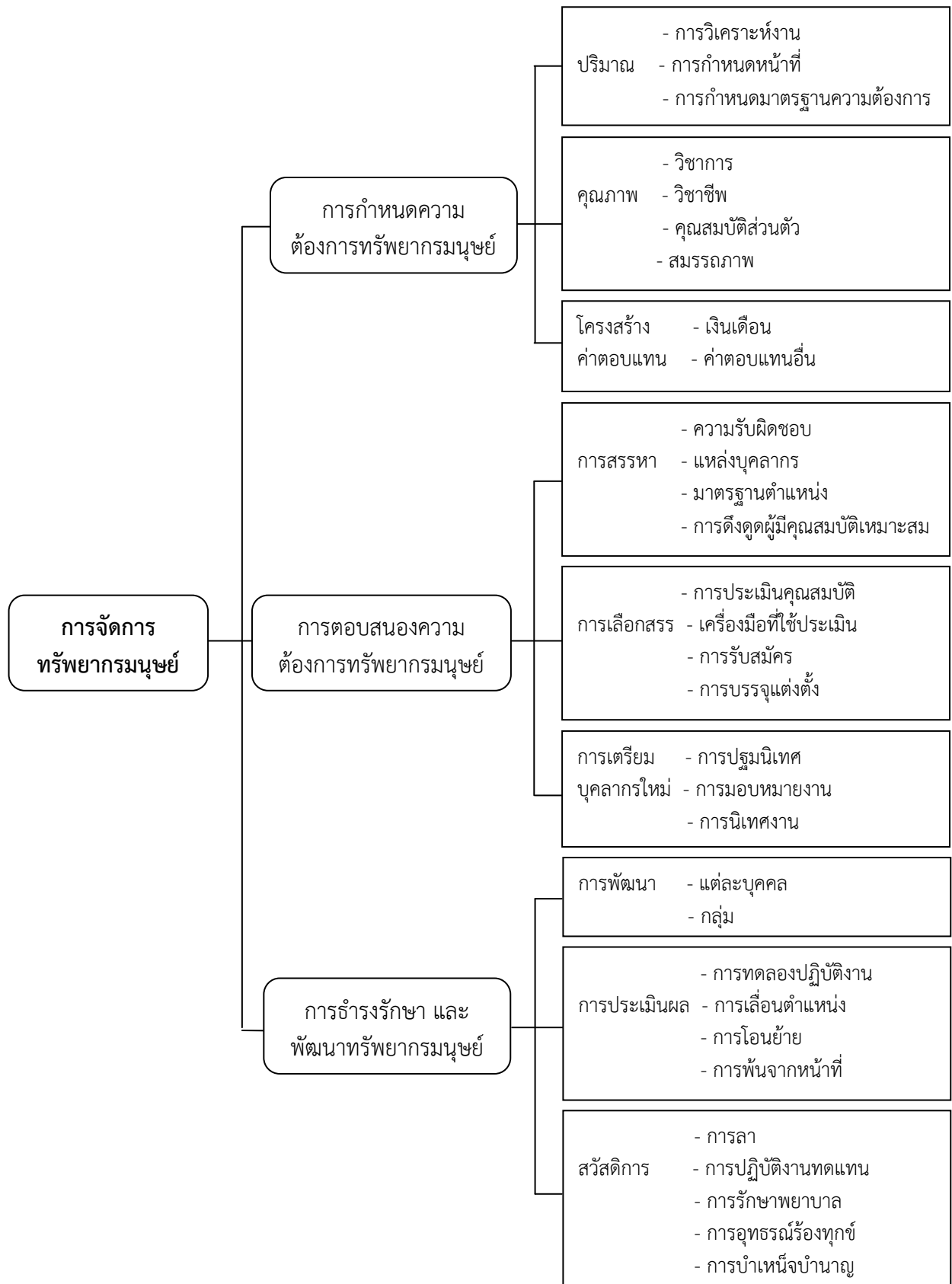
^{๒๕}เสนาะ ดิยาว, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๑๒, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๕), หน้า ๒๓-๒๗.

๒) หน้าที่เกี่ยวกับบุคคล เป็นหน้าที่โดยตรงของฝ่ายบริหารงานบุคคลในฐานะที่เป็นหน่วยงานหนึ่งขององค์การ หน้าที่เหล่านี้ได้แก่ การวางแผนทางด้านการกำลังคน การจ้างงาน การโยกย้ายเลื่อนตำแหน่ง การอบรมและพัฒนา การอบรมและพัฒนา การบริหารค่าตอบแทน สุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน ประโยชน์และบริการพนักงาน การรักษาระเบียบวินัย แรงงานสัมพันธ์ การวางแผนจัดองค์การ และการวิจัยงานบุคคล

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช^{๒๖} กล่าวว่า ขอบข่ายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นเรื่องการค้าเนินการเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ขององค์การโดยเฉพาะ จึงมีความครอบคลุมถึงการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งรวมถึงการวิเคราะห์งาน การเลือกสรร และการบรรจุ การฝึกอบรมและการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง การให้ผลตอบแทน การให้ประโยชน์ตอบแทนและบริการ สุขภาพและความปลอดภัย วินัยและการร้องทุกข์ และแรงงานสัมพันธ์

การพิจารณาขอบข่ายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องพิจารณาวัตถุประสงค์ด้านต่าง ๆ ขององค์การเสียก่อนจึงจะทำให้มองเห็นขอบข่ายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้ชัดเจน สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ด้านต่าง ๆ ขององค์การ ขอบข่ายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าว อาจจำแนกตามภารกิจหลัก ๆ ได้ ๓ ภารกิจดังนี้ ๑) การกำหนดความต้องการทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงาน ๒) การตอบสนองความต้องการทรัพยากรมนุษย์ ๓) การธำรงรักษา และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ภารกิจทั้ง ๓ ได้แสดงในแผนภูมิที่ ๒.๑.๔ แสดงภารกิจและกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์

^{๒๖} มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ ๘, (นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๗), หน้า ๑๗ - ๒๐.



แผนภูมิที่ ๒.๑.๔ แสดงภารกิจและกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์

สมชาย หิรัญกิตติ^{๒๗} ได้อธิบายว่า การบริหารงานบุคลากรประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ คือ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาบุคลากร การฝึกอบรมและการพัฒนาผลตอบแทนและผลประโยชน์อื่น ความปลอดภัยและสุขภาพ และการประเมินผลการปฏิบัติงาน

สุนันทา เลาหนันท์^{๒๘} กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การไม่ว่าจะเป็นองค์การขนาดใหญ่หรือขนาดเล็กจะมีภารกิจหลัก ๖ ด้าน และกิจกรรมสำคัญ ดังนี้

๑) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและการคัดเลือก เป็นกระบวนการทบทวนเงื่อนไขของความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงานอย่างเป็นระบบ เพื่อให้มั่นใจว่าจะได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติและทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานที่เพียงพอเมื่อถึงเวลาที่ต้องการ ส่วนการสรรหาเป็นกระบวนการที่มุ่งดึงดูดใจให้ผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งงานจากแหล่งต่างๆ ให้มาสมัครงาน และการคัดเลือกเป็นกระบวนการที่องค์การตัดสินใจเลือกบุคคลที่มีคุณลักษณะเหมาะสมที่สุด เพื่อบรรจุในตำแหน่งที่ว่าง ความสำเร็จของกิจกรรมทั้ง ๓ ประการ จึงเป็นสิ่งสำคัญต่อการปฏิบัติการกิจอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีกิจกรรมสำคัญ คือ

- (๑) วิเคราะห์งานเพื่อกำหนดรายละเอียดเฉพาะของงาน
- (๒) พยากรณ์ความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน
- (๓) จัดทำแผนและปฏิบัติตามแผนเพื่อให้บรรลุตามข้อกำหนดที่วางไว้
- (๔) สรรหาบุคคลตามต้องการ
- (๕) คัดเลือกและดำเนินการจ้างพนักงานเพื่อบรรจุในงานต่าง ๆ

๒) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ช่วยให้บุคคล กลุ่มและองค์การมีประสิทธิภาพสูงขึ้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่จำเป็น เพราะว่าบุคคล งานและองค์การมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้้องค์การสามารถสู้กับคู่แข่งได้กระบวนการพัฒนาจะเริ่มขึ้นตั้งแต่บุคคลเริ่มเข้าทำงาน และจะดำเนินต่อไปจนกระทั่งออกจากงาน โดยมีกิจกรรมสำคัญ คือ

- (๑) ปฐมนิเทศและฝึกอบรมพนักงาน
- (๒) ออกแบบและปฏิบัติตามโครงการพัฒนาองค์การและการบริหาร
- (๓) ออกแบบระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน
- (๔) ช่วยเหลือพนักงานในการจัดทำแผนพัฒนาอาชีพ

๓) ค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล ระบบการจ่ายค่าตอบแทนจะเป็นการจัดหารางวัลให้แก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างเพียงพอและเป็นธรรมตามผลงานที่ได้ปฏิบัติ ค่าตอบแทนจะกำหนดในรูปของตัวเงิน เช่น เงินเดือนหรือค่าจ้างและยังรวมถึงสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลอื่น ๆ ซึ่งให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน อันเป็นผลประโยชน์เพิ่มเติมมิใช่เกิดเนื่องมาจากการปฏิบัติงานโดยตรง แต่เป็นการให้

^{๒๗} สมชาย หิรัญกิตติ, **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**, พิมพ์ครั้งที่ ๑, (กรุงเทพมหานคร : บริษัทธีระฟิล์มและ ไซเท็กซ์จำกัด, ๒๕๔๒), หน้า ๑๐-๑๑.

^{๒๘} สุนันทา เลาหนันท์, **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**, **วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา, ๒๕๔๒).

เพื่อส่งเสริมความมั่นคงในการดำรงชีวิต สร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีกิจกรรมสำคัญ คือ

(๑) ออกแบบและปฏิบัติตามระบบการจ่ายค่าตอบแทนและการให้ผลประโยชน์ แก่บุคลากรสำหรับพนักงาน

(๒) ตรวจสอบการจ่ายค่าตอบแทนและการให้ผลประโยชน์แก่บุคลากรให้มีความ ยุติธรรม เสมอภาคและพอเพียง

๔) ความปลอดภัยและสุขภาพ ความปลอดภัยเป็นการป้องกันอันตรายต่าง ๆ ที่มีสาเหตุเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานไม่ว่าจะเป็นอุบัติเหตุหรือการเจ็บป่วยก็ตาม ซึ่งอาจจะจัดเตรียม ป้องกันไว้ล่วงหน้า เพื่อให้มีความปลอดภัยในชีวิต ส่วนสุขภาพหมายถึงสภาพที่ปราศจากโรคภัยไข้เจ็บทั้งทางร่างกายและจิตใจ องค์การจำเป็นต้องจัดสภาพแวดล้อมด้านการทำงานที่ปลอดภัย เพื่อให้ พนักงานมีสุขภาพที่ดี มีความสุขใจพอใจในการทำงาน ช่วยให้องค์การได้รับประโยชน์เต็มที่ในระยะ ยาว โดยมีกิจกรรมสำคัญ คือ

(๑) ออกแบบโปรแกรมและปฏิบัติตามโปรแกรม เพื่อให้มั่นใจว่าพนักงานมี สุขภาพดีและมีความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน

(๒) ให้ความช่วยเหลือพนักงานที่มีปัญหาส่วนตัว ซึ่งส่งผลกระทบต่อ การปฏิบัติงาน

๕) พนักงานสัมพันธ์และแรงงานสัมพันธ์ เป็นการจัดกิจกรรมต่างๆ ที่ช่วยส่งเสริมให้ พนักงานมีความรู้สึกที่ดีต่อหน่วยงานโดยมุ่งเน้นการรักษาความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารและ พนักงาน หรือระหว่างกลุ่มผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน เพื่อเป็นการลดความขัดแย้งระหว่างพนักงานกับ นายจ้างโดยมีกิจกรรมสำคัญ คือ

(๑) ทำหน้าที่เป็นสื่อกลางระหว่างองค์การและสหภาพ

(๒) ออกแบบระบบการปฏิบัติงานตามระเบียบ วินัยและการร้องทุกข์

๖) การวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ มีความสำคัญเพิ่มขึ้นเพราะผลการวิจัยมีคุณค่าใน การสร้างสรรค์ ช่วยพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และก่อให้เกิดความรู้ใหม่ทำให้เกิด ความก้าวหน้าทางวิชาการ โดยมีกิจกรรมสำคัญ คือ

(๑) จัดทำสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์

(๒) ออกแบบระบบการสื่อสารของพนักงานและนำระบบไปปฏิบัติ

สมเจตน์ ชื่นปรีชา^{๒๙} กล่าวว่า ขอบข่ายของการบริหารงานบุคคลนั้นกว้างขวาง ครอบคลุมกิจกรรมหลายประการ และเกี่ยวข้องกับผูกพันอยู่ทุกขั้นตอนของการบริหารงาน กระบวนการ บริหารงานบุคคลประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ หลายขั้นตอนด้วยกันในแต่ละขั้นตอนจะมีกิจกรรมย่อย ๆ ของขั้นตอนนั้น ๆ หลายกิจกรรมด้วยกัน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

^{๒๙} สมเจตน์ ชื่นปรีชา, ความต้องการสารสนเทศการบริหารงานบุคคลของคณาจารย์และ ข้าราชการมหาวิทยาลัยของรัฐในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย, (กรุงเทพมหานคร : สำนักงานเลขาธิการคณะ กรรมการบริหารงานบุคคลประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ หลายขั้นตอนด้วยกันในแต่ละขั้นตอนจะมีกิจกรรมย่อย ๆ ของขั้นตอนนั้น ๆ หลายกิจกรรมด้วยกัน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

๑) การกำหนดความต้องการด้านบุคคล เป็นกิจกรรมหลักในขั้นตอนของการบริหารงานบุคคลที่จะต้องวางแผนกำหนดความต้องการบุคคลของหน่วยงานเป็นระยะๆ ไว้เป็นการล่วงหน้าตามความต้องการของหน่วยงานในลักษณะของกรอบอัตรากำลัง ซึ่งแสดงทั้งปริมาณคุณภาพของบุคคลที่ต้องการตามลักษณะและตำแหน่งที่กำหนดขึ้น รวมทั้งโครงสร้างของค่าตอบแทนกิจกรรมของขั้นตอนนี้ประกอบด้วย การคาดคะเนความต้องการ การด้านแรงงานในอนาคต การประเมินสถานการณ์ทางด้านแรงงานในปัจจุบัน การวิเคราะห์ประมาณแรงงาน การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) การพรรณนาลักษณะงาน (Job Description) การระบุคุณสมบัติเฉพาะงาน (Job Specification) การประเมินผล (Job Evaluation)

๒) การสรรหาบุคคล เมื่อกำหนดความต้องการบุคคลเป็นกรอบอัตรากำลังไว้แล้ว การบริหารงานบุคคลจะต้องทำหน้าที่เสาะแสวงหาบุคคลตามที่ต้องการ โดยการสรรหาบุคคลเข้าทำงาน การเลือกสรรบุคคล การบรรจุแต่งตั้ง การทดลองปฏิบัติงาน ต้องเหมาะสมตามระบบคุณธรรม กิจกรรมย่อยของขั้นตอนนี้จะประกอบด้วย การประกาศรับสมัครงาน การแต่งตั้งกรรมการเลือกสรรบุคคล การทดสอบความรู้ความสามารถ การสัมภาษณ์ การประกาศผล การเลือกสรร การบรรจุแต่งตั้งให้ปฏิบัติงาน การทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ

๓) การพัฒนาบุคคล เมื่อได้มีการบรรจุแต่งตั้งบุคคลเข้าทำงานแล้ว ก็ได้หมายความว่าสามารถเข้าทำงานได้ทันทีที่เสนอไป จำเป็นจะต้องมีการอบรมแนะนำเบื้องต้นแก่ผู้เข้าทำงานใหม่ ในบางกรณีอาจจะต้องมีการอบรมถึงวิธีการทำงานให้ด้วย ทั้งนี้เพราะงานหลายอย่างที่ยังไม่มีการสอนในโรงเรียน วิทยาลัย หรือมหาวิทยาลัย ทำให้ผู้สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียน วิทยาลัย หรือมหาวิทยาลัย ไม่สามารถที่จะทำงานได้ทันที ต้องมีการอบรมก่อนจึงจะทำงานได้ นอกจากนั้นเมื่อผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานไปนานๆ ประกอบกับระเบียบ หลักเกณฑ์ และเทคนิคต่างๆ ในการทำงานได้เปลี่ยนแปลงไป ก็จำเป็นต้องมีการอบรมเพื่อให้สามารถทำงานได้ดีเช่นเดิม โดยหน่วยงานภายในเป็นผู้ดำเนินการเอง หรืออาจส่งไปรับการอบรมในหน่วยงานอื่น หรือสถาบันอื่น การบริหารงานบุคคลในขั้นนี้ยังจำเป็นต้องจัดให้มีการประเมินการปฏิบัติงานที่ยุติธรรม เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง พิจารณาปรับปรุงสมรรถภาพของการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น พิจารณาความดีความชอบประจำปี พิจารณาให้ผู้ปฏิบัติงานที่ย่อนสมรรถภาพและไม่สามารถปรับปรุงแก้ไขตนเองให้ดีขึ้นได้พ้นจากหน้าที่การงานไป

๔) การธำรงรักษาบุคคล トラバใดที่องค์กรยอมรับว่าการดำเนินงานขององค์กรจะเป็นไปอย่างสมบูรณ์ และมีความต่อเนื่องกันอย่างสม่ำเสมอได้นั้น จำเป็นต้องอาศัยแรงงานของคนมาดำเนินการ องค์กรคงจะต้องยอมรับว่าการพิทักษ์ปกป้อง รักษาคุ้มครองบุคคลเหล่านั้น ย่อมเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้สำหรับองค์กร

องค์กรมีบทบาทในการบริหารบุคคล ๓ ระยะ คือ ระยะก่อนที่บุคคลจะเข้ามาอยู่ในองค์กร ระยะระหว่างที่บุคคลปฏิบัติงานในองค์กร และเมื่อบุคคลนั้นพ้นจากสภาพการทำงานในองค์กรระยะที่บุคคลปฏิบัติงานในองค์กรนั้น มีความสำคัญสำหรับองค์กรเป็นอย่างยิ่ง เพราะเป็นช่วงเวลาที่บุคคลเหล่านั้นปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่องค์กรกำหนดทิศทางไว้ ฉะนั้นนอกจากองค์กรจะจัดกิจกรรมพัฒนาบุคคลให้สามารถทำงานได้อย่างมีคุณภาพในองค์กรแล้ว หน่วยงานจำเป็นต้อง

จัดประโยชน์และบริการต่าง ๆ ให้เหมาะสมด้วยเพื่อธำรงรักษาบุคคลผู้มีความรู้ ความสามารถอยู่ปฏิบัติงานให้นานที่สุดที่จะนานได้

๕) การให้บุคคลพ้นจากการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานในองค์กรนั้น ก่อนที่จะรับบุคคลเข้ามาปฏิบัติงานจะต้องมีการสรรหาและทดสอบเพื่อให้แน่ใจว่าได้บุคคลที่ดี มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่การงานที่ได้รับมอบหมาย แต่เมื่อปฏิบัติงานไปได้ในช่วงระยะเวลาหนึ่งแล้ว บุคคลผู้นั้นอาจไม่พึงพอใจในสภาพการปฏิบัติงาน จึงลาออกไปหรืออาจมีสุขภาพไม่เหมาะสมที่จะปฏิบัติงานต่อไป และเมื่ออายุมากเข้าสู่วัยชรา ก็ต้องพ้นจากการปฏิบัติงานตามระเบียบข้อบังคับที่องค์กรกำหนดไว้

อุทัย หิรัญโต^{๓๐} กล่าวว่า กระบวนการบริหารงานบุคคลหรือหน้าที่บริหารงานบุคคลมีดังนี้

- ๑) การกำหนดนโยบายและวางระเบียบเกี่ยวกับตัวบุคคล
- ๒) การวางแผนในการจัดอัตรากำลังให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์
- ๓) การวางโครงการปฏิบัติ
- ๔) กำหนดหน้าที่และคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ
- ๕) การจำแนกตำแหน่ง
- ๖) การกำหนดอัตราเงินเดือนหรือค่าจ้าง
- ๗) การสรรหาคคนมาทำงาน
- ๘) การเลือกสรรหาคคนมาทำงาน
- ๙) การให้ทดสอบปฏิบัติงาน
- ๑๐) การบรรจุแต่งตั้ง
- ๑๑) การจัดทำทะเบียนประวัติ
- ๑๒) การย้ายและการโอน
- ๑๓) การพัฒนาตัวบุคคล
- ๑๔) การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- ๑๕) การพิจารณาความดีความชอบ
- ๑๖) การเลื่อนตำแหน่งฐานะ
- ๑๗) การรักษาสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน
- ๑๘) การจัดสวัสดิการหรือประโยชน์เกื้อกูล
- ๑๙) การปกครองบังคับบัญชา
- ๒๐) การรักษาวินัย
- ๒๑) การให้พ้นจากงาน
- ๒๒) การจัดระบบบำเหน็จบำนาญ
- ๒๓) การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับตัวบุคคล

^{๓๐} อุทัย หิรัญโต, **หลักการบริหารงานบุคคล**, (กรุงเทพมหานคร : โอ.เอส.พริ้นติ้ง เฮ้าส์, ๒๕๓๑),
หน้าที่ ๓-๔.

นพพงษ์ บุญจิตราดุล^{๓๑} กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลมีการดำเนินงานภายใน
ขอบข่ายงานมี ๔ ประการ ดังนี้

- ๑) การคัดเลือกและการสรรหาบุคลากร
- ๒) การบำรุงรักษาบุคลากร
- ๓) การพัฒนาบุคลากร
- ๔) การให้บุคคลพ้นจากงาน

จากขอบข่ายและหน้าที่การบริหารงานบุคคลที่กล่าวมาแล้วข้างต้น พอสรุปได้ว่า การ
บริหารงานบุคคลต้องมีการบริหารจัดการให้บุคคลที่คัดสรรมาได้ทำงานในตำแหน่งที่เหมาะสม มี
การติดตามประเมินผลงาน ควบคุม ดูแลให้อยู่ในระเบียบวินัย และส่งเสริมเพื่อพัฒนาความรู้
ความสามารถให้เพิ่มขึ้น และสามารถดำเนินการบรรลุเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้อย่างมี
ประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ ซึ่งขอบข่ายและหน้าที่การบริหารงานบุคคลสรุปได้ดังนี้

- ๑) การสรรหาบุคคล
- ๒) การพัฒนา และธำรงรักษา
- ๓) การควบคุม ดูแล
- ๔) การประเมินผล

๒.๑.๕ บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารในการบริหารงานบุคคล

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ^{๓๒} กล่าวว่า บทบาทหน้าที่ผู้บริหาร
โรงเรียนในฐานะที่เป็นหัวหน้าหน่วยงานและผู้นำการดำเนินการต่าง ๆ ของโรงเรียนในการ
บริหารงาน ดังนี้

- ๑) จัดโครงสร้างการบริหารงานบุคคลให้เป็นระบบ
- ๒) ปฐมนิเทศเกี่ยวกับการปฏิบัติตามระเบียบการปฏิบัติงานในโรงเรียน
- ๓) กำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรแต่ละคนให้ชัดเจน
- ๔) มอบหมายงานตามความรู้ความสามารถของบุคคล
- ๕) กำกับ ติดตามและนิเทศบุคลากรให้ปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถ และ
เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของโรงเรียน
- ๖) ส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร
- ๗) ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมและพัฒนาทุกรูปแบบ
- ๘) ดูแลดำเนินการเกี่ยวกับสวัสดิการของบุคลากร
- ๙) ดำเนินการประเมินผลเป็นระยะ ๆ ตามลักษณะงาน
- ๑๐) ดำเนินการเกี่ยวกับการเข้ารับราชการและออกจากราชการของบุคลากรใน
โรงเรียน

^{๓๑} นพพงษ์ บุญจิตราดุล, **หลักการบริหารการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร : บพิธการพิมพ์, ๒๕๓๔),
หน้าที่ ๓๗.

