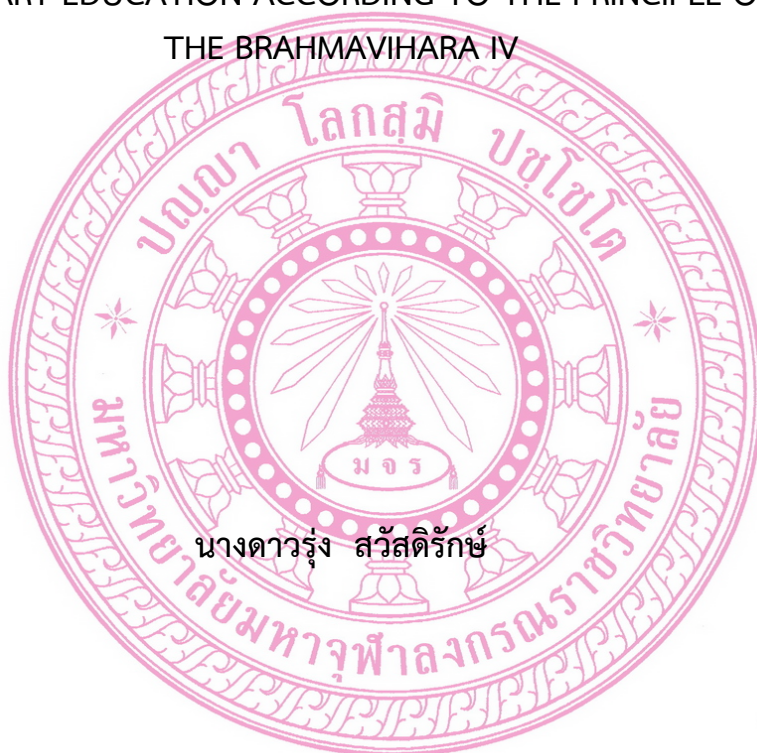




ผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา  
ตามหลักพรหมวิหาร ๔

THE ADMINISTRATORS WITH HUMAN RESOURCE MANAGEMENT OF  
PRIMARY EDUCATION ACCORDING TO THE PRINCIPLE OF  
THE BRAHMAVIHARA IV



นางดาวรุ่ง สวัสดิ์รักษ์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
พุทธศักราช ๒๕๕๖



ผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา  
ตามหลักพรหมวิหาร ๔

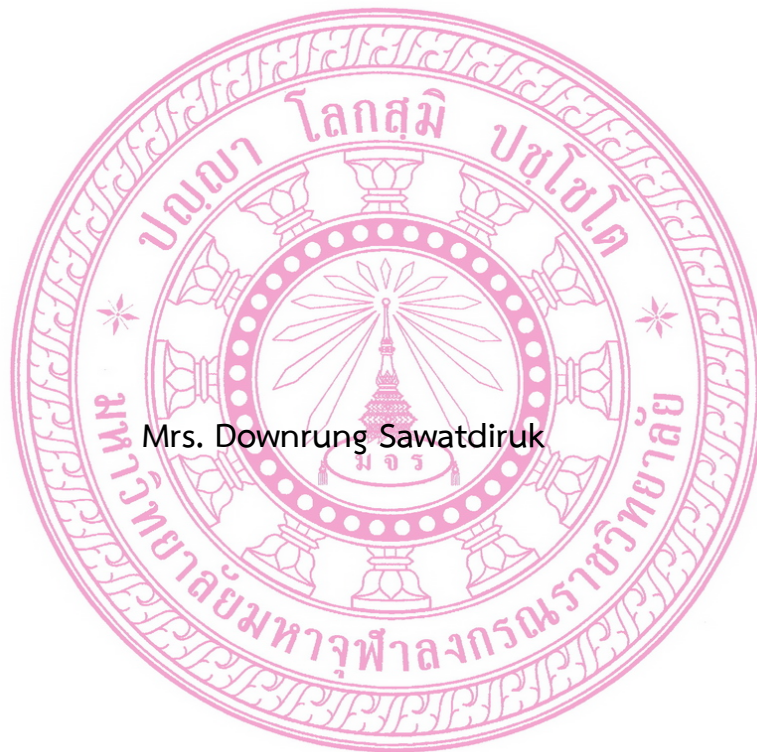


วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
พุทธศักราช ๒๕๕๖

(ลิขสิทธิ์เป็นส่วนของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย)



THE ADMINISTRATORS WITH HUMAN RESOURCE MANAGEMENT OF  
PRIMARY EDUCATION ACCORDING TO THE PRINCIPLE OF  
THE BRAHMAVIHARA IV.



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of  
The Requirement for The Degree of  
Master of Arts  
(Educational Administration)  
Graduate School  
Mahachulalongkornrajavidyalaya University  
Bangkok, Thailand  
C.E. 2013

(Copyright by Mahachulalongkornrajavidyalaya University)



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัย  
เรื่อง “ผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา ตามหลัก  
พรหมวิหาร ๔” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา  
การบริหารการศึกษา

(พระสุธีธรรมานุวัตร, ผศ.ดร.)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์

ประธานกรรมการ

(พระครูปลัดมารุต วรมงคลโต, ผศ.ดร.)

กรรมการ

(ศาสตราจารย์ ดร.กาญจนา เจริญชัย)

กรรมการ

(ดร.อดิศักดิ์ กอวัฒนา)

กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรกฤต เกื้อนช้าง)

คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

ดร.อดิศักดิ์ กอวัฒนา

ประธานกรรมการ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรกฤต เกื้อนช้าง

กรรมการ

ผู้วิจัย

(นางดาวรุ่ง สวัสดิ์รักษ์)

- ชื่อวิทยานิพนธ์** : ผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔
- ผู้วิจัย** : นางดาวรุ่ง สวัสดิ์รักษ์
- ปริญญา** : พุทธศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา)
- คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์**
- : ดร.อดิศักดิ์ กอวัฒนา, กศษ, M.Ed.(Second class), Ph.D.(Educational Evaluation & Measurement)
  - : ผศ.ดร. วรกฤต เกื่อนช้าง, ป.ธ.๙, ศษ.บ., ศศ.ม., ประ.ด., (การบริหารอุดมศึกษา)
- วันที่สำเร็จการศึกษา** : ๑ มีนาคม ๒๕๕๗

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ ๑) เพื่อศึกษาหลักพรหมวิหาร ๔ ที่สอดคล้องกับผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษา ๒) เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาในการนำหลักพรหมวิหาร ๔ ไปใช้ในสถานศึกษา จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ๓) เพื่อศึกษาแนวทางการประยุกต์ใช้การจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔

ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงผสม (Mixed Methods Research) โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) กลุ่มตัวอย่างคือผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรของสถานศึกษา ผู้วิจัยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยการเปิดตารางขนาดกลุ่มตัวอย่างสำเร็จรูปของ R.V.Krejcie และ D.W.Morgan ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน ๑๖๗ คน ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) โดยใช้เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยจัดทำขึ้น วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ โดยมีค่าความเชื่อเท่ากับ สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การหาความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที (t-test) ใช้ทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยสองกลุ่ม การทดสอบค่า F-test หรือการทดสอบการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) ซึ่งเป็นการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยตั้งแต่สามกลุ่มขึ้นไป รวมทั้งการทดสอบการเป็นอิสระ ( $\chi^2$ -test of Independent) เมื่อพบว่ามีความแตกต่างกันจึงทำการเปรียบเทียบรายคู่โดยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (Lest Significant Difference : LSD) และสรุปข้อมูลปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะ โดยวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษา อายุระหว่าง ๔๐-๔๙ ปี มากที่สุด เป็นจำนวน ๖๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๐.๑ รองลงมาคืออายุ ๕๐-๕๙ ปี มีจำนวน ๖๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๗.๑ ระหว่างอายุ ๓๑-๓๙ ปี จำนวน ๒๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๖.๒ และอายุต่ำกว่า ๓๐ ปี มีจำนวน ๑๑ คน น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ ๖.๖ ด้านวุฒิการศึกษาพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรของสถานศึกษา มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี มากที่สุด เป็นจำนวน ๑๔๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๘๕.๖ รองลงมา คือวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท เป็นจำนวน ๒๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๓.๘ และมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก เป็นจำนวน ๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๐.๖

ด้านประสบการณ์การปฏิบัติงานพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษา มีประสบการณ์การปฏิบัติงาน ๒๑ ปีขึ้นไป มากที่สุดเป็นจำนวน ๗๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๔.๓ รองลงมาคือระหว่าง ๑๖-๒๐ ปี เป็นจำนวน ๔๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๔.๖ ไม่เกิน ๕ ปี เป็นจำนวน ๒๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๓.๘ ระหว่าง ๑๑-๑๕ ปี เป็นจำนวน ๑๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๐.๒ และระหว่าง ๖-๑๐ ปี เป็นจำนวน ๑๒ คน น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ ๗.๒ และด้านตำแหน่งหน้าที่พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษา มีตำแหน่งหน้าที่ ครู มากที่สุดเป็นจำนวน ๑๔๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๘๗.๖ รองลงมาคือผู้อำนวยการโรงเรียน เป็นจำนวน ๑๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๗.๘ บุคลากร/เจ้าหน้าที่ เป็นจำนวน ๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๔.๒ และรักษาการผู้อำนวยการโรงเรียน เป็นจำนวน ๑ คน น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ ๐.๖

เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร ๔ พบว่า เพศ , วุฒิการศึกษาและตำแหน่งหน้าที่ที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ ไม่แตกต่างกัน มีเพียงอายุและประสบการณ์การปฏิบัติงานที่มีผลต่อระดับความคิดเห็นต่อผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ ที่ระดับนัยสำคัญที่ .๐๕

ความคิดเห็นของบุคลากรทางการศึกษาที่มีต่อแนวทางการพัฒนา พบว่า ด้านเมตตา ผู้บริหารควรแสดงความปรารถนาดีต่อบุคลากรอย่างเปิดเผยและเที่ยงธรรม, ด้านกรุณา ผู้บริหารต้องเอาใจใส่ดูแลเมื่อบุคลากรมีความเดือดร้อน มีการช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน, ด้านมุทิตา ผู้บริหารควรแสดงความยินดีต่อบุคลากร โดยไม่เลือกปฏิบัติ มีความเต็มใจที่จะสนับสนุนบุคลากรด้วยความเสมอภาคและด้านอุเบกขา ผู้บริหารควรมีการวางตัวเป็นกลาง ใช้เหตุผล มีความเที่ยงธรรม ไม่เอนเอียง

**Thesis Title** : The Administrators with Human Resource Management of Primary education according to the principle of the Brahmavihāra Iv.

**Researcher** : Mrs. Downrung Sawatdiruk

**Degree** : Master of Arts (Educational Administration)

**Thesis Supervisory Committee**

: Dr. Adisai Korwattana., B.Ed., M.Ed., (Second class), Ph.D. (Evaluation & Measurement)

: Asst. Prof. Dr. Worrakrit Thuenchang, Pali IX, B.A., M.A., Ph.D. (Ad. Hi. Ed.)

**Date of Graduation:** March 1, 2014

**ABSTRACT**

The objectives of this research were as follows: 1) to study The Administrators with Human Resource Management of Primary education according to the principle of the Brahmavihāra Iv. 2) to compare the opinions of Educational personals towards the Brahmavihāra IV primary Education Level classifying by personal factors. 3) to create the desirable pattern of Human Resource the Brahmavihara IV.

This study was applied Mixed Methods Research. Firstly the quantitative Research was employed to collect empirical data afterwards the qualitative Research has been done by collection Data from Key Informants.

The sample size of this study was drowning from R.V. Krejcie and D.W. Morgan for 167 persons. The sample Methodology used Simple Random Sampling. The research tools were questionnaire and Interview From, the Cronbach & Reliability was .799.

The analysis of Data has been performed by means of frequency, percentage, mean, standard Deviation, t-test, F-test, Least Significant Difference: (LSD). The conclusion of Data has been done by analyzed and synthesized gathering data.

The findings of the study reveals as follows: Education Personnels of Thatako District under Nakhonsawan primary Education Service Area office were aged during 40-49 years old which equivalent to 40.1 percent. The education levels of the respondents mostly were Bachelor Degrees with 143 person's equivalent to 85.6 percent. The official time mostly more than 21 years for the number of 74 persons

equivalent to 44.3 percent. According to their positions, it was found that most of the respondents were teachers for 146 person's equivalent to 87.6 percent.

The comparisons among education personnel, it was found the gender, education level and Position were not significant differences towards the Human Resource Management according to the principles of the Brahmavihāra IV at .05 levels.

Only age and working experiences or official time were found to be significant differences at .05 levels. Referring to the opinion of educational personnel, towards development it was found that Metta Aspect the Administrators should be show a desire personnel and fairness. Karuna Aspect the Administrators must take care when personnel are suffering. Mudita Aspect the Administrators should be congratulations to personnel without selects practices and to support with equality. Ubakha Aspect the Administrators should be neutralize, reasoning, fairness.





## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เล่มนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ด้วยความเมตตาอนุเคราะห์ของคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ อันประกอบด้วย ดร.อดิศักดิ์ กอวัฒนาและผศ.ดร.วรภุช ถิ่นอ่อนช่าง ที่ได้กรุณาเสียสละเวลาในการให้คำปรึกษา แนะนำ ดูแลเอาใจใส่ให้ความช่วยเหลือ ในการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ตั้งแต่เริ่มทำงานวิจัยด้วยดีตลอดมา

ขอขอบพระคุณพระครูปลัดต๋ามารุต วรมงฺคโล ผศ.ดร. ประธานคณะกรรมการ ศ.ดร.กาญจนา เภารังสี ผู้ทรงคุณวุฒิ ดร.อดิศักดิ์ กอวัฒนาและ ผศ.ดร.วรภุช ถิ่นอ่อนช่าง ที่ได้โอกาสผู้วิจัยได้สอบและให้ข้อเสนอแนะคำพิพากษาต่อวิทยานิพนธ์เล่มนี้ด้วยความปรารถนาดี

ขอขอบพระคุณ พระอาจารย์ประจวบ คมภิรมย์โม รศ.ดร.อภิรักษ์ จันตะนี ผศ.ดร.สุพรต บุญอ่อน ดร.พาทิ เกศธนากร และนายวิริยะ แข็งกลีการ ที่ได้กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะ เพื่อปรับปรุงเครื่องมือในการวิจัย

ขอขอบพระคุณ นายธรรมรัตน์ เพชรรัตน์ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านเขาล้อม นายอธิภัทร ธนาชยานนท์ ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดหนองเบน นายสุชิน สังข์เดช ผู้อำนวยการโรงเรียนวังวิทยา นางสาวสุภาพร อนุตรพงศ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลท่าตะโก และนางสาวอุทัยวรรณ วงศ์เหรียญไทย ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านพนมรอก ที่ได้โอกาสผู้วิจัยได้สัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อเก็บข้อมูลเพิ่มเติมในการทำวิจัยโดยให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณ คณะผู้บริหารสถานศึกษาและคณะบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษาทุกท่าน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาานครสวรรค์ เขต ๓ อำเภอท่าตะโก จังหวัดนครสวรรค์ ที่ได้กรุณาให้ความร่วมมือและอำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาค้นคว้าวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างดี และขอขอบคุณอาจารย์ทุกท่านที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการแต่งหนังสือ ตำรา เอกสาร งานวิจัยต่าง ๆ ที่ผู้วิจัยใช้อ้างอิง

ขอขอบพระคุณ เจ้าหน้าที่ศูนย์บัณฑิตที่อำนวยความสะดวกให้แก่ผู้วิจัยเป็นอย่างดีตลอดถึงนิสิตปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา รุ่นที่ ๑ และเพื่อนนิสิตปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา รุ่นที่ ๒ ที่คอยให้ความช่วยเหลือและเป็นขวัญ กำลังใจตลอดมาจนประสบผลสำเร็จในการทำวิจัยครั้งนี้

สารประโยชน์จากวิทยานิพนธ์เล่มนี้ ผู้ศึกษาวิจัยขอมอบเป็นธรรมทานแก่นิสิตนักศึกษาและบุคคลที่สนใจทั่วไป พร้อมทั้งขอน้อมถวายเป็นพุทธบูชา ธรรมบูชา และสังฆบูชา ขออานิสงส์ที่ได้ทำมาทั้งหมดในการทำวิทยานิพนธ์เล่มนี้ จงเป็นไปเพื่อประโยชน์และความสุขแก่ทุกท่าน หากมีข้อผิดพลาดประการใด ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้ศึกษาขอน้อมรับไว้เพื่อแก้ไขสืบไป

นางดาวรุ่ง สวัสดิ์รักษ์

๒ มีนาคม ๒๕๕๗

## สารบัญ

เรื่อง	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	(๑)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	(๓)
กิตติกรรมประกาศ	(๕)
สารบัญ	(๖)
สารบัญตาราง	(๙)
สารบัญแผนภาพ	(๑๓)
คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ	(๑๔)
<b>บทที่ ๑ บทนำ</b>	<b>๑</b>
๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๑
๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย	๔
๑.๓ ปัญหาที่ต้องการทราบ	๔
๑.๔ ขอบเขตการวิจัย	๔
๑.๕ สมมติฐานการวิจัย	๖
๑.๖ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย	๖
๑.๗ ประโยชน์ที่ได้รับ	๗
<b>บทที่ ๒ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b>	<b>๘</b>
๒.๑ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลากร	๙
๒.๑.๑ ความหมายของการบริหาร	๙
๒.๑.๒ ความหมายของการบริหารงานบุคคล	๒๑
๒.๑.๓ ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล	๒๒
๒.๑.๔ ขอบข่ายของการบริหารงานบุคคล	๒๗
๒.๒ หลักพรหมวิหาร ๔	๓๖
๒.๒.๑ ความหมายและความสำคัญ	๓๖
๒.๒.๒ องค์ประกอบของหลักพรหมวิหาร ๔	๓๙
๒.๒.๓ การบูรณาการของหลักพรหมวิหาร ๔	๔๓
๒.๒.๔ การบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔	๔๗
๒.๒.๕ คุณลักษณะของบุคคลที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔	๔๙

## สารบัญ (ต่อ)

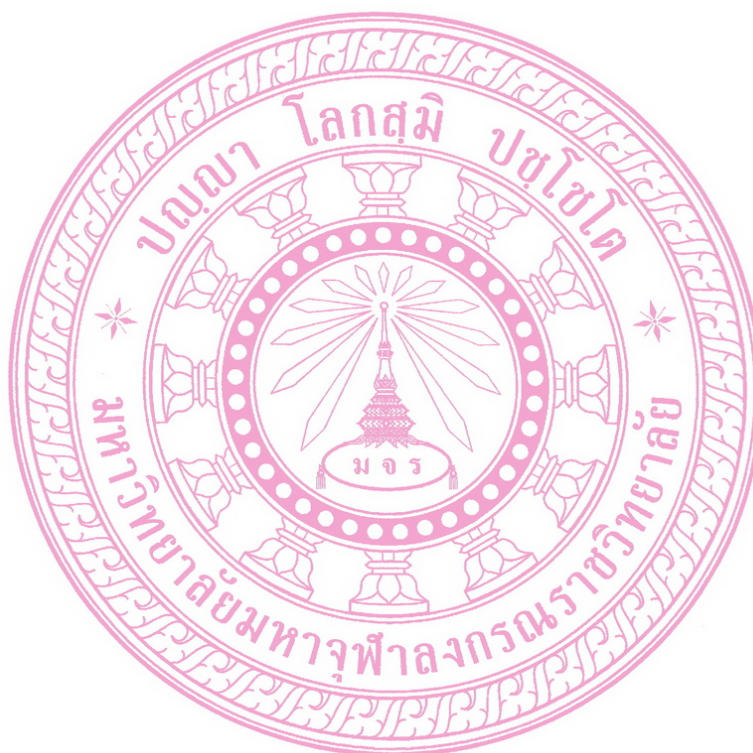
เรื่อง	หน้า
๒.๓ การบริหารงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	๕๑
๒.๓.๑ โครงสร้างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	๕๒

๒.๓.๒	อำนาจหน้าที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	๕๒
๒.๓.๓	อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา	๕๓
๒.๓.๔	บทบาทหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	๕๔
๒.๓.๕	การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากับการเปลี่ยนแปลง	๕๕
๒.๓.๖	การบริหารสถานศึกษาในพื้นที่เป้าหมาย	๕๗
๒.๔	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๕๗
๒.๔.๑	งานวิจัยในประเทศ	๕๗
๒.๔.๒	งานวิจัยเกี่ยวข้องกับคุณธรรมของพรหมวิหาร ๔ ในการบริหาร	๖๔
๒.๕	กรอบแนวคิดในการวิจัย	๗๐
<b>บทที่ ๓</b>	<b>วิธีดำเนินการวิจัย</b>	<b>๗๑</b>
๓.๑	รูปแบบการวิจัย	๗๑
๓.๒	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	๗๑
๓.๓	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	๗๓
๓.๔	การเก็บรวบรวมข้อมูล	๗๕
๓.๕	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	๗๕
๓.๖	การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	๗๖
<b>บทที่ ๔</b>	<b>ผลการศึกษา</b>	<b>๗๙</b>
๔.๑	ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	๘๐
๔.๒	ระดับความคิดเห็นต่อผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษา ระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔	๘๒
๔.๓	เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคล ของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔	๘๗
๔.๔	การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างกำลังน้อยที่สุด (LSD)	๑๑๒
๔.๕	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา	๑๑๔
๔.๖	สรุปองค์ความรู้จากการวิจัย	๑๑๖

## สารบัญ (ต่อ)

<b>เรื่อง</b>	<b>หน้า</b>
<b>บทที่ ๕</b>	<b>สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ</b>
๕.๑	สรุปผลการวิจัย
๕.๒	อภิปรายผลการวิจัย
๕.๓	ข้อเสนอแนะ
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>๑๒๙</b>
<b>ภาคผนวก</b>	<b>๑๓๖</b>

ภาคผนวก ก	รายนามผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย	๑๓๗
ภาคผนวก ข	ตารางสรุปค่าดัชนีความสอดคล้องแบบสอบถาม (IOC)	๑๓๙
ภาคผนวก ค	ตารางสรุปความเชื่อมั่น (Reliability)	๑๔๒
ภาคผนวก ง	ผลการทดสอบ Try out แบบสอบถาม	๑๔๕
ภาคผนวก จ	แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	๑๕๐
ภาคผนวก ฉ	แบบหนังสือขอความอนุเคราะห์ต่างๆ	๑๕๙
ภาคผนวก ช	ภาพการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา	๑๗๒
ประวัติผู้วิจัย		๑๗๖



## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
ตารางที่ ๑.๑ แสดงจำนวนประชากรได้แก่ผู้บริหาร และบุคลากร	๕
ตารางที่ ๓.๑ แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	๗๒
ตารางที่ ๔.๑ จำนวนและร้อยละของผู้บริหารและบุคลากร จำแนกตามข้อมูลทั่วไป	๘๐
ตารางที่ ๔.๒ แสดงค่าเฉลี่ย $\bar{X}$ และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความคิดของผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โดยภาพรวม	๘๒
ตารางที่ ๔.๓ แสดงค่าเฉลี่ย $\bar{X}$ และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความคิดของผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านเมตตา	๘๓
ตารางที่ ๔.๔ แสดงค่าเฉลี่ย $\bar{X}$ และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความคิดของผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านกรุณา	๘๔
ตารางที่ ๔.๕ แสดงค่าเฉลี่ย $\bar{X}$ และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความคิดของผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านมุทิตา	๘๕
ตารางที่ ๔.๖ แสดงค่าเฉลี่ย $\bar{X}$ และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความคิดของผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านอุเบกขา	๘๖
ตารางที่ ๔.๗ การแสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โดยภาพรวม	๘๗
ตารางที่ ๔.๘ การแสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านเมตตา	๘๘
ตารางที่ ๔.๙ การแสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านกรุณา	๘๙
ตารางที่ ๔.๑๐ การแสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านมุทิตา	๙๐

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
ตารางที่ ๔.๑๑ การแสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านอุเบกขา	๙๑
ตารางที่ ๔.๑๒ การแสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากร	

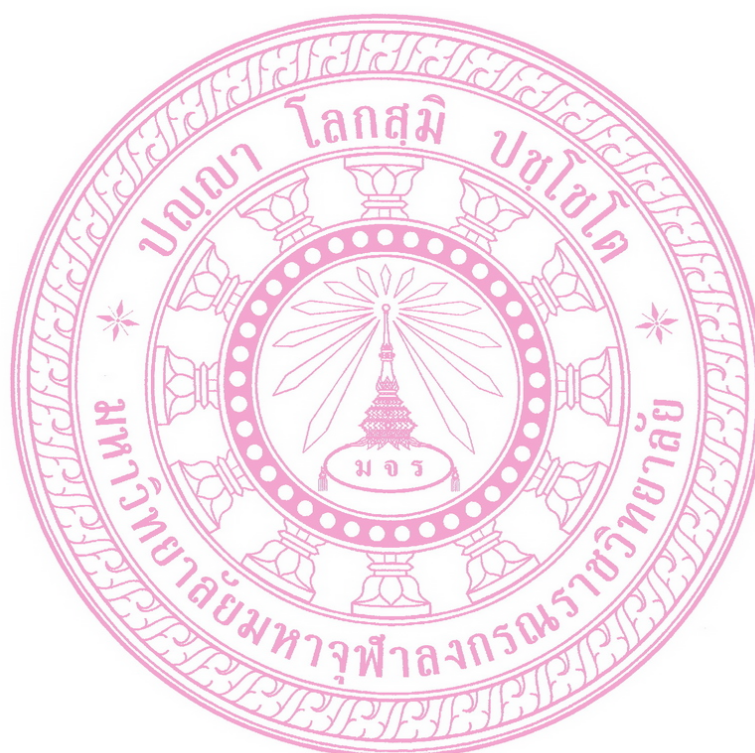


ในภาพรวม จำแนกตามประสบการณ์การปฏิบัติงาน	๑๐๒
ตารางที่ ๔.๒๓ การแสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โดยจำแนกตามประสบการณ์การปฏิบัติงาน ด้านเมตตา	๑๐๓
ตารางที่ ๔.๒๔ การแสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โดยจำแนกตามประสบการณ์การปฏิบัติงาน ด้านกรุณา	๑๐๔
ตารางที่ ๔.๒๕ การแสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โดยจำแนกตามประสบการณ์การปฏิบัติงาน ด้านมุทิตา	๑๐๕
ตารางที่ ๔.๒๖ การแสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โดยจำแนกตามประสบการณ์การปฏิบัติงาน ด้านอุเบกขา	๑๐๖
ตารางที่ ๔.๒๗ การแสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ ในภาพรวม โดยจำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติ	๑๐๗
ตารางที่ ๔.๒๘ การแสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โดยจำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงาน ด้านเมตตา	๑๐๘

### สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
ตารางที่ ๔.๒๙ การแสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โดยจำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงาน ด้านกรุณา	๑๐๙
ตารางที่ ๔.๓๐ การแสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โดยจำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงาน ด้านมุทิตา	๑๑๐
ตารางที่ ๔.๓๑ การแสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โดยจำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงาน ด้านอุเบกขา	๑๑๑
ตารางที่ ๔.๓๒ การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด ตามอายุ $n = ๑๖๗$ ด้านเมตตา	๑๑๒
ตารางที่ ๔.๓๓ การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด ตามอายุ $n = ๑๖๗$ ด้านกรุณา	๑๑๒

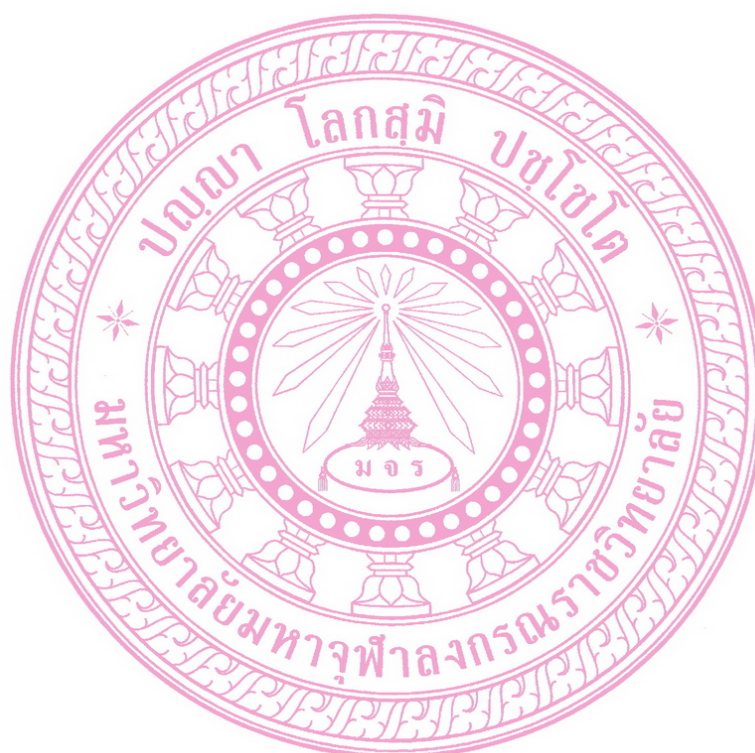
ตารางที่ ๔.๓๔ การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด โดยประสพการณ์การปฏิบัติงาน ด้านกรุณา	๑๑๓
ตารางที่ ๔.๓๕ การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด โดยประสพการณ์การปฏิบัติงาน ด้านอุเบกขา	๑๑๔
ตารางที่ ๕.๑ สรุปผลการทดสอบสมมติฐานของการวิจัยที่ระบับนัยสำคัญทางสถิติที่ .๐๕	๑๒๒





## สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่	หน้า
๒.๑ กรอบแนวคิดในการวิจัย (Conceptual Framework)	๗๒
๔.๖ สรุปลองค์ความรู้จากการวิจัย	๑๑๖



## คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ

### ๑. คำย่อภาษาไทย

#### คำย่อเกี่ยวกับพระไตรปิฎก

อักษรย่อในวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ใช้อ้างอิงจากพระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๓๙ การอ้างอิงใช้ระบบระบุ เล่ม ข้อ หน้า หลังคำย่อชื่อคัมภีร์ ดังตัวอย่าง เช่น ที.ม. (ไทย) ๑๐/๒๐๘/๑๕๕. หมายถึง ทีฆนิกาย มหาวรรค พระไตรปิฎก เล่มที่ ๑๐ ข้อที่ ๒๐๘ หน้า ๑๕๕

<b>พระสุตตันตปิฎก</b>					
ที.ปา.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	ทีฆนิกาย	ปาฎิกวคคปาติ (ภาษาไทย)
อง.ปญจก.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	อังคุตตรนิกาย	ปญจกนิปาตปาติ (ภาษาไทย)
อง.ทสก	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	อังคุตตรนิกาย	ทสกนิบาต (ภาษาไทย)
อง.เอกาทสก.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	อังคุตตรนิกาย	เอกาทสกนิปาตปาติ (ภาษาไทย)
<b>พระอภิธรรมปิฎก</b>					
อภิ.วิ.	(ไทย)	=	อภิธรรมปิฎก	วิภังคปาติ	(ภาษาไทย)

## บทที่ ๑

### บทนำ

#### ๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช ๒๕๔๐ มาตรา ๓๓ ได้บัญญัติให้มีการจัดทำแผนการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช ๒๕๔๕-๒๕๕๙ เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการจัดทำแผนการพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน แผนการศึกษาอาชีวศึกษา แผนพัฒนาการอุดมศึกษา โดยในแผนการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช ๒๕๔๕-๒๕๕๙ ได้ระบุถึงสภาพสังคมไทยมีการพัฒนาไปอย่างรวดเร็วในทุก ๆ ด้าน ในช่วงที่ผ่านมาเรายังขาดสถานะสมดุลง่าย ยังมีปัญหาสำคัญที่จะต้องดูแลแก้ไขคุณภาพทางการศึกษาของประชากรไทยโดยเฉลี่ยต่ำลง และมีมาตรฐานค่อนข้างต่ำ เมื่อเทียบกับหลายประเทศในระดับเดียวกัน การศึกษาขาดเอกภาพด้านนโยบาย สถานศึกษาขาดอิสระและความคล่องตัวในการบริหารจัดการ ขาดการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชน ชุมชนสถาบันทางสังคม การดำเนินกิจกรรมทางศาสนายังคงเน้นพิธีกรรมมากกว่าการเน้นด้านหลักธรรม<sup>๑</sup>

ซึ่งแผนการศึกษาแห่งชาติได้กำหนดวัตถุประสงค์และแนวนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม คือ ๑) เพื่อการดำเนินการในการพัฒนาคนรอบด้านอย่างสมดุลเพื่อเป็นฐานหลักของการพัฒนาโดยเฉพาะแนวนโยบายเพื่อการดำเนินการที่ ๓ การปลูกฝังและเสริมสร้างศีลธรรม จริยธรรมค่านิยมและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในระบอบวิถีชีวิตที่ดีงาม ๒) สร้างสังคมไทยเป็นสังคมคุณธรรม ภูมิปัญญา และการเรียนรู้ โดยเฉพาะตามแนวนโยบายเพื่อการดำเนินการที่ ๕ การพัฒนาสังคมแห่งการเรียนรู้ เพื่อสร้างเสริมความรู้ ความคิด ความประพฤติ และคุณธรรมของคนมีเป้าหมายเพื่อให้คนไทยทุกคนมีทักษะและกระบวนการในการคิดวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่องตลอดจนมีความซื่อสัตย์สุจริตรู้จักรับผิดชอบส่วนตัวมีระเบียบวินัยประหยัด อุดม มีจิตสำนึกมีความรับผิดชอบต่อส่วนรวม และมีสุขภาพแข็งแรง ๓) พัฒนาสภาพแวดล้อมของสังคมเพื่อเป็นฐานในการพัฒนาคน และสร้างสังคมคุณธรรม ภูมิปัญญาและการเรียนรู้<sup>๒</sup>

รัฐบาลได้ให้ความสำคัญต่อบทบาทของสถาบันศาสนาที่จะเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างมนุษย์ที่มีความดี จริยธรรม และคุณธรรม โดยเฉพาะประชากรในประเทศไทยส่วนใหญ่นับถือศาสนาพุทธ ดังนั้น ศาสนาพุทธจึงมีบทบาทต่อวิถีชีวิตของสังคมไทยในด้านต่างๆ ตั้งแต่เกิดจนตาย โดยเฉพาะบทบาทที่สำคัญของศาสนาพุทธก็คือ ด้านการศึกษา ที่จะทำอย่างไรให้ชาวพุทธหรือ

<sup>๑</sup> เลขาธิการสภาการศึกษา, สำนักงานแผนการศึกษาแห่งชาติ ( พ.ศ.๒๕๔๕-๒๕๕๙ ) ฉบับสรุป, พิมพ์ครั้งที่ ๙, (กรุงเทพมหานคร: บริษัททริทิวทิวกราฟฟิค จำกัด, ๒๕๕๑), หน้า ๑-๒.

<sup>๒</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๐-๒๕.

เยาวชนของชาติมีความรู้ ความเข้าใจในหลักธรรม และสามารถนำหลักธรรมไปประกอบการดำเนินชีวิตอย่างมีความสุขบนพื้นฐานความมั่นคงของชีวิต ดังปรากฏบทบาทที่สำคัญตามมาตรา ๒๙ แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ ที่ให้สถาบันศาสนาเป็นองค์กรหนึ่งที่ส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชนโดยจัดกระบวนการเรียนรู้ภายในชุมชน ดังนั้นการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีแนวทางยึดถือมากกว่าการตัดสินใจแบบไม่มีแนวทางยึดถือ เช่น ด้านแผนงานงบประมาณ นโยบาย ระเบียบ เป็นต้น หากภารกิจที่สำคัญของสถานศึกษา คือ การจัดการเรียนการสอนและมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ โดยจัดให้มีรายวิชาต่างๆ เป็นวิถีทางที่จะทำให้บรรลุจุดมุ่งหมายนั้นได้ ดังนั้นองค์ประกอบของแผนในการสถานศึกษา โดยจะต้องประกอบด้วยแผนพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนที่สำคัญด้วยการศึกษา เป็นองค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาประเทศให้มีความเจริญก้าวหน้าทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และยังเป็นเครื่องมือในการสร้างกำลังคนของประเทศให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพตามความมุ่งหวัง ดังนั้นในปัจจุบันนี้องค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของมนุษย์ว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุด เพราะเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้<sup>๓</sup>

การบริหารงานบุคคลเป็นภารกิจหนึ่งของการบริหารและการจัดการของเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๓ และจากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ หมวด ๗ ว่าด้วยครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ทั้งในเรื่องกระบวนการผลิต การพัฒนาให้มีคุณภาพและมาตรฐานการ มีองค์กรวิชาชีพมีการออกใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ การควบคุมดูแลการให้ค่าตอบแทน สวัสดิการ และสวัสดิภาพต่างๆ ให้เหมาะสมกับฐานะทางสังคม และวิชาชีพซึ่งยังไม่มีมีการพัฒนาระบบที่ชัดเจนและเกิดความยุติธรรม เท่าเทียมกัน

การบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพ ย่อมทำให้ภารกิจทุก ๆ ด้านบรรลุเป้าหมายด้วยความราบรื่น เรียบร้อย และมีประสิทธิภาพแต่ถ้าบุคลากรขาดความรู้ ความสามารถ ขาดประสบการณ์ ขาดความรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ย่อมก่อให้เกิดปัญหา ดังนั้นการพัฒนาบุคคลจึงเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นของหน่วยงานทุกหน่วยงาน สภาพการณ์ในปัจจุบันความรู้ทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเจริญก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว สภาพสังคมมีการเปลี่ยนไป ความสลับซับซ้อนในการปฏิบัติงานทั้งด้านบุคลากรและเครื่องมือต่าง ๆ เพิ่มมากขึ้น เทคนิคและวิทยาการมีความก้าวหน้า ทุกอย่างล้วนแต่เป็นสิ่งที่ช่วยเสริมสร้างควมมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานยุคใหม่ ความล้าสมัย จึงเกิดขึ้นได้กับผู้บริหารทุกคนที่ไม่ได้ติดตามความก้าวหน้าของการเปลี่ยนแปลงทางวิทยาการ ในการปฏิบัติงานหรือในทางกลับกันก็คือเทคนิค วิทยาการหรือวิธีปฏิบัติงาน บางอย่างที่ใช้อยู่นั้นอาจจะหมดความจำเป็นไปแล้ว ถ้าผู้บริหารขาดการติดตามและวิเคราะห์เหตุการณ์ทั้งสองแง่มุมนี้แล้ว ย่อมทำให้อยู่ในภาวะที่ไม่สามารถพัฒนาตนเอง

<sup>๓</sup> วิไล ตั้งจิตสมคิด, การศึกษาและความเป็นครูไทย, (กรุงเทพมหานคร: โอ.เอส.พรีนติ้ง เฮ้าส์, ๒๕๔๔), หน้า ๙-๑๓.

หรือตามทันต่อเหตุการณ์ในปัจจุบัน เพราะความรู้ใหม่ ๆ มักเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องนำมาใช้ประกอบการปฏิบัติงานอยู่เสมอ<sup>๔</sup>

การเลือกหลักธรรมมาปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายว่าการจะเป็นนักบริหารที่เก่งและดี เราควรปฏิบัติธรรมอะไรบ้าง เพื่อตอบคำถามนี้เราต้องทราบก่อนว่านักบริหารทำหน้าที่อะไร ซึ่งการบริหาร หมายถึง ศิลปะและการทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น ดังนั้นนักบริหารต้องมีหลักธรรม หรือนำธรรมะข้อใดข้อหนึ่งมาเป็นแนวทางปฏิบัติ จึงจะสามารถแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม ดังนั้นบุคคลากรในองค์กรจะทำงานเป็นทีมได้ดียิ่งขึ้นจะต้องมีนักบริหารที่ดีคอยกำกับดูแล นักบริหารที่ดีในทางธรรม คือ ต้องมีพรหมวิหารธรรม ๔ ประการคือ ๑) เมตตา คือ การหวังดีที่ปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุข มีความรักและความหวังดีต่อเพื่อนร่วมงาน ซึ่งความรักจะเกิดได้ ถ้านักบริหารรู้จักมองในแง่ดี หรือส่วนที่ดีของผู้ร่วมงาน ถ้าพบส่วนเสียในตัว เขาต้องรู้จักมองข้ามและให้อภัย เมื่อพบส่วนดีก็จดจำไว้เพื่อจะได้ใช้คนให้เหมาะสมกับลักษณะที่ดีของเขา ๒) กรุณา คือ ความสงสาร เห็นใจ ปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ เมื่อผู้ร่วมงานประสบเคราะห์กรรม นักบริหารต้องมีความสงสารและคิดหาทางช่วยให้เขาพ้นทุกข์นั้นความสงสาร จะเกิดขึ้นได้เมื่อนักบริหารใจกว้างรับฟังปัญหา ๓) มุทิตา คือความรู้สึกชื่นชมยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี และ ๔) อุเบกขา คือ ความวางใจเป็นกลาง เทียงตรงไม่เอนเอียง<sup>๕</sup>

จากเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยได้เห็นความสำคัญจึงต้องการทราบปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน และกระทำการค้นคว้าหาความคาดหวังที่เกิดขึ้นของผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ เพื่อจะได้นำข้อมูลที่ได้ศึกษามาเป็นแนวทางปรับปรุงและประยุกต์ใช้หลักธรรมในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาต่าง ๆ ในอนาคตให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นกว่าเดิม

## ๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑.๒.๑ เพื่อศึกษาหลักพรหมวิหาร ๔ ที่สอดคล้องกับผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษา

๑.๒.๒ เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาในการนำหลักพรหมวิหาร ๔ ไปใช้ในสถานศึกษา จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

๑.๒.๓ เพื่อศึกษาแนวทางการประยุกต์ใช้การจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔

## ๑.๓ ปัญหาที่ต้องการทราบ

๑.๓.๑ หลักพรหมวิหาร ๔ ที่สอดคล้องกับผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลมีอะไรบ้าง

<sup>๔</sup> รัชชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๕), หน้า ๑๘๓.

<sup>๕</sup> พระเมธีธรรมมาภรณ์ (ประยูร ธมมจิตโต), คุณธรรมสำหรับนักบริหาร, (กรุงเทพมหานคร: มูลนิธิพุทธธรรม, ๒๕๓๔), หน้า ๒-๔.

๑.๓.๒ ข้อคิดเห็นบุคลากรของสถานศึกษาในการนำหลักพรหมวิหาร ๔ ไปใช้ในสถานศึกษา จำแนกตามสถานภาพ ว่ามีความแตกต่างกันหรือไม่

๑.๓.๓ แนวทางการประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ในสถานศึกษาตามทัศนคติของทรัพยากรบุคคลควรมีลักษณะอย่างไร

## ๑.๔ ขอบเขตของการวิจัย

### ๑.๔.๑ ขอบเขตในด้านของเนื้อหา

เนื้อหาที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ คือ เมตตา กรุณา มุทิตาและอุเบกขา

### ๑.๔.๒ ขอบเขตด้านประชากร

๑.๑ ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา ปีการศึกษา ๒๕๕๖

๑.๒ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ ปีการศึกษา ๒๕๕๖ ซึ่งมีทั้งหมด ๑๘ โรงเรียน โดยใช้สูตรคำนวณของ เครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie and Morgan) จัดขนาดกลุ่มตัวอย่างดังนี้ ผู้บริหาร ๑๘ คน บุคลากร ๑๖๖ คน รวมทั้งหมด ๑๘๔ คน ดังนี้

ตารางที่ ๑.๑ แสดงจำนวนประชากรได้แก่ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษา

ข้อมูล	ผู้บริหาร	บุคลากร	ประชากร (รวม)	กลุ่มตัวอย่าง
๑. อนุบาลท่าตะโก	๒	๓๗	๓๙	๓๒
๒. วัดท่าตะโก	๑	๕	๖	๖
๓. บ้านเขาน้อย	๑	๖	๗	๗
๔. บ้านพนมรอก	๑	๑๐	๑๑	๑๐
๕. วัดหนองเบน	๑	๖	๑๗	๑๔
๖. บ้านหนองไผ่	๑	๒	๓	๓
๗. วังวิทยา	๑	๑๓	๑๔	๑๐
๘. วัดสายลำโพงเหนือ	๑	๑๓	๑๔	๑๐
๙. วัดสายลำโพงกลาง	๑	๕	๖	๖
๑๐. วัดสายลำโพงใต้	๑	๘	๙	๙
๑๑. บ้านหนองปล้องโพซ	๑	๓	๔	๔

๑๒. บ้านชะลอมแหวน	๑	๘	๙	๙
๑๓. บ้านเนินประดู่(คุรุราษฎร์วิทยา)	-	๒	๒	๒
๑๔. บ้านหนองสะเอ้ง	๑	๕	๖	๖
๑๕. วัดดอนคา	๑	๑๑	๑๒	๑๐
๑๖. บ้านเขาล้อ(เขาล้อประชาชนูทิศ)	๑	๑๓	๑๔	๑๐
๑๗. บ้านวังแรง	๑	๔	๕	๕
๑๘. บ้านตุ๊กแก	๑	๑๕	๑๖	๑๔
<b>รวม</b>	<b>๑๘</b>	<b>๑๖๖</b>	<b>๑๘๔</b>	<b>๑๖๗</b>

#### ๑.๔.๓ ขอบเขตด้านตัวแปร

๑. ตัวแปรต้น ได้แก่ สถานภาพของผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา จำแนกได้ดังนี้

- ๑.๑ เพศ
- ๑.๒ อายุ
- ๑.๓ วุฒิการศึกษา
- ๑.๔ ประสบการณ์การทำงาน
- ๑.๕ ตำแหน่งในการปฏิบัติงาน

๒. ตัวแปรตาม ได้แก่ ความคิดเห็นต่อผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ ประกอบด้วย

๑. เมตตา ความปรารถนาให้ผู้อื่นได้รับสุข
๒. กรุณา ความปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์
๓. มุทิตา ความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี
๔. อุเบกขา การรู้จักวางเฉย

#### ๑.๔.๔ ขอบเขตด้านสถานที่

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยกำหนดพื้นที่ในการศึกษาวิจัยโดยมุ่งศึกษาเฉพาะโรงเรียนในตั้งแต่ชั้นอนุบาลถึงการศึกษาภาคบังคับ ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๓ อำเภอท่าตะโก จังหวัดนครสวรรค์ จำนวน ๑๘ โรงเรียน ได้แก่

- |                                     |                                   |
|-------------------------------------|-----------------------------------|
| ๑. อนุบาลท่าตะโก                    | ๒. วัดท่าตะโก                     |
| ๓. บ้านเขาน้อย                      | ๔. บ้านพนมรอก                     |
| ๕. วัดหนองเบน                       | ๖. บ้านหนองไผ่                    |
| ๗. วัดวังวิทยา                      | ๘. วัดสายลำโพงเหนือ               |
| ๙. วัดสายลำโพงกลาง                  | ๑๐. วัดสายลำโพงใต้                |
| ๑๑. บ้านหนองปล้องโพช                | ๑๒. บ้านชะลอมแหวน                 |
| ๑๓. บ้านเนินประดู่(คุรุราษฎร์วิทยา) | ๑๔. บ้านหนองสะเอ้ง                |
| ๑๕. วัดดอนคา                        | ๑๖. บ้านเขาล้อ(เขาล้อประชาชนูทิศ) |
| ๑๗. บ้านวังแรง                      | ๑๘. บ้านตุ๊กแก                    |

#### ๑.๔.๕ ขอบเขตด้านเวลา

ศึกษาในปีการศึกษา ๒๕๕๖ โดยเริ่มตั้งแต่เดือนพฤษภาคม ถึงเดือนสิงหาคม  
รวมระยะเวลา ๔ เดือน

#### ๑.๕ สมมติฐานการวิจัย

บุคคลที่มีปัจจัยส่วนบุคคลต่างกันมีความคิดเห็นต่อผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลทางการศึกษาของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ ต่างกัน

#### ๑.๖ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

๑. **ผู้บริหารสถานศึกษา** หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้บริหารสถานศึกษา ให้ปฏิบัติหน้าที่บริหารงานในสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๓ อำเภอท่าตะโก จังหวัดนครสวรรค์

๒. **บุคลากร** หมายถึง ครูผู้ที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งให้ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับการเรียนการสอน และเจ้าหน้าที่ทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๓ อำเภอท่าตะโก จังหวัดนครสวรรค์

๓. **สถานศึกษา** หมายถึง หน่วยงานทางการศึกษาที่มีหน้าที่จัดการเรียนการสอน ตั้งแต่ชั้นอนุบาลถึงการศึกษาภาคบังคับ ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๓ ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๓ อำเภอท่าตะโก จังหวัดนครสวรรค์ จำนวน ๑๘ โรงเรียน

๔. **การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล** หมายถึง กระบวนการในการจัดการทรัพยากรบุคคล ที่ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันได้แก่ การกำหนดและวางแผน การกำหนดอัตรากำลัง การสรรหา การจัดสรรหน้าที่ การใช้ทรัพยากรหรือการมอบหมายหน้าที่ การประเมินการปฏิบัติงาน การแก้ไขปรับปรุงและพัฒนาบุคคล

๕. **หลักพรหมวิหาร ๔** หมายถึง หลักความประพฤติที่ประเสริฐบริสุทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ องค์ธรรม ๔ ประการ คือ ๑.) เมตตา ๒.) กรุณา ๓.) มุทิตา ๔.) อุเบกขา

๖. **เมตตา** หมายถึง ความรักใคร่ ปราบปรามดี อยากรู้อยากเห็นมีความสุข มีจิตแผ่เมตตาและคิดทำประโยชน์แก่มนุษย์และสัตว์ทั้งหลาย

๗. **กรุณา** หมายถึง ความสงสาร คิดช่วยให้พ้นทุกข์ ใฝ่ใจอันปลดเปลื้องบำบัด ความทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์

๘. **มุทิตา** หมายถึง ความยินดีในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีความสุข มีจิตผ่องใสบันเทิง ประกอบด้วยอาการแช่มชื่นเบิกบานอยู่เสมอ ต่อสัตว์ทั้งหลาย ผู้ดำรงในปกติสุข พลอยยินดีด้วย เมื่อเขาได้ดีมีความสุข เจริญงดงามยิ่งขึ้นไป

๙. **อุเบกขา** หมายถึง ความวางใจเป็นกลาง อันจะทำให้ดำรงอยู่ในธรรมที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา คือ มีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจตราขึงไม่เอียงด้วยรักและชัง

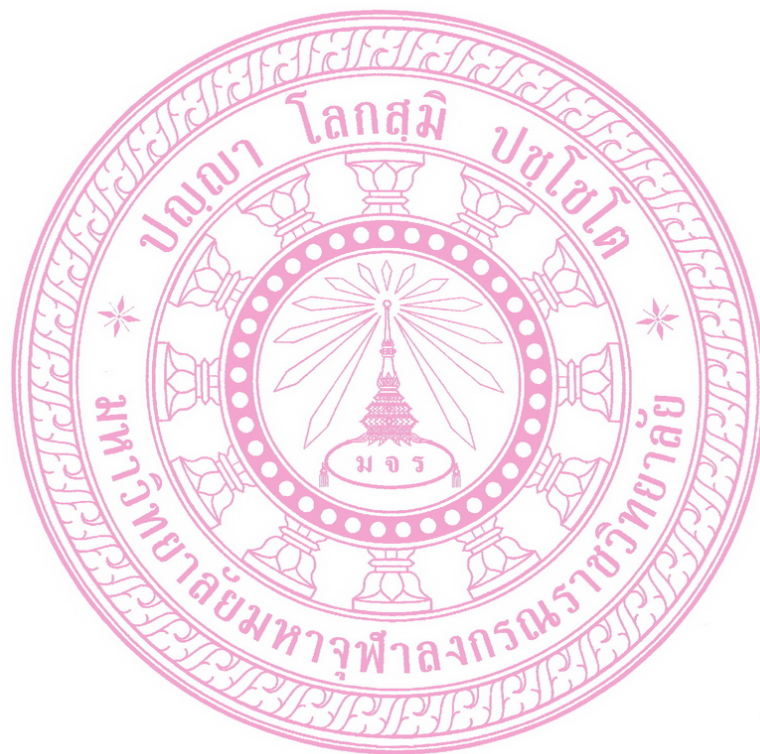
#### ๑.๗ ประโยชน์ที่ได้รับ

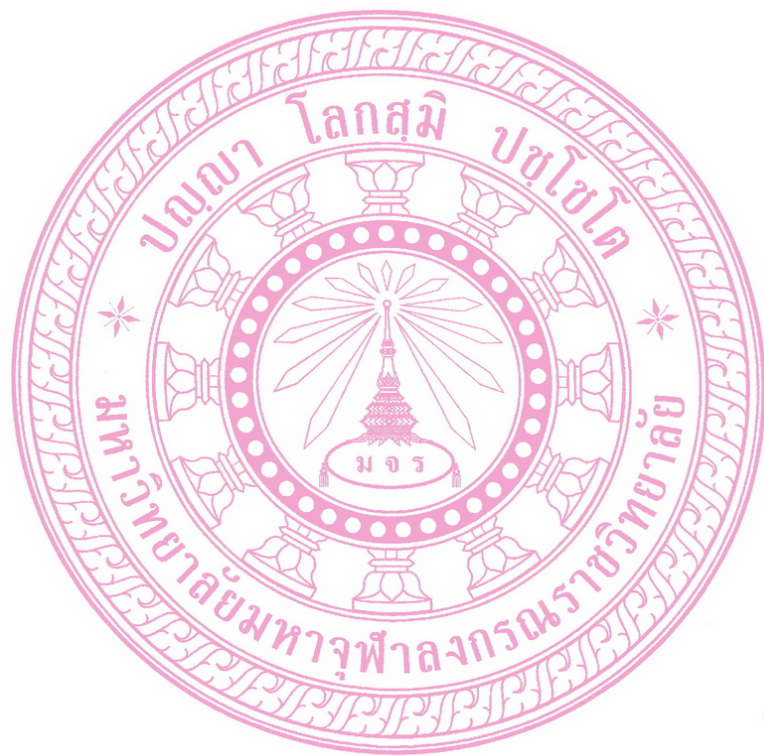
๑.๗.๑ ได้ทราบหลักพรหมวิหาร ๔ ที่สอดคล้องกับผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา



๑.๗.๒ ได้ทราบความแตกต่างของผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของ  
สถานศึกษาระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของโรงเรียน จำแนกตามสถานภาพ

๑.๗.๓ ได้ทราบแนวทางการประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ในสถานศึกษาตามทัศนคติ  
ของทรัพยากรบุคคลอื่นจะก่อให้เกิดประโยชน์ในการนำไปใช้ได้จริงของสถานศึกษา





## บทที่ ๒

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง ผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ ผู้วิจัยได้ศึกษา แนวคิด ทฤษฎี ดังนี้

- ๒.๑ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล
  - ๒.๑.๑ ความหมายของการบริหาร
  - ๒.๑.๒ ความหมายของการบริหารงานบุคคล
  - ๒.๑.๓ ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล
  - ๒.๑.๔ ขอบข่ายของการบริหารงานบุคคล
- ๒.๒ หลักพรหมวิหาร ๔
  - ๒.๒.๑ ความหมายและความสำคัญ
  - ๒.๒.๒ องค์ประกอบของหลักพรหมวิหาร ๔
  - ๒.๒.๓ การบูรณาการของหลักธรรมพรหมวิหาร ๔
  - ๒.๒.๔ การบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔
  - ๒.๒.๕ คุณลักษณะของบุคคลากรที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔
- ๒.๓ การบริหารงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
  - ๒.๓.๑ โครงสร้างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
  - ๒.๓.๒ อำนาจหน้าที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
  - ๒.๓.๓ อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
  - ๒.๓.๔ บทบาทหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
  - ๒.๓.๕ การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากับการเปลี่ยนแปลง
  - ๒.๓.๖ การบริหารงานบุคคลในพื้นที่เป้าหมาย
- ๒.๔ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - ๒.๔.๑ งานวิจัยในประเทศ
  - ๒.๔.๒ งานวิจัยเกี่ยวข้องกับคุณธรรมของพรหมวิหาร ๔
- ๒.๕ กรอบแนวคิดในการวิจัย

#### ๒.๑ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ถือเป็นเรื่องของการวางแผนงาน เพื่อดำเนินงานตามกระบวนการให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้และมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายและออกแบบไว้เป็นแนวทางของการศึกษา ดังนี้

### ๒.๑.๑ ความหมายของการบริหาร

การบริหารพัฒนาการมาจากหลักฐานทางประวัติศาสตร์ที่แสดงให้เห็นถึงคนในยุคก่อนประวัติศาสตร์ได้บริหารงาน โดยทำหน้าที่ทางการบริหารที่เหมือนในยุคปัจจุบัน คือ การวางแผน การจัดองค์การ การจูงใจและการควบคุมมาเป็นพัน ๆ ปี หลักฐานที่ชัดเจนได้แก่ การก่อสร้างพีระมิดในอียิปต์ เช่น การก่อสร้างคืออียิปต์ต้องใช้คนจำนวนนับหมื่นแสน และต้องใช้เวลาก่อสร้าง ๒๐ ปี จึงสำเร็จการก่อสร้างกำแพงเมืองจีนที่ต้องใช้จำนวนคนเป็นแสน ๆ คน เช่นกัน การก่อสร้างวัตถุถาวรทั้งสองอย่างทำให้เราเข้าใจว่าแนวคิดทางการบริหารพัฒนาการมาเป็นเวลาพันๆปี<sup>๑</sup>

กองพุทธศาสนสถาน กรมการศาสนา ได้ให้ความหมาย การบริหาร ไว้ว่า การบริหาร หมายถึง แบบหรือวิธีการปกครอง การทำงานให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยการให้ผู้บริหารหรือผู้จัดการตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือกัน และใช้ทรัพยากรการบริหารอย่างผสมผสานมีประสิทธิภาพในการทำงานนั้น<sup>๒</sup>

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) กล่าวถึง การบริหารเป็นวิธีการทำให้งานสำเร็จโดยอาศัยผู้อื่น (Getting things done through other people) และกล่าวว่า<sup>๓</sup> “หน้าที่ของผู้บริหารเป็นกรอบในการพิจารณาของผู้บริหารให้สำเร็จ มี ๕ ประการ ตามคำย่อภาษาอังกฤษว่า “POSDC” ดังนี้ คือ

๑. P คือ Planning หมายถึง การวางแผน เป็นการกำหนดแนวทางการดำเนินงาน เพื่อความสำเร็จที่จะตามมาในอนาคต ผู้บริหารที่ดีต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล เพื่อกำหนดทิศทางขององค์กร

๒. O คือ Organizing หมายถึง การจัดองค์กร เป็นการกำหนดโครงสร้างความสัมพันธ์ของสมาชิกและสายบังคับบัญชาภายในองค์กร มีการแบ่งงานกันทำและกระจายอำนาจ

๓. S คือ Staffing หมายถึง งานบุคลากร เป็นการสรรหาบุคลากรใหม่ การพัฒนาบุคลากรและการใช้คนให้เหมาะสมกับงาน

๔. D คือ Directing หมายถึง การอำนวยการ เป็นการสื่อสารเพื่อให้เกิดการดำเนินการตามแผน ผู้บริหารต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและต้องมีภาวะผู้นำ

๕. C คือ Controlling หมายถึง การกำกับดูแล เป็นการควบคุมคุณภาพของการปฏิบัติงานภายในองค์กร รวมทั้งกระบวนการแก้ปัญหาภายในองค์กร

<sup>๑</sup>เสนาะ ตีแยว, **หลักการบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๔), หน้า ๔.

<sup>๒</sup>กรมการศาสนา กองพุทธศาสนสถาน, **วัดพัฒนา ๔๔**, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๔๔), หน้า ๑๙.

<sup>๓</sup>พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), **พุทธวิธีในการบริหาร**, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๓-๕.

