



การบริหารงานบุคคลตามหลักสังกัดหมวด ๔ ของผู้บริหาร  
โรงเรียนธรรมภิรักษ์ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร  
PERSONNEL ADMINISTRATION UNDER THE 4 SANGKHAHAVATTHUS  
OF THAMPIRAK SCHOOL BANGLAD DISTRICT, BANGKOK



พระเดชา กิตติโก (โชติธรรม)

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
พุทธศักราช ๒๕๕๖



การบริหารงานบุคคลตามหลักสังกัดหมวด ๔ ของผู้บริหาร  
โรงเรียนธรรมภิรักษ์ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร



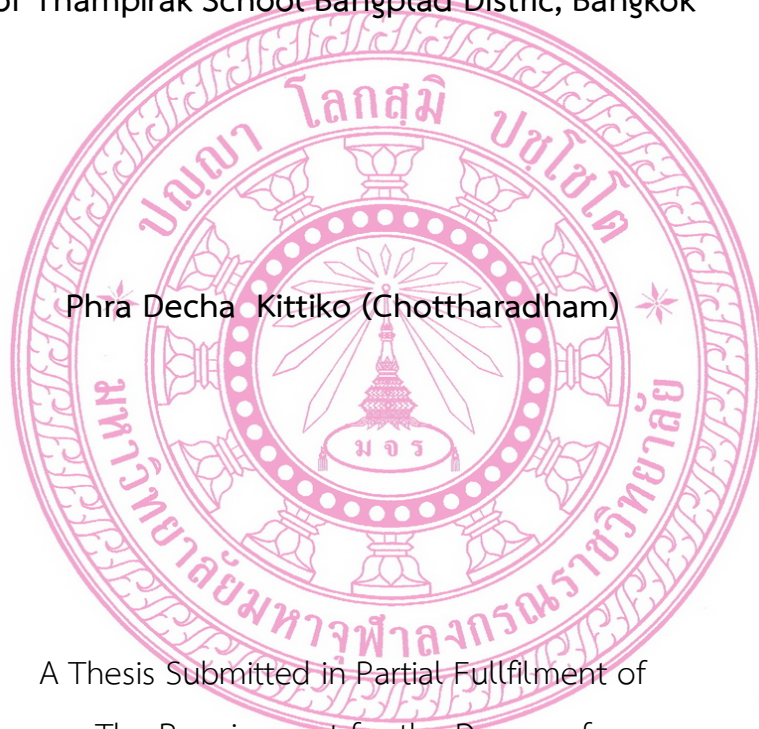
วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
พุทธศักราช ๒๕๕๖

(ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย)



Personnel Administration under the 4 Sanghavatthus  
of Thampirak School Bangplad Distric, Bangkok



Phra Decha Kittiko (Chottharadham)

A Thesis Submitted in Partial Fullfilment of  
The Requirement for the Degree of  
Master of Arts

(Educational Administration)

Graduate School

Mahachulalongkornrajavidyalaya University

C.E. 2013

(Copyright by Mahachulalongkornrajavidyalaya University)



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อนุมัติให้นับวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหาร โรงเรียนธรรมภิรักษ์ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร" เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

(พระสุธีธรรมานุวัตร, ผศ.ดร.)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์

(พระครูปลัดมารุต วรมงคลโต, ผศ.ดร.)

ประธานกรรมการ

(ดร. จุฑามาศ วารีแสงทิพย์)

กรรมการ

(ผศ.ดร.สมศักดิ์ บุญปุ)

กรรมการ

(ผศ.ดร.สิน งามประโคน)

กรรมการ

คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

ผศ. ดร.สมศักดิ์ บุญปุ

ประธานกรรมการ

ผศ. ดร. สิน งามประโคน

กรรมการ

ชื่อผู้วิจัย

(พระเดชฯ กิตติโก)



**ชื่อวิทยานิพนธ์** : การบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหัตถุ ๔ ของผู้บริหารโรงเรียน  
ธรรมภิรักษ์ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร

**ผู้วิจัย** : พระเดชา กิตติโก (โชติธรรมา)

**ปริญญา** : พุทธศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา)

**คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์**

: ผศ.ดร.สมศักดิ์ บุญปุ่ พธ.บ., M.A., Ph.D.

: ผศ.ดร.สิน งามประโคน พธ.บ., M.Ed., Ph.D.

**วันสำเร็จการศึกษา** : ๒๔ มีนาคม ๒๕๕๗

### บทคัดย่อ

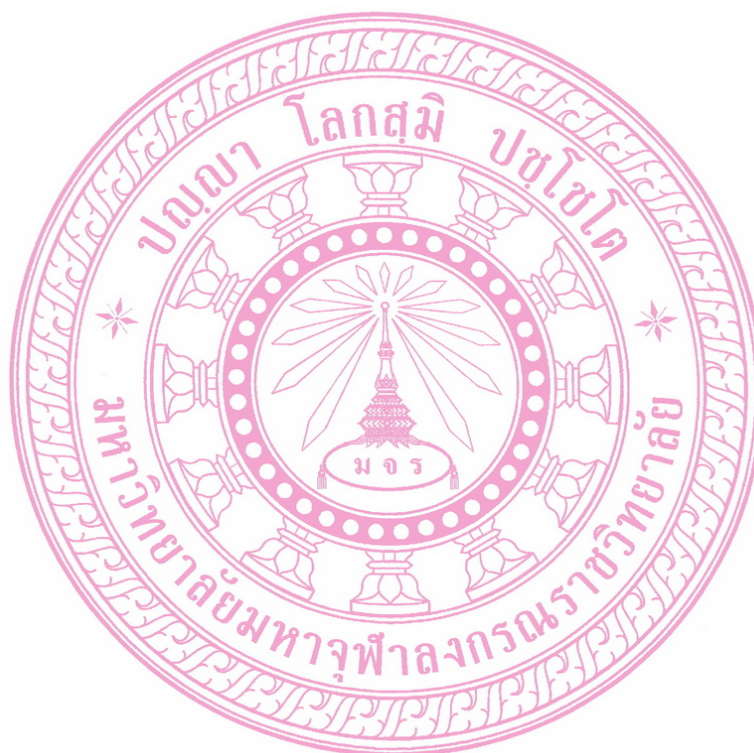
การศึกษาเรื่อง การบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหัตถุ ๔ ของผู้บริหารโรงเรียน  
ธรรมภิรักษ์ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์ คือ ๑) เพื่อศึกษาการบริหารงานบุคคล  
ตามหลักสังคหัตถุ ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนธรรมภิรักษ์ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร ๒) เพื่อศึกษา  
ปัญหา อุปสรรค และแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหัตถุ ๔ ของผู้บริหาร  
โรงเรียนธรรมภิรักษ์ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ประชากรที่ใช้ในการวิจัย  
ได้แก่ ครู เจ้าหน้าที่ และพนักงานโรงเรียนธรรมภิรักษ์ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา  
๒๕๕๖ จำนวน ๑๒๙ คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหา  
ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

### ผลการศึกษาพบว่า

การบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหัตถุ ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนธรรมภิรักษ์ เขตบางพลัด  
กรุงเทพมหานคร ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน ๑๑๘ คน คิดเป็นร้อยละ  
๙๑.๔๗ อายุไม่เกิน ๓๐ ปี จำนวน ๕๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๙.๕๓ ระดับการศึกษาปริญญาตรี  
จำนวน ๙๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๖๙.๗๗ ตำแหน่งหน้าที่เป็น ครู จำนวน ๗๕ คน คิดเป็นร้อยละ  
๕๘.๑๔ ประสบการณ์ทำงานไม่เกิน ๓ ปี จำนวน ๔๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๕.๖๕ การบริหารงาน  
บุคคลตามหลักสังคหัตถุ ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนธรรมภิรักษ์ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร โดย  
ภาพรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ( $\mu$ ) เท่ากับ ๓.๗๖ เมื่อศึกษารายด้านพบว่า การบริหารงาน  
บุคคลตามหลักสังคหัตถุ ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนธรรมภิรักษ์ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร อยู่ใน  
ระดับมากทุกด้าน เรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านปิยวาจา รองลงมา คือ ด้านอัตถจริยา ด้าน  
สมานัตตตา และด้านทาน ตามลำดับ

ปัญหา อุปสรรคและแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหัตถุ ๔ ของ  
ผู้บริหารโรงเรียนธรรมภิรักษ์ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร พบว่า ด้านทาน คือ ผู้บริหารควรมีการ

ให้การส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรได้พัฒนาการเรียนการสอน โดยการสร้างเครื่องมือ และสื่อการสอน, ด้านปียวาจา คือ ผู้บริหารควรมีการกล่าวคำติเตียนผู้ร่วมงานด้วยความจริงใจ พร้อมทั้งชี้แนะแนวทางที่ถูกต้อง และเป็นประโยชน์, ด้านอัตถจริยา คือ ผู้บริหารควรมีการอนุเคราะห์แก่ผู้ร่วมงาน และผู้อื่นอย่างเสมอภาค ไม่ควรเลือกปฏิบัติ และด้านสมานัตตตา คือ ผู้บริหารควรมีการควบคุมติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ



**Thesis Title** : Personnel Administration under the 4 Sanghavatthus of  
Thampirak School Bangplad Distric, Bangkok

**Researcher** : Phra Decha Kittiko (Chottharadham)

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

**Thesis Supervisory Committee**

: Assist. Dr.Somsak Bunpu B.A., MA., Ph.D.

: Assist. Dr.Sin Ngamprakhon B.A., M.Ed., Ph.D.

**Date of Graduation** : March 24, 2014

**ABSTRACT**

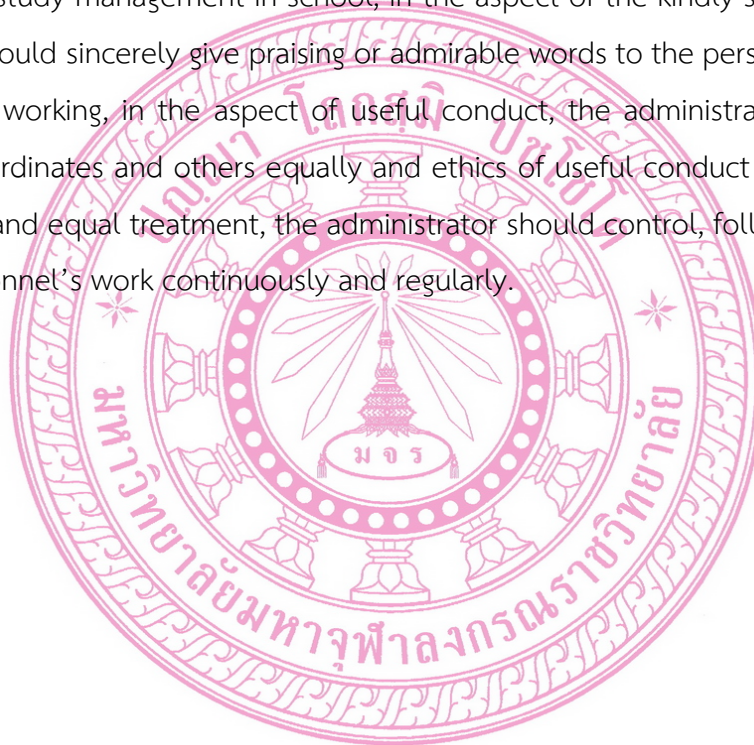
The study on the title “Personnel Administration under the 4 Sangahavatth of Thampirak School Bangplad Distric, Bangkok” aims 1) to study the Personnel Administration under the 4 Sangahavatthus of Thampirak School Bangplad Distric, Bangkok, 2) to study the problems obstacles and the ways of developing the Personnel Administration under the 4 Sangahavatthus of Thampirak School Bangplad Distric, Bangkok. The sampling groups of people used for the research are 129 administrators, teachers, officials and the school official of Thampirak School in Bangplad District, Bangkok academic year 2013. The equipment used for the research is questionnaire. The analysis of data have been done by frequency, percentage, mean and standard deviation.

**The result of this study found that :**

The Personnel Administration under the 4 Sangahavatthus of Thampirak School Bangplad Distric, Bangkok, the most of respondents were females for the number of 118 persons equal to 91.47 percent. According to age, there were 51 persons who has 30 years old or more about 39.53 percent. Graduated in bachelor degree were 90 persons equal to 69.77 percent. Most of respondents were teacher for the number of 75 persons equal to 58.14 percent. According to experience, there were 46 persons who has more than 3 years or more about 35.65 percent. The Personnel Administration under the 4 Sangahavatthus of Thampirak School Bangplad Distric, Bangkok,on the whole, is at the high level. Being studied as in each aspect, it is found that the Personnel Administration under the 4 Sangahavatthus of Thampirak School Bangplad Distric, Bangkok is at the high level in every aspect, it is put in the order from high to low as follows; the highest level is in the aspect of kindly speech

(Piyavacha), the second ones are in the aspect of useful conduct, even and equal treatment and giving respectively.

For the problems, obstacles and the way of developing the Personnel Administration under the 4 Sangahavatthus of Thampirak School Bangplad Distric, Bangkok, it is found that the problem and obstacle of giving was that the administrator should promote the school personnel to create educational media for the developing study management in school, in the aspect of the kindly speech, the administrator should sincerely give praising or admirable words to the personnel who is successful of working, in the aspect of useful conduct, the administrator should support to subordinates and others equally and ethics of useful conduct and in the aspect of even and equal treatment, the administrator should control, follow up and assess the personnel's work continuously and regularly.





## กิตติกรรมประกาศ

งานวิทยานิพนธ์เล่มนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เนื่องจากได้รับความช่วยเหลือดูแลเอาใจใส่เป็นอย่างดีจากหลายๆฝ่ายโดยเฉพาะอาจารย์ที่ปรึกษาทั้ง ๒ ท่าน ซึ่งประกอบด้วย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญปู ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สินงาม ประโคน กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ให้การแนะนำตรวจแก้ไข ให้ข้อเสนอแนะติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินการวิจัย ผู้วิจัยขอเจริญพรขอบคุณอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัยทั้ง ๕ ท่าน คือ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อินถา ศิริวรรณ รองศาสตราจารย์ พิเศษ ดร.วิชชุดา หุ่นวิไล ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฉัตรศิริ ปิยะพิมลสิทธิ์ ดร.สกวรัตน์ ธรรมภักษ์ และขออนุโมทนาขอบคุณ มาสเตอร์สะอาด ธรรมภักษ์ ผู้จัดการ/ผู้รับใบอนุญาต โรงเรียนธรรมภักษ์ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร ที่ได้กรุณาให้ความช่วยเหลือ อำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูล แบบสอบถาม ผู้วิจัยรู้สึกปลาบปลื้มใจเป็นที่สุดที่ได้รับความกรุณาเป็นอย่างดี ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณบุคลากรในโรงเรียนธรรมภักษ์ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานครทุกท่านที่ได้เมตตาตอบแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้จนสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ผู้วิจัยขอเจริญพรขอบคุณอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณเพื่อนๆทุกรูปที่คอยช่วยเหลือแนะนำแนวทางในระหว่างเรียน และพี่ๆ น้องๆ ตลอดถึงญาติโยมทุกท่าน ที่คอยช่วยเหลือด้วยดีตลอดมา ขอขอบคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

พระเดชา กิตติโก (โชติธรรม)

๒๔ มีนาคม ๒๕๕๗

## สารบัญ

เรื่อง	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ค
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญ	ฉ
สารบัญตาราง	ช
สารบัญแผนภูมิ	ญ
สารบัญรูปภาพ	ฎ
คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ	ฏ
<b>บทที่ ๑ บทนำ</b>	
๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๑
๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย	๓
๑.๓ ปัญหาที่ต้องการทราบ	๔
๑.๔ ขอบเขตการวิจัย	๔
๑.๕ คำนิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย	๕
๑.๖ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	๖
<b>บทที่ ๒ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b>	
๒.๑ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล	๘
๒.๒ กระบวนการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา	๒๔
๒.๓ ผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา	๓๓
๒.๔ หลักสังคหวัตถุ ๔	๔๑
๒.๕ การบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษา	๕๒
๒.๖ บริบทของโรงเรียนธรรมภิรักษ์ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร	๖๔
๒.๗ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๗๓
๒.๘ กรอบแนวคิดในการวิจัย	๘๐

เรื่อง	ช หน้า
<b>บทที่ ๓ วิธีดำเนินการวิจัย</b>	
๓.๑ รูปแบบการวิจัย	๘๑
๓.๒ ประชากรที่ใช้ในการวิจัย	๘๑
๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	๘๑
๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล	๘๔
๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	๘๕
๓.๖ วิธีการนำเสนอและรายงานผลการวิจัย	๘๘
<b>บทที่ ๔ ผลการศึกษา</b>	
๔.๑ ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	๘๙
๔.๒ ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนธรรมภิรักษ์ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร	๙๒
๔.๓ ปัญหา อุปสรรค และแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลตาม หลักสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนธรรมภิรักษ์ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร	๙๙
<b>บทที่ ๕ สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ</b>	
๕.๑ สรุปผลการศึกษา	๑๐๒
๕.๒ การอภิปรายผล	๑๐๖
๕.๓ ข้อเสนอแนะ	๑๐๙
<b>บรรณานุกรม</b>	๑๑๐
<b>ภาคผนวก</b>	๑๒๔
ภาคผนวก ก แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	๑๑๙
ภาคผนวก ข รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย	๑๒๗
ภาคผนวก ค หนังสือติดต่อโรงเรียนเพื่อขออนุญาตแจกแบบสอบถาม	๑๓๔
ภาคผนวก ข ค่าความเชื่อมั่นจากการทดลองเครื่องมือ (Try Out)	๑๓๗
ภาคผนวก ง หนังสือขออนุญาตแจกแบบสอบถามเพื่อการวิจัย	๑๔๑
<b>ประวัติผู้วิจัย</b>	๑๔๓



## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
๒.๑	สถิติจำนวนนักเรียน ปีการศึกษา ๒๕๕๖	๗๓
๓.๑	จำนวนแบบสอบถามที่จัดส่งและได้รับคืนที่มีความถูกต้องสมบูรณ์	๘๕
๔.๑.๑	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ	๙๐
๔.๑.๒	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ	๙๐
๔.๑.๓	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับการศึกษา	๙๑
๔.๑.๔	แสดงจำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่	๙๑
๔.๕.๕	แสดงจำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน	๙๒
๔.๒.๑	แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนธรรมภิรักษ์ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานครโดยภาพรวม	๙๒
๔.๒.๒	แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนธรรมภิรักษ์ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานครโดยภาพรวม ด้านทาน	๙๓
๔.๒.๓	แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนธรรมภิรักษ์ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร ด้านปิยวาจา	๙๔
๔.๒.๔	แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนธรรมภิรักษ์ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร ด้านอัตถจริยา	๙๖
๔.๒.๕	แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของ ผู้บริหารโรงเรียนธรรมภิรักษ์ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร ด้านสมานัตตตา	๙๗
๔.๓.๑	แสดงผลการวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค และแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหาร	๙๙







## คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ

อักษรย่อในวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ใช้อ้างอิงจากพระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พุทธศักราช ๒๕๓๙ การอ้างอิงใช้ระบบระบุ เล่ม ข้อ หน้า หลังคำย่อชื่อคัมภีร์ดังตัวอย่าง เช่น อง.จตุกก. (ภาษาไทย) ๒๑/๓๒/๕๑ หมายถึง พระไตรปิฎก (ภาษาไทย) เล่มที่ ๒๑ ข้อที่ ๓๒ หน้าที่ ๕๑

พระสุตตันตปิฎก						
อง.จตุกก.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	อังคุตตรนิกาย	จตุกกนิบาต	(ภาษาไทย)
อง.ปณจก.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	อังคุตตรนิกาย	ปัญจนิบาต	(ภาษาไทย)
ช.อิติ.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	ขุททกนิกาย	อิติวุตตะกะ	(ภาษาไทย)
ช.ม.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	ขุททกนิกาย	มหานิเทศ	(ภาษาไทย)

## บทที่ ๑

### บทนำ

#### ๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.๒๕๕๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่๒) พ.ศ.๒๕๕๔ ตามมาตรา ๖ ว่าด้วยการจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกายจิตใจสติปัญญาความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิตสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข มาตรา ๑๐ การจัดการศึกษาต้องจัดให้บุคคลมีสิทธิและโอกาสเสมอกัน ในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่าสิบสองปีที่รัฐต้องจัดให้ทั่วถึง และมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย มาตรา ๒๒ การจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ มาตรา ๓๐ ให้สถานศึกษาพัฒนากระบวนการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งการส่งเสริมให้ผู้สอนสามารถวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียนในแต่ละระดับ มาตรา ๓๙ กล่าวว่ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง<sup>๑</sup>

องค์ประกอบสำคัญของการบริหารงานคือ คน และงาน งานเป็นภารกิจที่จะต้องดำเนินการให้สำเร็จ แต่ในการที่จะดำเนินการให้ภารกิจสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ต้องอาศัยคนที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมเพียงพอในการปฏิบัติงานหน้าที่ต่างๆ งานที่ดำเนินการจำเป็นต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมาย และจัดระบบงานการวางแผนการควบคุม กำกับติดตามและประเมินผล ซึ่งรวมเรียกว่า "การบริหาร" สำหรับ "คน" จำเป็นต้องดำเนินการสรรหาเพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมมาทำงาน เพื่อให้ภารกิจของหน่วยงานหรือองค์การประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ส่วนประกอบนี้เรียกว่า "การบริหารงานบุคคล" ซึ่งกล่าวได้ว่าการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหาเลือกสรร และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งสนใจการพัฒนาอัตรงให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์การเพิ่มพูนความรู้ความสามารถมีสุขภาพกายสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และ

<sup>๑</sup> พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.๒๕๕๒ และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๕๔ และ(ฉบับที่ ๓) พ.ศ. ๒๕๕๓, หน้า ๖ - ๒๔



ยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีที่ทำให้สมาชิกในองค์กรต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุทุพพลภาพ เกษียณอายุ หรือเหตุอื่นใดในงานให้สามารถดำรงชีวิตในสังคมอย่างมีความสุข ทรัพยากรการบริหาร ซึ่งประกอบด้วย คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ ทรัพยากรที่มีความสำคัญมากที่สุดคือ คน เพราะว่าคนเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้งานสำเร็จ ถ้าขาดคนแล้วงานทุกอย่างจะสำเร็จไม่ได้ การบริหารงานบุคคลจึงเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารงานในสถานศึกษา เพราะว่าความสำเร็จของงานขึ้นอยู่กับคน ทรัพยากรด้านอื่นๆ เช่น วัสดุอุปกรณ์ อาคารสถานที่ และเงิน แม้จะมีความพร้อมเพียงใดก็ตามถ้าคนที่ใช้ไม่มีความรู้ความสามารถงานทุกประเภทถึงแม้จะดำเนินไปได้แต่ก็คงไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ดังนั้นความสำเร็จของงานในสถานศึกษาจึงขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมใจของบุคลากรในสถานศึกษา ซึ่งเป็นการบริหารงานบุคคลนั่นเอง

ผู้บริหารในสังคมไทยจำเป็นต้องเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานศึกษานั้นภาพลักษณ์ของผู้บริหารจะต้องเปี่ยมด้วยคุณธรรมหลายประการจึงจะเอื้ออำนวยต่อการบริหารงาน และการบริหารงานที่ประกอบด้วยคุณธรรมจะทำให้การดำเนินงานขององค์กรไปสู่เป้าหมายได้ดีเสมอ ดังนั้นผู้บริหารควรมีหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาในการบริหารงาน คือ หลักสังคหวัตถุ ๔ หมายถึง ธรรมเป็นเครื่องสงเคราะห์กันและกัน พระพุทธองค์ทรงอุปมาสังคหวัตถุไว้ในสังคหสูตรเปรียบเหมือนกับพาหนะที่จะนำคนไปสู่ความเจริญในโลก<sup>๒</sup> โดยหลักสังคหวัตถุ ๔ ประกอบด้วย

๑. ทาน คือ การเกื้อกูลกันด้วยการให้ หมายถึง การให้ การเสียสละ หรือ การเอื้อเพื่อแบ่งปันของๆตนเพื่อประโยชน์แก่บุคคลอื่น ไม่ตระหนี่ถี่เหนียว ไม่เป็นคนเห็นแก่ได้ฝ่ายเดียว

๒. ปิยวาจา คือ การใช้วาจาประสานไมตรี หมายถึง การพูดจาด้วยถ้อยคำที่ไพเราะอ่อนหวาน พูดด้วยความจริงใจ ไม่พูดหยาบคาย ก้าวร้าว พูดในสิ่งที่เป็นประโยชน์และเหมาะสมกับกาลเทศะ

๓. อตถจริยา คือ การร่วมสร้างสรรค์อุดมการณ์ หมายถึง การสงเคราะห์ทุกชนิดหรือ การปฏิบัติในสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น

๔. สมานัตตตา คือ การร่วมทุกข์ร่วมสุขในทุกคราว หมายถึง การเป็นผู้มีความสม่าเสมอ หรือมีความประพฤติเสมอต้นเสมอปลาย

<sup>๒</sup> อง.จตุกก. (ไทย) ๒๑/๓๒/๕๐-๕๑, ตูรายละเอียดในพระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑), หน้า ๑๔๒.

โรงเรียนธรรมภิรักษ์เป็นโรงเรียนเอกชนฆราวาสคาทอลิก สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ ทำการเปิดสอนระดับการศึกษาปฐมวัย (อนุบาล) และระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ชั้นประถมศึกษาปีที่ ๑-๖) โรงเรียนจัดการศึกษาตามอัตลักษณ์การศึกษาคาทอลิก และตามปรัชญาของโรงเรียน “เทิดวินัย คุณธรรม นำวิชา” เพื่อพัฒนาเยาวชนไทยให้มีความรู้ มีคุณธรรม จริยธรรม และพัฒนาให้มีสุขภาพพลานามัย แข็งแรงสมบูรณ์ มีนายสะอาด ธรรมภิรักษ์ ผู้รับใบอนุญาตและผู้จัดการ ได้ก่อตั้งโรงเรียนขึ้นมาเพื่อให้เยาวชนได้มีโอกาสศึกษาในโรงเรียนที่ดี และมีเจตนารมณ์แน่วแน่ที่จะให้โรงเรียนธรรมภิรักษ์ อยู่คู่กับการศึกษาของชาติ เพื่อพัฒนาเด็กและเยาวชนของชาติให้เป็นเด็กที่ดี มีคุณภาพตามเป้าหมายของโรงเรียน ในการบริหารงานนั้นทางโรงเรียนได้ส่งเสริมบุคลากรให้เป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณในวิชาชีพครู โดยจัดกิจกรรมอบรมบุคลากรในโรงเรียน ตลอดจนทางโรงเรียนได้ใช้หลักคุณธรรมในการบริหารงาน เพื่อให้บุคลากรนำไปใช้ในชีวิตรประจำวันได้ และส่งเสริมสนับสนุนการใช้แหล่งการเรียนรู้ วัฒนธรรมขนบธรรมเนียมประเพณี ภูมิปัญญาไทย และเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับการจัดการเรียนการสอนอย่างเหมาะสมมีประสิทธิภาพ <sup>๓</sup>

จากเหตุผลและความสำคัญดังกล่าวมาข้างต้นนั้น ผู้วิจัยมีความสนใจเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนธรรมภิรักษ์ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร โดยมีความสนใจว่าผู้บริหารโรงเรียนได้นำหลักสังคหวัตถุ ๔ ซึ่งเป็นหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาที่สอดคล้องกับหลักคริสตธรรมของโรงเรียน ซึ่งต้องการส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนเป็นศาสนิกชนที่ดีตามหลักศาสนาของตน มาใช้ในการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษามากน้อยเพียงใด และบุคลากรในสถานศึกษามีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษามากน้อยเพียงใด รวมทั้งศึกษาผลของการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ ๔ จากบุคลากรในสถานศึกษาว่ามีปัญหาและอุปสรรคใดบ้าง เพื่อที่จะทำให้ปัญหาและอุปสรรคนั้นให้น้อยลงหรือหมดไปเพื่อก่อให้เกิดความสามัคคี และความสัมพันธ์อันดีงามระหว่างผู้บริหาร และผู้ใต้บังคับบัญชา มีการพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพต่อไป

<sup>๓</sup> คณะผู้บริหารโรงเรียนธรรมภิรักษ์, “เอกสารรายงานการพัฒนาคุณภาพการศึกษาประจำปีการศึกษา ๒๕๕๔”, (กรุงเทพมหานคร : โรงเรียนธรรมภิรักษ์, ๒๕๕๔) (อัสสำเนา).

## ๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑.๒.๑ เพื่อศึกษาการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนธรรมภิรักษ์ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร

๑.๒.๒ เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรคและแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนธรรมภิรักษ์ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร

## ๑.๓ ปัญหาที่ต้องการทราบ

๑.๓.๑ การบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนธรรมภิรักษ์ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร เป็นอย่างไร

๑.๓.๒ ปัญหา อุปสรรค และแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนธรรมภิรักษ์ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร มีอะไรบ้าง

## ๑.๔ ขอบเขตการวิจัย

การวิจัย เรื่อง “การบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนธรรมภิรักษ์ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร” ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัยดังนี้

### ๑.๔.๑ ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยในครั้งนี้มุ่งศึกษาและสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรในโรงเรียนธรรมภิรักษ์ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร ที่มีต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารตามหลักสังคหวัตถุ ๔ คือ ด้านทาน ด้านปิยวาจา ด้านอรรถจริยา และด้านสมานัตตตา

### ๑.๔.๒ ขอบเขตด้านตัวแปร

ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย ๒ ตัวแปร ดังนี้

๑) ตัวแปรต้น (Independent Variables) คือ สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ สถานภาพ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่ง และประสบการณ์ทำงาน

๒) ตัวแปรตาม (Dependent Variables) คือ ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ได้แก่ ๑. ทาน ๒. ปิยวาจา ๓. อรรถจริยา และ ๔. สมานัตตตา



### ๑.๔.๓ ขอบเขตด้านประชากร

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของประชากรที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย ครู เจ้าหน้าที่ และพนักงานภายในโรงเรียนธรรมวิรักษ์ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา ๒๕๕๖ จำนวน ๑๒๙ คน ซึ่งเป็นประชากรทั้งหมดมาเป็นหน่วยศึกษา

### ๑.๔.๔ ขอบเขตด้านสถานที่

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดพื้นที่ในการศึกษาวิจัย โดยมุ่งเฉพาะโรงเรียนธรรมวิรักษ์ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร

### ๑.๔.๕ ขอบเขตระยะเวลา

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อทำการวิจัยตั้งแต่เดือน กรกฎาคม - ธันวาคม พ.ศ.๒๕๕๖ รวมเป็นระยะเวลา ๖ เดือน

## ๑.๕ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

๑.๕.๑ การบริหารงานบุคคล หมายถึง การปฏิบัติงานด้านบุคคลในสถานศึกษา ๕ ด้าน ได้แก่ การวางแผนบุคคล การจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคคล การธำรงรักษาบุคคล และการประเมินผลงานของบุคคล

๑. การวางแผนบุคคล หมายถึง การการวางแผนอัตรากำลังบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน และให้ได้ประโยชน์สูงสุด

๒. การจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงาน หมายถึง การแต่งตั้งให้บุคลากรเข้าปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถ ด้วยความยุติธรรม

๓. การพัฒนาบุคคล หมายถึง การให้บุคลากรเข้ารับการอบรมพัฒนาวิชาชีพ การจัดให้มีการประชุม อบรม สัมมนา มีการปฐมนิเทศแนะนำบุคลากร การส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาการเรียนการสอน และมีการสร้างเครื่องมือ สื่อการเรียนการสอน

๔. การธำรงรักษาบุคคล หมายถึง การจัดสวัสดิการ การหาวัสดุอุปกรณ์ต่างๆการยกย่องชมเชยบุคลากรที่มีผลงานดีเด่น การติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอการพิจารณาความดีความชอบด้วยความยุติธรรม เพื่อให้บุคลากรตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มที่และปฏิบัติงานอยู่ในสถานศึกษาให้นานที่สุดเท่าที่จะนานได้

๕. การประเมินผลงานของบุคคล หมายถึง การกำหนดขั้นตอนในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน การนำผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการวางแผนการจัดการศึกษา และแจ้งผลการปฏิบัติงานให้บุคลากรทราบ



**๑.๕.๒ บุคคล** หมายถึง บุคคลที่ทำหน้าที่เกี่ยวข้องภายในโรงเรียนธรรมวิทย์ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร ได้แก่ หมายถึง ผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ผู้ช่วยรองผู้อำนวยการ ครูผู้สอน เจ้าหน้าที่ และพนักงานของโรงเรียนธรรมวิทย์ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา ๒๕๕๖

**๑.๕.๓ สังกะสี ๔** หมายถึง หลักธรรมเครื่องยึดเหนี่ยวใจบุคคลซึ่งประกอบด้วย ทาน ปิยวาจา อุตถจริยา และสมานัตตตา

**๑.๕.๔ การบริหารงานบุคคลตามหลักสังกะสี ๔** หมายถึง การบริหารงานบุคคลตามหลักสังกะสี ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนธรรมวิทย์ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร ดังต่อไปนี้

**๑. ทาน** หมายถึง การให้ คือ การให้การวางแผนบุคคล การจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคคล การดำรงรักษาบุคคล และการประเมินผลงานของบุคคล

**๒. ปิยวาจา** หมายถึง วาจาอันเป็นที่รัก คือ การพูดจาด้วยถ้อยคำที่ไพเราะอ่อนหวาน พูดด้วยความจริงใจ ไม่พูดคำหยาบคาย ก้าวร้าว พูดในสิ่งที่เป็นประโยชน์เหมาะสำหรับการบริหารงานบุคคล

**๓. อุตถจริยา** หมายถึง การประพฤติประโยชน์ คือ การประพฤติในสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่ผู้ได้บังคับบัญชา

**๔. สมานัตตตา** หมายถึง ความเสมอต้นเสมอปลาย คือ การทำตนเสมอต้นเสมอปลายปฏิบัติสม่ำเสมอ การวางตนเหมาะสมแก่ฐานะภาวะบุคคล เหตุการณ์และสิ่งแวดล้อม

**๑.๕.๕ ผู้บริหาร** หมายถึง ผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ผู้ช่วยรองผู้อำนวยการฝ่ายต่างๆของโรงเรียนธรรมวิทย์ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร

## ๑.๖ ประโยชน์ที่ได้รับ

๑. ทำให้ทราบสภาพการบริหารงานบุคคลตามหลักสังกะสี ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนธรรมวิทย์ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร

๒. ทำให้ทราบปัญหา อุปสรรคและแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลตามหลักสังกะสี ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนธรรมวิทย์ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร

๓. ผลที่ได้รับจากการวิจัยสามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลสำหรับนำไปพัฒนาการบริหารงานบุคคลตามหลักสังกะสี ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนธรรมวิทย์ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร และสถานศึกษาอื่นๆต่อไป

## บทที่ ๒

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนธรรมภิรักษ์ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร ดังนั้น จึงได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคำสำคัญของการวิจัยคือ การบริหารงานบุคคล นำมาช่วยเสริมความรู้เชื่อมโยงเข้าหากัน เพื่อสรุปเนื้อหาสาระสำคัญตามจุดมุ่งหมายของการวิจัย โดยมีขอบข่ายเนื้อหาสาระสำคัญตามลำดับ ดังนี้

- ๒.๑ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล
  - ๒.๑.๑ ความหมายของการบริหารงานบุคคล
  - ๒.๑.๒ หลักการบริหารงานบุคคล
  - ๒.๑.๓ ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล
  - ๒.๑.๔ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล
  - ๒.๑.๕ กระบวนการบริหารงานบุคคล
- ๒.๒ กระบวนการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา
  - ๒.๒.๑ การวางแผนงานบุคคล
  - ๒.๒.๒ การจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงาน
  - ๒.๒.๓ การพัฒนาบุคคล
  - ๒.๒.๔ การธำรงรักษาบุคคล
  - ๒.๒.๕ การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- ๒.๓ ผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา
  - ๒.๓.๑ คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา
  - ๒.๓.๒ บทบาทของผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา
- ๒.๔ หลักสังคหวัตถุ ๔
  - ๒.๔.๑ ความหมายของหลักสังคหวัตถุ ๔
  - ๒.๔.๒ การบริหารงานตามหลักสังคหวัตถุ ๔

๒.๕ การบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษา

๒.๕.๑ ด้านทาน

๒.๕.๒ ด้านปิยวาจา

๒.๕.๓ ด้านอิตถจริยา

๒.๕.๔ ด้านสมานัตตตา

๒.๖ บริบทของโรงเรียนธรรมภิรักษ์ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร

๒.๗ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒.๘ กรอบแนวคิดในการวิจัย

## ๒.๑ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

### ๒.๑.๑ ความหมายของการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคล ( Personnel Management ) หรือบางตำราเรียกว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ( Human Resource Management ) นอกจากนี้ยังมีคำอื่น ๆ อีก เช่น การบริหารพนักงานเจ้าหน้าที่ การบริหารอัตรากำลัง การบริหารเจ้าหน้าที่ ส่วนคำภาษาอังกฤษก็มีการใช้ที่แตกต่างกัน เช่น Personnel Administration, Labor Management, Management of Human Resource<sup>๑</sup> มีนักวิชาการ นักการศึกษา และนักบริหารหลายท่านได้ให้ความหมาย และแสดงทัศนะที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลไว้แตกต่างกันไป แต่ในหลักการใหญ่ๆแล้วก็มีความหมายครอบคลุมตรงกันดังนี้

**ประเวศน์ มหารัตน์สกุล** กล่าวว่า “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หรือการบริหารงานบุคคล เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ หรือเรียกว่าเป็นสหวิทยาการที่ต้องการผสมผสานศาสตร์ต่างๆในการจัดการบุคคลให้ทำงานด้วยความเต็มใจและมุ่งมั่นในการทำงานให้ได้มาตรฐานเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ”<sup>๒</sup>

**สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา** ได้สรุปความหมายของการบริหารงานบุคคลว่า “การบริหารงานบุคคล หมายถึง ภารกิจของผู้บริหารในการใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคคล ตั้งแต่การสรรหา คัดเลือก บรรจุ และบำรุงรักษา เพื่อให้ปัจจัยด้านบุคคลขององค์การเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุด”<sup>๓</sup>

<sup>๑</sup> สมยศ นาวิการ, การบริหารและพฤติกรรมองค์กร, (กรุงเทพมหานคร : ผู้จัดการ, ๒๕๔๐), หน้า ๒๙

<sup>๒</sup> ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, การบริหารทรัพยากรมนุษย์แนวทางใหม่, (กรุงเทพมหานคร : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), ๒๕๔๕), หน้า ๑๐

<sup>๓</sup> สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, เอกสารการเรียนรู้, การพัฒนาการบริหารสถาบันการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : สำนักงานฯ, ๒๕๔๗), หน้า ๑๓๕.



**บรรยงค์ โตจินดา** ได้กล่าวว่า “การบริหารงานบุคคล หมายถึงกระบวนการในการสรรหาบุคคลเข้ามาปฏิบัติงานเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณภาพเหมาะกับงานที่กำหนดไว้ทั้งผู้บริหารยังใช้เทคนิคการบริหารงาน เพื่อให้เกิดความพอใจในการปฏิบัติงานให้บุคคลที่ปฏิบัติงานมีการพัฒนาคุณภาพ และฝีมือในการทำงานมีการประเมินผลงาน การธำรงรักษาทรัพยากรบุคคลที่มีค่าเอาไว้มีการจ่ายค่าตอบแทนสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลแก่บุคคลที่อยู่ในองค์การการสร้างขวัญกำลังใจสร้างจริยธรรม และทัศนคติที่ดีต่อองค์การหรือวัฒนธรรมขององค์การที่เหมาะสม”<sup>๔</sup>

**ณัฐพันธ์ เขจรนันท์** ได้ให้ความเห็นว่า “การบริหารงานบุคคล คือ กระบวนการสำหรับผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวกับงานบุคคลขององค์การ ใช้ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ในการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเข้ามาทำงาน พร้อมธำรงรักษา พัฒนาให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงาน และมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสม ตลอดจน เสริมสร้างหลักประกันให้แก่สมาชิกที่ต้องพ้นจากการร่วมงานกับองค์การให้สามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุขในอนาคต”<sup>๕</sup>

**พนัส หันนาคินทร์** ได้อธิบายว่า “การบริหารงานบุคคล หมายถึง การที่องค์การจัดวางกระบวนการต่างๆเพื่อประโยชน์ในการที่จะได้มาซึ่งบุคคลที่มีคุณภาพตามความต้องการ และความจำเป็น เมื่อได้มาแล้วก็ต้องกำหนดแนวทางที่ชัดเจนในอันที่จะบำรุงรักษาตอบแทนพัฒนา ประเมินผลการทำงาน ตลอดจนกำหนดวิธีการที่จะให้ความมั่นคงแก่ชีวิตการทำงานและการพิจารณาให้ออกจากงานตามวาระหรือด้วยสาเหตุอื่นเช่นไม่สามารถที่จะทำงานต่อไปได้ไม่ว่าจะด้วยการด้อยความสามารถหรือการประพฤติที่ไม่สมควรก็ตามในกรณีดังกล่าวผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานอาจจะไม่เคยพบตัวกันเลยแต่ผู้ปฏิบัติจะต้องเดินไปตามเส้นทางที่วางไว้”<sup>๖</sup>

จากความหมายของการบริหารงานบุคคลตามที่คนละของบุคคลต่างๆที่ได้เสนอมานั้นพอจะสรุปสาระสำคัญของ การบริหารงานบุคคล คือ การได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมตามความต้องการขององค์การ และองค์การสามารถชักจูงใจ บำรุงรักษา และพัฒนาให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานอยู่กับองค์การ ด้วยความพึงพอใจและปฏิบัติงานให้ได้านที่สุดเพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้า และบรรลุผลสำเร็จสมความมุ่งหมายขององค์การ

<sup>๔</sup> บรรยงค์ โตจินดา, *การบริหารงานบุคคล*, (กรุงเทพมหานคร : อมรการพิมพ์, ๒๕๔๓), หน้า ๑๖.

<sup>๕</sup> ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, *การบริหารงานบุคคล*, (กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดเคยูเคชั่น, ๒๕๔๕), หน้า ๑๕.

<sup>๖</sup> พนัส หันนาคินทร์, *ประสบการณ์ในการบริหารงานบุคคล*, (กรุงเทพมหานคร : พรานนกการพิมพ์, ๒๕๔๒), หน้า ๑๕.



## ๒.๑.๒ หลักการบริหารงานบุคคล

หลักการสำคัญในการบริหารงานบุคคลคือการจัดสรรบุคคลให้ทำงานในตำแหน่งที่เหมาะสมหรือเป็นการใช้คนให้เหมาะสมกับงาน (Put the right man on the right job) เพื่อให้บุคคลมีขวัญและกำลังใจทุ่มเท และรับผิดชอบงานและถือว่าการปฏิบัติงานที่รับมอบหมายเป็นเกียรติยศศักดิ์ศรี มีความมั่นคงในอาชีพ ซึ่งมีการกล่าวถึงหลักการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ได้กล่าวถึงการกำหนดหลักการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

๑. มีการกำหนดภารกิจหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากรอย่างชัดเจนคือผู้ปฏิบัติงาน รับผิดชอบหน้าที่ความรับผิดชอบและเป้าหมายผลงานทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพที่คาดหวังจากพวกเขา

๒. กระบวนการบริหารงานบุคคลมีความชัดเจนและเป็นที่ยอมรับโดยบุคลากรทุกคนขององค์การกระบวนการนี้ถือเป็นกติกาที่ทุกคนรับรู้รับทราบเช่นความชัดเจนเรื่องการประเมินผลกระบวนการทางวินัยกระบวนการพิจารณาแต่งตั้งโยกย้าย เป็นต้น

๓. มุ่งผลงานที่มีคุณภาพจากบุคลากรเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อประชาชนและหน่วยงานการปฏิบัติราชการนั้นต้องมุ่งเป้าหมายผลงานให้เกิดต่อสังคมเป็นหลักตั้งนั้นการบริหารงานบุคคลก็ต้องมุ่งให้ผู้ทำงานมีผลงานที่เป็นไปตามเป้าหมายดังกล่าวความคุ้มค่าของค่าตอบแทนที่รัฐให้แก่ผู้ทำงานจึงวัดได้จากผลงานที่เป็นประโยชน์ตามเป้าหมายที่กำหนด

๔. เน้นหลักคุณธรรมคือมีความคงเส้นคงวาไม่มีอคติไม่เห็นแก่หน้าใครเน้นหลักการยึดถือผลงานเป็นหลักหลักการนี้ถือเอาความรู้ความสามารถการปฏิบัติตนและผลการทำงานเป็นเครื่องวัดความดีความชอบโดยไม่เอาความรู้สึกหรือความรู้สึกมักคั่นส่วนตนเป็นตัวกำหนด<sup>๗</sup>

กระทรวงศึกษาธิการ ได้กล่าวถึง การบริหารงานบุคคลในปัจจุบันได้วิวัฒนาการมาจากแนวความคิดแบบเก่าจากผู้บังคับบัญชาสูงสุดเป็นผู้ออกคำสั่งแต่เพียงฝ่ายเดียวมาเป็นให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่อการพัฒนาขององค์การ มีลักษณะดังต่อไปนี้

๑. การบริหารตามหลักวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) การดำเนินงานต้องมีการวางแผนมีระบบงานและกำหนดวิธีการขึ้นมาอย่างรัดกุมโดยนำความรู้ทางวิทยาศาสตร์มาใช้เพื่อกำหนดระบบการทำงานที่เหมาะสมการวัดผลงานระบบค่าจ้างจะต้องมีหลักเกณฑ์ที่แน่นอน

<sup>๗</sup> สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน, แผนพัฒนาการศึกษาเอกชนฉบับที่ ๑๐ (พ.ศ. ๒๕๕๐ - ๒๕๕๔), (กรุงเทพมหานคร : กระทรวงศึกษาธิการ, ๒๕๕๐), หน้า ๕๔.

๒. งานทางด้านสวัสดิการ (Welfare Movement) เป็นการช่วยเหลือทางด้านสวัสดิการทั่วไปได้แก่สุขภาพอนามัยความช่วยเหลือทางสังคมและสภาพการทำงานเป็นต้นเพื่อให้บุคลากรในองค์กรมีความพอใจในงานและส่งผลต่อการตั้งใจทำงาน

๓. การบริหารการจ้างงาน (Employment Management) เป็นหน่วยงานหนึ่งในองค์กรที่ถูกจัดตั้งขึ้นมาเพื่อทำหน้าที่รับคนเข้าทำงานเลือกคนงานบรรจุแต่งตั้งการเก็บบันทึกเกี่ยวกับคนงานการฝึกอบรมและสวัสดิการเป็นต้น

๔. จิตวิทยาอุตสาหกรรม (Industrial Psychology) เป็นการศึกษาถึงพฤติกรรมของคนแต่ละคนธรรมชาติของคนและการกระตุ้นให้คนทำงานตามความเสมอภาคของตนซึ่งเป็นประโยชน์ในการคัดเลือกอบรมการบรรจุการส่งเสริมสมรรถภาพของคนและการแก้ปัญหาอย่างอื่นเกี่ยวกับคน

๕. สุขภาพและความปลอดภัย (Health and Safety) เป็นการทำให้มีการดูแลและประกันทางด้านสุขภาพและความปลอดภัยของพนักงานคือให้คนงานมีประกันอุบัติเหตุได้รับการพยาบาลเมื่อได้รับการบาดเจ็บมีรายได้เลี้ยงตัวขณะที่ได้รับการรักษาและไม่สามารถทำงานได้หรือในกรณีทุพพลภาพ

๖. ระบบสหภาพแรงงาน (Unionism) เป็นการรวมกลุ่มของฝ่ายพนักงานในรูปของสมาคมแรงงานเพื่อก่อให้เกิดอำนาจต่อรองกับนายจ้างเมื่อเกิดกรณีขัดแย้งสมาคมแรงงานจะเข้ามารับแทนพนักงานเพื่อทำข้อตกลงที่ยุติธรรมทั้งสองฝ่าย

๗. การบริหารค่าจ้างและเงินเดือน (Wage and Salary Administration) เป็นการพิจารณาอัตราค่าจ้างที่จะต้องอาศัยปัจจัยหลายๆอย่างเช่นค่าครองชีพลักษณะงานความรู้ความสามารถของผู้ใช้แรงงาน และระดับการจ้างทั่วไปในตลาดแรงงานเพื่อให้ลูกจ้างได้รู้ล่วงหน้าว่าโครงสร้างของค่าจ้างและเงินเดือนเป็นอย่างไร

๘. การพัฒนาและการฝึกอบรม (Development and Training) ความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีใหม่ๆทำให้เกิดการแข่งขันและเพิ่มศักยภาพและประสิทธิภาพในความสามารถของการทำงานให้มากขึ้นจึงจำเป็นต้องจัดให้มีการฝึกอบรมทั้งระดับผู้ปฏิบัติการและผู้บริหาร<sup>๘</sup>

<sup>๘</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, ๒๕๕๖), หน้า ๑๗๑.

### เสนาะ ตียะวาร์ ได้กล่าวถึง หลักการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

๑. ความเป็นธรรมในเรื่องอัตราค่าจ้าง ชั่วโมงการทำงานและสภาพ ในที่ทำงานเรื่องของความ เป็นธรรมนั้นเป็นความต้องการของทุกๆคน แม้ว่าเราไม่รู้แน่ชัดว่าความเป็นธรรมอยู่ที่ไหน หรือยังไม่เข้าใจกันอย่างแท้จริงว่าความยุติธรรมคืออะไร แต่ก็ไม่ใช่ เป็นเรื่องสุคติเสียทีเดียว เช่น ในการกำหนดอัตราค่าจ้าง นายจ้างจะกำหนดอัตราให้ต่ำเพื่อตนจะได้กำไรสูงสุดหรือลูกจ้างอยากได้ค่าจ้างสูงๆ โดยไม่คำนึงถึงความสามารถของตัวเองไม่ได้ คำว่า ค่าจ้างยุติธรรม ก็คือ อัตราค่าจ้างที่กำหนดขึ้นโดยพิจารณาถึงอัตราค่าจ้างที่วงการอุตสาหกรรมนั้นๆจ่าย ความสามารถของนายจ้างที่จะจ่ายค่าจ้างนั้นได้ ผลงานที่ลูกจ้างทำได้ ค่าครองชีพและความยากง่ายในการทำงานการคำนึงถึงปัจจัยต่างๆดังกล่าวก็จะเพียงพอแล้วสำหรับค่าจ้างที่ยุติธรรม

๒. แจ้งให้พนักงานได้รู้ข่าวคราวความเป็นไปต่างๆ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับส่วนได้ส่วนเสียทั้งฝ่ายนายจ้างและฝ่ายลูกจ้าง การเปิดเผยข่าวให้คนงานมีส่วนรู้เห็นนั้นก่อให้เกิดผลดีและสร้างความเข้าใจอันดีต่อกัน ซึ่งจะนำไปสู่การร่วมมือกัน คนงานจะได้รู้ ความคลี่คลายต่างๆ ที่เกิดขึ้น ในหน่วยงานได้รู้ทัศนคติแนวความคิดรูปแบบและแนวทางต่างๆ อันเป็นการช่วยเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจในสิ่งที่ถูกต้อง สามารถวางตัวและมีการเตรียมการที่เหมาะสม ทางด้านความรู้สึกของคนงาน เมื่อฝ่ายบริหารเปิดเผยข่าวต่างๆ ก็เท่ากับเป็นการสร้างความไว้วางใจให้แก่พนักงาน ย่อมก่อให้เกิดความจงรักภักดีและความรู้สึกในทางปกป้องคุ้มครองงานขององค์การ

๓. ทำให้คนงานมีความรู้สึกว่าตนเองมีค่าและเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ หลักข้อนี้เป็นการยอมรับทางด้านความต้องการของคนที่ว่าคนไม่ได้มีชีวิตอยู่ได้ด้วยอาหารอย่างเดียว ความต้องการทางด้านสังคมก็เป็นความสำคัญอย่างหนึ่ง ความรู้สึกในความสำเร็จของความภูมิใจในอาชีพและความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน เป็นความต้องการของพนักงานทุกระดับ และเป็นปัจจัยอย่างหนึ่งในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ

๔. ความเป็นกันเองกับพนักงานในการติดต่อกับพนักงานในเรื่องงานถึงแม้ว่าจะเกิดขึ้นโดยมีระเบียบแบบแผนกำหนดไว้อย่างเป็นทางการ ก็ไม่ควรถือว่าต้องกระทำตามพิธีเสมอไป เพราะการทำให้ความร่วมมือของพนักงานทุกคนเกิดขึ้นจากอิทธิพลของความรู้สึกส่วนตัว ทัศนคติ ทั้งทางสังคม ทางวัฒนธรรมและทางจรรยาบรรณของแต่ละคน ดังนั้นความเป็นกันเองในการสั่งการการควบคุมบังคับบัญชาและการปกครองจึงเป็นหลักสำคัญ อีกประการหนึ่ง

๕. จ่ายค่าจ้างและค่าแรงโดยยึดถือความสามารถผู้บริหารไม่ควรคิดว่าค่าจ้างเป็นการ“ให้” แต่เกิดจาก “ความสามารถ” ของลูกจ้างเอง เพราะการดำเนินธุรกิจถือหลักความสามารถเป็นเกณฑ์ไม่ใช่เป็นการกุศลที่จะมัวคำนึงถึงเมตตาจิตของผู้บริหารโดยคิดว่า การจ่ายค่าจ้างเป็นบุญ เป็นคุณของเจ้าของกิจการ การที่จะขึ้นเงินเดือนและค่าจ้างก็เพราะประสิทธิภาพของลูกจ้างเอง ไม่ใช่เป็นเพราะความสงสารของฝ่ายนายจ้างเพราะการให้เป็นการทำลายประสิทธิภาพของ



พนักงานในทางอ้อมหากปล่อยให้การทำงานกลายเป็นบุญคุณแล้วก็เท่ากับเป็นการสร้างระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) ขึ้นในหน่วยงานเป็นการให้เพื่อตอบแทนสินน้ำใจแก่บุคคล และผู้รับก็ต้องระลึกถึงผู้ให้อยู่เรื่อยๆ หลักเกณฑ์ต่างๆ ก็จะค่อยๆ หมดยุติไปในทางตรงกันข้ามการจ่ายค่าตอบแทนแรงงานโดยพิจารณาผลงานและความสามารถเป็นเกณฑ์จะเป็นการส่งเสริมเกียรติภูมิและกำลังใจให้อุทิศแรงงานเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

๖. ต้องถือว่าพนักงานมีความสามารถด้วยกันทุกคน อย่าดูถูกดูแคลนความสามารถของพนักงาน เราจะเห็นได้ว่าคนบางคนไม่กระตือรือร้น มีผลงาน เพราะเขาไม่มีโอกาส และช่องทางที่จะแสดงความสามารถของตนให้ปรากฏลักษณะงานบางอย่างถึงจะทำดีเพียงใดผลงานก็ไม่ออกมาเด่นเหมือนกับงานบางประเภทที่ถึงแม้จะใช้ความรู้ความสามารถอย่างปกติธรรมดา ผลงานก็ออกมาดีจะต้องเข้าใจความจริงที่ว่าคนทุกคนมีทั้งแง่ดีแง่เสียอยู่ในตัวด้วยกันทั้งนั้น ผู้บริหารเพียงแต่ดูคนให้เป็น ใช้คนให้ถูกก็จะสามารถดึงเอาความรู้ความถนัดของแต่ละคนมาใช้ประโยชน์ต่องานได้ เมื่อบุคคลมีความถนัดในทางใด ถ้าเขาได้มีโอกาสทำงานในด้านนั้นแล้ว ผลงานของเขาก็จะดีเด่นขึ้นมาได้ การคาดคะเนความสามารถของคนผิดการประเมินสมรรถภาพการปฏิบัติงานต่ำไปตั้งแต่จะก่อให้เกิดผลร้ายต่อการบริหารบุคคลมากขึ้นเท่านั้น<sup>๙</sup>

**บรรยงค์ โตจินดา ได้ให้หลักของการบริหารงานบุคคลไว้ ๑๒ ประการคือ**

๑. หลักความเสมอภาคโดยยึดหลักการเปิดโอกาสให้ผู้มีความสามารถทุกคนมาสมัครเข้าทำงานโดยไม่กีดกัน
๒. หลักความสามารถยึดถือความรู้ความสามารถหลักคุณวุฒิเป็นเกณฑ์ในการเลือกสรรบุคคลเข้าทำงานรวมทั้งการพิจารณาความดีความชอบและการเลื่อนตำแหน่ง
๓. หลักความมั่นคงยึดหลักการปฏิบัติงานระยะยาวรวมทั้งการยึดหลักเหตุผลเมื่อมีปัญหาในการทำงาน
๔. หลักความเป็นธรรมทางการเมืองยึดหลักการปฏิบัติงานให้บังเกิดผลดีไม่ให้ความสำคัญกับฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งโดยเฉพาะ
๕. หลักการพัฒนายึดหลักการให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์โดยการสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรการให้ความรู้การอบรมมีการจัดระบบนิเทศและการตรวจตราการปฏิบัติงานที่ดีเพื่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
๖. หลักความเหมาะสมยึดหลักการใช้คนให้เหมาะสมกับงานโดยการแต่งตั้งหรือมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความสามารถ

<sup>๙</sup> เสนาะ ดิยาวี, *การบริหารงานบุคคลากร*, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๓), หน้า ๑๑.



๗. หลักความยุติธรรมยึดหลักคุณธรรมไม่ให้ความสำคัญกับพรรคพวกมีการกำหนดค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับปริมาณและคุณภาพของงานที่รับผิดชอบโดยเฉพาะไม่เอาเปรียบและล่วงเกินทางเพศ

๘. หลักสวัสดิการยึดหลักการบริการเพื่อเป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากรการจัดสถานที่ทำงานให้ถูกสุขลักษณะการรักษาสุขภาพความปลอดภัย

๙. หลักเสริมสร้างได้แก่ยึดหลักการเสริมสร้างจริยธรรมและคุณภาพทั้งในการป้องกันกรกระทำผิดการผิดวินัยในการปฏิบัติงาน

๑๐. หลักมนุษยสัมพันธ์การให้ความสำคัญกับสังคมมีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานด้วยกันเพื่อการเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงาน

๑๑. หลักประสิทธิภาพยึดหลักการงานที่มีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประสิทธิผลในการทำงานโดยเน้นในด้านการใช้ทรัพยากรต่างๆให้เกิดประโยชน์สูงสุด

๑๒. หลักการศึกษาวิจัยและพัฒนายึดหลักการพัฒนาปรับปรุงองค์การให้มีประสิทธิภาพและสามารถอยู่รอดได้ระบบการบริหารที่ดีจำเป็นต้องมีการศึกษาวิจัยปัญหาอุปสรรคต่างๆเพื่อจะได้นำเทคนิควิทยาการต่างๆมาพัฒนาการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นไป<sup>๑๐</sup>

จากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า หลักการบริหารงานบุคคลควรที่จะต้องใช้หลักประชาธิปไตย โดยการเคารพในสิทธิ และความสามารถของบุคคลบริหารงาน โดยมีการยึดหยุ่น มีความยุติธรรม มีการพัฒนา และการให้ขวัญและกำลังใจบุคลากรสนับสนุนให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถ ตลอดทั้งจัดสวัสดิการและสร้างบรรยากาศที่ดีในการบริหารงานสนับสนุนให้มีการวิจัย เพื่อนำผลการวิจัยมาปรับปรุงและพัฒนาการทำงานอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนโยบาย คือ ยึดหลักความเป็นธรรมในเรื่องค่าจ้าง และสภาพการทำงานการจ้างให้พนักงานทราบ การทำให้รู้สึกที่สำคัญและเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ควรจ่ายค่าจ้าง เพราะความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน และคนทุกคนมีความสามารถด้วยกันทั้งสิ้น

### ๒.๑.๓ ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานมีความสำคัญมากสำหรับองค์การ เพราะสามารถทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่วางใจได้ ซึ่งก็คือความสำเร็จขององค์การ นักวิชาการหลายท่านได้อธิบายความสำคัญของการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

<sup>๑๐</sup> บรรยง โตจินดา, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : อมรรการพิมพ์, ๒๕๕๖), หน้า ๕๔.

**พยอม วงศ์สารศรี** ได้เสนอความสำคัญของการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

๑. ช่วยพัฒนาองค์การ การได้บุคคลที่มีความเหมาะสมมาทำงานในองค์การ ย่อมทำให้องค์การเจริญเติบโต เพราะการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นสื่อกลางในการประสานงานกับแผนกต่างๆ
๒. ทำให้บุคคลมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เกิดความจงรักภักดีต่อองค์การ
๓. สร้างความมั่นคงต่อสังคมและประเทศชาติ เมื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ <sup>๑๑</sup>

**ธงชัย สันติวงษ์** ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคลดังนี้

๑. เนื่องจากสภาพองค์การทุกวันนี้มีการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ตลอดเวลาไม่ว่าด้านเศรษฐกิจ เทคโนโลยีวิทยาการ สังคม มีผลทำให้ทัศนคติและค่านิยมของคนเปลี่ยนแปลง
๒. เพื่อเข้าใจความต้องการทางจิตวิทยาหรือทางใจของพนักงาน
๓. เพื่อให้ความสนใจกับการวิจัยศึกษาปัญหาด้านการบริหารงานบุคคลอย่างลึกซึ้งเพื่อให้ได้ข้อเท็จจริงหรือความรู้มากขึ้นที่จะช่วยให้การบริหารงานบุคคลมีคุณภาพ <sup>๑๒</sup>

**อาภัสสร ไชยคุณา** ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

๑. บุคลากรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญขององค์การ เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในการบริหาร การบริหารบุคคลจึงมีความสำคัญที่สุดในองค์การ
๒. บุคลากรในองค์การเป็นผู้ใช้ทรัพยากรต่างๆ ในการสร้างผลงาน ดังนั้นถ้าสามารถเข้ามาปฏิบัติงานหรือพัฒนาให้มีคุณภาพเพิ่มขึ้นได้ บุคลากรดังกล่าวก็สามารถใช้ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดความสิ้นเปลืองของวัสดุ อุปกรณ์ งบประมาณและเวลาอันจะเป็นการช่วยลดต้นทุนในการผลิตลง
๓. บุคลากรเป็นผู้ผลิตผลงาน ดังนั้นถ้าสามารถบริหารงานบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ บุคคลเหล่านี้ก็สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผลงานที่ได้ก็จะมีประสิทธิผล <sup>๑๓</sup>

**อำนาจ แสงสว่าง** ได้สรุปความสำคัญของการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

๑. ช่วยพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถในการวางแผนเพื่อจัดหาบุคลากรที่ดีมีคุณภาพมาเป็นบุคลากรที่ดีขององค์การ

<sup>๑๑</sup> พยอม วงศ์สารศรี, *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*, (กรุงเทพมหานคร : คณะวิทยาการจัดการสถาบันราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๓๘), หน้า ๕.

<sup>๑๒</sup> ธงชัย สันติวงษ์, *การบริหารงานบุคคล*, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๐), หน้า ๑๘-๑๙.

<sup>๑๓</sup> อาภัสสร ไชยคุณา, *การบริหารงานบุคคล*, (เชียงใหม่ : คณะครุศาสตร์สถาบันราชภัฏเชียงใหม่, ๒๕๕๒), หน้า ๒.

๒. ช่วยจัดสรรบุคลากรให้เหมาะสมกับประเภทและชนิดของงานที่ต้องทำและปฏิบัติงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถและความถนัดตลอดจนช่วยประเมินผลประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรเพื่อสร้างผลสำเร็จในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้

๓. ช่วยพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการทำงานโดยวิธีการฝึกอบรมทางวิชาการเทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นในการทำงานให้มากขึ้น

๔. ช่วยสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้แก่บุคลากรทุกระดับภายในองค์การอย่างทั่วถึงโดยอาศัยกลยุทธ์และศิลปะแห่งการจัดการ

๕. ช่วยพัฒนาสังคมภายในองค์การให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานก่อให้เกิดความรักความสามัคคีขจัดปัญหาการทะเลาะวิวาทกรเอาเปรียบกันช่วยทำให้องค์การเป็นสังคมที่มีความสงบสุขบุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่สูงขึ้นสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขโดยทั่วกัน<sup>๑๔</sup>

**บรรณารถ แสงมณี** ได้เสนอความสำคัญของการบริหารงานบุคลากรไว้ดังนี้

๑. มีการแข่งขันมากขึ้น การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งในทางสังคม เศรษฐกิจและการเมือง ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงบทบาทของบุคลากร บุคลากรไม่ได้อยู่ในฐานะที่จะต้องทำงานให้กับองค์การใดองค์การหนึ่งแต่เพียงที่เดียว เขาอาจโยกย้ายไปทำงานในที่ใดๆ หรือทำงานให้กับองค์การใดก็ได้ตามสิทธิและความพอใจของเขา เพราะความอยู่รอดขององค์การขึ้นอยู่กับพนักงานด้วย ต่างฝ่ายต่างก็ต้องอาศัยซึ่งกันและกัน ผู้บริหารไม่ได้บริหารงานโดยอาศัยงานเพียงอย่างเดียวอีกต่อไปแต่จะต้องอาศัยเกียรติยศและความมั่นคงในการทำงาน การยอมรับในความสำคัญของคน การประสบความสำเร็จในชีวิต และการมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นเครื่องจูงใจ

๒. เกิดจากกฎเกณฑ์และข้อกำหนดของรัฐ รัฐได้เข้ามามีบทบาทในการกำหนดเกี่ยวกับเรื่องสวัสดิการ รายได้ สภาพการทำงาน วันหยุดงานและเงินทดแทนต่างๆ

๓. ความซับซ้อนทางด้านเทคโนโลยี ระบบการบริหารในสมัยใหม่มีลักษณะที่แตกต่างไปจากระบบเก่าไปอย่างมาก เช่น มีการแบ่งงานทำหน้าที่ตามความชำนาญเฉพาะด้านต้องการบุคคลที่มีความรู้ความสามารถสูง จะต้องได้รับการฝึกอบรมและมีคุณสมบัติที่พร้อมจะทำให้ระบบการทำงานดำเนินไปอย่างราบรื่น ผู้บริหารจึงต้องดูแลธำรงรักษาคนซึ่งเปรียบเสมือนทรัพยากรอันมีค่าขององค์การ รวมทั้งจะต้องส่งเสริมสนับสนุนให้บุคคลเหล่านี้มีความก้าวหน้า

<sup>๑๔</sup> อำนวย แสงสว่าง, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร : อักษรพิพัฒนการพิมพ์, ๒๕๔๔), หน้า ๓๕.



ในหน้าที่การงาน มีรายได้และสวัสดิการต่างๆ เพื่อให้เขาเกิดความพอใจที่จะทำงานนั้นให้ได้ ผลงานมากที่สุด

๔. องค์กรมีความซับซ้อนมากขึ้น องค์กรไม่ได้มีความอิสระที่จะดำเนินงานเองโดยไม่ถูกรบกวนหรือกระทบกระเทือนจากปัจจัยที่อยู่ภายนอก ในทุกส่วนขององค์กรจะต้องได้รับผลจากปัจจัยทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และวัฒนธรรม มีสาเหตุหลายประการที่ทำให้การดำเนินงานในองค์กรมีความยุ่งยาก เช่น การเพิ่มขึ้นของประชากร เป็นต้น

๕. บทบาทของฝ่ายบริหารเปลี่ยนไปจากเดิม ปรัชญาทางการบริหารขั้นพื้นฐานที่ถือเอาวัตถุประสงค์ขององค์กรซึ่งนับว่าเป็นสิ่งสำคัญที่จะก่อให้เกิดความร่วมมือหรือความขัดแย้งระหว่างบุคคลฝ่ายต่างๆในองค์กรจึงต้องให้ความสำคัญกับคนเป็นสำคัญ

๖. ความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์มีมากขึ้น เกิดขึ้นจากการศึกษาวิจัยค้นคว้าของผู้เชี่ยวชาญและนักวิชาการทางด้านพฤติกรรม เช่น สิ่งแวดล้อมในที่ทำงานและความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานจะก่อผลกระทบในการปฏิบัติงานในทางใดบ้าง<sup>๑๕</sup>

จะเห็นได้ว่าบุคลากรมีความสำคัญมาก จึงกำหนดให้การบริหารบุคคลเป็นงานหนึ่งที่มีความสำคัญอยู่ในกระบวนการบริหาร เช่น กระบวนการบริหารตามทฤษฎีพอสต์คอร์ด POSDCoB ได้จัดให้การบริหารงานบุคคลอยู่ในลำดับที่ ๓ ดังนี้ คือ ๑. P การวางแผน (Planning) หมายถึง การวางแผนโครงการแผนปฏิบัติการ รวมทั้งวิธีปฏิบัติกรไว้ล่วงหน้า

๒. O การจัดองค์กร (Organizing) หมายถึง การจัดโครงสร้าง อำนาจ หน้าที่ และการจัดสายงานเพื่อปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้

๓. S การจัดบุคลากร (Staffing) หมายถึง การบริหารงานด้านบุคลากรอัน ได้แก่ การสรรหา พัฒนาและการใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

๔. D การอำนวยการ (Directing) หมายถึง การวินิจฉัยสั่งการและควบคุมบุคลากรให้ปฏิบัติงาน

๕. Co การประสานงาน (Co-ordinating) หมายถึง การสร้างเสริมความร่วมมือในระหว่างผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้การดำเนินงานไปสู่จุดหมายเดียวกัน

๖. R การรายงาน (Reporting) หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติงาน

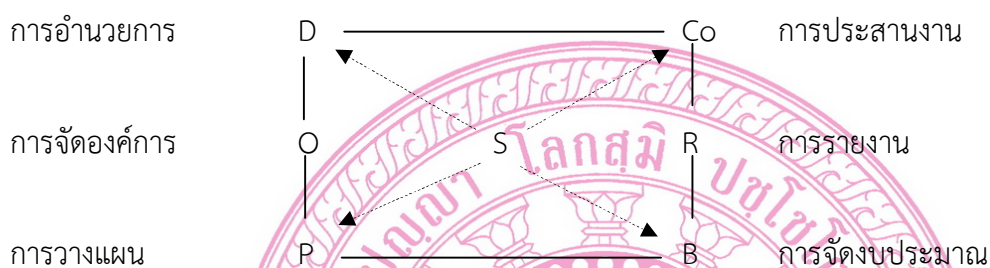
๗. B งบประมาณ (Budgeting) หมายถึง การจัดทำงบประมาณใช้จ่าย ควบคุม และตรวจสอบด้านการเงินและทรัพย์สิน<sup>๑๖</sup>

<sup>๑๕</sup> วรนาถ แสงมณี, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ ม.ป.พ., ๒๕๔๓), หน้า ๖.

<sup>๑๖</sup> อากัสศรี ไชยคุณนา, การบริหารงานบุคคล, (เชียงใหม่ : คณะครุศาสตร์สถาบันราชภัฏเชียงใหม่, ๒๕๔๒), หน้า ๑-๒.



กล่าวคือ กระบวนการบริหาร "POSCoRB" จะประกอบด้วย ๗ กระบวนการ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดบุคลากร การอำนวยการ การประสานงาน การรายงาน และ งบประมาณ ซึ่งแต่ละกระบวนการต้องอาศัยกระบวนการจัดบุคลากร (Staffing) เพราะบุคลากรถือว่าเป็นผู้ดำเนินการทั้งสิ้น ถ้าขาดบุคลากรจะทำให้กระบวนการบริหารไม่เกิดขึ้นดังแสดงในภาพประกอบ ดังนี้



### แผนภูมิที่ ๒.๑ กระบวนการบริหาร " POSDCoRB "

ที่มา : อภัสสรีย์ ไชยคุนา, การบริหารงานบุคคล, หน้า ๒.

กล่าวโดยสรุปในการบริหารองค์การนั้นตัวบุคคลเป็นปัจจัยที่สำคัญและยุ่งยากที่สุด ทั้งนี้เพราะคนเป็นได้ทั้งผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานในองค์การ แม้ว่าองค์การจะมีงบประมาณให้เพียงพอ มีวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ที่ทันสมัย และมีการจัดการที่ดีเยี่ยมเพียงใด แต่ถ้าไม่มีคนผู้ซึ่งเป็นผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานแล้ว งานต่างๆ ก็ไม่สามารถจะดำเนินไปได้เองแต่ถ้าองค์การใดได้คนที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมมาบริหารและปฏิบัติแล้ว งานนั้นก็สำเร็จตามความมุ่งหมายขององค์การ

#### ๒.๑.๔ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล

ทฤษฎีของการบริหารเป็นศาสตร์ที่มีองค์ประกอบของความรู้ หลักและกฎเกณฑ์ที่นำมาจากศาสตร์สาขาต่างๆ เพื่อไปใช้เป็นแนวทางในการศึกษาความรู้เกี่ยวกับการบริหาร แล้วนำไปสู่การปฏิบัติจริง การบริหารที่จะประสบผลสำเร็จได้นั้นก็ขึ้นอยู่กับความสามารถ ประสบการณ์และทักษะของผู้บริหารการประยุกต์เอาทฤษฎีต่างๆ เกี่ยวข้องกับการบริหารไปสู่การปฏิบัติจริงให้ได้เหมาะสมกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม ซึ่งมีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านได้เสนอทฤษฎีของการบริหาร ดังนี้

**กระทรวงศึกษาธิการ** ได้กำหนดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องและมีความสำคัญต่อการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

๑. ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นตอนของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs) มาสโลว์ชี้ให้เห็นว่าบุคคลถูกกระตุ้นจากความต้องการที่สนองความต้องการเฉพาะอย่างเช่น

ก. บุคคลย่อมมีความต้องการอยู่เสมอและไม่สิ้นสุดขณะที่ความต้องการได้รับการตอบสนองแล้วความต้องการอย่างอื่นก็จะขึ้นมาอีกไม่มีวันสิ้นสุด

ข. ความต้องการได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรมต่อไปความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนองจึงเป็นสิ่งจูงใจในพฤติกรรมของคนนั้น

ค. ความต้องการของบุคคลจะเรียงเป็นลำดับขั้นตอนความสำคัญเมื่อความต้องการระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้วบุคคลก็จะให้ความสนใจกับความต้องการระดับสูงต่อไป

มาสโลว์ได้ให้ลำดับขั้นความต้องการของบุคคลไว้ ๕ ขั้น คือ ความต้องการทางกายภาพ (Physiological Needs) ความต้องการความปลอดภัย (Security Needs) ความต้องการมีส่วนร่วม หรือความรัก (Social or Love Needs) ความต้องการที่ได้รับการยกย่องนับถือ (Esteem or Egoistic Needs) และความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self-Actualization Needs)

๒. ทฤษฎีความต้องการของแอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer's Modified Need Hierarchy Theory) แบ่งความต้องการของบุคคลออกเป็น ๓ ประการ คือ

ก. ความต้องการมีชีวิตอยู่

ข. ความต้องการมีสัมพันธภาพกับคนอื่น

ค. ความต้องการเจริญก้าวหน้า

๓. ทฤษฎีเสริมแรงของสกินเนอร์ (Skinner's Reinforcement Theory) ทำได้ ๔ วิธีคือ

ก. การเสริมแรงทางบวกเป็นการบริหารรางวัลตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่พึงปรารถนา

ข. การเรียนรู้หลีกเลี่ยงปัญหาหรือการเสริมแรงด้านลบเป็นการจัดลำดับเหตุการณ์หรือปัญหาที่ไม่น่าพึงพอใจต่อจากพฤติกรรมที่พึงพอใจ

ค. การยับยั้งพฤติกรรมเป็นการเลิกให้รางวัลเพื่อจุดมุ่งหมายในการยับยั้งพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งในอนาคตเป็นการลดพฤติกรรมที่มีผลด้านบวกเป็นการระงับพฤติกรรมบางอย่างโดยการลดการเสริมแรง

ง. การลงโทษเป็นการปรับพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องภายใต้เงื่อนไขที่ว่าทำให้ผลลัพธ์ที่เป็นลบจะช่วยลดหรือยับยั้งพฤติกรรมเป็นการลบพฤติกรรมเนื่องจากผลลัพธ์ที่ไม่พึงพอใจ

๔. ทฤษฎีความต้องการของแม็กเกรเกอร์ กล่าวว่ามนุษย์มีสัญชาตญาณที่จะหลีกเลี่ยงการทำงานทุกอย่างเท่าที่จะทำได้เนื่องจากไม่ชอบทำงานจึงต้องมีการใช้อำนาจบังคับควบคุม

แนะนำหรือขู่เชิญว่าจะลงโทษเพื่องานสำเร็จตามวัตถุประสงค์เขาจึงตั้งทฤษฎีผสมผสานแรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอกเข้าด้วยกันและให้ชื่อทฤษฎีนี้ว่าทฤษฎี X และทฤษฎี Y

ก. หลักการของทฤษฎี X ตั้งอยู่บนสมมุติฐานของการควบคุมหรือการบังคับบัญชาเป็นหลักการดังนี้

๑) มนุษย์โดยทั่วไปไม่ชอบทำงานจะหลีกเลี่ยงการทำงานถ้ามีโอกาส

๒) เนื่องจากการไม่ชอบทำงานของมนุษย์นี้เองจึงต้องใช้วิธีการบังคับบัญชาควบคุมขู่เชิญหรือลงโทษเพื่อเป็นตัวกระตุ้นให้งานสำเร็จไปสู่เป้าหมายที่องค์กรต้องการ

๓) มนุษย์โดยทั่วไปชอบการบังคับควบคุมชอบหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบมีความทะเยอทะยานเพียงเล็กน้อยและต้องการความมั่นคงปลอดภัย

ข. หลักการของทฤษฎี Y ตั้งขึ้นตามพื้นฐานของการวิจัยที่เชื่อว่ามนุษย์สามารถกระตุ้นได้ด้วยแรงจูงใจมีดังนี้

๑) การใช้ความพยายามทางกายและสมองในการทำงานนั้นเป็นเสมือนการเล่นหรือการพักผ่อน

๒) การควบคุมโดยปัจจัยภายนอกและการขู่ลงโทษไม่ช่วยให้งานบรรลุเป้าหมายขององค์กร

๓) การกำหนดจุดมุ่งหมายที่แน่นอนเป็นเสมือนเครื่องล่อใจที่ก่อให้เกิดความสำเร็จ

๔) มนุษย์โดยทั่วไปจะเรียนรู้เกี่ยวกับการทำงานโดยสภาวะสถานการณ์ที่เหมาะสมที่จะช่วยให้เขาแสวงหาความรับผิดชอบต่องานด้วย

๕) ความสามารถที่จะคิดสร้างสรรค์หรือหาวิธีแก้ปัญหาขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญของมนุษย์ที่จะกระจายไปสู่เพื่อนร่วมงานอย่างกว้างขวาง

๖) ความสามารถทางสติปัญญาของมนุษย์โดยทั่วไปถูกนำมาใช้เพียงบางส่วนเท่านั้น<sup>๑๗</sup>

**ปราชญา กล้าผจญ และสมศักดิ์ คงเที่ยง** ได้กล่าวถึงทฤษฎีการบริหารไว้ดังนี้

ทฤษฎี A ทักษะการจัดการของอเมริกา ที่เน้นการจ้างงานระยะสั้น มีความรับผิดชอบและการตัดสินใจเฉพาะบุคคล โดยพนักงานไม่มีส่วนร่วมด้วย

ทฤษฎี J ทักษะการจัดการแบบญี่ปุ่น ที่เน้นการจ้างงานตลอดชีพ มีความรับผิดชอบและการตัดสินใจร่วมกัน

ทฤษฎี Z ศึกษาการจัดการของญี่ปุ่น เปรียบเทียบกับสหรัฐอเมริกา เป็นทฤษฎีการจัดการแบบผสมผสานระหว่างญี่ปุ่นและสหรัฐอเมริกาที่มุ่งเน้นการจ้างงานตลอดชีพ ความรับผิดชอบเฉพาะของบุคคล และการตัดสินใจ

<sup>๑๗</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, ๒๕๕๖), หน้า๕๑-๕๒.



ทฤษฎีวัวสองตัว มนุษย์และสัตว์นั้น เมื่ออยู่ผู้เดียวเดียวโดด ไม่ต้องแข่งขันกับผู้อื่น ก็อยู่ไปตามสบาย เปรียบได้กับวัวตัวเดียว ที่เล็มหญ้ากินโดยลำพัง ก็กินซ้ำๆ แต่เมื่อเห็นวัวอีกตัวหนึ่งเข้ามาใกล้ก็รู้สึกว่ามีคู่แข่ง เกรงหญ้าที่กินอยู่จะไม่พอ ต้องรีบกินเป็นการใหญ่ เกิดการแข่งขันเต็มที่ มนุษย์เราต้องการแข่งขัน เมื่อแข่งขันแล้วก็ต้องการเป็นผู้ชนะ

ทฤษฎีความเท่าเทียมกัน มุ่งเน้นที่หลักการในการจ่ายค่าตอบแทนแก่พนักงาน โดยยึดหลักว่า "งานเท่ากัน เงินต้องเท่ากัน" มีชื่อเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า "ทฤษฎีความเสมอภาค" โดยปกติมนุษย์ชอบเปรียบเทียบงานที่ตนเองกระทำ กับงานของผู้อื่นอยู่เสมอ จิตวิทยาเช่นนี้ ทำให้ร้านอาหารต้องระมัดระวังในการเสิร์ฟอาหารที่มองเห็นขนาด ชิ้นส่วนของอาหารด้วย เช่น สเต็กเมื่อเสิร์ฟลูกค้าจะมองว่า ที่ตนเองได้รับกับที่เพื่อนได้รับ ชิ้นไหนเล็กใหญ่กว่ากัน หากได้ชิ้นเล็กก็จะโวยวาย หากได้ชิ้นใหญ่กว่าก็พึงพอใจ

ทฤษฎีแห่งความยุติธรรม มีเนื้อหาว่า การตัดสินใจอย่างมีจริยธรรมนั้น จะต้องอยู่ที่พื้นฐานบนมาตรฐานของความเท่าเทียมกัน ความยุติธรรม และความไม่เข้าข้างฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด

ทฤษฎีแห่งสิทธิ คาดหมายว่า การตัดสินใจที่มีจริยธรรมมากที่สุดนั้นก็คือ การตัดสินใจซึ่งมุ่งรักษาสีทธิของบุคคลที่จะได้รับผลกระทบจากการตัดสินใจนั้น

ทฤษฎีการตัดสินใจ วิเคราะห์การจัดการที่มุ่งเน้นไปที่การหาทางเลือกตัดสินใจตามสถานการณ์ตามวิธีการตัดสินใจตัวแบบการตัดสินใจแนวคลาสสิกยึดหลักการหาข้อมูลและการใช้เหตุผลอย่างสมบูรณ์ หาประโยชน์สูงสุดสำหรับทางเลือกตัวแบบการตัดสินใจแนวบริหารคำนึงถึงการนำเอาผลการตัดสินใจไปปฏิบัติร่วมกัน<sup>๑๕</sup>

สรุปได้ว่าทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลทั้งหลาย มีความสำคัญในฐานะทำหน้าที่ให้ข้อยุติทั่วไป ทฤษฎีทั้งหลายนั้นมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานในแง่ที่ว่า ทฤษฎีเป็นตัววางกรอบแนวความคิดให้แก่ผู้ปฏิบัติ อีกทั้งการนำเอาทฤษฎีมาใช้ จะช่วยให้แนวทางวิเคราะห์ผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติต่างๆ และทฤษฎีช่วยในการตัดสินใจในการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

### ๒.๑.๕ กระบวนการบริหารงานบุคคล

กระบวนการบริหารงานบุคคล เป็นกรอบการดำเนินงานที่ผู้บริหารควรนำไปวางแผนงานด้านการบริหารงานบุคคล ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้กำหนดกระบวนการบริหารงานบุคคล ดังนี้

<sup>๑๕</sup> ปราชญา กล้าผจญและสมศักดิ์ คงเที่ยง, **หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร : บพิธการพิมพ์, ๒๕๔๕), หน้า ๑๕.



**อุทัย หิรัญโต** กล่าวว่า “การบริหารงานบุคคลเป็นการปฏิบัติเกี่ยวกับตัวบุคคลในองค์การ ใดองค์การหนึ่ง นับตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การโอนการย้าย การฝึกอบรม การพิจารณาตามความต้องการ การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนขั้นเงินเดือน การปกครอง บังคับบัญชา การดำเนินการทางวินัย การพ้นจากงาน และการจ่ายบำเหน็จบำนาญเมื่อออกจากงาน”<sup>๑๙</sup>

**มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช** ได้ให้ความเห็นว่า กระบวนการบริหารบุคคลโดยทั่วไป ประกอบด้วยกิจกรรมหลัก ๓ ขั้นตอน คือ

๑. การกำหนดความต้องการของบุคลากร เป็นกิจกรรมหลักของการบริหารงานบุคคลที่จะต้องกำหนดความต้องการบุคลากรของหน่วยงานเป็นระยะ ๆ ไว้เป็นการล่วงหน้าตามความต้องการของหน่วยงานในลักษณะของกรอบอัตรากำลัง ซึ่งแสดงปริมาณ คุณภาพของบุคลากรที่ต้องการตามลักษณะงาน และตำแหน่งที่จำเป็นต้องการกำหนดขึ้น รวมทั้งโครงสร้างของค่าตอบแทน เช่น เงินเดือน ค่าจ้างด้วย

๒. การตอบสนองความต้องการด้านบุคลากรเมื่อกำหนดความต้องการบุคลากรเป็นกรอบอัตรากำลังไว้แล้ว การบริหารงานบุคลากรจะต้องทำหน้าที่เสาะแสวงหาบุคลากรตามที่ต้องการ โดยที่กระบวนการสรรหา เลือกรับ บรรจุแต่งตั้งที่เหมาะสมตามระบบคุณธรรมรวมทั้งการเตรียมบุคลากรใหม่เข้าสู่หน่วยงาน เช่น การจัดปฐมนิเทศ การมอบหมายงานและการจัดระบบนิเทศงานที่จะช่วยให้บุคลากรใหม่เข้าสู่หน่วยงานด้วยความราบรื่น สามารถปรับตัวได้เร็วและปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายตั้งแต่แรก

๓. การธำรงรักษาและพัฒนาบุคลากรและบริการ การที่บุคลากรหน่วยงาน จะปฏิบัติหน้าที่ได้ดีมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องได้รับการบำรุงรักษา และพัฒนาอยู่เสมอ การพัฒนาบุคลากรเป็นกิจกรรมสำคัญที่อาจกระทำเป็นรายบุคคลและการกระทำเป็นกลุ่มโดยการศึกษาอบรมการดูงาน การเข้าร่วมประชุมสัมมนา ทั้งที่หน่วยงานจัดขึ้นเอง และส่งเข้าร่วมโครงการที่หน่วยงานอื่นจัดขึ้น การบริหารงานบุคคลในขั้นตอนนี้ยังจำเป็นที่จะต้องให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยุติธรรม เพื่อใช้ประโยชน์ในการพิจารณาความดีความชอบการเลื่อนตำแหน่งและการรักษาวินัย นอกเหนือจากการพัฒนาตัวบุคคลแล้ว การที่จะสามารถจัดหาบุคลากรที่ดีไว้ได้ หน่วยงานอาจจำเป็นต้องจัดให้สวัสดิการและบริการด้านสงเคราะห์ต่าง ๆ ให้เหมาะสมด้วย เช่น การลา การรักษาพยาบาล และการบำเหน็จบำนาญ เป็นต้น<sup>๒๐</sup>

<sup>๑๙</sup> อุทัย หิรัญโต, **หลักการบริหารงานบุคคล**, (กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๓๑), หน้า ๒ - ๔.

<sup>๒๐</sup> มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช, **เอกสารการเรียนการสอนชุดวิชาการบริหารงานบุคคล**, (นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช, ๒๕๔๖), หน้า ๔๘.

**นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์** ได้กำหนดกระบวนการบริหารงานบุคคล มี ๔ ประการ ดังนี้

๑. การคัดเลือกและการสรรหาบุคลากร
๒. การบำรุงรักษาบุคลากร
๓. การพัฒนาบุคลากร
๔. การให้บุคคลพ้นจากงาน <sup>๒๑</sup>

**สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ** กำหนดกระบวนการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษาไว้ ๔ ประการคือ

๑. การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน
๒. การธำรงรักษาบุคลากร
๓. การรักษาระเบียบวินัย
๔. การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร <sup>๒๒</sup>

**สมคิด บางโม** ได้เสนอกระบวนการในการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาไว้ ๖ ขั้นตอนคือ

๑. ขั้นการวางแผนกำลังคนและตำแหน่ง การกำหนดอัตราเงินเดือนและตำแหน่ง
๒. ขั้นการแสวงหาบุคคล ได้แก่ การสรรหา การเลือกสรร การบรรจุ
๓. ขั้นการพัฒนาบุคคล
๔. ขั้นการประเมินผลการปฏิบัติงาน
๕. ขั้นการบำรุงรักษาและจัดสวัสดิการ
๖. ขั้นการให้บุคคลพ้นจากงาน <sup>๒๓</sup>

จากแนวคิดของนักวิชาการหลายท่านที่ได้กล่าวมาแล้วนี้สรุปได้ว่า กระบวนการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษามีองค์ประกอบ คือ การวางแผนงานบุคคล การจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคคล การธำรงรักษาบุคคล และการประเมินผลการปฏิบัติงาน อันจะเป็นแนวทางในการบริหารงานบุคคล เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ และบรรลุผลตามแผนปฏิบัติงานของสถานศึกษา

<sup>๒๑</sup> นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, **หลักการบริหารการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์บพิธการพิมพ์, ๒๕๓๔), หน้า ๓๗.

<sup>๒๒</sup> คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน, **การบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครู หลักการและแนวทางปฏิบัติ**, (กรุงเทพมหานคร : กองพัฒนาบุคคลสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, ๒๕๓๖), หน้า ๘๕.

<sup>๒๓</sup> สมคิด บางโม, **หลักการจัดการ**, (กรุงเทพมหานคร : นำอักษรการพิมพ์, ๒๕๓๘), หน้า ๑๒๖.

## ๒.๒ กระบวนการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา

กระบวนการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา เป็นกรอบการดำเนินงานที่ผู้บริหารควรนำไปวางแผนงานด้านการบริหารงานบุคคล ซึ่งประกอบด้วย การวางแผนงานบุคคล การจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคคล การธำรงรักษาบุคคล และการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคคล ซึ่งมีนักวิชาการได้เขียนอธิบายความหมายของกระบวนการบริหารงานบุคคล ไว้ดังนี้

### ๒.๒.๑ การวางแผนงานบุคคล

การวางแผนงานบุคคลถือว่าเป็นภารกิจแรกสุดของการบริหารงานบุคคล ประกอบไปด้วย การวิเคราะห์ภารกิจและประเมินสภาพความต้องการกำลังคนกับภารกิจของสถานศึกษาจัดทำแผนอัตรากำลังบุคลากรของสถานศึกษานำเสนอแผนอัตรากำลังสู่การปฏิบัติ ดังที่นักวิชาการและนักศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายของการวางแผนงานบุคคลไว้ดังนี้

**นางนุช วงษ์สุวรรณ** ได้สรุปไว้ว่า “การวางแผนบุคลากรเป็นกระบวนการจัดระบบบุคลากรเพื่อเตรียมการปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆให้เหมาะสมในอนาคตให้เกิดประโยชน์จากองค์การสูงสุด ประกอบด้วย การสรรหาและการเลือกสรร การจำแนกตำแหน่ง การกำหนดเงินเดือนและสภาพการทำงาน”<sup>๒๔</sup>

**วิชัย โสสุวรรณจินดา** ได้ให้ความหมายของการวางแผนงานบุคลากรว่า “การวางแผนงานบุคลากร หมายถึง กระบวนการคาดการณ์ความต้องการคนขององค์กรเป็นการล่วงหน้าว่า ต้องการคนประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าใด และต้องการเมื่อไร และกำหนดวิธีการที่จะได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการว่าจะได้จากไหน อย่างไร และเมื่อใด”<sup>๒๕</sup>

**दनัย เทียนพุดิ** ได้กล่าวถึงความหมายของการวางแผนงานบุคลากรว่า การวางแผนงานบุคลากร หมายถึง การดำเนินการอย่างเป็นระบบ ในการวิเคราะห์ และพยากรณ์เกี่ยวกับอุปสงค์และอุปทานด้านกำลังคนเพื่อนำไปสู่การกำหนดวิธีการที่จะให้ได้กำลังที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมอย่างเพียงพอ ทั้งในด้านจำนวนและคุณภาพที่จะปฏิบัติงานในเวลาที่ต้องการ โดยมีแผนการใช้และพัฒนากำลังคนเหล่านั้นอย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง ในอันที่จะธำรงรักษา กำลังคนที่เหมาะสมไว้กับองค์กรอย่างต่อเนื่อง<sup>๒๖</sup>

<sup>๒๔</sup> นางนุช วงษ์สุวรรณ, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร : จามจุรีโปรดักท์, ๒๕๔๖), หน้า ๘๘.

<sup>๒๕</sup> วิชัย โสสุวรรณจินดา, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร : โฟร์เฟซ, ๒๕๔๖), หน้า ๒๐.

<sup>๒๖</sup> ดนัย เทียนพุดิ, การบริหารทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๓), หน้า ๑๐๘.



**กิติ ตย์คานนท์** ได้อธิบายว่า การวางแผนงานบุคลากร หมายถึง การวางแผนอัตรากำลังคนให้เหมาะสมกับงาน เพื่อให้งานสัมฤทธิ์ผล ตามความต้องการ และเป้าหมายทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยต้องให้เชื่อมโยงและประสานกับเรื่องอื่นๆอีกด้วย เช่น เศรษฐกิจ การลงทุน การวิจัย การวางแผนพัฒนางานต่างๆและการพยากรณ์ความต้องการและยังได้อธิบายเกี่ยวกับการพยากรณ์บุคลากรว่า ประกอบด้วย การคาดคะเนความต้องการบุคลากร การคาดคะเนความพร้อมของกำลังคนในองค์กร เช่น ความสามารถโยกย้ายกำลังคน กำลังผลิต การฝึกอบรมซ้ำ การรับหน้าที่ใหม่ การเลื่อนวิทยฐานะ และการคาดคะเนเกี่ยวกับการลงทุนซึ่งมีส่วนสัมพันธ์อย่างมากกับการวางแผนกำลังคนเพื่อให้ได้ผลงานตามความต้องการ<sup>๒๗</sup>

**พยอม วงศ์สารศรี** ได้อธิบายว่า ทรัพยากรบุคคลเป็นกระบวนการคาดการณ์ความต้องการของบุคคลเป็นการล่วงหน้า ว่าต้องการบุคลากรประมาณใด จำนวนเท่าใดและระดับใด และต้องการเมื่อใด (The right people, at the right place, at the right time) และกำหนดวิธีการที่จะได้มาซึ่งทรัพยากรบุคคลว่าได้จากที่ไหนอย่างไร ตลอดจนการกำหนดนโยบาย และระเบียบปฏิบัติต่างๆ เพื่อจะใช้ทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์สูงสุด โดยมีขั้นตอนในการบริหารซึ่งประกอบไปด้วย การพิจารณาเป้าหมาย และแผนขององค์กร การพิจารณาสภาพการณ์ของทรัพยากรบุคคลในปัจจุบัน การคาดการณ์ทรัพยากรบุคคล การกำหนดแผนปฏิบัติการและการตรวจสอบและการปรับปรุงบุคลากรต่อไป<sup>๒๘</sup>

จากข้อคิดของนักวิชาการที่กล่าวมานั้น อาจพอสรุปได้ว่า การวางแผนงานบุคลากรจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในแผนยุทธศาสตร์หรือแผนกลยุทธ์อย่างชัดเจน การคาดคะเนความต้องการกำลังบุคลากร การวางแผนอัตรากำลังบุคลากร การวางแผนอัตรากำลังคนให้เหมาะสมกับงาน การวางแผนใช้บุคลากรให้ได้ประโยชน์สูงสุด ในการบริหารงานบุคลากร เนื่องจากคนเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า เมื่อกระบวนการวางแผนเป็นไปตามลำดับขั้นตอนมีการวางแผนโดยอาศัยข้อมูลและปัญหาเป็นองค์ประกอบ งานในองค์กรก็จะบรรลุตามเป้าหมาย

### ๒.๒.๒. การจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงาน

การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานในหน่วยงาน เป็นภารกิจที่ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องดำเนินการ ภายหลังจากการคัดเลือกและบรรจุแต่งตั้งบุคลากร เพื่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงานและการมีส่วนร่วมรับผิดชอบงานในองค์กร โดยมีสถาบันการศึกษาและนักวิชาการหลายท่านได้สรุปเกี่ยวกับการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ดังนี้

<sup>๒๗</sup> กิติ ตย์คานนท์, **เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ**, (กรุงเทพมหานคร : เพลออักษร, ๒๕๔๓), หน้า ๔๗.

<sup>๒๘</sup> พยอม วงศ์สารศรี, **การบริหารงานบุคคล**, (กรุงเทพมหานคร : พรวานนการพิมพ์, ๒๕๓๔), หน้า

วิโรจน์ สารรัตนะ ได้อธิบายว่า “การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน เป็นชุดของกิจกรรมในการ ดึงดูดและคัดเลือกบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งเพื่อเป็นกลไกให้จุดหมายขององค์กรบรรลุผล อาจมีการสรรหาและมีการคัดเลือกโดยใช้วิธีหลากหลาย ในการเลือกบุคลากรเข้าทำงาน”<sup>๒๙</sup>

ธงชัย สันติวงศ์ ได้อธิบายไว้ว่า “การจัดบุคลากรเข้าทำงานเป็นหน้าที่ที่ผู้บริหารจะต้อง รับผิดชอบ โดยเลือกเฟ้นตัวบุคคลที่มีคุณสมบัติที่ดีเท่านั้นจึงจะทำให้องค์กร สามารถปฏิบัติงานได้ อย่างมีประสิทธิภาพ (Effective and Efficiency) และบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้เกี่ยวกับการเลือก บุคลากรเข้ามาปฏิบัติงาน”<sup>๓๐</sup>

พนัส หันนาคินทร์ ได้อธิบายถึงการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานว่า “การจัดบุคลากรเข้า ปฏิบัติงานต้องมีการวางแผนกำลังคน (Manpower Planning) เพื่อกำหนดความจำเป็น กำหนด จำนวน พร้อมทั้งมีการกำหนดคุณสมบัติโดยมีการสรรหาบรรจุแต่งตั้งบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน”<sup>๓๑</sup>

สมพงศ์ เกษมสิน ได้อธิบายไว้ว่า ในการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานนั้น ประการแรก จะต้องมีการวางแผนที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลที่กำหนดไว้ (Recruitment) เพื่อให้ได้คนที่มี คุณสมบัติตามที่องค์กร หรือ หน่วยงานต้องการ ตลอดจน การคัดเลือก (Selection) โดยวิธีการ ต่างๆ เพื่อให้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะมาปฏิบัติงานในโรงเรียน และการนำเข้าสู่งาน (Induction) เพื่อเป็นการแนะนำให้รู้จักกัน รู้จักหน้าที่ที่ควรปฏิบัติ<sup>๓๒</sup>

สมาน รังสิโยภุชญา ได้กล่าวถึงการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานว่า การที่จะมอบหมายหน้าที่ การงาน อะไรให้ราชการผู้ใดปฏิบัติจะต้องตรงกับความรู้ความสามารถของผู้นั้น เพื่อให้มีการใช้ กำลังคนให้ได้ประโยชน์สูงสุด แต่เพื่อให้เป็นที่แน่ใจว่าผู้ใดมีความรู้ ความสามารถในด้านใดนั้น นอกจากจะกระทำโดยการทดสอบความรู้แล้วยังต้องมอบหมายหน้าที่การงานให้ทดลอง ปฏิบัติงานระยะหนึ่งว่า จะสามารถนำความรู้มาใช้เพื่อปฏิบัติงาน ในหน้าที่ได้หรือไม่เพียงใด ก่อนจะมอบหมายหน้าที่การงานนั้นๆ ให้ปฏิบัติ การเป็นการถาวรต่อไป<sup>๓๓</sup>

<sup>๒๙</sup> วิโรจน์ สารรัตนะ, การบริหารหลักการทฤษฎี และประเด็นทางการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์พิทยวิสุทธิ์, ๒๕๔๒), หน้า ๘๑.

<sup>๓๐</sup> ธงชัย สันติวงศ์, องค์การและการบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๓๕), หน้า ๓๔๓.

<sup>๓๑</sup> พนัส หันนาคินทร์, บริหารบุคลากรในโรงเรียน, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์พิมพ์เนศ, ๒๕๒๖), หน้า ๒๒.

<sup>๓๒</sup> สมพงศ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๖), หน้า ๖๕.

<sup>๓๓</sup> สมาน รังสิโยภุชญา, ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ สวัสดิการสำนักงานคณะกรรมการราชการพลเรือน, ๒๕๔๑), หน้า ๗๗.

จากแนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน อาจสรุปได้ว่า การแต่งตั้งให้บุคลากรเข้าปฏิบัติงาน โดยมีคำสั่งการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถ การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานนั้น โดยใช้ความยุติธรรม และการจัดครูเข้าสอนแทนกรณีครูลาหรือไปราชการ เป็นหน้าที่ของสถานศึกษา โดยตรง ที่จะต้องดำเนินการ เพื่อจัดคนให้เหมาะสมกับงาน ในตำแหน่งตามความสามารถและความถนัดของแต่ละบุคคล โดยยึดระบบคุณธรรม มีการควบคุม กำกับ ติดตาม และประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

### ๒.๒.๓ การพัฒนาบุคคล

การพัฒนาบุคลากร เป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร เพราะจะทำให้บุคลากรในหน่วยงานให้พัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถในการทำงาน เกิดความมั่นใจในตนเอง พร้อมทั้งจะทำงานให้หน่วยงานด้วยความเต็มใจ ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จของหน่วยงานในที่สุด ตามที่ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้ ดังนี้

กิติ ตย์คคานนท์ ได้อธิบายว่า “การพัฒนาบุคลากรมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มพูนทักษะวิชาการและเทคโนโลยีใหม่ๆรวมทั้งเพิ่มความคล่องตัวของผู้ปฏิบัติงาน ทำให้มีผลต่อการเลื่อนตำแหน่งให้ดีขึ้นของผู้ผ่านการฝึกอบรม และมีผลต่อการเพิ่มผลผลิตในที่สุด”<sup>๓๔</sup>

เมธี ปิลันธนานนท์ ได้อธิบายว่า “การพัฒนาบุคลากร นับเป็นกิจกรรมที่เด่นที่สุดในกระบวนการบริหารงานบุคลากร เพราะเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับ การผูกพัน การยอมรับ การปรับปรุงคุณภาพและปริมาณของสมาชิกในองค์กร หรือหน่วยงาน ซึ่งมีความจำเป็นจะต้องแก้ปัญหาและทำให้เป้าประสงค์ขององค์กรบรรลุผล”<sup>๓๕</sup>

ประชุม รอดประเสริฐ ได้ให้ความหมายของ การพัฒนาบุคลากรว่า “การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์กร ให้พร้อมที่จะมีชีวิตอยู่ในสถานศึกษาร่วมกับบุคลากรคนอื่น ๆ อย่างมีความสุข มีความรู้ ความเข้าใจ ในหน้าที่ของตนเป็นอย่างดี และพร้อมที่จะปฏิบัติภารกิจที่เพิ่มขึ้น ในอนาคตอย่างมีทักษะ และมีประสิทธิภาพ”<sup>๓๖</sup>

<sup>๓๔</sup> กิติ ตย์คคานนท์, เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร : เพลออักษร, ๒๕๔๓), หน้า ๑๑๔.

<sup>๓๕</sup> เมธี ปิลันธนานนท์, การบริหารงานบุคคลในวงการศึกษาศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๒๙), หน้า ๑๐๖.

<sup>๓๖</sup> ประชุม รอดประเสริฐ, การบริหารบุคลากรทางการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : โอเอสพริ้นติ้งเฮาส์, ๒๕๓๐), หน้า ๙๙.



**เสถียร เหลืองอร่าม** ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ ๒ ประการคือ

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

๒) การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการฝึกอบรมเพิ่มเสริมสร้าง เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ หรือความชำนาญ เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์<sup>๓๗</sup>

**สุนันทา เลहनันท์** ได้รวบรวมความหมายของการพัฒนาบุคลากร จากนักวิชาการตะวันตก ได้แก่ เลียนวาร์ด แนดเลอร์ (Leonard Nadler) และการ์แลน ดิวิกส์ (Garland D. Wiggs) ซึ่งได้อธิบายไว้ว่า การพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการที่วางแผนอย่างเป็นระบบ เพื่อพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานขององค์กรให้สูงขึ้น โดยวิธีการฝึกอบรม การให้การศึกษา และพัฒนาขอบเขตของการพัฒนาบุคลากรจึงครอบคลุม ๓ เรื่องด้วยกัน คือ การฝึกอบรม (Training) การศึกษา (Education) และการพัฒนา (Development) ดังนั้น สุนันทา เลहनันท์ จึงได้สรุปความหมายของการพัฒนาบุคลากรที่ค่อนข้างจะเจาะลึกลงไปในตัวองค์การโดยหมายถึง กระบวนการที่ได้ออกแบบไว้อย่างมีเป้าหมายเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสเรียนรู้โดยการฝึกอบรม การศึกษา และ การพัฒนา เป็นการเพิ่มพูนความรู้ และศักยภาพในการทำงาน รวมทั้งปรับพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานให้พร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร และมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้น<sup>๓๘</sup>

สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นการดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ และทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบ การให้บุคลากรให้เข้ารับการอบรมพัฒนาวิชาชีพ การจัดให้มีประชุม อบรมสัมมนา เป็นหมู่คณะ การส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาการเรียนการสอน โดยการสร้างเครื่องมือและสื่อการเรียนการสอนและการพัฒนาความรู้ให้มีคุณภาพและเป็นที่น่าสนใจต่อองค์กรที่จะมุ่งเพิ่มพูนความรู้ และประสบการณ์ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น

#### ๒.๒.๔ การธำรงรักษาบุคคล

การธำรงรักษาบุคลากร เป็นสิ่งที่จำเป็นต่อสถานศึกษา เพราะจะทำให้สถานศึกษาได้มีบุคลากรพร้อมที่จะทำงานให้สถานศึกษาได้นานที่สุด ตามที่ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้ดังนี้

<sup>๓๗</sup> เสถียร เหลืองอร่าม, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๓๓), หน้า ๑๗๓.

<sup>๓๘</sup> สุนันทา เลहनันท์, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร : ธนการพิมพ์, ๒๕๔๖), หน้า ๒๒๓.

**พยอม วงศ์สารศรี** ได้อธิบายว่า “การดำรงรักษาบุคลากรคือ การที่องค์กรจัดกิจกรรมต่างๆที่มุ่งป้องกัน พัฒนาและแก้ไขความไม่ปลอดภัยทางด้านร่างกาย และจิตใจ ที่อาจจะเกิดขึ้นในการทำงานของพนักงาน ทั้งนี้เพื่อดำรงรักษาให้เขาสามารถปฏิบัติงานให้แก่องค์กรด้วยความปลอดภัย”<sup>๓๙</sup>

**สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ** ได้อธิบายวิธีการพัฒนาและดำรงรักษาบุคลากรในโรงเรียน ดังนี้

๑. สนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรเป็นรายบุคคล ได้รับการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง เช่น การส่งไปฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆหรือลาศึกษาต่อ
๒. จัดให้มีการประชุม อบรม สัมมนาเป็นหมู่คณะในโรงเรียน
๓. จัดให้มีการไปศึกษาดูงาน หรือแลกเปลี่ยนบุคลากรภายในกลุ่มโรงเรียน
๔. ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาการเรียนการสอน โดยการสร้างเครื่องมือนวัตกรรม สื่อ และการใช้เทคโนโลยีประกอบการเรียนการสอน
๕. จัดให้มีการประเมินผล ศึกษาวิจัยในชั้นเรียน การวิเคราะห์และเก็บรวบรวมข้อมูลมาปรับปรุงแก้ไข และพัฒนาการเรียนการสอนให้ก้าวหน้าขึ้นไป<sup>๔๐</sup>

**วิน เชื้อโพธิ์หัก** ได้กล่าวไว้ว่า การดำรงรักษาบุคลากรถือเป็นภาระหน้าที่สำคัญของผู้บริหารจะต้องหาทางให้บุคลากร ได้ทำงานอยู่ในองค์กรได้นานที่สุด คนที่ทำงานในองค์กรย่อมรู้วิธีการในการทำงานดีอยู่แล้ว ถ้าผู้บริหารปล่อยให้คนเก่าทำงานในองค์กรดีอยู่แล้วออกจากองค์กร ผู้บริหารต้องเสียเวลาในการสรรหาคัดเลือกบรรจุแต่งตั้ง ปฐมนิเทศ แนะนำและอื่นๆ ที่อยู่ในกระบวนการทำงานอีกมาก การให้คนเก่าออกไปเป็นการบริหารที่ขาดทุน ดังนั้นผู้บริหารจึงควรวางวิธีต่างๆ ดำรงรักษาบุคลากรเอาไว้ การดำรงรักษาบุคลากรนั้นกระทำได้หลายวิธีวิธีสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องกระทำคือ การรักขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากรไว้<sup>๔๑</sup>

**อำนาจ แสงสว่าง** ได้กล่าวไว้ว่า วิธีการให้การสนับสนุนและการส่งเสริมขวัญและกำลังใจแก่พนักงานจากผู้บริหารทุกระดับดังนี้

๑. การให้หลักประกันความมั่นคงในการทำงาน สำหรับพนักงานที่ขยันหมั่นเพียรและตั้งใจในการทำงานสม่ำเสมอ โดยให้มีการจ้างงานจนเกษียณอายุการทำงาน

<sup>๓๙</sup> พยอม วงศ์สารศรี, **การบริหารงานบุคคล**, (กรุงเทพมหานคร : พรวนการพิมพ์, ๒๕๓๐), หน้า ๒๑๐.

<sup>๔๐</sup> สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ **บริหารศาสตร์, ชุดฝึกอบรมผู้บริหารสถานระดับสูง เล่ม ๔**, (กรุงเทพมหานคร : บริษัทพิมพ์ลาย อิมเมจจำกัด, ๒๕๔๑), หน้า ๒๑.

<sup>๔๑</sup> วิน เชื้อโพธิ์หัก, **การบริหารงานบุคคล**, (กรุงเทพมหานคร : อมราการพิมพ์, ๒๕๔๓), หน้า ๒๔๗-๒๔๘.

๒. ให้ค่าจ้าง และผลประโยชน์ค่าตอบแทนในรูปแบบของการแข่งขันกันในการทำงาน พนักงานจะรับค่าจ้างตามผลผลิตของงานที่ทำได้ พนักงานที่ทำผลผลิตของงานมากก็จะได้รับค่าจ้างสูงและพนักงานที่ได้รับค่าจ้างสูงจะได้รับการจัดสรรโบนัสประจำปีเป็นจำนวนเงินสูงกว่าพนักงานที่ได้รับค่าจ้างต่ำโดยทั่วไป

๓. จัดให้บรรยากาศการทำงานที่ดี เอื้อต่อการทำงาน เช่น จัดห้องให้ถูกสุขลักษณะมีการตกแต่งบริเวณให้สะอาด โต๊ะ เก้าอี้ ทำงานที่เหมาะสม จัดอุปกรณ์ เครื่องมืออำนวยความสะดวกในการทำงานอย่างเพียงพอ จัดระบบวิธีการทำงานที่มีระเบียบวินัยในการทำงาน

๔. จัดให้มีการสื่อสารแบบเปิด คือ ให้ได้รับทราบข่าวสารโดยทั่วถึง<sup>๔๒</sup>

**บรียงค์ ไตจินดา** ได้กล่าวไว้ว่า สิ่งที่หน่วยงานจ่ายให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อเป็นสิ่งตอบแทนในการทำงานในองค์กร โดยทั่วไปมักหมายถึงค่าตอบแทนโดยปกติซึ่งประกอบด้วยปัจจัยที่เป็นตัวเงินและปัจจัยที่ไม่เป็นตัวเงิน

๑. ปัจจัยที่เป็นตัวเงิน ที่พนักงานได้จากองค์กรหรือข้าราชการได้จากงบประมาณของประเทศ ข้าราชการ ได้เงินเดือน เงินเพิ่มค่าครองชีพ เงินเพิ่มสำหรับบางตำแหน่ง เบี้ยเลี้ยง ค่าเดินทาง ค่าที่พัก ค่าเช่าบ้าน ค่าทำงานล่วงเวลา บำเหน็จบำนาญ, พนักงานขององค์กรในภาคธุรกิจเอกชน ได้แก่เงินเดือน ค่าจ้าง ค่าทำงานล่วงเวลา เงินรางวัลเป็นผลจากส่วนกำไร เงินกองทุนสมทบ เบี้ยประชุมและค่าใช้จ่ายพิเศษอื่นๆ เป็นการเหมาจ่ายค่าเดินทางไปต่างประเทศ และอื่นๆ

๒. ปัจจัยหรือสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่ตัวเงิน คือ สิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับจากองค์กรในลักษณะอื่นๆที่ไม่ใช่ตัวเงินหรือไม่เป็นตัวเงินโดยตรง เช่น การเลี้ยงอาหารประจำวัน มีที่พักอาศัย หรือ เบิกค่าเช่าบ้าน บริการรักษาพยาบาล ออกค่าเล่าเรียนบุตรให้ ออกค่าใช้จ่ายและค่าเดินทางพักผ่อนประจำปี เป็นการสร้างความมั่นคงทางใจให้แก่พนักงาน<sup>๔๓</sup>

สรุปได้ว่า การธำรงรักษาบุคลากรเป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อโดยให้บุคลากรมีส่วนร่วมการยกย่องชมเชยบุคลากรที่มีผลงานดีเด่น การติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ การพิจารณาความดีความชอบด้วยความยุติธรรม และการกำหนดระเบียบในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ชัดเจนมีการพัฒนา และแก้ไข ความไม่ปลอดภัยที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงาน ทั้งทางด้าน

<sup>๔๒</sup> อำนวย แสงสว่าง, *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๕๒), หน้า ๒๕.

<sup>๔๓</sup> บรียงค์ ไตจินดา, *การบริหารงานบุคคล*, (กรุงเทพมหานคร : อมราการพิมพ์, ๒๕๕๓), หน้า ๒๔๗-๒๔๘.



ร่างกายและจิตใจ เพื่อธำรงรักษาให้เขาสามารถปฏิบัติงานด้วยความปลอดภัย มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน มีความสุขในการทำงาน ส่งผลให้งานในองค์กรประสบความสำเร็จ

### ๒.๒.๕. การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคล

การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เป็นภารกิจที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่ผู้บริหารจะต้องดำเนินการ เพราะเป็นขั้นตอนที่ต้องติดตามดูผลการปฏิบัติของบุคลากรว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน หรือมีข้อติดขัดตรงไหน เพื่อนำข้อมูลมาประกอบการแก้ไข ส่งเสริม และตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารบุคลากรต่อไป มีนักวิชาการให้ทัศนะเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

**อลงกรณ์ มีสุธา และ สมิต สัจฉกร** ได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานด้านต่างๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่นๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ภายใต้การสังเกต จดบันทึก และประเมิน โดยหัวหน้างาน โดยอยู่บนพื้นฐานของเป็นระบบและมีมาตรฐานแบบเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินที่มีประสิทธิภาพ ในทางปฏิบัติให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน<sup>๔๔</sup>

**สุตา สุวรรณภิมย์** ได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการตัดสินใจ การวินิจฉัยอย่างเป็นระบบที่หน่วยงานจัดทำขึ้น เพื่อวัดผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติทั้งด้านคุณลักษณะและผลงานที่ได้ปฏิบัติไปแล้ว เพื่อหาคุณค่าของบุคคลนั้นทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณภายในช่วงระยะเวลาที่กำหนดว่าเหมาะสมกับมาตรฐาน โดยอยู่บนรากฐานของความยุติธรรมและสามารถชี้แจงบอกกล่าวให้ผู้อื่นทราบได้ว่าน่าจะเป็นเครื่องวัดผลในการปฏิบัติงานของบุคคล<sup>๔๕</sup>

**สมชาย หิรัญกิตติ** ได้กล่าวถึงสาเหตุที่ต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า มีสาเหตุ ๓ ประการ คือ การประเมินผลเป็นการจัดหาข้อมูล เพื่อใช้ในการเลื่อนตำแหน่ง และตัดสินใจเกี่ยวกับเงินเดือน การประเมินผล เป็นการให้โอกาสหัวหน้างาน เพื่อทบทวนพฤติกรรม ที่เกี่ยวข้องกับ การปฏิบัติงานของลูกน้อง และการประเมินผลมีความสำคัญต่อการวางแผนอาชีพที่มั่นคง

<sup>๔๔</sup> อลงกรณ์ มีสุธาและสมิต สัจฉกร, การประเมินผลการปฏิบัติงาน, (กรุงเทพมหานคร : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น)), ๒๕๔๕, หน้า ๑๓.

<sup>๔๕</sup> สุตา สุวรรณภิมย์, เอกสารคำสอนวิชาการบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๔๘), หน้า ๑๗๑.

ของพนักงาน เพราะจะเป็นโอกาสที่ดี เพื่อทบทวนอาชีพ ซึ่งจะทำให้พนักงานเห็นจุดแข็งและจุดอ่อนของตนอย่างชัดเจน <sup>๔๖</sup>

**วิโรจน์ สารัตนะ** ได้อธิบายถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการกำหนด ความคาดหวังในการปฏิบัติงานของพนักงาน แล้วมีการวัดผลกับความคาดหวังนั้น แล้วส่งเป็นข้อมูลย้อนกลับให้พวกเขาได้ทราบ โดยมีจุดมุ่งหมายหลักเพื่อให้เป็นแรงกระตุ้นในทางบวกต่อการปฏิบัติงาน แต่อาจใช้ในจุดหมายอื่นได้ด้วย เช่น การเพิ่มค่าจ้าง การวางแผน การปฏิบัติงานในอนาคต การกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรมและการพัฒนา และการประเมินศักยภาพของบุคคลในการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น <sup>๔๗</sup>

**สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ** ได้กำหนดวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า เป็นหน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหารที่จะต้องดำเนินการให้เป็นไปด้วยความบริสุทธิ์ ยุติธรรม โปร่งใส เพื่อเป็นการสร้างขวัญกำลังใจและกระตุ้น ให้บุคลากรได้พัฒนางานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยมีวิธีการประเมินผลดังนี้ <sup>๔๘</sup>

๑. ประเมินเพื่อพิจารณาความดีความชอบการประเมินส่วนนี้ผู้บริหารควรนำระบบเปิดมาใช้ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการมาถือเป็นหลักปฏิบัติสำหรับข้าราชการครู

๒. ประเมินเพื่อเลื่อนตำแหน่ง ผู้บริหารสถานศึกษาควรศึกษาหลักเกณฑ์และประชุมชี้แจงเกี่ยวกับเกณฑ์การประเมินให้ทุกคน ได้รับทราบโดยทั่วกัน เมื่อมีผู้เสนอผลการปฏิบัติงานเพื่อขอเลื่อนตำแหน่ง ผู้บริหารควรประเมินตามความเป็นจริงและด้วยความเป็นธรรม

๓. ประเมินเพื่อพัฒนาบุคลากร เป็นการประเมินศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในด้านพฤติกรรมการทำงานและผลปฏิบัติงาน พร้อมกันนี้ให้ประเมินผลความสามารถด้านเทคโนโลยี ตลอดทั้งการทำสื่อ หรือนวัตกรรมต่างๆหากพบข้อบกพร่อง ควรเร่งพัฒนาบุคลากรตามความต้องการและจำเป็นต่อไป

๔. ประเมินเพื่อพัฒนางานด้านต่างๆของโรงเรียน เช่น การประเมินโครงการที่ตนเองรับผิดชอบ ประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ประเมินงานพิเศษที่รับมอบหมายเป็นต้น ซึ่งการประเมินเพื่อให้ทราบว่าผลการดำเนินงาน เป็นอย่างไร แล้วจะได้ปรับปรุงแก้ไขในสิ่งที่บกพร่องต่อไป

<sup>๔๖</sup> สมชาย หิรัญภิตติ, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร : บริษัทธีระฟิล์มและไซเท็กซ์ จำกัด, ๒๕๕๒), หน้า ๒๐๘.

<sup>๔๗</sup> วิโรจน์ สารัตนะ, การบริหาร หลักการ ทฤษฎีและประเด็นทางการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ์, ๒๕๕๒), หน้า ๘๒.

<sup>๔๘</sup> สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, บริหารศาสตร์ ชุดฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง เล่ม ๔, (กรุงเทพมหานคร : บริษัทคัมปายอิมเมจจิง จำกัด, ๒๕๕๑), หน้า ๒๓.

จากความหมายและความสำคัญของนักวิชาการได้ สรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นการวัดผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ โดยการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นการเปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน การนำผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการวางแผนการจัดการศึกษาในปีต่อไปและการแจ้งผลการปฏิบัติงานให้บุคลากรรับทราบ โดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อปรับปรุงบุคคลในองค์กรให้เหมาะสมกับงาน และเป็นข้อมูล ในการเลื่อนตำแหน่งหรือโอนย้ายหน่วยงาน เพื่อจะนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ ในการแก้ไข ปรับปรุงและพัฒนาหน่วยงานให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

## ๒.๓ ผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา

ผู้บริหารเป็นบุคคลที่จะก่อให้เกิดความสำเร็จหรือล้มเหลวของสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นศูนย์รวมน้ำใจให้เกิดการปฏิบัติงาน ผู้บริหารเป็นบุคคลที่จะก่อให้เกิดความสำเร็จหรือล้มเหลวของสถานศึกษา ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ศึกษาเรื่องคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา และบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

### ๒.๓.๑ คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา

คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามีผู้ให้ความคิดเห็น แนวคิด และผลงานวิจัยไว้หลายประการดังนี้

**สมพิศ ไห้งาม** ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเปรียบประดุจหัวใจสำคัญของสถานศึกษา เนื่องจาก "เก่ง" ทั้งงานและคนกับ "รู้" ที่รู้เท่าและรู้ทันในการบริหารหน่วยงาน ให้เป็นศูนย์กลางของกลุ่ม (Central Figure) ผู้ก่อปรไปด้วยคุณสมบัติครบถ้วน ๕ ประการ คือ คุณสมบัติ คุณวุฒิ คุณภาพ คุณประโยชน์และคุณธรรม อันแสดงถึงบทบาท และศักยภาพในการทำงานได้เป็นอย่างดี จนสามารถยกระดับสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการได้สำเร็จตามเป้าหมายที่พึงประสงค์ด้วยมีคุณสมบัติของความเป็นผู้นำดังต่อไปนี้

๑. ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นศิลปะสำคัญและจำเป็นยิ่งสำหรับผู้นำทุกหน่วยงานหรือสถานศึกษา เนื่องจากการที่จะดำรงตนให้เป็นผู้มีภาวะผู้นำสมบูรณ์ได้เพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับความสนใจ ในการรับรู้และเรียนรู้การเป็นผู้นำในวิถีทางที่ถูกต้อง โดยตระหนักและคำนึงในคุณธรรม และจริยธรรม

๒. รู้จักหลักการบริหาร (Administration) เพื่อให้การดำเนินงานสัมฤทธิ์ผลยิ่งขึ้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องเสริมบทบาทหน้าที่ของตนให้สอดคล้องกับกระบวนการบริหารอันหลากหลาย

๓. เชี่ยวชาญการวางแผน (Planning) เนื่องจากการวางแผนเป็นเครื่องมือสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นผู้ควบคุมดูแลการปฏิบัติงานในสถานศึกษาจึง



จำเป็นต้องใช้ยุทธวิธีการวางแผนเพื่อการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะนอกจากจะแสดงถึงความเข้มแข็งมั่นคงของสถานศึกษาแล้ว ยังแสดงถึงศักยภาพและเสถียรภาพของสถานศึกษา ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และนโยบายของสถานศึกษาที่กำหนดไว้

๔. แน่นอนวิสัยทัศน์ (Vision) ผู้บริหารนอกจากจะทำหน้าที่ตั้งมโนเพื่อความสำเร็จก้าวหน้าของสถานศึกษาแล้ว ยังเป็นผู้วางแผนและกำหนดงานที่ดี ตัดสินใจอย่างฉลาด ยุติธรรม รวดเร็ว สานสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงานซึ่งเป็นผู้ได้บังคับบัญชาได้

๕. คุณธรรมและจริยธรรมของผู้นำ คุณธรรมและจริยธรรมเป็นสิ่งสำคัญยิ่งกว่าคำพูดที่สามารถแสดงออกได้ด้วยการกระทำ ผู้นำจึงควรมีธรรมปฏิบัติสำหรับการเป็นผู้นำที่ดีที่ใช้หลักคุณธรรม ๔ ประการในการบริหารสถานศึกษา ได้แก่ ปัญญาพละ เป็นความรอบรู้ หรือความฉลาดที่ผู้นำทุกคนพึงมี วิริยพละ ความขยันมีกำลังใจเข้มแข็ง ไม่ท้อต่ออุปสรรค อดวิชพละ ทำหน้าที่อย่างซื่อสัตย์สุจริต ไม่ทุจริตคอร์รัปชัน และสังคหพละ กำลังแห่งการสงเคราะห์หรือมนุษยสัมพันธ์ ทั้งนี้ผู้นำยังต้องนำหลักสังคหวัตถุ ๕ ประการไปใช้ด้วย ได้แก่ ทาน ปิยวาจา อตถจริยา และสมานัตตตา ซึ่งเปรียบได้กับความโอบอ้อมอารี วจีไพเราะ สงเคราะห์ประชาชน และวางตนพอดี เพื่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารสถานศึกษาเป็นสำคัญ <sup>๔๙</sup>

**สมบัติ บุญประเคน** ได้แสดงทรรศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหาร ในยุคปฏิรูปการศึกษาไว้ว่า ต้องมีทั้ง ๖ ป สรุปได้ดังนี้

๑. ปฏิรูป การทำงานของผู้บริหารแบบนี้จะเป็นนักคิด นักพัฒนา ปรับเปลี่ยนหน่วยงานและพัฒนาางานตลอดเวลา การดำเนินงานต้องทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก

๒. ประชาธิปไตย เป็นการบริหารงานที่ผู้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชาจะต้องพบกันครึ่งทาง หาแนวทางที่พึงประสงค์ให้ได้ ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจปัญหาที่ไม่มีทางออกให้ได้ ผู้บริหารจะต้องมีบุคลิกภาพ และการทำงานเป็นประชาธิปไตย

๓. ประสาน เป็นลักษณะของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพมาก ทำตนเป็นแบบอย่างที่ดี การทำงานจะคำนึงถึงผลสำเร็จของงานเป็นสำคัญ รู้จักใช้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นประโยชน์มากที่สุด ให้เกียรติและยกย่องอย่างสมศักดิ์ศรี

๔. ประนีประนอม บุคลิกลักษณะของผู้บริหารแบบนี้ จะพยายามไม่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความขัดแย้ง สิ่งใดที่พอยอมได้ก็ยอม

๕. ประชาสัมพันธ์ ผู้บริหารลักษณะนี้จะมีบุคลิกที่ว่าจะทำอะไร จะพูดที่ไหนจะเป็นเรื่องสำคัญทุกเรื่อง มีความสามารถในการโน้มน้าวใจสูง มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

<sup>๔๙</sup> สมพิศ โห้งาม, การจัดการและการบริหารงานกิจการนักเรียน, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๙), หน้า ๑๗๙-๑๘๕.

๖. ประชาสงเคราะห์ ผู้บริหารลักษณะนี้จะให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงานทุกเรื่องเป็นห่วง เป็นใยตลอดเวลา จะประสานงานกับหน่วยงานอื่นเพื่อขอความช่วยเหลือเป็นกัลยาณมิตรกับทุกคน<sup>๕๐</sup>

**สุพล วังสินธ์** ได้สรุปลักษณะที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างมืออาชีพในยุคปฏิรูปการศึกษาไว้ว่า

๑. มีวิสัยทัศน์กว้างไกล
๒. มีบุคลิกภาพประชาธิปไตย ใช้หลักเหตุผลในการบริหาร
๓. มีจิตสำนึกในความมุ่งมั่น
๔. ใจกว้างเปิดโอกาสให้ครูมีเสรีภาพในการคิด
๕. ปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงจัดการเรียนรู้ให้เกิดตามเป้าหมายของการจัดการศึกษา
๖. มีศักยภาพในการจัดการระบบบริหารโรงเรียน โดยการนำระบบคุณธรรมมาใช้ในโรงเรียน

๗. สร้างขวัญกำลังใจให้ครู มีกำลังใจที่จะเป็นครูดี ครูเก่ง ครูที่ปรึกษา (Mentor)<sup>๕๑</sup>

**เฉลิมชัย สมท่า** ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะที่ดีของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ดังนี้

๑. ความเป็นผู้นำ (Leadership) คือ มีอิทธิพลในตนเองสูงกว่าอิทธิพลอื่นๆ ของบุคคลในกลุ่ม และสามารถชักนำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานได้ คุณสมบัติด้านนี้ประกอบด้วยลักษณะต่างๆ คือ มีความร่าเริงแจ่มใสและอดทน สามารถตัดสินใจและชักจูงใจคน มีความรับผิดชอบ ฉลาดและไหวพริบดี มีความอดทนอดหยิ่ง อดทน อดทนอดทน มีความเสียสละ มีบุคลิกภาพและมีความเป็นประชาธิปไตย

๒. มีความรู้และประสบการณ์ (Knowledge and experience) เป็นคุณสมบัติที่เกี่ยวกับงานในอาชีพของผู้บริหารโดยเฉพาะเช่นมีความรู้ และประสบการณ์ มีความรู้เกี่ยวกับธรรมชาติของงาน และรู้เท่าทันเหตุการณ์

๓. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี (Human relationship) ผู้บริหารจะต้องทำงานร่วมกับบุคคลทั้งนอกรวมและในสถานศึกษา ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดี ซึ่งประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญๆ คือ ยิ้มแย้มแจ่มใส มีความเสมอต้นเสมอปลาย ยกย่องชมเชย รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความยืดหยุ่น เปิดเผยและเป็นกันเอง

<sup>๕๐</sup> สมบัติ บุญประเคน, “ผู้บริหารยุคปฏิรูปการศึกษาตามลักษณะ ๖ ป”, วารสารครูขอนแก่น. ปีที่ ๔๔ ฉบับที่ ๒ (สิงหาคม ๒๕๔๔) : หน้า ๒๐-๒๑.

<sup>๕๑</sup> สุพล วังสินธ์, “การบริหารโรงเรียนตามแนวทางปฏิรูปการศึกษา”, วารสารวิชาการ. ปีที่ ๔๓ ฉบับที่ ๒ (มิถุนายน ๒๕๕๓) : หน้า ๒๙ - ๓๐.

๔. มีคุณธรรมสูง (Virtue) 0คุณธรรมเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจของผู้บริหารให้ประพฤติแต่สิ่งที่ดีงาม ได้แก่ มีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความจงรักภักดี และมีศีลธรรม มีสุขภาพดี (Healthy) คือ มีสุขภาพกาย (Physical health) และมีสุขภาพจิตดี (Mental health) สุขภาพจะเป็นเครื่องเสริมการปฏิบัติงานให้ถูกต้องและสม่ำเสมอ<sup>๕๒</sup>

**ชาญชัย อาจินสมาจาร** กล่าวถึง ลักษณะของผู้บริหาร ประกอบด้วย

๑. คุณลักษณะทางกาย ได้แก่ ว่องไว สง่า มีเสน่ห์ แต่งตัวง่าย ๆ มีรสนิยม เสียงพูดชัดเจน อริยาบทเป็นไปตามธรรมชาติ อุปนิสัยสม่ำเสมอ มีสุขภาพดี

๒. คุณลักษณะทางสติปัญญา ได้แก่ ความสามารถในการวางแผน เจตคติชอบสืบสวน ตระหนักในบทบาทของตน มีทักษะในการปฏิบัติงาน ฉลาด มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ มีความเข้าใจเกี่ยวกับเด็กและความเจริญของงานของเด็ก มีความรู้ปัญหาสังคม เข้าใจทฤษฎีทางการศึกษา สามารถติดต่อสื่อสาร เข้าใจบุคคล

๓. คุณลักษณะทางอารมณ์ ได้แก่ ร่าเริง แจ่มใส มีอารมณ์มั่นคง มีอิสระจากการเผชิญหน้า ไม่ตื่นตันทง่าย ไม่เสียใจง่าย มีความหวัง มีแรงจูงใจสูง

๔. คุณลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ มีสามัญสำนึก เสียสละ เป็นที่พึ่งของบุคคลอื่น มีความยุติธรรม เชื่อถือได้ เชื่อมั่นในตนเอง อดทนต่อจุดอ่อนของผู้อื่น มีความจริงใจ

๕. คุณลักษณะทางสังคม ได้แก่ ปรับตัวเข้ากับสังคมได้ ให้ความร่วมมือกับคนอื่น เสียสละเพื่อสังคม มีมนุษยสัมพันธ์ดี เป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย มีน้ำใจกับผู้อื่นมีความจริงใจ

๖. คุณลักษณะทางศีลธรรม ได้แก่ ความสามารถแยกสิ่งที่ถูกและผิด มีจริยธรรมสูง มีอุดมการณ์ ควบคุมตนเองได้ เคารพตนเอง<sup>๕๓</sup>

คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ดังที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ย่อมแสดงให้เห็นว่า ผู้ที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่ดี เป็นที่ยอมรับ ต้องมีคุณสมบัติครบถ้วนทั้งด้านบุคลิกภาพ มนุษยสัมพันธ์ ภาวะผู้นำ การบริหาร การวางแผน การสานสร้างวิสัยทัศน์ และคุณธรรมประจำตน เป็นต้น ย่อมเป็นแรงผลักดันให้เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่สง่างาม และจะนำพาองค์กร คือ สถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

<sup>๕๒</sup> เฉลิมชัย สมท่า, “การบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูปฏิบัติการสอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต ๑”, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๔๗).

<sup>๕๓</sup> ชาญชัย อาจินสมาจาร, การบริหารการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์สื่อ, ๑๙๙๗), หน้า ๙๗-๑๐๑.



## ๒.๓.๒ บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา

บทบาท หน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.๒๕๔๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๔๕ คือ จัดรูปแบบการศึกษา (มาตรา๑๕) จัดกระบวนการศึกษา (มาตรา ๒๔-๓๐) บริหารจัดการศึกษา ๔ ด้าน (มาตรา ๓๙) เป็นคณะกรรมการสถานศึกษา (มาตรา ๔๐) จัดระบบประกันคุณภาพการศึกษา (มาตรา ๔๘-๕๐) ปกครองดูแลบำรุงรักษาทรัพย์สิน (มาตรา ๕๙) พัฒนาบุคลากร นักเรียน และด้านเทคโนโลยี (มาตรา ๖๕-๖๖)<sup>๕๔</sup>

บทบาท หน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาตาม พระราชบัญญัติการศึกษาภาคบังคับ พ.ศ. ๒๕๔๕ คือ ผ่อนผันการส่งเด็กเข้าเรียน (มาตรา ๖) เป็นเจ้าพนักงานเจ้าหน้าที่จัดการศึกษาเด็กบกพร่อง พิการ ด้อยโอกาสในรูปแบบเหมาะสม (มาตรา๑๒) ดำเนินการอื่นๆตามกฎหมายกำหนด<sup>๕๕</sup>

บทบาท หน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. ๒๕๔๖ เป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการครูและบุคลากรในสถานศึกษา บริหารกิจการสถานศึกษา ประสานระดมทรัพยากร เป็นผู้แทนสถานศึกษาจัดทำรายงานประจำปีต่อคณะกรรมการเขตพื้นที่ อนุมัติประกาศนียบัตรวุฒิปริญญาตรีอื่นๆ ตามที่ผู้บังคับบัญชาทุกระดับมอบหมาย (มาตรา ๓๙) และตามที่ได้รับการกระจาย มอบอำนาจ (ปฏิบัติราชการแทน) (มาตรา ๔๔-๔๕)<sup>๕๖</sup>

บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาตามกฎกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วย การแบ่งส่วนราชการในสถานศึกษา พ.ศ.๒๕๔๖ วิเคราะห์ จัดทำนโยบาย แผนสถานศึกษา ระเบียบ ประกาศ ข้อบังคับ เสนอขอจัดตั้งเงินอุดหนุนทั่วไป แต่งตั้งอนุกรรมการ คณะทำงานต่างๆ<sup>๕๗</sup>

บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๗ ควบคุมดูแลการบริหารงานบุคคล (มาตรา ๒๗)(๑)พิจารณาความดีความชอบ (มาตรา ๒๗)(๒)ส่งเสริมสนับสนุนพัฒนาบุคลากร (มาตรา ๒๗)(๓)จัดทำมาตรฐานภาระงานครู (มาตรา ๒๗)(๔)ประเมินผลการปฏิบัติงานครู (มาตรา ๒๗)(๕)ปฏิบัติหน้าที่ตามอนุกรรมการข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา กรรมการสถานศึกษามอบหมาย (มาตรา ๒๗)(๖)สั่งให้ครูออกจากราชการกรณีขาดคุณสมบัติ(มาตรา ๔๙) สั่งบรรจุแต่งตั้งครูผู้ช่วยครูบุคลากร

<sup>๕๔</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๔๕, (กรุงเทพมหานคร : องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, ๒๕๔๕), หน้า ๔๕.

<sup>๕๕</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, พระราชบัญญัติการศึกษาภาคบังคับ พ.ศ. ๒๕๔๕, (กรุงเทพมหานคร : องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, ๒๕๔๕), หน้า ๓๕.

<sup>๕๖</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ. ศ. ๒๕๔๗, (กรุงเทพมหานคร : องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, ๒๕๔๗), หน้า ๔๒.

<sup>๕๗</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, พระราชบัญญัติระเบียบบริหารการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.๒๕๔๖, (กรุงเทพมหานคร : องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, ๒๕๔๖), หน้า ๑๕.

(มาตรา ๕๓) (๔) สั่งครูที่ทดลองปฏิบัติราชการออก(มาตรา ๕๖)วรรคสอง สั่งให้ครูพ้นทดลองทำงานต่อไป (มาตรา๕๖) วรรคสอง สั่งครูที่ออกไปแล้วกลับเข้ามาตามมติอนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (มาตรา ๖๔) สั่งให้ครูรักษาการในตำแหน่ง(ตำแหน่งว่าง) (มาตรา ๖๘) สั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการครู (มาตรา ๗๓) ยกย่องเชิดชูเกียรติครูดีเด่น (มาตรา ๗๕) แจ้างภาระงาน เกณฑ์ประเมินผลงาน มาตรฐานวิชาชีพจรรยาบรรณวิชาชีพตามระเบียบแบบแผนฯ (มาตรา ๗๘) ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี (มาตรา ๗๙) ส่งเสริมสนับสนุนให้ไปศึกษาดูงาน (มาตรา ๘๑) รักษาวินัยอย่างเคร่งครัด (มาตรา ๘๒) เสริมสร้างพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา (มาตรา ๙๕, ๙๘) อนุญาต ยับยั้ง อนุญาตลาออก (มาตรา ๑๐๘) สั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนกรณีกล่าวหาไม่เลื่อมใสปกครองฯ (มาตรา๑๑๐) (๔) สั่งให้ครูออกจากราชการในกรณีต่างๆ เช่น เจ็บป่วย ยุบตำแหน่ง ไร้ประสิทธิภาพ จำคุก<sup>๕๘</sup>

สรุปได้ว่า บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นไปตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ.๒๕๔๕ พระราชบัญญัติการศึกษาภาคบังคับ พ.ศ. ๒๕๔๕ พระราชบัญญัติระเบียบบริหารกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. ๒๕๔๖ กฎกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการแบ่งส่วนราชการในสถานศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๖ และพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๗

**สำนักงานปฏิรูปการศึกษา** ได้อธิบายว่า บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ มาตรา ๓๙ ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ ที่ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารจัดการไปยังคณะกรรมการ และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรงใน ๔ ด้าน คือ ด้านวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป สรุปพอสังเขปได้ดังนี้

#### ๑. ด้านวิชาการ

- ๑) มีความรู้ และเป็นผู้นำด้านวิชาการ
- ๒) มีความรู้ มีทักษะ มีประสบการณ์ด้านการบริหารงาน
- ๓) สามารถใช้ความรู้ และประสบการณ์แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ทันท่วงที
- ๔) มีวิสัยทัศน์
- ๕) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- ๖) ใฝ่เรียน ใฝ่รู้ มุ่งพัฒนาตนเองอยู่เสมอ
- ๗) รอบรู้ด้านการศึกษา

<sup>๕๘</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๗, (กรุงเทพมหานคร : ศรุสภา, ๒๕๔๘), หน้า ๒๗.

- ๘) ความรับผิดชอบ
  - ๙) แสวงหาข้อมูลข่าวสาร
  - ๑๐) รายงานผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ
  - ๑๑) ใช้นวัตกรรมทางการบริหาร
  - ๑๒) คำนึงถึงมาตรฐานวิชาการ
๒. การบริหารงานงบประมาณ
- ๑) เข้าใจนโยบาย อำนาจหน้าที่ และกิจกรรมในหน่วยงาน
  - ๒) มีความรู้ระบบงบประมาณ
  - ๓) เข้าใจระเบียบคลัง วัสดุ การเงิน
  - ๔) มีความซื่อสัตย์ สุจริต
  - ๕) มีความละเอียดรอบคอบ
  - ๖) มีความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล
  - ๗) หมั่นตรวจสอบการใช้งบประมาณอยู่เสมอ
  - ๘) รายงานการเงินอย่างเป็นระบบ
๓. การบริหารงานบุคคล
- ๑) มีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ในการบริหารงานบุคคล
  - ๒) เป็นแบบอย่างที่ดี
  - ๓) มีมนุษยสัมพันธ์
  - ๔) มีอารมณ์ขัน
  - ๕) เป็นนักประชาธิปไตย
  - ๖) ประณีประนอม
  - ๗) อดทน อดกลั้น
  - ๘) เป็นนักพูดที่ดี
  - ๙) มีความสามารถในการประสานงาน
  - ๑๐) มีความสามารถจูงใจให้คนร่วมกันทำงาน
  - ๑๑) กล้าตัดสินใจ
  - ๑๒) มุ่งมั่นพัฒนาองค์กร
๔. การบริหารทั่วไป
- ๑) เป็นนักวางแผน และกำหนดนโยบายที่ดี
  - ๒) เป็นผู้ที่ตัดสินใจ และวินิจฉัยสั่งการที่ดี
  - ๓) มีความรู้ และบริหารโดยใช้ระบบสารสนเทศที่ทันสมัย



- ๔) เป็นผู้ที่มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร
- ๕) รู้จักมอบอำนาจ และความรับผิดชอบแก่ผู้ที่เหมาะสม
- ๖) มีความคล่องแคล่ว ว่องไว และตื่นตัวอยู่เสมอ
- ๗) มีความรับผิดชอบงานสูง ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค
- ๘) กำกับติดตาม และประเมินผล <sup>๕๙</sup>

**กระทรวงศึกษาธิการ** ในฐานะที่เป็นหน่วยงานระดับนโยบายมีหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย กำกับ ติดตาม สนับสนุน ส่งเสริม ให้สถานศึกษาซึ่งเป็นหน่วยปฏิบัติการในการจัดการศึกษาให้สามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลนั้นได้ กำหนดให้ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทหน้าที่ดังต่อไปนี้ <sup>๖๐</sup>

๑. บริหารกิจการของสถานศึกษาหรือส่วนราชการให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการและของสถานศึกษาหรือส่วนราชการรวมทั้งนโยบายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาหรือส่วนราชการ

๒. ประสานการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษารวมทั้งควบคุมดูแลบุคลากร การเงิน การพัสดุ สถานที่และทรัพย์สินอื่นของสถานศึกษาหรือส่วนราชการให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับของทางราชการ

๓. เป็นผู้แทนของสถานศึกษาหรือส่วนราชการในกิจการทั่วไป รวมทั้งการจัดทำนิติกรรม สัญญาในราชการของสถานศึกษาหรือส่วนราชการตามวงเงินงบประมาณที่สถานศึกษาหรือส่วนราชการได้รับตามที่ได้รับมอบอำนาจ

๔. จัดทำรายงานประจำปีเกี่ยวกับ กิจการของสถานศึกษาหรือส่วนราชการเพื่อเสนอต่อคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา

๕. มีอำนาจหน้าที่ในการอนุมัติประกาศนียบัตรและวุฒิปัตร์ของสถานศึกษาให้เป็นไปตามระเบียบที่คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด

๖. ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมายจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ปลัดกระทรวง เลขาธิการสภาการศึกษา เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เลขาธิการคณะกรรมการการอุดมศึกษา เลขาธิการคณะกรรมการการอาชีวศึกษาและผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารวมทั้งงานอื่นที่กระทรวงมอบหมาย

<sup>๕๙</sup> สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, “การบริหารตามแนวปฏิรูปการศึกษา”, วารสารวิชาการ, ปีที่ ๕๕ ฉบับที่ ๒ (พฤษภาคม ๒๕๔๕) : หน้า ๒๓ – ๓๐.

<sup>๖๐</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, ๒๕๔๖), หน้า ๒๓-๒๔.

จากบทบาท หน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาที่กล่าวมา จะเห็นว่าการจะบริหารสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จได้นั้น นอกจากผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องบริหารกิจการของสถานศึกษาหรือส่วนราชการให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎ ระเบียบข้อบังคับของทางราชการและของสถานศึกษาแล้ว ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความชัดเจนในภารกิจที่จะต้องเป็นผู้ที่มองกว้าง คิดไกล มองไกลและควรจะรอบรู้ในรายละเอียดของงานที่จะต้องมีความหมายทิศทางที่ชัดเจน เป็นผู้ที่สามารถชักจูงให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้เข้ามามีส่วนร่วม ทำหน้าที่เป็นต้นแบบในการปฏิบัติงาน จะต้องไม่ปฏิบัติหน้าที่เพียงเป็นผู้บริหารอย่างเดียว หากแต่ต้องแสดงภาวะผู้นำของตนด้วย การบริหารสถานศึกษาจึงจะประสบผลสำเร็จตามแผนการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้

## ๒.๔ หลักสังคหวัตถุ ๔

การบริหารสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จได้นั้น นอกจากผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องบริหารกิจการของสถานศึกษาแล้ว ผู้บริหารสถานศึกษาต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจจากบุคลากรในสถานศึกษา ดังนั้นหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาที่เหมาะสมสำหรับการทำงานร่วมกัน คือ สังคหวัตถุ ๔ ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาเรื่องความหมายของหลักสังคหวัตถุ ๔ และการบริหารงานตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

### ๒.๔.๑ ความหมายของหลักสังคหวัตถุ ๔

สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าทรงตรัสไว้ในสังคหวัตถุสูตร ว่า

“ ทานัญจะ เปยยะวัชชัญจะ อตถะจะริยา จะ ยา อิระ  
สมานัตตะตา จะ อิมเมสุ ตัตถะ ตัตถะ ยะธา ระหัง ”<sup>๖๑</sup>

“การให้ทาน การพูดจาไพเราะ การประพฤติตนให้เป็นประโยชน์ในโลกนี้ความเป็นผู้มีตนสม่าเสมอในธรรมทั้งหลายนั้นตามควร”<sup>๖๒</sup> และได้ตรัสสั่งสอนแก่ภิกษุในกาลครั้งหนึ่งดังมีเนื้อความว่า “ดูกรภิกษุทั้งหลาย สังคหวัตถุ ๔ ประการนี้แล การให้ ๑ ความเป็นผู้มีวาจาน่ารัก ๑ ความประพฤติประโยชน์ในโลกนี้ ๑ ความเป็นผู้มีตนสม่าเสมอในธรรมนั้นๆตามสมควร ๑ ธรรมเหล่านั้นแล เป็นเครื่องสงเคราะห์โลก ประดุจสลักเพลาควบคุมรถที่แล่นไปอยู่ไว้ได้ ฉะนั้นถ้าธรรมเครื่องสงเคราะห์เหล่านี้ ไม่เพียงมีไซ้รमारดาหรือบิดาไม่ถึงได้ความนับถือหรือบูชาเพราะเหตุแห่งบุตร ก็เพราะเหตุที่บัณฑิตพิจารณาเห็นธรรมเครื่องสงเคราะห์เหล่านี้ ฉะนั้น พวกเขาจึงถึงความยิ่งใหญ่ และเป็นที่น่าสรรเสริญ”<sup>๖๓</sup>

<sup>๖๑</sup> อัง.จตุกก. (บาลี) ๒๑/๓๒/๓๗.