^{๓๒} สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, **ชุดฝึกอบรมด้วยตนเองเล่มที่ ๕ การบริหาร
งานบุคลากรการบริหารงานกิจการนักเรียน**, (กรุงเทพมหานคร : อรุณการพิมพ์, ๒๕๓๔), หน้าที่ ๑๔.

จะเห็นได้ว่าผู้บริหารมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อการบริหารในองค์กร เพราะต้องใช้ความฉลาดไหวพริบมาแก้ปัญหา เปิดโอกาสให้หลายฝ่ายมีส่วนร่วม ให้การยอมรับความสามารถของคนอื่น โดยยึดวัตถุประสงค์ของการศึกษาเป็นหลัก

ภิญโญ สาร^{๓๓} กล่าวว่า ศาสตราจารย์ทางวิชาการบริหารการศึกษาแห่งสหรัฐอเมริกาได้ประมวลบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา ในการบริหารการศึกษา ซึ่งเป็นคตินิยมสำหรับประเทศนั้นไว้ในรายงานของ National Conference of Professors of Education ค.ศ. 1951 สรุปได้คือ

๑) ผู้บริหารต้องใช้ความฉลาดไหวพริบมาแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่สำคัญในการบริหารการศึกษา (Applicational Intelligence to Life Problems)

๒) ผู้บริหารต้องเปิดโอกาสให้คนจำนวนมากหรือบุคคลหลาย ๆ คนเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานและจัดทำงานตามลำพังมิได้ (Necessity of Social Group Action)

๓) ผู้บริหารต้องเคารพความเป็นคนของบุคคลแต่ละบุคคลและจะต้องให้การยอมรับนับถือในธรรมชาติและความสามารถของคนอื่น (Respect for the Individual)

๔) ผู้บริหารต้องยึดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของการศึกษาเป็นหลัก ในการบริหารโรงเรียนจะไม่มีเป้าหมายถ้าขาดเป้าหมายดังกล่าว นอกจากนี้ผู้บริหารต้องถือว่าเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของการศึกษาย่อมต้องเปลี่ยนแปลงไปตามความเหมาะสมกับสภาพสังคมในฐานะผู้นำ ผู้บริหารจะต้องปรับปรุงโรงเรียนให้เหมาะสมกับสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ (Functional Social Organization)

๕) ผู้บริหารจะต้องถือตนเองว่าเป็นเพียงผู้มีหน้าที่ประสานประโยชน์ซึ่งเข้ามาให้บริการแก่บุคคลอื่นทุก ๆ คน ในการที่จะช่วยให้เขาดำเนินการต่าง ๆ ในการให้การศึกษาให้ได้ผลและมีประสิทธิภาพมากที่สุด (Administrator as a Group Instrument)

๖) ผู้บริหารจะต้องเปิดโอกาสให้บุคคลทั้งหลายเข้าพบ ทำความเข้าใจกันได้ทุกเมื่อ และรับฟังความคิดเห็นของบุคคลในวงการศึกษาและชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่ (Freedom of Communication)

๗) ผู้บริหารต้องถือว่าตนเองเป็นผู้นำ มิใช่เป็นเจ้านายผู้ทรงอำนาจ (Administrator as Leader)

๘) ผู้บริหารต้องถือว่าตนเองคือ นักการศึกษาผู้ยึดมั่นในปรัชญาการศึกษาจึงต้องปฏิบัติตนและวางตนอย่างนักการศึกษา (Administrator as Education)

๙) ผู้บริหารจะต้องเสียสละทุกอย่างเพื่อให้การศึกษาแก่ประชาชนและเพื่อสร้างสังคมให้ดีขึ้นทุก ๆ ทาง (Dedication of Public Education to Community Betterment)

๑๐) ผู้บริหารต้องประสานงานประสานน้ำใจระหว่างชาวบ้านกับชาวโรงเรียนในการดำเนินงานทางการศึกษาของโรงเรียน (School Community Integration in Education)

๑๑) ผู้บริหารต้องประเมินงานของตนเองอยู่เสมอ การประเมินจะต้องประเมินทั้งสองอย่างคือ ประเมินวิธีการทำงานหรือกระบวนการทำงานด้วยพร้อม ๆ กัน ไปกับการประเมินผล

^{๓๓} ภิญโญ สาร, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : วัฒนาพานิช, ๒๕๑๖), หน้า ๔๘.

การปฏิบัติงานเพราะ การทำงานจะมุ่งเอาแต่ผลอย่างเดียวไม่ได้ (Two Fold Evaluation of Administration Mean and Ends)

๑๒) ผู้บริหารจะต้องเคารพในวิชาของการบริหารและมีความรับผิดชอบต่อวิชาชีพ จะไม่ทำความเสียหายให้ผู้คนที่เกี่ยวข้องในวิชาชีพของนักบริหาร (Professional Integrity and Responsibility)

๑๓) ผู้บริหารจะต้องชวนหาความรู้ใส่ตนอยู่เสมอและแสวงหาความชำนาญทุกวิถีทางเพื่อให้การบริหารงานของตนทันสมัยทันต่อเหตุการณ์อยู่ตลอดเวลา

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช^{๓๔} กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเป็นผู้ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในการดำเนินงานทั้งปวงของโรงเรียน ดังนั้นความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการดำเนินงานของโรงเรียนจึงอยู่ในความรับผิดชอบของของผู้บริหารโรงเรียนจากบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนจึงที่กล่าวมาข้างต้น จึงเป็นบทบาทหน้าที่ที่ผู้บริหารโรงเรียนต้องกระทำตามสภาพที่ดำรงอยู่ ซึ่งบทบาทหน้าที่หลักของผู้บริหารโรงเรียนจำแนกได้ ๕ ประเภท ดังนี้

๑) บทบาทในการพัฒนาหลักสูตรและการสอน ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้เอาใจใส่กระตุ้นครูผู้สอนให้ตื่นตัวในการปรับปรุงการเรียนการสอน

๒) บทบาทเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากร ได้แก่ การสรรหาบุคลากรและการพัฒนาบุคลากร

๓) บทบาทในการจัดหาทรัพยากร วัสดุ – อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อส่งเสริมการสนับสนุนการเรียนการสอนในโรงเรียน

๔) บทบาทเกี่ยวกับการประสานงาน เพื่อที่จะอำนวยความสะดวกให้กับบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

๕) บทบาทในการประชาสัมพันธ์โรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเป็นนักประชาสัมพันธ์ที่ดีการใช้ระบบคุณธรรมในการบริหารจะช่วยให้การปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารดำเนินการไปด้วยความราบรื่นและบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้

วรสิทธิ์ เชาวัญญานนท์^{๓๕} กล่าวว่า บทบาทหน้าที่ในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนว่า การแสดงออกในการบริหารงานโดยการจัดการติดตาม กำกับ นิเทศสนับสนุน และประสานการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

เสนาะ ดิยาวัว^{๓๖} กล่าวว่า บทบาทของผู้บริหารในการบริหารบุคคลหน้าที่หลักก็คือ ช่วยในการจัดระเบียบและสอดส่องให้บุคคลในฝ่ายต่าง ๆ ขององค์การได้ทำงานและใช้ความรู้

^{๓๔} มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, เอกสารการสอนชุดวิชาฝึกอบรม ผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษา หน่วยที่ ๙ – ๑๕, พิมพ์ครั้งที่ ๑๐, (กรุงเทพมหานคร : รุ่งศิลป์การพิมพ์, ๒๕๓๓), หน้าที่ ๙๓-๙๗.

^{๓๕} วรสิทธิ์ เชาวัญญานนท์, พฤติกรรมที่เป็นจริงและพฤติกรรมในการบริหารงานนิเทศการศึกษาของผู้ช่วยหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ตามทัศนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยนเรศวร, ๒๕๓๒).

^{๓๖} เสนาะ ดิยาวัว, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๑๒, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๕), หน้า ๘-๙.

ความสามารถของแต่ละคนอย่างมีประสิทธิภาพให้เกิดผลงานสูงสุด ตลอดจนดูแลและสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกันระหว่างผู้ใช้แรงงานกับฝ่ายบริหาร ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับและรวมถึงงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกันคนทุกคนภายในองค์กรนั้นภายใต้นโยบายและหลักการบริหารงานบุคคลที่กำหนดไว้

การกำหนดระเบียบวิธีปฏิบัติอย่างหนึ่งอาจใช้ได้ผลในหน่วยงานหนึ่งแต่อาจใช้ไม่ได้ผลในอีกส่วนงานหนึ่งซึ่งขึ้นอยู่กับคนที่ทำในหน่วยงานนั้น การใช้ปัจจัยอย่างเดียวกันมากระตุ้นจะก่อให้เกิดปฏิกิริยาของคนแตกต่างกัน การจูงใจให้บุคคลทำงานโดยใช้ปัจจัยทางเศรษฐกิจ เช่น เงินเดือน หรือค่าจ้าง อาจได้ผลกับบุคคลหนึ่งแต่จะนำไปใช้กับบุคคลอีกคนหนึ่งไม่ได้ ถ้าจะใช้ให้ได้ผลจะต้องจูงใจด้วยการให้ยศหรือตำแหน่งงาน คนหนึ่งอาจทำงานอย่างหนึ่งได้ดี แต่ถ้าจะมอบหมายให้อีกคนหนึ่งทำคนนั้นจะทำงานนั้นไม่ได้หรือไม่ได้ผลเท่าที่ควรทั้ง ๆ ที่เป็นงานเดียวกัน

ประสิทธิภาพในการดำเนินงานองค์กรย่อมขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของบุคคลผู้ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรนั้น ดังนั้นผู้บริหารจะต้องสามารถร่วมทำงานเข้ากับคนและสามารถแก้ปัญหาที่เกิดจากบุคคลได้อย่างเป็นที่พอใจของทุก ๆ ฝ่าย ความยากลำบากของการบริหารงานบุคคลอยู่ที่ลักษณะงานไม่อาจมองเห็นผลงานได้แน่นอนชัดเจนเหมือนงานลักษณะอื่น แต่การบริหารงานบุคคลต้องอาศัยสมมติฐานและแนวความคิดที่เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไป ซึ่งเป็นการคาดคะเนได้ยากและเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อม

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์^{๓๗} กล่าวว่า บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารคือ การบริหารการศึกษา ในปัจจุบันมีส่วนประกอบที่สำคัญหลายอย่างของโรงเรียนที่จะช่วยให้องค์กรอยู่ด้วยความเจริญก้าวหน้า บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ องค์ประกอบที่สำคัญยิ่งส่วนหนึ่งคือผู้ที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำ ผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความสามารถในการนำนโยบายมาปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จ ดังนั้นการแสดงพฤติกรรมใด ๆ ในการปฏิบัติหน้าที่ จึงมีผลกระทบต่อคุณภาพการจัดการศึกษาเป็นอย่างมาก

จากบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารในการบริหารงานบุคคลที่กล่าวมาแล้วข้างต้น สรุปได้ว่าผู้บริหารมีหน้าที่ในการจัดระบบการทำงานในองค์กร ส่งเสริมและอำนวยความสะดวกเพื่อให้บุคคลในองค์กรได้ทำงานและใช้ความสามารถอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา คอยชี้แนะแนวทางในการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

การบริหารงานบุคคลเป็นเรื่องที่ต้องจัดหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถตรงตามต้องการเพื่อเข้ามาทำงาน และเลือกใช้วิธีที่เหมาะสมเพื่อให้บุคคลนั้นนำความดี ความรู้ ความสามารถที่บุคคลนั้นมีในตัวออกมาใช้ต่อการทำงาน ผู้บริหารจึงต้องใช้ความสามารถในหลาย ๆ ด้านเพื่อให้บุคคลเหล่านั้นทำงานให้องค์กรได้อย่างเต็มที่ และต้องทำการบำรุงรักษาให้บุคคลเหล่านั้นคงอยู่ทำงานกับองค์กรให้นานที่สุด รวมถึงการใช้ยุทธวิธีที่สามารถดึงดูดใจบุคคลเหล่านั้นให้สร้างงานที่มีประสิทธิภาพ

^{๓๗}เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๕), หน้าที่ ๑๘.

๒.๒ หลักธรรมสัปปุริสธรรม ๗

พระพุทธเจ้าทรงแสดงหลักสัปปุริสธรรมแก่บริษัทตามโอกาสสถานที่ต่าง ๆ กัน ซึ่งคุณสมบัติที่แสดงออกถึงภาวะความเป็นผู้นำที่ดีนั้น ในความหมายของพระพุทธศาสนาจะต้องเป็นผู้ประกอบด้วยหลักธรรม ๗ ประการ โดยสามารถประพฤติปฏิบัติได้อย่างถูกต้องตามหลักสัปปุริสธรรมโดยสมบูรณ์แล้ว ผู้นั้นย่อมได้ชื่อว่าเป็น ผู้ที่พระพุทธเจ้ายกย่องว่าเป็น “สัตบุรุษ” หรือ “คนดีแท้” หรือ “มนุษย์โดยสมบูรณ์” การกระทำหรือพฤติกรรมของเขามีความเหมาะสมถูกต้องต้องย่อมนำประโยชน์มาให้ทั้งแก่ตนเองและผู้อื่นอันวชิระสันติสุขแก่สังคมนั้น ดังนั้นก่อนที่จะทำความเข้าใจความหมายและความเป็นมาของหลักสัปปุริสธรรม จึงควรศึกษาและทำความเข้าใจคำว่า สัตบุรุษก่อน เพื่อที่จะได้เข้าใจในหลักธรรมอื่นๆ ซึ่งแบ่งเป็นข้อย่อยดังที่ปรากฏในลักขณสูตร ปาฏิหารวรรค ที่ฉนิทาย ดังนี้

๒.๒.๑ ความหมายของสัปปุริสธรรม ๗

สัปปุริสธรรมเป็นธรรมของสัปปุริสชน คือ คนดี หรือ คนที่แท้ ซึ่งมีคุณสมบัติความเป็นคนที่สมบูรณ์และถือเป็นคุณธรรมที่สำคัญของการเป็นผู้นำที่สมบูรณ์ ในการนิยามความหมายของสัปปุริสธรรม ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้แสดงทัศนะต่างๆ ไว้ดังนี้

มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย^{๓๘} กล่าวว่า สัปปุริสธรรม ๗ ในหลักธัมมัญญสูตรว่าด้วยบุคคลผู้รู้ธรรม ได้กล่าวว่าภิกษุทั้งหลาย ภิกษุประกอบด้วยธรรม ๗ ประการ นี้ เป็นผู้ควรแก่ของที่เขานำมาถวาย ฯลฯ เป็นนาบุญอันยอดเยี่ยมของโลก ธรรม ๗ ประการ คือ

- ๑) ธัมมัญญ
- ๒) อตถัญญ
- ๓) อตตัญญ
- ๔) มัตตัญญ
- ๕) กาลัญญ
- ๖) ปริสสัญญ
- ๗) ปุคคลัญญ

ภิกษุเป็นธัมมัญญ คือ ภิกษุในธรรมวินัยนี้รู้ธรรมคือ สุตตะ เคยยะ เวยยาकरणะ คาถา อุทาน อิติวุตตะกะ ชาตกะ อัปภูตธรรม เวทลละ หากภิกษุไม่รู้ธรรมคือ สุตตะ ฯลฯ เวทลละเลยเราไม่พึงเรียกเธอว่าเป็นธัมมัญญในที่นี้ แต่เพราะภิกษุรู้ธรรมคือ สุตตะ ฯลฯ เวทลละ ฉะนั้นเราจึงเรียกเธอว่าเป็นธัมมัญญ ภิกษุชื่อว่าธัมมัญญ ด้วยประการฉะนี้

ภิกษุเป็นอตถัญญ คือ ภิกษุในธรรมวินัยนี้รู้ความหมายแห่งภาษิตนั้น ๆ นั้นแล้ว “นี่เป็นความหมายแห่งภาษิตนี้ นี่เป็นความหมายแห่งภาษิตนี้” หากภิกษุไม่รู้เนื้อความแห่งภาษิตนั้น ๆ เลยว่า “นี่เป็นความหมายแห่งภาษิตนี้” เราไม่พึงเรียกเธอว่า “เป็นอตถัญญ” ในที่นี้ แต่เพราะภิกษุรู้ความหมายแห่งภาษิตนั้น ๆ ว่า “นี่เป็นความหมายแห่งภาษิตนี้” ฉะนั้นเราจึงเรียกเธอว่าเป็นอตถัญญ ภิกษุชื่อว่าธัมมัญญ อตถัญญ ด้วยประการฉะนี้

^{๓๘} องค์กร. สดตต. (ไทย) ๒๓/๖๘/๑๔๓.

ภิกษุเป็นอรรถัตถุญ คือ ภิกษุในธรรมวินัยนี้รู้ตนว่า “ว่าโดยศรัทธา ศีล สุตะ จาคะ ปัญญา ปฏิภาณ เรามีอยู่ประมาณเท่านี้” หากภิกษุไม่รู้จักตนว่า “ว่าโดยศรัทธา ศีล สุตะ จาคะ ปัญญา ปฏิภาณ เรามีอยู่ประมาณเท่านี้” เราไม่พึงเรียกเธอว่าเป็นอรรถัตถุญในที่นี้ แต่เพราะภิกษุรู้จักตนว่า “ว่าโดยศรัทธา ศีล สุตะ จาคะ ปัญญา ปฏิภาณ เรามีอยู่ประมาณเท่านี้” ฉะนั้น เราจึงเรียกเธอว่าเป็นอรรถัตถุญ ภิกษุชื่อว่าเป็นธัมมัญญ อรรถัตถุญ อรรถัตถุญ ด้วยประการฉะนี้

ภิกษุเป็นมัตถุญ คือ ภิกษุในธรรมวินัยนี้รู้จักประมาณในการรับจีวร บิณฑบาต เสนาสนะ และคิลานปัจจัยเภสัชบริขาร หากภิกษุไม่รู้จักประมาณในการรับจีวร บิณฑบาต เสนาสนะ และ คิลานปัจจัยเภสัชบริขาร เราไม่พึงเรียกเธอว่าเป็นมัตถุญในที่นี้ แต่เพราะภิกษุรู้จักประมาณในการรับจีวร บิณฑบาต เสนาสนะ และคิลานปัจจัยเภสัชบริขาร ฉะนั้น เราจึงเรียกเธอว่าเป็นมัตถุญ ภิกษุชื่อว่าเป็นธัมมัญญ อรรถัตถุญ อรรถัตถุญ มัตถุญ ด้วยประการฉะนี้

ภิกษุเป็นกาลัญญ คือ ภิกษุในธรรมวินัยนี้รู้จักว่า “นี่เป็นกาลแห่งอุทเทส นี่เป็นกาลแห่งปริปัจฉา นี่เป็นกาลบำเพ็ญเพียร นี่เป็นกาลหลีกเร้น” หากภิกษุไม่รู้จักกาลว่า “นี่เป็นกาลแห่งอุทเทส นี่เป็นกาลแห่งปริปัจฉา นี่เป็นกาลบำเพ็ญเพียร นี่เป็นกาลหลีกเร้น” เราไม่เรียกเธอว่าเป็นกาลัญญในที่นี้ แต่เพราะภิกษุรู้จักกาลว่า “นี่เป็นกาลแห่งอุทเทส นี่เป็นกาลแห่งปริปัจฉา นี่เป็นกาลบำเพ็ญเพียร นี่เป็นกาลหลีกเร้น” ฉะนั้นเราจึงเรียกเธอว่าเป็นกาลัญญ ภิกษุชื่อว่าเป็นธัมมัญญ อรรถัตถุญ อรรถัตถุญ มัตถุญ กาลัญญ ด้วยประการฉะนี้

ภิกษุเป็นปริสัณญ คือภิกษุในธรรมวินัยนี้รู้จักบริษัทว่า “นี่ชัตติยบริษัท นี่คหบดีบริษัท นี่สมณบริษัท ในบริษัทนั้นเราควรเข้าไปหาอย่างนี้ ควรยืนอย่างนี้ ควรทำอย่างนี้ ควรนั่งอย่างนี้ ควรกล่าวอย่างนี้ ควรสงบนิ่งอย่างนี้” หากภิกษุไม่รู้จักบริษัทว่า “นี่ชัตติยบริษัท ฯลฯ ควรสงบนิ่งอย่างนี้” เราไม่เรียกเธอว่าเป็นบริษัทในที่นี้ แต่เพราะภิกษุรู้จักบริษัทว่า “นี่ชัตติยบริษัท ฯลฯ ควรสงบนิ่งอย่างนี้” ฉะนั้น เราจึงเรียกเธอว่าเป็นปริสัณญ ภิกษุชื่อว่าเป็นธัมมัญญ อรรถัตถุญ อรรถัตถุญ มัตถุญ กาลัญญ ปริสัณญ ด้วยประการฉะนี้

ภิกษุเป็นบุคคlopปรัญญ คือ ภิกษุในธรรมวินัยนี้รู้จักบุคคล ๒ จำพวก บุคคล ๒ จำพวก คือ พวกหนึ่งต้องการเห็นพระอริยะ อีกพวกหนึ่งไม่ต้องการเห็นพระอริยะ บุคคลพวกที่ไม่ต้องการเห็นพระอริยะ ก็ถูกติเตียนด้วยเหตุนี้ อย่างนี้ บุคคลพวกที่ต้องการเห็นพระอริยะก็ถูกติเตียนด้วยเหตุนี้ อย่างนี้ บุคคลพวกที่ต้องการเห็นพระอริยะก็ได้รับการสรรเสริญด้วยเหตุนี้ อย่างนี้

บุคคลผู้ต้องการเห็นพระอริยะก็มี ๒ จำพวก คือ พวกหนึ่งต้องการฟังสัทธรรม อีกพวกหนึ่งไม่ต้องการฟังสัทธรรม บุคคลพวกที่ไม่ต้องการฟังสัทธรรมก็ถูกติเตียนด้วยเหตุนี้ อย่างนี้ บุคคลพวกที่ต้องการฟังสัทธรรม ก็ได้รับการสรรเสริญด้วยเหตุนี้ อย่างนี้

บุคคลพวกที่ต้องการฟังสัทธรรมก็มี ๒ จำพวก คือ พวกหนึ่งเจียโสตฟังธรรม อีกพวกหนึ่งไม่เจียโสตฟังธรรม บุคคลที่ไม่เจียโสตฟังธรรม ก็ถูกติเตียนด้วยเหตุนี้ อย่างนี้ บุคคลพวกที่เจียโสตฟังธรรม ก็ได้รับการสรรเสริญด้วยเหตุนี้ อย่างนี้

บุคคลเจียโสตฟังธรรมก็มี ๒ จำพวก คือ พวกหนึ่งฟังแล้วทรงจำธรรมไว้ได้ อีกพวกหนึ่งฟังแล้วทรงจำธรรมไว้ไม่ได้ พวกที่ฟังแล้วทรงจำธรรมไว้ไม่ได้ ก็ถูกติเตียนด้วยเหตุนี้ อย่างนี้ บุคคลพวกที่ฟังแล้วทรงจำธรรมไว้ได้ ก็ได้รับการสรรเสริญด้วยเหตุนี้ อย่างนี้

บุคคลพึงแล้วทรงจำธรรมไว้ได้ก็มี ๒ จำพวก คือ พวกหนึ่งพิจารณาเนื้อความแห่งธรรมที่ทรงจำไว้ อีกพวกหนึ่งไม่พิจารณาเนื้อความแห่งธรรมที่ทรงจำไว้ บุคคลพวกที่ไม่พิจารณาเนื้อความแห่งธรรมที่ทรงจำไว้ ก็ถูกติเตียนด้วยเหตุนี้ อย่างนี้ บุคคลพวกที่พิจารณาเนื้อความแห่งธรรมที่ทรงจำไว้ได้ ก็ได้รับการสรรเสริญด้วยเหตุนี้ อย่างนี้