**พระเมธีธรรมาภรณ์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต)** กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง ศิลปะแห่งการทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น ซึ่งนักบริหารมีหน้าที่ในการวางแผนจัดองค์การอำนวยความสะดวกทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรอื่น ๆ ให้ดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ หน้าที่ของนักบริหารมีอยู่ ๕ ประการ คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การแต่งตั้งบุคลากร (Staffing) การอำนวยความสะดวก (Directing) และการควบคุม (Controlling) แม้ว่าหน้าที่ของนักบริหารทั้ง ๕ ประการ จะถูกกำหนดโดยนักวิชาการสมัยใหม่ก็ตาม แต่เมื่อก่อนทางปฏิบัติแล้ว คนไทยเราก็บริหารบ้านเมืองแบบนี้มานานแล้ว หน้าที่ของนักบริหารปรากฏชัดเจนในการปฏิบัติขององค์การตั้งแต่สมัยโบราณ<sup>๕</sup>

**กิตติมา ปรีดีติลล** กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการสั่งการและควบคุมกิจกรรมของสมาชิกในองค์การรูปร่าง เพื่อวัตถุประสงค์ในการทำให้เป้าหมายและจุดมุ่งหมายของสถาบันประสบผลสำเร็จ<sup>๖</sup>

**ชาญชัย อาจิมณสมภาร** กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการสั่งการและควบคุมกิจกรรมของสมาชิกในองค์การรูปร่าง เพื่อวัตถุประสงค์ในการทำให้เป้าหมายและจุดมุ่งหมายของสถาบันสำเร็จผล<sup>๗</sup>

**สุภาพร พิศาลบุตร** ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคลากร ไว้ว่า หมายถึง ภารกิจหน้าที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารที่ใช้ทั้งศาสตร์และศิลปะในการจัดวางแผนกำลังคน การสรรหาคัดเลือกและการบรรจุบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งงานพร้อมทั้งสามารถใช้ประโยชน์ให้เกิดผลสูงสุด อนุรักษ์และพัฒนาบุคคลเหล่านั้นเพื่อผลสำเร็จขององค์การ<sup>๘</sup>

**คณาจารย์ภาควิชาบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง** ได้กล่าวถึง แนวคิดของฟาโย (Henry Fayol) นักวิชาการเหมืองแร่ชาวฝรั่งเศส ผู้เป็นต้นกำเนิดในการเสนอองค์ประกอบมูลฐานของการบริหารแบบกระบวนการ ๕ ประการ ที่เรียกว่า POCCC ไว้ดังนี้<sup>๙</sup>

๑. การวางแผน (Planning) หมายถึง การสร้างทางเลือกหรือแนวทางดำเนินการไว้ล่วงหน้า เพื่อใช้ในการตัดสินใจในอนาคต

๒. การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง การกำหนดโครงสร้างหน่วยงานและระบุหน้าที่โดยการผสมผสานระหว่างวัตถุ คน และเงิน

<sup>๕</sup>พระเมธีธรรมาภรณ์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), **คุณธรรมสำหรับนักบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร: มูลนิธิพุทธธรรม, ๒๕๓๙), หน้า ๒-๓.

<sup>๖</sup>กิตติมา ปรีดีติลล, **ทฤษฎีบริหารองค์การ**, (กรุงเทพมหานคร: ธนการพิมพ์, ๒๕๓๙), หน้า ๔ .

<sup>๗</sup>ชาญชัย อาจิมณสมภาร, **ศัพท์การบริหารการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๐), หน้า ๑๑.

<sup>๘</sup>สุภาพร พิศาลบุตร, **การสรรหาและบรรจุพนักงาน**, (กรุงเทพมหานคร: ศูนย์เอกสารและตำราสถาบันราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๔๓), หน้า ๑.

<sup>๙</sup>คณาจารย์ภาควิชาบริหารรัฐกิจ, **สรุปเนื้อหาวิชาทฤษฎีองค์การ**, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๙), หน้า ๙.

๓. การบังคับบัญชา (Commanding) หมายถึง การทำให้เกิดการดำเนินงานตามที่มีกำหนดไว้ซึ่งการบังคับบัญชาที่ตั้นนั้นจะต้องมีการติดต่อสื่อสาร ๒ ทาง กล่าวคือ การยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถแสดงความคิดเห็นได้

๔. การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง การรวมความพยายามของผู้ปฏิบัติงานและช่วยสนับสนุนให้เกิดการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน เพื่อให้การทำงาน

๕. การควบคุม (Controlling) หมายถึง การติดตามการดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์

**สมคิด บางโม** ได้สรุปสาระสำคัญของการบริหารไว้ ดังนี้<sup>๙</sup>

๑. การบริหาร เป็นกิจกรรมของกลุ่มบุคคลตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไป
๒. มีการร่วมมือกันทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง
๓. เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

**เจริญผล สุวรรณโชติ** ได้ให้ความหมาย การบริหารไว้ว่า หมายถึง กระบวนการทางสังคมอย่างหนึ่งที่เกิดขึ้นกับกลุ่มคนกลุ่มหนึ่งที่สามารถร่วมกันเพื่อกระทำกิจกรรมอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง เพื่อให้บรรลุถึงจุดหมายตามที่กำหนดเอาไว้ การกระทำนั้นจะเป็นการกระทำที่เกี่ยวข้องกับการสร้างสรรค์ การดำเนินการเพื่อให้คงอยู่ต่อไป การกระตุ้นหรือการช่วยเหลือให้เกิดการกระทำ การควบคุม และการกระทำให้เกิดการรวมกันเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันอย่างมีระบบแบบแผนหรืออย่างไม่มีแบบแผนทั้งในด้านบุคคลและด้านของวัตถุ<sup>๑๐</sup>

**ริชาร์ด ลีโอนี** ได้ให้แนวคิดสนับสนุนไว้ว่า “โดยปกติการบริหาร มักจะกล่าวถึงทรัพยากรพื้นฐานที่มีความสำคัญที่เรียกว่า “๔Ms” ได้แก่ บุคลากร (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และการจัดการ (Management) ทรัพยากรบางอย่างมีในปริมาณที่จำกัด ดังนั้นผู้บริหารควรมีมาตรการอย่างไรในการจัดสรรเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ เพราะทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) ถือว่ามีความสำคัญที่สุด ถือว่าเป็นเครื่องจักรที่สำคัญที่จะผลักดันให้การดำเนินงานต่าง ๆ เป็นไปอย่างราบรื่น”<sup>๑๑</sup>

**พระอธิการสุวิทย์ ขาตเมธ (งามสังเกตุ)** ให้ความหมาย การบริหาร หมายถึง การที่ผู้บริหารใช้ทักษะและประสบการณ์ในการทำงานด้านบุคลากรในองค์การ เกี่ยวกับการวางแผน อัตรากำลัง การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งบุคคลที่มีประสิทธิภาพสูงสุดเข้าทำงานในองค์การ การบำรุงรักษาและพัฒนาบุคลากรตลอดจนถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานและการพิจารณาให้บุคลากรพ้นจากงาน เพื่อสนองตามวัตถุประสงค์ขององค์การและบุคลากรในองค์การเป็นหลักการบริหารเป็นศาสตร์และศิลป์ในการทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานจนสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ มีการจัดการระเบียบอย่างเป็นระบบ คือมีหลักเกณฑ์และทฤษฎีที่พึงเชื่อถือได้ในการบริหารต้องอาศัยหลัก

<sup>๙</sup> สมคิด บางโม, **หลักและทฤษฎีบริหารการศึกษา**, พิมพ์ครั้งที่ ๔ (กรุงเทพมหานคร: สถาบันราชภัฏพระนคร, ๒๕๔๔), หน้า ๒.

<sup>๑๐</sup> เจริญผล สุวรรณโชติ, **ทฤษฎีการบริหาร**, (พิษซิ่งเอ็ด, ๒๕๔๔), หน้า ๒๓๒.

<sup>๑๑</sup> ชาร์รีฟ ลีโอนี, “สภาพปัจจุบัน ปัญหาและการพัฒนาการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ๓ จังหวัดชายแดนภาคใต้”, **วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, ๒๕๔๖).

ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์และทักษะของผู้บริหารแต่ละคน ที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งเป็นการประยุกต์เอาความรู้หลักการและทฤษฎีไปปรับใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เหมาะสมกับ สถานการณ์และสิ่งแวดล้อม และร่วมมือกันดำเนินการเกี่ยวกับทรัพยากรโดยการใช้ศาสตร์และศิลป์ ที่ถูกต้องและเหมาะสมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ<sup>๑๒</sup>

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การบริหาร หมายถึง การที่ผู้บริหารใช้ทักษะ กระบวนการ และประสบการณ์ในการทำงานด้านบุคคล เกี่ยวกับการวางแผนอัตรากำลัง การสรรหาและการ คัดเลือก การบรรจุแต่งตั้งบุคคลที่มีประสิทธิภาพสูงสุดเข้าทำงานในองค์การ รวมถึงการประเมินผล การปฏิบัติงาน

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ทฤษฎีทางของการศึกษา ดังนี้

**ลูเธอร์ กุลลิค และ เลียนดอลล์ เออร์วิกค์ (Luther Gulick & Lyndall Urwick)** อ้างใน **ศิรวิรรณ เสรีรัตน์ และคณะ** ได้กล่าวถึง กระบวนการในการบริหารว่า กระบวนการหรือวิธีในการ บริหารแบบ POSDCORB เป็นกระบวนการหรือวิธีในการบริหารที่ได้รับการยกย่องมากที่สุดวิธีหนึ่งอันเป็น คำย่อของภาระหน้าที่ที่สำคัญของนักบริหาร ๗ ประการ ได้แก่<sup>๑๓</sup>

๑. การวางแผน (P-Planning) เป็นการวางแผนโครงการหรือโครงการซึ่งเป็นการเตรียมการก่อนลง มือปฏิบัติเพื่อให้การดำเนินการสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒. การจัดองค์การ (O-Organizing) เป็นการกำหนดโครงสร้างขององค์การโดยมีการ พิจารณาให้เหมาะสมกับงาน เช่น การแบ่งงาน (Division of Work) เป็นกรม กอง หรือแผนก โดยอาศัยปริมาณงาน คุณภาพงาน หรือจัดตามลักษณะเฉพาะของงาน (Specilization) นอกจากนี้ อาจพิจารณาในแง่การควบคุม (Span of control) หรือพิจารณาในแง่ของหน่วยงาน เช่น หน่วยงาน หลัก (Line) หรือหน่วยงานที่ปรึกษา (Staff) เป็นต้น

๓. การจัดหาบุคคลมาปฏิบัติงาน (S-Staffing) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากร มนุษย์ในองค์การนั่นเอง ทั้งนี้เพื่อให้ได้บุคลากรที่มาปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้อง กับการจัดแบ่งหน่วยงานที่กำหนดเอาไว้

<sup>๑๒</sup> พระอริการสูวิทย์ ชาตเมโธ (งามสังเกตต์), “การบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของ ผู้บริหารสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบโรงเรียน เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร”, **วิทยานพนธ์พุทธศาสตร์ มหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔).

<sup>๑๓</sup> ศิริวิรรณ เสรีรัตน์ สมชาย หิรัญกิตติ และสมศักดิ์ วาณิชยากรณ์, **ทฤษฎีองค์การ**, (กรุงเทพมหานคร: ธรรมสาร จำกัด, ๒๕๔๕), หน้า ๘๖.

๔. การอำนวยการ (D-Directing) เป็นภารกิจในการใช้ศิลปะในการบริหารงาน เช่น ภาวะผู้นำ (Leadership) มนุษย์สัมพันธ์ (Human Relations) การจูงใจ (Motivation) และการตัดสินใจ (Decision Making) เป็นต้น

๕. การประสานงาน (Co-ordinating) เป็นการประสานให้ส่วนต่างๆของกระบวนการทำงานได้ต่อเนื่องและเกี่ยวเนื่องกัน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและราบรื่น

๖. การรายงาน (R-Reporting)เป็นกระบวนการและเทคนิคของการแจ้งให้ผู้บังคับบัญชาตามชั้นได้ทราบถึงผลการปฏิบัติงาน โดยที่มีความสัมพันธ์กับการติดต่อสื่อสาร (Communication) ในองค์การอยู่ด้วย

๗. การงบประมาณ (B-Budgeting) เป็นภารกิจที่เกี่ยวกับการวางแผนการทำให้บัญชีการควบคุมเกี่ยวกับการเงินและการคลัง

**เทเลอร์ (Taylor) อังใน ภารตี อนันต์นาวิ** กล่าวถึง ทฤษฎีการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ ๖ ประการ คือ<sup>๑๔</sup>

๑. หลักเรื่องเวลา ถือว่าเป็นการวัดความสามารถในการผลิต โดยการจัดเวลาในการผลิต และการตั้งเวลามาตรฐานสำหรับการผลิตทั้งหมด ซึ่งการวัดผลผลิตของการทำงานนั้น ถ้าจะวัดให้ถูกต้อง ต้องใช้เวลาเป็นเครื่องตัดสิน และควรมีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานของเวลาที่ควรใช้ในการทำงานแต่ละอย่างหรือประเภทด้วย

๒. หลักการกำหนดหน่วยค่าจ้าง ค่าจ้างสำหรับบุคลากรนั้นต้องเหมาะสมกับผลงานและอัตราค่าจ้างควรพิจารณาโดยยึดหลักเกณฑ์ข้อ ๑ นอกจากนั้นผู้ปฏิบัติงานควรได้ทำงานที่เหมาะสมกับความสามารถของตนเองมากที่สุด

๓. หลักการแยกงานวางแผนออกจากงานปฏิบัติ คือ ฝ่ายบริหารควรทำหน้าที่ด้านการวางแผนและการประสานงาน เพื่อให้ฝ่ายปฏิบัติงานทำงานได้อย่างคล่องตัว มีประสิทธิภาพ ไม่ควรให้ฝ่ายปฏิบัติงานเป็นฝ่ายรับผิดชอบในการคิดและวางแผนแนวทางในการทำงาน ฝ่ายบริหารควรวางแผนโดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักการ เวลาและข้อมูลอื่น ๆ ตามหลักเกณฑ์ในข้อ ๑ และข้อมูลที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับการผลิต การปฏิบัติงานนั้นจะต้องสะดวกรวดเร็วขึ้นทันเหตุการณ์นอกจากนั้นการทำงานต้องมีระบบและวิธีการที่เหมาะสม

๔. หลักการทำงานโดยวิธีทางวิทยาศาสตร์ ถือว่า วิธีการของการทำงานควรจะถูกกำหนดโดยฝ่ายบริหาร ฝ่ายบริหารควรจะเป็นผู้รับผิดชอบ (ไม่ใช่ฝ่ายปฏิบัติงาน) ในการจัดวิธีการทำงาน แสวงหาวิธีและเทคนิคทางวิทยาศาสตร์ที่เหมาะสมและดีที่สุดมาใช้ และฝ่ายบริหารต้องอบรมให้แก่ผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้และความสามารถที่เหมาะสมในการทำงานตามเทคนิคนั้น ๆ โดยอาศัยวิธีทางวิทยาศาสตร์เพื่อให้ได้ผลผลิตสูงสุด

<sup>๑๔</sup> ภารตี อนันต์นาวิ, หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา, (ชลบุรี: บริษัท สำนักพิมพ์ มนตรี จำกัด, ๒๕๕๒), หน้า ๑๕.



๕. หลักการควบคุมโดยฝ่ายบริหาร ถือว่า ฝ่ายบริหารควรได้รับการฝึกอบรมในด้านการบริหารซึ่งอยู่บนหลักการทางวิทยาศาสตร์ และสามารถประยุกต์หลักวิทยาศาสตร์มาใช้ในการจัดการควบคุมให้เกิดประโยชน์มากยิ่งขึ้น และฝ่ายบริหารต้องเป็นฝ่ายควบคุมการทำงานของฝ่ายปฏิบัติงาน

๖. หลักการจัดระเบียบการปฏิบัติงาน มีการพิจารณานำหลักการบริหารแบบทหารมาใช้ ควรมีการจัดองค์การให้เหมาะสมเพื่อให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและทำงานอย่างประสานสัมพันธ์กันระหว่างแผนการต่าง ๆ ในองค์การนั้น โดยยึดถือความเคร่งครัดในระเบียบวินัยในการส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงาน

ฟายอล (Fayol) อ่างใน ภารตี อนันต์นารี ได้กล่าวถึง หลักการบริหาร ๑๔ ประการ คือ<sup>๑๕</sup>

๑. การแบ่งงานกันทำ (Division of Work) คือ การทำงานควรมีการแบ่งงานกันทำตามแต่ละฝ่ายงาน เพื่อส่งเสริมความสามารถ ความมั่นใจ และความถูกต้องแม่นยำในการทำงานที่จะช่วยให้ผลผลิตของงานเพิ่มสูงขึ้น

๒. อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority and Responsibility) คือ ในการทำงาน ผู้ที่ได้รับมอบให้ปฏิบัติงานใดก็ควรจะได้รับอำนาจอย่างเพียงพอที่จะสามารถปฏิบัติงานนั้นไปได้ด้วยดี อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบจึงควรไปด้วยกัน

๓. ความมีระเบียบวินัย (Discipline) คือ ผู้ปฏิบัติงานที่ดีจะต้องมีระเบียบวินัยในการทำงานจึงต้องมีการออกกฎระเบียบเพื่อให้มีการเคารพเชื่อฟังผู้บังคับบัญชา

๔. ความมีเอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of command) คือ ผู้ปฏิบัติควรเป็นผู้รับการบังคับบัญชาสั่งการจากผู้บริหารเพียงอย่างเดียว เพื่อเป็นเอกภาพในการบังคับบัญชา

๕. เอกภาพในการอำนวยการ (Unity of Direction) คือ การทำงานในกลุ่มเดียวกันควรมีหัวหน้าในการดำเนินการเพียงคนเดียว ภายใต้แผนงานและเป้าหมายที่กำหนดไว้

๖. ประโยชน์ส่วนบุคคลถือเป็นรองส่วนประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง (Subordination of Individual Interests to General Interests) คือ ธุรกิจใดๆ ก็ตาม ผู้บริหารไม่ควรเห็นแก่ประโยชน์ของคนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง โดยจะต้องปฏิบัติตนให้เป็นตัวอย่าง ให้คำปรึกษาแนะนำและร่วมมือกับผู้ร่วมปฏิบัติงานทุกอย่างทั่วถึง และไม่เห็นแก่ประโยชน์ตนเองเป็นที่ตั้ง

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

๘. การรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลาง (Centrazation) คือ เมื่อมีการมอบอำนาจให้ผู้บริหารคนใดแล้ว ก็ให้สามารถควบคุม บังคับบัญชาหรือสั่งการได้โดยให้ผู้บริหารพิจารณาตามความเหมาะสมตามสถานการณ์ว่าควรกระจายอำนาจหรือรวมอำนาจ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์การ บุคลิกภาพส่วนบุคคล และคุณค่าจริยธรรมของผู้บริหาร

<sup>๑๕</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๘.

๙. สายการบังคับบัญชา (Chain of Common or scalar Chain) เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งควรจัดให้มีช่วงของการบังคับบัญชาที่ลดหลั่นที่เหมาะสม ไม่ควรห่างเหินจนเกินไป เพราะจะก่อให้เกิดช่องว่างของสายการบังคับบัญชาได้

๑๐. คำสั่ง (Order) คือ ในการบริหารงานนั้น จำเป็นต้องมีการสั่งการที่จะต้องออกเป็นคำสั่งหรือกฎระเบียบข้อบังคับที่เป็นลายลักษณ์อักษรวางไว้เพื่อให้ผู้ปฏิบัติรับทราบและปฏิบัติตาม

๑๑. ความเสมอภาค (Equity) คือ หลักแห่งความยุติธรรมที่ผู้บริหารจะต้องปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน รวมทั้งมีความเมตตากรุณา ความจงรักภักดีต่อทุกคนโดยเสมอภาค

๑๒. ความมั่นคงในหน้าที่การงาน (Stability of Tenure of Personnel) คือ การดำรงอยู่ในตำแหน่งของบุคลากรที่มีความต้องการเวลาเรียนรู้งานเพื่อที่จะสามารถปฏิบัติงานให้ได้ดี บุคลากรจึงไม่ควรถูกปรับออกหรือเปลี่ยนแปลงตำแหน่งก่อนเวลาอันควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์และความมั่นคงทั้งบุคคลและองค์การ

๑๓. ความคิดริเริ่ม (Initiative) คือ ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ร่วมวางแผนและร่วมปฏิบัติงาน เพื่อที่จะให้เป็นผู้มีประสบการณ์ และเกิดความพึงพอใจแก่ผู้ร่วมงานทุกฝ่าย ความคิดริเริ่มเป็นคุณสมบัติที่สำคัญของผู้บริหารทางธุรกิจ

๑๔. ความสามัคคี (Esprit de Corps) คือ ผู้บริหารต้องสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นในองค์การ เป็นการก่อให้เกิดความกลมเกลียวปรองดองและความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

**มาสโลว์ (Maslow) อ้างในภารตี อนันต์นารี** ได้กล่าวถึง ทฤษฎีแรงจูงใจ ๔ ประการ<sup>๑๖</sup>

๑. ความต้องการของมนุษย์มีลำดับชั้น จะเริ่มจากความต้องการขั้นต่ำสุดไปหาสูงสุด  
๒. ความต้องการของมนุษย์มีอย่างต่อเนื่อง มีความต้องการไม่สิ้นสุดและต้องการชนิดใหม่  
ขึ้นไปอีก

๓. เมื่อมนุษย์ได้รับการตอบสนองในระดับต่ำแล้ว ก็จะต้องมีความต้องการระดับสูงขึ้น หรือเมื่อความต้องการระดับสูงได้รับการตอบสนองแล้วก็อาจเกิดความต้องการในระดับต่ำอีกก็ได้

๔. ความต้องการของมนุษย์มีความเกี่ยวเนื่องและซ้ำซ้อนกันอยู่ แม้ความต้องการในระดับหนึ่งได้หายไปแล้วก็เกิดความต้องการระดับอื่นเข้ามาแทนที่ แต่ความจริงแล้วความต้องการเหล่านั้นได้รับการตอบสนองเพียงบางส่วนเท่านั้น

**วิลเลียม อูชิ (William Ouchi)** ได้กล่าวทฤษฎีของการบริหารคือ ทฤษฎี Z โดยหลังจากการศึกษาการบริหารของธุรกิจญี่ปุ่น และสหรัฐอเมริกา และได้ทำการประสมประสานกัน โดยมีแนวคิดด้านการบริหาร ดังนี้<sup>๑๗</sup>

#### ๑. การสร้างงานระยะยาว

<sup>๑๖</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๑๙.

<sup>๑๗</sup> William Ouchi, *Organization and Management*, (Eaglewood Cliffs: Prentice Hill, 1971), P. 283

๒. การตัดสินใจเป็นเอกฉันท์
๓. ความรับผิดชอบเฉพาะบุคคล
๔. การประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป
๕. การควบคุมในตัวเองไม่เป็นทางการโดยมีการวัดผลอย่างชัดเจนและเป็นทางการ
๖. เส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในระดับปานกลาง
๗. มีความเกี่ยวข้องในลักษณะครอบครัว

**เสนาะ ตีเยาว์** ได้กล่าวถึง ทฤษฎีการบริหาร ๕ ลักษณะ คือ<sup>๑๘</sup>

๑. การบริหารเป็นการทำงานกับคนและโดยอาศัยคน หมายความว่า การบริหารเป็นกระบวนการทางสังคม คือ อาศัยกลุ่มคนที่ร่วมกันทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบให้สำเร็จโดยอาศัยความร่วมมือของบุคคลอื่น มิฉะนั้นจะทำงานไม่สำเร็จสาระสำคัญของการบริหารในข้อนี้แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ คือ มีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดีมีความเป็นผู้นำและสามารถทำงานเป็นทีมได้มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสภาพแวดล้อมได้หากมีการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์และมีความสามารถทำให้งานบรรลุเป้าหมายได้

๒. การบริหารทำให้งานบรรลุเป้าหมายขององค์การ เป้าหมายมีวัตถุประสงค์ขององค์การต้องอาศัยความร่วมมือกันของทุกคนจึงจะทำให้สำเร็จได้ เป้าหมายเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้บริหารจะต้องทำให้บรรลุได้นั้นจะต้องมีลักษณะสำคัญ ๓ ประการ คือ เป้าหมายต้องสูงและสามารถทำให้สำเร็จ เป้าหมายสูงเกินไปก็ทำให้สำเร็จไม่ได้ เป้าหมายต่ำเกินไปก็ไม่ท้าทายไม่มีคุณค่า ประการที่สองการจะไปถึงเป้าหมายจะต้องมีระบบงานที่ดีมีแผนงานที่มีประสิทธิภาพ ประการสุดท้าย จะต้องระบุงานที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายนั้น

๓. การบริหารเป็นการสมดุลระหว่างประสิทธิผลและประสิทธิภาพ คำว่าประสิทธิผล หมายความว่า ทำงานบรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนด ส่วนคำว่า ประสิทธิภาพ หมายความว่า ทำงานโดยใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดหรือเสียค่าใช้จ่ายต่ำสุด การทำงานให้สำเร็จอย่างเดียวไม่พอแต่จะต้องคำนึงถึงค่าใช้จ่ายที่ประหยัดอีกด้วย การทำได้ทั้งสองอย่าง คืองานบรรลุผลที่ต้องการและการใช้ทรัพยากรต่ำสุดจึงเป็นความสมดุลระหว่างประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

๔. การบริหารเป็นการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด เป็นที่รู้กันโดยทั่วไปว่าเราอาศัยในโลกที่มีทรัพยากรจำกัดการใช้ทรัพยากรต่างๆจึงต้องตระหนัก ๒ ข้อใหญ่ ๆ คือ เมื่อใช้ทรัพยากรใดไปแล้วทรัพยากรนั้นจะหมดสิ้นไปไม่สามารถกลับคืนมาใหม่ได้ และจะต้องเลือกใช้ทรัพยากรให้เหมาะสมอย่าให้เกิดสิ้นเปลืองโดยเปล่าประโยชน์ ดังนั้นการบริหารกับเศรษฐศาสตร์จึงมีความสำคัญอย่างใกล้ชิด เศรษฐศาสตร์เป็นงานศึกษาถึงการกระจายการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดอย่างไร ส่วนผู้บริหารในองค์การจะต้องผลิตสินค้าและบริหารให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิผล

<sup>๑๘</sup>เสนาะ ตีเยาว์, **หลักการบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๔), หน้า ๑.

๕. การบริหารจะต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะต้องสามารถคาดคะเนเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างถูกต้อง และสามารถปรับตัวเองให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงนั้น

**ดิณ ปรัชญพฤทธิ** ได้เสนอภารกิจสำคัญในการบริหารไว้ ๗ ประการ คือ<sup>๑๙</sup>

๑. การวางแผน หมายถึง การกำหนดโครงการอย่างกว้าง ๆ ว่ามีอะไรบ้างที่จะต้องลงมือปฏิบัติตามลำดับ วางแนววิธีปฏิบัติพร้อมด้วยวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานนั้น ก่อนลงมือปฏิบัติการ

๒. การจัดองค์การ หมายถึง การจัดรูปแบบโครงสร้างหรือเค้าโครงการบริหารโดยกำหนดอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานย่อยหรือตำแหน่งต่าง ๆ ของหน่วยงานได้ชัดเจน พร้อมทั้งกำหนดลักษณะและวิธีการติดต่อสัมพันธ์ตามลำดับชั้นแห่งอำนาจหน้าที่สูงต่ำสลับกันไป

๓. การจัดคนเข้าทำงาน หมายถึง การบริหารงานเกี่ยวกับตัวบุคคลของหน่วยงานการบริหารบุคคลดังกล่าว รวมถึงแต่การแสวงหากำลังคนมาบรรจุ การแต่งตั้ง การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล การบำรุงขวัญ การเลื่อนขั้น ลดขั้น ตลอดจนการพิจารณาให้พ้นจากงานและการบำรุงรักษาสภาพของการทำงานได้ดี และมีประสิทธิภาพให้คงอยู่ต่อไป

๔. การสั่งการ หมายถึง การอำนวยการหรือการวินิจฉัยสั่งการ หลังจากการได้วิเคราะห์และพิจารณาโดยรอบครอบ รวมทั้งการติดตามดูแลให้มีการปฏิบัติตามคำสั่งนั้น ๆ

๕. การประสานงาน หมายถึง การประสานงานหรือติดต่อสัมพันธ์กับหน่วยงานย่อยหรือตำแหน่งต่างๆในองค์การ เพื่อก่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ไม่มีการทำงานที่ซับซ้อนหรือขัดแย้งกัน สามารถทำงานประสานความกลมกลืนกัน เพื่อวัตถุประสงค์หลักขององค์การ

๖. การรายงาน หมายถึง การเสนอรายงานไปยังผู้บังคับบัญชาหรือยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งบนและล่าง เพื่อทราบความก้าวหน้าของงานทุกระยะสะดวกแก่การประสานงานอื่นจะเป็นการสร้างความเข้าใจอันดีร่วมกัน ตลอดจนเป็นการบำรุงขวัญไปในตัวด้วย

๗. การงบประมาณ หมายถึง การจัดสรรทรัพยากร หรือการทำงานงบประมาณการเงินวางแผนหรือโครงการในการจ่ายเงินการบัญชีและการควบคุมดูแลการใช้จ่ายโดยรอบคอบและรัดกุม

**พงศ์ศักดิ์ ปัญจพรผล** กล่าวถึงกระบวนการบริหารควรประกอบด้วย ๑๐ ประการ คือ<sup>๒๐</sup>

๑. การวางแผน (Planning) หมายถึงการกำหนดงานหรือวิธีการปฏิบัติงานไว้หน้าโดยเกี่ยวกับการคาดการณ์ (Forecasting) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Set Objective) การพัฒนากลวิธี (Develop strategies) ในการวางแผน ซึ่งต้องคำนึงถึงนโยบาย (Policy) เพื่อให้แผนงานที่กำหนดขึ้นไว้มีความสอดคล้องต้องกันในการดำเนินงาน

๒. การจัดการ (Organizing) หมายถึง การพัฒนาระบบการทำงานเพื่อให้งานต่างๆสามารถดำเนินไปโดยมีการประสานงานกันเป็นอย่างดี

<sup>๑๙</sup> ดิณ ปรัชญพฤทธิ, **หลักการจัดการ**, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๓๙), หน้า ๒๔-๒๖ .

<sup>๒๐</sup> พงศ์ศักดิ์ ปัญจพรผล, **องค์การและการจัดการ**, (กรุงเทพมหานคร: สถาบันราชภัฏนครปฐม, ๒๕๔๒), หน้า ๖๔-๗๒.

๓. การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) หมายถึง การจัดหาบุคคลเข้าปฏิบัติงานให้เหมาะสมตามตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบ

๔. การตัดสินใจ (Decision) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการที่จะตัดสินใจแยกแยะและวิเคราะห์ออกมาให้ได้ว่าในการทำงานจะต้องมีการตัดสินใจในเรื่องใดบ้าง

๕. การสั่งการ (Directing) หมายถึง การศึกษาวิธีการวินิจฉัยสั่งการรวมทั้งการควบคุมงานและนิเทศงาน ตลอดจนศิลปะในการบริหารงานที่จะทำให้การทำงานประจำวันของเจ้าหน้าที่ทุกคนเป็นไปด้วยดี

๖. การควบคุม (Controlling) หมายถึง การร่วมมือประสานงาน เพื่อดำเนินการเป็นไปด้วยดี และราบรื่น ศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีการที่จะทำการประสานงานดีขึ้น และดำเนินการแก้ไขเมื่อเกิดปัญหาขึ้น

๗. การร่วมมือประสานงาน (Coordinating) หมายถึง การประสานงานให้ผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่ายมีความเข้าใจในงาน เข้ามาร่วมทำงานกันอย่างพร้อมเพรียงกัน ข้อตกลงที่สำคัญยิ่งของการประสานงาน คือ ความร่วมมือ ซึ่งเป็นเรื่องของ “จิตใจ”

๘. การสื่อสารข้อความ (Communicating) หมายถึง การผ่านข่าวสารข้อมูลและความเข้าใจ เพื่อที่จะให้ผู้บังคับบัญชาหรือบุคคลอื่นเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามที่ต้องการ

๙. การรายงาน (Reporting) หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติของหน่วยงานให้แก่ผู้บริหารและสมาชิกของหน่วยงานได้ทราบความเคลื่อนไหวของการดำเนินงาน ตลอดจนการประชาสัมพันธ์ (Public Relation) แจ่มให้ประชาชนทราบ ซึ่งโดยทั่วไปการรายงานจะหมายถึงวิธีการของสถาบันหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการให้ข้อมูลแก่ผู้สนใจมาติดต่อสอบถามผู้บังคับบัญชา/ผู้ร่วมงาน ความสำคัญของการรายงานนั้นจะต้องตั้งอยู่บนรากฐานของความเป็นจริง

๑๐. การงบประมาณ (Budgeting) หมายถึง การงบประมาณ โดยศึกษาให้ทราบถึงระบบและกรรมวิธีในการบริหารเกี่ยวกับงบประมาณ และการเงินตลอดจนการใช้งบประมาณในการควบคุมงาน

**วิโรจน์ สารรัตนะ** ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารควรประกอบด้วย ๔ ประการ คือ<sup>๒๑</sup>

๑. การวางแผน หมายถึง หน้าที่ทางการบริหารในการกำหนดจุดหมายและการตัดสินใจเลือกวิธีการที่ดีที่สุดที่จะบรรลุจุดหมายนั้น

๒. การจัดองค์การ หมายถึง การกำหนดอำนาจหน้าที่และตำแหน่งต่าง ๆ อย่างชัดเจน

๓. การนำ หมายถึง ความพยายามทำให้มีอิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดหมายขององค์การ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

๔. การควบคุม หมายถึง การมุ่งเน้นที่จะก่อให้เกิดความมั่นใจว่าสมาชิกในองค์การได้ประพฤติปฏิบัติในทิศทางที่จะทำให้บรรลุผลตามมาตรฐานหรือจุดหมาย มุ่งเน้นให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์และลดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ลง

**พระมหาบุญญวัฒน์ ปญญาวุฑฺโฒ** ได้กล่าวถึงทฤษฎีของการบริหาร ดังนี้<sup>๒๒</sup>

<sup>๒๑</sup>วิโรจน์ สารรัตนะ, การบริหารหลักการทฤษฎี และประเด็นทางการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ์, ๒๕๔๒), หน้า ๑๑.

ทฤษฎีการบริหาร หมายถึง แนวความคิดหรือความเชื่อที่เกิดขึ้นอย่างมีหลักเกณฑ์ มีการสังเกตและทดสอบจนเป็นที่แน่ใจ ทฤษฎีเป็นส่วนของมโนทัศน์ที่เชื่อมโยงกัน เป็นข้อสรุปแบบกว้างที่ได้พรรณนาและอธิบายถึงพฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การทางการศึกษาอย่างเป็นระบบ ถ้าทฤษฎีได้รับการพิสูจน์บ่อยๆ ก็จะกลายเป็นกฎเกณฑ์ทฤษฎีแนวคิดที่มีเหตุผลและสามารถนำไปประยุกต์และปฏิบัติได้ ทฤษฎีมีบทบาทในการให้คำอธิบายเกี่ยวกับปรากฏการณ์ทั่วไปและชี้แนะแนวทางในการวิจัย

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า ทฤษฎีของการบริหาร หมายถึง กระบวนการในการบริหาร ถ้าได้รับการพิสูจน์บ่อยๆ จะกลายเป็นกฎเกณฑ์ทฤษฎีแนวคิดที่มีเหตุผลและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ซึ่งทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร ประกอบด้วย การวางแผน การจัดการ การบริหารบุคคล การสั่งการ การประสานงาน การรายงานผล และงบประมาณที่ผู้บริหารทุก ๆ องค์การจะต้องมีเพื่อให้การทำงานนั้นเกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการทำงาน

### ๒.๑.๒ ความหมายของการบริหารงานบุคคล

**การบริหารงานบุคคล** เป็นศัพท์ทางวิชาการที่ได้บัญญัติขึ้นโดยแปลความหมายจากภาษาอังกฤษว่า Personnel Administration, Personnel Management, Labor Relations, Industrial Relations และ Manpower Management สำหรับในภาษาไทยจะใช้ศัพท์ที่แตกต่างออกไป เช่น การจัดการงานบุคคล การจัดฝ่ายบุคคล การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การจัดการทรัพยากรบุคคล การจัดเจ้าหน้าที่ การบริหารเจ้าหน้าที่ การบริหารบุคคล หรือการบริหารงานบุคคล เหล่านี้ซึ่งทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการในการบริหารงานบุคคล ซึ่งประกอบไปด้วยการวางแผน อัตรากำลัง การสรรหาบุคลากรและการบรรจุแต่งตั้ง การบำรุงรักษา การพัฒนาบุคลากร การประเมินการปฏิบัติงานและการพิจารณาให้บุคลากร พ้นจากงาน เป็นต้น ซึ่งได้มีนักวิชาการและนักการศึกษาทั้งในและต่างประเทศได้ให้ความหมายของ “การบริหารงานบุคคล” ไว้ในรูปแบบที่ต่างกันอย่างน่าสนใจ ซึ่งสรุปได้ดังนี้

วิจิตร ศรีสอ้าน ได้ให้ความหมายของ การบริหารงานบุคคลากร หมายถึง กิจกรรมที่ช่วยให้การประสานงานของคนในหน่วยงานให้บรรลุเป้าหมาย<sup>๒๓</sup>

สมาน รังสิโยภษณ์ ได้กล่าวถึง การบริหารงานบุคคลากรว่า หมายถึงกระบวนการเกี่ยวกับการวางแผน การวางแผน และการวางระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวกับตัวบุคคล ที่ปฏิบัติงานใน

<sup>๒๒</sup> พระมหาบุญญวัฒน์ ปญญาวุฑฒ, “การศึกษาการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร์มหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔).

<sup>๒๓</sup> วิจิตร ศรีสอ้าน, เอกสารการสอนชุดวิชาหลักและระบบการบริหารการศึกษา เล่ม ๑ หน่วยที่ ๑๕, (นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๓๒), หน้า ๕.

องค์การหรือหน่วยงานทั้งนี้ เพื่อให้ได้มาได้ใช้ประโยชน์และการบำรุงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรด้านมนุษย์ (Human Resources) ให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์<sup>๒๔</sup>

**ณัฐพันธ์ เขจรนันท์** กล่าวว่า “การบริหารงานบุคคล คือ กระบวนการการสำหรับผู้ที่ มีหน้าที่เกี่ยวกับงานบุคคลขององค์การ ใช้ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ในการสรรหา คัดเลือกและ บรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเข้ามาทำงาน พร้อมธำรงรักษา พัฒนาให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานและ มีคุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสม ตลอดจนเสริมสร้างหลักประกันให้แก่สมาชิกที่ต้องพึ่งจากการ ร่วมงานกับองค์การให้สามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุขในอนาคต<sup>๒๕</sup>

**ธงชัย สันติวงษ์** กล่าวว่า “การบริหารงานบุคคล หมายถึง ภารกิจของผู้บริหารทุกคนที่มุ่ง ปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคลากร เพื่อให้ปัจจัยด้านบุคคลขององค์การเป็นทรัพยากรมนุษย์ ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลา ซึ่งจะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ”<sup>๒๖</sup>

**พยอม วงศ์สารศรี** กล่าวว่า “การบริหารงานบุคคล คือ การที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและ กลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือก บรรจุ พัฒนา และธำรงรักษาสมาชิกในองค์การให้มีความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพกายสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และช่วยเหลือสมาชิกในองค์การที่ต้องพึ่ง จากการทำงานด้วยเหตุต่างๆ ให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข”<sup>๒๗</sup>

**พระมหาบุญญวัฒน์ ปญญาวุฑโฒ** กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การที่ ผู้บริหารใช้ทักษะและประสบการณ์ในการทำงานด้านบุคลากรในองค์การ เกี่ยวกับการวางแผน อัตรากำลัง การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งบุคคลที่มีประสิทธิภาพสูงสุดเข้าทำงานในองค์การ การบำรุงรักษาและพัฒนาบุคลากร ตลอดจนจนถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานและการพิจารณา ให้บุคลากรพ้นจากงานเพื่อสนองตามวัตถุประสงค์ขององค์การและบุคลากรในองค์การเป็นหลัก<sup>๒๘</sup>

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การที่ผู้บริหารใช้ทักษะ และประสบการณ์ในการทำงานด้านบุคลากร เกี่ยวกับการวางแผนอัตรากำลัง การสรรหาและ การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้งบุคคลที่มีประสิทธิภาพสูงสุดเข้าทำงานในองค์การ รวมถึงการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน

### ๒.๑.๓ ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล

<sup>๒๔</sup> สมาน รัชสิโยภฤกษ์, ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๑๗, (กรุงเทพมหานคร: น้ากั้งการพิมพ์, ๒๕๓๕), หน้า ๑.

<sup>๒๕</sup> ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, การบริหารทรัพยากรบุคคล, (กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็นยูเคชั่น, ๒๕๔๕), หน้า ๑๕.

<sup>๒๖</sup> ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๑๐, (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๒), หน้า ๓.

<sup>๒๗</sup> พยอม วงศ์สารศรี, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพมหานคร: คณะวิทยาการจัดการสถาบันราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๓๘), หน้า ๕.

<sup>๒๘</sup> พระมหาบุญญวัฒน์ ปญญาวุฑโฒ, “การศึกษาการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิต วิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔).

การบริหารงานบุคคลมีความสำคัญมากสำหรับองค์การ สามารถทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ ซึ่งก็คือความสำเร็จขององค์การ นักวิชาการหลายท่านได้อธิบายความสำคัญของการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

**สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู** ได้เสนอแนวทางการบริหารงานบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (ก.ค.) เพื่อเป็นแนวทางให้กรม กองของกระทรวงศึกษาธิการ ได้ปฏิบัติไว้ ๖ ประการ คือ<sup>๒๙</sup>

๑. การวางแผนกำลังคน
๒. การสรรหาบุคคล
๓. การบำรุงรักษาบุคคล
๔. การพัฒนาบุคคล
๕. การประเมินการปฏิบัติงาน
๖. การให้บุคคลพ้นจากงาน

**อุษณีย์ จิตตะปาโลและนุตประวีณ์ เลิศกาญจนวัตติ** ได้กล่าวถึงหน้าที่ของการบริหารงานบุคคลเป็นข้อๆ ดังต่อไปนี้ การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับงานทุกระดับ เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับงานและผู้ปฏิบัติงาน สำหรับนำไปใช้ในการวางแผนบุคลากร การวิเคราะห์งานอาจใช้หลายวิธีเพื่อให้ได้ข้อมูลต่างๆ และเลือกใช้ข้อมูลให้เหมาะสมกับสถานการณ์<sup>๓๐</sup>

๑. การวางแผนกำลังคน (Manpower Planning) เป็นการกำหนดแนวทางของการใช้ทรัพยากร การบริหารเวลา บริหารคน (แรงกาย แรงใจ และสติปัญญา) ของบุคคลเพื่อกระทำให้สิ่งที่ต้องการบังเกิดขึ้น

๒. การสรรหา (Recruitment) เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถที่เหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นหน้าที่สำคัญหน้าที่หนึ่งของฝ่ายบุคลากร ที่ต้องประสานงานอย่างใกล้ชิดกับฝ่ายผู้บริหาร

๓. การคัดเลือก (Selection) เป็นขั้นตอนการจัดหาคนเข้าทำงาน ที่ต่อเนื่องจากการสรรหาบุคคล ในการคัดเลือกเป็นการกลั่นกรองบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเอาไว้ และปฏิเสธบุคคลที่ขาดคุณสมบัติ

๔. การบรรจุพนักงาน (Placement) หลังจากที่ผ่านมาการคัดเลือกมาแล้ว พนักงานจะได้รับการบรรจุให้ทำงานตามความสามารถ ตามความเหมาะสม ความชำนาญ และตำแหน่งที่ได้สอบคัดเลือกมา โดยปกติก่อนมีการบรรจุพนักงาน จะมีการปฐมนิเทศเพื่อเป็นการหล่อหลอมบุคลากรใหม่ให้เข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและมีความรู้เกี่ยวกับองค์การพอสมควร

<sup>๒๙</sup>สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู, มาตรฐานการกำหนดตำแหน่งข้าราชการครู, (กรุงเทพมหานคร: สำนักคณะกรรมการข้าราชการครู, ๒๕๓๖), หน้า ๒๗ - ๔๑.

<sup>๓๐</sup>อุษณีย์ จิตตะปาโลและนุตประวีณ์ เลิศกาญจนวัตติ, การบริหารงานบุคคลระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.), (กรุงเทพมหานคร: ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ, ๒๕๔๘), หน้า ๒๑ - ๒๒.



๕. การอบรมและพัฒนา (Training and Development) การอบรมเป็นการเสริมสร้างขวัญกำลังใจแก่พนักงาน และเป็นการสอน ตลอดจนแนะนำการทำงานที่ถูกต้อง เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานของพนักงานขององค์การให้ได้รับประสิทธิผลสูงสุด

๖. การประเมินผลงาน (Performance Appraisal) เป็นการตรวจตราและประเมินผล การปฏิบัติงานของพนักงานว่าผลงานที่ได้รับมอบหมายไปสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีหรือไม่ มีคุณค่าถูกต้องตามมาตรฐานที่กำหนดไว้เพียงใด

๗. การให้ค่าตอบแทน (Compensation) จัดได้ว่าเป็นสิ่งจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานอุทิศความรู้ ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ให้แก่องค์การ

๘. การบำรุงรักษาพนักงาน (Maintenance) การที่บุคลากรของหน่วยงานจะ ปฏิบัติงาน ได้ดีมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องได้รับการบำรุงรักษาและพัฒนาอยู่เสมอ

**ชาร์รีฟท์ สือนิ** ที่ได้ให้แนวคิดสนับสนุนไว้ว่า “โดยปกติ การบริหารงาน มักจะกล่าวถึงทรัพยากรพื้นฐานที่มีความสำคัญที่เรียกว่า “๔Ms” ได้แก่ บุคลากร(Man) เงิน(Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และการจัดการ(Management) ทรัพยากรบางอย่างมีในปริมาณที่จำกัด ดังนั้นผู้บริหาร ควรจะมีมาตรการอย่างไรในการจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ เพราะทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) ถือว่ามีความสำคัญที่สุด ถือว่าเป็นเครื่องจักรที่สำคัญที่สุดที่จะผลักดันให้การดำเนินงานต่างๆ เป็นไปอย่างราบรื่น”<sup>๓๑</sup>

เช่นเดียวกัน มีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านทั้งในและต่างประเทศได้ให้ความหมายของ “การบริหารงานบุคคล” ในรูปแบบที่ต่างกัน ซึ่งสรุปได้ดังนี้

**อุทัย หิรัญโต** กล่าวว่า “การบริหารงานบุคคล เป็นการปฏิบัติเกี่ยวกับตัวบุคคลในองค์การ ใดองค์การหนึ่ง นับตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การโอนการย้าย การฝึกอบรม การพิจารณาความดี การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนขั้นเงินเดือน การปกครองบังคับบัญชา การดำเนินการทางวินัย การพ้นจากงาน และการจ่ายบำเหน็จบำนาญเมื่อออกจากงาน”<sup>๓๒</sup>

**ณัฐพันธ์ เขจรนันทน์** กล่าวว่า “การบริหารงานบุคคล เป็นกระบวนการสำหรับผู้ที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับงานบุคคลขององค์การ ใช้ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ในการสรรหา คัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเข้ามาทำงาน พร้อมธำรงรักษา พัฒนาให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานและมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสม ตลอดจน เสริมสร้างหลักประกันให้แก่สมาชิกที่ต้องพ้นจากการร่วมงานกับองค์การให้สามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุขในอนาคต”<sup>๓๓</sup>

**ธงชัย สันติวงษ์** ได้กล่าวไว้ว่า สภาพองค์การในทุกวันนี้ นับได้ว่ามีปัญหาถูกระทบจากอิทธิพลการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมเป็นอันมาก ซึ่งส่งผลกระทบต่อการบริหารงานบุคคลใน

<sup>๓๑</sup>ชาร์รีฟท์ สือนิ, “สภาพปัจจุบัน ปัญหาและพัฒนาการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ๓ จังหวัดชายแดนภาคใต้”, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, ๒๕๔๖).

<sup>๓๒</sup>อุทัย หิรัญโต, **หลักการบริหารงานบุคคล**, (กรุงเทพมหานคร: โอเดียนโตร์, ๒๕๓๑), หน้า ๒.

<sup>๓๓</sup>ณัฐพันธ์ เขจรนันทน์, **การบริหารงานบุคคล**, (กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็นยูเคชั่น, ๒๕๔๕), หน้า ๑๕.

องค์การโดยตรง การเปลี่ยนแปลงต่างๆ เท่าที่เห็นกันอยู่ในปัจจุบันล้วนแต่เห็นได้ชัดแจ้งว่าจะมีผลกระทบทำให้การบริหารงานบุคคลต้องมีความสำคัญขึ้นกว่าแต่ก่อนเป็นอันมากปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการบริหารงานบุคคลขององค์การ สรุปได้ดังนี้คือ<sup>๓๔</sup>

๑. ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงและความผันผวนทางเศรษฐกิจของประเทศที่เกือบจะควบคุมและแก้ไขไม่ได้ ทำให้สภาพความเป็นอยู่ของประชาชนลำบากมากยิ่งขึ้นและทำนองเดียวกัน ปัญหาทางด้านการจ่ายค่าตอบแทนที่เพียงพอสำหรับบุคคลเพื่อให้ตามทันกับค่าครองชีพก็กลายเป็นปัญหาหนักอกที่ทุกหน่วยงานจะต้องแก้ไข

๒. ปัญหาทางด้านเทคนิควิทยาการ การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วมากของเทคโนโลยีที่ส่งผลให้เทคนิควิธีการทำงานต้องเปลี่ยนแปลงไปนั้น มีผลกระทบโดยตรงต่อสภาพการทำงานในองค์การมากขึ้นกว่าแต่ก่อน เครื่องจักรสมอกลและเครื่องมืออัตโนมัติหลายชนิดได้ถูกยอมรับและนำเข้ามาทำงานแทนคนด้วยเหตุผลความจำเป็นหลายประการ ซึ่งในกรณีเช่นนั้น ต้องแก้ไขให้การอบรมและจัดสรรหน้าทีงาน ตลอดจนปรับปรุงกำลังคนในจุดต่าง ๆ ใหม่ นับว่าเป็นสิ่งที่ต้องทำ ซึ่งปัญหาด้านการออกแบบงานใหม่ให้ถูกต้อง หรือการต้องเร่งพัฒนาบุคคลให้มีความสามารถในช่วงเวลาสั้นนั้น นับได้ว่าเป็นสิ่งยุ่งยากที่ต้องใช้เทคนิคต่าง ๆ และการดำเนินงานด้วยวิธีการพิเศษหลาย ๆ ประการ จึงจะได้ผล

๓. ปัจจัยทางด้านสังคม ปัจจัยที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคมนี้จะมีสำคัญมากเป็นพิเศษ ในสังคมปัจจุบันมีคนมีการศึกษามากขึ้น ความต้องการต่าง ๆ ย่อมมีมากขึ้นและเปลี่ยนชนิดไป ความพอใจในงานและคุณภาพชีวิตนับว่าเป็นปัญหาสำคัญที่สุดของคนในยุคปัจจุบัน การเปลี่ยนแปลงทางสังคมได้มีผลทำให้ทัศนคติและค่านิยม ตลอดจนสิ่งจูงใจต่าง ๆ ของคนในยุคใหม่ โดยเฉพาะคนหนุ่มสาวต่างไปจากเดิมเป็นอย่างมาก การเข้าใจได้ถูกต้องและมีศิลปะในการจูงใจที่ไม่ซ้ำแบบเดิมนับว่าเป็นเรื่องสำคัญที่จะต้องดำเนินการอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ การที่จะสามารถเผชิญกับปัญหาท้าทายต่าง ๆ เหล่านี้ จึงนับเป็นเรื่องสำคัญที่องค์การส่วนมากต้องพยายามมุ่งมั่นสนใจในสิ่งที่เกี่ยวกับงานทางด้านการบริหารงานบุคคล คือ

๑. ต้องพยายามเข้าใจถึงความต้องการทางจิตวิทยา หรือทางใจของบุคคล

๒. ต้องพิจารณาและยกระดับความสามารถของงานวิชาชีพด้านการบริหารงานบุคคลซึ่งความพยายามของสมาคมวิชาชีพ คือสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทยที่ได้มุ่งสร้างสรรค์ความรู้และเทคนิคของงานด้านนี้ให้แพร่หลายมาช้านานแล้วนั้น นับได้ว่ามีประโยชน์เป็นอย่างมากต่อสังคมและประเทศชาติโดยรวม

๓. ต้องให้ความสนใจกับการวิจัยศึกษาปัญหาทางด้านการบริหารงานบุคคล เรื่องนี้นับว่าขาดแคลนเป็นอย่างมาก ซึ่งถ้าหากได้ให้ความสนใจค้นคว้าวิจัยปัญหาอย่างลึกซึ้งทีละด้านเรื่อยไปแล้วในระยะยาว การได้ข้อเท็จจริงหรือความรู้มากขึ้นจะช่วยให้การบริหารงานบุคคล มีคุณภาพและทำได้ผลมากยิ่งขึ้น

<sup>๓๔</sup> รัชชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๒), หน้า ๑๘ - ๑๙.

**สุตา สุวรรณภริมย์** ได้อธิบายไว้ว่า การบริหารงานบุคคล เป็นงานที่ผู้บริหารในองค์กรทุกคนต้องให้ความสำคัญ ทั้งนี้เพราะงานด้านการบริหารงานบุคคลเป็นงานที่มุ่งเลือกสรรบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ มีทัศนคติที่ดีเข้ามาทำงานในองค์กร อีกทั้งยังดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อฝึกอบรมพัฒนาและปรับปรุงให้บุคคลซึ่งเป็นสมาชิกในองค์กรเหล่านี้ มีความรู้ ความสามารถ เพิ่มพูนมากขึ้น และทำงานในฝ่ายของตนเองรวมทั้งประสานงานระหว่างฝ่ายหรือหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพดังนั้นผู้บริหาร จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากรเป็นอย่างดีเพื่อที่จะสามารถใช้ทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร<sup>๓๕</sup>

อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคลเป็นงานที่มีความสำคัญต่อผู้บริหารทุกคนต้องให้ความสำคัญ เพราะทุกวันนี้ในองค์กรมีปัญหาถูกระทบจากอิทธิพลการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก มักจะส่งผลกระทบต่อการบริหารงานบุคคลในองค์กร ผู้บริหารต้องมีวิธีการจูงใจที่ไม่ซ้ำแบบเดิม เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ ทักษะ ความรู้ มีทัศนคติที่ดีเข้ามาทำงานในองค์กร และต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคคลในองค์กรได้รับการพัฒนา เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถยิ่งขึ้น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

#### ๒.๑.๔ ขอบข่ายของการบริหารงานบุคคล

การจะบริหารโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จได้นั้น ก็ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร ว่ามีความรู้ความสามารถในด้านหลักการบริหารที่ดียังไร เพราะผู้บริหารเป็นหัวหน้าในสถานศึกษานั้น ๆ หลังจากได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งและมีหน้าที่ในการบริหารงานทุกอย่างในสถานศึกษาโดยตรง ซึ่งมีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ขอบข่ายการบริหารโรงเรียน ไว้ในรูปแบบที่ต่างกันออกไป ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

##### ๒.๑.๔.๑ การวางแผนบุคลากร

การวางแผนบุคลากร เป็นการเตรียมการเพื่อให้องค์กรได้ทราบถึงปริมาณความต้องการบุคคลที่จะเข้ามาร่วมทำงานกับองค์กรในอนาคต ซึ่งจะช่วยให้การดำเนินการขององค์กรเป็นไปอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ

**มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช** ได้ให้ความหมายของ การวางแผนบุคลากรไว้ว่า<sup>๓๖</sup> การคาดคะเนความต้องการบุคคลของหน่วยงานต่าง ๆ ไว้ล่วงหน้าว่าต้องการจะใช้บุคลากรใน

<sup>๓๕</sup> สุตา สุวรรณภริมย์, เอกสารคำสอนวิชา การบริหารงานบุคคล, (Personel management), (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๔๘), หน้า ๗.

<sup>๓๖</sup> มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, การบริหารงานบุคคล, (สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๔๑), หน้า ๕๗๒.

ตำแหน่งอะไร ระดับใด จำนวนเท่าไร และจะสรรหาคคนเหล่านั้นมาได้จากไหน ตลอดจนถึงการวางแผนการใช้กำลังคนที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์สูงสุด และการศึกษาวิจัยเพื่อหาวิธีการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

**สุภาพร พิศาลบุตร** ได้กล่าวถึง การวางแผนบุคลากร ไว้ว่า หมายถึงกระบวนการในการคาดการณ์ ความต้องการบุคลากรขององค์การเกี่ยวกับ ประเภท จำนวนและคุณภาพของบุคลากรไว้ล่วงหน้า เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการดำเนินการอย่างมีระบบ<sup>๓๗</sup>

**นงนุช วงษ์สุวรรณ** ได้สรุปไว้ว่า “การวางแผนบุคลากรเป็นกระบวนการจัดระบบบุคลากร เพื่อเตรียมการปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ ให้เหมาะสมในอนาคตให้เกิดประโยชน์จากองค์การสูงสุด ประกอบด้วย การสรรหาและการเลือกสรร การจำแนกตำแหน่ง การกำหนดเงินเดือนและสภาพการทำงาน”<sup>๓๘</sup>

**ณัฐพันธ์ เขจรนันท์** ได้กล่าวว่า “การวางแผนบุคลากร คือ กระบวนการที่ใช้คาดการณ์ความต้องการด้านบุคลากรขององค์การ อันจะส่งผลถึงการกำหนดวิธีการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรและการตอบสนองต่อปัจจัยแวดล้อม ตั้งแต่ก่อนบุคลากรเข้าร่วมงานกับองค์การขณะปฏิบัติงานอยู่ในองค์การ จนกระทั่งเขาต้องพ้นออกจากองค์การ เพื่อให้องค์การใช้เป็นแนวทางปฏิบัติและเป็นหลักประกันว่าองค์การจะมีบุคลากรที่มีคุณภาพอย่างเพียงพออยู่เสมอ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสอดคล้องกับวัตถุประสงค์รวมขององค์การ โดยมีเป้าหมายสำคัญเพื่อประสิทธิภาพ ความมั่นคง และการเจริญเติบโตขององค์การ บุคลากรและสังคม”<sup>๓๙</sup>

**สุดา สุวรรณภริมย์** ได้ให้ความหมายของการวางแผนบุคลากร คือ<sup>๔๐</sup> การดำเนินงานอย่างเป็นระบบในการสำรวจ และพยากรณ์เกี่ยวกับความต้องการทรัพยากรบุคคล เพื่อไปสู่การกำหนดแผนการที่จะให้ได้จำนวนบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะประสบการณ์ที่เหมาะสมและมีจำนวนเพียงพอที่จะเข้าร่วมปฏิบัติงานกับองค์การในระยะเวลาที่ต้องการ พร้อมทั้งทำการพัฒนา กำลังคนที่ได้มาให้มีประสิทธิภาพ มีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานและรักษากำลังคนที่ดีมีประสิทธิภาพให้อยู่กับองค์การ

อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า การวางแผนบุคลากร เป็นการคาดคะเนความต้องการบุคลากรขององค์การให้สอดคล้องกับตำแหน่งว่างในอนาคตเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ มีความพร้อมที่จะปฏิบัติงาน รวมถึงการวางแผนการใช้กำลังคนที่มีอยู่ปัจจุบันให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์การ

<sup>๓๗</sup> สุภาพร พิศาลบุตร, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร: ธนะการพิมพ์, ๒๕๔๓), หน้า ๗๔.

<sup>๓๘</sup> นงนุช วงษ์สุวรรณ, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร: จามจุรีโปรดักท์, ๒๕๔๖), หน้า ๘๘.

<sup>๓๙</sup> ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดดูเคชั่น, ๒๕๔๕), หน้า ๖๗.

<sup>๔๐</sup> สุดา สุวรรณภริมย์, เอกสารคำสอนวิชา การบริหารงานบุคคล (Personnel management), (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๔๘), หน้า ๓๘.

