



การบริหารงานบุคคลตามหลักขราวาสธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑
PERSONNEL ADMINISTRATION ACCORDING TO THE FOUR
GARAVASADHAMMAS OF ADMINISTRATORS IN SCHOOLS UNDER THE
OFFICE OF KHON KAEN PRIMARY EDUCATIONAL
SERVICE AREA 1

ประครอง พงษ์ชนะ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
พุทธศักราช ๒๕๕๕



การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑

ประครอง พงษ์ชนะ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
พุทธศักราช ๒๕๕๕

(ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย)



Personnel administration according to the four
Garavasadhammas of administrators in schools under the
office of Khon Kaen primary educational service area1.

Prakrong Pongchana

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of
The Requirement for The Degree of
Master of Arts
(Education Administration)

Graduate School
Mahachulalongkornrajavidyalaya University
Bangkok, Thailand
C.E. 2012

(Copyright by Mahachulalongkomrajavidyalaya University)



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัย
เรื่อง “การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา ตามหลักสูตรปริญญาพุทธ
ศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา

.....
(พระสุธีธรรมานุวัตร, ผศ.ดร.)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการตรวจสอบบัณฑิตวิทยาลัย

.....ประธานกรรมการ
(พระมหาดนัยพัชร คัมภีรปัญญา)

.....กรรมการ
(รศ.ดร.เอกฉัตร จารุเมธีชน)

.....กรรมการ
(ดร.ประยูร แสงใส)

.....กรรมการ
(ดร.สัมฤทธิ์ กางเพ็ง)

.....กรรมการ
(ผศ.ดร.รัชนี จรุงศิริวัฒน์)

คณะกรรมการควบคุมบัณฑิตวิทยาลัย

รศ.ดร.เอกฉัตร จารุเมธีชน ประธานกรรมการ
ดร.ประยูร แสงใส กรรมการ
ดร.สัมฤทธิ์ กางเพ็ง กรรมการ

ชื่อผู้วิจัย

.....
(นางประครอง พงษ์ชนะ)

ชื่อวิทยานิพนธ์ : การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลในการบริหารสถานศึกษา
ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา
ขอนแก่น เขต ๑

ผู้วิจัย : ประครอง พงษ์ชนะ

ปริญญา : พุทธศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา)

คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

: รศ.ดร.เอกฉัตร จารุเมธีชน. ป.ธ.๕ , พ.ม., กศ.บ.(ประวัติศาสตร์) อ.ม.
(บาลี-สันสกฤต), Ph.D.(Sanskrit)

: ดร.ประยูร แสงใส. ป.ธ.๔ , พ.ม., พธ.บ.,P.G.Dip.In ournalism.,
M.A. (Ed), Ph.D. (Ed).

: ดร.สัมฤทธิ์ กางเพ็ง . ศษ.ด.(การบริหารการศึกษา)

วันสำเร็จการศึกษา : ๓๑ / มีนาคม / ๒๕๕๖

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้ ๑) เพื่อศึกษาการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา ในเขตพื้นที่อำเภอบ้านฝาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑ ๒) เพื่อเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา ในเขตพื้นที่อำเภอบ้านฝาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑ จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์การทำงาน ๓) เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา ในเขตพื้นที่อำเภอบ้านฝาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑ กลุ่มประชากรที่ศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด ๒๐๐ คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ค่าความถี่ ใช้ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครู ใช้การทดสอบด้วยค่าที (t-test independent) และการทดสอบเอฟ (F-test) เมื่อพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติทำการทดสอบความ

แตกต่างกันด้วยวิธีของเซฟเฟ่ (Scheffe's) แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลในการบริหารสถานศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนาวิธี

ผลการศึกษาพบว่าค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนที่มี ต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในพื้นที่อำเภอบ้านฝาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑ โดยภาพรวม พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก (มีค่าเฉลี่ย = ๓.๘๘) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ทุกด้านมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ด้านสัจจะ (มีค่าเฉลี่ย = ๓.๙๙) ด้านทมะ(มีค่าเฉลี่ย = ๓.๙๓) ด้านขันติ (มีค่าเฉลี่ย = ๓.๗๙) ด้านจาคะ (มีค่าเฉลี่ย = ๓.๗๙) ตามลำดับ

การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในพื้นที่อำเภอบ้านฝาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑ จำแนกตามตำแหน่งพบว่า พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่อำเภอบ้านฝาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑ จำแนกตาม ตำแหน่ง โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ จึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน ด้านขันติ ไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านจาคะแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ ด้านสัจจะและด้านทมะแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ การเปรียบเทียบความคิดเห็น จำแนกตามประสบการณ์ พบว่า โดยภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ จึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูที่มีต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลด้านขันติและด้านจาคะ ไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านสัจจะ และด้านทมะ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .๐๑

แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลในการบริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน โรงเรียนในเขตพื้นที่ อำเภอบ้านฝาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑ ควรส่งเสริมหลักธรรมาภิบาล ธรรม สำหรับครองเรือนหรือธรรมสำหรับผู้อยู่ร่วมกัน ความซื่อสัตย์ต่อกัน การฝึกตน ความอดทนอดกลั้น

การเสียสละ การแบ่งปัน มีน้ำใจคุณสมบัติของผู้ที่สามารถสร้างเกียรติยศ สร้างปัญญา สร้างทรัพย์สมบัติและสร้างหมู่ญาติมิตรให้เกิดขึ้นได้สำเร็จด้วยกำลังความเพียรของตน โดยเฉพาะนักบริหารควรปลูกฝังสัจจะให้เกิดขึ้นในจิตใจของตนเพื่อจะได้นำไปใช้ในการบริหารตนและบริหารคนให้ประสบความสำเร็จ การพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อจะมีความรู้ มาบริหารในครอบครัวหรือสถานศึกษา ให้เจริญก้าวหน้ามีความอดทนไม่ย่อท้อ มีความเสียสละ ความแบ่งปัน การมีน้ำใจ เสียสละประโยชน์

Thesis Title : Personnel administration according to the four gharavasa-dhamma of administrators in schools under the office of khon kaen primary cational service area

Researcher : Prakrong Pongchana

Degree : Master of Arts (Education Administration)

Thesis Supervisory Committee

: Assoc. Prof. Dr. Ekkachat Jarumethichon Pali V, B.Ed (History), M.A. (Bud.), M.A.(Pali-Sanskrit), Ph.D.(Eastern Language-Sanskrit)

: Dr. Prayoon Saengsai Pali IV, B.A., M.A. (Ed.), P.G. Dip. (Journalism), Ph.D. (Ed.)

: Dr. Samrit Kangpheng, Ph.D.(Ed.)

Data of Graduation : 31 / March / 2013

ABSTRACT

The thesis had the following objectives: 1) to study the personnel management based on the principles of the Gharavasa-dhamma (virtues for a good household life) of the administrators in schools under the Office of Khonkaen Primary Educational Service Area 1, 2) to do comparative study of the personnel administration based on the principles of the Gharavasa-dhamma of the administrators in schools in the area of Ban Fang district under the Office of Khonkaen Primary Educational Service Area , in accorded with the variable factors of the individuals work-experience and profession, 3) to study the methods and process in implementing Gharavasa-dhamma in administration of administrators in schools under the Office of Khonkaen Primary Educational Service Area 1. The populations used in this study were administrators and teacher, 200 in total. The tool for research was questionnaire, statistic applied in this study were Frequency, Means, Standard

Deviation (S.D.), T-test independent, F-test, and concluded with Scheffe's method of comparison in accessing to the method and process of implementing Gharavasa-dhamma with content analysis.

The result of the study found that: The Means and Standard Deviation (S.D.) of attitude of the educational administrators and teachers over the personnel administration based on Gharavasa-dhamma in administrating the schools in the area of Ban Fang district under at the Office of Khonkaen Primary Educational Service Area 1 found that, at the whole picture resulted in high scale (Mean = 3.88) . While, ascertaining in each aspect, all aspects resulted in high scale, categorizing from the largest to the smallest as Sacca: truth and honesty (Mean = 3.99); Dama: taming and training oneself (Mean = 3.93); Khanti: tolerance (Mean = 3.79); and Caga: liberality or generosity (Mean = 3.79).

For the comparative approach of the attitude of the teachers and administrators over the personnel administration at the schools in the area of Ban Fang district under the Office of Khonkaen Primary Educational Service Area 1, the study found that those administrators and teachers who had different work-experience and position had different attitude over the personnel administration based on Gharavasa-dhamma in administrating the schools of the administrators in the area of Ban Fang district under the Office of Khonkaen Primary Educational Service Area 1, at the whole picture had the remarkable statistical significance at .01 which agreed to the set hypothesis. When, examining in each aspect, the study found that administrators and teachers had the same attitude in the case of Khanti; there was some difference in the case of Caga which had the remarkable statistical significance at .05. Moreover, Sacca and Dama were different and it had remarkable statistical significance at .01. However, those administrators and teachers who had different work-experience, at the whole, had different attitude and had remarkable statistical significance at .01. Thus, this opposed to the set hypothesis. While

examining in each aspect, the study found that the administrators and teachers had the same attitude in the case of Khanti and Caga. But, in the case of Sacca and Dama had some difference and had remarkable statistical significance at .01.

This study found that the method and process in personnel management based on Gharavasa-dhamma in administrating the schools, according to the attitude of the administrators and teachers at schools under the Office of Khonkaen Primary Educational Service Area I, was to encourage the school to promote the virtues for a good household life, especially, be honest to each other, self-training, be patient, and be generated. Especially, the administrators should foster the principles of Sacca into practice in order to improve and develop the organization with remarkable progress.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีด้วยความเมตตาอนุเคราะห์ของคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ อันประกอบด้วย **รศ.ดร.เอกฉันท จารุเมธีชน, ดร.ประยูร แสงใส, ดร.สัมฤทธิ์ กางเพ็ง** ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ ดูแล เอาใจใส่ให้ความช่วยเหลือ ในการปรับปรุงแก้ไข วิทยานิพนธ์ด้วยดีตลอดมา

ขอกราบขอบพระคุณ **พระครูภาวนาโพธิคุณ** เจ้าอาวาสวัดโพธิ์โนนทัน, **พระมหาพิสิฐ วิสิษฐบุญโญ** เจ้าหน้าที่ศูนย์บัณฑิตศึกษาที่ให้ความอนุเคราะห์ตรวจรูปแบบวิทยานิพนธ์พร้อมทั้งให้กำลังใจในการทำงานด้วยความเมตตา

ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญประกอบไปด้วย **ท่านวิบูลย์ โปธิสุชา** รองผู้อำนวยการ สพป. ขอนแก่น เขต ๑, **รศ.ดร.นิตยา เปลื้องนุช, ดร.สมหวัง บุญสิทธิ์, ดร.วิทยา ทองดี, ดร.ศิริกุล นามศิริ** ที่กรุณาเสียสละเวลาอันมีค่าเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ ความถูกต้องทั้ง ด้านภาษา เนื้อหา ระเบียบวิธี และเครื่องมือ ที่ใช้ในการดำเนินการวิจัย ช่วย แนะนำแก้ไขให้สมบูรณ์และสำเร็จได้ด้วยดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งครอบครัวของผู้วิจัย

ขอขอบพระคุณท่านผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑ ที่ให้โอกาสผู้วิจัยได้ศึกษาการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาธรรม ๔ ในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา และกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย โดยได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีในการตอบแบบสอบถามและเก็บรวบรวมข้อมูลส่งคืนผู้วิจัย ขอขอบคุณผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือ และเป็นกำลังใจ จนทำให้งานวิจัยแล้วเสร็จด้วยดี

นอกจากนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณพระอาจารย์ทุกรูป/คน คณาจารย์ หลักสูตรพุทธ ศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษาทุกท่านที่ได้ให้ความรู้ ประสิทธิ์ประสาทวิทยาการ และ ประสบการณ์ รวมถึงให้ความเมตตาเอื้อเฟื้อ ถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจ และเป็นกำลังใจให้แก่ ผู้วิจัยมาตลอด คุณค่าและประโยชน์ใดๆ อันจะพึงมีจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบบูชาเป็น กตเวทิตาคุณ แต่มารดา บิดา รวมทั้งบูรพาจารย์และผู้มีพระคุณทุกท่านที่ได้ร่วมกันสรรค์สร้าง งานวิจัยชิ้นนี้ให้แก่ผู้วิจัยจนเป็นผลสำเร็จด้วยดียิ่ง

ประครอง พงษ์ชนะ

๓๑ มีนาคม ๒๕๕๖

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ง
กิตติกรรมประกาศ	ช
สารบัญ	ซ
สารบัญตาราง	ฎ
สารบัญแผนภูมิ	ฐ
คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ	ฑ
บทที่ ๑. บทนำ	
๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๑
๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย	๔
๑.๓ ขอบเขตของการวิจัย	๕
๑.๔ ปัญหาของการวิจัย	๖
๑.๕ สมมติฐานการวิจัย	๖
๑.๖ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย	๖
๑.๗ ประโยชน์ที่จะได้รับ	๙
บทที่ ๒ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๑๐
๒.๑ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารบุคลากร	๑๑
๒.๑.๑ ปรัชญาการบริหารทรัพยากรมนุษย์	๑๑
๒.๑.๒ ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์	๑๔
๒.๑.๓ ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารบุคลากร	๑๗
๒.๑.๔ บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา	๒๔
๒.๒ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร	๓๐
๒.๒.๑ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร	๓๐
๒.๒.๒ ทฤษฎีการบริหารงาน	๓๔

๒.๒.๓	ลักษณะสำคัญของผู้บริหาร	๔๒
๒.๒.๔	คุณสมบัติของนักบริหารการศึกษามีมืออาชีพ	๔๓
๒.๒.๕	รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	๔๗
๒.๒.๖	หลักธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา	๕๑
๒.๓	แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความคิดเห็น	๕๖
๒.๓.๑	ความหมายของความคิดเห็น	๕๑
๒.๓.๒	ความสำคัญของความคิดเห็น	๕๘
๒.๓.๓	หลักการวัดความคิดเห็น	๕๓
๒.๔	แนวคิดเกี่ยวกับการใช้หลักฆราวาสธรรม	๖๐
๒.๔.๑	ความหมายของฆราวาสธรรม	๖๐
๒.๔.๒	ประโยชน์ของฆราวาสธรรม	๖๓
๒.๔.๓	การใช้หลักฆราวาสธรรม ของผู้บริหารโรงเรียน	๖๔
๒.๕	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๖๘
๒.๖	กรอบแนวคิดในการวิจัย	๗๓
บทที่ ๓	วิธีดำเนินการวิจัย	๗๔
๓.๑	รูปแบบการวิจัย	๗๔
๓.๒	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	๗๔
๓.๓	เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	๗๕
๓.๓.๑	ประเภทเครื่องมือ	๗๕
๓.๓.๒	การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ	๗๖
๓.๔	การเก็บรวบรวมข้อมูล	๗๘
๓.๕	การวิเคราะห์ข้อมูล	๗๙
๓.๖	สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	๘๐
บทที่ ๔	ผลการศึกษา	๘๑
๔.๑	ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม	๘๒
๔.๒	วิเคราะห์ความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักฆราวาสธรรม	
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑		๘๒

๔.๓	เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักฆราวาสธรรม	
	สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑	๘๙
๔.๔	แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักฆราวาสธรรม	
	สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑	๙๔
บทที่ ๕	สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	๙๙
๕.๑	สรุปผลการวิจัย	๑๐๐
๕.๒	อภิปรายผลการวิจัย	๑๐๒
๕.๓	ข้อเสนอแนะ	๑๐๗
บรรณานุกรม		๑๑๑
ภาคผนวก		๑๑๖
	ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย	๑๑๗
	ภาคผนวก ข ตารางสรุปค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม(IOC)	๑๑๘
	ภาคผนวก ค เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	๑๒๒
	ภาคผนวก ง หนังสือขออนุญาตให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ	๑๓๐
	ภาคผนวก จ หนังสือขออนุญาตให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ	๑๓๑
ประวัติผู้วิจัย		๑๓๒

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า	
๔.๑	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม	๘๒
๔.๒	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารสถานศึกษา	๘๓
๔.๓	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารสถานศึกษา ตามหลักธรรมาภิบาลตามความคิดเห็นผู้บริหารและครูด้าน สัจจะ	๘๔
๔.๔	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารสถานศึกษา ตามหลักธรรมาภิบาลตามความคิดเห็นผู้บริหารและครู ด้านทมะ	๘๕
๔.๕	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารสถานศึกษา ตามหลักธรรมาภิบาลตามความคิดเห็นผู้บริหารและครูด้าน ขันติ	๘๖
๔.๖	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารสถานศึกษา ตามหลักธรรมาภิบาลตามความคิดเห็นผู้บริหารและครูด้าน จาคะ	๘๘
๔.๗	การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครู เกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา จำแนกตามตำแหน่ง	๙๐
๔.๘	การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครู เกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา จำแนกตามประสบการณ์	๙๑
๔.๙	การวิเคราะห์ความแปรปรวนความคิดเห็นของผู้บริหารและครู เกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา จำแนกตามประสบการณ์	๙๒
๔.๑๐	การวิเคราะห์ความแตกต่างรายคู่ความคิดเห็นของผู้บริหารและครู เกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา จำแนกตามประสบการณ์	๙๓
๔.๑๑	ข้อเสนอแนะการบริหารสถานศึกษา ตามหลักธรรมาภิบาล ตามความคิดเห็นผู้บริหารและครูด้านสัจจะ	๙๔
๔.๑๒	ข้อเสนอแนะการบริหารสถานศึกษา ตามหลักธรรมาภิบาล ตามความคิดเห็นผู้บริหารและครูด้านทมะ	๙๕
๔.๑๓	ข้อเสนอแนะการบริหารสถานศึกษา ตามหลักธรรมาภิบาล ตามความคิดเห็นผู้บริหารและครูด้านขันติ	๙๖

๔.๑๔ ข้อเสนอแนะการบริหารสถานศึกษา ตามหลักธรรมาภิบาล
ตามความคิดเห็นผู้บริหารและครูด้านจาคะ

สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่

หน้า

๒.๑ กรอบแนวคิดของการวิจัย

๗๓

คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ

อักษรย่อในวิทยานิพนธ์เล่มนี้ อ้างอิงจากพระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับภาษาบาลีของ
มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๓๙ เป็นหลัก โดยใช้ระบบย่อคำ ดังต่อไปนี้

สุตตันตปิฎก

ที.ม.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	ทีฆนิกาย	มหาวรรค	(ภาษาไทย)
ที.ปา.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	ทีฆนิกาย	ปาฎิกวรรค	(ภาษาไทย)
ม.มู.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	มัชฌิมนิกาย	มูลป้อนาสก์	(ภาษาไทย)
ม.ม.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	มัชฌิมนิกาย	มัชฌิมป้อนาสก์	(ภาษาไทย)
ส.ส.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	สังยุตตนิกาย	สคาถวรรค	(ภาษาไทย)
ส.สพ.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	สังยุตตนิกาย	สหายนวรรค	(ภาษาไทย)
อง.ทุก.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	อังคุตตรนิกาย	ทุกนิบาต	(ภาษาไทย)
อง.จตุกก.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	อังคุตตรนิกาย	จตุกกนิบาต	(ภาษาไทย)
อง.ฉกก.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	อังคุตตรนิกาย	ฉกนิบาต	(ภาษาไทย)
อง.สตุตค.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	อังคุตตรนิกาย	สตุตคนิบาต	(ภาษาไทย)
อง.ทสก.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	อังคุตตรนิกาย	ทสกนิบาต	(ภาษาไทย)
อง.อฏฐก.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	อังคุตตรนิกาย	อฏฐกนิบาต	(ภาษาไทย)
ขุ.ธ.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	ขุททกนิกาย	ธรรมบท	(ภาษาไทย)
ขุ.อิตติ.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	ขุททกนิกาย	อิตติวุตตะกะ	(ภาษาไทย)
ขุ.ขุ.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	ขุททกนิกาย	ขุททกปาฐะ	(ภาษาไทย)
ขุ.ธ.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	ขุททกนิกาย	ธรรมบท	(ภาษาไทย)

บทที่ ๑

บทนำ

๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สังคมในปัจจุบันกระแสการตื่นตัว เรื่อง คุณธรรม การยึดมั่นความถูกต้องดีงาม ให้เกิดขึ้นในสังคมทุกระดับ ทำให้มีการนำหลักคุณธรรมหลายประการ ไปเป็นองค์ประกอบสำคัญในการวางแผนพัฒนาประเทศและการควบคุมปฏิบัติงานของภาครัฐ ดังปรากฏในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ ๑๑ ซึ่งเป็นแผนที่กำหนดทิศทางของการพัฒนาประเทศ จำเป็นต้องมีการบริหารจัดการประเทศเพื่อสร้างความเป็นธรรมในสังคม ให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบราชการและข้าราชการโดยยึดหลักธรรมาภิบาลเพิ่มประสิทธิภาพการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พัฒนาระบบและกลไกการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบอย่างมีส่วนร่วม ส่งเสริมให้ประชาชนทุกระดับมีโอกาสเข้าถึงกระบวนการยุติธรรมอย่างเท่าเทียมและสร้างความเป็นธรรมในการเข้าถึงทรัพยากร ควบคู่ไปกับปลูกจิตสำนึก ค่านิยมประชาธิปไตยและธรรมาภิบาลแก่ประชาชนทุกกลุ่มกำหนดให้นำคุณธรรมมาเป็นหลักในการขับเคลื่อนกระบวนการพัฒนาในทุกขั้นตอนของทุกองค์การ^๑

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช ๒๕๔๒ มาตรา ๖ กล่าวว่า การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อการพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้ง ร่างกายจิตใจและสติปัญญา ความรู้ คุณธรรม จริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข^๒ ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๕๐ แนวนโยบายด้านศาสนา สังคม การสาธารณสุข การศึกษา และวัฒนธรรม มาตรา ๗๙ รัฐต้องให้ความอุปถัมภ์และคุ้มครองพระพุทธศาสนาซึ่งเป็น

^๑ สำนักงานพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๑ , “ดัชนีชี้วัด: เครื่องมือของการติดตามประเมินผล,”วารสารเศรษฐกิจและสังคม, ๒๕๔๒

^๒ กระทรวงศึกษาธิการ, พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภา, ม.ป.ป.)

ศาสนาที่ประชาชนชาวไทยส่วนใหญ่นับถือมาช้านานและศาสนาอื่น ทั้งต้องส่งเสริมความเข้าใจอันดีและความสมานฉันท์ ระหว่างศาสนิกชนของทุกศาสนา รวมทั้งสนับสนุนการนำหลักธรรม ของศาสนามาใช้เพื่อเสริมสร้าง คุณธรรมและพัฒนาคุณภาพชีวิต ซึ่งแผนการศึกษาแห่งชาติได้กำหนด วัตถุประสงค์และแนวนโยบายที่เกี่ยวข้องกับ การพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม คือ ๑) เพื่อดำเนินการ ในการพัฒนาคนรอบด้านอย่างสมดุล เพื่อเป็นฐานของการพัฒนาโดยเฉพาะแนวนโยบายเพื่อดำเนิน การที่ ๓ การปลูกฝังและเสริมสร้างศีลธรรม คุณธรรม จริยธรรม ค่านิยม และคุณลักษณะที่พึง ประสงค์ในระบบวิถีชีวิตที่ดีงาม ๒) สร้างสังคมไปให้เป็นสังคมคุณธรรม ภูมิปัญญาและการเรียนรู้ โดยเฉพาะตามแนวนโยบายเพื่อดำเนินการที่ ๕ การพัฒนาสังคมแห่งการเรียนรู้ เพื่อเสริมสร้างความรู้ ความคิด ความประพฤติ และคุณธรรมของคนมีเป้าหมายเพื่อให้คนไทยทุกคนมีทักษะและ กระบวนการในการคิดวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่องตลอดจนมี ความซื่อสัตย์สุจริต รู้จักรับผิดชอบชั่วดี มีระเบียบวินัย ประหยัดต่อออม มีจิตสำนึกมีความรับผิดชอบ ต่อส่วนรวม และมีสุขภาพแข็งแรง ๓) พัฒนาสภาพแวดล้อมของสังคมเพื่อเป็นฐานในการพัฒนาคน และสร้างสังคมคุณธรรม ภูมิปัญญา และการเรียนรู้^๓

การบริหารงานบุคคล ตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษามุ่งให้บุคลากรปฏิบัติงานเพื่อ ตอบสนองภารกิจของหน่วยงาน โดยยึดหลักการกระจายอำนาจระบบคุณธรรมและหลักธรรมาภิบาล เพื่อให้การบริหารจัดการมีความคล่องตัว เกิดความอิสระในการปฏิบัติงานภายใต้กฎหมาย ระเบียบ ปฏิบัติ ผู้ปฏิบัติงานได้รับการพัฒนา มีความรู้ความสามารถ มีกำลังใจนำไปสู่การบริการครูและ บุคลากรทางการศึกษา ตามหลักบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ซึ่งจะส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาของ ผู้เรียนผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีบทบาทที่สำคัญที่สุดในการปฏิบัติงานเพื่อสนองนโยบายการปฏิรูป การศึกษา ซึ่งในการบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จต้องอาศัยทรัพยากรในการบริหาร โดยการ บริหารงานบุคลากรเพื่อนำความรู้ความสามารถไปพัฒนาผู้เรียนไปสู่เป้าหมาย ของการปฏิรูป การศึกษาคือคุณภาพของการเรียนการสอนเพื่อให้เด็กมีศักยภาพและมาตรฐานสูงขึ้น^๔ นอกจากนี้การ บริหารงานบุคลากรเป็นภารกิจอย่างหนึ่งของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามี

^๓ เลขาธิการสภาการศึกษา, สำนักงาน,แผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ.๒๕๕๕-๒๕๕๙) : ฉบับปรับปรุง, พิมพ์ครั้งที่ ๙, (กรุงเทพมหานคร : บริษัทพริกหวานกราฟฟิค จำกัด, ๒๕๕๑), หน้า๑-๒.

^๔ กรมวิชาการ, แนวทางการปฏิรูปการศึกษา พ.ศ. ๒๕๕๕, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภา, ๒๕๒๕), หน้า ๑๕.

องค์ประกอบตามพระราชบัญญัติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา^๕ กำหนดไว้ ๕ ประการคือ การวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่งสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ วินัยและการรักษาวินัย การออกจากราชการแต่ละองค์ประกอบเป็นงานที่ซับซ้อนยุ่งยากเพราะเกี่ยวข้องกับคนการบริหารงานในปัจจุบันผู้ที่มีความรู้ ความซื่อสัตย์ สุจริต เป็นอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารในระดับต่างๆ ย่อมต้องการผู้ที่มีคุณธรรม จริยธรรม มีความซื่อสัตย์ สุจริต เป็นทุนเดิมนั้นหมายความว่าบุคคลนั้นๆ เป็นคนที่ยึดมั่นถือมั่นในสิ่งที่ถูกต้อง ซื่อสัตย์ สุจริต ปฏิบัติหน้าที่ด้วยจิตสำนึกมุ่งมั่นในการเสริมสร้างคุณงามความดี มีความรับผิดชอบ ที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเจตนารมณ์วัตถุประสงค์ขององค์กรนั้นๆ อีกทั้งรวมไปถึงทำให้เกิดความรัก ความสามัคคีในหมู่คณะผู้ปฏิบัติตามในองค์กร หรือผู้ใต้บังคับบัญชา

ผู้บริหารสถานศึกษาจัดเป็นบุคคลสำคัญที่สุดของสถานศึกษา เพราะมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการเป็นผู้นำให้บุคลากรในสถานศึกษาร่วมมือกันปฏิบัติงานให้บรรลุตามจุดหมายของการจัดการศึกษา และสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นหน่วยงานหลักที่มีหน้าที่พัฒนาผู้เรียนและสังคมภายใต้ใตบทบัญญัติของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๔๕ ที่มีความมุ่งหมายเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิตและอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข ทั้งนี้ ผู้บริหารเปรียบเหมือนผู้นำในครอบครัว การบริหารจัดการในครอบครัวโดยใช้หลักธรรมาธรรมจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในอันที่จะส่งผลให้ครูผู้สอน พัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้ผู้เรียนมีโอกาสที่จะเรียนรู้เต็มศักยภาพ ทั้งนี้ต้องมุ่งพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี มีปัญญา มีความสุข และมีความเป็นไทย ผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำในทางดำรงชีวิตภายใต้หลักธรรมคำสอนของพระพุทธศาสนา ที่จะส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรโดยเฉพาะความมีคุณธรรม จริยธรรม การดำรงชีวิตตามแนวทางโรงเรียนวิถีพุทธ ในทางพระพุทธศาสนาพระพุทธเจ้าได้ทรงตรัสหลักธรรมอันจะเป็นแนวทางในการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข

หลักธรรมของบุคคลผู้มีความเกี่ยวข้องกันเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติตนต่อกันจึงจะทำให้อยู่ด้วยกันอย่างมีความสุขในสังคมเอาไว้ ๔ ประการด้วยกันซึ่งอยู่ในหมวดธรรมที่เรียกว่า "ธรรมาธรรมธรรม ๔" ซึ่งมีความหมายว่า ธรรมสำหรับครองเรือนหรือธรรมสำหรับผู้ครองเรือน มี ๔ อย่าง

^๕ กระทรวงศึกษาธิการ, พระราชบัญญัติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๗ สำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐาน (กรุงเทพมหานคร:โรงพิมพ์คุรุสภา, พ.ศ. ๒๕๔๗), หน้า ๓๐-๓๖

คือ ๑) สัจจะ ความซื่อสัตย์ต่อกัน ๒) ทมะ การฝึกตน ๓) ขันติ ความอดทนอดกลั้น ๔) จาคะการเสียสละ การแบ่งปัน มีน้ำใจจึงเป็นหลักธรรมที่เหมาะสมอย่างยิ่งในการประยุกต์ใช้ในโรงเรียน เพราะเป็นแหล่งสำคัญในการหล่อหลอมความเป็นมนุษย์ให้แก่แก่นักเรียนทุกคน ถ้าผู้นำหรือผู้บริหารมีความซื่อสัตย์ต่อคนรอบข้างจะทำให้คนรอบข้างไว้วางใจไม่เกิดความระแวงต่อกัน แต่ละคนก็จะตั้งใจทำงานตามหน้าที่ของตนได้เต็มความสามารถ การงานที่ทำก็จะออกมาดีประสบความสำเร็จ ตามที่ตั้งเอาไว้^๖

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยศึกษา ได้นำแนวนโยบายการปฏิบัติงานในการบริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑ ในการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลเน้นการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การพัฒนางานด้านการบริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องใช้หลักพุทธธรรมเป็นสิ่งนำทางในการกำหนดแนวทางและทิศทางในการบริหารงานเพื่อให้เกิดทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน การนำหลักธรรมาภิบาล ๔ หลักธรรมแห่งการครองเรือน อันประกอบด้วยสัจจะ ทมะ ขันติและ จาคะ มาประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน ย่อมทำให้บุคคลในสังคมสามารถดำเนินชีวิตได้อย่างสงบสุข มีความเอื้ออาทรช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน ปฏิบัติตนตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างถูกต้องและเหมาะสม กับบทบาทที่ตนเองได้รับและและสามารถแยกแยะได้วา อะไร คือ ความชั่วที่ควรละและอะไร คือ ความดี หากนำหลักธรรมนี้มาใช้ในการบริหารจะเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี เพิ่มความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน จะส่งผลให้การบริหารมีประสิทธิภาพได้

จากเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยในฐานะข้าราชการครู จึงสนใจที่จะศึกษาการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา ในเขตพื้นที่อำเภอบ้านฝาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑ ทั้งนี้ เพื่อเป็นข้อมูลนำเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด อันจะเป็นประโยชน์ต่อข้อมูลสารสนเทศในการพัฒนา กำหนดแนวทาง และรูปแบบการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาและการบริหารงานบุคคล ต่อไป

๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑.๒.๑ เพื่อศึกษาการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่อำเภอบ้านฝาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑

^๖ พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, พิมพ์ครั้งที่ ๑๖, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ บริษัทสหธรรมิกจำกัด, ๒๕๕๔), หน้า ๑๓๙.

๑.๒.๒ เพื่อเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา ในเขตพื้นที่อำเภอบ้านฝาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑ จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์การทำงาน

๑.๒.๓ เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา ในเขตพื้นที่อำเภอบ้านฝาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑

๑.๓ ขอบเขตของการวิจัย

๑.๓.๑ ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาครั้งนี้ มุ่งศึกษาและเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูในเขตพื้นที่อำเภอบ้านฝาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑ จำนวน ๔ ด้าน ได้แก่ ๑) การใช้หลักสัจจะในการบริหารงานบุคคล ๒) การใช้หลักทมะในการบริหารงานบุคคล ๓) การใช้หลักขันติในการบริหารงานบุคคล และ ๔) การใช้หลักจาคะในการบริหารงานบุคคล

๑.๓.๒ ขอบเขตด้านพื้นที่

กำหนดพื้นที่การวิจัยคือ สถานศึกษาในเขตพื้นที่อำเภอบ้านฝาง สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑ ปีการศึกษา ๒๕๕๕

๑.๓.๓ ขอบเขตด้านประชากร

ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในเขตพื้นที่อำเภอบ้านฝาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑ ปีการศึกษา ๒๕๕๕ จำนวน ๓๕ โรงเรียน จำแนกเป็นผู้บริหารสถานศึกษา ๓๕ คน และครู ๓๐๗ คน รวมทั้งสิ้น ๓๔๒ คน

๑.๓.๔ ขอบเขตด้านเวลา

ตั้งแต่วันที่ ๑ สิงหาคม ๒๕๕๕ – เดือนมกราคม ๒๕๕๖ รวมเป็นระยะเวลา ๖ เดือน

๑.๔ ปัญหาของการวิจัย

๑.๔.๑ การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่อำเภอบ้านฝาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑ อยู่ในระดับใด

๑.๔.๒ เมื่อเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่อำเภอบ้านฝาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑ โดยจำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์ในการทำงานมีความแตกต่างกันหรือไม่อย่างไร

๑.๔.๓ การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่อำเภอบ้านฝาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑ ที่มีประสิทธิภาพมีแนวทางเป็นอย่างไร

๑.๕ สมมติฐานของการวิจัย

๑.๕.๑ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็น ต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่อำเภอบ้านฝาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑ แตกต่างกัน

๑.๕.๒ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่อำเภอบ้านฝาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑ แตกต่างกัน

๑.๖ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

การบริหาร หมายถึง การนำองค์การด้วยการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ที่มุ่งให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย โดยการดำเนินการเกิดขึ้นกับคนตั้งแต่สองคนขึ้นไป รวมกันโดยใช้กระบวนการบริหาร เทคนิคการบริหาร ตลอดจนปัจจัยการบริหาร ที่ประกอบด้วย คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ และการจัดการมาประกอบเพื่อให้การดำเนินงานกิจกรรมประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ในเขตพื้นที่อำเภอบ้านฝาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑

การบริหารงานบุคคล หมายถึงการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ที่มุ่งเน้นพัฒนาทรัพยากรบุคคลโดยใช้ศิลปะการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพและให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมถึงการได้รับมอบอำนาจ การตัดสินใจ

การสั่งการและการดำเนินการในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน เฉพาะด้านการบริหารงานบุคคล วัดได้จากการตอบแบบสอบถามของผู้บริหารสถานศึกษา และครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา การประเมินศึกษา ขอนแก่น เขต ๑ แบ่งเป็น ๖ ด้าน คือ

๑) ด้านการวางแผนและการกำหนดตำแหน่งของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา หมายถึง เป็นการคาดการณ์ล่วงหน้าที่จะกำหนด จำนวน ตำแหน่ง และอัตราโดยพิจารณาจากจำนวนนักเรียน จำนวนขนาดของสถานศึกษา รวมทั้งระดับการศึกษาเพื่อสร้างแรงจูงใจให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาให้มีวิทยฐานะ เงินเดือน และเงินประจำตำแหน่ง ตามมาตรฐานตำแหน่ง มาตรฐานวิทยฐานะ

๒) ด้านการบรรจุและการแต่งตั้ง หมายถึง การสอบแข่งขัน การคัดเลือกกรณีจำเป็นหรือเหตุพิเศษ การแต่งตั้ง การประเมินตามตำแหน่งวิทยฐานะ การเลื่อนวิทยฐานะการประเมินตำแหน่งและวิทยฐานะ การทดลองการปฏิบัติราชการ การย้าย การลาออกจากราชการ การโอน การเลื่อนตำแหน่ง จากการคัดเลือก การสอบคัดเลือก การรักษาการในตำแหน่งและการปฏิบัติราชการชั่วคราว

๓) ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ หมายถึง เป็นการดำเนินการของผู้บังคับบัญชา เพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติตนให้เหมาะสมกับการเป็นข้าราชการและปฏิบัติราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพมีผลงานเป็นที่ประจักษ์และประเมินผลงาน เพื่อบำเหน็จความชอบ ได้แก่ การบันทึกคำชมเชย รางวัล เครื่องหมายเชิดชูเกียรติ การเลื่อนขั้นเงินเดือน เงินวิทยพัฒน์ การจัดสวัสดิการและเครื่องราชอิสริยาภรณ์

๔) ด้านการพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษา หมายถึง การพัฒนาครู และ บุคลากรบรรจุใหม่ การพัฒนาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งบางตำแหน่ง วิทยฐานะ และการพัฒนาดำรงตำแหน่ง

๕) ด้านวินัยและการดำเนินการทางวินัย หมายถึง การเสริมสร้าง และพัฒนาครูและบุคลากรให้มีระเบียบวินัย การดำเนินการทางวินัย การอุทธรณ์ และการร้องทุกข์

๖) ด้านการออกจากราชการ หมายถึง การพิจารณาให้บุคคลพ้นจากตำแหน่งสิทธิหน้าที่ และความรับผิดชอบต่างๆ ที่มีเฉพาะตำแหน่ง

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ขอนแก่น เขต ๑ หมายถึง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ตั้งขึ้น ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. ๒๕๔๖ ครอบคลุมโรงเรียนในพื้นที่ อำเภอขอนแก่น อำเภอพระยืนและอำเภอบ้านฝาง

สถานศึกษา หมายถึง หน่วยงานทางการศึกษาที่ขึ้นตรงต่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ขอนแก่น เขต ๑ ความรับผิดชอบ ในเขตอำเภอบ้านฝาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑

ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการ ผู้รักษาการในตำแหน่งหรือผู้รักษาราชการแทนในสถานศึกษา รองผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้รักษาการในตำแหน่งหรือผู้ช่วยผู้รักษาราชการแทนในโรงเรียนสถานศึกษาของรัฐ ในเขตอำเภอบ้านฝาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑

ครูผู้สอน หมายถึง ข้าราชการครูที่ปฏิบัติหน้าที่การสอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑

หลักขรวาธธรรม หมายถึง ธรรมสำหรับครองเรือนหรือธรรมสำหรับผู้อยู่ร่วมกันความซื่อสัตย์ต่อกัน การฝึกตน ความอดทนอดกลั้น การเสียสละ การแบ่งปัน มีน้ำใจคุณสมบัติของผู้ที่สามารถสร้างเกียรติยศ สร้างปัญญา สร้างทรัพย์สมบัติและสร้างหมู่ญาติมิตรให้เกิดขึ้นได้สำเร็จด้วยกำลังความเพียรของตน ประกอบด้วยธรรม ๔ ประการ คือ

๑) สัจจะ หมายถึง คุณธรรมที่ทำให้มนุษย์ประสบความสำเร็จในสิ่งที่ปรารถนาได้ ผู้ที่เป็นนักบริหารจึงควรปลูกฝังสัจจะให้เกิดขึ้นในจิตใจของตนเพื่อจะได้นำไปใช้ในการบริหารตนและบริหารคนให้ประสบความสำเร็จ

๒) ทมะ หมายถึง การฝึกฝนตนเอง ควบคุมจิตใจด้วยการใช้ปัญญาการฝึกตน ผู้อยู่ครองเรือน ต้องมีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อจะมีความรู้ใหม่ๆ มาบริหารในครอบครัวให้เจริญก้าวหน้าต่อไปการฝึกตนมีทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจและทักษะอย่างอื่นที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินชีวิต

๓) ขันติ หมายถึง ความอดทน ผู้บริหารต้องมีความอดทนอดกลั้นเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นหรือมีอุปสรรคเกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นความอดทน ต่อความลำบากทางด้านร่างกาย ต้องอดทนต่อความลำบากทางใจ เช่น เมื่อมีเรื่องความขัดแย้งมากระทบจิตใจทำให้จิตใจเศร้าหมองขุ่นมัว อดทนต่อคำตำหนิ

ว่ากล่าวตักเตือนจากคนในครอบครัว ถ้าผู้บริหารมีขันติความอดทนจะทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ

๔) จาคะ หมายถึง ความเสียสละ ความแบ่งปัน เสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อผลประโยชน์ส่วนรวมผู้ที่มีจาคะนั้นจะเป็นเครื่องเสริมสร้างไมตรีให้เกิดความสัมพันธ์อันดีในสังคมได้

๑.๗ ประโยชน์ที่จะได้รับการวิจัย

๑.๗.๑ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑ ได้ทราบระดับความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ในเขตพื้นที่อำเภอบ้านฝาง

๑.๗.๒ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑ ได้ทราบผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน ต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ในเขตพื้นที่อำเภอบ้านฝาง จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

๑.๗.๓ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑ ได้ทราบแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาธรรม ของผู้บริหารสถานศึกษา ในเขตพื้นที่อำเภอบ้านฝาง จำแนกตามตำแหน่งและประสบการณ์

๑.๗.๔ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑ ได้แนวทางการประยุกต์ใช้หลักหลักธรรมาธรรม ในการบริหารสถานศึกษาที่เหมาะสมอันจะก่อให้เกิดประโยชน์ในการนำไปใช้ปรับปรุงและพัฒนาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

บทที่ ๒

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษา การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา ในเขตพื้นที่อำเภอบ้านฝาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้นำเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

๒.๑ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารบุคลากร

- ๒.๑.๑ ปรัชญาการบริหารทรัพยากรมนุษย์
- ๒.๑.๒ ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์
- ๒.๑.๓ ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารบุคลากร
- ๒.๑.๔ บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

๒.๒ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร

- ๒.๒.๑ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร
- ๒.๒.๒ ทฤษฎีการบริหารงาน
- ๒.๒.๓ ลักษณะสำคัญของผู้บริหาร
- ๒.๒.๔ คุณสมบัติของนักบริหารการศึกษามีอาชีพ
- ๒.๒.๕ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

๒.๓ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความคิดเห็น

- ๒.๓.๑ ความหมายของความคิดเห็น
- ๒.๓.๒ ความสำคัญของความคิดเห็น
- ๒.๓.๓ หลักการวัดความคิดเห็น

๒.๔ แนวคิดเกี่ยวกับการใช้หลักธรรมาภิบาล

- ๒.๔.๑ ความหมายของธรรมาภิบาล
- ๒.๔.๒ องค์ประกอบของธรรมาภิบาล
- ๒.๔.๓ ประโยชน์ของธรรมาภิบาล

๒.๔.๓ การใช้หลักธรรมาธรรม ของผู้บริหารโรงเรียน

๒.๕ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒.๖ กรอบแนวคิดของการวิจัย

๒.๑ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารบุคลากร

๒.๑.๑ ปรัชญาของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

มีนักวิชาการหลายคนสรุปปรัชญาของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไว้ ดังต่อไปนี้

ไพโรจน์ อุรัตน์^๑ สรุปปรัชญาของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไว้ ๗ ประการดังนี้

๑) องค์กรที่ประกอบด้วยสมาชิกที่มีความรู้ ความสามารถ จะทำให้องค์กรพัฒนาและเจริญเติบโต ถ้าผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์เชื่อและยอมรับข้อความนี้ จะดำเนินการสรรหา คัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานเข้ามาอยู่ในองค์กร ทำให้องค์กรไม่เกิดปัญหาการปฏิบัติงานให้บรรลุแผนงานที่กำหนดไว้

๒) องค์กรประกอบด้วยสมาชิกที่มีความพึงพอใจระหว่างสมาชิกกับสมาชิก และระหว่างสมาชิกกับผู้บังคับบัญชาระดับต่างๆ แล้ว จะก่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในองค์กร จากความคิดดังกล่าวจะเป็นแนวทางแก่ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ดำเนินการพัฒนาประสิทธิภาพ การสื่อสารการสร้างขวัญกำลังใจให้แก่มวลสมาชิกเพื่อก่อให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร

๓) การจัดให้บุคคลได้ทำงานตรงกับความถนัด ความสามารถของตน จะเกิดความพึงพอใจและมีความสุขในการทำงานแนวความคิดนี้คล้ายข้อแรกแต่ต่างตรงที่เน้นบุคคล ฉะนั้นการพัฒนาบุคลากร การเลื่อนตำแหน่งและการโยกย้าย ควรคำนึงถึงแนวคิดนี้ เพื่อก่อให้เกิดผลดีในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

๔) บุคคลที่เข้ามาทำงานในองค์กรนั้น มีส่วนช่วยเหลือและพัฒนาให้องค์กรเจริญเติบโต

๕) การประนีประนอมการประสานประโยชน์ระหว่างสมาชิกกับองค์กรองค์กรกับสังคม

^๑ ไพโรจน์ อุรัตน์, ปรัชญาของการบริหารทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์วัฒนาพานิช, ๒๕๔๘), หน้า ๑๐.