บุคคลพิจารณาเนื้อความแห่งธรรมที่ทรงจำไว้ก็มี ๒ จำพวก คือ พวกหนึ่งรู้ธรรมแล้วปฏิบัติธรรมสมควรแก่ธรรม อีกพวกหนึ่งรู้ธรรมแล้วไม่ปฏิบัติธรรมสมควรแก่ธรรม บุคคลพวกที่รู้ธรรมแล้วไม่ปฏิบัติธรรมสมควรแก่ธรรม ก็ถูกติเตียนด้วยเหตุนี้ อย่างนี้ บุคคลพวกที่รู้ธรรมแล้วปฏิบัติธรรมสมควรแก่ธรรม ก็ได้รับการสรรเสริญด้วยเหตุนี้ อย่างนี้

บุคคลรู้ธรรมแล้วปฏิบัติธรรมสมควรแก่ธรรมก็มี ๒ จำพวก คือ พวกหนึ่งปฏิบัติเพื่อเกื้อกูลตนเอง แต่ไม่ปฏิบัติเพื่อเกื้อกูลผู้อื่น อีกพวกหนึ่งปฏิบัติเพื่อเกื้อกูลตนเองและปฏิบัติเพื่อเกื้อกูลผู้อื่น บุคคลที่ปฏิบัติเพื่อเกื้อกูลตนเอง แต่ไม่ปฏิบัติเพื่อเกื้อกูลผู้อื่น ก็ถูกติเตียนด้วยเหตุนี้ อย่างนี้ บุคคลที่ปฏิบัติเพื่อเกื้อกูลตนเองและปฏิบัติเพื่อเกื้อกูลผู้อื่นก็ได้รับการสรรเสริญด้วยเหตุนี้ อย่างนี้

ภิกษุทั้งหลาย ภิกษุเป็นผู้รู้จักบุคคล ๒ ฝ่ายด้วยประการฉะนี้แล ภิกษุชื่อว่าเป็นบุคคลปโรปรัญญอย่างนี้

ภิกษุทั้งหลาย ภิกษุประกอบด้วยธรรม ๗ ประการนี้แล จึงเป็นผู้ควรแก่ของที่เขานำมาถวาย ฯลฯ เป็นนาบุญอันยอดเยี่ยมของโลก

พระมหาจุ่งโรจน์ ธมมภูมเมธี (ศิริพันธ์)^{๓๔} อ้างถึงการศึกษาวิเคราะห์หลักภาวะผู้นำในพระพุทธศาสนาเถรวาท กล่าวว่า หลักสัปปริสธรรม หมายถึง ธรรมของสัปปริสชน คือ คนดี หรือคนที่แท้ซึ่งมีความเป็นคนที่สมบูรณ์ และถือเป็นคุณธรรมที่สำคัญของการเป็นผู้นำที่สมบูรณ์ ๗ ประการดังนี้

๑) ธัมมัญญตา เป็นผู้รู้จักเหตุผล คือเมื่อผู้นำตำแหน่ง จะทำหน้าที่อะไรก็ตามต้องรู้หลักการ รู้งาน รู้หน้าที่ ถึงกฎเกณฑ์ของสิ่งทั้งหลายที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับหน้าที่รับผิดชอบของตน โดยรู้ว่าสิ่งนี้เป็นเหตุแห่งสุข สิ่งนี้เป็นเหตุแห่งทุกข์ และจำให้มีความสุขแก่ผู้ได้ปกครองได้อย่างไร และให้การช่วยเหลือตั้งตนอยู่ในหลักการนั้น

๒) อัตถัญญตา รู้จักจุดมุ่งหมายและผล คือรู้จุดมุ่งหมายที่ตนกระทำว่ามีจุดมุ่งหมายอะไรในการปกครอง คือปรารถนาให้ผู้ได้ปกครองมีความสุขเป็นหลักในการปกครอง

๓) อตตัญญตา รู้จักตน คือรู้ตามความเป็นจริงว่า โดยชาติ โดยตระกูล โดยหน้าที่ โดยคุณธรรมและความรู้ที่ตนมีอยู่แล้ว จะประพัตตนให้สมกับที่เป็นผู้ปกครองว่าสิ่งที่ตนกระทำไปนั้นให้อะไรแก่ผู้ได้ปกครอง

๔) มัตตัญญตา รู้จักประมาณ คือรู้จักประมาณในการลงทัณฑ์ และการเก็บเกี่ยวภาษีอากรแต่พอควร รู้จักประมาณในการแบ่งปันความสุขแก่ผู้ได้ปกครองให้ทั่วถึง

๕) กาลัญญตา รู้จักกาล คือรู้กาลอันควรในการทำกิจต่างๆ เวลาไหนควรจะทำอะไร

^{๓๔} พระมหาจุ่งโรจน์ ธมมภูมเมธี (ศิริพันธ์), การศึกษาวิเคราะห์ภาวะผู้นำในพระพุทธศาสนาเถรวาท, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐).

๖) **ปรีสัญญตา รู้จักชุมชน** คือรู้กิจการที่พึงประพัตต่อชุมชนนั้นว่าแต่ละชุมชนมีความต้องการอะไร ควรจะสงเคราะห์อย่างไรจึงเหมาะสม

๗) **บุคคลัญญตา รู้จักบุคคล** คือรู้จิตของแต่ละบุคคลว่ามีความโน้มเอียงไปด้านใด ผู้ปกครองที่มีความเข้าใจหรือมีความรู้ในเรื่องดังกล่าว ย่อมสามารถช่วยให้สามารถทำงานกับบุคคลที่มีความหลากหลายได้อย่างเป็นเอกภาพและมีประสิทธิภาพ

วรภาส ประสมสุข และนิพนธ์ กินาวงศ์^{๔๐} อ้างถึงวารสารศึกษาศาสตร์ : หลักการบริหาร การศึกษาตามแนวพุทธธรรม กล่าวว่า สัปปริสธรรม ๗ ธรรมของสัตบุรุษ คุณสมบัติของคนดี ธรรมของผู้ดี มีข้อธรรม ๗ ข้อ คือธัมมัญญตา ความรู้จักธรรม รู้หลักหรือรู้จักเหตุ อัตถัญญตา ความรู้จักอรรถ รู้ความมุ่งหมายหรือรู้จักผล อัตตัญญตา ความเป็นผู้รู้จักตน มัตตัญญตา ความเป็นผู้รู้จักประมาณ กาลัญญตา ความรู้จักกาล คือรู้กาลเวลาอันเหมาะสม ปรีสัญญตา รู้จักชุมชนและรู้จักที่ประชุม รู้จักกิจการที่จะประพัตต่อชุมชนนั้น ๆ บุคคลัญญตา ความรู้จักบุคคล ผู้บริหารการศึกษาควรยึดหลักธรรม สัปปริสธรรม ๗ เพื่อการครองตนประยุกต์ใช้กับทักษะภาวะผู้นำและการตัดสินใจ

สมเด็จพระอริยวงศาคตญาณสมเด็จพระสังฆราช (อุฎฐายี)^{๔๑} กล่าวว่า สัปปริสธรรม ๗ คือคุณธรรม ๗ ประการที่บริบูรณ์ในผู้ใดย่อมบุคคลนั้นให้เป็นสัปปริสชนที่เจริญด้วยคุณสมบัติควรแก่ความเคารพนับถือของชนทั้งหลาย ทำให้บุคคลนั้นสามารถปฏิบัติกิจการงานให้บรรลุผลสำเร็จด้วยดี และเป็นหลักปฏิบัติเพื่อทำคนให้เป็นผู้สงบสุขและความเจริญรุ่งเรืองก้าวหน้าได้

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต)^{๔๒} กล่าวว่า สัปปริสธรรม เป็นธรรมของสัตบุรุษ ธรรมของคนดี ธรรมที่ทำให้เป็นสัตบุรุษ มี ๗ ประการ คือ ๑) ธัมมัญญตา รู้หลักหรือรู้จักเหตุ ๒) อัตถัญญตา รู้ความมุ่งหมายหรือรู้เหตุผล ๓) อัตตัญญตา รู้จักตน ๔) มัตตัญญตา รู้จักประมาณ ๕) กาลัญญตา รู้จักกาลเวลา ๖) ปรีสัญญตา รู้จักชุมชน สังคม ๗) บุคคลัญญตา รู้จักบุคคล คุณธรรม ๗ ประการอันเป็นคุณสมบัติภายในตัวผู้นำ ซึ่งมีคุณสมบัติทั้ง ๗ ประการนี้ เป็นองค์ประกอบและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกันอย่างสมบูรณ์ ที่จะทำให้นำผู้นำสามารถจัดการ สามารถปฏิบัติการในภาระงานทุกอย่างให้บรรลุผลสำเร็จได้ตามเป้าหมาย

พระมหาสมควร ศรีสังคราม^{๔๓} กล่าวว่า สัปปริสธรรม หมายถึง ธรรมของสัตบุรุษ หรือธรรมที่ทำให้เป็นสัตบุรุษเป็นธรรมที่เหมาะสมอย่างยิ่งต่อการเป็นผู้นำโดยเฉพาะผู้ที่เป็หน้าคนหรือผู้บริหารที่จะต้องเป็นผู้รู้จักเหตุผล รู้จักตัวเองและผู้อื่น รู้จักกาลเทศะ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการรู้จักนิสัยความต้องการความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อจะได้เลือกใช้คนให้ถูกต้องและ

^{๔๐}วรภาส ประสมสุข และนิพนธ์ กินาวงศ์, หลักการบริหารการศึกษาตามแนวพุทธธรรม, วารสารศึกษาศาสตร์. ปีที่ ๑๘ ฉบับที่ ๒ (มกราคม ๒๕๔๙ - มีนาคม ๒๕๕๐) : ๗๖.

^{๔๑}สมเด็จพระอริยวงศาคตญาณ สมเด็จพระสังฆราช (อุฎฐายี), “สัปปริสธรรม” หนังสืออนุสรณ์เนื่องในโอกาสงานสถาปนา ๖๖ ปี พุทธศักราช ๒๕๐๙, (กรุงเทพมหานคร, ๒๕๐๙), หน้า ๑๒.

^{๔๒}พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสน์ ฉบับประมวลศัพท์, พิมพ์ครั้งที่ ๑๑, (กรุงเทพมหานคร: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐), หน้า ๒๗๖.

^{๔๓}พระมหาสมควร ศรีสังคราม, การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสัปปริสธรรมและพลธรรมกับการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๕๐).

เหมาะสม เป็นหลักธรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำไปแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อทำให้การทำงานร่วมกับผู้อื่นประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยให้เป็นคนตระหนักในเหตุผลรู้จักการวางตัวพอเหมาะพอดีทั้งทางเศรษฐกิจ และสังคมรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมและมีความเป็นตัวของตัวเอง สัปปุริสธรรมสำหรับผู้บริหารมี ๗ ประการ ดังนี้

๑) การรู้จักเหตุผล ผู้บริหารสถานศึกษาที่ยึดหลักธรรมข้อนี้ เป็นผู้บริหารที่รู้จักพิจารณาวิเคราะห์หาเหตุของสถานการณ์และมีความรับผิดชอบในขณะที่ปฏิบัติงาน เป็นการวางแผนการดำเนินงานเพื่อให้การทำหน้าที่บรรลุผลสำเร็จ

๒) การรู้จักผล ผู้บริหารสถานศึกษาที่รู้จักผลจะต้องพิจารณาไตร่ตรองอย่างรอบคอบเสียก่อนจะลงมือปฏิบัติ เพราะเข้าใจดีว่าผลทั้งหลายย่อมมีมาแต่เหตุ การกระทำของผู้บริหารในการรู้จักความหมายและความมุ่งหมายของหลักการในการปฏิบัติงาน รู้จักและเข้าใจวัตถุประสงค์ของเป้าหมายในกิจการนั้น สามารถวิเคราะห์ผลที่จะได้รับการดำเนินงานต่างๆ อย่างถูกต้อง

๓) การรู้จักตน ผู้บริหารสถานศึกษาที่รู้จักตนเองจะสามารถวิเคราะห์ตนเองได้อย่างถูกต้องตรงกับความเป็นจริงแล้วประพฤติปฏิบัติให้เหมาะสม รู้จักแก้ไขปรับปรุงให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์อันจะเกิดผลดีต่องานในหน้าที่

๔) การรู้จักประมาณ ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตามหลักธรรมข้อนี้ การกระทำของผู้บริหารสถานศึกษาในการรู้จักความพอเหมาะพอดีในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ให้เป็นไปตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ

๕) การรู้จักเวลา ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตามหลักธรรมข้อนี้ การกระทำของผู้บริหารสถานศึกษาในการเป็นคนตรงต่อเวลา รู้จักลำดับเวลาความสำคัญของงานว่าควรทำหรือควรจะทำก่อนอย่างมีความสุข เมื่อถึงเวลาทำงานควรทำงานทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ

๖) การรู้จักชุมชน ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตามหลักธรรมข้อนี้ การกระทำของผู้บริหารในการปรับตัวให้เข้ากับชุมชนและเข้าใจในสภาพของชุมชนในด้านระเบียบวินัยขนบธรรมเนียมประเพณีโดยการปรับปรุงตนเองให้เหมาะสมกับชุมชนนั้น ๆ

๗) การรู้จักบุคคล ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตามหลักธรรมข้อนี้ การกระทำของผู้บริหารในการรู้จักบุคคลและเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยรู้จักเลือกบุคคลให้เหมาะสมกับงานเพื่อให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงานในสถานศึกษา

สรุปความได้ว่า สัปปุริสธรรม ๗ คือ คุณธรรมสำหรับสัปปุริสชน หรือคนดี และเป็นคุณธรรมสำคัญของผู้นำที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการในด้านต่าง ๆ เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนงานทุกอย่างจนบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยคุณธรรมทั้ง ๗ ประการ ได้แก่ รู้เหตุ รู้ผล รู้ตน รู้เวลา รู้ประมาณ รู้ชุมชน และรู้บุคคล ย่อมนำบุคคลนั้นไปสู่ความสำเร็จ ความมีคุณค่าควรแก่การยกย่อง และเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่นต่อไป

๒.๒.๒ ความเป็นมาของสัปปริสธรรม ๗

หลักสัปปริสธรรม ๗ นี้ พระพุทธเจ้าทรงแสดงธรรมไว้ในธัมมัญญสูตร^{๔๔} ความว่า ภิกษุทั้งหลาย ที่ประกอบด้วยธรรม ๗ ประการ นี้ เป็นผู้ควรแก่ของที่เขานำมาถวาย ฯลฯ เป็นนื่อนาบุญอันยอดเยี่ยมของโลก สัปปริสธรรม ๗ ประการได้แก่อะไรบ้าง กล่าวคือภิกษุในธรรมวินัยนี้ คือ ๑) เป็นธัมมัญญ ๒) เป็นอรรถัญญ ๓) เป็นอรรถัญญ ๔) เป็นมัตตัญญ ๕) เป็นกาลัญญ ๖) เป็นปริสัญญ และ ๗) เป็นบุคคลปโรปรัญญ

พระพุทธเจ้าทรงแสดงธรรมว่า ภิกษุผู้ประกอบด้วยธรรม ๗ ประการดังนี้^{๔๕}

๑) เป็นธัมมัญญ หมายถึง เป็นผู้รู้ธรรม อันเป็นคำสอนที่สำคัญ คือ สุตตะ (พระสูตรต่างๆ) เคยยะ (พระสูตรที่ประกอบด้วยคาถา) เวยยาकरणะ (พระอภิธรรมทั้งหมด) คาถา (พระธรรมบท เถรคาถา เถรีคาถา) อุทาน (พระสูตรที่พระพุทธเจ้าทรงเปล่งอุทานด้วยทรงโสมนัส) อิติวุตตะกะ (พระสูตร ที่ขึ้นต้นด้วยคำว่า ข้อนี้สมจริง ดังคำที่พระพุทธองค์ตรัส) ชาดก (พระสูตรที่แสดงเรื่อง ในอดีตชาติของพระพุทธเจ้า) อัปภูตธรรม (พระสูตรที่ประกอบด้วยอิทธิปาฏิหาริย์) เวทลละ (พระสูตรที่เทวดาและมนุษย์ทั้งหลายถามแล้วได้รับความรู้และถามยิ่งขึ้นไป)

๒) เป็นอรรถัญญ หมายถึง เป็นผู้รู้ความหมายแห่งภาษิต กล่าวคือ เป็นผู้รู้จุดมุ่งหมาย และรู้จักผลว่า ผลที่เกิดจากการกระทำมีประโยชน์และตรงตามเป้าหมายที่ตั้งมั่นไว้

๓) เป็นอรรถัญญ หมายถึง เป็นผู้รู้จักตนว่ามีศรัทธา ศีล สุตตะ จาคะ ปัญญา และปฏิภาณเท่าใด ตามหลักแห่งอารยวัติ ๕

๔) เป็นมัตตัญญ หมายถึง เป็นผู้รู้ประมาณในการรับปัจจัย ๔ กล่าวคือ เป็นผู้รู้จักความพอดี ตามหลักแห่งมัชฌิมาปฏิปทาและหลักสันโดษ

๕) เป็นกาลัญญ หมายถึง เป็นผู้รู้จักเวลาอันเหมาะสมที่จะประกอบกิจการงานต่าง ๆ อย่างถูกต้อง

๖) เป็นปริสัญญ หมายถึง เป็นผู้รู้จักวิธีการเข้าหาประชุมชน กล่าวคือ เป็นผู้รู้จักชุมนุมหรือสังคมาอย่างถูกต้อง และเข้าใจวิธีการปฏิบัติอย่างถูกต้องในชุมนุมหรือสังคมนั้น

๗) เป็นบุคคลปโรปรัญญ หมายถึง เป็นผู้รู้จักเลือกคบคนให้ถูกต้อง

๒.๒.๓ ความสำคัญของสัปปริสธรรม

พระพุทธเจ้าทรงแสดงธรรมว่า ภิกษุผู้ประกอบด้วยธรรม ๗ ประการย่อมเป็นผู้ควรแก่การคำนับยกย่องของบุคคลทั้งหลาย ถือเป็นผู้มีคุณค่าอย่างแท้จริงของมนุษยชาติ จัดได้ว่าเป็นแนวทางในการบริหารจัดการเชิงพุทธ ที่มีหลักในการบริหารครอบคลุมทั้งในด้านการบริหารตน บริหารคน บริหารงาน รวมถึงหลักในการบริหารงบประมาณ และการบริหารเวลา ซึ่งล้วนแต่เป็นคุณสมบัติในการบริหารของผู้หน้าที่ดี ที่สามารถนำความเจริญและความสุขมาสู่องค์กรได้

^{๔๔} ๐.สตตก.(ไทย) ๒๓/๖๘/๑๔๓-๑๔๖.

^{๔๕} พระครูอุทัย กิจพิพัฒน์ (วิรัตน์ สุขอินทร์), การศึกษาภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการจังหวัดอุทัยธานี ตามหลักสัปปริสธรรม ๗, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ๒๕๕๔), หน้า ๕๖-๖๔.

หลักสัปปริสธรรมจึงมีความเหมาะสมอย่างมากแก่การนำมาเป็นแนวทางในการบริหารงาน โดยเฉพาะการส่งเสริมคุณสมบัติของผู้ทำให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ซึ่งหลักในการบริหารงานในแต่ละหลักจำแนกได้ดังนี้ หลักในการบริหารตน ได้แก่ อัตถัญญตา (รู้จักตน) หลักในการบริหารคน ได้แก่ ปริสัญญตา (รู้จักชุมชน) และปุคคลัญญตา (รู้จักคน) หลักในการบริหารงาน ได้แก่ ธัมมัญญตา (รู้จักเหตุ) และอัตถัญญตา (รู้จักผล) หลักในการบริหารงบประมาณ ได้แก่ มัตถัญญตา (รู้จักประมาณ) ส่วนหลักในการบริหารเวลา ได้แก่ กาลัญญตา (รู้จักกาล) ทั้งหมดนี้ผู้บริหารสามารถประยุกต์ใช้หลักสัปปริสธรรมในการบริหารจัดการทั้ง ๗ ประการนี้ สำหรับผู้บริหารโรงเรียนที่ต้องการเปลี่ยนแปลงแนวทางการพัฒนาการเรียนรู้อย่างมีมนุษย์ และการเป็นผู้นำที่ดีที่สามารถเป็นแบบอย่างของสังคมต่อไป

องค์ประกอบของสัปปริสธรรม มี ๗ ประการ ผู้วิจัยนำเสนอในแต่ละองค์ประกอบถึงการอธิบายในคัมภีร์พระพุทธศาสนาว่าเป็นอย่างไร ตลอดจนศึกษาเพื่อให้ทราบถึงหลักสัปปริสธรรม ๗ สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับคุณสมบัติของผู้ได้อย่างไร ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้นำตัวอย่างที่ปรากฏในคัมภีร์พระพุทธศาสนาเป็นต้นว่า พระสูตร ขาดก มาแสดงเพื่อให้ทราบถึงเนื้อหาที่สำคัญของหลักธรรม ดังนี้

๑) ธัมมัญญตา คือ รู้หลักการ

ธัมมัญญตา คือ รู้เหตุแห่งความเสื่อมความเจริญ รู้จักเหตุ รู้หลักการ รู้งาน รู้หน้าที่ รู้ระเบียบแบบแผนที่มีความเกี่ยวข้องในการดำเนินงาน กล่าวคือ ผู้นำนั้นจะต้องรู้จักเหตุ รู้หลักการ รู้กฎกติกาเหล่านี้ให้ชัดเจน เพื่อที่จะเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้

ในทางพระพุทธศาสนาได้กล่าวว่า ธัมมัญญตา หมายถึง การรู้ธรรม ดังความที่ปรากฏใน ธัมมัญญสูตร^{๔๖} ว่า ภิกษุที่เป็นผู้รู้เหตุ รู้เรื่องนวัคคสัตถุศาสน์ คือ คำสั่งสอนพระศาสดาอันศาสนธรรม มีองค์ประกอบอยู่ ๙ ประการ หรือที่เรียกว่ารู้ธรรมคำสั่งสอนในพระไตรปิฎก คือ หลักปรีชาธรรมนั่นเอง ซึ่งได้แก่ การรู้เรื่องของพระสูตร พระวินัย และพระอภิธรรม เป็นต้น อันเป็นเหตุแห่งความเจริญในการปฏิบัติเพื่อบรรลุจุดหมายสูงสุดของการศึกษา พระธรรมวินัย ภิกษุรูปใดมีความรอบรู้ในหลักธรรมคำสั่งสอนดังกล่าวมาแล้วนี้ ภิกษุนั้นชื่อว่าเป็นผู้รู้จักธรรมหรือเหตุแห่งความเจริญ หลักธรรมอันเป็นคำสั่งสอนที่สำคัญ คือ นวัคคสัตถุศาสน์ ๙ ประการ ได้แก่

- ๑) สุตตะ คือ พระสูตรต่างๆ
- ๒) เคยยะ คือ พระสูตรที่ประกอบด้วยคาถา
- ๓) เวยยาकरणะ คือ พระอภิธรรมทั้งหมด
- ๔) คาถา คือ พระธรรมบท เถรคาถา เถรีคาถา
- ๕) อุทาน คือ พระสูตรที่พระพุทธเจ้าทรงเปล่งอุทานด้วยความโสมนัส
- ๖) อิติวุตตกะ คือ พระสูตรที่ขึ้นต้นด้วยคำว่า "สมจริงดังคำที่พระองค์ตรัสไว้"
- ๗) ขาดก คือ พระสูตรที่แสดงเรื่องในอดีตชาติของพระพุทธเจ้า
- ๘) อัปภูตธรรม คือ พระสูตรที่ประกอบด้วยปาฏิหาริย์

^{๔๖} อย.สตุตคก. (ไทย) ๒๓/๖๕/๑๔๓-๑๔๖.