### ๒.๑.๔.๒ วัตถุประสงค์ของการวางแผนบุคลากร

สุดา สุวรรณภิญโญ ได้กล่าวถึง วัตถุประสงค์ของการวางแผนบุคลากร ไว้ดังนี้<sup>๔๑</sup>

๑. เพื่อให้ได้กำลังคนเข้ามาช่วยปฏิบัติงานกับองค์การได้ทันทีเมื่อองค์การต้องการกำลังคนที่ได้มานี้ต้องมีในปริมาณและคุณภาพที่เพียงพอต่อความต้องการขององค์การ

๒. เป็นการบริหารขององค์การเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ

๓. เพื่อเป็นการวางแผนป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาการขาดแคลนกำลังคนในปัจจุบันและในอนาคต รวมทั้งปัญหากำลังคนมีในจำนวนที่เกินกว่า ความต้องการของหน่วยงานแต่ละหน่วยงาน และของภาพรวมขององค์การ ซึ่งจะทำให้องค์การสามารถดำเนินการอย่างมั่นคงในท่ามกลางปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่สามารถเข้ามาแทนที่กำลังคน และความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีทำให้องค์การต้องสรรหาพัฒนา กำลังคนให้มีความรู้ทันกับเทคโนโลยีเพื่อจะสามารถนำเอามาใช้เป็นประโยชน์ในการดำเนินงานของ องค์การ

๔. เพื่อใช้เป็นแนวทาง และช่วยปรับปรุงการสรรหา คัดเลือก พัฒนากำลังคนเป็นการเตรียมการให้ได้กำลังคนที่ตรงกับความต้องการของหน่วยงาน

๕. เป็นการสร้างโอกาสในการเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่การงาน และการได้พิจารณาเลื่อน ตำแหน่งของกำลังคนที่กำลังทำงานอยู่ในองค์การ ในการวางแผนบุคลากรนั้น บางกรณีอาจไม่มีความ จำเป็นจะต้องสรรหาจากบุคลากรภายนอกองค์การทั้งหมด บางครั้งองค์การสามารถพิจารณาสรรหา คัดเลือก โยกย้ายพนักงานจากหน่วยงานอื่น ๆ ภายในองค์การเข้ามาแทนที่ได้โดยอาจฝึกอบรม เพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์เพิ่มเติมก็สามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบใหม่ได้ ดังนั้นการวางแผนบุคลากร จึงเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรหรือกำลังคนที่กำลังปฏิบัติงานอยู่ภายใน องค์การได้รับการพิจารณาอย่างทั่วถึง เป็นการสร้างขวัญกำลังใจและก่อให้เกิดความตั้งใจในการ ปฏิบัติงานของบุคลากร

### ๒.๑.๔.๓ กระบวนการวางแผนบุคลากร

เป็นกระบวนการในการวางแผนเพื่อทราบความต้องการทรัพยากรบุคคลในอนาคต ขององค์การ มีขั้นตอนที่สำคัญดังนี้

๑. วิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ (External Environment Analysis) ทราบถึง สถานการณ์ภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างไร ศึกษาแนวโน้มทางการเมืองกฎหมายที่อาจส่งผล ต่อการดำเนินงานขององค์การ สภาวะทางเศรษฐกิจอยู่ในภาวะที่กำลังถดถอยรุ่งเรือง ภาวะเงินเพื่อ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี

๒. พิจารณาเป้าหมายและแผนขององค์การ (Goals and Plans of Organization) เมื่อได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกแล้วองค์การจะกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ พร้อมกับ การวางกลยุทธ์ และวางแผนปฏิบัติการ

<sup>๔๑</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๓๘.

๓. วิเคราะห์สภาพการณ์ของทรัพยากรบุคคลในปัจจุบัน (Current Human Resource Situation) เป็นขั้นตอนเพื่อสำรวจจำนวนบุคลากรทั้งหมดที่มีอยู่และจำแนกออกตามฝ่ายต่างๆ ว่ามีจำนวนเท่าไรในปัจจุบันพร้อมคาดคะเนจำนวนของบุคลากรที่อาจจะลาออก

๔. พยากรณ์หรือคาดการณ์ ความต้องการทรัพยากรบุคคลในอนาคต (Personnel Forecasting) ในขั้นนี้ต้องพิจารณาโดยละเอียด ตรวจสอบจำนวนบุคลากรที่มีอยู่ทั้งหมดในขั้นที่ ๒ บุคลากรที่กำลังจะลาออกและอาจจะลาออกในระหว่างปี บุคลากรที่กำลังจะเกษียณอายุ การโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง จะได้ทราบถึงจำนวนบุคลากรที่มีอยู่จริงในองค์การว่ามีอยู่เท่าไร

๕. การวางแผนบุคลากร (Implementing of Personnel planning) หลังจากได้พยากรณ์หรือคาดการณ์บุคลากร จึงเริ่มเข้าสู่แผนปฏิบัติการของหน่วยงานบริหารงานบุคคลโดยวางแผนการสรรหาบุคลากรว่าจะสรรหาจากแหล่งใดจะมีกระบวนการในการคัดเลือกและบรรจุบุคลากร การปฐมนิเทศอบรมพัฒนาบุคลากรอย่างไร เป็นต้น

#### ๒.๑.๔.๔ ประโยชน์ของการวางแผนบุคลากร

พยอม วงศ์สารศรี ได้กล่าวถึง ประโยชน์ของการวางแผนบุคลากรไว้ดังนี้<sup>๔๒</sup>

๑. ช่วยให้องค์การสามารถวางแผนพัฒนาการใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพราะถ้าองค์การได้มีการเตรียมวางแผนเรื่องบุคลากรอย่างมีระบบ จะทำให้สามารถมองเห็นภาพรวมเกี่ยวกับความจำเป็นในการใช้บุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์การ ซึ่งจะทำให้บุคลากรที่นำเข้ามาในองค์การมีคุณค่าก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์การอย่างแท้จริง กล่าวคือหน่วยงานที่เสนอแผนด้านบุคลากรมา จะสามารถชี้แจงเหตุผลเกี่ยวกับข้อกำหนดต่างๆ ด้านบุคลากรได้ชัดเจน ขณะเดียวกัน หน่วยงานนั้นจะสามารถรู้ทิศทางในการพิจารณาบุคลากรให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ

๒. ช่วยให้กิจกรรมด้านบุคลากรและเป้าหมายขององค์การในอนาคตมีความสอดคล้องกัน การวางแผนเป็นการมองอนาคต องค์การโดยทั่วไปต้องมีการเปลี่ยนแปลงเจริญเติบโตขึ้น การขยายตัวขององค์การนี้ทำให้เป้าหมายขององค์การมีการปรับและพัฒนาแตกต่างไปจากการจัดตั้งองค์การในระยะแรก ดังนั้น กิจกรรมด้านการบริหารงานบุคลากรจึงต้องปรับขยายไปตามความเจริญเติบโตขององค์การ จำนวนและคุณสมบัติบุคลากรที่มีอยู่เดิมจึงมีการเปลี่ยนแปลงไป ซึ่งเมื่อองค์การได้มีการวางแผนงานด้านนี้อย่างเป็นระบบ ย่อมอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติภารกิจในกิจกรรมด้านการบริหารงานบุคลากรและเป้าหมายขององค์การในอนาคตให้มีความสอดคล้องกัน

๓. ช่วยให้กิจกรรมด้านการบริหารงานบุคลากรเป็นไปอย่างมีระบบและความสัมพันธ์ต่อเนื่องกัน ไม่เกิดปัญหาการขาดแคลนบุคลากรในงานประเภทต่าง ๆ เพราะได้มีการวางแผนงานบุคลากรเป็นการล่วงหน้า

๔. ช่วยให้การจ้างบุคลากรใหม่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การวางแผนบุคลากรเป็นงานที่มีความสำคัญในองค์การทุกประเภท เป็นการเตรียมการให้ได้บุคลากรใหม่ เป็นไปตามความต้องการ

<sup>๔๒</sup> พยอม วงศ์สารศรี, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร: สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๔๒), หน้า ๕๑.

ของหน่วยงานต่าง ๆ การที่องค์กรจะกำหนดการรับบุคลากรใหม่ แต่แต่ละครั้งจะต้องยึดแผนงานด้านบุคลากรที่กำหนดขึ้นเพื่อให้ทันต่อความต้องการของหน่วยงาน

๕. ส่งเสริมและพัฒนาโอกาสความเท่าเทียมกันของบุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์กร ในการวางแผนงานบุคลากรนั้นไม่จำเป็นต้องจะออกมาในรูปการจ้างบุคลากรใหม่ ทั้งหมดบุคลากรที่องค์กรต้องการใหม่นั้น บางครั้งองค์กรจะใช้วิธีการโยกย้ายบุคลากรจากตำแหน่งเดิมมาตำแหน่งใหม่โดยใช้วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถให้สามารถทำงานในตำแหน่งใหม่ได้ การวางแผนงานบุคลากรเป็นการพิจารณาภาพรวมทั้งหมด จึงทำให้บุคลากรในแต่ละหน่วยงานขององค์กรได้รับการพิจารณาอย่างทั่วถึง ซึ่งสิ่งนี้จำเป็นเป็นการเปิดโอกาสให้เกิดความเท่าเทียมกันของบุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ ที่จะได้รับการส่งเสริมและพัฒนาตามแผนงานด้านบุคลากรขององค์กร

๖. เป็นแนวทางสำหรับสถาบันการศึกษาจะได้ผลิตกำลังคนให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร ในยุคปัจจุบันสถาบันการศึกษาศนใจการปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรให้เป็นไปตามความต้องการขององค์กร เป็นการช่วยพัฒนาความมั่นคงให้แก่ประเทศ ไม่เกิดปัญหาการว่างงานหรือการทำงานไม่ตรงกับความรู้ ความสามารถที่สำเร็จการศึกษา

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การดำเนินงานของผู้บริหารโดยการใช้ทักษะและประสบการณ์ในการทำงานด้านบุคลากรในองค์กร เกี่ยวกับการวางแผนบุคลากร การสรรหา การคัดเลือกและการบรรจุแต่งตั้งบุคคลที่มีประสิทธิภาพสูงสุดเข้าทำงานในองค์กร รวมถึงการบำรุงรักษา การพัฒนาบุคลากร และการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์ขององค์กรและบุคลากรในองค์กรเป็นหลัก

#### ๒.๑.๔.๕ การสรรหาบุคลากร

สุดา สุวรรณภิมย์ ได้อธิบายถึงการสรรหาหรือการคัดเลือกบุคลากรไว้ดังนี้<sup>๔๓</sup>

ความหมายของการสรรหา (Recruitment) คือ กระบวนการกลั่นกรองและคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติ คุณวุฒิทางการศึกษา มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งมาสมัครงานในตำแหน่งต่างๆที่องค์กรเปิดรับสมัครการสรรหาบุคลากร หมายถึง การค้นหาและจูงใจผู้สมัครงานที่มีความรู้ ประสบการณ์ความสามารถ ความเหมาะสมกับตำแหน่งที่องค์กรต่าง ๆ ต้องการเข้ามาทำงาน การสรรหา เริ่มตั้งแต่การแสวงหาบุคคลจากแหล่งต่าง ๆ ดึงดูดบุคคลที่มีศักยภาพที่เหมาะสมให้เกิดความสนใจและสิ้นสุดเมื่อบุคคลได้เข้ามาสมัครงานในองค์กร

หลักการสรรหาบุคลากรขององค์กร คือ ระบบการกลั่นกรองบุคลากรในขั้นต้น เริ่มจากเงื่อนไขการประกาศรับสมัคร ได้แก่ คุณสมบัติ คุณวุฒิการศึกษา และประสบการณ์การทำงานและการคัดเลือกจากการสอบคัดเลือกได้แก่ การสอบความรู้ทั้งภาคทฤษฎี และภาคปฏิบัติในขั้นสุดท้ายเป็นการสอบสัมภาษณ์ เพื่อคัดเลือกบุคลากร ที่มีความรู้ความสามารถและเหมาะสม เข้าเป็นบุคลากรขององค์กร ตามหลักการที่ว่า “บรรจุคนให้ถูกต้องและเหมาะสมกับตำแหน่งงาน” โดยจะต้อง

<sup>๔๓</sup>สุดา สุวรรณภิมย์, เอกสารสอนวิชา การบริหารงานบุคคล, (Personnel management), (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยบูรพา), หน้า ๔๖ - ๔๗.

คำนึงถึงความสำเร็จขององค์การที่ต้องอาศัยบุคลากรที่ดี มีประสิทธิภาพในการทำงาน ประหยัดค่าใช้จ่าย ลดต้นทุนจะสามารถแข่งขันกับองค์การอื่นได้

#### ๒.๑.๔.๖ การสรรหาบุคลากรที่องค์การทั่วไปนิยมใช้กัน มี ๒ ระบบ คือ

ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) จัดว่าเป็นระบบการสรรหาบุคลากรขององค์การ โดยอาศัยหลักการแห่งความเมตตา เกื้อกูล ช่วยเหลือสงเคราะห์ในบรรดาวงศาคณาญาติมิตรพรรคพวก และผู้อยู่ในอุปการะมาเมื่อมีอิทธิพลเหนือการสอบคัดเลือก มีการใช้บารมีของ ผู้ที่มีอำนาจสูงสุดจากในองค์การที่ประกาศรับสมัครบุคลากร โดยมิต้องคำนึงถึงระบบการสอบคัดเลือก จะพบว่าในองค์การที่มีระบบการบริหารงานที่ดี ประสิทธิภาพการทำงานสูง จะไม่มีระบบการรับบุคลากรเข้ามาทำงานโดยระบบอุปถัมภ์ ซึ่งในทางตรงกันข้ามองค์การที่มีระบบการบริหารที่ไม่มีประสิทธิภาพการบรรจุบุคลากรเข้าทำงานจะนิยมใช้ระบบอุปถัมภ์ซึ่งจะก่อให้เกิดผลเสียหายต่อระบบการบริหารงานบุคคลขององค์การจะได้แต่บุคลากรที่ไม่มีสมรรถภาพในการทำงานผลงานก็ไม่มีประสิทธิภาพชื่อเสียงขององค์การก็ลดน้อยลงและสุดท้ายองค์การก็ไม่สามารถดำเนินกิจการต่อไปได้จะต้องปิดกิจการ

ระบบคุณธรรม (Merit System) จัดเป็นระบบการสรรหาบุคลากรที่ใช้ หลักแห่งความดี โดยใช้หลักการสรรหาบุคลากรที่ประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญ ๔ ประการ มีดังนี้

ประการที่ ๑ ใช้หลักความสามารถ โดยกำหนดเงื่อนไขการรับสมัครบุคลากร ได้แก่ คุณสมบัติผู้สมัคร คุณวุฒิทางการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน หรือเคยผ่านงานมาแล้ว เพื่อเปิดโอกาสให้แก่บุคคลที่มีความสามารถตรงตามเงื่อนไขการรับสมัครได้มาสมัครเข้าทำงาน โดยผ่านกระบวนการสอบคัดเลือกหรือการสอบแข่งขันเข้าทำงาน

ประการที่ ๒ ใช้หลักความเสมอภาค โดยคำนึงถึงหลักการแห่งสิทธิของความเสมอภาคของบุคคลที่มีคุณสมบัติ คุณวุฒิทางการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน ตรงตามเงื่อนไขการประกาศรับสมัคร เพื่อสอบคัดเลือกหรือสอบแข่งขันบุคคล หรือสอบคัดเลือกเพื่อเลื่อนตำแหน่งจะพบว่า การใช้หลักความเสมอภาคนี้ จะไม่จำกัดการคัดเลือกบุคคลโดยภูมิฐานะถิ่นที่อยู่ เชื้อชาติ ศาสนา ผู้ปกครอง และผู้รับรอง

ประการที่ ๓ ใช้หลักความมั่นคง เป็นการให้หลักประกันความมั่นคงแห่งอาชีพให้แก่บุคลากรทุกระดับในองค์การ ให้มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน จะไม่ถูกกลั่นแกล้งในการทำงานไม่ถูกลงโทษ หรือสั่งให้พักงานหรือให้ออกจากงานโดยไม่มีเหตุผลเพียงพอ หรือไม่เป็นธรรมเลือกที่รักมักที่ชัง เป็นต้น

ประการที่ ๔ ใช้หลักความเป็นกลางทางการเมือง ในการบริหารงานบุคคล องค์การจะกำหนดหลักการปฏิบัติสำหรับบุคลากร โดยให้ผู้ที่ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ในองค์การวางตนเป็นกลางทางการเมือง โดยไม่กระทำการใดๆ อันสื่อเจตนาว่าเป็นการนิยม ฝักใฝ่ อุดหนุนของพรรคการเมือง หรือนักการเมือง

#### ๒.๑.๔.๗ คุณสมบัติของผู้สรรหา

คุณภาพของบุคคลที่องค์การรับเข้ามาทำงานเป็นเรื่องสำคัญที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้ดำเนินการสรรหาจึงมีบทบาทและความรับผิดชอบในเรื่องคุณภาพของบุคคลที่



จะมาสมัครงานกับองค์กร ผู้ดำเนินการสรรหาต้องดำเนินการค้นหา แสวงหา และจูงใจบุคคลเข้ามาสมัครงานในองค์กร จึงควรมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้

๑. บุคลิกภาพที่ดีมีการแต่งกายที่สุภาพและเหมาะสม
๒. มีความชอบและพอใจในการทำงานที่ชอบพบปะบุคคลและมีใจรักในการบริการให้ความช่วยเหลือบุคคลอื่น
๓. เป็นบุคคลช่างสังเกตบุคลิกรูปร่างหน้าตาและการแสดงออกของผู้อื่นได้ดี
๔. มีความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ
๕. มีความรู้ในการดำเนินงานของบริษัทอย่างครบถ้วนในทุกด้านที่สำคัญ
๖. มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรที่ตนทำงานอยู่
๗. มีความรู้ในตำแหน่งงานที่วางลงที่กำลังประกาศรับสมัครอยู่
๘. มีความสามารถในการศึกษาวิเคราะห์ประวัติโดยย่อของผู้สมัครในด้านต่าง ๆ
๙. มีความรู้ประสบการณ์ในการใช้คำถามเพื่อถามผู้สมัครเพื่อให้ได้ข้อมูลต่างๆที่สำคัญอย่างครบถ้วน
๑๐. เป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับขององค์กรเช่นตรงต่อเวลามีความจริงใจและขยันในการทำงาน

#### ๒.๑.๔.๘ การคัดเลือกบุคลากร

**อำนาจ แสงสว่าง** ได้กล่าวถึง การคัดเลือกบุคลากรไว้ดังนี้ การคัดเลือกบุคลากรเป็นงานที่สำคัญที่สุดของกลุ่มบริหารงานบุคคลเพื่อแสวงหาบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสม<sup>๔๔</sup> ถูกต้องกับคุณลักษณะเฉพาะของงานความหมายของการคัดเลือกบุคลากรการคัดเลือกบุคลากรคือ กระบวนการที่คัดเลือกผู้สมัครงาน เพื่อให้ได้บุคลากรที่ดี มีคุณสมบัติเหมาะสม ถูกต้องกับคุณลักษณะเฉพาะของงานที่กำหนดไว้ ถ้าองค์กรใดสามารถคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพมีประสิทธิภาพในการทำงานองค์กรนั้นย่อมจะได้รับผลสำเร็จในการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายมีผลงานดี เป็นที่เชื่อถือได้และทำให้องค์กรมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับนับถือแก่องค์กรต่างๆ ตลอดจนประชาชนทั่วไปด้วย ดังนั้นจึงนับได้ว่าการคัดเลือกบุคลากรเป็นหัวใจสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ความสำคัญของการคัดเลือกบุคลากรการคัดเลือกบุคลากรมีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร เพราะจะต้องมีบุคลากรมาประจำเพื่อปฏิบัติตามสายงานการบริหารขององค์กร

#### ๒.๑.๔.๙ การพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรเป็นการเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ความสามารถ ตลอดจนการอุทิศตัว บุคลิกภาพและการปรับตัว และการคิดริเริ่มของบุคลากรในองค์กร ผ่านกระบวนการของการศึกษา การฝึกอบรมและการพัฒนา ซึ่งองค์กรเป็นผู้ดำเนินการจัดให้ หรือโดยบุคลากรดำเนินการเอง เพื่อให้เกิดการพัฒนาทางด้านความคิด ความรู้ จิตใจ บุคลิกภาพและเพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น และประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

<sup>๔๔</sup>อำนาจ แสงสว่าง, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร: อักษราพิพัฒน์, ๒๕๔๔),  
หน้า ๑๓๒ - ๑๓๓.

**นงนุช วงษ์สุวรรณ** ได้กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรทางศึกษาย่างเจาะลึกจะมีความหมายแตกต่างกันไปตามสาขาวิชา แต่ในภาพรวมเหมือนกัน คือ ส่วนรวมขององค์การที่ขึ้น เช่น ด้านรัฐศาสตร์ การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การเตรียมประชาชนสำหรับการมีส่วนร่วมในกระบวนการทางการเมือง โดยเฉพาะประชาชนในระบอบประชาธิปไตยในด้านเศรษฐศาสตร์ การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การเพิ่มพูนทุนมนุษย์และการลงทุนในการพัฒนาเศรษฐกิจ เป็นต้น<sup>๕๕</sup>

**สุนันทา เลาหนันทน์** ได้รวบรวมความหมายของการพัฒนาบุคลากร<sup>๕๖</sup> จากนักวิชาการตะวันตก ได้แก่ **เลียวนาร์ด แนดเลอร์ (Leonard Nadler)** และ **การ์แลน ดี วิกส์ (Garland D.Wiggs)** ซึ่งได้อธิบายว่า การพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการที่วางแผนอย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานขององค์การให้สูงขึ้น โดยวิธีการฝึกอบรม การให้การศึกษาและการพัฒนา ขอบเขตของการพัฒนาบุคลากรจึงครอบคลุม ๓ เรื่อง คือ การฝึกอบรม (Training) การศึกษา (Education) และการพัฒนา (Development) ดังนั้น **สุนันทา เลาหนันทน์** จึงได้สรุปความหมายของการพัฒนาบุคลากรที่ค่อนข้างจะเจาะจงลงไปในตัวองค์การโดยหมายถึง กระบวนการที่ได้ออกแบบไว้อย่างมีเป้าหมายเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสเรียนรู้โดยการฝึกอบรม การศึกษาและการพัฒนาเป็นการเพิ่มพูนความรู้และศักยภาพในการทำงานรวมทั้งปรับพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานให้พร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การและมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้น

**บรรยงค์ ไตจินดา** ได้สรุปไว้ว่า การพัฒนาบุคลากรไม่ใช่เรื่องของการให้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์จากการศึกษา และการฝึกอบรมแต่เพียงอย่างเดียวหากแต่เป็นการหาวิธี<sup>๕๗</sup> ที่จะดึงเอาศักยภาพของบุคลากรที่มีอยู่ออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่และสามารถรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพเหล่านั้นไว้กับองค์การได้

**สุภาพร พิศาลบุตร และยงยุทธ เกษสาคร** ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากร คือ กระบวนการที่จะเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและความสามารถของบุคคลในสังคมใดสังคมหนึ่งหรือในองค์การใดองค์การหนึ่ง การพัฒนาบุคลากรจะครอบคลุมใน ๓ เรื่อง คือ การฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา<sup>๕๘</sup>

ดังนั้นจึงกล่าวสรุปได้ว่า ความหมายของการพัฒนาบุคลากร ก็คือ กระบวนการที่ได้ออกแบบและมีการวางแผนดำเนินการอย่างเป็นระบบในการที่จะเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและความสามารถของบุคลากรในองค์การให้สามารถปฏิบัติงานได้เกิดประโยชน์สูงสุดและมีประสิทธิภาพเพื่อทำให้องค์การเจริญก้าวหน้า

#### ๒.๑.๔.๑๐ การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

<sup>๕๕</sup> นงนุช วงษ์สุวรรณ, การทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร: จามจุรีโปรดักท์, ๒๕๔๖), หน้า ๑๐๓.

<sup>๕๖</sup> สุนันทา เลาหนันทน์, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร: ธารนิเวศพิมพ์, ๒๕๔๖), หน้า ๒๒๓.

<sup>๕๗</sup> บรรยงค์ ไตจินดา, การบริหารงานบุคคล (การจัดการทรัพยากรมนุษย์), (กรุงเทพมหานคร: อมราการพิมพ์, ๒๕๔๖), หน้า ๑๙๑.

<sup>๕๘</sup> สุภาพร พิศาลบุตร และยงยุทธ เกษสาคร, การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม, (กรุงเทพมหานคร: ปิเค อินเทอร์เน็ต จำกัด, ๒๕๔๙), หน้า ๑๔ - ๒๑.

**ธงชัย สันติวงษ์** ได้ให้ความหมาย ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กิจกรรมทางด้านการบริหารงานบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับวิธีการที่หน่วยงานพยายามจะกำหนดให้ทราบแน่ชัดว่าพนักงานของตนสามารถปฏิบัติงานได้ประสิทธิภาพดีมาน้อยเพียงใด<sup>๔๙</sup>

**วรณารถ แสงมณี** ได้กล่าวถึงการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ กระบวนการประเมินผลสิ่งที่บุคลากรประพฤติปฏิบัติให้แก่องค์กร<sup>๕๐</sup> หรือสิ่งที่องค์กรได้รับจากบุคลากรภายในช่วงเวลาที่กำหนด จากนั้นป้อนกลับผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรได้รับทราบว่า ปฏิบัติงานได้ผลดีมาน้อยเพียงใดและแนะนำให้บุคลากรรู้ถึงวิธีการที่จะต้องปฏิบัติงานให้ดี เพื่อที่จะได้ใช้เปรียบเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติงานขององค์กร การปฏิบัติงานและงานที่ออกมาสามารถที่จะมาวินิจฉัยได้ว่าทัศนคติของบุคลากรที่มีต่อองค์กรไปในทิศทางใด ถ้าใช้อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว การประเมินผลการปฏิบัติงานก็จะสามารถกระตุ้นการปฏิบัติงานได้ แต่ในทางตรงกันข้าม ถ้าหากใช้อย่างไม่เหมาะสม กระบวนการประเมินผลจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กรได้

**สุดา สุวรรณภิญโญ** ได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า หมายถึง กระบวนการตัดสินใจ การวินิจฉัยอย่างเป็นระบบที่หน่วยงานจัดทำขึ้นเพื่อวัดผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติทั้งด้านคุณลักษณะและผลงานที่ได้ปฏิบัติไปแล้ว เพื่อหาคุณค่าของบุคคลนั้นทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณภายในช่วงระยะเวลาที่กำหนดว่าเหมาะสมกับมาตรฐาน โดยอยู่บนรากฐานของความยุติธรรมและสามารถชี้แจงบอกกล่าวให้ผู้อื่นทราบได้นานาอะไรมาน่าจะเป็นเครื่องวัดผลการปฏิบัติงาน<sup>๕๑</sup>

อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานแก่บุคลากรในองค์กร เพื่อให้บุคลากรทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนเองและความต้องการขององค์กร อันนำไปสู่การปรับปรุงและการพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น

**สรุป การบริหารงานบุคคลในโรงเรียน** หมายถึง กระบวนการดำเนินการที่ผู้บริหารใช้ทักษะและประสบการณ์ในการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน เพื่อนำไปสู่ผลสำเร็จในเป้าหมายที่ตั้งไว้เป็นกระบวนการที่ส่งผลกระทบต่อความก้าวหน้าหรือความล้มเหลวขององค์กร เป็นหัวใจของการบริหาร ผู้ที่เกี่ยวข้องจะต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ กลยุทธ์ และความละเอียดรอบคอบในการบริหาร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อตอบสนองความต้องการทางสังคม ตลอดจนจนถึงความคาดหวังทางด้านการบริหารโดยมีเป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก

กระบวนการในการบริหารงานบุคคลที่สำคัญ เริ่มตั้งแต่กระบวนการวางแผนอัตรากำลัง การสรรหาบุคลากร การบำรุงรักษา การพัฒนาบุคลากรและการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกันเป็นกระบวนการและเป็นระบบ อันเป็นแนวทางในการบริหารงานบุคลากรเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและบรรลุเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้

<sup>๔๙</sup>ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๒), หน้า ๒๕๑.

<sup>๕๐</sup>วรณารถ แสงมณี, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร: คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าคุณทหารลาดกระบัง, ๒๕๔๓), หน้า ๑๓๙.

<sup>๕๑</sup>สุดา สุวรรณภิญโญ, เอกสารคำสอนวิชา การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๔๘), หน้า ๑๗๑.

## ๒.๒ หลักพรหมวิหาร ๔

### ๒.๒.๑ ความหมายและความสำคัญ

หลักธรรมหรือคำสั่งสอนของพระพุทธเจ้าซึ่งอยู่ในศาสนาพุทธมีมากถึง ๘๔,๐๐๐ พระธรรมชั้นตรี โดยสรุปแล้วมี ๓ ประการที่สำคัญ คือ (๑) ละชั่วทั้งปวง (๒) ทำดีให้บริบูรณ์ (๓) ทำใจให้บริสุทธิ์ สิ่งที่ต้องปฏิบัติทั้ง ๓ ประการดังกล่าวข้างแบ่งได้เป็น ๒ ส่วน คือ ส่วน “ศีลหรือวินัย” อันเป็นคำสั่งหรือข้อบังคับมิให้ทำ ส่วนอีกอย่างหนึ่งคือ “ธรรม” เป็นคำสอนหรือข้อที่ควรกระทำในที่นี่จะศึกษาเฉพาะหมวดธรรมพรหมวิหาร ๔ เป็นธรรมที่ผู้บริหารทุกคนควรศึกษาและฝึกฝนพัฒนาตนเองให้เป็นผู้บริหารที่ดี ซึ่งไม่ใช่เรื่องยากแต่ประการใด ถ้าผู้บริหารมีธรรมในใจ<sup>๕๒</sup>

พรหมวิหาร ๔ เป็นหลักธรรมในพระพุทธศาสนา เพื่อให้ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมเหล่านั้นออกมาโดยไม่ต้องฝึกฝน นักบริหารต้องมีพรหมวิหารซึ่งจะทำให้ผู้ดำรงธรรมนี้ยอมช่วยเหลือมนุษย์สัตว์ทั้งหลายด้วยเมตตากรุณา และยอมรักษาศรัสมไว้ได้ด้วยอุเบกขา ดังนั้น เมื่อมีความกรุณาที่จะช่วยเหลือปวงสัตว์ก็ต้องมีอุเบกขาด้วย เพื่อจะมีให้เสียธรรมที่มาจากคำว่าพรหมวิหารนี้ มาจากคำว่า “พรหม” ซึ่งแปลว่า ชื่อพระเป็นเจ้าของผู้สร้างโลกตามศาสนาพราหมณ์ เทพในพรหมโลก และมาจากคำว่า “วิหาร” ซึ่งแปลว่า วัด ที่อยู่ของสงฆ์ที่ประดิษฐานของพระพุทธรูป รวมความแล้ว “พรหมวิหาร” จึงแปลว่า ธรรมของพรหมหรือธรรมของท่านผู้เป็นใหญ่ มี ๔ ประการ ประกอบด้วยเมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา<sup>๕๓</sup>

**พระพุทธเจ้า** ตรัสถึง พรหมวิหาร ๔ ไว้ว่า<sup>๕๔</sup> “ดูกรโทณะ ก็พราหมณ์เป็นผู้เสมอด้วยพรหมอย่างไร พราหมณ์ในโลกนี้เป็นอุกโตสุชาติทั้งฝ่ายบิดามารดา มีครุภเป็นทีถือปฏิสนธิมตจต ดิตลลต ๗ ชั่วบรรพบุรุษ ไม่มีใครจะคิดค่านหรือตีเตียนได้โดยอ้างถึงชาติ เขาประพฤติโกมารพรหมจรรย์เรียนมนต์อยู่ตลอด ๔๗ ปี ครั้นแล้ว ย่อมแสวงหาทรัพย์สำหรับบูชาอาจารย์เพื่ออาจารย์โดยธรรมอย่างเดียว ไม่แสวงหาโดยไม่เป็นธรรม ก็ธรรมในการแสวงหาอันอย่างไร คือไม่แสวงหาด้วยกสิกรรม พาณิชยกรรม โครักขกรรม การเป็นนักรบ การรับราชการ ศิลปะอย่างใดอย่างหนึ่ง เขาถือกระเบื้องเทียววิชาการอย่างเดียว มอบทรัพย์สำหรับบูชาอาจารย์แก่อาจารย์แล้ว ปลงผมและหนวดนุ่งห่มผ้า กาสายะ ออกบวชบรรพชิตเขาบวชแล้วอย่างนี้มีใจประกอบด้วยเมตตาแผ่ไปตลอดทิศหนึ่งอยู่ที่ทิศที่ ๒ ที่ ๓ ที่ ๔ ก็เหมือนกัน ตามนัยนี้ทั้งเบื้องบน เบื้องล่าง เบื้องขวา แผ่ไปตลอดโลก ทั้งสัตว์ทุกเหล่าในทุกสถานที่ ด้วยใจประกอบด้วยเมตตา อันไพบุลย์ ถึงความเป็นใหญ่หามิได้ ไม่มีเวร ไม่มีเวร ไม่มี ความเบียดเบียนอยู่ๆ มีใจประกอบด้วยกรุณา...ประกอบด้วยมุทิตา...ประกอบด้วยอุเบกขา แผ่ไปตลอดทิศหนึ่งอยู่ ทิศที่ ๒ ที่ ๓ ที่ ๔ ก็เหมือนกัน ตามนัยนี้ ทั้งเบื้องบน เบื้องล่าง เบื้องขวางแผ่ไปตลอดโลก ทั้งสัตว์ทุกเหล่า ในที่ทุกสถานด้วยใจที่ประกอบด้วยอุเบกขา อันไพบุลย์ ๔ ความเป็นใหญ่

<sup>๕๒</sup> นิตย สัมมาพันธ์, การบริหารเชิงพุทธ, (กรุงเทพมหานคร: โอ.เอส.พลินต์ติ้งเฮ้าส์, ๒๕๒๙), หน้า ๑๕๓.

<sup>๕๓</sup> ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน, (กรุงเทพมหานคร: อักษรเจริญทัศน์, ๒๕๒๕), หน้า ๕๖๘-๕๖๙.

<sup>๕๔</sup> อัง. ปญจก. (ไทย) ๒๒/๑๙๒/๒๓๒.

หาประมาณมิได้ไม่มีเวร ไม่มีความเบียดเบียนอยู่ เธอเจริญพรหมวิหาร ๔ ประการนี้แล้ว เมื่อตายไป ย่อมเข้าถึงสุคติพรหมโลกศุกรโทณะ พรหมณ์เป็นผู้ชื่อว่าเสมอด้วยพรหมอย่างนี้แล

**พจนานุกรม ศัพท์ศาสนาสาทุก อังกฤษ-ไทย ฉบับราชบัณฑิตยสถาน** อธิบาย ความหมายของพรหมวิหาร ๔ ว่าเป็นธรรมหมวดหนึ่งในพระพุทธศาสนา มีความหมายหลายนัย คือ<sup>๕๕</sup> (๑) เป็นธรรมเครื่องอยู่ของพรหม เครื่องอยู่อย่างพรหมและทำให้พรหมเสมอด้วยพรหมโดยมุ่ง ประเด็นที่ว่า เมื่อผู้บำเพ็ญสมาธิ เจริญเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขาแล้ว ย่อมส่งผลให้บรรลุมาน ได้ตามลำดับ (๒) เป็นธรรมเครื่องอยู่ของผู้ประเสริฐธรรมประจำใจอันประเสริฐหลักความประพฤติ ที่ประเสริฐ เมื่อมีธรรม ๔ ประการนี้ประจำใจ ย่อมมีความรักสรรพสัตว์ ปรรณนาช่วยสรรพสัตว์ที่ ประสบทุกข์ให้พ้นทุกข์ ไม่ริษยาในความได้ดีมีสุขของสรรพสัตว์และวางใจเป็นกลางได้เมื่อช่วยสรรพ สัตว์นั้นๆไม่สำเร็จ (๓) เป็นธรรมเครื่องอยู่ของผู้เป็นใหญ่ คือ ผู้นำหรือผู้ปกครอง โดยมุ่งให้ผู้นำหรือ ผู้ปกครองมีความรัก ความปรารถนาดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นพื้นฐานช่วยเหลือเขาเมื่อเขาประสบ ทุกข์ ยินดีด้วยเมื่อเขาได้รับความสำเร็จ และวางใจเป็นกลางไม่ตกอยู่ในอคติ พรหมวิหาร ๔ เรียกได้ อีกอย่างหนึ่งว่า อัปมัถญา ๔ เพราะมุ่งประเด็นที่ว่า แม้ไปไม่จำกัดในมนุษย์และสัตว์ทั้งหลายเป็น พรหมวิหารของพระอริยะ

**สมเด็จพระญาณสังวร สมเด็จพระสังฆราช** (เจริญ สุวฑฒโน) ให้ความหมายว่าของหลัก พรหมวิหาร ๔ สามารถสรุปความได้ว่า พรหมวิหาร ๔ เป็นคุณธรรมสำหรับเป็นที่อยู่ของจิตใจแห่ง พรหม คือผู้ใหญ่หรือผู้ประเสริฐ เป็นธรรมเป็นที่อยู่ซึ่งมีทั้งความดีและความสุข โดยให้ผู้ปฏิบัตินำไปใช้ ดังนี้ ชั้นแรกให้ปฏิบัติด้วยจิตคิดเกื้อกูลแผ่ออกไปในสัตว์บุคคลทั้งหลาย คือ เมตตาซึ่งมีอาการเป็น ความคิดเกื้อกูล ต่อจากนั้นเมื่อได้เห็นหรือได้ยินหรือได้คิดว่าเขามีความทุกข์เดือดร้อนก็ปฏิบัติ ช่วยบำบัดทุกข์ให้ คือ กรุณาซึ่งมีอาการช่วยบำบัดทุกข์ จากนั้นครั้งได้เห็นเขามีสุขไม่ทุกข์ ก็พลอย ยินดีบันเทิงใจ คือ มุทิตาซึ่งมีอาการพลอยยินดีและเมื่อไม่มีกิจที่ควรจะทำต่อไปก็อุเบกขา คือ ดูอยู่เฉยๆ<sup>๕๖</sup>

**พระเทพโศภณ (ประยูร ธมมจิตโต)** ได้กล่าวถึงพรหมวิหาร ๔ ไว้ว่าพรหมวิหารผู้บริหาร รู้จักมองแง่ดีของเพื่อนร่วมงานและจดจำไว้เพื่อจะได้ใช้คนให้เหมาะสมกับลักษณะที่ดีของเขาจะ ทำให้พนักงานเปิดใจกว้างรับฟังปัญหาของคนอื่น มุทิตาทำให้พนักงานส่งเสริมให้คนทำงานมี โอกาสพัฒนาความรู้ความสามารถจนได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นและอุเบกขาจะทำให้ผู้บริหารมีความ ยุติธรรมในการให้รางวัลและโทษ โดยรู้เท่าทันคนร่วมงานทุกคน<sup>๕๗</sup>

สรุปความได้ว่า พรหมวิหาร คือ หลักธรรมของท่านผู้เป็นใหญ่ พรหมวิหารเป็นหลักธรรม สำหรับทุกคน เป็นหลักธรรมประจำใจที่จะช่วยให้เราดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างประเสริฐและมีความสุข สำหรับผู้บริหารการนำหลักธรรมทางพุทธศาสนามาใช้ในการพัฒนาตนเองเป็นเรื่องสำคัญ ผู้บริหาร

<sup>๕๕</sup>ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรมศัพท์ศาสนาสาทุกอังกฤษ-ไทยฉบับราชบัณฑิตยสถาน, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนจำกัด อรุณการพิมพ์, ๒๕๔๘), หน้า ๑๒๐- ๑๒๑.

<sup>๕๖</sup>สมเด็จพระญาณสังวร สมเด็จพระสังฆราช, (เจริญ สุวฑฒโน), **รวมธรรมะ**, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่งมหาชน, ๒๕๔๓), หน้า ๑๙๕ - ๒๐๓.

<sup>๕๗</sup>พระโศภณ, (ประยูร ธมมจิตโต), **มณีแห่งปัญญา**, (กรุงเทพมหานคร: ธรรมสภาและสถาบันบันลือ ธรรม, ม.ป.ป, ๒๕๕๔), หน้า ๔๓ - ๔๕.

จะต้องตระหนักในบทบาทหน้าที่และภารกิจตลอดจนภาวะผู้นำของตนเองและพยายามปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเองให้เป็นที่พึงปรารถนาของสังคมก่อน จึงจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาได้

### ๒.๒.๒ องค์ประกอบของหลักพรหมวิหาร ๔

**พระไตรปิฎก** พรหมวิหารธรรม หมายถึง ธรรมเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ ธรรมประจำใจ อันประเสริฐ หลักความประพฤติที่ประเสริฐบริสุทธิ์ หลักธรรมข้อนี้ นับว่าเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้ใหญ่ หรือผู้ปกครองที่จำเป็นจะต้องประพฤติปฏิบัติ มี ๔ ประการดังนี้<sup>๕๘</sup>

๑. เมตตา ความรักใคร่ปรารถนาดี มีไมตรีต่อประชาชนหรือผู้ใต้ปกครอง กล่าวคือ ปรารถนาให้เขาเหล่านั้นมีความสุข

๒. กรุณา ความสงสาร คือ ช่วยเหลือให้ประชาชนหรือผู้ใต้ปกครองให้พ้นจากทุกข์ ใฝ่ใจใน อันจะปลดปล่อยบำบัดความเดือดร้อนของปวงประชารวมถึงสัตว์ทั้งปวงด้วย

๓. มุทิตา ความเบิกบานพลอยยินดี เมื่อประชาชนหรือผู้ใต้ปกครองประสบความสำเร็จใน หน้าที่การงานก็รู้สึกยินดีกับความสำเร็จของเขาเหล่านั้น

๔. อุเบกขา ความวางใจเป็นกลาง คือ อันที่จะทำให้ดำรงอยู่ในธรรมตามที่พิจารณาเห็น ด้วยปัญญา กล่าวคือ มีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจตราขึง ไม่เอนเอียงด้วยรักและชัง ไม่เข้าเต็มเมื่อผู้อื่น ประสบความทุกข์ พิจารณาเห็นการกระทำของเขาเหล่านั้นตามหลักแห่งกรรม คือ การกระทำของเขาเองว่าเขาเป็นผู้กระทำขึ้นอันควรได้รับผลดีหรือชั่วสมควรแก่เหตุอันตนประกอบ

**สมเด็จพระญาณสังวร สมเด็จพระสังฆราช (เจริญ สุวฑฺฒโน)** ทรงเรียบเรียงหนังสือชุด รวมธรรมะ ตอนที่ว่าด้วยพรหมวิหาร ๔ สามารถสรุปความได้ว่า พรหมวิหาร ๔ เป็นคุณธรรมสำหรับ เป็นที่อยู่ของจิตใจแห่งพรหม คือ ผู้ใหญ่หรือผู้ประเสริฐ เป็นธรรมเป็นที่อยู่ซึ่งมีทั้งความดีและความสุข โดยให้ผู้ปฏิบัตินำไปใช้ดังนี้ ขั้นแรกให้ปฏิบัติด้วยจิตคิดเกื้อกูลแผ่ออกไปในสัตว์บุคคลทั้งหลายคือ เมตตาซึ่งมีอาการเป็นความคิดเกื้อกูล ต่อจากนั้นเมื่อได้เห็นหรือได้ยินหรือได้คิดว่าเรามีความทุกข์ เดือดร้อนก็ปฏิบัติช่วยบำบัดทุกข์ให้ คือ กรุณาซึ่งมีอาการช่วยบำบัดทุกข์จากนั้นครั้งใดเห็นเรามีสุข ไม่ทุกข์ ก็พลอยยินดีบันเทิงใจ คือ มุทิตาซึ่งมีอาการพลอยยินดี และเมื่อไม่มีกิจที่ควรจะทำต่อไปก็ อุเบกขา คือ ดูอยู่เฉยๆ<sup>๕๙</sup>

**ปัญญานันทภิกขุ (ปิ่น ปลอดภัยนโท)** กล่าวถึง พรหมวิหารว่า<sup>๖๐</sup> เป็นหลักใจ ได้แก่ ผู้ใหญ่ที่ดียอมดำรงตนมั่นคงอยู่ในพรหมวิหาร ๔ ประการเป็นประจำในผู้น้อยเป็นนิจ คือ มีเมตตา รักใคร่ปรารถนาให้ผู้น้อยได้รับความร่มเย็นเป็นสุขโดยทั่วกัน ๑ กรุณาสงสารช่วยเหลือผู้น้อยที่ทุกข์ยากจนเต็มความสามารถ ๑ มุทิตา พลอยยินดีที่มีความเจริญขึ้น แม้จะได้รับยกย่องดีกว่าตนก็ไม่คิด

<sup>๕๘</sup>ที่.ปา. (ไทย) ๑๑/๒๒๘/๒๓๒

<sup>๕๙</sup>สมเด็จพระญาณสังวร สมเด็จพระสังฆราช (เจริญ สุวฑฺฒโน), **รวมธรรมะ**, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด มหาชน, ๒๕๔๓), หน้า ๑๙๕ - ๒๐๓.

<sup>๖๐</sup>ปัญญานันทภิกขุ (ปิ่น ปลอดภัยนโท), **หน้าที่ของคน** ฉบับสมบูรณ์, (กรุงเทพมหานคร: ธรรมสภา, ๒๕๔๑), หน้า ๑๘๘.

ริชยา ๑ อุเบกขาวางตนเฉยๆ ในเวลาที่เห็นผู้น้อยต้องได้รับโทษ หรือได้รับความวิบัติที่ตนไม่สามารถจะช่วยเหลือหรือ ตนช่วยแล้วแต่ไม่สำเร็จ

**พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตต์ ปยุตโต)** ได้กล่าวถึง พรหมวิหารธรรม หมายถึง คุณธรรมสำหรับผู้ใหญ่ นักปกครองหรือผู้บริหาร ๔ ประการ ได้แก่<sup>๖๑</sup>

๑. เมตตา คือ ความรักปรารถนาดีอยากให้เขามีความสุข มีจิตอันแผ่ไมตรีและคิดทำประโยชน์แก่มนุษย์ทั่วหน้า

๒. กรุณา คือ ความสงสาร คิดช่วยให้พ้นทุกข์ ใฝ่ใจในอันที่จะปลดเปลื้องบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์

๓. มุทิตา คือ ความยินดีในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีความสุข มีใจมองใสบันเทิงประกอบด้วยอาการแช่มชื่นเบิกบานอยู่เสมอต่อสัตว์ทั้งหลายผู้ดำรงในปกติสุข พลอยยินดีด้วยเมื่อเขาได้ดีมีความสุขเจริญงอกงามยิ่งๆขึ้นไป

๔. อุเบกขา คือ ความวางใจเป็นกลาง ไม่เอนเอียงด้วยรักและชัง พิจารณากรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำแล้วอันควรได้รับทั้งผลดีและชั่วสมควรแก่เหตุอันตนประกอบ พร้อมทั้งจะวินิจฉัยและปฏิบัติไปตามธรรม รวมทั้งรู้จักวางเฉยสงบใจมองดูในเมื่อไม่มีกิจที่ควรทำ

**พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตโต)** ให้ความหมายว่า พรหมวิหาร ๔ ธรรมเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ ธรรมประจำใจอันประเสริฐ หลักความประพฤติที่ประเสริฐบริสุทธิ์ธรรมที่ต้องมีไว้เป็นหลักใจกำกับความประพฤติ จึงจะเชื่อว่าดำเนินชีวิตหมดจดและปฏิบัติตนต่อมนุษย์สัตว์ทั้งหลายโดยชอบ มีดังนี้<sup>๖๒</sup>

๑. เมตตา หมายถึง ความรักใคร่ ปรารถนาดี อยากให้เขามีความสุข มีจิตแผ่ไมตรีและคิดทำประโยชน์แก่มนุษย์สัตว์ทั้งหลาย

๒. กรุณา หมายถึง ความสงสารคิดช่วยให้พ้นทุกข์ ใฝ่ใจอันปลดเปลื้องบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์

๓. มุทิตา หมายถึง ความยินดี ในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีความสุข มีจิตมองใสบันเทิง กอปรด้วยอาการแช่มชื่นเบิกบานอยู่เสมอ ต่อสัตว์ทั้งหลาย ผู้ดำรงในปกติสุข พลอยยินดีด้วยเมื่อเขาได้ดี มีสุขเจริญงอกงามยิ่งๆขึ้นไป

๔. อุเบกขา หมายถึง ความวางใจเป็นกลาง อันจะทำให้ดำรงอยู่ในธรรมที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา คือ มีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจตราขึง ไม่เอนเอียงด้วยรัก และชังพิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำแล้ว อันควรได้รับผลดีหรือชั่ว สมควรแก่เหตุอันตนประกอบ พร้อมทั้งจะวินิจฉัยและปฏิบัติไปตามธรรม รวมทั้งรู้จักวางเฉยสงบใจมองดูในเมื่อไม่มีกิจควรทำ เพราะเขารับผิดชอบของตน

<sup>๖๑</sup> พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต), **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**, (กรุงเทพมหานคร: เอส.อาร์. พรินติ้ง แมส โปรดักส์ จำกัด, พิมพ์ครั้งที่ ๑๖, ๒๕๕๑), หน้า ๑๖๑.

<sup>๖๒</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๔๒ - ๑๔๓.

**พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช)** ให้ความหมายพรหมวิหาร ๔ ว่าบุคคลผู้มีคุณธรรมครบถ้วนบริบูรณ์เท่านั้นอันพรหมวิหารธรรมนั้นมี ๔ ประการ คือ<sup>๖๓</sup>

๑. เมตตา ความจริงใจ ความรัก ความปรารถนาดีต่อผู้อื่น ไม่มีเล่ห์เหลี่ยมดูได้จากสีหน้าที่บ่งบอก คือ ยิ้มแย้มแจ่มใส และดูจากการกระทำที่มุ่งหวังให้ผู้อื่นมีดียิ่งขึ้นไป

๒. กรุณา ความสงสาร ความเห็นอกเห็นใจต่อเพื่อนมนุษย์ร่วมโลก ยามเห็นผู้อื่นมีความลำบากก็ทนอยู่ไม่ได้ ต้องแสดงออกมาด้วยการเข้าช่วยเหลือเจือจุนด้วยความเต็มใจเสมอ ในทำนองสุขที่สุขด้วยนั่นเอง

๓. มุทิตา ความชื่นชมยินดีในความสำเร็จสมหวังของผู้อื่น ไม่แสดงความอิจฉาริษยาด้วยการทนดูเห็นคนที่เขาได้ดีกว่าตัวไม่ได้ ดูได้จาก การไปแสดงไมตรีต่อบุคคลอื่นหรือชื่นชมต่อความสำเร็จของผู้อื่นโดยไม่ต้องบังคับใจ

๔. อุเบกขา ความวางเฉยในเมื่อไม่อาจจะช่วยเหลือเขาได้ไม่ทำถมซ้ำเติม และเมื่อผู้อื่นผิดพลาดหรือได้รับความวิบัติไม่แสดงอาการสมน้ำหน้าเมื่อเขาพลาด เป็นต้น

**พระเทพโสภณ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต)** ได้กล่าวถึงพรหมวิหาร ๔ ซึ่งสามารถสรุปความได้ว่า<sup>๖๔</sup> นักบริหารต้องมีพรหมวิหารธรรม คือ ธรรมสำหรับผู้ใหญ่ ๔ ประการ เพราะเมตตาจักทำให้นักบริหารรู้จักมองแง่ดีของเพื่อนร่วมงาน และจดจำไว้เพื่อจะได้ใช้คนให้เหมาะสมกับลักษณะที่ดีของเขา กรุณาจะทำให้นักบริหารเปิดใจกว้างรับฟังปัญหาของคนอื่น มุทิตาทำให้นักบริหารส่งเสริมให้คนทำงานมีโอกาสพัฒนาความรู้ความสามารถจนได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นและอุเบกขาจะทำให้ผู้บริหารมีความยุติธรรมในการให้รางวัลและโทษ โดยรู้เท่าทันคนร่วมงานทุกคน

**สมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนี** ทรงพระราชปรารภว่า พรหมวิหาร ๔ เป็นหลักธรรมที่จะก่อให้เกิดความสงบสุขแก่โลก โดยเฉพาะเมตตาเป็นเครื่องค้ำจุนโลก สามารถฝึกหัดและปฏิบัติได้โดยไม่มีขอบเขตและสิ้นสุด ส่วนกรุณาเป็นเครื่องประกอบตามกำลังความสามารถของแต่ละบุคคล จึงทรงอาราธนาสมเด็จพระญาณสังวร (เจริญ สุวฑฺฒโน) วัดบวรนิเวศวิหาร ได้ให้ความหมายของพรหมวิหาร ๔ ดังนี้ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ๔ ประการนี้ พระบรมศาสดาทรงแสดงว่าเป็นคุณธรรมสำหรับเป็นที่อยู่ของจิตใจแห่งพรหม คือ ผู้ใหญ่หรือผู้ประเสริฐ ทรงเรียกคุณธรรมนี้ว่าพรหมวิหาร เป็นธรรมะ เป็นที่อยู่ซึ่งมีทั้งความดีและความสุข<sup>๖๕</sup>

**บุญมี แทนแก้ว** ได้ให้ความหมายของพรหมวิหารธรรมทั้ง ๔ ประการดังนี้<sup>๖๖</sup>

๑. เมตตา หมายถึง ความรัก คือ ความปรารถนาดีมีไมตรีจิต ต้องการความช่วยเหลือให้ทุกคนประสบประโยชน์และความสุข

<sup>๖๓</sup> พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช), พระในบ้าน, (กรุงเทพมหานคร: คณาจารย์ธรรมการพิมพ์, ๒๕๔๑), หน้า ๘ - ๙.

<sup>๖๔</sup> พระเทพโสภณ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), ศาสตราจารย์พิเศษ เสถียรพงษ์ วรรณปก, มณีแห่งปัญญา, (กรุงเทพมหานคร: ธรรมสภาและสถาบันบันลือธรรม, ๒๕๓๙), หน้า ๔๓ - ๔๕.

<sup>๖๕</sup> สมเด็จพระญาณสังวร (เจริญ สุวฑฺฒโน), พุทธศาสนสุภาษิต, (กรุงเทพมหานคร: ชมรมพุทธศาสน์ ก.พ.ผ., ๒๕๓๔), หน้า ๑๔๓-๒๐๔.

<sup>๖๖</sup> บุญมี แทนแก้ว, จริยศาสตร์, (กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์, ๒๕๓๙), หน้า ๑๗๓.



๒. กรุณา หมายถึง ความสงสาร คือ อยากช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความทุกข์ ใฝ่ใจใน อันที่จะปลดเปลื้องความทุกข์ยากเดือดร้อนของคนและสัตว์ทั้งปวง

๓. มุทิตา คือ ความเบิกบานพลอยยินดีเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข ก็มีจิตใจแจ่มชื่นเบิกบาน เมื่อเห็นเขาประสบความสำเร็จงอกงามยิ่งขึ้นไปก็พลอยยินดีปรีดาปราโมทย์บันเทิงใจด้วย

๔. อุเบกขา หมายถึง ความมีใจเป็นกลาง คือ มองตามความเป็นจริงโดยวางจิตเรียบ สม่ำเสมอ มั่นคง แน่วแน่ เทียงตรงดุจตราขึง มองเห็นการที่บุคคลจะได้รับผลดีหรือชั่วสมควรแก่เหตุที่ ตนประกอบ พร้อมทั้งจะวินิจฉัยวางตน และปฏิบัติไปตามความเที่ยงธรรม

**แก้ว ขิตตะขบ** ได้ให้ความหมายของพรหมวิหาร ๔ ไว้ว่า ธรรมเป็นเครื่องอยู่อย่าง ประเสริฐ ธรรมประจำใจอันประเสริฐ หลักความประพฤติที่ประเสริฐบริสุทธิ์ ธรรมที่ต้องมีไว้เป็นหลัก และกำกับความประพฤติให้เป็นไปโดยชอบ ถูกต้องตามทำนองคลองธรรม จึงจะชื่อว่าดำเนินชีวิตหมดจดและปฏิบัติตนต่อมนุษย์ และสัตว์ทั้งหลายโดยชอบและประกอบด้วย ๔ อย่าง คือ<sup>๖๗</sup>

๑. เมตตา ความรักใคร่ ปราบปรามจะให้เขาเป็นสุข คำว่า “เมตตา” หมายถึง ความสนิทสนม คือ ความรักใคร่ที่เว้นจากราคะ ความกำหนดได้แก่ความปรารถนาให้เกิดความสุขความเจริญแก่ผู้อื่น ความปรารถนาดีอยากให้มีความสุข ความมีจิตอันแผ่ไมตรีและคิดทำประโยชน์แก่มนุษย์และสัตว์ทั้งหน้า

๒. กรุณา ความสงสาร คิดจะช่วยให้เขาพ้นทุกข์ คำว่า “กรุณา” หมายถึง ความห่วงใย เมื่อเห็นผู้อื่นได้รับทุกข์ร้อน ได้แก่ปรารถนาเพื่อจะปลดเปลื้องความทุกข์ร้อนของเขาหรือความสงสาร คิดจะช่วยให้พ้นทุกข์ ความใฝ่ฝันในอันที่จะปลดเปลื้องบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์

๓. มุทิตา ความพลอยยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี คำว่า “มุทิตา” หมายถึง ความชื่นบาน ได้แก่ ความพลอยยินดีในเมื่อผู้อื่นได้ดี หรือความยินดีในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข มีจิตใจผ่องใสบันเทิง ประกอบด้วยอาการแจ่มชื่นเบิกบานอยู่เสมอต่อสรรพสัตว์ผู้ดำรงในปกติสุข พลอยยินดีด้วยเมื่อเขาได้ดีมีความสุขเจริญงอกงามยิ่งขึ้นไป

๔. อุเบกขา ความวางเฉย ใจไม่เสียใจเมื่อผู้อื่นถึงความวิบัติ คำว่า “อุเบกขา” หมายถึง ความวางเฉย ได้แก่ วางตนเป็นกลางในเมื่อจะแผ่เมตตาไปก็ไม่สมควร เช่น เอาใจช่วยโจร เป็นต้น หรือความวางใจเป็นกลางอันจะให้ดำรงอยู่ในธรรมตามที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา มีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจตราขึง ไม่เอนเอียงด้วยรักและชังพิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำแล้วอันควรได้รับผลดีหรือชั่ว สมควรแก่เหตุอันประกอบพร้อมที่จะวินิจฉัยและปฏิบัติไปตามธรรม รวมทั้งรู้จักวางเฉยสงบใจมองดูในเมื่อไม่มีจิตที่ควรทำเพราะเขาผิดชอบตนได้ดี เขาสมควรรับผิดชอบตนเองหรือเขาได้รับผลอันสมควรกับความรับผิดชอบของตน

### ๒.๒.๓ การบูรณาการของหลักพรหมวิหาร ๔

จากความหมายของพรหมวิหาร ๔ ที่ได้สรุปจากหลายๆ นักวิชาการจึงนำมาจำแนกองค์ประกอบของพรหมวิหาร ๔ ที่มีผู้ให้แนวคิดไว้หลายประการโดยแต่ละประเด็นผู้วิจัยขอนำเสนอรายละเอียด ดังต่อไปนี้

<sup>๖๗</sup> แก้ว ขิตตะขบ, *รวมวิชาธรรมศึกษา ชั้นตรี*, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๔๗), หน้า ๙๓ - ๙๔.

**๑. เมตตา** องค์ประกอบของหลักธรรมพรหมวิหาร ด้านเมตตานี้มีผู้ให้ข้อคิดเห็นไว้ดังนี้ บุคคลผู้แรกเริ่มทำกัมมัญฐานและประสงค์จะเจริญเมตตาพรหมวิหารข้อแรกให้บังเกิดมีขึ้น ในจิตสันดานของตนเบื้องต้นต้องตัดปลิโพธ คือความกังวล ๑๐ ประการ ให้สิ้นหวังเสียก่อน

ครั้นแล้วจึงไปเรียนเอาวิธีเจริญเมตตาก็มีกัมมัญฐานในสำนักของอาจารย์ ให้เป็นที่เข้าใจ พอที่จะนำไปปฏิบัติให้ถูกต้องได้ ครั้นแล้วเมื่อจะเริ่มปฏิบัติพึงบริโภคอาหารให้อิ่มหน้าสำราญพอแก่ ความต้องการ และบรรเทาความง่วงอันเกิดแต่การบริโภคนั้นให้สร่างหายก่อน ลำดับนั้นพึงไป นั่งขัดสมาธิอย่างสบาย ณ อาสนะซึ่งได้เตรียมไว้ล่วงหน้าตรงที่อันสงบปราศจากเสียงรบกวนและ ไม่มีคนพลุกพล่านไปมา โดยเอกเทศแห่งใดแห่งหนึ่งเมื่อนั่งเรียบร้อยแล้วประการแรกจงพิจารณาให้เห็นโทษของความโกรธและอาณิสสของขันต้อย่างชัดเจนเสียก่อน<sup>๖๘</sup>

**อาณิสสการแผ่เมตตา** ดุริยภิกษุทั้งหลาย บุคคลผู้เจริญเมตตาภาวนาแล้ว ทำให้มาก แล้วทำให้เป็นตั้งยาน ทำให้เป็นที่ตั้ง ตั้งไว้เนื่องๆอบรมแล้ว ปรารภดีแล้ว พึงหวังได้แน่นอนซึ่ง อาณิสส ๑๑ ประการ คือผู้เจริญเมตตาย่อมหลับเป็นสุข ๑ ตื่นเป็นสุข ๑ ไม่ฝันลามก ๑ ย่อมเป็นที่รัก ของมนุษย์ ๑ ย่อมเป็นที่รักของอมมนุษย์ ๑ เทวดาย่อมรักษา ๑ ไฟ ยาพิษหรือศาตราย่อมไม่กล้ากราย ๑ จิตของผู้เจริญเมตตาเป็นสมาธิได้รวดเร็ว ๑ สีหน้าของผู้เจริญเมตตาหอมแผ่ไป ๑ ย่อมไม่หลงใหล กระทำกาละ ๑ เมื่อยังไม่แทงตลอดธรรมอันยิ่งย่อมเข้าถึงพรหมโลก ๑ ดุริยภิกษุทั้งหลาย เมื่อเมตตา เจโตวิมุตติ อันบุคคลเสพแล้ว เจริญแล้ว ทำให้มากแล้วทำให้เป็นตั้งยาน ทำให้เป็นที่ตั้ง ตั้งไว้เนื่องๆ อบรมแล้ว ปรารภดีแล้วอาณิสส ๑๑ ประการนี้เป็นอันหวังได้<sup>๖๙</sup>

**เมตตา** คือ ความรัก พระท่านสอนให้คนเราทุกคนควรมีความรักซึ่งกันและกัน รักในที่นี้ ไม่ใช่ความรักที่ชายมีต่อหญิง หรือหญิงมีต่อชาย รักนี้เป็นรักที่มีความใคร่ความรักที่พระท่านสอน คือ ความรักที่บริสุทธิ์ เหมือนความรักที่แม่มีต่อลูก เมื่อบุคคลใดมีจิตใจตั้งอยู่ในความรักที่บริสุทธิ์และมีต่อ ผู้อื่น พระท่านว่า จะหาความอิจฉามาจากที่ไหนจากการศึกษาหลักของเมตตา ตามทัศนะของ หน่วยงานและนักการศึกษาข้างต้น สรุปได้ว่าเมตตา หมายถึง ความรู้สึกรัก ปรารถนาดี ความผูกพัน ความไม่ผูกพยาบาท เคียดแค้นหรือผูกใจเจ็บ การแผ่ความสุขไปให้บุคคลากรในองค์การด้วยความ จริใจปราศจากกิเลส ตัณหาและอารมณ์เสนาหา<sup>๗๐</sup>

**การแผ่เมตตาไปทั่วทิศและทั่วโลก** พระโยคีบุคคลผู้เจริญเมตตาก็มีกัมมัญฐานจนบรรลุ ถึงอัปนาถานเป็นฌานลาภีบุคคลแล้วนั้น ย่อมแผ่เมตตาจิตโดยเจาะจงไปทั่วทุกทิศ คือ เป็นผู้ ประกอบด้วยเมตตาอันสำเร็จด้วยอำนาจปฐมฌานเป็นต้น ฌานใดฌานหนึ่ง ย่อมแผ่เมตตาจิตไปทาง ทิศใหญ่ทิศหนึ่งมีทิศบูรพาเป็นต้น ถัดนั้นย่อมแผ่เมตตาจิตไปทางทิศใหญ่ที่สอง ถัดนั้นย่อมแผ่เมตตา จิตไปทางทิศใหญ่ที่สาม ถัดนั้นย่อมแผ่เมตตาจิตไปทางทิศใหญ่ที่สี่ โดยทำนองเดียวกัน ย่อมแผ่เมตตา จิตขึ้นไปทางทิศเบื้องบนจรดพรหมโลก ย่อมแผ่เมตตาจิตลงไปทางทิศเบื้องล่างจรดเวจิมหานรก

<sup>๖๘</sup> สมเด็จพระพุทธาจารย์ (อาจ อาสภมหาเถระ), หนังสือวิสุทธิมรรค (แปล), พิมพ์ครั้งที่ ๖, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท ธนาเพรส จำกัด, ๒๕๔๘), หน้า ๔๘๑.

<sup>๖๙</sup> อ. ทสก-เอกาทสก. (ไทย), ๒๔/๑๕/๔๒๕.

<sup>๗๐</sup> พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต), พุทธธรรม, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช วิทยาลัย, ๒๕๔๒), หน้า ๑๔๘-๑๔๙.

ยอมแผ่เมตตาจิตไปทางทิศน้อยทั้ง ๔ คือ ทิศอาคเนย์ ทิศพายัพ ทิศอีสาน ทิศหรดี ได้แก่ ยังจิตอันประกอบด้วยเมตตาให้ระลึกละลานไปในทิศทั้ง ๑๐ ครบทุกทิศอย่างนี้ เหมือนนายสารถีควมม้าให้วิ่งไปทั่วบริเวณสนามม้า ฉะนั้น<sup>๗๑</sup>

**เมตตา** คือ ความรักใคร่ ความปรารถนาให้ได้สุข และมีจิตอันแผ่เมตรีและประโยชน์แก่สัตว์ทั่วหน้า<sup>๗๒</sup>

ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า เมตตา คือ ความเอ็นดูรักใคร่ ปราศจากราคะมีความคิดและต้องการช่วยให้ผู้อื่นมีความสุข และมีลักษณะการแสดงออกที่ตรงข้ามกับพยาบาท

**๒. กรุณา** คือสภาวะของจิตที่ห่วงใยไปเพราะความทุกข์ของผู้อื่น เหมือนอย่างถ้าซื้อได้ก็จะซื้อความทุกข์ของเขา คือจะช่วยให้ความทุกข์ของเขาหมดสิ้นไป จึงมีอาการที่ทนเฉยอยู่ไม่ได้ ต้องชวนช่วยช่วยเหลือเพื่อบำบัดทุกข์ ปราศจากความคิดเบียดเบียนซ้ำเติม เห็นใครตกอยู่ในความทุกข์ ไม่มีที่พึ่งก็คอยอยู่ไม่ได้อันจะต้องคิดช่วย กรุณาจึงเป็นพรหมวิหารธรรมอีกข้อหนึ่งที่พึงอบรมให้มีในจิตใจ วิธีอบรมคือ ระวังไม่ให้คิดเบียดเบียนใคร และหัดใจให้คิดว่าเมื่อตนเองมีทุกข์ ก็ต้องการความช่วยเหลือฉันใด ผู้อื่น สัตว์อื่นก็ฉันนั้น ดังนี้แล้วก็หัด ใจไม่ให้หนึ่งดูตายให้ชวนช่วยช่วยเหลือทุกข์ของผู้อื่น ตามความสามารถหรือตามที่ควรจะทำให้ หัดแผ่จิตใจที่

**กรุณาภาวนา** โยคีบุคคลผู้มีความประสงค์จะเจริญกรุณาพรหมวิหารนั้นประการแรก<sup>๗๓</sup> พึงเตรียมการทำบุพกิจเบื้องต้นเสียให้เสร็จสิ้น นับแต่ตัดปิลิปโปทความกังวล ๑๐ ประการให้หมดหวังตลอดจนถึงการนั่ง ณ อาสนะอย่างเรียบร้อย เหมือนอย่างที่ได้แสดงไว้แล้วในเมตตาภาวนาครั้งแล้ว พึงพิจารณาให้เห็นโทษของวิหิงสา คือการเบียดเบียนสัตว์และอานิสงส์ของกรุณาเสียก่อน เมื่อได้เห็นโทษและอานิสงส์อย่างชัดเจน จึงเริ่มลงมือเจริญกรุณาพรหมวิหารต่อไป

**โทษของวิหิงสาและอานิสงส์ของกรุณา** ก็คนบางคนในโลกนี้เป็นผู้มีชาติสันดานชอบเบียดเบียนสัตว์ทั้งหลายด้วยมือของตนบ้าง ด้วยการขว้างด้วยก้อนดินบ้าง ด้วยทุบตีด้วยท่อนไม้บ้าง ด้วยฟันแทงด้วยศัสตราอาวุธบ้าง หรือด้วยวิธีการอื่นๆ ใดๆอย่างหนึ่งบ้าง ก็ผลวิบากอันเลวทรามของการเบียดเบียนสัตว์ทั้งหลายเช่นนั้น ย่อมจะตามสนองเขาทั้งในโลกปัจจุบันและโลกอนาคตโดยไม่ต้องสงสัย โยคีบุคคลเมื่อพิจารณาเห็นโทษของวิหิงสา คือการเบียดเบียนสัตว์อย่างปราศจากกรุณาอันสืบเนื่องติดสันดานคนมาเป็นอเนกประการเช่นที่พรรณนามาแล้วจึงพิจารณาให้เห็นอานิสงส์ของกรุณาคือความสงสารสัตว์ โดยประการตรงกันข้ามกับโทษวิหิงสาตามที่พรรณนามาแล้ว เมื่อเห็นโทษและคุณเด่นชัดแล้วจึงเริ่มลงมือเจริญกรุณากัมมฐานโดยวิธีการแห่งภาวนา<sup>๗๔</sup>

<sup>๗๑</sup> สมเด็จพระพุฒาจารย์ (อาจ อาสภมหาเถระ), หนังสือวิสุทธิมรรค (แปล), พิมพ์ครั้งที่ ๖, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท ธนาเพรส จำกัด, ๒๕๔๘), หน้า ๕๑๕.

<sup>๗๒</sup> พระราชวรมุนี (ป.อ.บุญโต), พุทธศาสนากับสังคมไทย, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๗), หน้า ๗.

<sup>๗๓</sup> อ่างแล้ว, หน้า ๕๔๐.

<sup>๗๔</sup> สมเด็จพระพุฒาจารย์ (อาจ อาสภมหาเถระ), หนังสือวิสุทธิมรรค (แปล), พิมพ์ครั้งที่ ๖, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท ธนาเพรส จำกัด, ๒๕๔๘), หน้า ๕๑๕.

**กรุณา** ออกไปแก่คนและสัตว์ทั้งหลายโดยเจาะจงหรือไม่เจาะจงทั่วไป ด้วยความคิดว่า “จงพ้นจากความทุกข์เดือดร้อน”<sup>๗๕</sup>

**กรุณา** คือ มีความไม่ใฝ่ใจอันจะปลดปล่อยบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์หรือความสงสารทอนอยู่ไม่ได้ในการที่จะไม่ช่วยบุคคลผู้ที่อาจจะช่วยให้ขึ้นมาเสียจากความทุกข์ยากลำบาก

ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า กรุณา คือความสงสารต้องการช่วยให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ โดยปราศจากความเศร้าโศก และมีลักษณะที่แสดงออกตรงกันข้ามกับการเบียดเบียน หรือวิหิงสาและหมายถึงความปรารถนาที่จะให้ผู้อื่นพ้นจากความทุกข์ ไม่เบียดเบียนซ้ำเติม ความทุกข์ของบุคคลอื่นและพยายามที่จะยื่นมือเข้ามาช่วยเหลือเพื่อให้ความทุกข์ของบุคคลต่าง ๆ ได้หมดไปด้วยวิธีการที่เหมาะสม สอดคล้องกับสภาพความทุกข์ของแต่ละบุคคล<sup>๗๖</sup>

**๓. มุทิตา** คือ สภาวะของจิตที่ บันเทิงยินดีเมื่อบุคคลอื่นได้รับความสุข ความเจริญด้วยสมบัติต่าง ๆ ปราศจากความริษยา เห็นใครพรั่งพร้อมด้วยสมบัติก็พลอยมีมุทิตา ตัดความยินร้ายไม่ยินดีด้วยเหตุริษยาเสียได้ มุทิตาจึงเป็นพรหมวิหารอีกข้อหนึ่งที่พึงอบรมให้มีขึ้นในจิตวิธือบรมคือ ระวังมิให้ริษยาในเมื่อได้เห็นได้ทราบสมบัติ คือ ความพรั่งพร้อมต่างๆของผู้อื่น เมื่อความริษยาเกิดขึ้นก็พยายามระวังเสีย หัดคิดว่าตนเองมีความยินดี เมื่อตนได้สมบัติที่ชอบใจอย่างใดอย่างหนึ่งไหนเมื่อคนอื่นเขาได้จะไปริษยาเขา เช่นว่า “อรติ โลกนาสิกา ความริษยาเป็นเหตุทำลายโลก” เมื่อทำมุทิตาจิตให้เกิดขึ้นได้ ก็หัดแผ่จิตเช่นนี้ออกไปสู่คนอื่น สัตว์อื่น โดยเจาะจงหรือไม่เจาะจงทั่วไปโดยคิดว่า “จงอย่าวิบัติจากสิ่งที่ได้แล้ว”<sup>๗๗</sup>

**พระสัมมาสัมพุทธเจ้า** ได้ทรงแสดงวิธีเจริญมุทิตากวาวนาไว้เป็นแบบอย่างว่า ภิกษุผู้มีจิตประกอบด้วยมุทิตา ย่อมแผ่มุทิตาจิตไปทางทิศหนึ่งอยู่นั้น คือย่อมแผ่มุทิตาจิตไปยังสัตว์ทั้งปวงทุกๆ จำพวกเหมือนอย่างที่ได้เห็นคนอื่น ซึ่งเป็นที่รักใคร่เป็นที่เจริญใจคนหนึ่งแล้วพึงพลอยโมทนายินดีด้วย ฉะนั้น แล้วพึงเจริญมุทิตาให้ไปในบุคคลนั้นเถิด.<sup>๗๘</sup>

**มุทิตา** คือ มีความสุข ความเจริญ หรือความมีจิตยินดีในลาภยศสรรเสริญสุขของผู้อื่น ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า<sup>๗๙</sup> มุทิตา คือ การคิดและการแสดงออกถึงความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดีมีความสุขในทางที่ไม่ผิดศีลธรรมหรือพ้นจากทุกข์ด้วยใจ บริสุทธิ์ และมีลักษณะที่แสดงออกตรงข้ามกับความริษยาและหมายถึง การมีจิตใจพลอยยินดีต่อความสำเร็จและความสุขที่บุคคลอื่นได้รับอย่างจริงใจ ไม่มีจิตที่มุ่งในทางอิจฉาริษยาต่อบุคคลที่ประสบความสำเร็จนั้นๆ และพร้อมจะส่งเสริมให้บุคคลดังกล่าวมีความสุขหรือสมหวังยิ่งๆ ขึ้นไป

<sup>๗๕</sup> พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต), **พุทธธรรม**, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๒), หน้า ๑๔๘- ๑๔๙.

<sup>๗๖</sup> อ่างแล้ว, หน้า ๗.

<sup>๗๗</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๔๘-๑๔๙.

<sup>๗๘</sup> อภ. วิ. (ไทย) ๓๕/๖๖๓/๔๓๐.

<sup>๗๙</sup> พระราชวรมุนี (ป.อ. ปยุตโต), **พุทธศาสนากับสังคมไทย**, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๗), หน้า ๗.

**๔. อุเบกขา** คือ การวางเฉยวางใจเป็นกลาง ไม่นิยมยินดีในร้ายเมื่อสุดวิสัยจะแสดง เมตตา กรุณา มุทิตาได้โดยใช้ปัญญาคิดไตร่ตรองเหตุและผลในสิ่งที่เกิดขึ้น กล่าวคือ มีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรม ดุจตราขัง ไม่เอนเอียงด้วยรักและชัง พิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำอันควรได้รับผลดีหรือผลชั่ว สมควรแก่เหตุอันตนประกอบ พร้อมทั้งจะวินิจฉัยและปฏิบัติไปตามธรรม รวมทั้งรู้จักการวางเฉยสงบใจมองดูและในเมื่อไม่กิจควรทำ เพราะเขารับผิดชอบต่อตนได้ดีแล้วเขาสมควรรับผิดชอบต่อตน หรือเขาควรได้รับผลอันสมกับความรับผิดชอบต่อตน<sup>๘๐</sup>

**เจริญอุเบกขา** โยคีบุคคลพึงเจริญอุเบกขาที่ได้ทำให้บังเกิดขึ้นแล้วในคนเป็นกลางๆ<sup>๘๑</sup> นั้นไปในบุคคลประเภทอื่นๆ มีคนผู้เป็นคนรักเป็นต้น เหมือนอย่างที่เราผู้มีพระภาคเจ้าทรงแสดงเป็นแบบอย่างไว้ว่า ภิกษุผู้มีจิตประกอบด้วยอุเบกขา แม้อุเบกขาจิตไปทางทิศหนึ่งนั่นคือ ย่อมแผ่อุเบกขาจิตไปในสัตว์ทั้งปวง เหมือนอย่างที่ได้เห็นคนอื่นซึ่งไม่รักไม่ชังคนหนึ่ง แล้วพึงเป็นผู้เฉย ๆ อยู่ฉะนั้น

**อุเบกขา** เป็นสภาวะของจิตที่มีอาการเป็นกลาง เห็นเสมอกันในสัตว์หรือบุคคลทั้งหลาย ในคราวทั้งสอง คือ ในคราวประสบสมบัติและในคราวประสบวิบัติ ไม่นิยมยินดีมองเห็นว่าทุกคนมีกรรมที่ทำได้เป็นของตนเองจะมีสุข จะพ้นจากทุกข์ จะไม่เสื่อมจากสมบัติที่ได้ก็เพราะกรรมจึงวางเฉยได้การวางคือไม่ยึดถือไว้ วางลงได้ เฉย คือไม่จัดแจงวุ่นวาย ปลอยให้เป็นไปตามกรรมหรือตามกำหนดของกรรม อุเบกขานี้เป็นพรหมวิหารธรรมอีกข้อหนึ่ง เป็นข้อสุดท้ายที่พึงอบรมให้มีขึ้นในจิตใจ วิธีอบรมคือให้ระวังใจมิให้ขึ้นลงด้วยความยินดีในร้าย ทั้งในคราวประสบสมบัติและในคราวประสบวิบัติ เมื่อภาวะของจิตเช่นนั้นเกิดขึ้นก็พยายามระงับหัดคิดถึงกรรมและผลของกรรม หัดคิดวางลงไปให้แก่กรรม เหมือนอย่างให้กรรมรับผิดชอบต่อเขาไปเสีย เมื่อทำจิตให้อุเบกขาได้ก็หัดแผ่จิตเช่นนี้ออกไปให้กับบุคคลอื่น สัตว์อื่นโดยเจาะจงหรือไม่เจาะจงทั่วไป ด้วยความคิดว่า “ทุกสัตว์บุคคลมีกรรมเป็นของตน เป็นทายาทรับผลของกรรม มีกรรมกำเนิด มีกรรมเป็นเผ่าพันธุ์ มีกรรมเป็นที่อาศัย ทำกรรมใดไว้ดีหรือชั่ว ต้องรับผลของกรรมนั้น”<sup>๘๒</sup>

ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า อุเบกขา คือ อาการที่แสดงออกถึงการวางเฉย ไม่ดีใจหรือเสียใจเมื่อผู้อื่นได้รับความวิบัติ หรือแสดงความเป็นกลางเมื่อต้องให้ความยุติธรรมแก่ผู้อื่น โดยปราศจากความลำเอียง ๔ ประการ รัก เกลียด หลง กลัว และมีลักษณะที่แสดงออกตรงข้ามกับความยินดีหรือยินดีในร้าย หมายถึง การทำใจเป็นกลางหรือวางเฉยในกรณีบุคคลใกล้ชิดหรือบุคคลทั่วไปประสบเคราะห์กรรมในกรณีที่สุดวิสัยจะยื่นมือเข้ามาช่วยเหลือได้ ตลอดจนการรู้สึกวางเฉยไม่ดีใจต่อความสำเร็จของผู้อื่นจนเกินพอดี

#### ๒.๒.๔ การบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔

**พระธรรมปิฎก** กล่าวการบริหารโดยมีหลักธรรมพรหมวิหาร ๔ จะเป็นการบริหารที่มีคุณธรรมดำเนินการปกครองด้วยความเป็นธรรม ทำให้สังคมมีสุข คุณธรรม ๔ อย่างนี้ส่งเสริมการบริหารสนับสนุนการบริหารด้วยความเรียบร้อยสมประสงค์ ในการที่ผู้บริหารจะสามารถปฏิบัติหน้าที่

<sup>๘๐</sup> อ่างแล้ว, หน้า ๑๔๘-๑๔๙.

<sup>๘๑</sup> อภ. วิ. (ไทย) ๓๕/๖๗๓/๔๓๐.

<sup>๘๒</sup> พระราชวรมุนี (ป.อ. ปยุตโต), พุทธศาสนากับสังคมไทย, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๗), หน้า ๗.

ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น ผู้บริหารจะต้องมีคุณธรรมในการประพฤติปฏิบัติด้วย เพื่อให้ผู้ตามเกิดความเลื่อมใสศรัทธาและให้ความร่วมมือในการปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ด้วยดี<sup>๘๓</sup>

ผู้บริหารถ้าปฏิบัติตามหลักของพรหมวิหาร ๔ จะเป็นผู้ที่มีนิสัยอย่างนี้

๑. เป็นคนใจกว้างขวาง เยือกเย็น ไม่เป็นพิษเป็นภัยแก่ใคร

๒. บุคลิกน่านิยมนับถือ เป็นที่พึ่งของสังคม

๓. มีน้ำใจประเสริฐ เปี่ยมด้วยมนุษยธรรม มองโลกในแง่ดี ทำให้มีชื่อเสียงดีเด่น ชีวิตมีความสุขในทุกที่

ด้วยหลักธรรมพรหมวิหาร ๔ นี้เป็นหลักธรรมที่มีความสำคัญต่อการบริหารมาก โดยเฉพาะกับหัวหน้า ดังนั้นการที่หัวหน้าจะนำหลักธรรมนี้มาใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชามาพิจารณา สถานการณ์ที่จะนำหลักธรรมนี้มาใช้ ดังนี้

๑. เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ปกติ หัวหน้าควรมีเมตตา หมายถึง การให้ความรัก ความปรารถนาดี มีความปรารถนาให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสุข

๒. เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาตกต่ำกว่าเดิม ได้รับความเดือดร้อนเป็นทุกข์ หัวหน้าต้องมีความกรุณา หมายถึง การมีความรู้สึกหวั่นไหว เมื่อเห็นผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับความเดือดร้อนและหัวหน้ามีความต้องการที่จะช่วยให้บุคคลนั้นหมดทุกข์

๓. เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาดีขึ้น ประสบความสำเร็จ หัวหน้าควรมีมุทิตา หมายถึง มีความปีติยินดีกับความสุขของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยและคอยให้การสนับสนุนส่งเสริมให้ดียิ่งขึ้น

๔. ในกรณีที่มีการรักษาความถูกต้อง ชอบทำตามหลักการและกฎเกณฑ์หัวหน้าควรมีอุเบกขา หมายถึง การที่วางใจเป็นกลาง แต่ยังคงอยู่ใกล้ ๆ กับผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ไม่เข้าไปก้าวก่าย เพื่อให้ความถูกต้องชอบธรรมนั้นยังคงอยู่ต่อไป

ดังนั้น การบริหารโดยใช้หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารที่ดั่งนั้นจะส่งผลให้เกิดความประทับใจต่อผู้ร่วมงาน เกิดขวัญกำลังใจและแรงจูงใจในการทำงานอย่างดียิ่งอันจะนำไปสู่การทำงานให้เกิดผลสำเร็จ ตามเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้และดำเนินไปด้วยดี ดังนั้น เพื่อให้สามารถครองใจคนในการปฏิบัติงานใดๆ ผู้บริหารจึงต้องมีทั้ง ความเมตตา กรุณา มุทิตาและอุเบกขาอย่างครบถ้วน สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

จึงสรุปได้ว่า พรหมวิหาร ๔ เป็นหลักธรรมอย่างหนึ่งในพุทธศาสนาที่นำมาปฏิบัติเพื่อความสงบสุขของสังคม เพราะเป็นธรรมเครื่องอบรมจิตใจให้สงบ พัฒนาให้ประเสริฐขึ้นซึ่งหลักธรรมดังกล่าวแบ่งออกเป็น ๔ ด้านคือ

๑. ด้านเมตตา คือ การแสดงออกถึง ความรัก ความปรารถนาดี ไม่ตรีจิต เป็นความคิดช่วยเหลือให้ทุกคนประสบแต่ประโยชน์และมีความสุขโดยทั่วๆ กันอันเป็นความคิดที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในภาวะปกติ

<sup>๘๓</sup> พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต), พุทธธรรม, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๒), หน้า ๓๗-๔๘.

๒. ด้านกรุณา คือ การแสดงออกถึงความสงสาร หมายถึง การคิดจะช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความเดือดร้อนทั้งทางกายและใจในภาวะที่ได้รับความเดือดร้อนเป็นทุกข์และต้องการความช่วยเหลือโดยเป็นการช่วยเหลือที่ถูกต้อง ไม่เบียดเบียนใครรวมทั้งตนเอง

๓. ด้านมูทิตา คือ การแสดงออกถึงความชื่นบาน เป็นความพลอยยินดีเมื่อเห็นผู้อื่นได้ดี อันมีความคิดรู้สึกเมื่อผู้ใดบังคับบัญชา มีความก้าวหน้า มีความสุข อันเป็นความดีแท้ เช่น ได้ลาภยศ มาโดยบริสุทธิ์ มิได้โกงหรือเบียดเบียนใคร รวมถึงดเว้นความริษยาอิจฉาผู้อื่นเพราะนึกเห็นแก่ตัว

๔. ด้านอุเบกขา คือ การแสดงออกถึงการวางใจเป็นกลาง โดยพิจารณาข้อเท็จจริงเมื่อตัดสินใจในเรื่องใดๆแล้ว ควรพิจารณาใคร่ครวญด้วยปัญญา มีเหตุผล ถูกต้องและเที่ยงธรรม อันเป็นการรักษาความถูกต้อง ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์เพื่อผดุงไว้ซึ่งความถูกต้อง

### ๒.๒.๕ คุณลักษณะของบุคลากรที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔

สุพล เครือมนโรรมย์ ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของบุคลากร มีนักการศึกษากล่าวไว้กันมากมาย ซึ่งมีทัศนคติที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหารมาและผลจากการศึกษาและวิจัยของนักวิชาการซึ่งมีทั้งของไทยและต่างประเทศ เช่น กล่าวว่่านักบริหารที่ดีควรมีคุณลักษณะดังนี้<sup>๕๔</sup>

#### ก. ด้านเมตตา

๑. มีการเสียสละอย่างปราศจากการเห็นแก่ตัว
๒. เป็นบุคคลที่มีชื่อเสียงเกียรติคุณดี
๓. มีความจริงใจ
๔. มีความรอบรู้ในวิชาการ
๕. มีความรักและห่วงใยผู้ร่วมงาน
๖. เป็นผู้นำที่ดี รับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ตนและเวลาในสถานศึกษาอย่างเต็มที่
๗. เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เคารพในสิทธิ์และศักดิ์ศรี

#### ข. ด้านกรุณา

๑. มีประสบการณ์มาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งประสบการณ์ที่เกี่ยวกับการที่เคยถูกครองบังคับบัญชาจากหัวหน้าแบบต่างๆ เพื่อที่ได้ทัศนคติในการปกครองบังคับบัญชาผู้อื่น
๒. มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ให้แก่ผู้อื่น
๓. เปิดโอกาสให้บุคคลจำนวนมากหรือบุคคลหลายๆคน เข้ามามีส่วนร่วมในการกระทำ โดยไม่ทำงานตามลำพัง ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น
๔. เป็นผู้ทำหน้าที่ประสานผลประโยชน์ บริการแก่ผู้อื่นทุกๆคนในการที่จะช่วยให้เขาดำเนินงานต่างๆในการให้การศึกษาได้ผลและมีประสิทธิภาพมากที่สุด
๕. เป็นผู้เสียสละทุกอย่างเพื่อให้การศึกษาแก่ประชาชนและเพื่อให้สังคมดีขึ้น
๖. เป็นผู้มีความสามารถส่งเสริมและสนับสนุนในการทำงานเป็นทีม

<sup>๕๔</sup>สุพล เครือมนโรรมย์, “การใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่”, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๓).

๗. เป็นผู้ศึกษาหาความรู้ ความสามารถและมีความเข้าใจหลักสูตร กระบวนการจัดการเรียนการสอน การแนะแนว การวัดผล และประเมินผล ตลอดจนสามารถจัดระบบการนิเทศศึกษาภายในได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### ค. ด้านมนุษยชาติ

๑. มีความกระตือรือร้น เป็นมิตร และมองโลกในแง่ดี
๒. ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงานและผู้อื่น
๓. ต้องรู้จักยกย่อง ชมเชยผู้ร่วมงานที่ทำความดีตามความเหมาะสม
๔. เผยแพร่ผลงานที่ดีของผู้ร่วมงานทุกคน
๕. ชื่นชมผลงานการปฏิบัติงานของบุคคลอื่นด้วยความบริสุทธิ์ใจ
๖. เป็นกำลังใจให้ผู้ร่วมงานหรือบุคคลอื่นประสบความสำเร็จในงานที่ได้รับมอบหมาย

#### ง. ด้านอุเบกขา

๑. มีความเฉลียวฉลาด มีไหวพริบทันคน
  ๒. มีความสามารถรอบด้าน
  ๓. มีความเชื่อมั่นในตัวเองไม่โลเล
  ๔. มีกำลังกายและพลังประสาทมั่นคง
  ๕. มีความเด็ดเดี่ยวในการตัดสินใจ
  ๖. มีความยุติธรรม มีเหตุผลและวางตัวเป็นกลางอย่างสม่ำเสมอ
  ๗. ซื่อสัตย์ต่อตนเอง หน่วยงานและผู้อื่น
  ๘. เฉลียวฉลาด แต่ไม่อวดฉลาด
  ๙. กล่าวหาญทั้งกายและใจ กล่าวเชิญกับเหตุการณ์ร้อนหรือด่วน สามารถควบคุมจิตใจตนเองได้ กล่าวตัดสินใจเมื่อซึ่งใจว่าถูกต้องและยืนหยัดอย่างไม่สะทกสะท้าน
  ๑๐. มีความคิดริเริ่ม ทำให้งานต่างๆ ก้าวหน้าอยู่เสมอ เป็นผู้ที่สำรวจตนเองและพัฒนาหน้าที่ของตนเองได้ดีอยู่เสมอ คิดและวางแผนการงานไว้ล่วงหน้า
  ๑๑. มีความยุติธรรม เมื่อผู้น้อยเกิดความรู้สึกว่าไม่ได้รับความยุติธรรม เมื่อนั้นขวัญของเขาจะเสื่อมลงทันที อย่างไรก็ตามก็อย่าแสดงความใกล้ชิดกับใครจนออกนอกหน้า
  ๑๒. วางตัวดี การประพฤติปฏิบัติให้ประทับใจแก่ผู้น้อย แต่งกายสะอาด
  ๑๓. ปฏิบัติงานอย่างเป็นทีม ให้ทำงานแทนกันได้
- ดังนั้นคุณสมบัติของบุคลากรที่ดีนั้น จะส่งผลให้การบริหารงานเป็นไปด้วยดีและจากแนวคิดที่ได้สรุปมานั้น ผู้บริหารสถานศึกษาใดสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างครบถ้วนจะถือได้ว่าเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสมบูรณ์ในหลักพรหมวิหาร ๔
- ในขณะเดียวกัน ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องนำเอาหลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ด้านอุเบกขา มาใช้ในการบริหารงาน ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานทุกคน เสมอภาคกันด้วยความยุติธรรมอีกอย่างหนึ่ง ผู้บริหารต้องรู้เท่าทันของผู้ร่วมงานทุกคนและในบางสถานการณ์ จำเป็นต้องวางเฉยเป็นกลางรู้เท่าทัน

**สรุปพรหมวิหาร** หมายถึง หลักธรรมหนึ่งของพระพุทธศาสนาที่สอนให้ประพฤติปฏิบัติหรือควบคุม กำกับทางจิตใจของมนุษย์ให้อยู่กับสังคมในโลกปัจจุบัน โดยการแสดงออกในด้าน



ความรัก ความปรารถนาให้ทุกคนมีความสุข คิดช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นทุกข์ ด้านจิตใจ พลอยยินดีกับคนที่เขาได้ดีมีความสุข รวมถึงอาการที่แสดงออกด้วยความเที่ยงตรง ไม่ลำเอียง ด้วยรักและซึ้งใคร ผู้ใดมีพรหมวิหาร ๔ ผู้นั้นย่อมมีจิตใจที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ ของตนเองและผู้อื่น สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาควรแสดงออกต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ถึงการมีเมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ก่อให้เกิดศรัทธา แก่ครู เพื่อนร่วมงานและชุมชน ตลอดจนการบริหารบุคคลด้วยความเป็นธรรม วางระบบและวิธีการให้คุณให้โทษ ให้รางวัลด้วยความเป็นธรรม

### ๒.๓ การบริหารงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เกิดจากการที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่๒) พ.ศ. ๒๕๔๕ และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. ๒๕๔๖ ได้กำหนดว่าการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ยึดเขตพื้นที่การศึกษา โดยคำนึงถึงปริมาณสถานศึกษา จำนวนประชากร วัฒนธรรมและความเหมาะสมด้านอื่นด้วย เว้นแต่การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามกฎหมายว่าด้วยการอาชีวศึกษา ให้รัฐมนตรีโดยคำแนะนำของสภาการศึกษาแห่งชาติ มีอำนาจประกาศในราชกิจจานุเบกษา กำหนดเขตพื้นที่การศึกษาในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา ให้มีคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีอำนาจหน้าที่การกำกับดูแล จัดตั้ง ยุบ รวมหรือเลิกสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษา ประสาน ส่งเสริมและสนับสนุนสถานศึกษาเอกชนในเขตพื้นที่การศึกษา ประสานและส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้สามารถจัดการศึกษาสอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานการศึกษา ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาประกอบด้วยผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรเอกชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนสมาคมผู้ประกอบวิชาชีพครู ผู้แทนสมาคมผู้ประกอบวิชาชีพบริหารการศึกษา ผู้แทนสมาคมผู้ปกครองและครูและผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษา ศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม ให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นกรรมการและเลขานุการของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาซึ่งในปัจจุบันได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาทุกเขตแล้ว

การบริหารจัดการ ให้มีผู้อำนวยการเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการและรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการของสำนักงานให้เป็นไปตามนโยบาย แนวทางและแผนการปฏิบัติราชการของกระทรวง ในกรณีที่มีกฎหมายอื่นกำหนดอำนาจหน้าที่ของผู้อำนวยการไว้เป็นการเฉพาะการใช้อำนาจและการปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมายดังกล่าวให้คำนึงถึงนโยบายที่คณะรัฐมนตรีกำหนดหรืออนุมัติแนวทาง และแผนการปฏิบัติราชการของกระทรวงด้วย ในสำนักงานตามวรรคหนึ่งจะให้มีรองผู้อำนวยการเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการรองจากผู้อำนวยการเพื่อช่วยปฏิบัติราชการก็ได้ โดยรองผู้อำนวยการหรือผู้ดำรงตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่นในสำนักงาน มีอำนาจหน้าที่ตามที่ผู้อำนวยการกำหนดหรือมอบหมาย<sup>๕๕</sup>

<sup>๕๕</sup> สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, แนวทางการดำเนินงานขององค์กรบุคลากรและการมีส่วนร่วม, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, ๒๕๕๐), หน้า ๓.

### ๒.๓.๑ โครงสร้างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

โครงสร้างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามกฎหมายว่าด้วยการแบ่งส่วนราชการในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๖ กำหนดให้มี ๖ กลุ่ม ประกอบด้วย

๑. กลุ่มอำนวยการ
๒. กลุ่มบริหารงานบุคคล
๓. กลุ่มนโยบายและแผน
๔. กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา
๕. กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา
๖. กลุ่มส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษา

กำหนดให้กลุ่มส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษายุบเลิกภายใน ๓ ปีนับแต่ออกกฎกระทรวงดังกล่าว

### ๒.๓.๒ อำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้<sup>๘๖</sup>

๑. จัดทำนโยบายแผนพัฒนาและมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและความต้องการของท้องถิ่น
๒. จัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษาและหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษาและแจ้งจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบและกำกับตรวจสอบติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว
๓. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
๔. กำกับ ดูแล ติดตามและประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษา
๕. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัยและรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
๖. ประสานงานและการระดมทรัพยากรด้านต่างๆรวมทั้งทรัพยากรบุคคลเพื่อส่งเสริมสนับสนุนการจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
๗. จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษาและประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
๘. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาของเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา
๙. ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

<sup>๘๖</sup> เรื่องเดียวกัน. หน้า ๔.

๑๐. ประธานส่งเสริมการดำเนินงานของคณะกรรมการและคณะทำงานด้านการศึกษา
๑๑. ประธานการปฏิบัติราชการทั่วไปบังคับกร หน่วยงานภาครัฐ เอกชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา
๑๒. ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้รับบุให้เป็นหน้าที่ของผู้ใดโดยเฉพาะหรือปฏิบัติงานอื่นตามที่มอบหมาย

### ๒.๓.๓ อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา

มาตรา ๓๗ ของพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. ๒๕๔๖ กำหนดให้มีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อทำหน้าที่ในการดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการตามที่กำหนดไว้ใน มาตรา ๓๖ และให้มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการศึกษาตามที่กำหนดไว้ในกฎกระทรวงหรือกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้องมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้<sup>๘๗</sup>

๑. อำนาจหน้าที่ในการบริหารและการจัดการศึกษา และพัฒนาสาระของหลักสูตรการศึกษาให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
๒. อำนาจหน้าที่ในการพัฒนางานด้านวิชาการและจัดให้มีระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาร่วมกับสถานศึกษา
๓. รับผิดชอบในการพิจารณาแบ่งส่วนราชการ ภายในสถานศึกษาของสถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
๔. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่กฎหมายกำหนด

### ๒.๓.๔ บทบาทหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหน่วยงานทางการศึกษา ที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีอำนาจหน้าที่ ตามมาตรา ๓๗ ของพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๖ ดังนี้<sup>๘๘</sup>

๑. ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา (มาตรา ๓๖)
๒. มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการศึกษาที่กำหนดไว้ในกฎหมายนี้ (พ.ร.บ.ระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ) และกฎหมายอื่นและ
๓. มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้<sup>๘๙</sup>
  - ๓.๑) จัดทำนโยบาย แผนพัฒนาและมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและความต้องการของท้องถิ่น

<sup>๘๗</sup> เรื่องเดียวกัน. หน้า ๓.

<sup>๘๘</sup> อ้างแล้ว, หน้า ๓.

<sup>๘๙</sup> อ้างแล้ว, หน้า ๙.

๓.๒) วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษาและหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบและกำกับตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว

๓.๓) ส่งเสริม สนับสนุน พัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

๓.๔) กำกับดูแล ติดตามและประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษา

๓.๕) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย รวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

๓.๖) ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่างๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุน การจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

๓.๗) จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษาและประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

๓.๘) ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาของเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา

๓.๙) ดำเนินการและประสานส่งเสริมสนับสนุนการวิจัยพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

๓.๑๐) การประสานส่งเสริมการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการการศึกษาและคณะทำงานด้านการศึกษา

๓.๑๑) ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กร หน่วยงานภาครัฐ เอกชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา

๓.๑๒) ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้ระบุให้เป็นหน้าที่ของผู้ใดโดยเฉพาะหรือปฏิบัติงานอื่นตามที่มอบหมาย

### ๒.๓.๕ การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษากับการเปลี่ยนแปลง

การปรับกระบวนทัศน์ในการบริหารสำนักงาน การทำงานใหม่เป็นการปรับเปลี่ยนทัศนคติ วิธีคิดวิธีทำงานของคนและหน่วยงานใหม่ เพื่อสร้างสรรค์บรรยากาศ การทำงานมุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน

๑. การปรับเปลี่ยนทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน ให้มีความเต็มใจในการให้บริการด้วยอัธยาศัยไมตรี มองผู้มาติดต่อเป็นลูกค้า ที่ต้องให้บริการด้วยความสะดวกรวดเร็ว ปรับทัศนคติการทำงานที่ปกป้องตนเอง มาเป็นการทำงานเพื่อมุ่งผลสำเร็จของงานการปรับเปลี่ยนวิธีคิดวิธีทำงานใหม่ของผู้ปฏิบัติงานจะเป็นการสร้างสรรค์การทำงานให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้อย่างสะดวกรวดเร็ว มีความภูมิใจต่องานที่รับผิดชอบตลอดจนลูกค้าหรือประชาชนที่มาติดต่อเกิดความพอใจประทับใจในการให้บริการควรปรับเปลี่ยนวิธีคิด วิธีการทำงานใหม่ ดังนี้ (มองประชาชนผู้มาขอรับบริการหรือผู้มาติดต่อราชการเป็นลูกค้า เปลี่ยนการทำงานที่ยึดระเบียบปฏิบัติกฎเกณฑ์เคร่งครัดเป็นการทำงานที่ยืดหยุ่นมุ่งผลสำเร็จของงาน ปรับลดขั้นตอนการทำงานที่ซ้ำซ้อน ใช้เอกสารใช้เวลามากให้มีขั้นตอนน้อยลง ใช้เอกสารและเวลาน้อยลงเท่าที่ไม่ขัดต่อระเบียบการมอบอำนาจในการทำงาน (Delegation) การมอบอำนาจในการทำงานให้แก่เจ้าหน้าที่หรือพนักงานผู้ปฏิบัติงาน จะเป็นผลให้

เพิ่มความคล่องตัวในการทำงาน ตอบสนองลูกค้าได้รวดเร็ว ลดข้อจำกัดการทำงาน เพิ่มผลผลิตมากขึ้น การทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้นเพิ่มขวัญกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน)

๒. การจัดสำนักงาน จัดสภาพภูมิทัศน์ เป็นแนวความคิดจัดสถานที่ทำงานและสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงานให้อื้ออำนวยต่อการทำงาน แนวความคิดในการจัดสำนักงานและจัดสภาพภูมิทัศน์สมัยใหม่ ประกอบด้วย (สำนักงานไร้กระดาษ ลดการใช้เอกสาร มีระบบการจัดเก็บเอกสารที่ทันสมัยสถานที่ทำงานสะอาดสวยงาม มีบรรยากาศเอื้ออำนวยต่อการทำงาน สร้างทีมงาน (Process Team) จัดสถานที่ทำงานเอื้ออำนวยต่อการทำงานเป็นทีมจัดโต๊ะทำงานหันหน้าเข้าหากัน เป็นลักษณะการทำงานปรึกษาหารือสถานที่ประชุมสัมมนาจัดระบบสำนักงานอัตโนมัติ (Automation Work Flow) นำระบบสำนักงานอัตโนมัติมาใช้ มีระบบโทรศัพท์คอมพิวเตอร์ มาใช้ในการทำงานเพื่อให้ทำงานได้อย่างสะดวก รวดเร็วการจัดสำนักงานไร้กระดาษ (Paperless Office)

๓. การบริหารงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเน้นการปรับกระบวนการทำงานและการมีส่วนร่วมโดยการเปลี่ยนแปลงบทบาทขององค์กรการบริหารงานภายใต้การเปลี่ยนแปลงองค์การจำเป็นต้องปรับบทบาทให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

๑) การแบ่งงานตามหน้าที่ (Function) เปลี่ยนไปสู่การทำงานหลายด้าน (Multi Function) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้หลายหน้าที่

๒) ควบคุม (Control) เปลี่ยนไปสู่การเพิ่มอำนาจ การบริหารงานเปลี่ยนจากการเน้นการควบคุมเป็นการให้อิสระในการทำงานแก่ผู้ปฏิบัติงานมีการตรวจสอบควบคุมน้อยลง

๓) การบริหารงานภายใต้การเปลี่ยนแปลงเป็นการปรับเปลี่ยนการบริหารหรือทำงานแบบเดิม ไปสู่การบริหารงานแบบใหม่ โดยการปรับเปลี่ยนสู่การบริหารงานยุคใหม่ ประกอบด้วย เงื่อนไข ดังนี้ (สร้างกระบวนการทำงานใหม่ นำเทคโนโลยีมาใช้สร้างวัฒนธรรมการทำงานใหม่ วิเคราะห์ลูกค้าและสถานการณ์มอบอำนาจการตัดสินใจ)

๔) ขั้นตอนการดำเนินการสู่การบริหารงานยุคใหม่ นอกจากการดำเนินการตามเงื่อนไขดังกล่าวแล้วยังมีขั้นตอนการดำเนินการสู่การบริหารยุคใหม่ ประกอบด้วย

(๑) สร้างวิสัยทัศน์การบริหารงาน (VISION) กำหนดเป้าหมายในการบริหารงาน การทำงาน

(๒) กำหนดพันธกิจ (MISSION) กำหนดแนวทางภาระหน้าที่ เพื่อบรรลุผลตามเป้าหมาย

(๓) กำหนดผลลัพธ์ (OUTCOME) พิจารณาผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการบริหารงาน การทำงาน

(๔) สร้างตัวชี้วัด (INDICATOR) เพื่อวัดผลที่เกิดขึ้นตอบสนองต่อเป้าหมาย เพียงใด ตัวชี้วัดควรวัดในเชิงรูปธรรมได้

(๕) วัดผลสัมฤทธิ์ เป็นการตรวจสอบผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงทบทวน ขั้นตอนการดำเนินการทำงานของนักบริหารยุคใหม่

### ๒.๓.๖ การบริหารงานบุคคลในพื้นที่เป้าหมาย

การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนระดับประถมศึกษา อำเภอท่าตะโก จังหวัดนครสวรรค์ เป็นการใช้บุคลากรในสถานศึกษา ให้ทำงานให้ได้ผลดีที่สุด โดยใช้เวลาน้อยที่สุดและสิ้นเปลืองเงิน

และวัสดุในการทำงานนั้นๆ น้อยที่สุด ในขณะที่เดียวกันบุคลากรที่เราใช้นั้นมีความสุข มีความพอใจที่จะให้ผู้บริหารใช้ พลังที่จะทำงานตามที่ผู้บริหารต้องการ โดยอาศัยเทคนิคในการคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงานให้เหมาะสม และเทคนิคในการพัฒนาบุคลากรที่มีอยู่แล้วให้มีความรู้ความสามารถที่จะทำงานให้เกิดประโยชน์ ขณะเดียวกันก็ส่งเสริมให้คนเหล่านั้นมีความเจริญก้าวหน้า และได้รับผลตอบแทนเป็นที่พอใจและมีความสุขในการทำงาน ซึ่งองค์ประกอบของการบริหาร ๔ อย่าง คือ คนหรือบุคลากร (Man) เงิน หรืองบประมาณ (Money) วัสดุและอุปกรณ์ (Material) และการจัดการหรือเทคนิคบริหาร (Management) ซึ่งดำเนินการในลักษณะเดียวกับสถานศึกษาหลาย ๆ แห่งในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต ๓

สรุปได้ว่า ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในพื้นที่ที่จะต้องสร้างทีมงาน บริหารจัดการในรูปคณะกรรมการ สร้างความเข้าใจในการปรับเปลี่ยนกระบวนการให้ตรงกัน ต้องมีการจัดการข้อมูลสารสนเทศเชิงการบริหารให้เป็นข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริง และควรพัฒนาองค์กรเพื่อให้เขตพื้นที่เป็นที่พึงของสถานศึกษาได้ ในการบริหารงานของเขตพื้นที่การศึกษาผู้บริหารเขตต้องมีความเข้มแข็งและมั่นใจในการทำงาน พยายามขจัดปัญหาให้หมดไปมากกว่าการหลีกเลี่ยงปัญหา

## ๒.๔ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### ๒.๔.๑ งานวิจัยในประเทศ

การบริหารศาสตร์จะช่วยเป็นหลักวิชาการที่ระบุไว้อย่างแน่นอน ชัดเจน สามารถพิสูจน์ให้เห็นได้จริงและเป็นศิลปะเนื่องจากการนำไปใช้ให้ เกิดผลนั้นจำเป็นต้องอาศัยการฝึกและทดลองใช้ซ้ำอีกในสถานการณ์ต่างๆจนเชี่ยวชาญจนสามารถใช้งานได้ทันทีเป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานขององค์กรจึงมีผู้นำหลักการบริหารไปใช้ใน การวิจัยหลายท่าน ดังนี้

วิไลวรรณ ยะสินธ์ ได้ศึกษาเรื่อง “การบริหารงานบุคลากรโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ ภายหลังจากย้ายไปสังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ” ประจำปีการศึกษา ๒๕๕๑<sup>๑๐</sup> กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่มสถานศึกษาที่จัดการศึกษาสำหรับคนพิการและผู้ด้อยโอกาสกลุ่มที่ ๕ ปีการศึกษา ๒๕๕๑ จำนวน ๑๐๕ คน รองผู้อำนวยการโรงเรียนกลุ่มบริหารงานบุคคล จำนวน ๗ คนและกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา คือ ครูผู้สอน จำนวน ๑๙๑ คน รวมทั้งสิ้น ๓๐๓ คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากร นำข้อที่ได้มาวิเคราะห์โดยใช้ความถี่และร้อยละ ผลการวิจัยพบว่า

ด้านการวางแผนบุคลากร มีการกำหนดแผนงานด้านบุคลากรไว้ในแผนกลยุทธ์และมีการมอบหมายงานแก่บุคลากรอย่างชัดเจน ส่วนปัญหาที่พบ คือ การมอบหมายงานไม่ได้คำนึงถึงปริมาณงาน ความยากง่ายของงาน บุคลากรบางคนได้รับงานมากเกินไป บุคลากรไม่เพียงพอตามเกณฑ์ ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาคือ ควรมอบหมายงานตามความรู้ ความสามารถของ

<sup>๑๐</sup>วิไลวรรณ ยะสินธ์, “การบริหารงานบุคลากร โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ ภายหลังจากย้ายไปสังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ”, *ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิตการบริหารการศึกษา*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๕๒).

บุคลากร มีการนิเทศ กำกับ ติดตามอย่างต่อเนื่องและควรเสนอข้อมูลจำนวนบุคลากรที่ต้องการต่อ  
สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ

ด้านการสรรหา หรือการคัดเลือกบุคลากร มีการคัดเลือกบุคลากรใหม่ในรูปของ  
คณะกรรมการและมีกระบวนการคัดเลือกบุคลากรใหม่ด้วยความโปร่งใส ส่วนปัญหาที่พบ คือมีการ  
ปรับเปลี่ยนบุคลากรบ่อย ทำให้เกิดความยุ่งยากในการสรรหาหรือคัดเลือกบุคลากร  
การประชาสัมพันธ์การรับบุคลากรใหม่ยังไม่ทั่วถึง ทำให้มีผู้มาสมัครน้อย ข้อเสนอแนะในการ  
แก้ปัญหา คือ การสรรหาหรือการคัดเลือกบุคลากรควรพิจารณาคนในพื้นที่ก่อน เพื่อป้องกันการย้าย  
ของบุคลากรและควรมีการประชาสัมพันธ์การรับบุคลากรใหม่อย่างทั่วถึง

ด้านการบรรจุแต่งตั้ง มีการแจ้งเกณฑ์การทดลองงานและการประเมินผลบุคลากรใหม่  
ส่วนปัญหาที่พบ คือการแต่งตั้งบุคลากรใหม่ ยังไม่เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนประจำข้อเสนอแนะ  
ในการแก้ปัญหา คือ ควรมีการอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรใหม่ เพื่อให้เข้าใจบทบาทหน้าที่ของโรงเรียน  
ประจำและควรมีการบรรจุ แต่งตั้ง พนักงานราชการที่ทำงานในโรงเรียนสังกัด สำนักบริหารงาน  
การศึกษาพิเศษมาแล้ว อย่างน้อย ๓ ปี เป็นข้าราชการครูด้านการดำรงรักษาบุคลากร มีการจัด  
สวัสดิการด้านต่างๆโดยให้บุคลากรมีส่วนร่วมและมีการยกย่องเชิดชูเกียรติบุคลากรที่มีความคิดริเริ่ม  
สร้างสรรค์ มีผลงานดีเด่นเป็นที่ประจักษ์ส่วนปัญหาที่พบ คือขาดการเผยแพร่ผลงานของบุคลากรที่มี  
ผลงานดีเด่น ขาดความเอาใจใส่ต่อชีวิตความเป็นอยู่ของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ ข้อเสนอแนะในการ  
แก้ปัญหา คือ ควรจัดให้มีการแสดงนิทรรศการผลงานของครูที่มีผลงานดีเด่น เพื่อสร้างขวัญและ  
กำลังใจ เป็นตัวอย่างแก่บุคลากรคนอื่นและเอาใจใส่ต่อชีวิตความเป็นอยู่ของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ

ด้านการพัฒนาบุคลากรเปิดโอกาสให้บุคลากรศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นมีการประชุมชี้แจง  
หรือปฐมนิเทศผู้ได้รับการบรรจุแต่งตั้งเป็นข้าราชการครูและบุคลากรของโรงเรียนก่อนเริ่มปฏิบัติงาน  
ส่วนปัญหาที่พบคือขาดการนิเทศการปฏิบัติงานบุคลากรอย่างต่อเนื่องขาดงบประมาณในการพัฒนา  
บุคลากร มีการพัฒนาบุคลากรเพียงบางกลุ่มไม่ทั่วถึงข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา คือ ควรจัดทำ  
แผนการนิเทศบุคลากรและดำเนินการนิเทศการปฏิบัติงานบุคลากรอย่างต่อเนื่องควรสนับสนุนด้าน  
งบประมาณในการพัฒนาบุคลากรให้เพียงพอและควรส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้มีการพัฒนา  
ตนเองอย่างทั่วถึง

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานมีการพิจารณาความดีความชอบในรูปของ  
คณะกรรมการและมีการแจ้งเกณฑ์ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนทุกครั้ง ส่วนปัญหาที่พบคือ  
บุคลากรในโรงเรียนไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์และไม่มีส่วนร่วมในการประเมินผลการ  
ปฏิบัติงานของตนเองและผู้อื่นระบบการพิจารณาความดี ความชอบ ยังไม่โปร่งใสไม่เป็นที่ยอมรับของ  
บุคลากร ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา คือ เปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนด  
เกณฑ์และมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองและผู้อื่นควรสร้างเกณฑ์การประเมิน  
ให้เป็นที่ยอมรับของบุคลากรทุกคนในโรงเรียน

**เตือนใจ ฤทธิจักร** ได้ศึกษาเรื่อง “ธรรมาภิบาลในการบริหารสถาบันนิติวิทยาศาสตร์ตามทัศนะของบุคลากรสถาบันนิติวิทยาศาสตร์ กระทรวงยุติธรรม” ผลการศึกษาพบว่า<sup>๕๑</sup> บุคลากรสถาบันนิติวิทยาศาสตร์ที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่แตกต่างกัน มีทัศนะต่อธรรมาภิบาลในการบริหารสถาบันนิติวิทยาศาสตร์ โดยภาพรวมแตกต่างกันซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยกลุ่มที่ปฏิบัติงานในสายงานสนับสนุนมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงกว่ากลุ่มที่ปฏิบัติงานในสายงานหลักอาจเป็นเพราะกลุ่มสายงานหลักและกลุ่มสายงานสนับสนุนของสถาบันนิติวิทยาศาสตร์มีหน้าที่ความรับผิดชอบต่องานแตกต่างกัน แต่ทั้งสองสายงานต้องประสานการทำงานร่วมกัน

**วรายุทธ สุวรรณ** ได้ศึกษา เรื่อง “สภาพการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิจิตร เขต ๑” ประจำปีการศึกษา ๒๕๔๙<sup>๕๒</sup> กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิจิตร เขต ๑ ปีการศึกษา ๒๕๔๙ จำนวน ๑๙๖ คน จำแนกเป็น ผู้อำนวยการโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน ๑๑๙ คน ผู้อำนวยการโรงเรียนขนาดกลาง จำนวน ๕๓ คน และผู้อำนวยการโรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน ๒๔ คน

๑. การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิจิตร เขต ๑ โดยภาพรวม พบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางและเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน ยกเว้นด้านการลาออกจากราชการ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

๑.๑ ด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางและเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ ยกเว้นวิเคราะห์ภารกิจ และประเมินสภาพความต้องการกำลังคนกับภารกิจของโรงเรียนมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

๑.๒ ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งโดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางและเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ ยกเว้นการรักษาราชการแทนได้แต่งตั้งตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และดำเนินการสรรหาเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

๑.๓ ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการโดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ ยกเว้นสนับสนุนบุคลากรเข้ารับการอบรม สัมมนา ศึกษาดูงานมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

๑.๔ ด้านวินัยและการรักษาวินัย โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางและเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ

<sup>๕๑</sup>เตือนใจ ฤทธิจักร, “ธรรมาภิบาลในการบริหารสถาบันนิติวิทยาศาสตร์ตามทัศนะของบุคลากรสถาบันนิติวิทยาศาสตร์ กระทรวงยุติธรรม”, *วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร, ๒๕๕๐).

<sup>๕๒</sup>วรายุทธ สุวรรณ, “สภาพการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในสังกัดงานเขตพื้นที่การศึกษา พิจิตร เขต ๑”, *วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์, ๒๕๔๙).



๑.๕ ด้านการลาออกจากราชการ โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยและเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อส่วนใหญ่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย ยกเว้นประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วยความเป็นธรรมและแนะนำหรือตักเตือนหรือลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชาที่กระทำผิดระเบียบวินัยด้วยความเป็นธรรม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

๒. ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบสภาพการปฏิบัติการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิจิตร เขต ๑ คำนัยสำคัญที่คำนวณได้มีค่าน้อยกว่า ๐.๐๕ ดังนั้น มีโรงเรียนอย่างน้อย ๒ ขนาดที่มีสภาพการปฏิบัติการบริหารงานบุคคลแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ ๐.๐๕ และเมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่โดยใช้วิธีการของ Sheffe พบว่าโรงเรียนขนาดเล็กมีสภาพการปฏิบัติการบริหารงานบุคคลมีความแตกต่างกับโรงเรียนขนาดกลางและโรงเรียนขนาดใหญ่

**กรณีการ กงแก้ว** ได้ศึกษาเรื่อง “ความต้องการพัฒนาบุคลากรของอาจารย์มหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น” ประจำปีการศึกษา ๒๕๕๐ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ อาจารย์ประจำปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น จำนวน ๖๐ คน ผลการวิจัยพบว่า<sup>๓</sup>

อาจารย์ส่วนใหญ่เห็นความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรและต้องการพัฒนาอย่างต่อเนื่องทุกด้าน แต่นโยบายการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยยังไม่ชัดเจนและการจัดสรรงบประมาณยังไม่เพียงพอกับความต้องการ นอกจากนี้อาจารย์ต้องการความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบ เงินเดือนและสวัสดิการที่ดีขึ้น ต้องการฝึกอบรมสัมมนา การศึกษาดูงานทั้งภายในและภายนอก อย่างน้อยปีละ ๑ - ๒ ครั้ง ต้องการศึกษาต่อในระดับปริญญาเอก ซึ่งมหาวิทยาลัยควรจัดสรรโควตาเพิ่มมากขึ้น ต้องการทำวิจัยและตำแหน่งทางวิชาการมาก แต่ยังขาดซึ่งทักษะและแนวปฏิบัติที่ชัดเจนและต้องการพัฒนาตนเองหลังจากการประเมินบุคลากรประจำปีให้ตนเองทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นในปีถัดไป

**สมบูรณ์ ธรรมลังกา** ได้ศึกษา การบริหารงานบุคลากรโรงเรียนเอกชนในจังหวัดเชียงราย พบว่า การบริหารงานบุคลากรโรงเรียนเอกชนในจังหวัดเชียงรายในด้านโครงสร้างการบริหารงานบุคลากร ได้จัดทำแผนภูมิโครงสร้างและนำเสนอหรือปิดประกาศไว้ปรากฏชัดเจนมีการวางแผนกรอบอัตรากำลังไว้ล่วงหน้า กำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรในโรงเรียนได้อย่างเหมาะสม ได้จัดทำและจัดเก็บทะเบียนประวัติบุคลากร ส่วนในด้านการสรรหาบุคลากรได้มีการแต่งตั้ง คณะกรรมการร่วมกับผู้บริหารโรงเรียน พิจารณาสรรหาจากบุคลากรที่มีความสามารถตรงตามความต้องการ สำหรับด้านการพัฒนาบุคลากรได้มีการอบรมระยะสั้นเป็นประจำทุกปี ให้ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาบุคลากร ส่วนด้านการรักษารักษาบุคลากรได้จัดสวัสดิการให้เพียงพอกับความต้องการของบุคลากร ได้พิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนให้แก่บุคลากรอย่างยุติธรรมและได้สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานสำหรับด้านการให้พ้นจากงานได้ดำเนินการโดยแจ้งเหตุแห่ง

<sup>๓</sup>กรณีการ กงแก้ว, “ความต้องการพัฒนาบุคลากรของอาจารย์มหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น”, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๕๐).

การพ้นจากงานให้ทราบล่วงหน้าและได้จัดสวัสดิการด้านต่างๆ ให้แก่บุคลากรที่พ้นจากงานอย่างเหมาะสม<sup>๙๔</sup>

**เทวมิตร รุ่งเรืองวงศ์** ได้ศึกษา การพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยพายัพ พบว่า<sup>๙๕</sup> รูปแบบการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร คือ การสัมมนา บุคลากรอยากให้มหาวิทยาลัยจัดกิจกรรมเพิ่มขึ้นในเรื่องการส่งเสริมการศึกษาต่อด้านการฝึกอบรมการสัมมนาและการศึกษาดูงาน โดยภาพรวมบุคลากรเห็นด้วยมาก เกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์เชิญชวนให้บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมการฝึกอบรมสัมมนาที่จัดขึ้นโดยมหาวิทยาลัยและการจัดฝึกอบรมความรู้ความเข้าใจในภาระงานส่งเสริมเรื่องที่เป็นประโยชน์ต่อหน้าที่รับผิดชอบ มีวิธีการเสริมแรงจูงใจการสำรวจความต้องการผู้เข้าฝึกอบรมสัมมนาพิจารณาความสามารถของวิทยากรเนื้อหา และความทันสมัยของเนื้อหา การฝึกอบรมสัมมนา สนองความต้องการของบุคลากร ด้านการศึกษาต่อภาพรวมบุคลากรเห็นด้วยปานกลางเกี่ยวกับการดำเนินการของมหาวิทยาลัยในเรื่องการชี้แนะแนวทางในการศึกษาต่อการสนับสนุนให้บุคลากรศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นพร้อมกับเปิดโอกาสศึกษาต่อตามสาขาที่มีความสนใจ มีทุนสนับสนุนโอกาสรับการคัดเลือกเท่าเทียมกันพร้อมทั้งสนับสนุนการศึกษาต่อภายในประเทศและต่างประเทศ และบุคลากรเห็นด้วยอย่างมากเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยควรส่งเสริมให้ทำการวิจัย เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ของคณาจารย์

**สนิท สายปินตา** ได้ศึกษา การบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอเวียงป่าเป้า จังหวัดเชียงราย พบว่าครูผู้สอนส่วนใหญ่ มีการปฏิบัติงานทุกอย่างในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคลากร สำหรับปัญหาที่พบ คือ ขาดแคลนบุคลากร ทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้ บุคลากรรับผิดชอบงานหลายด้านทำให้การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ มีข้อจำกัดด้านเวลาและงบประมาณ ผู้บริหารไม่มีความหนักแน่น ไม่มีความจริงใจและไม่ยกย่องชมเชยบุคลากรที่ปฏิบัติงานประสบความสำเร็จและขาดการวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ชัดเจน ส่วนข้อเสนอแนะพบว่า ควรวางแผนและจัดเก็บข้อมูลบุคลากรอย่างเป็นระบบ ควรศึกษาขอบข่ายของงานก่อนที่จะมอบหมายให้บุคลากรปฏิบัติและผู้บริหารควรสร้างความตระหนักให้บุคลากรเห็นความจำเป็นที่ต้องพัฒนาตนเอง<sup>๙๖</sup>

**สายวสันต์ จันทร์ตา** ได้ศึกษาการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอสันป่าตอง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า<sup>๙๗</sup> บุคลากรส่วนใหญ่ได้

<sup>๙๔</sup>สมบุรณ์ ธรรมลังกา, “การบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเอกชนในจังหวัดเชียงราย”, การศึกษาค้นคว้าแบบอิสระ, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๑).

<sup>๙๕</sup>เทวมิตร รุ่งเรืองวงศ์, “การพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยพายัพ”, การศึกษาค้นคว้าแบบอิสระศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๒).

<sup>๙๖</sup>สนิท สายปินตา, “การบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอเวียงป่าเป้า จังหวัดเชียงราย”, การศึกษาค้นคว้าแบบอิสระ, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๕).

<sup>๙๗</sup>สายวสันต์ จันทร์ตา, “การพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอสันป่าตอง จังหวัดเชียงใหม่”, การศึกษาค้นคว้าแบบอิสระ, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๒).

ปฏิบัติกิจกรรมตามกระบวนการพัฒนากิจกรรมทั้ง ๕ ขั้นตอน โดยมีการปฏิบัติปานกลาง ปัญหาที่พบมากที่สุด คือ การสำรวจความต้องการ การกำหนดวัตถุประสงค์และการกำหนดรูปแบบการพัฒนาบุคลากรไม่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร ไม่มีนโยบายไม่มีแผน โครงการพัฒนาบุคลากรเป็นของโรงเรียน โดยเฉพาะไม่มีงบประมาณ ไม่มีการติดตามผลการนำความรู้ไปใช้ ปัญหารองลงมา คือ ผู้เข้ารับการพัฒนาไม่ให้ความร่วมมืออย่างจริงจัง การประชาสัมพันธ์ไม่ทั่วถึง เวลาที่ใช้ไม่เหมาะสม ประโยชน์ที่ได้ไม่คุ้มกับเวลาที่เสียไป วิทยากรขาดความรู้และทักษะ ไม่มีเอกสารให้ผู้เข้ารับการพัฒนาศาสนาที่ไม่เหมาะสมและในส่วนของผู้บริหารโรงเรียน เห็นว่ามีปัญหาสูงสุดด้านงบประมาณที่ใช้ดำเนินการ พบว่าโรงเรียนควรมีแผนโครงการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจนเป็นของโรงเรียนโดยเฉพาะ ควรใช้การสำรวจอย่างมีรูปแบบที่ชัดเจนและต้องนำข้อมูลไปปฏิบัติ เน้นรูปแบบที่หลากหลายรวมทั้งให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร หน่วยงานต้นสังกัดควรส่งเสริมด้านงบประมาณ วิทยากรเน้นมีอาชีพและให้ชุมชนมีส่วนร่วม ควรมีการวางแผนประเมินผลและติดตามผลที่ชัดเจนต่อเนื่อง

**พันธุณีภา แยมชุตติ** ได้ศึกษาการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนเทคโนโลยีหมู่บ้านภาคเหนือ พบว่า ปัญหาที่มีต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร คือ การได้รับข้อมูลข่าวสารความรู้ใหม่ การใช้ อุปกรณ์เครื่องมือที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบ การได้รับการฝึกอบรมสัมมนาเฉพาะสาขาวิชา การใช้ระบบสารสนเทศ อินเทอร์เน็ตและการใช้ภาษาต่างประเทศ ด้านการพัฒนาบุคลากรควรเน้นเนื้อหาสาระและประสบการณ์ด้านทักษะความรู้ ความสามารถเฉพาะด้านการใช้เครื่องมือที่เป็นนวัตกรรมใหม่ๆ รูปแบบการพัฒนาบุคลากรมีความต้องการ การประชุมปฏิบัติการ การศึกษาต่อการสัมมนาและการที่คณะศึกษาดูงาน<sup>๑๕๕</sup>

**ไพบุลย์ คุณชมพู่** ได้ศึกษา การบริหารงานบุคลากรของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดลำพูน พบว่า<sup>๑๕๖</sup> มีการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคลากรในเรื่อง ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน กำหนดหน้าที่ของแต่ละคนไว้ชัดเจน มีการกำหนดนโยบายในการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนได้ศึกษา หาความรู้เพิ่มเติมทั้งทางการศึกษาต่อหรือการอบรม เพื่อพัฒนาตนเอง มีการให้ความรู้เรื่อง ระเบียบวินัยแก่บุคลากร ตลอดจนส่งเสริมให้ทุกคนได้ปฏิบัติงานให้อยู่ในระเบียบวินัย มีการกำหนดนโยบายชัดเจนในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างยุติธรรมและมีการนำผลการประเมินไปใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนในปีต่อไป ส่วนปัญหาที่พบคือ บุคลากรมีไม่เพียงพอ ครูสายผู้สอนมีงานที่รับผิดชอบมาก นอกจากการสอนปกติ ขาดงบประมาณสนับสนุนในการพัฒนาบุคลากรบุคลากรไม่มีวินัยในตนเองและการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่มีหลักเกณฑ์ที่แน่นอน

<sup>๑๕๕</sup> พันธุณีภา แยมชุตติ, “การพัฒนาบุคลากรโรงเรียนเทคโนโลยีหมู่บ้านภาคเหนือ”, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๔).

<sup>๑๕๖</sup> ไพบุลย์ คุณชมพู่, “การบริหารบุคลากรของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดลำพูน”, การศึกษาค้นคว้าแบบอิสระ, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๕).

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังที่ได้นำเสนอมาแล้วข้างต้น สามารถสรุปผลจากค้นคว้าวิจัยของนักการศึกษาเกี่ยวกับ “การบริหารงานบุคลากร” เข้าใน ๔ ประเด็นหลักของกระบวนการบริหารงานบุคลากร ได้ดังนี้

๑. ด้านการวางแผนบุคลากร มีการปฏิบัติมาก แต่ยังมีปัญหา คือ โรงเรียนมีการวางแผน แต่ยังไม่เป็นระบบชัดเจน ไม่มีแผนระยะยาว ควรมีการกำหนดแผนระยะยาวไว้

๒. ด้านการสรรหาบุคลากรและการบรรจุแต่งตั้งบุคลากรมีการปฏิบัติมาก เพราะมีความจำเป็นมาก จะต้องมีการสรรหาบุคลากรอย่างดี เพื่อจะได้บุคลากรที่มีคุณภาพเข้ามาอยู่ในโรงเรียน แต่ก็ยังมีปัญหา คือ ขาดแคลนบุคลากรในบางสาขาวิชา บุคลากรที่ได้ไม่ตรงกับสาขาวิชา

๓. ด้านการพัฒนาบุคลากร มีการปฏิบัติยังอยู่ในเกณฑ์น้อย ที่เป็นปัญหามากคือ ครูไม่ชอบเข้ารับการอบรมหรือพัฒนาวิชาชีพ ดังนั้นยังจำเป็นที่จะต้องใช่วิธีหลากหลายในการพัฒนา

๔. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มีการปฏิบัติในระดับปานกลางแต่ที่เป็นปัญหาคือ ยังไม่มีเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจนเท่าที่ควรและมีน้อยสำหรับการนำผลการประเมินไปปรับปรุงใช้และที่สำคัญควรให้มีคณะกรรมการการศึกษาของชุมชนร่วมประเมินด้วย

#### ๒.๔.๒ งานวิจัยเกี่ยวข้องกับคุณธรรมของพรหมวิหาร ๔ ในการบริหาร

ความหมายของพรหมวิหาร ๔ คือ หลักธรรมประจำใจที่ทำให้ผู้ประพฤติปฏิบัติมีชีวิตอยู่อย่างผู้ใหญ่ อยู่อย่างผู้ประเสริฐและเป็นที่ยอมรับนับถือ ประกอบด้วยธรรม ๔ ข้อ คือ ด้านเมตตา ด้านกรุณา ด้านมุทิตา และด้านอุเบกขา จึงทำให้มีผู้วิจัยหลายท่านนำหลักธรรมพรหมวิหาร ๔ นี้มาประกอบและประยุกต์ใช้กับงานวิจัยหลายท่านดังนี้

**อรทัย แสงทอง** ได้ศึกษาเรื่อง “หลักธรรมมาภิบาลกับการบริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร : กรณีศึกษาสถานศึกษาในเขตตลิ่งชัน” ผลการศึกษาพบว่า การบริหารงานตามหลักธรรมมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานตลิ่งชัน กรุงเทพมหานครพบว่า โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร พบว่า ครูผู้สอนมีการบริหารงานตามหลักธรรมมาภิบาลโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก<sup>๑๐๐</sup>

**เนตรชนก โพธารามิก** ได้วิจัยเรื่อง “วิธีการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ เพื่อพัฒนาสังคม” การวิจัยพบว่า<sup>๑๐๑</sup> พรหมวิหารธรรม คือ ธรรมเป็นเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ เรียกอีกอย่างหนึ่งว่า อปัมมัญญา คือ ธรรมที่แผ่ไปไม่มีประมาณเป็นหลักปฏิบัติพื้นฐานในการดำเนินชีวิตเป็นคุณธรรมที่เกื้อหนุนกรรมดีทั้งหลายให้สมบูรณ์และสร้างสรรค์ดีสู่ผู้สังคม ทำให้มนุษย์รู้จักการพัฒนาตนเองให้สัมมาทิฐิ

<sup>๑๐๐</sup>อรทัย แสงทอง, “หลักธรรมมาภิบาลกับการบริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร: กรณีศึกษาสถานศึกษาในเขตตลิ่งชัน”, *วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒).

<sup>๑๐๑</sup>เนตรชนก โพธารามิก, “วิธีการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ เพื่อการพัฒนาสังคม”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒).

**ปัทมาสน์ อมาตยกุล** ได้วิจัยเรื่อง “ผลการให้คำปรึกษาแบบกลุ่มต่อกลุ่มบุคลิกภาพด้านคุณธรรมพรหมวิหาร ๔ ของนิสิตปริญญาตรี” ผลการวิจัยพบว่า<sup>๑๐๒</sup> นิสิตที่มีการให้คำปรึกษาแบบกลุ่มมีบุคลิกภาพด้านคุณธรรมพรหมวิหาร ๔ สูงกว่านิสิตที่ไม่ให้คำปรึกษาแบบกลุ่มอย่างน้อยที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ แสดงให้เห็นว่า โปรแกรมการให้คำปรึกษากลุ่มที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงบุคลิกภาพ ด้านคุณธรรมพรหมวิหาร ๔ ของนิสิต

**พรหม วุฒิวิวัฒน์ชัย** ได้วิจัยเรื่อง “หลักพรหมวิหาร ๔ กับหลักการปฏิบัติหน้าที่ตามอุดมคติตำรวจ: ศึกษาเฉพาะกรณี ข้าราชการตำรวจประจำสถานีตำรวจนครบาลดุสิต” ผลการวิจัยพบว่า<sup>๑๐๓</sup> หลักพรหมวิหาร ๔ และหลักอุดมคติตำรวจทั้ง ๙ ประการ มีความสัมพันธ์คล้ายคลึงกัน สามารถใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ตำรวจได้ทั้ง ๒ หลักการ จากการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ สรุปได้ว่า ข้าราชการตำรวจส่วนใหญ่ มีความศรัทธาในพระพุทธศาสนาเป็นอย่างดี แต่มีความรู้ความเข้าใจในเรื่อง พรหมวิหาร ๔ ปานกลาง การปฏิบัติธรรม ฝึกฝนจิตใจของตนอยู่ในระดับปานกลาง ความรู้ ความเข้าใจในอุดมคติตำรวจอยู่ในเกณฑ์ดี การนำหลักพรหมวิหาร ๔ ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่อยู่ในเกณฑ์ที่น่าพอใจระดับหนึ่งซึ่งต้องมีการเพิ่มเติมในส่วนต่างๆ ต้องมีการอบรม ฝึกฝนจิตใจโดยวิทยากรที่มีความรู้ความเข้าใจและต้องมีการจัดโครงการ ปฏิบัติธรรมของข้าราชการตำรวจในทุกระดับชั้น ต้องเป็นผู้ดำเนินโครงการที่ต่อเนื่องตลอดเวลา การคัดเลือกผู้ที่ทำหน้าที่หัวหน้าสถานีตำรวจ ต้องให้ได้ผู้มีความรู้ ความสามารถและคุณธรรมในจิตใจอย่างแท้จริง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ในส่วนของประชาชนนั้นเองควรมีความเข้าใจ เห็นใจในปัญหาการปฏิบัติหน้าที่ของตำรวจและที่สำคัญข้าราชการตำรวจต้องยึดมั่นคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติหน้าที่โดยเคร่งครัด เพื่อให้เกิดความสัมฤทธิ์ผลในการปฏิบัติหน้าที่

**พระชัยชนะ ธมมทินโน** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การเปรียบเทียบหลักมนุษยชนกับสิทธิมนุษยชนทางพุทธศาสนา” ศึกษาพบว่า<sup>๑๐๔</sup> หลักพรหมวิหาร ๔ ได้กล่าวถึงในพระอภิธรรมปิฎกไว้ว่า ภิกษุในศาสนานี้เจริญมรรคปฏิบัติเพื่อเข้าถึงรูปภาพ สัตว์จากภาพ สัตว์จากอกุศลธรรมทั้งหลายแล้ว บรรลุปฐมฌานที่ด้วยเมตตา ประกอบด้วยวิตกวิจารณ์มีปิติและสุขอันเกิดแต่วิเวกอยู่ในสมัยใด ผัสสะอวิกเขปะ มีในสมัยนั้นสภาวะธรรมเหล่านี้ชื่อว่า กุศล การเจริญปฏิบัติเพื่อฌานที่ด้วยกรุณา ประกอบด้วยวิตกวิจารณ์มีปิติและสุขทั้งหลาย บรรลุปฐมฌานที่ด้วยนกรุณา ประกอบด้วยวิตกวิจารณ์มีปิติและสุขอันเกิดแต่วิเวกอยู่ในสมัยใด ผัสสะ อวิกเขปะ มีในสมัยนั้นสภาวะธรรมเหล่านี้ชื่อว่า กุศล

<sup>๑๐๒</sup>ปัทมาสน์ อมาตยกุล, “ผลการให้คำปรึกษาแบบกลุ่มต่อกลุ่มบุคลิกภาพด้านคุณธรรมพรหมวิหาร ๔ ของนิสิตปริญญาตรี”, *วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พิษณุโลก, ๒๕๕๕).

<sup>๑๐๓</sup>พรหม วุฒิวิวัฒน์ชัย, “หลักพรหมวิหาร ๔ กับหลักการปฏิบัติหน้าที่ตามอุดมคติตำรวจ: ศึกษาเฉพาะกรณี ข้าราชการตำรวจประจำสถานีตำรวจนครบาลดุสิต”, *วิทยานิพนธ์อักษรศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหิดล, ๒๕๕๕).

<sup>๑๐๔</sup>พระชัยชนะ ธมมทินโน, (นาทองไชย), “การเปรียบเทียบหลักมนุษยชนกับสิทธิมนุษยชนทางพุทธศาสนา”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๘).

การเจริญมรรคปฏิบัติเพื่อเข้าถึงรูป สัตตจากภาม สัตตจากอกุศลกรรมทั้งหลาย แล้วบรรลุปฐมฌานที่แล้วด้วยมูทิตาประกอบด้วยวิตกวิจารณ์ มีปีติและสุขอันเกิดแต่วิเวกอยู่ในสมัยใด ผัสสะ อวิกเขปะ มีในสมัยนั้นสภาวะธรรมเหล่านี้ชื่อว่า กุศล

การเจริญปฏิบัติเพื่อเข้าถึงรูปภพ บรรลุตถุฌานด้วยอุเบกขา ไม่มีทุกข์ไม่มีสุข เพราะละสุขและทุกข์ได้ เพราะโสมนัสและโทมนัสดับสนิทในก่อนมีสติบริสุทธิ์เพราะอุเบกขาอยู่ในสมัยใด ผัสสะ อวิกเขปะ มีในสมัยนั้นสภาวะธรรมเหล่านี้ชื่อว่า กุศล จะเห็นได้ว่าการเจริญอัปปมัญญา ๔ ในพระอภิธรรมปิฎก คือ

เมตตา คือ ความปรารถนา อยาให้ เขามีความสุข มีจิตอันเป็นไมตรีต้องการให้เขามีความ ร่มเย็นในใจมนุษย์และสัตว์ทั้งหลาย

กรุณา คือ ความสงสาร คิดช่วยให้เขาพ้นทุกข์ใส่ใจในการปลดปล่อยบำบัดความทุกข์ยาก ของมนุษย์และสรรพสัตว์ทั้งหลาย

มูทิตา คือ ความยินดีปรารถนาให้ผู้อื่นเป็นสุขไม่ว่าชีวิตมนุษย์หรือสัตว์ที่เกิดมารวมโลกกัน ทั้งหลาย พลอยยินดีด้วยเมื่อเขามีสุข

อุเบกขา คือ ความวางใจเป็นกลาง ไม่เอนเอียงด้วยความรักและความชัง พร้อมทั้งจะ ปฏิบัติตามหลักธรรม เพราะการเจริญอัปปมัญญา ๔ เป็นหลักมนุษยธรรมที่ประเสริฐถ้าว่ามนุษย์ จะมีพรหมวิหาร ๔ จะต้องนำพาความสงบและสันติสุขมาสู่มวลมนุษย์และสัตว์ทั้งหลาย

**พรหม วุฒิวินิจฉัย พ.ต.ต.** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “หลักพรหมวิหาร ๔ กับหลักการปฏิบัติ หน้าที่ตามอุดมคติตำรวจ : ศึกษาเฉพาะกรณี ข้าราชการตำรวจประจำสถานีตำรวจนครบาลดุสิต” ผลการวิจัยพบว่า หลักพรหมวิหาร ๔ เป็นที่มีความสัมพันธ์กับหลักอุดมคติของตำรวจทั้ง ๙ ข้อเป็นอย่างดี สามารถใช้แทนกันได้ในการปฏิบัติหน้าที่<sup>๑๐๕</sup>

**วิเชียร ด้วงพุ่ม** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการบริหารงาน ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้นำท้องถิ่น : กรณีศึกษาเทศบาลตำบลหัวไทร อำเภอหัวไทร จังหวัด นครศรีธรรมราช ” ผลการวิจัยพบว่า<sup>๑๐๖</sup>

๑. ผลการวิจัยความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการบริหารงานตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้นำท้องถิ่น จำแนกตามเพศ พบว่า อายุตั้งแต่ ๒๐ปี ถึง ๕๐ปีและตั้งแต่ ๕๑ปีขึ้นไปโดยภาพรวม มีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน

๒. ความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการบริหารงานตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้นำ ท้องถิ่น จำแนกตามอายุ พบว่า อายุตั้งแต่ ๒๐ปี ถึง ๕๐ปี และตั้งแต่ ๕๑ ปีขึ้นไปโดยภาพรวม มีความ พึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน

<sup>๑๐๕</sup> พันตำรวจตรี พรหม วุฒิวินิจฉัย, “หลักพรหมวิหาร ๔ กับหลักการปฏิบัติหน้าที่ตามอุดมคติ ตำรวจ:ศึกษาเฉพาะกรณี ข้าราชการตำรวจประจำสถานีตำรวจนครบาลดุสิต”, วิทยานิพนธ์อักษรศาสตรมหา บัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหิดล, ๒๕๔๕).

<sup>๑๐๖</sup> วิเชียร ด้วงพุ่ม, “ความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการบริหารงานตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของ ผู้นำท้องถิ่น: กรณีศึกษาเทศบาลตำบลหัวไทร อำเภอหัวไทร จังหวัดนครศรีธรรมราช”, วิทยานิพนธ์ศาส น ศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐).

๓. ความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการบริหารงานตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้นำท้องถิ่น จำแนกตามการศึกษา พบว่า การศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีและปริญญาตรีขึ้นไป โดยภาพรวมมีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน

๔. ความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการบริหารงานตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้นำท้องถิ่น จำแนกตามอาชีพพบว่า อาชีพข้าราชการ/นักธุรกิจและรับจ้างทั่วไป โดยภาพรวม มีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน

**สมชาย สิริจันโท พระมหา** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “พุทธธรรมเพื่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตตามแนวทางของพระพุทธคุณ (สมาน สุเมโท)” พบว่า<sup>๑๐๗</sup> ความหมายของหลักพรหมวิหาร ๔ ว่าเป็นการเจริญจิตภาวนาโดยธรรม ที่พึงแผ่ออกไปในสรรพสัตว์ทั้งหลายโดยมีสติอย่างสม่ำเสมอไม่ประมาท ไม่จำกัดขอบเขต โดยมากเรียกว่า พรหมวิหาร ๔ แปลว่าธรรมเป็นเครื่องอยู่อย่างประเสริฐหรือคุณธรรมประจำตัวของท่านผู้มีจิตใจกว้างขวางยิ่งใหญ่นอกออกไปได้ ๔ ประการ คือ

เมตตา คือ ความรัก ปรารถนาดี มีไมตรี อยากให้สรรพสัตว์มีความสุขถ้วนหน้า

กรุณา คือ อยากช่วยเหลือสรรพสัตว์ ให้หลุดพ้นจากภาวะแห่งทุกข์

มุทิตา คือ ความพลอยยินดีเมื่อผู้ ได้ดีมีสติเข้มแข็งเบิกบาน

อุเบกขา คือ มีใจเป็นกลางวางเฉยในอิฏฐารมณ์และอนิฏฐารมณ์แล้วปราศจากอคติคือมีความเครียด

**สุทธิชัย ฐิตชโย(ถาวรศีล) พระมหา** ได้ให้ทัศนะไว้ในวิทยานิพนธ์เรื่อง ศึกษาเชิงวิเคราะห์พรหมวิหาร ๔ ในคัมภีร์ทางพระพุทธศาสนา<sup>๑๐๘</sup> โดยเนื้อหาสาระสำคัญของวิทยานิพนธ์เล่มนี้วิเคราะห์ถึงคำแปล ความหมาย ลักษณะวิธีการเจริญวิธีการแผ่ โทษที่เกิดขึ้นจากการขาดเมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา รวมถึงผลหรืออานิสงส์ของพรหมวิหารโดยมุ่งเน้น ศึกษาจากพระไตรปิฎก คัมภีร์ อรรถกถา ฎีกา ในเชิงอรรถของวิทยานิพนธ์และเอกสารต่างๆที่เกี่ยวข้องของพรหมวิหารแล้ว นำวิเคราะห์ประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันเพื่อความสุขต่อตนเองและส่วนรวม

**สุพล เครือมะโนรมณ์** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การศึกษาใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่” ผลการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลเกี่ยวกับการใช้หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่ นั้น ผู้บริหารสถานศึกษาได้นำหลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ได้แก่ เมตตา กรุณา และมุทิตาไปปฏิบัติงานในสถานศึกษาอยู่ในเกณฑ์ที่สูงขณะที่ อุเบกขานั้น ถูกไปปฏิบัติงานในสถานศึกษาเป็นส่วนน้อย<sup>๑๐๙</sup>

<sup>๑๐๗</sup> สมชาย สิริจันโท, พระมหา, “พุทธธรรมเพื่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตตามแนวทางของพระพุทธคุณ (สมาน สุเมโท)”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๓).

<sup>๑๐๘</sup> สุทธิชัย ฐิตชโย(ถาวรศีล)พระมหา, “ศึกษาเชิงวิเคราะห์พรหมวิหาร ๔ ในคัมภีร์ทางพระพุทธศาสนา”, วิทยานิพนธ์ศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๖).

<sup>๑๐๙</sup> สุพล เครือมะโนรมณ์, “การใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาลเชียงใหม่”, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๒).

**พระมหาบุญญวัฑฒ์ ปณฺญาวุฑฺโฒ (อ่อนดี)** ได้ศึกษาเรื่อง “การศึกษาการบริงงานงานบุคลากร ตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร” ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อการบริงงานงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษาทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ด้านเมตตาอยู่ในระดับมาก ด้านกรุณา ด้านมุทิตาและด้านอุเบกขา ตามลำดับ แนวทางการบริงงานงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา พบว่า ด้านเมตตา ผู้บริหารควรมีเมตตาที่เป็นการแสดงถึงความรักความปรารถนาดีต่อบุคลากรทุกคนอย่างทั่วถึง, ด้านกรุณา ผู้บริหารควรให้ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน, ด้านมุทิตา ผู้บริหารควรมีทัศนคติที่ดีต่อบุคลากรยินดีในความสำเร็จของบุคลากรอย่างจริงใจและด้านอุเบกขา ผู้บริหารวางตัวเป็นกลางในทุกๆ สถานการณ์ สอบถามถึงความจริงจากหลายๆฝ่ายก่อนตัดสินว่าฝ่ายนั้นถูกหรือผิด<sup>๑๐๐</sup>

**พระอธิการสุวิทย์ ชาตเมธโร (งามสังเกตุ)** ได้ศึกษาเรื่อง “การบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบโรงเรียน เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษาให้ความสำคัญต่อการบริงงานงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษาให้ความสำคัญต่อการบริงงานงานตามหลักพรหมวิหาร อยู่ในระดับมากทุกข้อเรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านมุทิตา ความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดีด้านกรุณาความปรารถนาให้ผู้อื่นได้รับสุข ด้านเมตตา ความปรารถนาให้ผู้อื่นได้รับสุขและด้านอุเบกขา ความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดีหรือการมีความสุขตามลำดับ<sup>๑๐๑</sup>

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักพรหมวิหาร ๔ สรุปได้ว่า พรหมวิหาร ๔ เป็นหลักธรรมที่มีความสำคัญและสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในทางการบริงงานงานได้โดยไม่มีขีดจำกัด แต่การบริงงานงานการศึกษาเท่านั้น แต่ยังสามารถนำไปประยุกต์ใช้เกี่ยวกับการบริงงานงานต่างๆได้ด้วย ทั้งนี้ เพราะพรหมวิหาร ๔ เป็นหลักธรรมของผู้เป็นพรหม ผู้นำหรือผู้บริหารหากมีหลักพรหมวิหาร ๔ ในใจหรือปฏิบัติเป็นเครื่องมือในการบริงงานงานก็เปรียบเสมือนหนึ่งว่าพระพรหมของผู้ได้บังคับบัญชา มีความเมตตาต่อผู้ได้บังคับบัญชาปรารถนาให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความสุขในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมและยินดีเมื่อผู้ได้บังคับบัญชาประสบความสำเร็จ และมองปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างผู้ได้บังคับบัญชาด้วยใจที่เป็นกลาง ที่กล่าวมาแล้วนั้นพอเป็นเครื่องสนับสนุนในการเสนองานวิจัยนี้อย่างเหมาะสม โดยเฉพาะการนำหลักพรหมวิหาร ๔ มาใช้ในการบริงงานงานบุคลากรตามสถานศึกษาต่างๆ

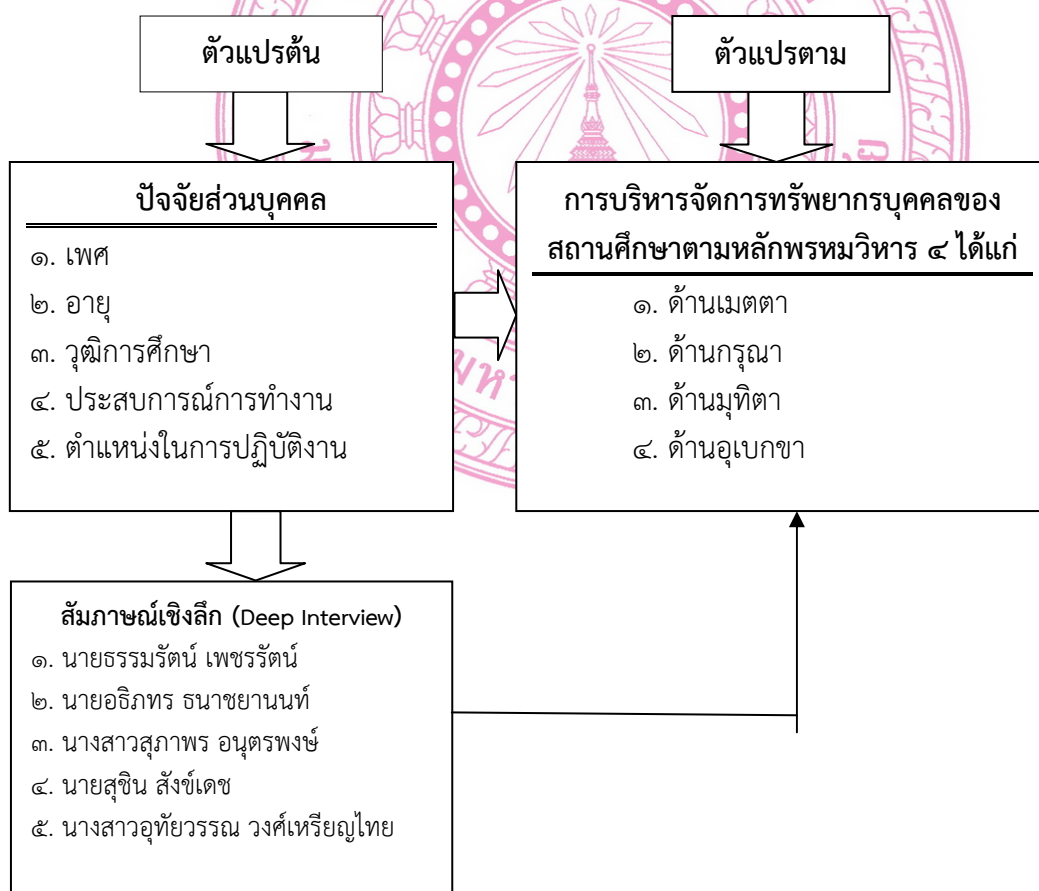
<sup>๑๐๐</sup> พระมหาบุญญวัฑฒ์ ปณฺญาวุฑฺโฒ, “การศึกษาการบริงงานงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔).

<sup>๑๐๑</sup> พระอธิการสุวิทย์ ชาตเมธโร(งามสังเกตุ), “การบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบโรงเรียน เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔).



## ๒.๕ กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผู้วิจัยมุ่งศึกษาการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๓ อำเภอท่าตะโก จังหวัด นครสวรรค์ ที่มีความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นและตัวแปรตามดังกรอบแนวคิด



แผนภูมิที่ ๒.๑ กรอบแนวคิดในการวิจัย (Conceptual Framework)

## บทที่ ๓

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงผสม (Mixed Methods Research) โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) แบ่งการศึกษาโดยใช้วิธีการเชิงปริมาณในการสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษาในการนำหลักพรหมวิหาร ๔ ไปใช้ในการวิจัยผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาและแนวทางการประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา โดยใช้วิธีการเชิงคุณภาพในการศึกษาหลักพรหมวิหาร ๔ สอดคล้องกับผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา ในครั้งนี้ ผู้วิจัยมีลำดับขั้นตอนการวิจัยดังต่อไปนี้

- ๓.๑ รูปแบบการศึกษา
- ๓.๒ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- ๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- ๓.๔ วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
- ๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### ๓.๑ รูปแบบการศึกษา

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงผสม (Mixed Methods Research) ซึ่งเป็นการใช้รูปแบบการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อให้การวิจัยเรื่อง ผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ มีสาระครอบคลุมครบถ้วน เหมาะสมสำหรับนำไปพัฒนาต่อไป

#### ๓.๒ ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

##### ๓.๒.๑ ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษาระดับประถมศึกษา จำนวน ๔๒ โรงเรียน ซึ่งมีจำนวน ๓๕๓ คน

##### ๓.๒.๒ กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยได้ทำการสุ่มมาจากประชากร โดยหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากการเปิดตารางเครชีและมอร์แกน (R.V.Krejcie.& D.W.Magan)<sup>๑</sup> โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย โดยมีประชากรเป็นผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษาระดับประถมศึกษา จำนวน ๑๘ โรงเรียน โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน ๑๖๗ คน รายละเอียดดังแสดงในตารางที่ ๓.๑

ตารางที่ ๓.๑ แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูล	ผู้บริหาร	บุคลากร	ประชากร (รวม)	กลุ่ม ตัวอย่าง
๑. อนุบาลท่าตะโก	๒	๓๗	๓๙	๓๒
๒. วัดท่าตะโก	๑	๕	๖	๖
๓. บ้านเขาน้อย	๑	๖	๗	๗
๔. บ้านพนมรอก	๑	๑๐	๑๑	๑๐
๕. วัดหนองเบน	๑	๖	๑๗	๑๔
๖. บ้านหนองไผ่	๑	๒	๓	๓
๗. วังวิทยา	๑	๑๓	๑๔	๑๐
๘. วัดสายลำโพงเหนือ	๑	๑๓	๑๔	๑๐
๙. วัดสายลำโพงกลาง	๑	๕	๖	๖
๑๐. วัดสายลำโพงใต้	๑	๘	๙	๙
๑๑. บ้านหนองปล้องโพช	๑	๓	๔	๔
๑๒. บ้านชะลอมแหน	๑	๘	๙	๙
๑๓. บ้านเนินประคู้(คุรุราษฎร์วิทยา)	-	๒	๒	๒
๑๔. บ้านหนองสะเอ้ง	๑	๕	๖	๖
๑๕. วัดดอนคา	๑	๑๑	๑๒	๑๐
๑๖. บ้านเขาล้อ(เขาล้อประชาอนุทิศ)	๑	๑๓	๑๔	๑๐
๑๗. บ้านวังแรง	๑	๔	๕	๕
๑๘. บ้านตึกแก	๑	๑๕	๑๖	๑๔
รวม	๑๘	๑๖๖	๑๘๔	๑๖๗

### ๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) และแบบสัมภาษณ์ (Interview Form) ซึ่งมีขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

#### ๓.๓.๑ แบบสอบถาม

<sup>๑</sup>รองศาสตราจารย์ธานีท์ ศิลป์จารุ, การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย spss, พิมพ์ครั้งที่ ๙, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ปัสซิเนสอาร์แอนด์ดี, ๒๕๕๑), หน้า ๔๙.

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ เป็นการศึกษาผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาและแนวทางการประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ของสถานศึกษาเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ชนิด ๕ ตัวเลือกและแบบสอบถามปลายเปิดที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น แบ่งประเด็นคำถามเป็น ๔ ด้าน ดังนี้ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา ซึ่งมีทั้งหมด ๔ ตอน

ตอนที่ ๑ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์การทำงานและตำแหน่งหน้าที่ จำนวน ๕ ข้อ

ตอนที่ ๒ เป็นแบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาและแนวทางการประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ของสถานศึกษา ลักษณะแบบสอบถามเป็นคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) มี ๕ ระดับ แต่ละระดับมีความหมายดังนี้

๕ หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด

๔ หมายถึง เห็นด้วยมาก

๓ หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง

๒ หมายถึง เห็นด้วยน้อย

๑ หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

ตอนที่ ๓ เป็นแบบแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับ (แนวทางการพัฒนาและข้อเสนอแนะ) เกี่ยวกับผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของบุคลากรทางการศึกษา

ตอนที่ ๔ เป็นแบบสัมภาษณ์เชิงลึก จากผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นคำถามที่ให้ผู้ตอบแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับ (แนวทางการพัฒนาและข้อเสนอแนะ) เกี่ยวกับแนวทางการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔

### ๓.๓.๒ ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

ในการสร้างเครื่องมือการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยจะได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

๑. ศึกษา หลักการ ทฤษฎีการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ จากเอกสารและผลงานการวิจัยที่เคยมีผู้ดำเนินการวิจัยเอาไว้
๒. กำหนดกรอบ แนวคิด ในการสร้างเครื่องมือการวิจัย
๓. กำหนดวัตถุประสงค์ ในการสร้างเครื่องมือการวิจัย โดยขอคำปรึกษาจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
๔. สร้างเครื่องมือ

๕. เสนอร่างเครื่องการวิจัยกับอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไข

๖. นำเครื่องการวิจัยไปทดลองใช้กับประชากรที่มีลักษณะคล้ายกับกลุ่มตัวอย่างประชากรที่จะดำเนินการวิจัยเพื่อหาสัมประสิทธิ์ความเที่ยงของเครื่องมือ

๗. ปรับปรุงแก้ไข

๘. จัดพิมพ์เครื่องมือฉบับสมบูรณ์

### ๓.๓.๔ การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

ในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ผู้วิจัยจะได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

๑. ขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบเครื่องมือที่สร้างไว้

๒. หาคความเที่ยงตรง (validity) โดยนำแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ที่สร้างเสร็จเสนอประธานและกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อขอความเห็นชอบและเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญจำนวน ๕ ท่าน เพื่อพิจารณาทั้งในด้านเนื้อหาสาระ และโครงสร้างของคำถาม รูปแบบของแบบสอบถาม ตลอดจนภาษาที่ใช้และตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) เมื่อมีบางข้อที่ได้ค่าดัชนีความสอดคล้องต่ำกว่า ๐.๕ ผู้วิจัยได้ปรับปรุงแก้ไข ตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญจนได้ค่าดัชนีความสอดคล้อง ตามวัตถุประสงค์ของแต่ละข้อ (Index fo Item Objective Congruence : IOC)

๓. หาคความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) โดยนำแบบสอบถามที่แก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try-out) ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยจำนวน ๓๐ คน เพื่อหาคความเชื่อมั่นด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์ แอลฟา (Alpha coefficient) ของครอนบาค (Cronbach)<sup>๒</sup> ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ .๗๙๙

๔. นำแบบสอบถามที่ผ่านการทดลองใช้แล้ว เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อขอความเห็นชอบและจัดพิมพ์แบบสอบถามเป็นฉบับสมบูรณ์ เพื่อใช้ในการเก็บข้อมูลต่อไป

### ๓.๔ วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

๑. ผู้วิจัยขอหนังสืออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลจาก ศูนย์บัณฑิตศึกษา วิทยาลัยสงฆ์ นครสวรรค์และขอความร่วมมือไปยังผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทางการระดับประถมศึกษา เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามและขออนุญาตในการเข้าสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

๒. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามพร้อมหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูล ส่งให้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน ๓๐ ชุด เพื่ออำนวยความสะดวกในการเก็บข้อมูลต่อไป

๓. ผู้วิจัยได้เดินทางไปเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตัวเอง ทั้งการแจกแบบสอบถาม ระหว่างวันที่ ๑๐ - ๓๑ ธันวาคม ๒๕๕๖

### ๓.๕ ผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ (Key Informants)

<sup>๒</sup>Cronbach, Lee J, Essentials of psychological testing, 4<sup>th</sup> ed., (New York : Harper & Row, 1971), p, 123.

### หลักเกณฑ์การคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิทางการบริหาร ผู้วิจัยได้กำหนดคุณสมบัติไว้ดังนี้

- ๑) มีความรู้ความสามารถด้านการบริหารการศึกษาและด้านการสอน เป็นอย่างดี
- ๒) เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิทยฐานะชำนาญการขึ้นไป
- ๓) เป็นผู้ที่มีประสบการณ์การในการปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารการศึกษา อันเป็นไปตามหลักพุทธศาสนา มาอย่างน้อยไม่ต่ำกว่า ๕ ปี
- ๔) เป็นผู้ที่มีผลงานเป็นที่ประจักษ์ทางด้านการบริหารการศึกษา อันเป็นไปตามหลักพุทธศาสนา

๕) เป็นผู้ไม่มีอคติในการที่จะให้ข้อมูลทางด้านการบริหารการศึกษา จากหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้ทรงคุณวุฒินั้นจะต้องมีคุณสมบัติตามที่กำหนดข้อใดข้อหนึ่งหรือมากกว่าหนึ่งข้อ

ผู้ทรงคุณวุฒิที่คัดเลือกไว้ เป็นผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน ๕ คน ดังรายชื่อต่อไปนี้

- |                                  |                                  |
|----------------------------------|----------------------------------|
| ๑. นายธรรมรัตน์ เพชรรัตน์        | ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านเขาล้อ    |
| ๒. นายอิทธิกร ธนาชยานนท์         | ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดหนองเบน    |
| ๓. นางสาวสุภาพร อนุตรพงษ์        | ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลท่าตะโก |
| ๔. นายสุชิน สังข์เดช             | ผู้อำนวยการโรงเรียนวังวิทยา      |
| ๕. นางสาวอุทัยวรรณ วงศ์เหรียญไทย | ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านพนมรอก    |

รวมทั้งสิ้น ๕ คน ซึ่งผู้วิจัยได้ไปสัมภาษณ์ด้วยตนเอง รายละเอียดของข้อมูลการสัมภาษณ์ รวมทั้งภาพถ่ายได้นำเสนอในภาคผนวกของงานวิจัยนี้

### ๓.๖ การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### ๓.๖.๑ การวิเคราะห์ข้อมูล

การจัดกระทำข้อมูลวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

๑. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถาม
๒. ตรวจสอบและให้คะแนนแบบสอบถามเป็นรายชื่อ โดยกำหนดน้ำหนักคะแนน คือ
 

เห็นด้วยมากที่สุด	ให้ค่าเท่ากับ ๕
เห็นด้วยมาก	ให้ค่าเท่ากับ ๔
เห็นด้วยปานกลาง	ให้ค่าเท่ากับ ๓
เห็นด้วยน้อย	ให้ค่าเท่ากับ ๒
เห็นด้วยน้อยที่สุด	ให้ค่าเท่ากับ ๑

๓. นำคะแนนที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าสถิติด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป เพื่อหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

๔. นำผลการวิเคราะห์ที่ได้ไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ยดังนี้

ค่าเฉลี่ย	เกณฑ์การแปลความ
๔.๕๐ - ๕.๐๐	มากที่สุด
๓.๕๐ - ๔.๔๙	มาก
๒.๕๐ - ๓.๔๙	ปานกลาง

๑.๕๐ - ๒.๔๙

น้อย

๑.๐๐ - ๑.๔๙

น้อยที่สุด

๕. การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

๕.๑ วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป ใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ

๕.๒ วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation)

๕.๓ ทดสอบสมมติฐาน การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษาเกี่ยวกับผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โดยใช้สถิติตามลักษณะของตัวแปร คือ การทดสอบที (t-test) ในกรณีตัวแปรต้นสองตัวและการทดสอบเอฟ โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (F- test/One way ANOVA) ในกรณีตัวแปรต้นตั้งแต่สามตัวขึ้นไป และเมื่อพบว่ามีความแตกต่างจึงทำการเปรียบเทียบรายคู่โดยมีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (Least Significant Difference : LSD) และการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์เชิงซ้อน (R)

๕.๔ วิเคราะห์และสรุปผลแบบสอบถามปลายเปิดความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษาเกี่ยวกับผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ และข้อเสนอแนะอื่นๆ

### ๓.๖.๒ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

#### ๑. สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพของเครื่องมือ

- ตรวจสอบความสอดคล้องของแบบสอบถามใช้สูตรดังนี้

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ  $\sum R$  คือ ค่าความสอดคล้องของเนื้อหาตรงกับขอบข่ายของเนื้อหา

$N$  คือ ผลรวมความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

คือ จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

โดยที่

$R = +๑$  เมื่อผู้ทรงคุณวุฒิให้ความเห็นว่าแน่ใจว่าเนื้อหาตรงกับขอบข่ายของเนื้อหา มีความเหมาะสม

$R = ๐$  เมื่อผู้เชี่ยวชาญให้ความเห็นว่าไม่แน่ใจว่าเนื้อหาตรงกับขอบข่ายของเนื้อหา มีความเหมาะสม

$R = -๑$  เมื่อผู้เชี่ยวชาญให้ความเห็นว่าแน่ใจว่าเนื้อหาตรงกับขอบข่ายของเนื้อหาไม่มีความเหมาะสม

- ตรวจสอบความเชื่อมั่นด้วยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach alpha coefficient) ใช้สูตรดังนี้

$$\alpha = \left[ \frac{K}{K-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right]$$

เมื่อ  $\alpha$  = ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

k = จำนวนข้อของแบบสอบถาม

$S_i^2$  = ผลรวมค่าความแปรปรวนของแบบสอบถามแต่ละข้อ

$S_t^2$  = ความแปรปรวนของคะแนนแบบสอบถามทั้งฉบับ

๒) สถิติพรรณนา ใช้สูตรดังนี้

$$P = \frac{f}{N} \times 100$$

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{N}$$

$$S.D. = \sqrt{\frac{N \sum X^2 - (\sum X)^2}{N(N-1)}}$$

เมื่อ P คือ ร้อยละ  
 $\bar{X}$  คือ ค่าเฉลี่ย  
 S.D. คือ ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน  
 N คือ ประชากรทั้งหมด

๓) สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน ใช้สูตรดังนี้

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2}}}$$

เมื่อ  $\bar{X}_1, \bar{X}_2$  คือ ค่าเฉลี่ยของกลุ่มประชากรที่ ๑ และ ๒

$S_1^2, S_2^2$  คือ ความแปรปรวนของกลุ่มประชากรที่ ๑ และ ๒

$n_1, n_2$  คือ จำนวนประชากรที่ ๑ และ ๒

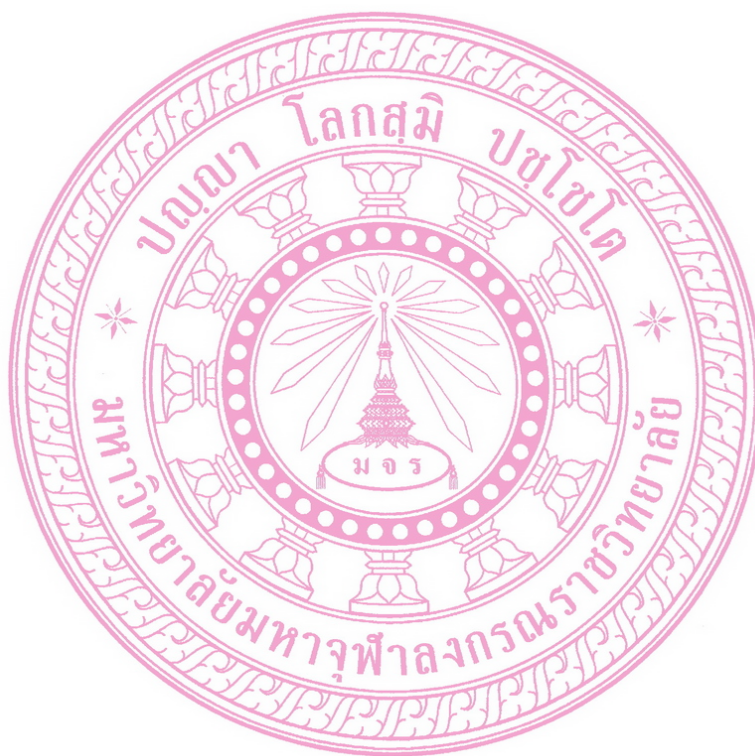
$$F = \frac{MS_B}{MS_W}$$

เมื่อ F คือ ค่าสถิติในการแจกแจงแบบเอฟ (F-Distribution)

$MS_B$  คือ ค่าความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม

$MS_W$  คือ ค่าความแปรปรวนภายในกลุ่ม





## บทที่ ๔

### ผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่องผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ เป็นการวิจัยเชิงผสม (Mixed Methods Research) โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่รวบรวมได้จากผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน ๑๖๗ คน มาวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป การวิเคราะห์ข้อมูลทางสังคมศาสตร์ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในที่สุดท้ายเป็นการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ร่วมกับข้อมูลเชิงปริมาณแบ่งเป็น ๔ ส่วน ดังนี้

- ๔.๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ๔.๒ ระดับความคิดเห็นต่อผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔
- ๔.๓ เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล
- ๔.๔ การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด(LSD)
- ๔.๕ สรุปองค์ความรู้จากการวิจัย

#### ๔.๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษาระดับประถมศึกษา เป็นการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ของผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษา ในปีการศึกษา ๒๕๕๖ จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น ๑๖๗ คน

เป็นกลุ่มศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ เมื่อวิเคราะห์สถานภาพโดยแจกแจงความถี่และคำนวณค่าร้อยละ ได้ผลรายละเอียดในตารางดังต่อไปนี้

ตารางที่ ๔.๑ แสดงจำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (n = ๑๖๗)		จำนวน (n = ๑๖๗)	ร้อยละ
๑. เพศ	ชาย	๖๐	๓๕.๙
	หญิง	๑๐๗	๖๔.๑
	รวม	๑๖๗	๑๐๐
๒. อายุ	ต่ำกว่า ๓๐ ปี	๑๑	๖.๖
	๓๑ - ๓๙ ปี	๒๗	๑๖.๒
	๔๐ - ๔๙ ปี	๖๗	๔๐.๑
	๕๐ - ๕๙ ปี	๖๒	๓๗.๑
	รวม	๑๖๗	๑๐๐
๓. วุฒิการศึกษา	ปริญญาตรี	๑๔๓	๘๕.๖
	ปริญญาโท	๒๓	๑๓.๘
	ปริญญาเอก	๑	.๖
	รวม	๑๖๗	๑๐๐
๔. ประสบการณ์การปฏิบัติงาน	ไม่เกิน ๕ ปี	๒๓	๑๓.๘
	๖ - ๑๐ ปี	๑๒	๗.๒
	๑๑ - ๑๕ ปี	๑๗	๑๐.๒
	๑๖ - ๒๐ ปี	๔๑	๒๔.๖
	๒๑ ปีขึ้นไป	๗๔	๔๔.๓
	รวม	๑๖๗	๑๐๐
๕. ตำแหน่งหน้าที่	ผู้อำนวยการโรงเรียน	๑๓	๗.๘
	รองผู้อำนวยการโรงเรียน	-	-
	รักษาการผู้อำนวยการโรงเรียน	๑	.๖
	ครู	๑๔๖	๘๗.๔
	บุคลากร/เจ้าหน้าที่	๗	๔.๒
รวม	๑๖๗	๑๐๐	

จากตารางที่ ๔.๑ พบว่า ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ของผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษาระดับประถมศึกษา มีเพศหญิง เป็นจำนวน ๑๐๗ คน คิดร้อยละ ๖๔.๑ เรียงลำดับรองลงมาคือ เพศชาย เป็นจำนวน ๖๐ คน คิดร้อยละ ๓๕.๙

เมื่อกล่าวถึงอายุพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษาระดับประถมศึกษา อายุระหว่าง ๔๐-๔๙ ปีมากที่สุดเป็นจำนวน ๖๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๐.๑ รองลงมาคืออายุ ๕๐-๕๙ ปี มีจำนวน ๖๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๗.๑ ระหว่างอายุ ๓๑-๓๙ ปี จำนวน ๒๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๖.๒ และอายุต่ำกว่า ๓๐ ปี มีจำนวน ๑๑ คน น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ ๖.๖

เมื่อกล่าวถึงวุฒิการศึกษาพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษาระดับประถมศึกษา นครสวรรค์ มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี มากที่สุด เป็นจำนวน ๑๔๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๘๕.๖ รองลงมา คือวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท เป็นจำนวน ๒๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๓.๘ และมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก เป็นจำนวน ๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๐.๖

เมื่อกล่าวถึงประสบการณ์การปฏิบัติงานพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษาระดับประถมศึกษา มีประสบการณ์การปฏิบัติงาน ๒๑ ปีขึ้นไป มากที่สุดเป็นจำนวน ๗๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๔.๓ รองลงมาคือระหว่าง ๑๖-๒๐ ปี เป็นจำนวน ๔๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๔.๖ ไม่เกิน ๕ ปี เป็นจำนวน ๒๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๓.๘ ระหว่าง ๑๑-๑๕ ปี เป็นจำนวน ๑๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๐.๒ และระหว่าง ๖-๑๐ ปี เป็นจำนวน ๑๒ คน น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ ๗.๒

เมื่อกล่าวถึงตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงานพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษาระดับประถมศึกษา มีตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงาน ครู มากที่สุด เป็นจำนวน ๑๔๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๘๗.๖ รองลงมาคือผู้อำนวยการโรงเรียน เป็นจำนวน ๑๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๗.๘ บุคลากร/เจ้าหน้าที่ เป็นจำนวน ๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๔.๒ และรักษาการผู้อำนวยการโรงเรียน เป็นจำนวน ๑ คน น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ ๐.๖

#### ๔.๒ ระดับความคิดเห็นต่อผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔

ตารางที่ ๔.๒ แสดงค่าเฉลี่ย  $\bar{X}$  และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความคิดเห็นของผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โดยภาพรวมดังนี้

ผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษา ระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔	ระดับประสิทธิภาพ (n = ๑๖๗ )		
	$\bar{X}$	(S.D.)	แปลผล
๑ ผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของ สถานศึกษา ด้านเมตตา	๔.๐๘	.๔๐๑	มาก

๒ ผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของ สถานศึกษา ด้านกฎเกณฑ์	๔.๐๓	.๔๔๒	มาก
๓ ผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของ สถานศึกษา ด้านมุทิตา	๔.๑๑	.๔๖๕	มาก
๔ ผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของ สถานศึกษา ด้านอุเบกขา	๔.๐๖	.๔๗๒	มาก
<b>ภาพรวมทั้งหมด</b>	<b>๔.๐๗</b>	<b>.๓๗๗</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ ๔.๒ พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษามีความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=๔.๐๗$ ) และเมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน คือ ผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาด้านเมตตา ด้านกฎเกณฑ์ ด้านมุทิตาและด้านอุเบกขา ปรากฏว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านมุทิตา ( $\bar{X}=๔.๑๑$ ) ด้านเมตตา ( $\bar{X}=๔.๐๘$ ) ด้านอุเบกขา ( $\bar{X}=๔.๐๖$ ) ด้านกฎเกณฑ์ ( $\bar{X}=๔.๐๓$ )

ตารางที่ ๔.๓ แสดงค่าเฉลี่ย  $\bar{X}$  และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความคิดเห็นของผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านเมตตา

ข้อ	รายการ	$\bar{X}$	S.D	ระดับ
๑	จัดทำข้อมูลประวัติบุคลากรที่จะใช้ประโยชน์ในการ บริหารงานบุคลากรเป็นอย่างระบบ	๔.๒๕	.๕๘๘	มาก
๒	ให้บุคลากรมีส่วนร่วมวางแผนการปฏิบัติงานในโรงเรียน	๔.๐๔	.๕๐๒	มาก
๓	บริหารงานบุคลากรให้ได้รับความเป็นธรรมจากการ ปฏิบัติงานวางแผนงานวิชาการอย่างเท่าเทียมกัน	๓.๙๘	.๖๑๑	มาก
๔	การบริหารการวางแผนงานบุคลากรด้วยความเที่ยงตรง ปราศจากอคติ	๓.๘๖	.๖๓๙	มาก
๕	มีการส่งเสริมบุคลากรให้เข้าอบรม ศึกษาต่อเพื่อพัฒนา ความรู้ ความสามารถ และเพิ่มพูนคุณวุฒิที่สูงขึ้นไป	๔.๓๐	.๕๖๕	มาก

	รวมทั้งหมด	๔.๐๘	.๔๐๑	มาก
--	------------	------	------	-----

จากตารางที่ ๔.๓ พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษามีความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านเมตตาโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=๔.๐๘$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อของด้านเมตตา ก็พบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก จัดเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ข้อ ๕ ( $\bar{X}=๔.๓๐$ ) ข้อ ๑ ( $\bar{X}=๔.๒๕$ ) ข้อ ๒ ( $\bar{X}=๔.๐๔$ ) ข้อ ๓ ( $\bar{X}=๓.๙๘$ ) และข้อ ๔ ( $\bar{X}=๓.๘๖$ )

ตารางที่ ๔.๔ แสดงค่าเฉลี่ย  $\bar{X}$  และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความคิดเห็นของผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านกรุณา

ข้อ	รายการ	$\bar{X}$	S.D	ระดับ
๖	เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ	๔.๑๐	.๕๗๓	มาก
๗	มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นได้อย่างเท่าเทียมกันทุกฝ่าย	๔.๐๒	.๖๗๒	มาก
๘	มีความยุติธรรมในการกำหนดเกณฑ์การสอบเข้าเป็นบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน	๓.๙๐	.๖๖๑	มาก
๙	บุคลากรบริหารงานวิชาการร่วมกับเพื่อนด้วยความปรารถนาที่ดีต่อเพื่อนๆ ร่วมงาน	๔.๐๔	.๕๓๗	มาก
๑๐	ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้เสนอความต้องการในการพัฒนาตนเอง อย่างต่อเนื่องเท่าเทียมกัน	๔.๑๑	.๖๑๑	มาก
	รวมทั้งหมด	๔.๐๓	.๔๔๒	มาก

จากตารางที่ ๔.๔ พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรมีความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้บริหารกับจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านกรุณา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=๔.๐๓$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อ ๑๐ ส่งเสริม

สนับสนุนให้บุคลากรได้เสนอความต้องการในการพัฒนาตนเอง อย่างต่อเนื่องเท่าเทียมกัน ( $\bar{X}=4.11$ ) มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ตามมาด้วย ข้อ ๖ ( $\bar{X}=4.10$ ) ข้อ ๙ ( $\bar{X}=4.04$ ) ข้อ ๗ ( $\bar{X}=4.02$ ) และข้อ ๘ ( $\bar{X}=3.90$ ) ซึ่งมีค่าคะแนนเป็นรายข้ออยู่ในระดับมากทุกข้อ

ตาราง ๔.๕ แสดงค่าเฉลี่ย  $\bar{X}$  และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความคิดของผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านมูทิตา

ข้อ	รายการ	$\bar{X}$	S.D	ระดับ
๑๑	มีการกล่าวชื่นชม ในการทำความดีต่อเพื่อนร่วมงาน	๔.๐๔	.๖๕๘	มาก
๑๒	ยินดีให้คำแนะนำปรึกษาแก่บุคลากรอย่างเพียงพอ	๔.๐๗	.๖๑๒	มาก
๑๓	สนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรร่วมพัฒนาแหล่งเรียนรู้	๔.๐๙	.๖๐๙	มาก
๑๔	นำผลการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรมาใช้เป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนา	๔.๑๑	.๖๓๑	มาก
๑๕	ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับความก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้นอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกัน	๔.๓๐	.๖๓๕	มาก
	<b>รวมทั้งหมด</b>	<b>๔.๑๑</b>	<b>.๕๖๕</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ ๔.๕ พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรมีความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้บริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านมูทิตาโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.11$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อของด้านมูทิตาก็พบว่าทุกข้อในด้านนี้อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงจากค่ามากไปหาน้อยได้ดังนี้ ข้อ ๑๕ ( $\bar{X}=4.30$ ) ข้อ ๑๔ ( $\bar{X}=4.11$ ) ข้อ ๑๓ ( $\bar{X}=4.09$ ) ข้อ ๑๒ ( $\bar{X}=4.07$ ) และข้อ ๑๑ ( $\bar{X}=4.04$ )

ตารางที่ ๔.๖ แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความคิดของผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านอุเบกขา

ข้อ	รายการ	$\bar{X}$	S.D	ระดับ
๑๖	เป็นธรรม ในการแก้ไขการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสร้างสรรค์	๔.๑๐	.๖๐๘	มาก
๑๗	เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยความเป็นธรรม	๔.๐๕	.๕๗๓	มาก
๑๘	ประเมินบุคลากรด้วยผลงานทางวิชาการและการปฏิบัติงานด้วยความเป็นกลาง	๔.๐๘	.๖๐๑	มาก
๑๙	ผู้บริหารและครู ให้ความเสมอภาคและเท่าเทียมกันโดยไม่เลือกปฏิบัติกับผู้ปกครองทุกคน	๔.๐๗	.๖๖๙	มาก
๒๐	เมื่อมีปัญหา/อุปสรรคในการบริหารการวางแผนงานบุคลากร ผู้บริหารสามารถใช้ความอดทนในการบริหารงานจนสำเร็จลุล่วง	๔.๐๕	.๕๖๘	มาก
	รวมทั้งหมด	๔.๐๖	.๔๗๒	มาก

จากตารางที่ ๔.๖ พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรมีความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้บริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านอุเบกขา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=๔.๐๖$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมากซึ่งเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ข้อ ๑๖ ( $\bar{X}=๔.๑๐$ ) ข้อ ๑๘ ( $\bar{X}=๔.๐๘$ ) ข้อ ๑๙ ( $\bar{X}=๔.๐๗$ ) และข้อ ๑๗ กับข้อ ๒๐ มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือ ( $\bar{X}=๔.๐๕$ )



๔.๓ เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษา  
ระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔

ตารางที่ ๔.๗ การแสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคล  
ของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โดยภาพรวม

(N=๑๖๗)

ข้อ	ผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากร บุคคลของสถานศึกษาระดับ ประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔	เพศ	N	$\bar{X}$	S.D	t	Sig
๑	ผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากร บุคคลของสถานศึกษา ด้านเมตตา	ชาย	๖๐	๓.๙๕๓	.๔๐๗	-๓.๒๖๖	.๐๐๑*
		หญิง	๑๐๗	๔.๑๕๘	.๓๘๐		
๒	ผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากร บุคคลของสถานศึกษา ด้านกรุณา	ชาย	๖๐	๔.๐๑๓	.๓๘๐	-.๔๑๕	.๖๗๙
		หญิง	๑๐๗	๔.๐๔๓	.๔๗๕		
๓	ผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากร บุคคลของสถานศึกษา ด้านมัทธา	ชาย	๖๐	๔.๑๑	.๔๙๐	-.๐๖๔	.๙๔๙
		หญิง	๑๐๗	๔.๑๒	.๔๕๒		
๔	ผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากร บุคคลของสถานศึกษา ด้านอุเบกขา	ชาย	๖๐	๔.๐๓	.๔๓๕	-.๗๓๙	.๔๖๑
		หญิง	๑๐๗	๔.๐๘	.๔๙๒		
	รวมทั้งหมด	ชาย	๖๐	๔.๐๒๙	.๓๔๔	-๑.๒๑๙	.๒๒๕
		หญิง	๑๐๗	๔.๑๐๓	.๓๙๔		

จากตารางที่ ๔.๗ พบว่า ในภาพรวมทั้งหมด (Grand Total) เพศชายและเพศหญิง  
ไม่มีความแตกต่างกันในความคิดเห็นต่อผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับ  
ประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ ที่ระดับนัยสำคัญที่ .๐๕ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เพศชายและ  
เพศหญิง มีความคิดเห็นที่แตกต่างกันในเรื่องผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษา  
ระดับศึกษาด้านเมตตาที่ระดับนัยสำคัญที่ .๐๕

นอกจากนี้ด้านกรุณา ด้านมัทธาและด้านอุเบกขา เพศชายและเพศหญิงมีความคิดเห็น  
ที่ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญที่ .๐๕

ตารางที่ ๔.๘ การแสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคล  
ของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔

(N=๑๖๗)

ข้อ	ผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคล ของสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านเมตตา	เพศ	N	$\bar{X}$	S.D.	t	sig
๑	จัดทำข้อมูลประวัติบุคลากรที่จะใช้ ประโยชน์ในการบริหารงานบุคลากรเป็น อย่างระบบ	ชาย หญิง	๖๐ ๑๐๗	๔.๑๘ ๔.๒๙	.๖๗๖ .๕๓๒	-๑.๑๒๒	.๒๖๓
๒	ให้บุคลากรมีส่วนร่วมวางแผนการ ปฏิบัติงานในโรงเรียน	ชาย หญิง	๖๐ ๑๐๗	๓.๙๕ ๔.๐๘	.๕๖๕ .๕๕๘	-๑.๖๖๖	.๐๙๘
๓	บริหารงานบุคลากรให้ได้รับความเป็น ธรรมจากการปฏิบัติงานวางแผนงาน วิชาการอย่างเท่าเทียมกัน	ชาย หญิง	๖๐ ๑๐๗	๓.๘๐ ๔.๐๗	.๖๓๒ .๔๗๘	-๒.๘๔๙	.๐๐๕*
๔	การบริหารการวางแผนงานบุคลากรด้วย ความเที่ยงตรง ปราศจากอคติ	ชาย หญิง	๖๐ ๑๐๗	๓.๖๘ ๓.๙๖	.๕๙๖ .๖๔๓	-๒.๗๖๒	.๐๐๖*
๕	มีการส่งเสริมบุคลากรให้เข้าอบรม ศึกษาต่อเพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถ และเพิ่มพูนคุณวุฒิที่ สูงขึ้น	ชาย หญิง	๖๐ ๑๐๗	๔.๑๕ ๔.๓๘	.๕๑๕ .๕๗๗	-๒.๖๐๒	.๐๑๐*
	รวมทั้งหมด	ชาย หญิง	๖๐ ๑๐๗	๓.๙๕๓ ๔.๑๕๘	.๔๐๗ .๓๘๐	-๓.๒๖๖	.๐๐๑*

ตารางที่ ๔.๘ พบว่าโดยภาพรวม ด้านเมตตา จำแนกตามเพศ มีค่า  $t = -๓.๒๖๖$   
sig ที่ .๐๕ นั่นคือ เพศหญิงมีคะแนนเฉลี่ยต่อผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษา  
ระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ แตกต่างกับเพศชายที่ระดับนัยสำคัญที่ระดับ .๐๕  
เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อก็พบว่า เพศชายและเพศหญิง มีระดับความคิดเห็นในด้านเมตตาแตกต่างกัน  
ที่ระดับนัยสำคัญในข้อ ๓ ข้อ ๔ และข้อ ๕ ที่ระดับนัยสำคัญที่ .๐๕

ตารางที่ ๔.๙ การแสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคล  
ของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔

(N=๑๖๗)

ข้อ	ผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคล ของสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านกรุณา	เพศ	N	$\bar{X}$	S.D.	t	sig
๖	เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการ กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ	ชาย หญิง	๖๐ ๑๐๗	๔.๐๓ ๔.๑๓	.๔๕๐ .๖๓๑	-๑.๐๕๖	.๒๙๓
๗	มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วม ในการแสดงความคิดเห็นได้อย่างเท่า เทียมกันทุกฝ่าย	ชาย หญิง	๖๐ ๑๐๗	๓.๙๗ ๔.๐๕	.๖๑๐ .๗๐๖	-.๗๓๘	.๔๖๒
๘	มีความยุติธรรมในการกำหนดเกณฑ์ การสอบเข้าเป็นบุคลากรอย่างเท่าเทียม	ชาย หญิง	๖๐ ๑๐๗	๓.๘๘ ๓.๙๒	.๖๖๖ .๖๖๐	-.๓๐๕	.๗๖๑
๙	บุคลากรบริหารงานวิชาการร่วมกับ เพื่อนด้วยความปรารถนาที่ดีต่อเพื่อนๆ ร่วมงาน	ชาย หญิง	๖๐ ๑๐๗	๔.๐๓ ๔.๐๔	.๕๕๑ .๕๓๑	-.๐๔๗	.๙๖๓
๑๐	ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้เสนอ ความต้องการในการพัฒนาตนเอง อย่างต่อเนื่องเท่าเทียมกัน	ชาย หญิง	๖๐ ๑๐๗	๔.๑๕ ๔.๐๘	.๕๗๗ .๖๓๑	.๖๖๐	.๕๐๖
	รวมทั้งหมด	ชาย หญิง	๖๐ ๑๐๗	๔.๐๑๓ ๔.๐๔๓	.๓๘๐ .๔๗๕	-.๔๑๕	.๖๗๙

ตารางที่ ๔.๙ พบว่าโดยภาพรวม ด้านกรุณา เพศชายและเพศหญิงไม่มีความคิดเห็นที่  
แตกต่างกันต่อผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาตามหลัก  
พรหมวิหาร ๔ ด้านกรุณาที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .๐๕ และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อของด้าน  
กรณาก็พบว่า ทุกข้อความคิดเห็นต่อผู้บริหารจัดการทรัพยากรบุคคลในด้านกรุณาแตกต่างกัน

ตารางที่ ๔.๑๐ การแสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคล  
ของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔

(N=๑๖๗)

ข้อ	ผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากร บุคคลของสถานศึกษาตามหลัก พรหมวิหาร ๔ ด้านมูทิตา	เพศ	N	$\bar{X}$	S.D.	t	sig
-----	---	-----	---	-----------	------	---	-----

๑๑	มีการกล่าวชื่นชม ในการทำความดี ต่อเพื่อนร่วมงาน	ชาย หญิง	๖๐ ๑๐๗	๔.๐๒ ๔.๐๕	.๗๐๑ .๖๗๕	- .๒๘๓	.๗๗๘
๑๒	ยินดีให้คำแนะนำปรึกษาแก่บุคลากร อย่างเพียงพอ	ชาย หญิง	๖๐ ๑๐๗	๔.๐๘ ๔.๐๖	.๖๑๙ .๖๑๒	.๒๗๕	.๗๘๔
๑๓	สนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรร่วม พัฒนาแหล่งเรียนรู้	ชาย หญิง	๖๐ ๑๐๗	๔.๑๓ ๔.๐๗	.๖๗๖ .๕๗๑	.๖๙๐	.๔๙๑
๑๔	นำผลการประเมินการปฏิบัติงานของ บุคลากรมาใช้เป็นแนวทางในการ วางแผนพัฒนา	ชาย หญิง	๖๐ ๑๐๗	๔.๑๐ ๔.๑๑	.๖๘๑ .๖๐๔	- .๑๑๙	.๙๐๕
๑๕	ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับความก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้น อย่างเสมอภาคเท่าเทียมกัน	ชาย หญิง	๖๐ ๑๐๗	๔.๒๕ ๔.๓๓	.๖๘๐ .๖๑๑	- .๗๕๑	.๔๕๔
	รวมทั้งหมด	ชาย หญิง	๖๐ ๑๐๗	๔.๑๑ ๔.๑๒	.๔๙๐ .๔๕๒	- .๐๖๔	.๙๔๙

ตารางที่ ๔.๑๐ พบว่าโดยภาพรวม ด้านมุกิตา พบว่า เพศชายและเพศหญิงมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญที่ .๐๕ และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อในด้านมุกิตาก็พบว่า ทุกข้อเพศชายและเพศหญิง มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญที่ระดับ .๐๕ เช่นเดียวกับภาพรวม

ตารางที่ ๔.๑๑ การแสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคล ของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔

(N=๑๖๗)

ข้อ	ผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคล ของสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านอุเบกขา	เพศ	N	$\bar{X}$	S.D.	t	sig
๑๖	เป็นธรรม ในการแก้ไขการปฏิบัติงานของ บุคลากรอย่างสร้างสรรค์	ชาย หญิง	๖๐ ๑๐๗	๔.๐๘ ๔.๑๑	.๕๙๑ .๖๑๙	- .๒๙๓	.๗๗๐

๑๗	เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยความเป็นธรรม	ชาย หญิง	๖๐ ๑๐๗	๔.๐๗ ๔.๐๕	.๕๔๘ .๕๘๙	.๒๑๕	.๘๓๐
๑๘	ประเมินบุคลากรด้วยผลงานทางวิชาการและการปฏิบัติงานด้วยความเป็นกลาง	ชาย หญิง	๖๐ ๑๐๗	๓.๙๘ ๔.๑๓	.๕๙๖ .๖๐๐	-๑.๕๒๘	.๑๒๙
๑๙	ผู้บริหารและครู ให้ความสำคัญเสมอภาคและเท่าเทียมกันโดยไม่เลือกปฏิบัติกับผู้ปกครองทุกคน	ชาย หญิง	๖๐ ๑๐๗	๔.๐๐ ๔.๑๐	.๗๕๙ .๖๑๓	-.๙๕๓	.๓๔๒
๒๐	เมื่อมีปัญหา/อุปสรรคในการบริหารการวางแผนงานบุคลากร ผู้บริหารสามารถใช้ความอดทนในการบริหารงานจนสำเร็จลุล่วง	ชาย หญิง	๖๐ ๑๐๗	๔.๐๓ ๔.๐๖	.๕๕๑ .๕๘๐	-.๒๔๗	.๘๐๕
	รวมทั้งหมด	ชาย หญิง	๖๐ ๑๐๗	๔.๐๓ ๔.๐๘	.๔๓๕ .๔๙๒	-.๗๓๙	.๔๖๑

ตารางที่ ๔.๑๑ พบว่าโดยภาพรวม ด้านอเนกขา เพศชายและเพศหญิงมีความคิดเห็นต่อผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านอเนกขาไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญที่ .๐๕ และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อของด้านอเนกขา ก็พบว่าเช่นเดียวกันทุกข้อ เพศชายและเพศหญิงไม่มีความแตกต่างกันในความคิดเห็นต่อผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .๐๕

ตารางที่ ๔.๑๒ การแสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ ในภาพรวม จำแนกตามอายุ

(n=๑๖๗)

ผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔	แหล่งความแปรปรวน	\$\$	df	MS	F	Sig
๑ ผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาด้านเมตตา	ระหว่างกลุ่ม	๑.๕๕๖	๓	.๕๑๙	๓.๓๕๔	.๐๒๐*
	ภายในกลุ่ม	๒๕.๑๙๗	๑๖๓	.๑๕๕		
	รวม	๒๖.๗๕๓	๑๖๖			
๒ ผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาด้านกรุณา	ระหว่างกลุ่ม	๒.๑๒๙	๓	.๗๑๐	๓.๘๐๘	.๐๑๑*
	ภายในกลุ่ม	๓๐.๓๗๖	๑๖๓	.๑๘๖		
	รวม	๓๒.๕๐๕	๑๖๖			
๓ ผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาด้านมุทิตา	ระหว่างกลุ่ม	๑.๓๔๑	๓	.๔๕๗	๒.๑๐๗	.๑๐๑
	ภายในกลุ่ม	๓๔.๕๘๘	๑๖๓	.๒๑๒		
	รวม	๓๕.๙๒๕	๑๖๖			

๔ ผู้บริหารกับการจัดการ ทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษา ด้านอุเบกขา	ระหว่างกลุ่ม	๑.๕๔๘	๓	.๕๑๖	๒.๓๖๙	.๐๗๓
	ภายในกลุ่ม	๓๕.๔๘๗	๑๖๓	.๒๑๘		
	รวม	๓๗.๐๓๔	๑๖๖			
รวมทั้งหมด	ระหว่างกลุ่ม	๑.๕๙๙	๓	.๕๓๓	๓.๙๓๖	.๐๑๐*
	ภายในกลุ่ม	๒๒.๐๗๐	๑๖๓	.๑๓๕		
	รวม	๒๓.๖๖๙	๑๖๖			

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

จากตาราง พบว่าในภาพรวม จำแนกตามอายุ เกี่ยวกับความคิดเห็นในการเปรียบเทียบ  
ผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔  
พบว่า มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .๐๕ ในภาพรวมและเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า  
ในข้อ ๑, ข้อ ๒ ความคิดเห็นในแต่ละข้อของผู้ตอบแบบสอบถามแตกต่างกันโดยจำแนกตามอายุที่  
ระดับนัยสำคัญ .๐๕ เช่นเดียวกัน ดังนั้น จึงต้องทำการเปรียบเทียบเป็นรายข้อโดยวิธี (LSD)

ตารางที่ ๔.๑๓ การแสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคล  
ของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โดยจำแนกตามอายุ

(n=๑๖๗)

ผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากร บุคคลของสถานศึกษาตามหลัก พรหมวิหาร ๔ ด้านเมตตา	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig
๑ จัดทำข้อมูลประวัติบุคลากรที่จะ ใช้ประโยชน์ในการบริหารงาน บุคลากรเป็นอย่างระบบ	ระหว่างกลุ่ม	.๕๐๑	๓	.๑๖๗	.๔๗๘	.๖๘๘
	ภายในกลุ่ม	๕๖.๙๓๖	๑๖๓	.๓๔๙		
	รวม	๕๗.๔๓๗	๑๖๖			
๒ ใ้บุคลากรมีส่วนร่วมวางแผนการปฏิบัติงานในโรงเรียน	ระหว่างกลุ่ม	.๔๙๖	๓	.๑๖๕	.๖๕๓	.๕๘๒
	ภายในกลุ่ม	๔๑.๒๘๘	๑๖๓	.๒๕๓		
	รวม	๔๑.๗๘๔	๑๖๖			
๓ บริหารงานบุคลากรให้ได้รับ ความเป็นธรรมจากการปฏิบัติงาน วางแผนงานวิชาการอย่างเท่าเทียม กัน	ระหว่างกลุ่ม	๔.๑๒๘	๓	๑.๓๗๖	๓.๘๘๒	.๐๑๐*
	ภายในกลุ่ม	๕๗.๗๗๖	๑๖๓	.๓๕๔		
	รวม	๖๑.๙๐๔	๑๖๖			
๔ การบริหารการวางแผนงาน บุคลากรด้วยความเที่ยงตรง ปราศจากอคติ	ระหว่างกลุ่ม	๔.๔๔๑	๓	๑.๔๘๐	๓.๘๐๖	.๐๑๑*
	ภายในกลุ่ม	๖๓.๓๙๒	๑๖๓	.๓๘๙		
	รวม	๖๗.๘๓๒	๑๖๖			

๕ มีการส่งเสริมบุคลากรให้เข้าอบรม ศึกษาต่อเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถ และเพิ่มพูนคุณวุฒิที่สูงขึ้นไป	ระหว่างกลุ่ม	๒.๘๓๘	๓	.๙๔๖	๓.๐๗๒	.๐๒๙*
	ภายในกลุ่ม	๕๐.๑๙๒	๑๖๓	.๓๐๘		
	รวม	๕๓.๐๓๐	๑๖๖			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	๑.๕๕๖	๓	.๕๑๙	๓.๓๕๔	.๐๒๐*
	ภายในกลุ่ม	๒๕.๑๙๗	๑๖๓	.๑๕๕		
	รวม	๒๖.๗๕๓	๑๖๖			

จากตารางพบว่า ในภาพรวม จำแนกตามอายุ ด้านเมตตา เกี่ยวกับความคิดเห็นในการเปรียบเทียบผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ พบว่า มีความแตกต่างอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ .๐๕ ในภาพรวมและเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ในข้อ ๓, ข้อ ๔, ข้อ ๕ ความคิดเห็นในแต่ละข้อของผู้ตอบแบบสอบถามแตกต่างกันโดยจำแนกตามอายุที่ระดับนัยสำคัญ .๐๕ เช่นเดียวกัน

**ตารางที่ ๔.๑๔** การแสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โดยจำแนกตามอายุ

(n=๑๖๗)						
ผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านกรุณา	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig
๑ เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ	ระหว่างกลุ่ม	.๙๔๒	๓	.๓๑๔	.๙๕๖	.๔๑๕
	ภายในกลุ่ม	๕๓.๕๒๕	๑๖๓	.๓๒๘		
	รวม	๕๔.๔๖๗	๑๖๖			
๒ มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นได้อย่างเท่าเทียมกันทุกฝ่าย	ระหว่างกลุ่ม	๑.๘๘๔	๓	.๖๒๘	๑.๔๐๑	.๒๔๔
	ภายในกลุ่ม	๗๓.๐๖๒	๑๖๓	.๔๔๘		
	รวม	๗๔.๙๔๖	๑๖๖			
๓ มีความยุติธรรมในการกำหนดเกณฑ์การสอบเข้าเป็นบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน	ระหว่างกลุ่ม	๖.๔๕๔	๓	๒.๑๕๑	๕.๓๑๒	.๐๐๒*
	ภายในกลุ่ม	๖๖.๐๑๓	๑๖๓	.๔๐๕		
	รวม	๗๒.๔๖๗	๑๖๖			
๔ บุคลากรบริหารงานวิชาการร่วมกับเพื่อนด้วยความปรารถนาที่ดีต่อเพื่อนๆ ร่วมงาน	ระหว่างกลุ่ม	๑.๕๘๗	๓	.๕๒๙	๑.๘๖๗	.๑๓๗
	ภายในกลุ่ม	๔๖.๑๙๗	๑๖๓	.๒๘๓		
	รวม	๔๗.๗๘๔	๑๖๖			
๕ ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้เสนอความต้องการในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเท่าเทียมกัน	ระหว่างกลุ่ม	๓.๖๕๓	๓	๑.๒๑๘	๓.๓๙๘	.๐๑๙*
	ภายในกลุ่ม	๕๘.๔๐๗	๑๖๓	.๓๕๘		
	รวม	๖๒.๐๖๐	๑๖๖			
	ระหว่างกลุ่ม	๒.๑๒๙	๓	.๗๑๐	๓.๘๐๘	.๐๑๑*

รวม	ภายในกลุ่ม	๓๐.๓๗๖	๑๖๓	.๑๘๖		
	รวม	๓๒.๕๐๕	๑๖๖			

จากตารางพบว่า ในภาพรวม จำแนกตามอายุ ด้านเมตตา เกี่ยวกับความคิดเห็นในการเปรียบเทียบผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ พบว่า มีความแตกต่างอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ .๐๕ ในภาพรวมและเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ในข้อ ๓, ข้อ ๕ ความคิดเห็นในแต่ละข้อของผู้ตอบแบบสอบถามแตกต่างกันโดยจำแนกตามอายุที่ระดับนัยสำคัญ .๐๕ เช่นเดียวกัน

**ตารางที่ ๔ .๑๕** การแสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โดยจำแนกตามอายุ

(n=๑๖๗)

ผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านมุทิตา	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig
๑ มีการกล่าวชื่นชม ในการทำความดีต่อเพื่อนร่วมงาน	ระหว่างกลุ่ม	๑.๙๕๖	๓	.๖๕๒	๑.๕๒๒	.๒๑๑
	ภายในกลุ่ม	๖๙.๘๒๘	๑๖๓	.๔๒๘		
	รวม	๗๑.๗๘๔	๑๖๖			
๒ ยินดีให้คำแนะนำปรึกษาแก่บุคลากรอย่างเพียงพอ	ระหว่างกลุ่ม	๓.๐๐๖	๓	๑.๐๐๒	๒.๗๕๕	.๐๔๔
	ภายในกลุ่ม	๕๙.๒๗๐	๑๖๓	.๓๖๔		
	รวม	๖๒.๒๗๕	๑๖๖			
๓ สนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรร่วมพัฒนาแหล่งเรียนรู้	ระหว่างกลุ่ม	๓.๑๖๐	๓	๑.๐๕๓	๒.๙๓๕	.๐๓๕
	ภายในกลุ่ม	๕๘.๔๙๓	๑๖๓	.๓๕๙		
	รวม	๖๑.๖๕๓	๑๖๖			
๔ นำผลการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรมาใช้เป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนา	ระหว่างกลุ่ม	๒.๓๒๑	๓	.๗๗๔	๑.๙๗๘	.๑๑๙
	ภายในกลุ่ม	๖๓.๗๓๙	๑๖๓	.๓๙๑		
	รวม	๖๖.๐๖๐	๑๖๖			
๕ ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับความก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้นอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกัน	ระหว่างกลุ่ม	.๑๘๔	๓	.๐๖๑	.๑๕๐	.๙๓๐
	ภายในกลุ่ม	๖๖.๘๔๕	๑๖๓	.๔๑๐		
	รวม	๖๗.๐๓๐	๑๖๖			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	๑.๓๔๑	๓	.๔๔๗	๒.๑๐๗	.๑๐๑
	ภายในกลุ่ม	๓๔.๕๘๔	๑๖๓	.๒๑๒		
	รวม	๓๕.๙๒๕	๑๖๖			



จากตารางพบว่า ในภาพรวม จำแนกตามอายุ ด้านมุทิตา ค่า F ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ .๐๕ แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านมุทิตา ไม่แตกต่างกัน/เหมือนกัน ดังนั้น จึงไม่มีความจำเป็นที่จะต้องเปรียบเทียบเป็นรายคู่ (LSD) อีกต่อไป

**ตารางที่ ๔ .๑๖** การแสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โดยจำแนกตามอายุ

(n=๑๖๗)

ผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านอุเบกขา	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig
๑ เป็นธรรมในการแก้ไขการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสร้างสรรค์	ระหว่างกลุ่ม	๑.๘๑๘	๓	.๖๐๖	๑.๖๖๒	.๑๗๗
	ภายในกลุ่ม	๕๙.๕๕๑	๑๖๓	.๓๖๕		
	รวม	๖๑.๒๖๙	๑๖๖			
๒ เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยความเป็นธรรม	ระหว่างกลุ่ม	๑.๖๕๒	๓	.๕๕๗	๑.๖๘๗	.๑๗๒
	ภายในกลุ่ม	๕๒.๘๗๓	๑๖๓	.๓๒๔		
	รวม	๕๔.๕๒๕	๑๖๖			
๓ ประเมินบุคลากรด้วยผลงานทางวิชาการและการปฏิบัติงานด้วยความเป็นกลาง	ระหว่างกลุ่ม	๑.๒๓๔	๓	.๔๑๑	๑.๑๔๑	.๓๓๔
	ภายในกลุ่ม	๕๙.๗๕๕	๑๖๓	.๓๖๐		
	รวม	๕๙.๙๘๙	๑๖๖			
๔ ผู้บริหารและครู ให้ความเสมอภาคและเท่าเทียมกันโดยไม่เลือกปฏิบัติกับผู้ปกครอง	ระหว่างกลุ่ม	๒.๑๓๙	๓	.๗๑๓	๑.๖๑๑	.๑๘๙
	ภายในกลุ่ม	๗๒.๑๓๗	๑๖๓	.๔๔๓		
	รวม	๗๔.๒๗๕	๑๖๖			
๕ เมื่อมีปัญหา/อุปสรรคในการบริหารการวางแผนงานบุคลากรผู้บริหารสามารถใช้ความอดทนในการบริหารงานจนสำเร็จลุล่วง	ระหว่างกลุ่ม	๒.๐๗๗	๓	.๖๙๒	๒.๑๘๙	.๐๙๑
	ภายในกลุ่ม	๕๑.๕๕๐	๑๖๓	.๓๑๖		
	รวม	๕๓.๖๒๗	๑๖๖			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	๑.๕๕๘	๓	.๕๑๖	๒.๓๖๙	.๐๗๓
	ภายในกลุ่ม	๓๕.๔๘๗	๑๖๓	.๒๑๘		
	รวม	๓๗.๐๓๔	๑๖๖			

จากตารางพบว่า ในภาพรวม จำแนกตามอายุ ด้านอุเบกขา ค่า F ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ .๐๕ แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านอุเบกขา ไม่แตกต่างกัน/เหมือนกัน ดังนั้น จึงไม่มีความจำเป็นที่จะต้องเปรียบเทียบเป็นรายคู่ (LSD) อีกต่อไป

ตารางที่ ๔.๑๗ แสดงการเปรียบเทียบผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับ  
 ประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ ในภาพรวม จำแนกตามวุฒิการศึกษา

(n=๑๖๗)

ผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากร บุคคลของสถานศึกษาตามหลัก พรหมวิหาร ๔	แหล่งความ แปรปรวน	\$\$	df	MS	F	Sig
๑ ผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากร บุคคลของสถานศึกษา ด้านเมตตา	ระหว่างกลุ่ม	.๕๘๘	๓	.๑๙๖	๑.๒๒๑	.๓๐๔
	ภายในกลุ่ม	๒๖.๑๖๕	๑๖๓	.๑๖๑		
	รวม	๒๖.๗๕๓	๑๖๖			
๒ ผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากร บุคคลของสถานศึกษา ด้านกรุณา	ระหว่างกลุ่ม	.๒๓๗	๓	.๐๗๙	.๔๐๐	.๗๕๓
	ภายในกลุ่ม	๓๒.๒๖๘	๑๖๓	.๑๙๘		
	รวม	๓๒.๕๐๕	๑๖๖			
๓ ผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากร บุคคลของสถานศึกษา ด้านมุทิตา	ระหว่างกลุ่ม	.๒๓๗	๓	.๐๗๙	.๔๐๐	.๗๕๓
	ภายในกลุ่ม	๓๒.๒๖๘	๑๖๓	.๑๙๘		
	รวม	๓๒.๕๐๕	๑๖๖			
๔ ผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากร บุคคลของสถานศึกษา ด้านอุเบกขา	ระหว่างกลุ่ม	.๔๗๓	๓	.๑๕๘	.๗๐๓	.๕๕๑
	ภายในกลุ่ม	๓๖.๕๖๑	๑๖๓	.๒๒๔		
	รวม	๓๗.๐๓๔	๑๖๖			
รวมทั้งหมด	ระหว่างกลุ่ม	.๓๗๗	๓	.๑๒๖	.๘๘๐	.๔๕๓
	ภายในกลุ่ม	๒๓.๒๙๒	๑๖๓	.๑๔๓		
	รวม	๒๓.๖๖๙	๑๖๖			

จากตารางพบว่า ในภาพรวม จำแนกตามวุฒิการศึกษา ค่า F ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ  
 ที่ .๐๕ แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้บริหารการ  
 จัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ ไม่แตกต่างกัน/  
 เหมือนกัน ดังนั้น จึงไม่มีความจำเป็นที่จะต้องเปรียบเทียบเป็นรายคู่ (LSD) อีกต่อไป จึงปฏิเสธ  
 สมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ ๔.๑๘ แสดงการเปรียบเทียบผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับ  
 ประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โดยจำแนกตามวุฒิการศึกษา

(n=๑๖๗)

ผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากร บุคคลของสถานศึกษาตามหลัก พรหมวิหาร ๔ ด้านเมตตา	แหล่งความ แปรปรวน	\$\$	df	MS	F	Sig
--	----------------------	------	----	----	---	-----

๑ จัดทำข้อมูลประวัติบุคลากรที่จะใช้ประโยชน์ในการบริหารงานบุคลากรเป็นอย่างระบบ	ระหว่างกลุ่ม	.๖๕๑	๓	.๒๑๗	.๖๒๓	.๖๐๑
	ภายในกลุ่ม	๕๖.๗๘๖	๑๖๓	.๓๔๘		
	รวม	๕๗.๔๓๗	๑๖๖			
๒ ให้บุคลากรมีส่วนร่วมวางแผนการปฏิบัติงานในโรงเรียน	ระหว่างกลุ่ม	.๔๐๙	๓	.๑๓๖	.๕๓๗	.๖๕๗
	ภายในกลุ่ม	๔๑.๓๗๕	๑๖๓	.๒๕๔		
	รวม	๔๑.๗๘๔	๑๖๖			
๓ บริหารงานบุคลากรให้ได้รับความเป็นธรรมจากการปฏิบัติงานวางแผนงานวิชาการอย่างเท่าเทียมกัน	ระหว่างกลุ่ม	.๙๙๘	๓	.๓๓๓	.๘๙๐	.๔๔๗
	ภายในกลุ่ม	๖๐.๙๐๖	๑๖๓	.๓๗๔		
	รวม	๖๑.๙๐๔	๑๖๖			
๔ การบริหารการวางแผนงานบุคลากรด้วยความเที่ยงตรงปราศจากอคติ	ระหว่างกลุ่ม	๑.๕๔๗	๓	.๕๑๖	๑.๒๖๘	.๒๘๗
	ภายในกลุ่ม	๖๖.๒๘๕	๑๖๓	.๔๐๗		
	รวม	๖๗.๘๓๒	๑๖๖			
๕ มีการส่งเสริมบุคลากรให้เข้าอบรม ศึกษาต่อเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถ และเพิ่มพูนคุณวุฒิที่สูงขึ้นไป	ระหว่างกลุ่ม	๑.๓๖๐	๓	.๕๘๗	๑.๘๖๕	.๑๓๘
	ภายในกลุ่ม	๕๑.๒๗๐	๑๖๓	.๓๑๕		
	รวม	๕๓.๐๓๐	๑๖๖			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	.๕๘๘	๓	.๑๙๖	๑.๒๒๑	.๓๐๔
	ภายในกลุ่ม	๒๖.๑๖๕	๑๖๓	.๑๖๑		
	รวม	๒๖.๗๕๓	๑๖๖			

จากตารางพบว่า ในภาพรวม จำแนกตามวุฒิการศึกษา ด้านเมตตา ค่า F ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ .๐๕ แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านเมตตา ไม่แตกต่างกัน/เหมือนกัน ดังนั้น จึงไม่มีความจำเป็นที่จะต้องเปรียบเทียบเป็นรายคู่ (LSD) อีกต่อไป

ตารางที่ ๔ .๑๙ แสดงการเปรียบเทียบผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โดยจำแนกตามวุฒิการศึกษา

(n=๑๖๗)

ผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านกรุณา	แหล่งความแปรปรวน	\$\$	df	MS	F	Sig
๑ เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ	ระหว่างกลุ่ม	.๒๗๐	๓	.๐๙๐	.๒๗๑	.๘๔๗
	ภายในกลุ่ม	๕๔.๑๙๗	๑๖๓	.๓๓๒		
	รวม	๕๔.๔๖๗	๑๖๖			
๒ มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรมี	ระหว่างกลุ่ม	.๙๘๗	๓	.๓๒๙	.๗๒๕	.๕๓๘

ส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นได้อย่างเท่าเทียมกันทุกฝ่าย	ภายในกลุ่ม	๗๓.๙๕๙	๑๖๓	.๔๕๔		
	รวม	๗๔.๙๕๖	๑๖๖			
๓ มีความยุติธรรมในการกำหนดเกณฑ์การสอบเข้าเป็นบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน	ระหว่างกลุ่ม	.๘๓๑	๓	.๒๗๗	.๖๓๐	.๕๙๖
	ภายในกลุ่ม	๗๑.๖๓๖	๑๖๓	.๔๓๙		
	รวม	๗๒.๔๖๗	๑๖๖			
๔ บุคลากรบริหารงานวิชาการร่วมกับเพื่อนด้วยความปรารถนาที่ดีต่อเพื่อนๆ ร่วมงาน	ระหว่างกลุ่ม	.๐๓๘	๓	.๐๑๓	.๐๔๓	.๙๘๘
	ภายในกลุ่ม	๔๗.๗๔๖	๑๖๓	.๒๙๓		
	รวม	๔๗.๗๘๔	๑๖๖			
๕ ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้เสนอความต้องการในการพัฒนาตนเอง อย่างต่อเนื่องเท่าเทียมกัน	ระหว่างกลุ่ม	.๙๐๖	๓	.๓๐๒	.๘๐๕	.๔๙๓
	ภายในกลุ่ม	๖๑.๑๕๔	๑๖๓	.๓๗๕		
	รวม	๖๒.๐๖๐	๑๖๖			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	.๒๓๗	๓	.๐๗๙	.๔๐๐	.๗๕๓
	ภายในกลุ่ม	๓๒.๒๖๘	๑๖๓	.๑๙๘		
	รวม	๓๒.๕๐๕	๑๖๖			

จากตารางพบว่า ในภาพรวม จำแนกตามวุฒิการศึกษา ด้านกรุณา ค่า F ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ .๐๕ แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านกรุณา ไม่แตกต่างกัน/เหมือนกัน ดังนั้น จึงไม่มีความจำเป็นที่จะต้องเปรียบเทียบเป็นรายคู่ (LSD) อีกต่อไป

ตารางที่ ๔ .๒๐ แสดงการเปรียบเทียบผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โดยจำแนกตามวุฒิการศึกษา

(n=๑๖๗)

ผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านมูทิตา	แหล่งความแปรปรวน	\$\$	df	MS	F	Sig
๑ มีการกล่าวชื่นชม ในการทำความดีต่อเพื่อนร่วมงาน	ระหว่างกลุ่ม	.๑๗๓	๓	.๐๕๘	.๑๓๑	.๙๕๑
	ภายในกลุ่ม	๗๑.๖๑๑	๑๖๓	.๔๓๙		
	รวม	๗๑.๗๘๔	๑๖๖			
๒ ยินดีให้คำแนะนำปรึกษาแก่บุคลากรอย่างเพียงพอ	ระหว่างกลุ่ม	.๓๓๓	๓	.๑๑๑	.๒๙๒	.๘๓๑
	ภายในกลุ่ม	๖๑.๙๕๒	๑๖๓	.๓๘๐		
	รวม	๖๒.๒๘๕	๑๖๖			
๓ สนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรร่วมพัฒนาแหล่งเรียนรู้	ระหว่างกลุ่ม	๒.๐๗๖	๓	.๖๙๒	๑.๘๙๔	.๑๓๓
	ภายในกลุ่ม	๕๙.๕๗๖	๑๖๓	.๓๖๕		

	รวม	๖๑.๖๕๓	๑๖๖			
๔ นำผลการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรมาใช้เป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนา	ระหว่างกลุ่ม	๑.๒๖๙	๓	.๔๒๓	๑.๐๖๔	.๓๖๖
	ภายในกลุ่ม	๖๔.๓๙๑	๑๖๓	.๓๙๗		
	รวม	๖๖.๐๖๐	๑๖๖			
๕ ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับความก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้นอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกัน	ระหว่างกลุ่ม	.๗๕๑	๓	.๒๕๐	.๖๑๕	.๖๐๖
	ภายในกลุ่ม	๖๖.๒๗๙	๑๖๓	.๔๐๗		
	รวม	๖๗.๐๓๐	๑๖๖			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	.๒๓๗	๓	.๐๗๙	.๔๐๐	.๗๕๓
	ภายในกลุ่ม	๓๒.๒๖๘	๑๖๓	.๑๙๘		
	รวม	๓๒.๕๐๕	๑๖๖			

จากตารางพบว่า ในภาพรวม จำแนกตามวุฒิการศึกษา ด้านมูทิตา ค่า F ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ .๐๕ แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านมูทิตา ไม่แตกต่างกัน/เหมือนกัน ดังนั้น จึงไม่มีความจำเป็นที่จะต้องเปรียบเทียบเป็นรายคู่ (LSD) อีกต่อไป

ตารางที่ ๔ .๒๑ แสดงการเปรียบเทียบผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โดยจำแนกตามวุฒิการศึกษา

(n=๑๖๗)

ผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านอุเบกขา	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig
๑ เป็นธรรมในการแก้ไขการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสร้างสรรค์	ระหว่างกลุ่ม	.๕๙๕	๓	.๒๕๐	.๕๓๒	.๖๖๑
	ภายในกลุ่ม	๖๐.๖๗๕	๑๖๓	.๔๐๗		
	รวม	๖๑.๒๖๖	๑๖๖			
๒ เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยความเป็นธรรม	ระหว่างกลุ่ม	.๐๘๕	๓	.๐๒๘	.๐๘๕	.๙๖๘
	ภายในกลุ่ม	๕๔.๔๓๐	๑๖๓	.๓๓๔		
	รวม	๕๔.๕๑๕	๑๖๖			
๓ ประเมินบุคลากรด้วยผลงานทางวิชาการและการปฏิบัติงานด้วยความเป็นกลาง	ระหว่างกลุ่ม	๑.๐๐๒	๓	.๓๓๔	.๙๒๓	.๔๓๑
	ภายในกลุ่ม	๕๘.๙๘๖	๑๖๓	.๓๖๒		
	รวม	๕๙.๙๘๘	๑๖๖			
๔ ผู้บริหารและครู ให้ความเสมอภาคและเท่าเทียมกันโดยไม่เลือกปฏิบัติกับผู้ปกครองทุกคน	ระหว่างกลุ่ม	.๓๓๓	๓	.๑๑๑	.๒๔๕	.๘๖๕
	ภายในกลุ่ม	๗๓.๙๔๒	๑๖๓	.๔๕๔		
	รวม	๗๔.๒๗๕	๑๖๖			

๕ เมื่อมีปัญหา/อุปสรรคในการบริหารการวางแผนงานบุคลากร ผู้บริหารสามารถใช้ความอดทนในการบริหารงานจนสำเร็จจุลวง	ระหว่างกลุ่ม	๑.๘๙๔	๓	.๖๓๑	๑.๙๘๙	.๑๑๘
	ภายในกลุ่ม	๕๑.๗๒๓	๑๖๓	.๓๑๗		
	รวม	๕๓.๖๑๗	๑๖๖			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	.๔๗๓	๓	.๑๕๘	.๗๐๓	.๕๕๑
	ภายในกลุ่ม	๓๖.๕๖๑	๑๖๓	.๒๒๔		
	รวม	๓๗.๐๓๔	๑๖๖			

จากตารางพบว่า ในภาพรวม จำแนกตามวุฒิการศึกษา ด้านอุเบกขา ค่า F ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ .๐๕ แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านอุเบกขา ไม่แตกต่างกัน/เหมือนกัน ดังนั้น จึงไม่มีความจำเป็นที่จะต้องเปรียบเทียบเป็นรายคู่ (LSD) อีกต่อไป

ตารางที่ ๔.๒๒ แสดงการเปรียบเทียบผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ ในภาพรวม จำแนกตามประสบการณ์การปฏิบัติงาน

(n=๑๖๗)

ผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔	แหล่งความแปรปรวน	\$\$	df	MS	F	Sig
๑ ผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาด้านเมตตา	ระหว่างกลุ่ม	๑.๑๘๗	๔	.๒๙๗	๑.๘๘๑	.๑๑๖
	ภายในกลุ่ม	๒๕.๕๖๕	๑๖๒	.๑๕๘		
	รวม	๒๖.๗๕๓	๑๖๖			
๒ ผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาด้านกรุณา	ระหว่างกลุ่ม	๒.๐๐๕	๔	.๕๐๑	๒.๖๖๓	.๐๓๔*
	ภายในกลุ่ม	๓๐.๕๐๐	๑๖๒	.๑๘๘		
	รวม	๓๒.๕๐๕	๑๖๖			
๓ ผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาด้านมุทิตา	ระหว่างกลุ่ม	๑.๑๐๗	๔	.๒๗๗	๑.๒๘๘	.๒๗๗
	ภายในกลุ่ม	๓๔.๘๑๘	๑๖๒	.๒๑๕		
	รวม	๓๕.๙๒๕	๑๖๖			
๔ ผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาด้านอุเบกขา	ระหว่างกลุ่ม	๒.๒๒๕	๔	.๕๕๖	๒.๕๘๘	.๐๓๔*
	ภายในกลุ่ม	๓๔.๘๑๐	๑๖๒	.๒๑๕		
	รวม	๓๗.๐๓๔	๑๖๖			
รวมทั้งหมด	ระหว่างกลุ่ม	๑.๔๘๗	๔	.๓๗๑	๒.๗๑๒	.๐๓๒*
	ภายในกลุ่ม	๒๒.๑๘๓	๑๖๒	.๑๓๗		
	รวม	๒๓.๖๖๙	๑๖๖			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ .๐๕

จากตาราง พบว่าในภาพรวม จำแนกตามประสบการณ์การปฏิบัติงาน เกี่ยวกับความคิดเห็นในการเปรียบเทียบผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ พบว่า มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .๐๕ ในภาพรวมและเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ในข้อ ๒, ข้อ ๔ ความคิดเห็นในแต่ละข้อของผู้ตอบแบบสอบถามแตกต่างกันโดยจำแนกตามประสบการณ์การปฏิบัติงานที่ระดับนัยสำคัญ .๐๕ เช่นเดียวกัน ดังนั้นจึงต้องทำการเปรียบเทียบเป็นรายคู่โดยวิธี (LSD)

ตารางที่ ๔ .๒๓ แสดงการเปรียบเทียบผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โดยจำแนกตามประสบการณ์การปฏิบัติงาน

(n=๑๖๗)

ผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านเมตตา	แหล่งความแปรปรวน	\$\$	df	MS	F	Sig
๑ จัดทำข้อมูลประวัติบุคลากรที่จะใช้ประโยชน์ในการบริหารงานบุคลากรเป็นอย่างดี	ระหว่างกลุ่ม	.๕๗๑	๔	.๑๔๓	.๔๐๗	.๘๐๔
	ภายในกลุ่ม	๕๖.๘๖๖	๑๖๒	.๓๕๑		
	รวม	๕๗.๔๓๗	๑๖๖			
๒ ให้บุคลากรมีส่วนร่วมวางแผนการปฏิบัติงานในโรงเรียน	ระหว่างกลุ่ม	๑.๕๖๑	๔	.๓๗๐	๑.๕๗๒	.๑๘๔
	ภายในกลุ่ม	๔๐.๒๒๓	๑๖๒	.๒๔๘		
	รวม	๔๑.๗๘๔	๑๖๖			
๓ บริหารงานบุคลากรให้ได้รับความเป็นธรรมจากการปฏิบัติงานวางแผนงานวิชาการอย่างเท่าเทียมกัน	ระหว่างกลุ่ม	๓.๗๐๘	๔	.๙๒๗	๒.๕๘๑	.๐๓๙
	ภายในกลุ่ม	๕๘.๑๙๖	๑๖๒	.๓๕๙		
	รวม	๖๑.๙๐๔	๑๖๖			
๔ การบริหารการวางแผนงานบุคลากรด้วยความเที่ยงตรงปราศจากอคติ	ระหว่างกลุ่ม	๓.๒๖๔	๔	.๘๑๖	๒.๐๔๘	.๐๙๐
	ภายในกลุ่ม	๖๔.๕๖๘	๑๖๒	.๓๙๙		
	รวม	๖๗.๘๓๒	๑๖๖			
๕ มีการส่งเสริมบุคลากรให้เข้าอบรมศึกษาต่อเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถ และเพิ่มพูนคุณวุฒิที่สูงขึ้นไป	ระหว่างกลุ่ม	๒.๑๓๘	๔	.๕๓๔	๑.๗๐๑	.๑๕๒
	ภายในกลุ่ม	๕๐.๘๙๒	๑๖๒	.๓๑๔		
	รวม	๕๓.๐๓๐	๑๖๖			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	๑.๑๘๗	๔	.๒๙๗	๑.๘๘๑	.๑๑๖
	ภายในกลุ่ม	๒๕.๕๖๕	๑๖๒	.๑๕๘		
	รวม	๒๖.๗๕๓	๑๖๖			

จากตารางพบว่า ในภาพรวม จำแนกตามประสบการณ์การปฏิบัติงาน ด้านเมตตา ค่า F ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ .๐๕ แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์การปฏิบัติงาน ต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับต่อผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับ ประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านเมตตา ไม่แตกต่างกัน/เหมือนกัน ดังนั้น จึงไม่มีความ จำเป็นที่จะต้องเปรียบเทียบเป็นรายคู่ (LSD) อีกต่อไป

**ตารางที่ ๔ .๒๔** แสดงการเปรียบเทียบผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับ ประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โดยจำแนกตามประสบการณ์การปฏิบัติงาน

(n=๑๖๗)

ผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากร บุคคลของสถานศึกษาตามหลัก พรหมวิหาร ๔ ด้านกรุณา	แหล่งความ แปรปรวน	\$\$	df	MS	F	Sig
๑ เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วม ในการกำหนดหน้าที่ความ รับผิดชอบ	ระหว่างกลุ่ม	.๖๗๙	๔	.๑๗๐	.๕๑๑	.๗๒๘
	ภายในกลุ่ม	๕๓.๗๘๘	๑๖๒	.๓๓๒		
	รวม	๕๔.๔๖๗	๑๖๖			
๒ มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรมี ส่วนร่วมในการแสดงความคิด เห็นได้อย่างเท่าเทียมกันทุกฝ่าย	ระหว่างกลุ่ม	๔.๒๑๗	๔	๑.๐๕๔	๒.๔๑๕	.๐๕๑
	ภายในกลุ่ม	๗๐.๗๒๙	๑๖๒	.๔๓๗		
	รวม	๗๔.๙๔๖	๑๖๖			
๓ มีความยุติธรรมในการกำหนด เกณฑ์การสอบเข้าเป็นบุคลากร อย่างเท่าเทียมกัน	ระหว่างกลุ่ม	๕.๙๔๒	๔	๑.๔๘๕	๓.๖๑๗	.๐๐๗*
	ภายในกลุ่ม	๖๖.๕๒๕	๑๖๒	.๔๑๑		
	รวม	๗๒.๔๖๗	๑๖๖			
๔ บุคลากรบริหารงานวิชาการ ร่วมกับเพื่อนด้วยความปรารถนาที่ดี ต่อเพื่อนๆ ร่วมงาน	ระหว่างกลุ่ม	๑.๘๓๓	๔	.๔๕๘	๑.๖๑๕	.๑๗๓
	ภายในกลุ่ม	๔๕.๙๕๑	๑๖๒	.๒๘๔		
	รวม	๔๗.๗๘๔	๑๖๖			
๕ ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้ เสนอความต้องการในการพัฒนา ตนเองอย่างต่อเนื่องเท่าเทียมกัน	ระหว่างกลุ่ม	๑.๗๔๖	๔	.๔๓๖	๑.๑๗๒	.๓๒๕
	ภายในกลุ่ม	๖๐.๓๑๔	๑๖๒	.๓๗๒		
	รวม	๖๒.๐๖๐	๑๖๖			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	๒.๐๐๕	๔	.๕๐๑	๒.๖๖๓	.๐๓๔*
	ภายในกลุ่ม	๓๐.๕๐๐	๑๖๒	.๑๘๘		
	รวม	๓๒.๕๐๕	๑๖๖			

จากตารางพบว่า ในภาพรวม จำแนกตามประสบการณ์ปฏิบัติงาน ด้านกรุณา เกี่ยวกับ ความคิดเห็นในการเปรียบเทียบผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับ ประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ พบว่า มีความแตกต่างอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ .๐๕ ในภาพรวมและเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ในข้อ ๓ ความคิดเห็นในแต่ละข้อของผู้ตอบ



แบบสอบถามแตกต่างกันโดยจำแนกตามประสบการณ์การปฏิบัติงานที่ระดับนัยสำคัญ .๐๕ เช่นเดียวกัน

**ตารางที่ ๔ .๒๕** แสดงการเปรียบเทียบผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับ ประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โดยจำแนกตามประสบการณ์การปฏิบัติงาน

(n=๑๖๗)

ผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านมุทิตา	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig
๑ มีการกล่าวชื่นชม ในการทำความดีต่อเพื่อนร่วมงาน	ระหว่างกลุ่ม	๑.๙๒๕	๔	.๔๘๑	๑.๑๑๖	.๓๕๑
	ภายในกลุ่ม	๖๙.๘๕๙	๑๖๒	.๔๓๑		
	รวม	๗๑.๗๘๔	๑๖๖			
๒ ยินดีให้คำแนะนำปรึกษาแก่บุคลากรอย่างเพียงพอ	ระหว่างกลุ่ม	๒.๒๘๕	๔	.๕๗๑	๑.๕๕๓	.๑๙๒
	ภายในกลุ่ม	๕๙.๙๙๐	๑๖๒	.๓๗๐		
	รวม	๖๒.๒๗๕	๑๖๖			
๓ สนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรร่วมพัฒนาแหล่งเรียนรู้	ระหว่างกลุ่ม	๔.๑๙๘	๔	๑.๐๔๙	๑.๕๕๓	.๑๙๒
	ภายในกลุ่ม	๕๗.๔๕๕	๑๖๒	.๓๕๕		
	รวม	๖๑.๖๕๓	๑๖๖			
๔ นำผลการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรมาใช้เป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนา	ระหว่างกลุ่ม	๒.๘๔๗	๔	.๗๑๒	๑.๘๒๔	.๑๒๗
	ภายในกลุ่ม	๖๓.๒๑๓	๑๖๒	.๓๙๐		
	รวม	๖๖.๐๖๐	๑๖๖			
๕ ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับความก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้นอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกัน	ระหว่างกลุ่ม	.๗๒๒	๔	.๑๘๐	.๔๔๑	.๗๗๙
	ภายในกลุ่ม	๖๖.๓๐๘	๑๖๒	.๔๐๙		
	รวม	๖๗.๐๓๐	๑๖๖			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	๑.๑๐๗	๔	.๒๗๗	๑.๒๘๘	.๒๗๗
	ภายในกลุ่ม	๓๔.๘๑๘	๑๖๒	.๒๑๕		
	รวม	๓๕.๙๒๕	๑๖๖			

จากตารางพบว่า ในภาพรวม จำแนกตามประสบการณ์ปฏิบัติงาน ด้านมุทิตา ค่า F ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ .๐๕ แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์การปฏิบัติงานต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านมุทิตา ไม่แตกต่างกัน/เหมือนกัน ดังนั้น จึงไม่มีความจำเป็นที่จะต้องเปรียบเทียบเป็นรายคู่ (LSD) อีกต่อไป

ตารางที่ ๔.๒๖ แสดงการเปรียบเทียบผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับ  
 ประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โดยจำแนกตามประสบการณ์การปฏิบัติงาน

(n=๑๖๗)

ผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากร บุคคลของสถานศึกษาตามหลัก พรหมวิหาร ๔ ด้านอนุเบกขา	แหล่งความ แปรปรวน	\$\$	df	MS	F	Sig
๑ เป็นธรรม ในการแก้ไขการ ปฏิบัติงานของบุคลากรอย่าง สร้างสรรค์	ระหว่างกลุ่ม	๒.๙๓๔	๔	.๗๓๔	๒.๐๓๗	.๐๙๒
	ภายในกลุ่ม	๕๘.๓๓๕	๑๖๒	.๓๖๐		
	รวม	๖๑.๒๖๙	๑๖๖			
๒ เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วม ในการประเมินผลการ ปฏิบัติงานด้วยความเป็นธรรม	ระหว่างกลุ่ม	๓.๐๓๔	๔	.๗๕๙	๒.๓๘๗	.๐๕๓
	ภายในกลุ่ม	๕๑.๔๘๑	๑๖๒	.๓๑๘		
	รวม	๕๔.๕๑๕	๑๖๖			
๓ ประเมินบุคลากรด้วยผลงาน ทางวิชาการและการปฏิบัติงาน ด้วยความเป็นกลาง	ระหว่างกลุ่ม	๑.๒๐๐	๔	.๓๐๐	.๘๒๗	.๕๑๐
	ภายในกลุ่ม	๕๘.๗๘๘	๑๖๒	.๓๖๓		
	รวม	๕๙.๙๘๘	๑๖๖			
๔ ผู้บริหารและครู ให้ความ เสมอภาคและเท่าเทียมกันโดยไม่ เลือกปฏิบัติกับผู้ปกครองทุกคน	ระหว่างกลุ่ม	๒.๒๗๙	๔	.๕๗๐	๑.๒๘๒	.๒๗๙
	ภายในกลุ่ม	๗๑.๙๙๗	๑๖๒	.๔๔๔		
	รวม	๗๔.๒๗๕	๑๖๖			
๕ เมื่อมีปัญหา/อุปสรรคในการ บริหารการวางแผนงานบุคลากร ผู้บริหารสามารถใช้ความอดทนใน การบริหารงานจนสำเร็จลุล่วง	ระหว่างกลุ่ม	๔.๐๕๘	๔	๑.๐๑๕	๓.๓๑๖	.๐๒๒*
	ภายในกลุ่ม	๔๙.๕๕๙	๑๖๒	.๓๐๖		
	รวม	๕๓.๖๑๗	๑๖๖			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	๒.๒๒๕	๔	.๕๕๖	๒.๕๘๘	.๐๓๙*
	ภายในกลุ่ม	๓๔.๘๑๐	๑๖๒	.๒๑๕		
	รวม	๓๗.๐๓๔	๑๖๖			

จากตารางพบว่า ในภาพรวม จำแนกตามประสบการณ์ปฏิบัติงาน ด้านอนุเบกขา เกี่ยวกับ  
 ความคิดเห็นในการเปรียบเทียบผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับ  
 ประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ พบว่า มีความแตกต่างกันอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ .๐๕  
 ในภาพรวมและเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ในข้อ ๕ ความคิดเห็นในแต่ละข้อของ  
 ผู้ตอบแบบสอบถามแตกต่างกันโดยจำแนกตามอายุที่ระดับนัยสำคัญ .๐๕ เช่นเดียวกัน

ตารางที่ ๔.๒๗ แสดงการเปรียบเทียบผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับ  
 ประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ ในภาพรวม จำแนกตามตำแหน่งในการปฏิบัติงาน

(n=๑๖๗)

ผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากร	แหล่งความ	\$\$	df	MS	F	Sig
-------------------------------	-----------	------	----	----	---	-----

บุคคลของสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔	แปรปรวน					
๑ ผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาด้านเมตตา	ระหว่างกลุ่ม	๑.๐๐๖	๓	.๓๓๕	๒.๑๒๓	.๐๙๙
	ภายในกลุ่ม	๒๕.๗๔๖	๑๖๓	.๑๕๘		
	รวม	๒๖.๗๕๓	๑๖๖			
๒ ผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาด้านกรุณา	ระหว่างกลุ่ม	.๐๓๕	๓	.๐๑๒	.๐๕๘	.๙๘๒
	ภายในกลุ่ม	๓๒.๔๗๑	๑๖๓	.๑๙๙		
	รวม	๓๒.๕๐๕	๑๖๖			
๓ ผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาด้านมูทิตา	ระหว่างกลุ่ม	.๐๒๓	๓	.๐๐๘	.๐๓๕	.๙๙๑
	ภายในกลุ่ม	๓๕.๙๐๒	๑๖๓	.๒๒๐		
	รวม	๓๕.๙๒๕	๑๖๖			
๔ ผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาด้านอุเบกขา	ระหว่างกลุ่ม	.๘๔๕	๓	.๒๘๒	๑.๒๖๘	.๒๘๗
	ภายในกลุ่ม	๓๖.๑๙๐	๑๖๓	.๒๒๒		
	รวม	๓๗.๐๓๔	๑๖๖			
รวมทั้งหมด	ระหว่างกลุ่ม	.๑๙๓	๓	.๐๖๔	.๔๔๗	.๗๒๐
	ภายในกลุ่ม	๒๓.๔๗๖	๑๖๓	.๑๔๔		
	รวม	๒๓.๖๖๙	๑๖๖			

จากตารางพบว่าในภาพรวม จำแนกตามตำแหน่งในการปฏิบัติงานหน้าที่ ค่า F ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ .๐๕ แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งหน้าที่ต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ ไม่แตกต่างกัน/เหมือนกัน ดังนั้น จึงไม่มีความจำเป็นที่จะต้องเปรียบเทียบเป็นรายคู่ (LSD) อีกต่อไป จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ ๔.๒๘ แสดงการเปรียบเทียบผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โดยจำแนกตามตำแหน่งหน้าที่

(n=๑๖๗)

ผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านเมตตา	แหล่งความแปรปรวน	\$\$	df	MS	F	Sig
๑ จัดทำข้อมูลประวัติบุคลากรที่จะใช้ประโยชน์ในการบริหารงานบุคลากรเป็นอย่างระบบ	ระหว่างกลุ่ม	๒.๗๗๐	๓	.๙๒๓	๒.๗๕๓	.๐๔๔
	ภายในกลุ่ม	๕๔.๖๖๗	๑๖๓	.๓๓๕		
	รวม	๕๗.๔๓๗	๑๖๖			

๒ ใ้บุคลากรมีส่วนร่วมวางแผนการปฏิบัติงานในโรงเรียน	ระหว่างกลุ่ม	๑.๗๑๓	๓	.๕๗๑	๒.๓๒๒	.๐๗๗
	ภายในกลุ่ม	๔๐.๐๗๒	๑๖๓	.๒๔๖		
	รวม	๔๑.๗๘๔	๑๖๖			
๓ บริหารงานบุคลากรให้ได้รับความเป็นธรรมจากการปฏิบัติงานวางแผนงานวิชาการอย่างเท่าเทียมกัน	ระหว่างกลุ่ม	๑.๑๓๕	๓	.๓๗๘	๑.๐๑๕	.๓๘๘
	ภายในกลุ่ม	๖๐.๗๖๙	๑๖๓	.๓๗๓		
	รวม	๖๑.๙๐๔	๑๖๖			
๔ การบริหารการวางแผนงานบุคลากรด้วยความเที่ยงตรงปราศจากอคติ	ระหว่างกลุ่ม	๓.๓๙๒	๓	๑.๑๓๑	๒.๘๖๐	.๐๓๙
	ภายในกลุ่ม	๖๔.๔๔๐	๑๖๓	.๓๙๕		
	รวม	๖๗.๘๓๒	๑๖๖			
๕ มีการส่งเสริมบุคลากรให้เข้าอบรม ศึกษาต่อเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถ และเพิ่มพูนคุณวุฒิที่สูงขึ้นไป	ระหว่างกลุ่ม	๑.๓๘๒	๓	.๔๖๑	๑.๔๕๔	.๒๒๙
	ภายในกลุ่ม	๕๑.๖๔๘	๑๖๓	.๓๑๗		
	รวม	๕๓.๐๓๐	๑๖๖			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	๑.๐๐๖	๓	.๓๓๕	๒.๑๒๓	.๐๙๙
	ภายในกลุ่ม	๒๕.๗๔๖	๑๖๓	.๑๕๘		
	รวม	๒๖.๗๕๓	๑๖๖			

จากตารางพบว่า ในภาพรวม จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงาน ด้านเมตาค่า F ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ .๐๕ แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงานต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านเมตาค่า ไม่แตกต่างกัน/เหมือนกัน ดังนั้น จึงไม่มีความจำเป็นที่จะต้องเปรียบเทียบเป็นรายคู่ (LSD) อีกต่อไป

ตารางที่ ๔ .๒๙ แสดงการเปรียบเทียบผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โดยจำแนกตามตำแหน่งหน้าที่

(n=๑๖๗)

ผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านกรุณา	แหล่งความแปรปรวน	\$\$	df	MS	F	Sig
๑ เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ	ระหว่างกลุ่ม	.๐๒๒	๓	.๐๓๗	.๒๒๑	.๘๘๒
	ภายในกลุ่ม	๕๔.๒๔๗	๑๖๓	.๓๓๓		
	รวม	๕๔.๔๖๗	๑๖๖			
๒ มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นได้อย่างเท่าเทียมกันทุกฝ่าย	ระหว่างกลุ่ม	.๑๓๓	๓	.๐๔๔	.๐๙๖	.๙๖๒
	ภายในกลุ่ม	๗๔.๘๑๓	๑๖๓	.๔๕๙		
	รวม	๗๔.๙๔๖	๑๖๖			
๓ มีความยุติธรรมในการกำหนด	ระหว่างกลุ่ม	.๕๘๙	๓	.๑๙๖	.๔๔๖	.๗๒๑

เกณฑ์การสอบเข้าเป็นบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน	ภายในกลุ่ม	๗๑.๘๗๘	๑๖๓	.๔๔๑		
	รวม	๗๒.๔๖๗	๑๖๖			
๔ บุคลากรบริหารงานวิชาการร่วมกับเพื่อนด้วยความปรารถนาที่ดีต่อเพื่อนๆ ร่วมงาน	ระหว่างกลุ่ม	.๐๙๙	๓	.๐๓๓	.๑๑๒	.๙๕๓
	ภายในกลุ่ม	๔๗.๖๘๖	๑๖๓	.๒๙๓		
	รวม	๔๗.๗๘๔	๑๖๖			
๕ ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้เสนอความต้องการในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเท่าเทียมกัน	ระหว่างกลุ่ม	.๐๓๓	๓	.๐๑๑	.๐๒๙	.๙๙๓
	ภายในกลุ่ม	๖๒.๐๒๗	๑๖๓	.๓๘๑		
	รวม	๖๒.๐๖๐	๑๖๖			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	.๐๓๕	๓	.๐๑๒	.๐๕๘	.๙๘๒
	ภายในกลุ่ม	๓๒.๔๗๑	๑๖๓	.๑๙๙		
	รวม	๓๒.๕๐๕	๑๖๖			

จากตารางพบว่า ในภาพรวม จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงาน ด้านกรุณา ค่า F ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ .๐๕ แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงานต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านกรุณา ไม่แตกต่างกัน/เหมือนกัน ดังนั้น จึงไม่มีความจำเป็นที่จะต้องเปรียบเทียบเป็นรายคู่ (LSD) อีกต่อไป

ตารางที่ ๔ .๓๐ แสดงการเปรียบเทียบผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โดยจำแนกตามตำแหน่งหน้าที่

(n=๑๖๗)

ผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านมุทิตา	แหล่งความแปรปรวน	\$\$	df	MS	F	Sig
๑ มีการกล่าวชื่นชม ในการทำความดีต่อเพื่อนร่วมงาน	ระหว่างกลุ่ม	๑.๑๗๔	๓	.๓๙๑	.๙๐๔	.๔๔๑
	ภายในกลุ่ม	๗๐.๖๑๐	๑๖๓	.๔๓๓		
	รวม	๗๑.๗๘๔	๑๖๖			
๒ ยินดีให้คำแนะนำปรึกษาแก่บุคลากรอย่างเพียงพอ	ระหว่างกลุ่ม	.๓๖๒	๓	.๑๒๑	.๓๑๘	.๘๑๒
	ภายในกลุ่ม	๖๑.๙๑๓	๑๖๓	.๓๘๐		
	รวม	๖๒.๒๗๕	๑๖๖			
๓ สนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรร่วมพัฒนาแหล่งเรียนรู้	ระหว่างกลุ่ม	.๔๑๔	๓	.๑๓๘	.๓๖๗	.๗๗๗
	ภายในกลุ่ม	๖๑.๒๓๙	๑๖๓	.๓๗๖		
	รวม	๖๑.๖๕๓	๑๖๖			

๔ นำผลการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรมาใช้เป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนา	ระหว่างกลุ่ม	.๔๕๐	๓	.๑๖๓	.๔๐๖	.๗๔๙
	ภายในกลุ่ม	๖๕.๕๗๐	๑๖๓	.๔๐๒		
	รวม	๖๖.๐๖๐	๑๖๖			
๕ ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับความก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้นอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกัน	ระหว่างกลุ่ม	.๐๙๒	๓	.๐๓๑	.๐๗๕	.๐๗๓
	ภายในกลุ่ม	๖๖.๙๓๘	๑๖๓	.๔๑๑		
	รวม	๖๗.๐๓๐	๑๖๖			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	.๐๒๓	๓	.๐๐๘	.๐๓๕	.๙๙๑
	ภายในกลุ่ม	๓๕.๙๐๒	๑๖๓	.๒๒๐		
	รวม	๓๕.๙๒๕	๑๖๖			

จากตารางพบว่า ในภาพรวม จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงาน ด้านมิติค่า F ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ .๐๕ แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงานต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านมิติค่า ไม่แตกต่างกัน/เหมือนกัน ดังนั้น จึงไม่มีความจำเป็นที่จะต้องเปรียบเทียบเป็นรายคู่ (LSD) อีกต่อไป

ตารางที่ ๔ .๓๑ แสดงการเปรียบเทียบผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โดยจำแนกตามตำแหน่งหน้าที่

(n=๑๖๗)

ผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านอนุเบกขา	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig
๑ เป็นธรรม ในการแก้ไขการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสร้างสรรค์	ระหว่างกลุ่ม	๑.๗๑๓	๓	.๕๗๑	๑.๕๖๒	.๒๐๑
	ภายในกลุ่ม	๕๙.๕๕๗	๑๖๓	.๓๖๕		
	รวม	๖๑.๒๖๙	๑๖๖			
๒ เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยความเป็นธรรม	ระหว่างกลุ่ม	.๐๓๐	๓	.๐๑๐	.๐๓๐	.๙๙๓
	ภายในกลุ่ม	๕๕.๔๘๕	๑๖๓	.๓๓๔		
	รวม	๕๕.๕๑๕	๑๖๖			
๓ ประเมินบุคลากรด้วยผลงานทางวิชาการและการปฏิบัติงานด้วยความเป็นกลาง	ระหว่างกลุ่ม	.๓๒๑	๓	.๑๐๗	.๒๙๓	.๘๓๑
	ภายในกลุ่ม	๕๙.๖๖๗	๑๖๓	.๓๖๖		
	รวม	๕๙.๙๘๘	๑๖๖			
๔ ผู้บริหารและครูให้ความเสมอภาคและเท่าเทียมกันโดยไม่เลือกปฏิบัติกับผู้ปกครองทุกคน	ระหว่างกลุ่ม	๑.๘๙๗	๓	.๖๓๒	๑.๔๒๔	.๒๓๘
	ภายในกลุ่ม	๗๒.๓๗๙	๑๖๓	.๔๔๔		
	รวม	๗๔.๒๗๕	๑๖๖			

๕ เมื่อมีปัญหา/อุปสรรคในการบริหารการวางแผนงานบุคลากร ผู้บริหารสามารถใช้ความอดทนในการบริหารงานจนสำเร็จลุล่วง	ระหว่างกลุ่ม	๒.๔๕๗	๓	.๘๑๙	๒.๖๐๙	.๐๕๓
	ภายในกลุ่ม	๕๑.๑๖๐	๑๖๓	.๓๑๔		
	รวม	๕๓.๖๑๗	๑๖๖			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	.๘๔๕	๓	.๒๘๒	๑.๒๖๘	.๒๘๗
	ภายในกลุ่ม	๓๖.๑๙๐	๑๖๓	.๒๒๒		
	รวม	๓๗.๐๓๔	๑๖๖			

จากตารางพบว่า ในภาพรวม จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงาน ด้านอุเบกขา ค่า F ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ .๐๕ แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงานต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านอุเบกขา ไม่แตกต่างกัน/เหมือนกัน ดังนั้น จึงไม่มีความจำเป็นที่จะต้องเปรียบเทียบเป็นรายคู่ (LSD) อีกต่อไป

#### ๔.๔ การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างกำลังสองน้อยที่สุด (LSD)

ตารางที่ ๔.๓๒ การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด ตามอายุ n = ๑๖๗ ด้านเมตตา

อายุ	χ <sup>2</sup>	ต่ำกว่า ๓๐ ปี	๓๑-๓๙ ปี	๔๐-๔๙ ปี	๕๐-๕๙ ปี
		๔.๓๘๑๘	๔.๑๗๐๔	๔.๐๗๔๖	๔.๐๐๖๕
ต่ำกว่า ๓๐ ปี	๔.๓๘๑๘	-	๒๑๑๔๕	.๓๐๗๑๙*	.๓๗๕๓๗**
๓๑-๓๙ ปี	๔.๑๗๐๔		-	.๐๙๕๘๔	.๑๖๓๙๒
๔๐-๔๙ ปี	๔.๐๗๔๖			-	.๐๖๘๑๘
๕๐-๕๙ ปี	๔.๐๐๖๕				-

\*มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .๐๕

\*\*มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .๐๑

จากตารางที่ ๔.๓๒ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษาที่มีอายุต่ำกว่า ๓๐ ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านเมตตาสูงกว่ากลุ่มอายุ ๔๐-๔๙ ปี ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .๐๕ เมื่อเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มต่ำกว่า ๓๐ ปีกับกลุ่มที่มีอายุระหว่าง ๕๐-๕๙ ปี พบว่า ผู้ที่มีอายุต่ำกว่า ๓๐ ปี มีความคิดเห็นสูงกว่ากลุ่มอายุ ๕๐-๕๙ ปี ที่ระดับนัยสำคัญที่ .๐๑

ตารางที่ ๔.๓๓ การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด ตามอายุ n = ๑๖๗ ด้านกรุณา

อายุ	χ <sup>2</sup>	ต่ำกว่า ๓๐ ปี	๓๑-๓๙ ปี	๔๐-๔๙ ปี	๕๐-๕๙ ปี
		๔.๔๑๘๒	๔.๑๑๑๑	๓.๙๙๑๐	๓.๙๗๔๒
ต่ำกว่า ๓๐ ปี	๔.๔๑๘๒	-	.๓๐๗๐๗*	.๔๒๗๑๔**	.๔๔๓๙๙**

๓๑-๓๙ ปี	๔.๑๑๑๑		-	.๑๒๐๐๗	.๑๓๖๙๒
๔๐-๔๙ ปี	๓.๙๙๑๐			-	.๐๑๖๘๕
๕๐-๕๙ ปี	๓.๙๗๔๒				-

\*มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .๐๕

\*\*มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .๐๑

จากตารางที่ ๔.๓๓ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษาที่มีอายุต่ำกว่า ๓๐ ปี มีความเห็นต่อผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านกรุณา สูงกว่า ผู้มีอายุระหว่าง ๓๑-๓๙ ปี ที่ระดับนัยสำคัญ .๐๕ และเมื่อเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มต่ำกว่า ๓๐ ปี กับกลุ่ม ๔๐-๔๙ ปี และกลุ่ม ๕๐-๕๙ ปี พบว่า กลุ่มอายุต่ำกว่า อายุ ๓๐ ปี มีความคิดเห็นต่อผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ สูงกว่าอีกทั้ง ๒ กลุ่ม

สรุปว่า กลุ่มอายุต่ำกว่า ๓๐ ปี มีความคิดเห็นสูงกว่ากลุ่มอื่นๆ ที่ระดับนัยสำคัญที่ .๐๕ และ .๐๑ ตามลำดับ

ตารางที่ ๔.๓๔ การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุดตามประสบการณ์การปฏิบัติงาน ด้านกรุณา

ประสบการณ์การปฏิบัติงาน	รู	ไม่เกิน ๕ ปี	๖-๑๐ ปี	๑๑-๑๕ ปี	๑๖-๒๐ ปี	๒๐ ปีขึ้นไป
		๔.๒๕๙๖	๔.๑๓๓๓	๔.๐๐๐๐	๓.๙๑๗๑	๔.๐๑๓๕
ไม่เกิน ๕ ปี	๔.๒๕๙๖	-	.๑๓๖๒๓	.๒๖๙๕๗	.๓๕๒๔๙**	.๒๕๖๐๕*
๖-๑๐ ปี	๔.๑๓๓๓		-	.๑๓๓๓๓	.๒๑๖๒๖	.๑๑๙๘๒
๑๑-๑๕ ปี	๔.๐๐๐๐			-	.๐๘๒๙๓	-.๐๑๓๕๑
๑๖-๒๐ ปี	๓.๙๑๗๑				-	-.๐๙๖๔๔
๒๐ ปีขึ้นไป	๔.๐๑๓๕					-

\*มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .๐๕

\*\*มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .๐๑

จากตารางที่ ๔.๓๔ พบว่า ผู้มีประสบการณ์การปฏิบัติงานไม่เกิน ๕ ปี มีความคิดเห็นต่อผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โดยประสบการณ์การปฏิบัติงานด้านกรุณา สูงกว่า กลุ่ม ๖-๑๐ ปี ที่มีประสบการณ์ไม่เกิน ๕ ปี มีความคิดเห็นสูงกว่า กลุ่ม ๑๑-๑๕ ปี ที่ระดับนัยสำคัญ .๐๕



**ตารางที่ ๔.๓๕** การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุดตามประสบการณ์การปฏิบัติงาน **ด้านอุเบกขา**

ประสบการณ์การปฏิบัติงาน	R	ไม่เกิน ๕ ปี	๖-๑๐ ปี	๑๑-๑๕ ปี	๑๖-๒๐ ปี	๒๐ ปีขึ้นไป
		๔.๓๒๑๗	๔.๑๕๐๐	๔.๑๐๕๙	๓.๙๕๑๒	๔.๐๓๕๑
ไม่เกิน ๕ ปี	๔.๓๒๑๗	-	.๑๗๑๗๔	.๒๑๕๘๖	.๓๗๐๕๒**	.๒๘๖๖๐**
๖-๑๐ ปี	๔.๑๕๐๐		-	.๐๔๔๑๒	.๑๙๘๗๘	.๑๑๔๘๖
๑๑-๑๕ ปี	๔.๑๐๕๙			-	.๑๕๕๖๖	-.๐๗๐๗๕
๑๖-๒๐ ปี	๓.๙๕๑๒				-	-.๐๘๓๓๒
๒๐ ปีขึ้นไป	๔.๐๓๕๑					-

\*มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .๐๕

\*\*มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .๐๑

จากตารางที่ ๔.๓๕ พบว่า ประสบการณ์การปฏิบัติงานไม่เกิน ๕ ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านอุเบกขา มากกว่ากลุ่ม ๑๖-๒๐ ปี และกลุ่ม ๒๐ ปีขึ้นไปที่มีระดับนัยสำคัญที่ .๐๑

#### ๔.๕ ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา

สัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์และมีส่วนเกี่ยวข้องกับผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ จำนวน ๕ ท่าน เพื่อนำผลสรุปจากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาพิจารณาเป็นแนวทางในการนำหลักพรหมวิหาร ๔ มาประยุกต์ใช้ในการวิจัยเกี่ยวกับผู้บริการกับการจัดการทรัพยากรบุคคล สรุปข้อมูลจากการสัมภาษณ์มีสาระสำคัญดังนี้

๑) **ด้านการใช้หลักเมตตา** ในการบริหารงานบุคลากร มีดังนี้ ๑) ควรแสดงความปรารถนาดีต่อบุคลากรอย่างเปิดเผยและเที่ยงธรรม ๒) ควรมีกิจกรรม/โครงการปลูกจิตสำนึกให้กับบุคลากรให้มีความรักองค์กร มีความสามัคคี ลดความเห็นแก่ตัว มีความร่วมมือในการทำงาน ๓) ควรสนับสนุนบุคลากรให้มีศักยภาพในการพัฒนาความรู้ให้สูงขึ้น<sup>๑</sup>

๒) **ด้านการใช้หลักกรุณา** ในการบริหารงานบุคลากร มีดังนี้ ๑) ผู้บริหารต้องเอาใจใส่ดูแลเมื่อบุคลากรมีความเดือดร้อน ปลูกจิตสำนึกให้บุคลากรมีความรัก มีการช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน เพื่อแบ่งเบาภาระงาน ๒) ให้บุคลากรรู้จักการทำงานเป็นทีม มองเห็นปัญหาที่เป็นปัญหา

<sup>๑</sup>สัมภาษณ์, นายธรรมรัตน์ เพชรรัตน์, ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านเขาล้อ, ๑๓ ธันวาคม ๒๕๕๖.

เดียวกันและร่วมกันแก้ไขปัญหา ๓) ผู้บริหารควรเปิดใจให้กว้าง รับเรื่องราวร้องทุกข์ในหน่วยงานและนำไปแก้ไข<sup>๒</sup>

๓) **ด้านการใช้หลักมูทิตา** ในการบริหารงานบุคลากร มีดังนี้ ๑) ผู้บริหารควรแสดงความยินดีต่อบุคลากร โดยไม่เลือกปฏิบัติ มีความเต็มใจที่จะสนับสนุนบุคลากร ด้วยความเสมอภาค ๒) ควรจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรโดยพิจารณาจากความรู้ ความสามารถและคุณลักษณะที่พึงมี มีการฝึกอบรมบุคลากรให้เกิดความชำนาญเฉพาะด้าน<sup>๓</sup> ๓) ทุกคนควรมีความยินดีในเมื่อผู้อื่นได้ดี ๔) ผู้บริหารควรจัดกิจกรรมแสดงความยินดีให้กับบุคลากรที่ได้เลื่อนตำแหน่งอย่างเท่าเทียมกัน เพื่อก่อให้เกิดความสามัคคีภายในองค์กรและความเจริญก้าวหน้าในการบริหารบุคลากรต่อไป<sup>๔</sup>

๔) **ด้านการใช้หลักอุเบกขา** ในการบริหารงานบุคลากร มีดังนี้ ๑) ผู้บริหารควรมีการวางตัวเป็นกลาง ใช้เหตุผล มีความเที่ยงธรรมไม่เอินเอียง เสมอต้นเสมอปลาย วางตนเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติตามระเบียบวินัยอย่างเคร่งครัด โดยยึดหลักปฏิบัติตนอย่างเหมาะสมแก่ฐานะ ๒) ผู้บริหารควรทำตนเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ถือตัวเย่อหยิ่งกับผู้ใต้บังคับบัญชา วางตัวเหมาะสมตามสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม ๓) มีเกณฑ์การร้องทุกข์ มีการประชุมพิจารณาปัญหาทุกครั้ง เป็นไปตามหลักเกณฑ์เพื่อผดุงไว้ซึ่งความถูกต้อง<sup>๕</sup>

#### ๔.๖ สรุปองค์ความรู้จากการวิจัย

ในการวิจัยเรื่อง การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต ๓ อำเภอท่าตะโก

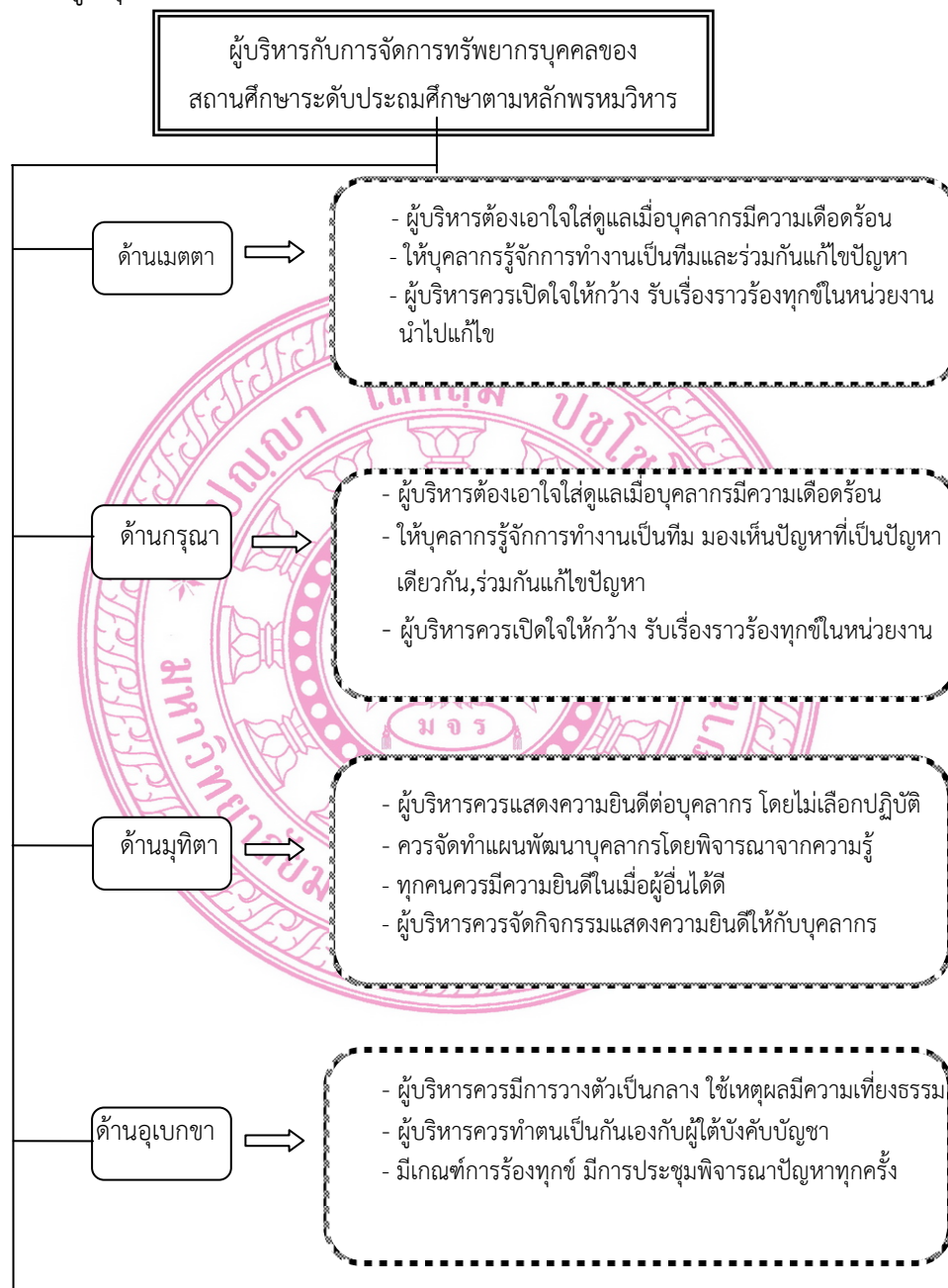
<sup>๒</sup> สัมภาษณ์, นายอภิภัทร ธนาชยานนท์, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดหนองเบน, ๑๓ ธันวาคม ๒๕๕๖.

<sup>๓</sup> สัมภาษณ์, นางสาวอุทัยวรรณ วงศ์เหรียญไทย, ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านพนมรอก, ๒๔ ธันวาคม ๒๕๕๖.

<sup>๔</sup> สัมภาษณ์, นายสุชิน สังข์เดช, ผู้อำนวยการโรงเรียนวังวิทยา, ๒๕ ธันวาคม ๒๕๕๖.

<sup>๕</sup> สัมภาษณ์, นางสาวสุภาพร อนุตรพงศ์, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลท่าตะโก, ๒๖ ธันวาคม ๒๕๕๖.

จังหวัดนครสวรรค์ จากการศึกษาวิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและใช้เครื่องมือในการเก็บข้อมูลความรู้ สรุปได้ดังนี้



## บทที่ ๕

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเรื่อง ผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา

๑. เพื่อศึกษาหลักพรหมวิหาร ๔ ที่สอดคล้องกับการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษา
๒. เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษา ระดับประถมศึกษา ในการนำหลักพรหมวิหาร ๔ ไปใช้ในสถานศึกษา จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล
๓. เพื่อศึกษาแนวทางการประยุกต์ใช้การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔

ดำเนินการวิจัยโดยระเบียบวิธีการวิจัยเชิงผสม (Mixed Methods Research) โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) กลุ่มตัวอย่างคือผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษา ระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ ผู้วิจัยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยการเปิดตารางขนาดกลุ่มตัวอย่างสำเร็จรูปของ R.V.Krejcie และ D.W.Morgan ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน ๑๖๗ คน ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) โดยใช้เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยจัดทำขึ้น วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์โดยมีค่าความเชื่อเท่ากับ .๗๙๙ สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ การหาความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที (t-test) ใช้ทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยสองกลุ่ม การทดสอบค่า F-test หรือการทดสอบการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) ซึ่งเป็นการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยตั้งแต่สามกลุ่มขึ้นไป รวมทั้งการทดสอบการเป็นอิสระ ( $\chi^2$ - test of Independent) เมื่อพบว่ามีผลแตกต่างกันจึงทำการเปรียบเทียบรายคู่โดยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (Lest Significant Difference: LSD) ผลการศึกษาสามารถสรุป อภิปรายผลและมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

#### ๕.๑ สรุปผลการวิจัย

๕.๑.๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ของผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษา มีเพศหญิง เป็นจำนวน ๑๐๗ คน คิดร้อยละ ๖๔.๑ เรียงลำดับรองลงมาคือ เพศชาย เป็นจำนวน ๖๐ คน คิดร้อยละ ๓๕.๙

เมื่อกล่าวถึงอายุพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษา อายุระหว่าง ๔๐-๔๙ ปีมากที่สุดเป็นจำนวน ๖๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๐.๑ รองลงมาคืออายุ ๕๐-๕๙ ปี มีจำนวน ๖๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๗.๑ ระหว่างอายุ ๓๑-๓๙ ปี จำนวน ๒๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๖.๒ และอายุต่ำกว่า ๓๐ ปี มีจำนวน ๑๑ คน น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ ๖.๖

เมื่อกล่าวถึงวุฒิการศึกษาพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษา มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี มากที่สุด เป็นจำนวน ๑๔๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๘๕.๖ รองลงมาคือวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท เป็นจำนวน ๒๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๓.๘ และมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก เป็นจำนวน ๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๐.๖

เมื่อกล่าวถึงประสบการณ์การปฏิบัติงานพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษา มีประสบการณ์การปฏิบัติงาน ๒๑ ปีขึ้นไป มากที่สุดเป็นจำนวน ๗๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๔.๓ รองลงมาคือระหว่าง ๑๖-๒๐ ปี เป็นจำนวน ๔๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๔.๖ ไม่เกิน ๕ ปี เป็นจำนวน ๒๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๓.๘ ระหว่าง ๑๑-๑๕ ปี เป็นจำนวน ๑๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๐.๒ และ ระหว่าง ๖-๑๐ ปี เป็นจำนวน ๑๒ คน น้อยที่สุด คิดเป็น ร้อยละ ๗.๒

เมื่อกล่าวถึงตำแหน่งหน้าที่พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษา มีตำแหน่งหน้าที่ ครู มากที่สุดเป็นจำนวน ๑๔๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๘๗.๖ รองลงมาคือผู้อำนวยการโรงเรียน เป็นจำนวน ๑๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๗.๘ บุคลากร/เจ้าหน้าที่ เป็นจำนวน ๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๔.๒ และรักษาการผู้อำนวยการโรงเรียน เป็นจำนวน ๑ คน น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ ๐.๖

๕.๑.๒ ระดับความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษาที่มีต่อผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ จำแนกออกเป็น ๔ ด้าน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีความเห็นอยู่ในระดับมากเช่นกัน ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

**๑. ด้านการใช้หลักเมตตา** พบว่ามีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกข้อ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยเรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ มากที่สุดคือ มีการส่งเสริมบุคลากรให้เข้าอบรม ศึกษาต่อเพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถและเพิ่มพูนคุณวุฒิที่สูงขึ้นไป รองลงมาคือ จัดทำข้อมูลประวัติบุคลากรที่จะใช้ประโยชน์ในการบริหารงานบุคลากรอย่างเป็นระบบ รองลงมาคือ ให้บุคลากรมีส่วนร่วมวางแผนการปฏิบัติงานในโรงเรียน รองลงมาคือ บริหารงานบุคลากรให้ได้รับความเป็นธรรมจากการปฏิบัติงาน วางแผนงานวิชาการอย่างเท่าเทียมกันและ น้อยที่สุดคือ การบริหารการวางแผนงานบุคลากรด้วยความเที่ยงธรรมปราศจากอคติ ตามลำดับ

**๒. ด้านการใช้หลักกรุณา** พบว่ามีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกข้อ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยเรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ มากที่สุดคือ ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้เสนอความต้องการในการพัฒนาตนเอง อย่างต่อเนื่องเท่าเทียมกัน รองลงมาคือ เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ รองลงมาคือ บุคลากรบริหารงานวิชาการร่วมกับเพื่อนด้วยความปรารถนาที่ดีต่อเพื่อน ๆ ร่วมงาน รองลงมาอีกคือ มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นได้อย่างเท่าเทียมกันทุกฝ่าย และน้อยที่สุดคือ มีความยุติธรรมในการกำหนดเกณฑ์การสอบเข้าเป็นบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน ตามลำดับ

**๓. ด้านการใช้หลักมูทิตา** พบว่ามีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกข้อ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยเรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ มากที่สุดคือ ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับความก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้นอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกัน รองลงมาคือ นำผลการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรมาใช้เป็นแนวทางการวางแผนพัฒนา รองลงมาคือ สนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรร่วมกันพัฒนาแหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกห้องเรียน รองลงมาอีกคือ ยินดีให้คำแนะนำปรึกษาแก่บุคลากรอย่างเพียงพอ และน้อยที่สุด มีการกล่าวชื่นชม ในการทำความดีต่อเพื่อนร่วมงานตามลำดับ

**๔. ด้านการใช้หลักอุเบกขา** พบว่ามีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกข้อ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยเรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ มากที่สุดคือ มีความเป็นธรรม ในการแก้ไขการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสร้างสรรค์ รองลงมาคือ ประเมินบุคลากรด้วยผลงานทางวิชาการและ การปฏิบัติงานด้วยความเป็นกลาง รองลงมาคือ ผู้บริหารและครูให้ความเสมอภาคและเท่าเทียมกันโดยไม่เลือกปฏิบัติงานด้วยความเป็นกลาง และน้อยที่สุดคือ เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยความเป็นธรรมและเมื่อมีปัญหา/อุปสรรคในการบริหารการวางแผนงานบุคลากร ผู้บริหารสามารถใช้ความอดทนในการบริหารงานจนสำเร็จลุล่วง ตามลำดับ

**๕.๑.๓ ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษาต่อผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔**

**เพศ** ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษาที่มีเพศต่างกันมีความคิดเห็นต่อผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาต่างกัน จากการวิเคราะห์ F-test พบว่าในภาพรวม และในรายด้านทั้ง ๔ ด้าน คือ ด้านเมตตา ด้านกรุณา ด้านมูทิตาและด้านอุเบกขาและประเมินผล ค่า F ที่คำนวณได้ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ .๐๕ นั่นคือผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษาที่มีเพศต่างกันมีความคิดเห็นต่อผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ ไม่แตกต่างกัน

**อายุ** ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษาที่มีอายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ แตกต่างกัน จากการทดสอบความแปรปรวนทางเดียวกันพบว่า ทั้งในภาพรวมและในแต่ละด้าน F ที่คำนวณได้มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .๐๕ นั่นคือผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษาที่มีอายุต่างกันมีความคิดเห็นต่อผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาแตกต่างกันจึงจัดทำเปรียบเทียบเป็นรายคู่ด้วยวิธีนัยสำคัญน้อยที่สุด (LSD) ต่อไป โดยยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษาที่มีอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ แตกต่างกัน

**วุฒิการศึกษา** ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นพบว่าทั้งในภาพรวมและในภาพรายด้าน ค่า F ที่คำนวณได้ ไม่มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .๐๕ นั่นคือ ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากร

ทางการศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ ที่ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญที่ .๐๕

**ประสบการณ์การปฏิบัติงาน** ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษาที่มีประสบการณ์การปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ แตกต่างกัน จากการทดสอบความแปรปรวนทางเดียวกันพบว่า ทั้งในภาพรวมและในแต่ละด้าน F ที่คำนวณได้มีระดับนัยสำคัญทาง สถิติที่ .๐๕ นั่นคือ ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษาที่มีประสบการณ์การปฏิบัติงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาแตกต่างกันจึงจัดทำการศึกษาเปรียบเทียบเป็นรายคู่ด้วยวิธีนัยสำคัญน้อยที่สุด (LSD) ต่อไป โดยยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษาที่มีประสบการณ์การปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ แตกต่างกัน

**ตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงาน** ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นพบว่าทั้งในภาพรวมและในภาพรายด้าน ค่า F ที่คำนวณได้ ไม่มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .๐๕ นั่นคือ ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษาที่มีตำแหน่งหน้าที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ ที่ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญที่ .๐๕

#### ๕.๑.๔ การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (LSD)

ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษาที่มีอายุต่ำกว่า ๓๐ ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านเมตตาสูงกว่ากลุ่มอายุ ๔๐-๔๙ ปี ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .๐๕ เมื่อเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มต่ำกว่า ๓๐ ปีกับกลุ่มที่มีอายุระหว่าง ๕๐-๕๙ ปี พบว่า ผู้ที่มีอายุต่ำกว่า ๓๐ ปี มีความคิดเห็นสูงกว่ากลุ่มอายุ ๕๐-๕๙ ปี ที่ระดับนัยสำคัญ ที่ .๐๑

ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษาที่มีอายุต่ำกว่า ๓๐ ปี มีความเห็นต่อผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านกรุณา สูงกว่า ผู้มีอายุระหว่าง ๓๑-๓๙ ปี ที่ระดับนัยสำคัญ .๐๕ และเมื่อเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มต่ำกว่า ๓๐ ปี กับกลุ่ม ๔๐-๔๙ ปี และกลุ่ม ๕๐-๕๙ ปี พบว่า กลุ่มอายุต่ำกว่า อายุ ๓๐ ปี มีความคิดเห็นต่อผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ สูงกว่าอีกทั้ง ๒ กลุ่ม สรุปว่า กลุ่มอายุต่ำกว่า ๓๐ ปี มีความคิดเห็นสูงกว่ากลุ่มอื่นๆ ที่ระดับนัยสำคัญที่ .๐๕ และ .๐๑ ตามลำดับ

ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษาที่มีประสบการณ์การปฏิบัติงาน ไม่เกิน ๕ ปี มีความคิดเห็นต่อผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โดยประสบการณ์การปฏิบัติงานด้านกรุณาสูงกว่ากลุ่ม ๖-๑๐ ปี ที่มีประสบการณ์ไม่เกิน ๕ ปี มีความคิดเห็นสูงกว่า กลุ่ม ๑๑-๑๕ ปี ที่ระดับนัยสำคัญ .๐๕

ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษาที่มีตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงานไม่เกิน ๕ ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับ

ประณการศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านอุเบกขา มากกว่ากลุ่ม ๑๖-๒๐ ปี และ กลุ่ม ๒๐ ปีขึ้นไป ที่ระดับนัยสำคัญที่ .๐๑

ตารางที่ ๕.๑ สรุปผลการทดสอบสมมติฐานของการวิจัยที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .๐๕ จำแนกตามสมมติฐาน

สถานภาพ ส่วนบุคคล	ด้านเมตตา		ด้านกรุณา		ด้านมุทิตา		ด้านอุเบกขา	
	ยอมรับ	ปฏิเสธ	ยอมรับ	ปฏิเสธ	ยอมรับ	ปฏิเสธ	ยอมรับ	ปฏิเสธ
๑.เพศ	✓	-	-	✓	-	✓	-	✓
๒.อายุ	✓	-	✓	-	-	✓	-	✓
๓.วุฒิการศึกษา	-	✓	-	✓	-	✓	-	✓
๔.ประสบการณ์	-	✓	✓	-	-	✓	✓	-
๕.ตำแหน่ง	-	✓	-	✓	-	✓	-	✓

จากตารางที่ ๕.๑ สรุปได้ว่า

โดยภาพรวมความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษา จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า ด้านเมตตา ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษาที่มีเพศต่างกันและมีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาโดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .๐๕ ซึ่งยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ส่วนผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน, ประสบการณ์ การปฏิบัติงานต่างกันและตำแหน่งในการปฏิบัติงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โดยภาพรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .๐๕ ซึ่งปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้

โดยภาพรวม ความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษา จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า ด้านกรุณา ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษาที่มีอายุต่างกันและประสบการณ์การปฏิบัติงานต่างกัน โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .๐๕ ซึ่งยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ส่วนผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษาที่มีเพศต่างกัน, วุฒิการศึกษาต่างกันและตำแหน่งในการปฏิบัติงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อ



ผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โดยภาพรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .๐๕ ซึ่งปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้

โดยภาพรวม ความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษา จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า ด้านบุคลิกภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษาที่มีเพศต่างกัน, อายุต่างกัน, วุฒิการศึกษาต่างกัน, ประสบการณ์การปฏิบัติงานและตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงานต่างกัน ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โดยภาพรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .๐๕ ซึ่งปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้

โดยภาพรวม ความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษา จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า ด้านอุปนิสัย ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษาที่มีประสบการณ์การปฏิบัติงานต่างกัน โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .๐๕ ซึ่งยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ส่วนผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษาที่มีเพศต่างกัน, อายุต่างกัน, วุฒิการศึกษาต่างกันและตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โดยภาพรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .๐๕ ซึ่งปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้

๕.๑.๕ ความคิดเห็นและแนวทางพัฒนาต่อผู้บริหารกับการจัดการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔

ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหารสถานศึกษา ท่านมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ อย่างไร

๑) **ด้านการใช้หลักเมตตา** ในการบริหารงานบุคลากร มีดังนี้ ๑) ควรแสดงความปรารถนาดีต่อบุคลากรอย่างเปิดเผย ๒) ควรมีกิจกรรม/โครงการปลูกจิตสำนึกให้กับบุคลากร ให้มีความรักองค์กร มีความสามัคคี ลดความเห็นแก่ตัว มีความร่วมมือในการทำงาน ๓) ควรสนับสนุนบุคลากรให้มีศักยภาพในการพัฒนาความรู้ให้สูงขึ้น

๒) **ด้านการใช้หลักกรุณา** ในการบริหารงานบุคลากร มีดังนี้ ๑) ผู้บริหารต้องเอาใจใส่ดูแลเมื่อบุคลากรมีความเดือดร้อน ปลูกจิตสำนึกให้บุคลากรมีความรัก มีการช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน เพื่อแบ่งเบาภาระงาน ๒) ให้บุคลากรรู้จักการทำงานเป็นทีม มองเห็นปัญหาที่เป็นปัญหาเดียวกันและร่วมกันแก้ไขปัญหา ๓) ผู้บริหารควรเปิดใจให้กว้าง รับเรื่องราวร้องทุกข์ในหน่วยงานและนำไปแก้ไข

๓) **ด้านการใช้หลักมูทิตา** ในการบริหารงานบุคลากร มีดังนี้ ๑) ผู้บริหารควรแสดงความยินดีต่อบุคลากร โดยไม่เลือกปฏิบัติ มีความเต็มใจที่จะสนับสนุนบุคลากร ด้วยความเสมอภาค ๒) ควรจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรโดยพิจารณาจากความรู้ ความสามารถและคุณลักษณะที่พึงมี มีการฝึกอบรมบุคลากรให้เกิดความชำนาญเฉพาะด้าน ๓) ทุกคนควรมีความยินดีในเมื่อผู้อื่นได้ดี ๔) ผู้บริหารควรจัดกิจกรรมแสดงความยินดีให้กับบุคลากรที่ได้เลื่อนตำแหน่งอย่างเท่าเทียมกัน เพื่อก่อให้เกิดความสามัคคีภายในองค์กรและความเจริญก้าวหน้าในการบริหารบุคลากรต่อไป

๔) **ด้านการใช้หลักอุเบกขา** ในการบริหารงานบุคลากร มีดังนี้ ๑) ผู้บริหารควรมีการวางตัวเป็นกลาง ใช้เหตุผล มีความเที่ยงธรรมไม่เอินเอียง เสมอต้นเสมอปลาย วางตนเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติตามระเบียบวินัยอย่างเคร่งครัด โดยยึดหลักปฏิบัติตนอย่างเหมาะสมแก่ฐานะ ๒) ผู้บริหารควรทำตนเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ถือตัวเย่อหยิ่งกับผู้ใต้บังคับบัญชา วางตัวเหมาะสมตามสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม ๓) มีเกณฑ์การร้องทุกข์ มีการประชุมพิจารณาปัญหาทุกครั้ง เป็นไปตามหลักเกณฑ์เพื่อผดุงไว้ซึ่งความถูกต้อง

### ๕.๒ อภิปรายผลการวิจัย

การอภิปรายผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะกล่าวถึงประเด็นที่สำคัญและน่าสนใจเกี่ยวกับผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โดยอภิปรายผลตามลำดับ ดังนี้

๕.๒.๑ **ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรของสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔** พบว่า ผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ ในภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน ( $\bar{X}=๔.๐๗$ ) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านสามารถที่จะนำมาอภิปราย ดังนี้

๑) **ด้านเมตตา** จากการศึกษาพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษามีความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=๔.๐๘$ ) แสดงให้เห็นว่า มีการส่งเสริมบุคลากรให้เข้าอบรม ศึกษาต่อเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถ และเพิ่มพูนคุณวุฒิที่สูงขึ้นไป จัดทำข้อมูลประวัติบุคลากรที่จะใช้ประโยชน์ในการบริหารงานบุคลากรเป็นอย่างดี ให้ความสำคัญแก่บุคลากรมีส่วนร่วมวางแผนการปฏิบัติงานในโรงเรียน บริหารงานบุคลากรให้ได้รับความเป็นธรรมจากการปฏิบัติงานวางแผนงานวิชาการอย่างเท่าเทียมกัน การบริหารการวางแผนงานบุคลากรด้วยความเที่ยงตรง ปราศจากอคติ ซึ่งมีความสอดคล้องกับ **พระเมธีธรรมาลังการ (ประยุทธ์ ฐิริทัตโต)** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การใช้หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ที่เข้าร่วมโครงการโรงเรียนวิถีพุทธ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแพร่ เขต ๑ ผลการศึกษา พบว่าการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการโรงเรียนวิถีพุทธ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแพร่ เขต ๑ ใน ๔ ด้าน คือ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกด้านผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการโรงเรียนวิถีพุทธ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแพร่ เขต ๑ จำแนกตามประเภทของโรงเรียน พบว่า ในภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ๐.๐๕

๒) **ด้านกรุณา** จากการศึกษาพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษามีความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=๔.๐๗$ ) แสดงให้เห็นว่า ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้เสนอความต้องการในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเท่าเทียมกัน เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ

บุคลากรบริหารงานวิชาการร่วมกับเพื่อนด้วยความปรารถนาที่ดีต่อเพื่อนๆ ร่วมงาน มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นได้อย่างเท่าเทียมกันทุกฝ่ายและมีความยุติธรรมในการกำหนดเกณฑ์การสอบเข้าเป็นบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน ซึ่งมีความสอดคล้องกับ **พระมหาสมชาย สิริจนโท** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง” พุทธธรรมเพื่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตตามแนวทางของ พระเทพพรคุณ สุमानสุเมโธ พบว่าความหมายของพรหมวิหาร ๔ ว่าเป็น การ เจริญจิตภาวนาโดยธรรม ที่พึงแผ่ออกไปในสรรพสัตว์ทั้งหลายโดยมีสติอย่างสม่ำเสมอไม่มีประมาณ ไม่จำกัดขอบเขต โดยมากเรียกว่า พรหมวิหาร ๔ แปลว่า ธรรมเป็นเครื่องอยู่อย่างประเสริฐหรือคุณธรรมประจำใจของท่านผู้มีจิตใจกว้างขวางยิ่งใหญ่แยกออกได้ ๔ ประการคือ เมตตา คือ ความรัก ปรารถนาดี มีไมตรีจิตอยากให้สรรพสัตว์มีความสุขถ้วนหน้า กรุณา คือ อยากช่วยเหลือสรรพสัตว์ให้หลุดพ้นจากภาวะแห่งทุกข์และมูทิตา คือ ความพลอยยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดีมีสติแช่มชื่นเบิกบาน อุเบกขา คือ มีใจเป็นกลางวางเฉยในอิฏฐารมณ์และอนิฏฐารมณ์ แล้วปราศจากอคติ คือ มีความรักมีเกลียด

**๓) ด้านมูทิตา** จากการศึกษาพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษามีความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=๔.๑๑$ ) แสดงให้เห็นว่า ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับความก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้นอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกันนำผลการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรมาใช้เป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนา สนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรร่วมพัฒนาแหล่งเรียนรู้ ยินดีให้คำแนะนำปรึกษาแก่บุคลากรอย่างเพียงพอและมีการกล่าวชื่นชม ในการทำความดีต่อเพื่อนร่วมงาน ซึ่งสอดคล้องกับ**พระมหาสุทธิชัย รัฐชโย** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ศึกษาเชิงวิเคราะห์พรหมวิหาร ๔ ในคัมภีร์ทางพระพุทธศาสนา พบว่า หลักธรรมเรื่องพรหมวิหารนี้มีกล่าวไว้ในพระไตรปิฎกและคัมภีร์อื่นๆ มากบ้าง น้อยบ้าง ตามลักษณะของการจัดหมวดหมู่ทางหลักธรรม ซึ่งแต่ละหมวดหมู่และแต่ละปิฎกนั้น มีการกล่าวถึงพรหมวิหารในแง่ของการปฏิบัติและบางแห่งกล่าวถึงเฉพาะการปฏิบัติตามหลักธรรมของเมตตาเพียงอย่างเดียวก็มีถือว่าเป็นหลักธรรมที่มีความสำคัญมากต่อวิถีชีวิตของมนุษย์ในสังคมเนื่องจากเป็นคุณธรรมอันดีงามเป็นหลักปฏิบัติที่มนุษย์ถึงยึดไว้ประพฤติดูปฏิบัติต่อกันและกัน เพื่อความสงบสุขของผู้ปฏิบัติเองและสังคมโดยรวม

**๔) ด้านอุเบกขา** จากการศึกษาพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษามีความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=๔.๐๖$ ) แสดงให้เห็นว่า เป็นธรรม ในการแก้ไขการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสร้างสรรค์ ประเมินบุคลากรด้วยผลงานทางวิชาการและการปฏิบัติงานด้วยความเป็นกลาง ผู้บริหารและครูให้ความเสมอภาคและเท่าเทียมกันโดยไม่เลือกปฏิบัติกับผู้ปกครองทุกคน เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยความเป็นธรรมและเมื่อมีปัญหา/อุปสรรคในการบริหาร การวางแผนงานบุคลากร ผู้บริหารสามารถใช้ความอดทนในการบริหารงานจนสำเร็จลุล่วง ซึ่งสอดคล้องกับ**ภรณ์การ์ สุขทรัพย์** ได้ศึกษาเรื่อง “การบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษาเอกชน เขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต ๓” ประจำปีการศึกษา ๒๕๔๘ จากคณะผู้บริหารและครูผู้สอน ๓๔๕ คน ซึ่งผลการวิจัยพบว่า สภาพการบริหารงานบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการสรรหาและการคัดเลือก ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจตามลำดับ ส่วนปัญหาการบริหารบุคลากร ได้แก่ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านค่าตอบแทน

หรือสิ่งจูงใจ ด้านการสรรหาและการคัดเลือก และด้านการพัฒนาบุคลากร ตามลำดับ สำหรับแนวทางในการแก้ไขปัญหา คือ ๑) ด้านการสรรหา คือ คัดเลือกบุคลากรที่มีคุณสมบัติตรงตามที่สถานศึกษาต้องการมากที่สุด คัดเลือกบุคลากรตรงตามสาขาวิชาและวุฒิการศึกษาที่ต้องการ กำหนดลักษณะงานและคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของผู้สมัครไว้อย่างชัดเจน ๒) ด้านการพัฒนาบุคลากร คือ ส่งเสริมให้เข้ารับการอบรม สัมมนา ศึกษาต่ออย่างต่อเนื่อง จัดสรรงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรอย่างเพียงพอ มีการกำกับ ติดตามประเมินผล

๕.๒.๒ เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

จากการเปรียบเทียบผู้บริหรกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ๕ ด้าน คือ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์การปฏิบัติงานและตำแหน่งในการปฏิบัติงาน มีความแตกต่างกันออกไป เมื่อพิจารณาในแต่ละส่วน มีประเด็นที่จะนำมาอภิปราย ดังนี้

๑) เพศ แตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นของผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ ไม่แตกต่างกัน

๒) อายุ แตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ แตกต่างกัน เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษามีอายุที่ต่างกัน ทำให้มีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับ วิเชียร ด่วงพื้ม ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการบริหารงานตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้นำท้องถิ่น: กรณีศึกษาเทศบาลตำบลหัวไทร อำเภอหัวไทร จังหวัดนครศรีธรรมราช ” ได้ศึกษาเกี่ยวกับอายุที่แตกต่างกันมีความพึงพอใจต่อการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ ในภาพรวม มีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน ซึ่งแตกต่างกับการวิจัยนี้พบว่าผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษาที่มีอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ แตกต่างกัน

๓) วุฒิการศึกษา แตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นของผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ ไม่แตกต่างกัน

๔) ประสบการณ์การปฏิบัติงาน แตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ แตกต่างกัน เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษามีอายุที่ต่างกัน ทำให้มีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับ สิทธิพร อ่อนคำ ได้วิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างคุณธรรมด้านพรหมวิหารสี่กับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดศรีสะเกษ” ได้ศึกษาเกี่ยวกับประสบการณ์ต่างกัน มีคุณธรรมด้านพรหมวิหารสี่ทุกด้าน กับพฤติกรรมผู้นำมีติมุ่งงาน มีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ ส่วนคุณธรรมด้านกรณากับพฤติกรรมผู้นำมีติมุ่ง สัมพันธ์ของผู้บริหาร ที่มีประสบการณ์ต่างกัน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

๕) ตำแหน่งในการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อผู้บริหารกับการ

จัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ ไม่แตกต่างกัน

### ๕.๓ ข้อเสนอแนะ

ในการศึกษาวิจัยเรื่องผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

#### ๕.๓.๑ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

- ๑) ควรจัดกิจกรรม/โครงการส่งเสริมความเมตตาต่อกันระหว่างผู้บริหารและบุคลากร เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนงานตามหลักธรรมในการพัฒนาบุคลากร
- ๒) นำผลการศึกษาเป็นระบบข้อมูลสารสนเทศแก่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียน ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร ครูอาจารย์ เจ้าหน้าที่ ผู้ปกครอง ชุมชน และบุคลากรคนอื่น ๆ ที่มีความสนใจเพื่อเป็นข้อมูลในการวางแผนในการบริหารบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ ทางพระพุทธศาสนาในโรงเรียน
- ๓) ควรรายงานผลให้หน่วยงานที่รับผิดชอบในระดับที่สูงขึ้น ได้ทราบปัญหาต่าง ๆ ในการบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔
- ๔) ควรศึกษากระบวนการลงโทษบุคลากรที่กระทำผิดวินัยร้ายแรงอย่างตรงไปตรงมา

#### ๕.๓.๒ ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

หากมีการวิจัยเกี่ยวกับการศึกษาการบริหารงานบุคลากรในครั้งต่อไป ผู้วิจัยขอเสนอแนะการดำเนินการวิจัยในลักษณะ ดังนี้

- ๑) ควรทำการศึกษาการใช้หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ในกลุ่มประชากรที่กว้างและหลากหลายมากขึ้น เช่น นักเรียน ผู้ปกครองและประชาชนทั่วไป
- ๒) ควรศึกษาปัญหาและแนวทางแก้ไขเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร๔ ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอื่นๆ เพื่อเป็นผลในการเปรียบเทียบครั้งต่อไป
- ๓) ควรทำการสัมภาษณ์เชิงลึกในกลุ่มของบุคลากรทางการศึกษา เพื่อให้มีความคิดเห็นที่หลากหลายมากขึ้น

## บรรณานุกรม

### ๑.ภาษาไทย

#### ก. ข้อมูลปฐมภูมิ

ราชบัณฑิตยสถาน. พจนานุกรมศัพท์ศาสนาสากล อังกฤษ-ไทย ฉบับบัณฑิตยสถาน.

กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนจำกัด อรุณการพิมพ์, ๒๕๔๘.

#### ข. ข้อมูลทุติยภูมิ

##### (๑) หนังสือ

กรมการศาสนา กองพุทธศาสนสถาน. **วัดพัฒนา**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๔๔.

กิตติมา ปรีดีดีลิก. **ทฤษฎีบริหารองค์การ**. กรุงเทพมหานคร: ธารนิเวศ, ๒๕๓๙.

แก้ว ชิตตะชบ. **รวมวิชาการธรรมศึกษาขั้นตรี**. ตามหลักสูตรของสนามหลวงแผนกธรรม. พ.ศ.

๒๕๔๖. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๔๗.

คณาจารย์ภาควิชาบริหารรัฐกิจ. **สรุปเนื้อหาวิชาทฤษฎีองค์การ**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๙.

เจริญผล สุวรรณโชติ. **ทฤษฎีการบริหาร**, ทิชซิงเอ็ท, ๒๕๔๔.

ชาญชัย อาจิณณสมาจาร. **ศัพท์การบริหารการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๐.

ดิน ปรัชญพฤทธิ. **ศัพท์รัฐศาสตร์**. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๕.

\_\_\_\_\_ . **หลักการจัดการ**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๓๙.

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์. **การบริหารทรัพยากรบุคคล**. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็นยูเคชั่น, ๒๕๔๕.

\_\_\_\_\_ . **การบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็นยูเคชั่น, ๒๕๔๕.

\_\_\_\_\_ . **การจัดการทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็นยูเคชั่น, ๒๕๔๕.

ธงชัย สันติวงษ์. **การบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๒.

\_\_\_\_\_ . **การบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๒.

ธานินทร์ ศิลป์จารุ. **การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ**. กรุงเทพมหานคร: บิสิเนสอาร์แอนด์ดี,  
๒๕๕๒.

นงนุช วงษ์สุวรรณ. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร: จามจุรีโปรดักท์, ๒๕๔๖.

\_\_\_\_\_ . **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร: จามจุรีโปรดักท์, ๒๕๔๖.

นิตย สัมมาพันธ์. **การบริหารเชิงพุทธ**. กรุงเทพมหานคร: โอ. เอส. พลีนดิงเฮาส์, ๒๕๒๙.

บรรยงค์ ไตรจินดา. **การบริหารงานบุคคล**. **การจัดการทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร:

อมราการพิมพ์, ๒๕๔๖.

บุญมี แทนแก้ว. **จริยศาสตร์**. กรุงเทพมหานคร: โอเดียนส์โตร, ๒๕๓๙.

บุญชม ศรีสะอาด. **การวิจัยเบื้องต้น**. กรุงเทพมหานคร: สุวีริยาสาส์น จำกัด, ๒๕๔๓.

ปัญญานันท์ภิกขุ (ปิ่น ปญญานนโท). **หน้าที่ของคน(ฉบับสมบูรณ์)**. กรุงเทพมหานคร:

ธรรมสภา, ๒๕๔๑.

พงศ์ศักดิ์ ปัญจพรผล. **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพมหานคร: สถาบันราชภัฏนครปฐม, ๒๕๔๒.

พะยอม วงศ์สารศรี. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร: สถาบันราชภัฏสวนดุสิต,

๒๕๔๒.

\_\_\_\_\_ **การบริหารทรัพยากรมนุษย์.** กรุงเทพมหานคร: คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๓๘.

พระโสภณ, (ประยูร ธรรมจิตโต). **มณีแห่งปัญญา,** กรุงเทพมหานคร: ธรรมสภาและสถาบันหนังสือธรรม, ๒๕๓๙.

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธรรมจิตโต). **พุทธวิธีในการบริหาร.** กรุงเทพมหานคร: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙.

พระเมธีธรรมมาภรณ์ (ประยูร ธรรมจิตโต). **คุณธรรมสำหรับนักบริหาร.** กรุงเทพมหานคร: มูลนิธิพุทธธรรม, ๒๕๓๙.

\_\_\_\_\_ **คุณธรรมสำหรับนักบริหาร.** กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มูลนิธิพุทธธรรม, ๒๕๔๑.  
พระราชวรมนี (ประยุทธ์ ปยุตโต). **พุทธศาสนากับสังคมไทย.** กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๗.

พระเทพโสภณ (ประยูร ธรรมจิตโต). ศาสตราจารย์พิเศษ เสถียรพงษ์ วรรณปก. **มณีแห่งปัญญา.** กรุงเทพมหานคร: ธรรมสภาและสถาบันหนังสือธรรม กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๒.

พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช). **พระในบ้าน.** กรุงเทพมหานคร: คณาจารย์ธรรมการพิมพ์, ๒๕๔๑.

พระธรรมปิฎก (ป. อ. ปยุตโต). **พุทธธรรม.** กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๒.

\_\_\_\_\_ **พุทธธรรม.** กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๒.

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต). **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**  
กรุงเทพมหานคร : เอส.อาร์.พรีนติ้ง แมส โปรดักส์ จำกัด, ๒๕๔๘.

\_\_\_\_\_ **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม.** กรุงเทพมหานคร: บริษัท เอส.อาร์.พรีนติ้ง แมส โปรดักส์ จำกัด, ๒๕๕๑.

ภาวดี อนันต์นาวิ. **หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา.** ชลบุรี: บริษัท สำนักพิมพ์มนตรี จำกัด, ๒๕๕๒.

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. **การบริหารงานบุคคล.** สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๑.

รองศาสตราจารย์ธานีศิลป์จารุ. **การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย spss.**

กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์บิสซิเนสอาร์แอนด์ดี, ๒๕๕๑.

เลขาธิการสภาการศึกษา. **สำนักงานแผนการศึกษาแห่งชาติ(พ.ศ.๒๕๔๕-๒๕๕๙).** กรุงเทพมหานคร: บริษัทพริกหวานกราฟฟิค จำกัด, ๒๕๕๑.

วรนารถ แสงมณี. **การบริหารงานบุคคล.** กรุงเทพมหานคร: คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าคุณทหารลาดกระบัง, ๒๕๔๓.

วีไล ตั้งจิตสมคิด. **การศึกษาและความเป็นครูไทย.** กรุงเทพมหานคร: โอ.เอส.พรีนติ้ง เฮ้าส์, ๒๕๔๔.

วิโรจน์ สารรัตนะ. **การบริหารหลักการทฤษฎีและประเด็นทางการศึกษา.** กรุงเทพมหานคร:

- โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ, ๒๕๔๒.
- วิจิตร ศรีสอ้าน. เอกสารการสอนชุดวิชาหลักและระบบการบริหารการศึกษา เล่ม ๑หน่วยที่ ๑๕.  
 นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๓๒.
- สมเด็จพระญาณสังวร สมเด็จพระสังฆราช (เจริญ สุวฑฺฒโน). **รวมธรรมะ**. กรุงเทพมหานคร:  
 บริษัท อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด มหาชน, ๒๕๔๓.
- \_\_\_\_\_. **พุทธศาสนสุภาษิต**. กรุงเทพมหานคร: ชมรมพุทธศาสตร์ ก.พ.ผ., ๒๕๓๔.
- สมเด็จพระพุทธาจารย์ (อจ อสภมหาเถระ). **หนังสือวิสุทธิมรรค (แปล)**. กรุงเทพมหานคร: บริษัท  
 ธนาเพรส จำกัด, ๒๕๔๘.
- สมคิด บางโม. **หลักและทฤษฎีบริหารการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: สถาบันราชภัฏพระนคร,  
 ๒๕๔๔.
- \_\_\_\_\_. **หนังสือวิสุทธิมรรค (แปล)**. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ธนาเพรส จำกัด. ๒๕๔๘.
- \_\_\_\_\_. **หนังสือวิสุทธิมรรค (แปล)**. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ธนาเพรส จำกัด. ๒๕๔๘.
- \_\_\_\_\_. **หนังสือวิสุทธิมรรค (แปล)**. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ธนาเพรส จำกัด. ๒๕๔๘.
- สมาน รังสิโยภักดิ์. **ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพมหานคร: นำ้กัการพิมพ์,  
 ๒๕๓๕.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู. **มาตรฐานการกำหนดตำแหน่งข้าราชการครู**.  
 กรุงเทพมหานคร: สำนักคณะกรรมการข้าราชการครู, ๒๕๓๖.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. **แนวทางการดำเนินงานขององค์กรบุคลากรและ  
 การมีส่วนร่วม**, กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย,  
 ๒๕๕๐.
- เสนาะ ตีเยาว์. **หลักการบริหาร**. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๔.
- สุดา สุวรรณภิมมย์. **เอกสารคำสอนวิชาการบริหารงานบุคคล. (Personel management)**  
 กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๔๘.
- \_\_\_\_\_. **เอกสารคำสอนวิชา การบริหารงานบุคคล (Personel management).**  
 กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๔๘.
- สุภาพร พิศาลบุตร. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร: ธนะการพิมพ์, ๒๕๔๓.
- \_\_\_\_\_. **การสรรหาและบรรจุพนักงาน**. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์เอกสารและตำรา  
 สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๔๓.
- สุภาพร พิศาลบุตรและยงยุทธ เกษสาคร. **การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม**. กรุงเทพมหานคร:  
 ปีกะ อินเทอร์เน็ต จำกัด, ๒๕๔๙.
- สุนันทา เลานันท์. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร: ธนะการพิมพ์, ๒๕๔๖.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ สมชาย หิรัญกิตติ และสมศักดิ์ วาณิชยากรณ์. **ทฤษฎีองค์การ**. กรุงเทพมหานคร:  
 ธรรมสาร จำกัด, ๒๕๔๕.
- อุษณีย์ จิตตะปาโลและนุตประวีณ์ เลิศกาญจนวัตติ. **การบริหารงานบุคคล ระดับประกาศนียบัตร  
 วิชาชีพชั้นสูง (ปวส.)**. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ, ๒๕๔๘.
- อำนวยการ แสงสว่าง. **การจัดการทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร: อักษราพิพัฒน์, ๒๕๔๔.



อุทัย หิรัญโต. **หลักการบริหารงานบุคคล**, กรุงเทพมหานคร: โอเดียนโตร์, ๒๕๓๑.

## (๒.) วิทยานิพนธ์และงานวิจัย

กรรณิการ์ กงแก้ว. “ความต้องการพัฒนาบุคลากรของอาจารย์มหาวิทยาลัยนออสอีสเทอร์น”.

**ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๕๐.

ซาร์รี่พ์ สือนิ. “สภาพปัจจุบัน ปัญหาและพัฒนาการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเอกชนสอน  
ศาสนาอิสลาม ๓ จังหวัดชายแดนภาคใต้”. **วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต**.

บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, ๒๕๔๖.

เตือนใจ ฤทธิจักร. “ธรรมาภิบาลในการบริหารสถาบันนิติวิทยาศาสตร์ตามทัศนะของบุคลากร  
สถาบันนิติวิทยาศาสตร์ กระทรวงยุติธรรม”. **วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต**.

บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร, ๒๕๕๐.

เทวมิตร รุ่งเรืองวงศ์. “การพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยพายัพ”. การศึกษาค้นคว้าแบบอิสระ.

**ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต**, บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๒.

เนตรชนก โพธารามิก. “วิธีการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ เพื่อการพัฒนาสังคม”. **วิทยานิพนธ์พุทธ**

**ศาสตรมหาบัณฑิต สาขาพระพุทธศาสนา**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒.

ปัทมาสน์ อมาตยกุล. “ผลการให้คำปรึกษาแบบกลุ่มต่อกลุ่มบุคลิกภาพด้านคุณธรรมพรหมวิหาร ๔  
ของนิสิตปริญญาตรี”. **วิทยานิพนธ์ปริญญาโท**. ภาควิชาแนะแนวและจิตวิทยา  
การศึกษาคณะศึกษาศาสตร์: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พิษณุโลก, ๒๕๔๕.

พรหม วุฒิวิวัฒน์ชัย. “หลักพรหมวิหาร ๔ กับหลักการปฏิบัติหน้าที่ตามอุดมคติตำรวจ: ศึกษา  
เฉพาะกรณีข้าราชการตำรวจประจำสถานีตำรวจนครบาลดุสิต”. **วิทยานิพนธ์อักษร**

**ศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหิดล, ๒๕๔๕.

พันธ์นิภา แยมขุติ. “การพัฒนาบุคลากรโรงเรียนเทคโนโลยีหมู่บ้านภาคเหนือ”. **วิทยานิพนธ์**

**ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๔.

ไพบูลย์ คุณชมพู่. “การบริหารบุคลากรของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานการ  
ประถมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดลำพูน”. **ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย:  
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๕.

พระชัยชนะ ธมมทินโน (นาทองไชย). “การเปรียบเทียบหลักมนุษยชนกับสิทธิมนุษยชนทางพุทธ  
ศาสนา”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๘.

พินต์ตำรวจตรีพรหม วุฒิวิวัฒน์ชัย. “หลักพรหมวิหาร ๔ กับหลักการปฏิบัติหน้าที่ตามอุดมคติตำรวจ  
ศึกษาเฉพาะกรณีข้าราชการตำรวจประจำสถานีตำรวจนครบาลดุสิต”. **วิทยานิพนธ์**

**อักษรศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหิดล, ๒๕๔๕.

พระมหาบุญญวัฒน์ ปญญาวุฑฒ. “การศึกษาการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียน  
ประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร**

**มหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔.

พระอธิการสุวิทย์ ชาตเมโธ (งามสังเกต). “การบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบโรงเรียน เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร”.

**วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต.** บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔.

วิไลวรรณ ยะสินธ์. “การบริหารงานบุคลากร โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ ภายหลังการย้ายไปสังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ”. **ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต.** บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๕๒.

วราวุธ สุวรรณ. “สภาพการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในสังกัดงานเขตพื้นที่การศึกษา พิจิตร เขต ๑”. **ครุศาสตรมหาบัณฑิต.** บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์, ๒๕๔๙.

วิเชียร ต้วงพริ้ม. “ความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการบริหารงานตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้นำท้องถิ่น: กรณีศึกษาเทศบาลตำบลหัวไทร อำเภอหัวไทร จังหวัดนครศรีธรรมราช”. **วิทยานิพนธ์ศาสตรมหาบัณฑิต.** บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหามงกุฎราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐.

สมบูรณ์ ธรรมลังกา. “การบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเอกชนในจังหวัดเชียงราย”. **ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต.** บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๑.

สนธิ สายปินตา. “การบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเวียงป่าเป้า จังหวัดเชียงราย”. **วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต.** บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๕.

สายวสันต์ จันท์ตา. “การพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอสันป่าตอง จังหวัดเชียงใหม่”. **ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต.** บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๒.

สมชาย สิริจันทิ พระมหา. “พุทธธรรมเพื่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตตามแนวทางของพระพุทธคุณ (สมาน สุเมโธ)”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต.** บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๗.

สุทธิชัย ฐิตชัย (ถาวรศีล)พระมหา. “ศึกษาเชิงวิเคราะห์พรหมวิหาร ๔ ในคัมภีร์ทางพระพุทธศาสนา”. **วิทยานิพนธ์ศาสตรมหาบัณฑิต.** บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหามงกุฎราชวิทยาลัย, ๒๕๔๖.

สุพล เครือมะโนรมณ์. “การใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาลเชียงใหม่”. **วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต.** บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๒.

\_\_\_\_\_ . “การใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่”. **วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต.** บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๓.

อรรถัย แสงทอง. “หลักธรรมาภิบาลกับการบริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร: กรณีศึกษา  
สถานศึกษาในเขตตลิ่งชัน”. **วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิต  
วิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒.

### (๓) บทสัมภาษณ์

สัมภาษณ์ นายธรรมรัตน์ เพชรรัตน์, ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านเขาลือ, ๑๓ ธันวาคม ๒๕๕๖.

สัมภาษณ์ นายอิทธิทร ธนาชยานนท์, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดหนองเบน, ๑๓ ธันวาคม ๒๕๕๖.

สัมภาษณ์ นางสาวอุทัยวรรณ วงศ์เหรียญไทย, ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านพนมรอก, ๒๔ ธันวาคม  
๒๕๕๖.

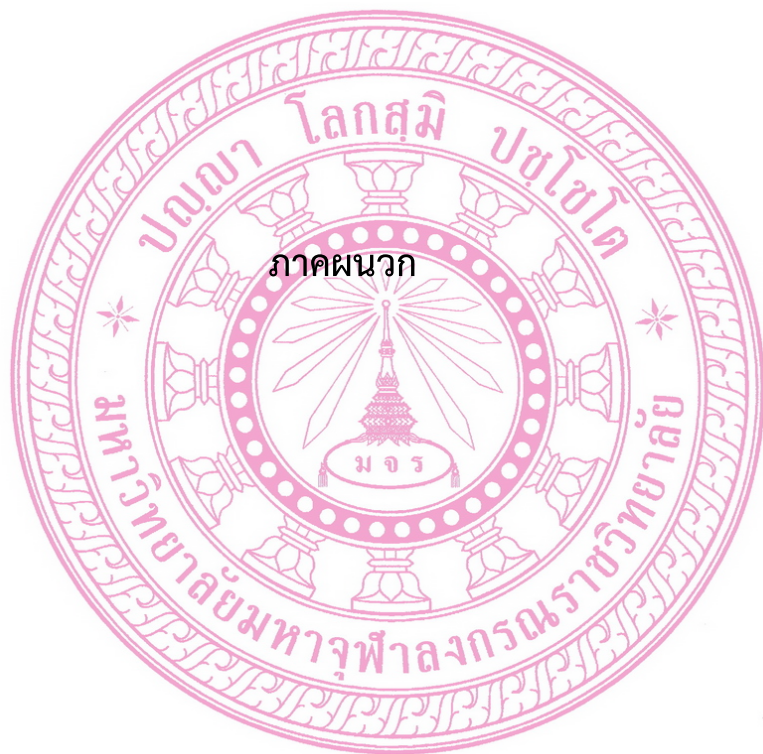
สัมภาษณ์ นายสุชิน สังข์เดช, ผู้อำนวยการโรงเรียนวังวิทยา, ๒๕ ธันวาคม ๒๕๕๖.

สัมภาษณ์ นางสาวสุภาพร อนุตรพงษ์, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลท่าตะโก, ๒๖ ธันวาคม ๒๕๕๖.

### ๒. ภาษาอังกฤษ

Cronbach Lee J. **Essentials of paschological testing**. 4<sup>th</sup> ed., new York: Harper &  
Row 1971.

William Ouchi. **Organization and Management**. (Eaglewood Cliffs:PrenticeHill,1971.





รายนามผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

- |                                |  |
|--------------------------------|--|
| ๑. พระอาจารย์ประจวบ คมภีร์ธมโม | อาจารย์พิเศษวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์<br>มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย                                      |
| ๒. รศ.ดร.อภิรักษ์ จันทะนี      | อาจารย์ประจำวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์<br>มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย                                      |
| ๓. ผศ.ดร.สุพรต บุญอ่อน         | ผู้อำนวยการศูนย์วิทยบริการจังหวัดอุทัยธานี<br>มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย                             |
| ๔. ดร.พาทิ เกศธนากร            | ศึกษานิเทศ กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผล<br>การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา<br>ประถมศึกษานครสวรรค์ เขต ๑ |
| ๕. นายวิระ แข็งกสิการ          | ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา<br>ประถมศึกษานครสวรรค์ เขต ๓   |





ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

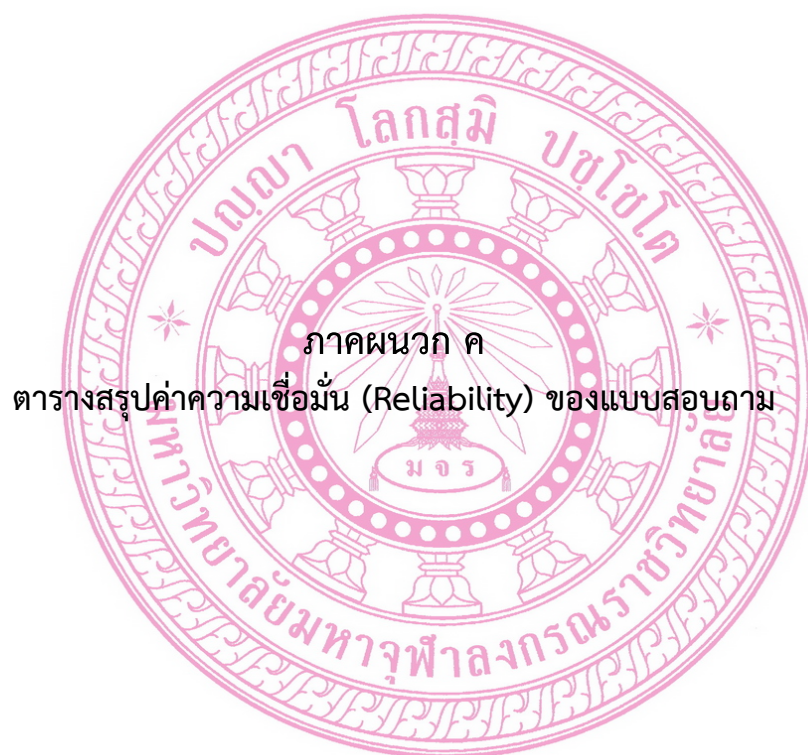
เรื่อง การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔  
 สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต ๓  
 อำเภอท่าตะโก จังหวัดนครสวรรค์

ข้อที่	รายการ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					IOC	แปล ผล
		ผู้เชี่ยวชาญคนที่ ๑	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ ๒	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ ๓	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ ๔	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ ๕		
	<b>ด้านเมตตา ความรักใคร่ ประารถนาดี</b>							
๑	จัดทำข้อมูลประวัติบุคลากรที่จะใช้ประโยชน์ในการบริหารงานบุคลากรอย่างเป็นระบบ	๑	๑	๑	๑	๑	๑.๐๐	ใช้ได้
๒	ให้บุคลากรมีส่วนร่วมวางแผนการปฏิบัติงานในโรงเรียน	๑	๑	๑	๑	๑	๑.๐๐	ใช้ได้
๓	บริหารงานบุคลากรให้ได้รับความเป็นธรรมจากการปฏิบัติงานวางแผนงานวิชาการอย่างเท่าเทียมกัน	๑	๑	๑	๑	๑	๑.๐๐	ใช้ได้
๔	การบริหารการวางแผนงานบุคลากรด้วยความเที่ยงธรรมปราศจากอคติ	๑	๑	๑	๑	๑	๑.๐๐	ใช้ได้
๕	มีการส่งเสริมบุคลากรให้เข้าอบรม ศึกษาต่อเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถ และเพิ่มพูนคุณวุฒิที่สูงขึ้นไป	๑	๑	๑	๐	๑	๐.๘๐	ใช้ได้
	<b>ด้านกรุณา ความสงสาร คิดช่วยให้พ้นทุกข์</b>							
๖	เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ	๑	๑	๑	๑	๑	๑.๐๐	ใช้ได้
๗	มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นได้อย่างเท่าเทียมกันทุกฝ่าย	๑	๑	๑	๑	๑	๑.๐๐	ใช้ได้
๘	มีความยุติธรรมในการกำหนดเกณฑ์การสอบเข้าเป็นบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน	๑	๑	๑	๑	๑	๑.๐๐	ใช้ได้
๙	บุคลากรบริหารงานวิชาการร่วมกับเพื่อนด้วยความปรารถนาที่ดีต่อเพื่อน ๆ ร่วมงาน	๑	๑	๑	๑	๑	๑.๐๐	ใช้ได้
๑๐	ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้เสนอความต้องการในการพัฒนาตนเอง อย่างต่อเนื่องเท่าเทียมกัน	๑	๑	๑	๑	๑	๑.๐๐	ใช้ได้
ข้อที่	รายการ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					IOC	แปล ผล
		ผู้เชี่ยวชาญคนที่ ๑	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ ๒	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ ๓	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ ๔	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ ๕		



	ด้านมุกิตา ความยินดี ในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีความสุข							
๑๑	มีการกล่าวชื่นชม ในการทำความดีต่อเพื่อนร่วมงาน	๑	๑	๑	๐	๑	๐.๘๐	ใช้ได้
๑๒	ยินดีให้คำแนะนำปรึกษาแก่บุคลากรอย่างเพียงพอ	๑	๑	๑	๑	๑	๑.๐๐	ใช้ได้
๑๓	สนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรร่วมกันพัฒนาแหล่งการเรียนรู้	๑	๑	๑	๑	๑	๑.๐๐	ใช้ได้
๑๔	นำผลการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรมาใช้เป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนา	๑	๑	๑	๑	๑	๑.๐๐	ใช้ได้
๑๕	ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับความก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้นอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกัน	๑	๑	๑	๑	๑	๑.๐๐	ใช้ได้
	<b>อุเบกขา ความวางใจเป็นกลาง</b>							
๑๖	เป็นธรรม ในการแก้ไขการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสร้างสรรค์	๑	๑	๑	๐	๑	๐.๘๐	ใช้ได้
๑๗	เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติผลการปฏิบัติงานด้วยความเป็นธรรม	๑	๑	๑	๑	๑	๑.๐๐	ใช้ได้
๑๘	ประเมินบุคลากรด้วยผลงานทางวิชาการและการปฏิบัติงานด้วยความเป็นกลาง	๑	๑	๑	๑	๑	๑.๐๐	ใช้ได้
๑๙	แจ้งผลการประเมินบุคลากรให้บุคลากรทราบทุกครั้ง	๑	๑	๑	๑	๑	๑.๐๐	ใช้ได้
๒๐	เมื่อมีปัญหา/อุปสรรคในการบริหารการวางแผนงานบุคลากร ผู้บริหารสามารถใช้ความอดทนในการบริหารงานจนสำเร็จลุล่วง	๑	๑	๑	๑	๑	๑.๐๐	ใช้ได้

นางดาวรุ่ง สวัสดิรักษ์  
 สาขาการบริหารการศึกษา รุ่นที่ ๒



ภาคผนวก ค  
ตารางสรุปค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม

ตารางสรุปค่าความเชื่อมั่น (Reliability)  
RELIABILITY ANALYSIS – SCALE (ALPHA)

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance If Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
P1	79.03	27.826	.084	.808
P2	79.20	25.821	.490	.783
P3	79.27	28.340	.074	.803
P4	79.23	24.530	.511	.780
P5	78.90	26.438	.280	.796
P6	79.30	26.907	.347	.792
P7	79.27	25.857	.368	.790
P8	79.20	26.648	.293	.795
P9	79.13	25.154	.659	.775
P10	79.13	25.430	.527	.781
P11	79.43	26.530	.310	.794
P12	79.33	26.782	.289	.795
P13	79.33	26.782	.405	.789
P14	79.10	26.300	.416	.788
P15	79.23	25.771	.407	.788
P16	79.27	25.857	.534	.782
P17	79.27	25.857	.409	.788
P18	79.30	24.700	.567	.777
P19	79.27	28.202	.076	.805
P20	79.40	26.869	.272	.796

## Scale Statistics

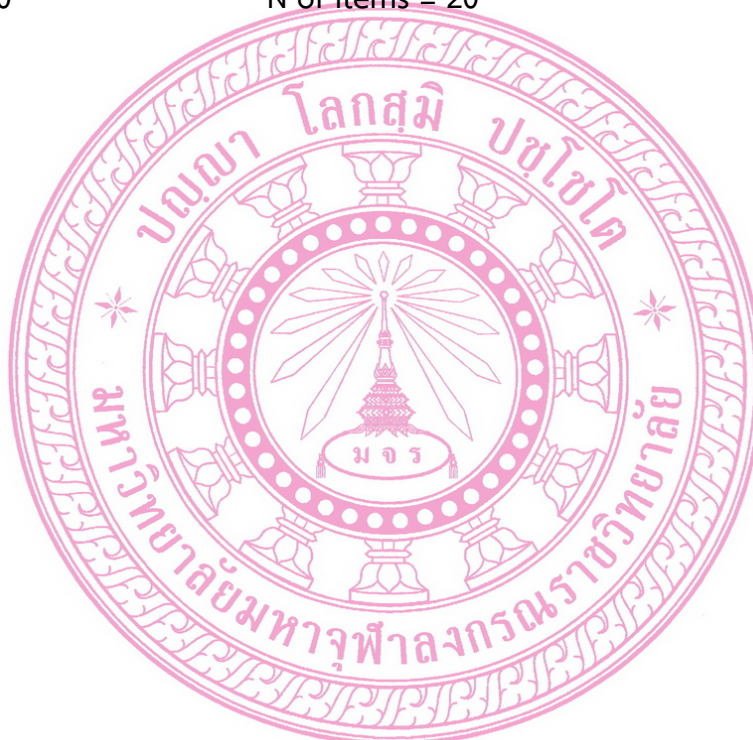
Mean	Variance	Std.Deviation	N of Items
83.40	28.869	5.373	20

## Reliability Coefficients

N of Cases = 30

N of Items = 20

Alpha = .799





## เพศกับอายุ

Count

	อายุ				รวม
	ต่ำกว่า ๓๐ ปี	๓๑-๓๙ ปี	๔๐-๔๙ ปี	๕๐-๕๙ ปี	
เพศ ชาย	๐	๑๐	๒๔	๒๖	๖๐
หญิง	๑๑	๑๗	๔๓	๓๖	๑๐๗
รวม	๑๑	๒๗	๖๗	๖๒	๑๖๗

Chi Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig (2-sided)
Pearson Chi Square	๗.๑๕๕ <sup>a</sup>	๓	.๐๖๗

## เพศกับวุฒิการศึกษา

Count

		การศึกษา			รวม
		ปริญญาตรี	ปริญญาโท	ปริญญาเอก	
เพศ	ชาย	๔๘	๑๑	๑	๖๐
	หญิง	๙๕	๑๒	๐	๑๐๗
รวม		๑๔๓	๒๓	๑	๑๖๗

Chi Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig (2-sided)
Pearson Chi Square	๓.๕๔๔ <sup>a</sup>	๒	.๑๗๐

## เพศกับประสบการณ์การปฏิบัติงาน

Count

	ประสบการณ์การปฏิบัติงาน					รวม
	ไม่เกิน ๕ ปี	๖-๑๐ ปี	๑๑-๑๕ ปี	๑๖-๒๐ ปี	๒๑ ปีขึ้นไป	
เพศ ชาย	๖	๑๑	๕	๒	๒	๖๐
หญิง	๑๒	๔๗	๑๑	๖	๑	๑๐๗
รวม	๑๘	๕๘	๑๖	๘	๓	๑๖๗

Chi Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig (2-sided)
Pearson Chi Square	๑๔.๗๒๔ <sup>a</sup>	๔	.๐๐๕



## เพศกับตำแหน่งหน้าที่

Count

	ตำแหน่งหน้าที่				รวม
	ผู้อำนวยการ โรงเรียน	รักษาการ ผู้อำนวยการ โรงเรียน	ครู	บุคลากร/ เจ้าหน้าที่	
เพศ ชาย	๑๐	๑	๔๖	๓	๖๐
หญิง	๓	๐	๑๐๐	๔	๑๐๗
รวม	๑๓	๑	๑๔๖	๗	๑๖๗

Chi Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig (2-sided)
Pearson Chi Square	๑๒.๖๖๐ <sup>a</sup>	๓	.๐๐๕



## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา

ตามหลักพรหมวิหาร ๔

คำชี้แจง แบบสอบถาม

แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้ข้อมูลความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โดยแบ่งออกเป็น ๓ ตอน ดังนี้

ตอนที่ ๑ แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ ๒ แบบสอบถามความเห็นเกี่ยวกับผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔

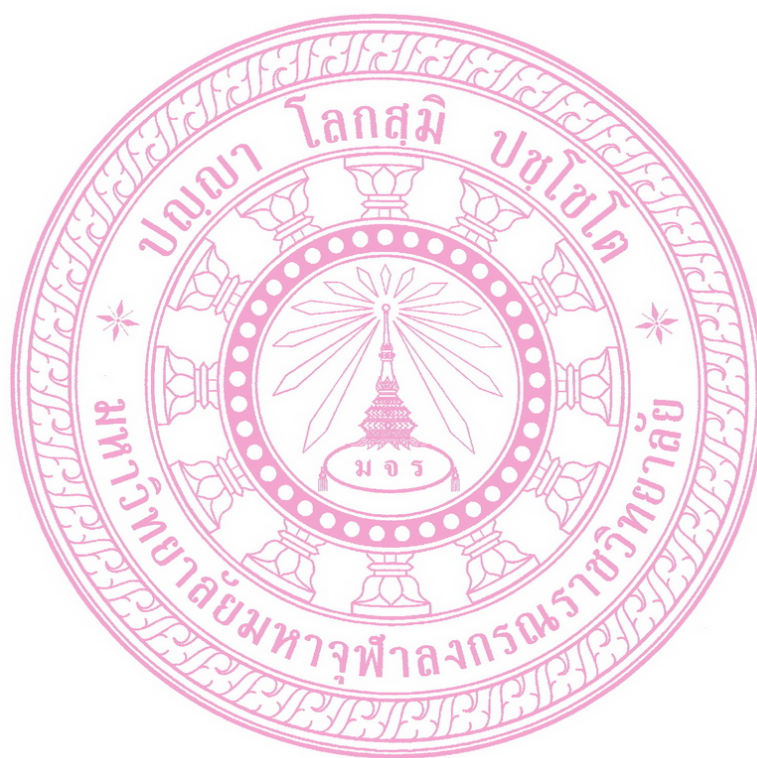
ตอนที่ ๓ แบบสอบถามข้อเสนอแนะแนวทางการศึกษาผู้บริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่าน ซึ่งผลจากข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้จะใช้ในการค้นคว้าตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จึงใคร่ขอความร่วมมือจากครูและบุคลากรทางการศึกษา อำเภотаตะโก ในการตอบแบบสอบถามนี้ทุกข้อความตามความเป็นจริง ทั้งนี้คำตอบของท่านจะถูกเก็บเป็นความลับและการวิเคราะห์ข้อมูลจะเป็นการศึกษาภาพรวมไม่ได้ศึกษาเป็นรายเฉพาะบุคคล

นางดาวรุ่ง สวัสดิ์รักษ์

นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย



ตอนที่ ๑ แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ลงใน  หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงของผู้ตอบแบบสอบถาม

๑. เพศ

ชาย

หญิง

๒. อายุ

ต่ำกว่า ๓๐ ปี

๓๑ - ๓๙ ปี

๔๐ - ๔๙ ปี

๕๐ - ๕๙ ปี

๓. วุฒิการศึกษา

ปริญญาตรี

ปริญญาโท

ปริญญาเอก

๔. ประสบการณ์การปฏิบัติงาน

ไม่เกิน ๕ ปี

๖-๑๐ ปี

๑๑-๑๕ ปี

๑๖-๒๐ ปี

๒๑ ปีขึ้นไป

๕. ตำแหน่งหน้าที่

ผู้อำนวยการโรงเรียน

รองผู้อำนวยการโรงเรียน

รักษาการผู้อำนวยการโรงเรียน

ครู

บุคลากร/เจ้าหน้าที่

ตอนที่ ๒ แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลระดับ  
ประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ ได้แก่

๑. ด้านเมตตา ความรักใคร่ ประรณชาติ
๒. ด้านกรุณา ความสงสาร คิดช่วยให้พ้นทุกข์
๓. ด้านมุทิตา ความยินดี ในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีความสุข
๔. ด้านอุเบกขา ความวางใจเป็นกลาง

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องข้อความที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงข้อ  
เดียว

- |         |         |           |
|---------|---------|-----------|
| ระดับ ๕ | หมายถึง | มากที่สุด |
| ระดับ ๔ | หมายถึง | มาก       |
| ระดับ ๓ | หมายถึง | ปานกลาง   |
| ระดับ ๒ | หมายถึง | น้อย      |
| ระดับ ๑ | หมายถึง | ปรับปรุง  |

ข้อที่	ผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับ ประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>๑. ด้านเมตตา ความรักใคร่ ประรณชาติ</b>		๕	๔	๓	๒	๑
๑	จัดทำข้อมูลประวัติบุคลากรที่จะใช้ประโยชน์ในการบริหารงาน บุคลากรอย่างเป็นระบบ					
๒	ให้บุคลากรมีส่วนร่วมวางแผนการปฏิบัติงานในโรงเรียน					
๓	บริหารงานบุคลากรให้ได้รับความเป็นธรรมจากการปฏิบัติงาน วางแผนงานวิชาการอย่างเท่าเทียมกัน					
๔	การบริหารการวางแผนงานบุคลากรด้วยความเที่ยงธรรม ปราศจากอคติ					
๕	มีการส่งเสริมบุคลากรให้เข้าอบรม ศึกษาต่อเพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถ และเพิ่มพูนคุณวุฒิที่สูงขึ้นไป					

ข้อที่	ผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับ ประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>๒. ด้านกรุณา ความสงสาร คิดช่วยให้พ้นทุกข์</b>		๕	๔	๓	๒	๑
๖	เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดหน้าที่ความ รับผิดชอบ					
๗	มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ได้อย่างเท่าเทียมกันทุกฝ่าย					
๘	มีความยุติธรรมในการกำหนดเกณฑ์การสอบเข้าเป็นบุคลากร อย่างเท่าเทียมกัน					
๙	บุคลากรบริหารงานวิชาการร่วมกับเพื่อนด้วยความปรารถนาที่ ดีต่อเพื่อน ๆ ร่วมงาน					
๑๐	ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้เสนอความต้องการในการ พัฒนาตนเอง อย่างต่อเนื่องเท่าเทียมกัน					
<b>๓. ด้านมุทิตา ความยินดี ในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีความสุข</b>						
๑๑	มีการกล่าวชื่นชม ในการทำความดีต่อเพื่อนร่วมงาน					
๑๒	ยินดีให้คำแนะนำปรึกษาแก่บุคลากรอย่างเพียงพอ					
๑๓	สนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรร่วมกันพัฒนาแหล่งการเรียนรู้					
๑๔	นำผลการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรมาใช้เป็นแนวทาง ในการวางแผนพัฒนา					
๑๕	ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับความก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้นอย่าง เสมอภาคเท่าเทียมกัน					
<b>๔. อุเบกขา ความวางใจเป็นกลาง</b>						
๑๖	เป็นธรรม ในการแก้ไขการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่าง สร้างสรรค์					
๑๗	เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติ ผลการปฏิบัติงานด้วยความเป็นธรรม					

ข้อที่	ผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับ ประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		๕	๔	๓	๒	๑
๑๘	ประเมินบุคลากรด้วยผลงานทางวิชาการและการปฏิบัติงาน ด้วยความเป็นกลาง					
๑๙	แจ้งผลการประเมินบุคลากรให้บุคลากรทราบทุกครั้ง					
๒๐	เมื่อมีปัญหา/อุปสรรคในการบริหาร การวางแผนงานบุคลากร ผู้บริหารสามารถใช้ความอดทนในการบริหารงานจนสำเร็จ ลุล่วง					

**ตอนที่ ๓** แบบสอบถามปลายเปิดสอบถามปัญหา แนวทาง และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหาร  
จัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๓ อำเภอท่าตะโก จังหวัดนครสวรรค์ ใน ๔ ด้าน ดังนี้

**คำชี้แจง** โปรดแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของท่านตามความเป็นจริง

๑. การบริหารงานบุคคลบนหลักของความเมตตาของผู้บริหารสถานศึกษา ในหน่วยงานของ  
ท่านเป็นอย่างไร ?

.....

.....

.....

๒. การบริหารงานบุคคลบนหลักของความกรุณาของผู้บริหารสถานศึกษา ในหน่วยงานของท่าน  
เป็นอย่างไร ?

.....

.....

.....



๓. การบริหารงานบุคคลบนหลักของความยุติธรรม ในหน่วยงานของท่านเป็นอย่างไร ?

.....

.....

.....

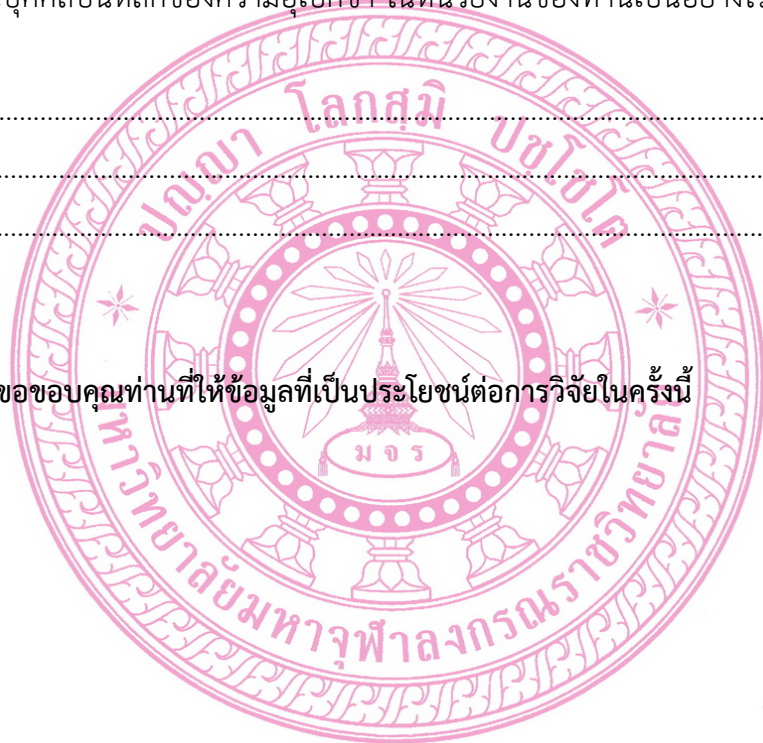
๔. การบริหารงานบุคคลบนหลักของความเสมอภาค ในหน่วยงานของท่านเป็นอย่างไร ?

.....

.....

.....

ขอขอบคุณท่านที่ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัยในครั้งนี้



## แบบสัมภาษณ์เชิงลึก

เรื่อง ผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา

ตามหลักพรหมวิหาร ๔

(สำหรับผู้เกี่ยวข้อง)

วัน เดือน ปี ที่สัมภาษณ์ วันที่.....เดือน.....พ.ศ. .... เวลา.....

ชื่อ.....สกุล.....

ตำแหน่ง.....

คำชี้แจง การแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

๑. ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหารสถานศึกษา ท่านมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านเมตตาอย่างไร ?

ข้อเสนอแนะ

๒. ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหารสถานศึกษา ท่านมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านกรุณาอย่างไร ?

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

๓. ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหารสถานศึกษา ท่านมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านมิติอย่างไร?

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

๔. ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหารสถานศึกษา ท่านมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านอุเบกขาอย่างไร?

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....





## บันทึกข้อความ

ส่วนงาน ศูนย์บัณฑิตศึกษา วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ โทร ๐๕๖-๒๑๑๔๗๑๐

ที่ สร ๖๑๐๙(๗)/๗๕๙ วันที่ ๘ กันยายน ๒๕๕๖

เรื่อง ขออนุมัติคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์

เจริญพร รศ.ดร. อภินันท์ จันตะนี อาจารย์ประจำหลักสูตรสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ด้วย นางดาวรุ่ง สวัสดิ์วิทย์ เลขประจำตัว ๕๕๒๓๔๐๕๔๖๕ นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ศูนย์บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ ได้ทำการศึกษาเรื่อง "การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต ๓" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาดำเนินการตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ ทางศูนย์บัณฑิตศึกษา มจร วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี

ฉะนั้น จึงเจริญพรมาเพื่อขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้านี้ รายละเอียดปรากฏตามเอกสารที่แนบมาพร้อมกับหนังสือฉบับนี้แล้ว หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขออัญมโหมาขอคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

(พระเทพวิจิตรเมธี)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์

ประธานคณะกรรมการบริหารศูนย์บัณฑิตศึกษา

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์

ได้รับรองโดย  
โดยพระเทพวิจิตรเมธี  
๗๑๑.๒๕๕๖



## บันทึกข้อความ

ส่วนงาน ศูนย์บัณฑิตศึกษา วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์โทร ๐๕๖-๒๑๙๙๙๗๐

ที่ ศธ ๖๑๐๙(๗)/๗๖๐ วันที่ ๘ กันยายน ๒๕๕๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์

เจริญพร ผศ.ดร. สุพรต บุญอ่อน ผู้อำนวยการหน่วยวิทยบริการฯ จังหวัดอุทัยธานี

ด้วย นางดาวรุ่ง สวัสดิ์รักษ์ เลขประจำตัว ๕๕๒๓๔๐๕๔๖๙ นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ศูนย์บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ ได้ทำการศึกษาเรื่อง “การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต ๓” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ ทางศูนย์บัณฑิตศึกษา มจร วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดีจึง

ฉะนั้น จึงเจริญพรมมาเพื่อขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ รายละเอียดปรากฏตามเอกสารที่แนบมาพร้อมกับหนังสือฉบับนี้แล้วหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขออนุโมทนาขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

(พระเทพปริยัติเมธี)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์  
ประธานคณะกรรมการบริหารศูนย์บัณฑิตศึกษา  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์

รวมเล่มผู้ส่งเอกสาร

๘๓.๑.๕๖

ที่ ศธ ๖๑๐๙(๗)/๗๕๘



ศูนย์บัณฑิตศึกษา  
มจร วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์  
จังหวัดนครสวรรค์ ๖๐๐๐๐

๘ กันยายน ๒๕๕๖

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์

เรียน พระประจวบ คมภีระมโน อาจารย์พิเศษวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. แบบสอบถาม จำนวน ๑ ชุด  
๒. โครงร่างวิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ เล่ม

ด้วย นางดาวรุ่ง สวัสดิ์รักษ์ เลขประจำตัว ๕๕๒๓๔๐๕๔๖๙ นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ศูนย์บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ ได้ทำการศึกษาเรื่อง "การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต ๓" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ ทางศูนย์บัณฑิตศึกษา มจร วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี

ฉะนั้น จึงเรียนมาเพื่อขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ รายละเอียดปรากฏตามเอกสารที่แนบมาพร้อมกับหนังสือฉบับนี้แล้ว หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จงกลใจ คมภีระมโน  
ผู้ตรวจแก้ไข  
๑๑ ตุลา ๕๖

ขอเจริญพร

(พระเทพปริยัติเมธี)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์

ประธานคณะกรรมการบริหารศูนย์บัณฑิตศึกษา

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์

สำนักงานศูนย์บัณฑิตศึกษา

โทร. ๐๕๖-๒๑๙๙๗๐

โทรสาร ๐๕๖-๒๑๙๙๘๘

ที่ ศธ ๖๑๐๔(๗)/๗๕๖



ศูนย์บัณฑิตศึกษา  
มจร วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์  
จังหวัดนครสวรรค์ ๖๐๐๐๐

๘ กันยายน ๒๕๕๖

เรื่อง ขออนุมัติครุภัณฑ์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์

เจริญพร นายวิระ แข็งกสิการ ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต ๓

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. แบบสอบถาม จำนวน ๑ ชุด

๒. โครงร่างวิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ เล่ม

ด้วย นางดาวรุ่ง สวัสดิ์รักษ์ เลขประจำตัว ๕๕๒๓๔๐๕๔๖๙ นิสิตปริญญาโท  
หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ศูนย์บัณฑิตศึกษา  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ ได้ทำการศึกษาเรื่อง  
“การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ สังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่ศึกษานครสวรรค์ เขต ๓” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ ทางศูนย์บัณฑิตศึกษา มจร วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์  
พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง

ฉะนั้น จึงเจริญพรมาเพื่อขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้  
ในการศึกษาครั้งนี้ รายละเอียดปรากฏตามเอกสารที่แนบมาพร้อมกับหนังสือฉบับนี้แล้ว  
หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขออนุโมทนาขอบคุณในความ  
เอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

ขอเจริญพร

(พระเทพปริยัติเมธี)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์

ประธานคณะกรรมการบริหารศูนย์บัณฑิตศึกษา

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์

สำนักงานศูนย์บัณฑิตศึกษา

โทร. ๐๕๖-๒๑๙๙๗๐

โทรสาร ๐๕๖-๒๑๙๙๙๘

(น.บ.อ. : 11/8/2556)  
พ.ศ. ๒๕๖๑



ที่ ศธ ๖๑๐๔(๗)/๗๕๗



มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี  
เลขที่ 13623  
ศูนย์บัณฑิตศึกษา 10 ตุลาคม 2556  
มจร วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์  
จังหวัดนครสวรรค์ ๖๐๐๐๐  
นายประจักษ์ ฤทธิชัย  
นายประจักษ์ ฤทธิชัย  
นายประจักษ์ ฤทธิชัย

๘ กันยายน ๒๕๕๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์

เจริญพร ดร. พาที เกศธนากร เจ้าหน้าที่ประจำสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต ๓

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. แบบสอบถาม จำนวน ๑ ชุด
- ๒. โครงร่างวิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ เล่ม

ด้วย นางดาวรุ่ง สวัสดิ์รักษ์ เลขประจำตัว ๕๕๒๓๔๐๕๔๖๙ นิสิตปริญญาโท  
หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ศูนย์บัณฑิตศึกษา  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ ได้ทำการศึกษาเรื่อง  
"การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ สังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต ๓" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ ทางศูนย์บัณฑิตศึกษา มจร วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์  
พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดีจึง

ฉะนั้น จึงเจริญพรมหาเพื่อขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้  
ในการศึกษาครั้งนี้ รายละเอียดปรากฏตามเอกสารที่แนบมาพร้อมกับหนังสือฉบับนี้แล้ว  
หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขออนุโมทนาขอคุณในความ  
เอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

เรียน ผอ. สังกัดนครสวรรค์ /๗๕๗

ขอเจริญพร

ด้วย มีมติมติ (๗๕๗) /๗๕๗

๗๕๗ /๗๕๗

๗๕๗ /๗๕๗

(พระเทพปริยัติเมธี)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์

ประธานคณะกรรมการบริหารศูนย์บัณฑิตศึกษา

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์

(นายประจักษ์ ฤทธิชัย)

สำนักงานศูนย์บัณฑิตศึกษา

โทร. ๐๕๖-๒๑๔๙๗๐

โทรสาร ๐๕๖-๒๑๔๙๙๘

นายประจักษ์ ฤทธิชัย

(นายประจักษ์ ฤทธิชัย)

ผู้อำนวยการศูนย์บัณฑิตศึกษาและประเมินผลการศึกษา

ส.ป.ม.นครสวรรค์ 1

ที่ ศธ ๖๑๐๙(๗)/๑๐๓๒



ศูนย์บัณฑิตศึกษา  
มจร วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์  
จังหวัดนครสวรรค์ ๖๐๐๐๐

๓๑๗๕๖  
๑๑ พ.ค. ๒๕๕๖

๒๑ ตุลาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลตัวอย่าง (Try out)

เจริญพร ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต ๓

สิ่งที่ส่งมาด้วย ตัวอย่างแบบสอบถาม จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางดาวรุ่ง สวัสดิ์รักษ์ เลขประจำตัวนิสิต ๕๕๒๓๔๐๕๔๖๙ นิสิตปริญญาโท  
หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาศูนย์บัณฑิตศึกษา  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ ได้ทำการศึกษาเรื่อง  
“การบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๓ อำเภอท่าตะโก จังหวัดนครสวรรค์” เพื่อเป็นส่วน  
หนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าวในการศึกษาครั้งนี้ นิสิตมีความประสงค์จักเก็บข้อมูล  
จากผู้บริหารและครูในเขตปกครองของท่าน

ฉะนั้น จึงเจริญพรมมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านได้พิจารณาอนุญาตให้นิสิต  
ดำเนินการเก็บข้อมูลตัวอย่าง (Try out) ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หวังเป็นอย่างยิ่ง  
ว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขออนุโมทนาขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา  
ณ โอกาสนี้

ขอเจริญพร

(พระเทพปริยัติเมธี)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์

ประธานคณะกรรมการบริหารศูนย์บัณฑิตศึกษา

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์

สำนักงานศูนย์บัณฑิตศึกษา

โทร. ๐๕๖-๒๑๙๙๗๐

โทรสาร ๐๕๖-๒๑๙๙

ที่ ศธ ๖๑๐๙(๗)/๑๓๖๑



สำนักงานเขตในกรุงเทพมหานคร  
 ประถมศึกษาเขต ๓  
 เลขที่ 520817  
 วันที่ 11 ธ.ค. 2556  
 ศูนย์บัณฑิตศึกษา  
 มจร วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์  
 จังหวัดนครสวรรค์ ๖๐๐๐๐

๑ ธันวาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขออนุญาตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เจริญพร ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต ๓

สิ่งที่ส่งมาด้วย ตัวอย่างแบบสอบถาม จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางดาวรุ่ง สวัสดิ์รักษ์ เลขประจำตัวนิต ๕๕๒๓๔๐๕๔๖๙ นิสิตปริญญาโท  
 หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาศูนย์บัณฑิตศึกษา วิทยาลัยสงฆ์  
 นครสวรรค์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การบริหารจัดการ  
 ทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
 ประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๓ อำเภอท่าตะโก จังหวัดนครสวรรค์” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของ  
 การศึกษาค้นคว้าตามหลักสูตรดังกล่าวในการศึกษาครั้งนี้ นิสิตมีความประสงค์จักเก็บข้อมูลจากผู้บริหาร  
 และครูในเขตการปกครองของท่าน

ฉะนั้น จึงเจริญพรมมาเพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูลจากท่าน ได้พิจารณาอนุญาตให้นิสิต  
 ดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย ซึ่งเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะ  
 ได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขออนุโมทนาขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา  
 ณ โอกาสนี้

ขอเจริญพร

(พระเทพปริยัติเมธี)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์

ประธานคณะกรรมการบริหารศูนย์บัณฑิตศึกษา

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์

สำนักงานศูนย์บัณฑิตศึกษาวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์

โทร. ๐๕๖-๒๑๙๙๗๐

โทรสาร ๐๕๖-๒๑๙๙๙๘

ที่ ศธ ๖๑๐๙(๗)/๑๓๘๖



โรงเรียนบ้านเขาล้อ  
เลขที่รับ 198 / 2556  
วันที่ 18 ธันวาคม 2556  
เวลา 9.00 น.  
ศูนย์บัณฑิตศึกษา  
มจร วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์  
จังหวัดนครสวรรค์ ๖๐๐๐๐

๑ ธันวาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นิสิตรับสัมภาษณ์เพื่อประกอบการวิจัย  
เจริญพร นายธรรมรัตน์ เพชรรัตน์ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านเขาล้อ  
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางดาวรุ่ง สวัสดิ์รักษ์ เลขประจำตัว ๕๕๒๓๔๐๕๔๖๙ นิสิตปริญญาโท  
หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ศูนย์บัณฑิตศึกษา  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ ได้ทำการศึกษาเรื่อง  
“การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต ๓ อำเภอท่าตะโก จังหวัดนครสวรรค์” ในการนี้  
นิสิตมีความประสงค์ขอสัมภาษณ์ท่านเพื่อนำข้อมูลมาประกอบการวิจัย

ฉะนั้น เจริญพราเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านอนุญาตให้นิสิตได้สัมภาษณ์เพื่อใช้  
ในการวิจัยครั้งนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขออนุโมทนา  
ขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

ใน นอ.ร.ว.บ้านเขาล้อ  
ด้วย พ.ศ. ดาวรุ่ง สวัสดิ์รักษ์ นิสิตปริญญาโท  
จากคณะพุทธศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการ  
ศึกษา แห่งพระเทพปริยัติเมธี  
รับ นิสิตได้สัมภาษณ์เพื่อนำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้  
ขอเชิญมาเพื่อสัมภาษณ์

13 ธ.ค. 2556

ขอเจริญพร

(พระเทพปริยัติเมธี)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์  
ประธานคณะกรรมการบริหารศูนย์บัณฑิตศึกษา  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์

สำนักงานศูนย์บัณฑิตศึกษา  
โทร. ๐๕๖-๒๑๙๙๗๐  
โทรสาร ๐๕๖-๒๑๙๙๙๘

- ธรรมรัตน์ เพชรรัตน์

นายธรรมรัตน์ เพชรรัตน์  
ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านเขาล้อ

13 ธ.ค. 56

ที่ ศธ ๖๑๐๙(๗)/๑๓๘๓



ศูนย์บัณฑิตศึกษา  
มจร วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์  
จังหวัดนครสวรรค์ ๖๐๐๐๐

๑ ธันวาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นิสิตร่วมสัมภาษณ์เพื่อประกอบการวิจัย  
เจริญพร นายอธิภัทร ธนาชยานนท์ ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดหนองเบน  
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน ๑ ชุด

โรงเรียนวัดหนองเบน	
วันที่ ๑๐๘ / ๒๕๕๖	
วันที่ ๑๖ / ๑๒ / ๒๕๕๖	
เวลา ๑๖.๐๐ - ๑๖.๓๐ น.	

ด้วย นางสาวรุ่ง สวัสดิ์รักษ์ เลขประจำตัว ๕๕๒๓๔๐๕๔๖๔ นิสิตรปริญญาโท  
หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ศูนย์บัณฑิตศึกษา  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ ได้ทำการศึกษาเรื่อง  
“การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต ๓ อำเภอท่าตะโก จังหวัดนครสวรรค์” ในการนี้  
นิสิตมีความประสงค์ขอสัมภาษณ์ท่านเพื่อนำข้อมูลมาประกอบการวิจัย

ฉะนั้น เจริญพรมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านอนุญาตให้นิสิตได้สัมภาษณ์เพื่อใช้  
ในการวิจัยครั้งนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขออนุโมทนา  
ขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน

อ้อม นางสาวรุ่ง สวัสดิ์รักษ์ นิสิต-  
ปริญญาโท มีความประสงค์ขอสัมภาษณ์  
เรื่อง การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของ  
สถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ สังกัด  
สพม. นครสวรรค์ เขต ๓ อ.ท่าตะโก  
จ.นครสวรรค์ เพื่อนำข้อมูลมาประกอบ  
การวิจัย

เรียนคุณหญิง สุณี ทวีพร

ณ วันที่ ๑๖ ธ.ค. ๕๖

ขอเจริญพร

ทสม

(พระเทพปริยัติเมธี)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์

ประธานคณะกรรมการบริหารศูนย์บัณฑิตศึกษา

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์

สำนักงานศูนย์บัณฑิตศึกษา

โทร. ๐๕๖-๒๑๙๙๗๐

โทรสาร ๐๕๖-๒๑๙๙๙๘

ที่ ศธ ๖๑๐๙(๗)/๑๓๘๒



วันที่ 483 / 2556  
 วันที่ 24 เดือน ธ.ค. พ.ศ. 56  
 คา. 19.00  
 ศูนย์บัณฑิตศึกษา  
 มจร วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์  
 จังหวัดนครสวรรค์ ๖๐๐๐๐

๑ ธันวาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นิสิตสัมภาษณ์เพื่อประกอบการวิจัย  
 เจริญพร นางสาวอุทัยวรรณ วงศ์เหรียญไทย ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านพนมรอก  
 สิ่งส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาวรุ่ง สวัสดิ์รักษ์ เลขประจำตัว ๕๕๒๓๔๐๕๕๖๙ นิสิตปริญญาโท  
 หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ศูนย์บัณฑิตศึกษา  
 มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ ได้ทำการศึกษาเรื่อง  
 “การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ สังกัดสำนักงาน  
 เขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต ๓ อำเภอท่าตะโก จังหวัดนครสวรรค์” ในการนี้  
 นิสิตมีความประสงค์ขอสัมภาษณ์ท่านเพื่อนำข้อมูลมาประกอบการวิจัย

ฉะนั้น เจริญพรมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านอนุญาตให้นิสิตได้สัมภาษณ์เพื่อใช้  
 ในการวิจัยครั้งนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขออนุโมทนา  
 ขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

เรียน ผอ. ร.ร. บ้านพนมรอก

- ชื่อ ร.ร. ขอทราบชื่อ นิสิต  
 สัมภาษณ์ ส่งให้ ผอ. ร.ร. วิจัย  
 - เห็นด้วยแล้ว ผู้มีอำนาจ  
 รับผิดชอบ  
 ท.ค.

ขอเจริญพร

(พระเทพปริยัติเมธี)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์  
 ประธานคณะกรรมการบริหารศูนย์บัณฑิตศึกษา  
 มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์

๒๔ ธ.ค. ๕๖  
 สำนักงานศูนย์บัณฑิตศึกษา  
 โทร. ๐๕๖-๒๑๙๙๗๐  
 โทรสาร ๐๕๖-๒๑๙๙๙๘

- ท.ค.  
 - นิสิตขอสงวนสิทธิ์ในการสัมภาษณ์

๑๑  
 24 ธ.ค. 56

ที่ ศธ ๖๑๐๙(๗)/๑๓๘๕



โรงเรียนวิเชียร  
493  
๒5๐๑56  
ศูนย์บัณฑิตศึกษา 13.30.๙  
มจร วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์  
จังหวัดนครสวรรค์ ๖๐๐๐๐

๑ ธันวาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขออนุญาตเผยแพร่ให้นิสิตสัมภาษณ์เพื่อประกอบการวิจัย  
เจริญพร นายสุชิน สังข์เดช ผู้อำนวยการโรงเรียนวังวิทยา  
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางดาวรุ่ง สวัสดิ์รักษ์ เลขประจำตัว ๕๕๒๓๔๐๕๔๖๙ นิสิตปริญญาโท  
หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ศูนย์บัณฑิตศึกษา  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ ได้ทำการศึกษาเรื่อง  
“การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต ๓ อำเภอท่าตะโก จังหวัดนครสวรรค์” ในการนี้  
นิสิตมีความประสงค์ขอสัมภาษณ์ท่านเพื่อนำข้อมูลมาประกอบการวิจัย

ฉะนั้น เจริญพรามาเพื่อขออนุญาตเผยแพร่จากท่านอนุญาตให้นิสิตได้สัมภาษณ์เพื่อใช้  
ในการวิจัยครั้งนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขออนุโมทนา  
ขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

เรียน นอ. 5.1 วังวิทยา  
ขอเรียนให้ ทราบ  
มจร. วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์  
ขอความ อนุเคราะห์ ในมิได้ ความเป็น  
เพื่อโปรด ๒๗ กรกฎาคม  
ในได้ตรวจ ๑๗ กรกฎาคม  
สำนักงานศูนย์บัณฑิตศึกษา  
โทร. ๐๕๖-๒๑๙๙๗๐  
โทรสาร ๐๕๖-๒๑๙๙๙๘

ขอเจริญพร  
  
(พระเทพปริยัติเมธี)  
ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์  
ประธานคณะกรรมการบริหารศูนย์บัณฑิตศึกษา  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์  
รศ. ว. 1.

ที่ ศธ ๖๑๐๙(ท)/๑๓๘๔



โรงเรียนอนุบาลท่าตะโก	
วันที่	๗๙๗ / ๒๕๖๔
	๒๖ / ๙๐ / ๖๖
ศูนย์บัณฑิตศึกษา	๒.๑๐
มจร วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์	
จังหวัดนครสวรรค์ ๖๐๐๐๐	

๑ ธันวาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขออนุญาตเผยแพร่ให้นิตยสารเพื่อประกอบการวิจัย

เจริญพร นางสาวสุภาพร อนุตรพงศ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลท่าตะโก

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางดาวรุ่ง สวัสดิ์รักษ์ เลขประจำตัว ๕๕๒๓๔๐๕๔๖๙ นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ศูนย์บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ ได้ทำการศึกษาเรื่อง "การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต ๓ อำเภอท่าตะโก จังหวัดนครสวรรค์" ในการนี้ นิสิตมีความประสงค์ขอสัมภาษณ์ท่านเพื่อนำข้อมูลมาประกอบการวิจัย

ฉะนั้น เจริญพรมมาเพื่อขออนุญาตเผยแพร่จากท่านอนุญาตให้นิตยสารได้สัมภาษณ์เพื่อใช้ในการวิจัยครั้งนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขออนุโมทนาขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน

1. โปรดทราบ
2. เพื่อพิจารณา

ขอเจริญพร

(พระเทพปริยัติเมธี)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์

ประธานคณะกรรมการบริหารศูนย์บัณฑิตศึกษา

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์

น.ส. ทราวั สวัสดิ์รักษ์

ศ.บัณฑิตศึกษา

เพื่อพิจารณา

๒๖

๙๐ ๕๖

สำนักงานศูนย์บัณฑิตศึกษา

โทร. ๐๕๖-๒๑๙๙๗๐

โทรสาร ๐๕๖-๒๑๙๙๙๘

๒๖ ธันวาคม ๒๕๕๖







สัมภาษณ์, นายธรรมรัตน์ เพชรรัตน์, ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านเขาล้อ,  
ตำบลดอนคา อำเภอบ้านไร่ จังหวัดนครสวรรค์, ๑๓ ธันวาคม ๒๕๕๖



สัมภาษณ์, นายอภิภัทร ธนาชยานนท์, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดหนองเบน,

ตำบลสายลำโพง อำเภอบ้านไร่ จังหวัดนครสวรรค์, ๑๓ ธันวาคม ๒๕๕๖



สัมภาษณ์ นางสาวอุทัยวรรณ วงศ์เหรียญไทย ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านพนมรอก,  
ตำบลพนมรอก อำเภอบ้านไร่ จังหวัดนครสวรรค์, ๒๔ ธันวาคม ๒๕๕๖



สัมภาษณ์, นางสาวสุภาพร อนุตรพงศ์, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลท่าตะโก,  
อำเภอท่าตะโก จังหวัดนครสวรรค์, ๒๖ ธันวาคม ๒๕๕๖



สัมภาษณ์, นายสุชิน สังข์เดช, ผู้อำนวยการโรงเรียนวังวิทยา,  
ตำบลพนมรอก อำเภอท่าตะโก จังหวัดนครสวรรค์, ๒๕ ธันวาคม ๒๕๕๖

## ประวัติผู้วิจัย

- ชื่อ** : นางสาวรุ่ง สวัสดิ์รักษ์
- เกิด** : วันที่ ๒ เดือน เมษายน พุทธศักราช ๒๕๒๒  
ณ บ้านเลขที่ ๔๘/๒ หมู่ ๑๐ ตำบลดอนคา อำเภอกำแพงแสน  
จังหวัดนครสวรรค์
- การศึกษา** : **พุทธศักราช ๒๕๓๘** จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น  
ณ โรงเรียนท่าตะโกพิทยาคม ตำบลดอนคา อำเภอกำแพงแสน  
จังหวัดนครสวรรค์  
**พุทธศักราช ๒๕๔๑** จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย  
ณ โรงเรียนท่าตะโกพิทยาคม ตำบลดอนคา อำเภอกำแพงแสน  
จังหวัดนครสวรรค์  
**พุทธศักราช ๒๕๔๕** สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรี  
ครุศาสตรบัณฑิต(ค.บ.) สาขาการศึกษา วิชาเอกวิทยาศาสตร์ทั่วไป  
จากสถาบันราชภัฏนครสวรรค์
- ที่อยู่ปัจจุบัน** : บ้านเลขที่ ๔๘/๒ หมู่ที่ ๑๐ ตำบลดอนคา อำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครสวรรค์  
๖๐๑๖๐
- E-mail** : downrung12@hotmail.com
- โทร** : ๐๙-๓๑๓๑-๐๔๘๙
- ตำแหน่งหน้าที่** : ปัจจุบัน รัับราชการตำแหน่ง นักวิชาการศึกษา ระดับ ๖ว  
องค์การบริหารส่วนตำบลพนมรอก อำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครสวรรค์