

การพัฒนารูปแบบการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน

ศรัญญู พิมใบ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
พุทธศักราช 2566

การพัฒนารูปแบบการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน

ศรัญญู พิมใบ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
พุทธศักราช 2566

DEVELOPMENT OF THE PERSONNEL MANAGEMENT MODEL BASED ON THE 4 SANGAHAVATTHUS OF PHRAPARIYATTIDHAMMA WAT PRADHAT HADUANG SCHOOL, LI DISTRICT, LAMPHUN PROVINCE

SARANYU PHIMBAI

A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE REQUIREMENTS
FOR THE MASTER DEGREE OF EDUCATION
PROGRAM IN EDUCATIONAL ADMINISTRATION
FACULTY OF EDUCATION
MAHAMAKUT BUDDHIST UNIVERSITY
2023

หัวข้อวิทยานิพนธ์	:	การพัฒนารูปแบบการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน
ชื่อนักศึกษา	:	ศรัญญู พิมใบ
ชื่อปริญญา	:	ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชา	:	การบริหารการศึกษา
ปีพุทธศักราช	:	2566
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	:	พระมหาสกุล มหาวีโร, ผศ.ดร.
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	:	พระครูวิทิตศาสนาทร, ผศ.ดร.

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย อนุมัติให้นับวิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ .....
(พระครูศรีวีรคุณสุนทร, ผศ.ดร.)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ :
ประธานกรรมการ .....
(ดร.ประพัฒน์พงศ์ เสนาฤทธิ์)

กรรมการ (อาจารย์ที่ปรึกษา) .....
(พระมหาสกุล มหาวีโร, ผศ.ดร.)

กรรมการ .....
(พระครูวิทิตศาสนาทร, ผศ.ดร.)

กรรมการ .....
(ศาสตราจารย์ ดร.พศิน แตงจวง)

กรรมการ .....
(ดร.ฉัตรชัย ศิริกุลพันธ์)

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

Thesis Topic	:	Development of the Personnel Management Model based on the 4 Sangahavatthus of Phrapariyattidhamma Wat Pradhat Haduang School, Li District, Lamphun Province
Student's Name	:	Sarunyu Pimbai
Degree Sought	:	Master of Education
Program	:	Educational Administration
Academic Year	:	2023
Advisor	:	Phramaha Sakun Mahavīro, Asst.Prof.Dr.
Co-Advisor	:	Phrakhruvititsasanatorn, Asst. Prof. Dr.

Accepted by the Faculty of Education, Mahamakut Buddhist University in Partial Fulfillment of the Requirements for the Master of Education (Educational Administration)

Dean of Faculty of Education .....
(Phrakhrusriveerakhunsunthon, Asst. Prof. Dr.)

Thesis Committee :

Chairman .....
(Dr. Prapatpong Senarith)

Member (Advisor) .....
(Phramaha Sakun Mahavīro, Asst. Prof. Dr.)

Member .....
(Phrakhruvititsasanatorn, Asst. Prof. Dr.)

Member .....
(Prof.Dr. Phasina Tangchuang)

Member .....
(Dr. Chatchai Sirikulpan)

Copyright of Mahamakut Buddhist University

บทคัดย่อ

หัวข้อวิทยานิพนธ์ : **การพัฒนารูปแบบการบริหารงานบริหารบุคคล โดยใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน**

ชื่อนักศึกษา : **ศรัญญู พิมใบ**

ชื่อปริญญา : **ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต**

สาขาวิชา : **การบริหารการศึกษา**

ปีพุทธศักราช : **2566**

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก : **พระมหาสกุล มหาวีโร, ผศ.ดร.**

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม : **พระครูวิทิตศาสนาทร, ผศ,ดร.**

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาวิเคราะห์สภาพการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง 2) เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง 3) เพื่อทดลองใช้รูปแบบการบริหารงานบริหารบุคคล โดยใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง และ 4) เพื่อประเมินผลและพัฒนาการใช้รูปแบบการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน เป็นการวิจัยและพัฒนากลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก ประกอบด้วย ผู้บริหารและครูผู้สอน จำนวน 17 รูป/คน เครื่องมือวิจัยได้แก่ แบบการศึกษาเอกสาร แบบการสัมภาษณ์ กรอบการสนทนากลุ่ม แบบประเมินการทดลองใช้รูปแบบและแบบประเมินความพึงพอใจ ข้อมูลเชิงคุณภาพวิเคราะห์ข้อมูลโดยเนื้อหาและนำเสนอโดยการพรรณนา ข้อมูลเชิงปริมาณ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติพื้นฐาน การหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน นำเสนอโดยตารางและการอธิบายใต้ตาราง

ผลการวิจัยพบว่า :

1) ผลการศึกษาสภาพการดำเนินงานบริหารบุคคลของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$= 4.09) เมื่อพิจารณาในรายด้าน พบว่า ด้านที่มีสภาพการดำเนินการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ($\bar{X}$= 4.43)

2) ผลการสร้างรูปแบบการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง พบว่า ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อการสร้างรูปแบบการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง โดยภาพรวม มีความเห็นสอดคล้อง กันทั้ง 4 ด้าน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกัน โดยมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้าน อัตถจริยา ($\bar{X}$ = 4.70)

3) ผลการทดลอง รูปแบบการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน พบว่า หลังการทดลอง ค่าสถิติ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งทุกข้อในทุกด้านมีค่า p-value < 0.1** อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานการวิจัย นั่นคือคะแนนของก่อนการทดลองและหลังการทดลองมีค่าแตกต่างกัน อันเป็นผลสืบเนื่องจากการใช้รูปแบบการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน

4) ผลการประเมินผลและพัฒนารูปแบบการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักธรรม สังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง ก่อนการทดลองและหลังการทดลอง โดยใช้สถิติ Paired T Test ด้าน ทาน มีผลการประเมินที่พัฒนาขึ้นทุกข้อ เมื่อพิจารณาในรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยของการพัฒนามากที่สุด คือ ผู้บริหารมีการให้บริการและให้ความช่วยเหลือในการจัดสรรวัสดุอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเสมอภาค ($\overline{X}$ = 1.059) และ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ปรับปรุงวิธีทำงานให้มีประสิทธิภาพอย่างยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์ ($\overline{X}$ = 1.059) ด้านปิยวาจา มีผลการประเมินที่พัฒนาขึ้นทุกข้อ เมื่อพิจารณาในรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยของการพัฒนามากที่สุด คือ ผู้บริหารใช้ถ้อยคำที่สุภาพ ไม่กล่าววาจาล่วงเกิน หรือ ดูถูกผู้ใต้บังคับบัญชา ($\overline{X}$ = 1.412) ด้านอัตถจริยา มีผลการประเมินที่พัฒนาขึ้นทุกข้อ เมื่อพิจารณาในรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยของการพัฒนามากที่สุด คือ ผู้บริหารมีการสนับสนุนเลื่อนตำแหน่งหรือปรับระดับตามความสามารถและความเหมาะสม ($\overline{X}$ = 1.294) ด้านสมานัตตตา มีผลการประเมินที่พัฒนาขึ้นทุกข้อ เมื่อพิจารณาในรายข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยของการพัฒนามากที่สุด คือ ผู้บริหารทำตัวเสมอต้นเสมอปลายกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน ($\overline{X}$ = .941)

คำสำคัญ : การพัฒนารูปแบบ, การบริหารงานบุคคล, หลักธรรมสังคหวัตถุ 4, โรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง

ABSTRACT

Thesis Topic	:	**Development of the Personnel Management Model based on the 4 Sangahavatthus of Phrapariyattidhamma Wat Pradhat Haduang School, Li District, Lamphun Province**
Student's Name	:	**Saranyu Phimbai**
Degree Sought	:	**Master of Education**
Program	:	**Educational Administration**
Academic Year	:	**2023**
Advisor	:	**Phramaha Sakun Mahavīro, Asst. Prof. Dr.**
Co-Advisor	:	**Phrakhruvititsasanatorn, Asst. Prof. Dr.**

The objectives of this research were: 1) to study and analyze conditions of personnel management of Phrapariyattidhamma Wat Pradhat Haduang School, 2) to create a personnel management model based on the 4 Sangahavatthus of the school, 3) to prove the personnel management model based on the 4 Sangahavatthus of the school and 4) to evaluate and develop the use of the personnel management model based on the 4 Sangahavatthus of Phrapariyattidhamma Wat Pradhat Haduang School, Li District, Lamphun Province. This was a research and development. The key informants were 17 persons including of administrators and teachers. The research instruments were documents, interviews, focus group evaluation forms and satisfaction assessments. Qualitative data were analyzed by content and presented by description while quantitative data used basic statistics, averaging and standard deviation then presented by tables and explanations under tables.

The research results found that :

1) Conditions of personnel management of Phrapariyattidhamma Wat Pradhat Haduang School were generally at a high level ($\bar{X}$= 4.09) in which the evaluation of the personnel performance was at a high level and the highest average ($\bar{X}$= 4.43).

2) After creating the personnel management model based on the 4 Sangahavatthus of Phrapariyattidhamma Wat Pradhat Haduang School, experts had overall assessed the model with consensus in all 4 aspects. When considering each aspect, experts agree that the highest mean was the Atthacariya ($\bar{X}$ = 4.70).

3) The results of the model experiment showed that after the experiment, the statistical values were significantly different. Every item in every aspect has a p-value < 0.1** with statistical significance at .01, which is in line with the research hypothesis. That is, the pre-experiment and post-experiment scores. have different values. It was a result of the use of the personnel management model based on the 4 Sangahavatthus of the Phrapariyattidhamma Wat Pradhat Haduang School, Li District, Lamphun Province.

4) The Paired T-Test statistics was used for evaluating and developing the personnel management model based on the 4 Sangahavatthus of the Phrapariyattidhamma Wat Pradhat Haduang School before and after the experiment. The results showed that: for Dana aspect, there were improvements in all assessments. When considering each item, it was found that the 2 items with the highest mean improvement were the administrators provided services and provided assistance in allocating materials, equipment, and tools in their operations equally ($\overline{x}$ = 1.059) and the administrators allowed personnel to improve their work efficiency and flexibly according to the situation ($\overline{x}$ = 1.059). For Piyavaca aspect, there were improvements in all assessments. When considering each item, the administrators use of polite words, do not harass or insult subordinates was the highest average improvement ($\overline{x}$ = 1.412). For Atthacariya, there were improvements in all assessments. The administrators encouraging subordinates to promote or level up according to their abilities and suitability was the highest average development ($\overline{x}$ = 1.294). All assessments of Samanattata were also improvements. The assessment with the most average development was that the administrators act consistently with all subordinates ($\overline{x}$ = .941).

Keywords: Model development, personnel management, the 4 Sangahavatthus, Phrapariyattidhamma Wat Pradhat Haduang School

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จได้เนื่องจากบุคคลหลายฝ่ายที่ได้ช่วยเหลือในครั้งนี้ ผู้วิจัยใคร่ขอขอบคุณมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ซึ่งเป็นสถาบันที่ประสิทธิ์ประสาทความรู้ทางการศึกษาด้านการบริหารการศึกษา ระดับปริญญาโท

ขอกราบขอบพระคุณอธิการบดี รองอธิการบดี วิทยาเขตล้านนา และคณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ที่ได้อำนวยความสะดวกในการศึกษาตลอดหลักสูตร ขอกราบขอบพระคุณ ดร.ประพัฒน์พงษ์ เสนาฤทธิ์ ที่กรุณาเป็นประธานควบคุมการสอบ ขอขอบคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ได้อบรมสั่งสอนให้ความรู้ระดับมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ขอขอบคุณคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ทุกท่านที่ได้ให้คำแนะนำเกี่ยวกับความถูกต้องของเนื้อหาในเล่มวิทยานิพนธ์ด้วยดี

ขอกราบขอบพระคุณ พระมหาสกุล มหาวีโร, ผศ.ดร. และพระครูวิทิตศาสนาทร, ผศ.ดร. ที่ให้ความอนุเคราะห์ รับเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ที่ได้ให้คำปรึกษาตลอดจนตรวจสอบข้อบกพร่องต่าง ๆ พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไขเนื้อหาของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ จนสำเร็จลุล่วงได้เป็นอย่างดี

ขอกราบขอบพระคุณ ศ.ดร.พศิน แตงจวง, ดร.ชาลี ภักดี, ดร.ฉัตรชัย ศิริกุลพันธ์ อาจารย์ประจำหลักสูตร และคณาจารย์ทุกท่าน ที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ แนะแนวทาง ให้ข้อคิดกำลังใจ ในการทำวิทยานิพนธ์จนประสบผลสำเร็จ ตลอดจนท่านเจ้าอาวาสวัดพระธาตุห้าดวง คณะสงฆ์ คณะกรรมการสถานศึกษาผู้จัดการ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และครูผู้สอนในโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวงทุกท่าน ที่ให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูล ในการจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ จนสำเร็จลุล่วงได้เป็นอย่างดี

ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่วิทยาลัยศาสนศาสตร์ทุกท่านที่ได้อำนวยความสะดวกด้วยดี ขอขอบคุณ คุณครูวรลัญช์ จัตุกุล ศึกษานิเทศก์เชียงใหม่เขต 6 ที่คอยเป็นพี่เลี้ยงช่วยเหลือ ติดตามตรวจสอบความถูกต้องของการทำวิทยานิพนธ์ ตลอดจนเพื่อนนักศึกษาระดับปริญญาโททุกท่านที่คอยเป็นกำลังใจแก่ผู้วิจัยเสมอมา

ขอขอบคุณครอบครัว และญาติมิตรทุกท่านที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการศึกษาในครั้งนี้ ที่คอยห่วงใย ให้การสนับสนุน และเป็นกำลังใจตั้งแต่เริ่มเรียนจนถึงจบการศึกษา

คุณงามความดี และประโยชน์อันเกิดจากวิทยานิพนธ์เล่มนี้ ผู้วิจัยขอใช้เป็นเครื่องสักการบูชา คุณพระรัตนตรัย พระคุณของมารดา บิดา ครูอาจารย์ที่ประสิทธิ์ประสาทความรู้ที่มีคุณค่ายิ่ง และขอแผ่ คุณความดีนี้ให้แก่เพื่อนมนุษย์และสรรพสัตว์ทุกรูปทุกนาม พร้อมทั้งเจ้ากรรมนายเวรในทุกภพทุกชาติด้วย

ศรัญญู พิมใบ

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	**จ**
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	**ช**
กิตติกรรมประกาศ	**ฌ**
สารบัญ	**ญ**
สารบัญตาราง	**ฐ**
สารบัญภาพ	**ฒ**
บทที่ 1 บทนำ	**1**
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	4
1.3 สมมติฐานในการวิจัย	4
1.4 กรอบแนวคิดในการวิจัย (Conceptual Framework)	5
1.5 ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย	6
1.6 ขอบเขตของการวิจัย	6
1.7 นิยามศัพท์เฉพาะ	7
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	**9**
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ	9
2.2 หลักการวิจัยและการพัฒนา (Research and Development)	11
2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล	15
2.4 คุณลักษณะของผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา	28
2.5 หลักธรรมสังคหวัตถุ 4	31
2.6 การบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา	34
2.7 หลักการ SWOT Analysis	41
2.8 หลักการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)	45
2.9 บริบทของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน	50
2.10 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	58

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	**68**
3.1 ขั้นตอนที่ 1 (R1) ศึกษาวิเคราะห์สภาพการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุ ห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน	68
3.2 ขั้นตอนที่ 2 (D1) สร้างรูปแบบการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน	71
3.3 ขั้นตอนที่ 3 (R2) ทดลองใช้รูปแบบการบริหารงานบริหารบุคคล โดยใช้หลักธรรม สังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน	73
3.4 ขั้นตอนที่ 4 (D2) ประเมินผลและพัฒนาการใช้รูปแบบการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักธรรม สังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน	75
3.5 การนำเสนอข้อมูล	75
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	**76**
4.1 ผลการศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคล ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน	76
4.2 ผลการสร้างรูปแบบการบริหารงานบุคคล โดยใช้หลักธรรม สังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน	84
4.3 ผลการทดลองใช้รูปแบบการบริหารงานบริหารบุคคล โดยใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน	86
4.4 ผลการประเมินการพัฒนารูปแบบการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน	94
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	**99**
5.1 สรุปผลการวิจัย	99
5.2 อภิปรายผลการวิจัย	106
5.3 ข้อเสนอแนะ	113
บรรณานุกรม	**114**

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ภาคผนวก	**120**
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ	121
ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	123
ภาคผนวก ค หนังสือขออนุญาตเก็บข้อมูลงานวิจัย	134
ภาคผนวก ง ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	143
ภาคผนวก จ ภาพประกอบการวิจัย	146
ภาคผนวก ฉ หนังสือตอบรับการลงตีพิมพ์ในบทความวิจัย	151
ประวัติผู้วิจัย	**153**

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 2.1 แสดงข้อมูลพื้นฐานบุคลากรโรงเรียนวัดพระธาตุห้าดวง..... 54
ตารางที่ 2.2 แสดงข้อมูลนักเรียนปีการศึกษา 2564..... 56
ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนผู้ให้ข้อมูลการสัมภาษณ์จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ในโรงเรียน.. 78
ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$), ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ภาพรวมของสภาพการดำเนินงานบริหารบุคคลของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน..... 78
ตารางที่ 4.3 แสดงสรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสถานศึกษา..... 84
ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$), ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) การสร้างรูปแบบการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักธรรม สังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน..... 86
ตารางที่ 4.5 เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยของผลการใช้รูปแบบการบริหารงานบริหารบุคคลโดยใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน ก่อนการทดลองและหลังการทดลอง โดยใช้สถิติ Paired T Test ด้านทาน..... 87
ตารางที่ 4.6 เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยของผลการใช้รูปแบบการบริหารงานบริหารบุคคลโดยใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน ก่อนการทดลองและหลังการทดลอง โดยใช้สถิติ Paired T Test ด้าน ปิยวาจา..... 89
ตารางที่ 4.7 เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยของผลการใช้รูปแบบการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน ก่อนการทดลองและหลังการทดลอง โดยใช้สถิติ Paired T Test ด้าน อัตถจริยา..... 91
ตารางที่ 4.8 เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยของผลการใช้รูปแบบการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน ก่อนการทดลองและหลังการทดลอง โดยใช้สถิติ Paired T Test ด้าน สมานัตตตา..... 93
ตารางที่ 4.9 แสดงคะแนนเฉลี่ย ($\bar{x}$), ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และค่า Paired Sample Test ของการพัฒนาการใช้รูปแบบการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน จังหวัดเชียงใหม่ ด้านทาน..... 95

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.10 แสดงคะแนนเฉลี่ย ($\bar{x}$), ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และค่า Paired Sample Test ของการพัฒนาการใช้รูปแบบการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน ก่อนการทดลองและหลังการทดลอง ด้านปิยวาจา..... 96

ตารางที่ 4.11 แสดงคะแนนเฉลี่ย ($\bar{x}$), ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)และค่า Paired Sample Test ของการพัฒนาการใช้รูปแบบการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน ก่อนการทดลองและหลังการทดลอง ด้านอัตถจริยา... 97

ตารางที่ 4.12 แสดงคะแนนเฉลี่ย ($\bar{x}$), ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และค่า Paired Sample Test ของการพัฒนาการใช้รูปแบบการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน ก่อนการทดลองและหลังการทดลอง ด้านสมานัตตตา 98

สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 1.1	กรอบแนวคิดในการวิจัย (Conceptual Framework).....	5
ภาพที่ 2.1	แผนผังโรงเรียนวัดพระธาตุห้าดวง.....	51
ภาพที่ 2.2	สัญลักษณ์ของโรงเรียนวัดพระธาตุห้าดวง.....	53
ภาพที่ 2.3	การเดินทางไปโรงเรียนวัดพระธาตุห้าดวง.....	57
ภาพที่ 4.1	SWOT Analysis.....	83
ภาพที่ 4.2	รูปแบบการบริหารงานบุคคล โดยใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน.....	85
ภาพที่ 5.1	โมเดล (MODEL) รูปแบบการบริหารงานบุคคล โดยใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรม วัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน.....	103

มหามกุฏราชวิทยาลัย

บทที่ 1
บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การศึกษาเป็นรากฐานอันสำคัญยิ่งในการสร้างความมั่นคง และความเจริญก้าวหน้าของชาติ หากการจัดการศึกษาของชาติมีคุณภาพ นั่นหมายความว่าประชาชนในชาติย่อมได้รับการพัฒนาให้มีคุณภาพตามไปด้วย ผู้บริหารนับเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จ หรือ ความล้มเหลวของการจัดการศึกษา คำว่า “ผู้บริหาร” ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาแต่ละแห่งทั้งของภาครัฐและเอกชน ซึ่งถือได้ว่าเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนการจัดการศึกษาอย่างแท้จริง ตามนโยบายการกระจายอำนาจทางการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการจัดการศึกษาและบริหารงานในโรงเรียนให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ได้ ทำให้ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความเป็นผู้นำ เพราะความเป็นผู้นำ คือความสามารถที่มีอิทธิพลเหนือคนอื่นที่ทำให้คนสามารถทำงาน จนได้ผลสำเร็จดังคาดหวังไว้ ความเป็นผู้นำจึงเป็นทั้งกระบวนการ คุณสมบัติของบุคคล และการสร้างความผูกพันให้แก่บุคคล จนเกิดความร่วมมือความกระตือรือร้นที่จะร่วมกันทำงานจนบรรลุผลตามเป้าหมาย (เสนาะ ติเยาว์, 2543, หน้า 206) ผู้บริหารโรงเรียน หรือ ผู้บริหารสถานศึกษา จึงมีความสำคัญต่อการบริหารงานบริหารบุคคลให้มีประสิทธิภาพ โดยผู้บริหารจะต้องพัฒนาตนเองให้ก้าวทันความเปลี่ยนแปลงของสังคมและเทคโนโลยีอย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะจะต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ตรงจุด มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีศักยภาพที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ จึงจะทำให้การบริหารงานบริหารบุคคลประสบความสำเร็จ ตลอดจนมีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้น (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2550, หน้า 7-8) ดังนั้น ในการบริหารงานบริหารบุคคล จึงมีความสำคัญไม่น้อยหากละเลยไม่เอาใจใส่ อาจทำให้เกิดความเสียหายแก่องค์กรและสังคมได้

การบริหารงานบริหารบุคคลเป็นความจำเป็นแก่องค์กรและสังคมเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะในสถานการณ์ปัจจุบันนี้ ประเทศชาติของเราต้องการนักบริหาร ผู้ที่มีความรู้ ความซื่อสัตย์สุจริตเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ย่อมต้องการผู้บริหารที่มีคุณธรรมจริยธรรม มีความซื่อสัตย์ สุจริต เป็นทุนเดิม นั่นหมายความว่าบุคคลนั้น ๆ เป็นคนที่ยึดมั่นถือมั่นในสิ่งที่ถูกต้อง ซื่อสัตย์ สุจริต ปฏิบัติ หน้าที่ด้วยจิตสำนึกมุ่งมั่นในการเสริมสร้างคุณงามความดี มีความรับผิดชอบที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความ สำเร็จตามเจตนารมณ์วัตถุประสงค์ขององค์กรนั้น ๆ อีกทั้งรวมไปถึงทำให้เกิดความรัก ความสามัคคีในหมู่คณะผู้ปฏิบัติตามในองค์กร หรือ ผู้ใต้บังคับบัญชา การบริหารงานของผู้บริหารนั้น ถ้ามีการผสมผสานหลัก การทางทฤษฎีต่าง ๆ ของการบริหารเข้ากับหลักการทางคำสอนศาสนาแล้ว เชื่อว่าจะทำให้เสริมสร้างทักษะ การบริหารงานได้ดีและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น เพราะในทางพุทธศาสนานั้นสอนให้ทุกคนเป็นคนดีมีคุณธรรม จริยธรรม ซึ่งหากนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารงานจะเกิดความอ่อนนุ่มในการบริหารงานมากขึ้น เกิดความยืดหยุ่นไปตามสถานการณ์ที่เหมาะสมได้ ผู้บริหารในสังคมไทยจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและ

ผู้เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานศึกษานั้นภาพลักษณ์ของผู้บริหาร จะต้องเปี่ยมด้วยคุณธรรมหลายประการจึงจะเอื้ออำนวยต่อการบริหารงานและการบริหารงานที่ประกอบด้วยคุณธรรมจะทำให้การดำเนินงานขององค์กรไปสู่เป้าหมายได้ดีเสมอ และในสถานการณ์ปัจจุบันนี้ ประเทศชาติของเราต้องการนักบริหาร ผู้ที่มีความรู้ ความซื่อสัตย์สุจริต เป็นอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ย่อมต้องการผู้บริหารที่มีคุณธรรมจริยธรรม มีความซื่อสัตย์ สุจริต เป็นทุนเดิม นั่นหมายความว่าบุคคลนั้น ๆ เป็นคนที่ยึดมั่นถือมั่นในสิ่งที่ถูกต้อง ซื่อสัตย์ (พิชญ์ณิฐา พรรณศิลปะ, 2558, หน้า 1) และโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารในองค์พระพุทธศาสนาเช่น โรงเรียนพระปริยัติธรรม เป็นต้น

โรงเรียนพระปริยัติธรรมเป็นโรงเรียนที่สังกัดสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติเป็นอีกองค์กรหนึ่งที่มีปัญหารอการแก้ไข โดยปัญหาหลักก็คือ ผู้เรียนมีฐานะยากจน ขาดความสนใจในการเรียน และมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ โดยที่ครูขาดความเข้าใจในการจัดการเรียนการสอนโดยการเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การจัดการศึกษาของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาภาคเหนือตอนบน ทั้งการจัดการด้านวิชาการ ด้านงบประมาณด้านบุคลากร และด้านบริหารทั่วไป ซึ่งเป็นกระบวนการจัดการศึกษา เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานยุคโลกาภิวัตน์ คุณภาพทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอดจนถึงได้มีการแข่งขันระหว่างโรงเรียนของรัฐบาล เอกชนและโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา การจัดการศึกษาพยายามสร้างจุดเด่นให้เป็นที่ประจักษ์แก่สังคม สภาพการจัดการศึกษาที่มีการปฏิบัติคือ การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การวัดผลประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียน การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ รวมทั้งการพัฒนาการเรียนรู้ที่สนองตามความต้องการของผู้เรียน ชุมชน และท้องถิ่น การประเมินผลการใช้เงินและผลการดำเนินงานการบริหารบัญชี โรงเรียนสามารถบูรณาการในการใช้จ่ายเงินอุดหนุนได้อย่างอิสระ การส่งเสริมบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถมีคุณธรรมจริยธรรม และมีจิตสำนึกในการปฏิบัติภารกิจที่รับผิดชอบ โดยยึดมั่นใน ระเบียบวินัย จรรยาบรรณการดำเนินงานธุรการ จาการศึกษาย้อนหลัง 3 ปี การจัดระบบการบริหาร โรงเรียนได้รับการรับรองมาตรฐานการศึกษาในการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสาม จากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ร้อยละ 65.6 ปัญหาในการจัดการศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ที่เป็นปัญหาสูงสุดคือ การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การจัดสรรงบประมาณในการปกครองและพัฒนาผู้เรียน การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้เพื่อการศึกษา ไม่มีกิจกรรมที่ลงมือปฏิบัติ บุคลากรที่เป็นพระภิกษุขาดความคล่องตัวในการเข้าถึงชุมชน จึงทำได้น้อย นักเรียนมีความหลากหลายชาติพันธุ์ ทำให้เกิดความแตกต่างทางวัฒนธรรม การส่งเสริมวัฒนธรรมท้องถิ่นจึงเป็นปัญหาอุปสรรคอย่างหนึ่งและพบจุดแข็งของโรงเรียนที่เอื้ออำนวยต่อการจัดการศึกษา เช่น กระบวนการเรียนรู้สอดคล้องกับหลักการไตรสิกขา การเรียนรู้ตามกลุ่มสาระการพัฒนาการเรียนรู้ตอบสนองความต้องการของผู้เรียนชุมชนและท้องถิ่น การประสานความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาและของบุคคลครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่น ๆ การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน การจัดกระบวนการเรียนการสอนควบคู่กันกับวิทยาลัยสารพัดช่าง ในส่วนจุดอ่อนของโรงเรียนที่เป็นปัญหาในการจัดการศึกษา เช่น ไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาการนิเทศ

การศึกษา การแนะแนวการศึกษา การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา เป็นต้น การดำเนินงานในการจัดการศึกษาแต่ละเรื่องจำเป็นต้องใช้รูปแบบหรือวิธีการที่แตกต่างกันซึ่งงานหลักของสถานศึกษา คือ การดำเนินงานให้การเรียนการสอนสัมฤทธิ์ผลดี ตามจุดมุ่งหมายที่ได้ตั้งไว้ โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาจำต้องศึกษาการจัดการศึกษาเพื่อหาแนวทางปรับปรุงให้เหมาะสมกับบริบทที่มีการวิวัฒนาการอย่างไม่หยุดยั้ง และให้สามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นแนวทางพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนตามที่สังคม ประเทศชาติต้องการอันเป็นเป้าหมายสูงสุดของการศึกษาต่อไป

จากประเด็นดังกล่าวนับว่าเป็นปัญหาที่ต้องการบริหารจัดการให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงทุกวัน จากการวิจัยของดุษฎีวัฒน์ แก้วอินทร์ สัญญา เคณาภูมิ และภัคดี โพธิ์สิงห์ (2560) ได้ที่วิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาการจัดการศึกษาของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันเกี่ยวกับการจัดการศึกษาของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ด้านโครงสร้างยังขาดระบบการบริหารจัดการที่ดี และมีโครงสร้างการบริหารงานที่ขาดศักยภาพไม่สอดคล้องและทันต่อสถานการณ์ยุคโลกาภิวัตน์ 2) ด้านบุคลากรส่วนใหญ่มีรายได้ที่ไม่เพียงพอต่อรายจ่ายในสภาพสังคมปัจจุบัน ขาดความมั่นคงและความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ เนื่องจากยังไม่ได้รับการบรรจุเป็นพนักงานของรัฐที่มั่นคง แม้จะมีพระราชบัญญัติการศึกษาพระปริยัติธรรม 2562 ที่มีบังคับใช้แล้วก็ตาม ผลวิจัยดังกล่าวชี้ให้เห็นว่า โรงเรียนพระปริยัติธรรมทั้งหดมีปัญหาทั้งระบบ คือ การบริหารจัดการและด้านบุคลากร

โรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน เป็นอีกแห่งหนึ่งที่ประสบปัญหาในระดับโครงสร้าง จากรายงานตนเองของโรงเรียน (SAR) พบว่า สาเหตุของปัญหาการบริหารงานที่ขาดระบบระเบียบ ขาดความชัดเจนในการมอบหมายภาระหน้าที่งานด้านต่าง ๆ แก่ครูและบุคลากร ควรมีการวางแผนอัตรากำลังของบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน มีบุคลากรที่ทำงานมาเป็นระยะเวลานานเป็นผู้มีประสบประการณ์ มีความรู้ความสามารถมาก แต่คุณวุฒิทางการศึกษายังไม่ตรงตามสายงาน ขาดการส่งเสริมบุคลากรให้ได้รับการพัฒนาด้านรูปแบบกระบวนการจัดการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง ตลอดถึงการส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าในสวัสดิการด้านต่าง ๆ การยกย่องชมเชยความดีความชอบอย่างทั่วถึง และการเสริมสร้างแรงบันดาลใจ กำลังใจในการทำงานที่จะทำให้บุคลากรเกิดทัศนะคติที่ดีต่อการทำงาน ด้วยจิตวิญญาณโดยไม่หวังผลตอบแทนเป็นที่ตั้ง อีกทั้งในปัจจุบันบุคลากรบางคนยังขาดวินัยและคุณธรรมในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ ทำงานแบบไม่เอาใจใส่กับการทำงานเท่าที่ควรจะเป็น รวมไปถึงเรื่องมนุษยสัมพันธ์อันดีงาม ที่ควรมีต่อกันด้วยความจริงใจ ด้วยความรัก ความปรารถนาดีต่อบุคลากรในสถานศึกษาอย่างแท้จริง ปัญหาในงานบริหารบุคคล โดยเฉพาะด้านการธำรงรักษาบุคคลของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวงให้มีอัตราคงที่เนื่องด้วยปัญหาหลายประการ ดังเช่น ครูไม่มีสวัสดิการในด้านสุขภาพเหมือนโรงเรียนรัฐบาลทั่วไป เจ็บป่วยเมื่อยไข้ ใช้ความคุ้มครองของประกันสังคม มาตรา 33 สวัสดิการคุ้มครองแต่ตนเอง ไม่มีสวัสดิการให้พ่อ-แม่-ลูก และคู่สมรส และไม่มีเงินบำเหน็จบำนาญ เวลาเกษียณอายุราชการ เป็นต้น

จากเหตุผลและความสำคัญดังที่ได้กล่าวมาข้างต้นนั้น ผู้วิจัยมีความสนใจศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ 1) สภาพปัจจุบันปัญหาการบริหารงานบุคคล ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน เป็นอย่างไร 2) รูปแบบการพัฒนางานบริหารบุคคล โดยใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน ควรเป็นอย่างไร 3) ผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนางานบริหารบุคคล โดยใช้หลักธรรม สังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน เป็นอย่างไร และ 4) ผลการประเมินและพัฒนาการใช้รูปแบบการงานบริหารบุคคล โดยใช้หลักธรรม ทั้งนี้เพื่อเป็นฐานการยกระดับการบริหารงานบุคคลโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูนให้สูงขึ้นให้สอดคล้องกับการบริหารงานองค์กรในสถานการณ์ปัจจุบันอีกด้วย

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษาวิเคราะห์สภาพการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน

1.2.2 เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักธรรม สังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน

1.2.3 เพื่อทดลองใช้รูปแบบการบริหารงานบริหารบุคคล โดยใช้หลักธรรม สังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน

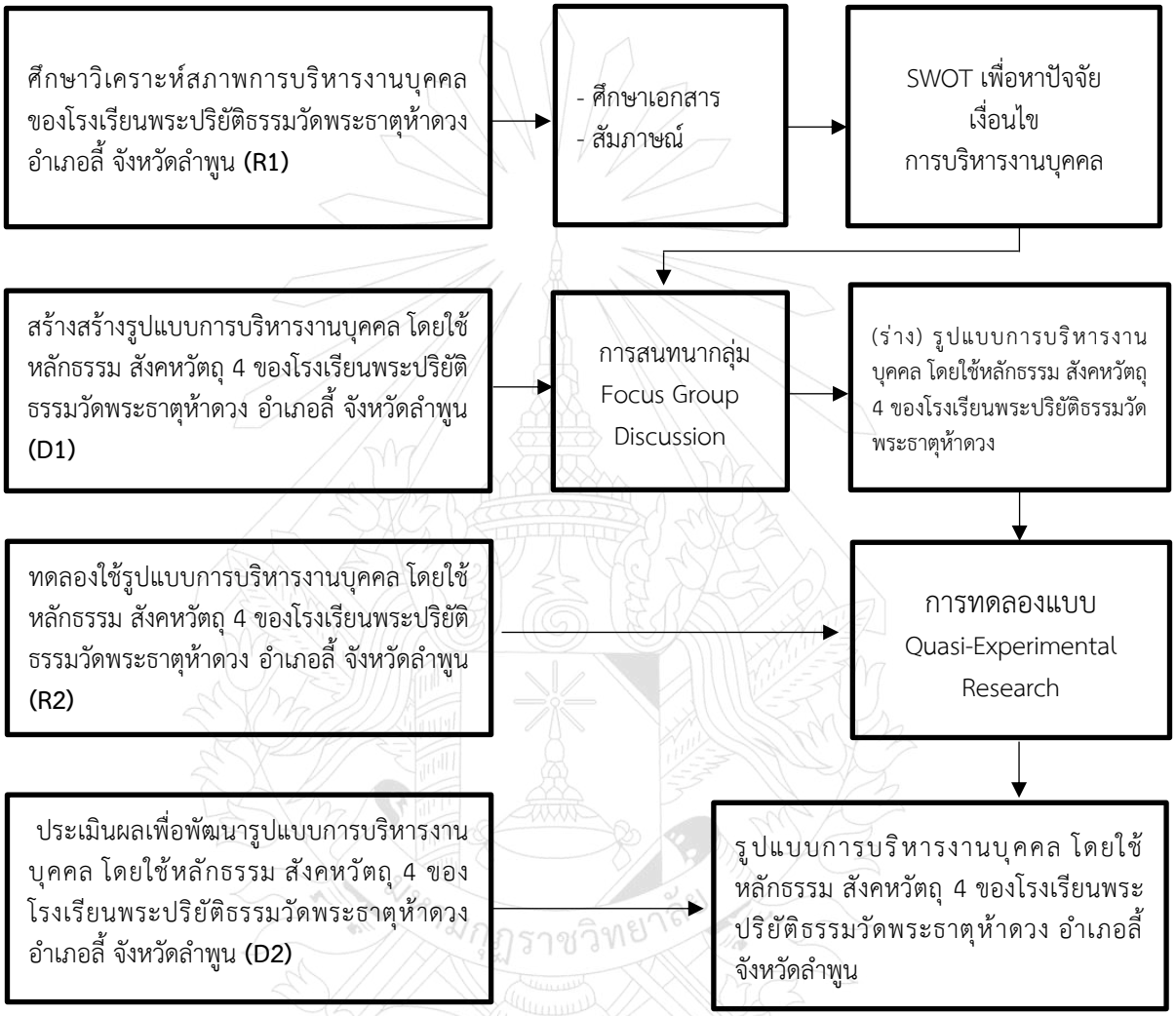
1.2.4 เพื่อประเมินผลและพัฒนาการใช้รูปแบบการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน

1.3 สมมติฐานในการวิจัย

การบริหารงานบุคคล ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน ที่ใช้รูปแบบการพัฒนางานบริหารบุคคล โดยใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ 4 มีผลทดสอบกอน (Pre-Test) และผลทดสอบหลังการทดลอง (Post-Test) มีความแตกต่างกัน

1.4 กรอบแนวคิดในการวิจัย (Conceptual Framework)

การศึกษาการวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารงานบริหารบุคคล โดยใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และได้ทำการสังเคราะห์จนได้กรอบแนวคิดในการวิจัย ด้วยรูปแบบการวิจัยและพัฒนา ดังนี้



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย (Conceptual Framework)

1.5 ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1.5.1 ทราบถึงสภาพการบริหารงานบุคคล ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน

1.5.2 ได้ทราบรูปแบบการบริหารงานบริหารบุคคล โดยใช้หลักธรรม สังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน

1.5.3 ได้ทราบผลการทดลองการใช้รูปแบบการบริหารบุคคล โดยใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน

1.5.4 ได้ทราบผลการประเมินผลและได้พัฒนารูปแบบการบริหารงานบุคคล โดยใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน และเป็นแบบอย่างที่ดีในการพัฒนางานบริหารบุคคล สามารถนำรูปแบบนี้ไปปรับประยุกต์ใช้ เพื่อพัฒนาองค์กรอื่น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.5.5 โรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน ได้รูปแบบการบริหารงานบุคคลที่เป็นเอกลักษณ์ของโรงเรียนเป็นการยกระดับการบริหารงานโรงเรียน

1.6 ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนารูปแบบการบริหารงานบริหารบุคคล โดยใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัยไว้ ดังนี้

1.6.1 ขอบเขตของผู้ให้ข้อมูลหลัก

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักในการสัมภาษณ์การวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหาร จำนวน 3 รูป/คน และครูผู้สอนในโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน จำนวน 14 รูป/คน รวมจำนวน 17 รูป/คน โดยเป็นผู้คุณสมบัติคือเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถด้านการบริหารในโรงเรียนทราบถึงสภาพปัจจุบันปัญหาการบริหารงานบุคคลเป็นอย่างดี

กลุ่มผู้เชี่ยวชาญในการสนทนกลุ่ม (Focus Group Discussion) จำนวน 6 คน ประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญ 2 รูป/คน จากมหาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตล้านนา ผู้บริหาร 2 รูป/คน คือ ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมพระธาตุห้าดวงและรองผู้อำนวยการโรงเรียนเวียงเจดีย์ ครูผู้สอน 2 คน ประกอบด้วย วัดพระธาตุห้าดวงและครูผู้สอนโรงเรียนส่วนบุญโญปถัมภ์ และผู้เชี่ยวชาญจากชุมชน 1 คน คือ ปลัดอำเภอลี้

1.6.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนารูปแบบการบริหารงานบริหารบุคคล โดยใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตด้านเนื้อหา ดังนี้

การบริหารงานบุคคล

เป็นเนื้อหาเกี่ยวข้องกับบุคลากรในสถานศึกษารวมทั้งใช้ความรู้ ทักษะและประสบการณ์ พร้อมทั้งดำเนินการธำรงรักษาพัฒนาให้บุคลากรมีศักยภาพที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานมีคุณภาพชีวิตที่ดีต่อการทำงาน เสริมสร้างหลักประกันแก่บุคลากรที่ต้องพ้นจากองค์กร

และสามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุขในอนาคตของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน ซึ่งประกอบด้วย 5 ด้าน คือ

1) การวางแผนบุคลากร

2) การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน

3) การพัฒนาบุคลากร

4) การธำรงรักษาบุคลากรและการสร้างขวัญกำลังใจ

5) การประเมินผลการปฏิบัติงาน

หลักธรรมสังคหวัตถุ 4 หมายถึง หลักธรรมในทางพระพุทธศาสนาเพื่อใช้เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจของคน ประกอบด้วย

1) ทาน หมายถึง การให้ ความเอื้อเฟื้อต่อกัน

2) ปิยวาจา หมายถึง วาจาอันเป็นที่รัก การพูดจาด้วยถ้อยคำที่ไพเราะอ่อนหวาน พูดด้วยความจริงใจ ไม่พูดคำหยาบคาย ก้าวร้าว พูดในสิ่งที่เป็นประโยชน์เหมาะสำหรับการบริหารงานบุคคล

3) อัตถจริยา หมายถึง การประพฤติประโยชน์ การประพฤติในสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

4) สมานัตตตา หมายถึง ความเสมอต้นเสมอปลาย การทำตนเสมอต้นเสมอปลาย ปฏิบัติสม่ำเสมอกัน การวางตนเหมาะแก่ฐานะภาวะบุคคล เหตุการณ์และสิ่งแวดล้อม

1.6.3 ขอบเขตด้านพื้นที่

พื้นที่ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ โรงเรียนพระปริยัติธรรม วัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน สังกัด สำนักเขตการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เขต 5

1.7 นิยามศัพท์เฉพาะ

การพัฒนา การเพิ่มประสิทธิภาพด้านทักษะ ความชำนาญในการทำงาน กระบวนการที่มุ่งจะเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน ความรู้ความสามารถ ทัศนคติของบุคลากรให้เป็นไปทางที่ดีขึ้นเพื่อให้บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาแล้วนั้นปฏิบัติงานได้ผลตามวัตถุประสงค์ ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน อย่างมีประสิทธิภาพ

รูปแบบ สำหรับการวิจัยครั้งนี้หมายถึง วิธีการบริหารของสถานศึกษา ตามขอบข่ายและภารกิจการบริหาร จัดการศึกษาด้านการบริหารบุคคล โดยใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ 4 ตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญมากำหนดเป็นแนวทางในการบริหารงานบุคคล โรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน

การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการของผู้บริหารที่ต้องปฏิบัติเกี่ยวข้องกับบุคลากรในสถานศึกษารวมทั้งใช้ความรู้ ทักษะและประสบการณ์ พร้อมทั้งดำเนินการธำรงรักษาพัฒนาให้บุคลากรมีศักยภาพที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานมีคุณภาพชีวิตที่ดีต่อการทำงาน เสริมสร้างหลักประกันแก่บุคลากรที่ต้องพ้นจากองค์กร และสามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุขในอนาคตของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน ซึ่งประกอบด้วย

5 ด้าน คือ 1) การวางแผนบุคลากร 2) การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน 3) การพัฒนาบุคลากร 4) การธำรงรักษาบุคลากรและการสร้างขวัญกำลังใจ 5) การประเมินผลการปฏิบัติงาน

หลักธรรมสังคหวัตถุ 4 หมายถึง หลักธรรมสำหรับการยึดเหนี่ยวจิตใจคน ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน ดังต่อไปนี้ 1) ทาน หมายถึง การให้ การให้การวางแผนบุคคล การจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคคล การธำรงรักษาบุคคล และการประเมินผลงานของบุคคล 2) ปิยวาจา หมายถึง วาจาอันเป็นที่รัก การพูดจาด้วยถ้อยคำที่ไพเราะอ่อนหวาน พูดด้วยความจริงใจ ไม่พูดคำหยาบคาย ก้าวร้าว พูดในสิ่งที่เป็นประโยชน์เหมาะสำหรับการบริหารงานบุคคล 3) อัตถจริยา หมายถึง การประพฤติประโยชน์ การประพฤติในสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา 4) สมานัตตตา หมายถึง ความเสมอต้นเสมอปลาย การทำตนเสมอต้นเสมอปลายปฏิบัติสม่ำเสมอกัน การวางตนเหมาะแก่ฐานะภาวะบุคคล เหตุการณ์และสิ่งแวดล้อม

โรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง หมายถึง สถานที่ศึกษาทางธรรมของพระภิกษุ สามเณร เปิดการเรียนการสอนทั้งสายสามัญและสายปริยัติ ตั้งอยู่ วัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน

บทที่ 2
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนารูปแบบการบริหารงานบริหารบุคคล โดยใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยลำดับเนื้อหาที่เป็นสาระสำคัญดังต่อไปนี้

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ

2.2 หลักการวิจัยและการพัฒนา (Research and Development)

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

2.4 คุณลักษณะของผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา

2.5 หลักธรรมสังคหวัตถุ 4

2.6 การบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา

2.7 หลักการ SWOT Analysis

2.8 หลักการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

2.9 บริบทของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน

2.10 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ

2.1.1 ความหมายของรูปแบบ

ความหมายของรูปแบบ คำว่า “รูปแบบ” (Model) เป็นคำที่สื่อความหมายหลายอย่าง โดยทั่วไปแล้วรูปแบบจะเป็นวิธีการดำเนินงานที่เป็นต้นแบบที่มีความสัมพันธระหว่างกันและมีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะที่ทำให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อทำกิจกรรมให้ได้ผลสำเร็จ ซึ่งผู้ให้ความหมายของรูปแบบไว้หลายท่าน ดังนี้

พจนานุกรมด้านการศึกษาซึ่ง Good (1973, p.370) เป็นบรรณาธิการได้รวบรวมความหมายของรูปแบบไว้ดังนี้

1. เป็นแบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำ

2. เป็นตัวอย่างสำหรับการเลียนแบบ เช่น ตัวอย่างในการออกเสียงภาษาต่างประเทศเพื่อให้ผู้เรียนได้เลียนแบบ

3. เป็นแผนภาพหรือภาพ 3 มิติ ที่เป็นตัวแทนของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือหลักการหรือแนวคิดเป็นชุดของปัจจัยหรือองคประกอบหรือตัวแปรที่มีความสัมพันธซึ่งกันและกัน รวมทั้งเป็นตัวประกอบ และเป็นสัญลักษณทางระบบสังคม อาจเขียนเป็นทางคณิตศาสตรหรือบรรยายด้านภาษาก็ได้

อุทัย บุญประเสริฐ (2516, หน้า 31) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธขององคประกอบที่สำคัญ ๆ ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ

สมาน อัศวภูมิ (2537, หน้า 13) ได้กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง แบบจำลองอย่างง่าย หรือย่อส่วน (Simplified Form) ของปรากฏการณต่าง ๆ ที่ผู้เสนอรูปแบบดังกล่าวได้ศึกษาและพัฒนาขึ้นมา เพื่อแสดงหรืออธิบายปรากฏการณให้เข้าใจได้ง่ายขึ้น หรือในบางกรณีอาจจะใช้ประโยชน์ในการทำปรากฏการณที่จะเกิดขึ้น ตลอดจนอาจใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งตอไป

ทิศนา แขมมณี (2546, หน้า 1) ได้กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง รูปแบบเป็นรูปธรรมของความคิดที่เป็นนามธรรม ซึ่งบุคคลแสดงออกมาในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง เชน เป็นคำอธิบาย เป็นแผนผังไดอะแกรม หรือแผนภาพเพื่อช่วยให้ตนเองและบุคคลอื่นสามารถเขาใจได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

สรุปได้ว่า รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธขององคประกอบที่สำคัญ ๆ ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง แบบจำลองอย่างง่ายหรือย่อส่วน (Simplified Form) ของปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่ผู้เสนอรูปแบบดังกล่าวได้ศึกษาและพัฒนาขึ้นมา เพื่อแสดงหรืออธิบายปรากฏการณให้เข้าใจได้ง่ายขึ้น หรือในบางกรณีอาจจะใช้ประโยชน ในการทำปรากฏการณที่จะเกิดขึ้นตลอดจนอาจใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งตอไป รูปแบบเป็นรูปธรรมของความคิดที่เป็นนามธรรม ซึ่งบุคคลแสดงออกมาในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง เชน เป็นคำอธิบาย เป็นแผนผังไดอะแกรมหรือแผนภาพเพื่อช่วยให้ตนเองและบุคคลอื่นสามารถเขาใจได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

2.1.2 ประเภทของรูปแบบ

ได้มีนักวิชาการแบ่งประเภทของรูปแบบไว ดังนี้

กรรณิกา เจิมเทียนชัย (2539, หน้า 82) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบหรือแบบจำลองเป็น 2 ชนิด คือ แบบจำลองสิ่งของที่เป็นรูปธรรม และแบบจำลองสิ่งของที่เป็นนามธรรม

Smith, R.H. and Others (1980, p.61) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบเป็น 2 รูปแบบ

1. รูปแบบเชิงกายภาพ ได้แก่ รูปแบบรูปปนที่มีลักษณะคล้ายของจริง เชน เครื่องบินจำลอง และรูปแบบเชิงอุปมาที่มีลักษณะคล้ายปรากฏการณจริง เชน การทดลองทางเคมีในหองปฏิบัติการกอนการทำการทดลองจริง

2. รูปแบบเชิงสัญลักษณ ได้แก รูปแบบข้อความ ซึ่งเป็นการใช้ข้อความในการอธิบายยอ เช่น คำพรรณนาลักษณะงาน และรูปแบบทางคณิตศาสตร์

Keeves (1988, pp.561-565) แบ่งประเภทของรูปแบบออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. Analogue Model เป็นรูปแบบที่ใช้อุปมาอุปมัยเทียบเคียงปรากฏการณ เพื่อสร้างความเข้าใจในปรากฏการณที่เป็นนามธรรม เชนรูปแบบในการทำนายจำนวนนักเรียนที่จะเขาสู่ระบบโรงเรียน เป็นตน

2. Semantic Model เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยาย หรืออธิบายปรากฏการณที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิ หรือรูปภาพ เพื่อให้เห็นโครงสรางทางความคิดองคประกอบและความสัมพันธขององคประกอบของปรากฏการณนั้น ๆ เชน รูปแบบการเรียนรู้ในโรงเรียน เป็นตน

3. Mathematic Model เป็นรูปแบบที่ใช้สมการทางคณิตศาสตรเป็นสื่อในการแสดงความสัมพันธของตัวแปรต่าง ๆ รูปแบบนี้นิยมใช้ทั้งในสาขาจิตวิทยา ศึกษาศาสตร และการบริหารการศึกษา

4. Casual Model เป็นรูปแบบที่พัฒนาจากเทคนิคการวิเคราะห์แบบ Path Analysis โดยการนำเอาตัวแปรต่าง ๆ มาสัมพันธกันเชิงเหตุผลและผลที่เกิดขึ้น

สรุปได้ว่าประเภทของรูปแบบเป็น 2 รูปแบบ คือ

1. รูปแบบเชิงกายภาพ ได้แก รูปแบบรูปปนที่มีลักษณะคล้ายของจริง เชน เครื่องบินจำลอง และรูปแบบเชิงอุปมาที่มีลักษณะคล้ายปรากฏการณจริง เชน การทดลองทางเคมีในหองปฏิบัติการกอนการทำการทดลองจริง

2. รูปแบบเชิงสัญลักษณ ได้แก รูปแบบข้อความ ซึ่งเป็นการใชข้อความในการอธิบายยอ เชน คำพรรณนาลักษณะงาน และรูปแบบทางคณิตศาสตร์

2.2 หลักการวิจัยและการพัฒนา (Research and Development)

การวิจัยและพัฒนาเป็นกระบวนการในการพัฒนาและตรวจสอบคุณภาพของผลิตภัณฑ์ (Product) โดยทำการทดสอบในสภาพจริงและดำเนินการปรับปรุงผลิตภัณฑ์หลาย ๆ รอบ จนได้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ ดังนั้น เป้าหมายหลักหรือผลลัพธ์ที่ได้จากการวิจัยและพัฒนา คือ ผลิตภัณฑ์นั่นเอง

ความหมายของการวิจัยและพัฒนา

ได้มีผู้ให้ความหมายของการวิจัยและพัฒนา ดังนี้

ทิศนา แขมมณี (2540, หน้า 5) ได้กล่าวว่าการวิจัยและพัฒนา หมายถึง การวิจัยที่มุ่งนำเอาความรู้จากการ วิจัยบริสุทธิ์ไปวิจัยต่อโดยพัฒนาเป็นเทคนิคหรือวิธีการที่สามารถนำไปใช้แก้ปัญหาและทดลองใช้จนได้ผลเป็นที่น่าพอใจแล้วจึงนำไปเผยแพร่ใช้ในวงกว้างเพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ส่วน วัญญา วิศาลาภรณ์ (2540, หน้า 24) ได้กล่าวว่าจุดประสงค์ของการวิจัยและพัฒนาไม่ใช่อยู่ที่การสร้างหรือทดสอบทฤษฎีแต่อยู่ที่การพัฒนา ผลิตภัณฑ์อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อใช้ในโรงเรียน ผลิตภัณฑ์ที่เกิดจากการวิจัยและพัฒนา เช่น อุปกรณ์การฝึกอบรม อุปกรณ์การเรียน สื่อการเรียน ระบบการจัดการ เป็นต้น ผลิตภัณฑ์ที่พัฒนาขึ้นมานั้นจะต้องตรงกับความต้องการที่มีรายละเอียดโดยเฉพาะ เมื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ขึ้นแล้วจะต้องนำไปทดลองใช้และปรับปรุงจนถึง ระดับที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ผ่องพรรณ ตรัยมงคลกูล และสุภาพ ฉัตราภรณ์ (2543, หน้า 174) ที่กล่าวว่า การวิจัยและพัฒนาเป็นการวิจัยที่มีจุดหายเพื่อสร้างหรือค้นหาแนวคิด แนวทาง วิธีปฏิบัติหรือ สิ่งประดิษฐ์ที่นำไปใช้เพื่อพัฒนากลุ่มคน หน่วยงานหรือองค์กร จุดหมายปลายทางที่คาดหวังจึงเป็นการมุ่งให้เกิด การเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ เช่น แนวคิด พฤติกรรม วิธีปฏิบัติที่คาดว่าจะดีขึ้น จึงมักเกี่ยวข้องกับการทดลอง ตัวอย่างของงานวิจัยและพัฒนา เช่น การพัฒนาหลักสูตรการเรียน ซึ่งผลที่ได้จากการวิจัยอาจจะอยู่ในรูปของหลักการ โครงสร้างและแนวทางของหลักสูตร ชุดฝึกอบรมครู สื่อและชุดการเรียน แนวทางการประเมินและ ระบบในการบริหารจัดการหลักสูตร สิ่งเหล่านี้ได้มีการทดสอบด้วยกระบวนการวิจัยเพื่อยืนยันประสิทธิภาพแล้ว

จากความหมายที่กล่าวมาสรุปได้ว่าการวิจัยและพัฒนา หมายถึง กระบวนการศึกษาค้นคว้าอย่างมีระบบ มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาและตรวจสอบคุณภาพของผลิตภัณฑ์ซึ่งมี 2 ลักษณะ ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ประเภทสื่อวัสดุ อุปกรณ์ (Material) และผลิตภัณฑ์ประเภทวิธีการหรือกระบวนการ (Process) โดยดำเนินการทดสอบใน สภาพจริงและทำการปรับปรุงผลิตภัณฑ์หลาย ๆ รอบ จนได้

ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนา กลุ่มคน หน่วยงานหรือองค์การให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

กระบวนการวิจัยและพัฒนา

กระบวนการวิจัยและพัฒนามีขั้นตอน ดังนี้

1. การสำรวจ สังเคราะห์สภาพปัญหาและความต้องการ เป็นการดำเนินการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) หรือการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อหาคำตอบเกี่ยวกับสภาพปัญหาความต้องการ เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ รวมทั้งลักษณะที่เหมาะสมของผลิตภัณฑ์ที่ต้องการให้พัฒนา ผลการดำเนินการในขั้นตอนนี้ จะทำให้ผู้วิจัยสามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ได้สอดคล้องเหมาะสมกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมายที่จะใช้ ผลิตภัณฑ์ที่พัฒนาขึ้น

2. การออกแบบพัฒนาผลิตภัณฑ์ เป็นการดำเนินการโดยการนำความรู้และผลการวิจัยที่ได้จากขั้น ตอนที่ 1 มาพัฒนาผลิตภัณฑ์ ซึ่งจะเริ่มจากการวางแผนพัฒนาผลิตภัณฑ์โดยการกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะของ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การกำหนดวิธีที่จะพัฒนาผลิตภัณฑ์ และทรัพยากรที่ต้องการเพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ทั้งในด้านกำลังคน งบประมาณ วัสดุ ครุภัณฑ์ และระยะเวลา หลังจากนั้นจึงดำเนินการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มี ลักษณะหรือรูปแบบตาม ความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย ส่วนผลิตภัณฑ์ที่จะพัฒนามีลักษณะอย่างไร หรือส่วนประกอบของผลิตภัณฑ์มีอะไรบ้างจะขึ้นอยู่กับชนิดของผลิตภัณฑ์นั้น ๆ ในขั้นตอนของการ พัฒนาผลิตภัณฑ์นี้จะต้องใช้บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางในการสร้างผลิตภัณฑ์แต่ละชนิด