๙) เวทัสสะ คือ พระสูตรที่เทวดาและมนุษย์ทั้งหลายถามแล้วได้รับความรู้และถามยิ่งๆ ขึ้นไป เป็นต้น^{๔๗}

นวัคสัตถุศาสน์นี้ เป็นเหตุแห่งความเจริญในการปฏิบัติ เพื่อนำไปสู่จุดหมายสูงสุดของการศึกษาในหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา ภิกษุผู้รู้ธรรมจะต้องเป็นผู้ที่มีความรอบรู้ในหลักนวัคสัตถุศาสน์ดังกล่าว แล้วจึงได้ชื่อว่าเป็นผู้รู้ธรรม หรือเหตุแห่งความเจริญการรู้หลักการ ฐานรู้กติกาต่างๆ อย่างถูกต้อง ถือเป็นคุณสมบัติที่สำคัญของการเป็นผู้นำที่ดีที่จะต้องรู้หลักการและกฎเกณฑ์ของสิ่งทั้งหลายให้ชัดเจนในการปฏิบัติหน้าที่และดำเนินกิจการต่างๆ อย่างถูกต้อง จึงจะสามารถนำพาหมู่คณะ มวลชน และองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้

พระพุทธเจ้าทรงแสดงถึงเหตุแห่งความเสื่อมและความเจริญทั้งหลายของภิกษุในพระพุทธศาสนา ทรงยกเป็นอุปมาเปรียบกับภิกษุที่จะเข้าถึงฝั่งพระนิพพาน มีความเจริญในพระธรรมวินัยได้นั้นจะต้องประกอบด้วยลักษณะ ๑๑ ประการ เช่นเดียวกับนายโคบาลผู้ประสบความสำเร็จต้องรู้จักการบริหารจัดการฝูงโค ดังความที่ปรากฏในโคบาลสูตร^{๔๘} ตอนหนึ่งว่า นายโคบาลประกอบด้วยองค์ ๑๑ ประการ เป็นผู้ควรจะครอบครองฝูงโค ควรทำฝูงโคให้เจริญได้ ภิกษุทั้งหลาย นายโคบาลในโลกนี้เป็นผู้รู้จักรูป ฉลาดในลักษณะ เป็นคอยเชี้ยไขขวาง ปิดบังแผล สุมควันให้ รู้จักทำรู้จักให้โคดื่มน้ำ หรือยังรู้จักทางฉลาดในสถานที่โคเที่ยวหากิน รู้จักรีดนมให้เหลือไว้ รู้จักการบูชาโคที่เป็นพ่อฝูงเป็นผู้นำฝูง ด้วยการบูชาเป็นอดิเรก ภิกษุทั้งหลาย นายโคบาลประกอบด้วยองค์ ๑๑ ประการนี้ เป็นผู้สมควรจะครอบครองฝูงโค ควรทำให้ฝูงโคเจริญได้

ภิกษุทั้งหลาย นายโคบาลที่ประกอบด้วยองค์ ๑๑ ประการเหล่านี้แล้ว ควรจะรักษาหมู่โคและทำให้หมู่โคเจริญได้ด้วยองค์ ๑๑ ประการ จากพุทธพจน์นี้ มีคำอธิบายแนวทางของการเป็นผู้นำที่ถูกต้องตามหลักพุทธธรรมที่นำมาประยุกต์เพื่อขยายความคุณสมบัติ ดังนี้^{๔๙}

๑) การรู้จักรูป คือ ผู้นำจะต้องรู้จักและเข้าใจผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาในฐานะของสมาชิกขององค์กร ความรู้นี้นอกจากจะสร้างความสนิทสนมกันแล้ว ยังก่อให้เกิดมิตรไมตรีต่อกัน เข้าใจความต้องการของมวลสมาชิก

๒) ฉลาดในลักษณะ คือ เมื่อผู้นำรู้จักตัวบุคคล ก็จะสามารถพิจารณาเพื่อการจัดสรรตำแหน่งงานให้เหมาะสมกับบุคคล การทำงานภายใต้การแนะนำมอบหมายนั้นก็สัมฤทธิ์ผล

๓) คอยเชี้ยไขขวาง คือ ผู้นำสามารถแสดงศักยภาพในการแก้ไขปัญหาข้อบกพร่องต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง

๔) คอยปิดบังแผล คือ ผู้นำจะต้องมีความระมัดระวัง สำรองตรวจตรามิให้เกิดความเสียหายอันเป็นการทำลายชื่อเสียงของสมาชิก ป้องกันมิให้ปรากฏออกมาภายนอก

^{๔๗} ทองหล่อ วงษ์ธรรมา, ปรัชญา ๒๐๑ พุทธศาสน์, (กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๓๘), หน้า ๕๕-๕๙.

^{๔๘} ม.มู.(ไทย) ๑๒/๓๔๖/๓๗๖-๓๘๘.

^{๔๙} สุรศักดิ์ ม่วงทอง, "พุทธธรรมกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์", วิทยานิพนธ์อักษรศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล, ๒๕๔๓), หน้า ๔๐-๔๑

๕) สุ่มคว้น คือ ผู้นำจะสามารถแสดงความสามารถของตนเองแก่ผู้อื่นอย่างถูกต้อง

๖) รู้จักทำ (น้ำ) คือ ผู้นำจะต้องแสวงหาความรู้ รู้จักความคิดในการทำงาน มีคณะทำงานที่ดี มีคนที่ปรึกษาในกิจกรรมต่างๆ เพื่อประโยชน์แก่มวลสมาชิก

๗) รู้ว่าโคกินน้ำแล้วหรือยัง คือ ผู้นำจะต้องรู้จักกระบวนการพัฒนา ให้โอกาสแก่ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของสมาชิกด้วยการอบรมเพิ่มพูนความรู้ ฝึกฝนทักษะอาชีพ

๘) การรู้จักทาง คือ ผู้นำจะต้องรู้แนวทางในการบริหารจัดการ ขณะเดียวกันก็ต้องรู้จักจุดรวมของชีวิตมนุษย์ โดยนำพาสมาชิกของตนไปสู่จุดหมายของชีวิตร่วมกัน

๙) ฉลาดในสถานที่โคจร คือ ผู้นำจะต้องสามารถประเมินศักยภาพของกลุ่มด้วยการกำหนดเป้าหมาย วางแผนการทำงานและแนวทางปฏิบัติจนกว่าจะบรรลุวัตถุประสงค์

๑๐) ริดนมให้เหลือไว้ คือ ผู้นำจะต้องคำนึงถึงประโยชน์ของมวลสมาชิก รู้จักประสานประโยชน์ดำเนินกิจกรรมของกลุ่มด้วยความพอเหมาะพอดีรักษาสมดุลระหว่างการให้การรับ

๑๑) การบูชาโคที่เป็นพ่อฝูงหรือจำฝูง คือ ผู้นำจะสามารถเสริมภาวะของตนเองให้เด่นชัดด้วยการรู้จักให้บำเหน็จรางวัลแก่ผู้ทำงานดีมีคุณธรรม อันเป็นการสร้างเสริมความเชื่อถือต่อผู้นำและเป็นการปลุกใจในใจ กิจกรรมต่างๆ ของกลุ่ม และมวลสมาชิก

ผู้นำตามหลักธัมมัญญutan นั้นจะต้องเป็นผู้มีปัญญารู้เหตุแห่งความเสื่อม ความเจริญ รู้หลักการ รู้งานและกฎเกณฑ์อย่างถูกต้อง จึงจะสามารถวางแผนและนโยบายได้อย่างถูกต้อง เพื่อนำพาองค์กรและสังคมให้เจริญก้าวหน้าตามเป้าหมายได้อย่างถูกต้อง

เมื่อผู้นำเข้าใจในหลักการกฎเกณฑ์หรือเป็นผู้ที่มีเหตุผลเหล่านี้แล้วย่อมจะนำพาผู้อื่นไปในทิศทางที่ดีและประสบความสำเร็จ สามารถนำหมู่คณะให้รอดพ้นจากความหายนะต่างๆ ได้ ดังเรื่องของพระโพธิสัตว์เมื่อครั้งเสวยพระชาติเป็นพระยานกจwab ที่นำพาหมู่คณะรอดพ้นจากการดักจับของนายพราน ดังปรากฏเรื่องใน สัมโมทมานชาดก^{๕๐} ว่า

ครั้งนั้นพระยานกจwabได้นำพาบริวารไปหากินชายรรวป่าแห่งหนึ่งและได้ถูกนายพรานคอยดักจับบริวารของตนอยู่บ่อยๆ จึงสังเกตและพิจารณาก็ทราบว่าบริวารของตนถูกนายพรานดักจับด้วยข่าย ดังนั้น พระยานกจwabจึงได้เรียกบริวารประชุมกันและได้กล่าวกับบริวารว่า พวกเรา เมื่อถูกข่ายของนายพรานแล้วจงพร้อมใจกันออกแรงบินยกข่ายให้ขึ้นไปบนยอดไม้

บริวารนกเหล่านั้น เมื่อถูกข่ายแล้วจึงได้พร้อมกัน ทำตามที่ประชุมตกลงกันไว้ ในที่สุดพวกนกกระจwabเหล่านั้นก็รอดพ้นจากความตาย เพราะเหตุที่พระยานกจwabที่เป็นผู้นำมีความรอบรู้ในเหตุ หลักการและวิธีการในอันจะนำหมู่คณะของตนให้พ้นจากภัยอันตรายได้ นั่นก็คือการใช้ความสามัคคี พร้อมใจกันบินขึ้นเพื่อที่จะยกข่ายนั้นให้ลอยขึ้นไปบนยอดไม้ และในที่สุดนกเหล่านั้นก็พ้นจากความตายได้ เพราะผู้นำมีหลักการ รู้งานอย่างถูกต้อง ดังนั้น ผู้นำที่ดีจำเป็นจะต้องรู้หลักการ รู้งานอย่างถูกต้องตามหลักธัมมัญญutan จึงจะสามารถนำพาหมู่คณะไปสู่จุดหมายที่ต้องการ และปลอดภัยได้เสมอ

^{๕๐} พุ.ชา.จตตารีส. (ไทย) ๒๗/๓๓/๑๔.

จากตัวอย่างที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่าความสำคัญในการที่จะเป็นผู้นำที่ดีจะต้องมี ปัญญารู้เหตุแห่งความเสื่อมความเจริญ รู้หลักการ รู้กฎเกณฑ์ รู้งาน รู้ระเบียบแบบแผนได้อย่างถูกต้อง เพื่อใช้ในการกระบวนการวางแผนการทำงาน รู้หลักการและแบบแผน ประกอบการพิจารณาในการทำงาน แล้วตั้งตนอยู่ในหลักการอย่างชัดเจนและถูกต้องตามหลักธัมมัญญา ผู้นำนั้นก็จะสามารถ นำพาหมู่คณะ หรือสังคมไปสู่ความสงบสุขและเจริญก้าวหน้า

๒) อัตถัญญา คือ รู้จักผล รู้จุดหมาย

อัตถัญญา คือ รู้จักผลที่เป็นมาแต่เหตุ หรือปัจจัยที่ก่อให้เกิดผลต่าง ๆ ตามที่เป็นจริง และรู้ความมุ่งหมาย กล่าวคือ ผู้นำที่ดีจะต้องรู้จักจุดหมาย หรือเป้าหมายของหลักการที่ตนปฏิบัติ เข้าใจวัตถุประสงค์คร่าวๆว่าจะไปทางไหนเพื่อประโยชน์อะไร เพื่อให้สามารถดำเนินการไปได้อย่างถูกต้องตามเป้าหมายนั้น

ในทางพระพุทธศาสนาได้กล่าวว่า อัตถัญญา คือ ความเป็นผู้รู้รอบ รู้จักจุดหมาย รู้ประโยชน์ ดังพุทธพจน์ที่ปรากฏในธัมมัญญสูตร^{๕๑} ว่า

ภิกษุที่เป็นผู้รู้จักผลว่า ภิกษุในพระพุทธศาสนาเป็นผู้ที่มีความรู้เรื่อง ความมุ่งหมาย ปัจจัยที่ก่อให้เกิดผลต่าง ๆ ตามที่เป็นจริง และประโยชน์ในทางพระพุทธศาสนา กล่าวถึงภิกษุที่เป็นผู้รู้จักผลว่า ภิกษุในธรรมวินัยนี้ เป็นผู้รู้ความหมายแห่งภาษิต คือ ถ้อยคำที่เป็นประโยชน์นั้น นี่เป็นความหมายแห่งภาษิตนี้ นี่เป็นความหมายแห่งภาษิตนี้ หากภิกษุไม่รู้เนื้อความแห่งภาษิตนั้นเลยว่าเป็นเป็นความหมายแห่งภาษิตนี้ นี่เป็นความหมายแห่งภาษิตนี้ ไม่พึงเรียกเธอว่า เป็นอัตถัญญา แต่เพราะภิกษุรู้ความหมายแห่งภาษิตนั้นๆ ว่านี้เป็นความหมายแห่งภาษิตนี้ นี่เป็นความหมายแห่งภาษิตนี้ ฉะนั้น ควรเรียกภิกษุนั้นว่าเป็น อัตถัญญา

การรู้จักผลที่เป็นมาแต่เหตุ หรือปัจจัยที่ก่อให้เกิดผลต่าง ๆ ตามที่เป็นจริง เป็นสิ่งสำคัญมากอีกประการหนึ่ง สำหรับบุคคลที่เป็นผู้นำ หากไม่เข้าใจในจุดหมายหรือความมุ่งหมายของการกระทำแล้ว จะถือว่าเป็นผู้นำที่ดีไม่ได้ ดังเรื่องที่ปรากฏในปโรสหัสสชาดก ซึ่งพระพุทธเจ้าตรัสยกย่องพระสารีบุตรและอาจารย์กับศิษย์มีใจความว่า

ครั้งนั้น พวกเธอเล่าเรียนศิลปวิทยาในเมืองคัสสิลาและออกบวชเป็นฤาษีเจริญงาน อภิญญา มีบริวาร ๕๐๐ รูป พอถึงฤดูฝน ศิษย์คนโตจึงได้พาบริวารครึ่งหนึ่งไปอยู่ในถิ่นของมนุษย์ ในขณะที่พระโพธิสัตว์กำลังจะสิ้นชีวิตพอดี ลูกศิษย์ที่อาศัยอยู่กับท่านจึงถามท่านว่าข้าแต่ท่านอาจารย์ ท่านได้คุณพิเศษชนิดไหน อาจารย์จึงตอบว่า ไม่มีแม้แต่่น้อย แล้วท่านก็ได้เสียชีวิตลง ไปเกิดที่พรหมโลกชั้นอาภัสสระ เพราะท่านได้เจริญสมาธิจนถึงฌาน ตามคุณธรรมที่ท่านได้

เมื่อพระองค์ทรงเป็นพระโพธิสัตว์ เกิดในสกุลอุททิจพราหมณ์เมื่อเจริญวัยแล้ว เมื่อลูกศิษย์เหล่านั้นได้ฟังคำที่อาจารย์ตอบว่า คุณพิเศษไม่มีแม้แต่่น้อยจึงพากันเข้าใจในคำตอบของท่านว่า ไม่มีคุณธรรมพิเศษอะไรๆ แม้แต่่น้อย จึงไม่พากันทำสักการะความเคารพอาจารย์เมื่อศิษย์ผู้ใหญ่กลับมาจากที่อยู่ของมนุษย์จึงได้ถามศิษย์คนรองว่า ท่านอาจารย์ไปที่ไหน ศิษย์ตอบว่า อาจารย์ของเราเสียชีวิตแล้ว ศิษย์ผู้ใหญ่จึงได้ถามอีกว่า พวกเราได้ถามถึงคุณพิเศษของอาจารย์หรือไม่ ตอบว่าถาม และท่านตอบว่า ไม่มีแม้แต่่น้อย เหตุนี้พวกเราจึงไม่ทำความเคารพท่าน ฝ่ายศิษย์ผู้ใหญ่จึงได้

^{๕๑} อก.สตตก.(ไทย) ๒๓/๖๕/๑๔๓-๑๔๖.

กล่าวว่า พวกท่านไม่รู้ความหมายของถ้อยคำของอาจารย์ ท่านได้มาน อาภิญญายตนะสมาบัติ แล้ว ศิษย์เหล่านั้นก็ไม่เชื่อในถ้อยคำของเขา แม้จะกล่าวซ้ำแล้วซ้ำเล่า

พระโพธิสัตว์ทราบเหตุนี้ จึงคิดว่า คนเหล่านี้เป็นคนอันธพาล ไม่เชื่อในถ้อยคำของ ศิษย์คนใหญ่ จากนั้นจึงได้ยืนอยู่ในอากาศด้วยอาณภาพอันใหญ่ แล้วกล่าวว่า แม้จะมีผู้มาประชุมกัน ตั้ง ๑,๐๐๐ คน พวกเหล่านั้น ให้พิจารณาตั้ง ๑๐๐ ปี ก็ไม่มีปัญญาทราบได้ แต่บุรุษผู้มีปัญญารู้แจ้งใน ถ้อยคำความมุ่งหมายของเรากล่าวเพียงผู้เดียวเท่านั้น ประเสริฐกว่า^{๕๒}

ชาดกนี้แสดงให้เห็นว่าผู้มีปัญญารู้ผลที่เป็นมาแต่เหตุ หรือปัจจัยที่ก่อให้เกิดผลต่าง ๆ ตามที่เป็นจริง รู้จักความมุ่งหมาย หรือการกระทำนั้นๆ ย่อมเป็นบุคคลที่ประเสริฐควรแก่การยกย่อง ดังนั้นพระพุทธองค์จึงทรงยกย่องพระสาวกบุตรเถระ และแต่งตั้งท่านไว้ในฐานะอัครสาวกระดับผู้นำอัน เป็นฐานะที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของท่านในความเป็นผู้มีปัญญารู้ผล แม้แต่ในทางสังคม หรือราชอาณาจักรก็เช่นเดียวกันบุคคลที่เป็นผู้นำนั้นหากเป็นผู้รู้ในความมุ่งหมายที่ปรากฏเกิดขึ้นใน สังคม และวางแผนในการสร้างสรรค์หรือแก้ไขในเหตุการณ์นั้นๆ แล้ว ย่อมจะเป็นผู้ที่ได้รับการยกย่อง และเชื่อถือจากบุคคลในสังคม

ผู้นำตามหลักอรรถกถาสามารถกำหนดเป้าหมายได้ถูกต้อง สามารถดำเนินงานได้ตรง ตามที่กำหนดไว้ สามารถคาดการณ์และวางแผนในการทำงาน รวมทั้งการแก้ไข การพัฒนาตนเองและ สังคมได้โดยการใช้หลักการนี้ ผู้นำก็จะเชื่อว่าเป็นผู้ที่วิสัยทัศน์กว้างไกล มองทุกอย่างทะลุปรุโปร่ง สามารถนำพาหมู่คณะหรือมวลชน และองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้

การรู้จักผลได้ต้องทราบถึงเหตุก่อน ซึ่งถือได้ว่าการคาดการณ์ผลได้นั้นจะต้องรู้สาเหตุที่ ก่อให้เกิดผลนั้น ยกตัวอย่างเช่น ต้นไม้ที่เหี่ยวเฉาเพราะขาดน้ำนั้น เหตุก็คือต้นไม้ไม่รับน้ำในการหล่อ เลี้ยงให้ความชุ่มชื้น ผลที่ได้จึงทำให้ต้นไม้เหี่ยวเฉาลง เป็นต้น จะเห็นได้ว่าระหว่างเหตุกับผลนี้ นับว่าเป็นเรื่องเดียวกัน แต่คนละเงื่อนไขกัน เมื่อกล่าวถึงข้อหนึ่งก็กระเทือนถึงอีกข้อหนึ่ง เหตุกับผล จึงเป็นปัจจัยซึ่งกันและกัน เหตุอย่างไร ผลก็อย่างนั้น

ด้วยเหตุนี้ เหตุผลจึงเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับความเป็นผู้นำ จะเป็นเรื่องความ เสื่อมหรือความเจริญขึ้นอยู่กับผู้นำมีเหตุผลหรือไม่ ในเรื่องนี้พระพุทธองค์ได้ทรงเปรียบเทียบภิกษุผู้ที่ ข้ามถึงฝั่ง คือ พระนิพพาน ด้วยนายโคบาลผู้ต้อนโคข้ามฝั่ง ซึ่งนายโคบาลนั้นมีทั้งผู้ที่มีความฉลาด ไคร่ครวญในเหตุผลและผู้ไม่มีการไคร่ครวญอย่างมีเหตุผลหรือจุดหมายดังปรากฏในพระสูตรเรื่อง จุฬโคบาลสูตรว่า^{๕๓}

ภิกษุทั้งหลาย เรื่องเคยมีมาแล้ว นายโคบาลชาวมคธผู้มีปัญญาราม ไม่คำนึงถึงฤดูสารท ในเดือนท้ายฤดู ไม่ตรวจตราดูฝั่งแม่น้ำคงคาข้างนี้ เริ่มต้นฝูงโคข้ามไปฝั่งวิเทหรัฐปากโนนโดยไม่ถูก ทำเลย ท้นไค่นั้น ฝูงโคได้ว่ายเวียนวนในท่ามกลางกระแสแม่น้ำคงคา ถึงความวอดวายเสียที่ตรงนี้เอง ข้อนี้เป็นเพราะเหตุไร

^{๕๒} พุ.ชา.เอกก.(ไทย) ๒๗/๙๙/๔๑.

^{๕๓} พระครูอุทัย กิจพิพัฒน์ (วีรุต สุกอินทร์), การศึกษาภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการจังหวัดอุทัยธานี ตามหลักสัปบุริสธรรม ๗, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสนมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ ราชวิทยาลัย ๒๕๕๔).

ภิกษุทั้งหลาย สมณะหรือพราหมณ์ พวกใดพวกหนึ่งที่ไม่ฉลาดต่อโลกนี้และโลกหน้าไม่ฉลาดต่อสิ่งได้อำนาจมาร ไม่ฉลาดต่อสิ่งเหนืออำนาจมาร ไม่ฉลาดต่อสิ่งได้อำนาจมฤตยูไม่ฉลาดต่อสิ่งเหนืออำนาจมฤตยู คนเหล่านี้จะสำคัญ สิ่งที่ควรพึงควรเชื่อต่อสมณพราหมณ์เหล่านั้น ข้อนี้ไม่เป็นประโยชน์ และให้ทุกข์แก่ชนเหล่านั้นสิ้นกาลนานเช่นนั้นเหมือนกัน

ภิกษุทั้งหลาย นายโคบาลชาวมคธผู้มีปัญญา นึกถึงฤดูสารทในเดือนท้ายฤดูฝน ได้ตรวจตราฝั่งแม่น้ำคงคาข้างนี้แล้ว เริ่มต้นฝูงโคให้เข้าไปฝั่งเหนือแห่งวิเทรุฐปากโน้นโดยถูกท่าทีเดียว เขาขับต้อนเหล่าโคอุสภ เป็นโคพ่ฝูง เป็นโคนำหน้าฝูงข้ามไปก่อน มันได้ว่ายตัดตรงกระแสน้ำคงคาถึงฝั่งโดยสวัสดิ์ ต้อนนั้นจึงต้อนโคอื่น โคที่ใช้การได้ โคที่พอจะฝึกได้ ต้อนโคผู้เป็นโคเมียรุ่นคณอง ต้อนลูกโคและโคที่ซุบพอม มันก็ได้ว่ายตัดตรงกระแสน้ำคงคาถึงฝั่งโดยสวัสดิ์^{๕๔}

จะเห็นได้ว่า ผู้นำนั้นมีความสามารถต่อความเป็นอยู่และความปลอดภัยของสมาชิกในกลุ่ม หากผู้นำเป็นผู้มีปัญญารู้จักผลที่มาแต่เหตุ หรือปัจจัยที่ก่อให้เกิดผลตามจริง รู้จุดมุ่งหมาย และรู้ว่าจะทำอะไรต้องมีวางแผน คาดการณ์ถึงผลที่จะเกิด หรือกำหนดเป้าหมาย ย่อมจะทำให้หมู่คณะและองค์กรประสบผลสำเร็จ การวางแผนงานในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น ผลก็คือ จะเกิดข้อผิดพลาดน้อยที่สุด หรือสามารถแก้ไขปัญหาก็อาจเกิดขึ้นได้ สิ่งเหล่านี้จะทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความเชื่อมั่นและปฏิบัติตามแบบแผนนั้นได้เป็นอย่างดี และส่งเสริมให้ทุกคนร่วมมือกันอย่างพร้อมเพรียง จนส่งผลให้ประสบความสำเร็จในการงาน รวมถึงงานนั้นเกิดประสิทธิภาพเป็นแนวทางในการดำเนินงานในครั้งต่อไปด้วย

จากตัวอย่างที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ผู้นำที่ดีจะต้องเป็นผู้มีปัญญารู้จักผลที่มาแต่เหตุ หรือปัจจัยที่ก่อให้เกิดผลตามความเป็นจริง รู้จุดหมาย รู้เป้าหมาย รู้จักผลที่จะเกิดขึ้นอย่างชัดเจน แล้วมุ่งสู่จุดหมาย เป้าหมายนั้นตามหลักอัตถัตถุญตา ผู้นำนั้นก็จะเป็นผู้ที่มิวิสัยทัศน์กว้างไกล มองทุกอย่างอย่างทะลุปรุโปร่ง ดำเนินอย่างมีแบบแผนเป็นขั้นเป็นตอน สามารถนำพาหมู่คณะ และองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ร่วมงาน

๓) อัตถัตถุญตา คือ รู้ตน

อัตถัตถุญตา คือ รู้ตน รู้ภูมิปัญญา และรู้ภูมิธรรม โดยรู้ภูมิปัญญา คือ รู้ว่าตนเองมีคุณสมบัติ มีความสามารถอย่างไร และรู้จักพัฒนาตนเอง ส่วนรู้ภูมิธรรม คือ รู้แนวทางการดำเนินชีวิตของตนโดยการยึดหลักคุณธรรมจริยธรรมเพื่อนำมาปฏิบัติและส่งเสริมให้ตนและคนรอบข้างอยู่อย่างมีความสุขได้ ผู้นำที่ดีนั้นจึงควรมีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ และสามารถประพฤติตนตามหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้เพื่อให้ผู้นำนั้นสามารถเข้าใจและปฏิบัติตนได้ตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และมีคุณธรรมเป็นแนวทางในการประพฤติที่ดีที่เป็นแบบอย่างให้แก่ผู้อื่น จนสามารถนำพาให้หมู่คณะและองค์กรประสบความสำเร็จดังที่กำหนดเอาไว้

ในทางพระพุทธศาสนาได้กล่าวว่า อัตถัตถุญตา หมายถึง การรู้จักตนเกี่ยวกับ ศรัทธา ศีล จาคะ สุตะ ปัญญา เป็นต้น ดังที่ปรากฏใน อัมมมัญญสูตร^{๕๕} ว่า

^{๕๔} ม.ม. (ไทย) ๑๒/๓๕๐-๓๕๒/๓๕๔-๓๕๖.