คมและก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกันและสร้างความสงบสุขแก่สังคมโดยรวม

๖) สภาพสังคมมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ฉะนั้นวิทยาการใหม่ๆ และความทันสมัยในความรู้ที่เปลี่ยนแปลงไปเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ

๗) องค์กรเป็นระบบหนึ่งที่มีส่วนรับผิดชอบต่อสังคม ฉะนั้น ควรมีการพิจารณาจัดหาเงินทุนแทน เมื่อสมาชิกในองค์กรเกิดอันตรายต่างๆ ขณะปฏิบัติงาน และเมื่อทำงานครบเกษียณที่ จะต้องออกจากงาน ทั้งนี้เพื่อให้สมาชิกเหล่านี้มีความสุขใจ เมื่อต้องออกไปเผชิญกับสังคมภายนอก ขณะเดียวกันการดำเนินกิจกรรมในลักษณะนี้ยังส่งผลสะท้อนกลับให้บุคคลที่กำลังปฏิบัติงานมีกำลังใจและมองเห็นได้ว่าการเอาใจใส่พวกตนอันเป็นการเพิ่มความจงรักภักดีต่อองค์กรและยังเป็นการสร้างความรู้สึกที่ดีต่อมวลสมาชิกในสังคมทั่วไป ยอมรับ และศรัทธาองค์กรมากยิ่งขึ้น

ไพโรจน์ อุลิต^๒ สรุปปรัชญาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นกรอบความคิดในการกำหนดปรัชญาของผู้บริหาร ดังนั้น และเสนอแนวทางสำหรับผู้บริหารและผู้ที่มีความสนใจ ดังนี้

๑) การเลือกบุคลากรเข้าปฏิบัติงานในองค์กร ควรดำเนินการด้วยความรอบคอบเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงาน ด้วยหลักที่ว่า จัดบุคลากรให้ตรงกับงาน (Put the Right Man into the Right Job)

๒) การช่วยพนักงานให้รู้จักการปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงานและลักษณะงานในระยะแรกของการเข้าทำงานจะเป็นการสร้างความประทับใจให้กับพนักงานใหม่เกิดความรู้สึกที่ดีเกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

๓) การสร้างขวัญกำลังใจให้กับพนักงานจะเป็นแรงผลักดันให้พนักงานทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจในการทำงานให้กับองค์กร ซึ่งสามารถกระทำได้หลายวิธี เช่น การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การให้สิทธิพิเศษ เป็นต้น หรือแม้แต่คำชมเชย การยกย่อง และการให้เกียรติ ก็ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างขวัญและกำลังใจแก่พนักงานสิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อการพัฒนาบุคลากรและพัฒนาองค์กร

๔) การเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจตามระดับที่เหมาะสม เพื่อให้พนักงานได้เกิดความรู้สึกว่าตนเองมีส่วนเป็นเจ้าของกิจการด้วย จะช่วยสร้างความมั่นใจ มีความคิดริเริ่มรักและภักดีต่อองค์กรเกิดความมุ่งมั่นที่จะพัฒนางานให้ก้าวหน้า

๕) การประนีประนอมจะช่วยให้ลดข้อขัดแย้งระหว่างบุคคลกับบุคคลบุคคลกับองค์กร

^๒ เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๙.

และองค์การกับองค์การ ดังนั้น การใช้วิธีการเจรจา หรือการปรึกษาหารือจะเป็นแนวทางการแก้ไข ปัญหาขององค์การ

๖) การจัดระบบงานในองค์การให้ชัดเจน มีเป้าหมายที่แน่นอนกำหนดสายการบังคับบัญชา แจกแจงลักษณะงานสำหรับพนักงานทุกระดับ เพื่อให้รู้บทบาทหน้าที่ให้ชัดเจน จะช่วยให้เกิดความเข้าใจบุคคลและงานที่ปฏิบัติ

๗) การพัฒนาบุคลากร เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เนื่องจากวิทยาการมีความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วการแข่งขันในระบบการตลาดมีสูงการเพิ่มพูนความรู้แก่บุคลากรในองค์การจึงเป็นสิ่งจำเป็น ซึ่งอาจทำได้หลายลักษณะ เช่น การฝึกอบรม การศึกษานอกสถานที่ และการศึกษาต่อ เป็นต้น

๘) การสร้างความยุติธรรมในองค์การ จะช่วยให้องค์การอยู่รอด มีความมั่นคงและก้าวหน้า การที่จะสร้างความยุติธรรม ต้องอาศัยปัจจัยหลายประการ เช่นจะต้องมีข้อมูลเกี่ยวกับพนักงานทุกคน ตั้งแต่ประวัติส่วนตัว ประวัติการทำงาน และลักษณะเฉพาะของแต่ละคน เพื่อช่วยให้สามารถตัดสินใจในส่วนที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ของแต่ละคน เป็นต้นว่า การเลื่อนตำแหน่งการเปลี่ยนงาน เปลี่ยนหน้าที่ เป็นต้น นอกจากนั้นในกรณีที่พนักงานกระทำความผิด ก็ต้องให้ความเป็นธรรมกับทุกคนเท่าเทียมกัน

ไพโรจน์ อุรัตน์^๓ สรุปการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic human resource management) โดยได้ประยุกต์แนวคิดของการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ในการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ซึ่งรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์จะมีคุณลักษณะ ๖ ประการ ได้แก่

๑) การยอมรับอิทธิพลของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การซึ่งเป็นทั้งโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค(Threats) ต่อบริษัท เช่น กฎหมาย สภาวะทางเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงทางสังคมและประชากร การเมือง เทคโนโลยี เป็นต้น ในการกำหนดกลยุทธ์ของกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะนำเรื่องต่างๆ เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมมาประ

^๓ เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๐.

กอบการจัดทำแผนกลยุทธ์แต่ละด้าน โดยจะใช้มาตรการเชิงรุกกับโอกาสที่จะเกิดขึ้นขณะเดียวกัน พยายามหาวิธีการแก้ไขข้ออุปสรรคให้หมดไป

๒) การยอมรับอิทธิพลของการแข่งขันและความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงานองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการแข่งขันและความเคลื่อนไหวในตลาดแรงงานเช่นการจูงใจค่าตอบแทน และผลประโยชน์เกื้อกูล การเปลี่ยนแปลงอัตราค่าจ้าง อัตราการว่างงาน สภาพการทำงานและชื่อเสียงของคู่แข่ง เป็นต้น องค์ประกอบต่างๆ เหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อจิตใจด้านทรัพยากรมนุษย์และขณะเดียวกันก็จะได้รับผลกระทบด้วยเช่นกัน

๓) การเน้นแผนระยะยาว แนวคิดของการจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์การจะมุ่งเน้นเป้าหมายในอนาคต และทิศทางการปฏิบัติงานในระยะยาว จึงต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การให้ชัดเจน ต่อจากนั้นจะกำหนดกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อผลักดันให้มีการปฏิบัติภารกิจต่างๆ ได้ดำเนินการไปสู่เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ เป็นการแปลงวิสัยทัศน์ลงสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม

๔) การเน้นการพัฒนาทางเลือกในการปฏิบัติงานและการตัดสินใจการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มุ่งเน้นการพัฒนาทางเลือก กลยุทธ์ที่กำหนดจะได้มาจากทางเลือกหลายๆ ทาง โดยมีผู้ที่เกี่ยวข้องจะมีส่วนร่วมในการเสนอทางเลือกในการดำเนินการไปสู่เป้าหมายในอนาคตที่กำหนดไว้ และการตัดสินใจจะพิจารณาเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุดในบรรดาทางเลือกทั้งหมดที่มีอยู่

๕) ขอบเขตของการพิจารณาครอบคลุมทุกคนในหน่วยงานกลุ่มเป้าหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือบุคลากรทุกคนในองค์การนับตั้งแต่พนักงานระดับปฏิบัติการ จนกระทั่งถึงผู้บริหาร ตามแนวคิดดั้งเดิมนั้นจะมุ่งเน้นเฉพาะพนักงานระดับปฏิบัติการเท่านั้น เช่น เมื่อพิจารณาเรื่องการพัฒนา ก็จะมีโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหาร สำหรับคณะผู้บริหาร และมีการฝึกอบรมให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการ

๒.๑.๒ ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบ่งออกเป็น ๒ ระบบ คือ ระบบคุณธรรม และระบบอุปถัมภ์ ดังนี้

ระบบที่ ๑ ระบบคุณธรรม (merit system)

ระบบคุณธรรม เป็นวิธีการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยใช้การสอบรูปแบบต่างๆ

เพื่อประเมินความรู้ ความสามารถของบุคคลที่มีคุณสมบัติครบตามต้องการ โดยไม่คำนึงถึงเหตุผลทางการเมืองหรือความสัมพันธ์ส่วนตัวเป็นสำคัญการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามระบบคุณธรรมยึดหลักการ ๔ ประการ ได้แก่

๑.๑ ความเสมอภาคในโอกาส (Equality of opportunity) หมายถึง การเปิดโอกาสที่เท่าเทียมกันในการสมัครงานสำหรับผู้สมัครที่มีคุณสมบัติ ประสบการณ์ และพื้นความรู้ตามที่ระบุไว้ โดยไม่มีข้อกีดกัน อันเนื่องจากฐานะ เพศ ผิว และศาสนา กล่าวคือทุกคนที่มีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์จะมีสิทธิในการถูกพิจารณาเท่าเทียมกันความเสมอภาคในโอกาส จะครอบคลุมถึง

๑.๑.๑ ความเสมอภาคในการสมัครงาน โดยเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีคุณสมบัติและพื้นฐานความรู้ตรงตามที่กำหนดไว้ ได้สมัครและเข้าสอบแข่งขัน

๑.๑.๒ ความเสมอภาคในเรื่องค่าตอบแทน โดยยึดหลักการที่ว่างานเท่ากัน เงินเท่ากันและมีสิทธิ์ได้รับโอกาสต่างๆ ตามที่หน่วยงานเปิดให้พนักงานทุกคน

๑.๑.๓ ความเสมอภาคที่จะได้รับการปฏิบัติอย่างเสมอหน้ากันโดยใช้ระเบียบและมาตรฐานเดียวกันทุกเรื่อง อาทิ การบรรจุแต่งตั้ง การฝึกอบรม

๑.๒ หลักความสามารถ (Competence) หมายถึง การยึดถือความรู้ความสามารถเป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานโดยเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถให้เหมาะสมกับตำแหน่งมากที่สุดโดยจะบรรจุแต่งตั้งผู้ที่มีความเหมาะสมตามเกณฑ์มากกว่าเพื่อให้ได้คนที่เหมาะกับงานจริงๆ (Put the right man to the right job) หากจะมีการแต่งตั้งพนักงานระดับผู้บริหาร ก็จะพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานขีดความสามารถหรือศักยภาพของการบริหารงานในอนาคต

๑.๓ หลักความมั่นคงในอาชีพการงาน (Security on tenure) หมายถึง หลักประกันการปฏิบัติงานที่องค์กรให้แก่บุคลากรว่าจะได้รับการคุ้มครอง จะไม่ถูกกลั่นแกล้งหรือถูกให้ออกจากงานโดยปราศจากความผิด ไม่ว่าจะโดยเหตุผลส่วนตัวหรือทางการเมือง ช่วยให้ผู้ใช้ปฏิบัติงานรู้สึกมั่นคงในหน้าที่หลักการที่ผู้บริหารใช้ในเรื่องของความมั่นคงในอาชีพการงาน คือ

๑.๓.๑ การดึงดูดใจ (Attraction) โดยพยายามจูงใจให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถให้เข้ามาร่วมงานกับองค์กร

๑.๓.๒ การธำรงรักษา (Retention) โดยการธำรงรักษาพนักงานที่มีความสามารถเหล่านั้นให้ทำงานอยู่กับองค์กร เพราะมีความก้าวหน้ามั่นคง

๑.๓.๓ การจูงใจ (Motivation) โดยกระตุ้นให้พนักงานมีความมุ่งมั่นในอาชีพที่
ทำอยู่

๑.๓.๔ การพัฒนา (Development) โดยเปิดโอกาสให้ได้พัฒนาศักยภาพ และ
มีความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ

๑.๔ หลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political neutrality) หมายถึง การไม่เปิดโอกาส
ให้มีการใช้อิทธิพลทางการเมืองเข้าแทรกแซงในกิจการงาน หรืออยู่ภายใต้อิทธิพลของนักการเมือง
หรือพรรคการเมืองใดๆ

ระบบที่ ๒ ระบบอุปถัมภ์ (Patronage system)

ระบบอุปถัมภ์ เป็นระบบการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานโดยใช้เหตุผลทางการเมืองหรือ
ความสัมพันธ์เป็นหลักสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงความรู้ ความสามารถ และความเหมาะสมเป็นประการ
หลักลักษณะทั่ว ๆ ไป ของระบบอุปถัมภ์จึงมีลักษณะตรงกันข้ามกับระบบคุณธรรม ระบบนี้มีชื่อเรียก
อีกหลายชื่อ เช่น ระบบชুবเลี้ยง (Spoiled system) ระบบพรรคพวกหรือระบบเล่นพวก
(Nepotism) หรือระบบคนพิเศษ (Favoritism) หลักการสำคัญของระบบอุปถัมภ์ สรุปได้ดังนี้

๒.๑ ระบบสืบสายโลหิต เป็นระบบที่บุตรชายคนโตจะได้สืบทอดตำแหน่งของบิดา

๒.๒ ระบบชอบพอเป็นพิเศษ เป็นระบบที่แต่งตั้งผู้ที่อยู่ใกล้ชิด หรือคนที่โปรดปรานเป็น
พิเศษให้ดำรงตำแหน่ง

๒.๓ ระบบแลกเปลี่ยน เป็นระบบที่ใช้สิ่งของหรือทรัพย์สินมีค่ามาแลกเปลี่ยนกับตำแหน่ง
การยี่ระบบอุปถัมภ์เป็นแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจะก่อให้เกิดผล
ดังนี้

๒.๓.๑ การพิจารณาบรรจุแต่งตั้ง เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง เป็นไปตามความพอใจ
ส่วนบุคคลของหัวหน้าเป็นหลัก ไม่ได้คำนึงถึงความรู้ความสามารถของบุคคลเป็นเกณฑ์

๒.๓.๒ การคัดเลือกคนไม่เปิดโอกาสที่เท่าเทียมกันแก่ผู้ที่มีสิทธิ์ แต่จะให้โอกาสกับ
พวกพ้องตนเองก่อน

๒.๓.๓ ผู้ปฏิบัติงานมุ่งทำงานเพื่อเอาใจผู้ครองอำนาจ มากกว่าจะปฏิบัติงานตาม
หน้าที่

๒.๓.๔ อธิปไตยทางการเมืองเข้ามาแทรกแซงการดำเนินงานภายในของหน่วยงาน

๒.๓.๕ ผู้ปฏิบัติงานไม่มีความมั่นคงในหน้าที่ที่กำลังทำอยู่ เพราะอาจถูกปลดได้ถ้าผู้มีอำนาจไม่พอใจ

๒.๑.๓ ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารบุคลากร

ปราชญา กล้าผจญ^๔ สรุปทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารบุคลากร ดังนี้

ทฤษฎีการจัดการยุคใหม่ (Modern Management Era) วิวัฒนาการของการศึกษาหลักแห่งการจัดการได้ผันผ่านไปเรื่อยๆจากแต่เดิมเป็นการจัดการแบบคลาสสิกเข้าสู่ยุคพฤติกรรมศาสตร์จากนั้นก็เป็นการเน้นหนักที่การจัดการเชิงปริมาณและเมื่อไม่นานมานี้เองก็ได้ผันเข้าสู่ยุคแห่งการจัดการยุคใหม่มีการผสมผสานเอาสิ่งแวดล้อมที่อยู่รอบองค์กรเข้าประกอบด้วยทำให้เกิดทฤษฎีระบบ (System Theory) และทฤษฎีเชิงสถานการณ์ (Situational Theory)

ทฤษฎีระบบ (System Theory) เป็นทัศนคติมองการจัดการเป็นระบบตามหน้าที่งานที่มีส่วนสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมโดยถือว่าระบบเป็นกลุ่มของส่วนที่เกี่ยวข้องกันซึ่งต้องการที่จะบรรลุจุดมุ่งหมาย ร่วมกันองค์กรประกอบด้วยองค์ประกอบ ๔ ส่วน ได้แก่

๑. ปัจจัยการนำเข้า (Input)
๒. กระบวนการแปรสภาพ (Transformation Process)
๓. ปัจจัยที่ได้ออกมา (Out put) หรือที่เรียกว่า ผลผลิต
๔. การป้อนกลับ (Feedback)

ทฤษฎีระบบ มีประโยชน์ในส่วนที่สามารถช่วยผู้บริหารให้สามารถกำหนดขอบเขตขององค์กรและสามารถจัดสร้างระบบย่อยขึ้นมาให้สอดคล้องกันเป็นระบบใหญ่และให้ระบบย่อยแต่ละระบบมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันหากระบบที่ได้ตั้งขึ้นมานั้นมีปฏิริยาต่อสิ่งแวดล้อมก็ถือว่าเป็นระบบเปิด (Open System) และหากไม่มีปฏิริยากับสิ่งแวดล้อมก็ถือว่าเป็นระบบปิด (Close System) เมื่อกาลเวลาล่วงเลยไปองค์กรก็อาจจะเจริญขึ้นถึงขีดสูงสุดหยุดนิ่งหรือเสื่อมลงไปเมื่อถึงจุดนี้องค์กรก็สามารถที่จะใช้กระบวนการป้อนกลับ (Feedback) เพื่อต่อต้านความเสี่ยงได้อีก

^๔ ปราชญา กล้าผจญ, **หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา**, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : มิตรภาพการพิมพ์และสตูดิโอ, ๒๕๓๗), หน้า ๗๐-๗๒.

ทฤษฎีการจัดการเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory Management) เป็นทัศนะการจัดการซึ่งมุ่งที่การปรับปรุงพฤติกรรมกรรมการจัดการตามสถานการณ์เฉพาะอย่างขององค์กรซึ่งประกอบไปด้วยเทคโนโลยีสิ่งแวดล้อมภายนอกและบุคคลที่เป็นสมาชิกขององค์กรทฤษฎีนี้ถือว่าหลักการจัดการมีความเป็นสากลบรรดานักทฤษฎีเชิงสถานการณ์ได้รวบรวมหลักเกณฑ์ที่เหมาะสมที่ผู้บริหารจะนำมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นทฤษฎีนี้ เป็นการผสมผสานเอาทัศนะการจัดการที่สำคัญ ๓ ลักษณะมาประยุกต์เป็นโครงร่างได้แก่ หลักวิทยาศาสตร์ หลักพฤติกรรมศาสตร์ และ หลักปริมาณ

ทฤษฎีการบริหารการศึกษา มีผู้ให้คำนิยามไว้ว่า ทฤษฎี หมายถึง ชุดของแนวคิด (Concepts) คติฐานหรือข้อสันนิษฐาน (Assumption) และข้อยุติโดยทั่วไป (generalization) ที่อธิบายพฤติกรรมขององค์กรอย่างเป็นระบบและมีความสัมพันธ์ต่อกัน แต่สำหรับข้อสมมติฐาน (Hypothesis) หมายถึง การตั้งข้อกำหนดหรือข้อสมมติที่คิดหรือคาดว่าจะเป็นขึ้นมาแล้วพยายามศึกษา ค้นคว้า ทดลอง เพื่อหาข้อสรุปมาพิสูจน์ให้จงได้ว่าข้อสมมติฐานที่ตั้งไว้นั้นจริงหรือไม่จริง

ทฤษฎีบรรยากาศ ของอลัน บราวน์ เสนอกลยุทธ์สองประการสำหรับเปลี่ยนแปลงบรรยากาศของโรงเรียน ประการแรกได้แก่ กลยุทธ์ด้านคลินิก ประการที่สอง ได้แก่ กลยุทธ์ที่มุ่งความเจริญงอกงามเป็นศูนย์กลางทั้งสองกลยุทธ์นี้ต่างก็ไม่ได้เป็นตัวเลือกกันและกันแต่สามารถใช้ด้วยกันโดยเรียงตามลำดับและทั้งสองกลยุทธ์ต่างก็จำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์ด้านคลินิกนั้นเน้นที่ธรรมชาติของความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มย่อยในโรงเรียนมุ่งดูที่ความรู้ขององค์กรต่อจากนั้นก็วิเคราะห์บรรยากาศขององค์กรกำหนดลำดับขั้นความสำคัญของการปฏิบัติการและวางแผนดำเนินการปฏิบัติสำเร็จแล้วก็มีประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ในขณะที่กลุ่มมุ่งความเจริญงอกงามเป็นศูนย์กลางนั้นเน้นที่การพัฒนาของเอกัตบุคคลมองว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับโรงเรียนการเปลี่ยนแปลงนั้นต้องมีทิศทางแน่ชัดและควรจะนำไปสู่ความก้าวหน้าครูอาจารย์มีศักยภาพสูงมากที่จะพัฒนาและนำเอาความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นไปใช้ให้เกิดประโยชน์

วิโรจน์ สารรัตนะ(๒๕๔๘)^๕ สรุปทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากร ดังนี้.

Henri Fayol พัฒนาทฤษฎีการบริหารขึ้น ๑๔ ข้อ โดยเรียกว่าทฤษฎีหลักการบริหาร ความยืดหยุ่น สามารถดัดแปลงให้เข้ากับความต้องการทั้งหมดของหลักการบริหารได้แก่

^๕ วิโรจน์ สารรัตนะ, การบริหาร หลักการ ทฤษฎี และประเด็นทางการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ์, ๒๕๔๘), หน้า ๒๐.

๑. การแบ่งงาน (Division of Work) การแบ่งงานระหว่างคนงานกับผู้จัดการจะช่วยเพิ่มผลผลิตของเขา

๒. อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority and Responsibility) เป็นสิทธิจะออกคำสั่งและใช้อำนาจเพื่อให้ได้มาซึ่งการยอมทำตามคำสั่ง ขณะที่ทำให้เห็นข้อแตกต่างระหว่างอำนาจหน้าที่เป็นทางการ (ได้จากตำแหน่งที่ตัวเองครองอยู่) กับ อำนาจหน้าที่ส่วนบุคคล (ตั้งอยู่บนพื้นฐานของเขาวินัยปัญญา ประสบการณ์และความสามารถส่วนบุคคล) คนในองค์กรต้องการอำนาจหน้าที่มากขึ้นแต่กลัวความรับผิดชอบการกลัวความรับผิดชอบดังกล่าวทำให้ความริเริ่มเป็นอัมพาตด้วยจะต้องดำเนินขั้นตอนพิเศษเพื่อชักจูงคนให้ยอมรับความรับผิดชอบขณะที่ใช้อำนาจหน้าที่

๓. วินัย (Discipline) วินัยมีความจำเป็นเพื่อให้การบริหารมีความราบรื่น

๔. เอกภาพของการบังคับบัญชา (Unity of Command) พนักงานควรได้รับคำสั่งจากหัวหน้าเพียงคนเดียวเท่านั้น คนที่มีหัวหน้ามากกว่าหนึ่งคนในเวลาเดียวกันอยู่รอดได้ยาก

๕. ความเป็นเอกภาพของคำสั่ง (Unity of Direction) เป็นความคิดเดียวและแผนการเดียวสำหรับกิจกรรมกลุ่มหนึ่งที่มีจุดมุ่งหมายเดียวกัน เอกภาพของการบังคับบัญชาไม่อาจเกิดขึ้นได้ถ้าปราศจากเอกภาพของคำสั่ง

๖. ให้ผลประโยชน์ขององค์กรมีความสำคัญกว่าผลประโยชน์ของบุคคล (Subordination of Individual Interests of the General Interest) ผลประโยชน์ของพนักงานคนหนึ่งหรือกลุ่มหนึ่งไม่ควรอยู่เหนือผลประโยชน์ขององค์กร

๗. ค่าตอบแทน (Remuneration) ค่าตอบแทนของบริหารความยุติธรรมและถูกต้อง

๘. การรวมอำนาจไว้ในส่วนกลาง (Centralization) การรวมอำนาจไว้ในส่วนกลางเป็นระเบียบตามธรรมชาติในองค์กรใหญ่ๆ มีความจำเป็นในการจัดตั้งคนกลางขึ้นการมอบอำนาจให้คนกลางที่มีความริเริ่มก็ขึ้นอยู่กับลักษณะของผู้จัดการความน่าเชื่อถือของผู้ใต้บังคับบัญชาและเงื่อนไขของธุรกิจ

๙. หลักสเกลาร์ (Scalar Chain) ถ้ามีการใช้กฎขององค์กรที่เป็นทางการ การสื่อสารระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาสองคนในต่างแผนอาจต้องใช้เวลายาวนานและซับซ้อน กล่าวคือคนหนึ่งอาจส่งข้อความขึ้นไปตามสายการบังคับบัญชาแล้วรอจนถึงจุดหมายปลายทาง

๑๐. ลำดับ (Order) คนที่เหมาะสมควรอยู่ในที่เหมาะสม ความรู้ที่ละเอียดในข้อ

กำหนดของมนุษย์และทรัพยากรขององค์กรและความสมดุลที่คงที่ระหว่างข้อกำหนดเหล่านี้กับ
ทรัพยากร

๑๑. ความเที่ยงธรรม (Equity) ความเที่ยงธรรมและความเสมอภาคจากการปฏิบัติ คือ
ผลลัพธ์ของการรวมกันของความเมตตาและความยุติธรรม

๑๒. ความมั่นคงในงานของบุคลากร (Stability of Tenure of Personnel) สนับสนุน
ความมั่นคงในงานของบุคลากรเพื่อประกันถึงความราบเรียบในการปฏิบัติภารกิจ ความไม่มั่นคงใน
งานคือเหตุผลและผลของการทำงานที่ไม่ดี

๑๓. ความริเริ่ม (Initiative) ความริเริ่มประกอบด้วย การคิดแผนอย่างรอบคอบและ
ประกันถึงความสำเร็จของมันเป็นแหล่งที่ยิ่งใหญ่ของความเข้มแข็งในธุรกิจเพื่อสนับสนุนความริเริ่ม
ผู้บังคับบัญชาต้องแสดงไหวพริบที่ดีให้มากและความพร้อมที่จะละทิ้งความถือดี

๑๔. ความสามัคคีในหมู่คณะ (Esprit Dee Corps) ความสามัคคีของบุคลากรในองค์กร
ด้วยทัศนคติที่จะสร้างความสำคัญของความสามัคคีในหมู่พนักงานผู้จัดการต้องแสดงบูรณาการส่วน
บุคคลที่สูงนอกจากจะเป็นตัวอย่างเน้นคุณธรรมแล้วผู้จัดการไม่ควรยึดถือคติพจน์ที่ว่า แบ่งแยกแล้ว
ปกครอง การแบ่งแยกกำลังศัตรูให้อ่อนแอเป็นเรื่องที่ฉลาดแต่การแบ่งแยกทีมของตัวเองเป็นความ
บาปต่อธุรกิจการพัฒนาความสัมพันธ์ที่เป็นมิตรและจัดตั้งผลประโยชน์ร่วมโดยความตกลงร่วมกัน^๖

ทฤษฎี X และทฤษฎี Y McGregor (๑๙๐๖-๑๙๖๔) มีสมมุติฐานเกี่ยวกับทัศนคติของ
ผู้บริหารที่มีต่อคนงานโดยเชื่อว่าทัศนคติแบบใดแบบหนึ่งจะส่งผลต่อพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร
ที่แตกต่างกันด้วย ดังนี้ ทฤษฎี X มีสมมุติฐานว่า ๑) คนโดยทั่วไปไม่ชอบทำงานพยายามหลีกเลี่ยงงาน
๒) คนส่วนใหญ่ต้องการให้บังคับควบคุมหรือขู่เข็ญลงโทษเพื่อให้ทำงานบรรลุจุดหมายองค์การ ๓) คน
โดยทั่วไปหลบหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบไม่มีความทะเยอทะยานแต่ชอบแสวงหาความมั่นคงเหนือสิ่งอื่นใด
ทฤษฎี Y มีสมมุติฐานว่า ๑) คนส่วนใหญ่ไม่ได้ไม่ชอบงานโดยสันดานแต่ได้ใช้ความพยายามทำงานทั้ง
ทางร่างกายและจิตใจเป็นไปโดยธรรมชาติเสมือนการเล่นหรือการพักผ่อน ๒) คนจะชี้นำตนเองหรือ
ควบคุมตนเองให้บรรลุจุดหมายที่ตนผูกพันการควบคุมหรือขู่เข็ญจากภายนอกมิได้เป็นวิธีการเดียวที่
จะทำบรรลุจุดหมายได้ ๓) ความผูกพันกับจุดหมายขึ้นอยู่กับรางวัลที่จะควบคุมไปกับความสำเร็จของ

^๖ ชาลส์ ฮาจินส์ อาจารย์, **ทฤษฎีการบริหารตามแนวคิดของปราชญ์ตะวันตก**, (กรุงเทพมหานคร :
ปัญญาชน, ๒๕๕๑), หน้า ๒๓-๒๖.

เขาด้วยโดยเฉพาะรางวัลที่ตอบสนองความต้องการในระดับสูง ๔) ภายใต้สภาพที่เหมาะสมคน โดยทั่วไปจะเรียนรู้ไม่เฉพาะการยอมรับในความรับผิดชอบเท่านั้นแต่ยังจะแสวงหาความรับผิดชอบอีกด้วย ๕) คนแต่ละคนสามารถจะแสดงความริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ได้อย่างเต็มที่เพื่อแก้ปัญหาขององค์กร ๖) ศักยภาพด้านสติปัญญาของคนส่วนใหญ่ยังมีได้ถูกนำมาใช้อย่างเต็มที่^๗

ทฤษฎีกลุ่ม (Group Theory)

บุคคลหรือสมาชิกแต่ละคนในหน่วยงานย่อมมีพฤติกรรมความต้องการส่วนตัวซึ่งแตกต่างกันเมื่อบุคคลเหล่านี้มาเข้ากลุ่มทำงานร่วมกันพฤติกรรมที่แสดงออกจะเป็นอีกลักษณะหนึ่งคือเป็นพฤติกรรมของกลุ่มมิใช่พฤติกรรมของผู้ใดผู้หนึ่งผู้บริหารจำเป็นจะต้องศึกษารูและเข้าใจเรื่องทฤษฎีกลุ่มและกลุ่มมากเพราะกลุ่มคือผู้กำหนดทิศทางของกลุ่มขึ้นเพื่อให้สมาชิกในกลุ่มได้ยึดถือและปฏิบัติตามกลุ่มทางสังคมนั้นแบ่งออกเป็น ๒ ประเภทคือ

๑. กลุ่มอรูปนัย เป็นกลุ่มที่มีความสัมพันธ์กันเป็นแบบไม่เป็นทางการแต่แน่นแฟ้น กลุ่มอรูปนัยอาจเกิดจากความสนใจและการรักษาสผลประโยชน์ของบุคคลต่างๆ ที่มีความคิดความสนใจคล้ายกันอาจจะมีการเลือกผู้นำที่มีการปฏิบัติงานตามความต้องการของกลุ่มและกลุ่มเองจะมีการสลายตัวเมื่อสมาชิกหมดความสนใจหรือผลประโยชน์ของสมาชิกในกลุ่มได้รับการตอบสนองกลุ่มอรูปนัยจะแทรกอยู่ในกลุ่มรูปนัยของทุกๆ หน่วยงานนั้นๆ

๒. กลุ่มรูปนัย มีลักษณะคล้ายกลุ่มอรูปนัยแตกต่างเฉพาะในด้านระเบียบวินัย ความสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่มรูปนัยจะเป็นความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกับสายงานมากกว่า ความสัมพันธ์ส่วนบุคคลขณะนั้นความสัมพันธ์ส่วนตัวจึงไม่แน่นแฟ้น ตัวอย่างเช่น กลุ่มนักกฎหมาย กลุ่มบุคคลที่สังกัดพรรคการเมือง

สมปราชญ์ จอมเทศ^๘ ได้กล่าวถึงพฤติกรรมกรรมการแสดงออกของกลุ่ม ๓ ลักษณะดังนี้

๑. กลุ่มนิ่งเฉย กลุ่มนี้นิยมใช้ความนุ่มนวลมากกว่าการข่มขู่ไม่โอ้อวดตนเองเป็นผู้ที่ยอมรับสภาพความเป็นจริงขององค์กรอดทนต่อความรุนแรงเพื่อรักษาความเป็นมิตรในองค์กร กลุ่ม

^๗ วิโรจน์ สารรัตนะ, ผู้บริหารโรงเรียนสามมิตินิเทศการพัฒนาศึกษาชีวิตสู่ความเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพมหานคร : ทิพย์วิสุทธิ, ๒๕๔๘), หน้า ๔๕.

^๘ สมปราชญ์ จอมเทศ, อ้างถึงใน ชัยฤกษ์ วราวิทยา, การบริหารโรงเรียนเบื้องต้น, (กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๒๖), หน้า ๑๓.

นี้จะพยายามไม่ขัดแย้งกับกลุ่มอื่นแต่พยายามเรียกร้องความสนใจต่อตนเองทางอ้อมโดยใช้ความรู้ความสามารถและข้อโต้แย้งอย่างมีเหตุผล

๒. กลุ่มปฏิกริยา เป็นกลุ่มที่มุ่งผลสำเร็จของงานเป็นใหญ่มองโลกในแง่การเสี่ยงและการต่อสู้ไม่ชอบอยู่นิ่งเฉย การทำงานด้วยความถูกต้องมากกว่าเพื่อเอาใจนายตนเอง

๓. กลุ่มไอ้อวด บุคคลกลุ่มนี้มีนิสัยขี้คุย ชอบสนใจเรื่องผู้อื่นมักชอบอ้างว่าคู้้นเคยหรือรู้จักผู้ใหญ่หรือมีผู้ใหญ่ช่วยเหลือ บุคคลในกลุ่มนี้เป็นคนมีความคิดริเริ่มดีมักใหญ่ใฝ่สูงแต่ขาดประสบการณ์ในการทำงานไม่รู้จักวางตัวในสังคม

กิตติมา ปรีดีติลล เสนอหลักการการทำงานร่วมกลุ่มตามทฤษฎีกลุ่มดังนี้

๑. ให้แต่ละกลุ่มมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาและวางแผน
๒. ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
๓. ให้สมาชิกร่วมมือในการทำงาน
๔. ให้มีการประชุมหัวหน้าเป็นประจำเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นและเพื่อการตัดสินใจ
๕. สมาชิกในแต่ละกลุ่มต้องมีความชำนาญในงานและหน้าที่ของตน
๖. สมาชิกในองค์การมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย
๗. ทุกคนในองค์การต้องเข้าใจอารมณ์ความรู้สึกอันเกิดจากการกระทำของสมาชิก
๘. การติดต่อสื่อสารขององค์การควรมีประสิทธิภาพ
๙. ความคิดของสมาชิกทุกคนควรมีความหมายต่อองค์การ^๙

ปิยวัฒน์ แก้วกัณฐรัตน์ กล่าวถึงการบริหารงานบุคคลไว้ ดังนี้ การบริหารงานบุคคลในอนาคตจะถูกปรับเปลี่ยนไปจากเดิมที่ต้องดูแลงานประจำต่างๆ เป็นงานที่ต้องใช้ความรู้ความชำนาญ ในฐานะนักกลยุทธ์และที่ปรึกษา นักบริหารงานบุคคลจะต้องเข้าใจธุรกิจ การตลาด การเงิน จิตวิทยา ติดตามข่าวสารรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงต่างๆ และเป็นนักพัฒนาเปลี่ยนแปลงองค์กร (Change

^๙ กิตติมา ปรีดีติลล, กระบวนการบริหารและนิเทศการศึกษาเบื้องต้น, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์อักษรบัณฑิต, ๒๕๓๒), หน้า ๓๓.

Agent) ที่เป็นที่ยอมรับของทุกคนในองค์กร งานที่เคยอยู่บนแบบฟอร์มต่างๆ จะถูกทดแทนด้วยเทคโนโลยี Internet ที่สามารถให้บริการต่างๆ แก่พนักงานได้ภายในพริบตา ซึ่งภาพเหล่านี้จะเกิดขึ้นแน่นอนภายในระยะเวลา ๔-๕ ปีต่อจากนี้ไป ดังนั้นคำถามที่ท้าทายต่ออนาคตของนักวิชาชีพ HR คือวันนี้ท่านเตรียมตัวพร้อมที่จะรับมือกับในบทบาทใหม่ที่กำลังจะเกิดขึ้นหรือยัง

ทฤษฎีผู้บริหารจัดการตามแนวพุทธศาสนา

สัญญา สัญญาวิวัฒน์^{๑๐} กล่าวถึงทฤษฎีผู้บริหารจัดการตามแนวพุทธศาสนา ซึ่งประกอบด้วยหลักธรรมที่ช่วยในการนำผู้คนและเป็นผู้เป็นที่ดี ดังนี้

๑. **ปัญญา** ผู้นำจะต้องมีปัญญาฉลาดเฉลียว คำว่าปัญญาในพุทธศาสนามีทั้งที่เป็นตัวตนเป็นองค์ภาวะนอกจากประเภทของปัญญาวามี ๓ ประการ ๑) ปัญญาจากการฟัง การอ่าน การสังเกต ๒) ปัญญาจากการคิดพิจารณาใคร่ครวญ ๓) ปัญญาจากการปฏิบัติและปัญญาที่เป็นวิธีการคิดที่เรียกว่า โยนิโสมนสิการที่มี ๑๐ วิธี แต่จัดกลุ่มแล้วเป็น ๔ วิธี คือ ๑) การคิดอย่างถูกวิธี ๒) คิดอย่างมีระเบียบ ๓) คิดอย่างมีเหตุผล ๔) คิดเชิงสร้างสรรค์

๒. **การมีพลัง** ผู้นำจะต้องมีพลังต่างๆ ได้แก่ ๑) พลังกาย ๒) พลังโภคทรัพย์ (ทรัพย์สินเงินทอง) พลังอำนาจ คือ ผู้ช่วยผู้เป็นหัวแรงที่เข้มแข็ง ๔) พลังชาติตระกูล และ ๕) พลังปัญญา

๓. **ทศพิธราชธรรม** ผู้นำควรต้องมีคุณสมบัติ ๑๐ ประการเหล่านี้คือ ๑) ทาน ๒) ศีล ๓) ปริจาคะ (การเสียสละความสุขสำราญของหวงของตน) ๔) ความซื่อตรง ๕) ความอ่อนโยน ๖) สามารถสละกิเลส ๗) ความไม่โกรธ ๘) ความไม่เบียดเบียน ๙) ความอดทน เช่น ต่องานยาก และ ๑๐) ความมั่นคงในธรรม

๔. **ราชสังคหัตถ์**^{๑๑} ความสามารถประเภทต่างๆ ของผู้นำที่ดีคือ ๑) ความฉลาดในการบำรุงพืชพันธุ์ธัญญาหาร ๒) ความฉลาดในการบำรุงข้าราชการ ๓) ความรู้จักผูกผสวนรวมใจประชาชนด้วยการส่งเสริมอาชีพ และ ๔) ความมีวาจาพูดดีมีน้ำใจ **สัปปุริสธรรม**^{๑๒} สามารถนำไปใช้พัฒนาชีวิตของเราให้ดีขึ้นช่วยสร้างมนุษยสัมพันธ์และช่วยพัฒนาสังคมได้คือ ๑) เป็นผู้รู้จักเหตุ ๒) เป็น

^{๑๐} สัญญา สัญญาวิวัฒน์, การบริหารจัดการแนวพุทธ, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๐), หน้า ๓๐.

^{๑๑} อัง.จตุกก. 21/39/54

^{๑๒} อัง.สตุตท. 23/65/114

ผู้รู้จักผล ๓) เป็นผู้รู้จักตน ๔) เป็นผู้รู้จักประมาณ ๕) เป็นผู้รู้จักกาล ๖) เป็นผู้รู้จักบริษัท ๗) เป็นผู้รู้จักบุคคล

ข้อที่ ๑-๒ เป็นพื้นฐานของการแก้ปัญหาต่างๆในองค์กรโดยนานาชาตินิยมใช้เครื่องมือในการบริหาร เช่น ผังก้างปลาและการทำวิจัยค้นคว้าเพื่อให้เข้าถึงต้นตอหรือสาเหตุของปัญหา

ข้อที่ ๓ เป็นข้อที่ยากมากๆ เพราะเมื่อผู้บริหารมีอำนาจมีตำแหน่งก็มักจะหลงตนเองลืมนตนเองได้ง่ายๆ ลืมว่าทำไปเพื่ออะไรเกิดมาทำไม

ข้อที่ ๔ เป็นเรื่องของการประมาณตน หรือการคิดแบบ “จุดคุ้มทุน” คิดแบบคำนึงถึงขีดความสามารถของตนไม่ทำอะไรเกินตัวไม่ตกเป็นเหยื่อของความโลภโดยนานาชาติใช้เครื่องมือที่เรียกว่า Optimization Theory ซึ่งเรียกกันในภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม

ข้อที่ ๕ คือการรู้จักกาลหรือในทางโลกคือการรู้จักจังหวะ(Timing) เช่นจังหวะในการวางจำหน่ายจังหวะในการรุกรการถอยจังหวะในการสอนส่วนในทางบริหารนั้นใช้หลักการบริหาร ๔ Ms ได้แก่ Man Machine Method Material สมัยนี้ทุกอย่างต้องเร็วต้องไวเวลาที่ผ่านไปนั้นมีค่ามากๆ ไม่ควรให้ผ่านไปต้องคิดต้องสร้างคุณค่าอยู่เสมอ

ข้อที่ ๖ คือการรู้จักบริษัท องค์กรของตนเองนั่นคือเราต้องมีข้อมูลมีสารสนเทศที่ทำให้เราเห็นความจริงในองค์กร เช่นการทำBenchmarking การทำ KPI หรือ Balance Scored Card การทำ TPM ต่างๆ

ข้อที่ ๗ ไม่มีวันล้าสมัยเพราะวิชาต่างๆ ในโลกนี้เรียนได้ไม่ยากเรื่องที่เรียนยากที่สุดคือเรียนรู้เรื่องคนหลังจากที่ทำ ISO กันเป็นแล้ว ทำ TQM ทำ TPM วางระบบ IT ได้แล้ววิชาที่สำคัญต่อมาสำหรับผู้บริหารคือเรื่องคน

๒.๑.๔ บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

อาคม วัดไธสง^{๑๓} อธิบายเกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา คือการมุ่งเน้นภารกิจหลักในการปฏิรูปการเรียนรู้ เพื่อให้ผู้เรียนทุกคนเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ มีความรู้คู่คุณธรรมและอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ด้วยเหตุนี้ การพัฒนาคุณภาพการศึกษาจึงเป็นเรื่องจำเป็นเพื่อให้สถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้สอดคล้องกับภารกิจหลักตามพระราชบัญญัติ

^{๑๓} อาคม วัดไธสง, “บทบาทและหน้าที่ผู้นำในการบริหารการศึกษา”, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (มหาวิทยาลัยทักษิณ: กลุ่มงานบริหารการศึกษา, ๒๕๔๗), หน้า ๔๒.

การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.๒๕๔๒ ด้วยการพัฒนาทั้งระบบซึ่งได้แก่ การพัฒนาคุณภาพของปัจจัยการผลิต การพัฒนาคุณภาพของกระบวนการบริหารจัดการ และการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนนอกจากนี้ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.๒๕๔๒ ยังกำหนดให้สถานศึกษาทุกแห่งต้องมีการประกันคุณภาพภายในผสมผสานอยู่ในกระบวนการบริหารจัดการเรียนการสอนตามปกติของสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนอยู่ตลอดเวลาเพื่อจะได้เป็นหลักประกันว่าสถานศึกษาจะสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพเป็นไปได้ตามมาตรฐานคุณภาพเพื่อให้ผู้เรียนเป็นคนดี คนเก่ง และมีความสุข ตลอดจนสามารถสร้างสรรค์จรโลงสังคมให้มีความสงบและมีสันติสุข ดังนั้น การประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อให้ผู้เรียนมีคุณภาพจึงเป็นเรื่องใหม่ที่มีความสำคัญ ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ได้รับอำนาจตามกฎหมาย ในการมีบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบในการบริหารจัดการศึกษาให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.๒๕๔๒

ผู้บริหารสถานศึกษาทุกคนจึงควรจะต้องมีความรู้ มีความเข้าใจและสามารถบริหารจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาการศึกษาให้มีคุณภาพ อีกทั้งจะต้องพัฒนาตนเองให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ของโลกในยุคข้อมูลข่าวสารและจะต้องเป็นผู้นำครู บุคลากรในสถานศึกษา รวมทั้งผู้เรียน ผู้ปกครองและประชาชนในชุมชนให้เข้าใจและตระหนักในความสำคัญของการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ จะสำเร็จได้ก็ด้วยความเอาใจใส่ของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างจริงจัง โดยต้องเริ่มจากการเปลี่ยนแนวคิดในการบริหารจัดการเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้พร้อม ๆ กับการให้ความรู้ สร้างความเข้าใจให้กับครูผู้สอน ทั้งนี้ เพราะการมีเจตตคติที่ดีต่อการจัดการเรียนการสอนที่เน้นความสำคัญของผู้เรียนจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนได้ โดยที่ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ลงมือทำ แนะนำครูผู้สอน โดยการสร้างความตระหนัก ในความสำคัญของการปฏิรูปการเรียนรู้ร่วมกันวางแผนปรับเปลี่ยนวิธีการจัดการเรียนการสอนด้วยการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาร่วมกันกำหนดเป้าหมาย

คุณภาพของผู้เรียนกำหนดมาตรฐานคุณภาพ มีการวางแผนบริหารจัดการให้มีการกำหนดระบบงาน สร้างกลไกความรับผิดชอบที่ชัดเจนมีการปรึกษาหารือ เพื่อให้บุคลากรทุกคนเห็นพ้องต้องกันแล้วจึงมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของแต่ละคน ขณะเดียวกันก็ร่วมกันคิดกลยุทธ์หรือกลยุทธ์ เพื่อหาทางพัฒนาการจัดการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาผู้เรียน เช่น การสร้างเครือข่ายความร่วมมือจากสถานศึกษาอื่นจากผู้นำชุมชน ภูมิปัญญาท้องถิ่น จัดการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาครูผู้สอน และดำเนินการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ จัดระบบการประเมินผล

อย่างครบวงจร พร้อมทั้งวางแผนการกำกับ ติดตาม ประเมินผลการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งถ้าเป็นเช่นนี้ การปฏิรูปการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญก็ย่อมจะสัมฤทธิ์ผล ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้เริ่มและเป็น ผู้นำทางวิชาการอย่างมีคุณภาพเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน การที่จะเป็นผู้นำที่มีศักยภาพเช่นนี้ได้ผู้บริหารจะต้องมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง พัฒนาครู และผู้เรียน ให้ได้พัฒนาไปตามศักยภาพอย่างมีคุณภาพด้วยการเป็นผู้วางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา และบริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้บังเกิดผลสูงสุดแล้วผู้บริหารยังต้องมีบทบาทในการนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผลการจัดการสอนเพื่อให้ผู้เรียนมีคุณภาพอีกด้วย ดังนั้น ถ้าผู้บริหารไม่ตระหนักในความสำคัญของการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและละเลยไม่สนับสนุนส่งเสริมให้ครูได้จัดการเรียนการสอนให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน การปฏิรูปการเรียนรู้อาจจะไม่บังเกิดผลตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.๒๕๔๒

ในการบริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา นั้นผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องทำงานด้วยจิตใจที่แน่วแน่ มั่นคงโดยฝึกอุดมคติและไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคและปัญหานั้นๆ การที่จะต้องเผชิญและต้องหาทางแก้ไขให้สำเร็จดังนั้น การแสดงบทบาทที่เหมาะสมกับสถานภาพของผู้บริหารและแสดงให้เหมาะสมกับตำแหน่งของผู้นำสูงสุดในสถานศึกษาจึงเป็นสิ่งจำเป็น อีกทั้งจะต้องเป็นบทบาทที่ครูผู้สอนผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และสังคมคาดหวังว่าผู้บริหารควรจะเป็นซึ่งได้แก่ ผู้บริหารควรจะเป็นผู้นำทางวิชาการที่เข้มแข็งมีการพัฒนางานวิชาการอย่างเป็นระบบ มีกระบวนการบริหารจัดการที่เป็นที่ยอมรับพร้อมๆ กับการเป็นนักพัฒนาคุณภาพการศึกษาผู้มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล และลึกซึ้ง ตลอดจนมีความรู้ ความสามารถที่จะก้าวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ของชุมชน ของสังคม และของโลก ด้วยการพัฒนาสถานศึกษาให้ผู้เรียนมีคุณภาพ เพื่อสร้างสรรค์ศรัทธา ความเชื่อมั่นในตัวผู้บริหารให้บังเกิดแก่ทุกคนนอกจากนี้บทบาทในฐานะผู้ช่วยเหลือ เกื้อกูลผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาก็ยังเป็นบทบาทที่จำเป็น ในยุคสมัยของสังคมวัตถุนิยมซึ่งให้ความสำคัญด้านวัตถุมากกว่าการเห็นความสำคัญของการพัฒนาด้านจิตใจ ผู้บริหารที่มีจิตใจที่พร้อมจะเป็น “ผู้ให้” ย่อมเป็นผู้ที่สมควรแก่การยกย่อง สรรเสริญ ประการสำคัญ ถ้าผู้บริหารสามารถใช้ปัญญาในการกระทำตนให้เป็นตัวอย่างที่ดีในด้านการมีคุณธรรมจริยธรรม ก็จะทำให้การแสดงบทบาทต่าง ๆ สมบูรณ์ยิ่งขึ้น นอกจากนี้ บทบาทในการตัดสินใจที่มีประสิทธิผล ก็จะทำให้เป็นผู้บริหารมืออาชีพเพราะตัดสินใจไม่พลาดส่วนอีกบทบาทหนึ่งที่ไม่ควรละเลยก็คือ การเป็นนักพูดที่มี

ศิลป์ มีศิลปะในการเจรจาต่อรองตลอดจนเป็นนักฟังที่ดี ที่พร้อมที่จะรับฟังความคิดเห็นของผู้คนรอบข้าง อีกทั้งยังเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ร่วมงานเมื่อมีผู้รับฟังปัญหาข้อคับข้องใจผู้บริหารที่สามารถแสดงบทบาทต่าง ๆ ดังกล่าวมาแล้ว และบทบาทอื่น ๆ ตามสถานการณ์ให้เหมาะสมก็ย่อมจะนำไปสู่ความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

พนัส หันนาคินทร์^{๑๔} สรุปภารกิจบางอย่างผู้บริหารโรงเรียนไม่มีอำนาจโดยตรงที่จะกระทำตามภารกิจเหล่านั้นได้ เช่น การออกคำสั่งบรรจุแต่งตั้งให้บุคคลเข้ารับราชการหรือออกคำสั่งให้ออกจากราชการอย่างไรก็ตามผู้บริหารโรงเรียนก็มีสิทธิที่จะมีส่วนร่วมในภารกิจเหล่านั้นและในบางเรื่องก็อาจจะเป็นภารกิจที่ต้องกระทำโดยตรง เช่น การประเมินผลงานของครูในโรงเรียนดังนั้นบริหารโรงเรียนจึงควรจะเข้าใจภาพรวมของการบริหารงานบุคคลทั้งหมด ภารกิจที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลมีดังนี้คือ

๑. การวางแผนกำลังคน (Manpower Planning) หรือการจัดอัตรากำลังได้แก่ การที่จะกำหนดว่าในโรงเรียนมีความจำเป็นต้องใช้ครูหรือผู้ทำหน้าที่ต่างๆ เป็นจำนวนเท่าไรและจะต้องมีคุณสมบัติอย่างไรจึงจะสามารถให้การดำเนินงานของโรงเรียนเป็นไปได้

๒. การสรรหาหรือการรับสมัครบุคคลเข้าทำงาน (Recruitment) ได้แก่การที่จะเสาะหาแหล่งบุคคลที่มีคุณสมบัติตามต้องการที่จะใช้ปฏิบัติงาน

๓. การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน (Selection) หมายถึงการใช้วิธีการต่างๆ เพื่อเลือกบุคคลที่คิดว่ามีคุณสมบัติตามต้องการที่จะใช้ปฏิบัติงาน

๔. การนำเข้าสู่งาน (Induction) มีจุดมุ่งหมายสำคัญคือต้องการให้ผู้เข้ามาใหม่ได้รู้จักกับงานและองค์ประกอบต่างๆ ของโรงเรียนเพื่อให้การปรับตัวของผู้เข้ามาทำงานใหม่เป็นไปได้อย่างรวดเร็วอันจะทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น

๕. การประเมินบุคลากร (Evaluation) หมายถึง การตรวจสอบและพิจารณาถึงผลงานที่ได้กระทำไปแล้วทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการที่จะปรับปรุงการทำงานหรือเพื่อใช้เป็นรากฐานในการพิจารณาความดีความชอบเป็นต้น

^{๑๔} พนัส หันนาคินทร์, **หลักการบริหารโรงเรียน**, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, ๒๕๔๗), หน้า ๓.

๖. การพัฒนาบุคลากร (Development) หมายถึง การหาวิธีการส่งเสริมให้ปฏิบัติงานอยู่ได้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น เช่น ได้รับความรู้เพิ่มขึ้นมีวิธีการทำงานดีขึ้น

๗. การตอบแทนบุคลากร (Compensation) หมายถึง การจัดหาสิ่งตอบแทนการการทำงานของผู้ปฏิบัติงานซึ่งอาจเป็นรูปวัตถุเช่นเงินหรือสิทธิบางอย่างก็ได้

๘. การสร้างสภาพความมั่นคงในการทำงานของบุคลากร (Security) หมายถึง การกำหนดมาตรฐานต่างๆ เพื่อสร้างความรู้สึกรับประกันในอาชีพให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน เช่น ความรู้สึกมั่นคงที่จะไม่ถูกกลั่นแกล้งจากผู้มีอำนาจในการปกครองบังคับบัญชาการกำหนดอายุการทำงาน เป็นต้น

พยอม วงศ์สารศรี กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องกระทำภารกิจคือ การวางแผนนโยบายและการออกระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับบุคคลให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโรงเรียน การวางแผนจัดกำลังครู การกำหนดคุณสมบัติ การมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบให้กับครูในตำแหน่งต่างๆ อย่างเหมาะสม การพิจารณาเลื่อนขั้นตำแหน่ง การทำความดีความชอบ การลงโทษทางวินัยด้วยความเป็นธรรม การจัดทำวงโครงการของงานต่าง ๆ ทั้งที่เกี่ยวกับครูและนักเรียนตามลำดับความจำเป็น การแสวงหาครูเข้ามาทำงานโดยการสอบคัดเลือก และการจัดเกี่ยวกับการปฐมนิเทศและการให้มีการทดลองปฏิบัติราชการ การรวบรวมทะเบียนประวัติ การเลื่อนขั้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่งของครูในโรงเรียน รวมทั้งการย้าย การโอนด้วย การให้มีการฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงาน เพื่อปลูกฝังความรู้ทางวิชาการ และแรงกระตุ้นให้คนทำงานต้องการปรับปรุงตนเอง การให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าหมวดวิชาครูประจำวิชาเป็นระยะ ๆ การบำรุงรักษาสุขภาพ ความปลอดภัยของครูและบุคลากรอื่น ๆ ในโรงเรียน ใช้ความยุติธรรมเป็นหลักในการปกครองบังคับบัญชา^{๑๕}

เพ็ญศรี วายวานนท์ กล่าวถึงภาระหน้าที่ของการบริหารงานบุคคล ซึ่งมีขอบข่ายงาน ได้แก่ การวางแผนและการดำเนินนโยบาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับเกี่ยวกับตัวบุคคล การจัดองค์การในการบริหารงานบุคคลการวางแผนกำลังคน หรือการวางแผนพนักงาน การกำหนดตำแหน่ง การกำหนดอัตราเงินเดือนและค่าจ้าง การสรรหาบุคคล การทำทะเบียนประวัติ การย้ายโอน การฝึกอบรม และการพัฒนาประเมินผลการปฏิบัติงาน การพิจารณาทำความดีความชอบ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การรักษาสุขภาพ และความปลอดภัยในงาน การจัดสวัสดิการ การพ้นจากงาน และ

^{๑๕} พยอม วงศ์สารศรี, **องค์กรและการจัดการ**, (กรุงเทพมหานคร : พรานนกการพิมพ์, ๒๕42, หน้า ๓๖.

การจัดระบบบำเหน็จบำนาญ การปกครองบังคับบัญชา วินัย การอุทธรณ์ และการร้องทุกข์ การพนักงานสัมพันธ์ การวิเคราะห์และวิจัย

ธงชัย สันติวงษ์^{๑๖} กล่าวว่า ภารกิจของผู้บริหารทุกคน ที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคลากร เพื่อให้ปัจจัยด้านบุคคลขององค์กรเป็นทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลา ซึ่งจะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร

อุทัย หิรัญโต ให้ความหมายสรุปว่า การปฏิบัติงานเกี่ยวกับบุคคลหรือเจ้าหน้าที่ในองค์กรใดองค์กรหนึ่ง นับตั้งแต่การสรรหาคนเข้าทำงาน การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การโอน การย้าย การฝึกอบรม การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนเงินเดือน การปกครองบังคับบัญชา การดำเนินงานทางวินัย การให้พ้นจากตำแหน่ง ตลอดจนการจ่ายบำเหน็จบำนาญเมื่อพ้นจากงานไปแล้ว

พนัส หันนาคินทร์ แสดงความคิดเห็นว่าหน้าที่ความรับผิดชอบและภารกิจของผู้บริหารสถานศึกษามี ๔ ประการ กล่าวโดยสรุป คือ

๑. รับผิดชอบในการงานทุกอย่างภายในโรงเรียน เช่น ดำเนินการศึกษาภายในโรงเรียน ให้ได้ผลตามจุดประสงค์ของการศึกษาและของทำงานราชการ องค์กรทั้งภายในและภายนอก และความรับผิดชอบต่อการตรวจสอบของผู้มีอำนาจเหนือ เป็นตัวแทนหรือสัญลักษณ์โรงเรียน เช่น จะต้องเป็นตัวแทนในกิจการด้านต่างๆ ที่กระทำในนามของโรงเรียน เป็นผู้ที่ยื่นหนังสือราชการ ดังนั้น จึงมักมีคนพูดว่า และดูโรงเรียนว่าเป็นอย่างไร จะดูที่ครูใหญ่ก็พอจะเดาได้

๒. เป็นผู้นิเทศหรือให้การแนะนำ คือ จะต้องทำหน้าที่แนะนำสั่งสอน กระตุ้นครูให้มีความคิดใหม่ ๆ สร้างความสามารถในการทำงานให้แก่ครูเพื่อให้ทำหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างดีที่สุดและด้วยความหวังที่จะให้ครูเหล่านั้นพร้อมที่จะทำงานในฐานะเป็นผู้บริหารในวันข้างหน้า

๓. เป็นผู้ริเริ่มหรือพยายามปรับปรุงงานด้านต่างๆ ของโรงเรียนให้ดีขึ้น งานด้านนี้ต้องการ เวลา ความรอบรู้ ความคิดสร้างสรรค์ โดยต้องมีการวางแผนและเตรียมการอย่างรอบคอบอย่าให้เป็นการลองผิดลองถูก โดยเอาครูและนักเรียนเป็นที่ทดลอง ความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงอะไรก็ตาม จะต้องต้องมีผู้คัดค้านไม่เห็นด้วยเสมอ ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการพูด เพื่อให้ผู้อื่นคล้อยตาม มีศิลปะในการเกลี้ยกล่อม

^{๑๖} ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๕), หน้า ๗.

๔.เป็นผู้ตัดสินใจปัญหาในระดับสูงสุดในโรงเรียน โดยการตัดสินใจจะต้องพิจารณาให้รอบคอบถึงผลได้ผลเสียอาศัยข้อมูลที่ถูกต้องที่สุดเท่าที่จะทำได้ รับฟังความคิดเห็นของหลายๆ ฝ่าย และจะต้องพิจารณาถึงวิธีการที่จะทำให้บรรลุจุดประสงค์ที่ต้องการด้วย^{๑๗}

สรุปได้ว่า บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา คือการมุ่งเน้นภารกิจหลักในการปฏิบัติการเรียนรู้ เพื่อให้ผู้เรียนทุกคนเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ มีความรู้คู่คุณธรรมและอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข การพัฒนาคุณภาพการศึกษาจึงเป็นเรื่องจำเป็นเพื่อให้สถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้สอดคล้องกับภารกิจหลัก ด้วยการพัฒนาทั้งระบบ การพัฒนาคุณภาพของปัจจัยการผลิต การพัฒนาคุณภาพของกระบวนการบริหารจัดการ และการพัฒนาคุณภาพ

๒.๒ หลักการแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร

๒.๒.๑ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร

หลักการบริหารเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารสามารถเรียนรู้ และนำไปประยุกต์ใช้ได้โดยอาศัยประสบการณ์ที่ต้องปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นจึงมีนักวิชาการ และนักการศึกษาได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร ไว้ดังนี้

พระธรรม โกศากจารย์(ประยูร ธมฺมจิตฺโต)^{๑๘} ให้ความหมายของการบริหารไว้ว่า การทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น

จันทรานี สงวนนาม^{๑๙} กล่าวว่า การบริหารงานเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ซึ่งเป็นสาขาวิชาที่มี การจัดระเบียบอย่างมีระบบ กล่าวคือ มีหลักการ กฎเกณฑ์และทฤษฎีที่เชื่อถือได้ อันเกิดจากการค้น

คว้าทางวิชาการเพื่อประโยชน์ในการบริหารงาน โดยลักษณะเช่นนี้ การบริหารงานจึงเป็นศาสตร์ทางสังคม ที่อยู่ในกลุ่มเดียวกับวิชา จิตวิทยา สังคมวิทยาและ รัฐศาสตร์ ถ้าพิจารณาการบริหารงานในลักษณะของการปฏิบัติต้องอาศัยความรู้ความสามารถประสบการณ์และทักษะของผู้

^{๑๗} พันส หันนาคินท์, การศึกษาของไทย, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๑), หน้า ๑๓.

^{๑๘} พระธรรมโกศากจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), พุทธวิธีบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๓.

^{๑๙} จันทรานี สงวนนาม, เอกสารประกอบการสอนบรรยายหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษา ระดับสูง, (กรุงเทพมหานคร : ม.ท.ป., ๒๕๓๖), หน้า ๔.

บริหารงานแต่ละคนที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งเป็นการประยุกต์เอาความรู้หลักการ และทฤษฎี ไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เหมาะสม กับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม

ไซมอน (Simon)^{๒๐} ให้ความหมายไว่ว่า การบริหาร คือ กิจกรรมตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไป ร่วมมือกันดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง

ติน ปรัชญพฤทธิ^{๒๑} การบริหาร หมายถึง กระบวนการนำเอาการตัดสินใจและนำนโยบาย ไปปฏิบัติ ส่วนการบริหารรัฐกิจนั้น หมายถึง การนำเอานโยบายสาธารณะ ไปปฏิบัติ

ธีระรัตน์ กิจจาร์ักษ์^{๒๒} ให้ความหมายของการ การบริหาร คือ การใช้ศาสตร์ และศิลป์ นำเอาทรัพยากรการศึกษา (Administration Resource) มาประกอบตามกระบวนการบริหาร (Process of Administration) ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

ธีรวุฒิ บุญโยโสภณ และวีระพงษ์เฉลิมจิระรัตน์^{๒๓} ได้ให้ความหมายไวว่าการบริหาร หมายถึง การบริหารหรือการจัดการ คือ กระบวนการอย่างหนึ่งภายในองค์การซึ่งมี ลำดับการทำงาน เป็นขั้นตอนมีกลุ่มบุคคลเป็นกลไกสำคัญในการบริหารงานมีเงินทุน เครื่องจักร และวัสดุครุภัณฑ์ต่างๆ เป็นองค์ประกอบด้วย

บุญทัน ดอกไธสง^{๒๔} ให้ความหมายว่าการบริหาร คือ การจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ให้มี ประสิทธิภาพมากที่สุดเพื่อตอบสนองความต้องการของบุคคล องค์การ หรือประเทศ หรือ การจัดการเพื่อผลกำไรของทุกคนในองค์การ

ประยุทธ์ เจริญสวัสดิ์^{๒๕} การบริหาร หมายถึง ภาระหน้าที่ของบุคคลใดๆ ที่ปฏิบัติตน เป็นผู้บริหารที่จะต้องเข้ามาทำหน้าที่จัดระเบียบแลดำรงไว้ซึ่งสภาพภายใน (ทั้งที่เป็นคน วัสดุ เงินทุน

^{๒๐} Simon, Herbert.a. **Public Administration**, (New York : Alfred A Kuopf, 1996), p. 3.

^{๒๑} ติน ปรัชญพฤทธิ, **ศัพท์รัฐประศาสนศาสตร์**, (กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๕), หน้า ๘.

^{๒๒} ธีระรัตน์ กิจจาร์ักษ์, **เอกสารคำสอนวิชาการบริหารการศึกษา**, (เพชรบูรณ์ : คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏ, ๒๕๔๒), หน้า ๑๑.

^{๒๓} ธีรวุฒิ บุญโยโสภณ และวีระพงษ์ เฉลิมจิระรัตน์, **องค์การและการจัดการ**, (กรุงเทพมหานคร : อักษรปริทรรศน์, ๒๕๓๔), หน้า ๑๒.

^{๒๔} บุญทัน ดอกไธสง, **การจัดองค์การ**, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๗), หน้า ๑.

^{๒๕} ประยุทธ์ เจริญสวัสดิ์, **การบริหารงานบุคคล**, (กรุงเทพมหานคร : กรมพลศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, ๒๕๔๐), หน้า ๓.

ฯลฯ) ของกลุ่มหรือหน่วยงาน เพื่อให้กลุ่มดังกล่าวสามารถทำงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ปีเตอร์ เอฟ. ดรักเกอร์ (Peter F. Drucker)^{๒๖} การบริหาร คือ ศิลปะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น การทำงานต่างๆ ให้ลุล่วงไปโดยอาศัยคนอื่นเป็นผู้นำ ภายในสภาพองค์การที่กล่าวนั้น ทรัพยากรด้านบุคคล จะเป็นทรัพยากรหลักขององค์การ ที่เขามาร่วมกันทำงานในองค์การ ซึ่งคนเหล่านี้จะเป็นผู้ใช้ทรัพยากรด้านวัตถุอื่นๆ เครื่องจักร อุปกรณ์ วัตถุดิบ เงินทุน รวมทั้งข้อมูลสารสนเทศต่างๆ เพื่อผลิตสินค้าหรือบริการออกจำหน่ายและตอบสนอง ความพอใจให้กับสังคม

พะยอม วงศ์สารศรี^{๒๗} ได้ให้ความหมายไว่ว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการที่ผู้จัดการใช้ศิลปะและกลยุทธ์ต่างๆ ดำเนินกิจการตามขั้นตอนต่างๆ โดยอาศัยความร่วมมือแรงร่วมใจของสมาชิกในองค์การ การตระหนักถึงความสามารถ ความถนัด ความต้องการและความมุ่งหวังด้านความเจริญ ก้าวหน้าการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์การควบคู่ไปด้วยองค์การจึงจะสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

พิทยา บวรวัฒนา^{๒๘} กล่าวว่า การบริหารเป็นเรื่อง ของการนำเอากฎหมายและนโยบายต่างๆ ไปปฏิบัติให้เกิดผลซึ่งเป็นหน้าที่ของข้าราชการที่จะทำงานด้วยความเต็มใจด้วยความเที่ยงธรรมอย่างมีประสิทธิภาพตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้

มัลลิกา ต้นสอน^{๒๙} ได้ให้ความหมายของการบริหาร (Administration) ว่า หมายถึง การกำหนดแนวทางหรือนโยบาย การสั่งการ การอำนวยความสะดวก การสนับสนุนและการตรวจสอบ ให้ผู้ปฏิบัติสามารถดำเนินงานให้ได้ตามเป้าหมายที่ต้องการ

วิโรจน์ สารรัตน์^{๓๐} กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ โดยอาศัยหน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญ คือ การจัดการองค์การ การวางแผน การติดตาม และควบคุม

^{๒๖} Peter F. Drucker, ดูรายละเอียดใน สมพงษ์ เกษมสิน, **การบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๓), หน้า ๖.

^{๒๗} พะยอม วงศ์สารศรี, **องค์การและการจัดการ**, (กรุงเทพมหานคร : พรานนกการพิมพ์, ๒๕๔๒), หน้า ๓๖.

^{๒๘} พิทยา บวรวัฒนา, **การบริหารเชิงบูรณาการ**, (นนทบุรี : สำนักงานข้าราชการพลเรือน, ๒๕๔๖), หน้า ๒.

^{๒๙} มัลลิกา ต้นสอน, **การจัดการยุคใหม่**, (กรุงเทพมหานคร : เอ็กสเปอร์เน็ทจำกัด, ๒๕๔๔), หน้า ๑๐.

สมาน รั้งสิโยกฤษฎ์^{๓๑} ได้ให้ความหมาย การบริหาร หมายถึง การดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยอาศัยปัจจัยต่างๆ ได้แก่ เงิน วัสดุสิ่งของและวิธีปฏิบัติงานเป็นอุปกรณ์ในการดำเนินงาน

สัมพันธ์ ภูไพบูลย์^{๓๒} ได้ให้ความหมาย การบริหาร หมายถึง ศิลปะในการใช้บุคคลอื่นร่วมกับปัจจัยในการจัดการ เพื่อให้กิจกรรมดำเนินไปได้ตามวัตถุประสงค์ และสนองตอบความคาดหวัง และจัดโอกาสให้บุคคลเหล่านั้นมีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

สิรภพ เหล่าลาภะ^{๓๓} ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับ การบริหารไว้ ๒ นัย คือ ๑) คำว่าบริหาร มาจากภาษาบาลีว่า ปริหาร มาจากรากศัพท์ว่า ปริ แปลว่า รอบ และหาร หารในความนำไป ดังนั้น คำว่า บริหาร จึงแปลว่า นำไปโดยรอบ อีกสำนวนหนึ่ง คำว่าบริหาร แปลว่า อ้อมหนี, หลีกหนี, หลบหนี ดังในประโยคภาษาบาลีว่า “ปยุห์ ปริหริตฺ สมตฺโถ” แปลว่า ผู้สามารถเพื่อการอ้อมหนี หลีกหนี หลบซึ่งปัญหา หรือแปลว่า ผู้สามารถ บริหารปัญหา และนำปัญหาไปโดยรอบ หรือกำจัดปัญหาให้หมดสิ้นไป ๒) คำว่าบริหาร แปลมาจากภาษาอังกฤษ ว่า Administor และ Administration แปลความหมายคือ การปกครอง ดำเนินการ อำนวยการ จัดการ จัดให้วางส่งเสริม และบำรุง

อดิศร เพียงเกษ^{๓๔} กล่าวว่า การบริหารงานเป็นการบริหารให้ทุกคนได้ทำงานงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีงานทำตามความถนัด ภาษาอังกฤษใช้คำว่า “Put the right man on the right job.” หลักการจัดงานให้เหมาะสมกับคนเป็นเรื่องที่ยาก เพราะงานบางที่มีแผนกจำกัดคนมีจำนวนมากกว่างาน จึงจำเป็นต้องบริหารจัดการให้เหมาะสมและลงตัว

^{๓๐} วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, การบริหารเมืองหลวงและการบริหารท้องถิ่น : สหรัฐอเมริกา อังกฤษ ฝรั่งเศส ญี่ปุ่น และไทย, (กรุงเทพมหานคร : โพรเพซ, ๒๕๔๕), หน้า ๓๙.

^{๓๑} สมาน รั้งสิโยกฤษฎ์, การบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๗), หน้า ๑

^{๓๒} สัมพันธ์ ภูไพบูลย์, องค์การและการจัดการ, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : พิกัดอักษร, ๒๕๕๒), หน้า ๑๖.

^{๓๓} สิรภพ เหล่าลาภะ, พุทธศาสตร์การเมือง, (กรุงเทพมหานคร : สหธรรมิก, ๒๕๔๕), หน้า ๑๔๐

^{๓๔} อดิศร เพียงเกษ, ศิลปะการพูด:วิธีเอาชนะใจคน, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑), หน้า ๑๑๑-๑๑๒.

เฮอเบิร์ต เอ. ไชมอน (Herbert A. Simon)^{๓๕} กล่าวถึงการบริหารว่า หมายถึง กิจกรรมที่บุคคลตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไปร่วมกันดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

สรุปได้ว่า การบริหาร หมายถึง ระบบที่ใช้ในการดำเนินการนำเอาทรัพยากรทั้งคน เงิน วัสดุอุปกรณ์ ที่มีประสิทธิภาพทั้งด้านทักษะความรู้ ความสามารถ มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร การบริหาร มีลักษณะเป็นกระบวนการ ได้แก่ กระบวนการคิด การวางแผนการจัดองค์กร การบริหาร งานบุคคลการอำนวยความสะดวก การบังคับ การรายงาน การงบประมาณ การประสานงาน การควบคุมงาน การตัดสินใจ และนโยบาย

๒.๒.๒ ทฤษฎีการบริหารงาน

หลักการหรือหน้าที่ในการบริหารงานโดยทั่วไป นักวิชาการ และผู้บริหารที่สำคัญได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับหลักการ หรือภาระหน้าที่ในการบริหารที่แตกต่างกันไว้ ดังนี้

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมมจิตโต)^{๓๖} ได้กล่าวถึงแนวทางการบริหารตามแบบอย่างของพุทธศาสนาในหนังสือ “พุทธวิธีบริหาร” ระบุว่า การศึกษาพุทธบริหารในที่นี้ได้ใช้หน้าที่ของนักบริหารเป็นกรอบในการพิจารณาหน้าที่ (Function) ของนักบริหารมีอยู่ ๕ ประการตามคำย่อในภาษาอังกฤษว่า POSDC ประกอบด้วย

P คือ Planning หมายถึง การวางแผน เป็นการกำหนดแนวทางดำเนินงานในปัจจุบัน เพื่อความสำเร็จที่จะตามมาในอนาคตผู้บริหารที่ดีต้องมีวิสัยทัศน์เพื่อกำหนดทิศทางขององค์กร

O คือ Organizing หมายถึง การจัดองค์กรเป็นการกำหนด โครงสร้างความสัมพันธ์ของสมาชิก และสายบังคับบัญชาภายในองค์กร มีการแบ่งงานกันทำและ การกระจายอำนาจ

S คือ Staffing หมายถึง งานบุคลากรเป็นการสรรหาบุคลากรใหม่ การพัฒนา บุคลากร และการใช้คนให้เหมาะกับงาน

D คือ Directing หมายถึง การอำนวยความสะดวกเป็นการสื่อสาร เพื่อให้เกิดการดำเนินการตามแผนผู้บริหารต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และมีภาวะผู้นำ

^{๓๕} Herbert A. Simon, *Administrative Behavior*, (New York : Macmillan, 1947), p 3.

^{๓๖} พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมมจิตโต), *พุทธวิธีบริหาร*, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๔ - ๕.

C คือ Controlling หมายถึง การกำกับดูแลเป็นการควบคุมคุณภาพของการปฏิบัติงานภายในองค์กร รวมทั้งกระบวนการแก้ปัญหาภายในองค์กร โดยพุทธวิธีบริหารยึดหลักธรรมาธิปไตย เป็นสำคัญ ด้วยเหตุผลที่ว่าผู้บริหารเองต้องประพฤติธรรมและใช้ธรรมเป็นหลักในการบริหาร ผู้บริหารที่ดีต้อง เป็นธรรมาธิปไตย เขายึดถือคติว่าถูกต้องไม่จำเป็นถูกใจข้าพเจ้าหรือต้องถูกใจทุกคน เขากลา ตัดสินใจลงมือทำในสิ่งที่ถูกต้องชอบธรรมโดยไม่พยายามลอบตัวหนีปัญหาเขาคือคติว่าหาที่มาพร้อมกับความรับผิดชอบ เขายอมเสียสละประโยชน์สุขส่วนตนประโยชน์สุขที่ยิ่งใหญ่กว่านั้นคือประโยชน์สุขส่วนรวม ดังพุทธพจน์ “ถ้าเห็นว่าจะได้ประโยชน์สุขที่ยิ่งใหญ่เพราะสละประโยชน์สุขเล็กน้อย บุคคลควรสละประโยชน์สุขเล็กน้อยเพื่อเห็นแก่ประโยชน์สุขที่ยิ่งใหญ่”^{๓๗}

พระมหาวุฒิชัย วชิรเมธี (ว. วชิรเมธี)^{๓๘} กล่าวว่า ผู้บริหารงานที่ดีจะต้องมีวิธีการบริหารงานที่จะทำให้ชนะใจลูกน้อง ธรรมะสำหรับผู้บริหารงาน คือ จะต้องมีความหนักแน่น มั่นคง และสามารถเป็นเสาหลักในการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ลูกน้องได้ มีความสามารถในการแบ่งงานให้ลูกน้องทำตามความชำนาญของแต่ละบุคคลและรู้จักกระจายอำนาจให้แก่ลูกน้องได้ ช่วยแบ่งเบาภาระของตนเอง ดังนั้นผู้บริหารงานที่ดีจึงเป็นผู้ที่คอยดูแลภาพรวมในการทำงานของบุคคลในองค์กร

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ^{๓๙} กล่าวว่า กระบวนการบริหารเกิดได้หลายแนวคิด เช่นโพสโตคอร์บ (POSDCORB) เกิดจากแนวคิดของลูเธอร์กูลิค (Luther Gulick) และลินดอล เออร์วิก (Lyndall Urwick) ประกอบด้วยขั้นตอนการบริหาร ๗ ประการ ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การบริหารงานบุคคล (Staffing) การอำนวยความสะดวก (Directing) การประสานงาน (Coordinating) การรายงาน (Reporting) และการงบประมาณ (Budgeting) ขณะที่กระบวนการบริหารตามแนวคิดของเฮนรี ฟาโยล (Henry Fayol) ประกอบด้วย ๕ ประการ ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การบังคับการ (Commanding) การประสานงาน (Coordinating) และการควบคุมงาน (Controlling) หรือรวม เรียกว่า พอคค์ (POCCC)

^{๓๗} พุ.ธ.(ไทย) ๒๕/๘/๙.

^{๓๘} พระมหาวุฒิชัย วชิรเมธี (ว. วชิรเมธี), **คนสำราญงานสำเร็จ**, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : บริษัทอมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน), ๒๕๕๐), หน้า ๒๕-๓๒.

^{๓๙} วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, **การบริหารเมืองหลวงและการบริหารท้องถิ่น : สหรัฐอเมริกา อังกฤษ ฝรั่งเศส ญี่ปุ่น และไทย**, (กรุงเทพมหานคร : โพรเพซ, ๒๕๔๕), หน้า ๓๙.

ชาวยุซัย อาจินสมาจาร^{๔๐} ได้กล่าวถึงทฤษฎีการบริหารแบบหลักการจัดระเบียบองค์การของ Luther Gulick & Urwick เป็นนักคิดทางการบริหารที่มีชื่อเสียงของทฤษฎีทางการบริหารแบบคลาสสิก ทั้งคู่ได้ทำคุณประโยชน์มากพอสมควรต่อการพัฒนาแนวคิดทางการบริหาร ผลงานของพวกเขาทำให้มโนทัศน์และหลักการที่คล้ายคลึงกันที่ได้รับการพัฒนาอย่างอิสระเป็นความคิดขึ้นมา ทำให้มีความเชื่อถือและความเป็นหนึ่งเดียวมากขึ้นในการตอบสนอง ต่อแนวคิดทางการบริหารใน ระบบเขา ทั้งสองได้พัฒนาหลักการของการจัดองค์การ(Organization principles) จนสร้างเป็นทฤษฎีการบริหารแบบหลักการจัดระเบียบองค์การPOSDCoRB กูลิค และเออร์วิก ได้รวบรวมหลักการและแนวคิด ทางด้านการบริหารต่างๆ เอาไว้ในหนังสือชื่อ “Paper on the Science of Administration : Notes on the Theory of Organization” โดยเสนอแนวคิดกระบวนการบริหาร ซึ่งสาระสำคัญของแนวความคิดคือ “ ประสิทธิภาพ” อันเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุดของการบริหาร และเพื่อให้การบริหารงานในทุกหน่วยงานมีประสิทธิภาพจะต้องมีการแบ่งงานกันทำตามความเหมาะสมและความจำเป็นหรือความถนัดของคนงาน โยแบ่งหน่วยงานออกตามกระบวนการวัตถุประสงค์ ลูกค้า และพื้นที่ โดยทุกหน่วยงานจะต้องจัดรูปแบบองค์การเป็นรูปสามเหลี่ยมปิรามิด มีสายการบังคับบัญชาที่ลดหลั่นกันมา ซึ่งเป็นที่รู้จักกันดี ชื่อว่า “POSDCORB” อันเป็นคำย่อของภาระหน้าที่ที่สำคัญของนักบริหาร 7 ประการ ได้แก่

๑. P-Planning : การวางแผน เป็นการวางแผนโครงการกิจกรรมซึ่งเป็นการเตรียมการ ก่อนลงมือปฏิบัติ เพื่อให้การดำเนินการสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒. O-Organizing : การจัดองค์การ เป็นการกำหนดโครงสร้างขององค์การโดยพิจารณาให้เหมาะสมกับงาน เช่น การแบ่งงาน (Division of Work) เป็นกรม กอง หรือแผนก โดยอาศัยปริมาณงาน คุณภาพของงาน หรือจัดตามลักษณะเฉพาะของงาน (Specialization) นอกจากนี้ อาจพิจารณาในแง่ของการควบคุม (Span of Control) หรือพิจารณาในแง่ของ หน่วยงาน เช่น หน่วยงานหลัก (Line) และหน่วยงานที่ปรึกษา (Staff) เป็นต้น

๓. S-Staffing : การจัดหาบุคลากรมาปฏิบัติงานเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนั่นเอง ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรมาปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับการจัดแบ่งหน่วยงานที่กำหนดเอาไว้

^{๔๐} ชาวยุซัย อาจินสมาจาร,ทฤษฎีการบริหารตามแนวคิดของปราชญ์ตะวันตก Theories of administration, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ปัญญาชน, ๒๕๕๑), หน้า ๔๓-๕๖.

๔. D-Directing : การอำนวยการเป็นภารกิจในการใช้ศิลปะในการบริหารงานในด้านต่างๆ ภายในองค์กร เช่น ภาวะผู้นำ (Leadership) มนุษยสัมพันธ์ (Human Relations) การจูงใจ (Motivation) และการตัดสินใจ (Decision making) เป็นต้น

๕. CO-Coordinating : การประสานงาน โดยเป็นการประสานงานให้ส่วนต่างๆ ของกระบวนการทำงานมีความต่อเนื่องกัน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย และราบรื่น

๖. R-Reporting : การรายงาน ซึ่งเป็นกระบวนการและเทคนิคของการรายงานให้ ผู้บังคับบัญชาตามชั้นไต่ราบถึงผลการปฏิบัติงาน โดยที่มีความสัมพันธ์กับการติดต่อสื่อสาร (Communication) ในองค์การด้วย

๗. B-Budgeting : การงบประมาณ เป็นภารกิจที่เกี่ยวกับการวางแผนการทำบัญชี การควบคุมเกี่ยวกับการเงินและการคลัง

ดิณ ปรัชญพฤทธิ^{๔๑} ได้เสนอภารกิจสำคัญในการบริหารที่แตกต่างกันไว้ ดังนี้

๑. การวางแผน (Planning) หมายถึง การกำหนดโครงการอย่างกว้างๆ ว่ามีอะไรที่จะต้องปฏิบัติตามลำดับ วางแนววิธีปฏิบัติพร้อมด้วยวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานนั้น ก่อนลงมือปฏิบัติการ

๒. การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง การจัดรูปโครงสร้างหรือเค้าโครงการบริหาร โดยกำหนดอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานย่อยหรือตำแหน่งต่างๆ ของหน่วยงานให้ชัดเจน พร้อมทั้งกำหนดลักษณะ และวิธีการติดต่อสัมพันธ์ ตามลำดับชั้นแห่งอำนาจหน้าที่สูงต่ำลดหลั่นลงไป

๓. การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) หมายถึง การบริหารงานเกี่ยวกับตัวบุคคลของหน่วยงานการบริหารบุคคลดังกล่าว รวมทั้งแต่การแสวงหาคนมาทำงาน การบรรจุ การแต่งตั้ง การฝึกอบรม และการพัฒนาบุคคล การบำรุงขวัญ การเลื่อนขั้น ตลอดจนการพิจารณาให้พ้นจากงาน การบำรุงรักษาสภาพของการทำงานให้ดี และมีประสิทธิภาพให้คงอยู่ต่อไป

๔. การสั่งการ (Directing) หมายถึง การอำนวยการ หรือการวินิจฉัยสั่งการหลังการได้วิเคราะห์ และพิจารณาโดยรอบคอบ รวมทั้งติดตามดูแลให้มีประสิทธิภาพให้คงอยู่ต่อไป

^{๔๑} อารีย์ สวัสดิ์สาสิ และคณะ, บทบาทของผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรบุคคลในการบริหารผู้มีวุฒิ สามารถ, (คณะรัฐประศาสนศาสตร์ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๔๘), หน้า ๓๒.

๕. การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง การประสานงาน หรือติดต่อสัมพันธ์กับหน่วยงานย่อยหรือตำแหน่งต่างๆในองค์กรเพื่อก่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ไม่มีการทำงานที่ซ้ำซ้อน หรือขัดแย้งกัน สามารถทำงานประสานความกลมกลืนกันเพื่อ วัตถุประสงค์หลักขององค์กร

๖. การรายงาน (Reporting) หมายถึง การเสนอรายงานไปยังผู้บังคับบัญชาหรือยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งบนและล่าง เพื่อทราบความก้าวหน้าของงานทุกระยะ สะดวกแก่การประสานงานอื่นจะเป็นการสร้างใจอันดีต่อกัน ตลอดจนเป็นการบำรุงขวัญกำลังใจไปในตัวด้วย

๗. การจัดสรรงบประมาณ (Budgeting) หมายถึง การจัดสรรทรัพยากรหรือการทำงบประมาณการเงิน วางแผนหรือโครงการในการจ่ายเงิน การบัญชี และการควบคุมดูแลการใช้จ่ายเงินโดยรอบคอบ และรัดกุม

พงษ์ศักดิ์ ปญฺจพรมผล กล่าวถึง กระบวนการการบริหารควรประกอบด้วย ๑๐ ประการ ได้แก่ ^{๔๒}

๑) การวางแผน (Planning) หมายถึง การกำหนดงานหรือวิธีการปฏิบัติงานไว้เป็นการล่วงหน้า โดยเกี่ยวกับการคาดการณ์ (Forecasting) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Set Objective) การพัฒนา กลวิธี (Develop strategies) ในการวางแผน ซึ่งต้องคำนึงถึง นโยบาย (Policy) เพื่อให้แผนงานที่กำหนดขึ้นไว้มีความสอดคล้องต้องกันในการดำเนินงาน

๒) การจัดการ (Organizing) หมายถึง การพัฒนาระบบการทำงานเพื่อให้งานต่างๆ สามารถดำเนินไปโดยมีการประสานงานกันอย่างดี

๓) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) หมายถึง การจัดหาบุคคลเขาปฏิบัติงานให้เหมาะสมตามตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบ

๔) การตัดสินใจ (Decision) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการที่จะตัดสินใจ แยกแยะและวิเคราะห์ออกมาให้ได้ว่าในการทำงานจะต้องมีการตัดสินใจในเรื่องใดบ้าง

^{๔๒} พงษ์ศักดิ์ ปญฺจพรมผล, **องค์กรและการจัดการ**, (กรุงเทพมหานคร : สถาบันราชภัฏนครปฐม, ๒๕๔๒), หน้า ๖๔-๗๒.

๕) การสั่งการ (Directing) หมายถึง การศึกษาวิธีการวินิจฉัยสั่งการ รวมทั้งการควบคุมงานและนิเทศงาน ตลอดจนศิลปะในการบริหารงานที่จะทำให้การทำงานประจำวันของเจ้าหน้าที่ทุกคนเป็นไปด้วยดี

เสนาะ ดิยาวี ได้กล่าวถึงหลักสำคัญของการบริหาร ๕ ลักษณะ คือ^{๔๓}

๑) การบริหารเป็นการทำงานกับคนและโดยอาศัยคน หมายความว่า การบริหารเป็นกระบวนการทางสังคม คือ อาศัยกลุ่มคนที่รวมกันทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบให้สำเร็จโดยอาศัยความร่วมมือของบุคคลอื่น มิฉะนั้นจะทำงานไม่สำเร็จสาระสำคัญของการบริหารในข้อนี้แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะต้องมี สิ่งต่างๆ เหล่านี้ คือ มีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดี มีความเป็นผู้นำและสามารถทำงานเป็น ทีมได้ มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสภาพแวดล้อมใดหากมีการเปลี่ยนแปลงใน สถานการณ์ และมีความสามารถทำให้งานบรรลุเป้าหมายได้

๒) การบริหารทำให้งานบรรลุเป้าหมายขององค์การเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ ขององค์การต้องอาศัยความร่วมมือกันของคนทุกคนจึงจะทำให้สำเร็จลงได้ เป้าหมายเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้บริหรจะต้องทำให้บรรลุได้นั้น จะต้องมิลักษณะสำคัญ ๓ ประการ คือ เป้าหมายต้องสูง สามารถทำให้สำเร็จเป้าหมายสูงเกินไปก็ทำให้สำเร็จไม่ได้ เป้าหมายต่ำไปก็ไม่ทาทายไม่มี คุณค่า ประการที่สอง การจะไปถึงเป้าหมายจะต้องมีระบบงานที่ดีมีแผนงานที่มีประสิทธิภาพ ประการสุดท้ายจะต้อง ระบุเวลาที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายนั้น

๓) การบริหารเป็นการสมดุลระหว่างประสิทธิผลและประสิทธิภาพ คำว่าประสิทธิผล หมายความว่า ทำงานบรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนด ส่วนคำว่าประสิทธิภาพ หมายความว่า ทำงานโดยใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดหรือเสียค่าใช้จ่ายต่ำสุด การทำงานให้สำเร็จอย่างเดียวนั้นไม่พอแต่จะต้องคำนึงถึงค่าใช้จ่ายที่ประหยัดอีกด้วย การทำให้ได้ทั้งสองอย่าง คือ งานบรรลุผลตามที่ต้องการและการใช้ทรัพยากรต่ำสุดจึงเป็นความสมดุลระหว่างประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

๔) การบริหารเป็นการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด เป็นที่รู้จักกันโดยทั่วไปว่าเราอาศัยในโลกที่มีทรัพยากรจำกัด การใช้ทรัพยากรต่างๆ จึงต้องตระหนัก ๒ ข้อใหญ่ๆ

^{๔๓} เสนาะ ดิยาวี, **หลักการบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๔), หน้า ๑-๒.

คือ เมื่อใช้ทรัพยากรใดไปแล้วทรัพยากรนั้นจะหมดสิ้นไปไม่สามารถกลับคืนมาใหม่ได้ และจะต้องเลือกใช้ทรัพยากรให้เหมาะสมอย่าให้เกิดสิ้นเปลืองโดยเปล่าประโยชน์ ดังนั้นการบริหารกับเศรษฐศาสตร์ จึงมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิด เศรษฐศาสตร์ เป็นการศึกษาถึงการกระจายการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดอย่างไร ส่วนผู้บริหารในองค์การจะต้องผลิตสินค้าและบริหารให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๕) การบริหารจะต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะต้องสามารถคาดคะเนเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างถูกต้อง และสามารถปรับตัวเองให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงนั้น

หวน พินธุพันธ์^{๔๔} ได้กล่าวถึงทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารในหนังสือ “**การบริหารการศึกษา: นักบริหารมืออาชีพ**” ใกล้เคียงกับความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารการศึกษานักบริหารมืออาชีพ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักบริหารมืออาชีพจากทฤษฎีต่างๆ ได้แก่ ทฤษฎี ๓ ทักษะ (Three Skills) ทฤษฎีสามัญมิ ทฤษฎีของเบลค (Blake) และมูตัน (Mouton) ทฤษฎี ของฮอลพิน (Halpin) และคุนส์ (Coons) ทฤษฎีฐานอำนาจของผู้บริหาร (ทฤษฎีของเฟรนช์ และราเวน) รวมทั้งแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำหรือนักบริหารของศาสตราจารย์ ดร.พจน์ สะเพียรชัย ดร.รุ่ง แก้วแดง ศาสตราจารย์ ดร.วิรุณ ตั้งเจริญ รองศาสตราจารย์ ดร.อุทัย บุญประเสริฐ และได้นำเสนอเนื้อหา เกี่ยวกับนักบริหารมืออาชีพกับหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) การพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ใฝ่รู้ มี วิสัยทัศน์ของนักบริหารมืออาชีพ นักบริหารมืออาชีพกับการแก้ปัญหาและนักบริหารมืออาชีพกับ การตัดสินใจ

ทฤษฎีการบริหารของเฮนรี ฟาโย^{๔๕} ได้เสนอทฤษฎีการบริหารโดยมีความเชื่อว่าเป็นไปได้ที่จะหาทางศึกษาถึงศาสตร์ที่เกี่ยวกับการบริหาร (Administrative) ซึ่งสามารถใช้ได้กับการบริหารทุกชนิด ไม่ว่าจะเป็นการบริหารอุตสาหกรรมหรืองานรัฐบาล โดยมีสาระสำคัญ เกี่ยวกับการบริหาร (Management Functions) ซึ่งประกอบด้วยหน้าที่ทางการบริหาร ๕ ประการ คือ

^{๔๔} หวน พินธุพันธ์, การบริหารการศึกษา : นักบริหารมืออาชีพ, (นนทบุรี : พินธุพันธ์การพิมพ์, ๒๕๔๙), หน้า ๑๕-๓๒.

^{๔๕} Price, Alan, *Human Resourec Management, In a Business Context*, 2 edition, (London : Thomson Learning, 2004), p. 110.

๑. การวางแผน (Planning) หมายถึง ภาระหน้าที่ของ ผู้บริหารที่จะต้องทำ การคาดการณ์ล่วงหน้าถึงเหตุการณ์ต่างๆ ที่จะมีผลกระทบต่อธุรกิจ และกำหนดขึ้นเป็น แผนปฏิบัติงาน หรือ วิธีทางที่จะปฏิบัติเอาไว้เพื่อเป็นแนวทางของการทำงานในอนาคต

๒. การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง ภาระหน้าที่ที่ผู้บริหารจำต้องจัดให้มีโครงสร้างของงานต่างๆ และอำนาจหน้าที่ ทั้งนี้เพื่อให้เครื่องจักร สิ่งของ และตัวคน อยู่ใน ส่วนประกอบที่เหมาะสมในอันที่จะช่วยให้ งานขององค์การบรรลุผลสำเร็จได้

๓. การบังคับบัญชาสั่งการ (Commanding) หมายถึง หน้าที่ในการสั่งการงานต่างๆ ของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะกระทำให้ผลสำเร็จด้วยดี โดยที่ผู้บริหารจะต้องกระทำตนเป็นตัวอย่างที่ดี จะต้องเข้าใจคนงานของตน จะต้องเข้าใจถึงข้อตกลงในการทำงานของคนงาน และองค์การที่มีอยู่ รวมถึงจะต้องมีการติดต่อสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด นอกจากนี้ยังต้องทำการประเมินโครงสร้างองค์การและผู้อยู่ใต้ บังคับบัญชาของตน เป็นประจำอีกด้วย หากโครงสร้างขององค์การเป็นอยู่ ไม่เหมาะสมก็จำเป็นต้องปรับปรุง เช่นเดียวกัน ถ้าผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาคนใดหย่อนประสิทธิภาพ การไล่ออกเพื่อปรับปรุงกำลังคน ที่มีอยู่ให้เหมาะสมยิ่งขึ้นก็เป็นสิ่งจำเป็นต้องทำ

๔. การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง ภาระหน้าที่ที่จะต้องเชื่อมโยงงาน ของทุกคนให้เข้ากันได้ และกำกับให้ไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน

๕. การควบคุม (Controlling) หมายถึง ภาระหน้าที่ในการที่จะต้องกำกับให้ สามารถ ประกันได้ว่ากิจกรรมต่างๆ ที่ทำไปนั้นสามารถเข้ากันได้กับแผนที่ได้วางไว้แล้ว

จากหลักการดังกล่าว พบว่าวิธีการต่างๆ ล้วนแต่เป็นวิธีการที่มีหลักเกณฑ์ตามหลัก วิทยาศาสตร์ ทำให้เกิดทฤษฎีการบริหารขึ้นมาและไดเสนอแนะว่า ผู้บริหารต้องมีบทบาทเป็นจุดกลาง ของปัญหาและความสำเร็จของกลุ่มที่จะต้องรับผิดชอบนำเอาเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ ประสิทธิภาพของ กลุ่มมาคิดวิเคราะห์และปรับปรุงหาทางออกให้ได้เป็นผลดีที่สุดสำหรับกลุ่ม ให้ดีขึ้นและมากขึ้น เรื่อยๆ

จากทฤษฎีการบริหารดังกล่าวข้างต้นสรุปว่า ผู้บริหารจึงควรนำหลักการบริหาร ดังกล่าวมา ใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานโดยเฉพาะการบริหารงานภายในสถานศึกษาได้โดยเริ่มตั้งแต่ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดหาบุคลากรมาปฏิบัติงาน การอำนวยการ การประสานงาน การ รายงาน และงบประมาณ โดยบูรณาการเข้ากับการบริหารงานภายในสถานศึกษา ให้เกิด ประสิทธิภาพมากขึ้น

๒.๒.๓ ลักษณะสำคัญของผู้บริหาร

ชินวุธ สุนทรสีมะ^{๔๖} ได้กล่าวถึงลักษณะสำคัญของนักบริหาร คือ ต้องเป็นผู้นำ ในทุกระดับ ฉะนั้นควรใช้หลักธรรมะในการปกครองคน ซึ่งคุณลักษณะของความเป็นเลิศของการบริหาร เป็นคุณลักษณะดีเด่นที่เน้นการปฏิบัติ อย่างจริงจังตลอดเวลาของนักบริหาร มีดังนี้

๑. การทำให้องค์กรคล่องตัว

- ๑.๑) เป็นระบบสื่อสารแบบไม่มีพิธีรีตอง
- ๑.๒) ส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานพบปะพูดคุยปรึกษากันเอง
- ๑.๓) สนับสนุนให้พนักงานเรียกขานกันเฉพาะชื่อหนา
- ๑.๔) ผู้บริหารใช้นโยบายประตูเปิดกว้างอยู่เสมอ
- ๑.๕) ผู้บริหารใช้วิธีการบริหารแบบเดินดูไปรอบ ๆ
- ๑.๖) ใช้อุปกรณ์ประกอบอาคารบางอย่างเช่นบันไดเลื่อนแทนลิฟต์
- ๑.๗) ใช้เทคนิคการประเมินผลงานแบบสร้างสรรค์แบบไม่เป็นทางการ
- ๑.๘) ระบบเฉพาะกิจ มีดังนี้

๑) แยกกลุ่มทำงานต่างๆ เป็นกลุ่มเล็กๆ ทำให้ยืดหยุ่นและ บริหารให้สัมฤทธิ์ผลได้ไฉฉ่ายกว่า

๒) ใช้เทคนิคต่างๆ มากมายในการแยกกลุ่มทำงานเป็นกลุ่มเล็กๆ ทำให้องค์กรคล่องตัว และยังเลือกใช้ทรัพยากรที่ถูกต้องในการแก้ปัญหา

๓) สร้างเจตคติของพนักงาน บรรยากาศการทำงานและวัฒนธรรมองค์กรให้ ความยึดมั่นว่าพฤติกรรมเฉพาะกิจเป็นสิ่งธรรมดามากกว่าพฤติกรรมที่เป็นทางการ

๔) กลุ่มเฉพาะกิจเป็นกลุ่มทำงานที่ไม่เกิน ๑๐ คน ปกติทำงานไม่เกิน ๔ เดือน เมื่องานเสร็จก็ยุบเลิกกลุ่มโดยเร็ว

๒. การทดลองปฏิบัติ หลักจำนวนและความรวดเร็ว

- ๒.๑) จำนวน หมายถึง ให้ทดลองปฏิบัติจำนวนครั้งหลายๆ และบ่อยๆ จะได้มี

^{๔๖} ชินวุธ สุนทรสีมะ, เอกสารการประชุมเชิงกลยุทธ์การจัดสรรนิเทศเพื่อการสอน, (กรุงเทพมหานคร : บางกอกการพิมพ์, ๒๕๔๓), หน้า ๕.

โอกาสสำเร็จมากขึ้น

๒.๒) ความรวดเร็ว หมายถึง ให้ลงมือทำการทดลองอะไรก็ตามอย่างรวดเร็ว พร้อมทั้งให้เสร็จรวดเร็ว ทำให้ทราบว่าควรจะทำต่อไปหรือไม่ควรทำ

๒.๓) ใช้วิธีนี้ในการเรียนรู้สิ่งต่างๆ จะช่วยประหยัดมากกว่าการวิจัย

๒.๔) เสริมสร้างสภาพแวดล้อมที่กระตุ้นและปลูกฝังให้เกิดการทดลองปฏิบัติตน ในองค์กร โดยเริ่มจากจุดง่ายและพร้อมที่จะเปลี่ยน

สรุป ลักษณะสำคัญของนักบริหาร คือ ต้องเป็นผู้นำ ในทุกระดับ ฉะนั้นควรใช้หลัก ธรรมะในการปกครองคน ซึ่งคุณลักษณะของความเป็นเลิศของการบริหาร เป็นคุณลักษณะดีเด่นที่ เน้นการปฏิบัติ

๒.๒.๔ คุณสมบัติของนักบริหารการศึกษามืออาชีพ

นักบริหารการศึกษามืออาชีพที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารและจัดการศึกษา ตามที่กำหนดไว้ใน พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่๒) พ.ศ.๒๕๔๕ ลักษณะดังกล่าว มีดังนี้^{๔๗}

๑. ลักษณะพื้นฐานธรรมชาติเดิมเป็นทุน
๒. การศึกษา
๓. บุคลิกภาพ
๔. คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ
๕. ความสามารถ/ทักษะ
๖. ความรู้และการมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพการบริหาร ดังนั้น นักบริหารการศึกษามืออาชีพต้องมีคุณสมบัติ ดังนี้
 ๑. พื้นฐานเดิมเป็นทุน-ผู้นำตามธรรมชาติ
 - ๑.๑ ความถนัดในการเป็นผู้นำ
 - ๑.๒ ลักษณะนิสัยในการร่วมกิจกรรมกับผู้อื่น
 ๒. การศึกษา-ปริญญาตรีทางการศึกษาขึ้นไป ครอบคลุมเนื้อหาสาระ
 - ๒.๑ การบริหารและจัดการศึกษา

^{๔๗} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๗-๒๐.

- ๒.๒ จิตวิทยาการทำงานกับคนอื่น
- ๒.๓ พื้นฐานการศึกษาค้นคว้า วิจัย
- ๒.๔ บริบททางการบริหารการศึกษา เช่น ระเบียบกฎหมาย สังคมวิทยา ปรัชญา เศรษฐกิจ การปกครอง เป็นต้น
- ๓. บุคลิกภาพน่าเชื่อถือ
 - ๓.๑ น้ำเสียงการพูดน่าฟัง เข้าใจง่าย
 - ๓.๒ อารมณ์มั่นคง
 - ๓.๓ เข้มแข็งแต่ถ่อมตน
 - ๓.๔ กิริยามารยาทเป็นที่ยอมรับของสังคม
 - ๓.๕ การแต่งกายสอดคล้องกับกาลเทศะ
- ๔. คุณธรรม จริยธรรม
 - ๔.๑ มีวิสัยทัศน์ก้าวหน้าทันการเปลี่ยนแปลง
 - ๔.๒ ยึดระบบคุณธรรมเป็นที่ตั้ง คือโปร่งใส และความยุติธรรม
 - ๔.๓ ซื่อสัตย์ ไม่มีคอร์รัปชัน
 - ๔.๔ อดทน อดกลั้น
 - ๔.๕ รับผิดชอบและชอบ
 - ๔.๖ เสียสละ
 - ๔.๗ เป็นคนดีของสังคม
- ๕. ความสามารถ/ชำนาญ
 - ๕.๑ การบริหารและจัดการศึกษาตามหลักวิชาและการปฏิบัติ
 - ๕.๒ การนำองค์การไปสู่เป้าหมายโดยยึดองค์คณะบุคคลมีส่วนร่วม
 - ๕.๓ การส่งเสริมการทำงานเป็นกลุ่มเป็นทีม
 - ๕.๔ การประสานงานเพื่อผลงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ
 - ๕.๕ การปรับเปลี่ยนเทคนิคเพื่อสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง
- ๖. ความรู้ลึกและรอบ
 - ๖.๑ การบริหาร/จัดการ
 - ๖.๒ การจัดการศึกษา

- ๖.๓ ระเบียบกฎหมาย
- ๖.๔ บริบททางสังคม
- ๖.๕ การวิจัย
- ๖.๖ จิตวิทยาการบริหาร
- ๗. การมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพบริหารการศึกษา เพื่อ
 - ๗.๑ เป็นหลักประกันการบริหารที่มีประสิทธิ ภาพ/ประสิทธิผล
 - ๗.๒ จัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ
 - ๗.๓ เป็นหลักประกันคุณภาพ
 - ๗.๔ ยกระดับมาตรฐานวิชาชีพ
 - ๗.๕ นำไปสู่การพัฒนาและปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่อง
 - ๗.๖ มุ่งมั่นปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ

ชินวุธ สุนทรสีมะ^{๔๘} ยังกล่าวถึง ผู้บริหารพึงมีคุณสมบัติต่อการปฏิบัติกิจกรรมต้องคำนึงถึงเหตุผล ดังนี้

- ๑. สมรรถภาพที่จำเป็นของผู้บริหารการศึกษา มีดังนี้
 - ๑.๑) สามารถสร้างศรัทธาให้แก่ครูและผู้ร่วมงาน
 - ๑.๒) ทำงานเป็นทีม
 - ๑.๓) เป็นผู้นำทางวิชาการ
 - ๑.๔) มีวิสัยทัศน์
 - ๑.๕) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
 - ๑.๖) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
 - ๑.๗) มีความรักความสามารถในการบริหาร
 - ๑.๘) กล้าตัดสินใจและรับผิดชอบ
 - ๑.๙) ซื่อสัตย์ โปร่งใส
 - ๑.๑๐) เป็นผู้ประสานงานที่ดี
 - ๑.๑๑) เป็นนักประชาธิปไตย

^{๔๘} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๕๘-๕๙.

๑.๑๒) เป็นผู้สามารถอำนวยความสะดวก สนับสนุน

๑.๑๓) เป็นแบบอย่างที่ดี

๒. แนวทางการบริหาร

๑) วางแผนพัฒนางานของสถานศึกษาเพื่อประโยชน์แก่ผู้เรียนเป็นสำคัญ

๒) คิดวิเคราะห์เพื่อแปลงแนวคิดให้เป็นการปฏิบัติที่ได้ผลตามที่คิด

๓) ทำงานแบบประชาธิปไตย รับฟังความคิดเห็นจากผู้ร่วมงานทุกฝ่าย

๔) กล้าตัดสินใจและเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนางาน

๕) ทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน

๖) สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนครู ผู้ปกครองและชุมชน

๗) จัดการสร้างให้เพื่อนครูทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๘) ทำงานแบบรวมพลังเป็นทีมกับบุคลากรทุกฝ่าย

๙) ส่งเสริมให้ครูทุกคนร่วมเสนอแนะรูปแบบการบริหารด้านวิชาการของ สถานศึกษา

เพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน

๑๐) วางแผนบริหารงานให้เอื้อต่อการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียนครูและ

ผู้บริหาร

๑๑) ส่งเสริมให้ครูทุกคน มีส่วนร่วมรับรู้และดำเนินการจัดการทรัพยากรของ

สถานศึกษา

๑๒) ส่งเสริมให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้

๑๓) สนับสนุนให้ครูทุกคน มีส่วนร่วมในการตรวจสอบติดตามผลการดำเนินงาน

ของสถานศึกษา

๑๔) เผยแพร่และนำผลการประเมินมาให้ปรับปรุงแผนงานต่อไป

๑๕) สนับสนุนให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมในการปรับปรุงและตรวจสอบระบบการเงินของ

สถานศึกษา

สรุป ผู้บริหารจำเป็นต้องรู้จักตนเองว่าคุณสมบัติใน การบริหารของตนเองนั้นจำต้อง มี

การนำหลักคุณธรรม จริยธรรม หลักมนุษยสัมพันธ์มาใช้ใน การบริหาร มีความรอบรู้ มีวิสัยทัศน์ใน การบริหาร

๒.๒.๕ ทฤษฎีการบริหารการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นการบริหารที่ผูกพันกับการกระจายอำนาจ เป็นกลยุทธ์การปรับเปลี่ยนอำนาจหน้าที่การตัดสินใจจากส่วนกลางหรือระดับรัฐไปยังโรงเรียน โดยบริหารโรงเรียน ครู นักเรียนและผู้ปกครอง มีอำนาจควบคุมกระบวนการจัดการศึกษามากขึ้นโดยมีหน้าที่และรับผิดชอบตัดสินใจเกี่ยวกับงบประมาณ บุคลากรและหลักสูตร มีอำนาจกำกับ ควบคุมการดำเนินงานในโรงเรียน การที่ผู้มีส่วนได้เสียในระดับโรงเรียนมีส่วนร่วมในการบริหาร จะทำให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของโรงเรียนมากขึ้น และทำให้ผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนเป็นที่ยอมรับมาก

๑. หลักการสำคัญในการบริหารการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์^{๕๐} กล่าวว่า หลักการสำคัญในการบริหารการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยทั่วไป ได้แก่

๑.๑ หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) ซึ่งเป็นการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาจากกระทรวงและส่วนกลางไปยังสถานศึกษาให้มากที่สุด โดยมีความเชื่อว่า โรงเรียนเป็นหน่วยสำคัญในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการศึกษาเด็ก

๑.๒ หลักการมีส่วนร่วม (Participation or Collaboration or Involvement)เปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มีส่วนร่วมในการบริหาร ตัดสินใจ และร่วมจัดการศึกษา ทั้งครู ผู้ปกครอง ตัวแทนศิษย์เก่า และตัวแทนนักเรียน การที่บุคคลมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา จะเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ และจะรับผิดชอบในการจัดการศึกษามากขึ้น

๑.๓ หลักการคืนอำนาจจัดการศึกษาให้ประชาชน (Return Power to People)ในอดีตการจัดการศึกษาจะทำหลากหลายทั้งวัดและองค์กรในท้องถิ่นเป็นผู้ดำเนินการ ต่อมามีการรวมการจัดการศึกษาไปให้กระทรวงศึกษาธิการ เพื่อให้เกิดเอกภาพ และมาตรฐานทางการศึกษา แต่เมื่อประชากรเพิ่มขึ้นความเจริญต่างๆ ก้าวไปอย่างรวดเร็ว การจัดการศึกษาโดยส่วนกลางเริ่มมีข้อจำกัด

^{๕๙} ถวิล มาตรฐาน, การบริหารโรงเรียนเป็นฐาน, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๕๕), หน้า ๔๕.

^{๕๐} สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์, หลักการบริหารการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๘), หน้า ๒.

เกิดความล่าช้า และไม่สนองความต้องการของผู้เรียนและชุมชนอย่างแท้จริง จึงต้องมีการคืนอำนาจให้ท้องถิ่นและประชาชนได้จัดการศึกษาเองอีกครั้ง

๑.๕ หลักการบริหารตนเอง (Self-managing) ในระบบการศึกษาทั่วไป มักจะกำหนดให้โรงเรียนเป็นหน่วยปฏิบัติตามนโยบายของส่วนกลาง โรงเรียนไม่มีอำนาจอย่างแท้จริงสำหรับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น ไม่ได้ปฏิเสธเรื่องการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย และนโยบายของส่วนรวม แต่มีความเชื่อว่า วิธีการทำงานให้บรรลุเป้าหมายนั้นทำได้หลายวิธี การที่ส่วนกลางทำหน้าที่เพียงกำหนดนโยบายและเป้าหมาย แล้วปล่อยให้โรงเรียนมีระบบการบริหารด้วยตนเอง โดยให้โรงเรียนมีอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบในการดำเนินงาน ซึ่งอาจดำเนินการได้หลากหลายด้วยวิธีการที่แตกต่างกันแล้วแต่ความพร้อม และสถานการณ์ของโรงเรียน ผลที่ได้น่าจะมีประสิทธิภาพสูงกว่าเดิม ที่ทุกอย่างกำหนดมาจากส่วนกลางจะโดยทางตรงหรือทางอ้อม

๑.๖ หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล (Check and Balance) ส่วนกลางมีหน้าที่กำหนดนโยบายและควบคุมมาตรฐานมีองค์กรอิสระทำหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพการบริหารและการจัดการศึกษาเพื่อให้มีคุณภาพและมาตรฐานเป็นไปตามกำหนดและตามนโยบายของชาติ

๒. รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นการบริหารงานโดยคณะกรรมการสถานศึกษา (School Council) โดยคณะกรรมการสถานศึกษาจะมีอำนาจหน้าที่ตัดสินใจเกี่ยวกับเรื่องการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน การบริหารวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และการบริหารทั่วไป ซึ่งคณะกรรมการสถานศึกษาจะประกอบไปด้วย ตัวแทนผู้ปกครอง ตัวแทนครู ตัวแทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตัวแทนองค์กรชุมชน ตัวแทนศิษย์เก่า ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้บริหารโรงเรียนจากการศึกษาแบบ (Forms) ของคณะกรรมการสถานศึกษาในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานพบว่า มีแบบที่สำคัญอย่างน้อย ๔ แบบ

๒.๑ แบบที่มีผู้บริหารเป็นหลัก (Administrative Control Council) เกิดจากแนวคิดในการกระจายอำนาจหน้าที่การบริหารการเงิน บุคลากรและวิชาการให้แก่ผู้บริหารโรงเรียน เพื่อให้การบริหารโรงเรียนมีประสิทธิภาพมากที่สุด ในระยะแรกๆ ผู้บริหารมักใช้วิธีขอคำปรึกษาอย่างไม่เป็นทางการจากครู ผู้ปกครองนักเรียนหรือผู้แทนชุมชน ดังนั้นคณะกรรมการสถานศึกษาที่ตั้งขึ้น มักจะมีบทบาทสำคัญอยู่ที่การเป็นคณะกรรมการที่ปรึกษาของกรรมการนั่นเอง ผู้บริหารโรงเรียนจะเป็น

ประธาน และเจ้าหน้าที่เขตการศึกษาเป็นกรรมการโดยตำแหน่ง ส่วนคณะกรรมการอื่นๆ มาจากการเลือกตั้งของกลุ่มบุคลากรแต่ละประเภท ในการกำหนดนโยบายการวางแผน การหาแนวทางแก้ปัญหา และการดำเนินงานของโรงเรียน คณะกรรมการจะมีบทบาทในการร่วมเสนอความคิดเห็น แต่อำนาจในการตัดสินใจขั้นสุดท้ายยังเป็นผู้บริหาร ^{๕๑}

๒.๒ แบบที่มีครูเป็นหลัก (Professional Control Council) การบริหารตามแนวนี้ ตัวแทนคณะครูจะมีสัดส่วนมากที่สุดในคณะกรรมการสถานศึกษา การจัดคณะกรรมการแบบที่เกิดจากแนวคิดที่ว่า ครูเป็นผู้ใกล้ชิดนักเรียนที่สุด ครูเป็นผู้ปฏิบัติ จึงย่อมจะรับรู้ปัญหาทุกอย่างได้ดีกว่า และถ้ามีโอกาสตัดสินใจที่จะแก้ปัญหาได้ตรงจุดมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับ วันชัย ดนัยตโมนุท และ ไกรเกษทัน ^{๕๒} ที่กล่าวว่า เป็นรูปแบบที่คณะกรรมการโรงเรียนมีอำนาจในการตัดสินใจ (Professional Control SBM : Teacher Decider) ด้านงบประมาณ บุคลากร และด้านหลักสูตร โดยมีตัวแทนครูเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการในสัดส่วนที่มากกว่ากลุ่มอื่นๆ เช่น ผู้ปกครอง นักเรียนผู้บริหาร เป็นต้น

๒.๓ แบบที่มีชุมชนมีบทบาทหลัก (Community Control School Council) จุดประสงค์ของแบบการบริหารที่ควบคุมโดยชุมชนคือ การเพิ่มความรับผิดชอบในการจัดการศึกษาให้แก่ชุมชนและผู้ปกครอง และเพื่อให้ผู้รับบริการการศึกษามีความพึงพอใจในการศึกษาที่จัดให้มากแนวคิดสำคัญก็คือ หลักสูตรของโรงเรียนควรตอบสนองความต้องการ และ ค่านิยมของผู้ปกครองและชุมชนท้องถิ่นมากที่สุด คณะกรรมการสถานศึกษาจึงมีสัดส่วนจำนวนตัวแทนผู้ปกครองและชุมชนมากที่สุด

๒.๔ แบบที่มีครูและชุมชนมีบทบาทหลัก (Professional Community Control School Council) แนวคิดของคณะกรรมการสถานศึกษาลักษณะนี้ มีความเชื่อว่า ทั้งครูและผู้ปกครองก็มีโอกาสช่วยสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนของครูด้วยสัดส่วนของตัวแทนครู และผู้ปกครอง/ชุมชนจะมีเท่า ๆ กัน ในขณะที่กรรมการโรงเรียนเป็นคณะกรรมการบริหาร

สำหรับประเทศไทยคณะกรรมการสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ เป็นคณะกรรมการสถานศึกษาที่ชุมชนมีบทบาทหลัก (Community Control School Council) โดยมีสัดส่วนคณะกรรมการที่มาจากชุมชน (ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทน

^{๕๑} สุทธิพงษ์ จุฑาทิพย์, **หลักการบริหารการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๕), หน้า ๒๓.

^{๕๒} วันชัย ดนัยตโมนุท และ ไกร เกษทัน, **การบริหารการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช , ๒๕๔๓), หน้า ๑๖.

องค์กรผู้ปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนศิษย์เก่า และผู้ทรงคุณวุฒิ) มากที่สุด กลไกหรือหัวใจสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน คือ การบริหารโดยคณะกรรมการสถานศึกษานั้นเอง

๓. ปัจจัยที่เอื้อและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการนำรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

จากการศึกษาของ Wohlstetter เกี่ยวกับความสำเร็จและความล้มเหลวของการนำรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ไปใช้ในการบริหารโรงเรียนโดยศึกษาจากโรงเรียนระดับต่าง ๆ ในประเทศสหรัฐอเมริกา แคนาดา และออสเตรเลีย ได้ข้อค้นพบที่สำคัญคือโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ต้องมีการปรับโครงสร้างองค์กรของโรงเรียนใหม่ เพื่อให้บุคคลที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนมีอำนาจที่แท้จริง (Real Authority) เกี่ยวกับงบประมาณ บุคลากรและหลักสูตร โดยมีเป้าหมายเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น Wohlstetter(๑๙๙๕ : ๒๒-๒๕) ได้ร่วมกับมหาวิทยาลัย Southern California ทำการศึกษาผลการนำรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปปฏิบัติ พบว่า มีหลายแห่งประสบผลสำเร็จ แต่ก็มีอีกหลายแห่งที่นำไปใช้ไม่ได้ผล เงื่อนไขสำคัญที่ทำให้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานประสบผลสำเร็จ คือ

๓.๑ กระจายอำนาจหน้าที่ การบริหารจากหน่วยงานบริหารส่วนกลางไปยังคณะกรรมการโรงเรียนอย่างแท้จริง

๓.๒ ได้รับการยอมรับจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ทั้งหน่วยงานส่วนกลางบุคลากรในโรงเรียน ผู้ปกครองและชุมชน

๓.๓ มีการประชาสัมพันธ์ที่ดี มีระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้ทุกฝ่ายได้รับรู้ข้อมูลสารสนเทศตรงกัน

๓.๔ บุคลากรในสำนักงานเขตการศึกษาและในโรงเรียน จะต้องได้รับการอบรม หรือให้ความรู้เกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

๓.๕ ทำการฝึกอบรมคณะกรรมการโรงเรียน เกี่ยวกับบริหารและการจัดการศึกษา เช่น การทำงานเป็นทีม การประชุม การตัดสินใจสั่งการ นโยบาย การวางแผนปฏิบัติ การบริหาร การเงิน การบริหารบุคคล การบริหารงานวิทยากร หลักสูตรการเรียนการสอน การประเมินผล เป็นต้น

๓.๖ ได้ผู้บริหารโรงเรียนที่มีความรู้ ความสามารถ มีภาวะผู้นำที่เหมาะสมพัฒนาความรู้ ทักษะ และภาวะผู้นำให้ผู้บริหารเพื่อเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ที่ดี

๓.๗ ผู้บริหารคณะกรรมการโรงเรียนบุคลากรในโรงเรียน รู้บทบาทหน้าที่ของตนเอง และของผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจน

๓.๘ มีการให้รางวัลสำหรับโรงเรียน ที่ประสบความสำเร็จในด้านการบริหารและจัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานปัจจัยที่เป็นอุปสรรค ได้แก่ การเปลี่ยนรูปแบบแต่ไม่เปลี่ยนวิธีการบริหารงานและการทำงาน อำนาจการตัดสินใจผูกขาดอยู่ในคณะกรรมการโรงเรียน ไม่กระจายไปทั่วโรงเรียนผู้บริหารยังใช้ความคิดเห็นส่วนตัวในการตัดสินใจ การขัดแย้งระหว่างผู้บริหาร ครู และคณะกรรมการโรงเรียน การบริหารถือว่าเป็นศาสตร์และศิลป์ที่มีหลักในการดำเนินงานส่วนสำคัญประการหนึ่งคือการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หลักการมีส่วนร่วม ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรได้ ^{๕๓}

สรุปได้ว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นการบริหารงานโดยการให้คณะกรรมการสถานศึกษา เข้ามามีส่วนร่วม ตัดสินใจเกี่ยวกับเรื่องการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน การบริหารวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และการบริหารทั่วไป ซึ่งคณะกรรมการสถานศึกษาจะประกอบไปด้วย ตัวแทนผู้ปกครอง ตัวแทนครู ตัวแทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตัวแทนองค์กรชุมชน ตัวแทนศิษย์เก่า ผู้ทรงคุณวุฒิ

๒.๒.๖ หลักธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

หลักธรรมในพระพุทธศาสนา ที่มีอยู่จำนวนมากหลายหมวดด้วยกัน ซึ่งแต่ละหมวดธรรมนั้นมีความเกี่ยวข้องกับชีวิตของเราทุกคน หลักธรรมดังกล่าว ทุกคนสามารถนำไปใช้กับตัวเอง และต่อผู้อื่นตลอดจนนำไปใช้ในการบริหารงานทุกสถานการณ์ของแต่ละบุคคล แต่ว่าบุคคลนั้นจะเลือกใช้ให้เหมาะสมหรือนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ หลักธรรมที่มีความจำเป็นสำหรับนักการบริหารจากการกล่าวของ

อรุณ รักรธรรม ได้กล่าวถึงความเป็นจริงของหลักธรรมทำงานพระพุทธศาสนา ย่อมมีจุดมุ่งหมายปลายทางอย่างเดียวกัน คือ สอนให้ทุกคนเป็นคนดี มีศีลธรรม คุณธรรม ละเว้นจากการประพฤตินิสัยที่ชั่ว ให้ทำแต่ความดี มีในเมตตากรุณา ต่อกันไม่เบียดเบียนกัน แต่วิธีการที่จะให้บรรลุดังกล่าว ได้ย่อมแตกต่างกันออกไป ตามแต่วิธีการที่จะปฏิบัติตามแนวทำงานพระพุทธศาสนา

^{๕๓} สุโขทัยธรรมมาธิราช, มหาวิทยาลัย, ประมวลสาระชุดวิชา หน่วยที่ ๑-๕ สาระสนเทศและการวิจัย การบริหารการศึกษา, (นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๔๖)

ในลักษณะที่เป็นเหตุ เป็นผล อีกทั้งเน้นทำงานการใช้สติปัญญาและเหตุผลและเมื่อปฏิบัติแล้ว ก่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างมนุษย์และแบบอย่างที่ดีในสังคม

๑) ขรวาสาธรรม ๔ ขรวาสาธรรม หมายถึง ธรรมสำหรับผู้ครองเรือน หรือหลักการครองชีวิตของคฤหัสถ์มี ๔ ประการ ได้แก่

๑.๑ สัจจะ มีความซื่อสัตย์ ซื่อตรงและมีความจริงใจต่อตนเองและต่อหน้าที่การงาน

๑.๒ ทมะ รู้จักข่มใจ ข่มอารมณ์ ไม่ประพฤติปฏิบัติให้ผิดทำนองครองธรรมไม่ลุ่มอำนาจแก่กิเลสตัณหา

๑.๓ ขันติ รู้จักอดทน อดกลั้น อดออม ทนต่อความยากลำบาก ทรากตรำและทนต่อความเจ็บใจ

๑.๔ จาคะ มีการเสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อประโยชน์ส่วนรวม

๒) สปัปฺริสธรรม ๗ สปัปฺริสธรรม หมายถึง ธรรมของสัตตบุรุษชน คือ คนดีหรือที่แท้คนที่สมบูรณ์มี ๗ ประการ คือ

๒.๑ ธัมมัญญตา รู้หลักและรู้จักเหตุผล คือ รู้หลักการและการใช้กฎเกณฑ์ของสิ่งทั้งหลายที่คนเข้าไปเกี่ยวข้องข้องในการดำเนินชีวิต เข้าใจสิ่งที่ตนจะต้องประพฤติปฏิบัติตามเหตุผล

๒.๒ อตฺถัญญตา รู้ความมุ่งหมายและรู้จักผล คือ รู้ความหมายและความมุ่งหมายของหลักการที่ตนปฏิบัติ เข้าใจในวัตถุประสงค์ของกิจการที่ตนกระทำ รู้ว่าหลักการนั้นๆ มีความมุ่งหมายอย่างไร รู้ว่าตนทำอยู่อย่างนั้น ดำเนินชีวิตอย่างนั้นเพื่อประโยชน์อะไร

๒.๓ อตฺตัญญตา รู้จักตน คือ รู้ความจริงว่า ตัวเรานั้นว่า โดยฐานะอะไร ภาวะกำลังความรู้ ความถนัดความสามารถว่าเป็นอย่างไรแล้วประพฤติปฏิบัติให้เหมาะสม

๒.๔ มตฺตัญญตา รู้จักประมาณ คือรู้จักพอใจ เช่น รู้จักประมาณในการบริโภค รู้จักประมาณในการใช้จ่ายทรัพย์ รู้จักความพอเหมาะ พอดี ในการพูด การปฏิบัติและการกระทำต่างๆ

๒.๕ กาลัญญตา รู้จักกาล คือ รู้จักเวลาอันเหมาะสมและระยะเวลาที่ใช้ในการประกอบกิจ กระทำหน้าที่การปฏิบัติต่างๆ และเกี่ยวข้องกับผู้อื่น

๒.๖ ปริสฺสัญญตา รู้จักชุมชน คือ รู้จักถิ่น รู้จักที่ชุมชนและชุมชน รู้กาลอันควรประพฤติปฏิบัติในถิ่นที่ชุมชนและต่อชุมชนนั้นๆ

๒.๗ ปุคฺลัญญุตตา รู้จักบุคคล คือ รู้จักเข้าใจความแตกต่างและรู้จักที่จะประพฤติปฏิบัติต่อบุคคลอื่น ๆ ว่าควรจะคบหรือไม่จะสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับอย่างไรจึงจะได้ผล

๓) หลักทศพิธราชธรรม

หลักทศพิธราชธรรม คือ คุณธรรมของผู้ปกครองหรือธรรมของพระราชา ๑๐ ประการ ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับผู้บริหารได้ ดังนี้^{๕๔}

๓.๑ ทาน ให้ปันช่วยประชา คือ บำเพ็ญตนเป็นผู้ให้โดยมุ่งปกครองหรือทำงานเพื่อให้เขาได้เอาใจใส่อำนวยความสะดวกให้ประชาราษฎร์ได้รับประโยชน์

๓.๒ ศีล รักษาความสุจริต คือ ประพฤติดีงาม สรรวมกายและวจีทวารประกอบแต่การสุจริต ประพฤติให้เป็นตัวอย่างและเป็นที่เคารพนับถือแก่ประชาราษฎร์

๓.๓ บริจาคะ บำเพ็ญจิตด้วยความเสียสละความสุขสราญ ตลอดจนชีวิตของตนได้เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน และความสงบเรียบร้อยของบ้านเมือง

๓.๔ อาชวะ ปฏิบัติการโดยซื่อตรง คือ ซื่อตรงทำงานสัตย์ ไร้มาया ปฏิบัติภารกิจโดยสุจริต มีความพึงพอใจไม่หลอกลวงประชาชน

๓.๕ มัททวะ ทรงอ่อนโยน เข้าถึงคน คือ มีอัธยาศัยไมเยอหยิ่ง หยาบคาย มีความสง่างาม เกิดแก่ท่วงทีที่สุภาพ อ่อนโยน นุ่มละมุนละไม

๓.๖ ตปะ พันมัวเมาด้วยเมากิเลสตัณหา มิให้เข้ามาครอบงำจิตใจ ระงับยับยั้งข่มใจได้ ไม่หลงใหลหมกมุ่นในความสุขสราญ มีความเป็นอยู่อย่างสม่าเสมอหรือมีความเป็นอยู่อย่างง่าย ๆ

๓.๗ อักโกธะ คือ เหตุผลโกรธ ไม่เกี่ยวข้องราด ไม่วินิจฉัยความและการกระทำการด้วยอำนาจความโกรธ มีเมตตาประจําใจ

๓.๘ อวิหิงสา มีอวิหิงสานาคความรุ่มเย็น คือ ไม่หลงใหลระเริงอำนาจไม่บีบคั้นกดขี่ มีความเมตตากรุณา

๓.๙ ชันติ อดทนต่องานที่ตาทดธา อดทนต่อความเหน็ดเหนื่อยยาก

๓.๑๐ อวิโรธนะ ประพฤติไม่ผิดจากหลักธรรมอันถือประโยชน์สุข ความดี ความงามของรัฐและราษฎรเป็นที่ตั้ง

^{๕๔} พ.ช. (ไทย) ๒๘/๒๔๐/๘๖.

๔) หลักค่านิยมพื้นฐาน ๕ ประการ

สำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติกระทรวงศึกษาธิการ ได้ทำการวิจัยและได้ประกาศเป็นค่านิยมพื้นฐาน ซึ่งนับได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของหลักธรรม รวม ๕ ประการ คือ

- ๔.๑ การพึ่งตน ขยันหมั่นเพียรและมีความรับผิดชอบ
- ๔.๒ การประหยัดและอดออม
- ๔.๓ การมีระเบียบวินัยและเคารพกฎหมาย
- ๔.๔ การปฏิบัติตามหลักธรรมของศาสนา
- ๔.๕ ความรักชาติ ศาสน์ กษัตริย์

๕) หลักธรรมที่เป็นคุณสมบัติของครูตามที่ปรากฏในคัมภีร์สารัตถปกาสินี มี ๗

ประการ หลักธรรมที่เป็นคุณสมบัติของครู ๗ ประการ คือ

- ๕.๑ ปิโย หมายถึง เป็นคนที่น่ารักและเป็นที่รักของศิษย์
- ๕.๒ ครู หมายถึง เป็นคนที่น่าเคารพเป็นที่เคารพของศิษย์ใช้วิธีปกครองให้ศิษย์เคารพ ๓

วิธี คือ

- ๕.๒.๑ นิคหวิธี คือ การปกครองด้วยวิธีข่มขู่ ขนาบ
- ๕.๒.๒ ปัคคหวิธี คือ ปกครองด้วยวิธียกย่อง
- ๕.๒.๓ ทิฏฐานุกตวิธี คือ ปกครองด้วยวิธีทำให้เป็นตัวอย่าง

- ๕.๓ ภาวนียो หมายถึง นายยกย่อง คือ อบรมตนให้เชี่ยวชาญด้านวิชาการ ให้มี

สมรรถภาพในการทำงานและให้เจริญด้วยศีลธรรม

- ๕.๔ วัตตา หมายถึง มีมานะในการอบรม ตักเตือน
- ๕.๕ วัจนักขโม หมายถึง อดทนต่อถ้อยคำต่อคารบกวนของศิษย์
- ๕.๖ คัมภีร์ญจะ กะถัง กัตตา หมายถึง ขยายข้อที่ลึกให้ตื้นง่าย
- ๕.๗ โน จัฎฐาเน นियो ซเย หมายถึง ไม่ชักนาศิษย์ไปในการทำงานที่ไม่ควร

๖) หลักธรรมพื้นฐานประจำจิตใจผู้บริหาร ๔ ประการ

ทินพัน์ นาคะตะ ได้เสนอหลักธรรมพื้นฐานประจำจิตใจผู้บริหารไว้ ดังนี้

๖.๑ มีศรัทธามั่นคงในศาสนา เพราะศาสนาสอนให้คนไม่เห็นแก่ตัว คนมีศาสนามีธรรมประจำใจ จะถือว่าทุกคนเป็นพี่น้องร่วมทุกข์ ร่วมสุขอยู่ในโลกเดียวกัน

๖.๒ มีความนึกคิดไว้ในใจเสมอว่า สัตว์ทั้งหลายเป็นเพื่อนร่วมทุกข์ เกิด แก่ เจ็บตายด้วยกันทั้งหมด เมื่อคิดดังนี้แล้วจะเกิดความเมตตาปราณีต่อกันและกัน

๖.๓ มีความคิดอยู่เสมอว่างานที่เราจะทำหรือกำลังจะทำเป็นประโยชน์ต่อสังคม ต่อชาติบ้านเมือง และเป็นงานที่มีเกียรติเป็นอย่างยิ่ง

๖.๔ ต้องเป็นคนประพฤติดี ประพฤติชอบตามกฎหมาย ตั้งมั่นอยู่ในศีลธรรมและคุณความดี

๗) หลักธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในการสร้างมนุษยสัมพันธ์

๗.๑ หลักเบญจศีล เป็นข้อประพฤติปฏิบัติให้บุคคลรู้จักควบคุมสติตนเองและไม่เบียดเบียนผู้อื่น ซึ่งประกอบด้วย^{๕๕}

๗.๑.๑ พิงละเว่น จากการฆ่าสัตว์ตัดชีวิต

๗.๑.๒ พิงละเว่น จากการลักทรัพย์

๗.๑.๓ พิงละเว่น จากการกล่าวเท็จ

๗.๑.๔ พิงละเว่น จากการล่วงเกินทางเพศหญิงอื่นที่ไม่ใช่ภรรยาของตน

๗.๑.๕ พิงละเว่น จากการดื่มของมึนเมา

๗.๒ หลักพรหมวิหาร ๔ เป็นหลักธรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษานำไปปฏิบัติในการปกครองบังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความเป็นธรรมประกอบด้วย^{๕๖}

๗.๒.๑ เมตตา คือความปรารถนาที่จะให้ผู้อื่นมีความสุข

๗.๒.๒ กรุณา คือความปรารถนาที่จะช่วยให้ผู้อื่นพ้นทุกข์

๗.๒.๓ มุทิตา คือความยินดีเมื่อผู้อื่นเป็นสุข

๗.๒.๔ อุเบกขา คือการวางตัวเป็นกลางไม่เอนเอียง

๗.๓ หลักอิทธิบาท ๔ เป็นหลักธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษานำไปปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพประกอบด้วย^{๕๗}

๗.๓.๑ ฉันทะ คือความพอใจในกิจที่ตนทำ

๗.๓.๒ วิริยะ คือความพยายามความพากเพียรทำกิจของตนให้สำเร็จ

^{๕๕} วจ.ปญจก. (ไทย) ๒๒/๑๗๒/๒๒๗

^{๕๖} วจ.จตุกก.อ. (ไทย) ๒/๑๙๐/๔๑๐

^{๕๗} ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๒๓๑/๒๓๓

๗.๓.๓ จิตตะ คือความเอาใจใส่ในกิจที่ตนทำ

๗.๓.๔ วิมังสา คือการหมั่นไตร่ตรองทำกิจของตนด้วยสติปัญญาอย่างรอบคอบ

๗.๔ สังคหวัตถุ ๔ เป็นหลักธรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษานำไปปฏิบัติเพื่อสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ประกอบด้วย^{๕๘}

๗.๔.๑ ทาน คือการรู้จักแบ่งปันสิ่งของให้แก่ผู้อื่น

๗.๔.๒ ปิยวาจา คือการพูดไพเราะอ่อนหวาน

๗.๔.๓ อัตถจริยา คือการปฏิบัติตนเป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น

๗.๔.๔ สมานัตตา คือการวางตัวเป็นคนคงเส้นคงวา สม่ำเสมอ เสมอต้นเสมอปลาย

ผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติตนตามหลักธรรมดังที่กล่าวมาจะเป็นผู้มีจิตใจสูงและบริสุทธิ์ มีความร่าเริง แจ่มใส ซึ่งจะส่งผลต่อการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับผู้อื่นได้เป็นอย่างดีและจะมีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานของเขา

สรุป ในการนำหลักธรรมใดๆ มาปฏิบัติ มาประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษาล้วนเป็นสิ่งที่ดี เป็นการเสริมสร้างสอนให้ทุกคนเป็นคนดี มีศีลธรรม คุณธรรม ละเว้นจากการประพฤตินิสัยที่ชั่ว ให้ทำแต่ความดี มีในเมตตากรุณา ต่อกันไม่เบียดเบียนกัน แต่วิธีการที่จะให้บรรลุดังกล่าว ได้ย่อมแตกต่างกันออกไป ตามแต่วิธีการที่จะปฏิบัติตามแนวทางการพระพุทธศาสนา ในลักษณะที่เป็นเหตุ เป็นผล อีกทั้งเน้นทำงานการใช้สติปัญญาและเหตุผลและเมื่อปฏิบัติแล้วก่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างมนุษย์และแบบอย่างที่ดีในสังคม

๒.๓ แนวคิดเกี่ยวกับความคิดเห็น

๒.๓.๑ ความหมายของความคิดเห็น

กู๊ด (Good) ได้กล่าวไว้ว่า ความคิดเห็นหมายถึง ความเชื่อ ความคิด หรือการลงความเห็นเกี่ยวกับสิ่งใดสิ่งหนึ่ง โดยไม่สามารถบอกได้ว่า ถูกต้องหรือไม่^{๕๙}

โคเลสนิค (Kolesnik) ได้กล่าวไว้ว่า ความเห็นเป็นการออกแบบซึ่งการตัดสินใจจากการประเมินค่า หรือทัศนเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ^{๖๐}

^{๕๘} ที.ปา (ไทย) 11/140/167

^{๕๙} Good ,C.V., Dictionary of Education, (New York : Mc Graw-Hill Book Company, 1973), P. 338.

พระธรรมปฎก (ป.อ.ปยุตโต) ไต่กล่าวไว้ว่า ความเห็น (ทิวฏฐิ) หมายความว่ารวมถึง ความเชื่อถือ ลัทธิ ทฤษฎี ความเข้าใจตามนัยเหตุผล ข้อที่เข้ากับความเข้าใจของตน หลักการที่ เห็นสมควร ข้อที่ถูกต้อง ข้อที่เชิดชูเอาไวความใฝ่นิยม หรือที่ปัจจุบันเรียกกันว่าค่านิยม รวมไปถึง อุดม การณ แนวทัศน์ในการมองโลกและชีวิต ที่เรียกกันว่าโลกทัศน์และชีวิตทัศน์ต่างๆ ตลอดจนทัศนคติ พื้นฐานที่สืบเนื่องมาจากความเก็บความเข้าใจและความใฝ่นิยมเหล่านั้น ถ้าจะจัดเข้าเป็นพวกๆ ก็คงมี ๒ ระดับ คือ ความเห็น ความเข้าใจเกี่ยวกับคุณค่าว่า ดี ไม่ดี ควรจะเป็น ไม่ควรจะเป็น เป็นต้น^{๖๑}

ราชบัณฑิตยสถาน ได้ให้ความหมายว่า ความคิดเห็น คือ สิ่งที่เราสนใจ ความรู้ที่เกิดขึ้น ภายในจิตใจ ก่อให้เกิดการแสวงหาความรู้ต่อไป หรือสติปัญญาที่จะคิดสิ่งใดสิ่งหนึ่งอย่างถูกต้อง สมควร^{๖๒}

อีแซค (Isaak) ไต่กล่าวไว้ว่า ความคิดเห็นเป็นการแสดงออกทางคำพูดหรือคำตอบที่ บุคคลใดแสดงออกต่อสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง โดยเฉพาะจากคำถามที่ได้รับต่างๆไป โดยปกติ แล้วความคิดเห็นจะแตกต่างจากทัศนคติ คือความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยเฉพาะ ขณะที่ ทัศนคติจะเป็นเรื่องต่างๆ ไป ซึ่งจะมีความหมายที่กว้าง^{๖๓}

เอนเจิล และสเนลโกรม (Engle and Snellgrove) ไต่กล่าวไว้ว่า ความคิดเห็นเป็น การแสดงออกทางด้านเจตนาที่ออกมาเป็นคำพูด เป็นการสรุปหรือการลงความเห็น โดยอาศัยพื้น ความรู้ที่มีอยู่^{๖๔}

^{๖๑} Kolesnik, W.L., *Education Psychology Industry*, (Boston : Houghton Mifflin Company 1970), P .320.

^{๖๑} พระธรรมปฎก (ป.อ. ปยุตโต), *พุทธธรรม*, (กรุงเทพมหานคร : มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๘), หน้า ๗๓๕-๗๓๖.

^{๖๒} ราชบัณฑิตยสถาน, *พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๒๔*, (กรุงเทพมหานคร : ศิริวัฒนาอินเตอร์พริ้น, ๒๕๔๖), หน้า ๒๓๑.

^{๖๓} Isaak, A.C., *Scope and Methods of Political Scienc : An Introduction to the MeThodology of Political Inquiry*, (Illinois : The Dorsey Press, 1981), p. 203.

^{๖๔} Engle, T.L. and L. Snellgrove, *Psychology : Its Principle and Application*, (Boston : Houghton Mifflin Company, 1969), p. 593.

๒.๓.๒ ความสำคัญของความคิดเห็น

จิตรจ่านง สุภาพ ดังกล่าวถึง ความสำคัญของความคิดเห็นว่า ความคิดเห็นมี อิทธิพลครอบงำและมีบทบาทกำหนดวิถีชีวิตและสังคมของมนุษย์เป็นอย่างมาก สามารถนำชีวิต สังคม หรือมนุษย์ชาติทั้งหมดไปสู่ความเจริญงอกงามหลุดพ้น หรือนำไปสู่ความเสื่อม ความ พินาศก็ได้ ดังจะมองเห็นในชีวิตของบุคคลทิว (ความเห็น) เป็นตัวชักจูงและกำหนดวิถีชีวิตทั้งในด้านรับเข้า และด้านแสดงออกกล่าวคือ จะมองเห็นโลกและชีวิตเป็นอย่างไร และจะปฏิบัติต่อโลกและชีวิตนั้นอย่างไร เริ่มตั้งแต่การแปลความหมายของประสบการณ์ที่รับเข้ามาใหม่อย่างไร จะตีค่าจะตัดสิน วินิจฉัยอย่างไร จะหันไปหาหรือเลือกรับสิ่งใด สวนใด ในแง่ใด จะเห็นด้วยหรือไม่ จะอยู่ฝ่ายใดและชักนำแนวความคิด การพูด การกระทำ ที่จะ สนองตอบโต้ แสดง ปฏิกริยาออกไปเองว่าจะเอาอย่างไรพูดหรือทำอย่างไรกับบุคคล สิ่งของ สภาพแวดล้อม หรือ สถานการณ์นั้นๆ พรอมทั้งสร้างเหตุผลประกอบสำหรับการที่จะพูดจะทำเช่นนั้น^{๖๕}

สรุป ความสำคัญของความคิดเห็นว่า การออกสำรวจความคิดเห็นเป็น การศึกษาความรู้ สึกของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งแต่ละบุคคลจะแสดงออก ความเชื่อและ ความรู้สึกใดๆ ออกมา โดยการพูดหรือการ เขียนเป็นต้น การสำรวจความคิดเห็นจะเป็นประโยชน์ ต่อการบริหารงานด้านต่างๆ เพราะจะทำให้การบริหารงาน เป็นไปด้วยความเรียบร้อย ถ้าจะให้สำเร็จและบรรลุเป้าหมายอย่างแท้จริงแล้วก็จะต้องได้รับความร่วมมือจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องจึงจะทำให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

๒.๒.๓ หลักการวัดความคิดเห็น

ในเรื่องของการวัดความคิดเห็นนั้นได้มีผู้ให้หลักการไว้แตกต่างกัน ดังนี้

จิตรจ่านง สุภาพ^{๖๖} ไดกล่าไว้ว่า ลักษณะของความคิดที่ดี ความคิดที่ดีจนถึงขั้นเกิดปัญญา ประกอบด้วยปัจจัยสำคัญ คือ การใช้ความคิดถูกวิธี การรู้จักคิด การคิดเป็น การคิดที่มีระบบระเบียบ กล่าวโดยรวมๆ ก็คือ หมายถึง การรู้จักมอง รู้จักพิจารณาสิ่งหลาย ตามที่สิ่งนั้นๆ มันเป็นของมัน คิดหาเหตุผล ค้นหาต้นตอหรือต้นเค้า สืบสาวให้ตลอดสาย และแยกแยะสิ่งนั้นๆ หรือปัญหา

^{๖๕} จิตรจ่านง สุภาพ, **ทฤษฎีวิธีชาวอด**, (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์การพิมพ์พลชัย, ๒๕๔๔), หน้า ๒๓๙.

^{๖๖} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๓๙.

นั้น ออกให้เห็นตามสภาวะและตามความสัมพันธ์สืบทอดแห่งเหตุปัจจัยโดยไม่เอา ตัณหา อุปาทาน ของตนเข้าไปเกี่ยวข้อง

เบส จอห์น^{๖๗} ได้กล่าวไว้ว่า ในการที่ผู้ใดจะแสดงความคิดเห็นออกมานั้นวิธีการที่จะใช้ โดยทั่วไป คือ วิธีการตอบแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถามได้เสนอแนะว่า วิธีที่ง่ายที่สุดที่จะบอก ความคิดเห็นคือ การแสดงออกให้เห็น ร้อยละของคำตอบในแต่ละข้อความ เพราะจะทำให้เห็นว่าคุณภาพความคิดเห็นจะออกมาในลักษณะใด และจะทำได้ทำตามข้อคิดเห็นเหล่านั้น

วิเชียร เกตุสิงค์^{๖๘} ได้กล่าวถึงหลักการวัดความคิดเห็นว่า การใช้แบบสอบถามสำหรับ วัดความคิดเห็นจะต้อง ระบุให้ผู้ตอบตอบ ตอบว่าเห็นด้วย หรือไม่เห็นด้วย กับข้อความที่ กำหนดให้ แบบสอบถามประเภทนี้นิยมสร้างตามแนวคิดของลิเคอร์ท ซึ่งแบ่งน้ำหนักความคิดเห็นเป็น ๕ ระดับ ได้แก่ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วยมาก เห็นด้วยไม่เห็นด้วยและไม่ เห็นด้วยอย่างยิ่ง สวนการให้คะแนน ขึ้นอยู่กับใจความว่าจะเป็นปฏิฐาน (Positive) หรือนิเสธ (Negative) นอกจากนี้ ในการศึกษาเกี่ยวกับ ความคิดเห็นนั้น สิ่งที่มีอิทธิพลที่ทำให้ความคิดเห็น แตกต่างกันไปประกอบด้วย

๑. การอบรมของครอบครัว อิทธิพลของครอบครัวมีมากกว่าปัจจัยอื่นๆ เพราะ ครอบครัว เป็นสถาบันสังคมแห่งแรกของบุคคล

๒. กลุ่มและสังคมที่เกี่ยวข้องกับบุคคลเมื่ออยู่ในกลุ่มใดหรือสังคมใดก็จะมี ความคิดเห็น ทางเดียวกันและสังคมอื่นๆ กลุ่มเป็นส่วนผลักดันให้บุคคลมีการเรียนรู้

๓. วัฒนธรรม ประเพณี บุคคลเมื่อได้ รัับอิทธิพลจากวัฒนธรรม ประเพณีนิยมปฏิบัติ ไป ตามวัฒนธรรมและ ประเพณี และมักจะมีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมและประเพณีของตนไปในทางที่ดี

๔. การศึกษา ระดับการศึกษามีอิทธิพลมาก ต่อการแสดงความคิดเห็นเพราะเป็น การ จัดประสบการณ์ให้กับบุคคล

๕. สื่อมวลชนได้แก่ หนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้มีอิทธิพลมากต่อ การเปลี่ยนแปลงความคิดเห็นของบุคคล เพราะเป็นสื่อในการสร้างความคิดเห็นด้านบวกและด้านลบ ได้

^{๖๗} Best, J.W., *Research in Education*, (Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall Inc, ๑๙๗๗), P 169.

^{๖๘} วิเชียร เกตุสิงค์, *หลักการสร้างและวิเคราะห์เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย*, (กรุงเทพมหานคร : ศิริ วัฒนาอินเตอร์พรีน, ๒๕๒๔), หน้า ๙๔-๙๗.

จากหลักการดังกล่าวข้างต้นนั้น ผู้วิจัยสรุปได้ดังนี้ว่า การวัดความคิดเห็นนั้นสามารถที่จะวัดออกมาได้โดยใช้แบบสอบถาม ซึ่งมีทั้งแบบเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย กับแบบข้อความกำหนดให้โดยนิยมสร้างตามแนวคิดของลิเคอร์ท ซึ่งแบ่งน้ำหนักความคิดเห็นเป็น ๕ ระดับได้แก่ เห็นด้วยมากที่สุด เห็นด้วยมาก เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยน้อย และเห็นด้วยน้อยที่สุด

๒.๔ แนวคิดเกี่ยวกับการใช้หลักฆราวาสธรรม

๒.๔.๑ ความหมายของฆราวาสธรรม

วิทย์ วิศทเวส^{๖๙} ให้ความหมาย ฆราวาส แปลว่า บุคคลผู้ครองเรือน หมายถึง บุคคลที่ไม่ใช่ภิกษุหรือพระสงฆ์ ดังนั้น ฆราวาส ก็คือชาวบ้านทั่วไปที่มีอาชีพแตกต่างกัน เช่น พ่อค้า ข้าราชการ ขาวนา ชาวไร่ แพทย์ หรือเป็นนักเรียนนักศึกษา เป็นต้น

ฆราวาสธรรม แปลว่า แนวทางหรือข้อปฏิบัติสำหรับบุคคลทั่วไปเพื่อสร้างความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าในการดำรงชีวิต รวมทั้งการมีชีวิตร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ฆราวาสธรรม ๔ ได้แก่

๑. **สังจาจะ** หมายถึง ความจริงใจ การรักษาความสัตย์ การพูดจริงทำจริง แสดงออกได้ ๕ วิธีคือ

๑.๑ ความจริงใจหรือสังจาจะต่อตนเอง หมายถึง การซื่อสัตย์ต่อตนเอง มีศีลธรรมประจำใจ มีความละเอียดใจ เกรงกลัวต่อการกระทำความชั่ว แต่มีความมุ่งมั่นที่จะทำความดี บุคคลถ้าขาดสังจาจะต่อตนเองแล้วย่อมจะโกหกคดโกงหรือหลอกลวงผู้อื่นได้โดยง่าย

๑.๒ ความจริงใจต่อบุคคลอื่น หมายถึง มีความซื่อตรงจริงใจประพฤติปฏิบัติอย่างตรงไปตรงมาต่อบุคคลอื่นที่เราเกี่ยวข้องกับ เช่น บิดามารดา ผู้มีพระคุณ ครู อาจารย์ เพื่อน ความจริงใจเหล่านี้แสดงออกด้วยการไม่คดโกง เบียดบังผลประโยชน์ของผู้อื่น ไม่กลับลอกเหลวไหล คือเมื่ออยู่ต่อหน้าเราพูดด้วยดี แต่พอลับหลังกลับนินทาให้ร้าย

๑.๓ ความจริงใจต่อหน้าที่การงาน หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่การงานด้วยความรับผิดชอบทำงานของตนด้วยความซื่อสัตย์ ไม่แสวงหาผลประโยชน์ให้แก่ตนเองและพวกพ้อง

^{๖๙} วิทย์ วิศทเวส, ดร. “ธรรมะศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.๒๕๕๒, ออนไลน์ ”บทความ. : <http://www.moe.go.th/moe/th/home/main.php>, ๙ กรกฎาคม ๒๕๕๕ .

หรือผิดทำนองคลองธรรม ตั้งใจทำงานให้สำเร็จด้วยความระมัดระวัง ไม่เลินเล่อ ไม่ผัดวันประกันพรุ่ง มีความตั้งใจจริงที่จะปฏิบัติหน้าที่ของตนให้สำเร็จลุล่วงและเกิดผลดี

๑.๔ ความจริงใจหรือมีสำจะวาจา หมายถึง การรักษาคำพูด คำมั่นสัญญา เมื่อรับปากว่าจะทำอะไรแล้วจะพยายามกระทำตามที่รับปากไว้ให้ได้ ปากกับใจตรงกัน ไม่พูดปดหรือกล่าวร้ายผู้อื่น

๑.๕ ความจริงใจต่อประเทศชาติ หมายถึง การเคารพยึดมั่นในกฎระเบียบบังคับของชาติ มีความจงรักภักดีต่อชาติ คอยป้องกันภัยที่จะมีต่อประเทศ และไม่กระทำการใดๆ อันจะเป็นการบ่อนทำลายหรือทำให้ประเทศชาติต้องเสื่อมเสียชื่อเสียง

๒. ทมะ หมายถึง การฝึกฝนตนเองและข่มใจตนเองทางด้านต่างๆ แบ่งได้ดังนี้^{๗๐}

๒.๑ การฝึกฝนตนเอง คือ รู้จักฝึกนิสัยให้รู้จักการแก้ไขข้อบกพร่อง เพื่อปรับปรุงตนเองให้เจริญก้าวหน้าหรือฝึกตนเองให้สำนึกอยู่ในเหตุผลและคุณธรรม เช่น ถ้านักเรียนรู้ว่าเรียนไม่เก่งก็ต้องขยันอ่านหนังสือ หรือหากนักเรียนชอบคบเพื่อนที่มีนิสัยและประพฤติไม่ดีก็ควรแยกออกมา เป็นต้น การที่เรารู้ว่าตนเองมีข้อบกพร่องอะไรแล้วหาทางแก้ไข หรือพยายามฝึกตนเองให้กระทำความดี ย่อมจะช่วยให้ประสบความสำเร็จในชีวิต

๒.๒ การข่มใจตนเอง คือ การยับยั้งใจของตนไม่ให้หลงมัวเมาอยู่กับอบายมุข ฟุ้งซ่านทะยานอยากกับสิ่งที่ไม่ชอบด้วยกฎหมายและศีลธรรม รวมทั้งรู้จักควบคุมอารมณ์ไม่ให้โกรธง่ายหรือเกลียดง่าย เช่น ถ้าเพื่อนชวนให้ไปขโมยทรัพย์สินของผู้อื่นถึงแม้จะมีความจำเป็น แต่เห็นว่าการกระทำนี้ไม่ถูกต้อง ผิดทั้งทางดลกและทางธรรม ก็ควรปฏิเสธ หรือถ้าเพื่อนมาเดินชนโดยไม่เจตนาก็ไม่ควรถือโกรธ หรือพูดๆไม่สุภาพ

๓. ขันติ หมายถึง ความอดทนต่อความยากลำบากต่างๆทั้งทางร่างกายและจิตใจ ผู้ที่มีขันติเท่ากับเป็นผู้ที่มีจิตใจเข้มแข็ง มีความเพียรพยายามกระทำความดีและเอาชนะความชั่ว แนวปฏิบัติมี ๔ ประการ คือ^{๗๑}

๓.๑ การอดทนต่อความลำบาก หมายถึง การมีจิตใจเข้มแข็ง พร้อมทั้งจะปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จตามที่ตั้งใจไว้ โดยอดทนต่อความลำบากที่เกิดขึ้นจากธรรมชาติหรือความยากลำบาก

^{๗๐} อัง.ต.ก. (ไทย) ๒๐/๗๗/๓๐๐

^{๗๑} ที. มหา. (ไทย) ๑๐/๕๗./๑๓๓

ไม่ทอดทิ้งงานเพราะความหนาวความร้อน หรือเพราะลักษณะของงานนั้นเป็นงานหนักงานที่เหนื่อยยาก ต้องฟันฝ่าอุปสรรค

๓.๒ ความอดทนต่อความทุกข์ คือ เมื่อเกิดความทุกข์ต้องไม่แสดงออกอย่างน่าสมเพชเวทนาจนเกินกว่าเหตุ หรืออ้างเอาความทุกข์ความเจ็บป่วยมาใช้เพื่อขออภิสิทธิ์หรือเพื่อละเว้นการปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ การขาดความอดทนเช่นนี้ถ้าเป็นบ่อยๆจะทำให้จิตใจของเราเกิดความอ่อนแอ กลายเป็นบุคคลน่ารำคาญ และไม่สามารถจะเป็นผู้นำคนอื่นได้

๓.๓ ความอดทนต่อความไม่พอใจ ความเจ็บใจ หมายถึง ความอดทนที่จะไม่กระทำการโต้ตอบเมื่อถูกด่า ถูกรังแก ถูกดูหมิ่น ถูกนิินทา หรือถูกผู้อื่นยั่วยุ บุคคลที่ขาดความอดทนย่อมเกิดโทสะได้ง่ายและมักแก้ไขเหตุการณ์ด้วยอารมณ์ชั่ววูบ เช่น เมื่อถูกนิินทาเกิดความเจ็บใจ ขาดการไตร่ตรอง ไม่มีความอดทนอดกลั้น รีบไปทำร้ายเขาหรือต่อว่า ถือว่าเป็นการกระทำที่ไม่ถูกต้องในชีวิตประจำวันต้องเผชิญกับสิ่งที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ ถ้าหากนักเรียนคุณธรรมข้อนี้ก็ช่วยให้นักเรียนหลีกเลี่ยงพ้นความเดือดร้อนวุ่นวายไปได้

๓.๔ ความอดทนต่ออำนาจกิเลส หมายถึง อดทนต่อสิ่งต่างๆที่เข้ามาช่วยยวนชวนให้หลงใหล หมกมุ่นมัวเมา คนที่สามารถอดทนต่อสิ่งยั่วยวนได้ต้องมีจิตใจที่เข้มแข็งไม่ยอมพ่ายแพ้แก่อำนาจใฝ่ต่ำ แม้ว่าจะมีช่องทางให้กระทำได้ เช่น ได้เห็นรูปสวยๆ ได้ฟังเสียงที่ไพเราะ ได้ดมกลิ่นที่หอมสดชื่น ได้เสพรสที่พึงพอใจ ได้รับสัมผัสที่น่าปรารถนาที่ไม่หลงมัวเมา แต่กลับพยายามหักห้ามใจตนไม่ยอมตกอยู่ภายใต้อำนาจของสิ่งเหล่านั้น

๔. จาคะ หมายถึง ความเสียสละ มีจิตใจกว้างขวาง เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ช่วยเหลือเกื้อกูล สละความสุขสบายและผลประโยชน์ส่วนตน ไม่ตระหนี่เห็นแก่ตัว มี ๒ ประการคือ^{๗๒}

๔.๑ สละวัตถุสิ่งของ คือสละทรัพย์สินของตนเพื่อประโยชน์แก่ผู้อื่น หรือเพื่อสาธารณประโยชน์ เช่น สร้างโรงเรียน โรงพยาบาล บำรุงศาสนา ตลอดจนสงเคราะห์ช่วยเหลือผู้ตกทุกข์ได้ยาก คนเราอยู่ในสังคมต้องช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามความสามารถและตามกำลังทรัพย์ของแต่ละคน

๔.๒ สละอารมณ์ หมายถึง เป็นคนรู้จักปล่อยอารมณ์ที่จะให้จิตใจเศร้าหมอง ชุ่นมัว และเป็นข้าศึกต่อความสงบใจ เช่น ความโกรธ ความเกลียด เป็นต้น เพราะการเก็บกอดอารมณ์ชุ่น

^{๗๒} พุ.ชา. (ไทย) ๒๘/๒๔๐/๘๖.

มัวไว้นั้นทำให้จิตใจเศร้าหมอง ทั้งยังทำให้ตัวเองเป็นทุกข์กายและทุกข์ใจด้วย ดังนั้นเราควรสละ
อารมณ์ที่ไม่ดีออกจากจิตใจของตนเอง

๒.๔.๒ ประโยชน์ของฆราวาสธรรม ประโยชน์ของฆราวาสธรรมมีดังนี้

๑. การปฏิบัติตนตามฆราวาสธรรมด้วยการมี สัจจะ จะทำให้บุคคลมีคุณค่า ผู้อื่นให้ความเคารพนับถือว่าเป็นผู้มีความจริงใจ รักษาคำสัตย์ มีความมั่นคงหนักแน่น ไม่วอกแวก ผู้ที่ยึดมั่นอยู่ในสัจจะย่อมสามารถปฏิบัติหน้าที่อย่างได้ผลและจะสร้างความผาสุกเป็นปึกแผ่นให้กับครอบครัว

๒. การปฏิบัติตนตามฆราวาสธรรม ด้วยการมี ทมะ จะทำให้อยู่ร่วมกับบุคคลอื่นทั้งในครอบครัวและในสังคมได้อย่างเป็นสุขปราศจากข้อพิพาทบาดหมาง ผู้ที่มีทมะย่อมมีชีวิตที่เจริญก้าวหน้าไม่ค่อยมีข้อบกพร่องและยอมหลีกเลี่ยงภัยจากบายมุขได้

๓. การปฏิบัติตนตามฆราวาสธรรม ด้วยการมีขันติ จะทำให้สามารถหลีกเลี่ยงจากความเสื่อม เพราะมีจิตใจเข้มแข็งมั่นคง มีความอดทนอดกลั้น ไม่หลงมัวเมากับสิ่งเย้ายวนต่างๆ คุณธรรมข้อนี้ทำให้สามารถสร้างฐานะและมีความมั่นคงทางเศรษฐกิจ

๔. การปฏิบัติตนตามฆราวาสธรรม ด้วยการมี จาคะ จะทำให้สังคมมีความสุขเจริญก้าวหน้า มีความเป็นระเบียบเรียบร้อย ปราศจากการเอาวัดเอาเปรียบ แข่งขันชิงดีชิงเด่นกัน ทุกคนมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ อยู่ร่วมกันด้วยความสามัคคีอย่างมีความสุข

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงมีพระมหากรุณาธิคุณสรุปฆราวาสธรรม ๔ แล้วนำมาพระราชทานให้กับปวงชนชาวไทยไว้เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจดังนี้

๑. การรักษาความสัจ ความจริงใจต่อเอง ที่จะประพฤติปฏิบัติแต่สิ่งที่เป็นประโยชน์และเป็นธรรม

๒. การรู้จักข่มใจตนเอง ฝึกใจตนเอง ให้ประพฤติปฏิบัติอยู่ในความสัจความดีนั้น

๓. การอดทน อดกลั้น และอดออม ที่จะไม่ประพฤติล่วงความสัจสุจริต ไม่ว่าจะด้วยเหตุประการใด

๔. การรู้จักละวางความชั่ว ความทุจริต และรู้จักสละประโยชน์ส่วนน้อยของตนเพื่อรวม

๒.๔.๓ การใช้หลักฆราวาสธรรม ของผู้บริหารโรงเรียน

การบริหารโดยใช้หลักฆราวาสธรรม ดังนี้ การบริหารงานตามหลักฆราวาสธรรมในพระพุทธศาสนา ฆราวาสธรรม เป็นหลักคำสอนที่พระพุทธองค์แสดงไว้เพื่อให้สาวกผู้อยู่ครองเรือนได้นำไปเป็นแนวทางในการดำเนินชีวิตให้ประสบความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ธรรมดาผู้อยู่ครองเรือนย่อมจะมีการเกี่ยวข้องกันกับสมาชิกในครอบครัวอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เช่น สามีเกี่ยวข้องกับภรรยา บุตรีตา เกี่ยวข้องกับบิดามารดา พ่อ ตา แม่ ยาย เกี่ยวข้องกับลูกเขย นายจ้างเกี่ยวข้องกับลูกจ้าง เป็นต้น บุคคลผู้มีความเกี่ยวข้องกันจำเป็นต้องมีธรรมะเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติตนต่อกันจึงจะทำให้อยู่ด้วยกันอย่างมีความสุข ดังนั้น พระพุทธองค์จึงวางหลักธรรมสำหรับผู้อยู่ครองเรือนไว้เรียกว่า ฆราวาสธรรม การศึกษาเรื่องการบริหารงานตามหลักฆราวาสธรรม และได้วิเคราะห์การบริหารงานตามหลักฆราวาสธรรม ดังนี้

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต)^{๗๓} กล่าวว่า การบริหารงานตามหลักฆราวาสธรรมในพระพุทธศาสนา ผู้ที่อยู่ครองเรือนต้องบริหารกิจการในครอบครัวให้เป็นไปอย่างราบรื่นเรียบร้อยต้องประกอบด้วย ธรรม ๔ ข้อ^{๗๔} คือผู้เป็นหัวหน้าครอบครัวต้องมีสัจจะความซื่อสัตย์ต่อคนในครอบครัว เช่น สามี มีความซื่อสัตย์ต่อ ภรรยา ต่อบุตรีตา ภรรยา มี ความซื่อสัตย์ต่อสามี ต่อบุตรีตา ถ้าผู้นำหรือผู้บริหารมีความซื่อสัตย์ต่อ คนรอบข้าง จะทำให้คนรอบข้างไว้วางใจไม่ เกิดความระแวงต่อกัน แต่ทุกคนก็จะตั้งใจทำงานตามหน้าที่ของตนได้เต็มความสามารถ การงานที่ ทำก็จะออกมาดีประสบความสำเร็จ ตามที่ตั้งเอาไว้ไม่เฉพาะความซื่อสัตย์เท่านั้นที่นำความสำเร็จ มาให้แม้แต่วาจาเท็จหรือการพูดความจริงก็นำประโยชน์อันยิ่งใหญ่มาให้ คนที่มีสัจจะนอกจากจะบริหารงานประสบความสำเร็จแล้วยังสามารถกลับใจศัตรูให้เป็นมิตรได้ การรักษาสัจจะนอกจากจะมีผลทำให้ผู้รักษาเป็นที่เคารพนับถือของคนอื่นแล้วการทำสัจจะกิริยาหรือการตั้งสัจจะอธิษฐานยังทำให้ผู้ที่ตกอยู่ในอันตรายรอดพ้นจากอันตรายได้ด้วย

สัจจะ เป็นคุณธรรมที่ทำให้มนุษย์ประสบความสำเร็จในสิ่งที่ปรารถนาได้ ผู้ที่เป็นนักบริหารจึงควรปลูกฝังสัจจะให้เกิดขึ้นในจิตใจของตนเพื่อจะได้นำไปใช้ในการบริหารตนและบริหารคนให้ประสบความสำเร็จต่อไป

^{๗๓} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), **พุทธวิธีบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๓.

ทมะ การฝึกตน ผู้อยู่ครองเรือนต้องมีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาเพื่อจะมีความรู้ใหม่ๆ มาบริหารในครอบครัวให้เจริญก้าวหน้าต่อไป การฝึกตนมีทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจและทักษะ อย่างอื่นที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินชีวิต เช่น เข้าฝึกอบรมหลักการวิชาการใหม่ๆ ตามโอกาสที่เหมาะสมการฝึกตนในทางพระพุทธศาสนาพระพุทธองค์ทรงสรรเสริญไว้ว่า “ในบรรดามนุษย์ทั้งหลาย ผู้ที่ฝึกตนดีแล้วเป็นผู้ประเสริฐ” “บัณฑิตย่อมฝึกตน” จากพระพุทธพจน์ เหล่านี้ พระองค์ จึงทรงสละเวลา และกำลังแห่งพระวรกายของพระองค์ให้กับการฝึกหัดบุคคลที่ควรฝึกได้ตลอดพระชนมายุ ๔๕ พรรษาที่ทรงเผยแผ่พระธรรมวินัยแก่ชาวโลกทั้งหลาย จะเห็นได้จากการที่พระองค์เสด็จไปตามนิคม น้อยใหญ่เพื่อแสดงพระธรรมเทศนาโปรดเวไนยสัตว์ที่มีอุปนิสัยจะได้บรรลุมรรคผลโดยไม่คำนึงถึงความเหน็ดเหนื่อยของพระองค์แม้ใกล้จะเสด็จดับขันธปรินิพพานแล้วยังแสดงพระเทศนาโปรดสุภทัชชปริพาชก ดังเรื่องที่ปรากฏในพระมหาปรินิพพานสูตรนั้น บุคคลที่ฝึกตนเองได้แล้วจึงจะสามารถแนะนำตักเตือนคนอื่นได้ ถ้าตนเองยังไม่ได้ฝึกฝนอบรมตนให้ดีก่อนเมื่อไปแนะนำคนอื่นเขาก็จะไม่เชื่อฟังถ้อยคำของตน แถมยังจะถูกว่ากล่าวย้อนกลับมาหาตัวเองอีก ผู้บริหารที่ดีต้องฝึกตนเองให้ดีก่อนแล้วค่อยไปบริหารคนอื่นแนะนำคนอื่น การทำอย่างนี้จึงจะประสบความสำเร็จในการบริหาร

ขันติ ความอดทน ผู้บริหารต้องมีความอดทนอดกลั้นเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นหรือมีอุปสรรคเกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นความอดทนต่อความลำบากทางด้านร่างกายที่จะต้องทำงานหนัก หาเลี้ยงครอบครัวนอกจากนี้ยังต้องอดทนต่อความลำบากทางใจด้วย เช่น เมื่อมีเรื่องความขัดแย้งมากระทบจิตใจทำให้จิตใจเศร้าหมองขุ่นมัว อดทนต่อคำตำหนิว่ากล่าวตักเตือนจากคนในครอบครัว ถ้าผู้บริหารมีขันติความอดทนจะทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ เพราะความอดทนเป็นบ่อเกิดแห่งคุณธรรมทั้งหลายอีกมากมาย ดังพระพุทธพจน์ที่ตรัสไว้ในโอวาทปาฏิโมกข์ว่า “ขณฺ เต ปรมํ ตโป ตีติกขาขันติ คือความอดทนอดกลั้นเป็นตบะอย่างยิ่ง”

จาคะ ความเสียสละ ในที่นี้มีความหมาย ๒ นัยคือ นัยแรกเสียสละแบ่งปันสิ่งของที่หามาได้ให้แก่คนในครอบครัวอย่างเป็นธรรมไม่ลำเอียง นัยที่สอง เสียสละหรือสละอารมณ์ที่เป็นข้าศึกต่อจิตใจที่ทำให้ใจเศร้าหมองขุ่นมัวอารมณ์โกรธ ความเคียดแค้นชิงชัง ความเกลียดความอาฆาตจองเวร ความพยาบาทปองร้ายเป็นต้นเมื่ออารมณ์เหล่านี้เกิดขึ้นต้องเสียสละออกไปจากจิตใจไม่ปล่อยให้อารมณ์เหล่านี้อยู่ในจิตใจนานเพราะจะทำให้เสียสุขภาพกายและใจ เป็นอุปสรรคต่อการ บริหารงาน การสละสิ่งของของตนให้คนอื่น ที่ควรให้เป็นเรื่องที่พระพุทธองค์ทรงสรรเสริญ และยกย่องดังที่พระองค์ได้วางหลักการปฏิบัติไว้สำหรับพวกภิกษุทั้งหลายว่า ให้แบ่งปันเอกลาภ ที่เกิดขึ้นในวัดแก่

ภิกษุที่มาถึงเช่นทรงอนุญาตให้ภิกษุสงฆ์ทำการอุปโลกกรรมแบ่งปันสิ่งของให้ถึงแก่สงฆ์ทุกรูปตามลำดับพรรษา ทรงบัญญัติพระวินัยไว้ให้ภิกษุสละผ้าจีวรที่อยู่ปราศจากคือ ปล่อยให้ผ้าอยู่ที่หนึ่งตัวเองอยู่ที่หนึ่งจนอรุณของวันใหม่ขึ้นไป ทำให้ผ้านั้นเป็นนิสัคคีย คือเป็นผ้าที่ควรสละเสียก่อน ส่วนตัวภิกษุเป็นอปฏิบัติปจัตตียต้องนำผ้าผืนนั้นไปทำพิธีสละให้เป็นสมบัติของภิกษุรูปอื่นเสียก่อนแล้วให้ภิกษุรูปนั้นคืนให้ ในภายหลัง จึง แสดงอบัติ ต่อหน้าภิกษุรูปนั้นหรือรูปอื่น ก็ได้

การทำอย่างนั้นจึงจะพ้นจากอบัติที่ต้องนั้น มีข้อความปรากฏในปราวาสสูตรตอนหนึ่งว่าผู้ที่มีของเหลือกินเหลือใช้ไม่แบ่งปันให้คนอื่นหรือคนรอบข้างกลับใช้สอยสิ่งเหล่านั้นเพียงผู้เดียว พระพุทธองค์ตรัสว่าการทำอย่างนั้นเป็นทางแห่งความเสื่อมของคนนั้น ในทางพระพุทธศาสนาการสละแบ่งปันสิ่งของของตนให้ คนอื่น หรือการถวายสิ่งของของตนให้เป็นทานแก่สงฆ์หรือแก่บุคคลเป็นอุบายเครื่องละกิเลสอย่างหยาบคือความตระหนี่ออกจากจิตใจของตน ทำให้จิตใจของตนเป็นอิสระจากความตระหนี่ ซึ่งเป็นเครื่องผูกพันจิตใจอย่างหนึ่ง ในโอวาทปาฏิโมกข์ซึ่งเป็นคำสอนที่ถือว่า เป็นหัวใจหลักของพระพุทธศาสนาที่พระองค์ทรงแสดงแก่พระอรหันต์สาวก จำนวน ๑,๒๕๐ รูป ที่มาประชุมกันที่พระเวฬุวันอุททยานป่าไผ่ ที่พระเจ้าพิมพิสารถวายให้ เป็นที่ประทับ ของพระพุทธเจ้า และพระสาวกนั้นพระองค์ได้แนะนำให้สละอารมณ์ที่เป็นข้าศึกแก่จิตใจด้วยการให้ชำระจิตใจของตนให้สะอาดให้มองใสจากเครื่องเศร้าหมองทั้งหลาย เครื่องเศร้าหมองในที่นี้คือ กิเลส ทั้งหลาย เช่น ความกำหนัดยินดีใน รูป เสียง กลิ่น รส สัมผัส ที่มากระทบ ตา หู จมูก ลิ้น และร่างกาย ความโกรธ ความอาฆาต ความพยาบาทปองร้าย สิ่งเหล่านี้ ทำให้จิตใจเศร้าหมองไม่ปลอดโปร่ง บดบังปัญญาปิดกั้นไม่ให้คนบรรลุถึงความดีที่ควรจะได้

เมื่อผู้บริหารเข้าใจหลักการเหล่านี้แล้วนำไปบริหารตนเอง บริหารงานในครอบครัว และในองค์กรที่ตนรับผิดชอบอยู่จะทำให้การบริหารงานประสบความสำเร็จตามที่ตั้งใจไว้ มีหลักฐานตามที่ได้ศึกษามานี้และตามหลักฐานที่พระพุทธองค์ได้ตรัสแก่อาฬวกยักษ์ในอาฬวกสูตรตอนหนึ่งในโลกนี้ เหตุให้ได้เกียรติที่ยิ่งไปกว่า สัจจะ ก็ดี เหตุให้มีปัญญาที่ยิ่งไปกว่า ทมะ ก็ดี เหตุให้ผูกมิตรสหายไว้ได้ที่ยิ่งไปกว่า จาคะ ก็ดี เหตุให้หาทรัพย์ได้ที่ยิ่งไปกว่า ชนติ ก็ดี มีอยู่หรือไม่ เมื่อพระพุทธองค์ตรัสถามจบ อาฬวกยักษ์กราบทูล ว่า ไม่มีสิ่งใดที่จะยิ่งไปกว่าหลักธรรมทั้ง ๔ อย่างนี้ คือ ไม่มีเหตุอื่นที่จะให้ได้เกียรติยิ่งไปกว่า สัจจะ ความซื่อสัตย์ ไม่มีเหตุอื่นที่จะให้เกิดปัญญายิ่งไปกว่า ทมะ การฝึกฝนอบรมตน ไม่มีเหตุอื่นที่จะผูกมิตรไว้ได้ยิ่งไปกว่า จาคะ การเสียสละแบ่งปัน ไม่มีเหตุอื่นที่จะทำให้หาทรัพย์ได้ยิ่งไปกว่า ชนติ ความอดทน

การนำหลักฆราวาสธรรมไปประยุกต์ ใช้ในชีวิตประจำวัน ๑) บิดามารดา นายจ้างกับลูกจ้าง มีความซื่อสัตย์ต่อกัน สามีไม่ปิดบังภรรยา ไม่นอกใจภรรยา ภรรยาไม่นอกใจสามี มีความซื่อสัตย์ต่อกัน พุดความจริงต่อกัน ไม่โกหกหลอกลวงกัน บิดามารดา มีความซื่อสัตย์ต่อบุตรธิดา เช่นรับปากว่า จะให้สิ่งของอย่างใดอย่างหนึ่งต้องทำตามสัญญาที่ให้ไว้ จะทำให้บุตรธิดา เกิดความเชื่อมั่นในบิดามารดา บุตรธิดา มีความซื่อสัตย์ต่อบิดามารดา เช่น ไม่โกหกเพื่อให้บิดามารดาให้สิ่งของเกินความจำเป็น รับปากว่าจะทำสิ่งนั้นสิ่งนี้ให้ ต้องทำตามที่รับปากไว้ กรณี ของนายจ้างกับลูกจ้างก็ให้ปฏิบัติตามนัยที่กล่าวมานี้เหมือนกัน ๒) ผู้บริหารหรือผู้เป็นหัวหน้าครอบครัว หรือ องค์กรต้องหมั่นฝึกฝนอบรมตนอยู่ตลอดเวลา เพื่อที่จะได้เรียนรู้ หลักการบริหารใหม่ ๆ มาบริหารคนในครอบครัว และองค์กรให้เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น การฝึกฝนอบรมตนเองจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีในตัวเอง และจะสร้างความน่าเชื่อถือให้กับตนเอง เมื่อได้รับความเชื่อถือแล้วการสั่งงานหรือการดำเนินกิจการใดๆ ก็จะเป็นไปโดยสะดวก ไม่มีอุปสรรคขัดขวาง

การฝึกตนเองมีอยู่หลายวิธี เช่น การเรียนรู้ตามตำรา การสอบถามจากคนผู้มีประสบการณ์โดยตรง การลงมือทดลองปฏิบัติด้วยตนเอง เป็นต้น วิธีเหล่านี้จะช่วยให้เกิดการพัฒนาตนเองเป็นอย่างดี ๓) ผู้บริหารหรือ ผู้เป็นหัวหน้าครอบครัวหรือองค์กรต้องมีความหนักแน่นมั่นคงไม่หวั่นไหวเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นในครอบครัวหรือองค์กร ธรรมดาการอยู่ด้วยกันหลายคนย่อมจะมีการ 'กระทบกระทั่งกันบ้าง ทั้งทางกิริยาท่าทางและทางวาจา ต้องอดทนต่อ กิริยานั้นๆ ให้ได้ไม่แสดง' อาการอันไม่พึงประสงค์ออกมา ที่จะทำให้เกิดความขาดความเชื่อมั่นในผู้บริหารหรือผู้นำ ปัญหาบางอย่างไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยเหตุผลหรือวิธีการ เช่น ปัญหาความขัดแย้งในครอบครัวหรือองค์กรต้องอาศัยกาลเวลาเป็นตัวแก้ปัญหา ลักษณะอย่างนี้ผู้บริหารต้องอาศัย 'ขันติ ความอดทน' ๔) ผู้บริหารต้องเสียสละแบ่งปันผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นในครอบครัวหรือ ในองค์กรให้แก่สมาชิกอย่างเป็นธรรม ไม่ลำเอียง คือไม่เห็นแก่หน้า เช่น ไม่คำนึงถึงว่า สมาชิกคนนั้นจะเป็นใคร ทุกคนควรที่จะได้ส่วนแบ่งตามสิทธิและหน้าที่ของตน สมาชิกในครอบครัวหรือในองค์กรทุกคนก็ต้องรู้จักเสียสละแบ่งปันสิ่งของของตนให้แก่สมาชิกคนอื่นบ้างตามสมควรแก่ฐานะของตนและเสียสละแบ่งปันความมีน้ำใจต่อกัน ให้อภัยแก่กันและกันในบางเรื่องที่เห็นว่าสมาชิกบางคนทำผิดหรือไม่เหมาะสม การบริหารสถานศึกษา ก็เช่นเดียวกัน ถ้าผู้บริหารสถานศึกษานำหลักธรรม ฆราวาสธรรม ซึ่งเป็นหลักธรรมของผู้ครองเรือนมาประยุกต์ใช้ ก็จะเป็นแนวทางหนึ่งในการนำองค์กรสถานศึกษาไปสู่การพัฒนาบริหารจัดการที่ดีมีประสิทธิภาพได้ทั้งในเรื่องการบริหารงานวิชาการและการบริหารงานบุคคล

สรุป ผู้นำหลักขรวาจาธรรม ๔ ไปใช้ แม้อยู่ครองเรือนก็จะเป็นขรวาจา คฤหัสถ์ที่มีความสุขความสำเร็จในชีวิต หากเป็นนักบวชก็จะได้รับผลแห่งการปฏิบัติบำเพ็ญสมณธรรมด้วยสิ่งที่ตั้งใจปฏิบัติตามหลักขรวาจาธรรม ทั้ง ๔ ประการนี้ และโดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าผู้บริหารสถานศึกษานำหลักขรวาจาธรรมมาเป็นหลักในการบริหารงานจัดการบุคคล ก็ส่งผลให้การบริหารมีประสิทธิภาพได้

๒.๕ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พระมหาสมควร ธมฺมธโร (สายงาม) ได้วิจัยเรื่อง “บทบาทผู้ปกครองในการอบรมศีลธรรมและจริยธรรมแก่เด็กเล็กก่อนเกณฑ์ของศูนย์พัฒนาสามัคคีเขตบางแค กรุงเทพมหานคร พบว่าผู้ปกครองที่มีความเชื่อต่อหลักธรรมในเรื่องเบญจศีล บุญกิริยาวัตถุ ๑๐ และขรวาจาธรรม ๔ แตกต่างกัน มีพฤติกรรมในการปฏิบัติกิจกรรมทาง พระพุทธศาสนาแก่เด็กเล็กแตกต่างกัน แต่ผู้ปกครองที่มีความเชื่อต่อหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา ในเรื่องเบญจธรรมและทศ ๖ แตกต่างกัน มีพฤติกรรมในการปฏิบัติกิจกรรมทางพระพุทธศาสนาแก่ เด็กเล็กไม่แตกต่างกัน สวนผู้ปกครองที่มีความเชื่อต่อหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาในเรื่องเบญจ ศีลเบญจธรรม บุญกิริยาวัตถุ ๑๐ ทศ ๖ และขรวาจาธรรม ๔ แตกต่างกัน มีบทบาทในการอบรม ศีลธรรมและจริยธรรมให้แก่เด็กเล็ก แตกต่างกัน”^{๗๔}

พระดณัย อนาวิโล (บุญสาร) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในสถานศึกษา : กรณีศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาจังหวัดนครสวรรค์” ผลการวิจัย พบว่า บุคลิกของผู้บริหารที่ควรยึดถือเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติ คือ เป็นผู้ที่มีคุณธรรม ในการบริหารจัดการและยึดหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยที่คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ดีจะส่งผลทำให้เป็นที่ยอมรับจากบุคลากรทุกฝ่าย ทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพสูง ทำให้บุคลากรครุมีขวัญกำลังใจที่ดี และผู้เรียนได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ สิ่งที่ผู้บริหาร สถานศึกษาต้องพบเห็นเกี่ยวกับการทำงานของบุคลากรภายในสถานศึกษา คือ บุคลากรมีศรัทธาในวิชาชีพ ตั้งใจสอน มีคุณธรรม มุ่งมั่นทุ่มเท เสียสละ รักลูกศิษย์เหมือนลูกหลาน และ ปฏิบัติงานด้วยความเอาใจใส่ ผู้บริหารเห็นความสำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วมสามารถ ช่วยให้งานสำเร็จและบุคลากรมีความสุขในการทำงานแบบ “ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมปรับปรุงแก้ไข และร่วมภาคภูมิใจ” สิ่งที่ทำให้ผู้บริหารรู้สึกพอใจ

^{๗๔} พระมหาสมควร ธมฺมธโร (สายงาม), “บทบาทผู้ปกครองในการอบรมศีลธรรมและจริยธรรมแก่เด็กเล็กก่อนเกณฑ์ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กก่อนเกณฑ์ วัดพรหมสุวรรณ์สามัคคี เขตบางแค กรุงเทพมหานคร”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, สาขาวิชาพระพุทธศาสนา, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๓), หน้า บทคัดย่อ

ในการบริหารงานของตน คือ การยึดมั่นใน คุณธรรม ให้การสนับสนุนบุคลากรและส่งเสริมการศึกษาของผู้เรียน และจากคำกล่าวที่ว่าผู้บริหารที่ดีจำเป็นต้องมีคุณธรรมควบคู่กับการทำงาน ผู้บริหารเห็นด้วยและให้ เหตุผลสนับสนุนว่า คุณธรรมเป็นหัวใจสำคัญในการบริหาร สามารถสร้างความศรัทธา และเป็นพื้นฐานที่ทำให้เกิดความรัก ความสามัคคีในหมู่คณะ หากผู้บริหารมีคุณธรรมประกอบกับการทำงานด้วยยอมทำให้ครูมีสุขภาพจิตที่ดีและเกิดบรรยากาศในการทำงานอย่างมีความสุขอันจะส่งผลต่อความสามารถในการจัดการเรียนการสอนให้ดีและมีคุณภาพต่อผู้เรียนในที่สุด^{๗๕}

วิสิทธิ์ มณี ใตศึกษาไว้ใน ภาวะผู้นำกับการบริหาร ผลการวิจัย พบว่าพระราชปรีดี วิมล ซึ่งเป็นกรณีศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ๘ องค์ประกอบ ดังนี้ ๑) การสร้างบารมี ๒) การสร้างวิสัยทัศน์และปลูกฝังค่านิยม ๓) การสร้างแรงบันดาลใจ ๔) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ๕) การยึดอุดมการณ์และพรหมวิหารที่ ๖) ความมีมนุษยสัมพันธ์ ๗) การเสริมแรงทางบวกอย่างเหมาะสม ๘) การเสริมแรงทางลบอย่างเหมาะสม สวนแนวคิด ในการบริหารที่ค้นพบจากการศึกษา พบว่า มี ๗ คุณลักษณะ ได้แก่ ๑) การส่งเสริมสรรหา และพัฒนาบุคลากร ๒) การตั้งกองทุนการศึกษา ๓) การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ ๔) การกระจายอำนาจและการให้อิสระในการทำงาน ๕) การมุ่งเน้นปฏิบัติและการทำระบบให้ง่าย ๖) การทำงานที่มีคลื่น ความถี่เดียวกัน ๗) การจัดสวัสดิการ^{๗๖}

มันติกา หมิ่นสา ใตศึกษาวิจัยเรื่อง “ความคิดเห็นของข้าราชการในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณลาดกระบัง เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล เมื่อเป็นมหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐ” พบว่า ข้าราชการในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ส่วนใหญ่เห็นด้วยกับวิธีการสรรหา สวนการโตมาซึ่งพนักงานเห็นด้วยเมื่อมีการสอบคัดเลือก ทั้งนี้ควรใช้การฝึกอบรม สัมมนา และเปิดโอกาสให้บุคลากรมีโอกาสศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นผู้บังคับบัญชาควรมีความเป็นธรรมในการประเมินบุคลากรภายในหน่วยงานโดยจ่าย ค่าตอบแทนในรูปของค่าจ้าง และเงินเดือนให้แก่ บุคลากรตามกลไกการประเมิน คือตาม ความรู้ความสามารถรวมถึงประสบการณ์ในการทำงานในส่วนการประเมินผู้บริหาร ควรให้ คณะกรรมการซึ่งแต่งตั้งโดยสภามหาวิทยาลัยเป็นผู้ประเมินและเห็นด้วยหัว

^{๗๕} พระดณัย อนุาวิโล (บุญสาร), “การประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในสถานศึกษา : กรณีศึกษาผู้ บริหาสถานศึกษา จังหวัดนครสวรรค์” **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต (พระพุทธศาสนา)**, (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔), บทคัดย่อ.

^{๗๖} วิสิทธิ์ มณี, ภาวะผู้นำกับการบริหาร, **วิทยานิพนธ์อักษรศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเกริก, ๒๕๔๗), บทคัดย่อ

หนาหรือผู้บริหาร เป็นผู้ประเมินพนักงาน ทั้งนี้ควรมีการจัดสวัสดิการ การเบิกค่ารักษาพยาบาล รวมถึงการเบิกค่าเล่าเรียนบุตร โดยกำหนดเงื่อนไขการทำงานในรูปสัญญาจ้างถาวร ในการถ่ายโอนเข้าสู่ระบบ ใหม่ยังคงสภาพเป็นข้าราชการ และได้รับอัตราเงินเดือนรวมถึงสิทธิประโยชน์ต่างๆ ที่ได้รับ ไม่น้อยกว่าอัตราเดิม ^{๗๗}

มานิตา สุขสำราญ ได้วิจัยเรื่อง “การศึกษาพฤติกรรมของผู้ปกครองนักเรียนโรงเรียนพุทธศาสนาวันอาทิตย์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยในการนำหลักพุทธธรรม มาปฏิบัติภายในครอบครัว” พบว่า ผู้ปกครองมีการปฏิบัติตนและอบรมสั่งสอนบุตรตาม หลักสมชีวิธรรม ๔ หลักพรหมวิหาร ๔ หลักฆราวาสธรรม ๔ หลักกุกกุจริฏฐิติธรรม ๔ หลักสังคห วัตถุ ๔ และหลักทศ ๖ อยู่ในระดับมาก ในทุกเรื่อง แนวทางการนำหลักพุทธธรรมมาปฏิบัติ ภายในครอบครัวช่วยเสริมสร้าง ความเข้าใจภายในครอบครัว โดยปรับให้มีทัศนคติที่ดีต่อกัน มีความ คิดเห็นตรงกันยอมรับซึ่งกันและกันไม่ ขัดแย้งกัน เมื่อทำได้ดังนี้สมาชิกในครอบครัวจะมีความ ประารถนาดี ให้ความช่วยเหลือเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อกัน ^{๗๘}

พงษ์ศักดิ์ มณีเดช ได้วิจัยเรื่อง “การวิเคราะห์ความสำเร็จในการพัฒนาชุมชน ของนางทองดี โพธิยอง จากมุมมองของพุทธศาสนา” พบว่า ปัจจัยที่ทำให้ประสบความสำเร็จในการพัฒนาชุมชนนั้นแบ่งได้เป็น ๒ ปัจจัย คือ ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน ได้แก่ ครอบครัว ความเป็นคนในท้องถิ่น ความร่วมมือของเพื่อนร่วมงานและปัจจัยภายใน ได้แก่ การมีวินัยในตัวเอง หมั่นศึกษาหาความรู้ การมีมนุษยสัมพันธ์ ต้องการช่วยเหลือผู้อื่น ความสำเร็จในการพัฒนาชุมชน ครอบงวนประยุกต์ใช้หลักเบญจศีลเบญจธรรม สัมมาทิฐิ อบายมุขและสัปปุริสธรรม ๗ ครอบงวน ประยุกต์ใช้

^{๗๗} มานิตา หนึ่นสา, “ความคิดเห็นของข้าราชการในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล เมื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล”, **วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า เจ้าคุณทหารลาดกระบัง, ๒๕๔๕), บทคัดย่อ.

^{๗๘} มานิตา สุขสำราญ, “การศึกษาพฤติกรรมของผู้ปกครองนักเรียนโรงเรียนพุทธศาสนาวันอาทิตย์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยในการนำหลักพุทธธรรม มาปฏิบัติภายในครอบครัว”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร์มหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๘), บทคัดย่อ.

หลักสังคหวัตถุ ๔ พรหมวิหาร ๔ กัลยาณมิตรธรรม ๗ ฆราวาสธรรม ๔ อคติ ๔ และ สาราณียธรรม
 ครงงานประยุกต์ใช้หลักอิทธิบาท ๔ ^{๗๙}

ยุภา เติตอุดมธรรม ได้วิจัยเรื่อง “การศึกษาหลักพุทธธรรมที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการ
 ให้การพยาบาลตามบทบาทเชิงวิชาชีพ : ศึกษากรณีพยาบาลวิชาชีพ” พบว่า หลักพรหมวิหาร ๔ และ
 ฆราวาสธรรม ๔ ทำให้พยาบาลเป็นผู้ประพฤติเกื้อกูลต่อผู้อื่น มีความ อิ่มเอิบใจเมื่อผู้อื่นมีความสุข
 สามารถวางใจเป็นกลางต่อปัญหาที่เกิดขึ้น มีความซื่อสัตย์ เสียสละ อดทนและอดกลั้น นับเป็น
 หลักธรรมที่เกื้อกูลการปฏิบัติงานในวิชาชีพการพยาบาล ส่งผลให้พยาบาลปฏิบัติงานอย่างมี
 ประสิทธิภาพและมีความสุข ^{๘๐}

ปรีชา นาครัตน์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ การเปรียบเทียบคุณภาพของแบบวัดฆราวาส
 ธรรมที่มีรูปแบบการถามต่างกัน” ผลการวิจัยพบว่า ๑. ค่าความเที่ยงตรงเชิงแบบวัดฆราวาสธรรม ๔
 ฉบับ คือ ด้านสัจจะ ด้านทมะ ด้านขันติ สถานการณ์ที่เป็นการ์ตูน มีค่าเป็น .๙๒๓๘ .๙๐๗๑ .
 .๙๓๙๓ และ.๙๐๙๕ ตามลำดับ ส่วนชนิดสถานการณ์ที่เป็นภาษา มีค่าเป็น .๘๙๖๒ .๘๙๙๓ .
 .๙๑๙๑ และ.๘๗๔๔ ตามลำดับเมื่อทดสอบความแตกต่างของค่าความเที่ยงตรงเชิงสภาพพบว่า
 ต่างกันอย่างไรไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ๒. ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดฆราวาสธรรม ๔ ฉบับ คือ ด้าน
 สัจจะ ด้านทมะและด้านจาคะ ชนิดสถานการณ์ที่เป็นการ์ตูน มีค่าเป็น.๗๘๑๘ .๗๙๘๕ .๗๘๗๔
 และ. ๗๙๐๔ ตามลำดับ ส่วนชนิดสถานการณ์ที่เป็นภาษามีค่าเป็น.๗๕๔๖ .๗๗๓๙ .๗๗๐๔ และ.
 ๗๖๖๒ ตามลำดับ เมื่อทดสอบความแตกต่างของค่าความเชื่อมั่นพบว่าต่างกันอย่างไรไม่มีนัยสำคัญ
 ทางสถิติ ^{๘๑}

สมหมาย รัตตัญญู ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ศึกษาความพึงพอใจการปฏิบัติงานของ
 ข้าราชการและลูกจ้างในกรมชลประทานตามหลักฆราวาสธรรม ๔” ผลการวิจัยพบว่า ๑) ปัจจัย ที่มี

^{๗๙} พงษ์ศักดิ์ มณีเดช, “การวิเคราะห์ความสำเร็จในการพัฒนาชุมชนของ นางทองดี โพธิยอง จาก
 มุมมองของพุทธศาสนา”, **วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๕๐),
 บทคัดย่อ.

^{๘๐} ยุภา เติตอุดมธรรม, “การศึกษาหลักพุทธธรรมที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการให้การพยาบาลตาม
 บทบาทเชิงวิชาชีพ : ศึกษากรณีพยาบาลวิชาชีพ” **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, สาขาวิชาพระพุทธศาสนา,
 (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๘), บทคัดย่อ.

^{๘๑} ปรีชา นาครัตน์. “การเปรียบเทียบคุณภาพของแบบวัดฆราวาสธรรมที่ต่างกัน”, **วิทยานิพนธ์
 ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๕๑), หน้า ๙๕-๙๖.

ผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาธรรม ๔ ด้านสัจจะ ได้แก่ ความซื่อสัตย์ต่อกัน ความจริงใจ พุดจริงทำจริง ความเชื่อถือ และการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ด้านทมะ ได้แก่ การรู้จักข่มใจตนเอง การยอมรับความคิดเห็นและให้ความสำคัญผู้อื่นความ กระตือรือร้นในการหาความรู้เพิ่มเติม การรับฟังคำตำหนิและพร้อมที่จะแก้ไข และ การหมั่น แสวงหาความรู้อยู่เป็นนิจ ด้านขันติ ได้แก่ ความอดทนการตำหนิติเตียน ความขยันในการทำงาน ความตรงต่อเวลา การยอมรับการเปลี่ยนแปลง และการปฏิบัติ และการปฏิบัติงานอยู่เหมาะสม และด้านจาคะ ได้แก่ การเสียสละมุ่งมั่นทำหน้าที่ได้ทำงานเป็นทีม การเสียสละ เวลาพักผ่อนทำงานให้สำเร็จ การช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานทำงานทันเวลา และความเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม ๒) ข้าราชการและลูกจ้างประจำกรมชลประทาน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมากและรายด้านได้แก่ ด้านสัจจะ ด้านทมะ ด้านขันติและด้านจาคะอยู่ในระดับมากทุกด้าน ๓) ความพึงพอใจในการ ปฏิบัติงานตามหลักธรรมาธรรม ๔ ระหว่างข้าราชการและลูกจ้างประจำ พบว่า ข้าราชการและลูกจ้างประจำที่มีสถานภาพตำแหน่ง เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน รายจ่ายต่อเดือน สถานภาพสมรส จำนวนสมาชิกในครัวเรือน รายได้สมาชิกโดยรวมต่อครัวเรือนแตกต่างกัน การปฏิบัติงานตามหลักธรรมาธรรม ๔ ไม่แตกต่างกัน ^{๘๒}

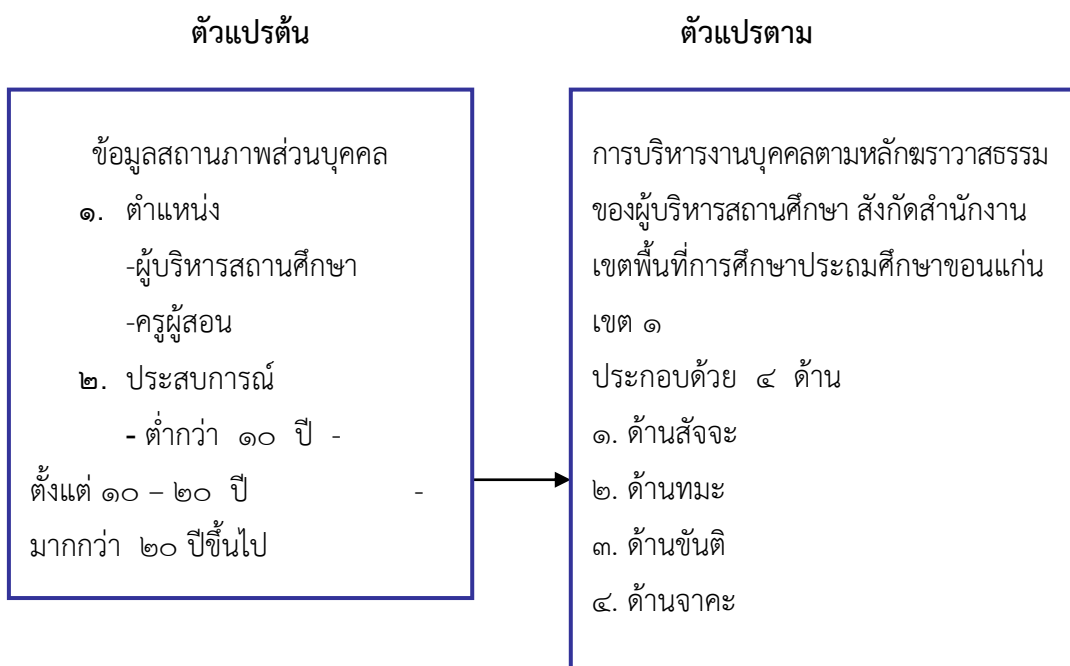
ดังนั้นสรุปได้ว่า จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทำให้ทราบวิธีการในการบริหารที่มีการนำหลักการและวิธีการที่เป็นประโยชน์เข้ามาใช้เป็นส่วนหนึ่งของการบริหาร อนึ่งในการพัฒนางานด้านการบริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องใช้หลักพุทธธรรมเป็นสิ่งนำทางในการกำหนดแนวทางและทิศทางในการบริหารงานเพื่อให้เกิดทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน การ นำหลักธรรมาธรรม ๔ อันประกอบด้วยสัจจะ ทมะ ขันติและ จาคะ มาประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน ย่อมทำให้บุคคลในสังคมสามารถดำเนินชีวิตได้อย่างสงบสุข มีความเอื้ออาทร ช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน ปฏิบัติตนตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างถูกต้องและเหมาะสม กับบทบาทที่ตนเองได้รับ และและสามารถแยกแยะได้วา อะไร คือ ความชั่วที่ควรละและอะไร คือ ความดี หากนำหลักธรรมนี้ มาใช้ในการบริหารจะเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี เพิ่มความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

^{๘๒} สมหมาย รัตตัญญู “ศึกษาความพึงพอใจการปฏิบัติงานของข้าราชการแลชลประทานตามหลักธรรมาธรรม๔”,วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต,บัณฑิตวิทยาลัย:วิทยาลัยมหามหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย,๒๕๕๒.(บทคัดย่อ)

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาการบริหารงานบุคคลโดยประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา ในการบริหารสถานศึกษา ในเขตพื้นที่อำเภอบ้านฝาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑ เพื่อเป็นข้อมูลในการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

๒.๖ กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ ได้ศึกษาทฤษฎีและกรอบแนวคิดของพระดณัย อนาวีโล (บุญสาร) เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษา เรื่อง การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา ในเขตพื้นที่อำเภอบ้านฝาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑



ภาพประกอบที่ ๑ แสดงกรอบแนวคิดของการวิจัย

บทที่ ๓

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัย เรื่อง การบริหารงานบุคคลตามหลักฆราวาสธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา
ในเขตพื้นที่อำเภอบ้านฝาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑

ผู้ศึกษาวิจัยได้กำหนดขั้นตอนและระเบียบวิธีวิจัย ดังนี้

๓.๑ รูปแบบการวิจัย

๓.๒ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

๓.๓.๑ ประเภทเครื่องมือ

๓.๓.๒ การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ

๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล

๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูล

๓.๖ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

๓.๑ รูปแบบการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็น งานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยอาศัยข้อมูลที่เป็นจำนวน(ตัวเลข)สัญลักษณ์และวิเคราะห์ข้อมูลวิธีการทางสถิติเข้ามาช่วยและการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา(Descriptive analysis)

๓.๒ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

๓.๒.๑ ประชากร

ประชากร ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารและครูในสถานศึกษา เขตพื้นที่อำเภอบ้านฝาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑ ปีการศึกษา ๒๕๕๕ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน ๓๕ คน ครูผู้สอน จำนวน ๓๐๗ คน รวมทั้งสิ้น ๓๔๒ คน

๓.๒.๒ กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารและครูโรงเรียนในเขตพื้นที่อำเภอบ้านฝาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑ ปีการศึกษา ๒๕๕๕ โดยใช้การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan) โดยสุ่มอย่างง่าย ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด ๒๐๐ คน ดังนี้

ตารางที่ ๑ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ที่	สถานภาพ	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
๑.	ผู้บริหารสถานศึกษา	๓๕	๓๐
๒.	ครูผู้สอน	๓๐๗	๑๗๐
	รวม	๓๔๒	๒๐๐

๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

๓.๓.๑ ประเภทเครื่องมือ

ผู้วิจัยใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่อำเภอบ้านฝาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑ มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) และแบบปลายเปิด (Open-ended) มี ๓ ตอน ดังนี้

ตอนที่ ๑ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ตำแหน่ง ประสบการณ์ โดยใช้แบบสอบถามชนิดตรวจรายการ (Check List)

ตอนที่ ๒ เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา ในเขตพื้นที่อำเภอบ้านฝาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑ โดยใช้แบบสอบถามชนิดเลือกตอบ ลักษณะเป็นแบบสอบถามประมาณค่า (Rating Scale) ตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert, ๑๙๗๐, อ้างอิงจาก บุญชม ศรีสะอาด ๒๕๕๔: ๘๒-๘๓) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย ๕ หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด

- ค่าเฉลี่ย ๔ หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก
 ค่าเฉลี่ย ๓ หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง
 ค่าเฉลี่ย ๒ หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย
 ค่าเฉลี่ย ๑ หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ ๓ เป็นข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา ในเขตพื้นที่อำเภอบ้านฝาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑ มีลักษณะเป็นแบบสอบถามปลายเปิด (Open – ended Questions) ซึ่งเปิดโอกาสให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็น ได้อย่างอิสระ จำนวน ๔ ด้าน ดังนี้

- ๑) ด้านสัจจะ
- ๒) ด้านทมะ
- ๓) ด้านขันติ
- ๔) ด้านจาคะ

๓.๓.๒ การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือวิจัย (Questionnaire: แบบสอบถาม)

๑. ศึกษาหลักการและแนวคิดทฤษฎีเรื่อง ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาและเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒. ศึกษารูปแบบและโครงสร้างแบบสอบถามงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาหลักธรรมาภิบาล ตามแนวคิดของพระพรหม คุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต) ได้กล่าวไว้ในหนังสือ “ธรรมานุชิต” พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการสร้างเครื่องมือการวิจัย

๓. ดำเนินการสร้างแบบสอบถามเรื่อง การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในเขตพื้นที่อำเภอบ้านฝาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นเขต ๑ มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) และแบบปลายเปิด (Open-ended) มี 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ ๑ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ตำแหน่ง ประสบการณ์ โดยใช้แบบสอบถามชนิดตรวจรายการ(Check List) จำนวน 3 ด้าน

ตอนที่ ๒ เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูต่อการบริหารงานบุคคล ตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา ในเขตพื้นที่อำเภอบ้านฝาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑

โดยใช้แบบสอบถามชนิดเลือกตอบ ลักษณะเป็นแบบสอบถามประมาณค่า (Rating Scale) ตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert, ๑๙๓๐, อ้างอิงจาก บุญชม ศรีสะอาด ๒๕๕๔: ๘๒-๘๓) มี ๕ ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด

ตอนที่ ๓ เป็นข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในเขตพื้นที่อำเภอบ้านฝาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาขอนแก่นเขต ๑ มีลักษณะเป็นแบบสอบถามปลายเปิด (Open – ended Questions) ซึ่ง เปิดโอกาสให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็น มี ๔ ด้าน ตามกรอบแนวคิดในการวิจัย

๔. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และผู้เชี่ยวชาญเพื่อ ตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไข และให้ความเห็นชอบ

๕. นำแบบสอบถามจากอาจารย์ที่ปรึกษามาปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้องสมบูรณ์และจัดทำ ฉบับที่แก้ไขแล้วนำเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน ๕ ท่าน เพื่อพิจารณาทั้งในด้านเนื้อหาสาระและ โครงสร้างของคำถาม ตลอดจนภาษาที่ใช้ และตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้อง ระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (Item – Objective Congruence Index : IOC) ตาม หลักเกณฑ์ดังนี้

- | | |
|------------------------|---|
| ๑. หมายถึงเห็นด้วย | เป็นข้อนำไปใช้ได้จริง |
| ๐. หมายถึงไม่แน่ใจ | เป็นข้อที่ต้องปรับปรุงแก้ไขตัดออก |
| -๑. หมายถึงไม่เห็นด้วย | เป็นข้อนำไปใช้ไม่ได้ ควรตัดออก หรือปรับปรุงแก้ไข
ใหม่โดยถือเกณฑ์ประเมินในแต่ละข้อ มีค่าตั้งแต่ .๕๐
ขึ้นไป |

๖. นำแบบสอบถามจากผู้เชี่ยวชาญมาปรับปรุงแก้ไขตามผลการประเมินหรือ ข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ จัดทำเป็นฉบับสมบูรณ์ให้มีจำนวนข้อเนื้อหาที่สอดคล้องตรงกับเรื่องที่ วิจัย

๗. นำแบบสอบถามที่ได้แก้ไขเป็นฉบับสมบูรณ์แล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับ ประชากรที่ไม่ใช่เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จำนวน ๕๐ คน เพื่อนำผลไปวิเคราะห์ข้อมูล โปรแกรมคอมพิวเตอร์

๘. นำผลจากการทดลองใช้ไปวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกโดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient)

๙. นำแบบสอบถามในข้อที่มีค่าอำนาจจำแนกตามเกณฑ์ที่ใช้ได้ไปหาค่าความเชื่อมั่นเป็นรายด้าน และโดยภาพรวมตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach) เพื่อหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α coefficient) โดยใช้เกณฑ์ตั้งแต่ .๗๕ ขึ้นไป

๑๐. นำแบบสอบถามที่มีค่าความเชื่อมั่นตามเกณฑ์ที่กำหนด จัดทำเป็นฉบับสมบูรณ์และพิมพ์นำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

๑. ขออนุญาตเพื่อขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลจากศูนย์บัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น เกี่ยวกับการแต่งตั้งผู้เชี่ยวชาญ ขออนุญาตหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและขอความอนุเคราะห์ประสานโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑

๒. ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างท่านละ ๑ ชุด พร้อมซองจดหมายที่ติดแสตมป์ถูกต้อง เพื่อให้ส่งแบบสอบถามกลับคืนผู้วิจัย โดยส่งไปทางไปรษณีย์และผู้วิจัยนำส่งแบบสอบถามด้วยตัวเองบางส่วนและไปขอรับคืนเอง รวมทั้งสิ้น จำนวน ๒๐๐ ชุด

๓. นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาจัดกระทำข้อมูล โดยการตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถามแต่ละชุด

๔. นำแบบสอบถามฉบับที่สมบูรณ์ไปวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยต่อไป โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์

๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำคำตอบแบบสอบถามมาจัดระเบียบข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรม Computer สำเร็จรูปเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ เพื่อคำนวณค่าสถิติ ดังนี้

๑. วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป สถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง ใช้วิธีการแจกแจงความถี่ (Frequency) และหาค่าร้อยละ (Percentage)

๒. วิเคราะห์หาระดับการปฏิบัติที่ได้จากการศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารและครู ที่มีต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา ในเขตพื้นที่อำเภอบ้านฝาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑ นำมาวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย \bar{X} (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของคะแนนจากการตอบแบบสอบถาม เกณฑ์การแปลข้อมูล พิจารณาจากค่าเฉลี่ยเลขคณิตตามเกณฑ์จุดกลาง (Midpoint) ของช่วงคะแนน มีการแปลข้อมูลโดยใช้เกณฑ์ค่าเฉลี่ย ๕ ระดับ ดังนี้

ค่าเฉลี่ย ๔.๕๑ - ๕.๐๐ หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย ๓.๕๑ - ๔.๕๐ หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย ๒.๕๑ - ๓.๕๐ หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย ๑.๕๑ - ๒.๕๐ หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย ๑.๐๐ - ๑.๕๐ หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อยที่สุด

๓. วิเคราะห์การเปรียบเทียบการปฏิบัติตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูที่มีต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา ในเขตพื้นที่อำเภอบ้านฝาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑ จำแนกตาม ตำแหน่ง วิเคราะห์โดยการทดสอบด้วยค่าที (t-test independent)

๔. วิเคราะห์เปรียบเทียบการปฏิบัติตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน จำแนกตาม ประสบการณ์ วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) โดยใช้สถิติทดสอบเอฟ (F-test) กรณีพบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยจะนำไปทดสอบรายคู่โดยใช้วิธีของเชฟเฟ (Scheffe's)

๕. วิเคราะห์แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา ในเขตพื้นที่อำเภอบ้านฝาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑ ข้อมูล

จากแบบสอบถามปลายเปิด วิเคราะห์โดยการจัดกลุ่มใช้สถิติค่าความถี่ตามองค์ประกอบของหลัก
หลักฆราวาสธรรม จำนวน ๔ ด้าน และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนาวิธี โดยเขียนในลักษณะความเรียง

๓.๖ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

๓.๖.๑ สถิติที่ใช้หาคุณภาพเครื่องมือในการวิจัย โดยใช้

๑) ค่าความสอดคล้อง (IOC: Index of Consistency) ของแบบสอบถาม
การหาค่าดัชนีความสอดคล้อง ระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้อง
ระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (Item – Objective Congruence Index : IOC)

๒) ค่าความเชื่อมั่น (∞ -Alpha Coefficient) ของแบบสอบถาม หาค่าความเชื่อมั่น
ของแบบสอบถาม โดยวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาของ (Cronbach)

๓.๖.๒ สถิติพื้นฐาน

๑) ความถี่ (Frequency)

๒) ค่าร้อยละ (Percentage)

๓) ค่าเฉลี่ย (\bar{X})

๔) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

๓.๖.๓ สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน

๑) ใช้ t-test แบบ Independent samples เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ๒ ค่า
ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เปรียบเทียบความคิดเห็นผู้บริหารและครูต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักฆราวาสธรรม
ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามปัจจัยส่วนบุคคล ด้านตำแหน่ง เขตพื้นที่อำเภอบ้านฝางสังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นเขต๑ ด้วยสถิติการทดสอบค่า t (t-test)

๒) ใช้ F-test แบบ one way ANOVA เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยตั้งแต่ ๓ ค่าขึ้นไป
เมื่อพบความแตกต่าง หากความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe' method)
เปรียบเทียบความคิดเห็นผู้บริหารและครูต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักฆราวาสธรรม
ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามปัจจัยส่วนบุคคล ด้านประสบการณ์ หรือความมีนัยสำคัญ โดยใช้สูตร F
- test ถ้าพบความแตกต่างระหว่างกลุ่มตัวอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติแล้วให้ตรวจสอบความแตกต่าง
เป็นรายคู่โดยใช้การเปรียบเทียบพหุคูณ (Multiple - Comparisons) วิธีของ Scheffe'

บทที่ ๔

ผลการศึกษา

การศึกษาวิจัย เรื่อง การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา ในเขตพื้นที่อำเภอบ้านฝาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑ ผู้ศึกษาวิจัยได้จัดลำดับการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามที่แจกตามกลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษา ทั้งหมด ๒๐๒ ฉบับได้รับคืนมาและเป็นแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ที่สุด จำนวน ๒๐๐ ฉบับ คิดเป็นร้อยละ ๙๙ ของแบบสอบถามที่ส่งไปเก็บข้อมูล โดยแบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น ๓ ตอน ดังนี้

ตอนที่ ๑ เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามโดยการหาค่าความถี่และค่าร้อยละ ดังตารางที่ ๔.๑

ตอนที่ ๒ เสนอผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูที่มีต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา ในเขตพื้นที่อำเภอบ้านฝาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑ โดยใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) วิเคราะห์เป็นรายข้อรายด้าน และโดยรวมทุกด้าน ดังตารางที่ ๔.๒- ๔.๖

ตอนที่ ๓ เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูที่มีต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา ในเขตพื้นที่อำเภอบ้านฝาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑ จำแนกตาม ตำแหน่ง ประสบการณ์ โดยการทดสอบค่า t และค่า F วิเคราะห์เป็นรายด้านและโดยรวมทุกด้าน เมื่อพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทดสอบ ความแตกต่างรายคู่โดยใช้วิธีของเชฟเฟ (Scheffe's) ดังตารางที่ ๔.๗-๔.๑๐

ตอนที่ ๔ เสนอแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา ในเขตพื้นที่อำเภอบ้านฝาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑ ข้อมูลจากแบบสอบถามปลายเปิด วิเคราะห์โดยการจัดกลุ่มใช้สถิติค่าความถี่ตามองค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาล จำนวน ๔ ด้าน และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา โดยเขียนในลักษณะความเรียง ดังตารางที่ ๔.๑๑-๔.๑๔

ตอนที่ ๑ เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในพื้นที่อำเภอบ้านฝาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑ โดยการหาค่าความถี่และค่าร้อยละ ดังตารางที่ ๔.๑

ตารางที่ ๔.๑ จำนวนร้อยละข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน(คน)	ร้อยละ
๑. ตำแหน่ง จำแนกเป็น		
๑.๑ ผู้บริหารสถานศึกษา	๓๐	๑๕.๐๐
๑.๒ ครูผู้สอน	๑๗๐	๘๕.๐๐
รวม	๒๐๐	๑๐๐.๐๐
๒. ประสบการณ์		
๒.๑ ต่ำกว่า ๑๐ ปี	๓๕	๑๗.๕๐
๒.๒ ตั้งแต่ ๑๑ - ๒๐ ปี	๘๗	๔๓.๕๐
๒.๓ มากกว่า ๒๐ ปีขึ้นไป	๗๘	๓๙.๐๐
รวม	๒๐๐	๑๐๐.๐๐

จากตารางที่ ๔.๑ เป็นการแสดงข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามตำแหน่ง พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน ๓๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๕.๐๐และผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็น ครูผู้สอน จำนวน ๑๗๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๘๕.๐๐ ผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามประสบการณ์ ต่ำกว่า ๑๐ ปี จำนวน ๓๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๗.๕๐ ตั้งแต่ ๑๑ - ๒๐ ปี จำนวน ๘๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๓.๕๐ มากกว่า ๒๐ ปีขึ้นไป จำนวน ๗๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๙.๐๐ ตามลำดับ

ตอนที่ ๒ ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักฆราวาสธรรม ในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนใน

พื้นที่อำเภอบ้านฝาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑ ดังตารางที่ ๔.๒-๔.๖

ตารางที่ ๔.๒ ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาธรรมในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในพื้นที่อำเภอบ้านฝาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑

โดยภาพรวม

(n=๒๐๐)

ข้อที่	การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาธรรมในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา	\bar{X}	S.D.	แปลผล
๑.	ด้านสัจจะ	๓.๙๙	.๔๗	มาก
๒.	ด้านทมะ	๓.๙๓	.๔๑	มาก
๓.	ด้านขันติ	๓.๗๙	.๔๕	มาก
๔.	ด้านจาคะ	๓.๗๙	.๔๖	มาก
ภาพรวม		๓.๘๘	.๒๗	มาก

จากตารางที่ ๔.๒ พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาธรรม ในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา ในพื้นที่อำเภอบ้านฝาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑ โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก (มีค่าเฉลี่ย = ๓.๘๘) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ทุกด้านมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ด้านสัจจะ (มีค่าเฉลี่ย = ๓.๙๙) ด้านทมะ (มีค่าเฉลี่ย = ๓.๙๓) ด้านขันติ (มีค่าเฉลี่ย = ๓.๗๙) ด้านจาคะ (มีค่าเฉลี่ย = ๓.๗๙) ตามลำดับ

ตารางที่ ๔.๓ ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของผู้บริหารครูผู้สอนที่มีต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาธรรมในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในพื้นที่อำเภอบ้านฝาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นเขต ๑

ด้านสัจจะ

(n = ๒๐๐)

ข้อที่	๑.ด้านสัจจะ	\bar{X}	S.D.	แปลผล
๑.	ผู้บริหารได้บริหารงานด้วยความซื่อตรง ซื่อสัตย์ โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้	๔.๒๕	.๗๖	มาก
๒.	ผู้บริหารตั้งใจทำงาน ด้วยความวิริยะ อุตสาหะ โดยปฏิบัติสม่ำเสมอ	๓.๙๖	.๙๘	มาก
๓.	ผู้บริหารมีความจริงจัง ทำหน้าที่อย่างเต็มศักยภาพของตน จนเกิดประสิทธิภาพในการบริหารงานในสถานศึกษา	๓.๘๑	๑.๐๒	มาก
๔.	ผู้บริหารมีความเป็นธรรม ในการพิจารณา ตำแหน่ง หน้าที่ งานที่รับผิดชอบ ต่อบุคลากรในสถานศึกษา	๔.๑๑	.๙๖	มาก
๕.	ผู้บริหารพิจารณาความดี ความชอบ ด้วยความเป็นธรรม ซื่อตรง และยุติธรรม	๓.๗๐	๑.๑๘	มาก
๖.	ผู้บริหารได้บริหารงานด้วยความมีจิตใจที่ซื่อสัตย์ สุจริต โดยไม่มีความโลภใช้หน้าที่แสวงหาผลประโยชน์ส่วนตน	๔.๐๖	๑.๐๔	มาก
๗.	ผู้บริหารตรงต่อเวลา ปฏิบัติงานด้วยความมานะ มุ่งสู่ความสำเร็จ	๔.๑๑	๑.๐๗	มาก
๘.	ผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์ดี ช่วยเหลือเกื้อกูลหมู่คณะด้วยความจริงใจ	๓.๘๒	๑.๑๙	มาก
๙.	ผู้บริหารมีความจริงใจที่จะช่วยเหลือ ให้คำแนะนำเพื่อนร่วมงาน เมื่อเกิดปัญหา	๔.๓๒	.๘๙	มาก
๑๐.	ผู้บริหารรักษา ระเบียบ มีวินัย ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี แก่เพื่อนร่วมงาน	๓.๘๓	๑.๑๕	มาก
รวม		๓.๙๙	.๙๗	มาก

จากตารางที่ ๔.๓ พบว่าความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาธรรม ในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในพื้นที่อำเภอบ้านฝาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑ ด้านสัจจะ ในภาพรวมทุกข้อ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = ๓.๙๙) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D. =

๔๗) เมื่อพิจารณารายชื่อระดับความคิดเห็นมากที่สุด คือ ผู้บริหารมีความจริงใจที่จะช่วยเหลือ ให้คำแนะนำเพื่อนร่วมงาน เมื่อเกิดปัญหา (ค่าเฉลี่ย = ๔.๓๒) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.=.๘๙) และข้อที่มีค่าระดับความคิดเห็นน้อยที่สุดคือ ผู้บริหารพิจารณาความดี ความชอบ ด้วยความเป็นธรรม ชัดตรง และยุติธรรม(ค่าเฉลี่ย = ๓.๗๐) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D. =๑.๑๘)ซึ่งอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ ๔.๔ ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนที่มีต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในพื้นที่อำเภอบ้านฝาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑

ด้านทมะ

(n = ๒๐๐)

ข้อที่	๒. ด้านทมะ	\bar{X}	S.D.	แปลผล
๑.	ผู้บริหารได้ส่งเสริมพัฒนาตนเองและเพื่อนร่วมงานโดยฝึกอบรมในด้านวิชาการอย่างสม่ำเสมอ	๓.๘๓	๑.๐๙	มาก
๒.	ผู้บริหารได้ส่งเสริมพัฒนาตนเองและเพื่อนร่วมงานมีการอบรมในด้านจริยธรรมเป็นประจำ	๔.๐๓	.๙๔	มาก
๓.	ผู้บริหารได้บริหารงานบุคคลส่งเสริมพัฒนาปลูกฝังให้ใช้ชีวิตความเป็นอยู่อย่างพอเพียง	๓.๘๓	๑.๐๔	มาก
๔.	ผู้บริหารมีการพัฒนาตนเอง ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องของตนเองให้ดีขึ้น	๓.๘๖	๑.๐๘	มาก
๕.	ผู้บริหารได้บริหารงานบุคคลส่งเสริมพัฒนาฝึกฝนให้มีความเสียสละต่อส่วนรวม	๓.๙๗	๑.๑๕	มาก
๗.	ผู้บริหารให้ความอนุเคราะห์เพื่อนร่วมงานในเรื่องความทุกข์ร้อน	๔.๒๐	.๙๓	มาก
๘.	ผู้บริหารปฏิบัติตนและปฏิบัติงานด้วยความเสมอต้นเสมอปลายต่อเพื่อนร่วมงาน มีความเป็นกลาง	๓.๙๕	๑.๐๐	มาก
๙.	ผู้บริหารมีเทคนิคในการรับฟังคำวิพากษ์วิจารณ์ ชักถามหรือให้คำปรึกษาหารือ ให้คำแนะนำต่างๆ	๓.๘๔	๑.๐๑	มาก

๑๐	ผู้บริหารได้บริหารงานด้วยการเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของ ผู้ร่วมงานเป็นอย่างดีคิดทำสิ่งที่เป็นประโยชน์	๓.๙๔	๑.๐๓	มาก
รวม		๓.๙๓	.๕๑	มาก

จากตารางที่ ๔.๔ พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านทမ်း ในภาพรวมและรายข้อ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก(มีค่าเฉลี่ย = ๓.๙๓)และมีส่วนเบี่ยงเบน(S.D.=.๕๑) เมื่อพิจารณารายข้อที่มีระดับมากที่สุด คือ ผู้บริหารให้ความอนุเคราะห์เพื่อนร่วมงานในเรื่องความทุกข์ร้อน(มีค่าเฉลี่ย = ๔.๒๐) และมีส่วนเบี่ยงเบน(S.D.=.๙๓) และข้อที่มีค่าระดับความคิดเห็นน้อยที่สุดคือ ผู้บริหารได้ส่งเสริมพัฒนาตนเองและเพื่อนร่วมงานโดยฝึกอบรมในด้านวิชาการอย่างสม่ำเสมอ (มีค่าเฉลี่ย = ๓.๘๓) และมีส่วนเบี่ยงเบน(S.D.=๑.๐๙) และผู้บริหารได้บริหารงานบุคคลส่งเสริมพัฒนาปลุกฝังให้ใช้ชีวิตความเป็นอยู่อย่างพอเพียง (มีค่าเฉลี่ย = ๓.๘๓) และมีส่วนเบี่ยงเบน(S.D.=๑.๐๔) ซึ่งอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ ๔.๕ ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในพื้นที่อำเภอเมืองขอนแก่นสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑

ด้านขันติ

(n = ๒๐๐)

ข้อที่	๓.ด้านขันติ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
๑.	ผู้บริหารมีความ อดทน ต่อความยากลำบาก เมื่อมีปัญหาสามารถแก้ไขได้ถูกต้อง	๓.๗๒	๑.๑๖	มาก
๒.	ผู้บริหารมุ่งมั่น ขยันหมั่นเพียรในการปฏิบัติหน้าที่อย่างสุดความสามารถ	๓.๗๕	๑.๑๙	มาก
๓.	ผู้บริหารปฏิบัติตนโดยไม่ย่อท้อต่อความยากลำบาก ปฏิบัติตนในสิ่งที่ถูกต้องตามกฎระเบียบ	๔.๐๒	๑.๑๒	มาก

๔.	ผู้บริหารบริหารงานมุ่งมั่น ไม่หวั่นไหวต่อคำติฉินนินทาใน บริหารงานในสถานศึกษา	๓.๘๙	๑.๑๙	มาก
๕.	ผู้บริหารบริหารงานโดยไม่แสดงความไม่พอใจเมื่อเกิด ความ ขัดแย้ง ไม่ใช้ความรุนแรงในการแก้ไขปัญหา	๔.๑๓	.๙๘	มาก
๖.	ผู้บริหารสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ของเพื่อน ร่วมงานอย่างเหมาะสมต่อบุคลากรในสถานศึกษา	๓.๖๕	๑.๐๙	มาก
๗.	ผู้บริหารแนะนำให้คำปรึกษาด้วยความสุภาพใช้วาจา อ่อนหวานและปฏิบัติตามวาจาที่ให้ไว้ต่อผู้ร่วมงานใน สถานศึกษา	๓.๕๔	๑.๑๘	มาก
๘.	ผู้บริหารได้บริหารงานด้วยความเป็นธรรม รับฟังปัญหาของ ผู้ร่วมงานในสถานศึกษาด้วยความเต็มใจ	๓.๗๘	๑.๑๗	มาก
๙.	ผู้บริหารมุ่งมั่น ขยันหมั่นเพียรเมื่อประสบปัญหาจะไม่แสดง อาการ ท้อแท้หรือยอมแพ้	๓.๗๘	๑.๑๗	มาก
๑๐	ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่ด้วยความทุ่มเทตาม ความสามารถแม้ จะมีปัญหาและข้อจำกัดของสถานศึกษา	๓.๗๖	๑.๑๑	มาก
รวม		๓.๗๙	.๙๕	มาก

จากตารางที่ ๔.๕ พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีต่อการ
บริหาร งานบุคคลตามหลักธรรมาธรรมในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียน ใน
พื้นที่อำเภอบ้านฝางขอนแก่น สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑ ด้าน
ชั้นดี โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกข้อ (มีค่าเฉลี่ย = ๓.๗๙)และมีส่วนเบี่ยงเบน(S.D.=
๔.๕) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าข้อที่มีระดับความคิดเห็นมากที่สุดคือ ผู้บริหารบริหารงานโดยไม่แสดง
ความไม่พอใจเมื่อเกิด ความขัดแย้ง ไม่ใช้ความรุนแรงในการแก้ไขปัญหา (มีค่าเฉลี่ย = ๔.๑๓)และมี
ส่วนเบี่ยงเบน(S.D.=.๙๘) และข้อที่มีค่าระดับความคิดเห็นน้อยที่สุดคือผู้บริหารแนะนำให้คำปรึกษา
ด้วยความสุภาพใช้วาจาอ่อนหวานและปฏิบัติตามวาจาที่ให้ไว้ต่อผู้ร่วมงานในสถานศึกษา (มีค่าเฉลี่ย
= ๓.๖๕) และมีส่วนเบี่ยงเบน(S.D.=๑.๐๙) ซึ่งอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ ๔.๖ ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและ
ครูผู้สอนที่มีต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาธรรมในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหาร

สถานศึกษาโรงเรียนในพื้นที่อำเภอเมืองขอนแก่น สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
ขอนแก่น เขต ๑

ด้านจาคะ

(n = ๒๐๐)

ข้อที่	๔.ด้านจาคะ	\bar{X}	S.D.	แปลผล
๑.	ผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีน้ำใจช่วยเหลือเกื้อกูลหมู่คณะ ด้วยความเมตตาอารีต่อบุคลากรในสถานศึกษา	๓.๗๙	๑.๑๘	มาก
๒.	ผู้บริหารมีความเสียสละ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ประรณาดีต่อ ผู้ร่วมงานคิดในเชิงบวก	๓.๙๒	๑.๑๒	มาก
๓.	ผู้บริหารมีความมุ่งมั่น เสียสละพร้อมที่จะสละความสุขสบาย และ ผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อประโยชน์ส่วนรวม	๓.๖๓	๑.๒๓	มาก
๔.	ผู้บริหารมีการสร้างความพร้อมเพรียงร่วมมือร่วมใจในการ ปฏิบัติหน้าที่	๓.๗๖	๑.๑๙	มาก
๕.	ผู้บริหารมีความพร้อมที่จะรับฟังความคิดเห็น ความทุกข์ ของ เพื่อนร่วมงาน ให้ความช่วยเหลือเท่าที่ทำได้	๓.๗๔	๑.๒๒	มาก
๖.	ผู้บริหารมีการจัดสรรสวัสดิการ หรือการสนับสนุนการทำงาน ตามความเหมาะสม เป็นธรรมแก่ทุกคน	๓.๖๗	๑.๒๒	มาก
๗.	ผู้บริหารพยายามปรับปรุงนิสัย ตลอด ความประพฤติที่ ไม่ดี อันเสียหายแก่ส่วนรวม	๓.๘๘	๑.๑๕	มาก
๘.	ผู้บริหารมีความพร้อมที่จะร่วมมือในการทำงานเพื่อประโยชน์ ส่วนรวมเสมอ	๓.๙๘	๑.๑๑	มาก
๙.	ผู้บริหารได้บริหารสถานศึกษา ด้วยความเสียสละ ไม่ช่วงชิง ของส่วนรวมมาเป็นของตน	๓.๘๘	๑.๑๕	มาก
๑๐.	ผู้บริหารไม่เลือกปฏิบัติ บริหารงานด้วยความเสมอภาคเท่า เทียมกันโดยปราศจากอคติ และทำตนเป็นแบบอย่างที่ดี	๓.๗๐	๑.๑๕	มาก
รวม		๓.๗๙	.๔๖	มาก

จากตารางที่ ๔.๖ พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในพื้นที่อำเภอบ้านฝางขอนแก่น สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑ ด้านจาคะ ในภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก (มีค่าเฉลี่ย = ๓.๗๙) และมีส่วนเบี่ยงเบน (S.D.=.๔๖) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าข้อที่มีค่าระดับความคิดเห็นมากที่สุดคือผู้บริหารมีความพร้อมที่จะร่วมมือในการทำงานเพื่อประโยชน์ สอนรวมเสมอ (มีค่าเฉลี่ย = ๓.๙๘) และมีส่วนเบี่ยงเบน (S.D.=๑.๑๑) และข้อที่มีค่าระดับความคิดเห็นน้อยที่สุดคือ ผู้บริหารมีความมุ่งมั่น เสียสละพร้อมที่จะสละความสุขสบาย และ ผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อประโยชน์ส่วนรวม (มีค่าเฉลี่ย = ๓.๖๓) และมีส่วนเบี่ยงเบน (S.D.= ๑.๒๓) ซึ่งอยู่ในระดับมาก

ตอนที่ ๓ เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในพื้นที่อำเภอบ้านฝาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑ จำแนกตามตำแหน่ง ประสบการณ์ โดยการทดสอบค่า t และค่า F วิเคราะห์เป็นรายด้านและโดยรวมทุกด้าน เมื่อพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทำการทดสอบความแตกต่างรายคู่โดยใช้วิธีของเชฟเฟ (Scheffe's) ดังตารางที่ ๔.๗-๔.๘

สมมติฐานที่ ๑ ผู้บริหารและครู ตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็น ต่อการการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่อำเภอบ้านฝาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑ แตกต่างกัน

ตารางที่ ๔.๗ การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในพื้นที่อำเภอบ้านฝาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑

จำแนกตามตำแหน่ง

(n = ๒๐๐)

การบริหารงานบุคคล ตามหลักฆราวาสธรรม	ตำแหน่ง				t	Sig
	ผู้บริหาร สถานศึกษา (n = ๓๐)		ครูผู้สอน (n = ๑๗๐)			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
ด้านสัจจะ	๔.๓๒	.๓๙	๓.๙๔	.๔๖	๔.๗๔**	.๐๐
ด้านทมะ	๔.๒๔	.๕๒	๓.๘๗	.๓๗	๓.๖๔**	.๐๐
ด้านขันติ	๓.๘๕	.๓๘	๓.๗๘	.๔๖	.๗๕	.๔๕
ด้านจาคะ	๓.๙๔	.๓๐	๓.๗๖	.๔๘	๑.๙๔*	.๐๕
รวม	๔.๐๙	.๒๒	๓.๘๔	.๒๗	๕.๔๐**	.๐๐

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑

จากตารางที่ ๔.๗ พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักฆราวาสธรรมในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่อำเภอบ้านฝาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑ จำแนกตาม ตำแหน่ง โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ จึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน ด้านขันติ ไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านจาคะแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.๐๕ ด้านสัจจะ และ ด้านทมะแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑

สมมติฐานที่ ๒ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ต่างกันมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักฆราวาสธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่อำเภอบ้านฝาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑ แตกต่างกัน

ตารางที่ ๔.๘ การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาธรรมในการบริหารสถานศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในพื้นที่อำเภอบ้านฝาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑

จำแนกตามประสบการณ์

การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาธรรม	ประสบการณ์										
	ต่ำกว่า ๑๐ ปี n = ๓๕			ตั้งแต่ ๑๑-๒๐ ปี n = ๘๗			มากกว่า ๒๐ ปีขึ้นไป n = ๗๘			F	Sig
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ		
ด้านสัจจะ	๔.๓๖	.๓๙	มาก	๓.๙๓	.๔๖	มาก	๓.๙๐	.๔๔	มาก	๑๔.๓๑*	.๐๐
ด้านทมะ	๔.๒๔	.๔๙	มาก	๓.๘๘	.๓๗	มาก	๓.๘๓	.๓๗	มาก	๑๓.๗๕*	.๐๐
ด้านขันติ	๓.๘๑	.๔๓	มาก	๓.๗๔	.๔๘	มาก	๓.๘๕	.๔๑	มาก	๑.๑๖๕	.๒๘
ด้านจาคะ	๓.๘๙	.๓๓	มาก	๓.๗๖	.๔๗	มาก	๓.๗๘	.๕๐	มาก	๑.๒๖	.๓๕
รวม	๔.๐๘	.๒๓	มาก	๓.๘๓	.๒๔	มาก	๓.๘๔	.๒๙	มาก	๑.๐๔*	.๐๐

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑

จากตารางที่ ๔.๘ พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูที่มีต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาธรรม ในการบริหารสถานศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในพื้นที่อำเภอบ้านฝาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑ จำแนกตามประสบการณ์ โดยภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ จึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูที่มีต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาธรรม ด้านขันติและด้านจาคะ ไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านสัจจะ และด้านทมะ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .๐๑

ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิเคราะห์ไปวิเคราะห์ความแปรปรวน โดยใช้วิธีทดสอบเชฟเฟ Scheffe' ดังตารางที่ ๔.๙

ตารางที่ ๔.๙ การวิเคราะห์ความแปรปรวน ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาธรรมในการบริหารสถานศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในพื้นที่อำเภอบ้านฝาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑

จำแนกตามประสพการณ์

การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาธรรม	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig
ด้านสัจจะ	ระหว่างกลุ่ม	๒	๕.๗๒	๒.๘๖	๑๔.๓๑*	.๐๐
	ภายในกลุ่ม	๑๙๗	๓๙.๓๖	.๒๐		
รวม		๑๙๙	๔๕.๐๘			
ด้านทมะ	ระหว่างกลุ่ม	๒	๔.๒๙	๒.๑๔	๑๓.๗๕*	.๐๐
	ภายในกลุ่ม	๑๙๗	๓๐.๗๔	.๑๕		
รวม		๑๙๙	๓๕.๐๓			
ด้านขันติ	ระหว่างกลุ่ม	๒	.๕๑	.๒๕	๑.๒๖	.๒๘
	ภายในกลุ่ม	๑๙๗	๔๐.๐๓	.๒๐		
รวม		๑๙๙	๔๐.๕๕			
ด้านจาคะ	ระหว่างกลุ่ม	๒	.๔๕	.๒๒	๑.๐๔	.๓๕
	ภายในกลุ่ม	๑๙๗	๔๒.๘๔	.๒๑		
รวม		๑๙๙	๔๓.๒๙			
ภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	๒	๑.๗๕	.๘๘	๑๒.๕๖*	.๐๐
	ภายในกลุ่ม	๑๙๗	๑๓.๗๕๙	.๐๗		
รวม		๑๙๙	๑๕.๕๕			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑

จากตารางที่ ๔.๙ พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาธรรมในการบริหารสถานศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในพื้นที่อำเภอบ้านฝาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑ จำแนกตาม

ประสพการณ์ โดยภาพรวม ทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ ด้านชนิด กับ ด้านจาะจะไม่แตกต่างกัน ส่วน ด้านสัจจะ ด้านทมะ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิเคราะห์ไปเปรียบเทียบรายคู่โดยใช้วิธีทดสอบเชฟเฟ Scheffe' เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังตารางที่ ๔.๑๐

ตารางที่ ๔.๑๐ การวิเคราะห์ความแตกต่างรายคู่ ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาธรรมในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในพื้นที่อำเภอบ้านฝาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑

จำแนกตามประสพการณ์

การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาธรรม	ประสพการณ์	ต่ำกว่า ๑๐ ปี	ตั้งแต่๑๑-๒๐ปี	มากกว่า ๒๐ปีขึ้นไป
ด้านสัจจะ	ต่ำกว่า ๑๐ ปี	-	.๔๒*	.๔๖*
	ตั้งแต่๑๑-๒๐ปี	-.๔๒*	-	-
	มากกว่า ๒๐ ปีขึ้นไป	-.๔๖*	-	-
ด้านทมะ	ต่ำกว่า ๑๐ ปี	-	.๓๕*	.๔๐*
	ตั้งแต่๑๑-๒๐ปี	-.๓๕*	-	-
	มากกว่า ๒๐ ปีขึ้นไป	-.๔๐*	-	-
ภาพรวม	ต่ำกว่า ๑๐ ปี	-	.๒๕*	.๒๔*
	ตั้งแต่๑๑-๒๐ปี	-.๒๕*	-	-
	มากกว่า ๒๐ ปีขึ้นไป	-.๒๔*	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑

จากตารางที่ ๔.๑๐ พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาธรรมในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนโรงเรียนในเขตพื้นที่อำเภอบ้านฝาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑

จำแนกตามประสบการณ์ โดยภาพรวม ระหว่างประสบการณ์ต่ำกว่า ๑๐ ปี กับตั้งแต่ ๑๑-๒๐ ปี และระหว่างประสบการณ์ต่ำกว่า ๑๐ ปี กับมากกว่า ๒๐ ปีขึ้นไป ด้านสัจจะ ระหว่างประสบการณ์ต่ำกว่า ๑๐ ปี กับตั้งแต่ ๑๑-๒๐ ปี และ มากกว่า ๒๐ ปีขึ้นไป ด้านทมะ ระหว่างประสบการณ์ต่ำกว่า ๑๐ ปี กับตั้งแต่ ๑๑-๒๐ ปี และ มากกว่า ๒๐ ปีขึ้นไป แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .๐๑

ตอนที่ ๔ แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาธรรมในการบริหารสถานศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน โรงเรียนในเขตพื้นที่อำเภอบ้านฝาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นเขต๑ ข้อมูลจากแบบสอบถามปลายเปิด วิเคราะห์โดยการจัดกลุ่มใช้ สถิติค่าความถี่ตามองค์ประกอบของหลักธรรมาธรรม จำนวน ๔ ด้าน และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา วิธีโดยเขียนในลักษณะความเรียงประกอบบริบท

ตารางที่๔.๑๑ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาธรรมในการ บริหารสถานศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในพื้นที่อำเภอบ้านฝางสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา ขอนแก่น เขต ๑ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน

ด้านสัจจะ

ข้อเสนอแนะ	จำนวน(คน)
-ควรมีความจริงใจที่จะช่วยเหลือ ให้คำแนะนำเพื่อนร่วมงาน เมื่อเกิดปัญหา	๓๓
-ควรมีความเป็นธรรม ในการพิจารณา ตำแหน่ง หน้าที่ งานที่ รับผิดชอบ ต่อบุคลากรในสถานศึกษา	๑๗
-มีความจริงใจที่จะช่วยเหลือ ให้คำแนะนำเพื่อนร่วมงาน เมื่อ เกิด ปัญหา	๑๖
-ควรปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรวดเร็ว	๑๔
-ควรมีหน้าตายิ้มแย้มแจ่มใส	๑๑
-ผู้บริหารควรตรงต่อเวลา	๙
รวม	๑๐๐

จากตารางที่ ๔.๑๑ พบว่า ข้อเสนอแนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลในการบริหารสถานศึกษา โรงเรียนในพื้นที่อำเภอเมืองขอนแก่น สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นเขต ๑ ด้านสัจจะ มีจำนวน ๑๐๐ คน ข้อเสนอแนะมากที่สุด คือ ผู้บริหารควรมีความจริงใจที่จะช่วยเหลือ ให้คำแนะนำเพื่อนร่วมงาน เมื่อเกิดปัญหาหรือร้องเรียน คือ ควรมีความเป็นธรรม ในการพิจารณา ตำแหน่ง หน้าที่ งานที่รับผิดชอบต่อบุคลากรในสถานศึกษา มีความจริงใจที่จะช่วยเหลือ ให้คำแนะนำเพื่อนร่วมงาน เมื่อเกิดปัญหาปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรวดเร็ว ยิ้มแย้มแจ่มใส ตรงต่อเวลา สรุปได้ว่า ควรส่งเสริมพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมโดยเฉพาะการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลในการบริหารสถานศึกษา มาประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษา นักบริหารจึงควรปลูกฝังสัจจะให้เกิดขึ้นในจิตใจของตนเพื่อจะได้นำไปใช้ในการบริหารตนและบริหารคนให้ประสบความสำเร็จ

ตารางที่ ๔.๑๒ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลในการบริหารสถานศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในพื้นที่อำเภอบ้านฝางสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน

ด้านทมะ

ข้อเสนอแนะ	จำนวน(คน)
-ผู้บริหารควรส่งเสริมพัฒนาตนเองและเพื่อนร่วมงานมีการอบรมในด้านจริยธรรม	๒๕
-ส่งเสริมพัฒนาปลูกฝังให้ใช้ชีวิตความเป็นอยู่อย่างพอเพียง	๒๐
-ส่งเสริมพัฒนาฝึกฝนให้มีความเสียสละต่อส่วนรวม	๑๕
-ปฏิบัติงานด้วยความเสมอต้นเสมอปลายต่อเพื่อนร่วมงาน	๑๔
-ให้คำปรึกษาหารือ ให้คำแนะนำต่างๆ โดยไม่ใช้อารมณ์	๑๐
-เอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้ร่วมงาน	๑๐
รวม	๙๔

จากตารางที่ ๔.๑๒ พบว่า ข้อเสนอแนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาธรรมในการบริหารสถานศึกษา โรงเรียนในพื้นที่อำเภอเมืองขอนแก่น สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นเขต ๑ ด้านทักษะ มีจำนวน ๙๔ คน ข้อเสนอแนะมากที่สุด คือ ผู้บริหารควรส่งเสริมพัฒนาตนเองและเพื่อนร่วมงานมีการอบรมในด้านจริยธรรมรองลงมา คือ ส่งเสริมพัฒนาปลูกฝังให้ใช้ชีวิตความเป็นอยู่อย่างพอเพียง พัฒนาฝึกฝนให้มีความเสียสละต่อส่วนรวม ปฏิบัติงานด้วยความเสมอต้นเสมอปลายต่อเพื่อนร่วมงาน ให้คำปรึกษาหารือ ให้คำแนะนำต่างๆ โดยไม่ใช้อารมณ์ เอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้ร่วมงาน สรุปได้ว่า ควรส่งเสริมการฝึกฝนตนเอง ควบคุมจิตใจด้วยการใช้ปัญญาการฝึกตน เพื่อจะมีความรู้ใหม่ๆ มาบริหารในสถานศึกษาให้เจริญก้าวหน้าต่อไป ควรมีการฝึกตนมีทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจและทักษะอย่างอื่นที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินชีวิต สร้างความรัก ความอบอุ่นครอบครัวหรือองค์กรเพื่อให้เกิดความสามัคคีก็จะเกิดขึ้นในหมู่คณะและในสังคมก็จะอยู่ด้วยความสุข

ตารางที่ ๔.๑๓ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาธรรมในการบริหารสถานศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในพื้นที่อำเภอบ้านฝางสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน

ด้านขัณฑ์

ข้อเสนอแนะ	จำนวน(คน)
-ผู้บริหารควรขยันหมั่นเพียรในการปฏิบัติหน้าที่อย่างสุดความสามารถ	๒๔
-อดทน ต่อความยากลำบาก เมื่อมีปัญหา สามารถแก้ไขได้ถูกต้อง	๑๗
-มุ่งมั่น ไม่หวั่นไหวต่อคำติฉินนินทาในบริหารงานในสถานศึกษา	๑๕
-บริหารงานโดยไม่แสดงความไม่พอใจเมื่อเกิด ความขัดแย้ง ไม่ใช้ความรุนแรงในการแก้ไขปัญหา	๑๔
-รับฟังปัญหาของผู้ร่วมงานในสถานศึกษาด้วยความเต็มใจ	๑๓
-ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความทุ่มเทตาม ความสามารถแม้จะมีปัญหาและข้อจำกัดของสถานศึกษา	๑๐
รวม	๙๓

จากตารางที่ ๔.๑๓ พบว่า ข้อเสนอแนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลในการบริหารสถานศึกษา โรงเรียนในพื้นที่อำเภอเมืองขอนแก่น สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นเขต ๑ ด้านขัณฑ์ มีจำนวน ๙๓ คน ข้อเสนอแนะมากที่สุด คือควรขยันหมั่นเพียรในการปฏิบัติหน้าที่อย่างสุดความสามารถ รองลงมา ต้องมีความอดทน ต่อความยากลำบาก มุ่งมั่น ไม่หวั่นไหวต่อคำติฉินนินทาในบริหารงานในสถานศึกษา บริหารงานโดยไม่แสดงความไม่พอใจเมื่อเกิด ความขัดแย้ง ไม่ใช้ความรุนแรงในการแก้ไขปัญหา รับฟังปัญหาของผู้ร่วมงานในสถานศึกษาด้วยความเต็มใจ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความทุ่มเทตาม ความสามารถแม้จะมีปัญหาและข้อจำกัดของสถานศึกษา สรุปได้ว่า ผู้บริหารต้องมีความอดทนอดกลั้นเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น หรือมีอุปสรรคเกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นความอดทนต่อความลำบากทางด้านร่างกาย ต้องอดทนต่อความลำบากทางใจ เช่น เมื่อมีเรื่องความขัดแย้งมากกระทบจิตใจทำให้จิตใจเศร้าหมองขุ่นมัว อดทนต่อคำตำหนิกล่าวตักเตือนจากคนในครอบครัว ถ้าผู้บริหารมีขันติความอดทนจะทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ

ตารางที่ ๔.๑๔ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลในการบริหารสถานศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในพื้นที่อำเภอบ้านฝางสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถม ศึกษาขอนแก่น เขต ๑ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน

ด้านจาคะ

ข้อเสนอแนะ	จำนวน(คน)
-ผู้บริหารมีความเสียสละ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ปราบปรามดีต่อผู้ร่วมงานคิดในเชิงบวก	๒๓
-สร้างความพร้อมเพรียงร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติหน้าที่	๑๙
-รับฟังความคิดเห็น ความทุกข์ ของเพื่อนร่วมงาน ให้ความช่วยเหลือเท่าที่ทำได้	๑๗
-จัดสรรสวัสดิการ หรือการสนับสนุนการทำงานตามความเหมาะสม เป็นธรรมแก่ทุกคน	๑๕
-ปรับปรุงนิสัย ตลอด ความประพฤติที่ไม่ดี อันเสียหายแก่	๑๐
สวนรวม	

-ทำตนเป็นแบบอย่างที่ดี	๗
รวม	๙๑

จากตารางที่ ๔.๑๔ พบว่า ข้อเสนอแนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาธรรมในการบริหารสถานศึกษา โรงเรียนในพื้นที่อำเภอเมืองขอนแก่น สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นเขต ๑ ด้านจาคะ มีจำนวน ๙๑ คน ข้อเสนอแนะมากที่สุด คือผู้บริหารมีความเสียสละ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ประารถนาดีต่อผู้ร่วมงานคิดในเชิงบวกรองลงมา สร้างความพร้อมเพรียงร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติหน้าที่ รับฟังความคิดเห็น ความทุกข์ ของเพื่อนร่วมงาน ให้ความช่วยเหลือเท่าที่ทำได้ จัดสรรสวัสดิการ หรือการสนับสนุนการทำงานตามความเหมาะสม เป็นธรรมแก่ทุกคน ปรับปรุงนิสัย ตลอด ความประพฤติที่ ไม่ดี อันเสียหายแกศวรรวม และทำตนเป็นแบบอย่างที่ดี สรุปได้ว่า ผู้บริหารควรมีความเสียสละ แบ่งปัน มีน้ำใจ เสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อผลประโยชน์ส่วนรวมผู้ที่มีจาคะนั้นจะเป็นเครื่องเสริมสร้างเมตรีให้เกิดความสัมพันธ์อันดีในสังคมได้

บทที่ ๕

สรุปผล อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัย เรื่อง การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑ มีวัตถุประสงค์ ๑) เพื่อศึกษาการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา ในเขตพื้นที่อำเภอบ้านฝาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑ ๒) เพื่อเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา ในเขตพื้นที่อำเภอบ้านฝาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑ จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์การทำงาน ๓) เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา ในเขตพื้นที่อำเภอบ้านฝาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารและครูโรงเรียนในเขตพื้นที่อำเภอเมืองขอนแก่น สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑ ปีการศึกษา ๒๕๕๕ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน ๓๐ คน ครูผู้สอน จำนวน ๑๗๐ คน รวมทั้งสิ้น ๒๐๐ คน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม เกี่ยวกับ การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา ของโรงเรียนในพื้นที่อำเภอบ้านฝาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑ จำนวน ๑ ฉบับ

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้ค่าความถี่และหาค่าร้อยละ ส่วนความคิดเห็นของผู้บริหารและครู ที่มีต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลในการบริหารสถานศึกษา โรงเรียนในเขตพื้นที่ อำเภอบ้านฝาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑ ใช้ค่าเฉลี่ย ร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครู ใช้การทดสอบด้วยค่าที (t-test independent) และการทดสอบเอฟ (F-test) เมื่อพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติทำการทดสอบความแตกต่างด้วยวิธีของเชฟเฟ้ (Scheffe's) แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา ในการ

บริหารสถานศึกษา ใช้การจัดโดยใช้ค่าความถี่ตามองค์ประกอบของหลักขรรวาธรรมเขียนเชิงพรรณนาวิธี

๕.๑ สรุปผลการวิจัย

๕.๑.๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามตำแหน่ง พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน ๓๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๕.๐๐ และผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็น ครูผู้สอน จำนวน ๑๗๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๘๕.๐๐ ผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตาม ประสบการณ์ ต่ำกว่า ๑๐ ปี จำนวน ๓๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๗.๕๐ ตั้งแต่ ๑๑ - ๒๐ ปี จำนวน ๘๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๓.๕๐ มากกว่า ๒๐ ปีขึ้นไป จำนวน ๗๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๙.๐๐ ตามลำดับ

๕.๑.๒ เพื่อศึกษาการบริหารงานบุคคลตามหลักขรรวาธรรม ในการบริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน

โรงเรียนในเขตพื้นที่ อำเภอบ้านฝาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑ โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย = ๓.๘๘ เมื่อพิจารณารายด้าน สรุปได้ดังนี้

๑) **ด้านสัจจะ** การบริหารงานบุคคลตามหลักขรรวาธรรม ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน โรงเรียนในเขตพื้นที่ อำเภอบ้านฝาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑ โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ยโดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ย (มีค่าเฉลี่ย = ๓.๙๙)

๒) **ด้านทมะ** การบริหารงานบุคคลตามหลักขรรวาธรรม ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน โรงเรียนในเขตพื้นที่ อำเภอบ้านฝาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑ โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ยโดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ย (มีค่าเฉลี่ย = ๓.๙๓)

๓) **ด้านขันติ** การบริหารงานบุคคลตามหลักขรรวาธรรม ตามความคิดเห็นของ

ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน โรงเรียนในเขตพื้นที่ อำเภอบ้านฝาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑ โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ยโดย ภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ย (มีค่าเฉลี่ย = ๓.๗๙)

๔) ด้านจาคะ การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ตามความคิดเห็นของ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน โรงเรียนในเขตพื้นที่ อำเภอบ้านฝาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑ โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ยโดย ภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ย (มีค่าเฉลี่ย = ๓.๘๘)

๕.๑.๓ เพื่อเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลในการบริหาร สถานศึกษา

ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน โรงเรียนในเขตพื้นที่ อำเภอบ้าน ฝาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑ จำแนกตาม ตำแหน่ง ประสพการณ์

๑) ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนมีตำแหน่งต่างกัน พบว่า ความคิดเห็นของ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลในการบริหาร สถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่อำเภอบ้านฝาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑ จำแนกตาม ตำแหน่ง โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ .๐๑ จึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ความคิดเห็นของ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน ด้านขันธ์ติ ไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านจาคะแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ.๐๕ ด้านสัจจะ และ ด้านทมะแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .๐๑

๒) ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ต่างกัน พบว่า ความคิดเห็นของ ผู้บริหารและครูที่มีต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ในการบริหารสถานศึกษา ของ ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในพื้นที่อำเภอบ้านฝาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ขอนแก่น เขต ๑ จำแนกตามประสบการณ์ โดยภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .๐๑ จึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารและ ครูที่มีต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ด้านขันธ์ติและด้านจาคะ ไม่แตกต่างกัน ส่วนด้าน สัจจะและด้านทมะ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑

๕.๒ อภิปรายผลการวิจัย

การอภิปรายผลการวิจัยครั้งนี้ จะกล่าวถึงการบริหารงานบุคคลตามหลักขรรวาทธรรม ใน การบริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน โรงเรียนในเขตพื้นที่ อำเภอบ้านฝาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑ โดยผู้วิจัยจะ กล่าวถึงประเด็นที่สำคัญและน่าสนใจและนำมาอภิปรายผล ดังนี้

๕.๒.๑ การบริหารงานบุคคลตามหลักขรรวาทธรรม ในการบริหารสถานศึกษา ตาม ความคิดเห็น ของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน

โรงเรียนในเขตพื้นที่ อำเภอบ้านฝาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ขอนแก่น เขต ๑ โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก (มีค่าเฉลี่ย = ๓.๘๘) เมื่อพิจารณาราย ด้านพบว่า ทุกด้านมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกด้านซึ่งแสดงให้เห็นว่าทั้งผู้บริหารสถานศึกษา มี การนำหลักขรรวาทธรรม หลักธรรมสำหรับครองเรือนหรือธรรมสำหรับผู้อยู่ร่วมกัน ความซื่อสัตย์ต่อ กัน การฝึกตน ความอดทนอดกลั้น การเสียสละ การแบ่งปัน มีน้ำใจคุณสมบัติของผู้ที่สามารถสร้าง เกียรติยศ สร้างปัญญา สร้างทรัพย์สมบัติและสร้างหมู่ญาติมิตรให้เกิดขึ้นได้สำเร็จด้วยกำลังความเพียร ของตน อันจะนำมาซึ่งความสุข ความสันติความมั่นคง และความเจริญก้าวหน้าประสบความสำเร็จ ตามเป้าหมาย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านสามารถที่จะนำมาอภิปราย ดังนี้

๑) **ด้านสัจจะ** จากการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน โรงเรียนในเขตพื้นที่ อำเภอบ้านฝาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑ โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก (มีค่าเฉลี่ย = ๓.๘๙) ข้อค้นพบดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการนำหลักขรรวาทธรรม ด้านสัจจะมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา โดยนำ คุณธรรมที่ทำให้มนุษย์ประสบความสำเร็จในสิ่งที่ปรารถนาได้ และการปลูกฝังสัจจะให้เกิดขึ้นในจิตใจ ของตนเพื่อจะได้นำไปใช้ในการบริหารตนและบริหารคนให้ประสบความสำเร็จ ถ้านำหลักขรรวาทธรรม ด้านสัจจะ มาประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหาร ก็จะเป็นหลักการอยู่ร่วมกัน อย่างมีความสุข คุณธรรมที่ทำให้มนุษย์ประสบความสำเร็จในสิ่งที่ปรารถนาได้ ผู้ที่เป็นนักบริหารจึง ควรปลูกฝังสัจจะให้เกิดขึ้นในจิตใจของตนเพื่อจะได้นำไปใช้ในการบริหารตนและบริหารคนให้ประสบ ความสำเร็จ

๒) ด้านทมะ จากการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน สถานศึกษาในเขตพื้นที่ อำเภอบ้านฝาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑ โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก (มีค่าเฉลี่ย = ๓.๙๓) ข้อค้นพบดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการนำหลักทวารวาสธรรม ด้านทมะ มาใช้ในการบริหารสถานศึกษา โดยนำ คุณธรรมมาฝึกฝนตนเอง พยายามควบคุมจิตใจด้วยการใช้ปัญญาการฝึกตน ผู้อยู่ครองเรือน ต้องมีการ พัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อจะมีความรู้ใหม่ๆ มาบริหารในครอบครัวให้เจริญก้าวหน้าต่อไปการ ฝึกตนมีทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจและทักษะอย่างอื่นที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินชีวิต ในการบริหาร จัดการและยึดหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยที่คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ดีจะส่งผล ทำให้เป็นที่ยอมรับจากบุคลากรทุกฝ่าย ทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพสูง ทำให้บุคลากรครุมี ขวัญกำลังใจที่ดี และผู้เรียนได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ

สิ่งที่ผู้บริหาร สถานศึกษาต้องพบเห็นเกี่ยวกับการทำงานของบุคลากรภายในสถานศึกษา คือ บุคลากรมีศรัทธาในวิชาชีพ ตั้งใจสอน มีคุณธรรม มุ่งมั่น ทุ่มเท เสียสละ รักลูกศิษย์เหมือน ลูกหลาน และ ปฏิบัติงานด้วยความเอาใจใส่ ผู้บริหารเห็นความสำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วม สามารถ ช่วยให้งานสำเร็จและบุคลากรมีความสุขในการทำงานแบบ “ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมปรับปรุงแก ไข และร่วมภาคภูมิใจ” สิ่งที่ทำให้ผู้บริหารรู้สึกพอใจในการบริหารงานของตน คือ การยึดมั่นใน คุณธรรม ให้การสนับสนุนบุคลากรและส่งเสริมการศึกษาของผู้เรียน และจากคำกล่าวที่ว่าผู้บริหารที่ ดีจำเป็นต้องมีคุณธรรมควบคู่กับการทำงาน ผู้บริหารเห็นด้วยและให้ เหตุผลสนับสนุนว่า คุณธรรม เป็นหัวใจสำคัญในการบริหาร สามารถสร้างความศรัทธา และเป็นพื้นฐานที่ทำให้เกิดความรัก ความ สามัคคีในหมู่คณะ หากผู้บริหารมีคุณธรรมประกอบกับการ ทำงานด้วยยอมทำให้ครุมีสุขภาพจิตที่ดี และเกิดบรรยากาศในการทำงานอย่างมีความสุขอันจะส่งผลต่อความสามารถในการจัดการเรียนการ สอนให้ดีและมีคุณภาพต่อผู้เรียนในที่สุด

ถ้านำหลักทวารวาสธรรม ด้านทมะ มาประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหาร ก็จะเป็นหลักการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข การใช้ปัญญาการฝึกตน ผู้อยู่ครองเรือน ต้องมีการพัฒนา ตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อจะมีความรู้ใหม่ๆ มาบริหารในครอบครัวให้เจริญก้าวหน้าต่อไปการฝึกตน มีทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจและทักษะอย่างอื่นที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินชีวิต

๓) ด้านขันติ จากการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน โรงเรียนในเขตพื้นที่ อำเภอบ้านฝาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑

โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก (มีค่าเฉลี่ย = ๓.๗๙) ข้อค้นพบดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า บริหารให้ความสำคัญกับการนำหลักธรรมาภิบาล ด้านซันติ มาใช้ในการบริหารสถานศึกษา โดยนำ คุณธรรมที่ต้องฝึกฝนตนให้มีความ อดทนอดกลั้นเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นหรือมีอุปสรรคเกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็น ความอดทนต่อความลำบากทางด้านร่างกาย ต้องอดทนต่อความลำบากทางใจ ถ้านำหลักธรรมาภิบาล ด้านซันติ มาประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหาร ก็จะเป็นหลักการอยู่ร่วมกัน ผู้บริหารต้องมีความอดทนอดกลั้นเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นหรือมีอุปสรรคเกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นความอดทนต่อ ความลำบากทางด้านร่างกาย ต้องอดทนต่อความลำบากทางใจ เช่น เมื่อมีเรื่องความขัดแย้งมากระทบ จิตใจทำให้จิตใจเศร้าหมองขุ่นมัว อดทนต่อคำด่าว่ากล่าวตักเตือนจากคนในครอบครัว ถ้าผู้บริหารมี ซันติความอดทนจะทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ

๔) ด้านจาคะ จากการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และ ครูผู้สอน โรงเรียนในเขตพื้นที่ อำเภอบ้านฝาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ขอนแก่น เขต ๑ โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก (มีค่าเฉลี่ย = ๓.๗๙) ข้อค้นพบดังกล่าว แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการนำหลักธรรมาภิบาล ด้านจาคะ มาใช้ในการบริหาร สถานศึกษา โดยนำคุณธรรมในการฝึกฝนตนเองให้มีความเสียสละ ความแบ่งปัน การมีน้ำใจ เสียสละ ประโยชน์ส่วนตัวเพื่อผลประโยชน์ส่วนรวมผู้ที่มีจาคะนั้นจะเป็นเครื่องเสริมสร้างเมตริให้เกิด ความสัมพันธ์อันดีในสังคมได้ ถ้านำหลักธรรมาภิบาล ด้านจาคะ มาประยุกต์ใช้ในการบริหาร สถานศึกษาของผู้บริหาร ให้มีความเสียสละ ความแบ่งปัน การมีน้ำใจ เสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อ ผลประโยชน์ส่วนรวมผู้ที่มีจาคะนั้นจะเป็นเครื่องเสริมสร้างเมตริให้เกิดความสัมพันธ์อันดีในสังคมได้

๕.๒.๒ เปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลในการบริหาร

สถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน

โรงเรียนในเขตพื้นที่ อำเภอบ้านฝาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ขอนแก่น เขต ๑ จำแนกตาม ตำแหน่ง ประสบการณ์

๑) ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนมีตำแหน่งต่างกัน

ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูที่มีต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลในการ บริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา ในพื้นที่อำเภอบ้านฝาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การ

ศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑ จำแนกตามประสบการณ์ โดยภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ จึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าความคิดเห็นของผู้บริหารและครูที่มีต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ด้านขั้นตอนและด้านจรรยาบรรณ ไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านสัจจะ และด้านทมะ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .๐๑ จากการทดสอบสมมติฐานมีความ สอดคล้องกับงานวิจัยของ พงษ์ศักดิ์ มณีเดช ได้วิจัยเรื่อง “การวิเคราะห์ความสำเร็จในการพัฒนาชุมชน ของทองดี โพธิยอง จากมุมมองของพุทธศาสนา” พบว่าปัจจัยที่ทำให้ประสบความสำเร็จในการพัฒนาชุมชนนั้นแบ่งได้เป็น ๒ ปัจจัย คือ ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน ได้แก่ ครอบครัว ความเป็นคนในท้องถิ่น ความร่วมมือของเพื่อนร่วมงานและปัจจัยภายใน ได้แก่ การมีวินัยในตัวเอง หมั่นศึกษาหาความรู้ การมีมนุษยสัมพันธ์ ต้องการช่วยเหลือผู้อื่น ความสำเร็จในการพัฒนาชุมชน ครอบครัว ประยุกต์ใช้หลักเบญจศีลเบญจธรรม สัมมาทิฐิ อบายมุข และสัปปุริสธรรม ๗ ครอบครัว ประยุกต์ใช้หลักสังคหวัตถุ ๔ พรหมวิหาร ๔ กัลยาณมิตรธรรม ๗ ธรรมาภิบาล ๔ อกติ ๔ และ สาราณียธรรม ครอบงำประยุกต์ใช้หลักอิทธิบาท ๔

๒) ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ต่างกัน

ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มี ต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลในการบริหารสถานศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในพื้นที่อำเภอบ้านฝาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑ จำแนกตามประสบการณ์ โดยภาพรวม ทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ ด้านขั้นตอน กับ ด้านจรรยาบรรณ ไม่แตกต่างกัน ส่วน ด้านสัจจะด้านทมะ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑

การวิเคราะห์ความแปรปรวน ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลในการบริหารสถานศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในพื้นที่อำเภอบ้านฝาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑ พบว่าความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มี ต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลในการบริหารสถานศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในพื้นที่อำเภอบ้านฝาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑ จำแนกตามประสบการณ์ โดยภาพรวม ทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ ด้านขั้นตอน กับ ด้านจรรยาบรรณ ไม่แตกต่างกัน ส่วน ด้านสัจจะ ด้านทมะ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑

การวิเคราะห์ความแตกต่างรายคู่ ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลในการบริหารสถานศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในพื้นที่อำเภอบ้านฝาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑ พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน โรงเรียนในเขตพื้นที่อำเภอบ้านฝาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑ จำแนกตามประสบการณ์ โดยภาพรวม ระหว่างประสบการณ์ต่ำกว่า ๑๐ ปี กับตั้งแต่ ๑๑-๒๐ ปี และระหว่างประสบการณ์ต่ำกว่า ๑๐ ปี กับมากกว่า ๒๐ ปีขึ้นไป ด้านสัจจะ ระหว่างประสบการณ์ต่ำกว่า ๑๐ ปี กับตั้งแต่ ๑๑-๒๐ ปี และ มากกว่า ๒๐ ปีขึ้นไป ด้านทมะ ระหว่างประสบการณ์ต่ำกว่า ๑๐ ปี กับตั้งแต่ ๑๑-๒๐ ปี และ มากกว่า ๒๐ ปีขึ้นไป แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .๐๑

จากการทดสอบสมมติฐาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปรีชา นาครัตน์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การเปรียบเทียบคุณภาพของแบบวัดธรรมาภิบาลที่มีรูปแบบการถามต่างกัน” ผลการวิจัยพบว่า

๑. ค่าความเที่ยงตรงเชิงแบบวัดธรรมาภิบาล ๔ ฉบับ คือ ด้านสัจจะ ด้านทมะ ด้านขันติ สถานการณ์ที่เป็นการ์ตูน มีค่าเป็น .๙๒๓๘ .๙๐๗๑ .๙๓๙๓ และ .๙๐๙๕ ตามลำดับ ส่วนชนิดสถานการณ์ที่เป็นภาษา มีค่าเป็น .๘๙๖๒ .๘๙๙๓ .๙๑๙๑ และ .๘๗๔๔ ตามลำดับเมื่อทดสอบความแตกต่างของค่าความเที่ยงตรงเชิงสภาพพบว่าต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

๒. ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดธรรมาภิบาล ๔ ฉบับ คือ ด้านสัจจะ ด้านทมะและด้านจาละ ชนิดสถานการณ์ที่เป็นการ์ตูน มีค่าเป็น .๗๘๑๘ .๗๙๘๕ .๗๘๗๔ และ .๗๙๐๔ ตามลำดับ ส่วนชนิดสถานการณ์ที่เป็นภาษามีค่าเป็น .๗๕๔๖ .๗๗๓๙ .๗๗๐๔ และ .๗๖๖๒ ตามลำดับ เมื่อทดสอบความแตกต่างของค่าความเชื่อมั่นพบว่าต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และงานวิจัยของสมหมาย รัตตัญญูได้ทำการวิจัยเรื่อง “ศึกษาความพึงพอใจการปฏิบัติงานของข้าราชการและลูกจ้างในกรมชลประทานตามหลักธรรมาภิบาล ๔” ผลการวิจัยพบว่า ๑) ปัจจัย ที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาล ๔ ด้านสัจจะ ได้แก่ ความซื่อสัตย์ต่อกัน ความจริงใจ พุดจริง ทำจริง ความเชื่อถือ และการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ด้านทมะ ได้แก่ การรู้จักข่มใจตนเอง การยอมรับความคิดเห็นและให้ความสำคัญผู้อื่นความ กระตือรือร้นในการหาความรู้เพิ่มเติม การรับฟังคำตำหนิและพร้อมที่จะแก้ไข และ การหมั่น แสวงหาความรู้อยู่เป็นนิจ ด้านขันติ ได้แก่ ความอดทนการ

ตำหนิติเตียน ความขยันในการทำงาน ความตรงต่อเวลา การยอมรับการเปลี่ยนแปลง และการปฏิบัติ และการปฏิบัติงานอยู่เหมาะสม และด้านจาละ ได้แก่ การเสียสละมุ่งมั่นทำหน้าที่ได้ทำงานเป็นทีม การเสียสละ เวลาพักผ่อนทำงานให้สำเร็จ การช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานทำงานทันเวลา และความเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม ๒) ข้าราชการและลูกจ้างประจำกรมชลประทานพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมากและรายด้านได้แก่ ด้านสัจจะ ด้านทมะ ด้านขันติและด้านจาละอยู่ในระดับมากทุกด้าน

๓) ความพึงพอใจในการ ปฏิบัติงานตามหลักขรวัส ๔ ระหว่างข้าราชการและลูกจ้างประจำ พบว่า ข้าราชการและลูกจ้างประจำที่มีสถานภาพตำแหน่ง เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน รายจ่ายต่อเดือน สถานภาพสมรส จำนวนสมาชิกในครัวเรือน รายได้สมาชิกโดยรวมต่อครัวเรือนแตกต่างกัน การปฏิบัติงานตามหลักขรวัสธรรม ๔ ไม่แตกต่างกัน

๕.๓ ข้อเสนอแนะ

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลตามหลักขรวัสธรรมในการบริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากอนแก่น เขต ๑ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ โดยแบ่งออกเป็น ๓ ประเด็น ดังนี้

๕.๓.๑ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

๑) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากอนแก่น เขต ๑ ควรส่งเสริมการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมในสถานศึกษา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้ดีขึ้น

๒) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากอนแก่น เขต ๑ ส่งเสริมการประยุกต์ใช้หลักขรวัสธรรมในการบริหารสถานศึกษาเพื่อเพิ่มความรัก ความสามัคคี ทำงานร่วมกันเป็นทีม

๓) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากอนแก่น เขต ๑ ควรส่งเสริมการกำหนดนโยบาย สามารถ นำนโยบายไปปฏิบัติเป็นรูปธรรมได้

๔) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากอนแก่น เขต ๑ ควรส่งเสริมให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในการกำหนดนโยบายและร่วม วางแผนในการบริหารงานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพมากขึ้น

๕.๓.๒ ข้อเสนอแนะสำหรับนำผลการวิจัยไปปฏิบัติ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยได้เรียบเรียงสรุปแนวทางการประยุกต์ใช้หลักธรรมาธรรมในการบริหารสถานศึกษาโรงเรียนในเขตพื้นที่ อำเภอบ้านฝาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑ ดังนี้

๑) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑ ส่งเสริมวัฒนธรรมที่ดีในสถานศึกษา ควรปลูกฝังสัจจะให้เกิดขึ้นในจิตใจของตนเพื่อจะได้นำไปใช้ในการบริหารตนและบริหารคนให้ประสบความสำเร็จ

๒) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑ ส่งเสริมการพัฒนาตนเองเพื่อจะมีความรู้ใหม่ๆ มาบริหารในครอบครัวให้เจริญก้าวหน้าต่อไปการฝึกตนมีทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจและทักษะอย่างอื่นที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินชีวิต

๓) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑ ผู้บริหารต้องมีความอดทนอดกลั้นเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น หรือมีอุปสรรคเกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นความอดทนต่อ ความลำบากทางด้านร่างกาย ต้องอดทนต่อความลำบากทางใจ เช่น เมื่อมีเรื่องความขัดแย้งมากระทบจิตใจทำให้จิตใจเศร้าหมองขุ่นมัว อดทนต่อคำตำหนิกล่าวตักเตือนจากคนในครอบครัว ถ้าผู้บริหารมีขันติความอดทนจะทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ

๔) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑ ส่งเสริมการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข มีความเสียสละ ความแบ่งปัน การมีน้ำใจ เสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อผลประโยชน์ส่วนรวมผู้ที่มิจาคนั้นจะเป็นเครื่องเสริมสร้างเมตริให้เกิดความสัมพันธ์อันดีในสังคมได้

๕.๓.๓ ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาธรรมในการบริหารสถานศึกษาโรงเรียนในเขตพื้นที่ อำเภอบ้านฝาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑ ซึ่งได้มีทั้งปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะที่หลากหลาย จึงนำเสนอข้อคิดสำหรับผู้วิจัยในครั้งต่อไป ดังนี้

๑) ควรศึกษาสัมฤทธิ์ผลหลังจากมีการนำหลักธรรมาธรรมมาประยุกต์ใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษาโรงเรียนในเขตพื้นที่ อำเภอบ้านฝาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑

๒) ควรศึกษาทัศนคติของผู้บริหารเกี่ยวกับการนำหลักพุทธธรรมมาประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษาโรงเรียนในเขตพื้นที่ อำเภอบ้านฝาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑

๓) ควรศึกษาการบริหารงานในสถานศึกษาตามหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา เช่น หลักอิทธิบาท ๔ หลักสังคหวัตถุ ๔ หลักพรหมวิหาร ๔ เป็นต้น

๔) ควรศึกษาผลที่เกิดจากการนำหลักพุทธธรรมมาประยุกต์ใช้กับหลักฆราวาสธรรมในการบริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่อื่นๆ ด้วย

บรรณานุกรม

๑. ภาษาไทย :

ก. เอกสารชั้นปฐมภูมิ (Primary Sources)

มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๙.

มหาเถรสมาคม. พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับเฉลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว

เนื่องในการจัดฉลองสิริราชสมบัติครบรอบ ๖๐ ปี กรุงเทพมหานคร :

พิมพ์ที่บริษัท อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน), ๒๕๔๙.

ข. เอกสารชั้นทุติยภูมิ (Secondary Sources)

๑) หนังสือ :

กรมการศาสนา. คู่มือการศึกษานักธรรมและธรรมศึกษาชั้นตรี. พิมพ์ครั้งที่ ๕. กรุงเทพมหานคร :

โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๓๘.

กิติพันธ์ รุจิรกุล. พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : โอ.เอส.พริ้นติ้ง เฮ้าส์, ๒๕๒๙

กระทรวงศึกษาธิการ.. การพัฒนาคุณภาพการบริหารการศึกษาตามระบบคุณธรรม.

กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, ๒๕๔๘.

จรรยา ธรณินทร์. ก้าวต่อไปของการปฏิรูปการศึกษาไทย. กรุงเทพมหานคร : สมาคมผู้บริหาร

และครูโรงเรียนกวดวิชา, ๒๕๔๖.

เจริญ ไวรวิจกุล. การบริหารบุคลากรทางการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์รุ่งเรืองรัตน์,

๒๕๒๓

ฉลอง มาปรีดา. คุณธรรมสำหรับผู้บริหาร. กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๓๗.

ชาญชัย อาจินสมาจาร, ทฤษฎีการบริหารตามแนวคิดของปราชญ์ตะวันตก, กรุงเทพมหานคร

ปัญญาชน, ๒๕๕๑.

ชัยฤกษ์ วราวิทยา, การบริหารโรงเรียนเบื้องต้น, กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๒๖.

ชินวุธ สุนทรสีมะ, เอกสารการประชุมเชิงกลยุทธ์การจัดสารนิเทศเพื่อการสอน กรุงเทพมหานคร:

บางกอกการพิมพ์, ๒๕๔๓.

ติน ปรัชญพฤทธิ์, ศัพทรัฐประศาสนศาสตร์, กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๕.

ธงชัย สันติวงษ์. **องค์การและการบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ ๑๑. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช,

๒๕๔๓.

ธานินทร์ ศิลป์จารุ. **การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS**. พิมพ์ครั้งที่ ๙. นนทบุรี :

บริษัทเอส อาร์ พรินติ้ง แมสโปรดักส์ จำกัด, ๒๕๕๑.

ธีระรัตน์ กิจจารักษ์, **เอกสารคำสอนวิชาการบริหารการศึกษา**, เพชรบูรณ์ : คณะครุศาสตร์ สถาบัน

ราชภัฏ, ๒๕๔๒.

ธีระวุฒิ บุญยโสภณ และวีระพงษ์ เฉลิมจิระรัตน์. **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพมหานคร : อักษร

ปริทรรศน์, ๒๕๓๔.

บุญชม ศรีสะอาด. **การวิจัยเบื้องต้น**. กรุงเทพมหานคร : สุวีริยาสาส์น, ๒๕๔๕.

บุญทัน ดอกไธสง. **การจัดองค์การ**. พิมพ์ครั้งที่ ๔. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราช

วิทยาลัย, ๒๕๓๗.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. **การบริหารงานวิชาการ**. กรุงเทพมหานคร : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ,

๒๕๓๕.

ปราชญา กล้าผจญ. **หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพมหานคร :

มิตรภาพการพิมพ์ และสตูดิโอ, ๒๕๓๗.

ประยูทธ เจริญสวัสดิ์, **การบริหารงานบุคคล**, กรุงเทพมหานคร : กรมพลศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ,

๒๕๔๐.

พะยอม วงศ์สารศรี. **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพมหานคร : พรานนกการพิมพ์, ๒๕๔๒.

พระคัมภีร์สาราภิวังศ์. **คุณธรรมของคนดีและพรหมวิหาร ๔**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์บริษัท

สหธรรมิก จำกัด, ๒๕๔๔.

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). **พุทธวิธีบริหาร**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลง

กรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙.

พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต). **พุทธธรรม**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย,

๒๕๓๘.

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต). **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลศัพท์**. พิมพ์ครั้งที่ ๑๖.

กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ บริษัท สหธรรมิก จำกัด, ๒๕๕๔.

พระมหาวิมลชัย วชิรเมธี (ว. วชิรเมธี). **คนสำราญงานสำเร็จ**. พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพมหานคร :

บริษัทอมรินทร์พริ้นติ้ง แอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน), ๒๕๕๐.

พนัส หันนาคินทร์. **การบริหารงานบุคคลในโรงเรียน**. กรุงเทพมหานคร : พิมพ์, ๒๕๒๖.

พิทยา บวรวัฒนา. **การบริหารเชิงบูรณาการ**. นนทบุรี : สำนักงานข้าราชการพลเรือน, ๒๕๔๖.

เพ็ญศรี วายวานนท์. **การจัดการทรัพยากรคน**. กรุงเทพมหานคร : วัฒนาพานิช, ๒๕๓๓.

ไพโรจน์ อุสัด. **ปรัชญาของการบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์วัฒนาพานิช

๒๕๔๘.

พิฑูร มลิวัลย์. **หลักการสำหรับการปกครอง**. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา,

๒๕๒๘.

มัลลิกา ตนสอน. **การจัดการยุคใหม่**. กรุงเทพมหานคร : เอ็กซ์เปอร์เน็ทจำกัด. ๒๕๔๔.

ราชบัณฑิตยสถาน. **พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน**. กรุงเทพมหานคร : ราชบัณฑิตยสถาน.

๒๕๔๒.

เลขาธิการสภาการศึกษา. สำนักงาน. **แผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ.๒๕๔๕-๒๕๕๙) : ฉบับสรุป**

พิมพ์ครั้งที่ ๘. กรุงเทพมหานคร : บริษัทพริกหวานกราฟฟิค จำกัด, ๒๕๕๑

วิรัช. วิรัชนิภาวรรณ. **การบริหารเมืองหลวงและการบริหารท้องถิ่น. : สหรัฐอเมริกา อังกฤษ**

ฝรั่งเศส ญี่ปุ่น และไทย

. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โพธิ์เพชร, ๒๕๔๕.

วิเชียร เกตุสิงค. **หลักการสร้างและวิเคราะห์เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย**. กรุงเทพมหานคร : ศิริวัฒนา

อินเตอร์พริ้น, ๒๕๒๔.

วิโรจน์ สารรัตนะ. **การบริหาร หลักการ ทฤษฎี และประเด็นทางการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร :

โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ, ๒๕๔๒.

—————, **ผู้บริหารโรงเรียนสามมิติการพัฒนาวิชาชีพสู่ความเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ**.

พิมพ์ครั้งที่ ๕. กรุงเทพมหานคร : ทิพย์วิสุทธิ, ๒๕๔๘.

สุปรีชา กมลาคน. พลอากาศ โท. หม่อมหลวง. **กลยุทธ์การบริหาร**. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัย

ธุรกิจบัณฑิต, ๒๕๔๕.

สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา. **รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๕๐.**

กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรี, ๒๕๔๘.

สิน พันธุ์พินิจ. **เทคนิคการวิจัยทางสังคมศาสตร์.** กรุงเทพมหานคร : บริษัทจูนพับลิชชิ่งจำกัด,

๒๕๔๗.

สิริภพ เหล่าลาภะ. **พุทธศาสตร์การเมือง.** กรุงเทพมหานคร : สหธรรมิก, ๒๕๔๕.

สัญญา สัญญาวิวัฒน์. **การบริหารจัดการแนวพุทธ.** พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์

มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๐.

เจริญ ไวรวัจนกุล. **การบริหารบุคลากรทางการศึกษา.** กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์รุ่งเรืองรัตน์,

๒๕๒๓.

สัมพันธ์ ภูไพบูลย์. **องค์การและการจัดการ.** พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร : พัทธ์ชัยอักษร,

๒๕๔๒.

เสนาะ ตีเยาว. **หลักการบริหาร.** กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ครั้งที่ ๓. พิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์,

๒๕๔๖.

หลวงพ่อบุญญานันทะ. **ธรรมะประมวลพุทธธรรมที่สำคัญ.** กรุงเทพมหานคร : บริษัทธนธัชการ

พิมพ์, ๒๕๔๓.

หวน พิณรุฬพันธ์. **การบริหารการศึกษา : นักบริหารมืออาชีพ.** นนทบุรี : พิณรุฬพันธ์การพิมพ์, ๒๕๔๙.

อมรา เล็กเริงสินธุ์. **คุณธรรมจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร.** กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์เสมาธรรม,

๒๕๔๒.

อาคม วัดไธสง. **หน้าที่ผู้นำในการบริหารการศึกษา.** พิมพ์ครั้งที่ ๒. มหาวิทยาลัยทักษิณ : กลุ่มงาน

บริการการศึกษา, ๒๕๔๗.

อุทัย หิรัญโต, **หลักการบริหารงานบุคคล,** กรุงเทพมหานคร : พีระพัสณา, ๒๕๓๒.

อดิศร เพียงเกษ, **ศิลปะการพูด : วิธีเอาชนะใจคน,** กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราช

วิทยาลัย, ๒๕๕๑.

๒) วิทยานิพนธ์

นรินทร พูลสวัสดิ์. “ปัญหาการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน

การประถมศึกษาจังหวัดลพบุรี”. **วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต.** สาขาการ

บริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๓๓.

นริสา จิตสำนึก. “การบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ : ความคาดหวังกับการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม”. **วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต**. สาขาการบริหารการพัฒนา บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๔๓.

มันติกา หมิ่นสา, “ความคิดเห็นของข้าราชการในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล เมื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล”, **วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต**, บัณฑิตวิทยาลัย : สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า เจ้าคุณลาดกระบัง, ๒๕๔๕.

มานิตา สุขสำราญ. “การศึกษาพฤติกรรมของผู้ปกครองนักเรียนโรงเรียนพุทธศาสนาวินิจฉัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยในการนำหลักพุทธธรรม มาปฏิบัติภายในครอบครัว”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**. สาขาวิชาพระพุทธศาสนา. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๘.

ยุภา เทิดอุดมธรรม, “การศึกษาหลักพุทธธรรมที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการให้การพยาบาลตามบทบาทเชิงวิชาชีพ : ศึกษากรณีพยาบาลวิชาชีพ” **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๘.

ปรีชา นาครัตน์. “การเปรียบเทียบคุณภาพของแบบวัดฆราวาสธรรมที่ต่างกัน”, **วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๕๑.

พงษ์ศักดิ์ มณีเดช, “การวิเคราะห์ความสำเร็จในการพัฒนาชุมชน ของ นางทองดี โพธิยอง จากมุมมองของพุทธศาสนา”. **วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต**, บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๕๐.

พระมหาสมควร ธมมธีโร (สายงาม). “บทบาทผู้ปกครองในการอบรมศีลธรรมและจริยธรรมแก่เด็กเล็กก่อนเกณฑ์ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กก่อนเกณฑ์ วัดพรหมสุวรรณสามัคคี เขตบางแค กรุงเทพมหานคร”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๓.

พระดณัย อนาวีโล (บุญสาร), “การประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในสถานศึกษา : กรณีศึกษาผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดนครสวรรค์” **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, บัณฑิตวิทยาลัย

:

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔.

พระมานิต เตชวรโร (อุคนอก), “รัฐศาสตร์แนวพุทธ : พรหมวิหาร ๔ กับนักปกครอง”, **วิทยานิพนธ์**

ศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย. ๒๕๕๐

สุรรัตน์ ศรีอุดม. “การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนเอกชนในเขตอำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น”.

วิทยานิพนธ์ศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหามกุฏราช

วิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน.

สมหมาย รัตตัญญู. “ศึกษาความพึงพอใจการปฏิบัติงานของข้าราชการแลชลประทานตามหลัก

ฆราวาสธรรม๔”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร์มหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาจุฬาลง

กรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒.

พระปลัดคำภา สิมบิดา, “การใช้หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงาน ของผู้บริหารโรงเรียน

ตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาในกลุ่ม ๗”,

วิทยานิพนธ์ ครุศาสตร์มหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย,

๒๕๕๒.

๓) ภาษาอังกฤษ

Herbert A. Simon, **Administrative Behavior**, (New York : Macmillian, 1947)>

Good ,C.V., **Dictionary of Education**, (New York : Mc Graw-Hill Book Company, 1973)

Kolesnik, W.L., **Education Psychology Industry**, (Boston : Houghton Mifflin Company, 1970).

Isaak, A.C., **Scope and Methods of Political Science : An Introduction to the Methodology of Political Inquiry**, (Illinois : The Dorsey Press, 1981).

Engle, T.L. and L. Snellgrove, **Psychology : Its Principle and Application**, (Boston : Houghton Mifflin Company, 1969).

Best, J.W., **Research in Education**, (Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall Inc, 1977).

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

รายนามผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

รายนามผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

๑. อาจารย์วิบูลย์ โปธิลุชา
รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑
๒. รศ.ดร.นิตยา เปลื้องนุช
อาจารย์พิเศษ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น
๓. ดร.สมหวัง บุญสิทธิ์
ผู้อำนวยการกลุ่มวัดประเมินผล
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑
๔. ดร.วิทยา ทองดี
ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายกิจการทั่วไป
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น
๕. ดร.ศิริกุล นามศิริ
รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑

ภาคผนวก ข

ตารางสรุปค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม (IOC)

ตารางสรุปค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม(IOC)

ข้อที่	คนที่ ๑	คนที่ ๒	คนที่ ๓	คนที่ ๔	คนที่ ๕	ค่า IOC	แปลผล	การแก้ไข
๑.	๑	๑	๑	๑	๑	๑	ใช้ได้	
๒.	๑	๑	๑	๑	๑	๑	ใช้ได้	
๓.	๑	๑	๑	๑	๑	๑	ใช้ได้	
๔.	๑	๐	๐	๑	๑	๐.๖	ใช้ได้	
๕.	๑	๐	๑	๑	๑	๐.๘	ใช้ได้	
๖.	๑	๑	๑	๑	๑	๑	ใช้ได้	
๗.	๑	๑	๑	๑	๑	๑	ใช้ได้	
๘.	๑	๑	๑	๑	๑	๑	ใช้ได้	
๙.	๑	๑	๑	๑	๑	๑	ใช้ได้	
๑๐.	๑	๐	๐	๑	๑	๐.๖	ใช้ได้	
๑๑.	๑	๑	๑	๑	๑	๑	ใช้ได้	
๑๒.	๑	๑	๑	๑	๑	๑	ใช้ได้	
๑๓.	๑	๑	๑	๑	๑	๑	ใช้ได้	
๑๔.	๑	๑	๑	๑	๑	๑	ใช้ได้	
๑๕.	๑	๐	๐	๑	๑	๐.๖	ใช้ได้	
๑๖.	๑	๐	๑	๑	๑	๐.๘	ใช้ได้	
๑๗.	๑	๑	๑	๑	๑	๑	ใช้ได้	
๑๘.	๑	๑	๑	๑	๑	๑	ใช้ได้	
๑๙.	๑	๑	๑	๑	๑	๑	ใช้ได้	
๒๐.	๑	๐	๐	๑	๑	๐.๖	ใช้ได้	

๒๑.	๑	๐	๑	๑	๑	๐.๘	ใช้ได้		
๒๒.	๑	๐	๑	๑	๑	๐.๘	ใช้ได้		
๒๓.	๑	๑	๑	๑	๑	๑	ใช้ได้		
ข้อที่	คนที่๑	คนที่๒	คนที่๓	คนที่๔	คนที่๕	ค่า IOC	แปลผล	การแก้ไข	
๒๔.	๑	๑	๑	๑	๑	๑	ใช้ได้		
๒๕.	๑	๑	๑	๑	๑	๑	ใช้ได้		
๒๖.	๑	๑	๑	๑	๑	๑	ใช้ได้		
๒๗.	๑	๐	๐	๑	๑	๐.๖	ใช้ได้		
๒๘.	๑	๐	๑	๑	๑	๐.๘	ใช้ได้		
๒๙.	๑	๑	๑	๑	๑	๑	ใช้ได้		
๓๐.	๑	๐	๑	๑	๑	๐.๘	ใช้ได้		
๓๑.	๑	๐	๑	๑	๑	๐.๘	ใช้ได้		
๓๒.	๑	๑	๑	๑	๑	๑	ใช้ได้		
๓๓.	๑	๑	๑	๑	๑	๑	ใช้ได้		
๓๔.	๑	๑	๑	๑	๑	๑	ใช้ได้		
๓๕.	๑	๑	๑	๑	๑	๑	ใช้ได้		
๓๖.	๑	๐	๐	๑	๑	๐.๖	ใช้ได้		
๓๗.	๑	๑	๑	๑	๑	๑	ใช้ได้		
๓๘.	๑	๑	๑	๑	๑	๑	ใช้ได้		
๓๙.	๑	๑	๑	๑	๑	๑	ใช้ได้		
๔๐.	๑	๑	๑	๑	๑	๑	ใช้ได้		
สรุปค่า IOC								ใช้ได้	

จากตาราง พบว่า

มีข้อสอบที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องเท่ากับ ๑ อยู่ ๒๘ ข้อ

มีข้อสอบที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องเท่ากับ ๐.๘๐ อยู่ ๔ ข้อ

มีข้อสอบที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องเท่ากับ ๐.๖๐ อยู่ ๔ ข้อ

รวมเฉลี่ยที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องเท่ากับ ๐.๘๔

แสดงว่า แบบสอบถาม เรื่อง การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาธรรมของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑ เนื้อหาสอดคล้องกับ
วัตถุประสงค์ ที่ตั้งไว้

ภาคผนวก ค

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

รหัสแบบสอบถาม		

แบบสอบถามความคิดเห็นเพื่อการวิจัย

เรื่อง การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑

คำชี้แจง

แบบสอบถามเพื่อการวิจัยฉบับนี้จัดทำขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑

ขอความกรุณาตอบแบบสอบถามนี้ตามความเป็นจริง โดยใส่เครื่องหมาย ✓ ลงใน () หรือเติมข้อความลงในช่องว่าง ข้อมูลที่ได้ทั้งหมดจะปกปิดเป็นความลับ แต่จะนำไปวิเคราะห์ เพื่อนำผลการวิจัยไปแก้ไขปรับปรุงเกี่ยวกับการบริหารงานในสถานศึกษาให้ดียิ่งขึ้นต่อไป แบบสอบถามแบ่งออกเป็น ๓ ตอน คือ

ตอนที่ ๑ ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ ๒ สอบถามความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย คือ ๑) สัจจะ ความซื่อสัตย์ต่อกัน ๒) ทมะ การฝึกตน ๓) ขันติ ความอดทนอดกลั้น ๔) จาคะการเสียสละ การแบ่งปัน มีน้ำใจ

ตอนที่ ๓ ข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑

ผู้วิจัยหวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้เป็นอย่างดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

นางประครอง พงษ์ชนะ

นิสิตปริญญาโท

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ตอนที่ ๑

แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าข้อความตรงกับข้อเท็จจริงของท่าน

สภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

๑) ตำแหน่ง

- ๑). ผู้บริหารสถานศึกษา
- ๒). ครูผู้สอน

๒) ประสบการณ์

- ๑). ต่ำกว่า ๑๐ ปี
- ๒). ตั้งแต่ ๑๐ – ๒๐ปี
- ๓). มากกว่า ๒๐ ปีขึ้นไป

ตอนที่ ๒ การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ขอนแก่น เขต ๑

คำชี้แจง ขอให้ท่านกาเครื่องหมาย ลงในช่องว่างท้ายข้อความที่กำหนด มาให้ ตาม
ความเป็นจริงดังนี้

ระดับ ๕ หมายถึง มีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด

ระดับ ๔ หมายถึง มีการปฏิบัติในระดับมาก

ระดับ ๓ หมายถึง มีการปฏิบัติในระดับปานกลาง

ระดับ ๒ หมายถึง มีการปฏิบัติในระดับน้อย

ระดับ ๑ หมายถึง มีการปฏิบัติในระดับที่น้อยที่สุด

ข้อ	การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของ ผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับปฏิบัติ				
		๕	๔	๓	๒	๑
๑. ด้าน สัจจะ (ซื่อตรง ซื่อสัตย์ จริงใจ พุดจริง ทำจริง)						
๑	ผู้บริหารได้บริหารงานด้วยความซื่อตรง ซื่อสัตย์ โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้					
๒	ผู้บริหารตั้งใจทำงาน ด้วยความวิริยะ อุตสาหะ โดยปฏิบัติ สม่ำเสมอ					
๓	ผู้บริหารมีความจริงใจ ทำหน้าที่อย่างเต็มศักยภาพของตน จนเกิดประสิทธิภาพในการบริหารงานในสถานศึกษา					
๔	ผู้บริหารมีความเป็นธรรม ในการพิจารณา ตำแหน่ง หน้าที่ งานที่รับผิดชอบ ต่อบุคลากรในสถานศึกษา					
๕	ผู้บริหารพิจารณาความดี ความชอบ ด้วยความ เป็นธรรม ซื่อตรง และยุติธรรม					
๖	ผู้บริหารได้บริหารงานด้วยความมีจิตใจที่ซื่อสัตย์ สุจริต โดย ไม่มีความโลภใช้หน้าที่แสวงหาผลประโยชน์ส่วนตน					
๗	ผู้บริหารตรงต่อเวลา ปฏิบัติงานด้วยความมานะ มุ่งสู่ ความสำเร็จ					

๘	ผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์ดี ช่วยเหลือเกื้อกูลหมู่คณะด้วยความจริงใจ					
ข้อ	การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาธรรม๔ ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับปฏิบัติ				
		๕	๔	๓	๒	๑
๙	ผู้บริหารมีความจริงใจที่จะช่วยเหลือ ให้คำแนะนำเพื่อนร่วมงาน เมื่อเกิดปัญหา					
๑๐	ผู้บริหารรักษา ระเบียบ มีวินัย ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี แก่เพื่อนร่วมงาน					
๒.ด้านทักษะ (การฝึกตน ควบคุมจิตใจตนเอง แก้ปัญหา ปรับปรุงตนเองให้ก้าวหน้า)						
๑๑	ผู้บริหารได้ส่งเสริมพัฒนาตนเองและเพื่อนร่วมงานโดยฝึกอบรมในด้านวิชาการอย่างสม่ำเสมอ					
๑๒	ผู้บริหารได้ส่งเสริมพัฒนาตนเองและเพื่อนร่วมงานมีการอบรมในด้านจริยธรรมเป็นประจำ					
๑๓	ผู้บริหารได้บริหารงานบุคคลส่งเสริมพัฒนาปลูกฝังให้ใช้ชีวิตความเป็นอยู่อย่างพอเพียง					
๑๔	ผู้บริหารมีการพัฒนาตนเอง ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องของตนเองให้ดีขึ้น					
๑๕	ผู้บริหารได้บริหารงานบุคคลส่งเสริมพัฒนาฝึกฝนให้มีความเสียสละต่อส่วนรวม					
๑๖	ผู้บริหารพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ความสามารถเพิ่มเติมอย่างสม่ำเสมอ					
๑๗	ผู้บริหารให้ความอนุเคราะห์เพื่อนร่วมงานในเรื่องความทุกข์ร้อน					
๑๘	ผู้บริหารปฏิบัติตนและปฏิบัติงานด้วยความเสมอต้นเสมอปลายต่อเพื่อนร่วมงาน มีความเป็นกลาง					
๑๙	ผู้บริหารมีเทคนิคในการรับฟังคำวิพากษ์วิจารณ์ ชักถามหรือให้คำปรึกษาหารือ ให้คำแนะนำต่างๆ					
๒๐	ผู้บริหารได้บริหารงานด้วยการเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของ					

	ผู้ร่วมงานเป็นอย่างดีคิดทำสิ่งที่เป็นประโยชน์					
ข้อ	การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาธรรม๔ ของ ผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับปฏิบัติ				
		๕	๔	๓	๒	๑
๓. ชั้นดี (ความอดทน ขยันหมั่นเพียร เข้มแข็ง ไม่ท้อถอย)						
๒๑	ผู้บริหารมีความ อดทน ต่อความยากลำบาก เมื่อมีปัญหา สามารถแก้ไขได้ถูกต้อง					
๒๒	ผู้บริหารมุ่งมั่น ขยันหมั่นเพียรในการปฏิบัติหน้าที่อย่างสุด ความสามารถ					
๒๓	ผู้บริหารปฏิบัติตนโดยไม่ย่อท้อต่อความยากลำบาก ปฏิบัติ ตนในสิ่งที่ถูกต้องตามกฎหมายระเบียบ					
๒๔	ผู้บริหารบริหารงานมุ่งมั่น ไม่หวั่นไหวต่อคำติฉินนินทาใน บริหารงานในสถานศึกษา					
๒๕	ผู้บริหารบริหารงานโดยไม่แสดงความไม่พอใจเมื่อเกิด ความ ขัดแย้ง ไม่ใช้ความรุนแรงในการแก้ไขปัญหา					
๒๖	ผู้บริหารสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ของเพื่อน ร่วมงานอย่างเหมาะสมต่อบุคลากรในสถานศึกษา					
๒๗	ผู้บริหารแนะนำให้คำปรึกษาด้วยความสุภาพใช้วาจา อ่อนหวานและปฏิบัติตามวาจาที่ให้ไว้ต่อผู้ร่วมงานใน สถานศึกษา					
๒๘	ผู้บริหารได้บริหารงานด้วยความเป็นธรรม รับฟังปัญหาของ ผู้ร่วมงานในสถานศึกษาด้วยความเต็มใจ					
๒๙	ผู้บริหารมุ่งมั่น ขยันหมั่นเพียรเมื่อประสบปัญหาจะไม่แสดง อาการ ท้อแท้หรือยอมแพ้					

๓๐	ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่ด้วยความทุ่มเทตาม ความสามารถแม้จะมีปัญหาและข้อจำกัดของสถานศึกษา					
ข้อ	การบริหารงานบุคคลตามหลักทรวาธรรม๔ ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับปฏิบัติ				
		๕	๔	๓	๒	๑
๔. จาคะ (ความเสียสละ มีน้ำใจ เอื้อเฟื้อ ช่วยเหลือไม่เห็นแก่ตัว)						
๓๑	ผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีน้ำใจช่วยเหลือเกื้อกูลหมู่คณะด้วยความเมตตาอารีต่อบุคลากรในสถานศึกษา					
๓๒	ผู้บริหารมีความเสียสละ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ประารถนาดีต่อผู้ร่วมงานคิดในเชิงบวก					
๓๓	ผู้บริหารมีความมุ่งมั่น เสียสละพร้อมที่จะสละความสุขสบาย และผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อประโยชน์ส่วนรวม					
๓๔	ผู้บริหารมีการสร้างความพร้อมเพรียงร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติหน้าที่					
๓๕	ผู้บริหารมีความพร้อมที่จะรับฟังความคิดเห็น ความทุกข์ของเพื่อนร่วมงาน ให้ความช่วยเหลือเท่าที่ทำได้					
๓๖	ผู้บริหารมีการจัดสรรสวัสดิการ หรือการสนับสนุนการทำงานตามความเหมาะสม เป็นธรรมแก่ทุกคน					
๓๗	ผู้บริหารพยายามปรับปรุงนิสัย ตลอด ความประพฤติที่ไม่ดี อันเสียหายแก่ส่วนรวม					
๓๘	ผู้บริหารมีความพร้อมที่จะร่วมมือในการทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวมเสมอ					
๓๙	ผู้บริหารได้บริหารสถานศึกษา ด้วยความเสียสละ ไม่ช่วงชิงของส่วนรวมมาเป็นของตน					
๔๐	ผู้บริหารไม่เลือกปฏิบัติ บริหารงานด้วยความเสมอภาคเท่าเทียมกันโดยปราศจากอคติ และทำตนเป็นแบบอย่างที่ดี					

ตอนที่ ๓ ข้อเสนอแนะ

คำชี้แจง ท่านมี ข้อเสนอแนะแนวทางอย่างไรในการบริหารงานบุคคลตามหลัก
พรบ.ว่าส.ร.ร.๔ ของผู้บริหารสถานศึกษา

๓.๑ การใช้หลักสัจจะ หมายถึง คุณธรรมที่ทำให้มนุษย์ประสบความสำเร็จ ซื่อตรง
ซื่อสัตย์ จริงใจ พูดจริง ทำจริง

.....

.....

.....

๓.๒ การใช้หลักทมะ หมายถึง การฝึกฝนตนเอง ควบคุมจิตใจด้วยการใช้ปัญญา

.....

.....

.....

.....

๓.๓ การใช้หลักขันติ หมายถึง ความอดทนอดกลั้นเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น
หรือมีอุปสรรคเกิดขึ้น

.....

.....

.....

.....

๓.๔ การใช้หลักจาคะ หมายถึง ความเสียสละ ความแบ่งปัน การมีน้ำใจ เสียสละ
ประโยชน์ส่วนตัวเพื่อผลประโยชน์ส่วนรวม

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณที่ให้ความอนุเคราะห์อย่างยิ่ง

ภาคผนวก ง

หนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ



ศร๖๑๒๓.๔/

ศูนย์บัณฑิตศึกษา

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

วิทยาเขตขอนแก่น ต.โคกสี อ.เมือง

จ.ขอนแก่น ๔๐๐๐๐

๑๕ มกราคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการศึกษาวิจัย

เรียน ดร.ศิริกุล นามสกุล

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นางประครอง พงษ์ชนะ รหัสประจำตัว ๕๔๐๕๔๐๕๑๙๔ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาคพิเศษ ศูนย์บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นเขต " โดยมีคณะกรรมการควบคุม ดังนี้ คือ ๑)ดร.ประยูร แสงใส ๒)รศ.ดร.เอกฉันท จารุเมธีชน ๓)ดร.สัมฤทธิ์ กางเพ็ง เพื่อให้งานวิทยานิพนธ์ของนิสิตมีคุณภาพ ด้านวิชาการและถูกต้องตามหลักการวิจัยศูนย์บัณฑิตศึกษา วิทยาเขตขอนแก่น พิจารณาเห็นว่าเป็นบุคคลผู้มีความรู้ความสามารถและมีความเชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือการวิจัยของนิสิตท่านนี้ด้วย

ศูนย์บัณฑิตศึกษา วิทยาเขตขอนแก่น หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขออนุโมทนาขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

เจริญพร

(พระครูสุวิธานพัฒนบัณฑิต,ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น

รองประธานคณะกรรมการบริหารศูนย์บัณฑิตศึกษา วิทยาเขตขอนแก่น

สนง.ศูนย์บัณฑิตศึกษา โทร.๐๔๓-๒๘๓-๕๔๗ ต่อ ๑๑๖

พระมหาพิสิฐ วิสิฐรูปญโญ - จนท.ประสานงาน - ๐๘๕-๗๔๗-๗๗๖๐



ที่ ศธ๖๑๒๓.๔/

ศูนย์บัณฑิตศึกษา

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช

วิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น ต.โคกสี

อ.เมือง จ.ขอนแก่น ๔๐๐๐๐

๑๕ มกราคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการศึกษาวิจัย

เรียน วิบูลย์ โพธิ์สุชา

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นางประครอง พงษ์ชนะ รหัสประจำตัว ๕๔๐๕๔๐๕๑๙๔ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาคพิเศษ ศูนย์บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นเขต " โดยมีคณะกรรมการควบคุม ดังนี้ คือ ๑)ดร.ประยูร แสงใส ๒)รศ.ดร.เอกฉันท จารุเมธีชน ๓)ดร.สัมฤทธิ์ กางเพ็ง เพื่อให้งานวิทยานิพนธ์ของนิสิตมีคุณภาพ ด้านวิชาการและถูกต้องตามหลักการวิจัยศูนย์บัณฑิตศึกษา วิทยาเขตขอนแก่น พิจารณาเห็นว่า เป็นบุคคลผู้มีความรู้ความสามารถและมีความเชี่ยวชาญ ในการตรวจสอบเครื่องมือการวิจัยของนิสิตท่านนี้ด้วย

ศูนย์บัณฑิตศึกษา วิทยาเขตขอนแก่น หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความร่วมมือจากท่าน ด้วยดี ขออนุโมทนาขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

เจริญพร

(พระครูสุวิธานพัฒนบัณฑิต,ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น

รองประธานคณะกรรมการบริหารศูนย์บัณฑิตศึกษา วิทยาเขตขอนแก่น

สนง.ศูนย์บัณฑิตศึกษา โทร.๐๔๓-๒๘๓-๕๔๗ ต่อ ๑๑๖

พระมหาพิสิฐ วิสิฐรูปุญโญ - จนท.ประสานงาน - ๐๘๕-๗๔๗-๗๗๖๐



ที่ ศธ๖๑๒๓.๔/

ศูนย์บัณฑิตศึกษา
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช
วิทยาลัย วิทยาเขต ขอนแก่น ต.โคกสี
อ.เมือง จ.ขอนแก่น ๔๐๐๐๐

๑๕ มกราคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการศึกษาวิจัย
เรียน ดร.สมหวัง บุญสิทธิ์
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นางประครอง พงษ์ชนะ รหัสประจำตัว ๕๔๐๕๔๐๕๑๙๔ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาคพิเศษ ศูนย์บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นเขต " โดยมีคณะกรรมการควบคุม ดังนี้ คือ ๑)ดร.ประยูร แสงใส ๒)รศ.ดร.เอกฉัตร จารุเมธีชน ๓)ดร.สัมฤทธิ์ กางเพ็ง เพื่อให้งานวิทยานิพนธ์ของนิสิตมีคุณภาพ ด้านวิชาการและถูกต้องตามหลักการวิจัยศูนย์บัณฑิตศึกษา วิทยาเขตขอนแก่น พิจารณาเห็นว่า เป็นบุคคลผู้มีความรู้ความสามารถและมีความเชี่ยวชาญ ในการตรวจสอบเครื่องมือการวิจัยของนิสิตท่านนี้ด้วย

ศูนย์บัณฑิตศึกษา วิทยาเขตขอนแก่น หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความร่วมมือจากท่าน ด้วยดี ขออนุโมทนาขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

เจริญพร

(พระครูสุวิธานพัฒนบัณฑิต,ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น

รองประธานคณะกรรมการบริหารศูนย์บัณฑิตศึกษา วิทยาเขตขอนแก่น

สนง.ศูนย์บัณฑิตศึกษา โทร.๐๔๓-๒๘๓-๕๔๗ ต่อ ๑๑๖

พระมหาพิสิฐ วิสิฐรูปญโญ - จนท.ประสานงาน - ๐๘๕-๗๔๗-๗๗๖๐



ที่ ศธ๖๑๒๓.๔/

ศูนย์บัณฑิตศึกษา

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช

วิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น ต.โคกสี

อ.เมือง จ.ขอนแก่น ๔๐๐๐๐

๑๕ มกราคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการศึกษาวิจัย

เรียน ดร.วิทยา ทองดี

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นางประครอง พงษ์ชนะ รหัสประจำตัว ๕๔๐๕๔๐๕๑๙๔ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาคพิเศษ ศูนย์บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช วิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นเขต " โดยมีคณะกรรมการควบคุม ดังนี้ คือ ๑)ดร.ประยูร แสงใส ๒)รศ.ดร.เอกฉันท จารุเมธีชน ๓)ดร.สัมฤทธิ์ กางเพ็ง เพื่อให้งานวิทยานิพนธ์ของนิสิตมีคุณภาพ ด้านวิชาการและถูกต้องตามหลักการวิจัยศูนย์บัณฑิตศึกษา วิทยาเขตขอนแก่น พิจารณาเห็นว่าเป็นบุคคลผู้มีความรู้ความสามารถและมีความเชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือการวิจัยของนิสิตท่านนี้ด้วย

ศูนย์บัณฑิตศึกษา วิทยาเขตขอนแก่น หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขออนุโมทนาขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

เจริญพร

(พระครูสุวิธานพัฒนบัณฑิต,ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น

รองประธานคณะกรรมการบริหารศูนย์บัณฑิตศึกษา วิทยาเขตขอนแก่น

สนง.ศูนย์บัณฑิตศึกษา โทร.๐๔๓-๒๘๓-๕๔๗ ต่อ ๑๑๖

พระมหาพิสิฐ วิสิฐรูปญโญ - จนท.ประสานงาน - ๐๘๕-๗๔๗-๗๗๖๐



ที่ ศธ๖๑๒๓.๔/

ศูนย์บัณฑิตศึกษา

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช

วิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น ต.โคกสี

อ.เมือง จ.ขอนแก่น ๔๐๐๐๐

๑๕ มกราคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการศึกษาวิจัย

เรียน ดร.ศิริกุล นามศิริ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นางประครอง พงษ์ชนะ รหัสประจำตัว ๕๔๐๕๔๐๕๑๙๔ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาคพิเศษ ศูนย์บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช วิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การบริหารงานบุคคลตามหลัก ฆราวาสธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นเขต " โดยมีคณะกรรมการควบคุม ดังนี้ คือ ๑)ดร.ประยูร แสงใส ๒)รศ.ดร.เอกฉัตร จารุเมธีชน ๓)ดร.สัมฤทธิ์ กางเพ็ง เพื่อให้งานวิทยานิพนธ์ของนิสิตมีคุณภาพ ด้านวิชาการและถูกต้องตามหลักการวิจัยศูนย์ บัณฑิตศึกษา วิทยาเขตขอนแก่น พิจารณาเห็นว่าบุคคลผู้มีความรู้ความสามารถและมีความเชี่ยวชาญ ในการตรวจสอบเครื่องมือการวิจัยของนิสิตท่านนี้ด้วย

ศูนย์บัณฑิตศึกษา วิทยาเขตขอนแก่น หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่าน ด้วยดี ขออนุโมทนาขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

เจริญพร

(พระครูสุวิธานพัฒนบัณฑิต,ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น

รองประธานคณะกรรมการบริหารศูนย์บัณฑิตศึกษา วิทยาเขตขอนแก่น

สนง.ศูนย์บัณฑิตศึกษา โทร.๐๔๓-๒๘๓-๕๔๗ ต่อ ๑๑๖

พระมหาพิสิฐ วิสิษฐุปถุญญ - จนท.ประสานงาน - ๐๘๕-๗๔๗-๗๗๖๐



ที่ ศธ๖๑๒๓.๔/

ศูนย์บัณฑิตศึกษา

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช

วิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น ต.โคกสี

อ.เมือง จ.ขอนแก่น ๔๐๐๐๐

๑๕ มกราคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการศึกษาวิจัย

เรียน รศ.ดร.นิตยา เปลื้องนุช

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นางประครอง พงษ์ชนะ รหัสประจำตัว ๕๔๐๕๔๐๕๑๙๔ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาคพิเศษ ศูนย์บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช วิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นเขต " โดยมีคณะกรรมการควบคุม ดังนี้ คือ ๑)ดร.ประยูร แสงใส ๒)รศ.ดร.เอกฉันท จารุเมธีชน ๓)ดร.สัมฤทธิ์ กางเพ็ง เพื่อให้งานวิทยานิพนธ์ของนิสิตมีคุณภาพ ด้านวิชาการและถูกต้องตามหลักการวิจัยศูนย์บัณฑิตศึกษา วิทยาเขตขอนแก่น พิจารณาเห็นว่า เป็นบุคคลผู้มีความรู้ความสามารถและมีความเชี่ยวชาญ ในการตรวจสอบเครื่องมือการวิจัยของนิสิตท่านนี้ด้วย

ศูนย์บัณฑิตศึกษา วิทยาเขตขอนแก่น หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความร่วมมือจากท่าน ด้วยดี ขออนุโมทนาขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

เจริญพร

(พระครูสุวิธานพัฒนบัณฑิต,ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น

รองประธานคณะกรรมการบริหารศูนย์บัณฑิตศึกษา วิทยาเขตขอนแก่น

สนง.ศูนย์บัณฑิตศึกษา โทร.๐๔๓-๒๘๓-๕๔๗ ต่อ ๑๑๖

พระมหาพิสิฐ วิสิษฐบุณโย - จนท.ประสานงาน - ๐๘๕-๗๔๗-๗๗๖๐

สนง.ศูนย์บัณฑิตศึกษา โทร.๐๔๓-๒๘๓-๕๔๗ ต่อ ๑๑๖

พระมหาพิสิฐ วิสิษฐปญโญ - จนท.ประสานงาน - ๐๘๕-๗๔๗-๗๗๖๐

สนง.ศูนย์บัณฑิตศึกษา โทร.๐๔๓-๒๘๓-๕๔๗ ต่อ ๑๑๖

พระมหาพิสิฐ วิสิษฐปญโญ - จนท.ประสานงาน - ๐๘๕-๗๔๗-๗๗๖๐

สนง.ศูนย์บัณฑิตศึกษา โทร.๐๔๓-๒๘๓-๕๔๗ ต่อ ๑๑๖

พระมหาพิสิฐ วิสิษฐุภณฺโญ - จนท.ประสานงาน - ๐๘๕-๗๔๗-๗๗๖๐

สนง.ศูนย์บัณฑิตศึกษา โทร.๐๔๓-๒๘๓-๕๔๗ ต่อ ๑๑๖

พระมหาพิสิฐ วิสิษฐุภณโณ - จนท.ประสานงาน - ๐๘๕-๗๔๗-๗๗๖๐

สนง.ศูนย์บัณฑิตศึกษา โทร.๐๔๓-๒๘๓-๕๔๗ ต่อ ๑๑๖

พระมหาพิสิฐ วิสิษฐุภณฺโญ - จนท.ประสานงาน - ๐๘๕-๗๔๗-๗๗๖๐

ภาคผนวก จ

หนังสือขออนุญาตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ และนามสกุล	นางประครอง พงษ์ชนะ
เกิด	วันที่๓เดือนพฤศจิกายนพ.ศ. ๒๕๐๒
สถานที่เกิด	บ้านเลขที่๔/๔ ม.๑๓ ต.สาวะถี อ.เมือง จ.ขอนแก่น
การศึกษา	ศึกษาศาสตร์บัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
ตำแหน่งหน้าที่	ครู.....วิทย์ฐานะ.....ครูชำนาญการพิเศษ
สังกัด	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑ ...
สถานที่ทำงาน	โรงเรียนบ้านลาดนาเพียง.....ศูนย์ประสานงานที่ ๔ ตำบลสาวะถี...
ประสบการณ์การทำงาน	พ.ศ.๒๕๒๒ ครู โรงเรียนบ้านเพี้ยพานโนนตุ่น ตำบลสาวะถี อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น พ.ศ.๒๕๕๔ - ปัจจุบัน ครู โรงเรียนบ้านลาดนาเพียง ตำบลสาวะถี อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น
ปีที่เข้าศึกษา	พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา รุ่นที่ ๑ ปีการศึกษา ๒๕๕๔
ที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ ๔/๔ หมู่ที่ ๑๓ ตำบลสาวะถี อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น
ติดต่อ	โทร. ๐๘๔ ๗๙๔ ๐๑๕๑
E-mail	prakrong_๐๒@hotmail.co.th

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ และนามสกุล	นางประครอง พงษ์ชนะ
เกิด	วันที่๓เดือนพฤศจิกายนพ.ศ. ๒๕๐๒
สถานที่เกิด	บ้านเลขที่๔/๔ ม.๑๓ ต.สาวะถี อ.เมือง จ.ขอนแก่น
การศึกษา	ศึกษาศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
ตำแหน่งหน้าที่	ครูชำนาญการพิเศษ
สังกัด	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑ ...
สถานที่ทำงาน	โรงเรียนบ้านลาดนาเพียง ศูนย์ประสานงานที่ ๔ ตำบลสาวะถี อ.เมือง จ.ขอนแก่น
ประสบการณ์การทำงาน	พ.ศ.๒๕๒๒ ครู โรงเรียนบ้านเพี้ยพานโนนตุ่น ตำบลสาวะถี อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น พ.ศ.๒๕๕๔ - ปัจจุบัน ครู โรงเรียนบ้านลาดนาเพียง ตำบลสาวะถี อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น
ปีที่เข้าศึกษา	พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา รุ่นที่ ๑ ปีการศึกษา ๒๕๕๔
ที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ ๔/๔ หมู่ที่ ๑๓ ตำบลสาวะถี อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น
ติดต่อ	โทร. ๐๘๔ ๗๙๔ ๐๑๕๑
E-mail	prakrong_๐๒@hotmail.co.th