3. การทดลองใช้ผลิตภัณฑ์ เมื่อสร้างผลิตภัณฑ์เสร็จแล้วจะต้องนำไปตรวจสอบความเหมาะสม และประสิทธิภาพของผลิตภัณฑ์ ถ้าหากผลการตรวจสอบความเหมาะสมและประสิทธิภาพยังไม่เป็นที่พึงพอใจ หรือมีบางส่วนที่ไม่สมบูรณ์จะต้องดำเนินการปรับปรุงแก้ไขจนกระทั่งผลิตภัณฑ์ มีความเหมาะสมและมี ประสิทธิภาพตามเกณฑ์ที่กำหนด สำหรับการทดลองใช้ผลิตภัณฑ์จะดำเนินการ ดังนี้

3.1 การทดลองกับกลุ่มเป้าหมายขนาดเล็ก เป็นการทดลองเบื้องต้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อรวบรวม ผลประเมินเชิงคุณภาพเบื้องต้นของผลิตภัณฑ์ มักนิยมทดลองใช้ผลิตภัณฑ์ในโรงเรียน 1 - 3 โรง เด็กนักเรียน 6 - 12 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยสังเกต สัมภาษณ์ สอบถาม แล้วนำข้อมูลไปวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงรูปแบบของ ผลิตภัณฑ์

3.2 การทดลองกับกลุ่มเป้าหมายขนาดใหญ่ เป็นการนำผลิตภัณฑ์ไปทดลองกับกลุ่มเป้าหมายที่มีขนาดใหญ่ หรือเรียกว่ากลุ่มนำร่อง (Pilot Group) ซึ่งได้แก่การนำไปใช้ในโรงเรียน 5-15 โรง มีจำนวนนักเรียน 30 - 100 คน โดยมีการทดสอบก่อนและหลังการใช้ผลิตภัณฑ์ นำผลที่ประเมินเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์หรือ กลุ่มควบคุมที่เหมาะสม วัตถุประสงค์หลักของการทดลองใช้ผลิตภัณฑ์ในกลุ่มขนาดใหญ่ เพื่อต้องการที่จะบ่งชี้ว่า ผลิตภัณฑ์ที่พัฒนาขึ้นเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการพัฒนาหรือไม่ ระเบียบวิธีวิจัยที่ใช้ในการดำเนินการ ของขั้นตอนนี้จะใช้การวิจัยเชิงทดลอง (Experimental Design) แล้วนำผลการวิจัยมาแก้ไขปรับปรุงผลิตภัณฑ์

3.3 การทดลองความพร้อมนำไปใช้ หลังจากปรับปรุงรูปแบบผลิตภัณฑ์จนมีความมั่นใจในด้านคุณภาพ ผู้วิจัยจึงนำรูปแบบไปทดลองใช้ เพื่อตรวจสอบความพร้อมสู่การปฏิบัติ โดยนำไปใช้ในโรงเรียน 10 - 30 โรง นักเรียน 40 - 200 คน รวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์และ

สังเกต เพื่อตรวจสอบว่าผลิตภัณฑ์ทางการศึกษา ที่พัฒนาขึ้นมีความพร้อมที่จะนำไปใช้ในโรงเรียนได้หรือไม่เพียงใด แล้วนำสารสนเทศที่ได้จากขั้นตอนนี้ มาแก้ไขปรับปรุงผลิตภัณฑ์ เช่น คู่มือในการใช้ผลิตภัณฑมีความชัดเจนหรือไม่ เป็นต้น การดำเนินการในขั้นตอนนี้เป็นการประเมินผลการใช้ผลิตภัณฑ์ในภาพรวมทั้งหมด ซึ่งจะประเมินทั้งตัวผลิตภัณฑ์ กระบวนการใช้ผลิตภัณฑ์ ผลที่ได้รับจากการใช้ผลิตภัณฑ์ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ เป็นต้น ผลที่ได้จากการ ประเมินจะนำไปสู่การตัดสินใจปรับปรุงผลิตภัณฑ์นั้น ๆ หากพิจารณาแล้วพบว่าไม่คุ้มค่าหรือเสี่ยงอันตราย ก็จะยุติการใช้ผลิตภัณฑ์นั้น แต่ถ้าหากผลการประเมินพบว่าผลิตภัณฑ์ที่พัฒนาขึ้นสามารถนำไปใช้ได้เป็นอย่างดี ก็จะนำไปสู่การดำเนินการขั้นต่อไปคือการจดลิขสิทธิ์ การเผยแพร่ และการประชาสัมพันธ์ในวงกว้าง

4. การเผยแพร่ เป็นการนำผลการวิจัยไปเผยแพร่ เช่น การนำเสนอในที่ประชุมสัมมนาทางวิชาการหรือวิชาชีพ การตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสารทางวิชาการ การติดต่อกับหน่วยงานทางการศึกษา เพื่อจัดทำผลิตภัณฑ์ทางการศึกษาเผยแพร่ไปในโรงเรียนต่าง ๆ หรือติดต่อกับบริษัทเพื่อเผยแพร่ในวงกว้างต่อไป

ลักษณะของการวิจัยและพัฒนา

การวิจัยและพัฒนามีลักษณะสำคัญ ดังนี้

1. เป็นการนำความรู้หรือความเข้าใจใหม่ที่สร้างขึ้นมาพัฒนาเป็นตัวแบบใช้งาน เป็นการทำวิจัยเพื่อแสวงหาหรือสร้างสรรค์ภูมิปัญญาใหม่ แล้วทำการพัฒนาด้วยการคิดค้น ต่อยอดความรู้ความเข้าใจดังกล่าวให้อยู่ในรูปต้นแบบการพัฒนาที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในวงกว้างได้ เช่น ผลผลิตกระบวนการหรือการบริการใหม่ ๆ ที่ตอบสนองความต้องการจำเป็นของผู้ใช้และสังคม

2. เป็นการศึกษาค้นคว้าอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เนื่องจากจุดแข็งของการวิจัยและพัฒนามี 3 กระบวนการหลัก ได้แก่ การวิจัย การพัฒนา และการเผยแพร่ ดังนั้น การศึกษาค้นคว้าเพื่อให้ได้ความรู้หรือ ความเข้าใจในแง่มุมใหม่สำหรับนำไปพัฒนาผลิตภัณฑ์ และถ่ายทอดไปสู่ผู้ใช้ในวงกว้าง จึงต้องกระทำอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ที่กล่าวว่า “อย่างเป็นระบบ” เป็นการดำเนินงานที่เป็นไปตามขั้นตอนของกระบวนการวิจัยและพัฒนา ส่วนที่กล่าวว่า “อย่างต่อเนื่อง” เป็นกระบวนการดำเนินงานที่จะต้องกระทำติดต่อกันโดยใช้ระยะเวลาในการทำกิจกรรมการวิจัยและพัฒนา และเผยแพร่ผลผลิตไปสู่ผู้ใช้อย่างกว้างขวางและเป็นรูปธรรม ค่อนข้างยาวนานมาก

3. มีการดำเนินงานวิจัยอย่างเป็นวัฏจักรด้วยวิธีการที่เชื่อถือได้ การทำการวิจัยและพัฒนาทุกขั้นตอน จะต้องกระทำอย่างพิถีพิถันภายใต้การกำกับติดตม และตรวจสอบซ้ำหลายครั้ง เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าผลผลิต ขั้นสุดท้าย (End of Product) ของกระบวนการวิจัยและพัฒนาที่อยู่ในรูปของผลิตภัณฑ์มีความถูกต้องและเชื่อถือได้ตรงตามระดับมาตรฐานก่อนการเผยแพร่ไปสู่ผู้ใช้หรือสังคม

4. มักใช้วิธีการผสมผสานวิธีการเชิงปริมาณและชิงคุณภาพในการวิจัย การวิจัยและพัฒนาโดยทั่วไป นักวิจัยมักใช้การผสมผสานวิธีการเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพตามฐานคติที่อยู่ภายใต้กระบวนทัศน์ แบบปฏิบัตินิยม / ประโยชน์นิยมเป็นหลัก เช่น ผสมผสานวิธีการเชิงปริมาณ ได้แก่ การวิจัยเชิงสำรวจ ในขั้นตอนการรวบรวมข้อมูลที่จำเป็นต่อการออกแบบผลิตภัณฑ์ และการวิจัยเชิงทดลองในขั้นตอนทดสอบ คุณภาพของผลิตภัณฑ์และวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ ได้แก่ การศึกษาเฉพาะกรณีในขั้นตอนการเผยแพร่ผลิตภัณฑ์ สู่กลุ่มผู้ใช้หรือชุมชนใดชุมชนหนึ่ง

5. มุ่งเน้นการตอบสนองต่อผู้ต้องการใช้ผลการวิจัยและพัฒนา จุดเน้นสำคัญของการวิจัยและพัฒนา คือการดำเนินการวิจัยที่จะต้องตอบสนองความต้องการของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลผู้ประสงค์จะนำผลิตภัณฑ์ ที่เป็นวิทยาการสมัยใหม่ไปใช้งาน และ/หรือประกอบการตัดสินใจแก้ปัญหาที่มีอยู่ในหน่วยงาน องค์การหรือ ชุมชน ดังนั้น ในการออกแบบการวิจัยและพัฒนา นักวิจัยมักกำหนดให้ผู้ที่คาดว่าจะนำผลการวิจัยไปใช้ ประโยชน์มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของการวิจัยและพัฒนา ตั้งคำถามหรือโจทย์การวิจัย รวมทั้งการ สนับสนุนงบประมาณ เป็นต้น ทั้งนี้นอกจากจะเป็นการสร้างความรู้สึกเป็นหุ้นส่วนในการทำวิจัยและพัฒนา ร่วมกับนักวิจัยแล้ว ยังจะส่งผลดีต่อการยอมรับและการนำผลิตภัณฑ์ไปใช้อีกด้วย

6. ผลของการวิจัยและพัฒนาที่มีคุณค่าและมูลค่าสูงสามารถจดทะเบียนเป็นสิทธิบัตรได้ผลของการวิจัยและพัฒนาโดยเฉพาะที่อยู่ในรูปผลิตภัณฑ์ที่เป็นภูมิปัญญาที่เกิดจากการสร้างสรรค์และการลงทุน ลงแรงของนักวิจัย อาจจะมีคุณค่า (Value) และมูลค่า (Worth) เชิงพาณิชย์หรือเป็นประโยชน์ในแง่การทำ กำไรสูง นักวิจัยสามารถจดทะเบียนเพื่อคุ้มครองสิทธิ์ให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ และพระราชบัญญัติ สิทธิบัตรทั้งในประเทศและนานาชาติได้

ข้อดีและข้อจำกัดของการวิจัยและพัฒนา

1. ข้อดีของการวิจัยและพัฒนา

1.1 ทำให้ได้ผลิตภัณฑ์ซึ่งนำไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรหรือองค์การ การวิจัยและพัฒนามี เป้าหมายเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ ผลิตภัณฑ์นี้เป็นเสมือนเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพและพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งการพัฒนาดังกล่าวสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรและองค์การ

1.2 ได้ผลิตภัณฑ์ที่มีความหมายและตรงกับความต้องการของผู้ใช้ เนื่องจากกระบวนการวิจัยและพัฒนาเปิดโอกาสให้ผู้ที่คาดหมายว่าจะนำผลิตภัณฑ์ไปใช้ประโยชน์เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย โจทย์การวิจัยและสนับสนุนการวิจัย ดังนั้น จึงมีแนวโน้มที่เป็นไปได้สูงที่จะทำให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่มีความหมาย เชื่อมโยงกับสภาพวิถีการดำเนินชีวิตและการทำงานอย่างสอดคล้องกลมกลืน รวมทั้งตอบสนองความต้องการ จำเป็นในการใช้งานของผู้ใช้อย่างแท้จริง

1.3 มีส่วนส่งเสริมชื่อเสียงและรายได้แก่นักวิจัยผู้สร้างสรรค์งานวิจัย ในการทำวิจัยและพัฒนา ถ้าผู้วิจัยใช้ความรู้และภูมิปัญญาของตนในการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณค่าทางสังคมและมีมูลค่าทางการตลาดก็จะมีส่วนส่งเสริมให้ผู้วิจัยมีชื่อเสียงและรายได้จากการเป็นเจ้าของลิขสิทธิ์หรือสิทธิบัตรในผลิตภัณฑ์ที่ได้พัฒนาขึ้น

2. ข้อจำกัดของการวิจัยและพัฒนา

การวิจัยและพัฒนาจะใช้ระยะเวลา พลังสติปัญญาและจิตใจ รวมทั้งค่าใช้จ่ายจำนวนมาก การวิจัยประเภทนี้ส่วนมากมักต้องการระยะเวลาในการทำวิจัย รวมทั้งบุคลากรทางการวิจัยที่มีสติปัญญาดีเยี่ยม มีจิตใจที่มุ่งมั่นและทุ่มเทต่อการทำงานวิจัยอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังต้องใช้งบประมาณในการลงทุนค่อนข้างสูง

สรุป การวิจัยและพัฒนา หมายถึง กระบวนการศึกษาค้นคว้าอย่างมีระบบ มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาและตรวจสอบคุณภาพของผลิตภัณฑ์ ซึ่งมี 2 ลักษณะ ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ประเภทสื่อวัสดุอุปกรณ์ และผลิตภัณฑ์ ประเภทกระบวนการหรือวิธีการ โดยดำเนินการทดสอบในสภาพจริงและ

ทำการปรับปรุงผลิตภัณฑ์หลาย ๆ รอบ จนได้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนากลุ่มคน หน่วยงานหรือองค์การให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น กระบวนการวิจัยและพัฒนาประกอบด้วย 1) การสำรวจ สังเคราะห์สภาพปัญหาและความต้องการ 2) การออกแบบพัฒนาผลิตภัณฑ์ 3) การทดลองใช้ผลิตภัณฑ์ซึ่งดำเนินการทดลอง 3 ครั้ง ได้แก่ การทดลอง กับกลุ่มเป้าหมายขนาดเล็ก การทดลองกับกลุ่มเป้าหมายขนาดใหญ่ และการทดลองความพร้อมนำไปใช้ และ 4) การเผยแพร่ผลิตภัณฑ์ การวิจัยและพัฒนามีลักษณะสำคัญ ได้แก่ เป็นการนำความรู้หรือความเข้าใจใหม่ ที่สร้างขึ้นมาพัฒนาเป็นตัวแบบใช้งาน เป็นการศึกษาค้นคว้าอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง มีการดำเนินงานวิจัย อย่างเป็นวัฏจักรด้วยวิธีการที่เชื่อถือได้ มักใช้วิธีการผสมผสานวิธีการเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพในการวิจัย มุ่งเน้นการตอบสนองต่อผู้ต้องการใช้ผลการวิจัยและพัฒนา นอกจากนี้ผลของการวิจัยและพัฒนาที่มีคุณค่าและมูลค่าสูงสามารถจดทะเบียนเป็นสิทธิบัตรได้

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

ทฤษฎีความต้องการของบุคคล ความสุขไม่ได้ขึ้นอยู่กับความต้องการและความไม่ต้องการ แท้จริงแล้วความต้องการนั้นมีอำนาจบั่นทอนความสุข และความไม่ต้องการนั้นมีพลังปิดกั้นความสุข ขณะที่ต้องการหรือไม่ต้องการสิ่งใด ความสุขจะหลบไปชั่วขณะไม่ปรากฏที่ใจ หากไม่รีบคลี่คลายสู่ภาวะอันควร ความสุขอาจจะหายไปเลย ดังนั้น หากมีความต้องการหรือความไม่ต้องการต้องรีบบริหารใจโดยด่วน ความต้องการเหล่านี้ทุกชั้นสามรถแตกตัวได้ไม่รู้จบความต้องการของมนุษย์และสังคมมนุษย์เพิ่มขึ้นทุกปีทุกยุคไม่เคยลดลงมีแต่เพิ่มขึ้น ความต้องการจึงมีธรรมชาติขยายพันธุ์ไม่สิ้นสุด การวิ่งตามความต้องการจึงไม่เคยจบหรือสำเร็จบริบูรณ์ ทั้งนี้ไม่ว่ามนุษย์คนใดในโลกหรือพระเจ้าองค์ใดในสวรรค์ชีวิตที่โลดแล่นตามความต้องการจึงเป็นชีวิตที่ลอยละล่องอยู่บนริ้วคลื่นแห่งปรารถนาที่ไม่มีวันจบสิ้น ดังที่นักวิชาการและนักการศึกษาได้ให้ความหมายไว้หลากหลายดังนี้

Maslow (1970, หน้า 35-46) เชื่อว่าพฤติกรรมของมนุษย์เป็นจำนวนมากสามารถอธิบายโดยใช้แนวโน้มของบุคคลในการค้นหาเป้าหมายที่จะทำให้ชีวิตของเขาได้รับความต้องการ ความปรารถนา และได้รับสิ่งที่มีความหมายต่อตนเอง เป็นความจริงที่จะกล่าวว่า กระบวนการของแรงจูงใจเป็นหัวใจของทฤษฎีบุคลิกภาพของ Maslow โดยเขาเชื่อว่ามนุษย์เป็น “สัตว์ที่มีความต้องการ” (Wanting Animal) และเป็นการยากที่มนุษย์จะไปถึงขั้นของความพึงพอใจอย่างสมบูรณ์ ในทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการ ของ Maslow กล่าวว่า เมื่อบุคคลปรารถนาที่จะได้รับความพึงพอใจ และเมื่อบุคคลได้รับความพึงพอใจในสิ่งหนึ่งแล้ว ก็จะยังคงเรียกร้องความพึงพอใจสิ่งอื่น ๆ ต่อไป ซึ่งถือเป็นคุณลักษณะของมนุษย์ ซึ่งเป็นผู้ที่มีความต้องการจะได้รับสิ่งต่าง ๆ อยู่เสมอ Maslow กล่าวว่าความปรารถนาของมนุษย์นั้นติดตัวมาแต่กำเนิด และความปรารถนาเหล่านี้จะเรียงลำดับขั้นของความปรารถนาตั้งแต่ขั้นแรกไปสู่ความปรารถนาขั้นสูงขึ้นไปเป็นลำดับ ขั้นความต้องการของมนุษย์ (The Need - Hierarchy Conception of Human Motivation) Maslow เรียงลำดับความต้องการของมนุษย์จากขั้นต้นไปสู่ความต้องการขั้นต่อไปไว้เป็นลำดับดังนี้ 1) ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) 2) ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) 3) ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ (Belongingness and Love Needs) 4) ความต้องการได้รับความ

นับถือ ยกย่อง (Esteem needs) 5) ความต้องการที่จะเข้าใจตนเองอย่างแท้จริง (Self-actualization Needs)

การบริหารงานบุคคล “คน” เป็นหนึ่งในปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญ หรือที่เรียกกันว่า 4M ประกอบด้วย บุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์ (Man) เงิน (Money) วัสดุ อุปกรณ์ (Materials) และการจัดการ (Management) จะพบว่า คนเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในการบริหาร เพราะหากขาดกำลังคนก็จะไม่มีตัวขับเคลื่อนปัจจัยอื่น ๆ มีนักการศึกษาได้ให้ความหมายของบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

2.3.1 ความหมายของการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคล (Personnel Administration) หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับบุคคลในองค์การหรือหน่วยงาน นับตั้งแต่การสรรหาบุคลมาปฏิบัติงาน การบรรจุและแต่งตั้ง การพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ไปจนถึงการให้บุคคลพ้นจากงาน

บรรยงศ์ โตจินดา (2543, หน้า 16) ได้กล่าวถึงการบริหารบุคคลไว้ว่าการบริหารงานบุคคลหรือการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ต้องอาศัยแนวความคิดที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป โดยเฉพาะการกำหนดหลักการในการบริหารงานจะต้องเป็นที่ยอมรับระหว่างองค์การกับผู้ปฏิบัติงานและถูกต้องตามกฎหมาย

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2544, หน้า 1) กล่าวถึงความหมายของการบริหารงานบุคลากรว่าการบริหารงานบุคลากร หมายถึงการใช้คนหรือกลุ่มบุคคลให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามที่องค์กรมุ่งหวัง

วิโรจน์ สารรัตนะ (2549, หน้า 81) ให้ความหมายของการบริหารงานบุคลากรว่าหมายถึงการบริหารกิจกรรมที่เสริมสร้างความมีประสิทธิผลให้แก่คนงานเพื่อบรรลุจุดหมายขององค์กร

สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการที่จะทำให้บุคคลปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพโดยที่บุคคลพึงพอใจต่อผลงานและผลประโยชน์ที่ได้ตอบแทนเกิดความมุ่งมั่นที่จะพัฒนางานและพัฒนาองค์กร กระบวนการดังกล่าว เริ่มตั้งแต่การกำหนดคุณสมบัติของบุคคลที่เหมาะสมกับงาน การสรรหาและคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนด การเสริมสร้างพัฒนาความรู้ความสามารถเฉพาะงานให้แก่บุคคล การธำรงรักษาบุคคลที่มีคุณภาพให้ปฏิบัติงานให้แก่องค์กรอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนการให้บุคคลพ้นจากงานและองค์กร

2.3.2 ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล

พนัส หันนาคินทร์ (2546, หน้า 132) ได้ให้ความสำคัญของการบริหารงานบุคคลว่าการบริหารบุคลากรจะต้องกระทำเป็นการต่อเนื่องอย่างไม่มีวันจบสิ้นทั้งนี้ก็เพื่อเพิ่มพูนและปรับปรุงคุณภาพของผู้ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพอย่างเต็มที่ ทั้งนี้เพื่อผลงานของสถาบันเองและทั้งเพื่อสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานที่ปรารถนาจะได้รับความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานนั้น ๆ อันถือได้ว่าเป็นความต้องการพื้นฐานโดยทั่วไปของมนุษย์ทุกคน

ประชุม รอดประเสริฐ (2547, หน้า 59) ได้กล่าวว่า คนนับเป็นปัจจัยที่สำคัญและแตกต่างไปจากปัจจัยอื่น ๆ เพราะคนเป็นปัจจัยเดียวที่มีชีวิตจิตใจ มีความรู้สึกเป็นผู้สร้าง เป็นผู้ใช้ปัจจัยหรือทรัพยากรอื่น ๆ ขององค์การโดยในการใช้ทรัพยากรอื่น ๆ อาจก่อให้เกิดการสร้างสรรค์

หรือเป็นการทำลายย่อมเป็นไปได้ทั้งสองทาง ฉะนั้นคนในองค์การจึงเป็นได้ทั้งผู้สร้างองค์การให้ก้าวหน้าหรืออาจเป็นผู้ทำลายองค์การหากคนไม่ได้รับการพัฒนาอย่างถูกต้อง

อำนวย แสงสว่าง (2542, หน้า 35) ได้สรุปความสำคัญของการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

1. ช่วยพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถในการวางแผนเพื่อจัดหาบุคลากรที่ดีมีคุณภาพมาเป็นบุคลากรที่ดีขององค์การ

2. ช่วยจัดสรรบุคลากรให้เหมาะสมกับประเภทและชนิดของงานที่ต้องทำและปฏิบัติงานให้ตรงกับความรู้ ความสามารถและความถนัด ตลอดจนช่วยประเมินผลประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรเพื่อสร้างผลสำเร็จในการดาเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้

3. ช่วยพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการทำงานโดยวิธีการฝึกอบรมทางวิชาการ เทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นในการทำงานให้มากขึ้น

4. ช่วยสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้แก่บุคลากรทุกระดับภายในองค์การอย่างทั่วถึงโดยอาศัยกลยุทธ์และศิลปะแห่งการจัดการ

5. ช่วยพัฒนาสังคมภายในองค์การให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานก่อให้เกิดความรัก ความสามัคคี ขจัดปัญหาการทะเลาะวิวาท การเอารัดเอาเปรียบกัน ช่วยทาให้องค์การเป็นสังคมที่มีความสงบสุข บุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่สูงขึ้นสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขโดยทั่วกัน

กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 53) กล่าวว่าการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาเป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษาเพื่อดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัว อิสระภายใต้กฎหมาย ระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนามีความรู้ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยมีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

1. เพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคลถูกต้อง รวดเร็วเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล

2. เพื่อส่งเสริมบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและมีจิตสำนึกในการปฏิบัติภารกิจที่รับผิดชอบให้เกิดผลสำเร็จตามหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

3. เพื่อส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงานเต็มตามศักยภาพโดยยึดมั่นในระเบียบวินัย จรรยาบรรณอย่างมีมาตรฐานแห่งวิชาชีพ

4. เพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานวิชาชีพได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและความก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาเป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษาเพื่อพัฒนาศักยภาพพัฒนาบุคลากร สร้างขวัญและ

กำลังใจ เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถและมีจิตสำนึกในการปฏิบัติภารกิจที่รับผิดชอบต่อหน้าที่ต่อไป

2.3.3 ขอบเขตของการบริหารงานบุคคล

ได้มีผู้ให้ความสำคัญและกำหนดขอบข่ายของงานบุคคลไว้ ดังนี้

เสนาะ ติเยาว์ (2543, หน้า 14-23) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลในปัจจุบันได้เน้นไปทางด้านหน้าที่การบริหารงานบุคคล โดยมีลักษณะสำคัญ 9 ลักษณะ คือ

1. การบริหารตามหลักวิทยาศาสตร์ คือ
2. งานทางด้านสวัสดิการ
3. การบริหารการจ้าง
4. จิตวิทยาทางอุตสาหกรรม
5. สุขภาพและความปลอดภัย
6. ระบบสหภาพแรงงาน
7. การบริหารค่าจ้างและเงินเดือน
8. การพัฒนาและฝึกอบรม
9. แรงงานสัมพันธ์

กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 53) ได้กำหนดกรอบการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาว่าการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาว่าการบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษานั้นเป็นภารกิจสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งต้องดาเนินการภายใต้กรอบธรรมาภิบาล ทั้งนี้เพื่อให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษานั้น มีขวัญกาลังใจในการทำงาน มีความมั่นคงและมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาต่อไปโดยผู้บริหารต้องดำเนินการตามภารกิจหลักในการบริหารบุคลากรทางการศึกษา คือ การวางแผนอัตรากาลังและการกำหนดอัตรากาลัง การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน วินัยและการรักษาวินัยและการออกจากงาน

ธีระ รุญเจริญ (2550, หน้า 81-89) ได้ให้ขอบข่ายการบริหารงานบุคคลตามแนวโรงเรียนปฏิรูปการศึกษาโดยยึดหลักการและแนวคิดเพื่อให้เกิดการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ยึดหลักความเป็นอิสระในการบริหารบุคคลของเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาตามนโยบาย กฎและหลักเกณฑ์ที่กำหนด และยึดหลักธรรมาภิบาล ดังนี้

1. การวางแผนอัตรากำลัง
2. การกำหนดตำแหน่งและวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
3. การเกลี่ยอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
4. การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
5. การย้ายข้าราชการครูทางการศึกษา
6. การเปลี่ยนแปลงสถานภาพวิชาชีพ
7. เงินเดือนและค่าตอบแทน
8. การเลื่อนขั้นเงินเดือน
9. การพัฒนาข้าราชการและบุคลากรทางการศึกษา

10. การลาศึกษาต่อ
11. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
12. การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ
13. มาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ
14. การส่งเสริมวินัยสาหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
15. การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
16. การสั่งพักราชการ การสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน
17. การรายงานการดาเนินการทางวินัยและการลงโทษ
18. การอุทธรณ์
19. การร้องทุกข์
20. การออกจากราชการ
21. การขอรับใบอนุญาตและการขอต่อใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ
22. งานทะเบียนประวัติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
23. งานยกเว้นคุณสมบัติ
24. งานเครื่องราชอิสริยาภรณ์
25. งานเลขานุการอนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษา

สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคล ผู้บริหารต้องกำหนดขอบเขตของการบริหารให้มีความเหมาะสมกับองค์กร ทั้งนี้เพื่อให้มีขวัญกาลังใจในการทำงาน มีความมั่นคง และมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพขององค์กรต่อไป

2.3.4 หลักการบริหารงานบุคคล

พนัส หันนาคินทร์ (2546, หน้า 133-134) ได้ให้หลักการในการบริหารงานบุคคล สรุปได้ดังนี้

1. ประสิทธิภาพของโรงเรียนย่อมขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงานย่อมจะเพิ่มขึ้นจากการที่ระบบโรงเรียนให้โอกาสแก่เขาที่จะพัฒนานิสัยสามารถที่มีอยู่ในตัวของเขาแต่ละคน

2. การพัฒนาการของคนนั้นเป็นกิจกรรมตั้งแต่เกิดจนถึงตาย การพัฒนาบุคลากรเป็นกิจกรรมที่ต้องกระทำตั้งแต่แรกเข้าทางานจนถึงเวลาที่จะต้องออกจากงานไปตามวาระ

3. ระบบโรงเรียนมีหน้าที่ที่จะต้องเสริมสร้างประสบการณ์ด้านต่าง ๆ ทั้งเพื่อเตรียมคนไปรับหน้าที่ใหม่และปรับปรุงงานที่ทาอยู่เดิมให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นทั้งรูปเป็นคณะและทั้งเป็นรายบุคคลและบทบาทนี้จะต้องเพิ่มขึ้นอยู่เสมอ

4. จุดประสงค์ประการแรกในการพัฒนาบุคลากรนั้นเพื่อปรับปรุงคุณภาพของระบบโรงเรียนให้สูงขึ้นและในกรณีเช่นนี้ก็จำเป็นที่จะต้องทำการปรับปรุงให้ผู้ปฏิบัติงานได้สามารถทำงานให้สอดคล้องกันและด้วยคุณภาพที่ได้ระดับทัดเทียมกัน

5. ระบบโรงเรียนควรจะถือว่าการพัฒนาตัวบุคคลนั้นเป็นการลงทุนรูปหนึ่งที่จะให้ผลในระยะยาว นอกจากจะเป็นการเสริมสร้างประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงานแล้วยังเป็นการที่จะดึงดูดคนให้ปรารถนาที่จะทำงานอยู่กับระบบโรงเรียนนั้น ๆ มากขึ้น อันเป็นการสร้างความเป็นปึกแผ่นแน่นหนาให้แก่ระบบโรงเรียนนั้นโดยตรง

จากแนวคิดที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคลในปัจจุบันเน้นไปทางด้านหน้าที่การบริหารงานบุคคล ความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและลูกจ้างนับว่าเป็นปัญหาสำคัญที่ทำให้ต้องมีการบริหารงานบุคคล ลักษณะของความสัมพันธ์ดังกล่าวจึงขึ้นอยู่กับระบบการทำงานที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดตั้งแต่ยุคก่อนจนถึงปัจจุบัน จนนำไปสู่แนวคิดทางการบริหารสมัยใหม่ คือ การมองคนในแง่บวก การใช้ประโยชน์จากคุณสมบัติของคนที่มีอยู่อย่างแตกต่าง การให้บุคคลควบคุมตนเองแทนการควบคุมจากภายนอกและการพิจารณาปัจจัยอย่างอื่นแทนที่จะพิจารณาผลงานอย่างเดียว

2.3.5 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบริหารบุคคล

ทฤษฎีของการบริหารเป็นศาสตร์ที่มีองค์ประกอบของความรู้ หลักและกฎเกณฑ์ที่นำมาจากศาสตร์สาขาต่าง ๆ เพื่อไปใช้เป็นแนวทางในการศึกษาความรู้เกี่ยวกับการบริหาร แล้วนำไปสู่การปฏิบัติจริง การบริหารที่จะประสบผลสำเร็จได้นั้นก็ขึ้นอยู่กับความสามารถ ประสบการณ์และทักษะของผู้บริหารการประยุกต์เอาทฤษฎีต่าง ๆ เกี่ยวข้องกับการบริหารไปสู่การปฏิบัติจริงให้ได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม ซึ่งมีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านได้เสนอทฤษฎีของการบริหาร ดังนี้

กระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องและมีความสำคัญต่อการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นตอนของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs) มาสโลว์ชี้ให้เห็นว่าบุคคลถูกกระตุ้นจากความปรารถนาที่จะสนองความต้องการเฉพาะอย่างเช่น

ก. บุคคลย่อมมีความต้องการอยู่เสมอและไม่สิ้นสุดขณะที่ความต้องการได้รับการตอบสนองแล้วความต้องการอย่างอื่นก็จะขึ้นมาอีกไม่มีวันสิ้นสุด

ข. ความต้องการได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรมต่อไป ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนองจึงเป็นสิ่งจูงใจในพฤติกรรมของคนนั้น

ค. ความต้องการของบุคคลจะเรียงเป็นลำดับขั้นตอนความสำคัญเมื่อความต้องการระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้วบุคคลก็จะให้ความสนใจกับความต้องการระดับสูงต่อไป

1. มาสโลว์ ได้ให้ลำดับขั้นความต้องการของบุคคลไว้ 5 ขั้น คือ ความต้องการทางกายภาพ (Physiological Needs) ความต้องการความปลอดภัย (Security Needs) ความต้องการมีส่วนร่วม หรือความรัก (Social or Love Needs) ความต้องการที่ได้รับการยกย่องนับถือ (Esteemor Egoistic Needs) และความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self-Actualization Needs)

2. ทฤษฎีความต้องการของแอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer's Modified Need Hierarchy Theory) แบ่งความต้องการของบุคคลออกเป็น 3 ประการ คือ

ก. ความต้องการมีชีวิตอยู่

ข. ความต้องการมีสัมพันธภาพกับคนอื่น

ค. ความต้องการเจริญก้าวหน้า

3. ทฤษฎีเสริมแรงของสกินเนอร์ (Skinner's Reinforcement Theory) ทำได้ 4 วิธี คือ

ก. การเสริมแรงทางบวกเป็นการบริหารรางวัลตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่พึงปรารถนา

ข. การเรียนรู้หลีกเลียงปัญหาหรือการเสริมแรงด้านลบเป็นการจัดลำดับเหตุการณ์หรือปัญหาที่ไม่น่าพึงพอใจต่อจากพฤติกรรมที่พึงพอใจ

ค. การยับยั้งพฤติกรรมเป็นการเลิกให้รางวัลเพื่อจุดมุ่งหมายในการยับยั้งพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งในอนาคตเป็นการลดพฤติกรรมที่มีผลด้านบวกเป็นการระงับพฤติกรรมบางอย่างโดยการลดการเสริมแรง

ง. การลงโทษเป็นการปรับพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องภายใต้เงื่อนไขที่ว่าการให้ผลลัพธ์ที่เป็นลบจะช่วยลดหรือยับยั้งพฤติกรรมเป็นการลบพฤติกรรมเนื่องจากผลลัพธ์ที่ไม่พึงพอใจ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545, หน้า 86) ได้กล่าวถึงกระบวนการในการบริหารว่า กระบวนการหรือวิธีในการบริหารแบบ POSDCORB เป็นกระบวนการหรือวิธีในการบริหารที่ได้รับการยกย่องมากวิธีหนึ่งอันเป็นคำย่อของภาระหน้าที่ที่สำคัญของนักบริหาร 7 ประการ ได้แก่

1. การวางแผน (P-Planning) เป็นการวางเค้าโครงกิจกรรมซึ่งเป็นการเตรียมการก่อนลงมือปฏิบัติเพื่อให้การดำเนินการสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. การจัดองค์การ (O-Organizing) เป็นการกำหนดโครงสร้างขององค์การโดยมีการพิจารณาให้เหมาะสมกับงาน เช่น การแบ่งงาน (Division of Work) เป็นกรม กอง หรือแผนกโดยอาศัยปริมาณงาน คุณภาพของงาน หรือจัดตามลักษณะเฉพาะของงาน (Specialization) นอกจากนี้อาจพิจารณาในแง่ของการควบคุม (Span of Control) หรือพิจารณาในแง่ของหน่วยงาน เช่นหน่วยงานหลัก (Line) และหน่วยงานที่ปรึกษา (Staff) เป็นต้น

3. การจัดหาบุคคลมาปฏิบัติงาน (S-Staffing) เป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั่นเอง ทั้งนี้เพื่อให้ได้บุคคลมาปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับการจัดแบ่งหน่วยงานที่กำหนดไว้

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

5. การประสานงาน (CO-Coordinating) เป็นการประสานให้ส่วนต่าง ๆ ของกระบวนการทำงานได้ต่อเนื่องและเกี่ยวเนื่องกัน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและราบรื่น

6. การรายงาน (R-Reporting) เป็นกระบวนการและเทคนิคของการแจ้งให้ผู้บังคับบัญชาตามขั้นได้ทราบถึงผลการปฏิบัติงาน โดยที่มีความสัมพันธ์กับการติดต่อสื่อสาร (Communicating) ในองค์การอยู่ด้วย

7. การงบประมาณ (B-Budgeting) เป็นภารกิจที่เกี่ยวกับการวางแผนการทำบัญชีการควบคุมเกี่ยวกับการเงิน

สรุปได้ว่าทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการปริหารงานบุคคลทั้งหลาย มีความสำคัญในฐานะทำหน้าที่ให้ข้อยุติทั่วไป ทฤษฎีทั้งหลายนั้นมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานในแง่ที่ว่า ทฤษฎีเป็นตัววางกรอบแนวความคิดให้แก่ผู้ปฏิบัติ อีกทั้งการนำเอาทฤษฎีมาใช้ จะช่วยให้แนวทางวิเคราะห์ผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัตินั้น ๆ และทฤษฎีช่วยในการตัดสินใจในการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

จากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า ทฤษฎีของการบริหารงานบุคคล หมายถึง แนวความคิดหรือความเชื่อที่เกิดขึ้นอย่างมีกฎเกณฑ์ มีการสังเกต และทดสอบจนเป็นที่แน่ใจว่าถูกต้องแล้ว มีการใช้ศาสตร์และศิลป์ ในการจัดระบบที่เอื้อให้เกิดกระบวนการในการทำงานตามวัตถุประสงค์ร่วมกันของกลุ่มบุคคล อย่างมีหลักเกณฑ์ ทฤษฎีเป็นส่วนของมโนทัศน์ที่เชื่อมโยงกันเป็นข้อสรุป แบบกว้าง ๆ ที่พรรณนาและอธิบายถึงพฤติกรรมการบริหารองค์การทางการศึกษาอย่างเป็นระบบ ถ้าทฤษฎีได้รับการพิสูจน์บ่อย ๆ ก็จะกลายเป็นกฎเกณฑ์ ทฤษฎีเป็นแนวความคิดที่มีเหตุผลและสามารถนำไปประยุกต์และปฏิบัติได้ทฤษฎีมีบทบาทในการให้คำอธิบายเกี่ยวกับปรากฏการณ์ทั่วไป และเป็นเครื่องชี้แนวทางในการวิจัย โดยนำทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและเพื่อทำให้งานบรรลุตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

2.3.6 กระบวนการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา ทฤษฎีการบริหารบุคคล

กระบวนการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา เป็นกรอบการดำเนินงานที่ผู้บริหารควรนำไปวางแผนงานด้านการบริหารงานบุคคล ซึ่งประกอบด้วย การวางแผนงานบุคคล การจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคคล การธำรงรักษาบุคคล และการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคคล ซึ่งมีนักวิชาการได้เขียนอธิบายความหมายของกระบวนการบริหารงานบุคคล ไว้ดังนี้

1. การวางแผนงานบุคคล

การวางแผนงานบุคคลถือว่าเป็นภารกิจแรกสุดของการบริหารงานบุคคล ประกอบไปด้วยการวิเคราะห์ภารกิจและประเมินสภาพความต้องการกำลังคนกับภารกิจของสถานศึกษาจัดทำแผนอัตรากำลังบุคลากรของสถานศึกษานำเสนอแผนอัตรากำลังสู่การปฏิบัติ ดังที่นักวิชาการและนักศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายของการวางแผนงานบุคคลไว้ดังนี้

นงนุช วงษ์สุวรรณ (2546, หน้า 88) ได้สรุปไว้ว่า “การวางแผนบุคลากรเป็นกระบวนการจัดระบบบุคลากรเพื่อเตรียมการปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ ให้เหมาะสมในอนาคตให้เกิดประโยชน์จากองค์การสูงสุดประกอบด้วย การสรรหาและการเลือกสรร การจำแนกตำแหน่ง การกำหนดเงินเดือนและสภาพการทำงาน”

สอดคล้องดนัย เทียนพุฒิ (2543, หน้า 108) ได้กล่าวถึงความหมายของการวางแผนงานบุคลากรว่า การวางแผนงานบุคลากร หมายถึง การดำเนินการอย่างเป็นระบบ ในการวิเคราะห์และพยากรณ์เกี่ยวกับอุปสงค์และอุปทานด้านกำลังคนเพื่อนำไปสู่การกำหนดวิธีการที่จะให้ได้กำลังที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมอย่างเพียงพอ ทั้งในด้านจำนวนและคุณภาพที่จะปฏิบัติงานในเวลาที่ต้องการ โดยมีแผนการใช้และพัฒนากำลังคนเหล่านั้นอย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง ในอันที่จะธำรงรักษากำลังคนที่เหมาะสมไว้กับองค์กรอย่างต่อเนื่องกัน

เช่นเดียวกับ วิชัย โถสุวรรณจินดา (2546, หน้า 20) ได้ให้ความหมายของการวางแผนงานบุคลากรว่า “การวางแผนงานบุคลากร หมายถึง กระบวนการคาดการณ์ความต้องการคนขององค์กรเป็นการล่วงหน้าว่า ต้องการคนประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าใด และต้องการเมื่อไร และกำหนดวิธีการที่จะได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการว่าจะได้มาจากไหน อย่างไร และเมื่อใด”

นอกจากนี้ พยอม วงศ์สารศรี (2534, หน้า 35) ได้อธิบายว่า ทรัพยากรบุคคลเป็นกระบวนการคาดการณ์ความต้องการของบุคคลเป็นการล่วงหน้า ว่าต้องการบุคลากรประมาณใดจำนวนเท่าใดและระดับใดและต้องการเมื่อใด (The right people, at the right place, at the right time) และกำหนดวิธีการที่จะได้มาซึ่งทรัพยากรบุคคลว่าได้มาจากที่ไหนอย่างไร ตลอดจนการกำหนดนโยบาย และระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อจะใช้ทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์สูงสุด โดยมีขั้นตอนในการบริหารซึ่งประกอบไปด้วย การพิจารณาเป้าหมาย และแผนขององค์กร การพิจารณาสภาพการณ์ของทรัพยากรบุคคลในปัจจุบัน การคาดการณ์ทรัพยากรบุคคล การกำหนดแผนปฏิบัติการและการตรวจสอบและการปรับปรุงบุคลากรต่อไป

สอดคล้องกับ กิติ ตยัคคานนท์ (2543, หน้า 47) ได้อธิบายว่า การวางแผนงานบุคลากร หมายถึง การวางแผนอัตรากำลังคนให้เหมาะสมกับงาน เพื่อให้งานสัมฤทธิ์ผลตามความต้องการ และเป้าหมายทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยต้องให้เชื่อมโยงและประสานกับเรื่องอื่น ๆ อีกด้วย เช่น เศรษฐกิจ การลงทุน การวิจัย การวางแผนพัฒนางานต่าง ๆ และการพยากรณ์ความต้องการและยังได้อธิบายเกี่ยวกับการพยากรณ์บุคลากรว่า ประกอบด้วย การคาดคะเนความต้องการบุคลากร การคาดคะเนความพร้อมของกำลังคนในองค์กร เช่น ความสามารถโยกย้ายกำลังคน กำลังผลิต การฝึกอบรมซ้ำ การรับหน้าที่ใหม่ การเลื่อนวิทยฐานะ และการคาดคะเนเกี่ยวกับการลงทุนซึ่งมีส่วนสัมพันธ์อย่างมากกับการวางแผนกำลังคนเพื่อให้ได้ผลงานตามความต้องการ

จากข้อคิดของนักวิชาการที่กล่าวมานั้น อาจพอสรุปได้ว่า การวางแผนงานบุคลากรถือว่าเป็นภารกิจแรกสุดของการบริหารงานบุคคล จึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในแผนยุทธศาสตร์หรือแผนกลยุทธ์อย่างชัดเจน การวางแผนอัตรากำลังคนให้เหมาะสมกับงานการวางแผนใช้บุคลากรให้ได้ประโยชน์สูงสุด ในการบริหารงานบุคลากร เนื่องจากคนเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า เมื่อกระบวนการวางแผนเป็นไปตามลำดับขั้นตอนมีการวางแผนโดยอาศัยข้อมูลและปัญหาเป็นองค์ประกอบงานในองค์กรก็จะบรรลุตามเป้าหมาย

2. การจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงาน

การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานในหน่วยงาน เป็นภารกิจที่ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องการดำเนินการ ภายหลังจากการคัดเลือกและบรรจุแต่งตั้งบุคลากร เพื่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงานและการมีส่วนร่วมรับผิดชอบงานในองค์กร โดยมีสถาบันการศึกษาและนักวิชาการหลายท่านได้สรุปเกี่ยวกับการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ดังนี้

ธงชัย สันติวงศ์ (2535, หน้า 343) ได้อธิบายไว้ว่า การจัดบุคลากรเข้าทำงานเป็นหน้าที่ที่ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบ โดยเลือกเฟ้นตัวบุคคลที่มีคุณสมบัติที่ดีเท่านั้นจึงจะทำให้องค์กร สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Effective and Efficiency) และบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้เกี่ยวกับการเลือกบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงาน

วิโรจน์ สารรัตนะ (2542, หน้า 81) ได้อธิบายว่าการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานเป็นชุดของกิจกรรมในการดึงดูดและคัดเลือกบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งเพื่อเป็นกลไกให้จุดหมายขององค์กรบรรลุผล อาจมีการสรรหาและมีการคัดเลือกโดยใช้วิธีหลากหลาย ในการเลือกบุคลากรเข้าทำงาน

พนัส หันนาคินทร์ (2546, หน้า 22) ได้อธิบายถึงการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานว่า การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานต้องมีการวางแผนกำลังคน (Manpower Planning) เพื่อกำหนดความจำเป็น กำหนดจำนวน พร้อมทั้งมีการกำหนดคุณสมบัติโดยมีการสรรหาบรรจุแต่งตั้งบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน

สมาน รังสิโยกฤษฎ์ (2541, หน้า 77) ได้กล่าวถึงการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานว่า การที่จะมอบหมายหน้าที่การงาน อะไรให้ราชการผู้ใดปฏิบัติจะต้องตรงกับความรู้ความสามารถของผู้นั้น เพื่อให้มีการใช้กำลังคนให้ได้ประโยชน์สูงสุด แต่เพื่อให้เป็นที่แน่ใจว่าผู้ใดมีความรู้ ความสามารถในด้านใดนั้นนอกจากจะกระทำโดยการทดสอบความรู้แล้วยังต้องมอบหมายหน้าที่การงานให้ทดลองปฏิบัติงานระยะหนึ่งว่า จะสามารถนำความรู้มาใช้เพื่อปฏิบัติงาน ในหน้าที่ได้หรือไม่เพียงใดก่อนจะมอบหมายหน้าที่การงานนั้น ๆ ให้ปฏิบัติการเป็นการถาวรต่อไป

จากแนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน อาจสรุปได้ว่า การแต่งตั้งให้บุคลากรเข้าปฏิบัติงานโดยมีคำสั่งการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถ การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานนั้น เพื่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงานและการมีส่วนร่วมรับผิดชอบงานในองค์กร โดยใช้ความยุติธรรม และการจัดครูเข้าสอนแทนกรณีครูลาหรือไปราชการ เป็นหน้าที่ของสถานศึกษาโดยตรง ที่จะต้องดำเนินการ เพื่อจัดคนให้เหมาะสมกับงาน ในตำแหน่งตามความสามารถและความถนัดของแต่ละบุคคล โดยยึดระบบคุณธรรม มีการควบคุม กำกับ ติดตาม และประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

3. การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง

3.1 การดำเนินการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งให้เป็นไปตามข้อกำหนด และวิธีการของ อ.ก.ค.ศ. เขต พื้นที่การศึกษา หรือ ก.ค.ศ แล้วแต่กรณี

3.2 การจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว

3.2.1 กรณีการ จ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวโดยใช้เงินงบประมาณให้ดำเนินการ ตามหลัก เกณฑ์และวิธีการที่กระทรวงการคลังกำหนด หรือตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด

3.2.2 กรณีการจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวกรณีอื่นนอกเหนือจากสถาน ศึกษาสามารถดำเนินการจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวของสถานศึกษาได้ โดยใช้เงินรายได้ ของสถานศึกษาภายใต้หลักเกณฑ์และวิธีการที่สถานศึกษากำหนด

3.3 การแต่งตั้ง ย้าย โอน ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

3.3.1 เสนอคำร้องขอย้าย โอน ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาต่อเขตพื้นที่ การศึกษา เพื่อนำเสนอ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา เพื่อพิจารณาอนุมัติ

3.3.2 กรณีรับย้าย ให้รายงานการบรรจุแต่งตั้ง รับย้าย ไปยังเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อจัดทำทะเบียนประวัติต่อไป

3.4 การบรรจุกลับเข้ารับราชการ

3.4.1 การบรรจุกลับเข้ารับราชการให้เป็นไปตามกฎหมาย พระราชบัญญัติระเบียบ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

4. การพัฒนาบุคคล

การพัฒนาบุคลากร เป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร เพราะจะทำให้บุคลากรในหน่วยงานให้พัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถในการทำงาน เกิดความมั่นใจในตนเอง พร้อมที่จะทำงานให้หน่วยงานด้วยความเต็มใจ ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จของหน่วยงานในที่สุด ตามที่ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้ ดังนี้

กิติ ตยัคคานนท์ (2543, หน้า 114) ได้อธิบายว่า การพัฒนาบุคลากรมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มพูนทักษะวิชาการและเทคโนโลยีใหม่ ๆ รวมทั้งเพิ่มความคล่องตัวของผู้ปฏิบัติงาน ทำให้มีผลต่อการเลื่อนตำแหน่งให้ดีขึ้นของผู้ผ่านการฝึกอบรม และมีผลต่อการเพิ่มผลผลิตในที่สุด

ประชุม รอดประเสริฐ (2530, หน้า 99) ได้ให้ความหมายของ การพัฒนาบุคลากรว่า การพัฒนาบุคลากรหมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์กร ให้พร้อมที่จะมีชีวิตอยู่ในสถานศึกษาร่วมกับบุคลากรคนอื่น ๆ อย่างมีความสุข มีความรู้ ความเข้าใจ ในหน้าที่ของตนเป็นอย่างดี และพร้อมที่จะปฏิบัติภารกิจที่เพิ่มขึ้น ในอนาคตอย่างมีทักษะ และมีประสิทธิภาพ

เสถียร เหลืองอร่าม (2533, หน้า 173) ได้ให้ความหมายการพัฒนาบุคลากรไว้ 2 ประการคือ

1) การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กรรมวิธีในอันที่จะเพิ่มพูนสมรรถภาพ ในการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน เช่น ความคิด การกระทำ ความสามารถ ความรู้ ความชำนาญ ตลอดจนสร้างทัศนะคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน

2) การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการฝึกอบรมเพิ่มเสริมสร้าง เพิ่มพูนความรู้ทักษะ หรือความชำนาญ เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์

สุนันทา เลาหนันท์ (2546, หน้า 223) ได้รวบรวมความหมายของการพัฒนาบุคลากร จากนักวิชาการตะวันตก ได้แก่ Leonard Nadler และ Garland D.Wiggsx ซึ่งได้อธิบายไว้ว่า การพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการที่วางแผนอย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานขององค์การให้สูงขึ้น โดยวิธีการฝึกอบรม การให้การศึกษาและพัฒนาขอบเขตของการพัฒนาบุคลากรจึงครอบคลุม 3 เรื่องด้วยกัน คือ การฝึกอบรม (Training) การศึกษา (Education) และการพัฒนา (Development) ดังนั้น สุนันทา เลาหนันท์ จึงได้สรุปความหมายของการพัฒนาบุคลากรที่ค่อนข้างจะเจาะลึกลงไปในตัวองค์การโดยหมายถึง กระบวนการที่ได้ออกแบบไว้อย่างมีเป้าหมายเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสเรียนรู้โดยการฝึกอบรม การศึกษา และ การพัฒนา เป็นการเพิ่มพูนความรู้ และศักยภาพในการทำงานรวมทั้งปรับพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานให้พร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ และมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้น

สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นการดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบ การให้บุคลากรให้เข้ารับการอบรมพัฒนาวิชาชีพ การจัดให้มีประชุม อบรมสัมมนา เป็นหมู่คณะ การส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาการเรียนการสอนโดยการสร้างเครื่องมือและสื่อการเรียนการสอนและการพัฒนาความรู้ให้มีคุณภาพและ

เป็นที่น่าพอใจต่อองค์กรที่จะมุ่งเพิ่มพูนความรู้ และประสบการณ์ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น

5. การธำรงรักษาบุคคล และสร้างขวัญกำลังใจ

การธำรงรักษาบุคลากร เป็นสิ่งที่จำเป็นต่อสถานศึกษา เพราะจะทำให้สถานศึกษาได้มีบุคลากรพร้อมที่จะทำงานให้สถานศึกษาได้นานที่สุด ตามที่ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้ดังนี้

วิน เชื้อโพธิ์หัก (2543, หน้า 247-248) ได้กล่าวไว้ว่า การธำรงรักษาบุคลากรถือเป็นภาระหน้าที่สำคัญของผู้บริหารจะต้องหาทางให้บุคลากร ได้ทำงานอยู่ในองค์กรได้นานที่สุด คนที่ทำงานในองค์กรย่อมรู้วิธีการในการทำงานดีอยู่แล้ว ถ้าผู้บริหารปล่อยให้คนเก่าทำงานในองค์การดีอยู่แล้วออกจากองค์การ ผู้บริหารต้องเสียเวลาในการสรรหาคัดเลือกบรรจุแต่งตั้ง ปฐมนิเทศ แนะนำ และอื่น ๆ ที่อยู่ในกระบวนการทำงานอีกมาก การให้คนเก่าออกไปเป็นการบริหารที่ขาดทุน ดังนั้นผู้บริหารจึงควรหาวิธีต่าง ๆ ธำรงรักษาบุคลากรเอาไว้ การธำรงรักษาบุคลากรนั้นกระทำได้หลายวิธี วิธีสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องกระทำคือ การรักขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากรไว้

พยอม วงศ์สารศรี (2530, หน้า 210) ได้อธิบายว่า การธำรงรักษาบุคลากรคือ การที่องค์กรจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่มุ่งป้องกัน พัฒนาและแก้ไขความไม่ปลอดภัยทางด้านร่างกาย และจิตใจที่อาจจะเกิดขึ้นในการทำงานของพนักงาน ทั้งนี้เพื่อธำรงรักษาให้เขาสามารถปฏิบัติงานให้แก่องค์กรด้วยความปลอดภัย

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541, หน้า 21) ได้อธิบายวิธีการพัฒนาและธำรงรักษาบุคลากรในโรงเรียน ดังนี้

1. สนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรเป็นรายบุคคล ได้รับการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง เช่น การส่งไปฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ หรือลาศึกษาต่อ
2. จัดให้มีการประชุม อบรม สัมมนาเป็นหมู่คณะในโรงเรียน
3. จัดให้มีการไปศึกษาดูงาน หรือแลกเปลี่ยนบุคลากรภายในกลุ่มโรงเรียน
4. ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาการเรียนการสอน โดยการสร้างเครื่องมือนวัตกรรม สื่อ และการใช้เทคโนโลยีประกอบการเรียนการสอน
5. จัดให้มีการประเมินผล ศึกษาวิจัยในชั้นเรียน การวิเคราะห์และเก็บรวบรวมข้อมูลมาปรับปรุงแก้ไข และพัฒนาการเรียนการสอนให้ก้าวหน้าขึ้นไป

อำนวย แสงสว่าง (2542, หน้า 25) ได้กล่าวไว้ว่า วิธีการให้การสนับสนุนและการส่งเสริมขวัญและกำลังใจแก่พนักงานจากผู้บริหารทุกระดับดังนี้

1. การให้หลักประกันความมั่นคงในการทำงาน สำหรับพนักงานที่ขยันหมั่นเพียรและตั้งใจในการทำงานสม่ำเสมอ โดยให้มีการจ้างงานจนเกษียณอายุการทำงาน
2. ให้ค่าจ้าง และผลประโยชน์ค่าตอบแทนในรูปแบบของการแข่งขันกันในการทำงานพนักงานจะรับค่าจ้างตามผลผลิตของงานที่ทำได้ พนักงานที่ทำผลผลิตของงานมากก็จะได้รับค่าจ้างสูงและพนักงานที่ได้รับค่าจ้างสูงจะรับการจัดสรรโบนัสประจำปีเป็นจำนวนเงินสูงกว่าพนักงานที่ได้รับค่าจ้างต่ำโดยทั่วไป

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

4. จัดให้มีการสื่อสารแบบเปิด คือ ให้ได้รับทราบข่าวสารโดยทั่วถึง

บรรยงค์ โตจินดา (2543, หน้า 247-248) ได้กล่าวไว้ว่า สิ่งที่หน่วยงานจ่ายให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อเป็นสิ่งตอบแทนในการทำงานให้องค์การ โดยทั่วไปมักหมายถึงค่าตอบแทนโดยปกติซึ่งประกอบด้วยปัจจัยที่เป็นตัวเงินและปัจจัยที่ไม่เป็นตัวเงิน

1. ปัจจัยที่เป็นตัวเงิน ที่พนักงานได้จากองค์การหรือข้าราชการได้จากงบประมาณของประเทศ ข้าราชการ ได้เงินเดือน เงินเพิ่มค่าครองชีพ เงินเพิ่มสำหรับบางตำแหน่ง เบี้ยเลี้ยงค่าเดินทาง ค่าที่พัก ค่าเช่าบ้าน ค่าทำงานล่วงเวลา บำเหน็จบำนาญ, พนักงานขององค์การในภาคธุรกิจเอกชน ได้แก่เงินเดือน ค่าจ้าง ค่าทำงานล่วงเวลา เงินรางวัลเป็นผลจากส่วนกำไร เงินกองทุนสมทบ เบี้ยประชุมและค่าใช้จ่ายพิเศษอื่น ๆ เป็นการเหมาจ่ายค่าเดินทางไปต่างประเทศและอื่น ๆ

2. ปัจจัยหรือสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่ตัวเงิน คือ สิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับจากองค์การในลักษณะอื่น ๆ ที่ไม่ใช่ตัวเงินหรือ ไม่เป็นตัวเงินโดยตรง เช่น การเลี้ยงอาหารประจำวัน มีที่พักอาศัยหรือ เบิกค่าเช่าบ้าน บริการรักษาพยาบาล ออกค่าเล่าเรียนบุตรให้ ออกค่าใช้จ่ายและค่าเดินทางพักผ่อนประจำปี เป็นการสร้างความมั่นคงทางใจให้แก่พนักงาน

สรุปได้ว่า การธำรงรักษาบุคลากรเป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อโดยให้บุคลากรมีส่วนร่วมการยกย่องชมเชยบุคลากรที่มีผลงานดีเด่น การติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ การพิจารณาความดีความชอบด้วยความยุติธรรม และการกำหนดระเบียบในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ชัดเจนมีการพัฒนา และแก้ไข ความไม่ปลอดภัยที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงาน ทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ เพื่อธำรงรักษาให้เขาสามารถปฏิบัติงานด้วยความปลอดภัย มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน มีความสุขในการทำงาน ส่งผลให้งานในองค์กรประสบความสำเร็จ

6. การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคล

การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เป็นภารกิจที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่ผู้บริหารจะต้องดำเนินการ เพราะเป็นขั้นตอนที่ต้องติดตามดูผลการปฏิบัติของบุคลากรว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน หรือมีข้อติดขัดตรงไหน เพื่อนำข้อมูลมาประกอบการแก้ไข ส่งเสริมและตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารบุคลากรต่อไป มีนักวิชาการให้ทัศนะเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

สุดา สุวรรณภิรมย์ (2548, หน้า 171) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการตัดสินใจ การวินิจฉัยอย่างเป็นระบบที่หน่วยงานจัดทำขึ้นเพื่อวัดผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติทั้งด้านคุณลักษณะและผลงานที่ได้ปฏิบัติไปแล้ว เพื่อหาคุณค่าของบุคคลนั้นทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณภายในช่วงระยะเวลาที่กำหนดว่าเหมาะสมกับมาตรฐาน โดยอยู่บนรากฐานของความยุติธรรมและสามารถชี้แจงบอกกล่าวให้ผู้อื่นทราบได้ว่านำอะไรมาเป็นเครื่องวัดผลในการปฏิบัติงานของบุคคล

อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัชฌุกร (2545, หน้า 13) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ภายใต้การสังเกต จดบันทึก และประเมิน โดยหัวหน้างาน โดยอยู่บนพื้นฐานของเป็นระบบและมีมาตรฐานแบบเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินที่มีประสิทธิภาพ ในทางปฏิบัติให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน

วิโรจน์ สารรัตนะ (2542, หน้า 82) ได้อธิบายถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการกำหนด ความคาดหวังในการปฏิบัติงานของคนงาน แล้วมีการวัดผลกับความคาดหวังนั้น แล้วส่งเป็นข้อมูลย้อนกลับให้พวกเขาได้ทราบ โดยมีจุดม่งหมายหลักเพื่อให้เป็นแรงกระตุ้นในทางบวกต่อการปฏิบัติงาน แต่อาจใช้ในจุดหมายอื่นได้ด้วย เช่น การเพิ่มค่าจ้าง การวางแผน การปฏิบัติงานในอนาคต การกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรมและการพัฒนา และการประเมินศักยภาพของบุคคลในการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น

จากความหมายและความสำคัญของนักวิชาการได้ สรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นกระบวนการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงาน เป็นการวัดผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ เปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน การนำผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการวางแผนการจัดการศึกษาในปีต่อไปและการแจ้งผลการปฏิบัติงานให้บุคลากรรับทราบ โดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้เพื่อจะนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ในการแก้ไข ปรับปรุงและพัฒนาหน่วยงานให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

2.4 คุณลักษณะของผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา

ผู้บริหารเป็นบุคคลที่จะก่อให้เกิดความสำเร็จหรือล้มเหลวของสถานศึกษา ผู้บริหาสถานศึกษาเป็นศูนย์รวมน้ำใจให้เกิดการปฏิบัติงาน ผู้บริหารเป็นบุคคลที่จะก่อให้เกิดความสำเร็จหรือล้มเหลวของสถานศึกษา ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ศึกษาเรื่องคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา และบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

สมพิศ โห้งาม (2549, หน้า 179-185) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเปรียบประดุจหัวใจสำคัญของสถานศึกษาเนื่องจาก "เก่ง" ทั้งงานและคนกับ "รู้" ที่รู้เท่าและรู้ทันในการบริหารหน่วยงานให้เป็นศูนย์กลางของกลุ่ม (Central Figure) ผู้กอปรไปด้วยคุณสมบัติครบถ้วน 5 ประการ คือ คุณสมบัติ คุณวุฒิ คุณภาพ คุณประโยชน์และคุณธรรม อันแสดงถึงบทบาท และศักยภาพในการทำงานได้เป็นอย่างดี จนสามารถยกระดับสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการได้สำเร็จตามเป้าหมายที่พึงประสงค์ด้วยมีคุณสมบัติของความเป็นผู้นำดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นศิลปะสำคัญและจำเป็นยิ่งสำหรับผู้นำทุกหน่วยงานหรือสถานศึกษา เนื่องจากการที่จะดำรงตนให้เป็นผู้มีภาวะผู้นำสมบูรณ์ใดเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับความสนใจ ในการรับรู้และเรียนรู้การเป็นผู้นำในวิถีทางที่ถูกต้อง โดยตระหนักและคำนึงในคุณธรรมและจริยธรรม

2. รู้จักหลักการบริหาร (Administration) เพื่อให้การดำเนินงานสัมฤทธิผลยิ่งขึ้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องเสริมบทบาทหน้าที่ของตนให้สอดคล้องกับกระบวนการบริหารอันหลากหลาย

3. เชี่ยวชาญการวางแผน (Planning) เนื่องจากการวางแผนเป็นเครื่องมือสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นผู้ควบคุมดูแลการปฏิบัติงานในสถานศึกษา จึงจำเป็นต้องใช้ยุทธวิธีการวางแผนเพื่อการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะนอกจากจะแสดงถึงความเข้มแข็งมั่นคงของสถานศึกษาแล้ว ยังแสดงถึงศักยภาพและเสถียรภาพของสถานศึกษาให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และนโยบายของสถานศึกษาที่กำหนดไว้

4. แน่นอนวิสัยทัศน์ (Vision) ผู้บริหารนอกจากจะทำหน้าที่ทั้งมวลเพื่อความเจริญก้าวหน้าของสถานศึกษาแล้ว ยังเป็นผู้วางแผนและกำหนดงานที่ดี ตัดสินใจอย่างฉลาด ยุติธรรม รวดเร็ว สานสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงานซึ่งเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาได้

5. คุณธรรมและจริยธรรมของผู้นำ คุณธรรมและจริยธรรมเป็นสิ่งสำคัญยิ่งกว่าคำพูดที่สามารถแสดงออกได้ด้วยการกระทำ ผู้นำจึงควรมีธรรมปฏิบัติสำหรับการเป็นผู้นำที่ดีที่ใช้หลักคุณธรรม 4 ประการในการบริหารสถานศึกษา ได้แก่ ปัญญาพละ เป็นความรอบรู้ หรือความฉลาดที่ผู้นำทุกคนพึงมี วิริยพละ ความขยันมีกำลังใจเข้มแข็ง ไม่ท้อต่ออุปสรรค อนวัชชพละ ทำหน้าที่อย่างซื่อสัตย์สุจริต ไม่ทุจริตคอรัปชั่น และสังคหพละ กำลังแห่งการสงเคราะห์หรือมนุษยสัมพันธ์ ทั้งนี้ผู้นำยังต้องนำหลักสังคหวัตถุ 4 ประการไปใช้ด้วย ได้แก่ ทาน ปิยวาจา อัตถจริยาและสมานัตตตา ซึ่งเปรียบได้กับความโอบอ้อมอารี วจีไพเราะ สงเคราะห์ประชาชน และวางตนพอดี เพื่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารสถานศึกษาเป็นสำคัญ

สมบัติ บุญประเคน (2544, หน้า 20–21) ได้แสดงทรรศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหาร ในยุคปฏิรูปการศึกษาไว้ว่า ต้องมีทั้ง 6 ป สรุปได้ดังนี้

1. ปฏิรูป การทำงานของผู้บริหารแบบนี้จะเป็นนักคิด นักพัฒนา ปรับเปลี่ยนหน่วยงานและพัฒนางานตลอดเวลา การดำเนินงานต้องทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก

2. ประชาธิปไตย เป็นการบริหารงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชาจะต้องพบกันครึ่งทาง หาแนวทางที่พึงประสงค์ให้ได้ ผู้บริหารจะต้องตัดสินปัญหาที่ไม่มีทางออกให้ได้ผู้บริหารจะต้องมีบุคลิกภาพ และการทำงานเป็นประชาธิปไตย

3. ประสาน เป็นลักษณะของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพมาก ทำตนเป็นแบบอย่างที่ดี การทำงานจะคำนึงถึงผลสำเร็จของงานเป็นสำคัญ รู้จักใช้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นประโยชน์มากที่สุด ให้เกียรติและยกย่องอย่างสมศักดิ์ศรี

4. ประนีประนอม บุคลิกลักษณะของผู้บริหารแบบนี้ จะพยายามไม่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความขัดแย้ง สิ่งใดที่พอยอมได้ก็ยอม

5. ประชาสัมพันธ์ ผู้บริหารลักษณะนี้จะมีบุคลิกที่ว่าจะทำอะไร จะพูดที่ไหนจะเป็นเรื่องสำคัญทุกเรื่อง มีความสามารถในการโน้มน้าวจูงใจสูง มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

6. ประชาสงเคราะห์ ผู้บริหารลักษณะนี้จะให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงานทุกเรื่อง เป็นห่วงเป็นใยตลอดเวลา จะประสานงานกับหน่วยงานอื่นเพื่อขอความช่วยเหลือเป็นกัลยาณมิตรกับทุกคน

สุพล วังสินธ์ (2553, หน้า 29 – 30) ได้สรุปลักษณะที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างมืออาชีพในยุคปฏิรูปการศึกษาไว้ว่า

1. มีวิสัยทัศน์กว้างไกล
2. มีบุคลิกภาพประชาธิปไตย ใช้หลักเหตุผลในการบริหาร
3. มีจิตสำนึกในความมุ่งมั่น
4. ใจกว้างเปิดโอกาสให้ครูมีเสรีภาพในการคิด
5. ปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงจัดการเรียนรู้ให้เกิดตามเป้าหมายของการจัดการศึกษา
6. มีศักยภาพในการจัดการระบบบริหารโรงเรียน โดยการนำระบบคุณธรรมมาใช้ในโรงเรียน
7. สร้างขวัญกำลังใจให้ครู มีกำลังใจที่จะเป็นครูดี ครูเก่ง ครูที่ปรึกษา (Mentor)

เฉลิมชัย สมท่า (2547, หน้า 53) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะที่ดีของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ดังนี้

1. ความเป็นผู้นำ (Leadership) คือ มีอิทธิพลในตนเองสูงกว่าอิทธิพลอื่น ๆ ของบุคคลในกลุ่ม และสามารถชักนำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานได้ คุณสมบัติด้านนี้ประกอบด้วยลักษณะต่าง ๆ คือ มีความร่าเริงแจ่มใสและอดทน สามารถตัดสินใจและชักจูงใจคน มีความรับผิดชอบฉลาดและไหวพริบดี มีความอุตสาหะ วิริยะ มีความเสียสละ มีบุคลิกภาพและมีความเป็นประชาธิปไตย

2. มีความรู้และประสบการณ์ (Knowledge and Experience) เป็นคุณสมบัติที่เกี่ยวกับงานในอาชีพของผู้บริหารโดยเฉพาะเช่นมีความรู้ และประสบการณ์ มีความรู้เกี่ยวกับธรรมชาติของงาน และรู้เท่าทันเหตุการณ์

3. มีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดี (Human Relationship) ผู้บริหารจะต้องทำงานร่วมกับบุคคลทั้งนอกและในสถานศึกษา ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องเป็นผู้มีมนุษย์สัมพันธ์ดี ซึ่งประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ ๆ คือ ยิ้มแย้มแจ่มใส มีความเสมอต้นเสมอปลาย ยกย่องชมเชย รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความยืดหยุ่น เปิดเผยและเป็นกันเอง

4. มีคุณธรรมสูง (Virtue) คุณธรรมเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจของผู้บริหารให้ประพฤติแต่สิ่งที่ดีงาม ได้แก่ มีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความจงรักภักดี และมีศีลธรรม มีสุขภาพดี (Healthy) คือ มีสุขภาพกาย (Physical Health) และมีสุขภาพจิตดี (Mental Health) สุขภาพจะเป็นเครื่องเสริมการปฏิบัติงานให้ถูกต้องและสม่ำเสมอ

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2540, หน้า 97-101) กล่าวถึง ลักษณะของผู้บริหารประกอบด้วย

1. คุณลักษณะทางกาย ได้แก่ ว่องไว สง่า มีเสน่ห์ แต่งตัวง่าย ๆ มีรสนิยม เสียงพูดชัดเจนอริยาบทเป็นไปตามธรรมชาติ อุปนิสัยสม่ำเสมอ มีสุขภาพดี

2. คุณลักษณะทางสติปัญญา ได้แก่ ความสามารถในการวางแผน เจตคติชอบสืบสวนตระหนักในบทบาทของตน มีทักษะในการปฏิบัติงาน ฉลาด มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ มีความเข้าใจเกี่ยวกับเด็กและความเจริญงอกงามของเด็ก มีความรู้ปัญหาสังคม เข้าใจทฤษฎีทางการศึกษา สามารถติดต่อสื่อสาร เข้าใจบุคคล

3. คุณลักษณะทางอารมณ์ ได้แก่ ร่าเริง แจ่มใส มีอารมณ์มั่นคง มีอิสระจากการเผชิญหน้าไม่ตื่นเต้นง่าย ไม่เสียใจง่าย มีความหวัง มีแรงจูงในสูง

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

5. คุณลักษณะทางสังคม ได้แก่ ปรับตัวเข้ากับสังคมได้ ให้ความร่วมมือกับคนอื่น เสียสละเพื่อสังคม มีมนุษยสัมพันธ์ดี เป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย มีน้ำใจกับผู้อื่นมีความจริงใจ

6. คุณลักษณะทางศีลธรรม ได้แก่ ความสามารถแยกสิ่งที่ถูกและผิด มีจริยธรรมสูง มีอุดมการณ์ ควบคุมตนเองได้ เคารพตนเอง

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

2.5 หลักธรรมสังคหวัตถุ 4

การบริหารสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จได้นั้น นอกจากผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องบริหารกิจการของสถานศึกษาแล้ว ผู้บริหารสถานศึกษาต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจจากบุคลากรในสถานศึกษา ดังนั้นหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาที่เหมาะสมสำหรับการทำงานร่วมกัน คือ สังคหวัตถุ 4 ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาเรื่องความหมายของหลักสังคหวัตถุ 4 และการบริหารงานตามหลักสังคหวัตถุ 4 ดังรายละเอียดต่อไปนี้

สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าทรงตรัสไว้ในสังคหวัตถุสูตร ว่า

“...ทานัญจะ เปยยะวัชชัญจะ อัตถะจะริยา จะ ยา อิธะ สมานัตตะตา จะ ธัมเมสุ ตัตถะ ตัตถะ ยะถา ระหัง...”

“การให้ทาน การพูดจาไพเราะ การประพฤติตนให้เป็นประโยชน์ในโลกนี้ความเป็นผู้มีตนสม่ำเสมอในธรรมทั้งหลายนั้นตามควร” และได้ตรัสสั่งสอนแก่ภิกษุในกาลครั้งหนึ่งดังมีเนื้อความว่า “ดูกรภิกษุทั้งหลาย สังคหวัตถุ 4 ประการนี้แล การให้ 1 ความเป็นผู้มีวาจาน่ารัก 1 ความประพฤติประโยชน์ในโลกนี้ 1 ความเป็นผู้มีตนสม่ำเสมอในธรรมนั้น ๆ ตามสมควร 1 ธรรมเหล่านั้นแลเป็นเครื่องสงเคราะห์โลก ประดุจสลักเพลาควบคุมรถที่แล่นไปอยู่ไว้ได้ ฉะนั้นถ้าธรรมเครื่องสงเคราะห์เหล่านี้ ไม่พึงมีไซร้มารดาหรือบิดาไม่ถึงได้ความนับถือหรือบูชาเพราะเหตุแห่งบุตร ก็เพราะเหตุที่บัณฑิตพิจารณาเห็นธรรมเครื่องสงเคราะห์เหล่านี้ ฉะนั้น พวกเขาจึงถึงความเป็นใหญ่ และเป็นที่น่าสรรเสริญ

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต) (2551, หน้า 143) ได้ให้คำจำกัดความไว้ในพจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรมว่า สังคหวัตถุ 4 หมายถึง ธรรมเครื่องยึดเหนี่ยว คือ ยึดเหนี่ยวใจบุคคล และประสานหมู่ชนไว้ในสามัคคี หลักสงเคราะห์ มี 4 ประการ ได้แก่

1. ทาน หมายถึง การให้ คือ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละ แบ่งปัน ช่วยเหลือกันด้วยสิ่งของตลอดถึงให้ความรู้และแนะนำสั่งสอน

2. ปิยวาจา หรือ เปยยวัชชะ หมายถึง วาจาเป็นที่รัก วาจาดูดดื่มน้ำใจ หรือวาจาซาบซึ้งใจคือกล่าวคำสุภาพไพเราะอ่อนหวานสมานสามัคคี ให้เกิดไมตรีและความรักใคร่นับถือ ตลอดถึงคำแสดงประโยชน์ประกอบด้วยเหตุผลเป็นหลักฐานจูงใจให้นิยมยอมตาม

3. อัตถจริยา หมายถึง การประพฤติประโยชน์ คือ ขวนขวายช่วยเหลือกิจการบำเพ็ญสาธารณประโยชน์ตลอดถึงช่วยแก้ไขปรับปรุงส่งเสริมในทางจริยธรรม

4. สมานัตตตา หมายถึง ความมีตนเสมอ คือ ทำตนเสมอต้นเสมอปลาย ปฏิบัติสม่ำเสมอกันในชนทั้งหลาย และเสมอในสุขทุกข์โดยร่วมกันรับรู้ร่วมแก้ไข ตลอดถึงวางตนเหมาะแก่ฐานะภาวะบุคคล เหตุการณ์และสิ่งแวดล้อม ถูกต้องตามธรรมในแต่ละกรณี

พัชรินทร์ ศรีสุวพันธ์ (2551, หน้า 9)ได้กล่าวถึงความหมายตามหลักจริยศาสตร์สังคมของพระพุทธศาสนา เรื่อง สังคหวัตถุ 4 หรือหลักปฏิบัติตนตามหลักจิตวิทยาสังคมเพื่อให้เกิดความนิยมชมชอบและเคารพนับถือแก่ผู้อื่น หรือสังคมของชุมชนต่าง ๆ คือ

1. ทาน หรือ การให้ปันสิ่งของแก่ผู้อื่นที่ควรปัน เพราะ ทาน หมายถึง

- ธรรมทาน หรือการบริจาคทางจิตใจ
- อามิสทาน หรือการบริจาคทางวัตถุ

2. ปิยวาจา หรือการเจรจาใช้คำพูดของตนต่อผู้อื่นด้วยความสุภาพอ่อนโยนให้เหมาะสมแก่กาลเทศะและเหมาะสมแก่สังคมชุมชนทุกชั้น เพื่อให้ชุมชนหรือบุคคลเหล่านั้นเคารพนับถือ ปิยวาจานี้ใช้กับมิตรสหายของตน ย่อมจะทำให้มิตรสหายเหล่านั้นรักใคร่ รู้จักเจรจาสุภาพอ่อนโยนกับครูอาจารย์ การใช้หลักจริยศาสตร์สังคมในเรื่อง ปิยวาจานั้น ผู้ใช้จำต้องมีสติควบคุมตนเองและสามารถบังคับจิตใจตนเองได้ทุกขณะ

3. อัตถจริยา หมายถึง การสอนให้บุคคลนั้น มีหน้าที่ทางมนุษย์สัมพันธ์ทุกระดับชั้นมีหน้าที่ช่วยเหลืออุปการะหรือสงเคราะห์ซึ่งกันและกัน

4. สมานัตตตา หมายถึง การปรับปรุงบุคลิกภาพของตนเองอย่างสม่ำเสมอโดยไม่ถือตัวและให้เข้ากับสังคมของชุมชนได้ทุกชั้น

กรมการศาสนา (2544, หน้า 38) ได้ให้ความหมาย สังคหวัตถุ4 ว่าหมายถึงธรรมที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวใจบุคคลให้สามัคคีต่อกันมีไมตรีจิตมีความรักความปรารถนาดีต่อกันมี4 อย่างคือ

1. ทาน ให้ปันสิ่งของของตนแก่ผู้อื่นควรให้ปัน อันได้แก่ การเสียสละการเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ การช่วยเหลือกันด้วยสิ่งของ ตลอดจนถึงการให้วิชาความรู้ และแนะนำสั่งสอนที่เป็นประโยชน์และเป็นธรรม

2. ปิยวาจา เจรจาถ้อยคำที่อ่อนหวาน ได้แก่การพูดถ้อยคำน่ารัก กล่าวคำสุภาพไพเราะ สมานสามัคคี ก่อให้เกิดไมตรีและความรักใคร่นับถือ ตลอดจนถึงถ้อยคำที่มีประโยชน์เป็นธรรมอื่น ๆ

3. อัตถจริยา หมายถึง การประพฤติสิ่งที่ประโยชน์แก่ผู้อื่น อันได้แก่ การขวนขวายช่วยเหลือ กิจการบำเพ็ญสาธารณประโยชน์ และสนับสนุนส่งเสริมในทางศีลธรรม

4. สมานัตตตา หมายถึง ความเป็นผู้เสมอต้นเสมอปลาย อันได้แก่ความเป็นคนดีต่อผู้อื่นเสมอต้นเสมอปลาย ความมีใจร่วมทุกข์ร่วมสุขกับผู้อื่นทุกเวลา และทุกกรณี

วิทย์ วิศทเวทย์ และเสถียรพงษ์ วรรณปก (2544), หน้า 19-23) อธิบายถึง สังคหวัตถุ 4 ไว้ในหนังสือเรียนสังคมศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2 เรื่อง พระพุทธศาสนา พอสรุปได้ดังนี้

2.5.1 ความหมายของสังคหวัตถุ 4

สังคหวัตถุ 4 หลักธรรมที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวน้ำใจของผู้อื่นผูกไมตรีเอื้อเฟื้อเกื้อกูลกันหรือเป็นหลักการสงเคราะห์ซึ่งกันและกัน มีอยู่ 4 ประการ

1) ทาน คือ การให้

2) ปิยวาจา คือ การพูดจาด้วยถ้อยคำที่ไพเราะอ่อนหวาน

3) อัตถจริยา คือ ประพฤติในสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น

4) สมานัตตตา คือ การเป็นผู้ที่มีความสม่ำเสมอ

พระมหาวีรวัฒน์ รอดสุโข (2550, หน้า 21) ได้ให้ความหมายว่า สังคหวัตถุ 4 เป็นหลักธรรมในศาสนาพุทธ ซึ่งใช้ในการสงเคราะห์ผู้อื่น อันจะเป็นเครื่องผูกไมตรีประสานหมู่ชนเข้าด้วยกัน คำว่า “สังคหวัตถุ” มาจากคำว่า “สังคห” ซึ่งแปลว่า สงค์เคราะห์ กับคำว่า “วัตถุ” ซึ่งแปลว่า เรื่อง รวมความแล้วสังคหวัตถุ แปลว่า เรื่องการสงเคราะห์ หรือ ธรรมอันเป็นหลักในการสงเคราะห์ ซึ่งมีอยู่ 4 ข้อ คือ

1. ทาน หมายถึง การให้ การเฉลี่ยเผื่อแผ่แก่กันและกัน ซึ่งเป็นข้อสำคัญเพราะว่าทุก ๆ คนนั้นย่อมต้องการความช่วยเหลือจากกันอยู่ในด้านต่าง ๆ ในด้านวัตถุทรัพย์สินเงินทองเครื่องอุปโภคต่าง ๆ ในด้านกำลังกาย ช่วยกระทำกิจการของกันและกันทางกาย ในด้านวาจาพูดจาช่วยเหลือกันในเรื่องที่ควรพูดในด้านสติปัญญาช่วยให้ความรู้ในการแนะนำในข้อที่ควรจะแนะนำต่าง ๆ การให้การเฉลี่ย เผื่อแผ่ ทุกคนทั้งผู้ใหญ่ทั้งผู้น้อยต่างก็ควรจะมีทาน คือ ให้การช่วยเหลือกัน ผู้ใหญ่ก็ให้การช่วยเหลือผู้น้อย ผู้น้อยก็ให้การช่วยเหลือผู้ใหญ่ ด้วยจิตใจมุ่งที่จะช่วยให้บรรลุถึงประโยชน์ที่ต้องการ หรือเพื่อที่จะให้พ้นจากอุปสรรคทั้งหลาย

2. ปิยวาจา หมายถึง การเจรจาถ้อยคำซึ่งเป็นที่รักเป็นที่จับใจแก่กันและกันอันเป็นถ้อยคำสุภาพ เพราะวาจาที่พูดออกไปนั้น ถ้าเป็นวาจาที่ไม่สุภาพไม่เป็นที่รักที่พอใจ ก็เป็นวาจาที่อาจเสียดแทงน้ำใจของผู้อื่น ทำให้ผู้อื่นเกิดความเสียใจ ควบคุมการพูดของเราให้ไพเราะก็คือสตินั้นเอง ดังนั้นการพูดหรือการแสดงออกทุกครั้งต้องมีสติอยู่เสมอ

3. อัตถจริยา หมายถึง การประพฤติประโยชน์กันและกัน คือ การกระทำสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อสถาบัน เช่น โรงพยาบาล มหาวิทยาลัย สังคมที่ตนอาศัยอยู่ตลอดถึงประเทศชาติสิ่งใดที่เป็นโทษก็ควรละเว้นไม่กระทำ การประพฤติตนให้เป็นประโยชน์สามารถปฏิบัติได้ทั้งกายวาจา ใจในทุกเวลาและทุกโอกาส

4. สมานัตตตา หมายถึง ความเป็นผู้วางตนสม่ำเสมอ หรือเสมอต้นเสมอปลาย ซึ่งหมายถึงการรักษาระเบียบวินัยอันใดที่ทุกคนพึงปฏิบัติทั้งผู้ใหญ่ทั้งผู้น้อยตามหน้าที่ ที่บัญญัติเอาไว้เป็นระเบียบของสถานที่ ของหน่วยงาน เช่น กฎระเบียบของสถาบันการศึกษา กฎระเบียบของสถานที่ราชการต่าง ๆ เป็นต้น ตลอดจนถึงกฎหมายบ้านเมือง ในทางพระพุทธศาสนาก็คือ พระวินัยบัญญัติสำหรับพระภิกษุทั้งหลายนั่นเอง

สรุปว่า หลักธรรมสังคหวัตถุ 4 เป็นหลักคุณธรรมที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจของบุคคล และเป็นธรรมประสานคนไว้ด้วยความสามัคคี และถือว่าบุคคลผู้ประพฤติปฏิบัติตามธรรมสังคหวัตถุ 4 ประการนี้ เป็นคนดีและน่าคบค้าสมาคมด้วยคนหนึ่ง “งาน” ทุกอย่างไม่สามารถทำสำเร็จด้วยตนเพียงคนเดียว ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจซึ่งกันและกัน ดังนั้น หลักธรรมสังคหวัตถุ 4 จึงเหมาะสมสำหรับการทำงานร่วมกัน เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวน้ำใจของผู้อื่น ผูกไมตรี และเอื้อเฟื้อเกื้อกูล ได้แก่ ทาน ปิยวาจา อัตถจริยา และสมานัตตตา ดังนั้น การทำงานจะต้องช่วยเหลือกันแบ่งปันไม่เห็นแก่ตัวรวมถึงการมีน้ำใจที่ดีต่อกัน, การทำงานร่วมกันจะต้องพูดหรือปรึกษาหารือกัน ที่สำคัญอย่างยิ่ง คือจะต้องพูด หรือเจรจากันด้วยไมตรี และความปรารถนาดีต่อกัน, การทำงานร่วมกันจะต้องช่วยเหลือกันด้วยกำลังงาน (กาย) กำลังความคิด และกำลังทรัพย์ และการทำงานร่วมกันจะต้องถึงคติว่า “มีทุกข์ร่วมทุกข์ มีสุขร่วมเสพ” และผู้ทำงานร่วมกันทุกคนจะต้องไม่ถือตัว มีความเสมอภาค วางตนเสมอต้นเสมอปลาย ทำตนให้เป็นที่น่ารักน่าเคารพนับถือ และน่าให้ความร่วมมือช่วยเหลือ รวมถึงการทำตนให้คงเส้นคงวา มีความมั่นคงในอารมณ์ (Maturity) หรือการมี EQ ที่ดี

2.6 การบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา

การนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาในเรื่อง สังคหวัตถุ 4 มาประยุกต์ใช้กับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา มุ่งศึกษาใน 4 ประเด็นดังนี้ 1.ด้านทาน 2.ด้านปิยวาจา 3.ด้านอัตถจริยา และ 4.ด้านสมานัตตตา ตามกระบวนการบริหารงานบุคคล ซึ่งประกอบด้วย การวางแผนงานบุคคล การจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคคล การธำรงรักษาบุคคล และการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคคล ซึ่งผู้วิจัยได้สรุปความหมายของกระบวนการบริหารงานบุคคล ดังนี้

การวางแผนงานบุคคล คือ การคาดคะเนความต้องการกำลังบุคลากร การวางแผนอัตรากำลังบุคลากร การวางแผนอัตรากำลังคนให้เหมาะสมกับงาน การวางแผนใช้บุคลากรให้ได้ประโยชน์สูงสุด ในการบริหารงานบุคลากร เนื่องจากคนเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า เมื่อกระบวนการวางแผนเป็นไปตามลำดับขั้นตอนมีการวางแผนโดยอาศัยข้อมูลและปัญหาเป็นองค์ประกอบ งานในองค์กรก็จะบรรลุตามเป้าหมาย

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

การพัฒนาบุคคล คือ การดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบการให้บุคลากรให้เข้ารับการอบรมพัฒนาวิชาชีพการจัดให้มีประชุม อบรม สัมมนา เป็นหมู่คณะ การส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาการเรียนการสอนโดยการสร้างเครื่องมือและสื่อการเรียนการสอนและการพัฒนาความรู้ให้มีคุณภาพและเป็นที่น่าพอใจต่อองค์กรที่จะมุ่งเพิ่มพูนความรู้ และประสบการณ์ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น

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

การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคล คือ การวัดผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ โดยการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นการเปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานการนำผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการวางแผนการจัดการศึกษาในปีต่อไปและการแจ้งผลการปฏิบัติงานให้บุคลากรรับทราบ โดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อปรับปรุงบุคคลในองค์กรให้เหมาะสมกับงาน และเป็นข้อมูล ในการเลื่อนตำแหน่งหรือโอนย้ายหน่วยงาน เพื่อจะนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ ในการแก้ไข ปรับปรุงและพัฒนาหน่วยงานให้ดียิ่งขึ้นต่อไปจากความหมายของการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาสามารถนำมาศึกษาใน 4 ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับหลักสังคหวัตถุ 4 ดังนี้

2.6.1 ด้านทาน

การบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านทาน มีผู้ให้ความหมายของคำว่า ทาน ไว้ดังนี้

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต) (2551, หน้า 143)ได้ให้คำจำกัดความไว้ในพจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรมว่า “ทาน หมายถึง การให้ คือ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละแบ่งปัน ช่วยเหลือกันด้วยสิ่งของตลอดถึงให้ความรู้และแนะนำสั่งสอน”

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) (2549, หน้า 70-71) ได้กล่าวว่า ทาน หมายถึง การให้(โอบอ้อมอารี)นักบริหารที่ดีต้องมีน้ำใจรู้จักเอื้อเฟื้อ เผื่อแผ่ ให้ทานแก่เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาการให้ทางจะช่วยให้ผูกคนอื่นไว้ได้ ดังพุทธพจน์ที่ว่า “ทโทคนฺถติมิตฺตานิ ผู้ให้ย่อมผูกใจมิตรไว้ได้” นักบริหารอาจให้ทานได้ 3 วิธี คือ

ก. อามิสทาน หมายถึง การให้สิ่งของแก่เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาโดยเฉพาะการให้เพื่อผูกใจในยามที่เขาตกต่ำหรือมีความเดือดร้อน ดังภาษิตอังกฤษที่ว่า “เพื่อนแท้ คือ เพื่อนที่ช่วยเหลือในยามตกยาก” การให้รางวัลหรือขึ้นเงินเดือนจัดเข้าในอามิสทาน

ข. วิทยาทาน คือ ธรรมทาน หมายถึง การให้คำแนะนำหรือสอนวิธีทำงานที่ถูกต้องรวมถึงการจัดหลักสูตรพัฒนาบุคลากรหรือส่งไปศึกษาและดูงาน

ค. อภัยทาน หมายถึง การให้อภัยเมื่อเกิดข้อผิดพลาดในการทำงาน หรือล่วงเกินซึ่งกันและกัน การให้อภัยไม่ทำให้ผู้ให้ต้องสูญเสียอะไร เป็นการลงทุนราคาถูกแต่ได้ผลตอบแทนราคาสูง นั่นคือได้มิตรภาพกลับคืนมา และมีคนสนองงานเพิ่มขึ้นอีกคนหนึ่ง มีภาษิตจีนที่ว่า “มีมิตร 500 คน นับว่ายังน้อยเกินไป มีศัตรู 1 คน นับว่ามากเกินไป” อับราฮัม ลินคอล์นกล่าวว่า “วิธีทำลายศัตรูที่ดีที่สุด คือ เปลี่ยนศัตรูให้เป็นมิตร” เราจะทำอย่างนั้นได้ก็ต่อเมื่อเรารู้จักให้อภัย

กรมการศาสนา (2539, หน้า 2) ให้ความหมายของคำว่าทานหมายถึง การให้วัตถุสิ่งของของตนเองแก่ผู้อื่นการเสียสละ ความเป็นคนใจกว้างรู้จักเสียสละ เผื่อแผ่ เห็นใจคนอื่น ถ้ามองในแง่การปฏิบัติต่อกัน ท่านมุ่งถึงการเฉลี่ยเจือจางต่อเพื่อนบ้าน เพื่อนมนุษย์ และสิ่งมีชีวิตทั่ว ๆ ไป เพื่อให้เขาเหล่านั้นสามารถดำเนินชีวิตได้อย่างมีความสุข การเฉลี่ยแบ่งปันกันนี้ อาจจะเป็นการแบ่งวัตถุที่จะเป็นต่อการดำเนินชีวิต เช่น อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย และยารักษาโรค หรือ การเฉลี่ยแรงงานช่วยเหลือ เช่น การวานกัน การลงแขกเกี่ยวข้าว เพื่อให้งานสำเร็จโดยเร็ว และรวมถึงการที่บุคคลมีน้ำใจห่วงใยกัน โดยให้กำลังใจเมื่อยามเจ็บป่วย หรืออยู่ในสภาพลำบากตลอดจนการให้สติเมื่อผู้อื่นกำลังดำเนินชีวิตที่ผิด

ไสว มาลาทอง (2552, หน้า 33) ให้ความหมายของคำว่า ทาน คือ การให้ การเสียสละ หรือการเอื้อเฟื้อแบ่งปันของ ตนเพื่อประโยชน์แก่บุคคลอื่นไม่ตระหนี่ถี่เหนียว ไม่เป็นคนเห็นแก่ได้ฝ่ายเดียวคุณธรรมข้อนี้จะช่วยให้ไม่เป็นคนละโมบ ไม่เห็นแก่ตัว เราควรคำนึงอยู่เสมอว่า ทรัพย์สิ่งของที่เรามาหาได้ มิใช่สิ่งจีรังยั่งยืน เมื่อเราสิ้นชีวิตไปแล้วก็ไม่สามารถจะนำติดตัวเอาไปได้

อรศิริ เกตุศรีพงษ์ (2550, หน้า 43) ให้ความหมายของคำว่า “ทาน หมายถึง การแบ่งปันวัตถุสิ่งของ รวมถึงอุปกรณ์ในการทำงานหรือเอกสารที่ใช้ในการทำงาน เช่น หากเพื่อนร่วมงานขาดเหลืออุปกรณ์สิ่งของก็นำมาแบ่งปันกันใช้ การเริ่มต้นด้วยการแบ่งปันวัตถุสิ่งของภายนอกจะช่วยเหลืออุปกรณ์สิ่งของ ก็นำมาแบ่งปันกันใช้ การเริ่มต้นด้วยการแบ่งปันวัตถุสิ่งของภายนอกจะช่วยสร้างนิสัยให้บุคลากรในหน่วยงานมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อกัน มีการให้และรับ (Give and Take) เพราะนอกเหนือจากการแบ่งปันเรื่องของความรู้ ประสบการณ์ อันเป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) แล้วการแบ่งปันเอกสารต่าง ๆ ที่ใช้ในการทำงานก็เป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยให้วงจรของความรู้มีการขับเคลื่อนโดยเป็นการแบ่งปันความรู้ที่เป็นความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge)”

จากความหมายของทาน สรุปได้ว่า ทาน คือ การเกื้อกูลกันด้วยการให้ หมายถึง การให้ การเสียสละ หรือ การเอื้อเฟื้อแบ่งปันของ ๆ ตนเพื่อประโยชน์แก่บุคคลอื่น ไม่ตระหนี่ถี่เหนียว ไม่เป็นคนเห็นแก่ได้ฝ่ายเดียว ดังนั้น ในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารควรมี ทาน หรือ การให้ คือ การให้การวางแผนบุคคล การจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคคล การธำรงรักษาบุคคล และการประเมินผลงานของบุคคลอย่างเหมาะสม

2.6.2 ด้านปิยวาจา

การบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านปิยวาจา มีผู้ให้ความหมายของคำว่า ปิยวาจา ไว้ดังนี้

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต) (2551, หน้า 143) ได้ให้คำจำกัดความไว้ในพจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรมว่า “ปิยวาจา หรือ เปยยวัชชะ หมายถึง วาจาเป็นที่รัก วาจาดูดดื่มน้ำใจหรือวาจาซาบซึ้งใจ คือกล่าวคำสุภาพไพเราะอ่อนหวานสมานสามัคคี ให้เกิดไมตรีและความรักใคร่นับถือ ตลอดถึงคำแสดงประโยชน์ประกอบด้วยเหตุผลเป็นหลักฐานจูงใจให้นิยมยอมตาม

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) (2549, หน้า 72-73) ได้กล่าวว่าปิยวาจา หมายถึง การพูดถ้อยคำไพเราะอ่อนหวาน (วจีไพเราะ) นักบริหารที่ดีจะรู้จักผูกใจคนด้วยคำพูดอ่อนหวาน คำพูดหยาบกระด้างผูกใจใครไม่ได้ ตามปกติคนเราจะมัดสิ่งของต้องใช้ของอ่อน เช่น เชือก หรือลวดมัด ในทำนองเดียวกันเราจะมัดใจคนได้ก็ด้วยถ้อยคำอ่อนหวาน ดังโคลงโลกนิติที่ว่า

อ่อนหวานมานมิตรล้น เหลือหลาย
หยาบบ่มีเกลอราย เกลื่อนใกล้
ดุจดวงศศิฉาย ดาวดาษ ประดับนา
สุริยส่องดาราไร้ เมื่อร้อนแรงแสง

กรมการศาสนา (2539, หน้า 13) ให้ความหมายของคำว่าปิยวาจา หมายถึง วาจาเป็นที่รัก วาจาดูดดื่มน้ำใจหรือวาจาซาบซึ้งใจ คือ กล่าวคำสุภาพไพเราะอ่อนหวาน สมานสามัคคี ให้เกิดไมตรีและความรักใคร่นับถือ ตลอดถึงคำแสดงประโยชน์ประกอบด้วยเหตุผลเป็นหลักฐานจูงใจให้นิยมยกย่องค์ประกอบของปิยวาจา มีดังนี้

1. เป็นคำจริง คำสัตย์ ไม่ใช่คำที่ปั้นขึ้นโกหกหลอดหลวง
2. เป็นคำอ่อนหวาน คือ ไพเราะ ทำให้ผู้ฟังเพลิดเพลิน สบายใจ ฟังง่าย ไม่รู้เบื่อ
3. เป็นคำพูดมีประโยชน์ คือ กล่าวแต่สิ่งดีมีสารประโยชน์ นำไปปฏิบัติให้เป็นประโยชน์ในชีวิตประจำวันได้
4. เป็นคำพูดที่ประกอบด้วยเมตตา คือ พูดด้วยความหวังดีต่อกัน ปรารถนาความสุขความเจริญต่อกันและกัน ไม่มีจิตมุ่งร้ายใด ๆ พูดกันด้วยใบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใส ไม่พูดด้วยโทสะ
5. เป็นคำกล่าวถูกกาลเทศะ คือ กล่าวเหมาะสมกับเวลา และสถานที่

ไสว มาลาทอง ให้ความหมายของคำว่าปิยวาจา คือ การพูดจาด้วยถ้อยคำที่ไพเราะอ่อนหวาน พูดด้วยความจริงใจ ไม่พูดหยาบคาย ก้าวร้าว พูดในสิ่งที่เป็นประโยชน์เหมาะสมกับกาลเทศะ พระพุทธเจ้าได้ทรงให้ความสำคัญกับการพูดเป็นอย่างยิ่งเพราะการพูดเป็นบันไดขั้นแรกที่จะสร้างมนุษย์สัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้น วิธีการที่จะพูดให้เป็นปิยวาจานั้น จะต้องพูดโดยยึดหลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้

1. เว้นจากการพูดเท็จ
2. เว้นจากการพูดส่อเสียด
3. เว้นจากการพูดคำหยาบ
4. เว้นจากการพูดเพ้อเจ้อ

วิทย์ วิศทเวทย์ และเสถียรพงษ์ วรรณปก (2544, หน้า 21) อธิบายถึง ปิยวาจา ไว้ในหนังสือเรียนสังคมศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2 เรื่อง พระพุทธศาสนา พอสรุปได้ดังนี้

ปิยวาจา คือ การพูดด้วยถ้อยคำที่ไพเราะอ่อนหวาน พูดด้วยความจริงใจ ไม่พูดหยาบคายก้าวร้าว พูดในสิ่งที่เป็นประโยชน์เหมาะสมกับกาลเทศะ วิธีการพูดให้เป็นปิยวาจานั้นต้องพูดโดยยึดหลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้

1. เว้นจากการพูดเท็จ คือ พูดแต่คำสัตย์ ไม่พูดจาโกหกหลอกลวงผู้อื่น เพื่อแสวงหาผลประโยชน์ให้แก่ตนเอง ได้เห็นได้ฟังอย่าไรก็พูดไปอย่างนั้น ไม่พูดเสริมความจากเรื่องเล็กกลายเป็นเรื่องใหญ่

2. เว้นจากการพูดส่อเสียด คือ ไม่พูดจายุยงให้เขาแตกร้าว โดยเอาความทางนี้ไปบอกทางโน้นหรือเอาความทางโน้นมาบอกทางนี้ เมื่อได้ยินได้ฟังเรื่องราวที่เป็นชนวนก่อให้เกิดการแตกความสามัคคีก็หาทางระงับเสีย

3 เว้นจากการพูดคำหยาบ คือ พูดด้วยถ้อยไพเราะคำอ่อนหวาน สุภาพ ไม่เอะอะโวยวาย ไม่พูดเรื่องหยาบคาย เมื่อฟังแล้วมีความสบายใจ

4 เว้นจากากรพูดเพ้อเจ้อ คือ ไม่พูดในสิ่งที่เหลวไหลไร้สาระ หรือพูดกำกวม วกไปวนมาจนจับใจความไม่ได้ แต่ควรพูดในสิ่งที่เป็นประโยชน์มีสาระมีเหตุผล

อรศิริ เกตุศรีพงษ์ (2550, หน้า 44) ให้ความหมายของคำว่า ปิยวาจา หมายถึงการแบ่งปันคำพูดดี ๆ คำพูดที่ไพเราะ พูดในสิ่งที่เป็นประโยชน์เหมาะกับกาลเทศะ พูดให้กำลังใจกัน ซึ่งในมุมมองของผู้เขียนเห็นว่า“ปิยวาจา”มีความสำคัญมากต่อการจัดการความรู้ในองค์การเพราะการจะนำเครื่องมือต่าง ๆ มาใช้ในกระบวนการจัดการความรู้ เพื่อที่จะดังความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) ออกมาแลกเปลี่ยนกันนั้นต้องใช้ลักษณะของการสื่อสารเป็นหลัก”

จากความหมายของปิยวาจา สรุปได้ว่า ปิยวาจา คือ ใช้วาจาประสานไมตรี หมายถึงการพูดจาด้วยถ้อยคำที่ไพเราะอ่อนหวาน พูดด้วยความจริงใจ ไม่พูดหยาบคาย ก้าวร้าวพูดในสิ่งที่เป็นประโยชน์และเหมาะสมกับกาลเทศะ ดังนั้น การทำงานร่วมกันจะต้องพูดหรือปรึกษาหารือกันโดยยึดถือหลักเกณฑ์ 4 ประการ คือ 1.เว้นจากการพูดเท็จ 2.เว้นจากการพูดส่อเสียด 3.เว้นจากการพูดคำหยาบ และ 4.เว้นจากการพูดเพ้อเจ้อ และที่สำคัญอย่างยิ่ง คือจะต้องพูด หรือเจรจากันด้วยไมตรี และความปรารถนาดีต่อกัน ดังนั้น ในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารควรมีการสื่อสารด้วยวาจาที่ไพเราะอ่อนหวาน ชวนฟัง ยกย่อง ชมเชยผู้ที่ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน และใช้คำพูดที่เหมาะสมตามกาลเทศะต่อบุคลากร

2.6.3 ด้านอัตถจริยา

การบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านอัตถจริยา มีผู้ให้ความหมายของคำว่า อัตถจริยา ไว้ดังนี้

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต) ได้ให้คำจำกัดความไว้ในพจนานุกรมพุทธศาสตร์ฉบับประมวลธรรมว่า “อัตถจริยา หมายถึง การประพฤติประโยชน์ คือ ขวนขวายช่วยเหลือกิจการบำเพ็ญสาธารณประโยชน์ตลอดถึงช่วยแก้ไขปรับปรุงส่งเสริมในทางจริยธรรม”

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) ได้กล่าวว่า อัตถจริยา หมายถึง การทำตัวให้เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น (สงเคราะห์ประชาชน) ตรงกับคำพังเพยที่ว่า “อยู่บ้านท่านอย่านิ่งดูดาย ปั้นวัวปั้นควายให้ลูกท่านเล่น” นักบริหารทำอัตถจริยาได้หลายวิธี เช่น บริการช่วยเหลือยามเขาป่วยไข้ หรือเป็นประธานในงานพิธีของผู้ใต้บังคับบัญชาดังโคลงโลกนิติที่ว่า

อาศัยเรือนท่านให้ วิจารณ์
เห็นท่านทำการงาน ช่วยพร้อง
แม้มีกิจโดยสาร นาเวศ
พายค่อยช่วยค้ำจ้วง จรดให้จนถึง

กรมวิชาการ อธิบายถึง คำว่า อัตถจริยา ไว้ในหนังสือเรียนสังคมศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 เรื่อง พระพุทธศาสนาว่า อัตถจริยา คือ การทำตนให้เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น หมายถึง การบำเพ็ญประโยชน์ตามหน้าที่ของตนตามฐานะการบำเพ็ญประโยชน์นี้ไม่ได้หมายความแต่เพียงการออกไปช่วยเหลือบำเพ็ญประโยชน์ต่อสังคมในภายนอกเท่านั้น แต่ยังหมายถึงว่าเรามีหน้าที่อะไรก็บำเพ็ญประโยชน์ไปตามหน้าที่นั้น ๆ เช่น อยู่บ้านเป็นลูกก็ช่วยพ่อแม่ทำงานบ้าน ไปโรงเรียนช่วยทำความสะอาดห้องเรียน ช่วยเหลือครูบาอาจารย์ เดินบนถนนพบคนชราจะข้ามถนนที่มีรถมากก็ช่วยโบกรถให้ แล้วพาคนชรานั้นข้ามไป ขึ้นรถเมล์พบเด็กหญิงมีครรภ์ หรือคนชราก็ลุกให้นั่ง เป็นต้น

กรมการศาสนา ให้ความหมาย ของคำว่า อัตถจริยา หมายถึง การประพฤติประโยชน์ คือ ขวนขวายช่วยเหลือกิจการ บำเพ็ญสาธารณะประโยชน์ ตลอดถึงการแก้ไขปรับปรุงส่งเสริมในทางจริยธรรม ประเภทของ อัตถจริยา แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

1. เวยยาวัจจะ ขวนขวายช่วยเหลือให้งานสำเร็จ ได้แก่ การช่วยเหลือเกื้อกูลกันทั้งด้านกำลังความคิด กำลังปัญญา และกำลังทรัพย์ เช่น การช่วยเหลือกันในครอบครัวระหว่างพ่อแม่กับลูก ๆ การช่วยเหลือระหว่างญาติต่อญาติ เพื่อนต่อเพื่อน รวมทั้งเพื่อนบ้านต่อเพื่อนบ้าน เพื่อนร่วมชาติต่อเพื่อนร่วมชาติ หรือเพื่อนมนุษย์ด้วยกัน นั่นเอง

2. ธรรมสมาทปนา การชักนำในทางดี ช่วยด้านสติปัญญาความคิด แนะนำเรื่องการปรับปรุงด้านอาชีพ ความเป็นอยู่ต่าง ๆ ด้านสุขภาพร่างกาย โดยเฉพาะคือการปลูกจิตสำนึกให้แต่ละคนรู้จักช่วยเหลือตัวเองและสังคมของตน

ไสว มาลาทอง ให้ความหมายของคำว่า อัตถจริยา คือ การสงเคราะห์ทุกชนิด หรือการประพฤติในสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น

วิทย์ วิศทเวทย์ และเสถียรพงษ์ วรรณปก อธิบายถึง อัตถจริยา ไว้ในหนังสือเรียนสังคมศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2 เรื่อง พระพุทธศาสนา พอสรุปได้ดังนี้

อัตถจริยา คือ ประพฤติในสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น ถึงแม้นักเรียนจะอยู่ในวัยเรียน แต่ก็สามารถบรรลุถึงธรรมข้อนี้ได้ง่าย ด้วยการปฏิบัติตามแนวทางดังนี้

1. มีความประพฤติชอบทางกายเรียกว่า “กายสุจริต” ได้แก่
   1) เว้นจากการทำลายชีวิต
   2) เว้นจากการลักทรัพย์ฉ้อโกงทรัพย์
   3) เว้นจากการประพฤติผิดในกาม
2. มีความประพฤติชอบทางวาจาเรียกว่า “วจีสุจริต” ได้แก่
   1) เว้นจากการพูดเท็จ
   2) เว้นจากการพูดส่อเสียด
   3) เว้นจากการพูดคำหยาบ
   4) เว้นจากการพูดเพ้อเจ้อ
3. มีความประพฤติชอบทางใจเรียกว่า “มโนสุจริต” ได้แก่
   1) ไม่โลภอยากได้ของผู้อื่น
   2) ไม่พยายามปองร้ายผู้อื่น
   3) เห็นชอบตามทำนองคลองธรรม

จากความหมายของ อัตถจริยา สรุปได้ว่า อัตถจริยา คือ ร่วมสร้างสรรค์อุดมการณ์ หมายถึง การสงเคราะห์ทุกชนิดหรือ การปฏิบัติในสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น ดังนั้นในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง ในการรักษาระเบียบวินัย และให้ความเสมอภาคต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีความเต็มใจที่จะช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อมีปัญหา มีน้ำใจ ไม่วางเฉย เมื่อเห็นผู้ใต้บังคับบัญชาขอความช่วยเหลือ และช่วยเหลืองานฌาปนกิจสงเคราะห์ของผู้ใต้บังคับบัญชาและญาติของผู้ใต้บังคับบัญชา

2.6.4 ด้านสมานัตตตา

การบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านสมานัตตตา มีผู้ให้ความหมายของคำว่า สมานัตตตา ไว้ดังนี้

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต) ได้ให้คำจำกัดความไว้ในพจนานุกรมพุทธศาสตร์ฉบับประมวลธรรมว่า “สมานัตตตา หมายถึง ความมีตนเสมอ คือ ทำตนเสมอต้นเสมอปลายปฏิบัติสม่ำเสมอกันในชนทั้งหลาย และเสมอในสุขทุกข์โดยร่วมกันรับรู้ร่วมแก้ไข ตลอดถึงวางตนเหมาะแก่ฐานะ ภาวะบุคคล เหตุการณ์และสิ่งแวดล้อม ถูกต้องตามธรรมในแต่ละกรณี”

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) ได้กล่าวว่า สมานัตตตา หมายถึง การวางตัวสม่ำเสมอ (วางตนพอดี) เมื่อนักบริหารไม่ทอดทิ้งผู้ร่วมงานทั้งหลาย เขาจึงจะสามารถสร้างทีมงานขึ้นมาได้ นั่นคือถือคติว่า “มีทุกข์ร่วมทุกข์ มีสุขร่วมเสพ” นักบริหารต้องกล้ารับผิดชอบในผลการตัดสินใจของตนเองถ้าผลเสียตกมาถึงผู้ปฏิบัติตามคำสั่งของตน นักบริหารต้องออกมาปกป้องคนนั้นไม่ใช่หนีเอาตัวรอดตามลำพัง ตัวอย่างคนที่มี สมานัตตาก็คือคนที่เป็น “เพื่อนตาย” ในโคลงบทนี้

เพื่อนกิน สิ้นทรัพย์แล้ว แหนงหนี
หาง่าย หลายหมื่นปี มากได้
เพื่อนตาย ถ่ายแทนชี- วาวาตม์
หายาก ฝากผีไข้ ยากแท้จักหา

กรมวิชาการ อธิบายถึงคำว่า สมานัตตตา ไว้ในหนังสือเรียนสังคมศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่2 เรื่อง พระพุทธศาสนา ว่า “สมานัตตตา คือการทำตนเสมอต้นเสมอปลาย รู้จักวางตัวให้เข้ากับผู้อื่นได้ในทางที่ชอบเป็นมิตรเข้ากันได้กับทุกคน”

กรมการศาสนา ให้ความหมายของคำว่า “สมานัตตตา หมายถึง ความมีตนเสมอ คือการทำตนเสมอต้นเสมอปลายก็ดี ปฏิบัติสม่ำเสมอไม่ถือชั้นวรรณะในชนทั้งหลายก็ดี เสมอกันในสุขและทุกข์โดยร่วมกันรู้ร่วมกันแก้ไขก็ดีตลอดถึงการวางตนเหมาะสมแก่ฐานะ ภาวะ บุคคล เหตุการณ์และสิ่งแวดล้อม ถูกต้องตามธรรมในทุกกรณี อันแสดงถึงความเป็นผู้ไม่ถือตัวทั้งสิ้น”

ไสว มาลาทอง ให้ความหมายของคำว่า “สมานัตตตา คือ การเป็นผู้มีความสม่ำเสมอหรือมีความประพฤติเสมอต้นเสมอปลาย คุณธรรมข้อนี้จะช่วยให้เราเป็นคนมีจิตใจหนักแน่นไม่โลเล รวมทั้งยังเป็นการสร้างความนิยมและไว้วางใจให้แก่ผู้อื่นอีกด้วย”

จากความหมายของสมานัตตตา สรุปได้ว่า สมานัตตตา คือ ร่วมทุกข์ร่วมสุขในทุกคราว หมายถึง การเป็นผู้มีความสม่ำเสมอ หรือมีความประพฤติเสมอต้นเสมอปลาย ดังนั้นในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารควรทำตนเสมอต้นเสมอปลายกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน สามารถร่วมทุกข์ร่วมสุขกับบุคลากรทุกคนได้อย่างเหมาะสมกับกาลเทศะด้วยความเสมอต้น

เสมอปลาย เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการวางแผนงานต่าง ๆ เสนอข้อคิดเห็น และรับฟัง และมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตน พัฒนาคนในองค์กรอย่างเสมอภาค และสม่ำเสมอ

สรุปได้ว่า หลักสังคหวัตถุ 4 นี้ เป็นหลักธรรมที่มีความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา โดยเฉพาะกับบุคลากรในสถานศึกษา ซึ่งมีบทบาทหน้าที่แตกต่างกันไปในสถานศึกษา การนำหลักสังคหวัตถุของผู้บริหารสถานศึกษามาใช้ในการบริหารงานบุคคล เป็นการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน จะเป็นหลักอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้การทำงานมีความราบรื่นมากยิ่งขึ้น อันจะส่งผลให้บุคลากรในสถานศึกษามีคุณภาพ และนำไปสู่การเป็นหน่วยงานที่มีคุณภาพต่อไป ดังมีคำแนะนำต่อไปนี้

1. เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีความเดือดร้อนไม่เข้าใจในการทำงานหรือจากเหตุผลต่าง ๆ ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความช่วยเหลือ หมายถึง การให้ความรู้ที่กระจ่างและเข้าใจง่าย เป็นธรรมทาน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเข้าใจและเกิดความเคารพและศรัทธาในตัวผู้บริหารที่ดีขึ้น

2. เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีความเดือดร้อนไม่เข้าใจในการทำงานหรือจากเหตุผลต่าง ๆ ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความช่วยเหลือ พึงใช้วาจาที่สุภาพอ่อนหวานให้คำแนะนำอย่างถูกต้องพูดจากับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความไพเราะน่าฟังและเป็นกันเอง

3. เมื่อครูผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดปัญหากับทางบ้านหรือปัญหาที่ไม่เข้าใจที่อาจจะเกิดจากปัญหาต่าง ๆ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเขาไปดูแล ขวนขวายช่วยเหลืออย่างเต็มกำลังความสามารถเพื่อให้ครูผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความสบายใจเหมือนไม่ได้อยู่คนเดียว

4. เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีปัญหาที่ไม่เข้าใจกันในสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเข้าไปช่วยแก้ไขปัญหาโดยให้ความเสมอภาคและเท่าเทียมกันดังนั้นการนำหลักธรรมสังคหวัตถุ 4 มาใช้จะช่วยส่งเสริมให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารสถานศึกษากับผู้ใต้บังคับบัญชาที่อยู่ในความดูแล ซึ่งจะส่งผลให้การบริหารงานบุคคลเป็นไปด้วยความราบรื่น สามารถระบุและแก้ไขปัญหาได้ตามความต้องการและส่งเสริมให้เกิดความเข้าใจกัน

2.7 หลักการ SWOT Analysis

แนวคิดของ Analysis SWOT Analysis เป็นการวิเคราะห์สภาพองค์การ หรือหน่วยงานในปัจจุบัน เพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดเด่น จุดด้อย หรือสิ่งที่อาจเป็นปัญหาสำคัญในการดำเนินงานสู่สภาพที่ต้องการในอนาคต SWOT เป็นตัว ย่อของข้อความที่มีความหมายดังนี้

Strengths	หมายถึง	จุดแข็งหรือข้อได้เปรียบ
Weaknesses	หมายถึง	จุดอ่อนหรือข้อเสียเปรียบ
Opportunities	หมายถึง	โอกาสที่จะดำเนินการได้
Threats	หมายถึง	อุปสรรค ข้อจำกัด หรือปัจจัยที่คุกคามการดำเนินงานขององค์การ

1. หลักการสำคัญของ SWOT ก็คือการวิเคราะห์โดยการสำรวจสภาพแวดล้อม 2 ด้าน ได้แก่ สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งเป็นการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อน เพื่อให้รู้ตนเอง (รู้เรา) รู้จักสภาพแวดล้อม (รู้เขา) ชัดเจน และวิเคราะห์โอกาส-อุปสรรค การวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายนอก และภายในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารขององค์กรทราบถึงการเปลี่ยนแปลง

ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กร ทั้งสิ่งที่ได้เกิดขึ้นแล้วและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมทั้งผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ที่ จะมีผลต่อองค์กร และจุดแข็ง จุดอ่อน และความสามารถด้านต่าง ๆ ที่องค์กรมีอยู่ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะเป็น ประโยชน์อย่างมากต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์และกิจกรรมดำเนินการขององค์กรที่เหมาะสมต่อไป

2. ประโยชน์ของการวิเคราะห์ SWOT จะช่วยให้เข้าใจได้ว่ามีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของ องค์กรอย่างไร จุดแข็งขององค์กรจะเป็นความสามารถภายในที่ถูกใช้ประโยชน์เพื่อการบรรลุเป้าหมาย ในขณะที่จุดอ่อนขององค์กรจะเป็นคุณลักษณะภายใน ที่อาจจะทำลายผลการดำเนินงาน โอกาสทาง สภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ให้โอกาสเพื่อการบรรลุเป้าหมายองค์กรในทางกลับกันอุปสรรคทาง สภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ขัดขวางการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ผลจากการวิเคราะห์ SWOT นี้ จะใช้เป็นแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้องค์กรเกิดการพัฒนาไปในทางที่ เหมาะสม

3. ขั้นตอนวิธีการดำเนินการทำ SWOT Analysisการวิเคราะห์ SWOT จะครอบคลุมขอบเขตของ ปัจจัยที่กว้าง ด้วยการระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคขององค์กร ทำให้มีข้อมูล ในการกำหนด ทิศทางหรือเป้าหมายที่จะถูกสร้างขึ้นมาบนจุดแข็งขององค์กร และแสวงหาประโยชน์จากโอกาสทาง สภาพแวดล้อม และสามารถ กำหนดกลยุทธ์ที่มุ่งเอาชนะอุปสรรคทางสภาพแวดล้อมหรือลดจุดอ่อนของ องค์กรให้มีน้อยที่สุดได้ ภายใต้การวิเคราะห์ SWOT นั้น จะต้องวิเคราะห์ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและ ภายนอก องค์กร โดยมีขั้นตอนดังนี้

3.1) การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร จะเกี่ยวกับการวิเคราะห์และพิจารณาทรัพยากร และความสามารถภายในองค์กร ทุก ๆ ด้าน เพื่อที่จะระบุจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรแหล่งที่มาเบื้องต้นของ ข้อมูลเพื่อการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน คือ ระบบข้อมูลเพื่อการบริหารที่ครอบคลุมทุกด้าน ทั้งในด้าน โครงสร้าง ระบบ ระเบียบ วิธีปฏิบัติงาน บรรยากาศในการทำงาน และทรัพยากร (คน เงิน วัสดุ การจัดการ) ค่านิยมองค์กร รวมถึงการพิจารณาผลการดำเนินงานที่ผ่านมาขององค์กร เพื่อที่จะเข้าใจสถานการณ์และผล ของวิธีการดำเนินการก่อนหน้านี้ด้วย

- จุดแข็งขององค์กร (S-Strengths) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจากมุมมองของ ผู้ที่อยู่ภายใน องค์กรนั้นเองว่าปัจจัยใดภายในองค์กรที่เป็นข้อได้เปรียบหรือจุดเด่นขององค์กรที่องค์กรควรนำมาใช้ในการ พัฒนาองค์กรได้ และควรดำรงไว้เพื่อการเสริมสร้างความเข็มแข็งขององค์กร

- จุดอ่อนขององค์กร (W-Weaknesses) เป็นการวิเคราะห์ ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ ภายในจากมุมมอง ของผู้ที่อยู่ภายในองค์กรนั้น ๆ เองว่าปัจจัยภายในองค์กรที่เป็นจุดด้อย ข้อเสียเปรียบของ องค์กรที่ควรปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือขจัดให้หมดไป อันจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร กรอบการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็งองค์กร โดย 7 S McKensie

1. กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถามที่สำคัญ อาทิ องค์กรอยู่ที่ ไหนในขณะนี้ องค์กรมีเป้าหมายอยู่ที่ไหน พันธกิจของเราคืออะไร พันธกิจของเราควรจะเป็นอะไร และใคร เป็นผู้รับบริการของเรา การบริหารเชิงกลยุทธ์จะมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง การบริหารเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้ องค์กร กำหนด

และพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาได้และเป็นแนวทางที่บุคคลภายในองค์กรรู้ว่าจะ ใช้ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จ

2. โครงสร้างองค์การ (Structure) คือโครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการ หรือหน้าที่ของงานโดยมีการรับบุคลากรให้เข้ามาทำงานร่วมกันใน ฝ่ายต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ หรือหมายถึง การจัดระบบระเบียบให้กับบุคคล ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ เนื่องจากองค์กรในปัจจุบันมีขนาดใหญ่ การจัดองค์กรที่ดีจะมีส่วนช่วยให้เกิด ความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ลดความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งในหน้าที่ ช่วยให้บุคลากรได้ทราบขอบเขตงาน ความรับผิดชอบ มีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้ อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

3. ระบบการปฏิบัติงาน (System) ในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้นอกจากการจัดโครงสร้างที่เหมาะสม และมีกลยุทธ์ที่ดีแล้ว การจัดระบบการทำงาน (Working System) ก็มีความสำคัญยิ่ง อาทิ ระบบบัญชี/ การเงิน (Accounting/ Financial System) ระบบพัสดุ (Supply System) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System) ระบบการติดตาม/ประเมินผล (Monitoring/Evaluation System) ฯลฯ

4. บุคลากร (Staff) ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จ หรือไม่ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต โดยการ ตัดสินใจเกี่ยวกับบุคลากรนั้นควรมีการวิเคราะห์ที่อยู่บนพื้นฐานของกลยุทธ์องค์การที่เป็นสิ่งกำหนดทิศทางที่ องค์การจะดำเนินไปให้ถึง ซึ่งจะเป็นผลให้กระบวนการกำหนดคุณลักษณะ และการคัดเลือกและจัดวาง บุคลากรได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น

5. ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill) ทักษะในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในองค์การสามารถแยกทักษะออกเป็น 2 ด้านหลัก คือ ทักษะด้าน งานอาชีพ (Occupational Skills) เป็นทักษะที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้ ตาม หน้าที่ และลักษณะงานที่รับผิดชอบเช่น ด้านการเงิน ด้านบุคคล ซึ่งคงต้องอยู่บนพื้นฐานการศึกษาหรือได้รับ การอบรมเพิ่มเติม ส่วนทักษะ ความถนัด หรือความชาญฉลาดพิเศษ (Aptitudes and Special Talents) นั้นอาจเป็นความสามารถที่ทำให้พนักงานนั้น ๆ โดดเด่นกว่าคนอื่น ส่งผลให้มีผลงานที่ดีกว่าและเจริญก้าวหน้าใน หน้าที่การงานได้รวดเร็ว ซึ่งองค์การคงต้องมุ่งเน้นในทั้ง 2 ความสามารถไปควบคู่กัน

6. รูปแบบการบริหารจัดการ (Style) แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อม ภายในองค์กร พบว่า ความเป็นผู้นำขององค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น

7. ค่านิยมร่วม (Shared Values) ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันโดยสมาชิกขององค์กรที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และ วิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กร หรืออาจเรียกว่าวัฒนธรรมองค์กร รากฐานของ วัฒนธรรมองค์กรก็คือ

ความเชื่อ ค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อทิศทางขององค์กร โดยทั่วไปแล้วความ เชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูง ต่อมาความเชื่อเหล่านั้นจะ กำหนดบรรทัดฐาน เป็นพฤติกรรมประจำวันขึ้นมาภายในองค์กร เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ถูกยอมรับทั่วทั้ง องค์กรและบุคลากรกระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้วองค์กรก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง

3.2) การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก โดยพิจารณาโอกาสและอุปสรรคทางการดำเนินงาน ขององค์กรที่จะได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ได้แก่

- สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจทั้งในและระหว่างประเทศที่เกี่ยวกับการดำเนินงานของ องค์กร เช่น อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ นโยบาย การเงิน การงบประมาณ

- สภาพแวดล้อมทางสังคม เช่น โครงสร้างประชากร ระดับการศึกษา อัตรารู้หนังสือ การตั้งถิ่นฐาน การอพยพและการย้ายถิ่น ลักษณะชุมชน ขนบธรรมเนียมประเพณี ค่านิยม ความเชื่อและวัฒนธรรม

- สภาพแวดล้อมทางการเมือง เช่น พระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา มติคณะรัฐมนตรี

- สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี หมายถึง กรรมวิธีใหม่ ๆ และพัฒนาการทางด้าน เครื่องมือ อุปกรณ์ที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและให้บริการ สถานะสุขภาพ อัตราการป่วย/ตายด้วยโรคและภัยสุขภาพของประชากร พฤติกรรม ทางสุขภาพ รวมถึงระบบสุขภาพ

- สภาพแวดล้อมทางสิ่งแวดล้อม เช่น การเปลี่ยนแปลงทางสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติภูมิอากาศ ระบบนิเวศ ผลกระทบจากการเกษตร อุตสาหกรรม เป็นต้น

- โอกาสทางสภาพแวดล้อม (O-Opportunities) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กร ปัจจัยใดที่สามารถส่งผล กระทบประโยชน์ ทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการดำเนินการขององค์กรในระดับมหภาค และองค์กรสามารถฉกฉวยข้อดีเหล่านี้มาเสริมสร้างให้หน่วยงานเข็มแข็งขึ้นได้

- อุปสรรคทางสภาพแวดล้อม (T-Threats) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กรปัจจัยใดที่ สามารถส่งผล กระทบในระดับมหภาคในทางที่จะก่อให้เกิดความเสียหายทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งองค์กร จำต้องหลีกเลี่ยงหรือปรับสภาพองค์กรให้มี ความแข็งแกร่งพร้อมที่จะเผชิญแรงกระทบดังกล่าวได้

4. จำลองสถานการณ์ โดยระบุสถานการณ์จากการประเมินสภาพแวดล้อมจากข้อมูลที่ได้เกี่ยวกับจุดแข็ง-จุดอ่อน โอกาส-อุปสรรค จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกด้วยการประเมิน สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกแล้ว ให้นำจุดแข็ง -จุดอ่อนภายในมาเปรียบเทียบ กับ โอกาส -อุปสรรค จากภายนอกเพื่อดูว่าองค์กรกำลังเผชิญสถานการณ์เช่นใดและภายใต้สถานการณ์เช่นนั้น องค์กรควรจะทำอย่างไร โดยทั่วไป ในการวิเคราะห์ SWOT ดังกล่าวนี้ องค์กร จะอยู่ในสถานการณ์ 4 รูปแบบ ดังนี้

4.1 สถานการณ์ที่ 1 (จุดแข็ง-โอกาส) สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่พึงปรารถนาที่สุด เนื่องจากองค์กรค่อนข้างจะมีหลายอย่าง ดังนั้น ผู้บริหารขององค์กรควรกำหนดกลยุทธ์ในเชิงรุก (Aggressive Strategy) เพื่อดึงเอาจุดแข็งที่มีอยู่มาเสริมสร้างและปรับใช้และฉกฉวยโอกาสต่าง ๆ ที่เปิดมาหาประโยชน์อย่างเต็มที่

4.2 สถานการณ์ที่ 2 (จุดอ่อน-ภัยอุปสรรค) สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด เนื่องจากองค์กรกำลังเผชิญอยู่กับอุปสรรคจากภายนอกและมีปัญหาจุดอ่อนภายในหลายประการ ดังนั้น ทางเลือกที่ดีที่สุด คือ กลยุทธ์ การตั้งรับหรือป้องกันตัว (Defensive Strategy) เพื่อพยายามลดหรือหลบหลีก ภัยอุปสรรค ต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ตลอดจนหามาตรการที่จะทำให้องค์กรเกิดความสูญเสียที่น้อยที่สุด

4.3 สถานการณ์ที่ 3 (จุดอ่อน-โอกาส) สถานการณ์องค์กรมีโอกาสเป็นข้อได้เปรียบด้าน การแข่งขันอยู่หลายประการ แต่ติดขัดอยู่ตรงที่มีปัญหาอุปสรรคที่เป็นจุดอ่อนอยู่ หลายอย่างเช่นกัน ดังนั้น ทางออก คือ กลยุทธ์การพลิกตัว (Turnaround-oriented Strategy) เพื่อจัดหรือแก้ไขจุดอ่อนภายในต่าง ๆ ให้ พร้อมที่จะฉกฉวยโอกาสต่าง ๆ ที่เปิดให้

4.4 สถานการณ์ที่ 4 (จุดแข็ง-อุปสรรค) สถานการณ์นี้เกิดขึ้นจากการที่สภาพแวดล้อมไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงาน แต่ตัวองค์กรมีข้อได้เปรียบที่เป็นจุดแข็งหลายประการ ดังนั้นแทนที่จะรอ จนกระทั่งสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป ก็สามารถที่จะเลือกกลยุทธ์การแตกตัวหรือ ขยายขอบข่ายกิจการ (Diversification Strategy) เพื่อใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีสร้างโอกาสในระยะยาวด้านอื่น ๆ แทน

5. ข้อควรคำนึงถึงในการวิเคราะห์ SWOT มีดังนี้

5.1 การวิเคราะห์แยกแยะควรทำอย่างลึกซึ้ง อยู่บนพื้นฐานของข้อมูลเชิงประจักษ์เพื่อให้ได้ ปัจจัยที่มีความสำคัญจริง ๆ เป็นสาเหตุหลัก ๆ ของปัญหาที่แท้จริง กล่าวคือ เป็นปัจจัยที่มีประโยชน์ในการ นำไปกำหนดเป็นนโยบาย ตลอดจนสามารถนำไปกำหนดกลยุทธ์ ที่จะทำให้องค์การ/ชุมชนบรรลุเป้าหมายที่ เป็นผลลัพธ์ขั้นสุดท้าย (Final Result) ได้จริง

5.2 การกำหนดปัจจัยต่าง ๆ ไม่ควรกำหนดให้มีความหมายคาบเกี่ยวกัน ความหมายของปัจจัย ต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น จุดอ่อน (W) หรือ จุดแข็ง (S) หรือ โอกาส (O) หรือ อุปสรรค (T) จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้อง ตัดสินใจ และชี้ชัดว่าปัจจัยที่กำหนดขึ้นมานั้นเป็นปัจจัยในกลุ่มใด ทั้งนี้เนื่องจากปัจจัยที่อยู่ต่างกลุ่มกัน ก็ต้อง สมควรที่จะนำไปกำหนดกลยุทธ์ที่ต่างกันออกไป

2.8 หลักการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

2.8.1 แนวคิดและความเป็นมาของการสนทนากลุ่ม

เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความนึกคิด จิตใจ และพฤติกรรมของมนุษย์ ปัจจัยที่มีอิทธิพล ต่อพฤติกรรมปฏิกิริยาของบุคคลที่มีต่อสิ่งเร้า คำถาม ถามถึงความรู้สึก การตัดสินใจ การให้เหตุผล แรงจูงใจ ความประทับใจ หรือสถานการณ์ต่าง ๆ ที่มีความเป็นอิสระในการแสดงความเห็นการกำหนดเวลาของการสนทนาสถานที่และบรรยากาศของการสนทนาก็สร้างขึ้นมาให้เป็นกันเองที่สุด การสนทนากลุ่มได้มีการพัฒนาขึ้นครั้งแรกระหว่างสงครามโลกครั้งที่ 2 โดยนำมาใช้ในการประเมินประสิทธิผลของรายการวิทยุกระจายเสียงที่ออกอากาศในช่วงนั้น พอสิ้นสุดสงครามโลกครั้งที่ 2 ก็มีการนำมาใช้ในการวิจัยการโฆษณา และการวิจัยตลาด และมีการพัฒนานำมาใช้ในสาขาวิชาต่าง ๆ มากมายจนถึงปัจจุบันนี้

2.8.2 หลักการสนทนากลุ่ม

วิธีเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการจัดให้คนที่เลือกจากประชากรที่ต้องการศึกษาจำนวนไม่มากนัก มาร่วมวงสนทนากัน เพื่ออภิปรายพูดคุยกัน โดยมุ่งประเด็นการสนทนาไปยังเรื่องที่สนใจศึกษาในการจัดสนทนากลุ่มอย่างเป็นระบบ อาจเลือกผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มจำนวน 7-12 คน ที่มีลักษณะทางประชากร สังคม เศรษฐกิจ และวัฒนธรรมที่คล้ายคลึงกัน มาพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในประเด็นปัญหาเดียวกัน ระหว่างการพูดคุย มีพิธีกรเป็นผู้ดำเนินการ มีผู้จดบันทึกเป็นผู้จดย่อเนื้อหาการสนทนา และมีเทปบันทึกเสียงบันทึกรายละเอียดของการพูดคุย เมื่อเสร็จสิ้นการสนทนาผู้จดบันทึกจะถอดรายละเอียดจากเทปที่บันทึกไว้ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการวิเคราะห์ต่อไป

2.8.3 ความหมายของการสนทนากลุ่ม

การสนทนากลุ่ม หมายถึง การรวบรวมข้อมูลจากการสนทนากับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลในประเด็นปัญหาที่เฉพาะเจาะจง โดยมีผู้ดำเนินการสนทนา (Moderator) เป็นผู้คอยจุดประเด็นในการสนทนา เพื่อชักจูงให้กลุ่มเกิดแนวคิดและแสดงความคิดเห็นต่อประเด็นหรือแนวทางการสนทนาอย่างกว้างขวางละเอียดลึกซึ้ง โดยมีผู้เข้าร่วมสนทนาในแต่ละกลุ่มประมาณ 6-10 คน ซึ่งเลือกมาจากประชากรเป้าหมายที่กำหนดเอาไว้ (สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย, 2549, ออนไลน์)

การสนทนากลุ่มเป็นรูปแบบการสัมภาษณ์ชนิดหนึ่งที่ใช้สำหรับผู้ที่ถูกสัมภาษณ์กลุ่มเล็ก ๆ มักใช้เก็บรวบรวมข้อมูลในกรณีที่ต้องการได้ข้อมูลจากการพิจารณากลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องกับปัญหาผู้ที่นำมาใช้ในการทำสนทนากลุ่มจะเป็นบุคคลที่ผู้ศึกษาคาดว่าจะเป็นผู้ที่สามารถให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ต้องการศึกษาได้เป็นอย่างดี โดยปกติจะใช้ผู้เข้าร่วมสนทนาประมาณ 8-12 คน หากใช้จำนวนน้อยกว่า 8 คน จะถือว่ากลุ่มตัวอย่างยังไม่เป็นตัวแทน แต่ถ้าใช้มากกว่า 12 คน จะทำให้เกิดปัญหายุ่งยากในการดำเนินงาน (วานิช มาลัย และอรสา ปานขาว, 2548, ออนไลน์)

การจัดสนทนากลุ่ม คือ การที่จัดให้มีกลุ่มคนที่เป็นผู้รู้มีลักษณะทางเศรษฐกิจ สังคม อาชีพ หรือ คุณลักษณะภูมิหลังต่าง ๆ ที่ใกล้เคียงกันที่สุด และคาดว่าเป็นกลุ่มที่สามารถตอบประเด็นคำถามที่นักวิจัยสนใจได้ดีที่สุด มีสมาชิกที่เข้าร่วมกลุ่ม มีจำนวน 7-8 คน เป็นกลุ่มที่มีลักษณะโต้ตอบและโต้แย้งกันดีที่สุด ก่อให้เกิดการสนทนา ที่เปิดกว้างที่จะให้ทุกคนไม่อายคนวิพากษ์วิจารณ์ได้ดีที่สุด ส่วนในกรณีที่มีสมาชิก 9-12 คน ซึ่งเป็นกลุ่มใหญ่ วงสนทนาอาจจะมีการแบ่งกลุ่มย่อย หันหน้าเข้าสนทนากันเอง แต่ในกรณีนี้อาจจะลำบากในการนั่งสนทนาเป็นกลุ่ม และยากต่อการสรุปประเด็นปัญหาหรือวิเคราะห์ข้อมูล

2.8.4 ประโยชน์ของการสนทนากลุ่ม

1. ใช้ในการศึกษาความคิดเห็น ทัศนคติ ความรู้สึก การรับรู้ ความเชื่อ และพฤติกรรม
2. ใช้ในการกำหนดสมมติฐานใหม่ ๆ
3. ใช้ในการกำหนดคำถามต่าง ๆ ที่ใช้ในแบบสอบถาม
4. ใช้ค้นหาคำตอบที่ยังคลุมเครือ หรือยังไม่แน่ชัดของการวิจัยแบบสำรวจ เพื่อช่วยให้งานวิจัยสมบูรณ์ยิ่งขึ้น
5. ใช้ในการประเมินผลทางด้านธุรกิจ

2.8.5 ขั้นตอนการจัดสนทนากลุ่ม

กล่าวว่า การสนทนากลุ่มไม่ได้จัดทำได้ในระยะเวลาอันสั้น ก่อนที่จะมีการประชุมควรมีการเตรียมการไม่น้อยกว่า 4 สัปดาห์บางครั้งกว่าที่จะปฏิบัติได้จริงอาจใช้เวลาถึง 6-8 สัปดาห์ ก่อนที่จะมีการดำเนินงานผู้ร่วมงานควรมีการตกลง ทำความเข้าใจเกี่ยวกับหัวข้อการสนทนาและทดสอบคำถามเพื่อให้มีความเข้าใจตรงกัน เพื่อให้การสนทนาที่เกิดขึ้นเป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนดซึ่งมีขั้นตอนในการจัดสนทนากลุ่มดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์
2. กำหนดกลุ่มเป้าหมายของผู้ให้ข้อมูล
3. ตัดสินใจว่าจะทำกี่กลุ่ม
4. วางแผนเรื่องระยะเวลาและตารางเวลา
5. ออกแบบแนวคำถาม ควรเรียงคำถามจากคำถามที่เป็นเรื่องทั่ว ๆ ไป เบา ๆ ง่ายต่อการเข้าใจ และสร้างบรรยากาศให้คุ้นเคยกันระหว่างนักวิจัยกับผู้เข้าร่วมสนทนาแล้วจึงวกเข้าสู่คำถามหลัก หรือคำถามหลักของประเด็นที่ทำการศึกษาแล้วจึงจบลงด้วยคำถามเบา ๆ อีกครั้งหนึ่งเพื่อผ่อนคลายบรรยากาศในวงสนทนาและสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเอง ในช่วงท้ายอาจเติมคำถามเสริมเข้าไปแต่ต้องเป็นคำถามสั้น ๆ อาจเป็นคำถามที่ไม่ได้เตรียมมาก่อน แต่เป็นคำถามที่ปรากฏขึ้นมาระหว่างการสนทนา
6. ทดสอบแนวคำถามที่สร้างขึ้น
7. ทำความเข้าใจกับผู้ดำเนินการสนทนา (Moderator) และผู้จดบันทึก (Note Taker)

- ผู้ดำเนินการสนทนา (Moderator) ต้องสร้างบรรยากาศในการสนทนา และควบคุมเกมได้เป็นอย่างดีให้เกิดความเป็นกันเองมากที่สุด Moderator จะต้องไม่แสดงความคิดเห็นของตนเอง ควรจะปล่อยให้ผู้เข้าร่วมแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่ อิสรเสรีและเป็นธรรมชาติมากที่สุด Moderator ที่ดีจะต้องสามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้เป็นอย่างดี

- ผู้จดบันทึก (Note taker) จะต้องอยู่ร่วมตลอดเวลาและควรทำหน้าที่ในการจดบันทึกเพียงอย่างเดียวไม่ควรร่วมสนทนาด้วย เพราะจะทำให้การจดบันทึกข้อมูลไม่ครบถ้วน และจะต้องเป็นผู้ถอดเทปด้วยตนเอง เพื่อความเข้าใจในสิ่งที่ได้บันทึกและเนื้อหาสาระในเทปที่ตรงกัน

- ผู้ช่วยทั่วไป (Assistant) มีหน้าที่คอยควบคุมเครื่องบันทึกเสียงและเปลี่ยนเทปขณะที่กำลังดำเนินการสนทนา และอำนวยความสะดวกแก่ผู้ดำเนินการสนทนาและผู้จดบันทึกเพื่อให้แต่ละคนทำหน้าที่ได้อย่างเต็มที่

8. คัดเลือกผู้เข้าร่วมกลุ่มสนทนา
9. การจัดการเพื่อเตรียมการทำสนทนากลุ่ม เป็นการเตรียมสถานที่ กำหนดวัน เวลา และจัดเตรียมอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จำเป็น เช่น เครื่องบันทึกเทป ม้วนเทป ถ่าน สมุด ดินสอ เครื่องดื่ม อาหารว่าง หนังสือเชิญผู้เข้าร่วมสนทนา เป็นต้น
10. จัดกลุ่มสนทนา
11. ประมวลผลและการวิเคราะห์ข้อมูล

- ถอดเทปออกมาเป็นบทสนทนา ควรถอดเทปออกมาอย่างละเอียดเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนและต้องไม่ใส่ความคิดของตนเองที่ถือเป็นข้อสรุปลงไปด้วย

- วิเคราะห์ข้อมูล โดยการตีความหมายในรูปของการวิเคราะห์เนื้อหา ถ้าจะให้ดีควรทำการวิเคราะห์ร่วมกันหลาย ๆ คนเพื่อเป็นการอภิปรายร่วมกัน ถ้ามีความเห็นไม่ตรงกันควรกลับไปฟังรายละเอียดจากเทปใหม่ แล้วกลับมาอภิปรายด้วยกันอีก

12. การเขียนรายงานการวิจัยควรเริ่มต้นโดยการเขียนเค้าโครงเรื่องก่อน แล้วเขียนผลการศึกษาแยกตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาและหัวข้อของแนวคำถามโดยพรรณนาในเชิงอธิบาย

2.8.6 การดำเนินการสนทนากลุ่ม

1. แนะนำตนเองและทีมงาน ประกอบด้วย พิธีกร ผู้จดบันทึก และผู้บริการทั่วไป โดยปกติไม่ควรให้มีผู้สังเกตการณ์ อาจมีผลต่อการแสดงออก

2. อธิบายถึงจุดมุ่งหมายในการมาทำสนทนากลุ่ม วัตถุประสงค์ของการศึกษา

3. เริ่มเกริ่นนำด้วยคำถามอุ่นเครื่องสร้างบรรยากาศเป็นกันเอง

4. เมื่อเริ่มคุ้นเคย เริ่มคำถามในแนวการสนทนาที่จัดเตรียมไว้ทิ้งช่วงให้มีการถกประเด็น และโต้แย้งกันให้พอสมควร

5. สร้างบรรยากาศให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่อกัน ควบคุมเกมส์ไม่ให้หยุดนิ่ง อย่าซักคนใดคนหนึ่งจนเกินไป คำถามที่ถามไม่ควรถามคนเดียว อย่าซักรายตัว

6. ในการนั่งสนทนา พยายามอย่าให้เกิดการข่มทางความคิด หรือชักนำผู้อื่น ให้เห็นคล้อยตามกับผู้ที่พูดเก่ง (Dominate) สร้างบรรยากาศให้คนที่ไม่ค่อยพูดให้แสดงความคิดเห็นออกมาให้ได้

7. พิธีกรควรเป็นผู้คุยเก่งซักเก่ง มีพรสวรรค์ในการพูดคุย จังหวะการถามดีถามช้า ๆ ละเอียดควรมีการพูดแทรกตลกอย่างเหมาะสมด้วย การดำเนินการสนทนากลุ่มยังมีปัจจัยที่จำเป็น ดังนี้

7.1 กระดาษสำหรับจดบันทึกและดินสอ
7.2 ชาร์ทหรือกระดานดำ
7.3 บทสคริปการสนทนากลุ่ม
7.4 รายชื่อผู้ร่วมสนทนากลุ่ม
7.5 ผู้จดบันทึกการสนทนา
7.6 เครื่องบันทึกเสียง
7.7 ป้ายชื่อ
7.8 การสร้างบรรยากาศให้สดชื่น
7.9 นาฬิกาจับเวลา

2.8.7 ข้อดีและข้อจำกัดของการจัดสนทนากลุ่ม

1. ข้อดีของการจัดสนทนากลุ่ม

- ผู้เก็บข้อมูล เป็นผู้ได้รับการฝึกอบรมเป็นอย่างดี

- เป็นการนั่งสนทนาระหว่างนักวิจัยกับผู้รู้ผู้ให้ข้อมูลหลายคนที่เป็นกลุ่ม จึงก่อให้เกิดการเสวนากันในเรื่องที่สนใจ ไม่มีการปิดบัง คำตอบที่ได้จากการถกประเด็นซึ่งกันและกัน ถือว่าเป็นการกลั่นกรองซึ่งแนวความคิดและเหตุผล โดยไม่มีการตีประเด็นปัญหาผิดไปเป็นอย่างอื่น

- การสนทนากลุ่ม เป็นการสร้างบรรยากาศเสวนาให้เป็นกันเองระหว่างผู้นำการสนทนาของกลุ่มกับสมาชิกกลุ่มสนทนาหลาย ๆ คนพร้อมกัน จึงลดภาวการณ์เขินอายออกไปทำให้สมาชิกกลุ่มกล้าคุยกล้าแสดงความคิดเห็น

- การใช้วิธีการสนทนากลุ่ม ได้ข้อมูลละเอียดและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการศึกษาได้สำเร็จหรือได้ดียิ่งขึ้น

- คำตอบจากการสนทนากลุ่ม มีลักษณะเป็นคำตอบเชิงเหตุผลคล้าย ๆ กับการรวบรวมข้อมูลแบบคุณภาพ

- ประหยัดเวลาและงบประมาณของนักวิจัยในการศึกษา

- ทำให้ได้รายละเอียด สามารถตอบคำถามประเภททำไมและอย่างไรได้อย่างแตกฉาน ลึกซึ้งและในประเด็นหรือเรื่องที่ไม่ได้คิดหรือเตรียมไว้ก่อนก็ได้

- เป็นการเผชิญหน้ากันในลักษณะกลุ่มมากกว่าการสัมภาษณ์ตัวต่อตัว ทำให้มีปฏิกิริยาโต้ตอบกันได้

- การสนทนากลุ่ม จะช่วยบ่งชี้อิทธิพลของวัฒนธรรมและคุณค่าต่าง ๆ ของสังคมนั้นได้ เนื่องจากสมาชิกของกลุ่มมาจากวัฒนธรรมเดียวกัน

- สภาพของการสนทนากลุ่ม ช่วยให้เกิดและได้ข้อมูลที่เป็นจริง

2. ข้อจำกัดของการสนทนากลุ่ม

- ถ้าการกำหนดประเด็นต่าง ๆ ยังคลุมเครือไม่ชัดเจน ก็ยากต่อการกำหนดตัวแปรหรือปัจจัยและการสร้างแนวคำถาม

- การสร้างแนวคำถาม จะต้องเรียบเรียงแนวคำถามให้ดีไม่วกวน โดยอาจจะเรียงลำดับตามประเภทของประเด็นตามความยากง่ายหรือตามลำดับความตรงไปตรงมาและซับซ้อนของเหตุผลดังนั้นควรจะต้องมีการทดสอบ (Pretest)

- การคัดเลือกสมาชิกผู้เข้าร่วมวงสนทนา จะต้องได้ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ โดยต้องมีลักษณะต่าง ๆ ที่เหมือนกัน (Homogeneous) ไม่ข่มซึ่งกันและกัน

- คำตอบในวงสนทนาบางคำตอบ อาจจะไม่ได้จากการสนทนากลุ่ม

- เหตุการณ์หรือพฤติกรรมหรือคำตอบในบางประเด็นคำถามที่สมาชิกกลุ่มคิดว่าเป็นประเด็นธรรมดาและเคยชินอยู่แล้ว บางทีสมาชิกกลุ่มนึกไม่ถึงลืมหยิบยกมาตอบ ทำให้ไม่ได้คำตอบในเรื่องคำถามในประเด็นดังกล่าว

- การสนทนากลุ่มจะให้ผลดีมากในการศึกษาหลาย ๆ เรื่องแต่ไม่ใช่ทุกเรื่อง

- ภาษาในการพูดคุยนับว่าเป็นสิ่งสำคัญมาก ควรจะพูดภาษาท้องถิ่นของสมาชิกในกลุ่มสนทนาหรือในพื้นที่ที่ทำการศึกษา

- เทปบันทึกข้อมูล ถ้าไม่พร้อมหรือสภาพไม่เหมาะแก่การบันทึก ถ้าใช้ในการบันทึกข้อมูลแล้วเสีย บันทึกไม่ติดจะทำให้เสียข้อมูลไปเลย

- ถ้าพิธีกรไม่ได้รับการฝึกฝนให้เป็นผู้ดำเนินการสนทนาที่ดี เตรียมตัวไม่พร้อมคุมเกมไม่ได้ ก็จะทำให้วงสนทนาดำเนินไปได้ไม่ราบรื่น

- ถ้าในการสนทนากลุ่ม มีผู้ร่วมสนทนาเพียงไม่กี่คนที่แสดงความคิดเห็นอยู่ตลอดเวลาจะทำให้ข้อมูลที่ได้เป็นเพียงความคิดเห็นของคนส่วนน้อยเหล่านั้น ดังนั้นจึงต้องระวังไม่ให้มีการผูกขาดการสนทนาขึ้น

- พฤติกรรมบางอย่างซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่ยอมรับในชุมชนอาจไม่ได้รับการเปิดเผยในกลุ่มสนทนา ในกรณีนี้ใช้การสัมภาษณ์ตัวต่อตัวจะดีกว่า

3. ข้อควรระมัดระวังในการเลือกใช้บทสนทนากลุ่ม (Focus Group) ต้องคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

- การเลือกผู้ดำเนินการสนทนากลุ่มนั้นควรเป็นผู้ที่พูดและฟังภาษาท้องถิ่นได้และต้องมีความเหมาะสมกับหัวข้อเรื่องที่ใช้ในการสนทนากลุ่ม

- ควรให้ผู้เข้าร่วมอยู่ร่วมกลุ่มโดยตลอดตั้งแต่ต้นจนจบ

- เนื่องจากการจัดการสนทนากลุ่มนี้ไม่สามารถใช้กับการศึกษาวิจัยได้ทุกเรื่อง หากผู้ที่จะนำมาใช้ได้พิจารณาให้รอบคอบ โดยคำนึงถึงผลดีและผลเสียที่จะเกิดก่อนที่จะเลือกวิธีการเก็บข้อมูลโดยใช้วิธีการนี้ก็จะทำให้งานวิจัยที่ออกมามีคุณภาพและน่าเชื่อถือ

2.9 บริบทของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน

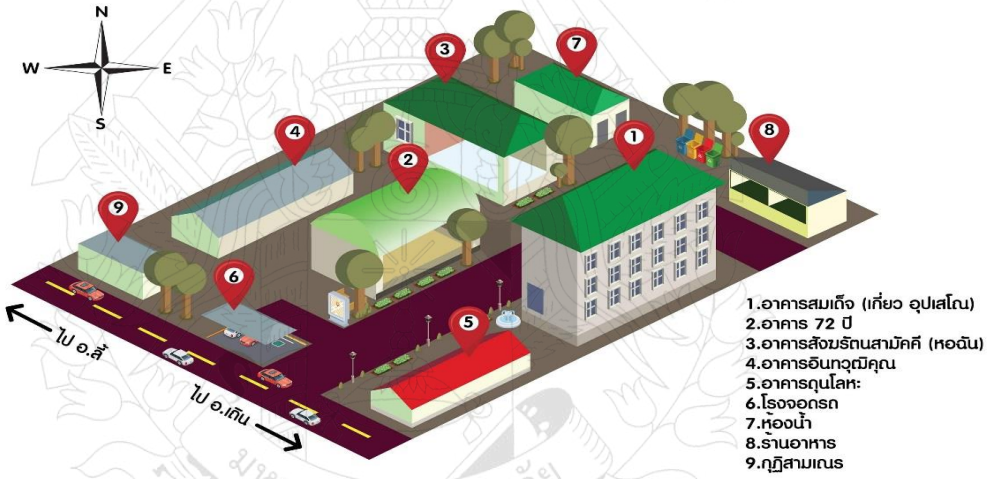
2.9.1 ที่ตั้งและสภาพทั่วไปของโรงเรียน

โรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง ตั้งอยู่ เลขที่ 1/1 หมู่ที่ 15 ตำบลลี้ อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน สภาพชุมชนรอบบริเวณโรงเรียน มีลักษณะเป็นชุมชนชนบท ตั้งอยู่ในเขตเทศบาลตำบลวังดิน ตำบลลี้ อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน มีจำนวนครัวเรือน 200 ครัวเรือน มีประชากรประมาณ 50 คน บริเวณใกล้เคียงโดยรอบโรงเรียน ได้แก่ วิทยุชุมชนคนเมืองลี้ ทิศใต้ติดศูนย์วัฒนธรรมอำเภอลี้ ทิศเหนือติดกับวัดพระธาตุดวงเดียว ทิศตะวันออกติดกับวัดพระธาตุห้าดวง ทิศตะวันตกติดกับร้านค้าชุมชน อาชีพหลักของชุมชนคือ อาชีพเกษตรกร ทำไร่ ทำสวน ค้าขาย รับจ้างทั่วไป ประชากรส่วนใหญ่นับถือศาสนาพุทธ ประเพณี/ศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่น ที่เป็นที่รู้จักโดยทั่วไป คือ ประเพณีสรงน้ำพระธาตุ ประเพณีสลากภัตร ประเพณียี่เป็ง ประเพณีสงกรานต์ บวงสรวงศาลหลักเมืองลี้ เปลี่ยนผ้าครูบาอภิชัยขาวปีวัดพระพุทธบาทผาหนาม เปลี่ยนผ้าครูบาชัยยะวงศาพัฒนาวัดพระพุทธบาทห้วยต้มปอยหลวง ประเพณีบวชสามเณรภาคฤดูร้อน และผู้ปกครองส่วนใหญ่ จบการศึกษาระดับการศึกษาภาคบังคับ ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 อาชีพหลักคือรับอาชีพหลักเกษตรกรรม รับจ้างทั่วไป ส่วนใหญ่นับถือศาสนาพุทธ ฐานะทางเศรษฐกิจ/รายได้โดยเฉลี่ยต่อครอบครัวต่อปี 50,000 บาท จำนวนคนเฉลี่ยต่อครอบครัว 4 คน 3) จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและข้อจำกัดของโรงเรียน

โรงเรียนตั้งในแหล่งชุมชนที่มีความพร้อมด้านคมนาคม ด้านสาธารณูปโภค อยู่ใกล้แหล่งเรียนรู้ เช่นวัดพระธาตุห้าดวง วัดพระธาตุดวงเดียว วิทยุชุมชนคนเมืองลี้ โรงพยาบาลลี้ ขนส่งอำเภอลี้ เทศบาลตำบลลี้ วัดแท่นคำ วัดหล่ายหิน โรงเรียนเวียงเจดีย์วิทยา ตลาดลี้ อนุสาวรีย์สาม

ครูบา ที่ว่าการอำเภอลี้ สถานีตำรวจภูธรอำเภอลี้ เทศบาลตำบลวังดิน วัดพระพุทธบาทห้วยต้ม เจดีย์ศรีเวียงชัย ศูนย์วิจัยหัตถกรรมบ้านห้วยต้ม ศูนย์วัฒนธรรมกะเหรี่ยงบ้านน้ำบ่อน้อย ศูนย์พัฒนาโครงการหลวงพระบาทห้วยต้มห้วย ศูนย์การเรียนรู้พิพิธภัณฑ์บ้านปวงคำ ศูนย์การเรียนรู้ภูมิปัญญาหม่อนไหมผ้าจกโหล่งลี้ แหล่งเรียนรู้เกษตรอินทรีย์อ้อมเดือนฟาร์มบ้านป่าหก ศูนย์เรียนรู้เศรษฐกิจพอเพียงสวนสามแสน ส่งผลให้มีการสนับสนุนและส่งเสริมการจัดการศึกษาด้านแหล่งเรียนรู้ด้านเทคโนโลยี ก่อให้เกิดผลดีต่อการวางแผนบริหาร และจัดการศึกษา ผู้เรียนมีโอกาสนำความรู้ไปปรับใช้ในการดำเนินชีวิตอย่างมีความสุข จากฐานะทางเศรษฐกิจที่ค่อนข้างยากจน ประชากรโดยเฉลี่ยมีรายได้ดีการหมุนเวียนของระบบเศรษฐกิจค่อนข้างต่ำ ทำให้ไม่สามารถสนับสนุนบุตรหลานในด้านการศึกษาได้อย่างเต็มกำลัง และสืบเนื่องจากความเจริญด้านเทคโนโลยีและด้านวัตถุ ทำให้วัฒนธรรมไทยเสื่อมลง ชุมชนมีวัฒนธรรมและค่านิยมใหม่มากขึ้น มีอิสระในการคิดและการดำเนินชีวิตซึ่งอาจก่อให้เกิดปัญหาและพฤติกรรมเสี่ยง

โรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง ตั้งอยู่ เลขที่ 1/1 หมู่ที่ 15 ตำบลลี้ อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน มีแผนผังของโรงเรียนดังนี้



ภาพที่ 2.1 แผนผังโรงเรียนวัดพระธาตุห้าดวง

ที่มา : www. Pt5d.ac.th

2.9.2 ประวัติความเป็นมา

โรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง ได้มีจุดกำเนิดในปี พ.ศ.2551 ได้ย้ายโรงเรียนมาก่อตั้งที่วัดพระธาตุห้าดวง เลขที่ 1/1 หมู่ที่ 15 ตำบลลี้ อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน ด้วยมีมติเห็นชอบจากคณะสงฆ์อำเภอลี้ ทำการก่อสร้างโรงเรียนพระปริยัติธรรมทั้งแผนกสามัญศึกษา แผนกนักธรรมและบาลี โดยพระอนันต์ อนันโท เจ้าอาวาสวัดพระธาตุห้าดวงได้ยกพื้นที่ในการก่อสร้างเนื้อที่ 6 ไร่ เป็นพื้นที่ในการก่อสร้างอาคารเรียน หลังจากนั้นทางคณะสงฆ์อำเภอลี้ได้กราบอาราธนาพระเดชพระคุณท่านเจ้าประคุณสมเด็จพระพุฒาจารย์ (เกี่ยว อุปเสโณ) ประธานคณะผู้ปฏิบัติหน้าที่สมเด็จพระสังฆราช วัดสระเกศราชวรมหาวิหาร แต่ท่านติดภารกิจจึงได้มอบหมายให้พระพรหมสุธี

เจ้าคณะภาค 12 เจ้าอาวาสวัดโสธรวนาราม จังหวัดฉะเชิงเทรา กรรมการมหาเถระสมาคม มาเป็นองค์ประธาน วางศิลาฤกษ์ในวันเสาร์ที่ 4 พฤศจิกายน พ.ศ. 2549

วันที่ 1 มีนาคม พ.ศ.2550 เริ่มทำการก่อสร้างอาคารเรียน สร้างเสร็จเมื่อปี พ.ศ.2551 เป็นอาคาร 3 ชั้น มีจำนวน 10 ห้อง แบ่งเป็นห้องเรียน 7 ห้อง ห้องสมุด 1 ห้อง ห้องวิทยาศาสตร์ 1 ห้อง ห้องคอมพิวเตอร์ 1 ห้อง ห้องประชุมใหญ่ 1 ห้อง ห้องผู้บริหาร 1 ห้อง ห้องพักครู 1 ห้อง ห้องวิชาการ 1 ห้อง และก่อสร้างห้องน้ำจำนวน 20 ห้อง ใช้งบประมาณในการก่อสร้าง 7,000,000 บาท และทรงประธานชื่ออาคาร เรียกว่า “อาคารสมเด็จพระพุฒาจารย์ (เกี่ยว อุปเสโณ) ตามหนังสือเลขที่ 8/2551 ลงวันที่ 2 กุมภาพันธ์ 2551 ซึ่งได้รับความอนุเคราะห์และอุปถัมภ์จากพระเดชพระคุณท่านเจ้าสมเด็จพระพุฒาจารย์ (เกี่ยว อุปเสโณ) ทรงมาเป็นประธานในงานต่าง ๆ มาโดยตลอด จึงได้กราบอาราธนาและขอประธานนามของท่านหลังทำการวางศิลาฤกษ์แล้ว

โรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง เปิดสอนระดับมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึงระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 บนเนื้อที่ 6 ไร่ ดำเนินการจัดการเรียนการสอนตามหนังสืออนุญาต เลขที่ 8/2551 ลงวันที่ 2 กุมภาพันธ์ 2551 เขตพื้นที่บริการการศึกษาอยู่ 8 ตำบล ได้แก่ตำบลลี้ ตำบลดงดำ ตำบลนาทราย ตำบลป่าไผ่ ตำบลก้อ ตำบลแม่ลาน ตำบลแม่ตืน และตำบลศรีวิชัย นอกเขตพื้นที่บริการได้แก่ อำเภอเถิน จังหวัดลำปาง อำเภอคลองลาน จังหวัดกำแพงเพชร อำเภอแม่ระมาด อำเภอท่าสองยาง จังหวัดตาก และอำเภอเมือง จังหวัดแม่ฮ่องสอน มีจำนวนครูและบุคลากรจำนวน 15 รูป/คน แบ่งเป็นผู้บริหาร 3 รูป/คน ครูพระภิกษุ 2 รูป ครูชาย 6 คน ครูหญิง 4 คน ครูพิเศษ 2 รูป/คน

2.9.3 ปรัชญา วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) แนวคิดหลักการพัฒนา

โรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง มีหลักปรัชญาโรงเรียน คือ “ สุวิชาโณ ภวโหติ” ผู้รู้ดีคือผู้เจริญ มีวิสัยทัศน์(Vision) ดังนี้ “มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีความสุขในการเรียนรู้ มีภาวะผู้นำ มีจิตอาสา และเป็นศาสนทายาทที่ดีบนพื้นฐานหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง บริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ครูมีมาตรฐานวิชาชีพ” มีพันธกิจ (Mission) ที่เกี่ยวข้องดังนี้ 1) ส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น 2) ส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียนให้ผู้เรียนมีสมรรถนะมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ และมีความเป็น ผู้นำบนพื้นฐานหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง 3) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมทุกภาคส่วนในการบริหารจัดการการศึกษา 4) ส่งเสริมและพัฒนาสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 5) ส่งเสริมและพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อจัดการศึกษา และ 6) ส่งเสริมและพัฒนาครูและบุคลากรให้มีศักยภาพตามมาตรฐานวิชาชีพ

นอกจากนี้โรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวงมีแนวคิดหลักในการพัฒนาโรงเรียนดังนี้ 1) การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นการพัฒนาผู้เรียนเป็นรายบุคคลให้ชัดเจนขึ้น 2) การส่งเสริมให้ครูเห็นความสำคัญของการจัดการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญการจัดทำการวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้สามารถเรียนรู้ได้เต็มศักยภาพ 3) การพัฒนาบุคลากรโดยส่งเข้ารับการอบรม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในงานที่ได้รับมอบหมาย ติดตามผลการนำไปใช้และผลที่เกิดกับผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง และ 4) การพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ของชุมชน มีอัตลักษณ์ของโรงเรียนคือ “วินัยดี มีจิตอาสา” มีเอกลักษณ์ คือ “สืบสานงานศิลปะ” มีคำขวัญโรงเรียน คือ “คุณธรรมนำหน้า เพิ่มพูนวิชา จรรโลงพระพุทธศาสนา พัฒนาสังคม”

นอกจากนี้มีเป้าประสงค์หลัก (Goals) ของโรงเรียนได้แก่ 1) ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น 2) ผู้เรียนมีสมรรถนะ มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ มีความเป็นผู้นำบนพื้นฐานหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง 3) โรงเรียนมีการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานโดยทุกภาคส่วนมีส่วนร่วม 4) โรงเรียนสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการเพื่อความเป็นเลิศ 5) โรงเรียนมีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 6) โรงเรียนมีการใช้สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ และ 7) ครูและบุคลากรมีความรู้ ความสามารถ และทักษะตามมาตรฐาน ทั้งนี้อาศัย กลยุทธ์ (Strategic) ในการบริหาร คือ กลยุทธ์ข้อที่ 1 พัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา มีคุณธรรมนำความรู้ ภูมิใจความเป็นสมณะ กลยุทธ์ข้อที่ 2 พัฒนาระบบการบริหารสถานศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาและแนวทางการปฏิรูปการศึกษาและ กลยุทธ์ข้อที่ 3 พัฒนาคุณภาพครูบุคลากรของสถานศึกษา

โรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง มีตราสัญลักษณ์ประจำโรงเรียนพระธาตุห้าดวง โดยมีสัณฐานกลมล้อมรอบเป็นสีเหลืองทอง มีชื่อโรงเรียน มีสีที่เป็นสัญลักษณ์ คือ สีเหลืองทอง น้ำเงิน สีเหลือง หมายถึง พระภิกษุ-สามเณร สีน้ำเงิน หมายถึง ความมั่นคง ความเข้มแข็ง มีลักษณะดังนี้



ภาพที่ 2.2 สัญลักษณ์ของโรงเรียนวัดพระธาตุห้าดวง
ที่มา : www. Pt5d.ac.th

2.9.4 การจัดการศึกษา

โรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง เป็นโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ขนาดกลาง มีใบอนุญาตเลขที่ 8/2551 ลงวันที่ 2 กุมภาพันธ์ 2551 สังกัด โรงเรียนพระปริยัติ-ธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 5 มหาเถร สมาคมกองพุทธศาสนศึกษา สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ

ระดับชั้นที่เปิดสอนตั้งแต่ ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น (ระดับชั้น ม.1-3) ถึงระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย (ระดับชั้น ม.4-6) หลักสูตรที่เปิดสอน 1) หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน (พระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา) ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น (ระดับชั้น ม.1-3) ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย (ระดับชั้น ม.4-6) สายศิลป์คำนวณ หลักสูตรวิชาช่างสิบหมู่ ศิลปะไทยโบราณ (บุดุนโลหะ) ระดับมัธยมศึกษาระดับชั้น ม.1-6 2) หลักสูตรพระปริยัติธรรมแผนกนักธรรม (นักธรรมชั้นตรี นักธรรมชั้นโท นักธรรมชั้นเอก) 3) หลักสูตรพระปริยัติธรรมแผนกบาลี (ไวยากรณ์ ประโยค 1-2ประโยค 3-5) มีเขตพื้นที่บริการ 8 ตำบล ได้แก่ ลี้ ดงดำ นาทราย ป่าไผ่ ก้อ แม่ลาน แม่ตืน ศรีวิชัย

การติดต่อกับโรงเรียน พระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง หมายเลขโทรศัพท์ 053-596557 โทรสาร 053-596557 อีเมล์ pt5d@hotmail.com เว็บไซต์ www.pt5d.ac.th และ Facebook www. Facebook.com/pariyat5duang

2.9.5 ข้อมูลด้านบุคลากร ปีการศึกษา 2564

โรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง จัดการเรียนการสอนตั้งแต่ระดับมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึง 6 ในปีการศึกษา 2564 บุคลากรทางการศึกษา จำนวน 17 รูป/คน แบ่งออกเป็น 6 กลุ่ม คือ 1.ผู้จัดการ 1 รูป 2.ผู้อำนวยการ 1 รูป 3.องผู้อำนวยการ 1 รูป/คน 4.ครูประจำการ 10 รูป/คน 5.นักวิชาการ 3 รูป/คน 6.ครูอัตราจ้าง 2 รูป/คน ทั้งนี้จำนวนครูที่สอนวิชาตรงเอก 12 รูป/คน คิดเป็นร้อยละ 80.00 จำนวนครูที่สอนตรงความถนัด 3 รูป/คน คิดเป็นร้อยละ 20.00 ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 แสดงข้อมูลพื้นฐานบุคลากรโรงเรียนวัดพระธาตุห้าดวง

ชื่อ - สกุล	อายุ	อายุงาน	วุฒิ/วิชาเอก	วิชาเอก	สอนวิชาชั้น
ผู้จัดการ					
1.พระครูอินทวุฒิคุณ อินฺทปญฺโญ	75	40	-พธ.บ. (ปริญญาตรี)	พระพุทธศาสนา	-
ผู้อำนวยการ					
1.พระสิงห์ทอง ขนฺติจิตฺโต	47	21	-การบริหารการศึกษา (ปริญญาโท) -พธ.บ. (ปริญญาตรี)	สังคมศึกษา	ดุนโลหะ พระพุทธศาสนา
รองผู้อำนวยการ					
1.นางสมพร บุญมี	59	31	ค.บ. , ธศ.เอก	การประถมศึกษา	ภาษาไทย ม.3,ม.6
ครูสอน					
1.นายชาญณรงค์ โพธิกาธาดา	43	17	ค.บ. , ธศ.เอก	อุตสาหกรรมศิลป์	วิทยาศาสตร์ ม.1-3 สุขศึกษา ม.1-6
2.นางสาวเมทินี เมาคำลี	56	16	ค.บ.,ธศ.เอก	สังคมศึกษา	สังคมศึกษา ม.1-6
3.พระครูวิจิตรปริยัติการ สุจิณฺโณ	50	4	พธ.บ., ปธ.4	พระพุทธศาสนา	ภาษาบาลี ม.4-6
4.พระสมชาย วชิรญาโณ	31	3	ศน.บ ,นธ.เอก.	การสอนภาษาอังกฤษ	ภาษาอังกฤษ ม.1-3

ตารางที่ 2.1 แสดงข้อมูลพื้นฐานบุคลากรโรงเรียนวัดพระธาตุห้าดวง (ต่อ)

ชื่อ - สกุล	อายุ	อายุงาน	วุฒิ/วิชาเอก	วิชาเอก	สอนวิชาชั้น
5.นายศรัญญู พิมใบ	28	4	ศษ.บ.,นธ.เอก	ภาษาไทย	ภาษาไทย ม.1-6 หน้าที่พลเมือง ม.4-6
6.นายไพบูลย์ พรนรังสรรค์	30	2	พธ.บ. , นธ.เอก	การสอนภาษาอังกฤษ	ภาษาอังกฤษ ม.4-6 ม.4-6 สังคมศึกษา ม.2
7.นายปริญญา บุญมี	26	2	ค.บ.,ธศ.เอก	คอมพิวเตอร์	วิทยาการคำนวณ ม.1-5
8.นางสาวพิมพิกา โปธิก่า	26	2	กศ.บ,ธศ.เอก	คณิตศาสตร์	วิทยาศาสตร์ ม.1-6
9.นางสาวเบญจรัตน์ สุริยะ	26	3	ค.บ.,ธศ.เอก	คณิตศาสตร์	คณิตศาสตร์พื้นฐาน ม.1-6
นักวิชาการศาสนา					
1.นายพัฒนพงศ์ อิ่นแก้ว	36	12	วท.บ.,นธ.เอก	วิทยาการคอม	การงานอาชีพฯ คอมพิวเตอร์ ม.1-6
2.นางสาวสิริพรรณ บุญมี	33	11	บธ.บ,ธศ.เอก	เทคโนโลยีสารสนเทศ	วิทยาศาสตร์ ม.4-6
3.นายยุทธพิชัย แก้วสุรินทร์	44	15	พธ.บ. , นธ.เอก	ธุรกิจ พระพุทธศาสนา	ศิลปะ ม.1-6 พุทธ ธรรม วินัย ม.1-6
ครูอัตราจ้าง					
1.พระมหาโจ กตโจโจ	35	13	ปธ.7	บาลี	ภาษาบาลี ม.1-3
2.นายชัยคีรี จารีรัมย์	58	3	ศน.บ.,ปธ.7	ศาสนศาสตรบัณฑิต	ภาษาบาลี ม.1-3

2.9.6 ข้อมูลนักเรียนปีการศึกษา 2564

มีนักเรียนที่เปิดสอนระดับ 2 (มัธยมศึกษาปีที่ 1-3) จำนวน 3 ห้อง รวม 74 รูป และนักเรียนที่เปิดสอนระดับ 3 (มัธยมศึกษาปีที่ 4-6) จำนวน 3 ห้อง รวม 39 รูป

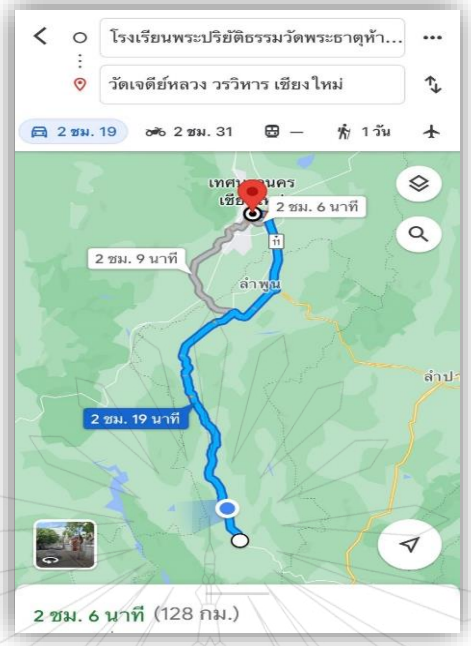
แผนการรับนักเรียนตามแผนพัฒนาการจัดการศึกษา 2562-2566 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 จำนวน 1 ห้อง รวม 30 รูป/ปีการศึกษา และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 จำนวน 1 ห้อง รวม 20 รูป/ปีการศึกษา นักเรียนทั้งหมด เดินทางไป-กลับโรงเรียนเป็นประจำ ดังตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 แสดงข้อมูลนักเรียนปีการศึกษา 2564

ระดับการศึกษา	ชั้นปี	จำนวนห้องเรียน	จำนวนนักเรียน		
			พระภิกษุ	สามเณร	รวม
ระดับ 2	ม.1	1	-	24	24
	ม.2	1	-	21	21
	ม.3	1	1	28	29
	รวม ม.ต้น	**3**	**-**	**74**	**74**
ระดับ 3	ม.4	1	-	15	15
	ม.5	1	-	12	12
	ม.6	1	1	11	12
	รวม ม.ปลาย	**3**	**2**	**39**	**39**
	รวม	**6**	**2**	**111**	**113**

2.9.7 การเดินทางไปโรงเรียนวัดพระธาตุห้าดวง

การเดินทางจากมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยา วิทยาเขตล้านนาเพื่อไปสู่โรงเรียนวัดพระธาตุห้าดวง สามารถเดินทางโดยรถยนต์ ซึ่งโรงเรียนห่างจากมหาวิทยาลัย 126 กิโลเมตร ใช้เส้นทางหลัก คือ ถนนเชียงใหม่-ลำปาง ทางหลวงแผ่นดินหมายเลข 11 ไปถึงสี่แยกดอยติ เลี้ยวขวาเดินทางไปตามถนนพหลโยธิน ผ่านอำเภอเมืองลำพูน อำเภอป่าซาง อำเภอบ้านโฮ่ง และถึงเขตอำเภอลี้ ถนนพหลโยธิน ลี้-เถิน ซึ่งเป็นที่ตั้งของโรงเรียนวัดพระธาตุห้าดวง



ภาพที่ 2.3 การเดินทางไปโรงเรียนวัดพระธาตุห้าดวง
ที่มา : www. google map .com

2.9.8 สภาพปัญหาที่เกิดขึ้นกับบุคลากร

จากการศึกษาเอกสาร SAR ย้อนหลัง 3 ปี การสังเกต และการสัมภาษณ์ งานบริหารบุคคลของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวงพบว่า สาเหตุของปัญหาการบริหารงานที่ยังขาดระบบระเบียบ ขาดความชัดเจนในการมอบหมายภาระหน้าที่งานด้านต่าง ๆ แก่ครูและบุคลากร ควรมีการวางแผนอัตรากำลังของบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน มีบุคลากรที่ทำงานมาเป็นระยะเวลานานเป็นผู้มีประสบการณ์ มีความรู้ความสามารถมาก แต่คุณวุฒิทางการศึกษายังไม่ตรงตามสายงาน ขาดการส่งเสริมบุคลากรให้ได้รับการพัฒนาด้านรูปแบบกระบวนการจัดการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง ตลอดถึงการส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าในสวัสดิการด้านต่าง ๆ การยกย่องชมเชยความดีความชอบอย่างทั่วถึง และการเสริมสร้างแรงบันดาลใจ กำลังใจในการทำงานที่จะทำให้บุคลากรเกิดทัศนะคติที่ดีต่อการทำงาน ด้วยจิตวิญญาณโดยไม่หวังผลตอบแทนเป็นที่ตั้ง อีกทั้งในปัจจุบันบุคลากรบางคนยังขาดวินัยและคุณธรรมในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ ทำงานแบบไม่เอาใจใส่กับการทำงานเท่าที่ควรจะเป็น รวมไปถึงเรื่องมนุษยสัมพันธ์อันดีงาม ที่ควรมีต่อกันด้วยความจริงใจ ด้วยความรัก ความปรารถนาดีต่อบุคลากรในสถานศึกษาอย่างแท้จริง ปัญหาในงานบริหารบุคคล โดยเฉพาะด้านการธำรงรักษาบุคคล ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน ประสบพบเจอปัญหา ดังนี้ 1) บุคลากรที่มีความรู้ มีประสบการณ์ จบไม่ตรงสายงาน 2) บุคลกรส่วนใหญ่ เป็นครูจบใหม่ ไม่ค่อยมีประสบการณ์ ยังขาดวัยวุฒิ การวางแผนงานจึงค่อนข้างยากต่อความถนัด 3) การสนับสนุนบุคลากรขาดความต่อเนื่อง เนื่องจากครูออกไป บรรจุข้าราชการในช่วง 3 ปี ที่ผ่านมามากกว่า 50% 4)บุคลากรขาดขวัญ และกำลังใจในการเลื่อนขั้นวิริยะฐานะตามผลงาน และประสบการณ์ เนื่องจากโรงเรียนยังได้รับการการบรรจุแต่งตั้งบุคลากรอย่างเต็มรูปแบบ แม้จะมี พรบ.ปี 2562 บังคับใช้แล้วก็ตาม การสร้างขวัญและกำลังใจ จึงทำได้ตามบริบท

ที่เป็นอยู่เท่านั้น 5) เงินเดือนน้อย ไม่แน่นอน เพราะขึ้นอยู่กับรายหัวนักเรียน 6) ในปี 2562, 2563, 2564 พบว่า มีบุคลกรครู ถูกเรียกบรรจุเข้ารับราชการจำนวนมาก จนทำให้เกิดไปหาในการสรรหาครูอย่างกะทันหัน ทำให้ฝ่ายบริหารจัดคนเข้าทำงานตามความถนัดได้อย่างยากลำบาก

2.10 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.10.1 งานวิจัยภายในประเทศ

งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล เป็นเรื่องที่ได้รับความสนใจมากสำหรับงานวิจัยที่ผู้วิจัยได้สำรวจค้นคว้าวิจัยงานบุคคล และมีงานวิจัยในประเทศที่เกี่ยวข้องดังนี้

พระนิรันตร์ สุทธิเมตติโก (2552) วิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษาเขตบางกอกน้อยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3 ผลการวิจัย พบว่า ผลการวิจัยพบว่าสภาพการบริหารงานบุคคล โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านการสรรหาบุคลากร ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านการพิจารณาให้บุคลากรพ้นจากงาน มีสภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางเช่นกันยกเว้น ด้านการวางแผนอัตรากำลัง มีสภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับมากแนวทางในการพัฒนาการบริหารงานบุคคล คือ ควรมีการวางแผนอัตรากำลังที่เหมาะสมกับตำแหน่ง เปิดโอกาส ให้ครูมีส่วนร่วมในการสรรหาบุคลากร มีการส่งเสริมขวัญกำลังใจแก่บุคลากรที่หลากหลาย มีการส่งเสริมด้านการฝึกอบรมสัมมนาทางวิชาการ คุณธรรม จริยธรรมและปฏิบัติธรรม มีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามระบบคุณธรรมและระเบียบปฏิบัติและในการพิจารณาให้พ้นจากงานนั้น ให้พิจารณาถึงระเบียบการขอบสถานศึกษาเป็นหลัก

ประณต จันทร์สมคอย (2554) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของครู ที่มีต่อการบริหารงาน บุคคลในโรงเรียนกลุ่มเครือข่ายฝั่งธนสามัคคี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัยเขต 1 ผลการศึกษาด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งโดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากผู้บริหารมีความรู้

พระครูนพรัตนานุยุต (2554) วิจัยเรื่อง สภาพและปัญหาการบริหารงานโรงเรียนพระปริยัติแผนกสามัญศึกษา ในจังหวัดอุบลราชธานี สภาพและปัญหาการบริหารงานบุคลากรของโรงเรียนปะถมศึกษา เขต 4 ผลการวิจัยพบว่า โดยภาพรวมแล้วสภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ด้านบริหารงาน บุคคล มีสภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง การเปรียบเทียบการบริหารความคิดเห็นสภาพและ ปัญหาการบริหารงานโรงเรียนพระปริยัติแผนกสามัญศึกษา จำแนกตามประสบการณ์ โดยรวมแล้วไม่แตกต่าง

ธนกฤต ทาบุรี (2554) เรื่อง การบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษากลุ่มเครือข่าย บ่อหลวงอำเภอฮอด จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า โรงเรียนได้ดำเนินการวางแผนงาน บุคลากรไว้ในแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน มีคำสั่งแต่งตั้งบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้บุคลากรที่เข้ารับการอบรมนำความรู้ที่ได้มาเผยแพร่แก่บุคลากรภายในโรงเรียน และมีการยกย่องชื่นชมบุคลากรที่ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีรวมถึงมีการส่งเสริมให้บุคลากรจัดทำแฟ้มสะสมงานของตนเอง และมีการแจ้งเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน

พระเส็ง ปภสสโร (วงษ์พันธุ์เสือ) (2554) วิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษาสานักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษาสานักงานเขต 1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรีเขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ทุกด้าน ซึ่งมีซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ ด้านการวางแผนอัตรากาลังและการกำหนดตำแหน่งอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นข้อจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ คือ มีขั้นตอนในการวางแผนกำหนดอัตราข้าราชการครู มีการประชุมวางแผนกำหนดอัตรากำลังของครูอย่างต่อเนื่องและสถานศึกษามีการจัดทำแผนอัตรากาลังครูเสนอต่อคณะกรรมการสถานศึกษา ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ คือ การประชาสัมพันธ์และประกาศรับสมัครครูอย่างชัดเจน อนุญาตให้ครูโอน-ย้ายและรับย้ายครูมาทำการสอนต่างโรงเรียนได้และมีการประกาศผลการคัดเลือกครูให้เข้ามาปฏิบัติงานในโรงเรียนอย่างรวดเร็ว ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ คือ จัดให้มีคณะกรรมการกำหนดเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างโปรงใส, จัดให้มีการปฐมนิเทศครูที่เข้ามาปฏิบัติงานใหม่อย่างเป็นระเบียบและปรับปรุงข้อบกพร่องของครูในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ด้านวินัยและการรักษาวินัย อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ คือผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูชี้แจงเหตุผลเมื่อเกิดข้อพิพาทระหว่างครูและบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งสามารถอุทธรณ์คาสั่งทางวินัยของตนเองได้และสนับส่งเสริมครูที่ได้ปฏิบัติตนตามกระทำตามระเบียบวินัย ด้านการออกจากราชการ อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ คือ ครูใหม่ที่ผ่านการประเมินผลการทดลองปฏิบัติงานให้ได้รับบรรจุแต่งตั้งเป็นครูที่มีความสามารถให้ปฏิบัติในหน้าที่ในตำแหน่งที่เหมาะสมและครูที่มีด้านการออกจากราชการอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ คือ ครูใหม่ที่ผ่านการประเมินผลการทดลองปฏิบัติให้ได้รับบรรจุแต่งตั้งเป็นข้าราชการข้าราชการครูที่มีความสามารถให้ปฏิบัติในหน้าที่ ราชการในตำแหน่งที่เหมาะสมและข้าราชการครูที่มีความขยันปฏิบัติหน้าที่ดีได้รับการเลื่อนขั้นตำแหน่ง ความคิดเห็นโดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก

พระสมุห์สัมฤทธิ์ ติสฺสานุตฺตโร (ดิสสา) (2555) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอบางบัวทอง จังหวัดนนทบุรี สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา 2) เพื่อเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา 3) เพื่อศึกษาแนวการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ หัวหน้าฝ่ายทางการศึกษา และครูสอน จำนวน 162 คน การวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมสำเร็จรูป สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ ค่าร้อยละ, ค่าเฉลี่ย, ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน, t-test, F-test และ (One – Way Analysis of Variance : ANOVA) ผลการวิจัยพบว่า

การบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทั้ง 4 ด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการใช้หลักทาน ด้านการใช้หลักปิยวาจา ด้านการใช้หลักอัตถจริยา และด้านการใช้หลักสมานัตตตา

ผลการเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งการงาน และประสบการณ์การสอน พบว่า หัวหน้าฝ่ายทางการศึกษา และครูผู้สอนมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกันในการบริหารงานบุคคลด้านทาน ด้านปิยวาจา ด้านอัตถจริยา และด้านสมานัตตตา

แนวการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา

- ด้านทาน ผู้บริหารขาดการสร้างขวัญและกำลังใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้น ควรจัดสรรงบประมาณและสวัสดิการอย่างเพียงพอ และให้การสนับสนุนงานกิจกรรมในการปฏิบัติงานของบุคลากร

- ด้านปิยวาจา ผู้บริหารแสดงวิสัยทัศน์ต่อผู้ใต้บังคับยัญชาน้อยและพูดจาในที่ประชุมไม่สุภาพ ดังนั้น ผู้บริหารควรปรับวิสัยทัศน์ให้กว้างไกลเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นในที่ประชุม

- ด้านอัตถจริยา การสงเคราะห์ผู้ ใต้บังคับบัญชาและญาติช้า และไม่ยุติธรรม ผู้บริหารต้องประพฤติตนเป็นกลาง มีการสงเคราะห์ผู้ใต้บังคับบัญชาและญาติอย่างจริงใจเท่าเทียมกัน

- ด้านสมานัตตตา ผู้บริหารมีภาวะผู้นำน้อยและยังวางตนไม่เป็นกลางพอ และมีการปฏิบัติตนตามกฎระเบียบวินัยยังไม่เคร่งคัดพอ ผู้บริหารต้องบริหารงานบุคคลทุกระดับอย่างสม่ำเสมอเท่าเทียมกันและผู้บริหารต้องสร้างภาวะผู้นำอย่างเสมอต้นเสมอปลายต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

พระอนุศิษฎ์ สิริปุญโญ (ฤทธิ์รุ่ง) (2557) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การนำหลักสังคหวัตถุ 4 ไปใช้ในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอฆ้องชัย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 การวิจัยนี้ มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบการนำหลักสังคหวัตถุ 4 ไปใช้ในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอฆ้องชัย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์เขต 2 และเพื่อศึกษาข้อเสนอแนะในการนำหลักสังคหวัตถุ 4 ไปใช้ในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอฆ้องชัย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ครูผู้สอน จำนวน 112 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .95 มีค่าความตรงเชิงเนื้อหา อยู่ระหว่าง 0.60 - 1.00 สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่และค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทดสอบสมมติฐานโดยการทดสอบค่าที (t - test แบบ Independent Samples) และวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – way ANOVA) โดย การทดสอบ F (F-test)

ผลการศึกษาพบว่า

1. การนำหลักสังคหวัตถุ 4 ไปใช้ในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอฆ้องชัย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 โดยภาพรวม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยสูงไปหาต่ำดังนี้ ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง ด้านการวางแผนบุคลากร ด้านการธำรงรักษาบุคคล ด้านการประเมินผลงาน ตามลำดับ

2. การเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูผู้สอนต่อการนำหลักสังคหวัตถุ 4 ไปใช้ในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอฆ้องชัย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 จำแนกตามขนาดโรงเรียน และจำแนกตามระดับการศึกษา โดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกันและจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยภาพรวม ไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการวางแผนบุคลากร และด้านการธำรงรักษาบุคคล ไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งและด้านการประเมินผลงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. ข้อเสนอแนะในการนำหลักสังคหวัตถุ 4 ไปใช้ในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอฆ้องชัย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 คือ 1) ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง ผู้บริหารควรคำนึงถึงความต้องการของท้องถิ่นเป็นหลักในการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งควรมีการประชุมชี้แจงเกี่ยวกับการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งกับบุคลากรที่มีอยู่ในสถานศึกษา เพื่อทำความเข้าใจกับทุกฝ่าย 2) ด้านการวางแผนบุคลากร ผู้บริหารควรเปิดรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการวางแผนบุคลากร และควรตระหนักถึงการวางกรอบภาระงานด้านบุคลากรให้มีความชัดเจนโดยปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน 3) ด้านการประเมิน ผลงาน ผู้บริหารควรให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีการประเมินผลการปฏิบัติงานตนเอง สังเกตการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างใกล้ชิด 4) ด้านการธำรงรักษาบุคคล ผู้บริหารควรรู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเราการทำงานควรมีการให้กำลังใจทั้งทางตรงและทางอ้อม บำรุงขวัญและเสริมแรงในการปฏิบัติงาน โดยผู้บริหารมีมาตรฐานในการปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่เท่าเทียมกันใช้ระบบคุณธรรม มากกว่าอุปถัมภ์

จีราพร จริตเพ็ชร (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การมีส่วนร่วมบริหารงานบุคคลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี” ผลการวิจัยพบว่า (1) การมีส่วนร่วมบริหารงานบุคคลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี ภาพรวม และทุกรายด้านอยู่ในระดับมากเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) วินัย 2) การประเมินบุคลากร 3) การพัฒนาบุคลากร 4) การบรรจุแต่งตั้ง 5) ความมั่นคงในการทำงาน และ 6) การกำหนดตำแหน่ง (2) การเปรียบเทียบการมีส่วนร่วมบริหารงานบุคคลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี ภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อจำแนกตามอายุและขนาดของโรงเรียนแต่ไม่แตกต่างกันเมื่อจำแนกตาม เพศ วุฒิการศึกษา เขตพื้นที่การศึกษา สถานภาพการสมรส รายได้ต่อเดือน และประสบการณ์ในการทำงาน

กี้ พรหมวงศ์ (2558) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “สมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอดอนตาล จังหวัดมุกดาหาร” ผลการวิจัยพบว่า 1. สมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอดอนตาล จังหวัดมุกดาหาร โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ ด้านการพัฒนาครูและบุคลากร และค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ ด้านการสรรหาบุคลากร 2. ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอดอนตาลจังหวัดมุกดาหาร จำแนกตามสถานภาพ ระหว่างผู้บริหารกับครู พบว่า โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาสูงกว่าครูผู้สอน ส่วนผลการเปรียบเทียบสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอดอนตาล จังหวัดมุกดาหาร จำแนกตามประเภทของสถานศึกษา ระหว่าง โรงเรียนประถมศึกษา โรงเรียนขยายโอกาส และโรงเรียนมัธยมศึกษาพบว่า โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารและครูผู้สอนที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนขยายโอกาส มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาสูงกว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ส่วนผู้บริหารและครูผู้สอนที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนขยายโอกาส มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

สุธาวรรณ สุขพัฒน์ (2559) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลตามหลักสัปปุริสธรรม 7 ของผู้บริหารสถานศึกษาอำเภอตากฟ้า จังหวัดนครสวรรค์ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพทั่วไปการบริหารงานบุคคลตามหลักสัปปุริสธรรม 7 ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอตากฟ้า จังหวัดนครสวรรค์ 2) เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาตามหลัก สัปปุริสธรรม 7 อำเภอตากฟ้าจังหวัดนครสวรรค์ โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล 3) เพื่อศึกษาปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักสัปปุริสธรรม 7 อำเภอตากฟ้า จังหวัดนครสวรรค์โดยศึกษากับกลุ่มตัวอย่าง ผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ จำนวน 219 คน ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เปรียบเทียบโดยการทดสอบสมมติฐานโดยการทดสอบค่าที (T-test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) เมื่อพบว่ามีความแตกต่างกันจึงทำการเปรียบเทียบรายคู่โดยมีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (Least Significant Difference : LSD) และสรุปข้อมูลปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ โดยวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้

ผลการวิจัย พบว่า

1. สภาพการบริหารงานบุคคลตามหลักสัปปุริสธรรม 7 มี 5 ด้าน ได้แก่ 1) การวางแผนงานบุคคล 2) การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน 3) การพัฒนาบุคลากร 4) การธำรงและการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร 5) การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การบริหารงานบุคคลตามหลักปริสัญญุตามีค่าเฉลี่ยมากที่สุด สำหรับการบริหารงานบุคคลตามหลักอัตตัญญุตา มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

2. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักสัปปุริสธรรม 7 ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอตากฟ้า จังหวัดนครสวรรค์ โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบ ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดสถานศึกษา พบว่า โดยรวมภาพ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01ซึ่งตรงตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า ด้านมัตตัญญุตาไม่แตกต่างกัน ส่วนในด้านที่เหลืออื่น ๆ ทุกด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3. ปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักสัปปุริสธรรม 7 อำเภอตากฟ้า จังหวัดนครสวรรค์ จำแนกแต่ละด้าน มีแนวทางดังนี้ 1) การวางแผนงานบุคคล ผู้บริหารควรวางแผนการจัดการบริหารอย่างเป็นระบบและสามารถนำไปสู่การปฏิบัติจริงได้ 2) การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ผู้บริหารควรยึดหลักธรรมที่ส่งเสริมการบริหารการจัดการเกี่ยวกับงานบุคคล เพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือแก่ตัวผู้บริหาร และความโปร่งใสในการบริหารงานบุคคล 3) การพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารควรพัฒนาตนเอง และส่งเสริมให้ผู้อื่นมีการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าและพัฒนาองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ 4) การธำรงและการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ผู้บริหารควรเป็นตัวอย่างที่ดีในการบริหารเวลา และจัดลำดับความสำคัญของงานได้อย่างเหมาะสม 5) การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ผู้บริหารควรศึกษาเกี่ยวกับบุคคลที่เกี่ยวข้องและสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เพื่อให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ ด้วยความร่วมมือของทุกฝ่าย

พระวิศรุต ฐิตโสภโณ (อนุวงษา) (2561) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การประยุกต์ใช้หลักสังคหวัตถุ 4 ในการพัฒนาชุมชนของพระสังฆาธิการ ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย วิทยานิพนธ์นี้มีวัตถุประสงค์ ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาการประยุกต์ใช้หลักสังคหวัตถุ 4 ในการพัฒนาชุมชนของพระสังฆาธิการ ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย 2) เพื่อศึกษาเปรียบเทียบการประยุกต์ใช้หลักสังคหวัตถุ 4 ในการพัฒนาชุมชนของพระสังฆาธิการ ในเขตอำ เภอเมืองจังหวัดเชียงราย จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ พรรษา ระยะเวลาที่จำพรรษา และระดับการศึกษาที่ต่างกัน 3) เพื่อศึกษาแนวทางการประยุกต์ใช้หลักสังคหวัตถุ 4 ในการพัฒนาชุมชนของพระสังฆาธิการ ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยนี้ ได้แก่ พระภิกษุสงฆ์ จำนวน 271 รูป โดยรวบรวมข้อมูลระหว่างเดือนมีนาคม พ.ศ. 2561 – เดือนเมษายน พ.ศ.2561 ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือสถิติการบรรยาย ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และสถิติอนุมานหรืออ้างอิง ได้แก่ การทดสอบค่า F-test (One-Way ANOVA) ถ้าพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จะทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ด้วยวิธีการของ LSD (Least Significant Difference)ผลการวิจัยพบว่า (1) ผลการศึกษา พระภิกษุสงฆ์มีความคิดเห็นต่อการประยุกต์ใช้หลักสังคหวัตถุ 4 ในการพัฒนาชุมชนของพระสังฆาธิการ ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย โดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน มีดังนี้ 1) ด้านทาน อยู่ในระดับมาก 2) ด้านปิยวาจา อยู่ในระดับปานกลาง 3) ด้านอัตถจริยา อยู่ในระดับมาก 4) ด้านสมานัตตตา อยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ (2) ผลการเปรียบเทียบ พระภิกษุสงฆ์มีความคิดเห็นต่อการประยุกต์ใช้หลักสังคหวัตถุ 4 ในการพัฒนาชุมชนของพระสังฆาธิการ ในเขตอำเภอเมือง จังหวัด

เชียงราย โดยรวม ไม่แตกต่างกันพระภิกษุสงฆ์ที่มี อายุ และระดับการศึกษาทางธรรม ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาชุมชนของพระสังฆาธิการ ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย ไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งเอาไว้ ยกเว้น พระภิกษุสงฆ์ที่มี พรรษาและระยะเวลาที่จำพรรษา ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาชุมชนของพระสังฆาธิการ ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย ด้านที่ 2 ปิยวาจา และด้านที่ 3 อัตถจริยา แตกต่างกัน พระภิกษุสงฆ์ที่มี ระดับการศึกษาทางโลก ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาชุมชนของพระสังฆาธิการ ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย ด้านที่ 2 ปิยวาจา และด้านที่ 4 สมานัตตตา แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จักรวาล สุขไมตรี (2562) วารสารราชพฤกษ์ ปีที่ 17 ฉบับที่ 2 (พฤษภาคม - สิงหาคม 2562) 105-111 การบริหารงานตามหลักลังคหวัตถุ 4 ขององค์การบริหารส่วนตำบลพะตง อำเภอหาดใหญ่สงขลา นี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีวัตถุประสงค์ 2 ประการ คือ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัญหาการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลพะตง อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา 2) เพื่อเสนอแนวทางการบริหารงานตามหลักสังคหวัตถุ 4 ขององค์การบริหารส่วนตำบลพะตง อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 30 คน ได้แก่ พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลพะตง และพนักงานจ้างขององค์การบริหารส่วนตำบลพะตง อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ชิงลึกใช้วิธีการวิเคราะห์แบบอุปนัย และวิธีการวิเคราะห์เอกสารเนื้อหา โดยนำเสนอข้อมูลด้วยวิธีการพรรณนาความ ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัญหาการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลพะตง อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา นั้นเกิดจากบุคลากรในองค์การเป็นสาเหตุที่ก่อให้เกิดปัญหาในการบริหารงาน โดยสภาพปัญหาในการบริหารงานองค์การมีอยู่ 4 ประการ คือ 1) บุคลากรในองค์การบางท่านขาดการเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ การแบ่งปัน การให้อภัยกัน 2) บุคลากรในองค์การบางท่านใช้คำพูดในการสื่อสารที่ไม่เหมาะสม ไม่สุภาพ พูดเท็จ พูดส่อเสียด พูดนินทาว่าร้าย พูดเพ้อเจ้อ หาแก่นสารไม่ได้ 3) บุคลากรในองค์การบางท่านขาดจิตสาธารณะ ขาดความซื่อตรง ซื่อสัตย์สุจริต 4) บุคลากรในองค์การบางท่านขาดการวางตนให้เหมาะสม ไม่ยึดมั่นอยู่ในศีลธรรมอันดี มีความประพฤติไม่เสมอต้นเสมอปลาย แบ่งแยก เลือกที่รักมักที่ชังปฏิบัติตามระเบียบวินัยไม่เคร่งครัด การใช้เหตุและผลในการพิจารณาตัดสินใจยังใช้ตามความรู้สึกนึกคิดของตนเอง

สรุปจาก ผลการวิจัยภายในประเทศ ที่ได้ศึกษามาแสดงให้เห็นว่า การบริหารงานบุคคลเป็นงานที่มีความสำคัญมาก ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามรถ เป็นผู้บริหารที่ต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ ในการบริหาร ถ้าผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงานบุคคลได้สำเร็จผล ก็จะทำให้การบริหารงานของสถานศึกษามีประสิทธิภาพด้วย ภารกิจของผู้บริหารสถานศึกษา คือการบริหารงานบุคคลในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาด้าน การวางแผนอัตรากำลัง กำหนดความต้องการของบุคคล ด้านการจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงาน ด้านการบำรุงรักษา ด้านการพัฒนาบุคคล และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงานที่นำมาใช้ประโยชน์มากที่สุดน่าจะเป็น ผลสะท้อนกลับของครู/บุคลากร ผลสะท้อนกลับนี้จะนำมาเป็นพื้นฐานในการวิเคราะห์ตัวบุคคล ผลสะท้อนกลับแสดงถึงจุดแข็งและจุดอ่อนโรงเรียน แน่นอนว่าการประเมินผลงานควรจะเชื่อมโยงกับลักษณะนิสัยที่เกี่ยวข้องกับงานเท่านั้น ความบกพร่องหรือจุดอ่อนถือเป็นเป้าหมายของการฝึกอบรม ผลการปฏิบัติงานที่ไม่ดี อันเนื่องมาจาก

ตัวบุคคลเท่านั้น ไม่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการช่วยพัฒนาทักษะของครูบุคลากร และโดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำสังคหวัตถุ 4 มาประยุกต์ใช้ ในบริบทนี้ก็สามารถนำมาใช้เป็นตัวช่วยวิเคราะห์หาสาเหตุของความบกพร่องได้ด้วย เพราะบางคนจะไม่ยอมรับจุดอ่อนของตนเอง ผู้บริหารที่แนะนำสนับสนุนจะทำหน้าที่ได้มีประสิทธิผลมากกว่าผู้บริหารที่ชอบจับผิดและตำหนิครูบุคลากรในความบกพร่องนั้น

2.10.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Leonard (2007) ศึกษาเกี่ยวกับการให้ความรู้ด้านคุณธรรมสำหรับครูและผู้นำทางการศึกษาของโรงเรียนในเรื่องเจตคติและได้เสนอกรอบแนวความคิดว่านักการศึกษาจะต้องได้รับประสบการณ์ในการพัฒนาวิชาชีพ และการนำขั้นตอนของแนวความคิดนี้ไปบรรจุไว้ในหลักฐานการให้ความรู้ด้านคุณธรรมแก่ผู้เริ่มเรียนวิชาชีพครูรวมทั้งผู้เข้ารับการศึกษาเป็นผู้นำทางการศึกษาด้วย การให้ความรู้นั้นจะต้องจัดประสบการณ์ให้ผู้เรียนได้รับประสบการณ์และได้ฝึกปฏิบัติครบทุกขั้นตอนของการมีคุณธรรมภายใต้บรรยากาศหรือสิ่งแวดล้อมของห้องเรียนขั้นตอนของการจัดประสบการณ์ให้ผู้ที่จะเข้าสู่วิชาชีพครูได้เรียนรู้เรื่องของการมีคุณธรรม มี 3 องค์ประกอบ คือขั้นเริ่มต้นเรียนรู้คุณลักษณะหรือรูปแบบของคุณธรรม ขั้นปรับทัศนคติหรือเจตคติและขั้นปลูกฝังให้เกิดเจตคติที่เหมาะสมในแต่ละขั้นตอนจะต้องมีการกำหนดหลักสูตรให้สอดคล้องกัน ตามลำดับทั้งด้านเนื้อหาวิชาและกระบวนการเรียนการสอนเพื่อให้ผู้เรียนได้แสดงออกด้านคุณธรรมได้อย่างเป็นระบบ

Vertigan (2007) ศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับผลการวิเคราะห์ปัญหาการจัดการศึกษาในด้านจริยธรรมของผู้บริหารกับผู้ที่ปฏิบัติตามนโยบายของโรงเรียนและวิทยาลัย ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันระหว่างโรงเรียนที่จัดการศึกษาโดยเน้นจริยธรรม ค่านิยม กับโรงเรียนที่ไม่ให้ความสำคัญโดยกล่าวถึงความสนใจของโรงเรียนที่จัดการเรียนการสอน และการบริหารการศึกษาโดยเน้นจริยธรรมของครูผู้สอน และการปฏิบัติตามนโยบาย อย่างไรซึ่งมีข้อจำกัดด้านความเชื่อทางจริยธรรมที่จะถูกนำเข้าสู่วิธีการวิจัยในการสำรวจความเชื่อทางจริยธรรมของครูที่ขัดแย้งกับด้านการบริหารจัดการ เมื่อเปรียบเทียบกับการบริหารจัดการ โดยใช้เครื่องมือ Ethnographic จากการใช้กลุ่มตัวอย่างจากครูในโรงเรียนมัธยมและวิทยาลัย โดยใช้วิธีการศึกษาเพิ่มเติมเชิงคุณภาพ เช่น การสัมภาษณ์และ Discussion กับ ผู้เกี่ยวข้องกับแบบสอบถามที่ สร้างขึ้นบนพื้นฐานของปัญหาจริยธรรม ที่เป็นผลมาจากการปฏิบัติงานในโรงเรียน และส่วนที่กลุ่มครูเห็นว่าสำคัญในการเข้าใจระบบการทำงานของผู้บริหารที่มีจริยธรรมในโรงเรียน โดยผลการวิจัยพบว่า มีความเป็นไปได้ของการแก้ปัญหาเชิงประจักษ์ตามกลยุทธ์ที่สำคัญเช่น เทคนิคการวิเคราะห์ความจริงเพื่อแก้ไขสภาพปัจจุบันปัญหาของโรงเรียน ซึ่งผลการวิจัยยอมรับความเที่ยงตรงของเครื่องมือดังกล่าว

Tunji Olusola Adeyemi (2008) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง อิทธิพลของกลยุทธ์การบริหารส่งผลกระทบต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษาในรัฐ ออนโด ประเทศไนจีเรีย ผลการวิจัยพบว่า ระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของครูใหญ่พิจารณาจาก

1. ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ
2. ประสิทธิภาพการนิเทศ
3. ความสามารถในการรักษาระเบียบวินัย

4. การกำกับ ดูแล ติดตาม
5. การจูงใจ
6. การมอบอำนาจหน้าที่
7. การสื่อสาร

ผลการวิจัยอยู่ในระดับต่ำ การปฏิบัติไม่มีความแตกต่างกันระหว่างบุคลากรครูและบุคลากรที่ไม่ใช่ครูในโรงเรียน อย่างไรก็ตามในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนขนาดเล็กดีกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ และในโรงเรียนในเมืองดีกว่าโรงเรียนนอกเมือง

งานวิจัยต่างประเทศ

Jolly (1996) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ศึกษาถึงผลสำเร็จของการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดเตรียมโปรแกรมที่มหาวิทยาลัยแคนซัส ได้พบว่าผลสำเร็จของผู้บริหารขึ้นอยู่กับทักษะความรู้และประสบการณ์การบริหาร ซึ่งถือเป็นความจำเป็นมากต่อผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาและเป็นการศึกษาที่มีความจำเป็นที่ผู้บริหารควรเห็นเป็นสิ่งสำคัญเพิ่มเติม ได้แก่ การจัดการเรื่องทรัพยากรมนุษย์ การมีมนุษยสัมพันธ์ ความสัมพันธ์กับชุมชน การบริหารงานบุคคล การบริหารการเงินกฎระเบียบของโรงเรียนในด้านทักษะและความสามารถที่มีความสำคัญต่องานคือ ทักษะด้านเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ การจัดการในเรื่องความขัดแย้งการมีมนุษยสัมพันธ์ ภาวะผู้นำ การติดต่อสื่อสาร การพูดติดต่อ การพูดในที่สาธารณะความสามารถในการจัดองค์การ โดยเน้นที่การจัดการและการนิเทศ เป็นสำคัญ

Moor (1981) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับ ผลกการประเมินการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียน โดยสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน ผลการวิจัย พบว่า ส่วนใหญ่ยอมรับว่าแนวทางการประเมินการปฏิบัติงานยังไม่มีการประเมินอย่างเป็นระบบ ไม่มีการวางแผนการล่วงหน้าผู้บริหารระดับสูงขึ้นไปควรตระหนักถึงความสำคัญและจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละหน่วยงานอย่างจริงจัง

White (1986) ได้ศึกษาการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาและความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ลักษณะผู้นำของอาจารย์ใหญ่กับประสิทธิผลในการทำงาน ผลการวิจัยพบว่า ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้านหลักสูตรการเรียนการสอนแต่ขาดการมีส่วนร่วมทางด้านการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำของอาจารย์ใหญ่กับประสิทธิผลของการทำงานเป็นไปในเชิงบวก แต่ไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างระดับการมีส่วนร่วมของครูกับลักษณะการมุ่งงานของอาจารย์ใหญ่

Padgett (1981) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การศึกษาการบังคับบัญชาของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับภารกิจการบริหารงานบุคคล โดยตั้งสมติฐานว่า ขนาดโรงเรียนในรัฐจอร์เจีย มีความสัมพันธ์กับการบังคับบัญชาของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการเลือกสรร การมอบหมายงาน และการประเมินบุคลากรอย่างเห็นได้ชัด และโครงสร้างขององค์การมีความสัมพันธ์กับการบังคับบัญชาภารกิจการบริหารงานบุคคลอย่างเห็นได้ชัดเช่นกัน ผลการศึกษาพบว่า ขนาดโรงเรียนกับการบังคับบัญชาของผู้บริหารโรงเรียนด้านการเลือกสรรการมอบหมายงาน และการประเมินบุคลากร ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผลการวิจัยสรุปว่า ผู้บริหารที่มีขนาดโรงเรียนแตกต่างกันมีทัศนะ

ต่อกระบวนการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาไม่แตกต่างกัน แต่ยังเป็นผลย้อนกลับให้เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนยังคำนึงถึงขนาดของโรงเรียนที่ตนดำรงตำแหน่งอยู่

Egloff (1982) ได้ทำการวิจัยขยายหน้าที่การทำงานของบุคลากรในโรงเรียนเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น ได้แก่ การมอบหมายหน้าที่ของบุคลากรฝ่ายประจำและฝ่ายชั่วคราว ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ฝ่ายนิเทศ กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารการศึกษาในท้องถิ่นเมืองเจเนสซี รัฐมิชิแกน สหรัฐอเมริกา สรุปให้เห็นความต้องการอันเป็นปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล โดยโรงเรียนในท้องถิ่นต้องการความช่วยเหลือในเรื่องต่อไปนี้ คือ การจัดกำลังคน กระบวนการรวมอำนาจต่อรอง กระบวนความยุติธรรมในองค์การ กระบวนการปูนบำเหน็จ กระบวนการประเมินผลและกระบวนการปฏิบัติงานทั่วไป

Blanks (1991) ได้วิจัยรูปแบบงานสำหรับผู้ทำหน้าที่บริหารงานบุคคลภายในระบบโรงเรียนชุมชนในมลรัฐแคไรโลนา สหรัฐอเมริกา พบว่า 1) การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนยังอยู่ในช่วงการพัฒนา แต้ยังล้าหลังกว่าการบริหารงานบุคคลของหน่วยงานอื่น ๆ 2) ถึงแม้บุคลากรที่มีความรับผิดชอบ ด้านการบริหารงานบุคคลจะมีพื้นฐานความรู้สูงก็ตามแต่ในด้านวิชาการแล้วเขาเหล่านั้นยังไม่มีความพร้อม ในด้านการบริหารงานบุคคลจึงต้องให้บุคคลเหล่านั้นฝึกทักษะความชำนาญ ไม่ว่าด้านการฝึกอบรมในลักษณะประจำการ หรือการศึกษานอกระบบโรงเรียน 3) การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนจำเป็นต้องกำหนดความสำคัญก่อนหลัง โดยเฉพาะงบประมาณ และการวางตัวของผู้ทำงาน หรือตำแหน่งบุคลากร 4) ถ้าอาศัยรูปแบบการพัฒนาองค์การ หรือบุคลากรของภาคธุรกิจเอกชน เป็นตัวอย่างการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในงานที่เป็นไปได้

สรุป วิจัยต่างประเทศที่เกี่ยวข้อง จะเห็นได้ว่าการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษามีปัญหาทางด้านการวางแผนด้านบุคลากร ผู้บริหารขาดความรู้ความเข้าใจในการบริหารงานบุคคล การบรรจุแต่งตั้ง การมอบหมายงาน ไม่ตรงกับความรู้ความสามรถของบุคลากร ทั้งยังขาดการติดตามควบคุมกำกับ และการจัดสรรสวัสดิการเป็นขวัญกำลังใจ ให้แก่บุคลากรผู้ที่ปฏิบัติงาน และขาดการพัฒนา จึงเป็นปัญหาในการบริหารโรงเรียน เป็นเหตุให้การบริหารไม่บรรลุเป้าหมายเท่าที่ควร ปัญหาเหล่านี้ จึงเป็นประเด็นที่นำมาเป็นแนวทางการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาการบริหารงานบุคคลสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพต่อไปในอนาคต

บทที่ 3
วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนารูปแบบการบริหารงานบริหารบุคคล โดยใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ผู้วิจัยขอเสนอขั้นตอนการวิจัย ดังนี้

3.1 ขั้นตอนที่ 1 (R1) ศึกษาวิเคราะห์สภาพการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุ ห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน

3.2 ขั้นตอนที่ 2 (D1) สร้างรูปแบบการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักธรรม สังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน

3.3 ขั้นตอนที่ 3 (R2) ทดลองใช้รูปแบบการบริหารงานบริหารบุคคล โดยใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน

3.4 ขั้นตอนที่ 4 (D2) ประเมินผลและพัฒนาการใช้รูปแบบการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักธรรม สังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน

3.5 การนำเสนอข้อมูล

3.1 ขั้นตอนที่ 1 (R1) ศึกษาวิเคราะห์สภาพการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุ ห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน

ขั้นตอนที่ 1 (R1) เป็นการศึกษาวิเคราะห์สภาพการบริหารงานบริหารบุคคลของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน เป็นการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์ โดยมีหัวข้อการดำเนินการดังนี้

1) ผู้ให้ข้อมูลหลักในการสัมภาษณ์

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยขั้นตอนที่ 1 คือ ผู้บริหารและคณะครูโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน จำนวน 17 รูป/คน ผู้วิจัยได้มาแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยเป็นกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล โดยใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน

2) การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

1. ศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ สภาพปัจจุบันปัญหาการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักธรรม สังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน และจัดสร้างแบบสัมภาษณ์ โดยนำแนวคิด งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มากำหนดโครงสร้างและขอบเขตเนื้อหาให้ครอบคลุมข้อมูลทุกส่วนที่ต้องการสัมภาษณ์

2. นำข้อมูลจากกรอบแนวคิด และวัตถุประสงค์ของการวิจัยมาใช้เป็นแนวทางในการสร้างคำถามในแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง แบบสัมภาษณ์สภาพการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน เป็นแบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง เป็นการสัมภาษณ์แบบเปิดกว้างสำหรับข้อมูลที่หลากหลาย แบบไม่เป็นทางการ ไม่จำกัดคำตอบ ไม่เคร่งครัดในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งลักษณะและเนื้อหาตลอดจนขั้นตอนการสร้างแบบสัมภาษณ์มีรายละเอียด ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

ส่วนที่ 2 สภาพการมีส่วนร่วมในการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน

ส่วนที่ 3 สภาพการบริหารงานบุคคลโดยนำหลักธรรมมาประยุกต์ใช้ที่มีต่อโรงเรียน

3. การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือเป็นการหาค่าความเที่ยงตรงตามเนื้อหาจากผู้เชี่ยวชาญจำนวนสามท่าน เพื่อตรวจสอบความถูกต้องเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) และโครงสร้างของเครื่องมือ โดยนำกรอบการศึกษาเอกสารทางวิชาการ และแบบการสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก อาจารย์ที่ปรึกษารอง และอาจารย์ประจำหลักสูตร เพื่อตรวจสอบและแก้ไขปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา ซึ่งอาจารย์ที่ปรึกษาทั้งสามท่านได้แก่

1) พระมหาสกุล มหาวีโร, ผศ.ดร. ตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของเนื้อหา อาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตล้านนา วุฒิการศึกษา ปร.ด. (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น

2) พระครูวิทิตศาสนาทร, ผศ.ดร. ตรวจสอบความเหมาะสมของข้อคำถาม อาจารย์ประจำหลักกสูตร ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตล้านนา วุฒิการศึกษา ปริญญาเอก Ph.D. Doctor of Philosophy Education University of Mysore, India

3) ดร.ชาลี ภักดี ตรวจสอบความเหมาะสมของข้อคำถาม อาจารย์ประจำหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตล้านนา วุฒิการศึกษา ปร.ด. (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี

ผู้วิจัยจะได้ตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไขความถูกต้องสมบูรณ์ของเนื้อหา เพื่อให้ได้แบบสัมภาษณ์สอบถามที่มีความเที่ยงตรงตามเนื้อหาและความเหมาะสมของคำถาม จากนั้นผู้วิจัยนำแบบสัมภาษณ์ที่ผ่านการแนะนำ มาปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้สมบูรณ์ โดยปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาอีกครั้ง ผู้วิจัยได้แก้ไขปรับปรุงแบบสัมภาษณ์ตามข้อเสนอแนะจากการแนะนำของผู้เชี่ยวชาญพร้อมจัดพิมพ์เป็นแบบสัมภาษณ์ฉบับจริง เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

3) การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยขั้นตอนที่ 1 นี้ ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยดำเนินการ ดังนี้

1. ศึกษาจากเอกสาร (Documentary Study) รวบรวมข้อมูลจากเอกสาร โดยทำการศึกษาและรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แนวคิดการบริหารงานบุคคลแนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคนิค SWOT Analysis หลักการเก็บ

ข้อมูลวิจัยเชิงคุณภาพ ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2. ศึกษาสภาพปัจจุบันการบริหารงานบริหารงานบุคคลของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง เป็นการสัมภาษณ์โดยสนทนาตัวต่อตัวแบบเผชิญหน้า ผู้สัมภาษณ์จะเริ่มต้นจากการแนะนำตัว แนะนำวัตถุประสงค์ของการมาสัมภาษณ์ และพยายามสร้างความเป็นกันเองกับผู้ถูกสัมภาษณ์มากที่สุดถึงแม้ว่าผู้ถูกสัมภาษณ์จะเป็นผู้ร่วมงานก็ตาม ผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ประกอบไปด้วย ผู้จัดการ-ผู้อำนวยการ 2 รูป, รองผู้อำนวยการ 1 คน, ครูผู้สอน 14 คน รวมทั้งหมด 17 รูป/คน

4) การดำเนินการสัมภาษณ์

การเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยจะดำเนินการดังนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสืออนุเคราะห์การเก็บข้อมูลโดยการสนทนากลุ่มจากรองอธิการบดีมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตล้านนา ถึงผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูล

2. จัดเตรียมแบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ สมุดบันทึก โทรศัพท์บันทึกเสียงได้ และถ่ายรูปได้

3. นัดหมายวันเวลาในการเข้าพบกลุ่มเป้าหมายเพื่อทำการสัมภาษณ์โดยการส่งหนังสือขอความร่วมมือก่อนวันนัดหมาย อย่างน้อย 1 สัปดาห์ ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์และใช้แบบสอบถามตามวันเวลาที่นัดหมาย ทำการสัมภาษณ์ไปทีลรูป ทีละคน ตามวันเวลาที่นัดหมายกันไว้โดยการสัมภาษณ์ผู้วิจัย พยายามให้อยู่ในประเด็นการสัมภาษณ์ แม้ว่าบางครั้ง อาจมีประเด็นอื่นสอดแทรกมาบ้าง แต่ก็สามารถควบคุมเนื้อหาให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

1) การเตรียมการ การสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้เตรียมแบบบันทึก หนังสือยินยอมโดยได้รับการบอกกล่าวและเต็มใจ (Informed Consent Form) เพื่อให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้รับทราบและยินยอมเป็นถูกสัมภาษณ์

2) การดำเนินการ การสัมภาษณ์ตามโครงสร้าง เป็นการสัมภาษณ์แบบเปิดกว้างสำหรับข้อมูลที่หลากหลาย แบบไม่เป็นทางการ ไม่จำกัดคำตอบ ไม่เคร่งครัด ในการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์ในประเด็น ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้รับการสัมภาษณ์

ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันการบริหารงานงานบริหารงานบุคคลของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง

5) การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนนี้ เนื่องด้วยเป็นข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัย

3.2 ขั้นตอนที่ 2 (D1) สร้างรูปแบบการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน

1) ผู้เชี่ยวชาญในการสนทนากลุ่ม

กลุ่มผู้เชี่ยวชาญในการสนทนกลุ่ม (Focus Group Discussion) ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารงานบุคคล ที่มีประสบการณ์อย่างน้อย 3-5 ปี จำนวน 3 กลุ่ม กลุ่มละ 2 รูป/คน จำนวน 6 คน ประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญ 2 รูป/คน จากมหาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตล้านนา ผู้บริหาร 2 รูป/คน คือ ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมพระธาตุห้าดวงและรองผู้อำนวยการโรงเรียนเวียงเจดีย์ ครูผู้สอน 2 คน ประกอบด้วย วัดพระธาตุห้าดวงและครูผู้สอนโรงเรียนส่วนบุญโญปถัมภ์ และผู้เชี่ยวชาญจากชุมชน 1 คน คือ ปลัดอำเภอลี้

2) เครื่องมือการสนทนากลุ่ม

หลังจากขั้นตอนที่ 1 ผู้วิจัยได้ทราบสภาพการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน ได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์ SWOT เพื่อหาปัจจัย เงื่อนไขการบริหารงานบุคคล พร้อมทั้งศึกษาหลักธรรม สังคหวัตถุ 4 เพื่อนำมาแก้ไขงานบริหารงานบุคคล จนกระทั่งได้ร่างรูปแบบการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน ผู้วิจัยจึงนำมาเป็นกรอบการสนทนากลุ่มกับผู้เชี่ยวชาญเพื่อยืนยันรูปแบบที่ผู้วิจัยได้ค้นพบ

การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ใช้คำถามสนทนา เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลได้แสดงความคิดเห็น และความรู้สึกอย่างเป็นอิสระ โดยใช้กระบวนการสุนทรียสนทนา ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดประเด็นในการสนทนากลุ่มไว้นำมาวิเคราะห์ข้อมูลตามกรอบการศึกษาที่วางไว้ โดยการวิเคราะห์ตามกรอบที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น เพื่อสรุปเหตุการณ์หรือกฎเกณฑ์ ตลอดจนหลักการต่าง ๆ ของการบริหารงานบุคคล และแนวทางการบริหารงานบุคคล ผู้ให้ข้อมูลในการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) จำนวน 7 รูป/คน ประกอบไปด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมพระชัยยะวงศาพัฒนา จำนวน 1 รูป, รองผู้อำนวยการโรงเรียนเวียงเจดีย์วิทยา จำนวน 1 คน, รองผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง จำนวน 1 คน, ปลัดอำเภอลี้ จำนวน 1 คน, ผู้ช่วยรองผู้อำนวยการ ฝ่ายกิจการนักเรียนโรงเรียนส่วนบุญโญปถัมภ์ลำพูน จำนวน 1 คน, นักวิชาการและอาจารย์มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตล้านนา จำนวน 2 รูป/คน

3) การเก็บรวบรวมข้อมูล

(1) ผู้วิจัยขอหนังสืออนุเคราะห์การเก็บข้อมูลโดยการสนทนากลุ่มจากรองอธิการบดีมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตล้านนา ถึงผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูล และขอเชิญผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มพร้อมทั้งติดต่อประสานงานกับสถานศึกษาที่บุคลากรผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มเพื่อขออนุญาตบุคคลดังกล่าว

(2) จัดเตรียมวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ สมุดบันทึก เครื่องโทรศัพท์ที่สามารถบันทึกเสียงและถ่ายรูปได้

(3) ซักซ้อมทำความเข้าใจในหลักการ วิธีการและขั้นตอนการจัดสนทนากลุ่มเพื่อให้ผู้ดำเนินการ ผู้จดบันทึกการสนทนาและผู้บริการทั่วไปมีความพร้อมในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยอยู่ภายใต้การควบคุมของอาจารย์ที่ปรึกษา

4) การดำเนินการสนทนากลุ่ม

(1) ผู้วิจัยนัดหมายวันเวลาในการเข้าพบกลุ่มเป้าหมายเพื่อทำการการสนทนากลุ่ม ส่งหนังสือขอความร่วมมือก่อนวันนัดหมาย อย่างน้อย 1 สัปดาห์ จัดเตรียมสถานที่และอุปกรณ์ที่จะใช้ในการสนทนากลุ่มให้พร้อมก่อนผู้เข้าร่วมสนทนาจะเดินทางมาถึง

(2) สร้างความสัมพันธ์ที่ดีเมื่อผู้เข้าร่วมสนทนาเดินทางมาถึงโดยผู้วิจัยและผู้ที่เกี่ยวข้องในการจัดสนทนาทุกคนพยายามพูดคุยและซักถามอย่างเป็นมิตรเพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีก่อนเริ่มต้นสนทนา

(3) เนื่องจากการสนทนากลุ่มไม่ได้จัดทำได้ในระยะเวลาอันสั้น ก่อนที่จะมีการประชุมผู้วิจัยจะ มีการเตรียมการไม่น้อยกว่า 4 สัปดาห์ ก่อนที่จะมีการดำเนินงาน ผู้วิจัยจะดำเนินงานสร้างความเข้าใจกับผู้ร่วมงาน เกี่ยวกับหัวข้อการวิจัย และจะทดสอบคำถามเพื่อให้มีความเข้าใจตรงกัน เพื่อให้การสนทนาที่เกิดขึ้นเป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งมีขั้นตอนในการจัดสนทนากลุ่มดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์
2. ผู้วิจัยกำหนดกลุ่มเป้าหมายไว้ จำนวน 17 รูป/คน
3. ผู้วิจัยตัดสินใจว่าจะทำการสนทนากลุ่มจำนวน 1 กลุ่ม
4. ผู้วิจัยวางแผนเรื่องระยะเวลาและตารางเวลา
5. ผู้วิจัยออกแบบแนวคำถาม ที่สังเคราะห์ได้จากขั้นตอนที่ 1 โดยเรียงคำถามจากคำถามที่เป็นเรื่องทั่ว ๆ ไป เบา ๆ ง่ายต่อการเข้าใจ และสร้างบรรยากาศให้คุ้นเคยกันระหว่างผู้วิจัยกับผู้เข้าร่วมสนทนาแล้วจะวกเข้าสู่คำถามหลัก แล้วจึงจบลงด้วยคำถามเบา ๆ อีกครั้งหนึ่ง เพื่อผ่อนคลายบรรยากาศในวงสนทนาและสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเอง
6. ผู้วิจัยทดสอบแนวคำถามที่สร้างขึ้น
7. ผู้วิจัยทำหน้าที่เป็นผู้ดำเนินการสนทนา (Moderator) และจะสร้างความเข้าใจกับและผู้จดบันทึก (Note taker) และผู้ช่วยทั่วไป (Assistant)
8. ผู้วิจัยจัดเตรียมการทำสนทนากลุ่ม เป็นการเตรียมสถานที่ กำหนดวัน เวลา และจัดเตรียมอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จำเป็น เช่น แอพพลิเคชั่นเครื่องบันทึกดิจิทัล โทรศัพท์ สมุด ดินสอ หนังสือเชิญผู้เข้าร่วมสนทนา เป็นต้น
9. ผู้วิจัยดำเนินการจัดกลุ่มสนทนาตามระยะเวลาที่กำหนด
10. ผู้วิจัยประมวลผลและการวิเคราะห์ข้อมูล โดยการถอดเนื้อหาการสนทนากลุ่มออกมาเป็นบทสนทนาอย่างละเอียดเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วน ผู้วิจัยจะวิเคราะห์ข้อมูล โดยการตีความหมายในรูปของการวิเคราะห์เนื้อหา ร่วมกับผู้ช่วยนักวิจัย เพื่อเป็นการอภิปรายร่วมกัน ถ้าในกรณีที่มีความเห็นไม่ตรงกัน จะกลับไปฟังรายละเอียดจากเทปบทสนทนาใหม่ แล้วกลับมาอภิปรายด้วยกันอีก
11. เมื่อสนทนาเสร็จสิ้นลงผู้วิจัยแสดงความขอบคุณ ผู้ร่วมสนทนาทุกคน และดูแลอำนวยความสะดวกจนผู้ร่วมสนทนาเดินทางกลับ

5) การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนนี้ เนื่องด้วยเป็นข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัยโดยขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยได้ รูปแบบการบริหารงานบริหารบุคคล โดยใช้หลักธรรม สังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน เพื่อนำไปสู่ขั้นตอนการทดลองต่อไป

3.3 ขั้นตอนที่ 3 (R2) ทดลองใช้รูปแบบการบริหารงานบริหารบุคคล โดยใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน

ขั้นตอนที่ 3 (R2) เป็นทดลองใช้รูปแบบการบริหารงานบริหารบุคคล โดยใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน มีขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้

1) รูปแบบการวิจัย

การศึกษาวิจัยในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยใช้รูปแบบการวิจัยกึ่งทอดลอง (Quasi-Experrimental Research โดยมีการทดสอบก่อนและหลังการทดลอง

Pre	X	Post

Pre หมายถึง การทดสอบก่อนการทดลอง (Pretest)
X หมายถึง รูปแบบการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักสังคหวัตถุ 4
Post หมายถึง การทดสอบหลังการทดลอง (Posttest)

2) กลุ่มทดลอง

กลุ่มทดลองในการวิจัยขั้นตอนที่ 3 นี้ คือ ผู้บริหารและคณะครูโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน จำนวน 17 รูป/คน ผู้วิจัยได้มาแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยเป็นกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล โดยใช้หลักธรรม สังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน

3) การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

1. แบบสอบถามในการทดลอง โดยมีขั้นตอนการดำเนินการ นำข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนที่ 2 นำมาเป็นประเด็นคำถามในเนื้อหาที่ต้องการ โดยกลุ่มทดลองที่ผู้วิจัยเลือกเข้ามาเกี่ยวข้องกับปัญหาผู้ที่วิจัยเป็นกลุ่มเดียวกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก ในขั้นตอนที่ 1 เนื่องด้วยเป็นบุคคลที่ผู้วิจัยคาดว่าจะเป็นผู้ที่สามารถให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ต้องการศึกษาได้เป็นอย่างดี

2. นำแบบสอบถามไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อพิจารณาให้ข้อเสนอแนะ และปรับปรุงแก้ไข

3. นำแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอล ฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของ ครอนบาค (Cronbach)

4. นำแบบสอบถามรูปแบบการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักสังคหวัตถุ 4 ที่ได้มาปรับปรุงพัฒนาให้แบบสอบถามสมบูรณ์ยิ่งขึ้นและนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบถูกต้องแล้วไปจัดทำเป็นแบบสอบถามฉบับจริง เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มทดลองต่อไป

4) สถิติที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้สถิติในการวิจัย ดังนี้

1. สถิติพื้นฐาน ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เลือกใช้สถิติตามการใช้ของบุญชม ศรีสะอาด (2545) ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

1.1 ค่าร้อยละ เป็นการเปรียบเทียบความถี่ หรือจำนวนที่ต้องการกับความถี่ หรือจำนวนทั้งหมดที่เทียบเป็น 100 จะหาค่าร้อยละจากสูตรต่อไปนี้

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

เมื่อ p แทน ค่าร้อยละ
f แทน ความถี่ที่ต้องการแปลงให้เป็นค่าร้อยละ
N แทน จำนวนความถี่ทั้งหมด

1.2 ค่าเฉลี่ย ค่าเฉลี่ยเลขคณิตของข้อมูลสามารถคำนวณได้จากสูตร

$$\bar{x} = \frac{\sum x}{n}$$

เมื่อ $\bar{x}$ แทน ค่าเฉลี่ยเลขคณิต
$\sum x$ แทน ผลบวกของข้อมูลทุกค่า
n แทน จำนวนข้อมูลทั้งหมด

1.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เป็นการวัดการกระจายที่นิยมใช้กันมากเขียนแทนด้วย S.D.

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

เมื่อ S.D แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
x_i แทน ค่าของข้อมูลแต่ละตัว
$\bar{x}$ แทน ค่าเฉลี่ยของข้อมูลทั้งหมด
n แทน จำนวนข้อมูลทั้งหมด
$\sum$ แทน จำนวนผลรวม

1.4 เพื่อตอบคำถามของการวิจัยการทดลองโดยใช้สถิติ Paired Sample T Test

ใช้สูตร $t = \frac{\overline{D}}{S_{\overline{D}}}$

เมื่อ D = ความแตกต่างของค่าของตัวแปรตามแต่ละคู่

$\overline{D}$ = ค่าเฉลี่ยของ D

d_1 = เป็นค่าเบี่ยงเบนของแต่ละความแตกต่างจากความแตกต่างเฉลี่ย

$d_i = D_i - \overline{D}$

$S_D^2 = \frac{\sum d_i^2}{(n-1)}$ = ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของ D

$S_{\overline{D}}^2 = \frac{S_D^2}{n}$ เท่ากับ S^2 ของค่าเฉลี่ยความแตกต่าง

ในการทดสอบสมมุติฐาน $H_0 : \overline{D} = 0$

ดังนั้น $t = \frac{\overline{D}}{S_{\overline{D}}}$

ช่วงความเชื่อมั่นเท่ากับ 95%C.L. = $\overline{D} \pm t_{0.005} s_{\overline{D}}$

3.4 ขั้นตอนที่ 4 (D2) ประเมินผลและพัฒนาการใช้รูปแบบการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักธรรม สังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน

ขั้นตอนที่ 4 (D2) เป็นการประเมินและพัฒนาการพัฒนารูปแบบการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมสังคหวัตถุ 4 สำหรับโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน

วิธีดำเนินการในขั้นตอนนี้ เป็นการประเมินและพัฒนาการพัฒนารูปแบบการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมสังคหวัตถุ 4 สำหรับโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน โดยการสรุปประมวลผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลของรูปแบบในขั้นตอนที่ 3 เพื่อเผยแพร่ต่อไป

3.5 การนำเสนอข้อมูล

ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหาที่เรียบร้อยแล้ว ได้นำเสนอผลการวิเคราะห์แบบตาราง และแบบบรรยายขยายความตามแนวคิดและข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้ การนำเสนอรายงานในวิจัยครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 5 บท คือ บทที่ 1 บทนำ บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล บทที่ 5 บทสรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ นอกจากนี้ผู้วิจัยได้นำข้อมูลการวิจัยได้ทำเป็นบทความวิจัยเพื่อตีพิมพ์เผยแพร่ผลงานวิจัยต่อไป

บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

งานวิจัยเรื่องการพัฒนารูปแบบการบริหารงานบริหารบุคคล โดยใช้หลักธรรม สังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน เป็นการวิจัยและพัฒนา จากผลการดำเนินการวิจัย ผู้วิจัยขอนำเสอนผลการวิจัยจำแนกตามวัตถุประสงค์ดังนี้

4.1 ผลการศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคล ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน

4.2 ผลการสร้างรูปแบบการบริหารงานบุคคล โดยใช้หลักธรรม สังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน

4.3 ผลการทดลองใช้รูปแบบการบริหารงานบริหารบุคคล โดยใช้หลักธรรม สังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน

4.4 ผลการประเมินการพัฒนารูปแบบการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน

4.1 ผลการศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคล ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน

4.1.1 ด้านเอกสาร โดยผู้วิจัยได้ศึกษาจากเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ซึ่งเอกสารได้แก่รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา (SAR : Self Assessment Report) ปีการศึกษา 2562 - 2564 มาใช้เป็นกรอบในการสร้างข้อคำถามในแบบสัมภาษณ์

จากการศึกษาเอกสาร พบว่า โรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง จัดการเรียนการสอนตั้งแต่ระดับมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึง 6 ในปีการศึกษา 2564 บุคลากรทางการศึกษา จำนวน 17 รูป/คน แบ่งออกเป็น 6 กลุ่ม คือ 1.ผู้จัดการ 1 รูป 2.ผู้อำนวยการ 1 รูป 3.องผู้อำนวยการ 1 รูป/คน 4.ครูประจำการ 10 รูป/คน 5.นักวิชาการ 3 รูป/คน 6.ครูอัตราจ้าง 2 รูป/คน ทั้งนี้จำนวนครูที่สอนวิชาตรงเอก 12 รูป/คน คิดเป็นร้อยละ 80.00 จำนวนครูที่สอนตรงความถนัด 3 รูป/คน คิดเป็นร้อยละ 20.00

มีนักเรียนที่เปิดสอนระดับ 2 (มัธยมศึกษาปีที่ 1-3) จำนวน 3 ห้อง รวม 74 รูป และนักเรียนที่เปิดสอนระดับ 3 (มัธยมศึกษาปีที่ 4-6) จำนวน 3 ห้อง รวม 39 รูป

แผนการรับนักเรียนตามแผนพัฒนาการจัดการศึกษา 2562-25660 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 จำนวน 1 ห้อง รวม 30 รูป/ปีการศึกษา และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 จำนวน 1 ห้อง รวม 20 รูป/ปีการศึกษา นักเรียนทั้งหมด เดินทางไป-กลับโรงเรียนเป็นประจำ

จากการศึกษาเอกสาร SAR ย้อนหลัง 3 ปี การสังเกต และการสัมภาษณ์ งานบริหารบุคคลของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวงพบว่า สาเหตุของปัญหาการบริหารงานที่ยังขาดระบบระเบียบ ขาดความชัดเจนในการมอบหมายภาระหน้าที่งานด้านต่าง ๆ แก่ครูและบุคลากร ควรมีการวางแผนอัตรากำลังของบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน มีบุคลากรที่ทำงานมาเป็นระยะเวลานานเป็นผู้มีประสบการณ์ มีความรู้ความสามารถมาก แต่คุณวุฒิทางการศึกษายังไม่ตรงตามสายงาน ขาดการส่งเสริมบุคลากรให้ได้รับการพัฒนาด้านรูปแบบกระบวนการจัดการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่องตลอดถึงการส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าในสวัสดิการด้านต่าง ๆ การยกย่องชมเชยความดีความชอบอย่างทั่วถึง และการเสริมสร้างแรงบันดาลใจ กำลังใจในการทำงานที่จะทำให้บุคลากร เกิดทัศนะคติที่ดีต่อการทำงาน ด้วยจิตวิญญาณโดยไม่หวังผลตอบแทนเป็นที่ตั้ง อีกทั้งในปัจจุบันบุคลากรบางคนยังขาดวินัยและคุณธรรมในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ ทำงานแบบไม่เอาใจใส่กับการทำงานเท่าที่ควรจะเป็น รวมไปถึงเรื่องมนุษยสัมพันธ์อันดีงาม ที่ควรมีต่อกันด้วยความจริงใจ ด้วยความรัก ความปรารถนาดีต่อบุคลากรในสถานศึกษาอย่างแท้จริง ปัญหาในงานบริหารบุคคลโดยเฉพาะด้านการธำรงรักษาบุคคล ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน ประสบพบเจอปัญหา ดังนี้ 1) บุคลากรที่มีความรู้ มีประสบการณ์ จบไม่ตรงสายงาน 2) บุคลากรส่วนใหญ่ เป็นครูจบใหม่ ไม่ค่อยมีประสบการณ์ ยังขาดวัยวุฒิ การวางแผนงานจึงค่อนข้างยากต่อความถนัด 3) การสนับสนุนบุคลากรขาดความต่อเนื่อง เนื่องจากครูออกไป บรรจุข้าราชการในช่วง 3 ปี ที่ผ่านมามากกว่า 50% 4) บุคลากรขาดขวัญ และกำลังใจในการเลื่อนขั้นวิริยะฐานะตามผลงานและประสบการณ์ เนื่องจากโรงเรียนยังได้รับการการบรรจุแต่งตั้งบุคลากรอย่างเต็มรูปแบบ แม้จะมี พรบ.ปี 2562 บังคับใช้แล้วก็ตาม การสร้างขวัญและกำลังใจ จึงทำได้ตามบริบทที่เป็นอยู่เท่านั้น 5) เงินเดือนน้อย ไม่แน่นอน เพราะขึ้นอยู่กับรายหัวนักเรียน 6) ในปี 2562, 2563, 2564 พบว่ามีบุคลกรครู ถูกเรียกบรรจุเข้ารับราชการจำนวนมาก จนทำให้เกิดไปหาในการสรรหาครูอย่างกะทันหัน ทำให้ฝ่ายบริหารจัดคนเข้าทำงานตามความถนัด ได้อย่างยากลำบาก

4.1.2 ด้านการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ ผู้บริหาร 3 คนที่มีความเกี่ยวข้องกับเรื่องการบริหารงานบุคคล และการสัมภาษณ์บุคลากรครู จำนวน 14 คน ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสุ่มแบบเจาะจง ข้อมูลส่วนนี้ใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติร้อยละ และวิเคราะห์ข้อมูลแบบเนื้อหา (Content Analysis) ข้อมูลผู้ให้การสัมภาษณ์จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ในโรงเรียนมีดังนี้

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนผู้ให้ข้อมูลการสัมภาษณ์จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ในโรงเรียน

ตำแหน่งหน้าที่ในโรงเรียน	จำนวน รูป / คน	ร้อยละ
ผู้จัดการ,ผู้อำนวยการ	2	11.77
รองผู้อำนวยการ	1	5.88
ครูผู้สอน	14	82.35
รวม	**17**	**100**

จากตารางที่ 4.1 ผู้ให้ข้อมูลการสัมภาษณ์ส่วนใหญ่เป็นครูผู้สอน คิดเป็นร้อยละ 82.35 รองลงมาเป็นผู้จัดการและผู้อำนวยการ คิดเป็นร้อยละ 11.77 และรองผู้อำนวยการ คิดเป็นร้อยละ 5.88 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$), ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ภาพรวมของสภาพการดำเนินงานบริหารบุคคลของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน

ข้อที่	สภาพการบริหารงานบุคคล	ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)	ระดับ
1	การวางแผนงานบุคคล	4.02	.68	มาก
2	การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน	3.76	.61	มาก
3	การพัฒนาบุคลากร	3.18	.54	มาก
4	การธำรงรักษาและสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร	4.44	.65	มาก
5	การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	4.57	.65	มาก
	เฉลี่ยโดยภาพรวม	**4.00**	**.63**	**มาก**

N = 17

จากตารางที่ 4.2 พบว่า สภาพการดำเนินงานบริหารบุคคลของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน โดยภาพรวม อยู่ในระดับ มาก ($\bar{X}$= 4.00) เมื่อพิจารณาในรายด้าน พบว่า ด้านที่มีสภาพปัญหาการดำเนินการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ($\bar{X}$= 4.57) รองลงมาเป็นการธำรงรักษาและสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ($\bar{X}$ = 4.44) และการวางแผนงานบุคคล ($\bar{X}$ = 4.02) ตามลำดับ

ข้อมูลการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักโดยภาพรวมพบว่า

1) ด้านการวางแผน มีการวางแผน การสรรหา และการบรรจุแต่งตั้งตามหลักการ เพียงแต่เรื่องที่เป็นปัญหาสำหรับโรงเรียนคือ งบประมาณ และการเข้า-ออกของบุคลากรกลางคัน บุคคลากรของโรงเรียนวัดพระธาตุห้าดวง มีการเคลื่อนย้ายทุกเทอม โดยที่โรงเรียนไม่สามารถจะสรรหาตามหลักการได้ทัน บางสถานการณ์จึงอาศัยศิษย์เก่าหรือผู้ที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาสอนแทนก่อนมีการประกาศสรรหาบุคลากรเข้ามาสอนในโรงเรียน นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ยกตัวอย่างคำพูดประกอบการสรุปข้างต้น ดังนี้

“...การสรรหาบุคลากร ไม่สามารถตรงตามแผน เพราะงบบริหารบุคคลไม่แน่นอน ค่อนข้างขาดแคลนงบประมาณในส่วนนี้ จึงไม่สารถจัดสรรได้อย่างเต็มที่...” (สัมภาษณ์, วันที่ 7 กรกฎาคม 65)

“...ในกรณีจัดสรรหาครูมาทดแทนตำแหน่งที่ว่างลงอย่างเร่งด่วนจะไม่มีการสอบแข่งขัน เนื่องจากไม่ทัน บางครั้งจึงนำศิษย์เก่าหรือผู้ที่มีความรู้ความสามารถมาช่วยสอนแทนก่อนบ้าง แล้วค่อยมีการมีแข่งขัน...” (สัมภาษณ์, วันที่ 7 กรกฎาคม 65)

“...การประชุมกันภายในองค์กรก่อน ตามความเหมาะสมของแต่ละตำแหน่ง แต่ละเหตุการณ์ บางตำแหน่งหาครูมาเสริมทัน ก็จะเปิดรับสมัครให้ครูมาทดลองงานก่อนก็เคยมี แต่ในบางสถานการณ์ เช่นบุคลากรไปบรรจุเป็นข้าราชการอย่างเร่งด่วน หาบุคลากรมาทดแทนไม่ทัน ก็จะขอความร่วมมือจากบุคลากรที่มีอยู่ภายใน...” (สัมภาษณ์, วันที่ 8 กรกฎาคม 65)

2) การกำหนดตำแหน่งและวิทยฐานะครูและบุคลากรทางการศึกษา ต้องมีความรู้ความเข้าใจในสาระ หรือกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่รับผิดชอบ ในระดับพื้นฐาน มีความสามารถในการออกแบบการเรียนรู้ บริหารจัดการชั้นเรียน พัฒนาผู้เรียน โดยแสดงให้เห็นว่ามีการดำเนินการตามแนวทางที่หลักสูตรกำหนด และมีการพัฒนาตนและพัฒนาวิชาชีพมีทักษะการจัดการเรียนรู้ และประเมินผลที่เหมาะสมกับสาระหรือกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่รับผิดชอบ สามารถพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการเรียนรู้ของสาระหรือกลุ่มสาระ การเรียนรู้ และต้องผ่านการประเมินตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนดไว้ ผลการสัมภาษณ์พบว่าโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง การกำหนดวิทยฐานะเป็นไปตามประสบการณ์และผลงานในเชิงประจักษ์ แต่ไม่มีสวัสดิการและเงินตำแหน่งวิทยฐานะ เนื่องจากไม่มีงบประมาณและมาตรฐานในการพิจารณา นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ยกตัวอย่างคำพูดประกอบการสรุปข้างต้น ดังนี้

“...ตำแหน่งวิทยฐานะครูเป็นไปตามผลงานและประสบการณ์ และงบประมาณ แต่ไม่มีค่าตำแหน่ง...” (สัมภาษณ์,วันที่ 7 กรกฎาคม 65)

“...ไม่มีตำแหน่งวิทยฐานะเนื่องจากเป็นโรงเรียนที่ได้งบประมาณมาจากงบอุดหนุนจึงไม่มีสวัสดิการและตำแหน่งวิทยฐานะและไม่มีการนับอายุการทำงานเหมือนโรงเรียนทั่วไป...” (สัมภาษณ์ , วันที่ 8 กรกฎาคม 65)

“...ไม่มีตำแหน่งวิทยฐานะ แต่จะเป็นการให้กำลังกันภายในองค์กร ด้วยผลงานที่ประจักษ์ โดยที่ผ่านมาผู้บริหารจะมีสินน้ำใจ เงินขวัญถุง โบนัสเล็ก ๆ น้อย ๆ ให้ในช่วงท้ายปีการศึกษา หรือ บุคลากรใหม่ที่ทำงานดี เสมอต้นเสมอปลาย ก็จะเพิ่มเงินเดือนให้ในปีการศึกษาต่อไป...” (สัมภาษณ์ , วันที่ 8 กรกฎาคม 65)

3) การให้โอกาสแก่บุคลากรพัฒนาความสามารถ การพัฒนาบุคลากร เป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร เพราะจะทำให้บุคลากรในหน่วยงานให้พัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถในการทำงาน เกิดความมั่นใจในตนเอง พร้อมที่จะทำงานให้หน่วยงานด้วยความเต็มใจ ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จของหน่วยงานในที่สุด ผลการสัมภาษณ์พบว่าโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง มีการสนับสนุนพัฒนาบุคลากรอย่างเต็มที่ ส่งบุคลากรไปประชุมอบรมและศึกษาดูงานทั้งในหน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานทั่วไปตามโอกาสความเหมาะสม อีกทั้งเปิดโอกาสให้ได้ไปศึกษาต่อตามความสมัครใจ เพื่อจะได้ความรู้มาต่อยอดและประยุกต์ใช้ในการพัฒนาโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ยกตัวอย่างคำพูดประกอบการสรุปข้างต้น ดังนี้

“...สนับสนุนและเปิดโอกาสให้ลาศึกษาต่อตามความสมัครใจทางหัวหน้ากลุ่มวิชาการจะจัดบุคลากรที่ว่างเข้าสอนแทน...” (สัมภาษณ์, วันที่ 7 กรกฎาคม 65)

“...ครูและบุคลากรในสถานศึกษาส่วนหนึ่งสอนตรงความถนัด แต่ไม่ตรงวุฒิการศึกษา โรงเรียนจึงเปิดโอกาสส่งเสริมสนับสนุน ให้ครูและบุคลากรไปประชุมอบรมและศึกษาดูงานทั้งในหน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานทั่วไปตามโอกาสความเหมาะสม...” (สัมภาษณ์, วันที่ 7 กรกฎาคม 65)

“...บางรายวิชา ครูผู้สอนผ่านการอบรมแล้ว ได้ผลแล้ว เกิดความชำนาญแล้ว แต่บางทีก็ต้องลาออกไปบรรจุเป็นข้าราชการ จึงขาดความต่อเนื่องในการพัฒนาโรงเรียนพระปริยัติธรรมอย่างแท้จริง...” (สัมภาษณ์ ,วันที่ 8 กรกฎาคม 65)

4) กรณีเมื่อมีบุคลากรจะต้องออกจากงานไปก่อนวาระหรือตามวาระ ถ้าเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาผู้ใดประสงค์จะลาออกจากราชการให้ยื่นหนังสือขอลาออกต่อผู้บังคับบัญชา เพื่อให้ผู้มีอำนาจตามมาตรา 53 เป็นผู้พิจารณาอนุญาต แต่โรงเรียนพระปริยัติธรรมเป็นเพียงลูกจ้างที่ทำสัญญาจ้างกันปีต่อปี ผลการสัมภาษณ์พบว่าโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง ถ้ามีครูจะต้องออกหรือลาออกจากวาระ จะต้องแจ้งล่วงหน้าให้กับผู้บริหารก่อนล่วงหน้า และต้องเป็นตามเงื่อนไขสัญญาในสัญญาจ้าง เพื่อจะได้หาบุคลากรเข้ามาสอนทดแทนได้ทันเวลา นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ยกตัวอย่างคำพูดประกอบการสรุปข้างต้น ดังนี้

“...เมื่อทราบว่าครูและบุคลากรไม่มีความมั่นคงในอาชีพก็ต้องไปสอบบรรจุและหางานที่มั่นคง ทางโรงเรียนก็จะสรรหาบุคลากรสำรองไว้ เพื่อการเลือกบรรจุก่อนวาระหรือตามวาระ...” (สัมภาษณ์, วันที่ 7 กรกฎาคม 65)

“...ทางโรงเรียนจะหาบุคลากรมาทดแทนโดยจัดสรรหาบุคลากรมาปฏิบัติงานในองค์กรเป็นการภายในโดยการทำข้อตกลงร่วมกัน ตามเหตุและผล...” (สัมภาษณ์, วันที่ 8 กรกฎาคม 65)

“...ให้แจ้งก่อนล่วงหน้า เพื่อคณะผู้บริหารเตรียมสรรหาบุคลากรคนใหม่ต่อไป และให้การสนับสนุนกับการตัดสินใจของบุคลากรที่ลาออกจากงาน และให้กำลังใจที่ดีต่องานใหม่หรือสิ่งที่เขาเลือก...” (สัมภาษณ์, วันที่ 8 กรกฎาคม 65)

5) ระบบโรงเรียนมีหน้าที่เสริมสร้างประสบการณ์ด้านต่าง ๆ ทั้งเพื่อเตรียมคนไปรับหน้าที่ใหม่ และปรับปรุงงานที่ทำอยู่เดิมให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นทั้งรูปเป็นคณะ ทั้งเป็นแบบรายบุคคล และบทบาทนี้จะต้องเพิ่มขึ้นอยู่เสมอ การวางงานหรือถ่ายทอดความรู้ประสบการณ์ก็เป็นสิ่งสำคัญที่ทางโรงเรียน ต้องมีการวางแผน วางงานไว้ ผลการสัมภาษณ์พบว่าโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง มีการส่งคณะครูเข้าร่วมอบรมตามความเหมาะสมแต่จะต้องดูงบประมาณเป็นหลักถ้ามีมากพอก็จะส่งอบรมทุกที่ ที่มีโอกาส แต่ถ้าไม่มีงบประมาณมาก ก็จะสงตัวแทนครูที่มีประสบการณ์ที่รับผิดชอบในรายวิชา หรือเรื่องนั้น ๆ เข้ารับการอบรม แล้วนำกลับมาเป็นผู้ถ่ายทอดองค์ความรู้ให้กับบุคลากรภายในโรงเรียน นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ยกตัวอย่างคำพูดประกอบการสรุปข้างต้น ดังนี้

“...การเตรียมความพร้อมบุคลากรเพื่อปรับหน้าที่ใหม่ปรับปรุงและพัฒนาให้มีคุณภาพประสิทธิภาพที่สูงขึ้นภายในสถานศึกษาจึงมีเทคนิคและวิธีการถ่ายทอดประสบการณ์เป็นทีมเป็นรายบุคคลโดย Coaching Team นิเทศสอนงาน การPLCปรึกษาหารือภายในกลุ่มประชุมในช่องทาง Facebook กลุ่มพี่สอนน้อง และประชุมกลุ่มแบ่งเพื่อแบ่งงานและทำงานร่วมกัน...” (สัมภาษณ์, วันที่ 7 กรกฎาคม 65)

“...มอบหมายงานเรียนรู้ถ่ายทอดจากผู้มีประสบการณ์และเข้ารับการอบรมเพิ่มเติมจากหน่วยงานองค์กรอื่น...” (สัมภาษณ์,วันที่ 8 กรกฎาคม 65)

“...การสลับหน้าที่การทำงานอยู่บ่อยครั้ง เพื่อให้บุคลากรสามารถทดแทนการทำงานในฝ่ายงานต่าง ๆ กันได้ แต่ดูจะไม่ประสบความสำเร็จสักเท่าไหร่ เพราะบุคลากรไม่นิ่ง มีการเข้าออกบ่อย...” (สัมภาษณ์, วันที่ 8 กรกฎาคม 65)

6) จุดประสงค์ประการแรกในการพัฒนาบุคลากรนั้น เพื่อปรับปรุงคุณภาพของระบบโรงเรียนให้สูงขึ้นและในกรณีเช่นนี้ก็จำเป็นที่จะต้องทำการปรับปรุงให้ผู้ปฏิบัติงานได้สามารถทำงานให้สอดคล้องกัน และด้วยคุณภาพที่ได้ระดับทัดเทียมกัน ผลการสัมภาษณ์พบว่าโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง มีวิธีการประเมินคุณภาพผลงานจากภาระงาน และเอกสารต่าง ๆ เชิงประจักษ์ อย่างทัดเทียม ตามผลงานมีหลักฐานพิสูจน์ได้ และคุณภาพผลงานสามารถเผยแพร่เป็นรูปธรรมได้ต่อสาธารณชนได้ นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ยกตัวอย่างคำพูดประกอบการสรุปข้างต้น ดังนี้

“...การประเมินคุณภาพผลงานทางโรงเรียนจะมองผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนและผลงานเชิงประจักษ์ โดยเฉพาะทางด้านทักษะที่เกิดขึ้นกับผู้เรียนเป็นสำคัญ คุณภาพผลงานสามารถเผยแพร่เป็นรูปธรรมได้...” (สัมภาษณ์, วันที่ 7 กรกฎาคม 65)

“...การพัฒนาบุคลากรเพื่อให้มีคุณภาพสูงขึ้นและสอดคล้องกันสถานศึกษามีการประเมินคุณภาพผลงานโดยการให้ครูและบุคลากรส่งรายงานประเมินตนเองSAR ละผลงานที่เกิดกับตัวผู้เรียน เอกสารชั้นเรียน เอกสารทางวิชาการรายภาคเรียน เพื่อตรวจสอบ ติดตามผลงาน ที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้เรียนและสถานศึกษา...” (สัมภาษณ์, วันที่ 7 กรกฎาคม 65)

“...มีการประเมินจากภาระงานโดยไม่มีมาตรฐานในการพิจารณา...” (สัมภาษณ์, วันที่ 8 กรกฎาคม 65)

7) การส่งเสริมการพัฒนาตัวบุคคลนั้นเป็นการลงทุนรูปหนึ่ง ที่จะให้ผลในระยะยาว เป็นการเสริมสร้างประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงาน และยังเป็นการที่จะดึงดูดคนให้ปรารถนาที่จะทางานอยู่กับระบบโรงเรียนนั้น ๆ มากขึ้น อันเป็นการสร้างความเป็นปึกแผ่นแน่นหนาให้แก่ระบบโรงเรียนนั้นโดยตรง โรงเรียนจึงได้จัดกิจกรรมพัฒนาบุคคล และเสริมสร้างความรักความสามัคคีในองค์กร ผลการสัมภาษณ์พบว่าโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง ได้มีการจัดกิจกรรมตามโครงการต่าง ๆ ร่วมกันเป็นหมู่คณะแล้ว ยังมีการพบปะสังสรรค์ในกิจกรรมวันสำคัญต่าง ๆ ตามโอกาส บริหารใจคนด้วยหลักธรรม และเสริมกำลังใจในการทำงาน มอบเงินพิเศษ โบนัส ให้ในวันคล้ายวันเกิด และวันขึ้นปีใหม่ และทางโรงเรียนได้จัดโต๊ะอาหารกลางวัน เน้นให้บุคลากรรับประทานอาหารกลางวันร่วมกัน เผื่อมีปัญหาเกิดขึ้นรายวัน จะได้ปรึกษาช่วยกันแก้ปัญหาเฉพาะหน้าในวันนั้น ๆ รวมไปจนถึงได้แบ่งปันอาหารการกิน ให้กันและกัน เพื่อสร้างความคุ้นเคยและความรักความสามัคคีกันในองค์กร นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ยกตัวอย่างคำพูดประกอบการสรุปข้างต้น ดังนี้

“...กิจกรรมพัฒนาบุคคลเพื่อเสริมความรักความสามัคคีทางโรงเรียนเน้นหลักธรรมอปริหายธรรม 7 คือทำที่ไม่เป็นที่ตั้งแห่งความเสื่อม 7 อย่าง และหลักธรรมสังคหะวัตถุ 4 มาใช้ในโรงเรียน...” (สัมภาษณ์, วันที่ 7 กรกฎาคม 65)

“...การเสริมสร้างประสิทธิภาพของครูและบุคลากรการสร้างความเป็นปึกแผ่นดึงดูดให้ปรารถนาทำงานในระยะยาว โดยการจัดกิจกรรมพบปะสังสรรค์ในวันสำคัญ ประชุมพบปะบ่อยครั้งเสริมพลังแรงใจ มอบของขวัญ เงินรางวัลวันคล้ายวันเกิด ดูแลถึงครอบครัวครูบุคลากรในงานกิจกรรมสำคัญทางบ้าน...” (สัมภาษณ์, วันที่ 7 กรกฎาคม 65)

“...มี โดยการมอบของรางวัลให้กับบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ได้ดีอย่างสม่ำเสมอไม่บกพร่องและมีความตั้งใจในการปฏิบัติหน้าทีให้สมบูรณ์...” (สัมภาษณ์, วันที่ 8 กรกฎาคม 65)

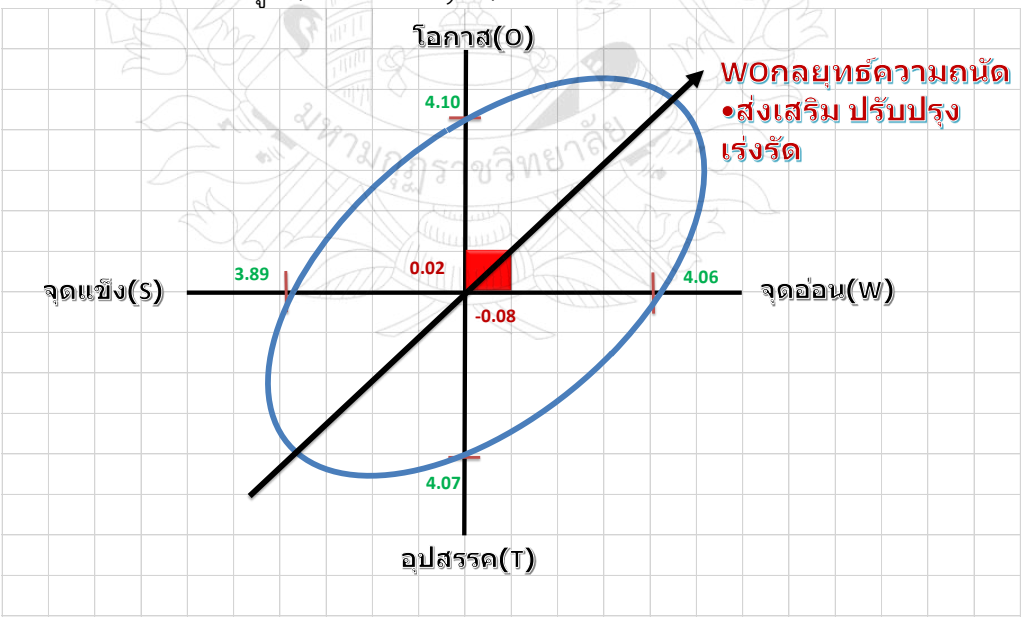
8) ทางด้านสวัสดิการ ในฐานะที่ครูและบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม เป็นผู้มีความมุ่งมั่น มานะ ขยัน อดทน เสียสละ ทั้งแรงกายแรงใจ และสติปัญญา ครูและบุคลากรควรมีสวัสดิการด้านสุขภาพ และเงินบำเหน็จบำนาญ เวลาเกษียณอายุราชการ ผลการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนพระปริยัติธรรม วัดพระธาตุห้าดวง ครูและบุคลากรมีสวัสดิการด้านสุขภาพตามประกันสังคม ส่วนเงินเกษียณอายุราชการยังไม่มี แต่จะเป็นเงินออมสะสมขององค์กร ที่ทางโรงเรียนได้สนับสนุนให้บุคลากรทุกคนร่วมกันออมเงิน เพื่อเป็นเงินเวลาเกษียณอายุราชการ และเงินใช้ฉุกเฉินในกรณีลาออกก่อนเวลา หรือไปบรรจุรับราชการ นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ยกตัวอย่างคำพูดประกอบการสรุปข้างต้น ดังนี้

“...เรื่องนี้ทางโรงเรียนเล็งเห็นความสำคัญมาก แต่ประสบปัญหาด้านงบประมาณจากหน่วยงานต้นสังกัด ที่ยังนิ่งอยู่...” (สัมภาษณ์, วันที่ 7 กรกฎาคม 65)

“...ด้านสวัสดิการและความมั่นคงของครูและบุคลากรของโรงเรียนแพทย์นิติธรรมในสถานศึกษาสร้างแรงจูงใจและสร้างความไว้วางใจให้กับครูและบุคลากรโดยการออมทรัพย์ในส่วนของโรงเรียนและครูบุคลากรร่วมกันพอถึงวันเกษียณอายุราชการจะมีเงินตอบแทนให้ส่วนหนึ่งสามารถนำไปดำรงชีวิตต่อไปได้ตามอัตภาพ...” (สัมภาษณ์, วันที่ 7 กรกฎาคม 65)

“...สวัสดิการตามประกันสังคม ส่วนเงินบำเหน็จบำนาญยังไม่มี แต่จะเป็นเงินออมของโรงเรียน ที่ทุกสิ้นเดือนบุคลากรจะออมใส่บัญชีกลางโรงเรียนเดือนละ 300บาท และโรงเรียนออมให้อีก 300 บาท รวมเป็นเดือนละ 600บาท รวมเฉลี่ยบุคลากรแต่ละคนจะมีเงินออม 7,200 ต่อปี...” (สัมภาษณ์, วันที่ 8 กรกฎาคม 65)

4.1.3 การวิเคราะห์สภาพภายในและภายนอกของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน (SWOT Analysis)



ภาพที่ 4.1 SWOT Analysis

ตารางที่ 4.3 แสดงสรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสถานศึกษา

ด้านสภาพแวดล้อมภายนอก							ด้านสภาพแวดล้อมภายใน						
ประเด็นสำคัญ	น้ำหนักคะแนน	ค่าคะแนน โอกาส (1-5)	ค่าคะแนน อุปสรรค (1-5)	คะแนนจริง โอกาส	คะแนนจริง อุปสรรค	สรุป	ประเด็นสำคัญ	น้ำหนักคะแนน	ค่าคะแนน จุดแข็ง (1-5)	ค่าคะแนน จุดอ่อน (1-5)	คะแนนจริง จุดแข็ง	คะแนนจริง จุดอ่อน	สรุป
1. ด้านสังคมและวัฒนธรรม (S)	0.30	3.93	3.58	1.18	1.07	0.11	1. ด้านโครงสร้างและนโยบาย (S1)	0.15	4.00	4.39	0.60	0.66	-0.06
2. ด้านเทคโนโลยี (T)	0.10	3.85	3.80	0.39	0.38	0.01	2. ด้านผลผลิตและการบริการ (S2)	0.30	3.52	4.63	1.06	1.39	-0.33
3. ด้านเศรษฐกิจ (E)	0.10	4.56	4.61	0.46	0.46	-0.01	3. ด้านบุคลากร (M1)	0.25	3.85	3.96	0.96	0.99	-0.03
4. ด้านการเมืองและกฎหมาย(P)	0.50	4.15	4.30	2.08	2.15	-0.07	4. ด้านประสิทธิภาพทางการเงิน (M2)	0.10	4.13	3.16	0.41	0.32	0.10
							5. ด้านวัสดุอุปกรณ์ (M3)	0.10	4.28	3.67	0.43	0.37	0.06
							6. ด้านการบริหารจัดการ (M4)	0.10	4.33	3.39	0.43	0.34	0.09
						0.03							-0.17
สรุปปัจจัยภายนอก				4.10	4.07		**สรุปปัจจัยภายใน**				3.89	4.06	
เฉลี่ยปัจจัยภายนอก				0.02			**เฉลี่ยปัจจัยภายใน**				-0.08		

จากตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสถานศึกษา พบว่า ค่าเฉลี่ยปัจจัยภายนอก คือ 0.02 และค่าเฉลี่ยของปัจจัยภายใน คือ -0.08 ทำให้กราฟ SWOT อยู่ในกลุ่ม WO แข็งนอก อ่อนใน คือ ส่งเสริม ปรับปรุง เร่งรัด

4.2 ผลการสร้างรูปแบบการบริหารงานบุคคล โดยใช้หลักธรรม สังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน

ผลการสร้างรูปแบบการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน โดยการวางแผนงานบุคลากร คือ การวางแผนอัตรากำลังคนให้เหมาะสมกับงาน เพื่อให้งานสัมฤทธิ์ผล ตามความต้องการ และเป้าหมายทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร การจัดหาบุคคลมาปฏิบัติงานบรรจุแต่งตั้ง เป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้เพื่อให้ได้บุคคลมาปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับการจัดแบ่งหน่วยงานที่กำหนดไว้

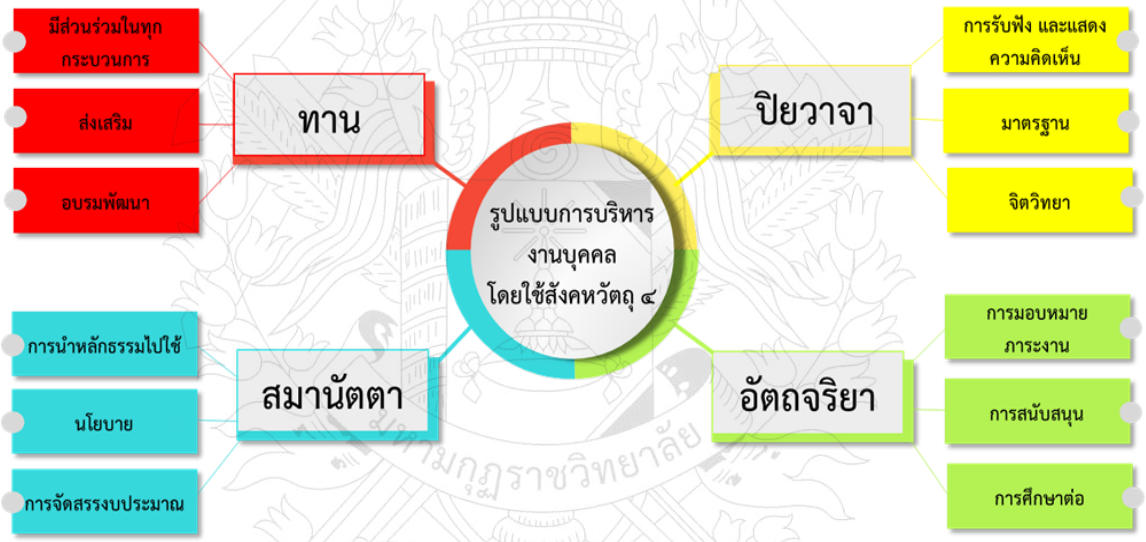
หลังจากผู้วิจัยได้ทำการศึกษาวิเคราะห์สภาพการบริหารงานบุคคล ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน ข้อมูลส่วนนี้ใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลแบบเนื้อหาและสร้างแบบสัมภาษณ์ขึ้นมา จนนำไปสู่ขั้นตอนการสร้างแบบสอบถามรูปแบบการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักธรรม สังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน โดยได้แบ่งการดำเนินงานออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

1. สร้างรูปแบบฉบับร่างของการบริหารงานบริหารบุคคล โดยใช้หลักธรรม สังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน

2. สร้างรูปแบบฉบับจริง โดยการนำรูปแบบฉบับร่างของการบริหารงานบริหารบุคคล โดยใช้หลักธรรม สังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน นำเสนอกลุ่มตัวอย่างโดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เพื่อให้ได้รูปแบบการบริหารงานบริหารบุคคล โดยใช้หลักธรรม สังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน

ผู้วิจัยได้ประมวลผลและการวิเคราะห์ข้อมูล โดยการถอดเนื้อหาการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ออกมาอย่างละเอียดเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วน เพื่อหาความคิดเห็นยืนยันเกี่ยวกับรูปแบบที่ได้ ว่ามีความเหมาะสมหรือไม่อย่างไร ร่วมกับผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญ และผู้วิจัย ทำให้ได้รูปแบบ Model การบริหารงานบริหารบุคคล โดยใช้หลักธรรม สังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน ฉบับจริง

โมเดล (MODEL)



ภาพที่ 4.2 รูปแบบการบริหารงานบุคคล โดยใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน

ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ,ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(SD) การสร้างรูปแบบการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักธรรม สังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน

ด้านที่	การบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักสังคหวัตถุ 4	ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(SD)
1	ทาน	4.64	.323
2	ปิยวาจา	4.69	.383
3	อัตถจริยา	4.70	.323
4	สมานัตตตา	4.65	.383
	เฉลี่ยโดยภาพรวม	**4.67**	**.353**

N = 17

จากตารางที่ 4.4 ความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ต่อการสร้างรูปแบบการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักธรรม สังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน โดยภาพรวม ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้อง กันทั้ง 4 ด้าน โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.67) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันโดยมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้าน อัตถจริยา ($\bar{X}$ = 4.70) รองลงมาคือ ด้านปิยวาจา ($\bar{X}$ = 4.69) ด้าน สมานัตตตา ($\bar{X}$ = 4.65) และ ด้านทาน ($\bar{X}$ = 4.64) ตามลำดับ

4.3 ผลการทดลองใช้รูปแบบการบริหารงานบริหารบุคคล โดยใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน

ผลการทดลองใช้รูปแบบการบริหารงานบริหารบุคคล โดยใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน โดยผู้วิจัยได้ มีการทดลองใน กลุ่มผู้บริหารและคณะครูโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน จำนวน 17 รูป/คน ผู้วิจัยได้มาแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยเป็นกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล โดยใช้หลักธรรม สังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน ผลการทดทองมีดังนี้

ตารางที่ 4.5 เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยของผลการใช้รูปแบบการบริหารงานบริหารบุคคล โดยใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน ก่อนการทดลองและหลังการทดลอง โดยใช้สถิติ Paired T Test ด้านทาน

ข้อที่	การบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักสังคหวัตถุ 4 ด้านทาน	การทดลอง	Paired Sample T Test					
			$\bar{x}$	SD	Std. Error	t	df	Sig (2-tailed)
1	ผู้บริหารได้มีการส่งเสริมบุคลากรในด้านสวัสดิการต่าง ๆ	ก่อน	3.59	.795	.193	3.567	16	.003**
		หลัง	4.53	.717	.174			
2	ผู้บริหารมีการให้บริหารและให้ความช่วยเหลือในการ จัดสรรวัสดุอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเสมอภาค	ก่อน	3.35	1.115	.270	3.364	16	.004**
		หลัง	4.41	.712	.173			
3	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ปรับปรุงวิธี ทำงานให้มีประสิทธิภาพอย่างยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์	ก่อน	3.18	1.074	.261	5.840	16	.000**
		หลัง	4.24	.752	.182			
4	ผู้บริหารสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากรของสถานศึกษา	ก่อน	3.24	1.033	.250	4.693	16	.000**
		หลัง	4.18	1.015	.246			
5	บุคลากรได้รับการอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ทั้งงานในหน้าที่และอื่น ๆ จากผู้บริหารอยู่เสมอ	ก่อน	3.47	1.068	.259	3.429	16	.003**
		หลัง	4.18	1.015	.246			

* p < .01** ,N = 17

จากตารางที่ 4.5 เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยของผลการใช้รูปแบบการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน ก่อนการทดลองและหลังการทดลอง โดยใช้สถิติ Paired T Test ด้าน ทาน ดังนี้

ข้อที่ 1 ผู้บริหารได้มีการส่งเสริมบุคลากรในด้านสวัสดิการต่าง ๆ ก่อนการใช้รูปแบบการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ 4 มีค่าเฉลี่ย $\bar{x}$ เท่ากับ 3.59 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ .795 และหลังการใช้รูปแบบ มีค่าเฉลี่ย $\bar{x}$ เท่ากับ 4.53 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ .717 ค่าองศาอิสระdf = 16 ค่า t ผลต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างก่อนใช้และหลังใช้รูปแบบมีค่าเท่ากับ 3.567 ค่า p-value < 0.1** อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานการวิจัย

ข้อที่ 2 ผู้บริหารมีการให้บริหารและให้ความช่วยเหลือในการ จัดสรรวัสดุอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเสมอภาค ก่อนการใช้รูปแบบการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ 4 มีค่าเฉลี่ย $\bar{X}$ เท่ากับ 3.35 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 1.115 และหลังการใช้รูปแบบ มีค่าเฉลี่ย $\bar{X}$ เท่ากับ 4.41 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ .712 ค่าองศาอิสระ df = 16 ค่า t ผลต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างก่อนใช้และหลังใช้รูปแบบมีค่าเท่ากับ 3.364 ค่า p-value < 0.1** อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานการวิจัย

ข้อที่ 3 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ปรับปรุงวิธี ทำงานให้มีประสิทธิภาพอย่างยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์ ก่อนการใช้รูปแบบการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ 4 มีค่าเฉลี่ย $\bar{X}$ เท่ากับ 3.18 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 1.074 และหลังการใช้รูปแบบ มีค่าเฉลี่ย $\bar{X}$ เท่ากับ 4.24 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ .752 ค่าองศาอิสระdf = 16 ค่า t ผลต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างก่อนใช้และหลังใช้รูปแบบมีค่าเท่ากับ 5.840 ค่า p-value < 0.1** อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานการวิจัย

ข้อที่ 4 ผู้บริหารสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากรของสถานศึกษา ก่อนการใช้รูปแบบการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ 4 มีค่าเฉลี่ย $\bar{X}$ เท่ากับ 3.24 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 1.033 และหลังการใช้รูปแบบ มีค่าเฉลี่ย $\bar{X}$ เท่ากับ 4.18 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 1.015 ค่าองศาอิสระdf = 16 ค่า t ผลต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างก่อนใช้และหลังใช้รูปแบบมีค่าเท่ากับ 4.693 ค่า p-value < 0.1** อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานการวิจัย

ข้อที่ 5 บุคลากรได้รับการอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ทั้งงานในหน้าที่และอื่น ๆ จากผู้บริหารอยู่เสมอ ก่อนการใช้รูปแบบการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ 4 มีค่าเฉลี่ย $\bar{X}$ เท่ากับ 3.47 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 1.068 และหลังการใช้รูปแบบ มีค่าเฉลี่ย $\bar{X}$ เท่ากับ 4.18 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 1.015 ค่าองศาอิสระ df = 16 ค่า t ผลต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างก่อนใช้และหลังใช้รูปแบบมีค่าเท่ากับ 3.429 ค่า p-value < 0.1** อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานการวิจัย

ตารางที่ 4.6 เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยของผลการใช้รูปแบบการบริหารงานบริหารบุคคล โดยใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน ก่อนการทดลองและหลังการทดลอง โดยใช้สถิติ Paired T Test ด้านปิยวาจา

ข้อที่	การบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักสังคหวัตถุ 4 ด้านปิยวาจา	การทดลอง	Paired Sample T Test					
			$\bar{x}$	SD	Std. Error	t	df	Sig (2-tailed)
6	ผู้บริหารสื่อสารด้วยวาจาที่ไพเราะอ่อนหวาน ชวนฟัง	ก่อน	3.00	1.061	.257	6.615	16	.000**
		หลัง	4.12	1.166	.283			
7	ผู้บริหารใช้คำพูดที่เหมาะสมต่อบุคลากร	ก่อน	3.47	1.125	.273	3.273	16	.005**
		หลัง	4.35	.786	.191			
8	ผู้บริหารพูดด้วยความจริงใจ ไม่เสแสร้ง	ก่อน	2.88	1.166	.283	3.054	16	.008**
		หลัง	3.65	1.320	.320			
9	ผู้บริหารชี้แจงนโยบายในเรื่องต่าง ๆ แก่บุคลากร โดยใช้คำพูดที่นุ่มนวล ไม่กระโชกโฮกฮาก	ก่อน	2.76	1.091	.265	6.615	16	.000**
		หลัง	3.88	1.111	.270			
10	ผู้บริหารใช้ถ้อยคำ ที่สุภาพ ไม่กล่าววาจาล่วงเกิน หรือ ดูถูกผู้ใต้บังคับบัญชา	ก่อน	2.94	.966	.234	9.414	16	.000**
		หลัง	4.35	.702	.170			

* p < .01** , N = 17

จากตารางที่ 4.6 เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยของผลการใช้รูปแบบการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน ก่อนการทดลองและหลังการทดลอง โดยใช้สถิติ Paired T Test ด้าน ปิยวาจา ดังนี้

ข้อที่ 6 ผู้บริหารสื่อสารด้วยวาจาที่ไพเราะอ่อนหวาน ชวนฟัง ก่อนการใช้รูปแบบการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ 4 มีค่าเฉลี่ย $\bar{x}$ เท่ากับ 3.00 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 1.061 และหลังการใช้รูปแบบ มีค่าเฉลี่ย $\bar{x}$ เท่ากับ 4.12 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 1.166 ค่าองศาอิสระ df = 16 ค่า t ผลต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างก่อนใช้และหลังใช้รูปแบบมีค่าเท่ากับ 6.615 ค่า p-value < 0.1** อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานการวิจัย

ข้อที่ 7 ผู้บริหารใช้คำพูดที่เหมาะสมต่อบุคลากร ก่อนการใช้รูปแบบการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ 4 มีค่าเฉลี่ย $\bar{x}$ เท่ากับ 3.47 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 1.125 และหลังการใช้รูปแบบ มีค่าเฉลี่ย $\bar{x}$ เท่ากับ 4.35 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ .786 ค่าองศาอิสระ df = 16 ค่า t ผลต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างก่อนใช้และหลังใช้รูปแบบมีค่าเท่ากับ 3.273 ค่า p-value < 0.1** อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานการวิจัย

ข้อที่ 8 ผู้บริหารพูดด้วยความจริงใจ ไม่เสแสร้ง ก่อนการใช้รูปแบบการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ 4 มีค่าเฉลี่ย $\bar{X}$ เท่ากับ 2.88 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 1.166 และหลังการใช้รูปแบบ มีค่าเฉลี่ย $\bar{X}$ เท่ากับ 3.65 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 1.320 ค่าองศาอิสระ df = 16 ค่า t ผลต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างก่อนใช้และหลังใช้รูปแบบมีค่าเท่ากับ 3.054 ค่า p-value < 0.1** อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานการวิจัย

ข้อที่ 9 ผู้บริหารชี้แจงนโยบายในเรื่องต่าง ๆ แก่บุคลากร โดยใช้คำพูดที่นุ่มนวล ไม่กระโชกโฮกฮาก ก่อนการใช้รูปแบบการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ 4 มีค่าเฉลี่ย $\bar{X}$ เท่ากับ 2.76 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 1.091 และหลังการใช้รูปแบบ มีค่าเฉลี่ย $\bar{X}$ เท่ากับ 3.88 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 1.111 ค่าองศาอิสระ df = 16 ค่า t ผลต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างก่อนใช้และหลังใช้รูปแบบมีค่าเท่ากับ 6.615 ค่า p-value < 0.1** อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานการวิจัย

ข้อที่ 10 ผู้บริหารใช้ถ้อยคำ ที่สุภาพ ไม่กล่าววาจาล่วงเกิน หรือ ดูถูกผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนการใช้รูปแบบการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ 4 มีค่าเฉลี่ย $\bar{X}$ เท่ากับ 2.94 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ .966 และหลังการใช้รูปแบบ มีค่าเฉลี่ย $\bar{X}$ เท่ากับ 4.35 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ .702 ค่าองศาอิสระdf = 16 ค่า t ผลต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างก่อนใช้และหลังใช้รูปแบบมีค่าเท่ากับ 9.414 ค่า p-value < 0.1** อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานการวิจัย

ตารางที่ 4.7 เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยของผลการใช้รูปแบบการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน ก่อนการทดลองและหลังการทดลอง โดยใช้สถิติ Paired T Test ด้าน อัตถจริยา

ข้อที่	การบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักสังคหวัตถุ 4 ด้าน อัตถจริยา	การทดลอง	Paired Sample T Test					
			$\bar{X}$	SD	Std. Error	t	df	Sig (2-tailed)
11	ผู้บริหาร มีความเต็มใจที่จะช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อมีปัญหา	ก่อน	3.47	.624	.151	4.761	16	.000**
		หลัง	4.47	.624	.151			
12	ผู้บริหารมีความพอใจเมื่อได้ช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา	ก่อน	3.41	.870	.211	4.243	16	.001**
		หลัง	4.12	.781	.189			
13	ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง ในการรักษาระเบียบวินัย ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง	ก่อน	3.71	.849	.206	3.250	16	.005**
		หลัง	4.47	.624	.151			
14	ผู้บริหารมีการสนับสนุนเลื่อนตำแหน่งหรือปรับระดับตามความสามารถและความเหมาะสม	ก่อน	3.12	.993	.241	6.286	16	.000**
		หลัง	4.41	.870	.211			
15	ผู้บริหารช่วยเหลืองานฌาปนกิจสงเคราะห์ของผู้ใต้บังคับบัญชาและญาติ	ก่อน	3.53	.874	.212	3.497	16	.003**
		หลัง	4.59	.618	.150			

* p < .01** ,N = 17

จากตารางที่ 4.7 เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยของผลการใช้รูปแบบการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน ก่อนการทดลองและหลังการทดลอง โดยใช้สถิติ Paired T Test ด้าน อัตถจริยา ดังนี้

ข้อที่ 11 ผู้บริหารมีความเต็มใจที่จะช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อมีปัญหา ก่อนการใช้รูปแบบการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ 4 มีค่าเฉลี่ย $\bar{X}$ เท่ากับ 3.47 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ .624 และหลังการใช้รูปแบบ มีค่าเฉลี่ย $\bar{X}$ เท่ากับ 4.47 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ .624 ค่าองศาอิสระ df = 16 ค่า t ผลต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างก่อนใช้และหลังใช้รูปแบบมีค่าเท่ากับ 4.761 ค่า p-value < 0.1** อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานการวิจัย

ข้อที่ 12 ผู้บริหารมีความพอใจเมื่อได้ช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา ก่อนการใช้รูปแบบการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ 4 มีค่าเฉลี่ย $\bar{X}$ เท่ากับ 3.41 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ .870 และหลังการใช้รูปแบบ มีค่าเฉลี่ย $\bar{X}$ เท่ากับ 4.12 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ .781 ค่าองศาอิสระ df = 16 ค่า t ผลต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างก่อนใช้และหลังใช้รูปแบบมีค่าเท่ากับ 4.243, ค่า p-value < 0.1** อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานการวิจัย

ข้อที่ 13 ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง ในการรักษาระเบียบวินัย ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง ก่อนการใช้รูปแบบการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ 4 มีค่าเฉลี่ย $\bar{X}$ เท่ากับ 3.71 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ .849 และหลังการใช้รูปแบบ มีค่าเฉลี่ย $\bar{X}$ เท่ากับ 4.47 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ .624 ค่าองศาอิสระdf = 16 ค่า t ผลต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างก่อนใช้และหลังใช้รูปแบบมีค่าเท่ากับ 3.250 ค่า p-value < 0.1** อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานการวิจัย

ข้อที่ 14 ผู้บริหารมีการสนับสนุนเลื่อนตำแหน่งหรือปรับระดับตามความสามารถและความเหมาะสม ก่อนการใช้รูปแบบการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ 4 มีค่าเฉลี่ย $\bar{X}$ เท่ากับ 3.12 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ .993 และหลังการใช้รูปแบบ มีค่าเฉลี่ย $\bar{X}$ เท่ากับ 4.41 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ .870 ค่าองศาอิสระ df = 16 ค่า t ผลต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างก่อนใช้และหลังใช้รูปแบบมีค่าเท่ากับ 6.286 ค่า p-value < 0.1** อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานการวิจัย

ข้อที่ 15 ผู้บริหารช่วยเหลืองานฌาปนกิจสงเคราะห์ของผู้ใต้บังคับบัญชาและญาติ ก่อนการใช้รูปแบบการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ 4 มีค่าเฉลี่ย $\bar{X}$ เท่ากับ 3.53 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ .874 และหลังการใช้รูปแบบ มีค่าเฉลี่ย $\bar{X}$ เท่ากับ 4.59 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ .618 ค่าองศาอิสระ df = 16 ค่า t ผลต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างก่อนใช้และหลังใช้รูปแบบมีค่าเท่ากับ 3.497 ค่า p-value < 0.1** อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานการวิจัย

ตารางที่ 4.8 เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยของผลการใช้รูปแบบการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน ก่อนการทดลองและหลังการทดลอง โดยใช้สถิติ Paired T Test ด้าน สมานัตตตา

ข้อที่	การบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักสังคหวัตถุ 4 ด้าน สมานัตตตา	การทดลอง	Paired Sample T Test					
			$\bar{x}$	SD	Std. Error	t	df	Sig (2-tailed)
16	ผู้บริหารทำตนเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ถือตัวเย่อหยิ่งกับผู้ใต้บังคับบัญชา	ก่อน	3.76	.664	.161	4.197	16	.001**
		หลัง	4.59	.618	.150			
17	ผู้บริหารทำตัวเสมอต้นเสมอปลายกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน	ก่อน	3.41	.795	.193	4.693	16	.000**
		หลัง	4.35	.702	.170			
18	ผู้บริหารวางตนได้เหมาะสมกับบุคลากรตามเหตุการณ์และสิ่งแวดล้อม	ก่อน	3.41	.939	.228	5.339	16	.000**
		หลัง	4.24	1.033	.250			
19	ผู้บริหารมีการประชุมคณะกรรมการเพื่อพิจารณาก่อนมีการย้ายเปลี่ยนตำแหน่ง	ก่อน	3.53	.943	.229	3.490	16	.003**
		หลัง	4.29	.772	.187			
20	ผู้บริหารได้วางกฎระเบียบการให้บุคลากรพ้นจากงานในโรงเรียนที่ใช้อยู่ในปัจจุบันมีความเหมาะสม	ก่อน	3.41	.795	.193	6.424	16	.000**
		หลัง	4.24	.752	.182			

* p < .01** ,N = 17

จากตารางที่ 4.8 เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยของผลการใช้รูปแบบการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน ก่อนการทดลองและหลังการทดลอง โดยใช้สถิติ Paired T Test ด้าน สมานัตตตา ดังนี้

ข้อที่ 16 ผู้บริหารทำตนเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ถือตัวเย่อหยิ่งกับผู้ใต้บังคับบัญชา ก่อนการใช้รูปแบบการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ 4 มีค่าเฉลี่ย $\bar{x}$ เท่ากับ 3.76 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ .664 และหลังการใช้รูปแบบ มีค่าเฉลี่ย $\bar{x}$ เท่ากับ 4.59 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ .618 ค่าองศาอิสระ df = 16 ค่า t ผลต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างก่อนใช้และหลังใช้รูปแบบมีค่าเท่ากับ 4.197 ค่า p-value < 0.1** อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานการวิจัย

ข้อที่ 17 ผู้บริหารทำตัวเสมอต้นเสมอปลายกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน ก่อนการใช้รูปแบบการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ 4 มีค่าเฉลี่ย $\bar{x}$ เท่ากับ 3.41 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ .795 และหลังการใช้รูปแบบ มีค่าเฉลี่ย $\bar{x}$ เท่ากับ 4.35 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ .702 ค่าองศาอิสระ df = 16 ค่า t ผลต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างก่อนใช้และหลังใช้รูปแบบมีค่าเท่ากับ 4.693 ค่า p-value < 0.1** อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานการวิจัย

ข้อที่ 18 ผู้บริหารวางตนได้เหมาะสมกับบุคลากรตามเหตุการณ์และสิ่งแวดล้อม ก่อนการใช้รูปแบบการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ 4 มีค่าเฉลี่ย $\bar{X}$ เท่ากับ 3.41 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ .939 และหลังการใช้รูปแบบ มีค่าเฉลี่ย $\bar{X}$ เท่ากับ 4.24 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 1.033 ค่าองศาอิสระ df = 16 ค่า t ผลต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างก่อนใช้และหลังใช้รูปแบบมีค่าเท่ากับ 5.339 ค่า p-value < 0.1** อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานการวิจัย

ข้อที่ 19 ผู้บริหารมีการประชุมคณะกรรมการเพื่อพิจารณาก่อนมีการย้ายเปลี่ยนตำแหน่งก่อนการใช้รูปแบบการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ 4 มีค่าเฉลี่ย $\bar{X}$ เท่ากับ 3.53 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ .943 และหลังการใช้รูปแบบ มีค่าเฉลี่ย $\bar{X}$ เท่ากับ 4.29 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ .772 ค่าองศาอิสระdf = 16 ค่า t ผลต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างก่อนใช้และหลังใช้รูปแบบมีค่าเท่ากับ 3.490 ค่า p-value < 0.1** อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานการวิจัย

ข้อที่ 20 ผู้บริหารได้วางกฎระเบียบการให้บุคลากรพ้นจากงานในโรงเรียนที่ใช้อยู่ในปัจจุบันมีความเหมาะสม ก่อนการใช้รูปแบบการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ 4 มีค่าเฉลี่ย $\bar{X}$ เท่ากับ 3.53 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ .943 และหลังการใช้รูปแบบ มีค่าเฉลี่ย $\bar{X}$ เท่ากับ 4.29 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ .772 ค่าองศาอิสระ df = 16 ค่า t ผลต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างก่อนใช้และหลังใช้รูปแบบมีค่าเท่ากับ 6.424 ค่า p-value < 0.1** อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานการวิจัย

4.4 ผลการประเมินการพัฒนารูปแบบการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน

ผลการประเมินการพัฒนารูปแบบการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมสังคหวัตถุ 4 สำหรับโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน เป็นการสรุปประมวลผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลของรูปแบบในขั้นตอนที่ 3 ซึ่งผลการวิจัยมีดังนี้

ตารางที่ 4.9 แสดงคะแนนเฉลี่ย ($\bar{X}$), ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และค่า Paired Sample Test ของการพัฒนาการใช้รูปแบบการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน จังหวัดเชียงใหม่ ด้านทาน

การบริหารงานบุคคล ด้านทาน	Paired Sample Test					
	ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(SD)	Std. Error	t	df	Sig (2-tailed)
1. ผู้บริหารได้มีการส่งเสริมบุคลากรในด้านสวัสดิการต่าง ๆ	.941	1.088	.264	3.567	16	.003**
2. ผู้บริหารมีการให้บริการและให้ความช่วยเหลือในการ จัดสรรวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ในการปฏิบัติงาน อย่างเสมอภาค	1.059	1.298	.315	3.364	16	.004**
3. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ปรับปรุงวิธีทำงานให้มีประสิทธิภาพอย่างยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์	1.059	.748	.181	5.840	16	.000**
4. ผู้บริหารสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากรของสถานศึกษา	.941	.827	.201	4.693	16	.000**
5. บุคลากรได้รับการเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ทั้งงานในหน้าที่และอื่น ๆ จากผู้บริหารอยู่เสมอ	.706	.849	.206	3.429	16	.003**

* p < .01**, N = 17

จากตารางที่ 4.9 ผลการประเมินและพัฒนารูปแบบการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน ก่อนการทดลองและหลังการทดลอง โดยใช้สถิติ Paired T Test ด้าน ทาน มีผลการประเมินที่พัฒนาขึ้นทุกข้อ เมื่อพิจารณาในรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยของการพัฒนามากที่สุด คือ ผู้บริหารมีการให้บริการและให้ความช่วยเหลือในการ จัดสรรวัสดุอุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเสมอภาค ($\bar{X}$ = 1.059) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 1.298 ค่าองศาอิสระ df เท่ากับ 16 ค่า t ผลต่างของค่าเฉลี่ย ระหว่างก่อนใช้และหลังใช้รูปแบบ เท่ากับ 3.364 ค่า p-value < 0.1** อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานการวิจัย และผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ปรับปรุงวิธีทำงานให้มีประสิทธิภาพอย่างยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์ ($\bar{X}$ = 1.059) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ .748 ค่าองศาอิสระ df เท่ากับ 16 ค่า t ผลต่างของค่าเฉลี่ย ระหว่างก่อนใช้และหลังใช้รูปแบบ เท่ากับ 5.840 ค่า p-value < 0.1** อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานการวิจัย และข้อที่มีค่าเฉลี่ยของการพัฒนาน้อยที่สุด คือ บุคลากรได้รับการเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ทั้งงานในหน้าที่และอื่น ๆ จากผู้บริหารอยู่เสมอ ($\bar{X}$ = .706) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ .849 ค่าองศาอิสระ df เท่ากับ 16 ค่า t ผลต่างของค่าเฉลี่ย ระหว่างก่อนใช้และหลังใช้รูปแบบ เท่ากับ 3.429 ค่า p-value < 0.1** อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานการวิจัย

ตารางที่ 4.10 แสดงคะแนนเฉลี่ย ($\bar{X}$), ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และค่า Paired Sample Test ของการพัฒนาการใช้รูปแบบการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน ก่อนการทดลองและหลังการทดลอง ด้านปิยวาจา

การบริหารงานบุคคล ด้าน ปิยวาจา	Paired Sample Test					
	ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(SD)	Std. Error	t	df	Sig (2-tailed)
6.ผู้บริหารสื่อสารด้วยวาจาที่ไพเราะ อ่อนหวาน ชวนฟัง	1.118	.697	.169	6.615	16	.000**
7.ผู้บริหารใช้คำพูดที่เหมาะสมต่อบุคลากร	.882	1.111	.270	3.273	16	.005**
8.ผู้บริหารพูดด้วยความจริงใจ ไม่เสแสร้ง	.765	1.033	.250	3.054	16	.008**
9.ผู้บริหารชี้แจงนโยบายในเรื่องต่าง ๆแก่บุคลากร โดยใช้คำพูดที่นุ่มนวล ไม่กระโชกโฮกฮาก	1.118	.697	.169	6.615	16	.000**
10.ผู้บริหารใช้ถ้อยคำ ที่สุภาพ ไม่กล่าววาจาล่วงเกิน หรือ ดูถูกผู้ใต้บังคับบัญชา	1.412	.618	.150	9.414	16	.000**

*p < .01**, N = 17

ตารางที่ 4.10 ผลการประเมินและพัฒนารูปแบบการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน ก่อนการทดลองและหลังการทดลอง โดยใช้สถิติ Paired T Test ด้าน ปิยวาจา มีผลการประเมินที่พัฒนาขึ้นทุกข้อ เมื่อพิจารณาในรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยของการพัฒนามากที่สุด คือ ผู้บริหารใช้ถ้อยคำ ที่สุภาพ ไม่กล่าววาจาล่วงเกิน หรือ ดูถูกผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{X}$ = 1.412) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ .618 ค่าองศาอิสระ df เท่ากับ 16 ค่า t ผลต่างของค่าเฉลี่ย ระหว่างก่อนใช้และหลังใช้รูปแบบ เท่ากับ 9.414 ค่า p-value < 0.1** อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานการวิจัย และข้อที่มีค่าเฉลี่ยของการพัฒนาน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารพูดด้วยความจริงใจ ไม่เสแสร้ง ($\bar{X}$ = .765) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 1.033 ค่าองศาอิสระ df เท่ากับ 16 ค่า t ผลต่างของค่าเฉลี่ย ระหว่างก่อนใช้และหลังใช้รูปแบบ เท่ากับ 3.054 ค่า p-value < 0.1** อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานการวิจัย

ตารางที่ 4.11 แสดงคะแนนเฉลี่ย ($\bar{X}$), ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และค่า Paired Sample Test ของการพัฒนาการใช้รูปแบบการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน ก่อนการทดลองและหลังการทดลอง ด้าน อัตถจริยา

การบริหารงานบุคคล ด้าน อัตถจริยา	Paired Sample Test					
	ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)	Std. Error	t	df	Sig (2-tailed)
11.ผู้บริหาร มีความเต็มใจที่จะช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อมีปัญหา	1.00	.866	.210	4.761	16	.000**
12.ผู้บริหารมีความพอใจเมื่อได้ช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา	.706	.686	.166	4.243	16	.001**
13.ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง ในการรักษาระเบียบวินัย ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง	.765	.970	.235	3.250	16	.005**
14.ผู้บริหารมีการสนับสนุนเลื่อนตำแหน่งหรือปรับระดับตามความสามารถและความเหมาะสม	1.294	.849	.206	6.286	16	.000**
15.ผู้บริหารช่วยเหลืองานฌาปนกิจสงเคราะห์ของผู้ใต้บังคับบัญชาและญาติ	1.059	1.249	.303	3.497	16	.003**

* p < .01**, N = 17

จากตารางที่ 4.11 ผลการประเมินและพัฒนารูปแบบการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน ก่อนการทดลองและหลังการทดลอง โดยใช้สถิติ Paired T Test ด้าน อัตถจริยา มีผลการประเมินที่พัฒนาขึ้นทุกข้อ เมื่อพิจารณาในรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยของการพัฒนามากที่สุด คือ ผู้บริหารมีการสนับสนุนเลื่อนตำแหน่งหรือปรับระดับตามความสามารถและความเหมาะสม ($\bar{X}$ = 1.294) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ .849 ค่าองศาอิสระ df เท่ากับ 16 ค่า t ผลต่างของค่าเฉลี่ย ระหว่างก่อนใช้และหลังใช้รูปแบบ เท่ากับ 6.286 ค่า p-value < 0.1** อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานการวิจัย และข้อที่มีค่าเฉลี่ยของการพัฒนาน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารมีความพอใจเมื่อได้ช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{X}$ = .706) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ .686 ค่าองศาอิสระ df เท่ากับ 16 ค่า t ผลต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างก่อนใช้และหลังใช้รูปแบบ เท่ากับ 4.243 ค่า p-value < 0.1** อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานการวิจัย

ตารางที่ 4.12 แสดงคะแนนเฉลี่ย ($\bar{X}$), ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และค่า Paired Sample Test ของการพัฒนาการใช้รูปแบบการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน ก่อนการทดลองและหลังการทดลอง ด้านสมานัตตตา

การบริหารงานบุคคล ด้าน สมานัตตตา	Paired Sample Test					
	ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)	Std. Error	t	df	Sig (2-tailed)
16.ผู้บริหารทำตนเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ถือตัวเย่อหยิ่งกับผู้ใต้บังคับบัญชา	.824	.809	.196	4.197	16	.001**
17.ผู้บริหารทำตัวเสมอต้นเสมอปลายกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน	.941	.827	.201	4.693	16	.000**
18.ผู้บริหารวางตนได้เหมาะสมกับบุคลากรตามเหตุการณ์และสิ่งแวดล้อม	.826	.636	.154	5.339	16	.000**
19.ผู้บริหารมีการประชุมคณะกรรมการเพื่อพิจารณาก่อนมีการย้ายเปลี่ยนตำแหน่ง	.765	.903	.219	3.490	16	.003**
20.ผู้บริหารได้วางกฎระเบียบการให้บุคลากรพ้นจากงานในโรงเรียนที่ใช้อยู่ในปัจจุบันมีความเหมาะสม	.824	.529	.128	6.424	16	.000**

* p < .01**, N = 17

จากตารางที่ 4.12 ผลการประเมินและพัฒนารูปแบบการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน ก่อนการทดลองและหลังการทดลอง โดยใช้สถิติ Paired T Test ด้าน สมานัตตตา มีผลการประเมินที่พัฒนาขึ้นทุกข้อ เมื่อพิจารณาในรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยของการพัฒนามากที่สุด คือ ผู้บริหารทำตัวเสมอต้นเสมอปลายกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน ($\bar{X}$ = .941) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ .827 ค่าองศาอิสระ df เท่ากับ 16 ค่า t ผลต่างของค่าเฉลี่ย ระหว่างก่อนใช้และหลังใช้รูปแบบ เท่ากับ 4.693 ค่า p-value < 0.1** อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานการวิจัย และข้อที่มีค่าเฉลี่ยของการพัฒนาน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารมีการประชุมคณะกรรมการเพื่อพิจารณาก่อนมีการย้ายเปลี่ยนตำแหน่ง ($\bar{X}$ = .765) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ .903 ค่าองศาอิสระ df เท่ากับ 16 ค่า t ผลต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างก่อนใช้และหลังใช้รูปแบบ เท่ากับ 3.490 ค่า p-value < 0.1** อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานการวิจัย

บทที่ 5
สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารงานบริหารบุคคล โดยใช้หลักธรรม สังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน ผู้วิจัยขอนำเสนอ สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ ตามลำดับดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.2 อภิปรายผล

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารงานบริหารบุคคล โดยใช้หลักธรรม สังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัย 1) เพื่อศึกษาวิเคราะห์สภาพการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน 2) เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักธรรม สังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน 3) เพื่อทดลองใช้รูปแบบการบริหารงานบริหารบุคคล โดยใช้หลักธรรม สังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน และ 4) เพื่อประเมินผลและพัฒนาการใช้รูปแบบการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักธรรม สังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development)

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักในการสัมภาษณ์การวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหาร จำนวน 3 รูป/คนและครูผู้สอนในโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน จำนวน 14 รูป/คน รวมจำนวน 17 รูป/คน และกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในการสนทนกลุ่ม (Focus Group Discussion) จำนวน 7 คน กลุ่มทดลองเป็นบุคลากรในโรงเรียน พระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน จำนวน 17

เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามรูปแบบการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่ามัธยฐาน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน โดยคำสั่ง Paired Sample T Test ค่าความเชื่อมั่น (Confidence Interval Percentage) ทำการกำหนดที่ระดับ 95% ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

5.1.1 ผลการศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคล ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ด้านเอกสาร โดยผู้วิจัยได้ศึกษาจากเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ซึ่งเอกสารได้แก่รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา (SAR : Self Assessment Report) ปีการศึกษา 2562-2564 มาใช้เป็นกรอบในการสร้างข้อคำถามในแบบสัมภาษณ์

2. ผู้วิจัยสัมภาษณ์ผู้บริหาร 3 คนที่มีความเกี่ยวข้องกับเรื่อง การบริหารงานบุคคล และการสัมภาษณ์บุคลากรครู จำนวน 14 คน ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสุ่มแบบเจาะจง ข้อมูลส่วนนี้ใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลแบบเนื้อหา (Content Analysis) ผู้ให้ข้อมูลการสัมภาษณ์ส่วนใหญ่เป็นครูผู้สอน คิดเป็นร้อยละ 82.35 รองลงมาเป็นผู้จัดการและผู้อำนวยการ คิดเป็นร้อยละ 11.77 และรองผู้อำนวยการ คิดเป็นร้อยละ 5.88 ตามลำดับ

3. สภาพการดำเนินงานบริหารบุคคลของของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน โดยภาพรวม อยู่ในระดับ มาก ($\bar{X}$= 4.09) เมื่อพิจารณาในรายด้านพบว่า ด้านที่มีสภาพการดำเนินการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ($\bar{X}$= 4.43) รองลงมาเป็นการธำรงรักษาและสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ($\bar{X}$ = 4.38) การพัฒนาบุคลากร ($\bar{X}$ = 4.24) การวางแผนงานบุคคล ($\bar{X}$ = 3.84) และการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ($\bar{X}$ = 3.54) ตามลำดับ

5.1.2 การสร้างรูปแบบการบริหารงานบุคคล โดยใช้หลักธรรม สังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน

ผลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับการสร้างรูปแบบการบริหารงานบุคคล ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน ในขั้นตอนนี้ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อการสร้างรูปแบบการบริหารงานบุคคล ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน ผลการวิจัยพบว่า

ด้านการวางแผน มีการวางแผน การสรรหา และการบรรจุแต่งตั้งตามหลักการเพียงแต่เรื่องที่เป็นปัญหาสำหรับโรงเรียนคือ งบประมาณ และการเข้า-ออกของบุคลากรกลางคันบุคคลากรของโรงเรียนวัดพระธาตุห้าดวง มีการเคลื่อนย้ายทุกเทอม โดยที่โรงเรียนไม่สามารถจะสรรหาตามหลักการได้ทัน บางสถานการณ์จึงอาศัยศิษย์เก่าหรือผู้ที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาสอนแทนก่อนมีการประกาศสรรหาบุคลากรเข้ามาสอนในโรงเรียน

ด้านการกำหนดตำแหน่งและวิทยฐานะครูและบุคลากรทางการศึกษา ต้องมีความรู้ความเข้าใจในสาระ หรือกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่รับผิดชอบ ในระดับพื้นฐาน มีความสามารถในการออกแบบการเรียนรู้ บริหารจัดการชั้นเรียน พัฒนาผู้เรียน โดยแสดงให้เห็นว่ามีการดำเนินการตามแนวทางที่หลักสูตรกำหนด และมีการพัฒนาตนและพัฒนาวิชาชีพมีทักษะการจัดการเรียนรู้ และประเมินผลที่เหมาะสมกับสาระหรือกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่รับผิดชอบ สามารถพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการเรียนรู้ของสาระหรือกลุ่มสาระ การเรียนรู้ และต้องผ่านการประเมินตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนดไว้ ผลการสัมภาษณ์พบว่าโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุ

ห้าดวง การกำหนดวิทยฐานะเป็นไปตามประสบการณ์และผลงานในเชิงประจักษ์ แต่ไม่มีสวัสดิการและเงินตำแหน่งวิทยฐานะ เนื่องจากไม่มีงบประมาณและมาตรฐานในการพิจารณา

การให้โอกาสแก่บุคลากรพัฒนาความสามารถ การพัฒนาบุคลากร เป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร เพราะจะทำให้บุคลากรในหน่วยงานให้พัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถในการทำงาน เกิดความมั่นใจในตนเอง พร้อมที่จะทำงานให้หน่วยงานด้วยความเต็มใจ ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จของหน่วยงานในที่สุด ผลการสัมภาษณ์พบว่าโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง มีการสนับสนุนพัฒนาบุคลากรอย่างเต็มที่ ส่งบุคลากรไปประชุมอบรมและศึกษาดูงานทั้งในหน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานทั่วไปตามโอกาสความเหมาะสม อีกทั้งเปิดโอกาสให้ได้ไปศึกษาต่อตามความสมัครใจ เพื่อจะได้ความรู้มาต่อยอดและประยุกต์ใช้ในการพัฒนาโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ

กรณีเมื่อมีบุคลากรจะต้องออกจากงานไปก่อนวาระหรือตามวาระ ถ้าเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาผู้ใดประสงค์จะลาออกจากราชการให้ยื่นหนังสือขอลาออกต่อผู้บังคับบัญชา เพื่อให้ผู้มีอำนาจตามมาตรา 53 เป็นผู้พิจารณาอนุญาต แต่โรงเรียนพระปริยัติธรรมเป็นเพียงลูกจ้างที่ทำสัญญาจ้างกันปีต่อปี ผลการสัมภาษณ์พบว่าโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง ถ้ามีครูจะต้องออกหรือลาออกจากวาระ จะต้องแจ้งล่วงหน้าให้กับผู้บริหารก่อนล่วงหน้า และต้องเป็นตามเงื่อนไขสัญญาในสัญญาจ้าง เพื่อจะได้หาบุคลากรเข้ามาสอนทดแทนได้ทันเวลา

ระบบโรงเรียนมีหน้าที่เสริมสร้างประสบการณ์ด้านต่าง ๆ ทั้งเพื่อเตรียมคนไปรับหน้าที่ใหม่ และปรับปรุงงานที่ทำอยู่เดิมให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นทั้งรูปเป็นคณะ ทั้งเป็นแบบรายบุคคล และบทบาทนี้จะต้องเพิ่มขึ้นอยู่เสมอ การวางงานหรือถ่ายทอดความรู้ประสบการณ์ก็เป็นสิ่งสำคัญที่ทางโรงเรียน ต้องมีการวางแผน วางงานไว้ ผลการสัมภาษณ์พบว่าโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง มีการส่งคณะครูเข้าร่วมอบรมตามความเหมาะสมแต่จะต้องดูงบประมาณเป็นหลักถ้ามีมากพอก็จะส่งอบรมทุกที่ ที่มีโอกาส แต่ถ้าไม่มีงบประมาณมาก ก็จะสงตัวแทนครูที่มีประสบการณ์ที่รับผิดชอบในรายวิชา หรือเรื่องนั้น ๆ เข้ารับการอบรม แล้วนำกลับมาเป็นผู้ถ่ายทอดองค์ความรู้ให้กับบุคลากรภายในโรงเรียน

จุดประสงค์ประการแรกในการพัฒนาบุคลากรนั้น เพื่อปรับปรุงคุณภาพของระบบโรงเรียนให้สูงขึ้นและในกรณีเช่นนี้ก็จำเป็นที่จะต้องทำการปรับปรุงให้ผู้ปฏิบัติงานได้สามารถทำงานให้สอดคล้องกัน และด้วยคุณภาพที่ได้ระดับทัดเทียมกัน ผลการสัมภาษณ์พบว่าโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง มีวิธีการประเมินคุณภาพผลงานจากภาระงาน และเอกสารต่าง ๆ เชิงประจักษ์ อย่างทัดเทียม ตามผลงานมีหลักฐานพิสูจน์ได้ และคุณภาพผลงานสามารถเผยแพร่เป็นรูปธรรมได้ต่อสาธารณชนได้

การส่งเสริมการพัฒนาตัวบุคคลนั้นเป็นการลงทุนรูปหนึ่ง ที่จะให้ผลในระยะยาว เป็นการเสริมสร้างประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงาน และยังเป็นการที่จะดึงดูดคนให้ปรารถนาที่จะทำงานอยู่กับระบบโรงเรียนนั้น ๆ มากขึ้น อันเป็นการสร้างความเป็นปึกแผ่นแน่นหนาให้แก่ระบบโรงเรียนนั้นโดยตรง โรงเรียนจึงได้จัดกิจกรรมพัฒนาบุคคล และเสริมสร้างความรักความสามัคคีในองค์กร ผลการสัมภาษณ์พบว่าโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง ได้มีการจัดกิจกรรมตามโครงการต่าง ๆ ร่วมกันเป็นหมู่คณะแล้ว ยังมีการพบปะสังสรรค์ในกิจกรรมวันสำคัญต่าง ๆ

ตามโอกาส บริหารใจคนด้วยหลักธรรม และเสริมกำลังใจในการทำงาน มอบเงินพิเศษ โบนัส ให้ในวันคล้ายวันเกิด และวันขึ้นปีใหม่ และทางโรงเรียนได้จัดโต๊ะอาหารกลางวัน เน้นให้บุคลากรรับประทานอาหารกลางวันร่วมกัน เผื่อมีปัญหาเกิดขึ้นรายวัน จะได้ปรึกษาช่วยกันแก้ปัญหาเฉพาะหน้าในวันนั้น ๆ รวมไปจนถึงได้แบ่งปันอาหารการกิน ให้กันและกัน เพื่อสร้างความคุ้นเคยและความรักความสามัคคีกันในองค์กร

ทางด้านสวัสดิการ ในฐานะที่ครูและบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม เป็นผู้มีความมุ่งมั่น มานะ ขยัน อดทน เสียสละ ทั้งแรงกายแรงใจ และสติปัญญา ครูและบุคลากรควรมีสวัสดิการด้านสุขภาพ และเงินบำเหน็จบำนาญ เวลาเกษียณอายุราชการ ผลการสัมภาษณ์พบว่าโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง ครูและบุคลากรมีสวัสดิการด้านสุขภาพตามประกันสังคม ส่วนเงินเกษียณอายุราชการยังไม่มี แต่จะเป็นเงินออมสะสมขององค์กร ที่ทางโรงเรียนได้สนับสนุนให้บุคลากรทุกคนร่วมกันออมเงิน เพื่อเป็นเงินเวลาเกษียณอายุราชการ และเงินใช้ฉุกเฉินในกรณีลาออกก่อนเวลา หรือไปบรรจุรับราชการ

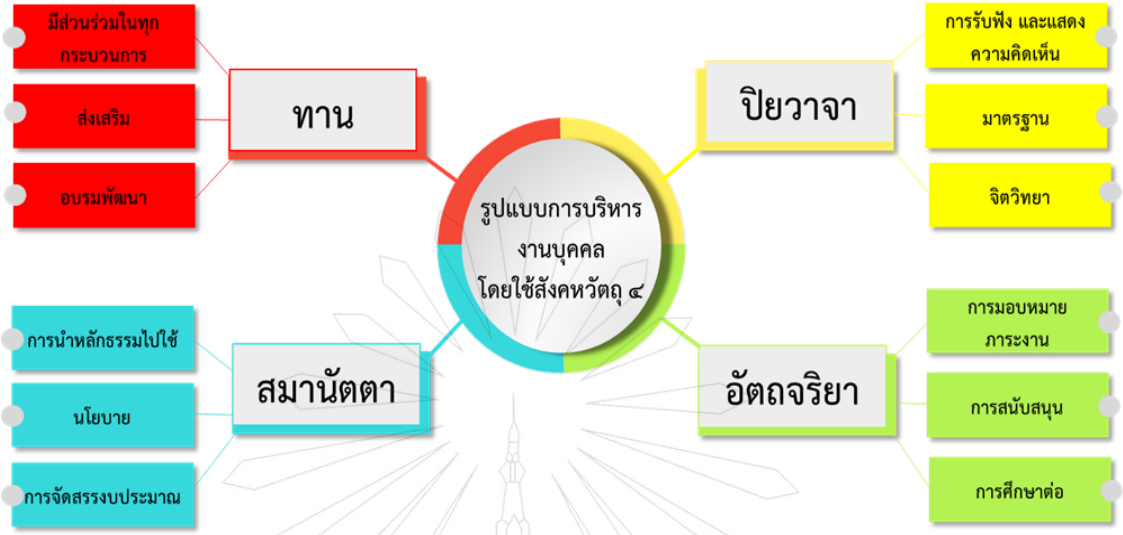
หลังจากผู้วิจัยได้ทำการศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคล ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน ข้อมูลส่วนนี้ใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลแบบเนื้อหา และสร้างแบบสัมภาษณ์ขึ้นมา จนนำไปสู่ขั้นตอนการสร้างแบบสอบถามรูปแบบการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักธรรม สังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน โดยได้แบ่งการดำเนินงานออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

1. สร้างรูปแบบฉบับร่างของการบริหารงานบริหารบุคคล โดยใช้หลักธรรม สังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน

2. สร้างรูปแบบฉบับจริง โดยการนำรูปแบบฉบับร่างของการบริหารงานบริหารบุคคล โดยใช้หลักธรรม สังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน นำเสนอกลุ่มตัวอย่างโดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เพื่อให้ได้รูปแบบการบริหารงานบริหารบุคคล โดยใช้หลักธรรม สังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน

ความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ต่อการสร้างรูปแบบการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักธรรม สังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน โดยภาพรวมผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้อง กันทั้ง 4 ด้าน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันโดยมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านอัตถจริยา ($\bar{X}$ = 4.70) รองลงมา คือ ด้านปิยวาจา ($\bar{X}$ = 4.69) ด้านสมานัตตตา ($\bar{X}$ = 4.65) และ ด้านทาน ($\bar{X}$ = 4.64) ตามลำดับ

ผู้วิจัยได้ประมวลผลและการวิเคราะห์ข้อมูล โดยการถอดเนื้อหาการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ออกมาอย่างละเอียดเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วน เพื่อหาความคิดเห็นยืนยันเกี่ยวกับรูปแบบที่ได้ ว่ามีความเหมาะสมหรือไม่อย่างไร ร่วมกับผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญและผู้วิจัย ทำให้ได้รูปแบบ Model การบริหารงานบริหารบุคคล โดยใช้หลักธรรม สังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน ฉบับจริง และได้รูปแบบดังนี้



ภาพที่ 5.1 โมเดล (MODEL) รูปแบบการบริหารงานบุคคล โดยใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรม วัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน

5.1.3 ผลการทดลองเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารงานบุคคลใช้หลักธรรม สังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน

เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยของผลการใช้รูปแบบการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน ก่อนการทดลองและหลังการทดลอง โดยใช้สถิติ Paired T Test ทั้ง 4 ด้าน พบว่า ค่า p-value < 0.1** อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานการวิจัย

เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยของผลการใช้รูปแบบการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน ก่อนการทดลองและหลังการทดลอง โดยใช้สถิติ Paired T Test ด้าน ทาน ดังนี้

ข้อที่ 1 ค่าสถิติ t-test มีค่าเท่ากับ 3.567, df = 16 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ .003** ซึ่งมีค่า p-value < 0.1** อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานการวิจัย

ข้อที่ 2 ค่าสถิติ t-test มีค่าเท่ากับ 3.364, df = 16 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ .004** ซึ่งมีค่า p-value < 0.1** อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานการวิจัย

ข้อที่ 3 ค่าสถิติ t-test มีค่าเท่ากับ 5.840, df = 16 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ .000** ซึ่งมีค่า p-value < 0.1** อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานการวิจัย

ข้อที่ 4 ค่าสถิติ t-test มีค่าเท่ากับ 4.693, df = 16 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ .000** ซึ่งมีค่า p-value < 0.1** อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานการวิจัย

ข้อที่ 5 ค่าสถิติ t-test มีค่าเท่ากับ 3.429, df = 16 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ .003** ซึ่งมีค่า p-value < 0.1** อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานการวิจัย

เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยของผลการใช้รูปแบบการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน ก่อนการทดลองและหลังการทดลอง โดยใช้สถิติ Paired T Test ด้าน ปิยวาจา ดังนี้

ข้อที่ 6 ค่าสถิติ t-test มีค่าเท่ากับ 6.615, df = 16 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ .000** ซึ่งมีค่า p-value < 0.1** อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานการวิจัย

ข้อที่ 7 ค่าสถิติ t-test มีค่าเท่ากับ 3.273, df = 16 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ .005** ซึ่งมีค่า p-value < 0.1** อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานการวิจัย

ข้อที่ 8 ค่าสถิติ t-test มีค่าเท่ากับ 3.054, df = 16 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ .008** ซึ่งมีค่า p-value < 0.1** อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานการวิจัย

ข้อที่ 9 ค่าสถิติ t-test มีค่าเท่ากับ 6.615, df = 16 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ .000** ซึ่งมีค่า p-value < 0.1** อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานการวิจัย

ข้อที่ 10 ค่าสถิติ t-test มีค่าเท่ากับ 9.414, df = 16 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ .000** ซึ่งมีค่า p-value < 0.1** อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานการวิจัย

เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยของผลการใช้รูปแบบการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน ก่อนการทดลองและหลังการทดลอง โดยใช้สถิติ Paired T Test ด้าน อัตถจริยา ดังนี้

ข้อที่ 11 ค่าสถิติ t-test มีค่าเท่ากับ 4.761, df = 16 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ .000** ซึ่งมีค่า p-value < 0.1** อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานการวิจัย

ข้อที่ 12 ค่าสถิติ t-test มีค่าเท่ากับ 4.243, df = 16 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ .001** ซึ่งมีค่า p-value < 0.1** อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานการวิจัย

ข้อที่ 13 ค่าสถิติ t-test มีค่าเท่ากับ 3.250, df = 16 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ .005** ซึ่งมีค่า p-value < 0.1** อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานการวิจัย

ข้อที่ 14 ค่าสถิติ t-test มีค่าเท่ากับ 6.286, df = 16 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ .000** ซึ่งมีค่า p-value < 0.1** อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานการวิจัย

ข้อที่ 15 ค่าสถิติ t-test มีค่าเท่ากับ 3.497, df = 16 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ .003** ซึ่งมีค่า p-value < 0.1** อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานการวิจัย

เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยของผลการใช้รูปแบบการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน ก่อนการทดลองและหลังการทดลอง โดยใช้สถิติ Paired T Test ด้าน สมานัตตตา ดังนี้

ข้อที่ 16 ค่าสถิติ t-test มีค่าเท่ากับ 4.197, df = 16 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ .001** ซึ่งมีค่า p-value < 0.1** อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานการวิจัย

ข้อที่ 17 ค่าสถิติ t-test มีค่าเท่ากับ 4.693, df = 16 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ .000** ซึ่งมีค่า p-value < 0.1** อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานการวิจัย

ข้อที่ 18 ค่าสถิติ t-test มีค่าเท่ากับ 5.339, df = 16 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ .000** ซึ่งมีค่า p-value < 0.1** อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานการวิจัย

ข้อที่ 19 ค่าสถิติ t-test มีค่าเท่ากับ 3.490, df = 16 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ .003** ซึ่งมีค่า p-value < 0.1** อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานการวิจัย

ข้อที่ 20 ค่าสถิติ t-test มีค่าเท่ากับ 6.424, df = 16 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ .000** ซึ่งมีค่า p-value < 0.1** อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานการวิจัย

5.1.4 การประเมินผลและพัฒนาการใช้การพัฒนารูปแบบการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักธรรม สังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน

ผลการประเมินและพัฒนารูปแบบการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน ก่อนการทดลองและหลังการทดลอง โดยใช้สถิติ Paired T Test ด้าน ทาน มีผลการประเมินที่พัฒนาขึ้นทุกข้อ เมื่อพิจารณาในรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยของการพัฒนามากที่สุด คือ ผู้บริหารมีการให้บริการและให้ความช่วยเหลือในการ จัดสรรวัสดุอุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเสมอภาค ($\overline{x}$ = 1.059) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 1.298 ค่าองศาอิสระ df เท่ากับ 16 ค่า t ผลต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างก่อนใช้และหลังใช้รูปแบบ เท่ากับ 3.364 ค่า p-value < 0.1** อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานการวิจัย และ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ปรับปรุงวิธีทำงานให้มีประสิทธิภาพอย่างยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์ ($\overline{x}$ = 1.059) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ .748 ค่าองศาอิสระ df เท่ากับ 16 ค่า t ผลต่างของค่าเฉลี่ย ระหว่างก่อนใช้และหลังใช้รูปแบบ เท่ากับ 5.840 ค่า p-value < 0.1** อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานการวิจัย และข้อที่มีค่าเฉลี่ยของการพัฒนาน้อยที่สุด คือ บุคลากรได้รับการเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ทั้งงานในหน้าที่และอื่น ๆ จากผู้บริหารอยู่เสมอ ($\overline{x}$ = .706) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ .849 ค่าองศาอิสระ df เท่ากับ 16 ค่า t ผลต่างของค่าเฉลี่ย ระหว่างก่อนใช้และหลังใช้รูปแบบ เท่ากับ 3.429 ค่า p-value < 0.1** อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานการวิจัย

ผลการประเมินและพัฒนารูปแบบการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน ก่อนการทดลองและหลังการทดลอง โดยใช้สถิติ Paired T Test ด้านปิยวาจา มีผลการประเมินที่พัฒนาขึ้นทุกข้อ เมื่อพิจารณาในรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยของการพัฒนามากที่สุด คือ ผู้บริหารใช้ถ้อยคำ ที่สุภาพ ไม่กล่าววาจาล่วงเกิน หรือ ดูถูกผู้ใต้บังคับบัญชา ($\overline{x}$ = 1.412) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ .618 ค่าองศาอิสระ df เท่ากับ 16 ค่า t ผลต่างของค่าเฉลี่ย ระหว่างก่อนใช้และหลังใช้รูปแบบ เท่ากับ 9.414 ค่า p-value < 0.1** อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานการวิจัย และข้อที่มีค่าเฉลี่ยของการพัฒนาน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารพูดด้วยความจริงใจ ไม่เสแสร้ง ($\overline{x}$ = .765) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 1.033 ค่าองศาอิสระ df เท่ากับ 16 ค่า t ผลต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างก่อนใช้และหลังใช้รูปแบบ เท่ากับ 3.054 ค่า p-value < 0.1** อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานการวิจัย

ผลการประเมินและพัฒนารูปแบบการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน ก่อนการทดลองและหลังการทดลอง โดยใช้สถิติ Paired T Test ด้าน อัตถจริยา มีผลการประเมินที่พัฒนาขึ้นทุกข้อ เมื่อพิจารณาในรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยของการพัฒนามากที่สุด คือ ผู้บริหารมีการสนับสนุนเลื่อนตำแหน่งหรือปรับระดับตามความสามารถและความเหมาะสม ($\bar{X}$ = 1.294) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ .849 ค่าองศาอิสระ df เท่ากับ 16 ค่า t ผลต่างของค่าเฉลี่ย ระหว่างก่อนใช้และหลังใช้รูปแบบ เท่ากับ 6.286 ค่า p-value < 0.1** อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานการวิจัย และข้อที่มีค่าเฉลี่ยของการพัฒนาน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารมีความพอใจเมื่อได้ช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{X}$ = .706) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ .686 ค่าองศาอิสระ df เท่ากับ 16 ค่า t ผลต่างของค่าเฉลี่ย ระหว่างก่อนใช้และหลังใช้รูปแบบ เท่ากับ 4.243 ค่า p-value < 0.1** อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานการวิจัย

ผลการประเมินและพัฒนารูปแบบการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน ก่อนการทดลองและหลังการทดลอง โดยใช้สถิติ Paired T Test ด้าน สมานัตตตา มีผลการประเมินที่พัฒนาขึ้นทุกข้อ เมื่อพิจารณาในรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยของการพัฒนามากที่สุด คือ ผู้บริหารทำตัวเสมอต้นเสมอปลายกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน ($\bar{X}$ = .941) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ .827 ค่าองศาอิสระ df เท่ากับ 16 ค่า t ผลต่างของค่าเฉลี่ย ระหว่างก่อนใช้และหลังใช้รูปแบบ เท่ากับ 4.693 ค่า p-value < 0.1** อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานการวิจัย และข้อที่มีค่าเฉลี่ยของการพัฒนาน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารมีการประชุมคณะกรรมการเพื่อพิจารณาก่อนมีการย้ายเปลี่ยนตำแหน่ง ($\bar{X}$ = .765) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ .903 ค่าองศาอิสระ df เท่ากับ 16 ค่า t ผลต่างของค่าเฉลี่ย ระหว่างก่อนใช้และหลังใช้รูปแบบ เท่ากับ 3.490 ค่า p-value < 0.1** อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานการวิจัย

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

จากสรุปผลการวิจัยดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงขอนำมาอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์การวิจัยดังต่อไปนี้

1) สภาพการดำเนินงานบริหารบุคคลของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน โดยภาพรวม อยู่ในระดับ มาก ($\bar{X}$= 4.09) เมื่อพิจารณาในรายด้าน พบว่า ด้านที่มีสภาพการดำเนินการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ($\bar{X}$= 4.43) รองลงมาเป็นการธำรงรักษาและสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ($\bar{X}$ = 4.38) การพัฒนาบุคลากร ($\bar{X}$ = 4.24) การวางแผนงานบุคคล ($\bar{X}$ = 3.84) และการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ($\bar{X}$ = 3.54) ตามลำดับ ทั้งนี้ โรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน สภาพความพร้อมของโรงเรียนนั้น มีการจัดการศึกษาตามมาตรฐานของหลักสูตร มีความพร้อมในการบริหารงาน และจากความสำคัญของการบริหารงานบุคคลที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยได้ศึกษาสภาพในการบริหารงานบุคคล ซึ่งเป็นฟันเฟือง

ที่สำคัญในการขับเคลื่อนการบริหารโรงเรียนไปสู่เป้าหมาย พบว่า ด้านที่มีปัญหามากที่สุดคือ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยไม่มีการแจ้งผลการประเมินให้บุคลากรทราบและไม่ได้ประเมินตามสภาพจริงทำให้ไม่ได้รับความยุติธรรมในการประเมิน ไม่มีการให้บุคลากรที่มีความสงสัยเกี่ยวกับผลการประเมินของตนเองได้ซักถามโดยปราศจากอคติ รองลงมาคือด้านการธำรงรักษาบุคลากรและการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยผู้บริหารควรปกครองบุคลากรโดยใช้หลักธรรมาภิบาล ควรพิจารณาความดีความชอบด้วยความยุติธรรม ไม่ปกปิด ผู้บริหารควรสร้างความพึงพอใจในการทำงาน สร้างความสามัคคีและบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ควรมีการสนับสนุนบุคลากรที่มีผลงานดีเด่นและยกย่อง ชมเชยบุคลากรที่ปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ สุธาวรรณ สุขพัฒน์ (2559, หน้า 2) ซึ่งพบว่า ปัญหาการบริหารงานบุคคล คือ ด้านการวางแผนการปฏิบัติงานบุคลากรมีน้อยไม่เพียงพอกับปริมาณงานเขตควรจัดสรรเพิ่มบุคลากรให้มากขึ้น ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานบุคลากรได้รับภาระงานไม่ตรงกับความสามารถหรือความถนัดด้านการพัฒนาบุคลากร ไม่มีแหล่งเรียนรู้เพื่อให้พัฒนางาน ด้านการธำรงรักษาบุคลากรและการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานหลักเกณฑ์การเลื่อนขั้นไม่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง ผู้บริหารควรสร้างความพึงพอใจในการทำงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตัวชี้วัดในการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ผู้บริหารควรจะปรับเกณฑ์การประเมิน และผลการศึกษาของ วีระ สุรินทร์ (2553, หน้า 73-74) จากการวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคลากรของโรงเรียนขนาดเล็กในอำเภอแม่แจ่ม จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ปัญหาและข้อเสนอแนะของงานวิจัยในครั้งนี้มีด้วยกัน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผนงานบุคลากร เช่น ปัญหา บุคลากรมีน้อยไม่เพียงพอกับปริมาณงาน ขาดแคลนบุคลากรในการปฏิบัติงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ, และบุคลากรที่มีวางไว้ไม่ตรงกับสายงาน ข้อเสนอแนะควรจัดสรรและเพิ่มบุคลากรให้มากขึ้น ควรจัดสรรและเพิ่มบุคลากรให้ตรงกับสายงาน, ควรสำรวจข้อมูลบุคลากร เป็นต้น ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ได้แก่ ปัญหา บุคลากรไม่เพียงพอต่อภาระงานที่มี, ได้รับภาระงานไม่ตรงกับความสามารถและความถนัด ไม่สามารถจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานได้ตามความเหมาะสมเนื่องจากบุคลากรมีจำนวนจำกัด ข้อเสนอแนะ ควรจัดสรรบุคลากรให้ตรงตามความต้องการ เป็นต้น ด้านการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ ปัญหา ขาดงบประมาณสนับสนุนในการพัฒนา บุคลากรไม่สามารถนำความรู้ที่ได้รับใช้ได้เต็มที่ และการจัดการอบรมพัฒนาบุคลากรไม่เพียงพอต่อความต้องการ ข้อเสนอแนะ ควรมีแผนพัฒนาบุคลากรชัดเจน ควรส่งเสริมบุคลากรให้มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และควรจัดการอบรมเชิงปฏิบัติการมากกว่าการสัมมนา เป็นต้น ด้านการธำรงรักษาและการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ได้แก่ ปัญหา โควตาการเลื่อนขั้นเงินเดือนเสียเปรียบโรงเรียนขนาดใหญ่ ข้อเสนอแนะ ควรพิจารณาการเลื่อนขั้นให้ทุกคนด้วยการพิจารณาจากผลงาน, ควรจัดสรรโควตาเลื่อนขั้นเงินเดือนให้เหมาะสมกับโรงเรียนขนาดเล็ก และควรเพิ่มงบประมาณให้เพียงพอ เป็นต้น ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ได้แก่ ปัญหา การประเมินขาดรูปแบบที่เป็นระบบ ขาดการมีส่วนร่วม, และขาดความยุติธรรม ข้อเสนอแนะ ควรประเมินแบบมีส่วนร่วมและให้ทั่วถึง จัดรูปแบบการประเมินอย่างเป็นระบบ และควรมีความยุติธรรมในการประเมิน

2) การสร้างรูปแบบการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน ซึ่งหลังจากการสร้างรูปแบบขึ้นมาแล้ว ผลการวิจัยพบว่า

ความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ต่อการสร้างรูปแบบการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน โดยภาพรวมผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้อง กันทั้ง 4 ด้าน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันโดยมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้าน อัตถจริยา ($\bar{X}$ = 4.70) รองลงมาคือ ด้านปิยวาจา ($\bar{X}$ = 4.69) ด้านสมานัตตตา ($\bar{X}$ = 4.65) และ ด้านทาน ($\bar{X}$ = 4.64) ตามลำดับ ทั้งนี้เป็นเพราะด้าน อัตถจริยา คือ การประพฤติประโยชน์ การประพฤติในสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ดังที่ พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต) (2550, หน้า 25) ได้กล่าวถึง ความหมายของ อัตถจริยา ไว้ว่า คือ ช่วยเหลือด้วยแรงกายและขวนขวายช่วยเหลือกิจการต่าง ๆ บำเพ็ญประโยชน์ รวมทั้งช่วยแก้ไขปัญหาและช่วยปรับปรุงส่งเสริมในด้านจริยธรรม และพระวีรวัฒน์ รอดสุโข (2550, หน้า 21) ก็ได้กล่าวไว้ว่า อัตถจริยา หมายถึง การประพฤติประโยชน์กันและกัน คือ การกระทำสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อสถาบัน เช่น โรงพยาบาล มหาวิทยาลัย สังคมที่ตนอาศัยอยู่ ตลอดถึงประเทศชาติสิ่งใดที่เป็นโทษก็ควรละเว้นไม่กระทำ การประพฤติตนให้เป็นประโยชน์สามารถปฏิบัติได้ทั้งกายวาจา ใจ ในทุกเวลาและทุกโอกาส ทั้งนี้เนื่องจากการที่ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นที่สอดคล้องกันทั้ง 4 ด้าน ว่าการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพควรนำหลักสังคหวัตถุ 4 มาใช้บริหารจัดการในสถานศึกษา เป็นเพราะหลักสังคหวัตถุ 4 นี้ เป็นหลักธรรมที่มีความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาโดยเฉพาะกับบุคลากรในสถานศึกษา ซึ่งมีบทบาทหน้าที่แตกต่างกันไปในสถานศึกษา การนำหลักสังคหวัตถุของผู้บริหารสถานศึกษามาใช้ในการบริหารงานบุคคล เป็นการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน จะเป็นหลักอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้การทำงานมีความราบรื่นมากยิ่งขึ้น อันจะส่งผลให้บุคลากรในสถานศึกษามีคุณภาพ และนำไปสู่การเป็นหน่วยงานที่มีคุณภาพต่อไป ดังมีคำแนะนำต่อไปนี้

1. เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีความเดือดร้อนไม่เข้าใจในการทำงานหรือจากเหตุผลต่าง ๆ ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความช่วยเหลือ หมายถึง การให้ความรู้ที่กระจ่างและเข้าใจง่ายเป็นธรรมทาน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเข้าใจและเกิดความเคารพและศรัทธาในตัวผู้บริหารที่ดีขึ้น

2. เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีความเดือดร้อนไม่เข้าใจในการทำงานหรือจากเหตุผลต่าง ๆ ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความช่วยเหลือ พึงใช้วาจาที่สุภาพอ่อนหวานให้คำแนะนำอย่างถูกต้องพูดจากับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความไพเราะน่าฟังและเป็นกันเอง

3. เมื่อครูผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดปัญหากับทางบ้านหรือปัญหาที่ไม่เข้าใจที่อาจจะเกิดจากปัญหาต่าง ๆ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเขาไปดูแล ขวนขวายช่วยเหลืออย่างเต็มกำลังความสามารถเพื่อให้ครูผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความสบายใจเหมือนไม่ได้อยู่คนเดียว

4. เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีปัญหาที่ไม่เข้าใจกันในสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเข้าไปช่วยแก้ไขปัญหาโดยให้ความเสมอภาคและเท่าเทียมกันดังนั้นการนำหลักธรรมสังคหวัตถุ 4 มาใช้จะช่วยส่งเสริมให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารสถานศึกษากับผู้ใต้บังคับบัญชาที่อยู่ใน

ความดูแล ซึ่งจะส่งผลให้การบริหารงานบุคคลเป็นไปด้วยความราบรื่น สามารถระบุและแก้ไขปัญหาได้ตามความต้องการและส่งเสริมให้เกิดความเข้าใจกัน

สอดคล้องกับ พัชรินทร์ ศรีสุวพันธ์ (2551, หน้า 9) ได้กล่าวถึง สังคหวัตถุ 4 หรือหลักปฏิบัติตนตามหลักจิตวิทยาสังคมเพื่อให้เกิดความนิยมชมชอบและเคารพนับถือแก่ผู้อื่น หรือสังคมของชุมชนต่าง ๆ คือ 1) ทาน หรือ การให้ปันสิ่งของแก่ผู้อื่นที่ควรปัน เพราะ ทาน หมายถึง ธรรมทาน หรือการบริจาคทางจิตใจ ,อามิสทาน หรือการบริจาคทางวัตถุ 2) ปิยวาจา หรือการเจรจาใช้คำพูดของตนต่อผู้อื่นด้วยความสุภาพอ่อนโยนให้เหมาะสมแก่กาลเทศะและเหมาะสมแก่สังคมชุมชนทุกชั้น เพื่อให้ชุมชนหรือบุคคลเหล่านั้นเคารพนับถือ ปิยวาจานี้ใช้กับมิตรสหายของตน ย่อมจะทำให้มิตรสหายเหล่านั้นรักใคร่ รู้จักเจรจาสุภาพ อ่อนโยนกับครูอาจารย์ การใช้หลักจริยศาสตร์สังคมในเรื่องปิยวาจานั้น ผู้ใช้จำต้องมีสติควบคุมตนเองและสามารถบังคับจิตใจตนเองได้ทุกขณะ 3) อัตถจริยา หมายถึง การสอนให้บุคคลนั้น มีหน้าที่ทางมนุษย์สัมพันธ์ทุกระดับชั้นมีหน้าที่ช่วยเหลืออุปการะหรือสงเคราะห์ซึ่งกันและกัน 4) สมานัตตตา หมายถึง การปรับปรุงบุคลิกภาพของตนเองอย่างสม่ำเสมอโดยไม่ถือตัวและให้เข้ากับสังคมของชุมชนได้ทุกชั้น

3) การทดลองเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน

เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยของผลการใช้รูปแบบการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน ก่อนการทดลองและหลังการทดลอง โดยใช้สถิติ Paired T Test พบว่า การเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยของผลการพัฒนาใช้รูปแบบการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน ก่อนการทดลองและหลังการทดลอง โดยใช้สถิติ Paired T Test ทั้ง 4 ด้าน พบว่า ค่าสถิติ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งทุกข้อในทุกด้านมีค่า p-value $< 0.1^{**}$ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานการวิจัย นั่นคือ คะแนนของก่อนการทดลองและหลังการทดลอง มีค่าแตกต่างกัน สอดคล้องกับ งานวิจัยของกี้ พรหมวงศ์ (2558) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “สมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอดอนตาล จังหวัดมุกดาหาร” ผลการวิจัยพบว่า ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอดอนตาลจังหวัดมุกดาหาร จำแนกตามสถานภาพ ระหว่างผู้บริหารกับครู พบว่า โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาสูงกว่าครูผู้สอน ส่วนผลการเปรียบเทียบสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอดอนตาล จังหวัดมุกดาหาร จำแนกตามประเภทของสถานศึกษา ระหว่าง โรงเรียนประถมศึกษา โรงเรียนขยายโอกาส และโรงเรียนมัธยมศึกษาพบว่า โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารและครูผู้สอนที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนขยายโอกาส มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาสูงกว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ส่วนผู้บริหารและครูผู้สอนที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนขยายโอกาส มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของพระวิศรุต ฐิตโสภโณ (อนุวงษา) (2561) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การประยุกต์ใช้

หลักสังคหวัตถุ 4 ในการพัฒนาชุมชนของพระสังฆาธิการ ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย พบว่า ผลการเปรียบเทียบ พระภิกษุสงฆ์มีความคิดเห็นต่อการประยุกต์ใช้หลักสังคหวัตถุ 4 ในการพัฒนาชุมชนของพระสังฆาธิการ ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย โดยรวม ไม่แตกต่างกันพระภิกษุสงฆ์ที่มีอายุ และระดับการศึกษาทางธรรม ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาชุมชนของพระสังฆาธิการ ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย ไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งเอาไว้ ยกเว้น พระภิกษุสงฆ์ที่มี พรรษาและระยะเวลาที่จำพรรษา ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาชุมชนของพระสังฆาธิการ ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย ด้านที่ 2 ปิยวาจา และด้านที่ 3 อัตถจริยา แตกต่างกัน พระภิกษุสงฆ์ที่มีระดับการศึกษาทางโลกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาชุมชนของพระสังฆาธิการ ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย ด้านที่ 2 ปิยวาจา และด้านที่ 4 สมานัตตตา แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

เนื่องจากการใช้รูปแบบการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน ทำให้ทราบถึงหลักและวิธีการหรือแนวทางในการปรับใช้และพัฒนารูปแบบการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนโดยใช้หลักสังคหวัตถุ 4 เข้ามาเพื่อเป็นรูปแบบการพัฒนาเพื่อให้ผู้บริหารสามารถนำไปใช้บริหารงานบุคคลในโรงเรียนได้อย่างมีคุณภาพ จากงานวิจัยทำให้เห็นถึงความสัมพันธ์และความสอดคล้องระหว่างงานบริหารบุคคลทั้ง 5 ด้านกับหลักสังคหวัตถุ 4 ทั้ง 4 ด้าน ดังที่งานวิจัยของ พระสมุห์สัมฤทธิ์ ติสฺสานุตฺตโร (ดิสสา) (2555) พบว่าแนวการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของผู้บริหาร โรงเรียน

- ด้านทาน ผู้บริหารขาดการสร้างขวัญและกำลังใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้น ควรจัดสรรงบประมาณและสวัสดิการอย่างเพียงพอ และให้การสนับสนุนงานกิจกรรมในการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคน

- ด้านปิยวาจา ผู้บริหารแสดงวิสัยทัศน์ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยและพูดจาในที่ประชุมไม่สุภาพ ดังนั้น ผู้บริหารควรปรับวิสัยทัศน์ให้กว้างไกลเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นในที่ประชุม

- ด้านอัตถจริยา การสงเคราะห์ผู้ ใต้บังคับบัญชาและญาติช้า และไม่ยุติธรรม ผู้บริหารต้องประพฤติตนเป็นกลางมีการสงเคราะห์ผู้ใต้บังคับบัญชาและญาติอย่างจริงใจเท่าเทียมกัน

- ด้านสมานัตตตา ผู้บริหารมีภาวะผู้นำน้อยและยังวางตนไม่เป็นกลางพอ และมีการปฏิบัติตนตามกฎระเบียบวินัยยังไม่เคร่งครัดพอ ผู้บริหารต้องบริหารงานบุคคลทุกระดับอย่างสม่ำเสมอเท่าเทียมกันและผู้บริหารต้องสร้างภาวะผู้นำอย่างเสมอต้นเสมอปลายต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารสถานศึกษาเปรียบประดุจหัวใจสำคัญของสถานศึกษาเนื่องจาก "เก่ง" ทั้งงานและคนกับ "รู้" ที่รู้เท่าและรู้ทันในการบริหารหน่วยงาน ให้เป็นศูนย์กลางของกลุ่ม (Central Figure) ผู้กอปรไปด้วยคุณสมบัติครบถ้วน 5 ประการ คือ คุณสมบัติ คุณวุฒิ คุณภาพ คุณประโยชน์และคุณธรรม อันแสดงถึงบทบาท และศักยภาพในการทำงานได้เป็นอย่างดี จนสามารถยกระดับสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการได้สำเร็จตามเป้าหมายที่พึงประสงค์ ทั้งนี้ผู้นำยังต้องนำหลักสังคหวัตถุ 4 ประการไปใช้ด้วย ได้แก่ ทาน ปิยวาจา อัตถจริยาและสมานัตตตา ซึ่งเปรียบได้กับความโอบอ้อมอารี วจีไพเราะ สงเคราะห์ประชาชน และวางตนพอดี เพื่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารสถานศึกษาเป็นสำคัญ

4) การประเมินผลและพัฒนารูปแบบการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน ก่อนการทดลองและหลังการทดลอง โดยใช้สถิติ Paired T Test ด้าน ทาน มีผลการประเมินที่พัฒนาขึ้นทุกข้อ เมื่อพิจารณาในรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยของการพัฒนามากที่สุด คือ ผู้บริหารมีการให้บริการและให้ความช่วยเหลือในการ จัดสรรวัสดุอุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเสมอภาค ($\overline{X}$ = 1.059) และผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ปรับปรุงวิธีทำงานให้มีประสิทธิภาพอย่างยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์ ($\overline{X}$ = 1.059 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยของการพัฒนาน้อยที่สุด คือ บุคลากรได้รับการเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ทั้งงานในหน้าที่และอื่น ๆ จากผู้บริหารอยู่เสมอ ($\overline{X}$ = .706) ด้านปิยวาจา มีผลการประเมินที่พัฒนาขึ้นทุกข้อ เมื่อพิจารณาในรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยของการพัฒนามากที่สุด คือ ผู้บริหารใช้ถ้อยคำที่สุภาพ ไม่กล่าววาจาล่วงเกิน หรือ ดูถูกผู้ใต้บังคับบัญชา ($\overline{X}$ = 1.412) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยของการพัฒนาน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารพูดด้วยความจริงใจ ไม่เสแสร้ง ($\overline{X}$ = .765) ด้าน อัตถจริยา มีผลการประเมินที่พัฒนาขึ้นทุกข้อ เมื่อพิจารณาในรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยของการพัฒนามากที่สุด คือ ผู้บริหารมีการสนับสนุนเลื่อนตำแหน่งหรือปรับระดับตามความสามารถและความเหมาะสม ($\overline{X}$ = 1.294) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยของการพัฒนาน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารมีความพอใจเมื่อได้ช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา ($\overline{X}$ = .706) ด้านสมานัตตตา มีผลการประเมินที่พัฒนาขึ้นทุกข้อ เมื่อพิจารณาในรายข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยของการพัฒนามากที่สุด คือ ผู้บริหารทำตัวเสมอต้นเสมอปลายกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน ($\overline{X}$ = .941) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยของการพัฒนาน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารมีการประชุมคณะกรรมการเพื่อพิจารณาก่อนมีการย้ายเปลี่ยนตำแหน่ง ($\overline{X}$ = .765) จากผลการวิจัย พบว่า ผลการประเมินการใช้รูปแบบการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน มีการพัฒนาขึ้น สังเกตได้จากค่าเฉลี่ยก่อนและหลังการทดลองรวมถึงค่าสถิติ Paired T Test ทั้งนี้เป็นเพราะหลักธรรมสังคหวัตถุ 4 เป็นหลักคุณธรรมที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจของบุคคลและเป็นธรรมประสานคนไว้ด้วยความสามัคคี และถือว่าบุคคลผู้ประพฤติปฏิบัติตามธรรม สังคหวัตถุ 4 ประการนี้ เป็นคนดีและน่าคบค้าสมาคมด้วย “งาน” ทุกอย่างไม่สามารถทำสำเร็จด้วยตนเพียงคนเดียว ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจซึ่งกันและกัน ดังนั้น หลักธรรมสังคหวัตถุ 4 จึงเหมาะสมสำหรับการทำงานร่วมกัน เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวน้ำใจของผู้อื่น ผูกไมตรี และเอื้อเฟื้อเกื้อกูล ได้แก่ ทาน ปิยวาจา อัตถจริยา และสมานัตตตา ดังนั้น การทำงานจะต้องช่วยเหลือกันแบ่งปัน ไม่เห็นแก่ตัวรวมถึงการมีน้ำใจที่ดีต่อกัน, การทำงานร่วมกันจะต้องพูดหรือปรึกษาหารือกัน ที่สำคัญอย่างยิ่ง คือจะต้องพูด หรือเจรจากันด้วยไมตรี และความปรารถนาดีต่อกัน, การทำงานร่วมกันจะต้องช่วยเหลือกันด้วยกำลังงาน (กาย) กำลังความคิด และกำลังทรัพย์ และการทำงานร่วมกันจะต้องถึงคติว่า “มีทุกข์ร่วมทุกข์ มีสุขร่วมเสพ” และผู้ทำงานร่วมกันทุกคนจะต้องไม่ถือตัว มีความเสมอภาค วางตนเสมอต้นเสมอปลาย ทำตนให้เป็นที่น่ารัก น่าเคารพนับถือ และน่าให้ความร่วมมือช่วยเหลือ รวมถึงการทำตนให้คงเส้นคงวา มีความมั่นคงในอารมณ์ (Maturity) หรือการมี EQ ที่ดี สอดคล้องกับแนวทางข้อเสนอแนะในงานวิจัยของพระสมุห์สัมฤทธิ์ ติสฺสานุตฺตโร (ดิสสา) (2555) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอบางบัวทอง จังหวัดนนทบุรี สังกัดองค์การบริหารส่วน

จังหวัดนนทบุรี โดยได้แนวทางว่า แนวการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

- ด้านทาน ผู้บริหารขาดการสร้างขวัญและกำลังใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้น ควรจัดสรรงบประมาณและสวัสดิการอย่างเพียงพอ และให้การสนับสนุนงานกิจกรรมในการปฏิบัติงานของบุคลากร

- ด้านปิยวาจา ผู้บริหารแสดงวิสัยทัศน์ต่อผู้ใต้บังคับยัญชาน้อยและพูดจาในที่ประชุมไม่สุภาพ ดังนั้น ผู้บริหารควรปรับวิสัยทัศน์ให้กว้างไกลเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นในที่ประชุม

- ด้านอัตถจริยา การสงเคราะห์ผู้ ใต้บังคับบัญชาและญาติช้า และไม่ยุติธรรม ผู้บริหารต้องประพฤติตนเป็นกลาง มีการสงเคราะห์ผู้ใต้บังคับบัญชาและญาติอย่างจริงใจเท่าเทียมกัน

- ด้านสมานัตตตา ผู้บริหารมีภาวะผู้นำน้อยและยังวางตนไม่เป็นกลางพอ และมีการปฏิบัติตนตามกฎระเบียบวินัยยังไม่เคร่งคัดพอ ผู้บริหารต้องบริหารงานบุคคลทุกระดับอย่างสม่ำเสมอเท่าเทียมกันและผู้บริหารต้องสร้างภาวะผู้นำอย่างเสมอต้นเสมอปลายต่อผู้ใต้บังคับบัญชา สอดคล้องกับข้อเสนอแนะในงานวิจัยของ พระอนุศิษฏ์ สิริปุญโญ (ฤทธิ์รุ่ง) (2557) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การนำหลักสังคหวัตถุ 4 ไปใช้ในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอฆ้องชัย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 โดยได้เสนอแนะว่า การนำหลักสังคหวัตถุ 4 ไปใช้ในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอฆ้องชัย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 คือ 1) ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง ผู้บริหารควรคำนึงถึงความต้องการของท้องถิ่นเป็นหลักในการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งควรมีการประชุมชี้แจงเกี่ยวกับการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งกับบุคลากรที่มีอยู่ในสถานศึกษา เพื่อทำความเข้าใจกับทุกฝ่าย 2) ด้านการวางแผนบุคลากร ผู้บริหารควรเปิดรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการวางแผนบุคลากร และควรตระหนักถึงการวางกรอบภาระงานด้านบุคลากรให้มีความชัดเจนโดยปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน 3) ด้านการประเมินผลงาน ผู้บริหารควรให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีการประเมินผลการปฏิบัติงานตนเอง สังเกตการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างใกล้ชิด 4) ด้านการธำรงรักษาบุคคล ผู้บริหารควรรู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา การทำงานควรมีการให้กำลังใจทั้งทางตรงและทางอ้อม บำรุงขวัญและเสริมแรงในการปฏิบัติงาน โดยผู้บริหารมีมาตรฐานในการปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่เท่าเทียมกัน

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. จากผลการวิจัย พบว่า รูปแบบการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน เป็นรูปแบบที่มีประสิทธิภาพ สามารถนำไปพัฒนาและประยุกต์ใช้ในการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนพระปริยัติธรรมให้มีคุณภาพ คุณธรรมและประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2. ควรนำผลการศึกษาเป็นข้อมูลสารสนเทศแก่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียนไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร ครูอาจารย์ เจ้าหน้าที่ ผู้ปกครอง ชุมชน และบุคลากรคนอื่น ๆ ที่มีความสนใจ เพื่อเป็นข้อมูลในการวางแผนในการบริหารบุคคลตามหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาในโรงเรียน

5.3.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

การวิจัยครั้งนี้เป็นการพัฒนารูปแบบการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน หากมีการวิจัยเกี่ยวกับการบริหารบุคลากรในครั้งต่อไป ผู้วิจัยขอเสนอแนะการดำเนินการวิจัยในลักษณะ ดังนี้

1. ควรมีการศึกษาวิจัยเรื่อง การใช้หลักเมตตาจิตต่อเพื่อนร่วมงานในการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา

2. ควรศึกษาวิจัยเรื่อง การนำหลักธรรมมาประยุกต์เข้ากับการบริหารงานด้านอื่น ๆ ในโรงเรียน

บรรณานุกรม

1. ภาษาไทย

1) หนังสือทั่วไป

กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545* พร้อมกฎกระทรวงที่เกี่ยวข้องและพระราชบัญญัติการศึกษาภาค บังคับ พ.ศ. 2545. กรุงเทพฯ : องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.

กรมการศาสนา. (2544). *สารานุกรมไทย ฉบับเยาวชน เล่ม 4.* กรุงเทพฯ : พระบรมมหาราชวัง.

กิติ ตยัคคานนท์. (2543). *เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ.* กรุงเทพฯ : เปลวอักษร.

กิติมา ปรีดีดิลก. (2542). *การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น.* กรุงเทพฯ : อักษรพิพัฒน์.

ชาญชัย อาจินสมาจาร. (2540). *การบริหารการศึกษา.* กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อ.

ดนัย เทียนพุฒิ. (2543). *การบริหารทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า.* กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ทิศนา แขมมณี. พิมพลักษณ์. (2546). *รูปแบบการเรียนการสอน ทางเลือกที่หลากหลาย.* กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ธงชัย สันติวงศ์. (2535). *องค์การและการบริหาร.* กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.

_____. (2545). *การบริหารงานบุคคล.* กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ธีระ รุญเจริญ. (2550). *ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา.* กรุงเทพฯ : ข้าวฟ่าง.

นงนุช วงษ์สุวรรณ. (2546). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์.* กรุงเทพฯ : จามจุรีโปรดักท์.

บรรยงค์ โตจินดา. (2543). *การบริหารงานบุคคล.* กรุงเทพฯ : อมราการพิมพ์.

บุญชม ศรีสะอาด. (2545). *การวิจัยเบื้องต้น.* กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.

ประชุม รอดประเสริฐ. (2530). *การบริหารบุคลากรทางการศึกษา.* กรุงเทพฯ : โอเอสพริ้นติ้งเฮาส์.

ประชารัตน์ โนนทนวงษ์. (2551). *การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนเทศบาลสังกัดสำนักการศึกษา.* กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพฯ.

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2545). *การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ.* กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี.

ปรีชา นันตาภิวัฒน์. (2544). *พจนานุกรมหลักธรรมพระพุทธศาสนา.* กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ดวงแก้ว.

พนัส หันนาคินทร์. (2546). *บริหารบุคลากรในโรงเรียน.* กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์พิฆเณศ.

พยอม วงศ์สารศรี. (2530). *การบริหารงานบุคคล.* กรุงเทพฯ : พรานนกการพิมพ์.

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). (2549). *พุทธวิธีการบริหาร.* กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต). (2551). *พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม.* กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. (2550). *การบริหารงานบุคคลในโรงเรียน*, พิมพ์ครั้งที่ 2, นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

วิชัย โถสุวรรณจินดา. (2546). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์.* กรุงเทพฯ : โฟร์เพซ.

วิทย์ วิศทเวทย์ และเสถียรพงษ์ วรรณปก. (2544). *หนังสือเรียนสังคมศึกษา รายวิชา ส 0111 พระพุทธ ศาสนา ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2 ตามหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้น พุทธศักราช 2521 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ.2533).* กรุงเทพฯ : อักษรเจริญทัศน์.

วิน เชื้อโพธิ์หัก. (2543). *การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม.* กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร.

วิโรจน์ สารรัตนะ. (2542). *การบริหาร : หลักการทฤษฎีและประเด็นทางการศึกษา.* กรุงเทพฯ : ทิพยวสุทธิ์

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ สมชาย หิรัญกิตติ และ สมศักดิ วานิชยาภรณ์. (2545). *ทฤษฎีองค์การ.* กรุงเทพฯ : ธรรมสาร จำกัด.

สมาน รังสิโยกฤษฎ์. (2541). *ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สวัสดิการสำนักงานคณะกรรมการราชการพลเรือน.

สมพิศ โห้งาม. (2549). *การจัดการและการบริหารงานกิจการนักเรียน*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

สุดา สุวรรณภิรมย์. (2548). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์.* กรุงเทพฯ : จามจุรีโปรดักท์.

สุนันทา เลาหนันท์. (2546). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์.* กรุงเทพฯ : ธนการพิมพ์.

เสถียร เหลืองอร่าม. (2533). *การบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ : คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

เสนาะ ติเยาว์. (2534). *การบริหารงานบุคคล*. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพ ฯ : บริษัท พิมพ์ดี.

_____. (2543). *หลักการบริหาร*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ บริหารศาสตร์.(2541). *ชุดฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง เล่ม 4.* กรุงเทพฯ : บริษัท คัมปลาย อิมเมจจิ้ง จำกัด.

ไสว มาลาทอง. (2552). *คู่มือการดำเนินงานเสริมสร้างศีลธรรมสำหรับเด็กและเยาวชน.* กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.

อลงกรณ์ มีสุทธาและสมิต สัชฌุกร. (2545). *การประเมินผลการปฏิบัติงาน*. กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).

อุทัย บุญประเสริฐ. (2516*). ตัวรูปแบบหุ่นจำลอง แบบจำลองหรือโมเดล.* กรุงเทพฯ : ครุศาสตร์.

อำนวย แสงสว่าง.(2542). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์.* กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

2) วิทยานิพนธ์/สารนิพนธ์/งานวิจัย

กรรณิกา เจิมเทียนชัย. (2539). *การพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัย*. ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณมหาวิทยาลัย.

กี้ พรหมวงศ์. (2558). *สมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอดอนตาล จังหวัดมุกดาหาร*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยนครพนม.

จีราพร จริตเพ็ชร. (2557). *การมีส่วนร่วมบริหารงานบุคคลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.

เฉลิมชัย สมท่า. (2547). *การบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูปฏิบัติการสอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 1*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

ชยุตพงศ์ นิลอ่อน. (2552). *ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการจูงใจและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษา : บริษัท ฐาปนทรัพย์โลหะกิจ จำกัด.* การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตชลบุรี.

ณัฐพร ภูทองเงิน.(2556).*การบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร 4 ในกลุ่มสถานศึกษาเขตพื้นที่ ที่ 1 - 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1*.วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

ธนกฤต ทาบุรี. (2554). *การบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษากลุ่มเครือข่ายบ่อหลวง อำเภอฮอด จังหวัดเชียงใหม่*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

ประณต จันทร์สมคอย. (2554). *การศึกษาความคิดเห็นของครูที่มีต่อการบริหารงานบุคคลในกลุ่มเครือข่ายโรงเรียนฝั่งธนสามัคคี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1*. สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต วิทยาลัยทองสุข.

พัชรินทร์ ศรีสุวพันธ์.(2551*).การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยบางประการกับการปฏิบัติตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของนักเรียนมัธยมศึกษาปีที่ 1 โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานครเขต 1*. ปริญญานิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

พระครูนพรัตนานุยุต. (2554). *สภาพและปัญหาการบริหารในโรงเรียนพระปริยัติธรรม*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.

พระเดชา กิตฺติโก (โชติธราธรรม). (2558). *การบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของผู้บริหารโรงเรียนธรรมภิรักษ์ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร.* วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

พระนิรันดร์ สุทฺธิเมตฺติโก. (2552). *การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตบางกอกน้อย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3*. วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย,.

พระวิศรุต ฐิตโสภโณ (อนุวงษา). (2561). *การประยุกต์ใช้หลักสังคหวัตถุ 4 ในการพัฒนาชุมชนของพระสังฆาธิการในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย*. มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย.

พระวีรวัฒน์ รอดสุโข. (2550). *เปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและความคงทนในการเรียนรู้วิชาพระพุทธศาสนาเรื่อง สังคหวัตถุ4 พรหมวิหาร4 ไตรลักษณ์3 กลุ่มสร้างเสริมลักษณะนิสัย ชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 ระหว่างการสอนด้วยหนังสือการ์ตูนและการสอนตามปกติ*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

พระสมุห์สัมฤทธิ์ ติสฺสานุตฺตโร (ดิสสา). (2555). *การบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาอำเภอบางบัวทอง จังหวัดนนทบุรี สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี*. ปริญญา พุทธศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

พระเส็ง ปภสฺสโร. (2554). *การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษา*. ปริญญา พุทธศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

พระอนุศิษฏ์ สิริปุณฺโญ (ฤทธิ์รุ่ง). (2557). *การนำหลักสังคหวัตถุ 4 ไปใช้ในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอฆ้องชัย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2.* วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด.

วีระ สุรินทร์. (2553). *การบริหารงานบุคลากรของโรงเรียนขนาดเล็กในอำเภอแม่แจ่ม จังหวัดเชียงใหม่.*วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

สมาน อัศวภูมิ. (2537). *การพัฒนารูปแบบการบริหารการประถมศึกษาระดับจังหวัด*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุธาวรรณ สุขพัฒน์. (2559). *การบริหารงานบุคคลตามหลักสัปปุริสธรรม 7 ของผู้บริหารสถานศึกษาอำเภอตากฟ้า จังหวัดนครสวรรค์. วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต* บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

3) วารสาร

จักรวาล สุขไมตรี. (2562). การบริหารงานตามหลักสังคหวัตถุ 4 ขององค์การบริหารส่วนตำบลพะตง อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา. *วารสารราชพฤกษ์*, 17(2), 105.

ดุษฎีวัฒน์ แก้วอินทร์สัญญา เคณาภูมิและภัคดี โพธิ์สิงห์. (2560). แนวทางการพัฒนาการจัดการศึกษาของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา. *วารสารบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.* 5(20).

พิชญ์ณิฐา พรรณศิลปะ. (2558). บทบาทของผู้บริหารท้องถิ่นในศตวรรษที่ 21. *วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์* มจร. 3(2).

สมบัติ บุญประเคน. (2544). ผู้บริหารยุคปฏิรูปการศึกษาตามลักษณะ 6 ป. *วารสารครูขอนแก่น.* 44 (2).

สัญญา เคณาภูมิและภัคดี โพธิ์สิงห์. (2560). *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด*. 11(1).

สุพล วังสินธ์. (2553). การบริหารโรงเรียนตามแนวทางปฏิรูปการศึกษา. *วารสารวิชาการ*. 43(2).

อรศิริ เกตุศรีพงษ์, (2550). สังคหวัตถุ 4 : วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการจัดการความรู้. *วารสาร Productivity World เพื่อการเพิ่มผลผลิต*, 12(68).

2. ภาษาอังกฤษ

1) วิทยานิพนธ์/สารนิพนธ์/งานวิจัย

Vertigan, Sean Anthony. (2007). *Ethics and the business of schooling : developing a critical realist methodology*. Doctoral thesis , Institute of Education, University of London.

McGregor, D.(1960). *The human side of enterprise*. New York:McGraw-Hill.

2) วารสาร

Jolly Yokiko. (1996). The Use of Song in Teaching Foreign Languages. New York : Prentice-Hall.

White, Norman Dean. (1986, August). “The Status and Potential of College Controlled, Laboratory Schools,” *Dissertation Abstracts International*. 102.

Padgett , Noma L. (1981, January). “Study of School Principals Over Selected Personnel Administration Functions,” *Dissertation Abstracts International*. 42(1), 2417-A.

Egloff, John Francis. (1982, August) “Suggested Personnel Functions and Service of an Intermediate School District as Perceived by Constitute K-1 2 District Administrators,” *Dissertation Abstracts International*. 43, 317-A.

Blanks, E.B. (1991, September). “A Model Job Description for the Personnel Administrator position i North Carolina Public School System,” Dissertation Abstract International. 8(6), 2667-A.

Keeves P.J. (1988). Educational research, methodology and measurement : An international handbook. Oxford : Pergamon Press.

Smith, R.H. and Others. (1980). Management: Making organizations perform. New York: Macmillan.

T.O. Adeyemi. (2008). The Influence of Administrative Strategies on the Effective Management of Human Resource in Secondary School in Ondo State, Nigeria" (ISEA, 2008).

Abraham H. Maslow. (1970). Motivation and Personality, 2 nd ed. New York : Harper and Row Publishers, 35-46.

3) บทความจากเว็ปไซต์

Leonard, P. (2007). *Moral literacy for teacher and school leadership education : a matter of attitude*. Journal of Educational Administration, Vol. 45 No. 4, pp. 413-426. https://doi.org/10.1108/09578230710762436.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

1. รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย
2. รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการหารูปแบบการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน ด้วยการสัมภาษณ์ (Focus Group)

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

1. พระมหาสกุล มหาวีโร, ผศ.ดร.	อาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตล้านนา
2. อาจารย์ ดร.ฉัตรชัย ศิริกุลพันธ์	อาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตล้านนา
3. พระมหาอุดร ทีปว์โส	รักษาการรองผู้อำนวยการโรงเรียนสามัคคีวิทยาทาน อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการหารูปแบบการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักธรรม สังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน ด้วยการสัมภาษณ์ (Focus Group)

1. พระสงกรานต์ ปญญาวชิโร	ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมพระชัยยะวงศาพัฒนา
2. นายสมพร บุญมี	รองผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง
3. ว่าที่ร้อยโทอุทัย กันทาแจ่ม	รองผู้อำนวยการโรงเรียนเวียงเจดีย์วิทยา
4. นางเจริญทิพย์ อร่ามรุ่งโรจน์	ปลัดอำเภอลี้/นักปกครองและนักวิชาการทางศาสนา
5. นายณัฐพงษ์ ตันมิ่ง	ผู้ช่วยรองผู้อำนวยการ ฝ่ายกิจการนักเรียนโรงเรียนส่วนบุญโญปถัมภ์ลำพูน
6. พระมหาสกุล มหาวีโร,ผศ.ดร.	อาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตรบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตล้านนา
7. ดร.ชาลี ภักดี	อาจารย์ประจำหลักสูตรบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตล้านนา

ภาคผนวก ข
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. แบบสอบถามการพัฒนารูปแบบการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน
2. แบบสอบถามหาความเชื่อมั่นงานวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารงานบุคคล โดยใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ 4

ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน

****

คำชี้แจง

แบบสอบถามเพื่อการวิจัยฉบับนี้ จัดทำขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการพัฒนารูปแบบการบริหารงานบุคคล โดยใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับเป็นข้อมูล แนวทาง และรูปแบบสำหรับผู้วิจัย ผู้บริหารโรงเรียน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อนำรูปแบบที่ได้ไปใช้ในการวางแผนพัฒนา ปรับปรุงรูปแบบการปฏิบัติงานในการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ข้อมูลที่ได้จะแปลผลการวิจัยในภาพรวม ผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลรายฉบับนี้เป็นความลับและใช้ประโยชน์เฉพาะการวิจัยเท่านั้น ไม่มีผลกระทบใดๆ ต่อท่านหรือหน่วยงานของท่านแต่ประการใด

แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นคำถามข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารงานบุคคล โดยใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรคและแนวทางในการพัฒนารูปแบบการบริหารงานบุคคล โดยใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้เป็นอย่างดีและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ศรัญญู พิมใบ
นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตล้านนา

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ☐ หน้าข้อความตามสภาพความเป็นจริงของท่าน

สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ

☐ 1) ชาย ☐ 2) หญิง

2. อายุ

☐ 1) อายุไม่เกิน 30 ปี ☐ 2) อายุ 31 – 40 ปี

☐ 3) อายุ 41 – 50 ปี ☐ 4) อายุ 51 – 60 ปี

3. วุฒิการศึกษา

☐ 1) ต่ำกว่าปริญญาตรี ☐ 2) ปริญญาตรี

☐ 3) ปริญญาโท ☐ 4) ปริญญาเอก

4. ตำแหน่งหน้าที่ปฏิบัติงาน

☐ 1) ผู้อำนวยการ ☐ 2) รองผู้อำนวยการ

☐ 3) ครู

5. ประสบการณ์การทำงาน

☐ 1) ประสบการณ์ไม่เกิน 3 ปี ☐ 2) ประสบการณ์ 4 – 6 ปี

☐ 3) ประสบการณ์ 7 – 10 ปี ☐ 4) ประสบการณ์ 11 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 แบบสอบถามรูปแบบการบริหารงานบุคคล โดยใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน

1) ทาน หมายถึง การให้ คือ การให้การวางแผนบุคคล การจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคคล การธำรงรักษาบุคคล และการประเมินผลงานของบุคคล

2) ปิยวาจา หมายถึง วาจาอันเป็นที่รัก คือ การพูดจาด้วยถ้อยคำที่ไพเราะอ่อนหวานพูดด้วยความจริงใจ ไม่พูดคำหยาบคาย ก้าวร้าว พูดในสิ่งที่เป็นประโยชน์

3) อัตถจริยา หมายถึง การประพฤติประโยชน์ คือ การประพฤติในสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

4) สมานัตตตา หมายถึง ความเสมอต้นเสมอปลาย คือ การทำตนเสมอต้นเสมอปลาย ปฏิบัติสม่ำเสมอกัน การวางตนเหมาะแก่ฐานะภาวะบุคคล เหตุการณ์และสิ่งแวดล้อม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องข้อความที่ตรงกับรูปแบบการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักสังคหวัตถุ 4 ของผู้บริหารโรงเรียนของท่าน

เกณฑ์ของคะแนนระดับความคิดเห็น แบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับที่ 5 หมายถึง มากที่สุด

ระดับที่ 4 หมายถึง มาก

ระดับที่ 3 หมายถึง ปานกลาง

ระดับที่ 2 หมายถึง น้อย

ระดับที่ 1 หมายถึง น้อยที่สุด

ลำดับที่	การบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักสังคหวัตถุ 4	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านทาน คือการให้,การแบ่งปัน, การเสียสละ,การเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ในด้านการให้การวางแผนบุคคล การจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคคล การธำรงรักษาบุคคล และการประเมินผลงานของบุคคล						
1	ผู้บริหารได้มีการส่งเสริมบุคลากรในด้านสวัสดิการต่างๆ					
2	ผู้บริหารมีการให้บริหารและให้ความช่วยเหลือในการ จัดสรรวัสดุอุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเสมอภาค					
3	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ปรับปรุงวิธีทำงานให้มีประสิทธิภาพอย่างยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์					
4	ผู้บริหารสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากรของสถานศึกษา					
5	บุคลากรได้รับการเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ทั้งงานในหน้าที่และอื่นๆจากผู้บริหารอยู่เสมอ					
ด้านปิยวาจา หมายถึง วาจาอันเป็นที่รัก คือ การพูดจาด้วยถ้อยคำที่ไพเราะอ่อนหวานพูดด้วยความจริงใจ ไม่พูดคำหยาบคาย ก้าวร้าว พูดในสิ่งที่เป็นประโยชน์เหมาะสำหรับการบริหารงานบุคคล						
6	ผู้บริหารสื่อสารด้วยวาจาที่ไพเราะอ่อนหวานชวนฟัง					
7	ผู้บริหารใช้คำพูดที่เหมาะสมต่อบุคลากร					
8	ผู้บริหารพูดด้วยความจริงใจ ไม่เสแสร้ง					
9	ผู้บริหารชี้แจงนโยบายในเรื่องต่างๆแก่บุคลากรโดยใช้คำพูดที่นุ่มนวล ไม่กระโชกโฮกฮาก					
10	ผู้บริหารใช้ถ้อยคำ ที่สุภาพ ไม่กล่าววาจาล่วงเกิน หรือ ดูถูกผู้ใต้บังคับบัญชา					

ลำดับที่	การบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักสังคหวัตถุ 4	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านอัตถจริยา หมายถึง การประพฤติประโยชน์ คือ การประพฤติในสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา						
11	ผู้บริหาร มีความเต็มใจที่จะช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อมีปัญหา					
12	ผู้บริหารมีความพอใจเมื่อได้ช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา					
13	ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง ในการรักษาระเบียบวินัย ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง					
14	ผู้บริหารมีการสนับสนุนเลื่อนตำแหน่งหรือปรับระดับตามความสามารถและความเหมาะสม					
15	ผู้บริหารช่วยเหลืองานฌาปนกิจสงเคราะห์ของผู้ใต้บังคับบัญชาและญาติ					
ด้านสมานัตตตา หมายถึง ความเสมอต้นเสมอปลาย คือ การทำตนเสมอต้นเสมอปลาย ปฏิบัติสม่ำเสมอกัน การวางตนเหมาะแก่ฐานะภาวะบุคคล เหตุการณ์และสิ่งแวดล้อม						
16	ผู้บริหารทำตนเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ถือตัวเย่อหยิ่งกับผู้ใต้บังคับบัญชา					
17	ผู้บริหารทำตัวเสมอต้นเสมอปลายกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน					
18	ผู้บริหารวางตนได้เหมาะสมกับบุคลากรตามเหตุการณ์และสิ่งแวดล้อม					
19	ผู้บริหารมีการประชุมคณะกรรมการเพื่อพิจารณาก่อนมีการย้ายเปลี่ยนตำแหน่ง					
20	ผู้บริหารได้วางกฎระเบียบการให้บุคลากรพ้นจากงานในโรงเรียนที่ใช้อยู่ในปัจจุบันมีความเหมาะสม					

ตอนที่ 3 แบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักธรรม สังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน

คำชี้แจง : ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ 4

1.ด้านทาน

.....

.....

.....

2.ด้านปิยวาจา

.....

.....

.....

3.ด้านอัตถจริยา

.....

.....

.....

4.ด้านสมานัตตตา

.....

.....

.....

แบบสอบถามหาความเชื่อมั่นงานวิจัย

ขอความกรุณาให้ท่านพิจารณาแบบสอบถามการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน ว่าข้อความวัดได้สอดคล้องกับเรื่องที่ทำวิจัยหรือไม่ โดยให้ท่านพิจารณาดังนี้

+1 หมายถึง มั่นใจว่าข้อคำถามสามารถวัดได้สอดคล้องตามเนื้อหา

0 หมายถึง ไม่มั่นใจว่าข้อคำถามสามารถวัดได้สอดคล้องตามเนื้อหา

- 1 หมายถึง มั่นใจว่าข้อคำถามไม่สามารถวัดได้สอดคล้องตามเนื้อหา

หากท่านต้องการเพิ่มเติมสามารถเขียนเพิ่มเติมในเหตุผลที่ผู้วิจัยได้ทำไว้ให้

ความคิดในทัศนะของท่านที่เกี่ยวกับความสอดคล้องของข้อความแต่ละประเด็นในการพัฒนารูปแบบการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน มีความเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร ในแต่ละด้าน

ด้านทาน คือการให้,การแบ่งปัน, การเสียสละ,การเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ในด้านการให้การวางแผนบุคคล การจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคคล การธำรงรักษาบุคคล และการประเมินผลงานบุคคล

ลำดับ	ข้อความ	+1	0	-1
1	ผู้บริหารได้มีการส่งเสริมบุคลากรในด้านสวัสดิการต่างๆ			
2	ผู้บริหารมีการให้บริหารและให้ความช่วยเหลือในการ จัดสรรวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเสมอภาค			
3	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ปรับปรุงวิธีทำงานให้มีประสิทธิภาพอย่างยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์			
4	ผู้บริหารสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากรของสถานศึกษา			
5	บุคลากรได้รับการเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ทั้งงานในหน้าที่และอื่นๆจากผู้บริหารอยู่เสมอ			

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ด้านปิยวาจา หมายถึง วาจาอันเป็นที่รัก คือ การพูดจาด้วยถ้อยคำที่ไพเราะอ่อนหวานพูดด้วยความจริงใจ ไม่พูดคำหยาบคาย ก้าวร้าว พูดในสิ่งที่เป็นประโยชน์เหมาะสำหรับการบริหารงานบุคคล

ลำดับ	ข้อความ	+1	0	-1
6	ผู้บริหารสื่อสารด้วยวาจาที่ไพเราะอ่อนหวาน ชวนฟัง			
7	ผู้บริหารใช้คำพูดที่เหมาะสมต่อบุคลากร			
8	ผู้บริหารพูดด้วยความจริงใจ ไม่เสแสร้ง			
9	ผู้บริหารชี้แจงนโยบายในเรื่องต่างๆแก่บุคลากร โดยใช้คำพูดที่นุ่มนวล ไม่กระโชกโฮกฮาก			
10	ผู้บริหารใช้ถ้อยคำ ที่สุภาพ ไม่กล่าววาจาล่วงเกิน หรือ ดูถูกผู้ใต้บังคับบัญชา			

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

ด้านอัตถจริยา หมายถึง การประพฤติประโยชน์ คือ การประพฤติในสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

ลำดับ	ข้อความ	+1	0	-1
11	ผู้บริหาร มีความเต็มใจที่จะช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อมีปัญหา			
12	ผู้บริหารมีความพอใจเมื่อได้ช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา			
13	ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง ในการรักษา ระเบียบวินัย ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง			
14	ผู้บริหารมีการสนับสนุนเลื่อนตำแหน่งหรือปรับระดับตามความสามารถและความเหมาะสม			
15	ผู้บริหารช่วยเหลืองานฌาปนกิจสงเคราะห์ของผู้ใต้บังคับบัญชาและญาติ			

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

ด้านสมานัตตตา หมายถึง ความเสมอต้นเสมอปลาย คือ การทำตนเสมอต้นเสมอปลาย ปฏิบัติสม่ำเสมอกัน การวางตนเหมาะแก่ฐานะภาวะบุคคล เหตุการณ์และสิ่งแวดล้อม

ลำดับ	ข้อความ	+1	0	-1
16	ผู้บริหารทำตนเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ถือตัวเย่อหยิ่งกับผู้ใต้บังคับบัญชา			
17	ผู้บริหารทำตัวเสมอต้นเสมอปลายกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน			
18	ผู้บริหารวางตนได้เหมาะสมกับบุคลากรตามเหตุการณ์และสิ่งแวดล้อม			
19	ผู้บริหารมีการประชุมคณะกรรมการเพื่อพิจารณาก่อนมีการย้ายเปลี่ยนตำแหน่ง			
20	ผู้บริหารได้วางกฎระเบียบการให้บุคลากรพ้นจากงานในโรงเรียนที่ใช้อยู่ในปัจจุบันมีความเหมาะสม			

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

ภาคผนวก ค
หนังสือขออนุญาตเก็บข้อมูลการวิจัย

1. หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย
2. ตัวอย่างหนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญในการหารูปแบบการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน ด้วยการสัมภาษณ์ (Focus Group)

หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญในการหารูปแบบการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน ด้วยการสัมภาษณ์ (Focus Group)

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตล้านนา
เลขที่ ๑๐๓ ถ.พระปกเกล้า ต.พระสิงห์ อ.เมืองเชียงใหม่
จ.เชียงใหม่ ๕๐๒๐๐ โทรศัพท์ ๐๕๓ ๒๗๐ ๙๗๕ - ๖
โทรสาร ๐๕๓ ๘๑๔ ๗๕๒

ที่ อว ๗๙๑๕/๑๐๐๐

๓ ตุลาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน พระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง

ด้วยนายศรัญญู พิมใบ นักศึกษาปริญญาโท รหัส ๖๓๒๐๕๔๐๔๓๒๐๑๘ สาขาวิชาการบริหารการศึกษาของบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตล้านนา ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **"การพัฒนารูปแบบ การบริหารงานบุคคล โดยใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ ๔ ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ศษ.ม.) โดยมี พระมหาสกุล มหาวีโร, ผศ.ดร. เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาในครั้งนี้

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตล้านนา จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้นายศรัญญู พิมใบ ได้เก็บรวบรวมข้อมูลในเขตพื้นที่เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการทำวิจัยต่อไป สำหรับ วัน เวลา นั้น นักศึกษาจะเป็นผู้ติดต่อกับกลุ่มเป้าหมายด้วยตนเอง ทั้งนี้ทางบัณฑิตวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(พระครูสุนทรมหาเจติยานุรักษ์, ผศ.ดร.)
รองอธิการบดี
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตล้านนา
ปฏิบัติหน้าที่แทนอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตล้านนา
เลขที่ ๑๐๓ ถ.พระปกเกล้า ต.พระสิงห์ อ.เมืองเชียงใหม่
จ.เชียงใหม่ ๕๐๒๐๐ โทรศัพท์ ๐๕๓ ๒๗๐ ๙๗๕ - ๖
โทรสาร ๐๕๓ ๘๑๔ ๗๕๒

ที่ อว ๗๙๑๕/๑๐๐๑

๓ ตุลาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

เรียน พระสงกรานต์ ปญฺญาวชิโร ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมพระชัยยะวงศาพัฒนา

ด้วยนายศรัญญู พิมใบ นักศึกษาปริญญาโท รหัส ๖๓๒๐๕๔๐๔๓๒๐๑๘ สาขาวิชาการบริหารการศึกษาของบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตล้านนา ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง **"การพัฒนารูปแบบ การบริหารงานบุคคล โดยใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ ๔ ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ศษ.ม.) โดยมี พระมหาสกุล มหาวีโร, ผศ.ดร. เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาในครั้งนี้

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตล้านนา จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเข้าร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) งานวิทยานิพนธ์ของนายศรัญญู พิมใบ ในวันพุธที่ ๕ ตุลาคม ๒๕๖๕ เวลา ๐๘.๐๐-๑๐.๐๐ น. ณ ศาลาโฮงหลวงครูบาเจ้าอภิชัยขาวปี วัดพระพุทธบาทผาหนาม ตำบลป่าไผ่ อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน ทั้งนี้ ทางบัณฑิตวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(พระครูสุนทรมหาเจติยานุรักษ์, ผศ.ดร.)
รองอธิการบดี
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตล้านนา
ปฏิบัติหน้าที่แทนอธิการบดี

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตล้านนา
โทร. ๐๕๓ ๒๗๐ ๙๗๕-๖ ต่อ ๑๖

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตล้านนา
เลขที่ ๑๐๓ ถ.พระปกเกล้า ต.พระสิงห์ อ.เมืองเชียงใหม่
จ.เชียงใหม่ ๕๐๒๐๐ โทรศัพท์ ๐๕๓ ๒๗๐ ๙๗๕ - ๖
โทรสาร ๐๕๓ ๘๑๔ ๗๕๒

ที่ อว ๗๙๑๕//๑๐๐๒

๓ ตุลาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

เจริญพร คุณเจริญทิพย์ อร่ามรุ่งโรจน์ ปลัดอำเภอลี้

ด้วยนายศรัญญู พิมใบ นักศึกษาปริญญาโท รหัส ๖๓๒๐๕๔๐๔๓๒๐๑๘ สาขาวิชาการบริหารการศึกษาของบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตล้านนา ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง **"การพัฒนารูปแบบ การบริหารงานบุคคล โดยใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ ๔ ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ศษ.ม.) โดยมี พระมหาสกุล มหาวีโร, ผศ.ดร. เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาในครั้งนี้

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตล้านนา จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเข้าร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) งานวิทยานิพนธ์ของนายศรัญญู พิมใบ ในวันพุธ ที่ ๕ ตุลาคม ๒๕๖๕ เวลา ๐๘.๐๐-๑๐.๐๐ น. ณ ศาลาโฮงหลวงครูบาเจ้าอภิชัยขาวปี วัดพระพุทธบาทผาหนาม ตำบลป่าไผ่ อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน ทั้งนี้ ทางบัณฑิตวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านในครั้งนี้

จึงเจริญพรมาเพื่อพิจารณา

ขอเจริญพร

(พระครูสุนทรมหาเจติยานุรักษ์, ผศ.ดร.)
รองอธิการบดี
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตล้านนา
ปฏิบัติหน้าที่แทนอธิการบดี

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตล้านนา
โทร. ๐๕๓ ๒๗๐ ๙๗๕-๖ ต่อ ๑๖

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตล้านนา
เลขที่ ๑๐๓ ถ.พระปกเกล้า ต.พระสิงห์ อ.เมืองเชียงใหม่
จ.เชียงใหม่ ๕๐๒๐๐ โทรศัพท์ ๐๕๓ ๒๗๐ ๙๗๕ - ๖
โทรสาร ๐๕๓ ๘๑๔ ๗๕๒

ที่ อว ๗๙๑๕/๑๐๐๕

๓ ตุลาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

เจริญพร คุณสมพร บุญมี รองผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง

ด้วย นายศรัญญู พิมใบ นักศึกษาปริญญาโท รหัส ๖๓๒๐๕๔๐๔๓๒๐๑๘ สาขาวิชาการบริหารการศึกษาของบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตล้านนา ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง **"การพัฒนารูปแบบ การบริหารงานบุคคล โดยใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ ๔ ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ศษ.ม.) โดยมี พระมหาสกุล มหาวีโร, ผศ.ดร. เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาในครั้งนี้

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตล้านนา จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเข้าร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) งานวิทยานิพนธ์ของนายศรัญญู พิมใบ ในวันพุธ ที่ ๕ ตุลาคม ๒๕๖๕ เวลา ๐๘.๐๐-๑๐.๐๐ น. ณ ศาลาโฮงหลวงครูบาเจ้าอภิชัยขาวปี วัดพระพุทธบาทผาหนาม ตำบลป่าไผ่ อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน ทั้งนี้ ทางบัณฑิตวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านในครั้งนี้

จึงเจริญพรมาเพื่อพิจารณา

ขอเจริญพร

(พระครูสุทธรมหาเจติยานุรักษ์, ผศ.ดร.)
รองอธิการบดี
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตล้านนา
ปฏิบัติหน้าที่แทนอธิการบดี

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตล้านนา
โทร. ๐๕๓ ๒๗๐ ๙๗๕-๖ ต่อ ๑๖

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตล้านนา
เลขที่ ๑๐๓ ถ.พระปกเกล้า ต.พระสิงห์ อ.เมืองเชียงใหม่
จ.เชียงใหม่ ๕๐๒๐๐ โทรศัพท์ ๐๕๓ ๒๗๐ ๙๗๕ - ๖
โทรสาร ๐๕๓ ๘๑๔ ๗๕๒

ที่ อว ๗๙๑๕/๑๐๐๔

๓ ตุลาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

เจริญพร คุณณัฐพงษ์ ตันมิ่ง ผู้ช่วยรองผู้อำนวยการ ฝ่ายกิจการนักเรียนโรงเรียนส่วนบุญโญปถัมภ์ลำพูน

ด้วยนายศรัญญู พิมใบ นักศึกษาปริญญาโท รหัส ๖๓๒๐๕๔๐๔๓๒๐๑๘ สาขาวิชาการบริหารการศึกษาของบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตล้านนา ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **"การพัฒนารูปแบบ การบริหารงานบุคคล โดยใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ ๔ ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ศษ.ม.) โดยมี พระมหาสกุล มหาวีโร, ผศ.ดร. เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาในครั้งนี้

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตล้านนา จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเข้าร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) งานวิทยานิพนธ์ของนายศรัญญู พิมใบ ในวันพุธ ที่ ๕ ตุลาคม ๒๕๖๕ เวลา ๐๘.๐๐-๑๐.๐๐ น. ณ ศาลาโฮงหลวงครูบาเจ้าอภิชัยขาวปี วัดพระพุทธบาทผาหนาม ตำบลป่าไผ่ อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน ทั้งนี้ ทางบัณฑิตวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านในครั้งนี้

จึงเจริญพรมาเพื่อพิจารณา

ขอเจริญพร

(พระครูสุนทรมหาเจติยานุรักษ์, ผศ.ดร.)
รองอธิการบดี
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตล้านนา
ปฏิบัติหน้าที่แทนอธิการบดี

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตล้านนา
โทร. ๐๕๓ ๒๗๐ ๙๗๕-๖ ต่อ ๑๖

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตล้านนา
เลขที่ ๑๐๓ ถ.พระปกเกล้า ต.พระสิงห์ อ.เมืองเชียงใหม่
จ.เชียงใหม่ ๕๐๒๐๐ โทรศัพท์ ๐๕๓ ๒๗๐ ๙๗๕ - ๖
โทรสาร ๐๕๓ ๘๑๙ ๗๕๒

ที่ อว ๗๙๑๕/๑๐๐๓

๓ ตุลาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

เจริญพร ว่าที่ร้อยโทอุทัย กันทาแจ่ม รองผู้อำนวยการโรงเรียนเวียงแจ่มวิทยา

ด้วยนายศรัญญู พิมใบ นักศึกษาปริญญาโท รหัส ๖๓๒๐๕๔๐๔๓๒๐๑๘ สาขาวิชาการบริหารการศึกษาของบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตล้านนา ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **"การพัฒนารูปแบบ การบริหารงานบุคคล โดยใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ ๔ ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ศษ.ม.) โดยมี พระมหาสกุล มหาวีโร, ผศ.ดร. เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาในครั้งนี้

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตล้านนา จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเข้าร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) งานวิทยานิพนธ์ของนายศรัญญู พิมใบ ในวันพุธ ที่ ๕ ตุลาคม ๒๕๖๕ เวลา ๐๘.๐๐-๑๐.๐๐ น. ณ ศาลาโฮงหลวงครูบาเจ้าอภิชัยขาวปี วัดพระพุทธบาทผาหนาม ตำบลป่าไผ่ อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน ทั้งนี้ ทางบัณฑิตวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านในครั้งนี้

จึงเจริญพรมาเพื่อพิจารณา

ขอเจริญพร

(พระครูสุนทรมหาเจติยานุรักษ์, ผศ.ดร.)
รองอธิการบดี
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตล้านนา
ปฏิบัติหน้าที่แทนอธิการบดี

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตล้านนา
โทร. ๐๕๓ ๒๗๐ ๙๗๕-๖ ต่อ ๑๖

บันทึกข้อความ

ส่วนงาน มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตล้านนา ๐๕๓-๒๗๐-๙๗๕ ต่อ ๑๑

ที่ อว ๗๙๑๘/๐๒๕๔ **วันที่** ๓ ตุลาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญ การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

เรียน พระมหาสกุล มหาวีโร ผศ.,ดร.

ด้วยนายศรัญญู พิมใบ นักศึกษาปริญญาโท รหัส ๖๓๒๐๕๔๐๔๓๒๐๑๘ สาขาวิชาการบริหารการศึกษาของบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตล้านนา ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "**การพัฒนารูปแบบ การบริหารงานบุคคล โดยใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ ๔ ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน**" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ศษ.ม.) โดยมี พระมหาสกุล มหาวีโร, ผศ.ดร. เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาในครั้งนี้

ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตล้านนา จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเข้าร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) งานวิทยานิพนธ์ของ นายศรัญญู พิมใบ ในวันพุธ ที่ ๕ ตุลาคม ๒๕๖๕ เวลา ๐๘.๐๐-๑๐.๐๐ น. ณ ศาลาโฮงหลวงครูบาเจ้าอภิชัยขาวปี วัดพระพุทธบาทผาหนาม ตำบลป่าไผ่ อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน

จึงเรียนมาเพื่อพิจารณา

(พระครูสุนทรมหาเจติยานุรักษ์, ผศ.ดร.)
รองอธิการบดี วิทยาเขตล้านนา

บันทึกข้อความ

ส่วนงาน มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตล้านนา ๐๕๓-๒๗๐-๙๗๕ ต่อ ๑๑

ที่ อว ๗๙๑๘/๐๒๕๕ **วันที่** ๓ ตุลาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญ การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

เจริญพร ดร.ชาลี ภักดี

ด้วยนายศรัญญู พิมใบ นักศึกษาปริญญาโท รหัส ๖๓๒๐๕๔๐๔๓๒๐๑๘ สาขาวิชาการบริหารการศึกษาของบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตล้านนา ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "**การพัฒนารูปแบบ การบริหารงานบุคคล โดยใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ ๔ ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน**" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ศษ.ม.) โดยมี พระมหาสกุล มหาวีโร, ผศ.ดร. เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาในครั้งนี้

ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตล้านนา จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเข้าร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) งานวิทยานิพนธ์ของ นายศรัญญู พิมใบ ในวันพุธ ที่ ๕ ตุลาคม ๒๕๖๕ เวลา ๐๘.๐๐-๑๐.๐๐ น. ณ ศาลาโฮงหลวงครูบาเจ้าอภิชัยขาวปี วัดพระพุทธบาทผาหนาม ตำบลป่าไผ่ อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน

จึงเจริญพรมาเพื่อพิจารณา

(พระครูสุนทรมหาเจติยานุรักษ์, ผศ.ดร.)
รองอธิการบดี วิทยาเขตล้านนา

ภาคผนวก ง
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ตารางแสดงค่าความเชื่อมั่น (IOC) ของเครื่องมือ
2. ตารางแสดงผลการพัฒนาการใช้รูปแบบการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน ด้วยสถิติ Paired Sample Test

ตารางแสดงค่าความเชื่อมั่น (IOC) ของเครื่องมือ

Descriptive Statistics

	N	Mean
ข้อ1	3	1.00
ข้อ2	3	1.00
ข้อ3	3	.67
ข้อ4	3	1.00
ข้อ5	3	1.00
ข้อ6	3	.67
ข้อ7	3	1.00
ข้อ8	3	1.00
ข้อ9	3	1.00
ข้อ10	3	1.00
ข้อ11	3	.67
ข้อ12	3	1.00
ข้อ13	3	1.00
ข้อ14	3	1.00
ข้อ15	3	1.00
ข้อ16	3	1.00
ข้อ17	3	.67
ข้อ18	3	1.00
ข้อ19	3	1.00
ข้อ20	3	1.00

ตารางแสดงผลการพัฒนาการใช้รูปแบบการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักธรรม สังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน ด้วยสถิติ Paired Sample Test

Paired Samples Test

		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference Lower	Upper			
Pair 1	postT1 - preT1	.941	1.088	.264	.382	1.501	3.567	16	.003
Pair 2	pt2 - T2	1.059	1.298	.315	.392	1.726	3.364	16	.004
Pair 3	pt3 - T3	1.059	.748	.181	.674	1.443	5.840	16	.000
Pair 4	pt4 - T4	.941	.827	.201	.516	1.366	4.693	16	.000
Pair 5	pt5 - T5	.706	.849	.206	.269	1.142	3.429	16	.003
Pair 6	pt6 - T6	1.118	.697	.169	.759	1.476	6.615	16	.000
Pair 7	pt7 - T7	.882	1.111	.270	.311	1.454	3.273	16	.005
Pair 8	pt8 - T8	.765	1.033	.250	.234	1.296	3.054	16	.008
Pair 9	pp9 - p9	1.118	.697	.169	.759	1.476	6.615	16	.000
Pair 10	pp10 - p10	1.412	.618	.150	1.094	1.730	9.414	16	.000
Pair 11	pp11 - p11	1.000	.866	.210	.555	1.445	4.761	16	.000
Pair 12	pp12 - p12	.706	.686	.166	.353	1.059	4.243	16	.001
Pair 13	pp13 - p13	.765	.970	.235	.266	1.264	3.250	16	.005
Pair 14	pp14 - p14	1.294	.849	.206	.858	1.731	6.286	16	.000
Pair 15	pp15 - p15	1.059	1.249	.303	.417	1.701	3.497	16	.003
Pair 16	pp16 - p16	.824	.809	.196	.408	1.239	4.197	16	.001
Pair 17	pa17 - a17	.941	.827	.201	.516	1.366	4.693	16	.000
Pair 18	pa18 - a18	.824	.636	.154	.497	1.150	5.339	16	.000
Pair 19	pa19 - a19	.765	.903	.219	.300	1.229	3.490	16	.003
Pair 20	pa20 - a20	.824	.529	.128	.552	1.095	6.424	16	.000

ภาคผนวก จ
ภาพประกอบการวิจัย


สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำพูน เขต1
Lamphun Primary Educational Service Area 1














มหาวิทยาลัย
มกุฏราชวิทย
วิทยาเขตล้านนา
รอบรมเชิงปฏิ
าร
โครงการเสริมสมรร
เป็นผู้บริ
ณศึกษา/บริหารการศึกษา
เมษาย
4
ณ โรง
ศาสตร์ทวีชล

ภาคผนวก ฉ
หนังสือตอบรับการลงตีพิมพ์ในบทความวิจัย

ที่ อว ๘๐๒๕ / ว ๒๘๙๗

วิทยาลัยสงฆ์ลำพูน
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๑๙๒ ม.๒ ต.ต้นธง อ.เมือง จ.ลำพูน
๕๑๐๐๐

วันที่ ๑๖ ตุลาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ตอบรับการลงตีพิมพ์บทความวิจัย ในวารสาร มจร. หริภุญชัยปริทรรศน์

เรียน ศรัญญู พิมใบ พระมหาสกุล มหาวีโร, ผศ.ดร.และพระครูวิทิตศาสนาทร, ผศ,ดร.

ตามที่ท่านได้ส่งบทความวิจัยเรื่อง *"การพัฒนารูปแบบการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ 4 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน: Development of the Personnel Management Model based on the 4 Sangahavatthus of Phrapariyattidhamma Wat Pradhat Haduang School, Li District, Lamphun Province"* เพื่อตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสาร มจร. หริภุญชัยปริทรรศน์นั้น (ISSN : ๒๖๗๒-๙๗๙๒, ออนไลน์) ซึ่งอยู่ในกลุ่ม ๒ (TCI 2) ทั้งนี้ การรับรองคุณภาพวารสารตั้งแต่วันที่ ๑ มกราคม พ.ศ. ๒๕๖๕ ไปจนถึง วันที่ ๓๑ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๖๗

ในการนี้ กองบรรณาธิการวารสาร มจร. หริภุญชัยปริทรรศน์ได้ตรวจสอบเอกสาร และขอเรียนให้ท่านทราบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิได้พิจารณาของท่านแล้ว ผลการพิจารณาและประเมินผลงานอยู่ในระดับ **ดี** จึงเห็นสมควรให้รับตีพิมพ์เผยแพร่บทความวิจัยดังกล่าวในวารสาร มจร.หริภุญชัยปริทรรศน์ ซึ่งกำหนดการเผยแพร่ผลงานในปีที่ ๘ ฉบับที่ ๑ (มกราคม – มีนาคม) ๒๕๖๗

ทางบรรณาธิการวารสาร มจร. หริภุญชัยปริทรรศน์ ขอขอบพระคุณและหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านในการส่งผลงานเพื่อการตีพิมพ์ผลงานของวารสาร ฯ โอกาสต่อไป

เรียนมาด้วยความเคารพ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เสน่ห์ ใจสิทธิ์)
บรรณาธิการ วารสาร มจร หริภุญชัยปริทรรศน์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์ลำพูน

ประสานงาน : สำนักงาน วารสาร มจร. หริภุญชัยปริทรรศน์ วิทยาลัยสงฆ์ลำพูน
ผศ.ดร.สามารถ บุญรัตน์ หัวหน้ากองบรรณาธิการ
โทรศัพท์ ๐-๕๓๕๖-๓๑๖๓, ๐๘๙-๒๙๐-๙๗๗๕

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	นายศรัญญู พิมใบ
วัน เดือน ปีเกิด	14 มกราคม 2537
สถานที่เกิด	11/2 บ้านหล่ายท่า หมู่ 4 ตำบลป่าไผ่ อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	11/4 บ้านหล่ายท่า หมู่ 4 ตำบลป่าไผ่ อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน
ตำแหน่งและประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2561-2564	เจ้าหน้าที่การศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม (จศป.) โรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระธาตุห้าดวง ตำแหน่งครูสอน
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2560	ศึกษาศาสตรบัณฑิต เอกการสอนภาษาไทย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตล้านนา
รางวัลหรือทุนการศึกษา	
พ.ศ. 2553-2560	ได้รับทุนการศึกษาระดับมัธยมศึกษา-อุดมศึกษา ทุนเฉลิมราชกุมารี สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี (รุ่นที่ 7) ระยะที่ 1