^{๕๕} อ.ส.ต.ต.ก. (ไทย) ๒๓/๖๕/๑๔๓-๑๔๖.

ภิกษุผู้รู้จักตนคือ รู้ว่าตนเองนั้นมีศรัทธา ความเชื่อ มีศีล มีระเบียบวินัย มีสุตตะ คือ การศึกษาเล่าเรียน ได้ยิน ได้ฟัง มีจาคะ แบ่งปัน การปล่อยวาง มีปัญญาความรู้ ความสามารถ อยู่ประมาณเท่าใดบ้าง แล้ววางตนให้เหมาะสมกับฐานะ ภาวะ ความรู้ความสามารถของตนเอง ไม่ทำให้เกินความรู้ ความสามารถของตนเอง ดังนี้เรียกว่าเป็นผู้รู้จักตน

การรู้ตนในแนวทางแห่งพระพุทธศาสนา ก็คือ การรู้หลักความเจริญอย่างประเสริฐหลัก ความเจริญของอารยชนตามคุณธรรมที่เรียกว่า อารยวัฑฒ ๕ ดังต่อไปนี้

๑) ศรัทธา ความเชื่อ ความมั่นในพระรัตนตรัย ในหลักแห่งความเจริญความดีความงามอันมีเหตุผล

๒) ศีล ความประพฤติดี มีวินัย เลี้ยงชีพสุจริต

๓) สุตตะ การเล่าเรียน สดับฟัง ศึกษาหาความรู้

๔) จาคะ การเผื่อแผ่เสียสละ เอื้อเฟื้อ มีน้ำใจช่วยเหลือ ใจกว้าง พร้อมทั้งจะรับฟังและร่วมมือ ไม่คับแคบเอาแต่ตัว

๕) ปัญญา ความรอบรู้ รู้คิด รู้พิจารณา เข้าใจเหตุผล คือ รู้จักโลกและชีวิตตามความเป็นจริง

จะเห็นได้ว่าคุณสมบัติของผู้นำที่ดีนั้นย่อมเป็นผู้ระลึกรู้ตัวอยู่เสมอ สามารถควบคุมพฤติกรรมทางกาย ทางวาจา และทางใจของตนเองได้อย่างถูกต้อง ตามหลักความเจริญอันประเสริฐหรืออารยวัฑฒ ๕ กล่าวคือ เป็นผู้ที่มีทั้งภูมิปัญญา รู้สติปัญญา กำลัง ขีดความสามารถ เพื่อที่จะประกอบกิจการงานได้อย่างถูกต้อง และภูมิธรรมของตน รู้พฤติกรรม บุคลิกภาพ มารยาททางสังคม และความน่าเชื่อถือของตนที่แสดงออกได้อย่างเหมาะสมตามหลักธรรมที่ยึดเป็นแนวปฏิบัตินั้นสมควรแก่การยกย่องของบุคคลทั้งหลาย

นอกจากนี้การรู้ตนนี้ นับว่ามีความสำคัญอย่างมากในการเป็นผู้นำ เพราะการวางตนไม่เหมาะสมกับฐานะย่อมนำมาซึ่งความผิดพลาดเสมอ ดังตัวอย่างที่ปรากฏใน สัพพทาฐาตกซึ่งเป็นเรื่องพระโพธิสัตว์กับสุนัขจิ้งจอก^{๕๖} มีใจความว่า

วันหนึ่งพระโพธิสัตว์คิดว่า จักสาธยายมนต์นั้นบนหินดาดที่เนินผา บุโรหิตทำการสาธยาย มีสุนัขจิ้งจอกตัวหนึ่งนอนอยู่ในโพรงนั้น ได้ยินมนต์นั้นเหมือนกัน ได้ท่องจำจนคล่องแคล่ว เพราะว่าสุนัขจิ้งจอกตัวนั้นในอรรถาพอดิตถัดไปได้เป็นพราหมณ์ผู้หนึ่งซึ่งคล่องแคล่วในปฐพีวิชัยมนต์ พระโพธิสัตว์ทำการสาธยายแล้วลุกไปกล่าวว่า มนต์ของเราเนี่ยคล่องแคล่วหนอ สุนัขจิ้งจอกออกจากโพรงกล่าวว่า "ท่านพราหมณ์ผู้เจริญ มนต์นั้นคล่องแคล่วแก่ข้าพเจ้ายิ่งกว่าท่านเสียอีกแล้ววิ่งหนีไป"

พระโพธิสัตว์คิดว่าสุนัขจิ้งจอกตัวนี้ จักทำอกุศลใหญ่หลวงแน่ จึงติดตามไปได้หน่อยหนึ่ง สุนัขจิ้งจอกได้หนีเข้าไปในป่า สุนัขจิ้งจอกนั้นร้ายปฐวีวิชัยมนต์บังคับสุนัขจิ้งจอกเป็นร้อยๆ ไว้ในอำนาจ กระทำสัตว์ ๔ เท้า มีช้าง ม้า สิงห์ เสือ กระต่าย สุนัขและเนื้อ เป็นต้น ทั้งหมดไว้ในอำนาจของตนได้เป็นพญาสัตว์ชื่อว่า สัพพทาฐะ ราชสีห์ยืนอยู่บนหลังช้างสองเชือกพญาสุนัขจิ้งจอกนั่งบนหลังราชสีห์กับนางสุนัขจิ้งจอก ผู้เป็นมเหสี นับเป็นยศยิ่งใหญ่

^{๕๖} พุ.ชา.(ไทย) ๒๗/๒๔๑/๑๑๔.

พญาสุนัขจึงจอกเมาด้วยยศมหันต์ เกิดความคิดชิงราชสมบัติพระเจ้ากรุงพาราณสีและมีบริวารแวดล้อม ๑๒ โยชน ได้ส่งสาส์นไปถึงพระราชอาว่า จงมอบราชสมบัติให้แก่เราหรือจะรบชาวกรุงพาราณสีต่างพากันสะดุ้งหวาดกลัว ได้ปิดประตูพระนครแล้วตั้งมั่นอยู่ พระโพธิสัตว์กล่าวเป็นอุบายเพื่อยุให้สุนัขทำให้พญาสีหราชแผดเสียง จากนั้นราชสีห์จึงเฝ้าปากเปล่งสีหนาท บนหลังช้าง ๓ ครั้ง อย่างไม่เคยเปล่งมาเลย ช้างทั้งหลายต่างสะดุ้งตกใจ สลัดสุนัขจึงจอกให้ตกไปที่พื้นและถูกช้างเหยียบจนแหลกละเอียดไป

สุนัขจึงจอกสัพพทาฐะถึงแก่ความตาย ณ ที่นี้เอง ช้างเหล่านั้นได้ยินเสียงราชสีห์แล้วก็กลัวภัย คือ ความตาย ต่างก็สับสนหลุนวุ่นวายแทงกันตาย ณ ที่นั้น สัตว์ ๔ เท้าทั้งหมดแม้ที่เหลือมีเนื้อและสุกร เป็นต้น มีกระต่ายและแมวเป็นที่สุด ยกเว้นราชสีห์ทั้งหลายได้ถึงแก่ความตาย ณ ที่นี้เอง

ชาดกนี้แสดงให้เห็นว่า การไม่รู้จักตนเองของสุนัขจึงจอกสัพพทาฐะ ว่าอยู่ในฐานะอะไร มีความรู้ความสามารถเพียงพอและเหมาะสมหรือไม่ กล่าวคือ ไม่มีการประเมินตนเองให้ก่อนกระทำการสิ่งใดลงไป ที่สำคัญขาดคุณธรรมจริยธรรมที่จะยึดเป็นแนวทางประพฤติปฏิบัติ ย่อมจะนำตนเองและผู้อื่นได้รับความลำบาก เพราะเหตุที่ไม่รู้จักตนเอง ไม่รู้ภาวะของตนเอง

จากตัวอย่างที่กล่าวมา สรุปได้ว่า ผู้นำที่ดีจะต้องระลึกรู้ตัวอยู่เสมอ รู้จักตัวตนทั้งในด้านภูมิปัญญาและภูมิธรรม เพื่อพัฒนาตนเอง และประพฤติปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม สิ่งเหล่านี้จะส่งผลให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นในขีดความสามารถของผู้บริหารเองตามหลักอัตตัญญูตา การรู้ตนนี้ย่อมทำให้ผู้นำเป็นที่ยอมรับนับถือ ยกย่องจากบุคคลทั้งหลายและด้วยคุณสมบัติทั้ง ๒ ประการนี้ย่อมทำให้ผู้นำนั้นสามารถนำพามวลชน หมู่คณะ องค์กร และสังคมไปสู่ความสงบสุข และเจริญก้าวหน้าต่อไป

๔) มัตตัญญูตา คือ รู้จักประมาณ

มัตตัญญูตา คือ รู้จักประมาณ รู้จักความพอเพียงและความพอดี กล่าวคือ ต้องรู้จักขอบเขตความพอเหมาะในการทำงานรวมถึงการดำเนินชีวิต ซึ่งหลักธรรมนี้ทำให้ผู้ปฏิบัติรู้จักยั้งคิดในสิ่งที่ตนมี ไม่ทำอะไรเกินตัว จนทำให้ตนเองและผู้อื่นเกิดความเดือดร้อน และสามารถประกอบกิจการงานจนเกิดประสิทธิภาพสูงสุดได้ ดังนั้นผู้นำที่ดีตามหลักมัตตัญญูตานี้ จะต้องรู้จักความพอเหมาะพอควรในการที่จะทำกิจการทุกอย่างให้ลุล่วงไปด้วยดีตามเป้าหมายที่วางไว้ และรู้จักประมาณ ในการบริโภคใช้สอยทรัพย์ที่มีอยู่

ในทางพระพุทธศาสนาได้กล่าวว่า มัตตัญญูตา หมายถึง รู้ประมาณในการรับปัจจัย ๔ ดังปรากฏในอัมมมัญญสูตร ว่า ภิกษุในธรรมวินัยนี้ รู้จักประมาณในการบริโภคปัจจัย ๔ ในการเลี้ยงชีพ เช่น การรู้จักประมาณในการรับประเคน หรือการใช้สอยจีวร การรับอาหารบิณฑบาตและบริโภคอาหารให้พอประมาณแก่อรรถภาพของตนไม่มากไม่น้อยเกินไป การใช้เสนาสนะที่อยู่อาศัย ให้พอสมควรเหมาะสมกับสมณะสาธูป ยารักษาโรคและบริวารอื่นๆ ที่ภิกษุเข้าไปเกี่ยวข้อง ต้องให้รู้จักความพอดีแก่ตนเอง หากภิกษุไม่รู้จักประมาณในการรับปัจจัย ๔ ไม่พึงเรียนเธอว่าเป็นมัตตัญญูตา แต่เพราะภิกษุรู้จักประมาณในการรับปัจจัย ๔ จึงเรียกเธอว่า เป็นมัตตัญญู^{๕๗}

^{๕๗} ๐.สตุตตก.(ไทย) ๒๓/๖๕/๑๔๓-๑๔๖.

การรู้ประมาณตามหลักมัตตัญญูตา ย่อมส่งผลให้ผู้ประพฤติปฏิบัติมีความสุขความเจริญ พอเหมาะแก่ฐานะของตน โดยรู้จักความพอดีในการทำงานและความพอเพียงในการดำเนินชีวิตได้อย่างเหมาะสม ด้วยเหตุนี้ผู้นำที่ดีตามหลักมัตตัญญูตา ย่อมนำมาซึ่งความพอเหมาะให้การดำเนินกิจการงานต่างๆ จนสามารถนำพาหมู่คณะ ไปสู่ความสุขสงบ ปลอดภัย และความเจริญอย่างแท้จริง

การใช้สอยปัจจัยสี่ของภิกษุตามหลักมัตตัญญูตานี้ ได้มีพระเถระรูปหนึ่งเป็นผู้ที่มีความมกน้อยในปัจจัยสี่ตามมีตามได้ ดังปรากฏใน มหาสุวราชชาดก^{๕๘} เป็นเรื่องที่พระพุทธองค์ตรัสกับภิกษุและท้าวสักกะกับพญานกแขกเต้า ดังมีใจความว่า ภิกษุรูปหนึ่งได้เข้าเฝ้าพระพุทธเจ้า และพระพุทธองค์ทรงตรัสถามว่า

"ดูก่อนภิกษุ เธอไม่ลำบากด้วยบิณฑบาตหรือ? เสนาสนะเป็นที่สบายดีหรือ? ภิกษุรูปนั้นทรงกราบพูลให้ทรงทราบ พระศาสดาครั้งทรงทราบว่าเธอมีเสนาสนะ เป็นที่สบาย จึงตรัสว่าดูก่อนภิกษุ ธรรมดาสมาณะเมื่อมีเสนาสนะเป็นที่สบายแล้ว ก็ควรละความโลภอาหารเสีย ยินดีฉันตามที่ได้มานั้น กระทำสมณธรรมไป โบราณบัณฑิตทั้งหลาย แม้เกิดเป็นสัตว์ดิรัจฉานเคี้ยวผลแห่งในต้นไม้ที่ตนอยู่อาศัย ยังละความโลภอาหาร มีความสันโดษไม่ทำลายมิตรธรรมไปเสียที่อื่น เหตุไรเธอจึงมาคิดว่าบิณฑบาตน้อย ฉันไม่ร่อย และละทิ้งเสนาสนะที่สบายเสีย" แล้วได้ตรัสอดีตนิทานมาสาธกว่า

กาลครั้งหนึ่งนานมาแล้ว ที่ป่าไม้มะเดื่อแห่งหนึ่งอยู่ริมฝั่งแม่น้ำคงคา มีนกแขกเต้าหลายแสนตัว ต่อมาในฤดูแล้งผลมะเดื่อหมดลง นกแขกเต้าทั้งหลายได้พากันบินหนีไปหากิน ณ ที่อื่น ยังคงเหลือแต่พญานกแขกเต้าตัวหนึ่งเท่านั้น เป็นผู้มกน้อยสันโดษไม่หนีไปที่อื่น เมื่อผลมะเดื่อหมดก็กินหน่อ ใบ เปลือก และสะเก็ดของต้นมะเดื่อตามลำดับ โดยไม่คิดจะหนีไปไหนเป็นเหตุให้บัลลังก์ของท้าวสักกะแสดงอาการร้อน เพื่อทดสอบจิตใจของพญานกแขกเต้า ท้าวเธอจึงบันดาลให้ต้นมะเดื่อที่นกแขกเต้าอาศัยอยู่นั้นตายและแห้งลงมีลำต้นแตกเป็นช่องน้อยใหญ่ เวลาลมพัดจะมีเสียงดัง มีผงไม้ไหลออกมาตามช่องที่แตกนั้น นกแขกเต้าก็ไม่หนีไปไหนก็ยังกินผงไม้ไหลออกมาตามช่องที่แตกนั้นแหละเป็นอาหาร จนสุดท้ายต้นไม้นั้นเหลือแต่ตอ พญานกแขกเต้าก็ไม่หนีไปไหน ยังคงจับอยู่ที่ตอต้นไม้นั้น

ท้าวสักกะเมื่อทราบพญานกแขกเต้ามีความมกน้อยสันโดษจริงๆ จึงแปลงร่างเป็นพญาหงส์ มีนางสุชาดาเป็นนางหงส์ติดตามไปด้วย บินไปจับที่ตอมะเดื่อใกล้พญานกแขกเต้านั้น แล้วเจรจาว่า "นกแขกเต้า ผู้มีจะงอยปากสีแดง ท่านควรไปที่อื่นได้แล้ว อย่ามาตายที่ตรงนี้เลย ท่านมาเหยี่ยวอะไรกับต้นไม้นี้ ต้นไม้อันนี้มีถมเถไป"

พญานกแขกเต้าร้องตอบว่า "ท่านพญาหงส์...ใครเป็นเพื่อนในยามทุกข์ยาก ผู้นั้นเป็นสัตบุรุษ ย่อมไม่ทอดทิ้งเพื่อนผู้มีทรัพย์และไร้ทรัพย์ ต้นไม้นี้เป็นทั้งเพื่อนเป็นทั้งญาติของเรา เราเพียงต้องการมีชีวิตอยู่เท่านั้น จึงไม่อาจทิ้งต้นไม้นี้ไปได้ เพราะเหตุเพียงไม่มีผล นี่ไม่ยุติธรรมเลย"

ชาดกเรื่องนี้ชี้ให้เห็นว่า การที่บุคคลมีความพอใจยินดีในสิ่งที่ตนมีและรู้จักกตัญญูรู้คุณค่าของที่อยู่อาศัย ย่อมเป็นที่ชื่นชมสรรเสริญของนักปราชญ์บัณฑิต ดังนั้น การรู้จักความพอเพียงในสิ่งที่เรามี การรู้จักพอดีในสิ่งที่ได้ เช่น รู้จักประมาณที่อยู่อาศัย รู้จักประมาณในการบริโภคอาหาร รู้จักประมาณให้เหมาะสมกับรายรับรายจ่ายของตนเอง ไม่ทะเยอทะยานจนเกินฐานะ ไม่กู้หนี้ยืมสิน หาก

^{๕๘} พุ.ชา. นวก.(ไทย) ๒๗/๔๒๙/๓๐๓-๓๐๕.

ปฏิบัติตามนี้แล้ว ซึ่งเป็นเพียงแนวทางในการดำเนินชีวิตนั้น ย่อมจะได้รับความสุขและนำความเจริญมาสู่สังคมของตนเอง

ความรู้จักประมาณอีกประการหนึ่ง คือ รู้จักประมาณในการรับและการให้ รู้จักประมาณตนว่า ควรรับอะไรจากใครเพียงใด ควรให้อะไรแก่ใครเพียงใด ควรวางตัวอย่างไร ควรปฏิบัติอย่างไร ให้พอเหมาะพอดีให้พอประมาณ และทรงตรัสถึงหลักธรรมที่จะทำให้บุคคลเป็นผู้ที่รู้จักประมาณ นั้นคือ หลักสันโดษ คือ ความยินดีด้วยปัจจัยที่ตนมีตนได้ ไม่แสวงหาในสิ่งที่ไม่สมควร มีความขยัน ไม่เกียจคร้าน ความสันโดษนั้นแบ่งออกเป็น ๓ ลักษณะ คือ^{๕๙}

๑) พอดีกับสิ่งได้มาหรือมีอยู่ (ยถาลาภะ) คือ เอาสิ่งที่ได้มาหรือมีอยู่เป็นเกณฑ์วัดแล้ว ให้พอเหมาะพอดีกับสิ่งที่ได้มาหรือมีอยู่ ให้พอเหมาะพอดีกับความจำเป็นก่อนหลังเพื่อให้เกิดคุณค่าที่แท้จริง

๒) พอดีกับความสามารถ (ยถาลาภะ) คือ เอากำลังความสามารถเป็นเกณฑ์วัดแล้ว ให้พอเหมาะพอดีกับความสามารถนั้น ไม่ทำให้เกินกำลังความรู้ความสามารถ

๓) พอดีกับฐานะ (ยถาลาภะ) คือ เอาฐานะหรือความเหมาะสมสมควรเป็นเกณฑ์แล้วทำให้เหมาะกับฐานะลักษณะ ๓ อย่างนี้ ควรใช้ประกอบซึ่งกันและกัน จึงจะช่วยให้สามารถทำกิจการงานใดๆ ก็ตาม ให้พอเหมาะพอดีอย่างได้ผลเต็มที่

การรู้จักประมาณอีกประการหนึ่ง คือ ทางสายกลาง ซึ่งเป็นหนทางในการทำงานของผู้นำ จะต้องไม่หักโหมและไม่ปล่อยปละละเลยต่อหน้าที่จนเกินไป ดังเช่น พระพุทธเจ้าได้ทรงทดลองปฏิบัติเครื่องครัดโดยทรงอดอาหารจนร่างกายซูบผอมก็ไม่ประสบผลสำเร็จ ต่อเมื่อพระองค์หันมาปฏิบัติทางสายกลาง จึงประสบผลสำเร็จ ดังที่พระองค์ได้ตรัสไว้ใน ัมมจักกัปปวัตตนสูตร มีข้อปฏิบัติที่ไม่ควรดำเนินอยู่ ๒ อย่าง คือ

๑) กามสุขัลลิกานุโยค เป็นข้อปฏิบัติหย่อนยานที่ยึดติดในกามคุณ ความพอใจในอารมณ์ของตน เป็นหลักการกระทำที่ไม่เกิดประโยชน์ ไม่เป็นไปเพื่อการบรรลุธรรม

๒) อัตตakilมัตถานุโยค เป็นข้อปฏิบัติที่ตึงเกินไป การทรมานตนให้ได้รับความทุกข์เวทนาด้วยประการต่างๆ ดังนั้น พระองค์จึงตรัสถึงทางปฏิบัติสายใหม่ขึ้นมา นั่นคือ มัชฌิมาปฏิปทา ได้แก่ มรรค ๘ หรือ ศีล สมาธิ ปัญญา อันเป็นทางแห่งความพอประมาณนั่นเอง

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ผู้นำที่ดีตามหลักมัตตัญญูตามนั้น จะต้องเป็นผู้นำที่ประกอบด้วยหลักธรรมแห่งมัชฌิมาปฏิปทา และหลักสันโดษ ผู้นำควรนำหลักทั้งสองนี้มาปฏิบัติอยู่เป็นประจำในการดำรงชีวิต เพื่อฝึกความเป็นผู้รู้จักความพอเพียง รู้จักยินดีในสิ่งที่ตนมี และรู้ความพอเหมาะพอดีในการดำเนินกิจการทุกอย่าง ดังนั้นผู้นำที่ดีต้องรู้จักประมาณ ประพฤติปฏิบัติและวางตนให้เหมาะสมแก่หน้าที่และการดำเนินชีวิตประจำวันด้วย ผู้นำนั้นจึงจะสามารถบริหารกิจการทุกอย่างด้วยความเข้าใจ เกิดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ จนส่งผลให้หมู่คณะ และองค์กรไปสู่ความเจริญก้าวหน้า ความสงบสุข

^{๕๙} พระสามารถ อานนโท, ภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม, วิทยานิพนธ์ศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๔๘). หน้า ๖๗.

๕) กาลัญญตา คือ รู้จักเวลา

กาลัญญตา คือ รู้จักเวลา รู้เวลาในประกอบกิจการงานต่างๆ หรือทำงานให้ทันกับเวลา เหมาะกับเวลาหรือโอกาส ลำดับความสำคัญของงาน และรู้คุณค่าของเวลา ผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้นจะต้องเป็นผู้รู้จักการบริหารจัดการเวลาให้เหมาะสม

ในทางพระพุทธศาสนา กล่าวถึง กาลัญญตา ไว้ว่า การรู้จักแนวปฏิบัติอันเหมาะสมกับกาลเทศะ ดังปรากฏในธัมมัญญสูตร^{๖๐} ว่า ภิกษุในธรรมวินัยนี้เป็นผู้ประกอบไปด้วยความรู้ว่า เวลานั้นเป็นเวลาควรศึกษา ควรถาม เวลานั้นควรเป็นเวลาทำความเพียร ควรหลีกเลี่ยงจากหมู่คือ รู้จักการปฏิบัติให้สอดคล้องกับกาลเทศะ ให้เหมาะสมกับสมณะ รู้คุณค่าของเวลา เมื่อภิกษุมีความรู้ความเข้าใจในการใช้เวลา ย่อมจะเป็นผู้มีสมาธิในพระพุทธศาสนา เพราะทำให้ถูกกับกาลเวลา

การรู้จักเวลา รู้จักคุณค่าแห่งเวลา รู้จักการบริหารจัดการเวลาอย่างถูกต้องตามหลักกาลัญญตา ถือเป็นคุณสมบัติที่สำคัญยิ่งอีกประการหนึ่งของการเป็นผู้นำที่ดีในการที่จะวางแผนงานในการดำเนินกิจการต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม การใดก็ตามที่กระทำไม่ว่าจะดีหรือไม่ดีย่อมล่วงผ่านพ้นไปซึ่งไม่สามารถย้อนเวลากลับไปแก้ไขได้ การลำดับความสำคัญของงานก็ทำให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จได้ตรงเวลา ทำให้การดำเนินงานนั้นๆ ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ได้ การดำเนินกิจการต่างๆ เมื่อทำให้ถูกต้องเหมาะสมกับกาลเวลาแล้ว ย่อมได้รับประโยชน์แก่ตนเองและผู้อื่น แต่หากว่าการทำอะไรไม่ถูกจังหวะหรือโอกาส ก็ย่อมส่งผลเสียให้แก่ทั้งตนเองและผู้อื่นด้วย ในเรื่องนี้พระพุทธเจ้าได้ตรัสกับภิกษุที่ละเลยกิจวัตร ปฏิบัติตนไม่เหมาะสมกับสมณะ ดังปรากฏในอภการวิชาดก^{๖๑} ซึ่งมีเนื้อความว่า

ภิกษุชาวพระนครสาวัตถีรูปหนึ่ง บรรพชาในพระศาสนาแล้วไม่เรียนวัตรหรือสิกขาเธอไม่รู้ว่าเวลานี้ควรทำวัตร ควรปรนนิบัติ ควรเล่าเรียน เวลานี้ควรท่อง ส่งเสียงดัง ในขณะที่คนตื่นขึ้น ทุกๆ ยาม ภิกษุทั้งหลายไม่เป็นอันได้หลับได้นอน ต่างพากันกล่าวโทษของเธอในธรรมสภา พระพุทธองค์ทรงทราบแล้วตรัสว่า ดูก่อนภิกษุทั้งหลาย ไม่ใช่แต่ในบัดนี้เท่านั้นที่ภิกษุส่งเสียงไม่เป็นเวลา แม้ในกาลก่อน ภิกษุรูปนี้ได้เกิดเป็นไก่ ก็ส่งเสียงไม่เป็นเวลาเหมือนกับการที่เขาไม่รู้จักกาลเวลาชั้น จึงเป็นเหตุให้ถูกบิณฑกจนถึงสิ้นชีวิต

ในอดีตกาลพระเจ้าพรหมทัตเสวยราชสมบัติอยู่ในพระนครพาราณสี และเมื่อพระโพธิสัตว์บังเกิดในสกุลอุทิจจพราหมณ์และเจริญวัยแล้วสำเร็จการศึกษาในศิลปวิทยาทุกอย่างเป็นอาจารย์ทิศาปาโมกข์ บอกศิลปะแก่มาณพประมาณ ๕๐๐ มีไก่ขันยามอยู่ตัวหนึ่ง ซึ่งทำให้พวกเขาพากันลุ่มหลงเสียงขันของมัน ศึกษาศิลปะอยู่และไก่ได้ตายเสียจากพวกเขาจึงเที่ยวแสวงหาไก่อื่น มาณพผู้หนึ่ง หักพินอยู่ในป่าช้าเห็นไก่ตัวหนึ่งก็จับมาใส่กรงเลี้ยงไว้ ไก่ตัวนั้นไม่รู้ว่าควรจะขันในเวลาไหน เพราะมันเติบโตในป่าช้า บางคราวก็ขันตึกเกินไปไม่อาจศึกษาได้ มาณพกล่าวกันว่า เตี้ยมันขันตึกไปเตี้ยมันขันหายไป อาศัยไก่ตัวนี้ พวกเราเรียนศิลปวิทยาไม่สำเร็จ จึงช่วยกันบิณฑกถึงสิ้นชีวิต แล้วบอกอาจารย์ว่า ไก่ที่ขันไม่เป็นเวลาพวกผมฆ่ามันเสียแล้ว อาจารย์กล่าวว่า มันถึงความตาย เพราะ

^{๖๐} อก.สุตตค.(ไทย) ๒๓/๖๕/๑๔๔-๑๔๕.

^{๖๑} ขุ.ชา.เอกก.(ไทย) ๒๗/๑๑๙/๔๙.

เจริญเติบโตโดยมิได้รับการสั่งสอนเลย ไก่ตัวนี้ไม่เติบโตอยู่กับพ่อแม่ ไม่ได้อยู่ในสำนักของอาจารย์ ย่อมไม่รู้จักกาลที่ควรขึ้นและไม่ควรขึ้น ดังนี้

ชาดกนี้ได้ชี้ให้เห็นอย่างชัดเจนว่า การรู้จักเวลาอันเหมาะสมในการทำกิจการใดๆ เป็นสิ่งสำคัญยิ่ง หากว่าบุคคลใดไม่รู้จักรูปประกอบกิจการใดๆ ไม่ถูกจังหวะหรือโอกาสแล้ว ย่อมก่อให้เกิดความเสียหายหรือหายนะแก่ตนเอง ดังเช่นที่ไก่ในชาดกไม่รู้เวลาในการขึ้นที่เหมาะสม จึงทำให้ต้องถูกฆ่าตายในที่สุด ดังนั้นการเป็นผู้นำที่ดีควรจะต้องรู้จักเวลาที่เหมาะสม ทั้งจังหวะเวลาการบริหารจัดการเวลาในการกระทำกิจการงานได้อย่างถูกต้อง มิฉะนั้นแล้ว ย่อมนำมาซึ่งความเสียหายแก่ตนเองและผู้อื่นได้

จากตัวอย่างที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ผู้นำที่ดีตามหลักกาลัญญุตานี้จะต้องเป็นผู้นำที่บริหารจัดการเรื่องของเวลาได้อย่างเหมาะสม ตรงเวลา ตรงจังหวะและโอกาสที่มี รวมถึงเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้อื่น จนส่งผลให้การทำกิจการได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ ผู้นำนั้นก็ย่อมจะสามารถนำพาหมู่คณะ และองค์กรไปสู่ความเจริญและความสุข

๖) ปริสัญญูตา คือ รู้ชุมชน

ปริสัญญูตา คือ รู้ชุมชน รู้สังคม ตั้งแต่ในขอบเขตที่กว้างขวางจากสังคมโลก สังคมประเทศชาติ ว่าอยู่ในสถานการณ์อย่างไร มีปัญหาอย่างไร จะได้สามารถเข้าใจความต้องการของสังคมนั้นได้ถูกต้อง^{๖๒} หรือแก้ไขปัญหามาได้ตรงจุด นอกจากนี้ยังต้องรู้เข้าใจในระเบียบกฎเกณฑ์ วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณีของสังคมนั้นๆ เพื่อให้รู้จักวางตัวได้อย่างเหมาะสม สามารถเข้าใจถึงสถานการณ์ต่างๆ ของสังคมนั้นๆ ได้อย่างถูกต้อง จะได้นำความสงบสุข ความเจริญก้าวหน้ามาสู่หมู่คณะ และสังคมได้

ในทางพระพุทธศาสนาได้กล่าว ปริสัญญูตา หมายถึง การรู้จักบริษัท และแนวปฏิบัติของบริษัท ดังปรากฏในธัมมัญญสูตร^{๖๓} ว่า

ภิกษุเป็นผู้รู้จักบริษัท คือ ภิกษุในธรรมวินัยนี้ รู้จักบริษัท หรือรู้จักชุมชนเหล่านี้เป็นกษัตริย์ เป็นพราหมณ์ เป็นคหบดี ชนเหล่านี้เป็นสมณะในชุมชนนั้น ควรเข้าไปหาอย่างนี้ ควรยืนอย่างนี้ ควรนั่งอย่างนี้ ควรกล่าวอย่างนี้ ควรสงบอย่างนี้ หากภิกษุไม่รู้จักว่าชุมชนเหล่านั้นและวางตนไม่เหมาะสมกับสังคมหรือชุมชนนั้นแล้ว ไม่ควรเรียกเธอว่าเป็นปริสัญญูตา แต่เพราะภิกษุรู้ว่า นี่เป็นกษัตริย์ เป็นพราหมณ์ เป็นคหบดี เป็นสมณะ ในบริษัทนั้น ควรเข้าไปหาอย่างนี้ ควรทนควรนั่งอย่างนี้ ควรกล่าวควรสงบอย่างนี้ จึงเรียกเธอว่า เป็นปริสัญญูตา

แสดงให้เห็นว่า การรู้จักว่าชุมชนใดๆ เป็นสังคมประเทศไหน ย่อมทำให้บุคคลนั้นสามารถวางตนได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมในสังคมนั้นๆ อีกทั้งยังเป็นที่ยอมรับนับถือจากบุคคลในสังคมนั้นๆ ด้วย ซึ่งการอยู่ร่วมกันในสังคมทุกสิ่งย่อมเกี่ยวพันทั้งทางตรงและทางอ้อม หากอยู่อย่างไร้ชุมชนไร้สังคม ย่อมทำให้องค์กรไม่สามารถพัฒนาและอยู่รอดต่อการเปลี่ยนแปลงได้ ดังนั้นผู้นำที่รู้จักชุมชนเป็นอย่างดีย่อมสามารถวางตนได้อย่างเหมาะสมในสังคมนั้น อีกทั้งยังสามารถบริหารจัดการกิจการต่างๆ ของสังคมนั้นให้ถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบแบบแผน ประเพณี และวัฒนธรรมของสังคม จน

^{๖๒} พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), *ภาวะผู้นำ*, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภา, ๒๕๔๕), หน้า ๒๗.

^{๖๓} อัง.สตุตถก. (ไทย) ๒๓/๖๕/๑๔๕.

ทำให้เป็นที่เคารพนับถือ ยกย่องของหมู่คณะ ตลอดจนสามารถนำมาซึ่งความสงบสุข ความเจริญก้าวหน้ามาสู่สังคมนั้นๆ ด้วย

ผู้นำจะรู้จักชุมชนได้ดีอีกประการหนึ่งนั้น ผู้นำจะต้องเข้าใจในบทบาทและหน้าที่บุคคลในสังคมซึ่งจะปฏิบัติต่อกันได้อย่างถูกต้อง ในข้อนี้พระพุทธเจ้าได้ตรัสกับสิงคาลบุตร ในเรื่องทิศทั้ง ๖ ซึ่งมีสาระสำคัญต่อผู้นำในการบริหารชุมชนที่ควรรู้^{๖๔} ดังต่อไปนี้

๑) ทิศเบื้องหน้า ได้แก่ บิดามารดา จะต้องดูแลบุตรธิดาของตน มิให้ทำชั่ว แนะนำให้เป็นคนดี ให้การศึกษา เป็นต้น เมื่อบุตรธิดาได้รับการดูแลเช่นนั้นแล้ว ควรปฏิบัติตนต่อท่านในทางที่ดี เช่น เลี้ยงดูท่านในคราวที่จำเป็น ดำเนินกิจการ รักษาวงศ์สกุลของท่านให้เสื่อมเสีย

๒) ทิศเบื้องขวา ได้แก่ ครู อาจารย์ จะต้องแนะนำศิษย์ด้วยดี ไม่ปิดบังอำพราง ยกย่องในหมู่คณะ เป็นที่พึ่งของศิษย์ได้ เป็นต้น เมื่อศิษย์ได้รับการอนุเคราะห์จากครูอาจารย์แล้วถึงตอบแทนท่านด้วยการรับใช้ท่าน เชื่อฟังท่าน เคารพท่าน และตั้งใจศึกษา

๓) ทิศเบื้องหลัง ได้แก่ ภรรยาและสามี จะต้องปฏิบัติต่อกันดังนี้ ภรรยาจะต้องจัดงานบ้านด้วยดี สงเคราะห์ญาติของสามี ซื่อสัตย์ต่อสามี รักษาทรัพย์ที่สามีด้วยดี เป็นต้น และสามีควรปฏิบัติคือภรรยาด้วยการยกย่อง ไม่ดูหมิ่น ไม่นอกใจ ให้เครื่องแต่งตัวแก่ภรรยา

๔) ทิศเบื้องซ้าย ได้แก่ มิตรหรือเพื่อนที่จะปฏิบัติต่อกันดังนี้ เช่น ด้วยการกล่าวถ้อยคำไพเราะ วางตนเสมอต้นเสมอปลายต่อเพื่อน เป็นที่พึ่งของกันและกันได้ ไม่ทิ้งเพื่อนในยามวิบัติ และนับถือวงศ์ตระกูลของเพื่อน

๕) ทิศเบื้องล่าง ได้แก่ คนงาน คนรับใช้ หรือผู้ใต้บังคับบัญชา จะต้องปฏิบัติต่อนายจ้างหรือเจ้านาย คือ ลูกทำงานก่อนนายเลิกที่หลังนาย ถือเอาเฉพาะของที่นายให้ ทำงานให้ดียิ่งขึ้น ยกย่องนาย เป็นต้น

๖) ทิศเบื้องบน ได้แก่ สมณะ นักบวช ผู้ทรงคุณธรรมอันสูง ควรอนุเคราะห์แก่คฤหัสถ์ เช่น ห้ามไม่ให้ทำชั่ว ให้ตั้งอยู่ในความดี อนุเคราะห์ด้วยน้ำใจอันงาม อธิบายข้อความให้แจ่มชัดและบอกทางสวรรค์ให้คฤหัสถ์ เมื่อได้รับการอนุเคราะห์ควรตอบแทนด้วยการจะพูด จะทำ จะคิด ต้องประกอบด้วยความเมตตา การต้อนรับด้วยดี และการให้ทานด้วยปัจจัยสี่

ผู้นำที่สามารถเข้าใจและปฏิบัติตามหลักทิศทั้ง ๖ ได้อย่างถูกต้อง ย่อมแสดงให้เห็นว่าผู้นำนั้นเป็นบุคคลที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลต่างๆ ในสังคมนั้นๆ ได้อย่างถูกต้อง จนสามารถทำให้เกิดการยอมรับจากคนในสังคม ส่งผลให้เกิดความร่วมมือ จะประกอบการใดก็ประสบความสำเร็จ และยังส่งผลให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะอีกด้วย

จากตัวอย่างที่กล่าวมา สรุปได้ว่า ผู้นำที่ดีตามหลักปรัญญา จะต้องรู้ชุมชน รู้สังคมอย่างถูกต้อง ทั้งด้านกฎเกณฑ์ ระเบียบแบบแผน ขนบธรรมเนียมประเพณี วัฒนธรรม เป็นต้น เพื่อผู้นำนั้นจะสามารถวางตนได้อย่างเหมาะสม ปฏิบัติงานตามแบบแผนอย่างถูกต้อง และสอดคล้องตามสังคมนั้นๆ จนสามารถดำเนินงานตอบโจทย์ความต้องการของสังคมได้และยังทำให้สามารถแก้ไข ปัญหาต่างๆ ให้ถูกต้องตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปอย่างทันโลกทันเหตุการณ์ ดังนั้นผู้นำตามหลักปรัญญา ต้องเข้าใจสังคม มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และที่สำคัญต้องสามารถทำกิจการงานต่างๆ ร่วมกับ

^{๖๔}ที.ปา.(ไทย) ๑๑/๒๔๒-๒๔๔/๑๙๙-๒๐๐.

คนในสังคมที่เกี่ยวข้องได้ เพื่อให้การดำเนินงานทุกอย่างเป็นไปด้วยความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน จนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

๓) บุคคลโปรปรียญตา คือ รู้จักบุคคล

บุคคลโปรปรียญตา คือ การรู้จักบุคคล รู้ภูมิปัญญา รู้ภูมิธรรม และรู้ประเภทของบุคคลที่จะต้องเกี่ยวข้องด้วย เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติตนหรือวางตัวให้เหมาะสมตามฐานะทั้งของเราและของผู้อื่นด้วย ดังนั้นผู้นำที่ดีย่อมต้องรู้จักบุคคล รู้ภูมิปัญญา รู้ภูมิธรรม และรู้ประเภทของบุคคลที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สามารถเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงาน เลือกคนในการทำงานร่วมกัน จึงจะทำให้การบริหารงานทุกๆ ด้าน เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน เกิดประโยชน์แก่ผู้ปฏิบัติงานทุกคน ตลอดจนสามารถสร้างความสามัคคีและความเจริญก้าวหน้าให้แก่หมู่คณะและองค์กร

ในทางพระพุทธศาสนาได้กล่าวถึง บุคคลโปรปรียญตา คือ การรู้จักบุคคล รู้ลักษณะ และรู้ความต้องการของบุคคล ดังปรากฏในธัมมัญญสูตร^{๖๕} ว่า ภิกษุผู้ที่มีความรู้เรื่องบุคคลของ

ภิกษุในธรรมวินัยนี้ รู้จักบุคคล ๒ จำพวก ได้แก่

๑) รู้ลักษณะบุคคลผู้ที่เป็นบัณฑิต รู้บุคคลที่มีความต้องการจะพบ บุคคลผู้เป็นพระอริยะหรือผู้ที่เป็นบัณฑิต เป็นคนดีมีศีลธรรม สนใจในคำสั่งสอน แล้วนำมากระทำตามคำสอนนั้น เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ตนเองหรือผู้อื่น

๒) รู้จักลักษณะของบุคคลที่ไม่ใช่บัณฑิต ไม่ต้องการเห็นบุคคลที่เป็นบัณฑิตหรือพระอริยะและไม่ต้องการจะฟังธรรมคำแนะนำสั่งสอนจากท่านผู้รู้

จากที่กล่าวมาแล้ว แสดงให้เห็นว่าการรู้จักบุคคล การเลือกคบคนที่เป็นกัลยาณมิตร ย่อมนำพาความดีความเจริญมาสู่ตน โดยบัณฑิตจะนำชี้แนะแนวทางสู่ความเจริญ และปฏิบัติตนที่เป็นแบบอย่างที่ดี แต่หากคบคนพาลย่อมพาไปสู่ความหายนะทั้งแก่ตนเองและผู้อื่นด้วย ดังนั้นผู้นำที่ดีควรเลือกคบบุคคลและปฏิบัติตามแบบอย่างที่ดี เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาตนเอง และนำความเจริญมาสู่ตนเองและหมู่คณะ

ผู้นำนั้นจะต้องรู้จักบุคคล ประเภทของบุคคลที่จะต้องเกี่ยวข้องด้วยโดยเฉพาะผู้ร่วมงาน ผู้ร่วมปฏิบัติงานและดำเนินการไปด้วยกัน เพื่อให้สามารถปฏิบัติต่อเขาอย่างถูกต้องเหมาะสมและได้ผล ตลอดจนสามารถเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงาน^{๖๖} ทำให้การบริหารงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุดและมีความก้าวหน้าทั้งแก่ผู้ปฏิบัติงาน หมู่คณะและองค์กรตามเป้าหมายที่ได้วางไว้

สรุปได้ว่า ผู้นำต้องรู้และเข้าใจในตัวบุคคล รู้จักเลือกคบหาแต่บุคคลที่เป็นกัลยาณมิตร เลือกคบคนที่สามารถพัฒนาตนเองให้ได้ดี รวมถึงมีใจช่วยเหลือเกื้อกูลกัน คอยแนะนำเพื่อแก้ไขข้อบกพร่อง ทั้งนี้เพื่อให้ผู้นำนั้นสามารถบริหารจัดการงานได้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น เกิดความเข้าใจและความร่วมมือของคนในองค์กร จนนำพาให้หมู่คณะและองค์กรไปสู่ความสุข ความเจริญต่อไป ผู้นำแบบนี้จึงถือได้ว่าเป็นผู้นำที่ดีตามหลักบุคคลโปรปรียญตา

ความสำคัญของหลักสัปปุริสธรรม ในการนิยามความหมายของสัปปุริสธรรม ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้แสดงทัศนะต่างๆ ไว้ดังนี้

^{๖๕} อัง.สุตตก.(ไทย) ๒๓/๖๕/๑๔๕-๑๔๖.

^{๖๖} พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), *ภาวะผู้นำ*, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภา, ๒๕๔๕), หน้า ๑๙

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต)^{๒๗} กล่าวว่าสัปปริสธรรม ๗ เป็นคุณธรรมที่สำคัญสำหรับสัปปริสชน หรือคนดีและเป็นคุณธรรมสำคัญของผู้นำที่สมบูรณ์แบบด้วย คุณธรรมทั้ง ๗ ประการย่อมนำบุคคลนั้นไปสู่ความมีคุณค่าอย่างแท้จริง เรียกได้ว่าเป็นคนสมบูรณ์แบบ

บรรจง หมายมั่น^{๒๘} กล่าวว่าหลักสัปปริสธรรมและสันโดษ เป็นหลักธรรมที่จำเป็น และความเกี่ยวข้องกับบุคคลในการพัฒนาบุคลิกภาพธรรมาธิปไตยของแต่ละคน เพื่อให้บุคคลสามารถพัฒนาจิตใจของตนให้เป็นคนดีและอยู่ในสังคมอย่างเป็นสุข

พระสามารถ อานนโท^{๒๙} กล่าวว่าผู้นำโดยทั่วไปและผู้นำตามหลักสัปปริสธรรมเป็นผู้นำที่มีลักษณะเป็นศูนย์รวมหลักการ มีจุดมุ่งหมายในการทำงาน มีการประเมินตน มีการรู้จักประมาณความพอดีในทุกกรณี รู้จักเวลาที่เหมาะในการดำเนินกิจการ รู้ระเบียบโครงสร้างของสังคม ตลอดจนรู้จักประเภทบุคคลที่ควรคบหา ทำให้สามารถเป็นผู้นำที่เหมาะสมกับหน้าที่ และนำความสงบมาสู่สังคมได้

พระมหาสมควร ศรีสงคราม^{๓๐} กล่าวว่า สัปปริสธรรมมีความสำคัญต่อการบริหารสถานศึกษา ผู้บริหารที่มีคุณภาพเป็นผู้รู้จักเหตุ วิเคราะห์ผลที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ได้ทันที่ว่าเมื่อทำเหตุเช่นนี้แล้วผลลัพธ์จะเป็นเช่นใด เป็นผู้รู้จักตน รู้กำลังความสามารถของตนเอง สมรรถนะเครื่องมือเครื่องจักร เป็นผู้รู้จักประมาณ ในการแสวงหาเครื่องเลี้ยงชีวิต ในทางที่ชอบ เป็นผู้รู้จักกาลเวลา เวลาใดควรทำอะไรในการประกอบกิจนั้นๆตลอดระยะเวลาที่ใช้ในการทำงาน เป็นผู้รู้จักประชุมชน และกิจที่จะต้องประพัตต่อชุมชนนั้นๆ แล้วปรับปรุงตนเองให้เหมาะสมกับกลุ่มชนนั้น ในเชิงคุณภาพเน้นในเรื่องการปรับปรุงคุณภาพ ผู้รู้จักเลือกคบคน เข้าใจความแตกต่างแห่งบุคคล เลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงาน

พระถนัด วฑฒโน (บุตรสวัสดิ์)^{๓๑} กล่าวว่าผู้นำที่ดีตามหลักสัปปริสธรรม ๗ ในพระพุทธศาสนา จะต้องยึดหลักธรรมเป็นคุณธรรมสำคัญสำหรับการปฏิบัติหน้าที่ของตนเพื่อให้สามารถดำเนินกิจการทุกอย่างให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

สรุปความได้ว่า ความสำคัญของหลักสัปปริสธรรม เป็นคุณธรรมสำหรับคนดี และในขณะเดียวกันก็เป็นคุณธรรมที่สำคัญของการเป็นผู้นำที่ต้องยึดเป็นแนวปฏิบัติเพื่อส่งเสริมบุคลิกภาพ

^{๒๗} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), **ธรรมบุญชีวิต**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา, สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, ๒๕๔๗), หน้า ๑๔.