<sup>๖๒</sup> อัง.จตุกก. (ไทย) ๒๑/๓๒/๕๑.

<sup>๖๓</sup> อัง.จตุกก. (ไทย) ๒๑/๓๒/๔๒.

**พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต)** ได้ให้คำจำกัดความไว้ในพจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรมว่า สังคหัตถ์ ๔ หมายถึง ธรรมเครื่องยึดเหนี่ยว คือ ยึดเหนี่ยวใจบุคคล และประสานหมู่ชนไว้ในสามัคคี หลักสงเคราะห์ มี ๔ ประการ ได้แก่

๑. ทาน หมายถึง การให้ คือ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละ แบ่งปัน ช่วยเหลือกันด้วยสิ่งของ ตลอดถึงให้ความรู้และแนะนำสั่งสอน

๒. ปิยวาจา หรือ เปยยวัชชะ หมายถึง วาจาเป็นที่รัก วาจาพูดดีมีน้ำใจ หรือวาจาซาบซึ้งใจ คือกล่าวคำสุภาพไพเราะอ่อนหวานสมานสามัคคี ให้เกิดไมตรีและความรักใคร่นับถือ ตลอดถึงคำแสดงประโยชน์ประกอบด้วยเหตุผลเป็นหลักฐานจูงใจให้นิยมยอมตาม

๓. อัตถจริยา หมายถึง การประพฤติประโยชน์ คือ ขวนขวายช่วยเหลือกิจการ บำเพ็ญสาธารณประโยชน์ตลอดถึงช่วยแก้ไขปรับปรุงส่งเสริมในทางจริยธรรม

๔. สมานัตตตา หมายถึง ความมีตนเสมอ คือ ทำตนเสมอตันเสมอปลาย ปฏิบัติสม่ำเสมอในชนทั้งหลาย และเสมอในสุขทุกข์โดยร่วมกันรับรู้ร่วมแก้ไข ตลอดถึงวางตนเหมาะสมแก่ฐานะภาวะบุคคล เหตุการณ์และสิ่งแวดล้อม ถูกต้องตามธรรมในแต่ละกรณี<sup>๖๔</sup>

**สมเด็จพระมหาธีรราชเจ้า (พิมพ์ ธมมธโร)** ได้ให้ความหมายตามหลักจริยศาสตร์สังคมของพระพุทธศาสนา เรื่อง สังคหัตถ์ ๔ หรือหลักปฏิบัติตนตามหลักจิตวิทยาสังคมเพื่อให้เกิดความนิยมชมชอบและเคารพนับถือแก่ผู้อื่น หรือสังคมของชุมชนต่าง ๆ คือ<sup>๖๕</sup>

๑. ทาน หรือ การให้ปันสิ่งของแก่ผู้อื่นที่ควรปัน เพราะ ทาน หมายถึง

- ธรรมทาน หรือการบริจาคทางจิตใจ
- อามิสทาน หรือการบริจาคทางวัตถุ

๒. ปิยวาจา หรือการเจรจาใช้คำพูดของตนต่อผู้อื่นด้วยความสุภาพอ่อนโยนให้เหมาะสมแก่กาลเทศะและเหมาะสมแก่สังคมชุมชนทุกชั้น เพื่อให้ชุมชนหรือบุคคลเหล่านั้นเคารพนับถือ ปิยวาจานี้ใช้กับมิตรสหายของตน ย่อมจะทำให้มิตรสหายเหล่านั้นรักใคร่ รู้จักเจรจาสุภาพ อ่อนโยนกับครูอาจารย์ การใช้หลักจริยศาสตร์สังคมในเรื่อง ปิยวาจานั้น ผู้ใช้จำเป็นต้องมีสติควบคุมตนเอง และสามารถบังคับจิตใจตนเองได้ทุกขณะ

<sup>๖๔</sup> อัง. จตุกก. (ไทย) ๒๑/๓๒/๕๑. ตูรายละเอียดในพระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑), หน้า ๑๔๓.

<sup>๖๕</sup> ชู. อิติ. (ไทย) ๒๕/๙๘/๔๗๓. ตูรายละเอียดในสมเด็จพระมหาธีรราชเจ้า (พิมพ์ ธมมธโร), **ธรรมะสร้างเยาวชน**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ๒๕๕๑), หน้า ๑๓.



๓. อรรถจริยา หมายถึง การสอนให้บุคคลนั้น มีหน้าที่ทางมนุษยสัมพันธ์ทุกระดับชั้นมีหน้าที่ช่วยเหลืออุปการะหรือสงเคราะห์ซึ่งกันและกัน

๔. สมานัตตตา หมายถึง การปรับปรุงบุคลิกภาพของตนเองอย่างสม่ำเสมอโดยไม่ถือตัวและให้เข้ากับสังคมของชุมชนได้ทุกชั้น

**กรมการศาสนา** ได้ให้ความหมาย สังคหวัตถุ๔ ว่าหมายถึงธรรมที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวใจบุคคลให้สามัคคีต่อกันมีเมตตริจิตมีความรักความปรารถนาดีต่อกันมี๔ อย่างคือ

๑. ทาน ให้ปันสิ่งของของตนแก่ผู้อื่นควรให้ปัน อันได้แก่ การเสียสละการเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ การช่วยเหลือกันด้วยสิ่งของ ตลอดจนจนถึงการให้วิชาความรู้ และแนะนำสั่งสอนที่เป็นประโยชน์และเป็นธรรม

๒. ปิยวาจา เจรจาถ้อยคำที่อ่อนหวาน ได้แก่การพูดถ้อยคำน่ารัก กล่าวคำสุภาพไพเราะ สมานสามัคคี ก่อให้เกิดไมตรีและความรักใคร่นับถือ ตลอดจนถึงถ้อยคำที่มีประโยชน์เป็นธรรมอื่นๆ

๓. อรรถจริยา หมายถึง การประพฤติสิ่งที่ประโยชน์แก่ผู้อื่น อันได้แก่ การชวนชวยช่วยเหลือ กิจการบำเพ็ญสาธารณประโยชน์ และสนับสนุนส่งเสริมในทางศีลธรรม

๔. สมานัตตตา หมายถึง ความเป็นผู้เสมอต้นเสมอปลาย อันได้แก่ความเป็นคนดีต่อผู้อื่นเสมอต้นเสมอปลาย ความมีใจร่วมทุกข์ร่วมสุขกับผู้อื่นทุกเวลา และทุกกรณี <sup>๖๖</sup>

**วิทย์ วิศทเวทย์ และเสถียรพงษ์ วรรณปก** อธิบายถึง สังคหวัตถุ ๔ ไว้ในหนังสือเรียน สังคมศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๒ เรื่อง พระพุทธศาสนา พอสรุปได้ดังนี้

๑. ความหมายของสังคหวัตถุ ๔

สังคหวัตถุ ๔ หลักธรรมที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวหัวใจของผู้อื่นผูกไมตรีเอื้อเฟื้อเกื้อกูลกันหรือเป็นหลักการสงเคราะห์ซึ่งกันและกัน มีอยู่ ๔ ประการ

๑) ทาน คือ การให้

๒) ปิยวาจา คือ การพูดจาด้วยถ้อยคำที่ไพเราะอ่อนหวาน

๓) อรรถจริยา คือ ประพฤติในสิ่งที่ประโยชน์แก่ผู้อื่น

๔) สมานัตตตา คือ การเป็นผู้ที่มีความสม่ำเสมอ

<sup>๖๖</sup> กรมการศาสนา, สารานุกรมไทย ฉบับเยาวชน เล่ม ๔, (กรุงเทพมหานคร : พระบรมมหาราชวัง, ๒๕๔๔), หน้า ๓๘.

## ๒. คำอธิบายสังคหัตถ์ ๔

๑) ทาน คือ การให้การเสียสละ หรือปันสิ่งของต่างๆ ของตนเพื่อเป็นประโยชน์แก่บุคคลอื่น ไม่ตระหนี่ถี่เหนียว ไม่เป็นคนเห็นแก่ได้แต่ฝ่ายเดียว คุณธรรมข้อนี้ช่วยให้เราเป็นคนไม่ละโมภ ไม่เห็นแก่ตัว

๒) ปิยวาจา คือ การพูดด้วยถ้อยคำที่ไพเราะอ่อนหวาน พูดด้วยความจริงใจ ไม่พูดหยาบคายก้าวร้าว พูดในสิ่งที่เป็นประโยชน์เหมาะสมกับกาลเทศะ วิธีการพูดให้เป็นปิยวาจา นั้นต้องพูดโดยยึดหลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้

๒.๑) เว้นจากการพูดเท็จ คือ พูดแต่คำสัตย์ ไม่พูดจาโกหกหลอกลวงผู้อื่น เพื่อแสวงหาผลประโยชน์ให้แก่ตนเอง ได้เห็นได้ฟังอย่าไรก็พูดไปอย่างนั้น ไม่พูดเสริมความจากเรื่องเล็กกลายเป็นเรื่องใหญ่

๒.๒) เว้นจากการพูดส่อเสียด คือ ไม่พูดจายุยงให้เขาแตกร้าง โดยเอาความทางนี้ไปบอกทางโน้นหรือเอาความทางโน้นมาบอกทางนี้ เมื่อได้ยินได้ฟังเรื่องราวที่เป็นชวนก่อให้เกิดการแตกความสามัคคีก็หาทางระงับเสีย

๒.๓) เว้นจากการพูดคำหยาบ คือ พูดด้วยถ้อยไพเราะคำอ่อนหวานสุภาพ ไม่เอะอะโว้ยวาย ไม่พูดเรื่องหยาบคาย เมื่อฟังแล้วมีความสบายใจ

๒.๔) เว้นจากการพูดเพ้อเจ้อ คือ ไม่พูดในสิ่งที่เหลวไหลไร้สาระ หรือพูดกำกวม วกไปวนมาจนจับใจความไม่ได้ แต่ควรพูดในสิ่งที่เป็นประโยชน์มีสาระมีเหตุผล

๓. อัตถจริยา คือ ประพฤติในสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น ถึงแม้นักเรียนจะอยู่ในวัยเรียนแต่ก็สามารถบรรลุถึงธรรมข้อนี้ได้ง่าย ด้วยการปฏิบัติตามแนวทางดังนี้

๓.๑) มีความประพฤติชอบทางกายเรียกว่า “กายสุจริต” ได้แก่

๑. เว้นจากการทำลายชีวิต
๒. เว้นจากการลักทรัพย์ฉ้อโกงทรัพย์
๓. เว้นจากการประพฤตินิโคตในกาม

๓.๒) มีความประพฤติชอบทางวาจาเรียกว่า “วจีสุจริต” ได้แก่

๑. เว้นจากการพูดเท็จ
๒. เว้นจากการพูดส่อเสียด
๓. เว้นจากการพูดคำหยาบ
๔. เว้นจากการพูดเพ้อเจ้อ

๓.๓) มีความประพฤติชอบทางใจเรียกว่า “มโนสุจริต” ได้แก่

๑. ไม่โลภอยากได้ของผู้อื่น
๒. ไม่พยายามปองร้ายผู้อื่น
๓. เห็นชอบตามทำนองคลองธรรม

๔. สมานัตตตา คือ การเป็นผู้มีความสม่ำเสมอ หรือมีความประพฤติเสมอด้านเสมอปลาย การที่เราจะประพฤติตนให้เป็นผู้มี “สมานัตตตา” นั้นต้องยึดหลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้

๔.๑) บุคคลาธิษฐาน คือ บุคคลที่เป็นตัวตั้งหมายความว่าถ้าเรามีตำแหน่งมีฐานะสูงส่งขึ้น จะต้องไม่หลงลืมตัวเคยแสดงความเคารพนับถือผู้ใดก็แสดงความเคารพนับถืออย่างนั้น

๔.๒) ธรรมาธิษฐาน คือ ธรรมที่เป็นที่ตั้งหมายความว่าบุคคลทุกคนย่อมมีความเสมอภาคกัน <sup>๖๗</sup>

ไสว มาลาทอง ได้ให้ความหมายของหลักสังคหัตถุ ๔ ไว้ว่า สังคหัตถุ ๔ หมายถึง หลักธรรมที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวน้ำใจของผู้อื่น ผูกไมตรี เอื้อเฟื้อ เกื้อกูล หรือเป็นหลักการ สงเคราะห์ซึ่งกันและกัน มีอยู่ ๔ ประการ ได้แก่

๑. ทาน คือ การให้ การเสียสละ หรือการเอื้อเฟื้อแบ่งปันของ ๆ ตนเพื่อประโยชน์แก่บุคคลอื่นไม่ตระหนี่ถี่เหนียว ไม่เป็นคนเห็นแก่ได้ฝ่ายเดียว คุณธรรมข้อนี้จะช่วยให้ไม่เป็นคนละโมภ ไม่เห็นแก่ตัว เราควรคำนึงอยู่เสมอว่า ทรัพย์สินสิ่งของที่เรามาหาได้ มิใช่สิ่งจริงจังยั่งยืน เมื่อเราสิ้นชีวิตไปแล้วก็ไม่สามารถจะนำติดตัวเอาไปได้

๒. ปิยวาจา คือ การพูดจาด้วยถ้อยคำที่ไพเราะอ่อนหวาน พูดด้วยความจริงใจ ไม่พูดหยาบคาย ก้าวร้าว พูดในสิ่งที่เป็นประโยชน์เหมาะสมกับกาลเทศะ พระพุทธเจ้าได้ทรงให้ความสำคัญกับการพูดเป็นอย่างยิ่งเพราะการพูดเป็นบันไดขั้นแรกที่จะสร้างมนุษยสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้น วิธีการที่จะพูดให้เป็นปิยวาจานั้น จะต้องพูดโดยยึดหลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้

- เว้นจากการพูดเท็จ
- เว้นจากการพูดส่อเสียด
- เว้นจากการพูดคำหยาบ
- เว้นจากการพูดเพ้อเจ้อ

<sup>๖๗</sup> วิทย์ วิศทเวทย์ และเสถียรพงษ์ วรณปก, หนังสือเรียนสังคมศึกษา รายวิชา ส ๐๑๑๑ พระพุทธศาสนา ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๒ ตามหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้น พุทธศักราช ๒๕๒๑ (ฉบับปรับปรุง พ.ศ.๒๕๓๓), (กรุงเทพมหานคร : อักษรเจริญทัศน์, ๒๕๔๔), หน้า ๑๙-๒๓.



๓. อุตถจริยา คือ การสงเคราะห์ทุกชนิด หรือการประพฤติในสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น

๔. สมานัตตตา คือ การเป็นผู้มีความสม่ำเสมอ หรือมีความประพฤติเสมอต้นเสมอปลาย คุณธรรมข้อนี้จะช่วยให้เราเป็นคนมีจิตใจหนักแน่นไม่โลเล รวมทั้งยังเป็นการสร้างความนิยมและไว้วางใจให้แก่ผู้อื่นอีกด้วย<sup>๖๘</sup>

จากที่กล่าวมาแล้วสรุปได้ว่า สังคหัตถุ คือ คุณธรรมที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวใจบุคคลและประสานหมู่ชนไว้ในความสามัคคี ตามหลักความสงเคราะห์อันประกอบด้วยคุณธรรม ๔ ประการ คือ ทาน การให้ปันสิ่งของที่เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น ปิยวาจา ใช้ถ้อยคำวาจาที่ไพเราะ พูดแต่เรื่องที่เป็นสาระเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม อุตถจริยา ประพฤติตนให้เป็นประโยชน์ต่อสังคมที่ตนมีส่วนเกี่ยวข้อง อยู่ด้วยความเต็มใจ สมานัตตตา เป็นผู้ไม่ถือตัว เข้ากับคนได้ทุกระดับและเสมอต้นเสมอปลาย

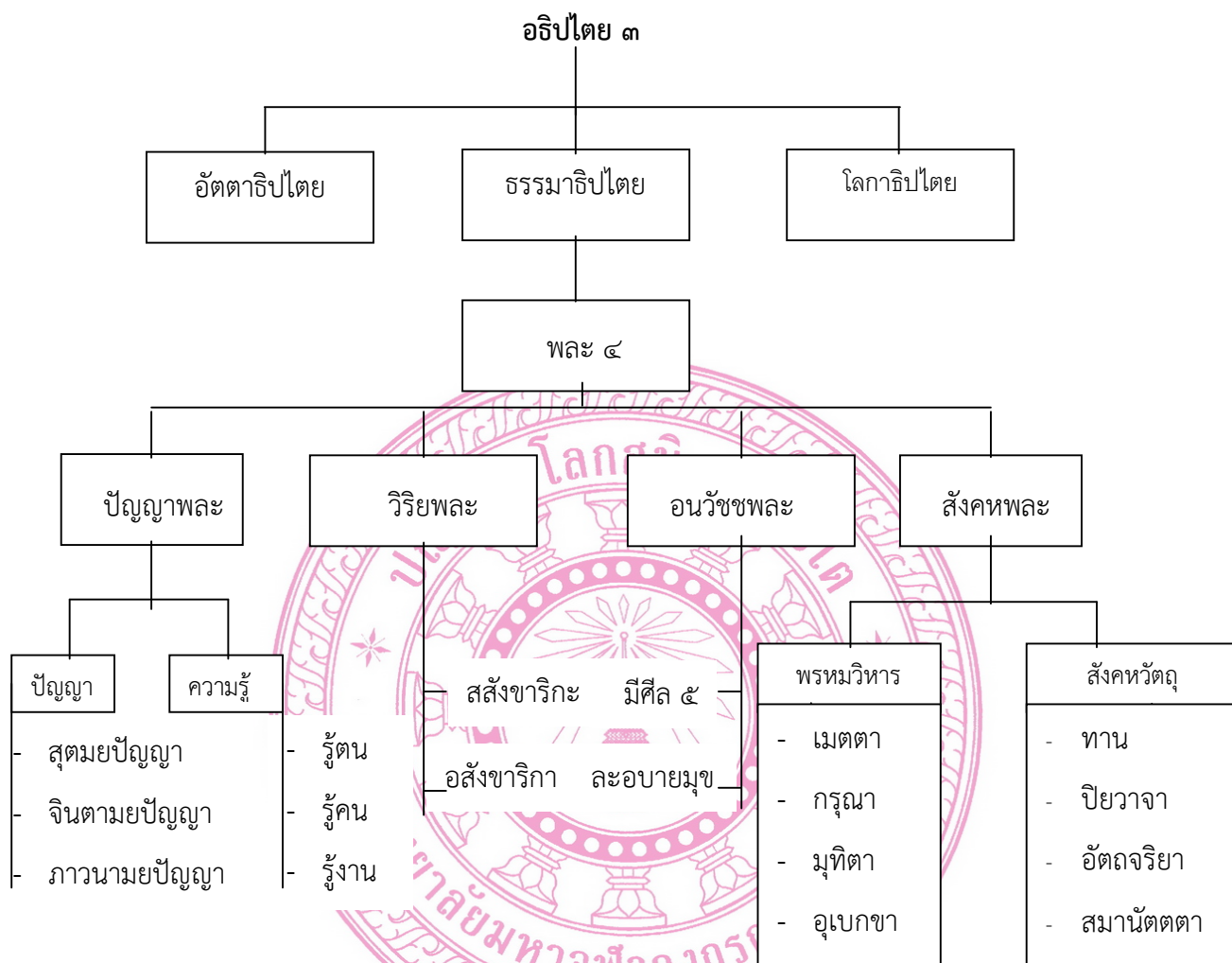
#### ๒.๔.๒ การบริหารงานตามหลักสังคหัตถุ ๔

หลักธรรมทางพุทธศาสนาที่เกี่ยวข้องกับคุณธรรมของผู้บริหาร เพื่อนำมาใช้เป็นหลักในการบริหารงานด้านต่าง ๆ และพบว่าคุณธรรมสำหรับนักบริหารตามแนวคิดของพระเมธีธรรมาภรณ์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) เห็นว่าวิธีการบริหารที่ดี คือ ธรรมาธิปไตย<sup>๖๙</sup> หมายถึง การถือธรรมหรือหลักการ เป็นสำคัญและยึดเอาความสำเร็จของงานเป็นที่ตั้ง โดยใช้ทั้งพระเดชและพระคุณซึ่งทำให้ได้ทั้งน้ำใจคนและผลของงาน นักบริหารแบบธรรมาธิปไตย ยึดธรรมเป็นหลักในการบริหาร เขามีธรรมที่เรียกว่า พละ ๔ ประการอยู่ในใจ คือ ปัญญาพละ(ปัญญา) วิริยพละ(ขยัน) อนวัชพพละ (สุจริต) และสังคหพละ (มนุษยสัมพันธ์)<sup>๗๐</sup> ดังมีรายละเอียดในแผนภูมิที่ ๒.๑

<sup>๖๘</sup> ไสว มาลาทอง, คู่มือการดำเนินงานเสริมสร้างศีลธรรมสำหรับเด็กและเยาวชน, ( กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, ๒๕๕๒), หน้า ๓๓.

<sup>๖๙</sup> อัง. ติก. (ไทย) ๒๐/๔๐/๒๐๑. ดูรายละเอียดในพระเมธีธรรมาภรณ์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), **คุณธรรมสำหรับนักบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท สหธรรมมิก จำกัด , ๒๕๔๑), หน้า ๒-๔.

<sup>๗๐</sup> อัง. อภฺรภูก. (ไทย) ๒๓/๕/๔๓๙. ดูรายละเอียดในพระเมธีธรรมาภรณ์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), **คุณธรรมสำหรับนักบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท สหธรรมมิก จำกัด , ๒๕๔๑), หน้า ๒-๔.



แผนภูมิที่ ๒.๒ แสดงกรอบความคิดคุณธรรมสำหรับผู้บริหาร

ที่มา : พระเมธีธรรมภรณ์ (ประยูร ธรรมจิตโต), คุณธรรมสำหรับนักบริหาร, หน้า ๓

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธรรมจิตโต) ได้กล่าวถึงพละ ๔ ประการในด้านสังคหพละ (มนุษยสัมพันธ์) ดังนี้ สังคหพละ (มนุษยสัมพันธ์) แปลว่า กำลังแห่งการสงเคราะห์ หรือมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งเป็นธรรมที่สำคัญมากสำหรับนักบริหาร ผู้ทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น นักบริหารจะสามารถผูกใจเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ได้ ถ้ามีสังคหวัตถุ ๔ ประการ คือ

๑. ทาน หมายถึง การให้ (โอบอ้อมอารี) นักบริหารที่ดีต้องมีน้ำใจรู้จักเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ให้ทานแก่เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา การให้ทานจะช่วยให้ผูกใจคนอื่นไว้ได้ นักบริหารอาจให้ทานได้ ๓ วิธี คือ<sup>๗๑</sup>

๑.๑ อามิสทาน หมายถึง การให้สิ่งของแก่เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาโดยเฉพาะ การให้เพื่อผูกใจนี้สำคัญมากในยามที่เขาคตกต่ำหรือมีความเดือดร้อน การให้รางวัลหรือขึ้นเงินเดือนก็จัดเข้าในอามิสทาน

๑.๒ วิทยาทาน คือ ธรรมทาน หมายถึง การให้คำแนะนำหรือสอนวิธีทำงานที่ถูกต้อง รวมถึงการจัดหลักสูตรพัฒนาบุคลากรหรือส่งไปศึกษาดูงาน

๑.๓ อกัณฑ์ทาน คือ การให้อภัยเมื่อเกิดข้อผิดพลาดในการทำงานหรือล่วงเกินซึ่งกันและกัน การให้อภัยไม่ทำให้ผู้ให้ต้องสูญเสียอะไร เป็นการลงทุนราคาถูกแต่ได้ผลตอบแทนราคาสูง

๒. ปิยวาจา หมายถึง การพูดถ้อยคำไพเราะอ่อนหวาน (วจีไพเราะ) นักบริหารที่ดีจะรู้จักผูกใจคนด้วยคำอ่อนหวาน

๓. อัถถจริยา หมายถึง การทำตัวให้เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น (สงเคราะห์ประชาชน) นักบริหารทำอัถถจริยาได้หลายวิธี เช่น บริหารช่วยเหลือยามเขาป่วยไข้ หรือเป็นประธานในงานพิธีของผู้ใต้บังคับบัญชา

๔. สมนัตตตา หมายถึง การวางตัวสม่ำเสมอ (วางตนพอดี) เมื่อนักบริหารไม่ทอดทิ้งผู้ร่วมงานทั้งหลาย เขาจึงจะสามารถสร้างทีมงานขึ้นมาได้ นักบริหารต้องกล้ารับผิดชอบในผลการตัดสินใจของตน ถ้าผลเสียตกมาถึงผู้ปฏิบัติตามคำสั่งของตน นักบริหารต้องออกมาปกป้องคนนั้นไม่ใช่หนีเอาตัวรอดตามลำพัง เมื่อนักบริหารมีสังคหวัตถุทั้ง ๔ ประการ คือ โอบอ้อมอารี วจีไพเราะ สงเคราะห์ประชาชน และวางตนพอดี เขาก็จะมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีสามารถผูกใจคนไว้ได้

**พุทธทาสภิกขุ** ได้กล่าวถึงหลักการบริหารคนว่า การบริหารคนนี้ยังมีสิ่งลึกลับอีกอย่างหนึ่งคือ เครื่องยึดเหนี่ยวน้ำใจ เราไว้ใจเขา เรารักเขา เราหวังดีต่อเขาอย่างนี้ เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวน้ำใจ คงได้ยินได้ฟังมาแล้วจากหนังสือธรรมะต่างๆไปเรื่อง สังคหวัตถุ ๔

- การเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่
- การพูดจาไพเราะ
- การบำเพ็ญประโยชน์

<sup>๗๑</sup> ขู. อิติ. (ไทย) ๒๕/๙๘/๔๗๓. ดูรายละเอียดในพระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), **พุทธวิธีการบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหา จุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๗๐-๗๕.



- การทำตัวให้เป็นเกลอ หรือ เป็นเพื่อนมากกว่าที่จะเป็นนาย หรือเรียกว่า ความงดงามในความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน อันเป็นเครื่องหวังเหนียวให้เกิดความร่วมมือกันได้<sup>๗๒</sup>

**พระมหาวีรวัฒน์ รอดสุโข** ให้ความหมายของสังคหวัตถุว่า ธรรมอันเป็นที่ตั้งแห่งความยึดเหนี่ยวจิตใจของกันและกัน อันเป็นไปเพื่อในการสงเคราะห์กัน ซึ่งมีอยู่ ๔ ข้อ คือ ๑. ทาน หมายถึง การให้ การเฉลี่ยเผื่อแผ่แก่กันและกัน ซึ่งเป็นข้อสำคัญเพราะว่า ทุก ๆ คนนั้นย่อมต้องการความช่วยเหลือจากกันอยู่ในด้านต่างๆ ในด้านวัตถุทรัพย์สินเงินทอง เครื่องอุปโภคต่างๆ ในด้านกำลังกาย ช่วยกระทำกิจการของกันและกันทางกาย ในด้านวาจาพูดจาช่วยเหลือกันในเรื่องที่ต้องพูดในด้านสติปัญญาช่วยให้ความรู้ในการแนะนำในข้อที่ควรจะแนะนำต่าง ๆ การให้การเฉลี่ย เผื่อแผ่ ทุกคนทั้งผู้ใหญ่ทั้งผู้น้อยต่างก็ควรจะมีทาน คือ ให้การช่วยเหลือกันผู้ใหญ่ก็ให้การช่วยเหลือผู้น้อย ผู้น้อยก็ให้การช่วยเหลือผู้ใหญ่ ด้วยจิตใจมุ่งที่จะช่วยให้บรรลุถึงประโยชน์ที่ต้องการ หรือเพื่อที่จะให้พ้นจากอุปสรรคขัดข้องทั้งหลาย

๒. ปิยวาจา หมายถึง การเจรจาถ้อยคำซึ่งเป็นที่รักเป็นที่จับใจแก่กันและกันอันเป็นถ้อยคำสุภาพ เพราะวาจาที่พูดออกไปนั้น ถ้าเป็นวาจาที่ไม่สุภาพไม่เป็นที่รักที่พอใจ ก็เป็นวาจาที่อาจเสียดแทงหัวใจของผู้อื่น ทำให้ผู้อื่นเกิดความเสียใจ ควบคุมการพูดของเราให้เพราะก็คือสตินั่นเอง ดังนั้นการพูดหรือการแสดงออกทุกครั้งต้องมีสติอยู่เสมอ

๓. อัถถจริยา หมายถึง การประพฤติประโยชน์กันและกัน คือ การกระทำสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อสถาบัน เช่น โรงพยาบาล มหาวิทยาลัย สังคมที่ตนอาศัยอยู่ตลอดถึงประเทศชาติ สิ่งใดที่เป็นโทษก็ควรละเว้นไม่กระทำ การประพฤติตนให้เป็นประโยชน์สามารถปฏิบัติได้ทั้งกาย วาจา ใจ ในทุกเวลาและทุกโอกาส

๔. สมานัตตตา หมายถึง ความเป็นผู้วางตนสม่ำเสมอ หรือเสมอต้นเสมอปลายซึ่งหมายถึง การรักษาระเบียบวินัยอันใดที่ทุกคนพึงปฏิบัติทั้งผู้ใหญ่ทั้งผู้น้อยตามหน้าที่ ที่บัญญัติเอาไว้เป็นระเบียบของสถานที่ ของหน่วยงาน เช่น กฎระเบียบของสถาบันการศึกษา กฎระเบียบของสถานที่ราชการต่าง ๆ เป็นต้น ตลอดจนถึงกฎหมายบ้านเมือง ในทางพระพุทธศาสนา ก็คือ พระวินัยบัญญัติสำหรับพระภิกษุทั้งหลายนั่นเอง<sup>๗๓</sup>

<sup>๗๒</sup> พุทธทาสภิกขุ, **บริหารธุรกิจแบบพุทธ**, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์สุภาพใจ, ๒๕๓๓.), หน้า ๑๕

<sup>๗๓</sup> พระวีรวัฒน์ รอดสุโข, “เปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและความคงทนในการเรียนรู้วิชาพระพุทธศาสนาเรื่อง สังคหวัตถุ๔ พรหมวิหาร๔ ไตรลักษณ์๓ กลุ่มสร้างเสริมลักษณะนิสัย ชั้นประถมศึกษาปีที่ ๔ ระหว่างการสอนด้วยหนังสือการ์ตูนและการสอนตามปกติ”, **วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, ๒๕๕๐), หน้า ๒๑.

**คาถามหาเสน่ห์** ทำตัวดีอยู่ที่ไหนก็น่ารัก หรือเรียกว่า "สังคหัตถ์"

๑. เจือจาน หรือทาน แปลว่าการให้ คือมีน้ำใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ อุดหนุนจนเจือผู้อื่นด้วยการให้สิ่งต่างๆตามสมควรทั้งอามิสทาน คือให้สิ่งของและธรรมทาน คือ ให้ข้อคิดหรือให้ความรู้ โอกาสอันสมควร ไม่ควรเป็นคนตระหนี่ถี่เหนียว พระพุทธเจ้าพระองค์ทรงสอนว่า "ททมาโนปิโยโหติ ผู้ให้ย่อมเป็นที่รัก" อยากมีเสน่ห์ให้คนรัก จึงต้องรู้จักเจือจาน

๒. ปากหวาน หรือ ปิยวาจา แปลว่า การพูดจาน่ารัก คือ ต้องพูดจากับผู้อื่นด้วยคำอ่อนหวานหรือภาษาดอกไม้ เช่น พูดจามีหางเสียงนะคะ นะครับ พูดจามีน้ำใจ ไม่เป็นไรครับ ผมช่วยไหมครับ พูดจามีสัมมาคารวะ สวัสดิ์ดีด้วยนะครับ คุณครูครับ คุณลุงค่ะ ขออนุญาตนะครับ พูดจามีความปรารถนาดี โชคดีนะครับ ยินดีด้วยนะคะ ขอให้ประสบความสำเร็จนะครับ ดังนี้ เป็นต้น เพราะปกติของคนโดยทั่วไป ไม่มีใครชอบให้คนอื่นพูดคำหยาบกับตน แม้เราก็เป็นเช่นนั้นเหมือนบทกลอน สุนทรภู่ ที่ว่า "อันอ้อยตาลหวานลิ้นแล้วสิ้นซาก แต่ลมปากหวานหูไม่รู้หาย" อยากให้คนรักนับหน้าถือตา ก็ต้องปากหวานเข้าไว้และมีความจริงใจด้วย

๓. ช่วยงาน หรือ อุตถจริยา แปลว่า การบำเพ็ญประโยชน์ คือ สิ่งใดที่เป็นประโยชน์สำหรับผู้อื่น โดยเฉพาะสิ่งที่เป็นภาระงาน เป็นหน้าที่ของเขา หากช่วยได้ก็ควรช่วย ยิ่งในคราวที่เขาต้องการความช่วยเหลือด้วยแล้ว หากเราไม่นิ่งดูตายแล้ว จะต้องช่วยขนขวายตามสมควรแม้ไม่ได้หวังให้เขารักหรืออยากให้เกิดเสน่ห์แก่ตน แต่ผลของความไม่เห็นแก่ตัว เอาตัวเข้าช่วยงานเขานั้น ย่อมทำให้เกิดความรักความหวังดีขึ้นโดยธรรมชาติ

๔. สมานตน หรือ สมานัตตตา แปลว่า การวางตนเสมอ คือ วางตนให้เสมอภาค เข้ากับเขาได้ หากมีบางอย่างที่เข้ากันไม่ได้ ก็ต้องสมาน ปรับเปลี่ยน ปรับปรุงให้ลงรอยกัน ทั้งด้านพฤติกรรมและความคิดเห็น ไม่แสดงอาการโอ้อวด ถือดี ยกตนข่มท่าน อีกนัยหนึ่ง หากอยู่ในฐานะผู้น้อย ก็คือวางตนให้เหมาะสม สมกับฐานะ มีสัมมาคารวะ นอบน้อมถ่อมตน เสมอต้นเสมอปลายผู้ประพฤติได้ดังนี้ ย่อมเป็นที่รักของคนทั้งหลายแน่นอน<sup>๗๔</sup>

**พฤกษา พุทธรักรัศมี** ได้กล่าวไว้ว่า ธรรมอันเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจผู้อื่น หรือธรรมเพื่อให้คนเป็นที่รักของคนทั่วไปคือสังคหัตถ์ ๔ นั่นเอง ได้แก่

๑. ทาน คือการให้ เสียสละ แบ่งปันแก่ผู้อื่น

๒. ปิยวาจา คือพูดจาด้วยถ้อยคำที่สุภาพ นุ่มนวลเหมาะแก่บุคคล เวลา สถานที่ พูดในสิ่งที่ เป็นประโยชน์ พูดในทางสร้างสรรค์ และเกิดกำลังใจ

<sup>๗๔</sup> คาถามหาเสน่ห์ (Happiness), <http://swhappinesss.blogspot.com/2011/01/blog-post-03.html>, (๑๗ กันยายน ๒๕๕๖)

๓. อดทน คือทำตนให้เป็นประโยชน์ ตามกำลังสติปัญญา ความรู้ความสามารถกำลัง ทรัพย์และเวลา

๔. สมานัตตตา คือทำตนให้เสมอต้นเสมอปลาย วางตนเหมาะสมกับฐานะ ตำแหน่งหน้าที่ การงาน ไม่เอาเปรียบผู้อื่น ร่วมทุกข์ร่วมสุขสม่ำเสมอ

หลักธรรมที่กล่าวมานี้ หากผู้ใดยึดถือปฏิบัติ เชื่อแน่ว่าจะเป็นที่รักใคร่เคารพนับถือของ เพื่อนร่วมงานและบุคคลทั่วไป คนไทยเรานั้นมักชอบจดจำถ้อยคำที่คล้องจองกันใคร่เสนอคำที่จะทำให้จำได้ง่ายและเป็นคาถาสำหรับทำให้ตนเองเป็นที่รักใคร่ของบุคคลทั่วไป คือเราควรจะเป็นคนที่โอบอ้อมอารี (ทาน), วลีไพเราะ (ปิยวาจา), สงเคราะห์ปวงชน (อดทน) และวางตนเหมาะสม (สมานัตตตา) <sup>๗๕</sup>

สรุปว่า “งาน” ทุกอย่างไม่สามารถสำเร็จด้วยตนเพียงคนเดียว ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจซึ่งกันและกัน ดังนั้น หลักธรรมที่เหมาะสมสำหรับการทำงานร่วมกัน คือ สังคหัตถ์ ๔ ซึ่งหมายถึง หลักธรรมที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวน้ำใจของผู้อื่น ผูกไมตรี และเอื้อเฟื้อเกื้อกูล ได้แก่ ทาน ปิยวาจา อดทน และสมานัตตตา ดังนั้น การทำงานจะต้องช่วยเหลือกันแบ่งปัน ไม่เห็นแก่ตัว รวมถึงการมีน้ำใจที่ดีต่อกัน, การทำงานร่วมกันจะต้องพูดหรือปรึกษาหารือกันโดยยึดถือหลักเกณฑ์ ๔ ประการ คือ ๑) เว้นจากการพูดเท็จ ๒) เว้นจากการพูดส่อเสียด ๓) เว้นจากการพูดคำหยาบ และ ๔) เว้นจากการพูดเพ้อเจ้อ และที่สำคัญอย่างยิ่ง คือจะต้องพูด หรือเจรจากันด้วยไมตรี และความปรารถนาดีต่อกัน, การทำงานร่วมกันจะต้องช่วยเหลือกันด้วยกำลังงาน (กาย) กำลังความคิด และกำลังทรัพย์ และการทำงานร่วมกันจะต้องถึงคิดว่า “มีทุกข์ร่วมทุกข์ มีสุขร่วมสุข” และผู้ทำงานร่วมกันทุกคนจะต้องไม่ถือตัว มีความเสมอภาค วางตนเสมอต้นเสมอปลาย ทำตนให้เป็นที่น่ารัก น่าเคารพนับถือ และนำให้ความร่วมมือช่วยเหลือ รวมถึงการทำตนให้คงเส้นคงวา มีความมั่นคงในอารมณ์ (Maturity) หรือการมี EQ ที่ดี

<sup>๗๕</sup> พุทฺธปา ปุทฺธรัทฺธิ, การบริหารจัดการสหกรณ์ การเกษตร ตามหลักสังคหัตถ์ ๔ : กรณีศึกษาสหกรณ์ การเกษตรในเขตจังหวัดนครนายก, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (สาขารัฐประศาสนศาสตร์) (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐), หน้า ๔๘.



## ๒.๕ การบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษา

การนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาในเรื่อง สังคหวัตถุ ๔ มาประยุกต์ใช้กับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา มุ่งศึกษาใน ๔ ประเด็นดังนี้ ๑. ด้านทาน ๒.ด้านปิยวาจา ๓. ด้านอติถจริยา และ ๔. ด้านสมานัตตตา ตามกระบวนการบริหารงานบุคคล ซึ่งประกอบด้วย การวางแผนงานบุคคล การจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคคล การธำรงรักษาบุคคล และการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคคล ซึ่งผู้วิจัยได้สรุปความหมายของกระบวนการบริหารงานบุคคล ตามที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ ๒.๒ ดังนี้

**การวางแผนงานบุคคล** คือ การคาดคะเนความต้องการกำลังบุคลากร การวางแผนอัตรากำลังบุคลากร การวางแผนอัตรากำลังคนให้เหมาะสมกับงาน การวางแผนใช้บุคลากรให้ได้ประโยชน์สูงสุด ในการบริหารงานบุคลากร เนื่องจากคนเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า เมื่อกระบวนการวางแผนเป็นไปตามลำดับขั้นตอนมีการวางแผนโดยอาศัยข้อมูลและปัญหาเป็นองค์ประกอบ งานในองค์กรก็จะบรรลุตามเป้าหมาย

**การจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงาน** คือ การแต่งตั้งให้บุคลากรเข้าปฏิบัติงานโดยมีคำสั่งการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถ การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานนั้นโดยใช้ความยุติธรรม และการจัดครูเข้าสอนแทนกรณีครูลาหรือไปราชการ เป็นหน้าที่ของสถานศึกษา โดยตรงที่จะต้องดำเนินการ เพื่อจัดคนให้เหมาะสมกับงาน ในตำแหน่งตามความสามารถและความถนัดของแต่ละบุคคล โดยยึดระบบคุณธรรม มีการควบคุม กำกับ ติดตาม และประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

**การพัฒนาบุคคล** คือ การดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบการให้บุคลากรให้เข้ารับการอบรมพัฒนาวิชาชีพการจัดให้มีประชุม อบรม สัมมนา เป็นหมู่คณะ การส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาการเรียนการสอนโดยการสร้างเครื่องมือและสื่อการเรียนการสอนและการพัฒนาความรู้ให้มีคุณภาพและเป็นที่น่าพอใจต่อองค์กรที่จะมุ่งเพิ่มพูนความรู้ และประสบการณ์ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น

**การธำรงรักษาบุคคล** คือ การยกย่องชมเชยบุคลากรที่มีผลงานดีเด่น การติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ การพิจารณาความดีความชอบด้วยความยุติธรรม และการกำหนดระเบียบในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ชัดเจนมีการพัฒนา และแก้ไข ความไม่ปลอดภัยที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงาน ทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ เพื่อธำรงรักษาให้เขาสามารถปฏิบัติงานด้วยความปลอดภัย มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน มีความสุขในการทำงาน ส่งผลให้งานในองค์กรประสบความสำเร็จ

**การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคล** คือ การวัดผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ โดยการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นการเปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานการนำผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการวางแผนการจัด

การศึกษาในปีต่อไปและการแจ้งผลการปฏิบัติงานให้บุคลากรรับทราบ โดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อปรับปรุงบุคคลในองค์กรให้เหมาะสมกับงาน และเป็นข้อมูลในการเลื่อนตำแหน่งหรือโอนย้ายหน่วยงาน เพื่อจะนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ ในการแก้ไข ปรับปรุงและพัฒนาหน่วยงานให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

จากความหมายของการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาสามารถนำมาศึกษาใน ๔ ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับหลักสังคหวัตถุ ๔ ดังนี้

### ๒.๕.๑ ด้านทาน

การบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านทาน มีผู้ให้ความหมายของคำว่า ทาน ไว้ดังนี้

**พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต)** ได้ให้คำจำกัดความไว้ในพจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรมว่า “ทาน หมายถึง การให้ คือ เอื้อเพื่อเผื่อแผ่ เสียสละ แบ่งปัน ช่วยเหลือกันด้วยสิ่งของตลอดถึงให้ความรู้และแนะนำสั่งสอน”<sup>๗๖</sup>

**พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต)** ได้กล่าวว่า ทาน หมายถึง การให้ (โอบอ้อมอารี) นักบริหารที่ดีต้องมีน้ำใจรู้จักเอื้อเพื่อ เผื่อแผ่ ให้ทานแก่เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาการให้ทางจะช่วยให้อีกคนอื่นไว้ได้ ดังพุทธพจน์ที่ว่า “ทโทคนถมิตตานิ ผู้ให้ย่อมผูกใจมิตรไว้ได้” นักบริหารอาจให้ทานได้ ๓ วิธี คือ

ก. อามิสทาน หมายถึง การให้สิ่งของแก่เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะการให้เพื่อผูกใจในยามที่เขาตกต่ำหรือมีความเดือดร้อน ดังภาษิตอังกฤษที่ว่า “เพื่อนแท้ คือ เพื่อนที่ช่วยเหลือในยามตกยาก” การให้รางวัลหรือขึ้นเงินเดือนจัดเข้าในอามิสทาน

ข. วิทยาทาน คือ ธรรมทาน หมายถึง การให้คำแนะนำหรือสอนวิธีทำงานที่ถูกต้อง รวมถึงการจัดหลักสูตรพัฒนาบุคลากรหรือส่งไปศึกษาและดูงาน

ค. อภัยทาน หมายถึง การให้อภัยเมื่อเกิดข้อผิดพลาดในการทำงาน หรือล่วงเกินซึ่งกันและกัน การให้อภัยไม่ทำให้ผู้ให้ต้องสูญเสียอะไร เป็นการลงทุนราคาถูกแต่ได้ผลตอบแทนราคาสูง นั่นคือ ได้มิตรภาพกลับคืนมา และมีคนสนองงานเพิ่มขึ้นอีกคนหนึ่ง มีภาษิตจีนที่ว่า “มีมิตร ๕๐๐ คน นับว่าอย่างน้อยเกินไป มีศัตรู ๑ คน นับว่ามากเกินไป” อับราฮัม ลินคอล์นกล่าวว่า “วิธีทำลายศัตรูที่ดีที่สุด คือ เปลี่ยนศัตรูให้เป็นมิตร” เราจะทำอย่างนั้นได้ก็ต่อเมื่อเรารู้จักให้อภัย<sup>๗๗</sup>

<sup>๗๖</sup> พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑), หน้า ๑๔๓.

<sup>๗๗</sup> พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), พุทธวิธีการบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๗๐-๗๑.

**กรมวิชาการ** อธิบายถึงคำว่า **ทาน** ไว้ในหนังสือเรียนสังคมศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๑ เรื่อง พระพุทธศาสนา ว่า ทาน คือ การให้ปัน ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ไม่เห็นแก่ตัว ทานแบ่งออกเป็น ๓ ประเภท คือ

๑. อามิสทาน หรือวัตถุทาน แปลว่า การให้วัตถุสิ่งของเป็นทาน เช่น เงิน เสื้อผ้า อาหาร สวัสดิการ หรือให้งานทำ เป็นต้น

๒. ธรรมทาน คือการให้ความรู้ความฉลาดเป็นทาน ได้แก่ การให้การศึกษาซึ่งการให้การศึกษาจะต้องให้ควบคู่กันไปทั้งด้านความรู้ (พุทธิศึกษา) และทางธรรม (จริยศึกษา) โดยเท่าเทียมกันนอกจากนี้ทานยังรวมไปถึงความเมตตากรุณาต่อกันอีกด้วย

๓. อภัยทาน คือให้ความเป็นมิตรความไม่เป็นภัยต่อกัน <sup>๗๘</sup>

**กรมการศาสนา** ให้ความหมายของคำว่า**ทาน**หมายถึง การให้วัตถุสิ่งของของตนเองแก่ผู้อื่น การเสียสละ ความเป็นคนใจกว้างรู้จักเสียสละ เผื่อแผ่ เห็นใจคนอื่น ถ้ามองในแง่การปฏิบัติต่อกัน ท่านมุ่งถึงการเฉลี่ยแจกจ่ายต่อเพื่อนบ้าน เพื่อนมนุษย์ และสิ่งมีชีวิตทุกๆ ไป เพื่อให้เขาเหล่านั้นสามารถดำเนินชีวิตได้อย่างมีความสุข การเฉลี่ยแบ่งปันกันนี้ อาจจะเป็นการแบ่งวัตถุที่จะเป็นต่อการดำเนินชีวิต เช่น อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย และยารักษาโรค หรือ การเฉลี่ยแรงงานช่วยเหลือ เช่น การวานกัน การลงแขกเกี่ยวข้าว เพื่อให้งานสำเร็จโดยเร็ว และรวมถึงการที่บุคคลมีน้ำใจห่วงใยกัน โดยให้กำลังใจเมื่อยามเจ็บป่วย หรืออยู่ในสภาพลำบากตลอดจนการให้สติ เมื่อผู้อื่นกำลังดำเนินชีวิตที่ผิด <sup>๗๙</sup>

**ไสว มาลาทอง** ให้ความหมายของคำว่า**“ทาน** คือ การให้ การเสียสละ หรือการเอื้อเฟื้อแบ่งปันของ ๆ ตนเพื่อประโยชน์แก่บุคคลอื่นไม่ตระหนี่ถี่เหนียว ไม่เป็นคนเห็นแก่ได้ฝ่ายเดียว คุณธรรมข้อนี้จะช่วยให้ไม่เป็นคนละโมภ ไม่เห็นแก่ตัว เราควรคำนึงอยู่เสมอว่า ทรัพย์สินสิ่งของที่เรามาหาได้ มิใช่สิ่งจริงยั่งยืน เมื่อเราสิ้นชีวิตไปแล้วก็ไม่สามารถจะนำติดตัวเอาไปได้” <sup>๘๐</sup>

<sup>๗๘</sup> กรมวิชาการ, หนังสือเรียนสังคมศึกษา ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๑, (กรุงเทพมหานคร : อักษรเจริญทัศน์, ๒๕๒๖), หน้า ๑๐๑.

<sup>๗๙</sup> กรมการศาสนา กระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือจริยศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์กรมการศาสนา, ๒๕๓๙), หน้า ๒-๑๒.

<sup>๘๐</sup> ไสว มาลาทอง, คู่มือการดำเนินงานเสริมสร้างศีลธรรมสำหรับเด็กและเยาวชน, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, ๒๕๕๒), หน้า ๓๓.



**วิทย์ วิศทเวทย์ และเสถียรพงษ์ วรรณปก** อธิบายถึงทานไว้ในหนังสือเรียนสังคมศึกษา ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๒ เรื่อง พระพุทธศาสนา พอสรุปได้ดังนี้“ทาน คือ การให้การเสียสละ หรือปันสิ่งของต่างๆ ของตนเพื่อเป็นประโยชน์แก่บุคคลอื่น ไม่ตระหนี่ถี่เหนียว ไม่เป็นคนเห็นแก่ได้แต่ฝ่ายเดียว คุณธรรมข้อนี้ช่วยให้เราเป็นคนไม่ละโมภ ไม่เห็นแก่ตัว”<sup>๘๑</sup>

**อริศรี เกตุศรีพงษ์** ให้ความหมายของคำว่า“ทาน หมายถึง การแบ่งปันวัตถุสิ่งของ รวมถึงอุปกรณ์ในการทำงานหรือเอกสารที่ใช้ในการทำงาน เช่น หากเพื่อนร่วมงานขาดเหลืออุปกรณ์สิ่งของก็นำมาแบ่งปันกันใช้ การเริ่มต้นด้วยการแบ่งปันวัตถุสิ่งของภายนอก จะช่วยเหลืออุปกรณ์สิ่งของ ก็นำมาแบ่งปันกันใช้ การเริ่มต้นด้วยการแบ่งปันวัตถุสิ่งของภายนอก จะช่วยสร้างนิสัยให้บุคลากรในหน่วยงานมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อกัน มีการให้และรับ (Give and Take) เพราะนอกเหนือจากการแบ่งปันเรื่องของความรู้ ประสบการณ์ อันเป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) แล้วการแบ่งปันเอกสารต่างๆ ที่ใช้ในการทำงานก็เป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยให้วงจรของความรู้มีการขับเคลื่อนโดยเป็นการแบ่งปันความรู้ที่เป็นความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge)”<sup>๘๒</sup>

จากความหมายของทาน สรุปได้ว่า **ทาน** คือ การเกื้อกูลกันด้วยการให้ หมายถึง การให้การเสียสละ หรือ การเอื้อเฟื้อแบ่งปันของๆตนเพื่อประโยชน์แก่บุคคลอื่น ไม่ตระหนี่ถี่เหนียว ไม่เป็นคนเห็นแก่ได้ฝ่ายเดียว ดังนั้น ในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารควรมี ทาน หรือ การให้ คือ การให้การวางแผนบุคคล การจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคคล การธำรงรักษาบุคคล และการประเมินผลงานของบุคคลอย่างเหมาะสม

### ๒.๕.๒ ด้านปิยวาจา

การบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ ๕ ของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านปิยวาจา มีผู้ให้ความหมายของคำว่า ปิยวาจา ไว้ดังนี้

**พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต)** ได้ให้คำจำกัดความไว้ในพจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรมว่า “ปิยวาจา หรือ เปยยวัชชะ หมายถึง วาจาเป็นที่รัก วาจาพูดต็มน้ำใจหรือวาจาซาบซึ้งใจ คือกล่าวคำสุภาพไพเราะอ่อนหวานสมานสามัคคี ให้เกิดไมตรีและความรักใคร่นับถือ ตลอดถึงคำแสดงประโยชน์ประกอบด้วยเหตุผลเป็นหลักฐานจูงใจให้นิยมยอมตาม”<sup>๘๓</sup>

<sup>๘๑</sup> วิทย์ วิศทเวทย์ และเสถียรพงษ์ วรรณปก, หนังสือเรียนสังคมศึกษา รายวิชา ส ๐๑๑๑ พระพุทธศาสนา ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๒ ตามหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้น พุทธศักราช ๒๕๒๑ (ฉบับปรับปรุง พ.ศ.๒๕๓๓), (กรุงเทพมหานคร : อักษรเจริญทัศน์, ๒๕๔๔), หน้า ๒๑.

<sup>๘๒</sup> อริศรี เกตุศรีพงษ์, “สังคหวัตถุ ๔ : วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการจัดการความรู้”, วารสาร Productivity World เพื่อการเพิ่มผลผลิต, ปีที่ ๑๒, ฉบับที่ ๖๘ (พฤษภาคม - มิถุนายน ๒๕๕๐), : ๔๓.

<sup>๘๓</sup> อ้างแล้ว

**พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต)** ได้กล่าวว่า**ปิยวาจา**หมายถึง การพูดถ้อยคำไพเราะอ่อนหวาน (วจีไพเราะ) นักบริหารที่ดีจะรู้จักผูกใจคนด้วยคำพูดอ่อนหวาน คำพูดหยาบกระด้างผูกใจใครไม่ได้ ตามปกติคนเราจะมัดสิ่งของต้องใช้ของอ่อน เช่น เชือก หรือลวดมัด ในทำนองเดียวกันเราจะมัดใจคนได้ก็ด้วยถ้อยคำอ่อนหวาน ดังโคลงโลกนิติที่ว่า

อ่อนหวานมานมิตรล้น	เหลือหลาย
หยาบบ่มีเกลอราย	เกลื่อนเกล็ด
จุดดวงศศิฉาย ดาวดาษ	ประดับนา
สุริยส่องดาราไร	เมื่อร้อนแรงแสง <sup>๘๔</sup>

**กรมวิชาการ** อธิบายถึงคำว่า**ปิยวาจา** ไว้ในหนังสือเรียนสังคมศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๑ เรื่อง พระพุทธศาสนา อธิบายถึงคำว่า“ปิยวาจา คือการพูดดีมีเหตุผลมีประโยชน์ พูดจาด้วยวาจาไพเราะอ่อนหวาน ไม่โกหกปลิ้นปล้อนหลอกลวง ไม่พูดคำหยาบ คำพูดที่เป็นปิยวาจานั้นผู้พูดจะต้องพูดด้วยความจริงใจ ปราศจากเล่ห์เพทุบายให้เขาหลงคารม พูดด้วยความหวังดีแนะนำสิ่งที่เป็นประโยชน์”<sup>๘๕</sup>

**กรมการศาสนา** ให้ความหมายของคำว่า**ปิยวาจา** หมายถึง วาจาเป็นที่รัก วาจาพูดดีมีน้ำใจ หรือวาจาซาบซึ้งใจ คือ กล่าวคำสุภาพไพเราะอ่อนหวาน สมานสามัคคี ให้เกิดไมตรีและความรักใคร่กันบ้าง ตลอดจนคำแสดงประโยชน์ประกอบด้วยเหตุผลเป็นหลักฐานจูงใจให้นิยมยกย่ององค์ประกอบของปิยวาจา มีดังนี้

๑. เป็นคำจริง คำสัตย์ ไม่ใช่คำที่ปั้นขึ้นโกหกหลอกลวง
๒. เป็นคำอ่อนหวาน คือ ไพเราะ ทำให้ผู้ฟังเพลิดเพลิน สบายใจ ฟังง่าย ไม่รู้เบื่อ
๓. เป็นคำพูดดีมีประโยชน์ คือ กล่าวแต่สิ่งดีมีสารประโยชน์ นำไปปฏิบัติให้เป็นประโยชน์ในชีวิตประจำวันได้
๔. เป็นคำพูดที่ประกอบด้วยเมตตา คือ พูดด้วยความหวังดีต่อกัน บรรณาความ สุข ความเจริญต่อกันและกัน ไม่มีจิตมุ่งร้ายใด ๆ พูดกันด้วยใบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใส ไม่พูดด้วยโทสะ
๕. เป็นคำกล่าวถูกกาลเทศะ คือ กล่าวเหมาะสมกับเวลา และสถานที่<sup>๘๖</sup>

<sup>๘๔</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๗๒-๗๓.

<sup>๘๕</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๐๑.

<sup>๘๖</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๓-๒๐.

**ไสว มาลาทอง** ให้ความหมายของคำว่า **ปียวาจา** คือ การพูดจาด้วยถ้อยคำที่ไพเราะอ่อนหวาน พูดด้วยความจริงใจ ไม่พูดหยาบคาย ก้าวร้าว พูดในสิ่งที่เป็นประโยชน์เหมาะสมกับกาลเทศะ พระพุทธเจ้าได้ทรงให้ความสำคัญกับการพูดเป็นอย่างยิ่งเพราะการพูดเป็นบันไดขั้นแรกที่จะสร้างมนุษยสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้น วิธีการที่จะพูดให้เป็นปียวาจานั้น จะต้องพูดโดยยึดหลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้

๑. เว้นจากการพูดเท็จ
๒. เว้นจากการพูดส่อเสียด
๓. เว้นจากการพูดคำหยาบ
๔. เว้นจากการพูดเพื่อเจ้า<sup>๘๗</sup>

**วิทย์ วิศทเวทย์ และเสถียรพงษ์ วรรณปก** อธิบายถึง **ปียวาจา** ไว้ในหนังสือเรียนสังคมศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๒ เรื่อง พระพุทธศาสนา พอสรุปได้ดังนี้

ปียวาจา คือ การพูดด้วยถ้อยคำที่ไพเราะอ่อนหวาน พูดด้วยความจริงใจ ไม่พูดหยาบคาย ก้าวร้าว พูดในสิ่งที่เป็นประโยชน์เหมาะสมกับกาลเทศะ วิธีการพูดให้เป็นปียวาจานั้นต้องพูดโดยยึดหลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้

๑. เว้นจากการพูดเท็จ คือ พูดแต่คำสัตย์ ไม่พูดจาโกหกหลอกลวงผู้อื่น เพื่อแสวงหาผลประโยชน์ให้แก่ตนเอง ได้เห็นได้ฟังอย่าไรก็พูดไปอย่างนั้น ไม่พูดเสริมความจากเรื่องเล็กกลายเป็นเรื่องใหญ่

๒. เว้นจากการพูดส่อเสียด คือ ไม่พูดจายุยงให้เขาแตกร้าง โดยเอาความทางนี้ไปบอกทางโน้นหรือเอาความทางโน้นมาบอกทางนี้ เมื่อได้ยินได้ฟังเรื่องราวที่เป็นชวนก่อให้เกิดการแตกความสามัคคีก็หาทางระงับเสีย

๓ เว้นจากการพูดคำหยาบ คือ พูดด้วยถ้อยไพเราะคำอ่อนหวาน สุภาพ ไม่เอะอะโว้ยวาย ไม่พูดเรื่องหยาบคาย เมื่อฟังแล้วมีความสบายใจ

๔ เว้นจากการพูดเพื่อเจ้า คือ ไม่พูดในสิ่งที่เหลวไหลไร้สาระ หรือพูดกำกวม วกไปวนมาจนจับใจความไม่ได้ แต่ควรพูดในสิ่งที่เป็นประโยชน์มีสาระมีเหตุผล<sup>๘๘</sup>

<sup>๘๗</sup> อ่างแล้ว

<sup>๘๘</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๑.



**อรศิริ เกตุศรีพงษ์ กรรมการศาสนา** ให้ความหมายของคำว่า “ปิยวาจา หมายถึงการแบ่งปันคำพูดดีๆ คำพูดที่ไพเราะ พูดในสิ่งที่เป็นประโยชน์เหมาะกับกาลเทศะ พูดให้กำลังใจกัน ซึ่งในมุมมองของผู้เขียนเห็นว่า “ปิยวาจา” มีความสำคัญมากต่อการจัดการความรู้ในองค์กรเพราะการจะนำเครื่องมือต่างๆ มาใช้ในกระบวนการจัดการความรู้ เพื่อที่จะดึงความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) ออกมาแลกเปลี่ยนกันนั้นต้องใช้ลักษณะของการสื่อสารเป็นหลัก”<sup>๘๘</sup>

จากความหมายของปิยวาจา สรุปได้ว่า **ปิยวาจา** คือ ใช้วาจาประสานไมตรี หมายถึง การพูดจาด้วยถ้อยคำที่ไพเราะอ่อนหวาน พูดด้วยความจริงใจ ไม่พูดหยาบคาย ก้าวร้าวพูดในสิ่งที่เป็นประโยชน์และเหมาะสมกับกาลเทศะ ดังนั้น การทำงานร่วมกันจะต้องพูดหรือปรึกษาหารือกันโดยยึดถือหลักเกณฑ์ ๔ ประการ คือ ๑) เว้นจากการพูดเท็จ ๒) เว้นจากการพูดส่อเสียด ๓) เว้นจากการพูดคำหยาบ และ ๔) เว้นจากการพูดเพื่อเจ้า และที่สำคัญอย่างยิ่ง คือจะต้องพูด หรือเจรจากันด้วยไมตรี และความปรารถนาดีต่อกัน ดังนั้น ในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารควรมีการสื่อสารด้วยวาจาที่ไพเราะอ่อนหวาน ชวนฟัง ยกย่อง ชมเชยผู้ที่ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน และใช้คำพูดที่เหมาะสมตามกาลเทศะต่อบุคลากร

### ๒.๕.๓ ด้านอรรถจริยา

การบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านอรรถจริยา มีผู้ให้ความหมายของคำว่า อรรถจริยา ไว้ดังนี้

**พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต)** ได้ให้คำจำกัดความไว้ในพจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรมว่า “อรรถจริยา หมายถึง การประพฤติประโยชน์ คือ ขวนขวายช่วยเหลือกิจการบำเพ็ญสาธารณประโยชน์ตลอดถึงช่วยแก้ไขปรับปรุงส่งเสริมในทางจริยธรรม”<sup>๘๙</sup>

**พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต)** ได้กล่าวว่า อรรถจริยา หมายถึง การทำตัวให้เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น (สงเคราะห์ประชาชน) ตรงกับคำพังเพยที่ว่า “อยู่บ้านท่านอย่านิ่งดูตาย ปั่นวัวปั่นควายให้ลูกท่านเล่น” นักบริหารทำอรรถจริยาได้หลายวิธี เช่น บริการช่วยเหลือยามเขาป่วยไข้ หรือเป็นประธานในงานพิธีของผู้ได้บังคับบัญชาดังโคลงโลกนิติที่ว่า

อาศัยเรือนท่านให้	วิจารณ์
เห็นท่านทำกรงาน	ช่วยพร้อม
แม้มีกิจโดยสาร	นาเวศ
พายค้อยช่วยค้ำจ้วง	จรดให้จนถึง <sup>๙๐</sup>

<sup>๘๘</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๔๔.

<sup>๘๙</sup> อ้างแล้ว

<sup>๙๐</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๗๔.

**กรมวิชาการ** อธิบายถึงคำว่า **อรรถจริยา** ไว้ในหนังสือเรียนสังคมศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๑ เรื่อง พระพุทธศาสนาว่า อรรถจริยา คือ การทำตนให้เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น หมายถึง การบำเพ็ญประโยชน์ตามหน้าที่ของตนตามฐานะการบำเพ็ญประโยชน์นี้ไม่ได้หมายความว่าแต่เพียงการออกไปช่วยเหลือบำเพ็ญประโยชน์ต่อสังคมในภายนอกเท่านั้น แต่ยังหมายถึงว่าเรามีหน้าที่อะไรก็บำเพ็ญประโยชน์ไปตามหน้าที่นั้นๆ เช่น อยู่บ้านเป็นลูกก็ช่วยพ่อแม่ทำงานบ้าน ไปโรงเรียนช่วยทำความสะอาดห้องเรียน ช่วยเหลือครูบาอาจารย์ เดินบนถนนพบคนชราจะข้ามถนนที่มีรถมากก็ช่วยโบกรถให้ แล้วพาคนชราข้ามไป ขึ้นรถเมล์พบเด็กหญิงมีครรภ์ หรือคนชราที่ลืมนั่ง เป็นต้น <sup>๙๒</sup>

**กรมการศาสนา** ให้ความหมายของคำว่า **อรรถจริยา** หมายถึง การประพฤติประโยชน์ คือ ขวนขวายช่วยเหลือกิจการ บำเพ็ญสาธารณประโยชน์ ตลอดถึงการแก้ไขปรับปรุงส่งเสริมในทางจริยธรรม ประเภทของ อรรถจริยาแบ่งออกเป็น ๒ ลักษณะ คือ <sup>๙๓</sup>

๑. เวยยาวัจจะ ขวนขวายช่วยเหลือให้งานสำเร็จ ได้แก่ การช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ทั้งด้านกำลังความคิด กำลังปัญญา และกำลังทรัพย์ เช่น การช่วยเหลือกันในครอบครัวระหว่างพ่อแม่กับลูกๆ การช่วยเหลือระหว่างญาติต่อญาติ เพื่อนต่อเพื่อน รวมทั้งเพื่อนบ้านต่อเพื่อนบ้าน เพื่อนร่วมชาติต่อเพื่อนร่วมชาติ หรือเพื่อนมนุษย์ด้วยกัน นั่นเอง

๒. ธรรมสมาทปนา การชักนำในทางดี ช่วยด้านสติปัญญาความคิด แนะนำเรื่อง การปรับปรุงด้านอาชีพ ความเป็นอยู่ต่าง ๆ ด้านสุขภาพร่างกาย โดยเฉพาะคือการปลูกจิตสำนึกให้แต่ละคนรู้จักช่วยเหลือตัวเองและสังคมของตน

**ไสว มาลาทอง** ให้ความหมายของคำว่า **อรรถจริยา** คือ การสงเคราะห์ทุกชนิด หรือการประพฤติในสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น” <sup>๙๔</sup>

**วิทย์ วิศทเวทย์ และเสถียรพงษ์ วรรณปก** อธิบายถึง **อรรถจริยา** ไว้ในหนังสือเรียนสังคมศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๒ เรื่อง พระพุทธศาสนา พอสรุปได้ดังนี้ <sup>๙๕</sup>

อรรถจริยา คือ ประพฤติในสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น ถึงแม้นักเรียนจะอยู่ในวัยเรียนแต่ก็สามารถบรรลุถึงธรรมข้อนี้ได้ง่าย ด้วยการปฏิบัติตามแนวทางดังนี้

<sup>๙๒</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๐๒.

<sup>๙๓</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๑-๒๓.

<sup>๙๔</sup> อ้างแล้ว

<sup>๙๕</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๒.

๑. มีความประพฤติชอบทางกายเรียกว่า“กายสุจริต”ได้แก่
  - ๑) เว้นจากการทำลายชีวิต
  - ๒) เว้นจากการลักทรัพย์ฉ้อโกงทรัพย์
  - ๓) เว้นจากการประพฤตินิดในกาม
๒. มีความประพฤติชอบทางวาจาเรียกว่า“วจีสุจริต”ได้แก่
  - ๑) เว้นจากการพูดเท็จ
  - ๒) เว้นจากการพูดส่อเสียด
  - ๓) เว้นจากการพูดคำหยาบ
  - ๔) เว้นจากการพูดเพ้อเจ้อ
๓. มีความประพฤติชอบทางใจเรียกว่า “มโนสุจริต” ได้แก่
  - ๑) ไม่โลภอยากได้ของผู้อื่น
  - ๒) ไม่พยายามปองร้ายผู้อื่น
  - ๓) เห็นชอบตามทำนองคลองธรรม

**อริสตี เกตุศรีพงษ์** ให้ความหมายของคำว่า **อรรถจริยา** หมายถึง การแบ่งปันความรู้ การให้ความช่วยเหลือในสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น การแบ่งปันความรู้ และประสบการณ์ที่เป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) เป็นสิ่งที่ทำได้ยากกว่าการแบ่งปันความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) ดังนั้น หากองค์กรใดสามารถปลูกฝังให้บุคลากรในองค์กรมี “อรรถจริยา” แล้ว ก็ไม่ใช่เรื่องยากอีกต่อไปที่จะทำให้คนในองค์กรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน รวมทั้งทำให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของการทำงานเพราะเมื่อเพื่อนร่วมงานขาดความรู้ในเรื่องใด หรือต้องการแลกเปลี่ยนความรู้ในเรื่องใด ผู้ที่มีความรู้ก็จะแบ่งปันให้โดยไม่หวงความรู้ หรือถ้าไม่ได้ขาดความรู้ แต่ขาดกำลังคนเพื่อนคนอื่น ๆ ก็ยินดีที่จะเขาไปช่วยให้งานสำเร็จ หรืออาจเรียกได้ว่า ทำให้พนักงานในองค์กรเป็นกัลยาณมิตรซึ่งกันและกัน <sup>๙๖</sup>

จากความหมายของ อรรถจริยา สรุปได้ว่า **อรรถจริยา** คือ ร่วมสร้างสรรค์อุดมการณ์ หมายถึง การสงเคราะห์ทุกชนิดหรือ การปฏิบัติในสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น ดังนั้นในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง ในการรักษาระเบียบวินัย และให้ความเสมอภาคต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีความเต็มใจที่จะช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อมีปัญหา มีน้ำใจ ไม่วางเฉย เมื่อเห็นผู้ใต้บังคับบัญชาขอความช่วยเหลือ และช่วยเหลืองานฉาบฉวยกิจสงเคราะห์ของผู้ใต้บังคับบัญชาและญาติของผู้ใต้บังคับบัญชา

<sup>๙๖</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๔๕.



### ๒.๕.๔ ด้านสมานัตตตา

การบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านสมานัตตตามีผู้ให้ความหมายของคำว่า สมานัตตตา ไว้ดังนี้

**พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต)** ได้ให้คำจำกัดความไว้ในพจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรมว่า “**สมานัตตตา** หมายถึง ความมีตนเสมอ คือ ทำตนเสมอต้นเสมอปลายปฏิบัติสม่ำเสมอในชนทั้งหลาย และเสมอในสุขทุกข์โดยร่วมกันรับรู้ร่วมแก้ไข ตลอดถึงวางตนเหมาะสมแก่ฐานะ ภาวะบุคคล เหตุการณ์และสิ่งแวดล้อม ถูกต้องตามธรรมในแต่ละกรณี”<sup>๙๗</sup>

**พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต)** ได้กล่าวว่า **สมานัตตตา** หมายถึง การวางตัวสม่ำเสมอ (วางตนพอดี) เมื่อนักบริหารไม่ทอดทิ้งผู้ร่วมงานทั้งหลาย เขาจึงจะสามารถสร้างทีมงานขึ้นมาได้ นั่นคือถือคติว่า “มีทุกข์ร่วมทุกข์ มีสุขร่วมเสพ” นักบริหารต้องกล้ารับผิดชอบในผลการตัดสินใจของตนเองถ้าผลเสียตกมาถึงผู้ปฏิบัติตามคำสั่งของตน นักบริหารต้องออกมาปกป้องคนนั้น ไม่ใช่หนีเอาตัวรอดตามลำพัง ตัวอย่างคนที่มี สมานัตตตาก็คือคนที่เป็น “เพื่อนตาย” ในโคลงบทนี้

เพื่อนกิน สิ้นทรัพย์แล้ว      แห่งนี้  
 หาง่าย หลายหมื่นปี      มากได้  
 เพื่อนตาย ถ่ายแทนซี-      วาวาตม์  
 หายาก ฝากผีใช้      ยากแท้จักหา<sup>๙๘</sup>

**กรมวิชาการ** อธิบายถึงคำว่า **สมานัตตตา** ไว้ในหนังสือเรียนสังคมศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๒ เรื่อง พระพุทธศาสนา ว่า “**สมานัตตตา** คือการทำตนเสมอต้นเสมอปลาย รู้จักวางตัวให้เข้ากับผู้อื่นได้ในทางที่ชอบเป็นมิตรเข้ากันได้กับทุกคน”<sup>๙๙</sup>

**กรมการศาสนา** ให้ความหมายของคำว่า “**สมานัตตตา** หมายถึง ความมีตนเสมอ คือ การทำตนเสมอต้นเสมอปลายก็ดี ปฏิบัติสม่ำเสมอไม่ถือชั้นวรรณะในชนทั้งหลายก็ดี เสมอกันในสุขและทุกข์โดยร่วมกันรับรู้ร่วมกันแก้ไขก็ดีตลอดถึงการวางตนเหมาะสมแก่ฐานะ ภาวะ บุคคล เหตุการณ์ และสิ่งแวดล้อม ถูกต้องตามธรรมในทุกกรณี อันแสดงถึงความเป็นผู้ไม่ถือตัวทั้งสิ้น”<sup>๑๐๐</sup>

<sup>๙๗</sup> อ่างแล้ว

<sup>๙๘</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๗๕.

<sup>๙๙</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๐๒.

<sup>๑๐๐</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๓-๒๕.

**ไสว มาลาทอง** ให้ความหมายของคำว่า “**สมานัตตตา** คือ การเป็นผู้มีความสม่ำเสมอ หรือ มีความประพฤติเสมอด้านเสมอปลาย คุณธรรมข้อนี้จะช่วยให้เราเป็นคนมีจิตใจหนักแน่นไม่โลเล รวมทั้งยังเป็นการสร้างความนิยมและไว้วางใจให้แก่ผู้อื่นอีกด้วย”<sup>๑๐๑</sup>

**วิทย์ วิศทเวทย์ และเสถียรพงษ์ วรรณปก** อธิบายถึง **สมานัตตตา** ไว้ในหนังสือเรียน สังคมศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๒ เรื่อง พระพุทธศาสนา พอสรุปได้ดังนี้

สมานัตตตา คือ การเป็นผู้มีความสม่ำเสมอ หรือมีความประพฤติเสมอด้านเสมอปลาย การที่เราจะประพฤติตนให้เป็นผู้มี “สมานัตตตา” นั้นต้องยึดหลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้

๑. บุคคลาธิษฐาน คือ บุคคลที่เป็นตัวตั้งหมายความว่าถ้าเรามีตำแหน่งมีฐานะสูงส่งขึ้น จะต้องไม่หลงลืมตัวเคยแสดงความเคารพนับถือผู้ใดก็แสดงความเคารพนับถืออย่างนั้น

๒. ธรรมาธิษฐาน คือ ธรรมที่เป็นที่ตั้งหมายความว่าบุคคลทุกคนย่อมมีความเสมอภาค

**อรศิริ เกตุศรีพงษ์** ให้ความหมายของคำว่า **สมานัตตตา** หมายถึง การมีความประพฤติ เสมอด้านเสมอปลาย การเป็นผู้มีความสม่ำเสมอจริงใจต่อกันความเสมอต้นเสมอปลายจะช่วยให้ เกิดความรู้สึกปลอดภัย ไม่ระแวงกัน และเป็นการสร้างความไว้วางใจกัน เชื่อใจกัน (Trust) เพราะถ้าคนในองค์กรไม่มีความไว้วางใจกันหรือไม่เชื่อใจกัน พนักงานก็จะไม่อยากรนำความรู้ ประสบการณ์ เทคนิคในการทำงานต่าง ๆ มาแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ดังนั้น จึงถือได้ ว่า “สมานัตตตา” เป็นแรงกระตุ้นในระยะยาวที่จะผลักดันให้คนในองค์กรเกิดการแลกเปลี่ยน เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง <sup>๑๐๒</sup>

จากความหมายของสมานัตตตา สรุปได้ว่า **สมานัตตตา** คือ ร่วมทุกข์ร่วมสุขในทุกคราว หมายถึง การเป็นผู้มีความสม่ำเสมอ หรือมีความประพฤติเสมอด้านเสมอปลาย ดังนั้นในการ บริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารควรทำตนเสมอต้นเสมอปลายกับผู้ใต้บังคับบัญชา ทุกคน สามารถร่วมทุกข์ร่วมสุขกับบุคลากรทุกคนได้อย่างเหมาะสมกับกาลเทศะด้วยความเสมอต้น เสมอปลาย เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการวางแผนงานต่างๆ เสนอข้อคิดเห็น และ รับฟัง และมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตน พัฒนาคณะในองค์กรอย่างเสมอภาค และสม่ำเสมอ

<sup>๑๐๑</sup> อ่างแล้ว

<sup>๑๐๒</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๔๖.

สรุปได้ว่า หลักสังคหวัตถุ ๔ นี้ เป็นหลักธรรมที่มีความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา โดยเฉพาะกับบุคลากรในสถานศึกษา ซึ่งมีบทบาทหน้าที่แตกต่างกันไปในสถานศึกษา การนำหลักสังคหวัตถุของผู้บริหารสถานศึกษามาใช้ในการบริหารงานบุคคล เป็นการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน จะเป็นหลักอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้การทำงานมีความราบรื่นมากยิ่งขึ้น อันจะส่งผลให้บุคลากรในสถานศึกษามีคุณภาพ และนำไปสู่การเป็นหน่วยงานที่มีคุณภาพต่อไป ดังมีคำแนะนำต่อไปนี้

๑. เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีความเดือดร้อนไม่เข้าใจในการทำงานหรือจากเหตุผลต่างๆ ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความช่วยเหลือ หมายถึง การให้ความรู้ที่กระจ่างและเข้าใจง่ายเป็นธรรมชาติ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเข้าใจและเกิดความเคารพและศรัทธาในตัวผู้บริหารที่ดีขึ้น

๒. เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีความเดือดร้อนไม่เข้าใจในการทำงานหรือจากเหตุผลต่างๆ ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความช่วยเหลือ พึงใช้วาจาที่สุภาพอ่อนหวานให้คำแนะนำอย่างถูกต้อง พุดจากับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความไพเราะน่าฟังและเป็นกันเอง

๓. เมื่อครูผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดปัญหาที่บ้านหรือปัญหาที่ไม่เข้าใจที่อาจจะเกิดจากปัญหาต่างๆ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเข้าไปดูแล ขวนขวายช่วยเหลืออย่างเต็มกำลังความสามารถ เพื่อให้ครูผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความสบายใจเหมือนไม่ได้อยู่คนเดียว

๔. เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีปัญหาที่ไม่เข้าใจกันในสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเข้าไปช่วยแก้ไขปัญหาโดยให้ความเสมอภาคและเท่าเทียมกัน

ดังนั้นการนำหลักธรรมสังคหวัตถุ ๔ มาใช้จะช่วยส่งเสริมให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารสถานศึกษากับผู้ใต้บังคับบัญชาที่อยู่ในความดูแล ซึ่งจะส่งผลให้การบริหารงานบุคคลเป็นไปด้วยความราบรื่น สามารถระบุและแก้ไขปัญหได้ตามความต้องการและส่งเสริมให้เกิดความเข้าใจกัน

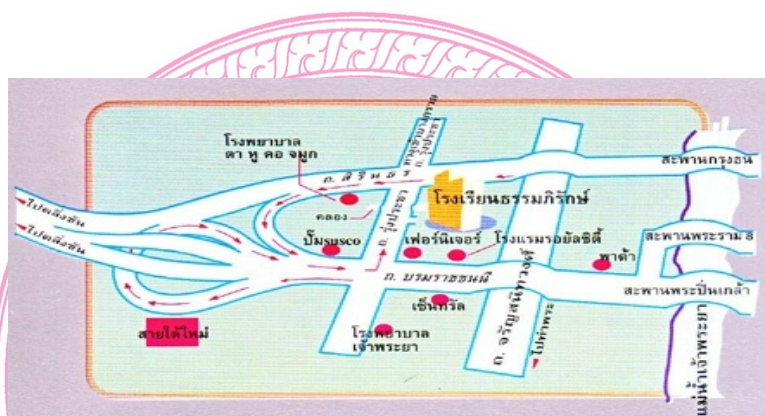


## ๒.๖ บริบทของโรงเรียนธรรมภิรักษ์ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร

การวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนธรรมภิรักษ์ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้ศึกษาบริบทที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนธรรมภิรักษ์ดังต่อไปนี้

### ๑. สถานที่ตั้ง

เลขที่ ๒๒ ถ. รุ่งประชา แขวงบางบำหรุ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร



แผนภาพที่ ๒.๑ สถานที่ตั้งของโรงเรียน

ที่มา : <http://www.thampirak.ac.th/map.html>

### ๒. ประวัติโรงเรียน

โรงเรียนธรรมภิรักษ์แห่งแรก ตั้งอยู่ในซอยมิตรคาม ถนนสามเสน แขวงวชิรพยาบาล เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นที่เช่าเนื้อที่ประมาณ ๑๓๕ ตารางวา พร้อมตัวอาคาร ในระยะเวลา ๑๕ ปี โดยมีมาสเตอร์สะอาด ธรรมภิรักษ์ เป็นผู้รับใบอนุญาต เมื่อวันที่ ๑๖ พฤษภาคม ๒๕๑๓ ได้เปิดทำการสอนในระดับชั้นอนุบาลปีที่ ๑-๒ โดยมุ่งเน้นการจัดการเรียนการสอนให้มีคุณภาพ จนเป็นที่เชื่อถือ และไว้วางใจจากผู้ปกครอง ส่งผลให้มีจำนวนนักเรียนเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆตามลำดับ ทำให้ห้องเรียนมีจำนวนไม่เพียงพอกับความต้องการของผู้ปกครองที่จะนำบุตรหลานมาเข้าเรียน จึงได้เปิดโรงเรียนธรรมภิรักษ์แห่งที่ ๒ ขึ้นที่ถนนศรีอยุธยา แขวงวชิรพยาบาล เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร และในปี พ.ศ. ๒๕๒๘ โรงเรียนธรรมภิรักษ์แห่งแรกหมดสัญญาเช่า จึงได้ย้ายใบอนุญาตมาจัดตั้งโรงเรียนธรรมภิรักษ์ในปัจจุบัน สำหรับโรงเรียนธรรมภิรักษ์แห่งแรก เจ้าของสถานที่เดิมได้เปิดดำเนินการกิจการโรงเรียนต่อ และได้เปลี่ยนชื่อผู้รับใบอนุญาตพร้อมชื่อโรงเรียนเป็นชื่ออื่น

เนื่องจากโรงเรียนอนุบาลธรรมจริกร์กัแห่งแรกมีจำนวนไม่เพียงพอกับความต้องการของ ผู้ปกครองที่จะนำบุตรหลานมาเข้าเรียน มาสเตอร์สะอาด ธรรมจริกร์กั จึงได้จัดตั้งโรงเรียนอนุบาล ธรรมจริกร์กัเทเวศร์ขึ้นเป็นแห่งที่ ๒ ที่ถนนศรีอยุธยา แขวงวชิรพยาบาล เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร โดยเช่าที่ดินของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ซึ่งมีเนื้อที่ ๒๕๘.๘๑ ตารางวา และได้ทำ การก่อสร้างอาคารเรียนในปี ๒๕๑๕ เปิดทำการสอนเมื่อวันที่ ๑๖ พฤษภาคม ๒๕๑๖ ในระดับชั้น อนุบาลปีที่ ๑-๒ จนถึงปี พ.ศ. ๒๕๓๒ โรงเรียนมีชั้นเรียนถึงชั้นอนุบาลปีที่ ๓ ในระหว่างปี พ.ศ. ๒๕๓๙-๒๕๔๑ โรงเรียนได้ลดชั้นเรียนปีละชั้น ภายในระยะเวลา ๓ ปี เพื่อปรับปรุงอาคารเรียนใหม่ ทั้งหมด และได้เริ่มปรับปรุงตั้งแต่เดือนตุลาคม ๒๕๔๑ จนถึงวันที่ ๓๐ เมษายน ๒๕๔๒ โรงเรียนได้ ปรับปรุงอาคารแล้วเสร็จสมบูรณ์ จึงได้ทำการเปิดสอนในระดับชั้นเตรียมอนุบาล และชั้นอนุบาลปีที่ ๑ และได้มีการขยายชั้นเรียนเพิ่มขึ้นปีละชั้น จนถึงชั้นอนุบาลปีที่ ๓ ในปี พ.ศ. ๒๕๔๔

มาสเตอร์สะอาด ธรรมจริกร์กั ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการศึกษาในระดับชั้นประถม ซึ่งเป็นพื้นฐานของการเรียนในระดับสูง จึงได้ทำการซื้อที่ดินในทำเลที่เหมาะสมโดยมีเนื้อที่ทั้งสิ้น ๖ ไร่เศษ เพื่อขยายชั้นเรียนในระดับประถมศึกษา ได้เริ่มก่อสร้างในปี พ.ศ. ๒๕๒๗ เป็นอาคารเรียนสูง ๖ ชั้น ได้เปิดทำการสอนเมื่อวันที่ ๑๖ พฤษภาคม ๒๕๒๘ มีนักเรียนตั้งแต่ชั้นอนุบาลปีที่ ๑ จนถึงชั้น อนุบาลปีที่ ๓ และชั้นประถมศึกษาปีที่ ๑ เพียงชั้นเดียว จากนั้นได้ขยายชั้นเรียนปีละชั้นตามลำดับ จนในพ.ศ.๒๕๓๓ โรงเรียนมีชั้นเรียนถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ ๖ จนถึงปัจจุบันบริหารงานโดย นายสะอาด ธรรมจริกร์กั ผู้รับใบอนุญาต/ผู้จัดการ, ดร.สกวรัตน์ ธรรมจริกร์กั ผู้อำนวยการ <sup>๑๐๓</sup>

### ๓. อักษรย่อ

**ธ . ภ . ร**

<sup>๑๐๓</sup> คณะผู้บริหารโรงเรียนธรรมจริกร์กั, “เอกสารรายงานการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ประจำปี การศึกษา ๒๕๕๔”, (กรุงเทพมหานคร : โรงเรียนธรรมจริกร์กั, ๒๕๕๔) (อัดสำเนา).

#### ๔. ตราประจำโรงเรียน



#### แผนภาพที่ ๒.๒ ตราประจำโรงเรียน

ที่มา : <http://www.thampirak.ac.th/index.php>

ประกอบด้วยสัญลักษณ์ ๖ อย่าง ได้แก่

ลูกกุญแจ เปรียบเสมือนวิชาความรู้ต่างๆ ที่คนเราจะต้องศึกษาไว้เพื่อจะได้นำไปใช้แก้ปัญหาอันใหญ่ในการทำงาน และดำเนินชีวิตให้มีความเจริญรุ่งเรืองต่อไป

เรือแล่นในทะเล ดุจตั้งชีวิตของคนเรา ที่เดินทางไปในที่กว้างอย่างมีจุดหมายของตนเอง และพยายามไปถึงจุดหมายนั้น เหมือนเรือแล่นไปในทะเล ที่ต้องพยายามเข้าถึงฝั่งในวันหนึ่ง

ดวงอาทิตย์ คือแสงสว่างที่ส่องนำทางให้เรา ให้มองเห็นสิ่งที่เป็นคุณและโทษที่มีอยู่ในโลกนี้ เราจึงสามารถเลือกทางเดินเพื่อไปให้ถึงจุดหมายของชีวิตที่ตั้งไว้ได้อย่างราบเรียบและปลอดภัย

ดอกมะลิ เป็นสัญลักษณ์ของความบริสุทธิ์ สะอาด ดุจดวงใจของผู้ทำความดีอยู่เสมอจะได้รับความสงบสุขของชีวิต

หนังสือปากกา เป็นเครื่องสำคัญในการศึกษาเล่าเรียนที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในชีวิตการทำงาน

คบเพลิง หมายถึง ความเจริญรุ่งโรจน์แห่งชีวิตของผู้ดำเนินมาตามขั้นตอนต่างๆ อย่างถูกต้อง ชีวิตจึงเจริญรุ่งเรืองสมความปรารถนา เหมือนแสงอันโชติช่วงของคบเพลิง

#### ๕. ปรัชญา

"เทิดวินัย คุณธรรม นำวิชา"

เทิดวินัย รู้หน้าที่ มีความรับผิดชอบ รอบคอบดูแลตนเอง

คุณธรรม รัก รับผิดชอบ ใจอาสา ให้อภัยด้วยเมตตา ภาวนาพาชีวิตพอเพียง

นำวิชา เก่งคณิต คิดเป็นวิทยาศาสตร์ สื่อสารคล่อง ๒ ภาษา พัฒนาสมดุลงสมอง



## ๖. คติพจน์

"ธรรมคัมครองผู้ประพฤติธรรม"

ธรรมคัมครองผู้ประพฤติธรรม เป็นคติพจน์ของโรงเรียน "ธรรมะ" แปลว่า ข้อปฏิบัติธรรม และจริยธรรมที่ดี ดังนั้น โรงเรียนธรรมภิรักษ์ จึงหมายถึง โรงเรียนที่มีธรรมะเป็นเครื่องรักษาคุ้มครอง ซึ่งโรงเรียนเป็นสถานที่ที่ให้การศึกษ และอบรมสั่งสอนแก่เยาวชนของชาติให้มีความรู้คู่คุณธรรม ทำให้นักเรียนทุกคนเป็นบุคคลที่งามพร้อมในสังคมและนำนักเรียนไปสู่ความสำเร็จในชีวิตหน้าที่การงาน

## ๗. สีประจำโรงเรียน

เทา-เหลือง

สีเทา หมายถึง สมถะของมนุษย์ส่วนที่เป็นสีเทา ที่มีความสำคัญมาก เพราะสมถะส่วนนี้เป็นความจำและความคิดสร้างสรรค์ของมนุษย์

สีเหลือง หมายถึง ความสว่างสดใส ความใฝ่ฝัน

สีประจำโรงเรียนธรรมภิรักษ์จึงหมายถึง ความสว่างไสวและความใฝ่ฝันแห่งปัญญา

## ๘. เป้าหมาย

โรงเรียนธรรมภิรักษ์เป็นโรงเรียนนรนาวาสคาคาทอลิกที่จัดการเรียนการสอนสอดคล้องกับอัตลักษณ์การศึกษาคาทอลิก ด้วยการบูรณาการวัฒนธรรม ความเชื่อและชีวิต เพื่อให้นักเรียนเกิดคุณลักษณะตามปรัชญาของโรงเรียน "เทิดวินัย คุณธรรม นำวิชา"

## ๙. พันธกิจ

๑) จัดหลักสูตรสถานศึกษา และจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างพัฒนาการทั้ง ๔ ด้าน คือ ร่างกาย อารมณ์ จิตใจ และสติปัญญา โดยน่านวัตกรรมและทฤษฎีการเรียนรู้จากต่างประเทศมาจัดการเรียนการสอน

๒) ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอน โดยมุ่งหวังให้ผู้เรียนสามารถคิดเป็น ทำเป็นและแก้ปัญหาเป็น สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ได้อย่างมีเหตุผลจัดการเรียนการสอนให้ผู้เรียนเป็นสำคัญ

๓) ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทางด้านวิชาความรู้ และทักษะต่างๆ ด้านวิชาชีพอย่างสม่ำเสมอ

๔) ส่งเสริมบุคลากรให้มีคุณธรรม และจริยธรรมเป็นศาสนิกชนที่ดีของศาสนาที่ตนนับถือ และดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุขอย่างพอเพียง รักองค์กร

๕) ส่งเสริมการจัดกิจกรรมเพื่ออนุรักษ์วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียม ประเพณีของไทย เพื่อปลูกจิตสำนึกความภูมิใจในการเป็นคนไทย

๖) ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีนวัตกรรมการเรียนรู้ใหม่ๆ ที่เอื้อต่อการเรียนการสอนและบริหารงานให้ทำงานได้คล่องตัว

๗) สร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากร มีระบบสวัสดิการที่ดี

๘) จัดการศึกษาตามนโยบายการศึกษาภาคทอติก เน้นเรื่องการสร้างคนเป็นคนเพื่อผู้อื่น รู้จักรับ รับผิดชอบต่อ

๙) ส่งเสริมกิจกรรมศาสนสัมพันธ์ในโรงเรียนให้ทุกคนอยู่ร่วมกันอย่างสันติ ให้เกียรติในการปฏิบัติศาสนกิจของตน

## ๑๐. หลักสูตรการเรียนการสอน

### หลักสูตรสายสามัญ

**ระดับอนุบาล :** ยึดหลักการจัดการศึกษาปฐมวัยของ Dr.Maria Montessori เน้นการเรียนรู้ผ่านการเล่นสื่อกิจกรรมต่างๆอย่างมีความหมายและสามารถตอบสนองต่อการรับรู้ของสมองในวัย ๐-๖ ปี พัฒนาเด็กแบบองค์รวม นำสื่อนวัตกรรมการสอนจากต่างประเทศ Montessori, Whole Language, Project Approach, Storyline Method เป็นหลักในการจัดกิจกรรมประจำวัน และเสริมการเรียนรู้ จากนวัตกรรมอื่นอีกตามความเหมาะสม

**ระดับประถม :** สอนตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช ๒๕๕๑ และจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาฉบับโรงเรียนธรรมจักริษย์ สอน ๘ กลุ่มสาระเสริมภาษาอังกฤษ โดยครูเจ้าของภาษา เสริมภาษาจีนกลาง Mandarin เน้นการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการใช้นวัตกรรม การสอน Storyline Method และ Project Approach เปิดโอกาสให้นักเรียน ฝึกคิด แก้ไขปัญหา สร้างสรรค์ชิ้นงานของตนเอง จัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรต่าง ๆ ที่พัฒนาด้านคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณให้กับ นักเรียนทุกระดับชั้น

### หลักสูตรภาษาอังกฤษ (Extra English Program)

**ระดับอนุบาล :** ภาษาอังกฤษ:ระดับอนุบาล ๑ ครูต่างชาติสอนวันละ ๑ ชั่วโมง ครูไทย ทบทวน ๑ ชั่วโมง ระดับอนุบาล ๒-๓ ครูต่างชาติสอนวันละ ๒ ชั่วโมง ครูไทยทบทวน ๑ ชั่วโมง หลักสูตรการเตรียมความพร้อมบูรณาการคณิต-วิทย์และอ่าน-เขียนตามหลัก Wholelanguage, Project Approach และ Storyline Method เสริมกิจกรรม พื้นฐานคณิต-วิทย์เป็นภาษาอังกฤษ ๑๐% กิจกรรมต่างๆ เหมือนหลักสูตรปกติ

**ระดับประถม** ภาษาอังกฤษ:ครูต่างชาติสอนวันละ ๒ ชั่วโมง ครูไทยทบทวน ๑ ชั่วโมง  
คณิตศาสตร์/ วิทยาศาสตร์ : เสริมใบงาน แบบฝึกหัดต่างๆเป็นภาษาอังกฤษ สอนบูรณาการสห  
วิทยาการ ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช ๒๕๕๑ มีกิจกรรมเสริมครบ  
เหมือนหลักสูตรปกติ เรียนผ่านการปฏิบัติโครงการ Project Approach และ Storyline Method

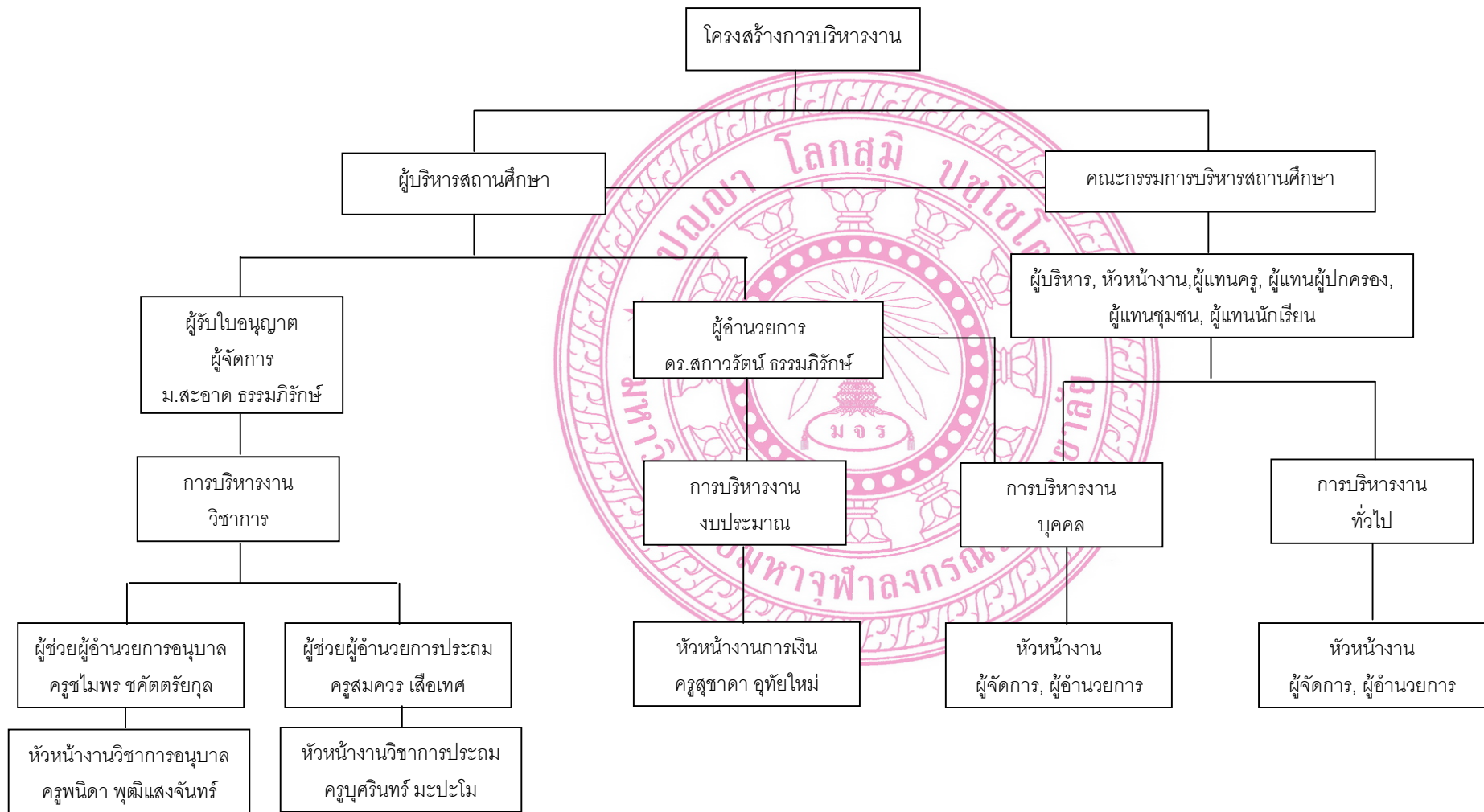
### หลักสูตร TPR Tri Genius

เปิดสอนชั้นประถมศึกษาปีที่ ๑-๖ จุดเน้นTPR Tri-Genius เน้นเก่งคณิต คิดเป็น  
วิทยาศาสตร์ สื่อสารคล่อง ๒ ภาษา โครงสร้างหลักสูตรสู่ความเป็นเลิศคณิต วิทย์ ภาษาอังกฤษ  
สอนภาษาอังกฤษ ๑๒ คาบ/สัปดาห์ ครูต่างชาติ ๘ คาบ ฝึก ๓ ทักษะListening,Speaking, Reading  
ครูภาษาอังกฤษ ๔ คาบ ทบทวนย่ำGrammarใช้หนังสือเรียนจากต่างประเทศ เสริมซีท  
คณิต-อังกฤษ และวิทย์-อังกฤษ คณิตศาสตร์ ๖ คาบ/สัปดาห์ เนื้อหา ๓ คาบ ทดลองวิทยาศาสตร์  
แสนสนุก ๒ คาบ เนื้อหาเข้มข้นตามแนว สสวท (สถาบันส่งเสริมวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี )  
วิทยาศาสตร์ ๕ คาบ / สัปดาห์ เนื้อหา ๓ คาบ ทดลองวิทยาศาสตร์แสนสนุก ๒ คาบ เนื้อหาเข้มข้น  
ตามแนว สสวท ( สถาบันส่งเสริมวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ) เรียนครบ ๘ กลุ่มสาระตามหลักสูตร  
ขั้นพื้นฐาน พ.ศ. ๒๕๕๑ กระทรวงศึกษาธิการ หลักสูตรการจัดการเรียนทั้ง ๒ โปรแกรมและทั้ง ๒  
ระดับ ได้มีการนำนวัตกรรม/ทฤษฎีการเรียนรู้มาบูรณาการจัดการเรียนการสอน ทั้งในรูปสื่อการสอน,  
แผนการสอน และกิจกรรมโครงการต่างๆ<sup>๑๐๔</sup>

<sup>๑๐๔</sup> โรงเรียนธรรมภิรักษ์[ออนไลน์]. แหล่งที่มา : [http : //www.thampirak.ac.th](http://www.thampirak.ac.th). ๒๕๕๖  
[๑๘ กันยายน ๒๕๕๖].



๑๑. โครงสร้างการบริหารงาน



แผนภูมิที่ ๒.๓ โครงสร้างการบริหารงาน

ที่มา : โรงเรียนธรรมภิรักษ์, คู่มือครู ปีการศึกษา ๒๕๕๖, หน้า ๒

## ๑๒. หน้าที่และขอบข่ายงานของฝ่ายบริหาร

### ผู้อำนวยการ

๑. หน้าที่ดูแลการเรียนการสอนให้ได้มาตรฐาน และตรงตามนโยบายของโรงเรียน
๒. นิเทศการเรียนการสอนทุกระดับชั้น เพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนของคณะครู
๓. ดูแลคุณภาพและมาตรฐานของการวัดผลการเรียน และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน
๔. แก้ไขปัญหาตลอดจนให้คำแนะนำในการเรียนการสอนของคณะครู และเป็นที่ยปรึกษาทางวิชาการให้แก่คณะครู
๕. แก้ไขปัญหาของนักเรียน
๖. ดูแลระเบียบวินัยของนักเรียนและครู
๗. เป็นที่ยปรึกษาแก่หัวหน้าหมวด ฝ่ายลูกเสือ ฝ่ายกีฬา ในการจัดทำโครงการและประเมินผลโครงการ
๘. ดูแลการทำงานทั่วไปของบุคลากรอื่นๆ ที่ไม่มีหน้าที่สอน

### รองผู้อำนวยการ

๑. ร่วมกับผู้อำนวยการและฝ่ายวิชาการในการนิเทศการสอน และดูแลมาตรฐานการเรียนการสอนโดยทั่วไปของคณะครู
๒. อบรมและควบคุมระเบียบวินัยของนักเรียนและครู
๓. ดูแลการจัดทำโครงการ และการดำเนินการของโครงการนั้นๆ ตลอดจนสรุปผลโครงการเพื่อนำเสนอผู้อำนวยการต่อไป
๔. ตรวจสอบการปฏิบัติหน้าที่ของครู และรายงานให้ผู้อำนวยการทราบ
๕. ดูแลการใช้ บำรุงรักษาวัสดุทัศนูปกรณ์ของโรงเรียนและอุปกรณ์เทคโนโลยีทางการศึกษา
๖. ประสานงานกับคณะครู ผู้บริหาร และฝ่ายวิชาการของโรงเรียน
๗. ดูแลกิจการนักเรียนของโรงเรียน ได้แก่ งานกิจกรรมวันต่างๆ กีฬา ลูกเสือ ชมรมฯลฯ
๘. งานพิเศษอื่นๆ ตามที่ผู้อำนวยการมอบหมาย

### ฝ่ายวิชาการอนุบาล

๑. จัดตารางสอนอนุบาล
๒. นิเทศการสอนครูอนุบาล
๓. ดูแลการเรียนการสอน และเป็นที่ยปรึกษาของวิชาการแก่ครูอนุบาล
๔. ตรวจสอบเอกสารของครูอนุบาล เช่น แผนการสอน บันทึกหลังสอน บัญชีเรียกชื่อสมุดรายงานผลการเรียนฯลฯ

๕. ควบคุมมาตรฐานข้อสอบ และร่วมออกข้อสอบ
๖. ดูแลผลิตเอกสารที่ใช้เสริมการสอนวิชาต่างๆ
๗. ดูแลการจัดศูนย์สื่อ และเป็นທີ່ปรึกษาในการจัดกิจกรรมต่างๆ
๘. จัดครูสอนแทน เมื่อครูขาด
๙. ดูแลระเบียบวินัย และการทำงานต่างๆไปของครูอนุบาล
๑๐. จัดทำโครงการส่งเสริมประสิทธิภาพการเรียนรู้ของนักเรียนอนุบาลร่วมกับครูอนุบาล
๑๑. ดูแลจัดทำบอร์ดวิชาการอนุบาล
๑๒. คัดเลือกแบบเรียนอนุบาลร่วมกับคณะครู
๑๓. ดูแลเรื่องการสอนเสริมของครูอนุบาล
๑๔. ประสานงานกับฝ่ายบริหารอื่นๆ

#### ฝ่ายวิชาการประถม

๑. จัดตารางสอนของประถม
๒. จัดทำปฏิทินโรงเรียน
๓. จัดครูสอนแทนเมื่อครูขาด
๔. ร่วมนิเทศการสอนครูประถม
๕. ดูแลและตรวจงานเอกสารของครูประถม เช่น บันทึกหลังสอน บัญชีเรียกชื่อ การวัดผล

ประเมินผล สมุดพก ฯลฯ

๖. ออกข้อสอบและคัดเลือกข้อสอบ
๗. เป็นที่ปรึกษาทางวิชาการของครูประถม
๘. ประสานงานกับฝ่ายบริหารอื่นๆ
๙. เป็นที่ปรึกษาในการจัดทำโครงการต่างๆของครูประถม
๑๐. ดูแลการทำงานทั่วไปของครูประถม
๑๑. ดูแลการจัดทำแผนการสอน การเรียนการสอนให้เป็นไปตามแผนการสอน

#### ๑๓. จำนวนนักเรียน / บุคลากร

ปีการศึกษา ๒๕๕๖ โรงเรียนธรรมภิรักษ์ มีจำนวนครู บุคลากร และนักเรียนดังนี้<sup>๑๐๕</sup>

ครูผู้สอน	๘๕ คน
บุคลากรทางการศึกษา	๑๕ คน
รวม	๑๐๐ คน

<sup>๑๐๕</sup> คณะผู้บริหารโรงเรียนธรรมภิรักษ์, “เอกสารคู่มือครูประจำปีการศึกษา ๒๕๕๖”, (กรุงเทพมหานคร : โรงเรียนธรรมภิรักษ์, ๒๕๕๔) (อัดสำเนา).



ตารางที่ ๒.๑ สถิติจำนวนนักเรียน ปีการศึกษา ๒๕๕๖

ชั้น	จำนวน	ชั้น	จำนวน	ชั้น	จำนวน
เตรียมอนุบาล	๑๑๔	ประถมปีที่ ๑	๕๗	ประถมปีที่ ๔	๑๓
อนุบาลปีที่ ๑	๑๗๗	ประถมปีที่ ๒	๓๘	ประถมปีที่ ๕	๔๔
อนุบาลปีที่ ๒	๑๗๓	ประถมปีที่ ๓	๑๔	ประถมปีที่ ๖	๔๒
อนุบาลปีที่ ๓	๑๘๖				
<b>รวม</b>	<b>๖๕๐</b>	<b>รวม</b>	<b>๑๐๙</b>	<b>รวม</b>	<b>๙๙</b>
		<b>รวมทั้งสิ้น</b>		<b>๘๕๘ คน</b>	

ที่มา : โรงเรียนธรรมภิรักษ์, เอกสารคู่มือครู ประจำปีการศึกษา ๒๕๕๖, หน้า ๓

การบริหารงานของโรงเรียนธรรมภิรักษ์ซึ่งเป็นโรงเรียนเอกชนเครือคาทอลิก สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ เปิดทำการสอนในระดับการศึกษาขั้นปฐมวัย และในระดับประถมศึกษา มีนายสะอาด ธรรมภิรักษ์ ผู้รับใบอนุญาตและผู้จัดการ เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีศักยภาพในการจัดการระบบบริหารโรงเรียน โดยการนำระบบคุณธรรมมาใช้ในโรงเรียน โดยมีการจัดการศึกษาตามอัตลักษณ์การศึกษาคาทอลิก และตามปรัชญาของโรงเรียน คือ "เทิดวินัย คุณธรรม นำวิชา"

## ๒.๗ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนธรรมภิรักษ์ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

### ๒.๗.๑ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล

บุศรินทร์ จันทมาลา ได้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การบริหารงานบุคคลในกลุ่มโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี” ผลการวิจัยพบว่าการบริหารงานบุคคลในกลุ่มโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูอยู่ในระดับมากที่สุด ๕ ด้าน คือ ด้านการวางแผนอัตรากำลัง ด้านการกำหนดตำแหน่ง ด้านการสรรหา ด้านการบรรจุแต่งตั้ง ด้านการพัฒนาอัตรารักษาบุคลากร และด้านวินัย<sup>๑๐๖</sup>

<sup>๑๐๖</sup> บุศรินทร์ จันทมาลา, “การบริหารงานบุคคลในกลุ่มโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี”, วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์, ๒๕๔๘).

**สมพร ใจคำปัน** ได้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอสอย จังหวัดเชียงใหม่” ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นว่ามี การปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารบุคคลในเรื่องการวางแผนใช้บุคลากรได้ประโยชน์สูงสุดการใช้แผนปฏิบัติงาน ควบคู่กับการทำงาน การมีคำสั่งแต่งตั้งให้บุคลากรเข้าปฏิบัติไว้อย่างชัดเจนการประชุมชี้แจง แก่บุคลากรก่อนเริ่มปฏิบัติงาน การส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองได้อย่างอิสระการพิจารณา ความดีความชอบอย่างยุติธรรม และการเปิดโอกาสให้บุคลากร มีส่วนร่วมในการประเมินผล การ ปฏิบัติงานของตนเอง ส่วนปัญหาที่พบ คือ บุคลากรไม่เพียงพอ จัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานไม่ตรงกับ ความรู้ความสามารถ ขาดงบประมาณสนับสนุน การพัฒนาบุคลากร และขาดการวางแผนการ ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร <sup>๑๐๗</sup>

**พระนิรันดร์ สุทธิเมตติโก** ได้ศึกษาเรื่อง “การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตบางกอกน้อย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต ๓” ผลการวิจัยพบว่า สภาพการ บริหารงานบุคคล โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการสรรหา บุคลากร ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านการพิจารณาให้บุคลากรพ้นจากงาน มีสภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน ยกเว้น ด้านการวางแผนอัตรากำลัง มีสภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับมากแนวทางในการพัฒนาการบริหารงาน บุคคล คือ ควรมีการวางแผนอัตรากำลังที่เหมาะสมกับตำแหน่ง เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการสรร หาบุคลากร มีการส่งเสริมขวัญกำลังใจแก่บุคลากรที่หลากหลาย มีการส่งเสริมด้านการฝึกอบรม สัมมนาทางวิชาการ คุณธรรม จริยธรรมและปฏิบัติธรรม มีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามระบบ คุณธรรมและระเบียบปฏิบัติและในการพิจารณาให้พ้นจากงานนั้นให้พิจารณาถึงระเบียบการขอ บสถานศึกษาเป็นหลัก <sup>๑๐๘</sup>

## ๒.๗.๒ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารสถานศึกษา

**น้ำอ้อย อนุสนธิ์** ได้ศึกษาการใช้หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหาร ในการบริหาร สถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดกำแพงเพชร ผลการวิจัยพบว่า ภาพรวม การใช้ หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารในการบริหารสถานศึกษาทุกด้าน อยู่ในระดับมาก ผลการ เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานครูที่มีต่อการใช้หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหาร ในการ

<sup>๑๐๗</sup> สมพร ใจคำปัน, “การบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอสอย จังหวัดเชียงใหม่”, *วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๖).

<sup>๑๐๘</sup> พระนิรันดร์ สุทธิเมตติโก, “การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตบางกอกน้อยสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต ๓”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒).

บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดกำแพงเพชร จำแนกตามเพศ และ ประสบการณ์ทำงาน พบว่า พนักงานครูในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดกำแพงเพชร มีความเห็นเกี่ยวกับการใช้หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ<sup>๑๐๙</sup>

**สังเวียน องค์กรสุนทรและคณะ** ได้ศึกษาคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามความคิดเห็นของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว ผลการวิจัยพบว่า ๑) ผลการวิเคราะห์ระดับคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ คุณธรรมในการครองคน รองลงมาคือ คุณธรรมในการครองตน และอันดับสุดท้าย คือ คุณธรรมในการครองงาน ๒) ครูผู้สอนที่มีเพศต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาไม่แตกต่างกัน ๓) ครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ และ ๔) ครูผู้สอนที่อยู่เขตพื้นที่การศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ครูผู้สอนที่อยู่เขตพื้นที่การศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาด้านคุณธรรมในการครองคนแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕<sup>๑๑๐</sup>

**สาริยา มัยโกคา** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ความคิดเห็นของบุคลากรในโรงเรียนชุมพรบริหารธุรกิจที่มีต่อพฤติกรรม การบริหารงานของผู้อำนวยการสถานศึกษา” ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรโรงเรียนชุมพรบริหารธุรกิจ มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการบริหารงานของผู้อำนวยการสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก ๑๒ ข้อ โดยข้อการพัฒนาตนเองให้สอดคล้องเหมาะสมกับยุคสมัยมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ( $X=๔.๐๘$ ) รองลงมาคือการประพฤติปฏิบัติหน้าที่เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ครูและบุคลากรทั่วไป ( $X=๔.๐๕$ ) เป็นบุคลากรที่ทำงานด้วยความมานะขยันหมั่นเพียร มีระเบียบวินัยในตนเอง และเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล และพัฒนาศักยภาพการบริหารงานอย่างสม่ำเสมอ ( $X=๔.๐๔$ ) ด้านการครองตน พบว่า บุคลากรโรงเรียนชุมพรบริหารธุรกิจ มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการบริหารงานของผู้อำนวยการสถานศึกษา ด้านการครองตน โดยรวมอยู่ในระดับมาก

<sup>๑๐๙</sup> น้ำอ้อย อนุสนธิ์, การใช้หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหาร ในการบริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดกำแพงเพชร, การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง การศึกษามหาบัณฑิต(บริหารการศึกษา), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยนเรศวร, ๒๕๕๔).

<sup>๑๑๐</sup> สังเวียน องค์กรสุนทรและคณะ, คุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามความคิดเห็นของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว, วารสารบัณฑิตศึกษา, (มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์, ปีที่ ๒ ฉบับที่ ๓ ตุลาคม ๒๕๕๑-มกราคม ๒๕๕๒), หน้า ๘๓-๘๔.



( $X=๔.๐๐$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า บุคลากรโรงเรียนชุมพรบริหารธุรกิจ มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้อำนวยการสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก ๖ ข้อ โดยพบว่าข้อเจรจาแต่สิ่งที่เป็นประโยชน์ ไม่ส่อเสียดหรือเสียดสีผู้ร่วมงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ( $X=๔.๐๙$ ) รองลงมาคือ ปฏิบัติตนต่อผู้ร่วมงานด้วยความจริงใจ เสมอต้นเสมอปลาย ( $X=๔.๐๘$ ) และเปิดเผยและเป็นกันเองกับเพื่อนร่วมงาน ( $X=๔.๐๕$ ) ด้านการครองงาน พบว่า บุคลากรโรงเรียนชุมพรบริหารธุรกิจ มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้อำนวยการสถานศึกษา ด้านการครองงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $X=๓.๙๐$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า บุคลากรโรงเรียนชุมพรบริหารธุรกิจ มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้อำนวยการสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก ๒๖ ข้อ และระดับปานกลาง ๑ ข้อ ข้อโดยพบว่าข้อการเป็นมิตรที่ดี วาจาสุภาพ เหมาะกับกาลเทศะ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ( $X=๔.๔๔$ ) รองลงมาคือ ชี้แจง ให้คำแนะนำช่วยเหลือและแก้ปัญหาแก่ผู้มาติดต่องานด้วยอัธยาศัยดี ( $X =๔.๑๐$ ) รู้จักหา รู้จักใช้และรักษาทรัพย์สินขององค์กร ( $X=๔.๐๙$ ) ข้อที่มีความคิดเห็นระดับปานกลาง คือ พัฒนาระบบงานให้ทันสมัย สะดวก รวดเร็วในการทำงาน ( $X=๓.๕๒$ )<sup>๑๑๑</sup>

### ๒.๗.๓ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักสังคหวัตถุ ๔

**ปณณธร เรียงชัยพลกษ** ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การประยุกต์ใช้หลักสังคหวัตถุ ๔ เพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กร : กรณีศึกษาโรงพยาบาลกรุงเทพฯ ผลการวิจัยพบว่า การประยุกต์ใช้หลักสังคหวัตถุ ๔ เพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงานโรงพยาบาลกรุงเทพฯ” ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ระดับคะแนนการเห็นด้วยเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านปิยวาจา ด้านสมานัตตตา ด้านทาน และด้านอตถจริยา อยู่ในระดับมากที่สุด ตามลำดับผลการศึกษาพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านสังคหวัตถุ ๔ ของพนักงานโรงพยาบาลกรุงเทพฯ กับความผูกพันต่อองค์กร มีความสัมพันธ์ในเชิงบวก โดยมีค่าสหสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง ๒ ด้าน คือ ด้านปิยวาจา และสมานัตตตา และ อยู่ในระดับปานกลาง คือด้านทาน และอตถจริยา<sup>๑๑๒</sup>

<sup>๑๑๑</sup> สาริยา มัยโคภา, ความคิดเห็นของบุคลากรในโรงเรียนชุมพรบริหารธุรกิจที่มีต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้อำนวยการสถานศึกษา, **วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต**(สาขาวิชาการบริหารศึกษา), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๕๑).

<sup>๑๑๒</sup> ปณณธร เรียงชัยพลกษ, “การประยุกต์ใช้หลักสังคหวัตถุ ๔ เพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กร : กรณีศึกษาโรงพยาบาลกรุงเทพฯ”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒).

ราชันย์ ธงชัย ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการในการลงบัญชีทหารกองเกินตามแนวสังคหวัดตุ ๔ ของหน่วยงานสัสดี อำเภอเมือง จังหวัดระยอง” ผลการศึกษา ความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการในการลงบัญชีทหารกองเกินตามแนวสังคหวัดตุ ๔ ของหน่วยสัสดีอำเภอเมือง จังหวัดระยอง มีความพึงพอใจต่อการให้บริการในด้านทานเป็นอันดับแรก ( $\mu = ๓.๙๖$ ) รองลงมามีความพึงพอใจต่อการให้บริการในด้านปิยวาจา ( $\mu = ๓.๙๕$ ) และสุดท้ายมีความพึงพอใจต่อการให้บริการในด้านสมานัตตตา ( $\mu = ๓.๘๕$ ) โดยภาพรวมมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก ( $\mu = ๓.๘๘$ ) ด้านปัญหาและอุปสรรค การลงบัญชีทหารกองเกิน ณ หน่วยสัสดีอำเภอเมือง จังหวัดระยอง เมื่อเปรียบเทียบกับจำนวนประชาชนที่มีอาชีพทางการเกษตรกรรมและประมงน้ำเค็ม จึงทำให้ประชาชนไม่ได้รับข่าวสารจากทางราชการ และไม่รู้ถึงสิทธิ และประโยชน์ที่พึงได้รับจากการตรวจเลือกเป็นทหารกองประจำการ และโทษที่จะได้ตามกฎหมายที่บัญญัติไว้จากกรณีที่ไม่มารับหมายภายในระยะเวลาที่กำหนด และถือว่ามีความผิดทางอาญาจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ราชการควรจัดทำเอกสารเผยแพร่ประชาสัมพันธ์เพื่อให้ประชาชนได้รับข่าวสารจากทางราชการเพื่อประโยชน์ของประชาชน<sup>๑๓๓</sup>

รภัสสา พานิกุล ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการจัดงานของรัฐตามหลักสังคหวัดตุ ๔ : กรณีศึกษาศูนย์จัดหางาน กรมการจัดหางานกระทรวงแรงงาน” ผลการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการจัดงานของรัฐตามหลักสังคหวัดตุ ๔ : กรณีศึกษาศูนย์จัดหางาน กรมการจัดหางานกระทรวงแรงงานผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นหญิง มีอายุระหว่าง ๒๐-๒๙ ปี มีสถานภาพโสด เป็นลูกจ้าง มีการศึกษาดำเนินปริญญาตรี มีรายได้ต่ำกว่า ๗,๐๐๐ บาท และมีประสบการณ์ใช้บริการเพียง ๑ ครั้ง ความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการจัดงานของศูนย์จัดหางาน กรมการจัดหางาน กระทรวงแรงงาน ตามหลักสังคหวัดตุ ๔ ได้แก่ ด้านทาน ด้านปิยวาจา ด้านอรรถจริยาและด้านสมานัตตตา พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า ทุกด้านมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากการเปรียบเทียบความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการจัดงานของศูนย์จัดหางาน กรมการจัดหางาน กระทรวงแรงงาน ตามหลักสังคหวัดตุ ๔ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลพบว่า ประชาชนที่มาใช้บริการจัดงานที่มีเพศ อายุ และประสบการณ์ใช้บริการ มีความพึงพอใจต่อการให้บริการจัดงานของศูนย์จัดหางาน กรมการจัดหางาน กระทรวงแรงงาน ตามหลักสังคหวัดตุ ๔ โดยภาพรวมไม่แตกต่างกันจึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ ส่วนประชาชนที่มาใช้บริการจัดงาน ที่มีสถานภาพสมรส สถานภาพการทำงาน ระดับการศึกษา และรายได้ที่ต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการให้บริการจัดงานของศูนย์จัดหางาน

<sup>๑๓๓</sup> ราชันย์ ธงชัย, “ความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการในการลงบัญชีทหารกองเกินตามแนวสังคหวัดตุ ๔ ของหน่วยงานสัสดี อำเภอเมือง จังหวัดระยอง”วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑).

กรมการจัดหางาน กระทรวงแรงงาน ตามหลักสังกัดวัตถุ ๔ โดยภาพรวมแตกต่างกัน จึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ ๐.๐๑ และ ๐.๐๕<sup>๑๑๔</sup>

**พระสมสุก ติสสวัสดิ์ (มโนธรรม)** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสังกัดวัตถุ ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร” การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ ๑) เพื่อศึกษาการบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสังกัดวัตถุ ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร ๒) เพื่อศึกษาปัญหา และแนวทางการบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสังกัดวัตถุ ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ คณะผู้บริหาร ครู จำนวน ๒๕๔ คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการหาค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (t – test) และ (One – way ANOVA ) โดยกำหนดนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ ผลการวิจัยพบว่า ๑) การบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสังกัดวัตถุ ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาารายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทั้ง ๔ ด้าน เรียงลำดับจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย คือ ๑) ด้านการใช้หลักทฤษฎี ๒) ด้านการใช้หลักปฎิบัติ ๓) ด้านการใช้หลักอรรถกริยา ๔) ด้านการใช้หลักสมานัตตตา ๒) ปัญหาและแนวทาง การบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสังกัดวัตถุ ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร พบว่า ปัญหาด้าน ทาน ผู้บริหารสนับสนุนการจัดกิจกรรม เครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงานน้อย, ด้านปฎิบัติ ผู้บริหารขาดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการวางแผน และขาดการให้คำแนะนำที่ดี, ด้านอรรถกริยา ผู้บริหารมีอคติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และวางตนไม่เหมาะสมในหน้าที่การงาน, และด้านสมานัตตตา ผู้บริหารขาดระเบียบวินัย ขาดความเป็นภาวะผู้นำ และขาดความยุติธรรมในการบริหารบุคลากร, ด้านทานควรให้มีการติดตามการทำงานและสนับสนุนกิจกรรม จัดสรรงบประมาณ สวัสดิการให้พอเพียง, ด้านปฎิบัติ ควรให้ผู้บริหารแสดงนโยบายชัดเจน เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความสามารถในที่ประชุมและการทำงาน, ด้านอรรถกริยา ผู้บริหารควรให้ขวัญกำลังใจต่อบุคลากร วางตนเป็นแบบอย่างที่ดี สงเคราะห์ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยมิตรไมตรีที่ดีและด้านสมานัตตตา ผู้บริหารควรมีการประสานงานกับบุคลากรด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และสร้างความเป็นภาวะผู้นำต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเสมอต้นเสมอปลาย<sup>๑๑๕</sup>

<sup>๑๑๔</sup> รักษ์สา พานิกุล, “ความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการจัดหางานของรัฐตามหลักสังกัดวัตถุ ๔ : กรณีศึกษาศูนย์จัดหางาน กรมการจัดหางานกระทรวงแรงงาน”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต , (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓).

<sup>๑๑๕</sup> พระสมสุก ติสสวัสดิ์ (มโนธรรม), การบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสังกัดวัตถุ ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒),



**อนงค์นาฏ แก้วไพฑูริย์** วิจัยเรื่อง ความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของฝ่ายทะเบียนที่ว่าการอำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรค์ ผลการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของฝ่ายทะเบียนที่ว่าการอำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรค์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu = ๓.๖๒$ ) เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่า ความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\mu = ๓.๗๕$ ) ในด้านสมานัตตตา ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\mu = ๓.๔๑$ ) ในด้านปิยวาจาเมื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจของประชาชนโดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลแล้วพบว่าบุคคลที่มีเพศและระดับการศึกษาต่างกันมีความพึงพอใจต่อการให้บริการแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ สำหรับอายุและอาชีพ มีความพึงพอใจไม่แตกต่างกัน ปัญหาและอุปสรรคในการให้บริการประชาชนตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของฝ่ายทะเบียนที่ว่าการอำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรค์ ประชาชนที่มาขอรับบริการยังไม่เข้าใจในขั้นตอนและเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ ขาดการประสานงานสถานที่จอดรถไม่เพียงพอเจ้าหน้าที่พูดจาไม่ไพเราะเจ้าหน้าที่ไม่กระตือรือร้นในการช่วยเหลือตลอดจนเจ้าหน้าที่เลือกปฏิบัติ ผลที่ได้คือประชาชนที่มาใช้บริการไม่เกิดความประทับใจ แนวทางการปรับปรุงการให้บริการประชาชนของที่ว่าการอำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรค์ คือเจ้าหน้าที่ควรพัฒนาด้านการบริการอย่างมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น ควรมีการอบรมด้านคุณธรรมโดยนำหลักธรรมเข้ามาประยุกต์ใช้โดยเฉพาะหลักสังคหวัตถุ ๔ อันได้แก่ ทาน ปิยวาจา อัตถจริยา สมานัตตตา คือ โอบอ้อมอารี วจีไพเราะ สงเคราะห์ประชาชน และวางตัวเหมาะสม มาใช้ในการพัฒนาเจ้าหน้าที่รัฐเพื่อมีความยึดหยุ่นในการให้บริการ รวมทั้งเน้นการบริการที่สามารถนำมาซึ่งความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการและส่งผลย้อนกลับไปยังผู้ให้บริการโดยทำให้ประชาชนผู้รับบริการรู้สึกประทับใจในการให้บริการ<sup>๑๑๖</sup>

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการของสถานศึกษา ทำหน้าที่เป็นผู้นำ หรือหัวหน้างานของสถานศึกษาแต่ละแห่ง ควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา อันได้แก่ ครูอาจารย์ เจ้าหน้าที่หรือพนักงาน นักการภารโรง รวมทั้งการจัดการศึกษาแก่นักเรียนในสถานศึกษาทุกคน จนบรรลุผลสัมฤทธิ์อันเป็นเป้าหมายของสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาดังกล่าวต้องมีคุณสมบัติของผู้บริหารสถานศึกษาที่จำเป็น ประกอบไปด้วยภาวะผู้นำ รู้หลักการบริหาร เชี่ยวชาญการวางแผน เน้นอนวิสัยทัศน์ และสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะขาดมิได้นั่นก็คือ คุณธรรม และจริยธรรมของผู้นำในการนำหลักสังคหวัตถุ ๔

<sup>๑๑๖</sup> อนงค์นาฏ แก้วไพฑูริย์, “ความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของฝ่ายทะเบียนที่ว่าการอำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรค์”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔

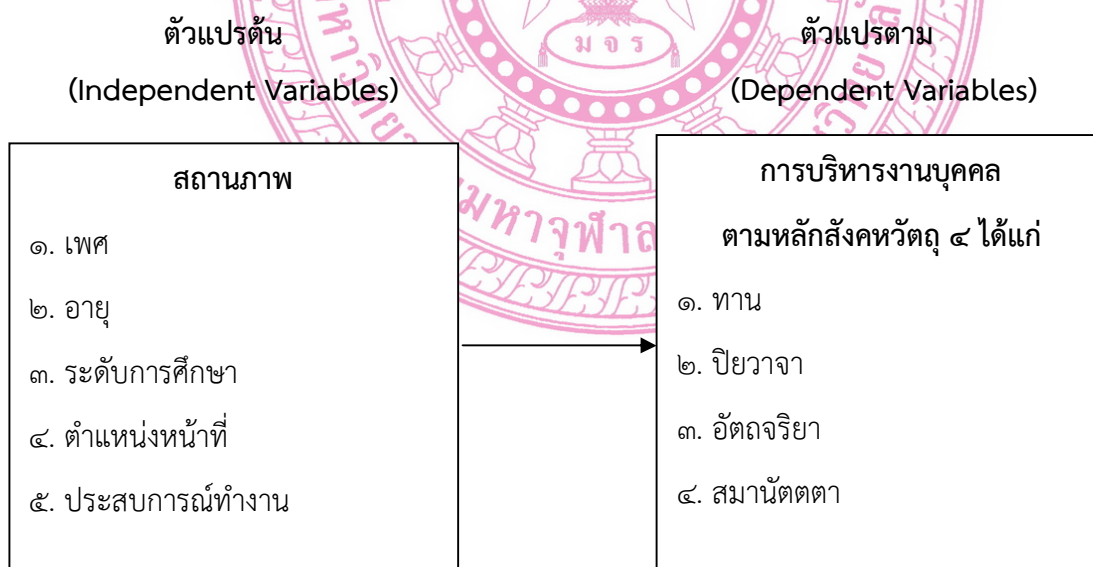
มาประยุกต์ใช้ควบคู่กับหลักการบริการงานบุคคลในสถานศึกษา สามารถประสานให้สมาชิกในหน่วยงานทุกคน ร่วมกันปฏิบัติงานจนแล้วเสร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามเป้าหมายของสถานศึกษานั้นๆ

### ๒.๘ กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหัตถ์ ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนธรรมภิรักษ์ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยนำมา กำหนดเป็นกรอบความคิดการวิจัย (Conceptual Framework) ประกอบด้วยตัวแปรต้น (Independent Variables) และตัวแปรตาม (Dependent Variables) ดังนี้

ตัวแปรต้น (Independent Variables) คือ สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และประสบการณ์ทำงาน

ตัวแปรตาม (Dependent Variables) คือ ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหัตถ์ ๔ ได้แก่ ๑. ทาน ๒. ปิยวาจา ๓. อັถถจริยา และ ๔. สมานัตตตา



แผนภูมิที่ ๒.๘ กรอบแนวคิดในการวิจัย

## บทที่ ๓

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนธรรมภิรักษ์ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้ดำเนินการโดยมีลำดับขั้นตอนดังต่อไปนี้

- ๓.๑ รูปแบบการวิจัย
- ๓.๒ ประชากรที่ใช้ในการวิจัย
- ๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- ๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล
- ๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
- ๓.๖ วิธีการนำเสนอและรายงานผลการวิจัย

#### ๓.๑ รูปแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาโดยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ใช้วิธีการศึกษาเชิงสำรวจ (Survey Research) เพื่อศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนธรรมภิรักษ์ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร

#### ๓.๒ ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ บุคลากรภายในโรงเรียนธรรมภิรักษ์ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา ๒๕๕๖ จำนวน ๑๒๙ คน แบ่งเป็น

ครู	๘๕	คน
เจ้าหน้าที่	๑๕	คน
พนักงาน	๒๙	คน

ผู้วิจัยใช้ประชากรทั้งหมดมาเป็นหน่วยศึกษาในการวิจัยครั้งนี้

#### ๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม โดยมีขั้นตอนการสร้าง และการตรวจสอบเครื่องมือ ดังนี้



### ๓.๓.๑. ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

๑) ศึกษาหลักการและแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนธรรมวิริย์ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร จากเอกสารและผลงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒) กำหนดกรอบแนวคิด ในการสร้างเครื่องมือการวิจัย

๓) สร้างเครื่องมือจากกรอบเนื้อหาในคำจำกัดความของศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย

๔) นำเสนอร่างเครื่องมือการวิจัยต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบ และปรับปรุงแก้ไข

๕) หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยการนำเครื่องมือที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน ๕ ท่าน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรง (Validity) ทั้งความตรงของเนื้อหา (Content Validity) และความตรงตามโครงสร้าง (Construct Validity) โดยการหาค่า IOC โดยพิจารณาข้อที่มีค่า IOC ตั้งแต่ ๐.๕ ขึ้นไป มาใช้ในแบบสอบถาม

๖) นำเครื่องมือที่ตรวจสอบแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มประชากรที่เป็นบุคลากรในโรงเรียนนวมวิทย์ เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ซึ่งมีจำนวน ๓๐ ชุด แล้วนำมาตรวจคะแนน เพื่อหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficients) ของความเชื่อมั่นตามวิธีของ Cronbach ได้ค่าสัมประสิทธิ์ของความเที่ยงรายข้อ และสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่นเท่ากับ ๐.๘๖

๗) ปรับปรุงแก้ไขเครื่องมือการวิจัย

๘) จัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ และนำไปใช้จริงเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลกับประชากร

### ๓.๓.๒. ลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง โดยมีเนื้อหาครอบคลุมวัตถุประสงค์และเนื้อหา ตามแนวคิดทฤษฎี ตำรา วารสาร เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แบบสอบถามแบ่งออกเป็น ๓ ตอน ดังนี้

ตอนที่ ๑ เป็นแบบสอบถามข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์ทำงาน โดยมีลักษณะเป็นแบบสอบถามตรวจสอบรายการ (Check List) จำนวน ๕ ข้อ

ตอนที่ ๒ เป็นแบบสอบถามระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนธรรมวิริย์ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร จำนวน ๓๒ ข้อ ได้แก่

- ๑) ด้านทาน จำนวน ๘ ข้อ
- ๒) ด้านปิยวาจา จำนวน ๘ ข้อ
- ๓) ด้านอรรถจริยา จำนวน ๘ ข้อ
- ๔) ด้านสมานัตตตา จำนวน ๘ ข้อ

โดยที่ผู้ตอบแบบสอบถามจะต้องแสดงความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนธรรมภิรักษ์ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร ซึ่งมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประเมินค่า (Numerical Rating Scale) โดยกำหนดระดับคะแนนเป็น ๕ ระดับ ดังนี้

- ๑ หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับน้อยที่สุด
- ๒ หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับน้อย
- ๓ หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง
- ๔ หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับมาก
- ๕ หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด

ตอนที่ ๓ เป็นแบบสอบถามแบบปลายเปิด (Open-Ended Question) ซึ่งเป็นคำถามที่ให้ผู้ตอบแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางพัฒนาการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนธรรมภิรักษ์ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร

### ๓.๓.๓. การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

ในการหาคุณภาพของเครื่องมือ ผู้ศึกษาได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

๑. ขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบเครื่องมือที่สร้างไว้

๒. หาคความเที่ยงตรง (Validity) โดยการนำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จ เสนอประธานและกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อขอความเห็นชอบและนำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญแล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม จำนวน ๕ ท่าน ประกอบด้วย

- ๑) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อินฉา ศิริวรรณ อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
- ๒) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย ผู้อำนวยการโครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
- ๓) รองศาสตราจารย์พิเศษ ดร.วิษชุดา หุ่นวิไล อาจารย์พิเศษประจำโครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
- ๔) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฉัตรศิริ ปิยะพิมลสิทธิ์ อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

๕) ดร.สกาวัฒน์ ธรรมภักษ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนธรรมภักษ์ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร

เพื่อพิจารณาทั้งในด้านเนื้อหาสาระ และโครงสร้างของคำถาม รูปแบบของสอบถาม ตลอดจนภาษาที่ใช้และตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (Item-Objective Congruence Index : IOC) โดยได้ค่า IOC ตั้งแต่ ๐.๕ ขึ้นไปทุกข้อ

๓. หาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability)

๔ นำแบบสอบถามที่ผ่านการพิจารณาจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ไปทดลองใช้ (Try Out) กับผู้ตอบแบบสอบถามของโรงเรียนนฤมลทิน เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นกลุ่มประชากรที่มีคุณภาพใกล้เคียงกับกลุ่มประชากรที่จะใช้ศึกษาวิจัย จำนวน ๓๐ คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) โดยวิธีของครอนบาค (Cronbach Method) ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ ๐.๘๖ (ดูรายละเอียดในภาคผนวก หน้า ๑๓๘-๑๔๐)

๕. นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้ว เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อขอความเห็นชอบและจัดพิมพ์แบบสอบถามเป็นฉบับสมบูรณ์ เพื่อให้แจกกลุ่มประชากรจริงในการวิจัยต่อไป

### ๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

๑. ผู้วิจัยขอหนังสือออกจากสำนักงานโครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เพื่อขอความร่วมมือในการทำวิจัยถึงผู้อำนวยการโรงเรียนธรรมภักษ์ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร เพื่อแจ้งขอความอนุเคราะห์ให้ความร่วมมือตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

๒. ผู้วิจัยส่งแบบสอบถาม พร้อมทั้งหนังสือขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามไปที่โรงเรียนธรรมภักษ์ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร โดยผู้วิจัยดำเนินการส่งแบบสอบถามด้วยตนเอง

๓. หลังจากส่งแบบสอบถามไปแล้ว ๑๕ วัน ผู้วิจัยติดตามขอรับแบบสอบถามคืนจากทางโรงเรียนธรรมภักษ์ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยออกติดตามด้วยตนเอง

๔. แบบสอบถามที่ผู้วิจัยส่งไปทั้งสิ้น จำนวน ๑๒๙ ฉบับ ได้รับคืน ๑๒๙ ฉบับ นำมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม และนำมาคิดเป็นร้อยละ ดังรายละเอียดในตารางที่ ๓.๑



ตารางที่ ๓.๑ จำนวนแบบสอบถามที่จัดส่งและได้รับคืนที่มีความถูกต้องสมบูรณ์

กลุ่มประชากร	ส่งไป	ได้รับคืน		แบบสอบถามที่สมบูรณ์	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ครู	๘๕	๘๕	๑๐๐	๘๕	๑๐๐
เจ้าหน้าที่	๑๕	๑๕	๑๐๐	๑๕	๑๐๐
พนักงาน	๒๙	๒๙	๑๐๐	๒๙	๑๐๐
รวม	๑๒๙	๑๒๙	๑๐๐	๑๒๙	๑๐๐

๕. นำแบบสอบถามที่สมบูรณ์มาลงรหัส ให้คะแนนตามน้ำหนักคะแนนแต่ละข้อและบันทึกข้อมูลในเครื่องคอมพิวเตอร์ เพื่อใช้วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์วิเคราะห์สถิติสำเร็จรูป

๖. วิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์การวิจัยที่กำหนดไว้

### ๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### ๓.๕.๑ การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถาม

๑. นำแบบสอบถามทั้งหมดมาตรวจสอบความสมบูรณ์ความถูกต้องในการตอบแบบสอบถาม เพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูล โดยการบันทึกคะแนนแต่ละข้อของแต่ละคนลงในแบบลงรหัส (Coding Form)

๒. ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์วิเคราะห์สถิติสำเร็จรูป

๓. การวิเคราะห์ข้อมูล

๑) แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

๒) แบบสอบถามระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ ๔ คือ ด้านทาน ด้านปิยวาจา ด้านอัตตจริยา และด้านสมานัตตตา โดยให้คะแนน ๕, ๔, ๓, ๒ และ ๑ ตามลำดับการปฏิบัติมากที่สุดดังที่กล่าวมาแล้ว หาค่าเฉลี่ย (Mean) แล้วแปลความโดยใช้แบบอิงเกณฑ์ ดังนี้<sup>๑</sup>

<sup>๑</sup> ประกอบ กรรณสูตร, สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์, กรุงเทพมหานคร : ด้านสุทธาการพิมพ์, ๒๕๔๒, หน้า ๑๐๘.

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่	๔.๕๐-๕.๐๐	หมายความว่า	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ยตั้งแต่	๓.๕๐-๔.๔๙	หมายความว่า	มาก
ค่าเฉลี่ยตั้งแต่	๒.๕๐-๓.๔๙	หมายความว่า	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยตั้งแต่	๑.๕๐-๒.๔๙	หมายความว่า	น้อย
ค่าเฉลี่ยตั้งแต่	๑.๐๐-๑.๔๙	หมายความว่า	น้อยที่สุด

ค่าเฉลี่ย ๑.๐๐-๑.๔๙ หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามได้ให้ระดับความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันในการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนธรรมภิรักษ์ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร ระดับความเห็นน้อยที่สุด หรืออยู่ในระดับต่ำสุด

ค่าเฉลี่ย ๑.๕๐-๒.๔๙ หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามได้ให้ระดับความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันในการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนธรรมภิรักษ์ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร ระดับความเห็นน้อย ซึ่งยังถือว่าจัดอยู่ในระดับต่ำอยู่นั่นเอง

ค่าเฉลี่ย ๒.๕๐-๓.๔๙ หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามได้ให้ระดับความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันในการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนธรรมภิรักษ์ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร ระดับความเห็นปานกลาง ซึ่งอยู่ตรงกลาง

ค่าเฉลี่ย ๓.๕๐-๔.๔๙ หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามได้ให้ระดับความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันในการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนธรรมภิรักษ์ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับสูงมาก

ค่าเฉลี่ย ๔.๕๐-๕.๐๐ หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามได้ให้ระดับความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันในการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนธรรมภิรักษ์ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับสูงมากที่สุด

๓) แบบสอบถามแบบปลายเปิด ซึ่งเป็นคำถามที่ให้ผู้ตอบแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางพัฒนาการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนธรรมภิรักษ์ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร วิเคราะห์โดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) และทำการสรุปเป็นความเรียง

### ๓.๕.๒ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

๑. การหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา โดยนำเครื่องมือที่สร้างขึ้นไปให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาทั้งในด้านเนื้อหาสาระและโครงสร้างของคำถาม ตลอดจนภาษาที่ใช้ให้แต่ละคนพิจารณาถึงความเห็นและให้คะแนนดังนี้

- + ๑ เมื่อแน่ใจว่า ข้อคำถามนั้นเป็นตัวแทนลักษณะเฉพาะกลุ่มพฤติกรรมนั้น
- ๐ เมื่อไม่แน่ใจว่า ข้อคำถามนั้นเป็นตัวแทนลักษณะเฉพาะกลุ่มพฤติกรรมนั้น
- ๑ เมื่อแน่ใจว่า ข้อคำถามไม่เป็นตัวแทนลักษณะเฉพาะกลุ่มพฤติกรรมนั้น

แล้วนำคะแนนมาแทนค่าในสูตร <sup>๒</sup>

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

เมื่อ IOC หมายถึง ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหาหรือวัตถุประสงค์

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

หมายถึง ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเนื้อหาทั้งหมด

N หมายถึง จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

ถ้าดัชนี IOC คำนวณได้มากกว่าหรือเท่ากับ ๐.๕ ข้อคำถามนั้นเป็นตัวแทนลักษณะเฉพาะกลุ่มพฤติกรรมนั้น ถ้าข้อคำถามใดมีค่าดัชนีต่ำกว่า ๐.๕ ข้อคำถามนั้นถูกตัดออกไป หรือต้องปรับปรุงใหม่

๒. ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach)

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left\{ 1 - \frac{\sum s_i^2}{s^2} \right\}$$

เมื่อ  $\alpha$  แทน สัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น

n แทน จำนวนข้อของเครื่องมือวัด

$s_i^2$  แทน คะแนนความแปรปรวนแต่ละข้อ

$s^2$  แทน คะแนนความแปรปรวนของเครื่องมือทั้งหมด

๓. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามใช้ค่าร้อยละ (Percentage)

ร้อยละ (Percentage)  $\frac{f}{n} \times 100$  เมื่อ f แทน ความถี่

n แทน จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด

๔. แบบสอบถามระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนธรรมภิรัชย์ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร ใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

๕. แบบสอบถามแบบปลายเปิด ซึ่งเป็นคำถามที่ให้ผู้ตอบแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางพัฒนาการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนธรรมภิรัชย์ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร ใช้ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

<sup>๒</sup> สุวริย์ ศิริโกคาภิรมย์, การวิจัยทางการศึกษา, ลพบุรี : ฝ่ายเอกสารการพิมพ์ สถาบันราชภัฏเทพสตรี, ๒๕๔๖, หน้า ๒๔๓-๒๔๔.



### ๓.๖ วิธีการนำเสนอและรายงานผลการวิจัย

๑. ข้อมูลจากแบบสอบถามข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม นำเสนอโดยใช้ตารางประกอบด้วยค่าความถี่และค่าร้อยละ

๒. ข้อมูลจากแบบสอบถามระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหัตถุ ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนธรรมภิรักษ์ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร นำเสนอในรูปแบบของตารางค่าเฉลี่ย

๓. ข้อมูลจากแบบสอบถามแบบปลายเปิด ซึ่งเป็นคำถามที่ให้ผู้ตอบแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางพัฒนาการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหัตถุ ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนธรรมภิรักษ์ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร นำเสนอข้อมูลโดยเขียนเป็นความเรียงประกอบตาราง



## บทที่ ๔

### ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหารโรงเรียน  
ธรรมภิรักษ์ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเกี่ยวกับสภาพการบริหารงาน  
บุคคลตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนธรรมภิรักษ์ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร  
โดยการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่รวบรวมได้จากครู เจ้าหน้าที่  
และพนักงานภายในโรงเรียนธรรมภิรักษ์ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา ๒๕๕๖  
จำนวน ๑๒๙ คน มาวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์วิเคราะห์สถิติสำเร็จรูป เพื่อศึกษาปัญหา  
อุปสรรค และแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหารโรงเรียน  
ธรรมภิรักษ์ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยแบ่งการนำเสนอออกเป็น ๓ ส่วน ดังนี้

๔.๑ ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

๔.๒ ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหาร  
โรงเรียนธรรมภิรักษ์ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร

๔.๓ ปัญหา อุปสรรค และแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ ๔  
ของผู้บริหารโรงเรียนธรรมภิรักษ์ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร

#### ๔.๑ ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษากับครู เจ้าหน้าที่ และพนักงาน ที่เป็นประชากรทั้งหมดของ  
โรงเรียนธรรมภิรักษ์ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร รายละเอียดดังต่อไปนี้

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการแปลความหมายของการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยจึง  
กำหนดสัญลักษณ์และอักษรที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

$N$  หมายถึง จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง

$\mu$  หมายถึง ค่าคะแนนเฉลี่ย

$\sigma$  หมายถึง ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการแจกแจง  
ความถี่และหาค่าร้อยละ (Percentage)

ตารางที่ ๔.๑.๑ แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	๑๑	๘.๕๓
หญิง	๑๑๘	๙๑.๔๗
<b>รวม</b>	<b>๑๒๙</b>	<b>๑๐๐</b>

จากตารางที่ ๔.๑.๑ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน ๑๑๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๙๑.๔๗ เป็นเพศชาย จำนวน ๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๘.๕๓

ตารางที่ ๔.๑.๒ แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
ไม่เกิน ๓๐ ปี	๕๑	๓๙.๕๓
๓๑ - ๔๐ ปี	๔๓	๓๓.๓๓
๔๑ - ๕๐ ปี	๑๙	๑๔.๗๓
๕๑ ปีขึ้นไป	๑๖	๑๒.๔๐
<b>รวม</b>	<b>๑๒๙</b>	<b>๑๐๐</b>

จากตารางที่ ๔.๑.๒ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุไม่เกิน ๓๐ ปี จำนวน ๕๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๙.๕๓ รองลงมา มีอายุ ๓๑-๔๐ ปีขึ้นไป จำนวน ๔๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๓.๓๓ มีอายุ ๔๑-๕๐ ปี จำนวน ๑๙ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๔.๗๓ และมีอายุ ๕๑ ปีขึ้นไป จำนวน ๑๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๒.๔๐ ตามลำดับ



ตารางที่ ๔.๑.๓ แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	๓๔	๒๖.๓๖
ปริญญาตรี	๙๐	๖๙.๗๗
ปริญญาโท	๔	๓.๑๐
ปริญญาเอก	๑	๐.๗๘
รวม	๑๒๙	๑๐๐

จากตารางที่ ๔.๑.๓ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน ๙๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๖๙.๗๗ รองลงมา มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน ๓๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๖.๓๖ มีระดับการศึกษาปริญญาโท จำนวน ๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๓.๑๐ และมีระดับการศึกษาปริญญาเอก จำนวน ๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๐.๗๘ ตามลำดับ

ตารางที่ ๔.๑.๔ แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่

ตำแหน่งหน้าที่	จำนวน	ร้อยละ
ครู	๗๕	๕๘.๑๔
เจ้าหน้าที่	๑๕	๑๑.๖๓
พนักงาน	๓๙	๓๐.๒๓
รวม	๑๒๙	๑๐๐

จากตารางที่ ๔.๑.๔ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีตำแหน่งหน้าที่เป็นครู จำนวน ๗๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๘.๑๔ รองลงมามีตำแหน่งหน้าที่เป็นพนักงาน ๓๙ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๐.๒๓ และมีตำแหน่งหน้าที่เป็นเจ้าหน้าที่ จำนวน ๑๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๑.๖๓ ตามลำดับ

ตารางที่ ๔.๑.๕ แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน

ประสบการณ์ทำงาน	จำนวน	ร้อยละ
ไม่เกิน ๓ ปี	๔๖	๓๕.๖๕
๔ - ๖ ปี	๒๘	๒๑.๗๑
๗ - ๙ ปี	๑๘	๑๓.๙๕
๑๐ ปีขึ้นไป	๓๗	๒๘.๖๘
<b>รวม</b>	<b>๑๒๙</b>	<b>๑๐๐</b>

จากตารางที่ ๔.๑.๕ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์ทำงานไม่เกิน ๓ ปี จำนวน ๔๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๕.๖๕ รองลงมา มีประสบการณ์ทำงาน ๑๐ ปีขึ้นไป จำนวน ๓๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๘.๖๘ มีประสบการณ์ทำงาน ๔-๖ ปี จำนวน ๒๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๑.๗๑ และมีประสบการณ์ทำงาน ๗-๙ ปี จำนวน ๑๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๓.๙๕ ตามลำดับ

#### ๔.๒ ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนธรรมภิรักษ์ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร

ตารางที่ ๔.๒.๑ แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนธรรมภิรักษ์ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวม

การบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนธรรมภิรักษ์ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร	N = ๑๒๙		ระดับ
	$\mu$	$\sigma$	
ด้านทาน	๓.๗๔	๐.๗๒	มาก
ด้านปิยวาจา	๓.๗๗	๐.๘๑	มาก
ด้านอัตถจริยา	๓.๗๖	๐.๖๕	มาก
ด้านสมานัตตตา	๓.๗๕	๐.๖๙	มาก
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>๓.๗๖</b>	<b>๐.๖๕</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ ๔.๒.๑ พบว่า การบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนธรรมภิรักษ์ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\mu = ๓.๗๖$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีความคิดเห็นมากเป็นอันดับที่หนึ่ง ได้แก่ ด้านปียวาจา ( $\mu = ๓.๗๗$ ) รองลงมาได้แก่ ด้านอัตถจริยา ( $\mu = ๓.๗๖$ ) ด้านสมานัตตตา ( $\mu = ๓.๗๕$ ) และด้านทาน ( $\mu = ๓.๗๔$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ ๔.๒.๒ แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนธรรมภิรักษ์ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวม ด้านทาน โดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\mu$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ )

ด้านทาน	N = ๑๒๙		ระดับ
	$\mu$	$\sigma$	
๑. ผู้บริหารให้มีการบรรจุบุคคลตรงตามสาขาวิชาที่สำเร็จการศึกษามา	๓.๖๒	๐.๗๖	มาก
๒. ผู้บริหารจัดให้มีการฝึกอบรม การสัมมนา ศึกษาดูงานทั้งภายนอกและภายในโรงเรียน	๔.๐๐	๐.๙๗	มาก
๓. ผู้บริหารจัดให้มีการตรวจสอบ กำกับ ติดตามและประเมินผลการทำงานอย่างเป็นระบบ	๓.๙๓	๐.๘๑	มาก
๔. ผู้บริหารมีการให้ความช่วยเหลือ จัดสรรวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ในการปฏิบัติงานอย่าง เสมอภาค	๓.๘๐	๐.๙๑	มาก
๕. ผู้บริหารจัดระบบสวัสดิการที่เหมาะสมแก่บุคลากร	๓.๕๕	๐.๙๕	มาก
๖. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ปรับปรุงวิธีทำงานให้มีประสิทธิภาพอย่างยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์	๓.๗๒	๐.๘๔	มาก
๗. ผู้บริหารสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากรของสถานศึกษา	๓.๖๗	๐.๙๐	มาก
๘. บุคลากรมีความพึงพอใจในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา	๓.๗๒	๐.๘๕	มาก
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>๓.๗๔</b>	<b>๐.๗๒</b>	<b>มาก</b>



จากตารางที่ ๔.๒.๒ พบว่า การบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนธรรมภิรักษ์ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร ด้านทาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu = ๓.๗๔$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่ผู้บริหารจัดให้มีการฝึกอบรม การสัมมนา ศึกษา ดูงานทั้งภายนอกและภายในโรงเรียน ( $\mu = ๔.๐๐$ ) ข้อที่ผู้บริหารจัดให้มีการตรวจสอบ กำกับ ติดตาม และประเมินผลการทำงานอย่างเป็นระบบ ( $\mu = ๓.๙๓$ ) ผู้บริหารมีการให้ความช่วยเหลือ จัดสรรวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเสมอภาค ( $\mu = ๓.๘๐$ ) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ปรับปรุงวิธีทำงานให้มีประสิทธิภาพอย่างยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์ ( $\mu = ๓.๗๒$ ) บุคลากรมีความพึงพอใจในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ( $\mu = ๓.๗๒$ ) ผู้บริหารสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากรของสถานศึกษา ( $\mu = ๓.๖๗$ ) ผู้บริหารให้มีการบรรจุบุคคลตรงตามสาขาวิชาที่สำเร็จการศึกษา ( $\mu = ๓.๖๒$ ) มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากลดหลั่นลงมาตามลำดับ ส่วนข้อที่ ผู้บริหารจัดระบบสวัสดิการที่เหมาะสมแก่บุคลากร ( $\mu = ๓.๕๕$ ) มีความคิดเห็นมากเป็นอันดับสุดท้าย

ตารางที่ ๔.๒.๓ แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนธรรมภิรักษ์ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร ด้านปิยวาจา โดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\mu$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ )

ด้านปิยวาจา	N = ๑๒๙		ระดับ
	$\mu$	$\sigma$	
๑. ผู้บริหารสื่อสารด้วยวาจาที่ไพเราะอ่อนหวาน ชวนฟัง	๓.๖๔	๐.๖๙	มาก
๒. ผู้บริหารใช้คำพูดที่นุ่มนวลสละสลวย ชี้แจงนโยบายในเรื่องต่างๆ แก่บุคลากร	๓.๗๖	๐.๗๕	มาก
๓. ผู้บริหารพูดด้วยความจริงใจ ไม่เสแสร้ง	๓.๗๐	๐.๘๖	มาก
๔. ผู้บริหารยกย่องและชมเชยผู้ที่ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน	๓.๗๙	๐.๘๑	มาก

## ตารางที่ ๔.๒.๓ (ต่อ)

๕. ผู้บริหารใช้ถ้อยคำที่สุภาพ ไม่กล่าววาจาล่วงเกิน หรือไม่ให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชาผู้ปฏิบัติงาน	๓.๖๘	๐.๗๐	มาก
๖. ผู้บริหารไม่กล่าววาจาเท็จ ส่อเสียด หยาบคาย เพื่อเจื้อยและไร้สาระ	๓.๗๔	๐.๗๒	มาก
๗. ผู้บริหารใช้คำพูดที่เหมาะสมตามกาลเทศะต่อบุคลากร	๓.๗๙	๐.๗๑	มาก
๘. ผู้บริหารรู้จักใช้คำพูดให้ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร	๓.๗๘	๐.๘๓	มาก
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>๓.๗๗</b>	<b>๐.๘๐</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ ๔.๒.๓ พบว่า การบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนธรรมภิรักษ์ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานครด้านปิยวาจา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.77$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่ผู้บริหารยกย่องและชมเชยผู้ที่ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานและข้อที่ผู้บริหารใช้คำพูดที่เหมาะสมตามกาลเทศะต่อบุคลากร มีความคิดเห็นมากเท่ากันเป็นอันดับที่หนึ่ง ( $\mu = 3.79$ ) รองลงมา คือข้อที่ผู้บริหารรู้จักใช้คำพูดให้ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ( $\mu = 3.78$ ) ผู้บริหารใช้คำพูดที่นุ่มนวลสละสลวย ชี้แจงนโยบายในเรื่องต่าง ๆ แก่บุคลากร ( $\mu = 3.76$ ) ผู้บริหารไม่กล่าววาจาเท็จ ส่อเสียด หยาบคาย เพื่อเจื้อย และไร้สาระ ( $\mu = 3.74$ ) ผู้บริหารพูดด้วยความจริงใจ ไม่เสแสร้ง ( $\mu = 3.70$ ) ผู้บริหารใช้ถ้อยคำที่สุภาพ ไม่กล่าววาจาล่วงเกิน หรือ ไม่ให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชาผู้ปฏิบัติงาน ( $\mu = 3.68$ ) ตามลำดับ และข้อที่ผู้บริหารสื่อสารด้วยวาจาที่ไพเราะอ่อนหวาน ชวนฟัง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากเป็นอันดับสุดท้าย ( $\mu = 3.64$ )

ตารางที่ ๔.๒.๔ แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนธรรมวิกรักษ์ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร ด้านอัตถจริยา โดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\mu$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ )

ด้านอัตถจริยา	N = ๑๒๙		ระดับ
	$\mu$	$\sigma$	
๑. ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง ในการรักษาระเบียบวินัย และให้ความเสมอภาคต่อผู้ใต้บังคับบัญชา	๓.๖๘	๐.๘๕	มาก
๒. ผู้บริหารมีความเต็มใจที่จะช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อมีปัญหา	๓.๘๑	๐.๘๒	มาก
๓. ผู้บริหารมีน้ำใจ ไม่วางเฉย เมื่อเห็นผู้ใต้บังคับบัญชาขอความช่วยเหลือ	๓.๖๙	๐.๘๐	มาก
๔. ผู้บริหารช่วยเหลืองานฉวปณกิจสงเคราะห์ของ ผู้ใต้บังคับบัญชาและญาติของผู้ใต้บังคับบัญชา	๓.๗๕	๐.๗๕	มาก
๕. ผู้บริหารมีความเต็มใจพร้อมทำงานเคียงบ่าเคียงไหล่กับผู้ใต้บังคับบัญชา	๓.๗๐	๐.๘๑	มาก
๖. ผู้บริหารมีความยินดีที่จะช่วยเหลือบุคลากรอย่างเสมอภาค	๓.๘๖	๐.๘๒	มาก
๗. ผู้บริหารได้มีการส่งบุคลากรไปฝึกอบรมความชำนาญเฉพาะด้าน เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญในด้านนั้นๆเช่น กีฬา คอมพิวเตอร์ เป็นต้น	๓.๖๕	๐.๙๑	มาก
๘. ผู้บริหารยินดีให้คำแนะนำปรึกษาแก่บุคลากร	๓.๙๓	๐.๗๔	มาก
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>๓.๗๖</b>	<b>๐.๖๔</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ ๔.๒.๔ พบว่า การบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนธรรมวิกรักษ์ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร ด้านอัตถจริยา อยู่ในระดับมาก ( $\mu = ๓.๗๖$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่ผู้บริหารยินดีให้คำแนะนำปรึกษาแก่บุคลากร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากเป็นอันดับที่หนึ่ง ( $\mu = ๓.๙๓$ ) รองลงมาคือ ผู้บริหารมีความยินดีที่จะช่วยเหลือบุคลากรอย่างเสมอภาค ( $\mu = ๓.๘๖$ ) ผู้บริหารมีความเต็มใจที่



จะช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อมีปัญหา ( $\mu = 3.81$ ) ผู้บริหารช่วยเหลืองานฉาบงานกิจสงเคราะห์ของผู้ใต้บังคับบัญชาและญาติของผู้ใต้บังคับบัญชา ( $\mu = 3.75$ ) ผู้บริหารมีความเต็มใจพร้อมทำงานเคียงบ่าเคียงไหล่กับผู้ใต้บังคับบัญชา ( $\mu = 3.70$ ) ผู้บริหารมีน้ำใจไม่วางเฉย เมื่อเห็นผู้ใต้บังคับบัญชาขอความช่วยเหลือ ( $\mu = 3.69$ ) ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง ในการรักษาระเบียบวินัย และให้ความเสมอภาคต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ( $\mu = 3.68$ ) ตามลำดับ ส่วนข้อที่ผู้บริหารได้มีการส่งบุคลากรไปฝึกอบรมความชำนาญเฉพาะด้าน เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญในด้านนั้นๆ เช่น กีฬา คอมพิวเตอร์ เป็นต้น อยู่ในระดับมากเป็นอันดับสุดท้าย ( $\mu = 3.65$ )

ตารางที่ ๔.๒.๕ แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนธรรมภิรักษ์ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร ด้านสมานัตตตา โดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\mu$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ )

ด้านสมานัตตตา	N = ๑๒๙		ระดับ
	$\mu$	$\sigma$	
๑. ผู้บริหารวางตนเสมอต้นเสมอปลาย กับบุคลากรทุกคน	๓.๕๗	๐.๗๘	มาก
๒. ผู้บริหารสามารถร่วมทุกข์ร่วมสุขกับบุคลากรทุกคนได้อย่างเหมาะสมกับกาลเทศะด้วยความเสมอต้นเสมอปลาย	๓.๖๑	๐.๘๐	มาก
๓. ผู้บริหารปรับตัวเข้ากับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี มีความเป็นกันเอง	๓.๖๙	๐.๘๕	มาก
๔. ผู้บริหารทำตนเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ถือตัวเยอหยิ่งกับผู้ใต้บังคับบัญชา	๓.๙๘	๐.๗๐	มาก
๕. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการวางแผนงานต่างๆ เสนอข้อคิดเห็น และรับฟังอย่างเสมอภาค	๓.๗๓	๐.๘๑	มาก
๖. ผู้บริหารมีบุคลิกดี อบอุ่น ปรับตัวเข้ากับผู้อื่นได้ง่าย	๓.๗๘	๐.๘๓	มาก
๗. ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตน พัฒนาคณะในองค์กรอย่างเสมอภาค และสม่ำเสมอ	๓.๘๖	๐.๘๓	มาก
๘. ผู้บริหารแจ้งผลการประเมินบุคลากรให้บุคลากรทราบทุกครั้ง	๓.๗๕	๐.๘๗	มาก
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>๓.๗๕</b>	<b>๐.๖๘</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ ๔.๒.๕ พบว่า การบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหาร โรงเรียนธรรมภิรักษ์ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร ด้านสมานัตตตา โดยภาพรวม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\mu = ๓.๗๕$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีความคิดเห็นมากเป็นอันดับที่หนึ่งได้แก่ ผู้บริหารทำตนเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ถือตัว เย่อหยิ่งกับผู้ใต้บังคับบัญชา ( $\mu = ๓.๙๘$ ) รองลงมา คือ ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตน พัฒนาคณะในองค์กรอย่างเสมอภาค และสม่ำเสมอ ( $\mu = ๓.๘๖$ ) ผู้บริหารมีบุคลิกดี อบอุ่น ปรับตัวเข้ากับผู้อื่นได้ง่าย ( $\mu = ๓.๗๘$ ) ผู้บริหารแจ้งผลการประเมินบุคลากรให้บุคลากรทราบทุกครั้ง ( $\mu = ๓.๗๕$ ) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการวางแผนงานต่างๆ เสนอข้อคิดเห็น และรับฟังอย่างเสมอภาค ( $\mu = ๓.๗๓$ ) ผู้บริหารปรับตัวเข้ากับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี มีความเป็นกันเอง ( $\mu = ๓.๖๙$ ) ผู้บริหารสามารถร่วมทุกข์ร่วมสุขกับบุคลากรทุกคนได้อย่างเหมาะสมกับกาลเทศะด้วยความเสมอต้นเสมอปลาย ( $\mu = ๓.๖๑$ ) ตามลำดับ และข้อที่ผู้บริหารวางตนเสมอต้นเสมอปลายกับบุคลากรทุกคนเป็นอันดับสุดท้าย ( $\mu = ๓.๕๗$ )

### ๔.๓ ปัญหา อุปสรรค และแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ

#### ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนธรรมภิรักษ์ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร

ในการศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนธรรมภิรักษ์ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร ผู้ตอบแบบสอบถามมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนธรรมภิรักษ์ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ ๔.๓.๑ แสดงผลการวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค และแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนธรรมภิรักษ์ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร

ปัญหา อุปสรรค และแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคล ตามหลักสังคหวัตถุ ๔	N=๑๒๙	
	จำนวน	ร้อยละ
<b>๑. ด้านทาน</b>		
➤ การให้มีการส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรได้พัฒนาการเรียนการสอน โดยการสร้างเครื่องมือ และสื่อการสอน	๑๖	๑๒.๔๐
➤ การสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีและสามารถเข้ากับบุคคลได้ทุกระดับชั้น ตั้งแต่ระดับล่างจนถึงระดับบน เช่น นักเรียน ยาม แม่บ้าน ผู้ปกครอง นักเรียน และครู	๑๓	๑๐.๐๘
➤ การมีใจโอบอ้อมอารี และมีน้ำใจรู้จักเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเสมอภาคกัน	๘	๖.๒๐
<b>๒. ด้านปิยวาจา</b>		
➤ การกล่าวคำติเตียนผู้ร่วมงานด้วยความจริงใจ พร้อมทั้งชี้แนะแนวทางที่ถูกต้อง และเป็นประโยชน์	๒๐	๑๕.๕๐
➤ การใช้วาจาสุภาพ อ่อนหวาน และให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน หรือกล่าวคำชื่นชมบ้างตามสมควร	๑๗	๑๓.๑๘
➤ การกล่าวคำที่สร้างสรรค์ สร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน และการเรียนรู้	๑๕	๑๑.๖๓



ปัญหา อุปสรรค และแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคล ตามหลักสังคหวัตถุ ๔	N=๑๒๙	
	จำนวน	ร้อยละ
<b>๓. ด้านอัตถจริยา</b>		
➤ การอนุเคราะห์แก่ผู้ร่วมงาน และผู้อื่นอย่างเสมอภาค ไม่ควรเลือกที่รักมักที่ชัง หรือไม่ควรให้การอนุเคราะห์เฉพาะบุคคลที่ทำงานใกล้ชิดมากกว่า	๑๘	๑๓.๙๕
➤ การสร้างบุคลิกภาพของการเป็นผู้มีจิตสาธารณะ คิดช่วยเหลือผู้อื่น และทำประโยชน์เพื่อส่วนรวมอยู่เสมอ	๑๖	๑๒.๔๐
➤ การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เกี่ยวกับการบำเพ็ญสาธารณะประโยชน์ให้มากขึ้นและการส่งเสริมการฝึกอบรม สัมมนา	๑๒	๙.๓๐
<b>๔. ด้านสมานัตตตา</b>		
➤ การควบคุม ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	๑๙	๑๔.๗๓
➤ การประสานสัมพันธ์ในทางสร้างสรรค์ สร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นในหมู่คณะ	๑๕	๑๑.๖๓
➤ การมีใจเมตตา กรุณา มีคุณธรรม จริยธรรม ยึดความถูกต้อง ดีงาม และซื่อสัตย์สุจริต	๑๒	๙.๓๐

จากตารางที่ ๔.๓.๑ ปัญหา อุปสรรค และแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนธรรมภิรักษ์ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีปัญหา อุปสรรคและแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนธรรมภิรักษ์ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร ในแต่ละด้าน ดังนี้

ด้านทาน พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามต้องการให้ผู้บริหารมีการส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรได้พัฒนาการเรียนการสอน โดยการสร้างเครื่องมือ และสื่อการสอน จำนวน ๑๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๒.๔๐ รองลงมา คือ การสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีและสามารถเข้ากับบุคคลได้ทุกระดับชั้น ตั้งแต่ระดับล่างจนถึงระดับบน เช่น นักเรียน ยาม แม่บ้าน ผู้ปกครอง นักเรียน และครู จำนวน ๑๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๐.๐๘ และการมีใจโอบอ้อมอารี และมีน้ำใจรู้จักเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเสมอภาคกัน จำนวน ๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๖.๒๐ ตามลำดับ

ด้านปิยวาจา พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามต้องการให้ผู้บริหารมีการกล่าวคำติเตียนผู้ร่วมงานด้วยความจริงใจ พร้อมทั้งชี้แนะแนวทางที่ถูกต้อง และเป็นประโยชน์ จำนวน ๒๐ คน คิดเป็นร้อยละ

๑๕.๕๐ รองลงมา คือ การใช้วาจาสุภาพ อ่อนหวาน และให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน หรือกล่าวคำชื่นชม บ้างตามสมควร จำนวน ๑๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๓.๑๘ และการกล่าวคำที่สร้างสรรค์ สร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน และการเรียนรู้ จำนวน ๑๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๑.๖๓ ตามลำดับ

ด้านอัตถจริยา พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามต้องการให้ผู้บริหารมีการอนุเคราะห์แก่ผู้ร่วมงาน และผู้อื่นอย่างเสมอภาค ไม่ควรเลือกที่รักมักที่ชัง หรือไม่ควรให้การอนุเคราะห์เฉพาะบุคคลที่ทำงาน ใกล้ชิดมากกว่า จำนวน ๑๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๓.๙๕ รองลงมา คือ การสร้างบุคลิกภาพของการ เป็นผู้มีจิตสาธารณะ คิดช่วยเหลือผู้อื่น และทำประโยชน์เพื่อส่วนรวมอยู่เสมอ จำนวน ๑๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๒.๔๐ และการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เกี่ยวกับการบำเพ็ญสาธารณะประโยชน์ให้ มากขึ้นและการส่งเสริมการฝึกอบรม สัมมนา จำนวน ๑๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๙.๓๐ ตามลำดับ

ด้านสมานัตตตา พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามต้องการให้ผู้บริหารมีการควบคุม ติดตามและ ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง จำนวน ๑๙ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๔.๗๓ รองลงมา คือ การประสานสัมพันธ์ในทางสร้างสรรค์ สร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นในหมู่คณะ จำนวน ๑๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๑.๖๓ และการมีใจโอบอ้อมอารี และการมีใจเมตตากรุณา มีคุณธรรม จริยธรรม ยึดความถูกต้องดีงาม และซื่อสัตย์สุจริต จำนวน ๑๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๙.๓๐ ตามลำดับ

จากปัญหา อุปสรรค และแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนธรรมภิรักษ์ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้บริหารควรคำนึงถึง หลักสังคหวัตถุ ๔ ได้แก่ ทาน ปิยวาจา อัตถจริยา และสมานัตตตา นำมาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพในการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาของตนเอง ซึ่งถือเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเป็น อย่างมาก ทั้งนี้เนื่องจากบุคลากรทุกคนที่อยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของผู้บริหารล้วนมีความแตกต่าง กัน ทั้งด้านคุณวุฒิ และวัยวุฒิ รวมไปถึงอุปนิสัยใจคอที่แตกต่างกัน แต่สิ่งหนึ่งที่บุคลากรทุกคนต่าง คาดหวังไว้ก็คือ การได้ผู้บริหารที่ดีและมีคุณธรรมเป็นแบบอย่างผู้นำในสถานศึกษา ซึ่งสิ่งนี้มีอาจ เกิดขึ้นได้หากผู้บริหารโรงเรียนธรรมภิรักษ์ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร ขาดคุณธรรมและความรู้ หลักธรรมในหลักสังคหวัตถุ ๔ และขาดการนำไปบูรณาการใช้อย่างจริงจังในการบริหารงานบุคคล

ดังนั้นสิ่งที่เหมาะสมที่สุดก็คือ การสนับสนุนและส่งเสริมในการใช้หลักธรรม คือ หลัก สังคหวัตถุ ๔ ที่กล่าวมานั้น ควรให้เกิดขึ้นภายในหน่วยงานสถานศึกษาอย่างแท้จริง ผู้บริหาร สถานศึกษาต้องทำตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่อยู่ภายใต้การปกครองได้ให้เห็นเป็น แบบอย่าง และคอยกระตุ้นบุคลากรให้มีการพัฒนาการทำงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในสถานศึกษา ของตนเอง เมื่อบุคลากรในสถานศึกษาเกิดความรู้และเข้าใจในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ก็จะมี ความเข้าใจที่ดีต่อกัน อันก่อให้เกิดความรักความสามัคคี มีคุณธรรมในการทำงานของตนให้ดีขึ้น

## บทที่ ๕

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหารโรงเรียน  
ธรรมภิรักษ์ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร เป็นการศึกษาเฉพาะบุคลากรในโรงเรียนธรรมภิรักษ์  
เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเกี่ยวกับสภาพการบริหารงานบุคคล  
ตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนธรรมภิรักษ์ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร และเพื่อ  
ศึกษาปัญหา อุปสรรค และแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของ  
ผู้บริหารโรงเรียนธรรมภิรักษ์ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร ใช้วิธีวิจัยเชิงสำรวจ รวบรวมข้อมูล  
โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) กับครู เจ้าหน้าที่ และพนักงานภายในโรงเรียนธรรมภิรักษ์  
เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา ๒๕๕๖ จำนวน ๑๒๙ คน สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่  
ความถี่ ร้อยละ (Percentage) สำหรับวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean) สำหรับหา  
ค่าระดับความคิดเห็นต่อสภาพการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหารโรงเรียน  
ธรรมภิรักษ์ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร จากผลการวิจัยสามารถสรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล  
และข้อเสนอแนะ ดังนี้

#### ๕.๑ สรุปผลการวิจัย

การสรุปผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะกล่าวถึงประเด็นที่สำคัญเกี่ยวกับสภาพการบริหารงาน  
บุคคลตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนธรรมภิรักษ์ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร โดยจะ  
สรุปตามลำดับ ดังนี้

##### ๕.๑.๑ ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

๑. เพศ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน ๑๑๘ คน คิดเป็นร้อย  
ละ ๙๑.๔๗ เป็นเพศชาย จำนวน ๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๘.๕๓

๒. อายุ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุไม่เกิน ๓๐ ปี จำนวน ๕๑ คน คิดเป็น  
ร้อยละ ๓๙.๕๓ รองลงมา มีอายุ ๓๑-๔๐ ปีขึ้นไป จำนวน ๔๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๓.๓๓ มีอายุ  
๔๑-๕๐ ปี จำนวน ๑๙ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๔.๗๓ และมีอายุ ๕๑ ปีขึ้นไป จำนวน ๑๖ คน คิดเป็น  
ร้อยละ ๑๒.๔๐ ตามลำดับ



**๓. ระดับการศึกษา** พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน ๙๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๖๙.๗๗ รองลงมา มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน ๓๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๖.๓๖ มีระดับการศึกษาปริญญาโท จำนวน ๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๓.๑๐ และมีระดับการศึกษาปริญญาเอก จำนวน ๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๐.๗๘ ตามลำดับ

**๔. ตำแหน่งหน้าที่** พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีตำแหน่งหน้าที่เป็นครู จำนวน ๗๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๘.๑๔ รองลงมา มีตำแหน่งหน้าที่เป็นพนักงาน ๓๙ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๐.๒๓ และมีตำแหน่งหน้าที่เป็นเจ้าหน้าที่ จำนวน ๑๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๑.๖๓ ตามลำดับ

**๕. ประสบการณ์ทำงาน** พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์ทำงานไม่เกิน ๓ ปี จำนวน ๔๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๕.๖๕ รองลงมา มีประสบการณ์ทำงาน ๑๐ ปีขึ้นไป จำนวน ๓๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๘.๖๘ มีประสบการณ์ทำงาน ๔-๖ ปี จำนวน ๒๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๑.๗๑ และมีประสบการณ์ทำงาน ๗-๙ ปี จำนวน ๑๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๓.๗๙ ตามลำดับ

#### **๕.๑.๒ ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนธรรมภิรักษ์ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร**

ผลการวิจัย พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนธรรมภิรักษ์ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ( $\mu$ ) เท่ากับ ๓.๗๖ เมื่อศึกษาเป็นรายด้าน พบว่า การบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนธรรมภิรักษ์ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านปิยวาจา รองลงมา คือ ด้านอติถจริยา, ด้านสมานัตตตา และด้านทาน ตามลำดับ ซึ่งสรุปเป็นรายด้านดังนี้

**๑. ด้านทาน** จากการวิเคราะห์รายชื่อ พบว่า การบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนธรรมภิรักษ์ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร ในด้านทาน อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารจัดให้มีการฝึกอบรม การสัมมนา ศึกษา ดูงานทั้งภายในและภายนอกและภายในโรงเรียน รองลงมา คือ ผู้บริหารจัดให้มีการตรวจสอบ กำกับ ติดตาม และประเมินผลการทำงานอย่างเป็นระบบ, ผู้บริหารมีการให้ความช่วยเหลือ จัดสรรวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม, ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ปรับปรุงวิธีทำงานให้มีประสิทธิภาพ อย่างยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์, บุคลากรมีความพึงพอใจในการบริหารของผู้บริหาร, ผู้บริหารสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากรของสถานศึกษา, ผู้บริหารให้มีการบรรจุบุคคลตรงตามสาขาวิชาที่สำเร็จการศึกษามา และผู้บริหารจัดระบบสวัสดิการที่เหมาะสมแก่บุคลากร ตามลำดับ

๒. **ด้านปิยวาจา** จากการวิเคราะห์รายชื่อ พบว่าการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนธรรมภิรักษ์ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร ในด้านปิยวาจา อยู่ในระดับมาก ทุกข้อ เรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารยกย่องและชมเชยผู้ที่ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานและผู้บริหารใช้คำพูดที่เหมาะสมตามกาลเทศะต่อบุคลากร มีความคิดเห็นมากเท่ากันเป็นอันดับที่หนึ่ง รองลงมา คือ ผู้บริหารรู้จักใช้คำพูดให้ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร, ผู้บริหารใช้คำพูดที่นุ่มนวลสละสลวย ชี้แจงนโยบายในเรื่องต่างๆ แก่บุคลากร, ผู้บริหารไม่กล่าววาจาเท็จ ส่อเสียด หยาบคาย เพื่อเจ้อ และไร้สาระ, ผู้บริหารพูดด้วยความจริงใจ ไม่เสแสร้ง, ผู้บริหารใช้ถ้อยคำที่สุภาพ ไม่กล่าววาจาล่วงเกิน หรือ ไม่ให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชาผู้ปฏิบัติงาน และผู้บริหารสื่อสารด้วยวาจาที่ไพเราะอ่อนหวาน ชวนฟัง ตามลำดับ

๓. **ด้านอัตถจริยา** จากการวิเคราะห์รายชื่อ พบว่าการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนธรรมภิรักษ์ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร ในด้านอัตถจริยา อยู่ในระดับมาก ทุกข้อ เรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารยินดีให้คำแนะนำปรึกษาแก่บุคลากร รองลงมา คือ ผู้บริหารมีความยินดีที่จะช่วยเหลือบุคลากรอย่างเสมอภาค, ผู้บริหารมีความเต็มใจที่จะช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อมีปัญหา, ผู้บริหารช่วยเหลืองานฉาบกิจสงเคราะห์ของผู้ใต้บังคับบัญชาและญาติของผู้ใต้บังคับบัญชา, ผู้บริหารมีความเต็มใจพร้อมทำงานเคียงบ่าเคียงไหล่กับผู้ใต้บังคับบัญชา, ผู้บริหารมีน้ำใจ ไม่วางเฉย เมื่อเห็นผู้ใต้บังคับบัญชาขอความช่วยเหลือ, ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง ในการรักษาระเบียบวินัย และให้ความเสมอภาคต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารได้มีการส่งบุคลากรไปฝึกอบรมความชำนาญเฉพาะด้าน เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญในด้านนั้นๆ เช่น กีฬา คอมพิวเตอร์ เป็นต้น ตามลำดับ

๔. **ด้านสมานัตตตา** จากการวิเคราะห์รายชื่อ พบว่าการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนธรรมภิรักษ์ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร ในด้านสมานัตตตาอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารทำตนเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ถือตัว เยอหยิ่งกับผู้ใต้บังคับบัญชา รองลงมา คือ ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตน พัฒนาคณาองค์กรอย่างเสมอภาค และสม่ำเสมอ, ผู้บริหารมีบุคลิกดี อบอุ่น ปรับตัวเข้ากับผู้อื่นได้ง่าย, ผู้บริหารแจ้งผลการประเมินบุคลากรให้บุคลากรทราบทุกครั้ง, ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการวางแผนงานต่างๆ เสนอข้อคิดเห็น และรับฟังอย่างเสมอภาค, ผู้บริหารปรับตัวเข้ากับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี มีความเป็นกันเอง, ผู้บริหารสามารถร่วมทุกข์ร่วมสุขกับบุคลากรทุกคนได้อย่างเหมาะสมกับกาลเทศะด้วยความเสมอต้นเสมอปลาย, ผู้บริหารวางตนเสมอต้นเสมอปลายกับบุคลากรทุกคน ตามลำดับ

**๕.๑.๓ ปัญหา อุปสรรค และแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคัตถุ ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนธรรมภิรักษ์ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร**

ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคัตถุ ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนธรรมภิรักษ์ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร ในแต่ละด้านดังนี้

**๑. ด้านทาน** ผู้ตอบแบบสอบถามต้องการให้ผู้บริหารมีการส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรได้พัฒนาการเรียนการสอน โดยการสร้างเครื่องมือ และสื่อการสอน จำนวน ๑๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๒.๔๐ รองลงมา คือ การสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีและสามารถเข้ากับบุคคลได้ทุกระดับชั้น ตั้งแต่ระดับล่างจนถึงระดับบน เช่น นักเรียน ยาม แม่บ้าน ผู้ปกครอง นักเรียน และครู จำนวน ๑๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๐.๐๘ และการมีใจโอบอ้อมอารี และมีน้ำใจรู้จักเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเสมอภาคกัน จำนวน ๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๖.๒๐ ตามลำดับ

**๒. ด้านปิยวาจา** ผู้ตอบแบบสอบถามต้องการให้ผู้บริหารมีการกล่าวคำดีเตือนผู้ร่วมงานด้วยความจริงใจ พร้อมทั้งชี้แนะแนวทางที่ถูกต้อง และเป็นประโยชน์ จำนวน ๒๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๕.๕๐ รองลงมา คือ การใช้วาจาสุภาพ อ่อนหวาน และให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน หรือกล่าวคำชื่นชมบ้างตามสมควร จำนวน ๑๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๓.๑๘ และการกล่าวคำที่สร้างสรรค์ สร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน และการเรียนรู้ จำนวน ๑๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๑.๖๓ ตามลำดับ

**๓. ด้านอัถถจริยา** ผู้ตอบแบบสอบถามต้องการให้ผู้บริหารมีการอนุเคราะห์แก่ผู้ร่วมงานและผู้อื่นอย่างเสมอภาค ไม่ควรเลือกที่รักมักที่ชัง หรือไม่ควรให้การอนุเคราะห์เฉพาะบุคคลที่ทำงานใกล้ชิดมากกว่า จำนวน ๑๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๓.๙๕ รองลงมา คือ การสร้างบุคลิกภาพของการเป็นผู้มีจิตสาธารณะ คิดช่วยเหลือผู้อื่น และทำประโยชน์เพื่อส่วนรวมอยู่เสมอ จำนวน ๑๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๒.๔๐ และการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เกี่ยวกับการบำเพ็ญสาธารณะประโยชน์ให้มากขึ้นและการส่งเสริมการฝึกอบรม สัมมนา จำนวน ๑๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๙.๓๐ ตามลำดับ

**๔. ด้านสมานัตตตา** ผู้ตอบแบบสอบถามต้องการให้ผู้บริหารมีการควบคุม ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง จำนวน ๑๙ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๔.๗๓ รองลงมา คือ การประสานสัมพันธ์ในทางสร้างสรรค์ สร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นในหมู่คณะ จำนวน ๑๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๑.๖๓ และการมีใจโอบอ้อมอารี และการมีใจเมตตากรุณา มีคุณธรรมจริยธรรม ยึดความถูกต้องดีงาม และซื่อสัตย์สุจริต จำนวน ๑๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๙.๓๐ ตามลำดับ



## ๕.๒ การอภิปรายผล

การอภิปรายผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีประเด็นที่นำมาอภิปรายผลเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนธรรมภิรักษ์ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร ดังนี้ จากผลการวิจัย พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนธรรมภิรักษ์ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร ในภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน อันเนื่องมาจากหลักสังคหวัตถุ ๔ เป็นหลักธรรมผู้ประพฤติปฏิบัติดีแล้วทำให้บุคคลทั่วไปเกิดความเคารพรักนับถือ และเกรงใจ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของ พระสมสุก ติสสวโส (มโนธรรม) ได้การวิจัยเรื่อง “การบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษาเขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร” ผลการวิจัยพบว่า โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก<sup>๑</sup> รักษ์สา พานิกุล ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการจัดหางานของรัฐตามหลักสังคหวัตถุ ๔ :กรณีศึกษา ศูนย์จัดหางาน กรมการจัดหางานกระทรวงแรงงาน” พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมาก<sup>๒</sup> และยังสอดคล้องกับ ราชนันย์ ธงชัย ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการในการลงบัญชีทหารกองเกินตามแนวสังคหวัตถุ ๔ ของหน่วยงานสัสดี อำเภอเมือง จังหวัดระยอง” ผลการวิจัยพบว่า โดยภาพรวมมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก<sup>๓</sup> การอภิปรายถึงผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนธรรมภิรักษ์ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร มีการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ในระดับที่มาก และเมื่อพิจารณารายด้านมีประเด็นที่จะนำมาอภิปราย ดังนี้

๑. **ด้านทาน** ผลการศึกษาพบว่า สภาพการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนธรรมภิรักษ์ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร ด้านทาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละรายการพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อค้นพบดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าบุคลากรในโรงเรียนธรรมภิรักษ์ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร มีความเข้าใจต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านทาน หรือ การให้ คือ การที่ผู้บริหารจัดให้มีการฝึกอบรม การสัมมนา ศึกษา ดูงานทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน เพื่อให้บุคลากรในสถานศึกษามีโอกาสได้พัฒนาตนเอง และมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ ผู้บริหารยังจัดให้มีการตรวจสอบ กำกับ ติดตาม และประเมินผลการทำงานอย่างเป็นระบบ ตลอดจนผู้บริหารมีการให้

<sup>๑</sup> พระสมสุก ติสสวโส (มโนธรรม), อ่างใน, พระเทศา กิตติโก (โชติธรรมาธรรม), "การบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนธรรมภิรักษ์ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร ", **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต** (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖), หน้า ๗๘.

<sup>๒</sup> รักษ์สา พานิกุล, อ่างใน, เรื่องเดียวกัน, หน้า ๗๗-๗๘.

<sup>๓</sup> ราชนันย์ ธงชัย, อ่างใน, เรื่องเดียวกัน, หน้า ๗๗.

ความช่วยเหลือ จัดสรรวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเสมอภาค ซึ่งสอดคล้องกับ พระพรหมคุณาภรณ์(ป.อ.ปยุตฺโต) ได้กล่าวว่า ทาน หมายถึง การให้ คือ เอื้อเพื่อเอื้อแผ่ เสียสละ แบ่งปัน ช่วยเหลือกันด้วยสิ่งของ ตลอดถึงให้ความรู้ และแนะนำสั่งสอน<sup>๔</sup> พระพรหมบัณฑิต (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) ได้กล่าวว่า ลักษณะของทาน คือ ๑. อามิสทาน หมายถึง การให้สิ่งของแก่เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาโดยเฉพาะการให้เพื่อผูกใจนี้สำคัญมากในยามที่เขาคตกต่ำหรือมีความเดือดร้อน การให้รางวัลหรือขึ้นเงินเดือนก็จัดเข้าในอามิสทาน ๒. วิทยาทานหรือธรรมทาน หมายถึง การให้คำแนะนำหรือสอนวิธีทำงานที่ถูกต้องรวมถึงการจัดหลักสูตรพัฒนาบุคลากรหรือส่งไปศึกษาดูงาน และ ๓. อภัยทาน คือ การให้อภัยเมื่อเกิดข้อผิดพลาดในการทำงานหรือล่วงเกินซึ่งกันและกัน การให้อภัยไม่ทำให้ผู้ให้ต้องสูญเสียอะไร เป็นการลงทุนราคาถูกแต่ได้ผลตอบแทนราคาสูง<sup>๕</sup> และ ธรรมการศาสนาได้กล่าวถึง ทาน ว่า เป็นการเสียสละการเอื้อเพื่อเอื้อแผ่การช่วยเหลือกันด้วยสิ่งของตลอดจนถึงการให้วิชาความรู้ และแนะนำสั่งสอนที่เป็นประโยชน์และเป็นธรรม<sup>๖</sup>

๒. ด้านปิยวาจา ผลการศึกษาพบว่า สภาพการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหัตถุ ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนธรรมวิริยาลัย เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร ด้านปิยวาจา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละรายการพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อค้นพบดังกล่าวแสดงให้เห็นบุคลากรในโรงเรียนธรรมวิริยาลัย เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร มีความเข้าใจต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหัตถุ ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านปิยวาจา หรือวาจาอันเป็นที่รัก ความเป็นผู้มีวาจาสุภาพเรียบร้อย เป็นผู้มีวาจาสุภาพอ่อนหวานยกย่องชมเชยเพื่อให้เกิดขวัญกำลังใจ และคอยแนะนำสั่งที่เป็นประโยชน์เพื่อให้เกิดความรักความสามัคคีในหมู่คณะ ซึ่งสอดคล้องกับ พระพรหมคุณาภรณ์(ป.อ.ปยุตฺโต) ได้กล่าวว่า ปิยวาจา หรือ เปยยวัชชะ หมายถึง วาจาเป็นที่รัก วาจาตุดตัมน้ำใจ หรือวาจาซาบซึ้งใจ คือ กล่าวคำสุภาพไพเราะอ่อนหวาน สมานสามัคคี ให้เกิดไมตรีและความรักใคร่นับถือ ตลอดถึงคำแสดงประโยชน์ประกอบด้วยเหตุผลเป็นหลักฐานจูงใจให้นิยมยอมตาม พระพรหมบัณฑิต(ประยูร ธมฺมจิตฺโต)ได้กล่าวว่า ปิยวาจา คือ การพูดถ้อยคำไพเราะอ่อนหวาน (วจีไพเราะ) นักบริหารที่ดีจะรู้จักผูกใจคนด้วยคำอ่อนหวาน ธรรมการศาสนา ได้กล่าวว่าปิยวาจา คือ การพูดถ้อยคำน่ารัก กล่าวคำสุภาพไพเราะ สมานสามัคคี ก่อให้เกิดไมตรีและความรักใคร่นับถือตลอดจนถึงถ้อยคำที่มีประโยชน์เป็นธรรมอื่น ธรรมวิชาการ ได้กล่าวว่า ลักษณะของปิยวาจา คือการพูดดีมีเหตุผลมีประโยชน์ พูดจาด้วยวาจาไพเราะอ่อนหวาน ไม่โกหกปลิ้นปล้อนหลอกลวง ไม่พูดคำหยาบ คำพูดที่เป็นปิยวาจานั้น ผู้พูดจะต้องพูดด้วยความจริงใจปราศจากเล่ห์เพทุบายให้เขาหลงคารม

<sup>๔</sup> พระพรหมคุณาภรณ์(ป.อ.ปยุตฺโต), อ้างใน, เรื่องเดียวกัน, หน้า ๔๓.

<sup>๕</sup> พระพรหมบัณฑิต(ประยูร ธมฺมจิตฺโต), อ้างใน, เรื่องเดียวกัน, หน้า ๔๘-๔๙.

<sup>๖</sup> ธรรมการศาสนา, อ้างใน, เรื่องเดียวกัน, หน้า ๔๔.

พูดด้วยความหวังดีแนะนำสิ่งที่เป็นประโยชน์<sup>๗</sup> และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของพระสมสุก ติสฺสวโส (มโนธรรม) เรื่อง “การบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสังคหัตถุ ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร” ผลการวิจัยพบว่า ด้านการใช้หลักปิยวาจา อยู่ในระดับมาก

**๓. ด้านอรรถจริยา** ผลการศึกษาพบว่า สภาพการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหัตถุ ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนธรรมภิรักษ์ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร ด้านอรรถจริยา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละรายการพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อค้นพบดังกล่าวแสดงให้เห็นบุคลากรในโรงเรียนธรรมภิรักษ์ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร มีความเข้าใจต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหัตถุ ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านอรรถจริยา หรือการประพฤติประโยชน์ คือ การที่ผู้บริหารมีความยินดีที่จะช่วยเหลือบุคลากรอย่างเสมอภาค นอกจากนี้ผู้บริหารยังมีความเต็มใจที่จะช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อมีปัญหา เช่นการให้คำปรึกษา คำแนะนำ และข้อเสนอแนะวิธีการปฏิบัติงานต่างๆ ที่ถูกต้อง ตลอดจนการที่ผู้บริหารช่วยเหลืองานฌาปนกิจสงเคราะห์ของผู้ใต้บังคับบัญชาและญาติของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งสอดคล้องกับ พระพรหมคุณาภรณ์(ป.อ.ปยุตฺโต) ได้กล่าวว่า อรรถจริยา หมายถึง การประพฤติประโยชน์ คือ ขวนขวายช่วยเหลือกิจการบำเพ็ญสาธารณประโยชน์ ตลอดจนช่วยแก้ไขปรับปรุงส่งเสริมในทางจริยธรรมพระพรหมบัณฑิต(ประยูร ธมฺมจิตฺโต) ได้กล่าวว่า นักบริหารทำอรรถจริยาได้หลายวิธี เช่น บริหารช่วยเหลือยามเขาป่วยไข้ หรือเป็นประธานในงานพิธีของผู้ใต้บังคับบัญชาสมเด็จพระมหาธีรวงศ์ (พิมพ์ ธมฺมธโร) ได้กล่าวว่า อรรถจริยา คือ การสอนให้บุคคลนั้นมีหน้าที่ทางมนุษยสัมพันธ์ทุกระดับชั้นมีหน้าที่ช่วยเหลืออุปการะ หรือสงเคราะห์ซึ่งกันและกัน<sup>๘</sup> กรมการศาสนา ได้กล่าวว่า อรรถจริยา คือ การขวนขวายช่วยเหลือ กิจการบำเพ็ญสาธารณประโยชน์ และสนับสนุนส่งเสริมในทางศีลธรรมกรมวิชาการได้กล่าวว่า ลักษณะของอรรถจริยา คือ การบำเพ็ญประโยชน์ตามหน้าที่ของตนตามฐานะ การบำเพ็ญประโยชน์นี้ไม่ได้หมายความว่าเราเพียงการออกไปช่วยเหลือบำเพ็ญประโยชน์ต่อสังคมในภายนอกเท่านั้น แต่ยังหมายถึงว่าเรามีหน้าที่อะไรก็บำเพ็ญประโยชน์ไปตามหน้าที่นั้นๆ และยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ รักษาสา พานิกุล ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการจัดหางานของรัฐ ตามหลักสังคหัตถุ ๔ : กรณีศึกษาศูนย์จัดหางาน กรมการจัดหางานกระทรวงแรงงาน” ในด้านอรรถจริยาอยู่ในระดับมาก

**๔. ด้านสมานัตตตา** ผลการศึกษาพบว่า สภาพการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหัตถุ ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนธรรมภิรักษ์ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร ด้านสมานัตตตา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละรายการพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อค้นพบดังกล่าวแสดงให้เห็น

<sup>๗</sup> กรมวิชาการ, อ่างใน, เรื่องเดียวกัน, หน้า ๕๔.

<sup>๘</sup> สมเด็จพระมหาธีรวงศ์ (พิมพ์ ธมฺมธโร), อ่างใน, เรื่องเดียวกัน, หน้า ๔๓-๔๔.



บุคลากรในโรงเรียนธรรมวิรักษ์ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร มีความเข้าใจต่อการบริหารงานบุคคล ตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษา ในด้านสมานัตตตา หรือความเสมอต้นเสมอปลาย คือ การที่ผู้บริหารทำตนเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ถือตัว เย่อหยิ่งกับผู้ใต้บังคับบัญชา นอกจากนี้ ผู้บริหารยังมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตน พัฒนาคนในองค์กรอย่างเสมอภาค และสม่ำเสมอ รวมถึง การที่ผู้บริหารมีบุคลิกดี อบอุ่น ปรับตัวเข้ากับผู้อื่นได้ง่าย ซึ่งสอดคล้องกับ**พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต)**ได้กล่าวว่า สมานัตตตา คือ ทำตนเสมอต้นเสมอปลายปฏิบัติสม่ำเสมอทั้งในชนทั้งหลาย และเสมอในสุขทุกข์โดยรวมกันรับรู้ร่วมแก้ไข ตลอดถึงวางตนเหมาะสมแก่ฐานะ ภาวะบุคคล เหตุการณ์ และสิ่งแวดล้อม ถูกต้องตามธรรมในแต่ละกรณี **พระพรหมบัณฑิต(ประยูร ธมฺมจิตฺโต)** ได้กล่าวว่า สมานัตตตา คือ การวางตัวสม่ำเสมอ (วางตนพอดี) เมื่อนักบริหารไม่ทอดทิ้งผู้ร่วมงานทั้งหลาย เขาจึง จะสามารถสร้างทีมงานขึ้นมาได้ นักบริหารต้องกล้ารับผิดชอบในผลการตัดสินใจของตน ถ้าผลเสียตก มาถึงผู้ปฏิบัติตามคำสั่งของตน นักบริหารต้องออกมาปกป้องคนนั้นไม่ใช่หนีเอาตัวรอดตามลำพัง **กรมการศาสนา** ได้กล่าวว่า สมานัตตตา คือ ความเป็นผู้เสมอต้นเสมอปลาย อันได้แก่ความเป็นคนดี ต่อผู้อื่นเสมอต้นเสมอปลาย ความมีใจร่วมทุกข์ร่วมสุขกับผู้อื่นทุกเวลา และทุกกรณี **กรมวิชาการ** ได้ กล่าวว่า ลักษณะของสมานัตตตา คือ การทำตนเสมอต้นเสมอปลาย รู้จักวางตัวให้เข้ากับผู้อื่นได้ ในทางที่ชอบเป็นมิตรเข้ากันได้กับทุกคน และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ **ปณณธร เจริญชัยพุกษ** ได้วิจัยเรื่อง “การประยุกต์ใช้หลักสังคหวัตถุ ๔ เพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กร : กรณีศึกษา โรงพยาบาลกรุงเทพ ผลการวิจัยพบว่า การประยุกต์ใช้หลักสังคหวัตถุ ๔ เพื่อสร้างความผูกพันต่อ องค์กร ของพนักงานโรงพยาบาลกรุงเทพ” ในด้านสมานัตตตาอยู่ในระดับมาก<sup>๙</sup>

### ๕.๓ ข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะโดยแบ่งออกเป็น ๒ ประเด็นหลักคือ จากผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ ในการทำวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

#### ๕.๓.๑ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

จากผลการศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารโรงเรียนธรรมวิรักษ์ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุง และพัฒนางานด้านการบริหารงานบุคคล ตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ดังต่อไปนี้

<sup>๙</sup> ปณณธร เจริญชัยพุกษ, อ้างใน, เรื่องเดียวกัน, หน้า ๗๖.

## ๑. ด้านทาน

๑.๑ ผู้บริหารควรมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน และที่สำคัญควรมอบหมายงานในส่วนอื่น ๆ ที่มีความสำคัญ นอกเหนือจากงานประจำให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทดลองรับผิดชอบบ้างตามความเหมาะสม เพราะ การที่ได้รับผิดชอบงานที่ทำทลายความรู้ความสามารถจะส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกรู้สึกว่าตนเอง เป็นบุคคลที่มีคุณค่าในองค์กร อยากที่จะปฏิบัติงานอยู่กับองค์กรในระยะยาวโดยไม่คิดลาออก

๑.๒ ผู้บริหารควรบริหารงานบุคลากรด้วยความโปร่งใสในทุกขั้นตอน รวมถึงควรมี หลักเกณฑ์วิธีการประเมินผลงานของบุคลากรที่ชัดเจนและเป็นธรรม และที่สำคัญควรปฏิบัติต่อ ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างเสมอภาคและเท่าเทียมกันโดยไม่เลือกปฏิบัติไม่ว่าจะเป็นเรื่องใดๆ ก็ตาม

๑.๓ ผู้บริหารควรแสดงออกถึงการสงเคราะห์ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความจริงใจ โดยการให้ความช่วยเหลือในด้านกำลังกาย กำลังสติปัญญา หรือกำลังทรัพย์ตามความเหมาะสม เช่น คอย สอดส่อง สอบถามเรื่องทุกข์ สุข หรือการเป็นที่ปรึกษาในเรื่องต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องงานหรือเรื่อง ส่วนตัว ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน และทำงานอย่างมีความสุข

## ๒. ด้านปิยวาจา

๒.๑ ผู้บริหารควรเปิดใจรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ หรือข้อแนะนำต่างๆ ของ ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ที่คิดต่างเกี่ยวกับแนวทางการบริหารจัดการงานในด้านต่างๆ เพื่อนำมาเป็น แนวทางในการแก้ไขปัญหาและปรับปรุงในองค์กรให้ดีขึ้น

๒.๒ ผู้บริหารควรให้ความช่วยเหลือ ให้คำปรึกษา หรือคำชี้แนะต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาประสบปัญหาในการทำงาน เพื่อช่วยแก้ปัญหาให้ลุล่วงไปด้วยดี

๒.๓ ผู้บริหารควรหาโอกาสพบปะพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาหลายๆ กลุ่มอย่างไม่เป็น ทางการบ้าง เพื่อแลกเปลี่ยนทัศนคติซึ่งกันและกัน และที่สำคัญจะทำให้ได้รับทราบสภาพปัญหาที่ แท้จริง อันจะนำมาซึ่งแนวทางในการแก้ไขปัญหาได้ตรงประเด็นอย่างแท้จริง

## ๓. ด้านอัตถจริยา

๓.๑ ผู้บริหารควรสนับสนุนให้บุคลากรได้มีโอกาสไปศึกษาต่อหรือดูงานทั้งในและ ต่างประเทศบ้าง เพื่อให้สามารถนำความรู้ใหม่ๆ มาพัฒนาและปรับปรุงองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

๓.๒ ผู้บริหารควรมีมิตรไมตรี หัวใจดี และบริสุทธิ์ใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความจริงใจ ในทุกๆ เรื่องอยู่เสมอ เช่น หากปฏิบัติงานดีก็ควรกล่าวชื่นชมด้วยความยินดี หรือหากประสบ ความสำเร็จในหน้าที่การงานก็ควรแสดงความปลื้มยินดีด้วยด้วยความจริงใจ

๓.๓ ผู้บริหารควรปฏิบัติตนในการเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม เช่น การบริจาคทรัพย์สินของเพื่อกิจการส่วนรวม หรือการสละเวลาส่วนตนเพื่อทำประโยชน์แก่ส่วนรวม เป็นต้น

#### ๔. ด้านสมานัตตตา

๔.๑ ผู้บริหารควรยึดหลักเกณฑ์และระบบคุณธรรมในการพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างเป็นธรรมและเหมาะสม เช่น การเลื่อนขั้นเงินเดือนควรพิจารณาตามคุณภาพและปริมาณงานตามเกณฑ์มาตรฐานของผลการประเมินงาน

๔.๒ ผู้บริหารควรยึดกฎระเบียบเกี่ยวกับการร้องทุกข์ที่บัญญัติไว้ชัดเจนก่อให้เกิดความเป็นธรรมกับทุกฝ่ายโดยไม่เลือกปฏิบัติ เช่น เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชากระทำความผิด ไม่ควรลงโทษทันทีด้วยวิธีรุนแรง แต่ควรเปิดโอกาสให้มีการชี้แจงก่อนการตัดสิน เพราะหากรับฟังจากบุคคลที่มาร้องทุกข์เพียงฝ่ายเดียว แล้วตัดสินลงโทษ จะส่งผลเสียต่อองค์กรตามมา เช่น บุคลากรขาดความรักความสามัคคีต่อกัน มีการแบ่งพรรคแบ่งพวกในองค์กร เป็นต้น

๔.๓ ผู้บริหารควรมีใจเป็นกลาง และไม่ควรมีอคติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่ตนเองไม่ชอบ รวมถึงไม่ควรเลือกที่รักมักที่ชัง เพราะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความลำบากใจและไม่มีความสุขในการทำงาน

๔.๔ ผู้บริหารควรปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างเสมอภาคและเท่าเทียมกัน โดยไม่เลือกปฏิบัติ เช่น การพิจารณาเพื่อเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น ควรพิจารณาจากดีความชอบและผลการปฏิบัติงานของบุคคลนั้นอย่างแท้จริง

#### ๕.๓.๒ ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

๑. ควรศึกษาการวิจัยเชิงคุณภาพ เรื่อง “การดำเนินการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโดยการนำหลักสังคหวัตถุ ๔ ไปใช้ในการบริหารสถานศึกษา”

๒. ควรที่จะมีการเพิ่มเครื่องมือในการทำวิจัยให้มากขึ้น นอกเหนือจากการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม เช่น การสังเกตพฤติกรรม หรือการสัมภาษณ์ เพื่อนำข้อมูลที่ได้อาวิเคราะห์ให้ได้ผลตรงกับความเป็นจริงเพื่อที่จะเป็นมาตรฐานในการบริหารงานในสถานศึกษาให้ดียิ่งขึ้นไป



## บรรณานุกรม

### ๑. ภาษาไทย :

#### ก. ข้อมูลปฐมภูมิ

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.  
กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๙.

#### ข. ข้อมูลทุติยภูมิ

##### (๑) หนังสือ :

กรมการศาสนา กระทรวงศึกษาธิการ. คู่มือจริยศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๓. : โรงพิมพ์กรมการ  
ศาสนา, ๒๕๓๙.

\_\_\_\_\_ . สารานุกรมไทย ฉบับเยาวชน เล่ม ๔. กรุงเทพมหานคร : พระบรมมหาราชวัง,  
๒๕๔๔.

กรมวิชาการ, หนังสือเรียนสังคมศึกษา ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๑, กรุงเทพมหานคร : อักษรเจริญทัศน์,  
๒๕๒๖.

กระทรวงศึกษาธิการ. คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล. กรุงเทพมหานคร :  
โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, ๒๕๕๖.

\_\_\_\_\_ . พระราชบัญญัติการศึกษาภาคบังคับ พ.ศ. ๒๕๔๕. กรุงเทพมหานคร :  
องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, ๒๕๔๕.

\_\_\_\_\_ . พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม  
(ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๔๕. กรุงเทพมหานคร : องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์,  
๒๕๔๕.

\_\_\_\_\_ . พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ. ศ.  
๒๕๔๗. กรุงเทพมหานคร : องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, ๒๕๔๗.

\_\_\_\_\_ . พระราชบัญญัติระเบียบบริหารกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.๒๕๔๖.  
กรุงเทพมหานคร : องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, ๒๕๔๖.

กิติ ตยัคคานนท์, เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ. กรุงเทพมหานคร : เพลวอักษร, ๒๕๔๓.

คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. สำนักงาน. การบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครู  
หลักการและแนวทางปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร : กองพัฒนาบุคคลสำนักงาน  
คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, ๒๕๓๖.

ชาญชัย อาจินสมาจาร. การบริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : ศูนย์สื่อ, ๒๕๔๐.

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. การบริหารงานบุคลากร. กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดยูเคชั่น, ๒๕๔๕.

दनัย เทียนพุดิ. การบริหารทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่ง  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๓.

ธงชัย สันติวงศ์. องค์การและการบริหาร. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๓๕.

\_\_\_\_\_ . การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๐.

นงนุช วงษ์สุวรรณ. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร : จามจุรีโปรดักท์, ๒๕๔๖.

นพพงษ์ บุญจิตราดุล. หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์บพิธการพิมพ์, ๒๕๓๔.

บรรยง ไตจินดา. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร : อมรการพิมพ์, ๒๕๔๖.

ประกอบ กรรณสูตร. สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์. กรุงเทพมหานคร : ด้านสุทธา  
การพิมพ์, ๒๕๔๒.

ประชุม รอดประเสริฐ. การบริหารบุคลากรทางการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : โอเอสพรีนติ้งเฮาส์,  
๒๕๓๐.

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. การบริหารทรัพยากรมนุษย์แนวทางใหม่. กรุงเทพมหานคร : สมาคม  
ส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), ๒๕๔๕.

ปราชญา กล้าผจญและสมศักดิ์ คงเที่ยง. หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร :  
บพิธการพิมพ์, ๒๕๔๕.

พนัส หันนาคินทร์. บริหารบุคลากรในโรงเรียน. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์พิมพ์เนศ, ๒๕๒๖.

\_\_\_\_\_ . ประสบการณ์ในการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร : พรวานนกการพิมพ์,  
๒๕๔๒.

พยอม วงศ์สารศรี. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร : พรวานนกการพิมพ์, ๒๕๓๔.

พยอม วงศ์สารศรี. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร : คณะวิทยาการจัดการสถาบัน  
ราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๓๘.

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). พุทธวิธีการบริหาร. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลง  
กรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๘.

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต). พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม. กรุงเทพมหานคร :  
โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑.

พระเมธีธรรมาภรณ์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). คุณธรรมสำหรับนักบริหาร. กรุงเทพมหานคร : บริษัท  
สหธรรมมิก จำกัด , ๒๕๔๑.

พุทธทาสภิกขุ. บริหารธุรกิจแบบพุทธ. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์สุขภาพใจ, ๒๕๓๓.

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. เอกสารการเรียนการสอนชุดวิชาการบริหารงานบุคคล. นนทบุรี  
: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๔๖.

เมธี ปิลาณานนท์. การบริหารงานบุคคลในวงการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๒๘.

- วรรณารถ แสงมณี. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ ม.ป.พ., ๒๕๔๓.
- วิชัย โสสุวรรณจินดา,การบริหารทรัพยากรมนุษย์, กรุงเทพมหานคร : โฟร์เฟซ, ๒๕๔๖.
- วิทย์ วิศทเวทย์ และเสถียรพงษ์ วรรณปก. หนังสือเรียนสังคมศึกษา รายวิชา ส ๐๑๑๑ พระพุทธศาสนา ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๒ ตามหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้น พุทธศักราช ๒๕๒๑ (ฉบับปรับปรุง พ.ศ.๒๕๓๓). กรุงเทพมหานคร : อักษรเจริญทัศน์, ๒๕๔๔.
- วิน เชื้อโพธิ์หัก. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร : อมราการพิมพ์, ๒๕๔๓.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. การบริหาร หลักการ ทฤษฎีและประเด็นทางการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ์, ๒๕๔๒.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. การบริหารหลักการทฤษฎี และประเด็นทางการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ์, ๒๕๔๒.
- สมคิด บางโม. หลักการจัดการ. กรุงเทพมหานคร : นำอักษรการพิมพ์, ๒๕๓๘.
- สมชาย หิรัญกิตติ.การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร : บริษัทธีระฟิล์มและไซเท็กซ์ จำกัด, ๒๕๔๒.
- สมเด็จพระมหาธีรราชเจ้า (พิมพ์ ธรรมธโร). ธรรมะสร้างเยาวชน. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหามกุฏราชวิทยาลัย ๒๕๔๑.
- สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๖.
- สมพิศ ไห้งาม. การจัดการและการบริหารงานกิจการนักเรียน.กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๙.
- สมยศ นาวิการ. การบริหารและพฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพมหานคร : ผู้จัดการ, ๒๕๔๐.
- สมาน รังสียกฤษฎ์. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ สวัสดิการสำนักงานคณะกรรมการการราชการพลเรือน, ๒๕๔๑.
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. บริหารศาสตร์ ชุดฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง เล่ม ๔. กรุงเทพมหานคร : บริษัทคัมปายอิมเมจจิ่ง จำกัด, ๒๕๔๑.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. เอกสารการเรียนรู้. การพัฒนาการบริหารสถาบันการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานฯ, ๒๕๔๗.
- สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน. แผนพัฒนาการศึกษาเอกชนฉบับที่ ๑๐ (พ.ศ. ๒๕๕๐ - ๒๕๕๔). กรุงเทพมหานคร : กระทรวงศึกษาธิการ, ๒๕๕๐.
- สุดา สุวรรณภิรมย์. เอกสารคำสอนวิชาการบริหารงานบุคคล.กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยบูรพา , ๒๕๔๘.
- สุนันทา เลาหนันท์. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร : ธนการพิมพ์, ๒๕๔๖.



สุวรีย์ ศิริโกคาภิรมย์. การวิจัยทางการศึกษา. ลพบุรี : ฝ่ายเอกสารการพิมพ์ สถาบันราชภัฏเทพสตรี, ๒๕๔๖.

เสถียร เหลืองอร่าม. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร : คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๓๓.

เสนาะ ดิยาว. การบริหารงานบุคลากร. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๓.

ไสว มาลาทอง. คู่มือการดำเนินงานเสริมสร้างศีลธรรมสำหรับเด็กและเยาวชน. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, ๒๕๕๒.

อลงกรณ์ มีสุทธาและสมิต สัจฉกร. การประเมินผลการปฏิบัติงาน. กรุงเทพมหานคร : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), ๒๕๕๕.

อาภัสสรีย์ ไชยคุณนา. การบริหารงานบุคคล. เชียงใหม่ : คณะครุศาสตร์สถาบันราชภัฏเชียงใหม่, ๒๕๔๒.

อำนวยการ แสงสว่าง. การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร : อักษรพิพัฒนการพิมพ์, ๒๕๔๔.

อุทัย หิรัญโต, หลักการบริหารงานบุคคล, กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๓๑.

## (๒) บทความและวารสาร :

สมบัติ บุญประเคน. “ผู้บริหารยุคปฏิรูปการศึกษาตามลักษณะ ๖ ปี”. วารสารครูขอนแก่น. ปีที่ ๔๔ ฉบับที่ ๒ (สิงหาคม ๒๕๔๔) : ๒๐-๒๑.

สังเวียน องค์สุนทรและคณะ. คุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามความคิดเห็นของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว, วารสารบัณฑิตศึกษา. มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์. ปีที่ ๒ ฉบับที่ ๓ (ตุลาคม ๒๕๕๑-มกราคม ๒๕๕๒) : ๘๓-๘๔.

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. “การบริหารตามแนวปฏิรูปการศึกษา”. วารสารวิชาการ. ปีที่ ๔๕ ฉบับที่ ๒ (พฤษภาคม ๒๕๔๕) : ๒๓ - ๓๐.

สุพล วังสินธ์,. “การบริหารโรงเรียนตามแนวทางปฏิรูปการศึกษา”. วารสารวิชาการ. ปีที่ ๔๓ ฉบับที่ ๒ (มิถุนายน ๒๕๔๓) : ๒๙ - ๓๐.

อรศิริ เกตุศรีพงษ์. “สังคหวัตถุ ๔ : วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการจัดการความรู้”. วารสาร Productivity World เพื่อการเพิ่มผลผลิต, ปีที่ ๑๒, ฉบับที่ ๖๘ (พฤษภาคม - มิถุนายน ๒๕๕๐) : ๔๓.

(๓) **วิทยานิพนธ์ และการค้นคว้าแบบอิสระ :**

เฉลิมชัย สมท่า. “การบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู  
ปฏิบัติการสอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต ๑”. **วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๔๗.

น้ำอ้อย อนุสนธิ์. “การใช้หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหาร ในการบริหารสถานศึกษา สังกัด  
องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดกำแพงเพชร”. **การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง กศม,  
(บริหารการศึกษา)**. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร, ๒๕๕๔.

บุศรินทร์ จันทมาลา. “การบริหารงานบุคคลในกลุ่มโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี”.  
**วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์,  
๒๕๔๘.

ปณณธร เทียนชัยพุกษ์. “การประยุกต์ใช้หลักสังคหวัตถุ ๔ เพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์การ :  
กรณีศึกษาโรงพยาบาลกรุงเทพ”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย  
: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒.

พระนิรันดร์ สุทธิเมตติโก. “การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตบางกอกน้อยสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต ๓”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**.  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒.

พระวีรวัฒน์ รอดสุขโข. “เปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและความคงทนในการเรียนรู้วิชา  
พระพุทธศาสนาเรื่อง สังคหวัตถุ ๔ พรหมวิหาร ๔ ไตรลักษณ์ ๓ กลุ่มสร้างเสริมลักษณะ  
นิสัย ชั้นประถมศึกษาปีที่ ๔ ระหว่างการสอนด้วยหนังสือการ์ตูนและการสอนตามปกติ”.  
**วิทยานิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, ๒๕๕๐.

พระสมสุก ดิสสวัสดิ์ (มโนธรรม). “การบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ ๔  
โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร  
มหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒.

พุกษา พุทธรักษ์. “การบริหารจัดการสหกรณ์ การเกษตร ตามหลักสังคหวัตถุ ๔ : กรณีศึกษาสหกรณ์  
การเกษตรในเขตจังหวัดนครนายก”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**. สาขา  
รัฐประศาสนศาสตร์. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย,  
๒๕๕๐.

ราชันย์ ธงชัย, พันโท. “ความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการในการลงบัญชีทหารกองเกินตาม  
แนวสังคหวัตถุ ๔ ของหน่วยงานสัสดี อำเภอเมือง จังหวัดระยอง”. **วิทยานิพนธ์พุทธ  
ศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย,  
๒๕๕๑.

รภััสสา พานิกุล. “ความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการจัดหางานของรัฐตามหลักสังคหัตถ์ ๔ : กรณีศึกษาศูนย์จัดหางาน กรมการจัดหางานกระทรวงแรงงาน”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓.

สมพร ใจคำป็น. “การบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอสออด จังหวัดเชียงใหม่”.

**วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๖.

สาริยา มัยโคภา, “ความคิดเห็นของบุคลากรในโรงเรียนชุมพรบริหารธุรกิจที่มีต่อพฤติกรรมการบริหารงานของผู้อำนวยการสถานศึกษา”. **วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๕๑.

อนงค์นาฏ แก้วไพฑูรย์. “ความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการตามหลักสังคหัตถ์ ๔ ของฝ่ายทะเบียนที่ว่าการอำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรค์”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**. สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔.

#### (๔) เอกสารที่ไม่ได้ตีพิมพ์เผยแพร่ :

คณะผู้บริหารโรงเรียนธรรมภิรักษ์, “เอกสารรายงานการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ประจำปีการศึกษา ๒๕๕๔”, โรงเรียนธรรมภิรักษ์, ๒๕๕๔. (ถ่ายเอกสารเย็บเล่ม).

คณะผู้บริหารโรงเรียนธรรมภิรักษ์. “เอกสารคู่มือครู ประจำปีการศึกษา ๒๕๕๖”. โรงเรียนธรรมภิรักษ์, ๒๕๕๔. (ถ่ายเอกสารเย็บเล่ม).

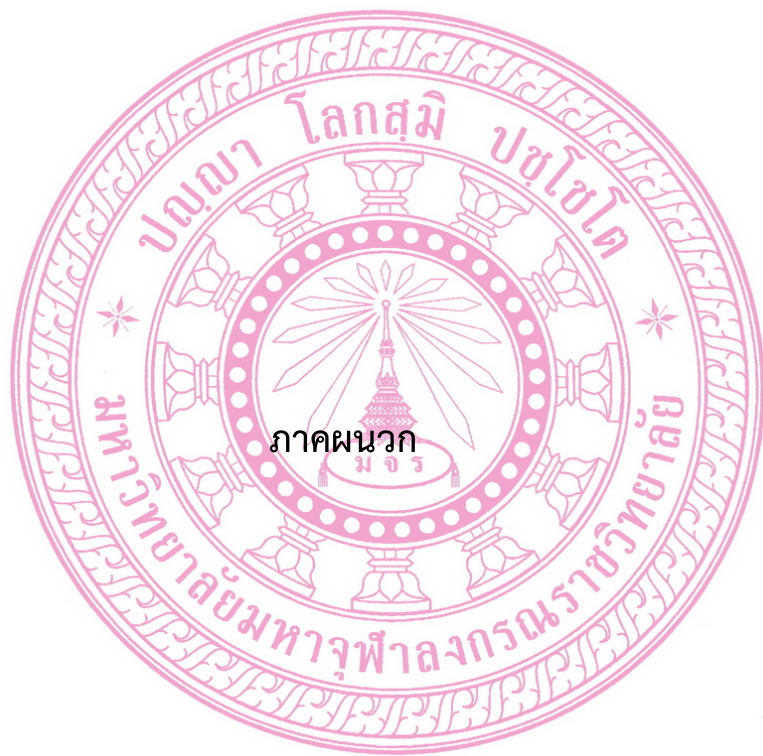
#### (๕) อินเทอร์เน็ต

คาถามหาเสน่ห์(Happiness).[ออนไลน์]. แหล่งที่มา :[http://swhappinessss.blog-post\\_03.html](http://swhappinessss.blog-post_03.html), (๑๗ กันยายน ๒๕๕๖)

โรงเรียนธรรมภิรักษ์ [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://www.thampirak.ac.th>. ๒๕๕๖ (๑ กันยายน ๒๕๕๖).

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. ผู้นำโรงเรียนกับการกำหนดทิศทาง. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://suthep.ricr.ac.th/leadership/leader8.doc>. ๒๕๔๘ (๑๐ กันยายน ๒๕๕๖).





ภาคผนวก



## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง: การบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ ๔

ของผู้บริหารโรงเรียนธรรมภิรักษ์

เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร

\*\*\*\*\*

### คำชี้แจง

แบบสอบถามเพื่อการวิจัยฉบับนี้จัดทำขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนธรรมภิรักษ์ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับเป็นข้อมูลและแนวทางสำหรับผู้วิจัย ผู้บริหารโรงเรียน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อใช้ในการวางแผนพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานในการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ข้อมูลที่ได้จะแปลผลการวิจัยในภาพรวม ผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลรายฉบับนี้เป็นความลับและใช้ประโยชน์เฉพาะการวิจัยนี้เท่านั้น ไม่มีผลกระทบใดๆ ต่อท่านหรือหน่วยงานของท่านแต่ประการใด

แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น ๓ ตอน ดังนี้

ตอนที่ ๑ เป็นคำถามข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ ๒ เป็นคำถามเกี่ยวกับสภาพการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนธรรมภิรักษ์ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร

ตอนที่ ๓ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และแนวทางพัฒนาการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนธรรมภิรักษ์ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้เป็นอย่างดีและขออนุโมทนา มา ณ โอกาสนี้

พระเดชา กิตติโก (โชติธรรมา)

นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย



ตอนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ( ) ที่ตรงกับข้อมูลจริงของท่าน

เลขที่แบบสอบถาม.....สำหรับผู้วิจัย

- |                    |  |                          |
|--------------------|--|--------------------------|
| ๑. เพศ             | ( ) ชาย<br>( ) หญิง  | <input type="checkbox"/> |
| ๒. อายุ            | ( ) ไม่เกิน ๓๐ ปี<br>( ) ๓๑- ๔๐ ปี<br>( ) ๔๑- ๕๐ ปี<br>( ) ๕๑ ปีขึ้นไป | <input type="checkbox"/> |
| ๓. ระดับการศึกษา   | ( ) ต่ำกว่าปริญญาตรี<br>( ) ปริญญาตรี<br>( ) ปริญญาโท<br>( ) ปริญญาเอก | <input type="checkbox"/> |
| ๔. ตำแหน่งหน้าที่  | ( ) ผู้บริหาร<br>( ) ครู<br>( ) เจ้าหน้าที่<br>( ) พนักงาน             | <input type="checkbox"/> |
| ๕. ประสบการณ์ทำงาน | ( ) ไม่เกิน ๓ ปี<br>( ) ๔ - ๖ ปี<br>( ) ๗ - ๙ ปี<br>( ) ๑๐ ปีขึ้นไป    | <input type="checkbox"/> |

**ตอนที่ ๒** แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหัตถ์ ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนธรรมภิรักษ์ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร ได้แก่

๑) ทาน หมายถึง การให้ คือ การให้การวางแผนบุคคล การจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคคล การธำรงรักษาบุคคล และการประเมินผลงานของบุคคล

๒) ปิยวาจา หมายถึง วาจาอันเป็นที่รัก คือ การพูดจาด้วยถ้อยคำที่ไพเราะอ่อนหวานพูดด้วยความจริงใจ ไม่พูดคำหยาบคาย ก้าวร้าว พูดในสิ่งที่เป็นประโยชน์เหมาะสำหรับการบริหารงานบุคคล

๓) อัตถจริยา หมายถึง การประพฤติประโยชน์ คือ การประพฤติในสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่ผู้ได้บังคับบัญชา

๔) สมานัตตตา หมายถึง ความเสมอต้นเสมอปลาย คือ การทำตนเสมอต้นเสมอปลาย ปฏิบัติสม่ำเสมอ การวางตนเหมาะสมแก่ฐานะภาวะบุคคล เหตุการณ์และสิ่งแวดล้อม

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องข้อความที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงของการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหัตถ์ ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนของท่านเกณฑ์ของคะแนนระดับความคิดเห็นแบ่งเป็น ๕ ระดับ ดังนี้

ระดับที่ ๕ หมายถึง มากที่สุด

ระดับที่ ๔ หมายถึง มาก

ระดับที่ ๓ หมายถึง ปานกลาง

ระดับที่ ๒ หมายถึง น้อย

ระดับที่ ๑ หมายถึง น้อยที่สุด

ลำดับ ที่	การบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ ๔	ระดับความคิดเห็น				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
	<b>ด้านทาน</b>					
๑	ผู้บริหารให้มีการบรรจุบุคคลตรงตามสาขาวิชา ที่สำเร็จการศึกษามา	.....	.....	.....	.....	.....
๒	ผู้บริหารจัดให้มีการฝึกอบรม การสัมมนา ศึกษาดูงานทั้งภายนอกและภายในโรงเรียน	.....	.....	.....	.....	.....
๓	ผู้บริหารจัดให้มีการตรวจสอบ กำกับ ติดตาม และประเมินผลการทำงานอย่างเป็นระบบ	.....	.....	.....	.....	.....
๔	ผู้บริหารมีการให้ความช่วยเหลือ จัดสรรวัสดุ อุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องใช้ในการปฏิบัติงาน อย่างเหมาะสม	.....	.....	.....	.....	.....
๕	ผู้บริหารจัดระบบสวัสดิการที่เหมาะสมแก่ บุคลากร	.....	.....	.....	.....	.....
๖	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ปรับปรุงวิธี ทำงานให้มีประสิทธิภาพอย่างยืดหยุ่นได้ตาม สถานการณ์	.....	.....	.....	.....	.....
๗	ผู้บริหารสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากร ของสถานศึกษา	.....	.....	.....	.....	.....
๘	บุคลากรมีความพึงพอใจในการบริหารของ ผู้บริหารสถานศึกษา	.....	.....	.....	.....	.....
	<b>ด้านปิยวาจา</b>					
๙	ผู้บริหารสื่อสารด้วยวาจาที่ไพเราะอ่อนหวาน ชวนฟัง	.....	.....	.....	.....	.....
๑๐	ผู้บริหารใช้คำพูดที่นุ่มนวลสละสลวย ชี้แจง นโยบายในเรื่องต่าง ๆ แก่บุคลากร	.....	.....	.....	.....	.....
๑๑	ผู้บริหารพูดด้วยความจริงใจ ไม่เสแสร้ง	.....	.....	.....	.....	.....
๑๒	ผู้บริหารยกย่องและชมเชยผู้ที่ประสบ ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน	.....	.....	.....	.....	.....



ลำดับ ที่	การบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ ๔	ระดับความคิดเห็น				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
๑๓	ผู้บริหารใช้ถ้อยคำที่สุภาพ ไม่กล่าววาจา ล่วงเกิน หรือ ไม่ให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชา	.....	.....	.....	.....	.....
๑๔	ผู้บริหารไม่กล่าววาจาเท็จ ส่อเสียด หยาบคาย เพื่อเจ้อและไร้สาระ	.....	.....	.....	.....	.....
๑๕	ผู้บริหารใช้คำพูดที่เหมาะสมตามกาลเทศะต่อ บุคลากร	.....	.....	.....	.....	.....
๑๖	ผู้บริหารรู้จักใช้คำพูดให้ขวัญและกำลังใจในกา ปฏิบัติงานของบุคลากร	.....	.....	.....	.....	.....
<b>ด้านอัตถจริยา</b>						
๑๗	ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง ในการรักษา ระเบียบวินัย และให้ความเสมอภาคต่อ ผู้ใต้บังคับบัญชา	.....	.....	.....	.....	.....
๑๘	ผู้บริหารมีความเต็มใจที่จะช่วยเหลือ ผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อมีปัญหา	.....	.....	.....	.....	.....
๑๙	ผู้บริหารมีน้ำใจไม่วางเฉยเมื่อเห็น ผู้ใต้บังคับบัญชาขอความช่วยเหลือ	.....	.....	.....	.....	.....
๒๐	ผู้บริหารช่วยเหลืองานฉาบกิจสงเคราะห์ของ ผู้ใต้บังคับบัญชาและญาติของผู้ใต้บังคับบัญชา	.....	.....	.....	.....	.....
๒๑	ผู้บริหารมีความเต็มใจพร้อมทำงานเคียงบ่า เคียงไหล่กับผู้ใต้บังคับบัญชา	.....	.....	.....	.....	.....
๒๒	ผู้บริหารได้มีการส่งบุคลากรไปฝึกอบรมความ ชำนาญเฉพาะด้านเพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญ ในด้านนั้น ๆ เช่น กีฬา คอมพิวเตอร์ เป็นต้น	.....	.....	.....	.....	.....
๒๓	ผู้บริหารมีการสนับสนุนเลื่อนตำแหน่งหรือ ปรับระดับตามความสามารถและความ เหมาะสม	.....	.....	.....	.....	.....

ลำดับ ที่	การบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ ๔	ระดับความคิดเห็น				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
๒๔	ผู้บริหารยินดีให้คำแนะนำปรึกษาแก่บุคลากร	.....	.....	.....	.....	.....
<b>ด้านสมานัตตตา</b>						
๒๕	ผู้บริหารทำตนเสมอต้นเสมอปลายกับ ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน	.....	.....	.....	.....	.....
๒๖	ผู้บริหารสามารถร่วมทุกข์ร่วมสุขกับบุคลากร ทุกคนได้อย่างเหมาะสมกับกาลเทศะด้วยความ เสมอต้นเสมอปลาย	.....	.....	.....	.....	.....
๒๗	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่เหมาะสมใจกว้างรับฟัง ความคิดเห็นของผู้อื่น	.....	.....	.....	.....	.....
๒๘	ผู้บริหารทำตนเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ถือตัวเยอหยิ่งกับผู้ใต้บังคับบัญชา	.....	.....	.....	.....	.....
๒๙	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วน ร่วมในการวางแผนงานต่างๆ เสนอข้อคิดเห็น และรับฟังอย่างเสมอภาค	.....	.....	.....	.....	.....
๓๐	ผู้บริหารมีบุคลิกดี อ่อนน้อม ปรับตัวเข้ากับผู้อื่น ได้ง่าย	.....	.....	.....	.....	.....
๓๑	ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตน พัฒนา คนในองค์กรอย่างเสมอภาค และสม่ำเสมอ	.....	.....	.....	.....	.....
๓๒	ผู้บริหารแจ้งผลการประเมินบุคลากรให้ บุคลากรทราบทุกครั้ง	.....	.....	.....	.....	.....

ตอนที่ ๓ แบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ ๔

คำชี้แจง: ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคล  
ตามหลักสังคหวัตถุ ๔

๑. ด้านทาน : การให้  
ปัญหาและอุปสรรค

.....  
.....  
ข้อเสนอแนะ

๒. ด้านปิยวาจา : วาจาอันเป็นที่รัก  
ปัญหาและอุปสรรค

.....  
.....  
ข้อเสนอแนะ

๓. ด้านอัตถจริยา : การประพฤติประโยชน์  
ปัญหาและอุปสรรค

.....  
.....  
ข้อเสนอแนะ

๔. ด้านสมานัตตตา : ความเสมอต้นเสมอปลาย  
ปัญหาและอุปสรรค

.....  
.....  
ข้อเสนอแนะ





## รายนามผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

๑. ผศ.ดร.อินถา ศิริวรรณ อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๒. ผศ.ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย ผู้อำนวยการโครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๓. รศ.(พิเศษ) ดร.วิชชุดา หนูวีโล อาจารย์พิเศษประจำโครงการหลักสูตรพุทธศาสตร  
มหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๔. ผศ.ดร.ฉัตรศิริ ปิยะพิมลสิทธิ์ อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
๕. ดร.สกวรัตน์ ธรรมภักษ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนธรรมภักษ์ เขตบางพลัด  
กรุงเทพมหานคร



## บันทึกข้อความ

ส่วนงาน ..... ภาควิชาบริหารการศึกษาและกิจการคณะสงฆ์ คณะครุศาสตร์ มจร. โทร ๐๘๔-๑๐๔-๔๒๗๓

ที่ ..... ศธ. ๖๑๐๓.๓./๓๙๐..... วันที่ ..... ๕ กันยายน ๒๕๕๖.....

เรื่อง ..... ขออนุมัติตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อินฉา ศิริวรรณ

ด้วย พระเดชา ฉายา กิตติโก นามสกุล โชติธรรมาภรณ์ รหัสประจำตัว ๕๕๐๑๔๐๒๓๔๒ นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กำลังทำวิจัยเรื่อง “การบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหัตถุ ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนธรรมภิรักษ์ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว และทางโครงการหลักสูตรฯ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถที่ให้คำแนะนำอันเป็นประโยชน์ต่อการสร้างเครื่องมือในการทำวิจัยของนิสิตได้เป็นอย่างดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยดังกล่าวและทางโครงการหลักสูตรฯ ขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์

โทรศัพท์ ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๕ ต่อ ๒๑๐๕





## บันทึกข้อความ

ส่วนงาน ภาควิชาบริหารการศึกษากิจการคณะสงฆ์ คณะครุศาสตร์ มจร. โทร ๐๘๔-๑๐๔-๔๒๗๓

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓ / ๓๙๐ วันที่ ๕ กันยายน ๒๕๕๖

เรื่อง ขออนุมัติคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย

ด้วย พระเดชา ฉายา กิตติโก นามสกุล โชติธรรมาภรณ์ รหัสประจำตัว ๕๕๐๑๔๐๒๓๔๒ นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กำลังทำวิจัยเรื่อง “การบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนธรรมวิริย์ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว และทางโครงการหลักสูตรฯ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถที่ให้คำแนะนำอันเป็นประโยชน์ต่อการสร้างเครื่องมือในการทำวิจัยของนิสิตได้เป็นอย่างดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยดังกล่าวและทางโครงการหลักสูตรฯ ขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์

โทรศัพท์ ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๕ ต่อ ๒๑๐๕

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/ ๐๘๑



มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๙๗ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย

จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทร. ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๐๐ ๕ โทรสาร ๐๓๕๒๔ ๘๐๓๔

๕ กันยายน ๒๕๕๖

เรื่อง ขออนุมัติตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ พิเศษ ดร. วิชชุดา หนูวิล

ด้วย พระเตชา ฉายา กิตติโก นามสกุล โชติธรรมา รหัสนประจำตัว ๕๕๐๑๔๐๒๓๔๒  
 นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กำลังทำวิจัยเรื่อง “การบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหัตถุ ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนธรรมรักษ์ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว และทางโครงการหลักสูตรฯ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถที่ให้คำแนะนำอันเป็นประโยชน์ต่อการสร้างเครื่องมือในการทำวิจัยของนิสิตได้เป็นอย่างดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยดังกล่าวและทางโครงการหลักสูตรฯ ขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์

โทรศัพท์ ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๕ ต่อ ๒๑๐๕

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/ ๐๘๑



มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๙๗ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย

จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทร. ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๐๐ ๕ โทรสาร ๐๓๕๒๔ ๘๐๓๔

๕ กันยายน ๒๕๕๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฉัตรศิริ ปิยะพิมลสิทธิ์

ด้วย พระเตชา ฉายา กิตติโก นามสกุล โชติธรรม รหัสประจำตัว ๕๕๐๑๔๐๒๓๔๒  
นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กำลังทำวิจัยเรื่อง “การบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนธรรมรักษ์ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว และทางโครงการหลักสูตรฯ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถที่ให้คำแนะนำอันเป็นประโยชน์ต่อการสร้างเครื่องมือในการทำวิจัยของนิสิตได้เป็นอย่างดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยดังกล่าวและทางโครงการหลักสูตรฯ ขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์

โทรศัพท์ ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๕ ต่อ ๒๑๐๕



ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/ ๐๘๑



มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๙๗ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย

จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทร. ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๐๐ ๕ โทรสาร ๐๓๕๒๔ ๘๐๓๔

๕ กันยายน ๒๕๕๖

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน ดร.สกวรัตน์ ธรรมภักษ์

ด้วย พระเตชา ฉายา กิตติโก นามสกุล โชติธรรมาภรณ์ รหัสประจำตัว ๕๕๐๑๔๐๒๓๔๒  
นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กำลังทำวิจัยเรื่อง “การบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนธรรมภักษ์ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว และทางโครงการหลักสูตรฯ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถที่ให้คำแนะนำอันเป็นประโยชน์ต่อการสร้างเครื่องมือในการทำวิจัยของนิสิตได้เป็นอย่างดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยดังกล่าวและทางโครงการหลักสูตรฯ ขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์

โทรศัพท์ ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๕ ต่อ ๒๑๐๕



ภาคผนวก ค  
หนังสือขออนุญาต  
แจกแบบสอบถามเพื่อทดสอบเครื่องมือวิจัย

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓ / ๑๑๗



## คณะครุศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
 วัดศรีสุदारาม บางขุนนนท์ กรุงเทพฯ ๑๐๗๐๐  
 โทร. / ๐๘๙-๐๖๘-๘๔๔๓๗, ๐๘๗-๕๑๗-๖๑๕๒

๒๗ กันยายน ๒๕๕๖

เรื่อง ขออนุญาตแจกแบบสอบถามเพื่อทดสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนนฤมลทินธนบุรี

ด้วย พระเดช ญา ยาค กิตติโก นามสกุล โชติธรรม รหัสประจำตัว ๕๕๐๑๔๐๒๓๔๒  
 นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กำลังทำวิจัยเรื่อง “การบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนธรรมภิรักษ์ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องทดสอบเครื่องมือเพื่อวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์  
 โครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับการอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณในความ  
 อื้อเพื่อทางวิชาการ มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์

โทรศัพท์ ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๕ ต่อ ๒๑๐๕





ภาคผนวก ข  
ค่าความเชื่อมั่นจากการทดลองเครื่องมือ (Try Out)

## ค่าความเชื่อมั่น จากการทดลองใช้เครื่องมือ (Try-Out)

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.963	37

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
เพศ	142.4000	379.421	.295	.963
อายุ	142.0667	396.685	-.357	.968
การศึกษา	142.3667	368.723	.565	.962
ตำแหน่ง	141.8667	411.223	-.631	.971
ประสบการณ์	141.9000	375.748	.138	.966
ทาน1	140.4000	365.421	.589	.962
ทาน2	139.8667	350.257	.829	.960
ทาน3	140.0333	353.344	.833	.960

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ทาน4	139.7667	368.530	.603	.962
ทาน5	140.2667	351.306	.882	.960
ทาน6	140.1333	356.189	.819	.961
ทาน7	140.0000	356.828	.831	.961
ทาน8	140.1333	353.706	.857	.960
ปิยวาจา1	140.4333	365.702	.648	.962
ปิยวาจา2	140.2667	363.513	.687	.961
ปิยวาจา3	140.1333	359.499	.848	.961
ปิยวาจา4	140.1333	356.120	.864	.960
ปิยวาจา5	140.3667	358.999	.832	.961
ปิยวาจา6	140.2333	361.082	.803	.961
ปิยวาจา7	140.1333	364.257	.722	.961
ปิยวาจา8	140.0333	358.654	.882	.960
อึดถ1	140.1000	358.162	.825	.961
อึดถ2	139.8667	365.844	.667	.962
อึดถ3	140.0000	362.276	.690	.961
อึดถ4	140.1333	373.499	.396	.963
อึดถ5	140.0000	359.034	.854	.961
อึดถ6	140.1333	355.154	.747	.961
อึดถ7	140.2667	354.823	.813	.961
อึดถ8	139.8333	363.109	.771	.961
สมานต์1	140.1333	362.257	.745	.961
สมานต์2	140.1000	358.852	.852	.961
สมานต์3	140.1333	354.326	.878	.960
สมานต์4	139.8000	363.821	.804	.961



	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
สมานต์5	140.1333	360.189	.771	.961
สมานต์6	139.9333	365.099	.659	.962
สมานต์7	139.9333	360.616	.775	.961
สมานต์8	140.1667	354.971	.796	.961





ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓ / ๑๑๘



## คณะครุศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
 วัดศรีสุदारาม บางขุนนนท์ กรุงเทพฯ ๑๐๗๐๐  
 โทร. / ๐๘๙-๐๖๘-๘๔๙๓๗, ๐๘๗-๕๑๗-๖๑๕๒

๒๗ กันยายน ๒๕๕๖

เรื่อง ขออนุญาตแจกแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนธรรมภิรักษ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามจำนวน ๑๒๙ ชุด

ด้วย พระเดช ญา ยากิตติโก นามสกุล โชติธรรมา รหัสนประจำตัว ๕๕๐๑๔๐๒๓๔๒  
 นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหา  
 จุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กำลังทำวิจัยเรื่อง “การบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหัตถ์ ๔ ของผู้บริหาร  
 โรงเรียนธรรมภิรักษ์ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ และทาง  
 โครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ  
 ราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับการอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณในความเอื้อเพื่อ  
 ทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์

โทรศัพท์ ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๕ ต่อ ๒๑๐๕



## ประวัติผู้วิจัย

- ชื่อ : พระเดชา กิตติโก (โชติธรรมาธรรม)
- เกิด : วันจันทร์ที่ ๓๐ เมษายน พ.ศ. ๒๕๑๖
- ภูมิลำเนา : ๕๔ หมู่ ๔ ต.นาคู อ.ผักไห่ จ.พระนครศรีอยุธยา ๑๓๒๘๐
- การศึกษา : ระดับประถมศึกษา โรงเรียนประชาอุปถัมภ์ อ.เมือง จ.นนทบุรี  
 : ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น โรงเรียนเบญจมราชาอนุสรณ์ อ.เมือง จ.นนทบุรี  
 : ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนบางบัวทอง อ.บางบัวทอง จ.นนทบุรี  
 : ระดับปริญญาตรี การศึกษาศาสตรบัณฑิต (กศบ.) เอกภาษาอังกฤษ  
 คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางเขน กรุงเทพมหานคร  
 : พ.ศ. ๒๕๕๔ สอบได้นักธรรมตรี สำนักเรียนวัดนาคูสว่างอารมณ์ราษฎร์  
 : พ.ศ. ๒๕๕๕ สอบได้นักธรรมโท สำนักเรียนวัดนาคูสว่างอารมณ์ราษฎร์  
 : พ.ศ. ๒๕๕๖ สอบได้นักธรรมเอก สำนักเรียนวัดนาคูสว่างอารมณ์ราษฎร์
- การทำงาน : พ.ศ. ๒๕๓๘ ตำแหน่งครูสอนภาษาอังกฤษ โรงเรียนศิริมงคลศึกษา  
 อ.บางบัวทอง จ.นนทบุรี  
 : พ.ศ. ๒๕๓๙-๒๕๕๐ ตำแหน่งครูประจำชั้นระดับประถมศึกษาปีที่ ๖  
 โรงเรียนธรรมภิรักษ์ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร  
 : พ.ศ. ๒๕๕๑ ครูสอนภาษาอังกฤษ ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ  
 โรงเรียนพาณิชย์การบางบัวทอง อ.บางบัวทอง จ.นนทบุรี  
 : พ.ศ. ๒๕๕๒-๒๕๕๓ ครูประจำชั้นระดับประถมศึกษาปีที่ ๔  
 โรงเรียนกสิณธร(เซนต์ปีเตอร์) อ.บางบัวทอง จ.นนทบุรี
- อุปสมบท : วันเสาร์ที่ ๒๖ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๕๔ ณ วัดนาคูสว่างอารมณ์ราษฎร์ ต.นาคู  
 อ.ผักไห่ จ.พระนครศรีอยุธยา
- สังกัด : วัดนาคูสว่างอารมณ์ราษฎร์ ต.นาคู อ.ผักไห่ จ.พระนครศรีอยุธยา
- ปีที่เข้าศึกษา : วันที่ ๑๕ มิถุนายน ๒๕๕๕
- ปีที่สำเร็จการศึกษา: วันที่ ๒๔ มีนาคม ๒๕๕๗
- ที่อยู่ปัจจุบัน : วัดนาคูสว่างอารมณ์ราษฎร์ ต.นาคู อ.ผักไห่ จ.พระนครศรีอยุธยา ๑๓๒๘๐  
 E-mail : decha1813@gmail.com