^{๒๘} บรรจง หมายมั่น, การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสัปปริสธรรมกับสันโดษ เพื่อเป็นแนวทางในการค้นหาบุคลิกภาพธรรมาธิปไตย, **วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตมหาวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร, ๒๕๑๘).

^{๒๙} พระสามารถ อานนโท, ภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม, **วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๔๘).

^{๓๐} พระมหาสมควร ศรีสงคราม, การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสัปปริสธรรมและพละธรรมกับการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร, **วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต** (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๕๐).

^{๓๑} พระถนัด วฑฒโน (บุตรสวัสดิ์), การวิเคราะห์คุณสมบัติของผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม ๗, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑).

ความน่าเชื่อถือ และเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้ร่วมงาน ตลอดจนสามารถพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า หลักธรรมคำสอนในพระพุทธศาสนาเน้นส่งเสริมให้ผู้นำเป็นคนดี มีจริยธรรม มีคุณธรรม มีปัญญา เพื่อให้เกิดความสงบสุขในการอยู่ร่วมกัน การพัฒนาหมู่คณะ สังคม และประเทศชาติ สามารถแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้น เกิดศักยภาพที่มั่นคง และประสิทธิภาพขององค์กร และการเป็นผู้นำอย่างยั่งยืน

๒.๒.๔ การบริหารงานบุคคลตามหลักสัปปริสธรรม ๗ ของผู้บริหารสถานศึกษา

การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารนั้นก็จัดว่าสำคัญมากเหมือนกัน เนื่องจากในกระบวนการทำงาน หากงานใดขาดบุคคลที่มีประสิทธิภาพหรือเหมาะสมกับงานแล้วนั้น ย่อมทำให้การดำเนินการเพื่อบรรลุตามเป้าหมายย่อมเป็นไปได้ยาก ผู้บริหารจึงมีหน้าที่ในการจัดระบบการทำงานในองค์กร การส่งเสริม และอำนวยความสะดวก เพื่อให้บุคคลในองค์กรได้ทำงานและใช้ความสามารถอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาคอยชี้แนะแนวทางในการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ทำให้บุคลากรทราบบทบาทและหน้าที่ของตน สามารถพัฒนาตนเองได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และสามารถพัฒนาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การดำเนินกิจกรรมใดให้สำเร็จตามเป้าหมายนั้นต้องอาศัยการบริหารจัดการที่ดี เป็นระบบ และนำมาใช้ในสถานการณ์จริงได้ ซึ่งผู้ที่จะสามารถขับเคลื่อนกิจกรรมเหล่านั้นให้ผ่านไปได้ด้วยดีจะต้องเป็นผู้มีความรับผิดชอบสูงมาก แสดงภาวะของผู้นำได้ชัดเจน ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการจัดการศึกษาและบริหารงานในโรงเรียน รวมทั้งการบริหารบุคคลโดยผู้บริหารจำเป็นสร้างความผูกพัน ความกระตือรือร้น ให้บุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถทำงานร่วมกันจนบรรลุผลตามเป้าหมาย นอกจากนี้การบริหารงานของผู้บริหารนั้นไม่ได้หยุดนิ่งอยู่กับที่ แต่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาทำให้ตัวผู้บริหารเองต้องมีความพร้อมทั้งด้านความรู้ ความสามารถ รวมถึงลักษณะการเป็นผู้นำและจำเป็นต้องเป็นผู้นำที่มีคุณธรรมและจริยธรรม เนื่องจากคุณธรรมและจริยธรรมเหล่านี้จะเป็นภูมิคุ้มกันให้ตัวผู้บริหารสามารถดำเนินชีวิตได้ถูกต้องตามครรลองครองธรรม และส่งผลอย่างยิ่งในระบบการบริหารการศึกษาให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุดทั้งต่อตัวผู้บริหาร บุคลากรทางการศึกษาและตัวผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำตนเองให้เป็นแบบอย่างที่ดี จึงได้มีการพัฒนาเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารเพื่อที่จะนำผู้บริหารไปสู่การเป็นผู้บริหารมืออาชีพ โดยกำหนดว่าผู้บริหารมีหน้าที่แนะนำ ตักเตือน หรือการกำหนดกับดูแลบุคลากรในองค์กร การที่จะปฏิบัติหน้าที่ ดังกล่าวให้ได้ผลดี ผู้บริหารต้องประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ผู้บริหารจะต้องมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้เหมาะสม

คุณธรรมและจริยธรรม จึงถือเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินบทบาทหน้าที่ของการเป็นผู้บริหาร หากผู้บริหารขาดซึ่งคุณธรรมและจริยธรรม ย่อมจะทำให้ผู้บริหารนั้นขาดความชอบในการทำหน้าที่ในองค์กรนั้นย่อมส่งผลกระทบต่อหลักบริหารงานและภาพลักษณ์ขององค์กรให้เสื่อมลง และย่อมนำมาซึ่งความล่มสลายขององค์กรในอนาคตเช่นกัน ทั้งนี้เนื่องจากคุณธรรมและจริยธรรมถือเป็นคุณสมบัติที่สำคัญของบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร เป็นแบบแผนในการปฏิบัติตนของผู้บริหาร เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดี จนส่งผลให้ผู้บริหารสามารถได้รับการยอมรับ มีความน่าเชื่อถือ ตลอดจนความนับถือจากบุคคลต่าง ๆ ทั้งในองค์กรและสังคมทั่วไป

หลักธรรมที่ใช้ในการบริหารนั้นสามารถเลือกและประยุกต์ใช้ได้หลายหลักธรรม ซึ่งการนำมาใช้นั้น ให้พิจารณาตามความเหมาะสม ในงานวิจัยครั้งนี้ได้นำหลักสัปปุริสธรรมเป็นแนวทางในการบริหารงานบุคคล ซึ่งนำมาประยุกต์กับกระบวนการในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ได้แก่ การสรรหาบุคคล พัฒนาและธำรงรักษา การควบคุม ดูแล และการประเมินผลการทำงาน โดยสัปปุริสธรรมเป็นธรรมของสัตบุรุษ คุณสมบัติของคนดี ผู้บริหารสถานศึกษาควรยึดหลักสัปปุริสธรรม ๗ เพื่อใช้ในการครองตน ครองคน และครองงานต่อไป และส่งเสริมให้การบริหารจัดการเกิดประสิทธิภาพ หลักธรรมสัปปุริสธรรมมีองค์ประกอบทั้ง ๗ ด้าน เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านได้แนวคิดในการประยุกต์ใช้ในงานบริหารงานบุคคล ดังนี้

๑) อัมมัญญตา เป็นหลักธรรมสำคัญที่ผู้บริหารควรมี เพื่อใช้ในกระบวนการวางแผนการทำงาน รู้หลักการและแบบแผน ประกอบการพิจารณาในการทำงาน มีความรอบคอบไม่ตั้งตนไว้บนความประมาท และควรอยู่ในหลักของเหตุที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจนตามหลักอัมมัญญตา ซึ่งหลักธรรมนี้นำมาใช้ได้ตั้งแต่กระบวนการการสรรหาบุคคล พัฒนาและธำรงรักษา การควบคุม ดูแล และการประเมินผลการทำงาน การรู้จักเหตุช่วยในการวางแผนการดำเนินงานได้อย่างเป็นขั้นตอน รู้แนวทางในการปฏิบัติงานได้ถูกต้อง มีระบบระเบียบที่ทุกคนให้การยอมรับ ดังนั้นผู้บริหารที่ดีจะต้องฟังมีและนำไปสู่การปฏิบัติ จึงจะสามารถนำพาหมู่คณะ และองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ความสุข และความเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้นไป

๒) อัตถัญญตา เป็นหลักธรรมที่ผู้บริหารควรคำนึงถึง และควรกำหนดไว้ เพื่อใช้ประกอบในการวางแผน คาดการณ์ถึงผลที่จะเกิดขึ้นหรือได้รับ และขับเคลื่อนงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายนั้นจนสำเร็จลุล่วง ผู้บริหารจำเป็นต้องนำหลักธรรมนี้มาใช้เพื่อจะได้กำหนดเป้าหมายได้ถูกต้องและดำเนินงานได้ตรงตามที่กำหนดไว้ ดังนั้นผู้นำที่ดีจึงต้องเป็นผู้รู้จุดหมาย รู้เป้าหมาย รู้จักผลที่จะเกิดขึ้นอย่างชัดเจน แล้วมุ่งสู่จุดหมาย เป้าหมายนั้นตามหลักอัตถัญญตา ผู้นำนั้นก็จะเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มองทุกอย่างทะลุปรุโปร่ง สามารถนำพาหมู่คณะหรือมวลชน และองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

๓) อัตตัญญตา เป็นหลักธรรมที่ผู้บริหารควรระลึกตัวอยู่เสมอ เพื่อความไม่ประมาท รู้จักตัวตนทั้งในด้านสติปัญญา กำลัง ชีตความสามารถ และด้านอื่น ๆ ได้เป็นอย่างดี เพื่อนำสิ่งที่เพิ่มพูนและพัฒนาตน ส่วนสิ่งที่ตนไม่มีก็เป็นแนวทางในการพัฒนาและการยอมรับตนเองได้เป็นอย่างดี รวมถึงพฤติกรรมของผู้บริหาร บุคลิกภาพ มารยาททางสังคม และความน่าเชื่อถือของตัวผู้บริหารเอง สิ่งเหล่านี้จะส่งผลให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นในขีดความสามารถของผู้บริหารเอง ดังนั้นผู้นำที่ดีจะต้องเป็นผู้รู้ตนอยู่เสมอ เป็นผู้มีความดี อารยวุฒิ ๕ คือ ศรัทธา ศีล สุตะ จาคะ และปัญญา ตามหลักอัตตัญญตา ผู้นำนั้นก็จะเป็นผู้นำที่ดี มีการพัฒนาตนเองทั้งด้านความสามารถในการบริหารงานอย่างถูกต้อง และคุณภาพด้านจิตใจ ที่ประกอบด้วยคุณธรรมและจริยธรรมอันดีงามจนเป็นที่ยอมรับนับถือ ยกย่องจากบุคคลทั้งหลายและด้วยคุณสมบัติทั้ง ๒ ประการนี้ย่อมทำให้ผู้นำนั้นสามารถนำพาหมู่คณะ องค์กร และสังคมไปสู่ความสงบสุข และเจริญก้าวหน้าต่อไป

๔) มัตตัญญตา เป็นหลักธรรมที่ผู้บริหารควรนำมาปฏิบัติอยู่เป็นนิจ เพื่อฝึกความเป็นผู้รู้จักความพอเพียง ซึ่งหลักธรรมนี้ทำให้ผู้ปฏิบัติรู้จักยั้งยั้งในสิ่งที่ตนมี ไม่ทำอะไรเกินตัวจนทำให้ตนเองและผู้อื่นเกิดความเดือดร้อน ดังนั้นผู้นำที่ดีตามหลักมัตตัญญตานี้ จะต้องเป็นผู้นำที่ประกอบด้วย

หลักธรรมแห่งมัชฌิมาปฏิปทา คือ ดำเนินตามทางสายกลางอันประกอบไปด้วย องค์มรรค ๘ คือ ศีล สมาธิ ปัญญา อันจะทำให้ผู้นำนั้นเป็นผู้รู้ประมาณ มีความพอเหมาะพอดีในการดำเนินกิจการทุกอย่าง เพื่อประโยชน์สุขแห่งมวลชนและหมู่คณะอย่างแท้จริงนอกจากนี้ ความพอเหมาะพอดี ความรู้ประมาณนั้นควรเป็นไปตามหลักสันโดษ คือ ความพอดีกับสิ่งที่ได้มาหรือมีอยู่ (ยถาลาภะ) ความพอเหมาะพอดีกับกำลังความสามารถ(ยถาพละ) และความพอเหมาะพอดีกับฐานะ (ยถาสารูปปะ) หรือใช้หลักเศรษฐกิจพอเพียงที่ส่งเสริมให้อยู่อย่างพอเพียงและเพียงพอเหมาะสำหรับใช้ประกอบในการดำเนินชีวิตอย่างมีความสุข ดังนั้นผู้นำที่ดีย่อมมีความรู้ประมาณ ความเหมาะสมพอดีตามหลักมัชฌิมาปฏิปทา และหลักสันโดษอย่างถูกต้องแล้ว ผู้นำนั้นจะสามารถบริหารกิจการทุกอย่างด้วยความเข้าใจวัตถุประสงค์อย่างถูกต้อง และสามารถนำพาหมู่คณะไปสู่ความสงบสุข และประสบความสำเร็จ

๕) กาลัญญุตตา เป็นหลักธรรมที่ผู้บริหารควรตั้งตนอยู่ในความไม่ประมาท การใดก็ตามที่กระทำไม่ว่าจะดีหรือไม่ดีย่อมล่วงผ่านพ้นไป ซึ่งไม่สามารถย้อนเวลากลับไปแก้ไขได้ งานหรือการกระทำบางอย่างในบางสถานการณ์ ถ้าไม่ถูกจังหวะหรือโอกาส ก็ไม่อาจประสบความสำเร็จได้ ผู้บริหารควรตรองให้ดีในการดำเนินงานว่าต้องสอดคล้องกับกาลเวลาด้วย ดังนั้นผู้นำที่ดีตามหลักกาลัญญุตตานี้จะต้องเป็นผู้นำที่รู้จักเวลาเหมาะสมในการทำกิจการทุกอย่างอย่างถูกต้อง รู้จักบริหารเวลาให้เหมาะสมรู้จักคุณค่าของเวลา รู้จักการวางแผนการใช้เวลาให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ ตามการเปลี่ยนแปลงของโลกอย่างถูกต้อง ผู้นำนั้นก็ย่อมจะสามารถนำพาหมู่คณะ และองค์กรไปสู่ความสำเร็จ และมีความสุข

๖) ปริสัณญุตตา เป็นหลักธรรมที่ผู้บริหารควรน้อมเข้าสู่ตัว เป็นสิ่งที่สำคัญที่ควรรู้และอยู่ร่วมกันให้ได้ ซึ่งการอยู่ร่วมกันในสังคมทุกสิ่งย่อมเกี่ยวพันทั้งทางตรงและทางอ้อม หากอยู่อย่างไร ชุมชน ไรสังคม ย่อมทำให้องค์กรไม่สามารถพัฒนาและอยู่รอดต่อการเปลี่ยนแปลงได้ ดังนั้นผู้นำที่ดีตามหลักปริสัณญุตตา จะต้องรู้ชุมชน รู้สังคม รู้หน้าที่ อย่างถูกต้องในทุกๆ ด้าน ได้แก่ ด้านกฎเกณฑ์ ขนบธรรมเนียมประเพณี วัฒนธรรม เป็นต้น เพื่อผู้นำนั้นจะสามารถวางตนได้อย่างเหมาะสมสามารถปฏิบัติงานตามแบบแผนของสังคมได้อย่างถูกต้อง อีกทั้งสามารถแก้ไขปัญหาด้านต่างๆ ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปอย่างทันโลกทันเหตุการณ์ เพื่อนำพาหมู่คณะและสังคมไปสู่ความสงบสุขก้าวหน้าต่อไป นอกจากนี้ผู้นำที่ดียังควรเข้าใจหลักทศทั้ง ๖ เพื่อให้สามารถสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีขึ้นในสังคมหรือองค์กรนั้นๆ ได้อย่างถูกต้อง ทำให้การดำเนินงานทุกอย่างเป็นไปด้วยความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้นด้วย

๗) บุคคลัญญุตตา เป็นหลักธรรมที่ผู้บริหารควรรู้ ควรเข้าใจ จนสามารถปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง ผู้นำควรมิภูมิปัญญาและภูมิธรรมประกอบการบริหารจัดการในหน้าที่การงาน ซึ่งการดำรงอยู่ของคนโดยทั่วไปไม่สามารถแยกตัวออกจากสังคมได้ และในสังคมที่อยู่ร่วมกันนั้นย่อมประกอบด้วยบุคคลที่มีจิตแตกต่างกันออกไป ทุกคนจึงต้องมีการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดกันไป ผู้บริหารจึงควรศึกษาและทำความเข้าใจในเรื่องของบุคคลเป็นอย่างมาก ดังนั้นในการบริหารงานบุคคลจึงมีความสำคัญไม่น้อย หากละเลยอาจทำให้เกิดความเสียหายแก่สังคม และองค์กร การบริหารงานบุคคลนั้นจึงต้องเริ่มต้นอย่างดีจึงทำให้องค์กรได้รับผลประโยชน์มากที่สุด โดยเริ่มจากการจัดหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถตรงตามต้องการ เพื่อเข้ามาทำงาน และเลือกใช้วิธีที่เหมาะสมเพื่อให้บุคคลนั้นนำ

ความดี ความรู้ ความสามารถที่บุคคลนั้นมีในตัว นำออกมาใช้ต่อการทำงานในองค์กร ผู้บริหารจึงต้องใช้ความสามารถในหลาย ๆ ด้านเพื่อให้บุคคลเหล่านี้ทำงานให้องค์กรได้อย่างเต็มที่ และต้องทำการบำรุงรักษาให้บุคคลเหล่านั้นคงอยู่ทำงานกับองค์กรให้นานที่สุด รวมถึงการใช้ยุทธวิธีที่สามารถดึงดูดใจบุคคลเหล่านี้ให้สร้างงานที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้นำที่ดีจะต้องรู้จักเลือกบุคคลผู้เป็นคนดี ผู้เป็นบัณฑิต เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์แก่ตนเอง หมู่คณะและสังคม เพราะการเลือกคนไม่ดี หรือคนพาล ย่อมนำมาซึ่งความหายนะแก่ตนเอง หมู่คณะและสังคม ดังนั้น ผู้นำที่ดีจึงควรพิจารณาวิเคราะห์ในการเลือกคนดี เพื่อให้สามารถนำความสุขความเจริญก้าวหน้ามาสู่ตนเอง หมู่คณะและองค์กรได้ตลอดไป

สรุปความได้ว่า การบริหารงานบุคคลตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นการนำหลักการบริหารงานบุคคลมาประยุกต์ใช้ร่วมกับหลักสัปปุริสธรรม ในด้านงานบุคคล ได้แก่ กระบวนการสรรหาบุคคล พัฒนาและธำรงรักษา การควบคุม ดูแล และการประเมินผลการทำงาน ทุกขั้นตอนในการบริหารงานบุคคลนั้นผู้บริหารสามารถนำหลักสัปปุริสธรรม ได้แก่ ด้านรู้จักเหตุ ด้านรู้จักผล ด้านรู้จักตน ด้านรู้จักประมาณ ด้านรู้จักกาล ด้านรู้จักชุมชน และด้านรู้จักบุคคล มาบูรณาการใช้ในการบริหารงานบุคคลได้โดยตรง ยังประโยชน์ให้สามารถบริหารจัดการงานบุคคลเป็นไปได้อย่างดี ส่งเสริมให้องค์กรมีประสิทธิภาพ และตัวผู้บริหารมีความน่าเชื่อถือ เป็นที่ยอมรับของทุกคนทุกฝ่าย

๒.๔ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒.๔.๑. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล

ประชาธรัตน์ โนนทวงษ์^{๗๒} จากการวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนเทศบาลสังกัดสำนักงานการศึกษาเทศบาลนครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น พบว่า ๑) สภาพการบริหารงานบุคคลโดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยมีเฉลี่ยจากความคิดเห็นมากที่สุดคือด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ๒) ปัญหาการบริหารงานบุคคลโดยภาพรวมมีปัญหอยู่ในระดับน้อย ๓) พนักงานครูเทศบาลที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนเทศบาลขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนเทศบาล โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ ๔) พนักงานครูเทศบาลที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนเทศบาล โดยภาพรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

^{๗๒}ประชาธรัตน์ โนนทวงษ์, การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนเทศบาล สังกัดสำนักงานการศึกษาเทศบาลนครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น, วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, ๒๕๕๑).

บัญญัติ เื่อนสีเมือง^{๗๓} จากการวิจัยเรื่อง ประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต ๒ พบว่า ๑) ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน ทั้งโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงลำดับดังนี้ คือ ความสำเร็จในการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาบุคคล มากเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง ด้านวินัยและการรักษาวินัย ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง และด้านการออกจากราชการ ตามลำดับ ๒) ผลการเปรียบเทียบประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร ในทัศนะระหว่างผู้บริหารกับครูผู้สอน มีความแตกต่างกันทั้งโดยรวมและรายด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ ๓) ผลการเปรียบเทียบประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนตามขนาดโรงเรียน มีประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารในโรงเรียนขนาดเล็ก มีความแตกต่างกับโรงเรียนขนาดกลางทั้งโดยรวมและรายด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ และประสิทธิผลการบริหารงานด้านการพัฒนาบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กแตกต่างกับโรงเรียนขนาดใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .๐๕

สุเทพ ยั่งยืน^{๗๔} จากการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี พบว่าพฤติกรรมการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี ตามความคิดเห็นของบุคลากรทางการศึกษาอยู่ในระดับมาก และความคิดเห็นของบุคลากรทางการศึกษาจากการจำแนกตามตำแหน่งโดยภาพรวม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑

บริสุทธิ์ สังชาตรี^{๗๕} จากการวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต ๓ พบว่า ครูผู้สอนและผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต ๓ โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

^{๗๓} บัญญัติ เื่อนสีเมือง, ประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต ๒, วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี, ๒๕๔๙).

^{๗๔} สุเทพ ยั่งยืน, พฤติกรรมการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี, ๒๕๔๘).

^{๗๕} บริสุทธิ์ สังชาตรี, การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต ๓, วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, ๒๕๔๗).

สุชาติ น้ำประสานไทย^{๗๖} จากการวิจัยเรื่อง การศึกษาวิสัยทัศน์ด้านคุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี พบว่า สถานภาพที่แตกต่างกันของผู้บริหารทางด้านเพศ อายุ และประสบการณ์ในการทำงาน ไม่มีความแตกต่างในวิสัยทัศน์ด้านคุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

บุญชู แสงสุข^{๗๗} จากการวิจัยเรื่อง ทรรศนะของบุคลากรทางการศึกษาที่มีต่อการปฏิบัติจริงตามคุณธรรมและจริยธรรม พบว่าบุคลากรทางการศึกษาที่มีวุฒิทางการศึกษาที่แตกต่างกันมีผลต่อการปฏิบัติจริงตามคุณธรรมและจริยธรรม ที่ระดับนัยสำคัญที่ .๐๕

มงคล ภาธรธวานนท์^{๗๘} จากการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมด้านคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดร้อยเอ็ด พบว่า ตำแหน่ง และขนาดโรงเรียน มีปฏิสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

วีระ สุรินทร์^{๗๙} จากการวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคลากรของโรงเรียนขนาดเล็กในอำเภอแม่แจ่ม จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ปัญหาและข้อเสนอแนะของงานวิจัยในครั้งนี้มีด้วยกัน ๕ ด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผนงานบุคลากร เช่น ปัญหา บุคลากรมีน้อยไม่เพียงพอกับปริมาณงาน, ขาดแคลนบุคลากรในการปฏิบัติงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ, และบุคลากรที่มีว่างไว้ไม่ตรงกับสายงาน ข้อเสนอแนะ ควรจัดสรรและเพิ่มบุคลากรให้มากขึ้น, ควรจัดสรรและเพิ่มบุคลากรให้ตรงกับสายงาน, ควรสำรวจข้อมูลบุคลากร เป็นต้น ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ได้แก่ ปัญหา บุคลากรไม่เพียงพอต่อภาระงานที่มี, ได้รับความะนาไม่ตรงกับความรู้ความสามารถและความถนัด, ไม่สามารถจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานได้ตามความเหมาะสมเนื่องจากบุคลากรมีจำนวนจำกัด ข้อเสนอแนะ ควรจัดสรรบุคลากรให้ตรงตามความต้องการ เป็นต้น ด้านการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ ปัญหา ขาดงบประมาณสนับสนุนในการพัฒนา, บุคลากรไม่สามารถนำความรู้ที่ได้รับใช้ได้เต็มที่, และการจัดการอบรมพัฒนาบุคลากรไม่เพียงพอต่อความต้องการ ข้อเสนอแนะ ควรมีแผนพัฒนาบุคลากรชัดเจน, ควรส่งเสริมบุคลากรให้มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง, และควรจัดการอบรมเชิงปฏิบัติการมากกว่าการสัมมนา เป็นต้น ด้านการธำรงรักษาและการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ได้แก่ ปัญหา โควตาการเลื่อนขั้นเงินเดือนเสียเปรียบโรงเรียนขนาดใหญ่ ข้อเสนอแนะ ควรพิจารณาการเลื่อนขั้นให้ทุกคนด้วยการพิจารณาจากผลงาน, ควรจัดสรรโควตาเลื่อนขั้นเงินเดือนให้เหมาะสม

^{๗๖} สุชาติ น้ำประสานไทย, การศึกษาวิสัยทัศน์ด้านคุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี, วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิตศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๒).

^{๗๗} บุญชู แสงสุข, ทรรศนะของบุคลากรทางการศึกษาที่มีต่อการปฏิบัติจริงตามคุณธรรมและจริยธรรม, วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : สถาบันราชภัฏเทพสตรี, ๒๕๔๔).

^{๗๘} มงคล ภาธรธวานนท์, พฤติกรรมด้านคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดร้อยเอ็ด, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, ๒๕๓๙).

^{๗๙} วีระ สุรินทร์, การบริหารงานบุคลากรของโรงเรียนขนาดเล็กในอำเภอแม่แจ่ม จังหวัดเชียงใหม่, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๕๓). หน้าที่ ๗๑-๗๒.

กับโรงเรียนขนาดเล็ก, และควรเพิ่มงบประมาณให้เพียงพอ เป็นต้น ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ได้แก่ ปัญหา การประเมินขาดรูปแบบที่เป็นระบบ, ขาดการมีส่วนร่วม, และขาดความยุติธรรม ข้อเสนอแนะ ควรประเมินแบบมีส่วนร่วมและให้ทั่วถึง, จัดรูปแบบการประเมินอย่างเป็นระบบ, และควรมีความยุติธรรมในการประเมิน เป็นต้น

ฤกษ์ชัย ใจคำปัน^{๔๐} จากการวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษา อำเภอจอมทอง เขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต ๕ พบว่า ปัญหาและข้อเสนอแนะของงานวิจัยในครั้งนี้มีด้วยกัน ๕ ด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผนงานบุคลากร เช่น ปัญหาบุคลากรไม่เพียงพอตามเกณฑ์ ทำให้การดำเนินการตามแผนของโรงเรียนไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์, ผู้บริหารไม่มีการวางแผน, และการวางแผนไม่สอดคล้องกับปัญหา ข้อเสนอแนะ ควรมีการวางแผนใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด เป็นต้น ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ได้แก่ ปัญหา จัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานไม่ตรงกับความรู้ความสามารถและความถนัด, ความสามารถของบุคลากรไม่หลากหลาย, ขาดการนิเทศ ประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น ข้อเสนอแนะ ควรจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถและความถนัด, ควรมีการนิเทศติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น ด้านการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ ปัญหา ขาดงบประมาณสนับสนุนการพัฒนาบุคลากร, ขาดการติดตามผลในการพัฒนาบุคลากร เป็นต้น ข้อเสนอแนะ ควรมีการวางแผนพัฒนาบุคลากรไว้ล่วงหน้า, ควรจัดอบรมบุคลากรอย่างต่อเนื่อง, และควรมีการนิเทศอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น ด้านการธำรงรักษาบุคลากร ได้แก่ ปัญหา การพิจารณาความดีความชอบได้รับไม่ทั่วถึง, ไม่มีการแจ้งเกณฑ์ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน, การติดตามผลการปฏิบัติงานขาดความต่อเนื่อง ข้อเสนอแนะ ควรมีเกณฑ์ในการพิจารณาความดีความชอบที่ชัดเจนตามที่ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่ศึกษากำหนด, ควรจัดอบรมบุคลากรอย่างต่อเนื่อง, และควรมีการติดตามอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ได้แก่ ปัญหา เกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรขาดความชัดเจน, ไม่แจ้งเกณฑ์การประเมินล่วงหน้า, และครูไม่มีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น ข้อเสนอแนะ ควรมีการวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรไว้ล่วงหน้า, ควรสร้างเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างชัดเจน, ควรนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ในการวางแผนพัฒนาในปีการศึกษาต่อไป เป็นต้น

พระมหาเกียรติศักดิ์ ฉันทธมโม (ยันตรุตระ)^{๔๑} จากการวิจัยเรื่อง การศึกษาปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ปัญหาและข้อเสนอแนะของงานวิจัยในครั้งนี้มีด้วยกัน ๔ ด้าน ได้แก่ ด้านการสรรหาบุคคล เช่น ปัญหา งบประมาณมีน้อยไม่สามารถสรรหาบุคคลได้ตามต้องการ

^{๔๐} ฤกษ์ชัย ใจคำปัน, การบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษา อำเภอจอมทอง เขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต ๕, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๙). หน้าที่ ๔๐-๔๒.

^{๔๑} พระมหาเกียรติศักดิ์ ฉันทธมโม (ยันตรุตระ), การศึกษาปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ, วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา, ๒๕๕๒). หน้าที่ ๑๐๒-๑๐๗.

และการสนับสนุนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น แนวทางแก้ไขปัญหา ควรรับสมัครให้ตรงตาม ความรู้ความสามารถของบุคคล ควรอบรมบุคคลให้มีความรู้ความสามารถให้เพิ่มขึ้น, ควรเสริมสร้าง สวัสดิการตามคุณวุฒิการศึกษา, เสริมสร้างความรักความศรัทธาในองค์กรเพื่อเป็นที่ประจักษ์ต่อ บุคคลภายนอก เป็นต้น ด้านการบำรุงรักษาบุคคล เช่น ปัญหา งบประมาณมีน้อยไม่สามารถ บำรุงรักษาบุคคลได้ตามต้องการ, บุคคลที่มีความรู้ความสามารถไม่ได้รับการสนับสนุนหรือส่งเสริมให้ ก้าวหน้า เป็นต้น แนวทางแก้ไขปัญหา ควรหางบประมาณเพื่อเพิ่มอัตราเงินเดือน, ประกาศสดุดี เกียรติคุณบุคลากรดีเด่นประจำปี, จัดตั้งคณะกรรมการในการพิจารณาผลงาน เป็นต้น ด้านการ พัฒนาบุคคล เช่น ปัญหา งบประมาณด้านการพัฒนาบุคคลมีน้อย, ขาดการส่งเสริมให้บุคคลพัฒนา ตนเอง ขาดการนิเทศติดตามและประเมินผล เป็นต้น แนวทางแก้ไขปัญหา จัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อ พัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง, ประชาสัมพันธ์โรงเรียนผ่านสื่อสิ่งพิมพ์ รายการวิทยุชุมชนเพื่อ แลกเปลี่ยนความรู้ความคิด, ควรจัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาบุคลากร เป็นต้น ด้านการให้บุคคล พ้นจากงาน เช่น ปัญหา บุคคลพ้นจากงานเพราะทุจริตขัดแย้งภายในหน่วยงานและคู่สาว แนว ทางแก้ไขปัญหา ควรมีแผนการพิจารณาผลงาน, บุคลากรดำรงตำแหน่งเหมาะสมกับงาน, ควรจัด งบประมาณในการบริหารงานโรงเรียนและไม่ใช้งบประมาณผิดวัตถุประสงค์ เป็นต้น

๒.๔.๒ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักสัปติธรรม ๗

พระครูอุทัยกิจพิพัฒน์ (วิรัตน์ สุกอินทร์)^{๔๒} จากการวิจัยเรื่อง “การศึกษาภาวะผู้นำของ พระสังฆาธิการจังหวัดอุทัยธานี ตามหลักสัปติธรรม ๗” กล่าวว่า ระดับภาวะผู้นำของพระสังฆา ธิการจังหวัดอุทัยธานีโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๙๙ ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่อยู่ในระดับปานกลางคือ ด้านกาลัญญุตาน นอกนั้นอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านธัมมัญญุตาน ด้านอรรถัญญุตาน ด้านอรรถัญญุตาน ด้านมัตตัญญุตาน ด้านปริสสัญญุตาน และด้านบุคคลัญญุตาน ส่วนผลการ เปรียบเทียบภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการจังหวัดอุทัยธานี ตามหลักสัปติธรรม ๗ โดยจำแนกตาม ปัจจัยส่วนบุคคล จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลดังนี้ พรชชา ตำแหน่ง การศึกษานักธรรม การศึกษา บาลี และประสบการณ์การปฏิบัติงาน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า พรชชา พบว่าพระสังฆาธิการ ที่มีพรชชาต่างกัน มีความเป็นภาวะผู้นำตามหลักสัปติธรรม ๗ โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน ตำแหน่ง พบว่าพระสังฆาธิการที่มีตำแหน่งต่างกัน มีความเป็นภาวะผู้นำตามหลักสัปติธรรม ๗ โดย ภาพรวมไม่แตกต่างกัน การศึกษานักธรรม พบว่าพระสังฆาธิการที่มีการศึกษานักธรรมต่างกัน มีความ เป็นภาวะผู้นำตามหลักสัปติธรรม ๗ โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน การศึกษาบาลี พบว่าพระสังฆา ธิการที่มีการศึกษาบาลีต่างกัน มีความเป็นภาวะผู้นำตามหลักสัปติธรรม ๗ โดยภาพรวมไม่แตกต่าง กัน และประสบการณ์การปฏิบัติงาน พบว่าพระสังฆาธิการที่มีประสบการณ์การปฏิบัติงานต่างกัน มี ความเป็นภาวะผู้นำตามหลักสัปติธรรม ๗ โดยภาพรวม ไม่แตกต่างกัน

^{๔๒} พระครูอุทัย กิจพิพัฒน์ (วิรัตน์ สุกอินทร์), การศึกษาภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการจังหวัดอุทัยธานี ตามหลักสัปติธรรม ๗, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ ราชวิทยาลัย ๒๕๕๔).

พระมหาคัมเพชร วชิรปญโญ (เรื่องผา)^{๘๓} จากการวิจัยเรื่อง “การนำหลักสัปปุริสธรรม ๗ มาประยุกต์ใช้ในการบริหารราชการส่วนท้องถิ่น : กรณีศึกษาเฉพาะองค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอบางบัวทอง จังหวัดนนทบุรี” กล่าวว่ามีการประยุกต์ใช้หลักสัปปุริสธรรมในการบริหารราชการส่วนท้องถิ่นขององค์การบริหารส่วนตำบล ทั้ง ๗ ด้าน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านที่อยู่ในระดับมากคือ ด้านความเป็นผู้รู้จักบุคคลด้านความเป็นผู้รู้จักผล ด้านความเป็นผู้รู้จักชุมชน ด้านความเป็นผู้รู้จัก ด้านความเป็นผู้รู้จักเหตุ ความเป็นผู้รู้จักตน และด้านความเป็นผู้รู้จักประมาณ

พระมหาพร อคคปญโญ (วลัยศรี)^{๘๔} จากการวิจัยเรื่อง “การประยุกต์ใช้หลักสัปปุริสธรรมของผู้บริหารโรงเรียนวิถิพุทธ ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต ๑” ได้ศึกษาเปรียบเทียบการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนวิถิพุทธ โดยใช้หลักสัปปุริสธรรมในการบริหารจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและมีคุณภาพที่ดี กลุ่มตัวอย่างคือผู้บริหารจำนวน ๑๗๗ คน และครูอาจารย์ จำนวน ๓๔๖ คน โดยใช้แบบสอบถาม พบว่า ผู้บริหารมีความเห็นเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้หลักสัปปุริสธรรมของผู้บริหารโรงเรียนวิถิพุทธ ทั้ง ๗ ด้าน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่อยู่ในระดับปานกลาง คือ ด้านกาลัญญตา ความรู้จักกาล ส่วนครูอาจารย์มีความเห็นเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้หลักสัปปุริสธรรมของผู้บริหารโรงเรียนวิถิพุทธ ทั้ง ๗ ด้าน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่อยู่ในระดับปานกลาง คือ ด้านอัตถัญญตา ความรู้จักประโยชน์ รู้ความมุ่งหมาย และด้านมัตตัญญตา ความรู้จักประมาณ

พระณัด วฑฒโน (บุตรสวัสดิ์)^{๘๕} จากการวิจัยเรื่อง “การวิเคราะห์คุณสมบัติของผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม ๗” กล่าวว่าแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้นำที่ดีนั้นย่อมประกอบด้วยหลัก ๓ ประการ คือ หลักการครองตน ครองคนและครองงาน โดยมุ่งเน้นให้ผู้นำเกิดการพัฒนาตน พัฒนาคน และพัฒนาระบบการทำงาน ให้มีคุณภาพที่สมบูรณ์แบบทั้งสองด้าน คือ คุณภาพด้านจิตใจ และ คุณภาพด้านความสามารถ นอกจากนั้นยังพบว่า ผู้นำที่ดีตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ในพระพุทธศาสนา จะต้องยึดหลักธรรมเป็นคุณธรรมสำคัญสำหรับการปฏิบัติหน้าที่ของตนเพื่อให้สามารถดำเนินกิจการทุกอย่างให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

^{๘๓} พระมหาคัมเพชร วชิรปญโญ (เรื่องผา), การนำหลักสัปปุริสธรรม ๗ มาประยุกต์ใช้ในการบริหารราชการส่วนท้องถิ่น : กรณีศึกษาเฉพาะองค์การบริหารส่วนตำบล ในอำเภอบางบัวทอง จังหวัดนนทบุรี, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓).

^{๘๔} พระมหาพร อคคปญโญ (วลัยศรี), การประยุกต์ใช้หลักสัปปุริสธรรมของผู้บริหารโรงเรียนวิถิพุทธ ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต ๑, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒).

^{๘๕} พระณัด วฑฒโน (บุตรสวัสดิ์), การวิเคราะห์คุณสมบัติของผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม ๗, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑).

พระมหาสมควร ศรีสังคราม^{๖๖} จากการวิจัยเรื่อง “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง สัปปริสธรรมและพละธรรมกับการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัด กรุงเทพมหานคร” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสัปปริสธรรมและพละธรรมกับการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาและเพื่อศึกษาสัปปริสธรรมและพละธรรม ที่ทำนุบำรุงการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารและครูจำนวน ๔๕๐ คน ผลการวิจัยพบว่า ๑) สัปปริสธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากและในทุกด้าน ๒) พละธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากและในทุกด้าน ๓) สัปปริสธรรมและพละธรรม มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ ๔) สัปปริสธรรมและพละธรรม ร่วมกันทำนุบำรุงการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา คิดเป็นร้อยละ ๘๒.๒๐

พระมหารุ่งโรจน์ ธมมภูมฺมณี^{๖๗} จากการวิจัยเรื่อง “หลักภาวะผู้นำตามหลักคำสอนของพระพุทธศาสนาเถรวาท” กล่าวว่าภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะ ที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้นำและผู้บริหารทุกระดับ และเป็นกลไกให้การบริหารงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ โดยผู้นำที่ดีต้องมีการพัฒนาจิตใจตนเองและยึดหลักธรรมในการบริหาร ได้แก่ ราชสังคหวัตถุ อปรีหานิยธรรม จักรวรรดิวัตร ทศพิธราชธรรม อคติ ๔ พรหมวิหาร ๔ สัปปริสธรรม ๗ อธิปไตย ๓ และสารณียธรรม และพระพุทธศาสนามุ่งที่จะสร้างบุคคลให้เป็นผู้เป็นที่ดี ทุกคนล้วนสามารถที่จะพัฒนาดตนเองให้ศักยภาพที่สูงขึ้นไปได้ หากบุคคลนั้นนำเอาหลักธรรมไปใช้ในการพัฒนาดตนเองและปกครองผู้อื่น โดยการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมควบคู่ไปกับการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม

นันทวรรณ อิศรานุวัฒน์ชัย^{๖๘} จากการวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ : ศึกษาจากหลักพุทธธรรม” กล่าวว่าภาวะผู้นำที่ดีตามหลักพุทธธรรม ซึ่งผู้นำที่ดีจะต้องยึดหลัก “ธรรม” เช่น พรหมวิหาร ๔ พละ ๕ และสัปปริสธรรม ๗ เป็นต้น เป็นคุณธรรมสำคัญสำหรับการปฏิบัติหน้าที่ของตน เพื่อให้สามารถดำเนินกิจการงานทุกอย่างให้บรรลุผลสำเร็จที่วางไว้ และนำพาหมู่คณะและสังคมไปสู่ความสงบสุขและมั่นคงตลอดไป รูปแบบผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ที่เกิดจากการประยุกต์ของภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรม ย่อมประกอบด้วยหลักการ ๓ ประการ คือ หลักการครองตน ครองคน และครองงาน โดยมุ่งเน้นให้ผู้นำเกิดการพัฒนาดการพัฒนาคน และการพัฒนาระบบงานให้มีคุณภาพที่สมบูรณ์แบบทั้ง ๒ ด้าน คือ ๑) คุณภาพด้านความสามารถ เพื่อทำให้ผู้นำเกิดการพัฒนาด พัฒนาคน และพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ปรับปรุงคุณภาพความเป็นผู้นำ คุณภาพบุคลากรในองค์กร และคุณภาพขององค์กร ให้มีความ

^{๖๖} พระมหาสมควร ศรีสังคราม, การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสัปปริสธรรมและพละธรรมกับการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๕๐).

^{๖๗} พระมหารุ่งโรจน์ ธมมภูมฺมณี (ศิริพันธ์), การศึกษาวิเคราะห์ภาวะผู้นำในพระพุทธศาสนาเถรวาท, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐).

^{๖๘} นันทวรรณ อิศรานุวัฒน์ชัย, ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ : ศึกษาจากหลักพุทธธรรม, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐).

เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์อยู่เสมอ ๒) คุณภาพด้านจิตใจ เพื่อทำให้เกิดการยกระดับจิตใจของผู้นำให้มีคุณธรรมจริยธรรมเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลักเพื่อให้สามารถนำพาหมู่คณะ องค์กร และสังคมไปสู่ความเจริญก้าวหน้าที่ยั่งยืนและมั่นคงตลอดไป

พระสามารถ อานนโท^{๘๙} จากการวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม” กล่าวว่าผู้นำโดยทั่วไปและผู้นำตามหลักสัปปริสธรรมเป็นผู้นำที่มีลักษณะเป็นศูนย์รวมหลักการมีจุดมุ่งหมายในการทำงาน มีการประเมินตน มีการรู้จักประมาณความพอดีในทุกกรณี รู้จักเวลาที่เหมาะสมในการดำเนินกิจการ รู้ระเบียบโครงสร้างของสังคม ตลอดจนรู้จักประเภทบุคคลที่ควรคบหาทำให้สามารถเป็นผู้นำที่เหมาะสมกับหน้าที่และนำความสงบมาสู่สังคมได้

บรรจง หมายมั่น^{๙๐} จากการวิจัยเรื่อง “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสัปปริสธรรมกับสันโดษเพื่อเป็นแนวทางในการค้นหาบุคลิกภาพธรรมาธิปไตย” กล่าวว่าความเกี่ยวพันของอุปลักษณะ ภายในของสัปปริสธรรมว่าการกระทำของสัตว์บุรุษคือ ผู้ที่รู้จักเหตุ รู้จักผล รู้จักตน รู้จักประมาณย่อมมีความสัมพันธ์กัน เพราะรู้จักเหตุผลแล้วก็จะรู้จักตน เมื่อรู้จักตนแล้ว ก็รู้จักกาลและรู้จักประมาณ เมื่อรู้จักประมาณก็จะรู้จักเลือกคนให้เหมาะสมกับงานและรู้จักปฏิบัติตนให้ถูกต้องตามวัฒนธรรมของชุมชนนั้น นอกจากนี้ยังเห็นว่าความจำเป็น และความเกี่ยวข้องของบุคคลในการพัฒนาบุคลิกภาพธรรมาธิปไตยของแต่ละคน ควรยึดหลักธรรม ๒ ประการคือ หลักสัปปริสธรรมและสันโดษ เพื่อให้บุคคลสามารถพัฒนาจิตใจของตนให้เป็นคนดีและอยู่ในสังคมอย่างเป็นสุข

๒.๕ กรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework)

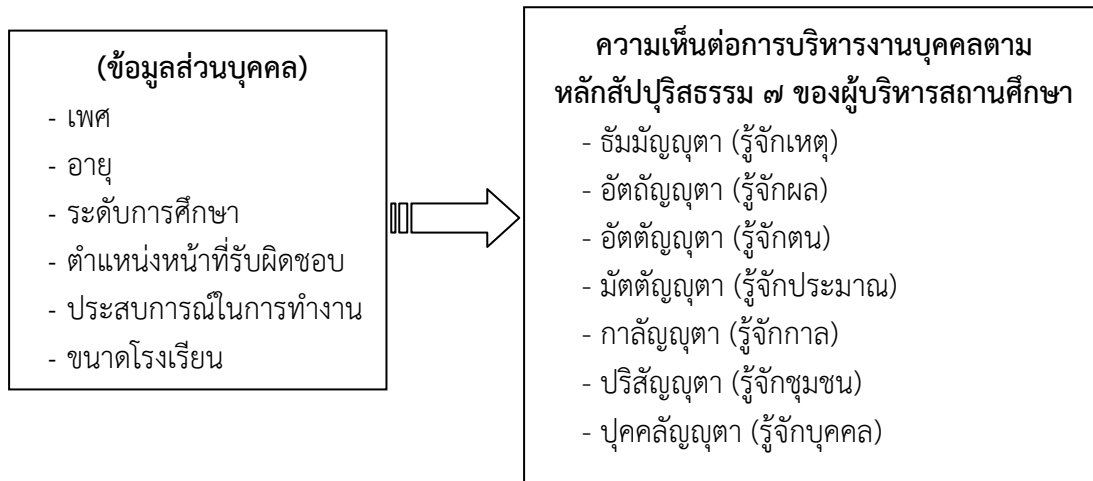
การวิจัยในครั้งนี้ได้กำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษา เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักสัปปริสธรรม ๗ ของผู้บริหารสถานศึกษาอำเภอตากลี จังหวัดนครสวรรค์ สามารถสรุปแผนภูมิกรอบแนวคิด (Conceptual Framework) ได้ ดังนี้

^{๘๙} พระสามารถ อานนโท, ภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม, วิทยานิพนธ์ศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๔๘).

^{๙๐} บรรจง หมายมั่น, การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสัปปริสธรรมกับสันโดษ เพื่อเป็นแนวทางในการค้นหาบุคลิกภาพธรรมาธิปไตย, วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, (บัณฑิตมหาวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศรีนครินทร วิโรฒประสานมิตร, ๒๕๑๘).

ตัวแปรต้น (Independent Variables)

ตัวแปรตาม (Dependent Variables)



แผนภูมิที่ ๒.๔ กรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework)