

การบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ ๔  
โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร  
**PERSONNEL EDUCATIONAL ADMINISTRATION BY BASES  
ON SYMPATHY IV (SANGAHAVATTHU IV) IN SECONDARY  
SCHOOLS THONBURI DISTRICT BANGKOK**

พระสมสุก ติสฺสวโส (มโนธรรม)

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
พุทธศักราช ๒๕๕๔

การบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสังกัด ๔  
โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตชนบุรี กรุงเทพมหานคร

พระสมุทก ติสวโธ (มโนธรรม)

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
พุทธศักราช ๒๕๕๔

(ลิขสิทธิ์ เป็นของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย)

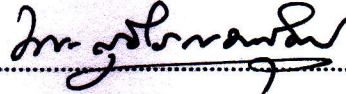
**PERSONNEL EDUCATIONAL ADMINISTRATION BY BASES  
ON SYMPATHY <sup>IV</sup> (SANGHAVATTHU <sup>IV</sup>) IN SECONDARY  
SCHOOLS THONBURI DISTRICT BANGKOK**

**PHRA SOMSOUK TISSAVANGSO (MANODHAM)**

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of  
The Requirement for The Degree of  
Master of Arts  
(Educational Administration)  
Graduate School  
Mahachulalongkornrajavidyalaya University  
Bangkok, Thailand  
C.E. 2011

(Copyright by Mahachulalongkornrajavidyalaya University)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อนุมัติให้  
วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา



(พระสุธีธรรมานุวัตร, ผศ.ดร.)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์



ประธานกรรมการ

(พระมหาสม กตุยาไณ, ดร.)



กรรมการ

(ดร. ศุภพร เสวตพงษ์)



กรรมการ

(ผศ.ดร.สิน งามประโคน)



กรรมการ

(ผศ.ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย)



กรรมการ

(ผศ.ดร.ชวาล ศิริวัฒน์)

คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

ผศ.ดร.สิน งามประโคน

ประธานกรรมการ

ผศ.ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย

กรรมการ

ผศ.ดร.ชวาล ศิริวัฒน์

กรรมการ

(ก)

**ชื่อวิทยานิพนธ์** : การบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสังคหวัดดู ๔ โรงเรียน  
มัธยมศึกษา เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร

**ผู้วิจัย** : พระสมสุข ตีสวัสดิ์ (มโนธรรม)

**ปริญญา** : พุทธศาสตรมหาบัณฑิต(การบริหารการศึกษา)

**คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์**

: ผศ.ดร. ลิน งามประโคน, พธ.บ., MA., Ph.D.

: ผศ.ดร. สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย, ป.ธ.๑, พธ.บ., M.Ed., Ph.D.

: ผศ.ดร.ชวาล ศิริวัฒน์, พธ.บ., M.Ed., Ph.D.

**วันที่สำเร็จการศึกษา** : ๒๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๕

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์(๑)เพื่อศึกษาการบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสังคหวัดดู ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา (๒) เพื่อศึกษาปัญหา และแนวทาง การบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสังคหวัดดู ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ คณะผู้บริหาร ครู จำนวน ๒๕๔ คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูล ด้วยการหาค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (t-test) และ (One-way ANOVA) โดยกำหนดนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

#### ผลการศึกษาวิจัยพบว่า

๑. การบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสังคหวัดดู ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก ทั้ง ๔ ด้าน เรียงลำดับจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย คือ ๑.ด้านการใช้หลักทาน, ๒.ด้านการใช้หลักปิยวาจา, ๓.ด้านการใช้หลักอรรถจริยา, ๔.ด้านการใช้หลักสมานัตตตา

๒. ปัญหา และแนวทาง การบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสังคหวัดดู ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า ปัญหาด้านทาน ผู้บริหารสนับสนุนการจัดกิจกรรม เครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงานน้อย ด้านปิยวาจา ผู้บริหารขาดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการวางแผนนโยบาย และขาดการให้คำแนะนำที่ดี, ด้านอรรถจริยา ผู้บริหารมีอคติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และวางตนไม่เหมาะสมในหน้าที่การงาน และด้านสมานัตตตา ผู้บริหารขาดระเบียบวินัย ขาดความเป็นภาวะผู้นำ และขาดความยุติธรรมในการบริหารบุคลากร, ด้านทาน ควรให้มีการติดตามการทำงาน และสนับสนุนกิจกรรม จัดสรรงบประมาณ สวัสดิการให้เพียงพอ ด้านปิยวาจา ควรให้ผู้บริหารแสดงนโยบายให้

(ง)

ชัดเจน เปิดโอกาสให้บุคลากร แสดงความสามารถ ในการประชุมและทำงาน, ด้านอัตตจริยา ควร  
ผู้บริหารควรให้ขวัญและกำลังใจต่อบุคลากร วางคนเป็นแบบอย่างที่ดี สงเคราะห์ผู้ได้บังคับบัญชา  
ด้วยมิตรไมตรีที่ดี และด้านสมานัตตคารุ์ผู้บริหารควรมีการประสานงานกับบุคลากรด้วยมนุษย  
สัมพันธ์ที่ดีและสร้างความเป็นภาวะผู้นำต่อผู้ได้บังคับบัญชา อย่างเสมอต้น เสมอปลาย

**Thesis Title** : Personnel Educational Administration by Bases on Sympathy IV (Sangahavatthu IV) In Secondary Schools Thonburi District Bangkok.

**Researcher** : Phra Somsouk Tissavangso (Manodham)

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

**Thesis Supervisory Committee**

: Asst. Prof. Dr. Sin Ngamprakon, B.A., M.A., Ph.D.

: Asst. Prof. Dr. Suddhipong Srivichai, Pali III, B.A., M.Ed., Ph.D.

: Asst. Prof. Dr. Chawan Siriward, B.A., M.Ed., Ph.D.

**Date of Graduation** : 25 February 2012

## **ABSTRACT**

The purpose of this research conducted as following 1) to study personnel educational administration by bases on sympathy IV (Sangahavatthu IV) in secondary schools Thonburi district Bangkok 2) to study the problem and suggestion. The main personnel educational administration by bases on sympathy IV (Sangahavatthu IV) in secondary schools sample used in the research include: Executive teacher of 254 people research tool queries is analyzed by the frequency percent average arithmetic standard deviation (t-test) and (One-way ANOVA) with statistical significance at the 0.05 level.

### **The results were as follows:**

1. The main personnel educational administration by bases on sympathy IV (Sangahavatthu IV) in secondary schools level overview. When considering the report found that all 4 levels much above the sorting from the average 1.giving, 2.kindly speech, 3.life of service, 4.equality in impartiality.

2. The Problems and obstacles in personnel educational administration by bases on sympathy IV (Sangahavatthu IV) in secondary schools, students found that the giving (Dānā) executive support activities. Tools to work less, the kindly speech (Piyāvācā) from Executives lack vision in planning policies and lack of good advice, the identity. The lives of service (Atthācāriyā) executives have and subordinate people attitude is not appropriate functionality and

equality in impartiality (Sāmāntātā) executives lack discipline loses a leadership and lack of fairness in administrative personnel and the main personnel educational administration by bases on sympathy IV (Sangahavatthu IV) in secondary schools, the Dānā has been monitoring and supporting the activities of the welfare budget allocation, enough, the Piyāvācā from the management. Displays the policy clearly Allows personnel to show ability and work, the identity Atthācāriyā management should continue, and personnel. Their position is to assist people under good friendly relations with superiors and Sāmāntātā Executives should coordinate with human relations and personnel by creating a leadership audience underling of stable.



(จ)

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เล่มนี้ สำเร็จลงได้ด้วยความอนุเคราะห์จาก ผศ.ดร.สิน งามประโคน ประธานกรรมการที่ปรึกษา ผศ.ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย และ ผศ.ดร.ชวาล ศิริวัฒน์ ที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์ ที่ได้ให้คำปรึกษา แนะนำแนวทางการศึกษา ให้กำลังใจในการตรวจแก้ไขสิ่งที่ขาดตกบกพร่องของวิทยานิพนธ์เล่มนี้ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้นและขอขอบคุณ พระมหาสม กลยาโณ, ดร.รองศาสตราจารย์ (พิเศษ) ดร.อำนาจเดชชัยศรี, ผศ.ดร.สมศักดิ์ บุญญ์, ผศ.ดร.อินดา ศิริวรรณ และ ผศ.ดร.เริงชัย หมั่นชนะ ที่ได้กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะ เพื่อปรับปรุงเครื่องมือในการวิจัย

ขอขอบคุณ คณะผู้บริหาร โรงเรียนชนบุรีวรเทพีพลารักษ์ โรงเรียนมัธยมวัดดาวคอง โรงเรียนวัดอินทารามและโรงเรียนมัธยมศึกษาอนารี พร้อมทั้งคณะผู้บริหาร ครูอาจารย์ เจ้าหน้าที่ทุกท่าน ขอขอบคุณหนังสือพระไตรปิฎกหอสมุดแห่งชาติ, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, มหาวิทยาลัยศิลปากร ที่ได้กรุณาให้ความร่วมมือและอำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาค้นคว้าวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างดี และขอขอบคุณอาจารย์ทุกท่านที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการแต่งหนังสือ ตำราเอกสาร งานวิจัยต่าง ๆ ที่ผู้วิจัยใช้อ้างอิง

ขอขอบพระคุณ พระมหาสม กลยาโณ,ดร., และอาจารย์ทองดี ศรีตระกูล ที่ได้ชี้แนะแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขให้วิทยานิพนธ์ มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ตลอดถึงคุณ โยมบุญ โยมสุวันนะลาด, นางเวียงทอง สายทองคำ, นางสมบุญ, ท้าวคุณสุก, ท้าวสมสะนุก, นางบุญทะวี, ท้าวลีสมฮัก, นางสุพักสอน ซึ่งเป็นโยมที่ให้กำลังใจ ณ นครหลวงเวียงจันทน์ สปป.ลาว และขออนุโมทนากับคุณแม่ชีวิจิตตรา ธีรวุฒิ, คุณ โยมบุญช่วย สังข์มาลัย, คุณ โยมกองสิน น้อยเจริญ ผู้อุปถัมภ์ในการศึกษาตลอดมาจึงทำให้บรรลุผลสำเร็จด้วยดี

สาระประโยชน์จากวิทยานิพนธ์เล่มนี้ ผู้ศึกษาวิจัยขอมอบเป็นธรรมทานแก่นักศึกษานักศึกษา และบุคคลที่สนใจทั่วไปพร้อมทั้ง ขออ้อมถวายเป็นพุทธบูชา ธรรมะบูชา และสังฆบูชา ขออานิสงส์ที่ได้ทำ มาทั้งหมดในการทำวิทยานิพนธ์เล่มนี้เผื่อทิศให้แก่ท่านผู้มีพระคุณทุกท่านคือ คุณบิดามารดา ครู อุปัชฌาย์อาจารย์และผู้มีส่วนช่วยเหลือทุกรูป/คน ของจงเป็นผู้มีส่วน ในกุศลนี้ด้วย แต่หากมีข้อผิดพลาดประการใด ในการวิจัยครั้งนี้ผู้ศึกษาขออ้อมรับไว้เพื่อแก้ไขสืบไป

พระสมสุก ดิสุสวั โส(มโนธรรม)

๑๑ มกราคม ๒๕๕๕

## สารบัญ

เรื่อง	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	(ก)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	(ค)
กิตติกรรมประกาศ	(จ)
สารบัญ	(ฉ)
สารบัญตาราง	(ช)
สารบัญแผนภูมิ	(ณ)
คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ	(ญ)
<b>บทที่ ๑ บทนำ</b>	<b>๑</b>
๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๑
๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย	๔
๑.๓ ขอบเขตการวิจัย	๔
๑.๔ ปัญหาที่ต้องการทราบ	๕
๑.๕ คำจำกัดความของศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย	๕
๑.๖ ประโยชน์ที่ได้รับ	๖
<b>บทที่ ๒ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b>	<b>๗</b>
๒.๑ แนวคิดของการบริหารงานบุคคล	๗
๒.๒ ความสำคัญในการบริหารงานบุคคล	๑๐
๒.๓ ทฤษฎีของการบริหารงานบุคคล	๑๘
๒.๔ ความหมายของหลักกรรมสังคหวัตถุ๔	๒๔
๒.๕ หลักการบริหารบุคคลากรตามหลักสังคหวัตถุ๔	๕๐
๒.๖ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๕๕
๒.๗ กรอบแนวคิดในการวิจัย	๕๘

<b>บทที่ ๓</b>	<b>วิธีการดำเนินการวิจัย</b>	๕๕
๓.๑	วิธีการดำเนินการวิจัย	๕๕
๓.๒	ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	๕๕
๓.๓	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	๖๐
๓.๔	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	๖๐
๓.๕	การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	๖๑
๓.๖	การเก็บรวบรวมข้อมูล	๖๒
๓.๗	การวิเคราะห์ข้อมูล	๖๓
๓.๘	สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	๖๕
<b>บทที่ ๔</b>	<b>ผลการวิเคราะห์ข้อมูล</b>	๖๖
๔.๑	ข้อมูลที่นำไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	๖๖
๔.๒	วิเคราะห์การบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ๔	๖๘
๔.๓	การวิเคราะห์ปัญหา และแนวทางในการบริหารบุคลากรทางการศึกษา	๗๔
๔.๔	วิเคราะห์แนวทางการบริหารบุคลากรทางการศึกษา	๗๖
<b>บทที่ ๕</b>	<b>สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ</b>	๗๘
๕.๑	สรุปผลการวิจัย	๗๘
๕.๒	อภิปรายผลการวิจัย	๘๒
๕.๓	ปัญหาและข้อเสนอแนะ	๘๖
<b>บรรณานุกรม</b>		๘๕
<b>ภาคผนวก</b>		๕๕
ภาคผนวก ก	แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	๕๖
ภาคผนวก ข	หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย	๑๐๓
ภาคผนวก ค	หนังสือขออนุญาตแจกแบบสอบถามเพื่อการวิจัย	๑๐๕
ภาคผนวก ง	ผลจากการทดสอบ Try out ของแบบสอบถาม	๑๑๕
ภาคผนวก จ	ประวัติผู้วิจัย	๑๑๕
<b>ประวัติผู้วิจัย</b>		๑๒๐

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า	
๑.๑	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	๔
๔.๑	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง	๖๓
๔.๒	ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันในการบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ๔ โดยภาพรวม	๖๕
๔.๓	ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันในการบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ๔ ในด้านทาน	๗๐
๔.๔	ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันในการบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ๔ ในด้านปิยวาจา	๗๑
๔.๕	ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันในการบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ๔ ในด้านอัตถจริยา	๗๒
๔.๖	ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันในการบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ๔ ในด้านสมานัตตตา	๗๓
๔.๗	การวิเคราะห์ปัญหาในการบริหารการศึกษาด้านทาน	๗๔
๔.๘	การวิเคราะห์ปัญหาในการบริหารการศึกษาด้านปิยวาจา	๗๔
๔.๙	การวิเคราะห์ปัญหาในการบริหารการศึกษาด้านอัตถจริยา	๗๕
๔.๑๐	การวิเคราะห์ปัญหาในการบริหารการศึกษาด้านสมานัตตตา	๗๕
๔.๑๑	แนวทางการบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ๔ ด้านทาน	๗๖
๔.๑๒	แนวทางการบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ๔ ด้านปิยวาจา	๗๖
๔.๑๓	แนวทางการบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ๔ ด้านอัตถจริยา	๗๗
๔.๑๔	แนวทางการบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ๔ ด้านสมานัตตตา	๗๗

สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่

หน้า

- ๑ แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย(Conceptual Framework)

๕๘

## คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ

### ๑. คำย่อภาษาไทย

#### คำย่อเกี่ยวกับพระไตรปิฎก

อักษรย่อในวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ใช้อ้างอิงจากพระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๓๕ การอ้างอิงใช้ระบบระบุ เล่ม ข้อ หน้า หลังคำย่อชื่อคัมภีร์ ดังตัวอย่างเช่น ที.ม. (ไทย) ๑๐/๒๐๘/๑๕๕. หมายถึง ทีฆนิกาย มหาวรรค พระไตรปิฎก เล่มที่ ๑๐ ข้อที่ ๒๐๘ หน้า ๑๕๕

#### พระสูตรต้นตปิฎก

ขุ.ชา.	(ไทย)	=	สูตรต้นตปิฎก	ขุททกนิกาย	ชาดก	(ภาษาไทย)
สุ.ม.	(ไทย)	=	สูตรต้นตปิฎก	มัชฌิมนิกาย	มัชฌิมปิณณาสกั	(ภาษาไทย)
ม.อ.	(ไทย)	=	สูตรต้นตปิฎก	มัชฌิมนิกาย	อุปริปิณณาสกั	(ภาษาไทย)
อ.ทสก.	(ไทย)	=	สูตรต้นตปิฎก	อังคุตตรนิกาย	ทสกนินบาต	(ภาษาไทย)
อ.จตุกก.	(ไทย)	=	สูตรต้นตปิฎก	อังคุตตรนิกาย	จตุกกนินบาต	(ภาษาไทย)
อ.ปญจก.	(ไทย)	=	สูตรต้นตปิฎก	อังคุตตรนิกาย	ปญจกนินบาต	(ภาษาไทย)

## บทที่ ๑

### บทนำ

#### ๑.๑. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การศึกษาเป็นรากฐานอันสำคัญในการสร้างความมั่นคง และความเจริญงอกงาม ก้าวหน้าของชาติ ถ้าการบริหารการศึกษาของชาติมีคุณภาพนั้นก็หมายถึง ประชาชนในชาติ มีคุณภาพตามไปด้วย ดังนั้น โรงเรียนจึงนับเป็นสถาบันทางการศึกษาที่สำคัญที่สุด และบุคลากร ผู้บริหารโรงเรียนก็มีความสำคัญอย่างยิ่ง การที่จะบริหารบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนให้ดี และมีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการบริหารงานให้โรงเรียน ผู้บริหาร จะต้องบริหารบุคลากร ให้มีความรู้ความสามารถ โดยเฉพาะต้องเป็นผู้บริหารที่มีศักยภาพ มีทักษะ วิสัยทัศน์ จึงจะทำให้การบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเกิดผลสัมฤทธิ์ อย่างสูงสุด

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ได้กล่าวถึงการบริหารไว้ว่า การบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ยึดเขตพื้นที่การศึกษา โดยคำนึงถึงระดับของการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน สถานศึกษา จำนวนประชากร วัฒนธรรม และความเหมาะสมด้านอื่นด้วย เว้นแต่การจัดการศึกษา ขั้นพื้นฐานตามกฎหมายว่าด้วยการอาชีวศึกษา ให้รัฐมนตรีโดยคำแนะนำของสภาการศึกษา มีอำนาจประกาศในราชกิจจานุเบกษา กำหนดเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งเป็นเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา ในกรณีที่สถานศึกษาใดจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งระดับประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษาการ กำหนดให้สถานศึกษาแห่งนั้น อยู่ในเขตพื้นที่การศึกษาใด ยึดระดับการศึกษาของสถานศึกษานั้น เป็นสำคัญ ทั้งนี้ ตามที่รัฐมนตรีประกาศกำหนดโดยคำแนะนำของคณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐาน<sup>๒</sup>

สถานศึกษาก็เป็นองค์กรหนึ่งที่มีหน้าที่ในการให้บริการการศึกษาและสร้างคนให้มี คุณภาพตามเป้าหมายของรัฐบาล การบริหารงานบุคลากรจึงเป็นงานที่สำคัญที่จะต้องดำเนินการ เพื่อใช้คนให้ทำงานให้ได้ผลดีที่สุด ในขณะที่เดียวกันคนที่ทำงานนั้นมีความสุข มีความพึงพอใจใน

<sup>๑</sup>มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, การบริหารงานบุคคลในโรงเรียน, (นนทบุรี : โรงพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ๒๕๔๐), หน้า ๓-๘.

<sup>๒</sup>พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๕๓ และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๓) พ.ศ. ๒๕๕๓, มาตรา ๓๓, หน้า ๒.

การทำงาน ดังนั้น คน หรือ บุคลากร จึงมีความสำคัญและหัวใจของการบริหาร ที่ทุกองค์กรหรือหน่วยงานจะขาดมิได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสถานศึกษาที่เป็นแหล่งให้ความรู้ให้การศึกษาอบรมแก่เด็กและเยาวชน จำเป็นต้องอาศัยบุคลากรซึ่งเป็นตัวขับเคลื่อนในการนำองค์กรให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ด้วยเหตุนี้ ผู้บริหารต้องมีกลยุทธ์ในการสร้างแรงจูงใจ ขวัญและกำลังใจ ให้บุคลากรทำงานอย่างมีความสุข

โดยที่การบริหารงานบุคลากร ตามแนวการบริหารสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคลของโรงเรียน อยู่ในภารกิจงานของสถานศึกษา ซึ่งเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.๒๕๔๓<sup>๓</sup> และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๓) พ.ศ. ๒๕๕๓<sup>๔</sup> เพื่อเสริมการบริหารและการจัดการของเขตพื้นที่การศึกษา การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับบุคคลที่มีความบกพร่องทางร่างกาย จิตใจ สติปัญญา อารมณ์ สังคม การสื่อสารและการเรียนรู้ หรือมีร่างกายพิการ หรือทุพพลภาพ การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานที่จัดในรูปแบบการศึกษานอกระบบหรือการศึกษาตามอัธยาศัย การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับบุคคลที่มีความสามารถพิเศษ การจัดการศึกษาทางไกล และการจัดการศึกษาที่ให้บริการในหลายเขตพื้นที่การศึกษา

โรงเรียนในเขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร มีภารกิจจัดการศึกษาตั้งแต่ระดับประถมศึกษา ไปจนถึงมัธยมศึกษา เพื่อเป็นไปตามพระราชบัญญัติมัธยมศึกษาศึกษา พุทธศักราช ๒๕๕๕<sup>๕</sup> ซึ่งมีจำนวน ๖ โรงเรียน สภาพความพร้อมในโรงเรียนนั้นมีการจัดการศึกษาที่แตกต่างกัน ส่วนมีปัญหาด้านการวางแผน ส่งเสริมกำลังใจให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด คุณภาพของบุคลากรจำนวนครู และบุคลากรไม่ครบตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด ประกอบด้วยบุคลากรบางส่วนยังขาดจิตสำนึกในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปฏิบัติตามมาตรฐานวิชาชีพครู บุคลากรขาดขวัญและกำลังใจเนื่องจากสภาวะหนี้สิน และขาดการเสริมแรงจากผู้บังคับบัญชา และยังมีข้าราชการครูในสังกัดกระทำผิดวินัยอันมาก ให้ผู้บริหารสอดส่องกำกับดูแลและป้องปราม มิให้ข้าราชการครูกระทำผิดวินัย หากพบว่ามีข้าราชการครูกระทำผิดวินัย ให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณาดำเนินการลงโทษด้วยความเป็นธรรมจึงทำให้มีการปฏิบัติงาน ในด้าน

<sup>๓</sup>สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี, ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ ๑๑๖ ตอนที่ ๕๔ ก ๑๕ สิงหาคม ๒๕๔๒, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา, ๒๕๔๒), หน้า ๑.

<sup>๔</sup>สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี, ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ ๑๑๕ ตอนที่ ๑๒๓ ก ๑๕ ธันวาคม ๒๕๕๕, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา, ๒๕๕๕), หน้า ๑๖.

<sup>๕</sup>สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี, ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ ๑๕๘ ตอนที่ ๑๕๘ ก ฉบับพิเศษ ๑๓ ตุลาคม ๒๕๒๓, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา, ๒๕๒๓), หน้า ๔.



วิชาการมีผลกระทบอย่างยิ่ง<sup>๖</sup> ทั้งนี้ ล้วนแต่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารทั้งสิ้น ซึ่งถือได้ว่าเป็นกุญแจแห่งความสำเร็จต่อการปฏิบัติงาน ในการเปลี่ยนการพัฒนาองค์กรและพัฒนาบุคลากร เพื่อปรับให้เป็นองค์กรที่ทันสมัย เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะในการปฏิบัติงาน และกระบวนการทำงานต้องเน้นผลสัมฤทธิ์ ประสิทธิภาพ คุณภาพและความคุ้มค่า จะต้องทำให้บุคลากรเป็นมืออาชีพ มีศักยภาพในการทำงานซึ่งในหลาย ๆ ปีที่ผ่านมาทางด้านบุคลากรได้รับการพัฒนาในเรื่องดังกล่าวอยู่ในระดับน้อย และยังไม่เข้าใจในระบบอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับผู้บริหารในโรงเรียนว่ามีประสิทธิภาพเพียงใดในการบริหารสิ่งสำคัญยิ่งไปกว่านั้นคือ สภาพของผู้บริหารและบุคลากรว่ามีหลักคุณธรรม จริตรมมากน้อยเพียงใด ซึ่งในหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาที่ผู้บริหารควรมีในการบริหารงานบุคคลนั้น อันประกอบด้วยหลักสังคหวัตถุ<sup>๗</sup> ซึ่งเป็นหลักธรรมที่เกี่ยวข้องกับการปกครองและกาฏแลคน เป็นธรรมที่ควรมีไว้เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจ และกำกับความประพฤติ จึงจะชื่อว่าดำเนินชีวิตอย่างโปร่งใส บริสุทธิ์ หมดจดและปฏิบัติตนโดยชอบทั้งตนเองและผู้อื่น ที่จะทำให้การบริหารบุคลากรในโรงเรียนเกิดประโยชน์อันสูงสุด

จากเหตุผล ความสำคัญ และปัญหาด้านบุคลากรที่กล่าวมาข้างต้นนั้น ผู้ศึกษาจึงได้ศึกษาการนำหลักสังคหวัตถุ ซึ่งเป็นหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพด้วยการสร้างขวัญและกำลังใจ ในการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหาร โรงเรียน ในเขตชนบท กรุงเทพมหานคร ซึ่งจะเป็นวิธีที่จะทำให้ทราบถึงการนำหลักสังคหวัตถุ อันเป็นหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา มาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษา รวมทั้งการศึกษาผลของการบริหารจากบุคลากร ครุ ว่ามีปัญหาและอุปสรรคใดบ้าง จะได้นำหลักสังคหวัตถุ ซึ่งเป็นหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา มาประยุกต์ใช้ เพื่อที่จะทำให้ปัญหาและอุปสรรคนั้น น้อยลงหรือหมดไป เพื่อก่อให้เกิดความสามัคคี และความสัมพันธ์อันดีงามระหว่างผู้บริหาร และผู้ใต้บังคับบัญชา มีการพัฒนา ปรับปรุง การปฏิบัติงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาให้มีประสิทธิภาพต่อไป

<sup>๖</sup>พะยอม วงศ์สารศรี, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร : คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๑๘), หน้า ๕.

<sup>๗</sup>พระธรรมปิฎก (ป. อ. ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, พิมพ์ครั้งที่ ๑๒, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๖), หน้า ๑๔๒.

## ๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑.๒.๑ เพื่อศึกษาการบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสังคหวัดอุ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร

๑.๒.๒ เพื่อศึกษาปัญหา และแนวทางการบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสังคหวัดอุ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร

## ๑.๓ ขอบเขตการวิจัย

### ๑.๓.๑ ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยเรื่อง "การบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสังคหวัดอุ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร" ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตดังนี้

๑.๑ ทาน ได้แก่การให้การบริหารงานบุคคลในด้าน การให้ การแบ่งปัน สวัสดิการ แรงจูงใจ ขวัญและกำลังใจ

๑.๒ ปยวจา ได้แก่การใช้ถ้อยคำที่เหมาะสมกับบุคลากรในการทำงาน

๑.๓ อรรถกรียา ได้แก่การปฏิบัติตน เป็นแบบอย่างด้านระเบียบวินัย เพื่อสร้างความสามัคคีในหมู่คณะ

๑.๔ สมนัตตตา ได้แก่การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง สร้างความเป็นภาวะผู้นำ ปฏิบัติตนอย่างเสมอต้นเสมอปลาย

### ๑.๓.๒ ขอบเขตด้านประชากร

การวิจัยครั้งนี้ผู้ศึกษาได้กำหนดขอบเขตของประชากร และกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ประชากร ประกอบด้วย ผู้บริหาร และครู ในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา ๒๕๕๔ จำนวน ๔ โรงเรียน จำนวนทั้งหมด ๓๕๐ คน โดยทำการสุ่มตัวอย่างโดย Taro Yamane ได้จำนวน ๒๕๔ คน ดังแผนภูมิต่อไปนี้

ตารางที่ ๑.๑ จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

โรงเรียน	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
๑. โรงเรียนมัศึกษานารี	๒๒๕	๗๖
๒. โรงเรียนมัธยมวัดอินทาราม	๑๕๐	๖๔
๓. โรงเรียนมัธยมวัดดาวทอง	๑๗๐	๕๘
๔. โรงเรียนธนบุรีวรเทพี พลารักษ์	๑๖๕	๕๖
รวม	๗๕๐	๒๕๔

### ๑.๓.๓ ขอบเขตด้านสถานที่

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดพื้นที่ในการศึกษาวิจัยโดยมุ่งศึกษาเฉพาะ โรงเรียนระดับมัธยมศึกษา เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร จำนวน ๔ โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนมัธยมศึกษานารี โรงเรียนมัธยมวัดอินทาราม โรงเรียนมัธยมวัดดาวคณองและโรงเรียนธนบุรีวรเทพีพলารักษ์

### ๑.๓.๔ ขอบเขตด้านระยะเวลา

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้ระยะเวลาในการเก็บข้อมูลเพื่อทำการวิจัย ตั้งแต่เดือนกรกฎาคม - ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๕๔ รวมเป็นระยะเวลา ๖ เดือน

### ๑.๔ ปัญหาที่ต้องการทราบ

๑.๔.๑ การบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร เป็นอย่างไร

๑.๔.๒ ปัญหา และแนวทางการบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร เป็นอย่างไร

### ๑.๕ คำจำกัดความของศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย

๑.๕.๑ การบริหาร หมายถึง บุคคล หรือกลุ่มบุคคลผู้วางนโยบาย กำหนดแผนงาน เลือกรสรร ฝึกรอบรม กำหนดค่าตอบแทน จัดอัตรากำลัง การเสริมสร้าง แรงจูงใจ บุคลากร ในสถานศึกษา เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร

๑.๕.๒ บุคลากรทางการศึกษา หมายถึง ครู ในสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร

๑.๕.๓ ครู หมายถึง ครูผู้ทำหน้าที่หลักทางด้านการเรียนการสอนในสถานศึกษา เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร

๑.๕.๔ ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง หัวหน้าสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร

๑.๕.๕ สังคหวัตถุ ๔ หมายถึง หลักธรรมยึดเหนี่ยวใจ ในการบริหารงานบุคลากร ในโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วย

๑) ทาน หมายถึง การให้, การแบ่งปัน, การเสียสละ, การเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เพื่อนำมาใช้ในการบริหารบุคลากรทางการศึกษา เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร

๒) ปิยวาจา หมายถึง การพูดจาด้วยถ้อยคำที่ไพเราะอ่อนหวาน พูดด้วยความจริงใจ ไม่พูดหยาบคาย ก้าวร้าว พูดในสิ่งที่เป็นประโยชน์ เหมาะสมสำหรับกาลเทศะ

๓) **อัตรจรรยา** หมายถึง การสงเคราะห์ทุกชนิด หรือการประพุดิในสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น เพื่อนำมาใช้ในการบริหารบุคลากร เขตชนบุรี กรุงเทพมหานคร

๔) **สมานัตตตา** หมายถึง การเป็นผู้มีความสม่ำเสมอ หรือมีความประพุดิเสมอต้นเสมอปลาย เพื่อนำมาใช้ในการบริหารบุคลากร เขตชนบุรี กรุงเทพมหานคร

#### ๑.๖ ประโยชน์ที่ได้รับ

๑. ได้ทราบการบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสังคหวัด๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตชนบุรี กรุงเทพมหานคร

๒. ได้ทราบปัญหา และแนวทางการบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสังคหวัด๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตชนบุรี กรุงเทพมหานคร



## บทที่ ๒

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยในครั้งนี้ เป็นงานวิจัยเชิงสำรวจ(Survey Research) ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าจากตำรา บทความ และเอกสารงานวิจัยที่สอดคล้อง และแตกต่างกันออกไป สามารถนำมาช่วยเสริมความรู้เชื่อมโยงเข้าหากันได้ ซึ่งข้อมูลแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมีดังนี้

๒.๑ แนวคิดของการบริหารงานบุคคล

๒.๒ ความสำคัญในการบริหารงานบุคคล

๒.๓ ทฤษฎีของการบริหารงานบุคคล

๒.๔ ความหมายของหลักกรรมสังคหวัดฤๅ

๒.๕ หลักการบริหารบุคลากรตามหลักสังคหวัดฤๅ

๒.๖ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒.๗ กรอบแนวคิดในการวิจัย

#### ๒.๑ แนวคิดของการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคล นับเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างยิ่งต่อองค์การที่จะ ทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ มีปัจจัยทางด้านบุคลากร หรือผู้ปฏิบัติงาน จึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในบรรดาทรัพยากรทั้งหมด เพราะสามารถที่จะจัดการหรือหา วิธีจะดำเนินการให้องค์การบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นบุคลากรจึงเป็น ที่มาของความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การอีกด้วย ซึ่งในการบริหารประเทศก็ได้เล็งเห็นความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การพัฒนาคุณภาพมนุษย์ให้มีขีดความสามารถเพื่อที่จะพัฒนา ครอบครัว ชุมชน สังคม และประเทศชาติต่อไป

ตามหลักวิชาการ องค์การทุกองค์การ ไม่ว่าจะเป็นองค์การทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ล้วนแล้วแต่มีการบริหาร(Administration) ทั้งนี้ การบริหารจะต้องเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกันหลายอย่าง โดยมีหลักการหรือกระบวนการบริหารตามแนวคิดของนักวิชาการดังนี้

สุนทร โคตรบรรเทา กล่าวว่า “การบริหาร คือ กระบวนการทำงานกับและโดยแต่ละบุคคลและกลุ่ม เพื่อบรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ”<sup>๑</sup>

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) กล่าวว่า การบริหารเป็นวิธีการทำให้งานสำเร็จโดยอาศัยผู้อื่น (Getting thing through other people) และกล่าวว่า หน้าทีของผู้บริหารเป็นกรอบในการพิจารณาของผู้บริหารให้สำเร็จ มีอยู่ด้วยกัน ๕ ประการ ตามคำย่อภาษาอังกฤษว่า “POSDC” ดังนี้คือ<sup>๒</sup>

๑. P คือ Planning หมายถึง การวางแผน เป็นการกำหนดแนวทางดำเนินงานเพื่อความสำเร็จที่จะตามมาในอนาคต ผู้บริหารที่ดีต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลเพื่อกำหนดทิศทางขององค์การ

๒. O คือ Organizing หมายถึง การจัดองค์การ เป็นการกำหนดโครงสร้างความสัมพันธ์ของสมาชิกและสายบังคับบัญชาภายในองค์กร มีการแบ่งงานกันทำและการกระจายอำนาจ

๓. S คือ Staffing หมายถึง งานบุคลากร เป็นการสรรหาบุคลากรใหม่ การพัฒนาบุคลากรและการใช้คนให้เหมาะสมกับงาน

๔. D คือ Directing หมายถึง การอำนวยความสะดวก เป็นการสื่อสารเพื่อให้เกิดการดำเนินการตามแผน ผู้บริหารต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และต้องมีภาวะผู้นำ

๕. C คือ Controlling หมายถึง การกำกับดูแล เป็นการควบคุมคุณภาพของการปฏิบัติงานภายในองค์กรรวมทั้งกระบวนการแก้ปัญหาภายในองค์กร

Simon กล่าวว่า “การบริหาร คือ การใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการนำทรัพยากรการบริหาร (Administration resource) มาประกอบตามกระบวนการบริหาร (Process of Administration) ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ”<sup>๓</sup>

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การบริหาร หมายถึง การใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการจัดระบบที่เอื้อให้เกิดกระบวนการในการทำงานตามวัตถุประสงค์ร่วมกันของกลุ่มบุคคล โดยนำใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด และเพื่อทำให้งานบรรลุตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

<sup>๑</sup>สุนทร โคตรบรรเทา, *หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา*, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ปัญญาชน, ๒๕๕๑), หน้า ๓.

<sup>๒</sup>พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), *พุทธวิธีในการบริหาร*, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ๒๕๔๕), หน้า ๓-๕.

<sup>๓</sup>Simon, H.A., *Smithburg, Public Administration*, (New York : Alfred A. Knopf, 1960), P. 33.

การบริหารงานบุคคล เป็นศัพท์ทางวิชาการที่ได้บัญญัติขึ้น โดยแปลความหมายจากภาษาอังกฤษว่า **Personnel Administration, Personnel Management, Labor Relations, Industrial Relations** และ **Manpower Management** สำหรับในภาษาไทยจะใช้ศัพท์ที่แตกต่างกันออกไป เช่น การจัดการงานบุคคล การจัดการฝ่ายบุคคล การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การจัดการทรัพยากรบุคคล การเจ้าหน้าที่ การบริหารงานเจ้าหน้าที่ การบริหารบุคลากร หรือการบริหารงานบุคคล เหล่านี้ซึ่งทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการในการบริหารงานบุคคล ซึ่งประกอบด้วย การวางแผนอัตรากำลัง การสรรหาบุคคลและการบรรจุแต่งตั้ง การบำรุงรักษา การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงานและการพิจารณาให้บุคคลพ้นจากงาน เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับ

**ชาร์ร็ฟท์ สือนิ** ที่ได้ให้แนวคิดว่า “โดยปกติ การบริหารงาน มักจะกล่าวถึงทรัพยากรพื้นฐานที่มีความสำคัญที่เรียกว่า “4Ms” ได้แก่ บุคลากร (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และการจัดการ (Management) ทรัพยากรบางอย่างมีในปริมาณที่จำกัด ดังนั้นผู้บริหารควรมีมาตรการอย่างไรในการจัดสรรเพื่อให้ประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร เพราะทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) ถือว่ามีความสำคัญที่สุด ถือว่าเป็นเครื่องจักรที่สำคัญที่จะผลักดันให้การดำเนินงานต่าง ๆ เป็นไปอย่างราบรื่น”<sup>๔</sup>

นักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านทั้งในและต่างประเทศได้ให้ความหมายของ “การบริหารงานบุคคล” ไว้ในรูปแบบที่ต่างกันที่น่าสนใจ ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

**อุทัย หิรัญโต** กล่าวว่า “การบริหารงานบุคคล เป็นการปฏิบัติเกี่ยวกับตัวบุคคลในองค์การใดองค์การหนึ่ง นับตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การโอนย้าย การฝึกอบรม การพิจารณาตามความต้องการ การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนขึ้นเงินเดือน การปกครองบังคับบัญชา การดำเนินการทางวินัย การพ้นจากงาน และการจ่ายบำเหน็จบำนาญเมื่อออกจากงาน”<sup>๕</sup>

**ณัฐพันธ์ เขจรนันทน์** กล่าวว่า “การบริหารงานบุคคล คือ กระบวนการสำหรับผู้ที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับงานบุคคลขององค์การ ใช้ความรู้ ทักษะ ประสิทธิภาพ ในการสรรหา คัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเข้าทำงาน พร้อมธำรงรักษา พัฒนาให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานและมี

---

<sup>๔</sup>ชาร์ร็ฟท์ สือนิ, สภาพปัจจุบันปัญหาและการพัฒนาการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ๓ จังหวัดชายแดนภาคใต้, วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, ๒๕๔๖), หน้า ๑๐.

<sup>๕</sup>อุทัย หิรัญโต, หลักการบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๓๑), หน้า ๒.



คุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสม ตลอดจน เสริมสร้างหลักประกันให้แก่สมาชิกที่ต้องพ้นจากการร่วมงานกับองค์การให้สามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุขในอนาคต”<sup>๖</sup>

**ธงชัย สันติวงษ์** กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง ภารกิจของผู้บริหารทุกคนที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคลากร เพื่อให้ปัจจัยด้านบุคคลขององค์การเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลา ซึ่งจะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ”<sup>๗</sup>

**พยอม วงศ์สารศรี** กล่าวว่า “การบริหารงานบุคคล คือ การที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือก บรรจุ พัฒนา และธำรงรักษาสมาชิกในองค์การให้มีความรู้ความสามารถ มีสุขภาพกายสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และช่วยเหลือสมาชิกในองค์การที่ต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุต่าง ๆ ให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข”<sup>๘</sup>

**จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า** การบริหารงานบุคคล หมายถึงการที่ผู้บริหารใช้ทักษะและประสบการณ์ในการทำงานด้านบุคลากรในองค์การ เกี่ยวกับการวางแผนอัตรากำลัง การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งบุคคลที่มีประสิทธิภาพสูงสุดเข้าทำงานในองค์การ การบำรุงรักษาและพัฒนาบุคลากร ตลอดจนถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานและการพิจารณาให้บุคลากรพ้นจากงานเพื่อสนองตามวัตถุประสงค์ขององค์การและบุคลากรในองค์การเป็นหลัก

## ๒.๒ ความสำคัญในการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคลากรจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์นั้นก็ขึ้นอยู่กับการบริหารทรัพยากรทางการบริหารที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์ และมีประสิทธิภาพสูงสุด ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงระบบการบริหารบุคคลที่ดี ที่สอดคล้องกับบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในหน่วยงานนั้น ๆ และทำให้การดำเนินงานเป็นไปตามจุดหมายตามที่องค์การกำหนดไว้ ซึ่งได้มีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับความสำคัญในการบริหารงานบุคคล” ไว้แตกต่างกันดังนี้

**กิติมา ปรีดีติลล** กล่าวว่า “ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล เป็นกระบวนการที่มีความสำคัญยิ่งอย่างหนึ่งของการบริหารเพราะเมื่อได้เลือกสรรคนที่มีความรู้ความสามารถเข้า

<sup>๖</sup> ธีรพันธุ์ เขจรนันท์, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดยูเคชั่น, ๒๕๔๕), หน้า ๑๕.

<sup>๗</sup> ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๑๐, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๒), หน้า ๑.

<sup>๘</sup> พยอม วงศ์สารศรี, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพมหานคร : คณะวิทยาการจัดการสถาบันราชภัฏสวนสุนันทา, ๒๕๓๘), หน้า ๕.

ทำงานแล้ว เมื่อเวลาผ่านไป บรรดาความรู้ต่าง ๆ ก็ลดน้อยลงไป ประกอบกับวิทยาการต่าง ๆ เจริญขึ้น รวมทั้งเทคนิคการทำงานได้เปลี่ยนไป เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้มีคัมภีร์ ความสามารถ เหมาะสมกับเหตุการณ์ปัจจุบัน และจำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคลากร<sup>๕</sup>

วรรณารถ แสงมณี ได้เสนอความสำคัญของการบริหารงานบุคคลไว้ ๖ ประการ ดังนี้<sup>๖</sup>

๑. มีการแข่งขันมากขึ้น เกิดการเปลี่ยนแปลงในสังคม เศรษฐกิจและการเมืองทำให้มีการเปลี่ยนแปลงบทบาทของบุคลากร บุคลากรไม่ได้อยู่ในฐานะที่จะต้องทำงานให้กับองค์กรใด องค์กรหนึ่งแต่เพียงที่เดียว อาจโยกย้ายไปทำงานให้กับองค์กรใดก็ได้ตามสิทธิและความพอใจ เพราะความอยู่รอดขององค์กรขึ้นอยู่กับบุคลากรด้วย ต่างฝ่ายต่างก็ต้องอาศัยซึ่งกันและกัน ผู้บริหารไม่ได้อาศัยงานเพียงอย่างเดียว แต่ต้องอาศัยเกียรติยศและความมั่นคงในการทำงาน การยอมรับความสำคัญของคน ความสำเร็จในชีวิตและการมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นเครื่องจูงใจ

๒. เกิดจากกฎเกณฑ์และข้อกำหนดของรัฐ รัฐได้เข้ามามีบทบาทในการกำหนด เกี่ยวกับเรื่องสวัสดิการ ภัยได้ สภาพการทำงาน วันหยุดงานและเงินทดแทนต่าง ๆ

๓. ความซับซ้อนทางด้านเทคโนโลยี เช่น มีการแบ่งงานทำตามหน้าที่ตามความชำนาญ เฉพาะด้าน ต้องการบุคคลที่มีความรู้ความสามารถสูง จะต้องได้รับการฝึกอบรมและมีคุณสมบัติที่พร้อมจะทำให้ระบบในการทำงานดำเนินไปอย่างราบรื่น ผู้บริหารจึงต้องดูแลรักษา ส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรซึ่งเปรียบเสมือนทรัพยากรอันมีค่าขององค์กร ให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่ มีรายได้และสวัสดิการต่าง ๆ เพื่อให้เขาเกิดความพึงพอใจที่จะทำงานนั้นให้ได้ผลงานมากที่สุด

๔. องค์กรมีความซับซ้อนมากขึ้น ทุกส่วนขององค์กรไม่ได้มีอิสระที่จะดำเนินงานเองโดยไม่ถูกรบกวนจากปัจจัยที่อยู่ภายนอก ไม่ว่าจะเป็นเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและวัฒนธรรมมีสาเหตุหลายประการที่ทำให้การดำเนินงานในองค์กรมีความยุ่งยาก

๕. บทบาทของฝ่ายบริหารเปลี่ยนไปจากเดิม ปรัชญาทางการบริหารขั้นพื้นฐานที่ถือเอาวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งนับว่าเป็นสิ่งสำคัญที่จะก่อให้เกิดความร่วมมือหรือความขัดแย้งระหว่างบุคคลฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กรจึงต้องให้ความสำคัญกับคนเป็นอันดับแรก

<sup>๕</sup> กิติมา ปรีดีติติก, การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์อักษรพิพัฒน์, ๒๕๔๒), หน้า ๑๑๗.

<sup>๖</sup> วรรณารถ แสงมณี, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (ม.ป.พ., ๒๕๔๓), หน้า ๖.

๖. ความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์มีมากขึ้น เกิดขึ้นจากการศึกษาวิจัยค้นคว้าของผู้เชี่ยวชาญและนักวิชาการทางด้านพฤติกรรม เช่น สิ่งแวดล้อมในที่ทำงานและความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานจะก่อให้เกิดผลกระทบในการปฏิบัติงานในทางใดบ้าง

**กัญญา สาทร** กล่าวว่า การบริหารบุคคล คือหัวใจของการบริหาร เพราะงานทุกชนิดของหน่วยงานทุกประเภท ไม่ว่าจะป็นหน่วยงานขนาดเล็กหรือหน่วยงานขนาดใหญ่ จะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและได้รับความสำเร็จตามเป้าหมายหรือไม่เพียงใด ขึ้นอยู่กับความร่วมมือของบุคคลที่เกี่ยวข้องทุกคนและทุกฝ่าย ถ้าผู้บริหารขาดความสามารถในการบริหารงานบุคคลแม้จะมีวัสดุอุปกรณ์นานาชนิด มีเงินงบประมาณจำนวนมากสนับสนุน และมีคนจำนวนมากในหน่วยงานก็เหมือนไม่มีอะไรสักอย่าง เพราะคนที่ใช้วัสดุอุปกรณ์ใช้ไม่เป็น ขาดสมรรถภาพไม่มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ไม่มีความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน และขาดความรับผิดชอบ ต่างคนก็จะยื้อแย่งค้นหาประโยชน์จากเงินงบประมาณที่มีอยู่ หาประโยชน์จากอำนาจหน้าที่ซึ่งได้มาโดยตำแหน่งและทะเลาะเบาะแว้งกัน แยกแยกสามัคคี ต่างคนต่างอยู่ และทำงานไปวัน ๆ โดยไม่ร่วมมือโครงการทั้งหลายที่ผู้บริหารวางไว้ก็จะล้มเหลว เพราะมีคนก็เหมือนไม่มี ในเมื่อคนเหล่านั้นไม่ร่วมมือและหย่อนสมรรถภาพ และยังมีนักวิชาการที่เชี่ยวชาญด้านบริหารงานบุคคล ได้ให้ความคิดเห็นของความสำเร็จในการบริหารงานบุคคลอีกคือ<sup>๑๑</sup>

**เพ็ญศรี วายวานนท์** กล่าวว่า การจัดทรัพยากรคนเป็นมิติหนึ่งของการจัดการเพราะทุกองค์การประกอบขึ้นด้วย"คน" เป็นสำคัญ หากปราศจากคนเสียแล้วก็จะเหลือแต่วัสดุเป็นสภาพไม่มีชีวิต ไม่มีการเปลี่ยนแปลง ไม่มีความก้าวหน้า องค์การจะอยู่ได้และเจริญก้าวหน้าได้ด้วยการทำงานของคน ด้วยทักษะที่พัฒนา ด้วยผลงานที่ดี ด้วยแรงจูงใจที่เอื้ออำนวย และด้วยความผูกพันกับองค์การนั้น คือ"คน" และการจัดการเกี่ยวกับคนเป็นปัจจัยสำคัญในการบรรลุความสำเร็จขององค์การทุกประเภท<sup>๑๒</sup>

**จากแนวคิดดังกล่าว สรุปว่า** ความสำคัญของการบริหารบุคคล คือ เป็นหัวใจของการบริหารขององค์การทั้งหมด และเป็นปัจจัยสำคัญอันจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ซึ่งทุกฝ่ายที่มีความเกี่ยวข้องจะต้องใช้ทั้งศาสตร์ และศิลป์ กลยุทธ์ตลอดถึงความสามารถสติปัญญาในการบริหารงาน มิเช่นนั้นแล้วอาจก่อให้เกิดปัญหาได้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะมีผลกระทบต่อ

<sup>๑๑</sup>กัญญา สาทร, **หลักการบริหารการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๑๖), หน้า ๑๗๒.

<sup>๑๒</sup>เพ็ญศรี วายวานนท์, **การจัดการทรัพยากรคน**, (กรุงเทพมหานคร : ปิ่นเกล้าการพิมพ์, ๒๕๓๓), หน้า ๑.

ความก้าวหน้าหรือความล้มเหลวขององค์กรได้ องค์กรหรือหน่วยงานใดจะมีประสิทธิภาพ ก็ขึ้นอยู่กับบุคคลผู้บริหารจัดการงานอย่างมีความเข้าใจเหมะสมกับงานที่ทำนั้น ย่อมก่อให้เกิด ประโยชน์ในองค์กรนั้น ๆ และภาคส่วนอื่น ๆ อีกด้วย

### ๒.๒.๑ กระบวนการในการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคล จำเป็นต้องอาศัยการดำเนินงานที่เป็นกระบวนการเพื่อให้การบริหารงานนั้น บรรลุผลเป้าหมาย ดังที่นักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่าน ได้ลำดับขั้นตอนที่มีความสำคัญไว้ดังนี้

เอ็ดวิน บี. ฟลิปโป (Edwin B. Flippo) ได้ให้ทัศนะในการบริหารงานบุคคลไว้ ๖ ประการคือ<sup>๑๓</sup>

๑. การสรรหา หมายถึง การสรรหาบุคลากรที่มีคุณลักษณะที่เหมาะสมและจำนวนที่ ต้องการอันจำเป็นต่อความสำเร็จขององค์กร

๒. การพัฒนา หมายถึง การเพิ่มพูนทักษะของบุคลากรโดยการฝึกอบรมบุคลากร โดย ทักษะดังกล่าวจำเป็นต่อการทำงาน

๓. การบริหารค่าตอบแทน หมายถึง การบริหารงานประโยชน์ตอบแทนแก่บุคลากร เพื่อตอบแทนผลการทำงานของบุคลากร

๔. การประสานประโยชน์ หมายถึง การประสานประโยชน์ของบุคลากรองค์กรและ สังคมเข้าด้วยกัน

๕. การบำรุงรักษา หมายถึง การบำรุงรักษาบุคลากรในองค์กรด้วยมาตรการทางการ บริหารบุคลากรต่าง ๆ

๖. การพ้นจากองค์กร ได้แก่ การดำเนินการต่าง ๆ ที่เกี่ยวเนื่องกับการพ้นจากองค์กร ของบุคลากร เช่น การลาออก การดำเนินการตามมาตรการทางวินัยให้บุคลากรพ้นจากองค์กร

มันดี และ โนอี (Mondy & Noe) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารงานบุคคลไว้ ๖ อย่าง คือ<sup>๑๔</sup>

๑. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา และการคัดเลือก (Human Resources Planning, Recruitment and Selection)

<sup>๑๓</sup>Edwin B. Flippo, **Principles of Personnel Management**, 3<sup>rd</sup> ed, (Tokyo : McGraw-Hill, 1971), p 6.

<sup>๑๔</sup>Mondy, W.R. & Noe, R.M., **Human Resource Management**, (Boston : Allyn & Bacon, 1990),P. 9-10.

## ๒. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์(Human Resources Development)

### ๑. การจ่ายค่าตอบแทนและการอำนวยความสะดวก(Compensation and Benefits)

### ๔. การดูแลความปลอดภัยและสุขภาพ (Safety and Health)

### ๕. การแรงงานสัมพันธ์และสวัสดิการ(Employee and Labor Relations)

### ๖. การวิจัยเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์(Human Resources Research)

**สัญญา ผลอนันต์** กล่าวว่า “กระบวนการบริหารงานบุคคลประกอบด้วย การกำหนดนโยบาย การวางแผน การสรรหา การคัดเลือก การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาการบริหาร ค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น ความปลอดภัยและสุขภาพ บุคลากรและชุมชนสัมพันธ์ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจัดการสื่อสารภายใน การอนุรักษ์และร้องทุกข์ วินัยและการรักษาวินัย ตลอดจนการออกจากงานหรือออกจากราชการ”<sup>๑๕</sup>

**มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช** ได้ให้ความเห็นว่า กระบวนการการบริหารบุคคล โดยทั่วไปประกอบด้วยกิจกรรมหลัก ๗ ขั้นตอน คือ<sup>๑๖</sup>

๑. การกำหนดความต้องการของบุคลากร เป็นกิจกรรมหลักของการบริหารงานบุคคลที่จะต้องทำแผนกำหนดความต้องการบุคลากรของหน่วยงานเป็นระยะ ๆ ไว้เป็นการล่วงหน้าตามความต้องการของหน่วยงานในลักษณะของกรอบอัตรากำลัง ซึ่งแสดงปริมาณ คุณภาพของบุคลากรที่ต้องการตามลักษณะงาน และตำแหน่งที่จำเป็นต้องการกำหนดขึ้น รวมทั้งโครงสร้างของค่าตอบแทน เช่นเงินเดือน ค่าจ้างด้วย

๒. การตอบสนองความต้องการด้านบุคลากร เมื่อกำหนดความต้องการบุคลากรเป็นกรอบอัตรากำลังไว้แล้วการบริหารงานบุคลากรจะต้องทำหน้าที่เสาะแสวงหาบุคลากรตามที่ต้องการโดยที่กระบวนการสรรหา เลือกรับ บรรจุแต่งตั้งที่เหมาะสมตามระบบคุณธรรมรวมทั้งการเตรียมบุคลากรใหม่เข้าสู่หน่วยงาน เช่น การจัดปฐมนิเทศ การมอบหมายงาน และการจัดระบบนิเทศงานที่จะช่วยให้บุคลากรใหม่เข้าสู่หน่วยงานด้วยความราบรื่น สามารถปรับตัวได้เร็วและปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายตั้งแต่แรก

๓. การธำรงรักษาและพัฒนาบุคลากรและบริการ การที่บุคลากรหน่วยงาน จะปฏิบัติหน้าที่ได้ดีมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องได้รับการบำรุงรักษา และพัฒนาอยู่เสมอ การพัฒนาบุคลากร

<sup>๑๕</sup>สัญญา ผลอนันต์, การบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอวังเหนือ จังหวัดลำปางวิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ๒๕๔๖), หน้า ๑๘.

<sup>๑๖</sup>มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, เอกสารการเรียนการสอนชุดวิชาการบริหารงานบุคคล, (นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ๒๕๔๖), หน้า ๔๘.

เป็นกิจกรรมสำคัญที่อาจกระทำเป็นรายบุคคลและการกระทำเป็นกลุ่ม โดยการศึกษาอบรม การดูงาน การเข้าร่วมประชุมสัมมนา ทั้งที่หน่วยงานจัดขึ้นเอง และส่งเข้าร่วม โครงการที่หน่วยงานอื่นจัดขึ้น การบริหารงานบุคคลในชั้นตอนนี้ยังจำเป็นที่จะต้องให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยุติธรรม เพื่อใช้ประโยชน์ในการพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง และการรักษาวินัย นอกเหนือจากการพัฒนาตัวบุคคลแล้ว การที่จะสามารถจัดหาบุคลากรที่ดีไว้ได้ หน่วยงานอาจจำเป็นต้องจัดให้มีสวัสดิการและการบริการด้านสงเคราะห์ต่าง ๆ ให้เหมาะสมด้วย เช่น การลา การรักษาพยาบาล และการบำเหน็จบำนาญ เป็นต้น

ศิริอร ชันธหัตต์ กล่าวว่า กระบวนการบริหารงานบุคคล จะต้องดำเนินไปดังนี้<sup>๑๖</sup>

๑. การวางแผนอัตรากำลังคน มี๔ ขั้นตอน คือ การศึกษานโยบายและแผนขององค์กร การตรวจสอบสภาพกำลังคน การพยากรณ์ความต้องการกำลังคน และการเตรียมหาคนสำหรับอนาคต

๒. การสรรหา คัดเลือกเพื่อบรรจุแต่งตั้ง มี๗ ขั้นตอน คือ การสรรหา การคัดเลือก และการบรรจุแต่งตั้ง

๓. การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร มี๒ อย่าง คือ การฝึกอบรมเมื่อเข้าปฏิบัติงานใหม่ ๆ หรืออุปสมนิเทศ และการฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงาน

๔. การโยกย้าย เลื่อนตำแหน่งและการลดตำแหน่ง มี๓ อย่าง คือ การโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง และการลดชั้นตำแหน่ง

๕. ผลประโยชน์ตอบแทนมี ๒ อย่าง คือ ค่าจ้างและเงินเดือน ผลประโยชน์เกื้อกูล

๖. การให้พ้นจากงานและ

๗. การได้รับบำเหน็จบำนาญ

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคลนั้น เริ่มจากกระบวนการวางแผนบุคลากร การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การบำรุงรักษา การพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการให้บุคลากรพ้นจากงาน เพื่อให้กระบวนการบริหารงานเป็นไปตามขั้นตอนระบบ อันเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาให้มีประสิทธิภาพและบรรลุตามวัตถุประสงค์อันสูงสุด

จากการที่ได้ศึกษาค้นคว้าจากแนวคิดของนักวิชาการและนักการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการการบริหารงานบุคคลดังกล่าวนี้ ผู้ศึกษาวิจัยพอที่จะสรุปได้ ๖ ประการ ดังนี้

๑. การวางแผนอัตรากำลังคน

<sup>๑๖</sup>ศิริอร ชันธหัตต์, องค์กรและการจัดการ, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์พิทยวิสุทธิ์, ๒๕๔๕),

๒. การสรรหาบุคลากร
๓. การบำรุงรักษาบุคลากร
๔. การพัฒนาบุคลากร
๕. การประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่
๖. การให้บุคลากรพ้นจากหน้าที่

### ๒.๒.๒ การวางแผนอัตรากำลังคน (Manpower Planning)

การวางแผนอัตรากำลังคนเป็นองค์ประกอบแรกของกระบวนการในการบริหารงานบุคคล โดยมุ่งให้หน่วยงานมีกำลังคนที่เพียงพอและมีความสามารถที่จะปฏิบัติงาน จึงจำเป็นต้องจัดหาคนมาทำงานในตำแหน่งที่ว่างสืบต่อกันไปโดยไม่ขาดตอน งานที่สำคัญได้แก่ การกำหนดปริมาณของบุคลากรและคุณภาพของบุคลากรที่ต้องการ รวมทั้งการหาแหล่งที่จะได้มาซึ่งบุคคลเหล่านั้น โดยคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน เช่น ลักษณะงานใหม่ที่เกิดขึ้น ความเจริญทางเทคโนโลยีและการขยายงานขององค์กร การลาออก การตาย การเกษียณอายุ เป็นต้น จึงต้องมีการจัดหาคนเพิ่มเติมชดเชยในส่วนที่ขาดไปนั่นเอง

#### ๒.๒.๓ ความหมายของการวางแผนอัตรากำลัง

นักวิชาการได้ให้ความหมายของ“การวางแผนอัตรากำลังคน” ดังนี้

**สมาน ริงลิโยกฤษณ์** กล่าวถึง “การวางแผนอัตรากำลังคนเป็นการคาดคะเนถึงความต้องการ และกำหนดวิธีที่จะได้มาซึ่งกำลังคนในหน่วยงานว่าจะมาจากไหน อย่างไร ตลอดจนถึงกำหนดนโยบายและระเบียบการปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อที่จะให้กำลังคนที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์สูงสุด”<sup>๘๘</sup>

**ธงชัย สันติวงษ์** กล่าวถึง “การวางแผนอัตรากำลังคน เป็นกระบวนการที่จะช่วยให้้องค์กรจัดหาบุคลากรให้เพียงพอกับความต้องการ ที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมถึงการคาดคะเนความต้องการของบุคลากร การเปรียบเทียบความต้องการที่จะใช้คนในอนาคตกับกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน กำหนดจำนวนและคุณสมบัติของคนที่จะเข้ามาในช่วงเวลาต่าง ๆ”<sup>๘๙</sup>

<sup>๘๘</sup>สมาน ริงลิโยกฤษณ์, ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๑๑, (กรุงเทพมหานคร : โดยสวัสดิการสำนักงาน กพ., ๒๕๓๕), หน้า ๑๐.

<sup>๘๙</sup>ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๐), หน้า ๑๐๓.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ กล่าวไว้ว่า สถานศึกษาจำเป็นต้องมีการวางแผนด้วย อัตรากำลัง โดยการสำรวจอัตรากำลังที่มีอยู่ในปัจจุบัน และพยากรณ์ความจำเป็นในอนาคตแล้วจึง วางแผนปฏิบัติเกี่ยวกับการขออัตรากำลังเพิ่มเพื่อใช้ประโยชน์ในสถานศึกษา<sup>๒๐</sup>

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การวางแผนอัตรากำลังเป็นการคาดคะเนเกี่ยวกับการ กำหนดกำลังคน หรือกำหนดความต้องการด้านบุคคล ไว้ล่วงหน้าทั้งในด้านปริมาณและด้าน คุณภาพตามความต้องการของแต่ละหน่วยงานว่า มีความต้องการเท่าไร ได้มาอย่างไร ระดับไหน จำนวนเท่าไร เมื่อไร ด้วยวิธีใด ถูกต้องหรือไม่และเหมาะสมหรือไม่อย่างไร เป็นต้น

#### ๒.๒.๔ กระบวนการในการวางแผนอัตรากำลัง

นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงกระบวนการในการวางแผนอัตรากำลัง ไว้ดังนี้  
**ณัฐพันธ์ เจริญนันท์** ได้กล่าวถึงขั้นตอนในการวางแผนอัตรากำลังไว้ ๕ ขั้นตอนคือ<sup>๒๑</sup>  
**ตอนที่ ๑ การเตรียมการ (Preparation)** ต้องทำการรวบรวมข้อมูล ศึกษาและวิเคราะห์ รายละเอียดสำคัญต่าง ๆ และมีผลต่อการวางแผนตามลำดับต่อไปนี้ คือ ศึกษาวัตถุประสงค์ของ องค์การ วิเคราะห์สถานการณ์ กำหนดเป้าหมายของแผนงาน พิจารณาความสอดคล้อง และ พิจารณาความเป็นไปได้

**ตอนที่ ๒ การสร้างแผน (Plan Formulation)** คือ กำหนดแผนการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ซึ่งประกอบด้วย ๓ ขั้นตอน คือ กำหนดทางเลือก เลือกทางเลือกที่เหมาะสมและกำหนดแผนการ ปฏิบัติงาน

**ตอนที่ ๓ การปฏิบัติตามแผน (Plan Implementation)** คือ กำหนดบุคลากร การจัดสรร ทรัพยากร การสร้างความเข้าใจ และการควบคุม

**ตอนที่ ๔ การประเมินผล (Plan Evaluation)** ๓ ขั้นตอน คือ เปรียบเทียบผลการ ปฏิบัติงานกับแผนที่วางไว้ วิเคราะห์ปัญหา และเสนอความคิด

**เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง** ได้กล่าวถึง ขั้นตอนการวางแผนอัตรากำลังไว้ ประการดังนี้<sup>๒๒</sup>

<sup>๒๐</sup>ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : บริษัทพิมพ์ดี, ๒๕๔๓), หน้า ๑๒๒.

<sup>๒๑</sup>ณัฐพันธ์ เจริญนันท์, การจัดการทรัพยากร, (กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดยูเคชั่น ๒๕๔๕), หน้า ๗๔.

<sup>๒๒</sup>เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, (ภาควิชาสังคมศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และ สังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๔๒), หน้า ๑๐๒.



๑. การพิจารณาทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Human Resource Inventory) เป็นการช่วยให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับทักษะของบุคลากรที่มีอยู่ว่าอยู่ในระดับใด เพียงพอกับสายงานขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคตหรือไม่อย่างไร เพื่อจะได้ดำเนินการสรรหาและพัฒนาต่อไป

๒. การตรวจสอบทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Audit) เป็นการพิจารณาสิ่งที่จะเกิดขึ้นกับกำลังคน เป็นการรวบรวมทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในปัจจุบัน เป็นการวิเคราะห์สัดส่วนและแนวโน้มที่สามารถอธิบายได้ทั้งปัจจุบันและอนาคตอันเป็นผลมาจากการโอน การย้ายเป็นต้น

๓. แผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Plan) เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่จะต้องทำแผนปฏิบัติการเพื่อจัดกำลังคนได้ตามที่ต้องการ อาจสำรวจจากทรัพยากรที่มีอยู่หรือแสวงหาจากภายนอก องค์กรที่ ทั่วไปมักจะดำเนินการวิเคราะห์จากกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบันขององค์กรก่อน และจัดทำเป็นตารางทดแทน ซึ่งจะช่วยให้ทราบว่า ตำแหน่งใดที่ต้องการคนใหม่ กำลังคนประเภทใดที่ไม่อาจหามาได้จากภายในองค์กร ช่วยให้สามารถคาดการณ์ จัดเตรียมการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์เข้ามาทดแทนได้

จากแนวคิดดังกล่าวนี้พอจะ สรุปได้ว่า การวางอัตรากำลังคนนั้น ต้องประกอบด้วย ขั้นตอน คือ การเตรียมการ เป็นการศึกษาหาข้อมูลรายละเอียดที่สำคัญ การสร้างแผน การปฏิบัติตามแผนงาน และการประเมินติดตามผลการปฏิบัติงาน

### ๒.๓ ทฤษฎีของการบริหารงานบุคคล

ทฤษฎีของการบริหารเป็นศาสตร์ที่มีองค์ประกอบของความรู้ หลักและเกณฑ์ที่นำมาจากศาสตร์สาขาต่าง ๆ เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการศึกษาความรู้เกี่ยวกับการบริหารแล้วนำไปสู่การปฏิบัติจริง การบริหารที่จะประสบผลสำเร็จได้นั้น ก็ขึ้นอยู่กับความสามารถประสบการณ์และทักษะของผู้บริหาร การประยุกต์เอาทฤษฎีต่าง ๆ เกี่ยวข้องกับการบริหารไปสู่การปฏิบัติจริงให้ได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม นับว่าเป็นศิลปะอย่างหนึ่ง ซึ่งนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่าน ได้เสนอทฤษฎีของการบริหารที่น่าสนใจดังนี้

**เทเลอร์ (Taylor)** อังใน ภารดี อนันต์นาวิ กล่าวถึง ทฤษฎีของการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ ๖ ประการ คือ<sup>๒๓</sup>

๑. หลักเรื่องเวลา ถือเป็น การวัดความสามารถในการผลิต โดยการจัดเวลาในการผลิต และการตั้ง เวลามาตรฐานสำหรับการผลิตทั้งหมด ซึ่งการวัดผลผลิตของการทำงานนั้น ถ้าจะวัดให้

<sup>๒๓</sup> ภารดี อนันต์นาวิ, หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา, (ชลบุรี : บริษัท สำนักพิมพ์ มนตรี จำกัด, ๒๕๕๒), หน้า ๑๕.

ถูกต้อง ต้องใช้เวลาเป็นเครื่องตัดสิน และควรมีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานของเวลาที่ใช้ในการทำงานแต่ละอย่างหรือประเภทด้วย

๒. หลักการกำหนดหน่วยค่าจ้าง ค่าจ้างสำหรับบุคลากรนั้นต้องเหมาะสมกับผลงาน และอัตราค่าจ้างนั้นควรพิจารณาโดยยึดหลักเกณฑ์ข้อ ๒ นอกจากนี้ ผู้ปฏิบัติงานควรได้ทำงานที่เหมาะสมกับความสามารถของตนเองมากที่สุด

๓. หลักการแยกงานวางแผนออกจากงานปฏิบัติ คือฝ่ายบริหารควรทำหน้าที่ด้านการวางแผนและประสานงาน เพื่อให้ฝ่ายปฏิบัติงานทำงานได้อย่างคล่องตัว มีประสิทธิภาพไม่ควรให้ฝ่ายปฏิบัติงานเป็นฝ่ายรับผิดชอบในการคิดและวางแผนงานในการทำงานฝ่ายบริหารควรวางแผนโดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักการ เวลาและข้อมูลอื่นๆ ตามหลักเกณฑ์ในข้อ ๑ และข้อมูลที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับการผลิต การปฏิบัติงานนั้นจะต้องสะดวกรวดเร็วขึ้นทันเหตุการณ์ นอกจากนี้ การทำงานต้องมีระบบและวิธีการที่เหมาะสม

๔. หลักการทำงานโดยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ ถือว่า วิธีการของการทำงานควรจะถูกกำหนดโดยฝ่ายบริหาร ฝ่ายบริหารควรจะเป็นผู้รับผิดชอบ (ไม่ใช่ฝ่ายปฏิบัติงาน) ในการจัดวิธีการทำงาน แสวงหาวิธีและเทคนิคทางวิทยาศาสตร์ที่เหมาะสมและดีที่สุดมาใช้ และฝ่ายบริหารต้องฝึกอบรมให้แก่ผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้และความสามารถอย่างเหมาะสมในการทำงานตามเทคนิคนั้น ๆ โดยอาศัยวิธีการทางวิทยาศาสตร์เพื่อให้ได้ผลผลิตสูงสุด

๕. หลักการควบคุมงานโดยฝ่ายบริหาร ถือว่า ฝ่ายบริหารควรได้รับการฝึกอบรมในด้านการบริหารซึ่งตั้งอยู่บนหลักการของวิทยาศาสตร์ และสามารถประยุกต์หลักวิทยาศาสตร์มาใช้ในการจัดการและการควบคุมให้เกิดประโยชน์มากยิ่งขึ้น และฝ่ายบริหารต้องเป็นฝ่ายควบคุมการทำงานของฝ่ายปฏิบัติงานด้วย

๖. หลักการจัดระเบียบการปฏิบัติงาน มีการพิจารณานำหลักการบริหารแบบทหารมาใช้ ควรมีการจัดองค์การให้เหมาะสมเพื่อให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและทำงานอย่างประสานสัมพันธ์กันระหว่างแผนการต่าง ๆ ในองค์กรนั้น โดยยึดถือความเคร่งครัดในระเบียบวินัยในการส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงาน

คริส อากิริส (Chris Argyris) อ้างใน ภารดี อนันต์นารี ได้กล่าวถึง ทฤษฎีการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ ๓ ประการคือ<sup>๒๔</sup>

<sup>๒๔</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๓๐.

๑. ส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นคือ สมาชิกในองค์การย่อมมีความปรารถนาที่จะได้ร่วมแสดงความคิดเห็นในการบริหารในองค์การ การรับฟังความคิดเห็นก็ทำให้รู้สึกว่าได้มีส่วนร่วมในการบริหารองค์การแล้ว

๒. การมีส่วนร่วมช่วยให้เกิดการยอมรับในเป้าหมายคือ เมื่อมีความร่วมมือเกิดขึ้นภายในองค์การก็ทำให้สมาชิกทั้งหมดภายในองค์กรมีเป้าหมายเดียวกันเป็นการยินยอมพร้อมใจกันปฏิบัติซึ่งเป็นผลทางใจอันนำไปสู่การปฏิบัติงานอย่างเต็มที่

๓. การมีส่วนร่วมทำให้เกิดความสำนึกในหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบคือ เป็นการกระตุ้นให้เกิดความสำนึกในหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบในการปฏิบัติงานในองค์การ

**มาสโลว์ (Maslow)** อ้างใน ภารดี อนันต์นาวิ ได้กล่าวถึง ทฤษฎีการจูงใจ ๔ ประการ คือ <sup>๒๕</sup>

๑. ความต้องการของมนุษย์มีลำดับขั้น จะเริ่มจากความต้องการขั้นต่ำสุดไปหาสูงสุด

๒. ความต้องการของมนุษย์มีความต่อเนื่อง มีความต้องการไม่สิ้นสุด และต้องการชนิดใหม่ขึ้นไปอีก

๓. เมื่อมนุษย์ได้รับการตอบสนองระดับต่ำแล้ว ก็จะมีความต้องการระดับสูงขึ้น หรือเมื่อความต้องการระดับสูงได้รับการตอบสนองแล้วก็อาจเกิดความต้องการระดับต่ำอีกก็ได้

๔. ความต้องการของมนุษย์เกี่ยวเนื่องกัน และซ้ำซ้อนกันอยู่ แม้ว่าความต้องการระดับหนึ่งได้หายไปแล้วก็เกิดความต้องการระดับอื่นเข้ามาแทนที่ แต่ความจริงแล้วความต้องการเหล่านั้นได้รับการตอบสนองเพียงบางส่วนเท่านั้น

**ฟายอล (Fayol)** อ้างในภารดี อนันต์นาวิ ได้กล่าวถึง หลักการบริหาร ๑๔ ประการคือ <sup>๒๖</sup>

๑. การแบ่งงานกันทำ (Division of Work) คือการทำงานควรมีการแบ่งงานกันทำตามแต่ละฝ่ายงาน เพื่อส่งเสริมความสามารถ ความมั่นใจ และความถูกต้องแม่นยำในการทำงานที่จะช่วยให้ผลผลิตของงานเพิ่มสูงขึ้น

๒. อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ (Authority and Responsibility) คือ ในการทำงานผู้ที่ได้รับมอบให้ปฏิบัติงานใดก็ควรจะได้รับมอบอำนาจอย่างเพียงพอที่จะสามารถปฏิบัติงานนั้นไปได้ด้วยดี อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบจึงควรไปด้วยกัน

๓. ความมีระเบียบวินัย (Discipline) คือ ผู้ปฏิบัติงานที่ดีจะต้องมีระเบียบวินัยในการทำงานจึงต้องมีการออกกฎระเบียบเพื่อให้มีการเคารพ และเชื่อฟังผู้บังคับบัญชา

<sup>๒๕</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๑๕.

<sup>๒๖</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๘.

๔. ความมีเอกภาพในการบังคับบัญชา(Unity of Command) คือ ผู้ปฏิบัติควรเป็นผู้ได้รับการบังคับบัญชาสั่งการจากผู้บริหารเพียงคนเดียว ภายใต้แผนงาน และเป้าหมายที่กำหนดไว้

๕. เอกภาพในการอำนวยการ (Unity of Direction) คือ การทำงานในกลุ่มเดียวกัน ควร มีหัวหน้าในการดำเนินการเพียงคนเดียวภายใต้แผนงาน และเป้าหมายที่กำหนดไว้

๖. ประโยชน์ส่วนบุคคลถือว่าเป็นรองจากประโยชน์ส่วนรวม (Subordination of Individual Interests to General Interests) คือ ในธุรกิจใด ๆ ก็ตาม ผู้บริหารไม่ควรเห็นแก่ประโยชน์ของคนใดคนหนึ่งหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง โดยจะต้องปฏิบัติตนให้เป็นตัวอย่าง ให้คำปรึกษาแนะนำ และร่วมมือกับผู้ปฏิบัติงานทุกคนอย่างทั่วถึง และไม่เห็นแก่ประโยชน์ของตนเป็นที่ตั้ง

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

๘. การรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลาง(Centralization) คือ เมื่อมีการมอบอำนาจให้ผู้บริหารคนใดแล้ว ก็ให้สามารถควบคุม บังคับบัญชาหรือสั่งการได้โดยให้ผู้บริหารได้พิจารณาตามความเหมาะสมตามสถานการณ์ว่าควรจะกระจายอำนาจหรือรวมอำนาจทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์การ บุคลิกภาพส่วนตัว และคุณค่าทางจริยธรรมของผู้บริหาร

๙. สายการบังคับบัญชา(Chain of Common or Scalar Chain) เป็นสิ่งแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการระหว่างผู้บังคับบัญชา ซึ่งควรจัดให้มีช่องของการบังคับบัญชาตลอดเส้นที่เหมาะสม ไม่ควรห่างเหินจนเกินไป เพราะจะก่อให้เกิดช่องว่างของสายการบังคับบัญชา

๑๐. คำสั่ง(Order) คือ ในการบริหารงานนั้น จำเป็นต้องมีการสั่งกาที่จะต้องออกเป็นคำสั่งหรือกฎระเบียบข้อบังคับที่เป็นลายลักษณ์อักษรวางไว้เพื่อให้ผู้ปฏิบัติรับทราบและปฏิบัติตาม

๑๑. ความเสมอภาค (Equity) คือ หลักแห่งความยุติธรรมที่ผู้บริหารจะต้องปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกขวมทั้ง มีความเมตตากรุณา ความจงรักภักดีต่อทุกคน โดยเสมอภาค

๑๒. ความมั่นคงในหน้าที่การงาน (Stability of Tenure of Personnel) คือ การดำรงอยู่ในตำแหน่งของบุคลากรที่มีความต้องการเวลาในการเรียนรู้งานเพื่อที่สามารถปฏิบัติงานให้ได้ดี บุคลากรจึงไม่ควรให้ถูกปรับออกหรือเปลี่ยนแปลงตำแหน่งก่อนเวลาอันควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์แห่งความมั่นคงทั้งขององค์กรและบุคลากร

๑๓. ความคิดริเริ่ม (Initiative) คือ ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแสดงความคิด ร่วมวางแผนและร่วมปฏิบัติงาน เพื่อที่จะได้เป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพ และเกิดความพึงพอใจแก่ผู้ร่วมงานทุกฝ่าย ความคิดริเริ่มเป็นคุณสมบัติที่สำคัญของผู้บริหารทางธุรกิจ

๑๔. ความสามัคคี (Esprit de Corp) คือ ผู้บริหารต้องสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นในองค์กร เป็นการก่อให้เกิดความกลมเกลียวปรองดอง และความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

ลูเธอร์ กุลลิค และ เลียนดอลล์ เออร์วิกค์ (Luther Gulick & Lyndall Urwick) อ้างใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และ คณะ ได้กล่าวถึง กระบวนการในการบริหารว่า กระบวนการหรือวิธีในการบริหารแบบ POSDCORB เป็นกระบวนการหรือวิธีในการบริหารที่ได้รับการยกย่องมากวิธีหนึ่งอันเป็นคำย่อของภาระหน้าที่ที่สำคัญของนักบริหาร<sup>๒๖</sup> ประการ ได้แก่<sup>๒๗</sup>

๑. การวางแผน (P-Planning) เป็นการวางแผนโครงการกิจกรรม ซึ่งเป็นการเตรียมการก่อนลงมือปฏิบัติเพื่อให้การดำเนินการสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒. การจัดองค์กร (O-Organizing) เป็นการกำหนดโครงสร้างขององค์กร โดยมีการพิจารณาให้เหมาะสมกับงาน เช่น การแบ่งงาน (Division of Work) เป็นกรรม กอง หรือแผนก โดยอาศัยปริมาณงาน คุณภาพของงาน หรือจัดตามลักษณะเฉพาะของงาน (Specialization) นอกจากนี้ อาจพิจารณาในแง่ของการควบคุม (Span of Control) หรือพิจารณาในแง่ของหน่วยงาน เช่น หน่วยงานหลัก (Line) และ หน่วยงานที่ปรึกษา (Staff) เป็นต้น

๓. การจัดหาบุคลากรมาปฏิบัติงาน (S-Staffing) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนั่นเอง ทั้งนี้เพื่อให้ได้บุคลากรมาปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับการจัดแบ่งหน่วยงานที่กำหนดเอาไว้

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

๕. การประสานงาน (Co- Coordinating) เป็นการประสานให้ส่วนต่าง ๆ ของกระบวนการทำงานได้ต่อเนื่อง และเกี่ยวเนื่องกัน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและราบรื่น

๖. การรายงาน (R-Reporting) เป็นกระบวนการ และเทคนิคของการแจ้งให้ผู้บังคับบัญชาตามชั้นได้ทราบถึงผลการปฏิบัติงานโดยที่มีความสัมพันธ์กับการติดต่อสื่อสาร (Communication) ในองค์กรอยู่ด้วย

๗. การงบประมาณ (B-Budgeting) เป็นภารกิจที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนการทำบัญชีการควบคุมเกี่ยวกับการเงิน และการคลัง

<sup>๒๖</sup> ศิริวรรณ เสรีรัตน์ สมชาย หิรัญกิตติ และ สมศักดิ์ วานิชยาภรณ์, **ทฤษฎีองค์การ**, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมสาร จำกัด, ๒๕๔๕), หน้า ๘๖.

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า ทฤษฎีของการบริหารงานบุคคล หมายถึง แนวความคิดหรือความเชื่อที่เกิดขึ้นอย่างมีหลักเกณฑ์ มีการสังเกต และทดสอบจนเป็นที่แน่ใจ ทฤษฎีเป็นส่วนหนึ่งของมโนทัศน์ที่เชื่อมโยงกันเป็นข้อสรุปแบบกว้างที่ได้พรรณนา และอธิบายถึงพฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การทางการศึกษาอย่างเป็นระบบ ถ้าทฤษฎีได้รับการพิสูจน์บ่อย ๆ ก็จะกลายเป็นกฎเกณฑ์ ทฤษฎีเป็นแนวความคิดที่มีเหตุผล และสามารถนำไปประยุกต์ และปฏิบัติได้ ทฤษฎีมีบทบาทในการให้คำอธิบายเกี่ยวกับปรากฏการณ์ทั่วไป และชี้แนะแนวทางในการวิจัย

### ๒.๓.๑ การบริหารงานบุคคลในโรงเรียน

การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง การที่จะได้บุคลากรมาปฏิบัติงานในโรงเรียนนี้ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องรู้ความหมายของการบริหารบุคลากรที่ชัดเจน ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านที่ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลไว้ เป็นต้นว่า

**ชาติ ไทยภักดี** ได้ให้ความหมายของ การบริหารบุคลากรในโรงเรียน หมายถึง การบริหารตัวบุคคลผู้ที่ถูกบริหาร คือ ครูและภารโรง ครูมีหน้าที่ทำงานรองลงมาจากอาจารย์ใหญ่ ซึ่งมีหน้าที่ในการสอนให้มีความรู้แก่นักเรียน ส่วนภารโรงนั้นก็มีส่วนในการทำความสะอาดโรงเรียน หรือกล่าวโดยย่อ ๆ ว่า การบริหารงานบุคคลในโรงเรียน คือ การรู้จักใช้คนให้เขาทำงานให้เต็มสติปัญญา และกำลังความสามารถของเขา และให้เขาทำด้วยความเต็มใจและเกิดความสุขเมื่อกระทำสิ้นสุดลงแล้ว ซึ่งสอดคล้องกับความหมายของ<sup>๒๔</sup>

**ชูศักดิ์ เทียงตรง** ได้อธิบายไว้ว่า การบริหารโรงเรียน หมายถึง การบริหารทรัพยากรในโรงเรียน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ได้คนดีมีคุณวุฒิ มีความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ทำงานด้วยความสนใจ มีความพึงพอใจในการทำงาน มีการตอบสนองในการทำงานได้อย่างยิ่ง งานมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล และยังมีนักวิชาการให้ความหมายเพิ่มเติมอีกคือ<sup>๒๕</sup>

**สุเมธ เดียวดิเรส** ได้ให้ความหมายของ การบริหารบุคคลในโรงเรียน หมายถึง กิจกรรม ที่ช่วยในการประสานความพยายามของโรงเรียนให้มีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในโรงเรียนได้สามารถดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของโรงเรียนโดยจะมีขอบข่ายของการบริหารเริ่มตั้งแต่การวางแผน การบำรุงขวัญ การให้พ้นจากงาน เป้าหมายที่สำคัญของการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน ก็คือ การให้ได้มาซึ่งบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ สอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียน และทำให้บุคคลเหล่านั้นมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้วย งานที่ได้รับ

<sup>๒๔</sup> ชาติ ไทยภักดี, *หลักยุทธศาสตร์ในโรงเรียน* (กรุงเทพมหานคร : วิทยากร, ๒๕๑๑), หน้า ๑๗.

<sup>๒๕</sup> ชูศักดิ์ เทียงตรง*การบริหารงานบุคคลในภาครัฐ*, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๑), หน้า ๕.

มอบหมายก็จะเกิดความสำเร็จ ส่งผลดีต่อผู้เรียนซึ่งเป็นหัวใจสำคัญยิ่งของโรงเรียนพร้อมกันนี้ยังมีองค์กรที่ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน ได้แก่<sup>๑๐</sup>

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลในโรงเรียน หมายถึง การจัดการ หรือการดำเนินการเกี่ยวกับนโยบาย การวางระเบียบและข้อบังคับเกี่ยวกับบุคคลในโรงเรียน เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความสามารถเหมาะสมมาปฏิบัติงานและให้บุคคลได้ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด<sup>๑๑</sup>

สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคลในโรงเรียน หมายถึง กระบวนการจัดการเกี่ยวกับบุคคล เพื่อให้โรงเรียนได้มาซึ่งบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และมีศักยภาพเหมาะสมกับงานเข้ามาทำงานในโรงเรียนให้เกิดผลสำเร็จอย่างดียิ่ง โดยทางโรงเรียนหรือผู้บริหารต้องรู้จักใช้คนให้เขาทำงานให้เต็มสติปัญญา และกำลังความสามารถของเรา และให้เขาทำด้วยความเต็มใจและเกิดความสุขเมื่อกระทำสิ้นสุดลงแล้ว เพื่อให้โรงเรียนสามารถปฏิบัติการกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์ของโรงเรียน

## ๒.๔ ความหมายของหลักธรรมสังคหวัตถุ ๔

### ๒.๔.๑ หลักสังคหวัตถุ ๔

พระผู้มีพระภาคเจ้าตรัสถึง สังคหวัตถุ ๔ ไว้ว่า ภิกษุทั้งหลาย สังคหวัตถุ(ธรรมเครื่องยึดเหนี่ยว) ๔ ประการนี้ สังคหวัตถุ ๔ ประการ ะไรบ้าง คือ ๑. ทาน (การให้) ๒. เพยยวัชชะ (วาจาเป็นที่รัก) ๓. อตถจริยา (การประพฤติประโยชน์) ๔. สมานัตตตา (การวางตนสม่ำเสมอ) ภิกษุทั้งหลายสังคหวัตถุ ๔ ประการนี้แล ทาน เพยยวัชชะ อตถจริยาในโลกนี้ และสมานัตตตาในธรรมนั้น ๆ ตามสมควร สังคหวัตถุธรรมเหล่านี้แลช่วยอุ้มชูโลก เหมือนลิ่มสลักที่ยึดกุมรถซึ่งแล่นไปได้ฉะนั้น ถ้าไม่พืงมีธรรมเหล่านี้ มารดาหรือบิดา ก็ไม่พืงได้การนับถือหรือการบูชาเพราะบุตรเป็นเหตุแต่เพราะบัณฑิตเล็งเห็นความสำคัญของสังคหวัตถุเหล่านี้ ฉะนั้น บัณฑิตเหล่านั้นจึงถึงความ เป็นใหญ่และเป็นผู้นำสรรเสริญ<sup>๑๒</sup>

<sup>๑๐</sup>สุเมธ เดียวอดิเรศ, การบริหารงานบุคคลในโรงเรียน, (ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๔๑), หน้า ๕-๖.

<sup>๑๑</sup>สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, คู่มือผู้บริหารโรงเรียนเอกชน: การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา, ม.ป.ป.), หน้า ๓.

<sup>๑๒</sup>อ.จตุกก.(ไทย) ๒๑/๓๕/๕๑.

**พระธรรมปิฎก (ป. อ. ปยุตฺโต)** ได้ให้ความหมายของคำว่าสังคหวัตถุ๔ หมายถึง ธรรมเครื่องยึดเหนี่ยวใจบุคคล และประสานหมู่ชนไว้ในสามัคคี หลักสงเคราะห์ มี ๔ อย่างคือ<sup>๓๓</sup>

๑. **ทาน** การให้ คือ เอื้อเพื่อพ่อแม่ เสียสละแบ่งปัน ช่วยเหลือกันด้วยสิ่งของตลอดถึงให้ความรู้และแนะนำสั่งสอน

๒. **ปิยวาจา** วาจาเป็นที่รัก วาจาพูดดีมีน้ำใจ หรือวาจาซาบซึ้งใจ ก็คือกล่าวคำสุภาพไพเราะอ่อนหวานสมานสามัคคี ให้เกิดไมตรีและความรักใคร่กันตลอดถึงคำแสดงประโยชน์ประกอบด้วย เหตุผล เป็นหลักฐานจูงใจให้นิยมยอมตาม

๓. **อิตถจริยา** การประพฤติประโยชน์ คือ ขวนขวายช่วยเหลือกิจการ บำเพ็ญสาธารณประโยชน์ตลอดถึงคำช่วยแก้ไขปรับปรุงส่งเสริมในทางจริยธรรม

๔. **สมานัตตตา** ความเสมอต้นเสมอปลาย คือ ทำตนเสมอต้นเสมอปลายปฏิบัติสม่ำเสมอทั้งในชนทั้งหลาย และเสมอในสุข ทุกข์ โดยร่วมรับรู้ร่วมแก้ไขตลอดถึงวางตนเหมาะสมแก่ฐานะภาวะบุคคล เหตุการณ์และสิ่งแวดล้อม ถูกต้องตามธรรมในแต่ละกรณี

**พัชรินทร์ ศรีสุวพันธ์** ได้กล่าวถึงสังคหวัตถุ๔ ในทางจริยศาสตร์ โดยความหมายของพระธรรมปิฎก (ป. อ. ปยุตฺโต) ที่ให้ความหมายตามหลักจริยศาสตร์สังคหวัตถุ๔ของพุทธศาสนาไว้ว่า เรื่อง สังคหวัตถุ๔ หรือหลักปฏิบัติตนตามหลักจิตวิทยาสังคหวัตถุ๔ เพื่อให้เกิดความนิยมชมชอบและความเคารพนับถือแก่ผู้อื่น หรือสังคหวัตถุ๔ของชุมชนต่าง ๆ คือ<sup>๓๔</sup>

๑. **ทาน** หรือการให้เป็นสิ่งของตนแก่ผู้อื่นที่ควรเป็น เพราะ ทาน หมายถึง

- **ธรรมทาน** หรือการบริจาคทางจิตใจ

- **อามิสทาน** หรือการบริจาควัตถุ

๒. **ปิยวาจา** หรือการเจรจาใช้คำพูดของตนเองต่อผู้อื่นด้วยความสุภาพอ่อนโยนให้เหมาะสมแก่กาลเทศะและเหมาะสมแก่สังคหชุมชนทุกชั้น เพื่อให้ชุมชนหรือบุคคลเหล่านั้นเคารพนับถือปิยวาจານี้ ใช้กับมิตรภาพสหายของตน ย่อมจะทำให้มิตรสหายเหล่านั้นรักใคร่ รู้จักเจรจาสุภาพอ่อนโยนกับอาจารย์ การใช้หลักจริยศาสตร์สังคหวัตถุ๔ในเรื่อง ปิยวาจา นั้น ผู้ใช้จำต้องมีสติควบคุมตนเอง และสามารถบังคับจิตใจได้ทุกขณะ

<sup>๓๓</sup>พระธรรมปิฎก (ป. อ. ปยุตฺโต), **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**, (พิมพ์ที่ : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๖), หน้า ๑๔๒.

<sup>๓๔</sup>พัชรินทร์ ศรีสุวพันธ์, การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยบางประการกับการปฏิบัติตามหลักสังคหวัตถุ๔ ของนักเรียนมัธยมศึกษาปีที่ ๑ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต ๑, **ปริญญาณพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต**, (สาขาวิชาการวิจัยและสถิติทางการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๕๑), หน้า ๕.



๓. **อรรถจริยา** หมายถึง การสอนให้บุคคลนั้น มีหน้าที่ทางมนุษยสัมพันธ์ทุกระดับชั้น มีหน้าที่ช่วยเหลืออุปการะหรือสงเคราะห์ซึ่งกันและกัน

๔. **สมานัตตตา** หมายถึง การปรับปรุงบุคลิกภาพของตนเองสม่ำเสมอโดยไม่ถือตัวและให้เข้ากับสังคมของชุมชนได้ทุกชั้น

**พัชรินทร์ ศรีสุวพันธ์** ยังได้กล่าวถึงความหมายที่ พระศรีปริยัติโมลี(สมชาย กุศลจิตโต) ได้ให้ความหมายว่า หลักสังคหวัตถุ๔ เป็นหลักพื้นฐานที่แสดงพฤติกรรมออกมาโดยคำนึงถึงการช่วยเหลือผู้อื่นและการทำประโยชน์ให้แก่ส่วนรวม ประกอบด้วยการสงเคราะห์เพื่อมนุษย ๔ ประการ คือ<sup>๓๕</sup>

๑. **ทาน** คือ มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละเงิน การให้ปันสิ่งของ ตลอดจนให้ความรู้ ความเข้าใจทั้งที่เกี่ยวกับการเรียนและในด้านอื่น ๆ รวมไปถึงการให้อภัยแก่ผู้อื่น

๒. **ปิยวาจา** คือ การพูดจาน่ารัก ด้วยถ้อยคำที่สุภาพ อ่อนหวาน ไพเราะ พูดด้วยคำที่น่า ฟัง ชี้แจงในสิ่งที่เป็นประโยชน์ ให้กำลังใจ ทำให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้ที่ได้ฟัง ก่อให้เกิดมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

๓. **อรรถจริยา** คือ การบำเพ็ญตนให้เป็นประโยชน์แก่ผู้เกี่ยวข้องหรือผู้อื่น เป็นการปฏิบัติสิ่งที่เป็นประโยชน์ซึ่งกันและกัน มีน้ำใจช่วยเหลือผู้อื่นโดยไม่หวังผลตอบแทน ด้วยกำลังความคิด กำลังกาย การทำตนให้เป็นประโยชน์ทุกโอกาสที่จะทำได้

๔. **สมานัตตตา** คือ การปฏิบัติตนอย่างเสมอต้นเสมอปลาย ไม่เอาเปรียบ ไม่ทอดทิ้งเพื่อนเมื่อมีปัญหา

**พัชรินทร์ ศรีสุวพันธ์** ยังกล่าวถึง พระมหาบุญเพชร ปุณฺณวิริโย(แก้ววงษ์น้อย) ที่ได้ให้ความหมายว่า สังคหวัตถุ๔ คือ ข้อปฏิบัติสำหรับการสงเคราะห์ซึ่งกันและกัน<sup>๓๖</sup>

๑. **ทาน** การเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่แบ่งปัน มีน้ำใจต่อกันและกัน ได้แก่ การเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่การแบ่งปันความสุขให้แก่กันและกัน ทั้งที่เป็นวัตถุสิ่งของ และแบ่งปันน้ำใจต่อบุคคลในครอบครัว ไม่ตระหนี่ถี่เหนียวใช้สอยหรือบริโภคสิ่งของแต่เพียงผู้เดียว

๒. **ปิยวาจา** การพูดจาด้วยถ้อยคำสุภาพ อ่อนโยน พูดด้วยจิตที่ปรารถนารู้จักกาลเวลาในการพูดอย่างเหมาะสม และรู้จักการใช้ถ้อยคำพูด ไม่ใช่วาจาหักล้างเชือดเฉือนจิตใจของผู้อื่น หรือวาจาที่เป็นหยาบคาย กระด้างกระเดื่อง ดุด่าเสียดสี อันจะก่อให้เกิดการขัดใจกันในครอบครัวได้

<sup>๓๕</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๐.

<sup>๓๖</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๗.

๓. **อรรถจริยา** การช่วยเหลือ บำเพ็ญประโยชน์ต่อผู้อื่น ได้แก่การสงเคราะห์เกื้อกูลกันของบุคคลในครอบครัว เช่น การช่วยเหลือการงาน แบ่งเบาภาระของกันและกัน

๔. **สมานัตตตา** การปฏิบัติตนให้เหมาะสมกับสถานภาพ บทบาท หน้าที่ของตนโดยวางตนเสมอต้นเสมอปลาย สามารถเข้ากับผู้อื่นได้

**โสว มาลาทอง** ได้ให้ความหมายของหลักสังคหวัตถุ๔ ไว้ว่า สังคหวัตถุ๔ หมายถึงหลักธรรมที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวน้ำใจของผู้อื่น ผูกไมตรี เอื้อเฟื้อ เกื้อกูล หรือเป็นหลักการสงเคราะห์ซึ่งกันและกัน มีอยู่๔ ประการ ได้แก่<sup>๓๓</sup>

๑. **ทาน** คือ การให้ การเสียสละ หรือการเอื้อเฟื้อแบ่งปันของ ๆ คนเพื่อประโยชน์แก่บุคคลอื่นไม่ตระหนี่ถี่เหนียว ไม่เป็นคนเห็นแก่ได้ฝ่ายเดียว คุณธรรมข้อนี้จะช่วยให้ไม่เป็นคนละโมภ ไม่เห็นแก่ตัว เราควรคำนึงอยู่เสมอว่า ทรัพย์สิ่งของที่เราหามาได้ มิใช่สิ่งจริงยั่งยืน เมื่อสิ้นชีวิตไปแล้วก็ไม่สามารถจะนำติดตัวเอาไปได้

๒. **ปิยวาจา** คือ การพูดจาด้วยถ้อยคำที่ไพเราะอ่อนหวาน พูดด้วยความจริงใจ ไม่พูดหยาบคาย ก้าวร้าว พูดในสิ่งที่เป็นประโยชน์เหมาะสมกับกาลเทศะ พระพุทธเจ้าได้ทรงให้ความสำคัญกับการพูดเป็นอย่างยิ่งเพราะการพูดเป็นบันไดขั้นแรกที่จะสร้างมนุษยสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้น วิธีการที่จะพูดให้เป็นปิยวาจานั้น จะต้องพูดโดยยึดหลักเกณฑ์๔ ขงไปนี้

เว้นจากการพูดเท็จ

เว้นจากการพูดส่อเสียด

เว้นจากการพูดคำหยาบ

เว้นจากการพูดเพ้อเจ้อ

๓. **อรรถจริยา** คือ การสงเคราะห์ทุกชนิด หรือการประพடுத்தในสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น

๔. **สมานัตตตา** คือ การเป็นผู้มีความสม่ำเสมอ หรือมีความประพฤติเสมอต้นเสมอปลาย คุณธรรมข้อนี้จะช่วยให้เราเป็นคนมีจิตใจหนักแน่นไม่โลเล รวมทั้งยังเป็นการสร้างความนิยม และไว้วางใจให้แก่ผู้อื่นอีกด้วย

**พระวิริวัฒน์ รอดสุโข** ได้ให้ความหมายว่า สังคหวัตถุ๔ เป็นหลักธรรมในศาสนาพุทธ ซึ่งใช้ในการสงเคราะห์ผู้อื่นอันจะเป็นเครื่องผูกไมตรีประสานหมู่ชนเข้าด้วยกัน คำว่า สังคหวัตถุ มาจากคำว่า "สังคห" ซึ่งแปลว่าสงเคราะห์ กับคำว่า "วัตถุ" ซึ่งแปลว่าเรื่อง รวมความแล้วสังคห

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

วัตถุจึงแปลว่า เรื่องการสงฆ์เคราะห์ หรือธรรมอันเป็นหลักในการสงฆ์เคราะห์ ซึ่งมีหลักใหญ่ ๆ อยู่ ๔ ข้อด้วยกัน ดังที่องค์สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าทรงตรัสสั่งสอนแก่ภิกษุ ในกาลครั้งหนึ่งซึ่งเรียกว่า สังคหวัตถุ ๔ คือ<sup>๓๘</sup>

๑. ทาน หมายถึง การให้ การเฉลี่ยเพื่อแผ่แก่กันและกัน ซึ่งเป็นข้อสำคัญเพราะว่าทุก ๆ คนนั้นย่อมต้องการความช่วยเหลือจากกันอยู่ในด้านต่าง ๆ ในด้านวัตถุทรัพย์สินเงินทอง เครื่องอุปโภคต่าง ๆ ในด้านกำลังกาย ช่วยกระทำกิจการของกันและกันทางกาย ในด้านวาจา พุดจาช่วยเหลือกันในเรื่องที่ควรพูด ในด้านสติปัญญา ช่วยให้ความรู้ให้การแนะนำในข้อที่ควรจะแนะนำต่าง ๆ การให้การเฉลี่ย เพื่อแผ่ ทุกคนทั้งผู้ใหญ่ที่ผู้ใหญ่น้อยต่างก็ควรจะมีทาน คือ ให้การช่วยเหลือกัน ผู้ใหญ่ให้การช่วยเหลือผู้น้อย ผู้น้อยก็ให้การช่วยเหลือผู้ใหญ่ ด้วยจิตใจมุ่งที่จะช่วยให้บรรลุถึงประโยชน์ที่ต้องการ หรือเพื่อที่จะให้พ้นจากอุปสรรคขัดข้องทั้งหลาย

๒. ปิยวาจา หมายถึง การเจรจาถ้อยคำซึ่งเป็นที่รักเป็นที่จับใจแก่กันและกันอันเป็นถ้อยคำสุภาพ เพราะวาจาที่พูดออกไปนั้น ถ้าเป็นวาจาที่ไม่สุภาพไม่เป็นที่รักที่พอใจ ก็เป็นวาจาที่อาจเสียดแทงหัวใจของผู้อื่น ทำให้ผู้อื่นเกิดความเสียใจ ควบคุมการพูดของเราให้ไพเราะก็คือสติ นั่นเอง ดังนั้น กานพูดหรือการแสดงออกทุกครั้งต้องมีสติอยู่เสมอ

๓. อัถตจริยา หมายถึง การประพฤติประโยชน์กันและกัน คือ การทำสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อสถานบัน เช่น โรงพยาบาล มหาวิทยาลัย สังคมที่ตนอาศัยอยู่ตลอดถึงประเทศชาติ สิ่งใดที่เป็นโทษก็ควรละเว้นไม่กระทำ การประพฤติตนให้เป็นประโยชน์สามารถปฏิบัติได้ทั้งกาย วาจา ใจ ในทุกเวลาและทุกโอกาส

๔. สมนัตตตา หมายถึง ความเป็นผู้วางตนสม่ำเสมอ หรือเสมอต้นเสมอปลายซึ่งหมายถึงการรักษาระเบียบวินัยอันใดที่ทุกคนพึงปฏิบัติ ทั้งผู้ใหญ่ที่ผู้น้อยตามหน้าที่ ที่บัญญัติเอาไว้เป็นระเบียบของสถานที่ ของหน่วยงาน เช่น กฎระเบียบของสถาบันการศึกษา กฎระเบียบของสถานที่ราชการต่าง ๆ เป็นต้น ตลอดถึงกฎหมายบ้านเมือง ในทางพระพุทธศาสนาก็คือ พระวินัยบัญญัติสำหรับพระภิกษุทั้งหลายนั่นเอง

<sup>๓๘</sup> พระวิวัฒน์ รอดสุโข, เปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและความคงทนในการเรียนรู้วิชาพระพุทธศาสนา เรื่อง สังคหวัตถุ ๔ พรหมวิหาร ๔ ไตรลักษณ์ ๓ กลุ่มสร้างเสริมลักษณะนิสัย ชั้นประถมศึกษาปีที่ ๔ ระหว่างการสอนด้วยหนังสือการ์ตูนและการสอนตามปกติ, วิทยานิพนธ์ ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต, (สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, ๒๕๕๐), หน้า ๒๑.

**พุทธทาสภิกขุ** ได้กล่าวถึงหลักการบริหารคนว่า การบริหารคนนี้ยังมีสิ่งลับอีกอย่างหนึ่ง คือ เครื่องยึดเหนี่ยวนี้ ใจ เราไว้ใจเขา เรารักเขา เราหวังดีต่อเขา อย่างนี้เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวนี้ ใจ คงได้ยินได้ฟังมาแล้วจากหนังสือธรรมะที่ ๖ ๗ ๘ ไป เรื่อง **สังคหวัตถุ**<sup>๘๘</sup>

- การเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่
- การพูดจาไพเราะ
- การบำเพ็ญประโยชน์
- การทำตัวให้เป็นเกลอ หรือ เป็นเพื่อนมากกว่าที่จะเป็นนาย

หรือเรียกว่าความงดงามในความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน อันเป็นเครื่องหวงเหนี่ยวให้เกิดความร่วมมือกันได้

**สมเด็จพระมหาธีรราชเจ้า (พิมพ์ ธมฺมชโร)** ได้ให้ความหมายตามหลักจิตวิทยาสังคัมของพระพุทธศาสนา เรื่อง **สังคหวัตถุ**<sup>๘๙</sup> หรือหลักปฏิบัติตนตามหลักจิตวิทยาสังคัมเพื่อให้เกิดความนิยมชมชอบและเคารพนับถือแก่ผู้อื่น หรือสังคัมของชุมชนต่าง ๆ คือ<sup>๙๐</sup>

๑. **ทาน** หรือ การให้ปันสิ่งของแก่ผู้อื่นที่ควรปัน เพราะทาน หมายถึง

- **ธรรมทาน** หรือการบริจาคทางจิตใจ
- **อามิสทาน** หรือการบริจาคทางวัตถุ

๒. **ปิยวาจา** หรือการเจรจาใช้คำพูดของตนต่อผู้อื่นด้วยความสุภาพอ่อนโยนให้เหมาะสมแก่กาลเทศะและเหมาะสมแก่สังคัมชุมชนทุกชั้น เพื่อให้ชุมชนหรือบุคคลเหล่านั้นเคารพนับถือ ปิยวาจาที่ใช้กับมิตรสหายของตนย่อมจะทำให้มิตรสหายเหล่านั้นรักใคร่ รู้จักเจรจาสุภาพอ่อนโยน กับครูอาจารย์ การใช้หลักจิตวิทยาสังคัมในเรื่อง ปิยวาจานั้น ผู้ใช้จำต้องมีสติควบคุมตนเอง และสามารถบังคับจิตใจตนเองได้ทุกขณะ (**Mind's control or control**)

๓. **อัตตจริยา** หมายถึง การสอนให้บุคคลนั้น มีหน้าที่ทางมนุษยสัมพันธ์ทุกระดับชั้น มีหน้าที่ช่วยเหลืออุปการะหรือสงเคราะห์ซึ่งกันและกัน

๔. **สมานัตตตา** หมายถึง การปรับปรุงบุคลิกภาพของตนเองอย่างสม่ำเสมอ โดยไม่ถือตัวและให้เข้ากับสังคัมของชุมชนได้ทุกชั้น

**พระเทพดิลก (ระแบบ ฐิตญาโณ)** กล่าวว่า **สังคหวัตถุ**<sup>๙๑</sup> นี้ พระพุทธเจ้าทรงอุปมาเหมือนกับพาหนะที่จะนำคนไปสู่ความสุขความเจริญในโลก เพราะสังคัมของมนุษย์เราจำเป็นต้อง

<sup>๘๘</sup> พุทธทาสภิกขุ, **บริหารธุรกิจแบบพุทธ**, (กรุงเทพมหานคร : อัมมมโย มปป.), หน้า ๑๕.

<sup>๘๙</sup> สมเด็จพระมหาธีรราชเจ้า (พิมพ์ ธมฺมชโร), **ธรรมะสร้างเยาวชน**, โรงพิมพ์มหาจุฬาราชวิทยาลัย, ๒๕๔๑), หน้า ๑๓.

อิงอาศัยธรรมะทั้งสี่ประการนี้ ทรงชี้ อิกมุมที่ตรงกันข้ามว่า ถ้าหากว่าสังคมปราศจากเสียดซึ่งธรรมทั้งสี่ประการแล้ว แม้มารดา บิดา ก็จะไม่ได้รับการนับถือบูชาจากบุตรธิดา โลกจะอยู่ไม่ได้เลย จึงเรียกว่าธรรมเป็นเครื่องสงเคราะห์ก็มีอยู่ ๒ ฝ่าย คือ<sup>๑๑</sup>

**อามิสสังคหะ** คือ สงเคราะห์ด้วยวัตถุสิ่งของ

**ธัมมสังคหะ** คือ สงเคราะห์โดยธรรม ถ้าเรามองในแง่ของคนที่แสวงหาที่พึ่ง สิ่งนี้ก็เป็น การสนองตอบความต้องการขั้นพื้นฐานของคน เช่น ต้องการความรักและได้รับความรักความอบอุ่น ความปลอดภัย ต้องการที่พึ่งพำนักอาศัย ต้องการพักผ่อนหย่อนใจ หรือว่าต้องการร่วมกิจกรรมต่าง ๆ เป็นต้น ก็ต้องมีธรรมะ เป็นเครื่องยึดเหนี่ยว หลักที่จะให้เกิดการยึดเหนี่ยวทางใจกันขึ้น มาสรุปรวมอยู่ที่ สังคหวัตถุ แม้แต่แนวคิด การแสวงหาเครื่องรางของขลังที่ชาวบ้านเขาแสวงหากัน แนวของพระเครื่องนั้น คือ เมตตามหานิยม คงกระพันชาตรี แคล้วคลาดจากภยันตรายทั้งหลายได้องค์ธรรมทั้งสี่ประการนี้ คือ

๑. **ทาน** การให้ เป็นลักษณะการเอื้อเพื่อเผื่อแผ่ ให้ของแก่อื่นที่ควรแก่การให้ การให้ มีอยู่ ๒ อย่างใหญ่ ๆ คือ

๑.๑ **การให้ด้วยจิตคิดอนุเคราะห์** หมายถึงว่าการอนุเคราะห์ การสงเคราะห์ช่วยเหลือ เกื้อกูลซึ่งกันและกัน ด้วยอหิชาศย์ไมตรี โอบอ้อมอารีต่อบุคคลเหล่านั้น เขาประสบความสำเร็จ ความขาดแคลน ก็สงเคราะห์เขาเท่าที่จะสงเคราะห์กันได้ และบางคราวเป็นเรื่องของอหิชาศย์ไมตรี ในทำนองที่แบ่งกันกินแบ่งกันใช้ เพื่อนบ้านใกล้เรือนเคียงกันมีของอะไรก็แบ่งกันกินแบ่งกันใช้ เป็นการสร้างอหิชาศย์ไมตรีอย่างที่คนไทยเราถือว่า “รู้คนดีกว่ารู้สังกะสี รู้เหล็กกว่าแพงอย่างบ้านในชนบทเห็นได้ชัดมาก ถ้าไม่มีหนอนบ่อน้ำใส ไม่มีใครสามารถขโมยได้ เพราะถึงขโมยก็ออกไปนอกหมู่บ้านไม่ได้ ประเดี๋ยวก็จับได้ นี่คือลักษณะโครงสร้างสังคัมไทยที่เรานิยมเอาธรรมะ ไปสั่งสอนกันมา ก่อให้เกิดเป็นความปรารถนาดี ความหวังดีต่อกันว่า “เอื้อเพื่อเผื่อแผ่ โอบอ้อม อารี” การอนุเคราะห์ คือ แสดงความมีน้ำใจ และการสงเคราะห์ให้ในกรณีที่เขาขาดแคลน เรา ก็สงเคราะห์เขา

๑.๒ **การให้เพื่อบูชาคุณความดี** เช่น การทำบุญตักบาตร การให้อาหารให้เสื้อผ้าแก่พ่อแม่ ปู่ย่า ตายาย ในวันตรุษสงกรานต์ การเสียดภาษีให้แก่รัฐ เหล่านี้เป็น การให้ด้วยสำนึกถึงคุณความดี การให้ก็เป็น การปฏิบัติธรรมะเหมือนกัน อย่าลืมนะ ขอบข่ายของการให้พอดังจุดหนึ่งเมื่อเราเป็น พวกเดียวกับเขาแล้ว หนักนินทาหน้อยก็ทนกันไปกลายเป็น “อภัยทาน” คือ การให้อภัย เมื่ออภัย

<sup>๑๑</sup>พระเทพดิลก (ระแบบ จิตญาโณ), **ธรรมปริทัศน์**, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร : มหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๔๔), หน้า ๒๖๒.

กันได้ ก็เข้าอกเข้าใจกัน ต่อมาก็กลายเป็น“ธรรมทาน” คือ จะพัฒนาไปจากจุดที่วัตถุนาน แต่มาถึงจุดหนึ่ง สามารถว่ากล่าวตักเตือนกันได้ อย่างคนเฒ่าคนแก่ในที่ถื่นชนบท ท่านสามารถจะดูค่าเด็กที่เหมือนกับลูกหลานของท่านได้ เวลามีปัญหากรณีพิพาทอะไร ท่านผู้นี้ไปพูด บางทีก็เลิกแล้วต่อกันได้ นี่เพราะอะไร เพราะท่านผู้นี้ได้สร้างสมบารมีด้วยกาสงเคราะห์ในเชิงวัตรธรรมมาก่อน มีการให้อภัยในความผิดพลาดบกพร่อง อยู่ในฐานะที่ว่าตักเตือนกันได้ คนเรากว่าที่จะปรับตัวขึ้นมาอยู่ในจุดนี้ได้ก็ต้องใช้เวลาสร้างบารมีพอสมควร หลวงพ่อบางองค์ในต่างจังหวัด มีการมีงานภายในวัด ตำรวจไม่ต้องมาตรวจการณ์ ไม่ต้องมาทำอะไร หลวงพ่ออยู่องค์เดียวใครไม่กล้าทำอะไรหรอกจะไปก่อเรื่องก่อราวขึ้นไม่ได้ อย่างนี้ หลวงพ่อต้องมีบารมีอยู่มากจนเด็ก ๆ เรียกหลวงปู่' หมดแล้วจะนั้น' สมภารในต่างจังหวัดจึงจำเป็นจะต้องเป็นพระแก่ ๆ เพราะเป็นเรื่องของบารมี ถ้าไม่มีบารมีเราทำงานไม่ได้ อยู่เป็นหลวงปู่' แล้วสามเณรที่จะควบคุมอะไรใครก็ได้

**๒. ปิยวาจา เจรจาที่อ่อนหวาน** ตรงกันข้ามกับคำหยาบแต่ในเชิงปฏิบัติแล้ว ปิยวาจา คือ เจรจาถ้อยคำอันเป็นที่รัก วาจาเป็นที่รักผู้กล่าวด้วยความรัก ความปรารถนาดีต่อบุคคลอื่น ซึ่งบางครั้งอาจเป็นคำดู คำตักเตือนก็ได้ แต่ถ้าหากว่าพูดด้วยความรัก หวังดีปรารถนาดี ถือว่าเป็นธรรมเครื่องสงเคราะห์กัน ถ้าหากอริยาศยเริ่มมีความรัก ความปรารถนาดีต่อไปจะกระจายตัวไปเอง คือจะพูดคำสัตย์ คำจริงเอง จะไม่ยุยงให้คนเหล่านั้น เขาแตกแยกกันเพราะรัก หวังดีต่อเขาจะพูดเฉพาะเรื่องที่มีประโยชน์ มันก็จะกระจายตัวเองเป็นวิสุทธิครบทั้งสี่ แต่เริ่มที่ปิยวาจา คือ วาจาอันเกิดจากใจที่มีความรักและหวังดี ปิยวาจาบางครั้งถ้อยคำอาจไม่ไพเราะ ไม่อ่อนหวาน หากพูดด้วยความปรารถนาดี หวังดี ยังอยู่ในขอบข่ายของปิยวาจา

**๓. อุตถจริยา** ประพฤติสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่บุคคลอื่น จะเห็นว่ามีทั้งกายกรรม วชิกรรม มโนกรรม ก็ช่วยเหลือชวนช่วยในกิจการงาน อย่างในบ้านในเมืองเรา เราก็ช่วยเหลือกัน ไถนาก็ช่วยเหลือกัน ไถนา มีกิจการอะไรก็ตาม เช่น ปลูกบ้านต่างจังหวัดบ้านหลังหนึ่งขนาด๒-๓ห้อง ปลูกไม่กี่วันก็เสร็จ เพราะมาช่วยเหลือกัน นี้เรียกว่าประพฤติสิ่งที่เป็นประโยชน์ด้วยกันด้วย วาจา คือ พูดในทางที่เสริมสร้างความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน แนะนำชี้แจงแสดงผล การกระทำบางอย่างต้องคิดใจเขาใจเรา เช่น อยู่ใกล้เคียงเพื่อนคนหนึ่งต้องการจะอ่านหนังสือเราเขย่าวินัยเสียงลั่น ไม่เป็นอุตถจริยา เพราะทำลายประโยชน์ที่เขายึดฝายหนึ่งที่เขาจะฟังได้ ข้อนี้นั้นของวินัยมีวินัยบางข้อเสริมอุตถจริยา เช่นภิกษุรูปหนึ่งกำลังท่องปาฏิโมกข์อยู่ เราไปชวนคุย เป็นการทำลายประโยชน์ ท่านก็ปรับเป็นอาบัติปาจิตตีย์ นั่นคือ สอนให้ประพฤติในสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อกัน เกื้อกูลกันในบางครั้ง บางคราเราไม่สามารถจะทำได้ แต่อย่าถึงกับไปทำลายประโยชน์เขา เช่นเราช่วยเหลือเขาไม่ได้ แต่อย่าถึงกับไปทำลายประโยชน์ของเขาอย่างนี้ พออยู่กับกันในสังคมได้อย่าลืมว่า ตัวประโยชน์ที่มักจะถูกเพื่อประโยชน์ เพื่อเกื้อกูล เพื่อความสุข แก่ข้าพเจ้าทั้งหลาย การกระทำ

อะไรต้องมุ่งผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับการกระทำเหล่านั้น เมื่อเห็นว่าเป็นประโยชน์ก็ถือคุณแก่คนอื่นก็กระทำ เช่น ช่วยสร้างสะพานบ้าง ชวนกันขุดถนน ขุดลอกคูคลองบ้าง ล้วนเป็นคุณความดีที่เป็นจุดยึดเหนี่ยวทางใจให้คนอื่นเขาเกิดความนิยมนับถือ นี่เป็นอัตถจริยา คือประพฤติสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อกัน ไม่ได้หมายความว่า กะเกณฑ์ให้คนใดคนหนึ่งประพฤติเพียงฝ่ายเดียว แต่ทุกคนก็ต้องประพฤติให้เป็นประโยชน์ต่อกัน

๔. **สมานัตตตา** ความมีตนสม่ำเสมอ ไม่ถือตัว ได้แก่การวางตนเหมาะสมแก่ฐานะที่ควรจะเป็นและที่ตนเป็น ไม่แสดงอาการขึ้น ๆ ลง ๆ ๓ วันดี ๔ วันร้าย กำหนดทิศทางลมไม่ค่อยถูก ว่า จะเอาอย่างไรกันแน่ อีกหนึ่งอย่าง คือ ไม่ลืมนคน เช่น เคยเป็นเพื่อนเป็นฝูงกันมาพอได้ดีหน่อยก็ลืมเพื่อน ต้องแสดงอภัยสัจไมตรีให้ปกติ แม้คนไม่ชอบพูดชอบคุยอะไรก็ต้องทักทายปราศรัย เรื่องที่ออกจะปฏิบัติยาก คุณทานเปรียบเทียบออกจะฟังง่าย บางเรื่องเป็นการยอมรับนับถือฐานะกัน อย่าง สหาย ๓ คน เป็นขอราน คนหนึ่งราชรถมาเคย ได้เป็นพระราชอาคันตุกะ อีกคนหนึ่งคิดว่าเพื่อนเราเป็นพระราชาก็แบ่ง แต่งตัวขอรานเข้าไป อันนี้เป็นการไม่ให้เกียรติ ไม่ยกย่องเพื่อนในฐานะที่ชอบที่ควร เพื่อนก็ให้เงินหน่อยหนึ่งแล้วไล่ออกจากเมืองไปเลย อีกคนหนึ่งนับถือว่าเพื่อนก็คือเพื่อน แต่ในที่ต่อสาธารณชน ก็ต้องวางตัวให้ความเคารพรับถือตามสมควรแก่ฐานะของเพื่อน นี้คือ เป็นหลักของสมานัตตตา วางตนเหมาะสมแก่ฐานะที่ตนเป็น ไม่ใช่ว่าพอมีสमानัตตตาแล้วสมภารจะลงเล่นกับลูกวัด คือ ต้องวางตนเหมาะสมแก่ฐานะ

อีกประการหนึ่งก็คือ ไม่ถือตัวเกินไป เวลาได้ดีไม่หลงตัว ลืมนคน คางคกขึ้นนอ มะพร้าว ตื่นตก ยากตื่นมี ขี้เข้าได้ดี ที่โบราณพูดว่า คางคกขึ้นนอ คือ ถ้าทำอะไร มั่นเกิน ๆ ไป ก็เสียหลักของ สมานัตตตา แทนที่คนจะเกิดความนับถือ กลับไม่พอใจชิงชังเอาดี

หลักทั้งสี่ประการนี้เป็นการปฏิบัติของคน แต่ไม่ได้หมายความว่า กะเกณฑ์ให้คนใดคนหนึ่งเป็น ทุกฝ่ายต้องแสดงออกซึ่งอภัยสัจเหล่านั้น เช่น เพื่อนกันก็ต้องเสมอดันเสมอปลาย แสดงความเป็นกัลยาณมิตร แม้ในยามวิบัติก็ไม่ทอดทิ้งกัน หลักของสมานัตตตา คือ มีตนเสมอแต่ต้องไม่วางตัวต่ำเกินไป เพื่อต้องการให้คนอื่นเขาเห็นว่าเราไม่ถือเนื้อถือตัวเล่นหัวจนไม่เป็นเวลา วางตัวสูงเกินไปก็เสีย

คุณธรรมทั้งสี่ประการนี้ มีในบุคลิกใดก็ตาม จะเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวน้ำใจคนไว้ได้ ก่อให้เกิดความเคารพ ความรัก ความนับถือต่อกันและกัน เป็นเหมือนพาหนะที่จะนำพาคนไปสู่ความสุขความเจริญที่ต้องการได้ เป็นจุดยืนเหนี่ยวทางใจ ภายในจากครอบครัวเป็นต้น ไปจนถึงสังคมคนกลายเป็นพระเครื่อง ๔ องค์ ที่ก่อให้เกิดผลทางเมตตามหานิยม คงกระพันชาตรี และแคล้วคลาดแท้ ๆ ทั้งเป็นพุทธวิธีครองใจคน เป็นจุดที่ยึดเหนี่ยวน้ำใจคนไว้ได้

คำถามหาเสน่ห์ ทำตัวคืออยู่ที่ไหนก็น่ารัก หรือเรียกว่า "สังคหวัตถุ ๔"<sup>๔๒</sup>

๑. **เจือจาน** หรือทาน แปลว่าการให้ คือมีน้ำใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ อุคหนุนจุนเจือผู้อื่นด้วยการให้สิ่งต่าง ๆ ตามสมควรทั้งอามิสทาน คือให้สิ่งของและธรรมทาน คือ ให้ชี้คิดหรือให้ความรู้ โอกาสอันสมควร ไม่เป็นคนตระหนี่ถี่เหนียว พระพุทธเจ้าพระองค์ทรงสอนว่า "ททมาโน ปิโย โหติ ผู้ให้ย่อมเป็นที่รัก" อยากมีเสน่ห์ให้คนรัก จึงต้องรู้จักเจือจาน

๒. **ปากหวาน** หรือปิยวาจา แปลว่า การพูดจាន่ารัก คือ ต้องพูดจากับผู้อื่นด้วยคำอ่อนหวานหรือภาษาดอกไม้ เช่น พูดจามีหางเสียงนะค่ะ นะครับ พูดจามีน้ำใจ ไม่เป็นไรครับ ผมช่วยไม่ครับ พูดจามีสัมมาคารวะ สวัสดิ์ค่ะท่านครับ คุณครูครับ คุณลุงค่ะ ขออนุญาตนะครับ พูดจามีความปรารถนาดี โชคดีนะครับ ยินดีด้วยนะค่ะ ขอให้ประสบความสำเร็จนะครับ ดังนี้ เป็นต้น เพราะปกติของคนโดยทั่วไป ไม่มีใครชอบให้คนอื่นพูดคำหยาบกับตน แม้เราก็คือเป็นเช่นนั้น เหมือนบทกลอน สุนทรภู่ ที่ว่า "อันอ้อยตาลหวานลิ้นแล้วสิ้นซาก แต่ลมปากหวานหูไม่รู้หาย" อยากให้คนรักนับหน้านับถือ ก็ต้องปากหวานเข้าไว้และมีความจริงใจด้วย

๓. **ช่วยงาน** หรืออถถจริยา แปลว่า การบำเพ็ญประโยชน์ คือ สิ่งใดที่เป็นประโยชน์สำหรับผู้อื่น โดยเฉพาะสิ่งที่เป็นการ เป็นงาน เป็นหน้าที่ของเขา หากช่วยได้ก็ควรช่วย ยิ่งในคราวที่เขาต้องการความช่วยเหลือด้วยแล้ว หากเราไม่นิ่งดูคายนแล้ว จะต้องช่วยขวนขวายตามสมควร แม้ไม่ได้หวังให้เขารักหรืออยากให้เกิดเสน่ห์แก่ตน แต่ผลของความไม่เห็นแก่ตัว เอาตัวเข้าช่วยงานเขานั้น ย่อมทำให้เกิดความรักความหวังดีขึ้นโดยธรรมชาติ

๔. **สมานตน** หรือสมานัตตตา แปลว่า การวางตนเสมอ คือวางตนให้เสมอภาค เข้ากับเขาได้ หากมีบางอย่างที่เข้ากันไม่ได้ ก็ต้องสมาน ปรับเปลี่ยน ปรับปรุงให้ลงรอยกัน ทั้งด้านพฤติกรรมและความคิดเห็น ไม่แสดงอาการ โอ้อวด ถือดี ยกตนข่มท่าน อีกนัยหนึ่ง หากอยู่ในฐานะผู้น้อย ก็คือวางตนให้เหมาะสมสมกับฐานะ มีสัมมาคารวะ นอบน้อมถ่อมตน เสมอต้นเสมอปลาย ผู้ประพฤติได้ดังนี้ ย่อมเป็นที่รักขอทานทั้งหลายแน่นอน

**อรศิริ เกตุศรีพงษ์** ได้ให้ความหมายว่า สังคหวัตถุ ๔ คือ สิ่งที่เป็นเครื่องสงเคราะห์และยึดเหนี่ยวน้ำใจซึ่งกันและกัน ประการ<sup>๔๓</sup>

<sup>๔๒</sup>คำถามหาเสน่ห์ (Happiness), [http://swhappiness.blogspot.com/2011/01/blog-post\\_03.html](http://swhappiness.blogspot.com/2011/01/blog-post_03.html), (๑๓ กันยายน ๒๕๕๔).

<sup>๔๓</sup>อรศิริ เกตุศรีพงษ์, "สังคหวัตถุ ๔ : วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการจัดการความรู้", วารสาร **Productivity World** เพื่อการเพิ่มผลผลิต ปีที่ ๑๒ ฉบับที่ ๖๘ (พฤษภาคม-มิถุนายน ๒๕๕๐), หน้า ๔๓-๔๖.



**ทาน** คือ การแบ่งปันวัตถุดิบของ รวมถึงอุปกรณ์ในการทำงานหรือเอกสารที่ใช้ในการทำงาน เช่น หากเพื่อนร่วมงานขาด-เหลืออุปกรณ์สิ่งของ ก็นำมาแบ่งปันกันใช้ การเริ่มต้นด้วยการแบ่งปันวัตถุดิบของภายนอก จะช่วยสร้างนิสัยให้บุคลากรในหน่วยงานมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อกัน มีการให้การรับ (Give and Take) เพราะนอกเหนือจากการแบ่งปันเรื่องของความรู้ ประสบการณ์ อันเป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) แล้ว การแบ่งปันเอกสารต่าง ๆ ที่ใช้ในการทำงานก็เป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยให้วงจรของความรู้มีการขับเคลื่อน โดยเป็นการแบ่งปันความรู้ที่เป็นความรู้ที่เป็นความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) ด้วย

**ปิยวาจา** คือ การแบ่งปันคำพูดดี ๆ คำพูดที่ไพเราะ พูดในสิ่งที่เป็นประโยชน์เหมาะกับกาลเทศะ พูดให้กำลังใจกัน ซึ่งในมุมมองของผู้เขียนเห็นว่า “ปิยวาจา” มีความสำคัญมากต่อการจัดการความรู้ในองค์กร เพราะการจะนำเครื่องมือต่าง ๆ มาใช้ในกระบวนการจัดการความรู้ เพื่อที่จะดึงความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) ออกมาแลกเปลี่ยนกันนั้น ต้องใช้ลักษณะของการ “พูดแลกเปลี่ยนกัน” เป็นหลัก

**อติจริยา** คือ การแบ่งปันความรู้ การให้ความช่วยเหลือในสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น การแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ที่เป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) เป็นสิ่งที่ต้องทำได้ยากกว่าการแบ่งปันความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) ดังนั้น หากองค์กรใดสามารถปลูกฝังให้บุคลากรในองค์กรมี “อติจริยา” แล้ว ก็ไม่ใช่เรื่องยากอีกต่อไปที่จะทำให้คนในองค์กรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน รวมทั้งทำให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน เพราะเมื่อเพื่อนร่วมงานขาดความรู้ในเรื่องใด หรือต้องการแลกเปลี่ยนความรู้ในเรื่องใด ผู้ที่มีความรู้ก็จะแบ่งปันให้โดยไม่หวงความรู้ หรือถ้าไม่ได้ขาดความรู้ แต่ขาดกำลังใจเพื่อนคนอื่น ๆ ก็ยินดีที่จะเข้าไปช่วยให้งานสำเร็จ หรืออาจเรียกได้ว่า ทำให้พนักงานในองค์กรเป็นกัลยาณมิตรซึ่งกันและกัน

**สมานัตตตา** คือ การมีความประพฤติเสมอต้นเสมอปลาย การเป็นผู้มีความสม่ำเสมอ จริงใจต่อกัน ความเสมอต้นเสมอปลายจะช่วยให้เกิดความรู้สึกปลอดภัย ไม่ระแวงกัน และเป็นการสร้างความไว้วางใจกัน ใฝ่ใจกัน (Trust) เพราะถ้าคนในองค์กรไม่มีความไว้วางใจกัน หรือไม่เชื่อใจกัน พนักงานก็จะไม่อยากนำความรู้ ประสบการณ์ เทคนิคในการทำงานต่าง ๆ มาแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน ดังนั้น จึงถือได้ว่า “สมานัตตตา” เป็นแรงกระตุ้นในระยะยาวที่จะผลักดันให้คนในองค์กรเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้ การเป็นผู้มีความสม่ำเสมอในการร่วมแบ่งปันความรู้ต่าง ๆ จะช่วยให้การจัดการความรู้ “มีชีวิต” อยู่เสมอ การที่พนักงานในองค์กรเป็นผู้ที่มีความสม่ำเสมอจริงใจต่อกัน ถือเป็นนิสัยความรับผิดชอบอย่างหนึ่ง กล่าวคือ ในการทำงานหากงานที่ทำประสบผลสำเร็จ ก็จะไม่

แย่งกันเอาความดีความชอบใส่ตัวว่าฉันเป็นคนทำงานนั้นเอง หรือหากมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้น พนักงานก็จะไม่มีการกล่าวโทษกัน แต่จะช่วยกันแก้ไขปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น บรรยากาศของความร่วมแรงร่วมใจก็จะเกิดขึ้น พนักงานรู้สึกว่าการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้การทำงานของตนเองและองค์กรดีขึ้น

**นางพญา พุทธิรักษ์** ยังได้กล่าวถึง พระภาวนาวิสุทธิคุณ (เสริมชัย ชยมงฺคโล) ที่ได้กล่าวไว้ว่า หลักธรรมปฏิบัติที่จะเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวผู้อื่นไว้ได้คือ สังคหวัตถุ ๔ อย่างได้แก่<sup>๔๔</sup>

๑. ทาน การให้ปันสิ่งของตนแก่ผู้อื่นที่ควรให้ปันนั้น ย่อมเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวใจแก่ผู้รับให้ระลึกรู้ถึงความเป็นผู้มีน้ำใจ โอบอ้อมอารีของผู้ให้ ผู้มีจิตใจโอบอ้อมอารีมีน้ำใจ มีจิตใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่แก่ผู้อื่นอยู่เสมอ ย่อมเป็นที่รักแก่ชนทั้งหลาย คนหม่อมมากย่อมคบค้าสมาคมด้วย สมดังที่องค์สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าได้ตรัสว่า ผู้ให้ย่อมเป็นที่รัก คนหม่อมมากย่อมคบเขา

๒. ปิยวาจา การเจรจาที่อ่อนหวาน คือวาจาที่ไพเราะสุภาพอ่อนโยนตามฐานะ ย่อมเป็นที่ชื่นใจเป็นที่ประทับใจแก่ผู้ฟังหรือคู่สนทนา ไม่มีใครชอบวาจาที่หยาบคายแข็งกระด้าง หรือวาจาที่ก้าวร้าว ที่ไร้มารยาท ไม่รู้กาลเทศะ และวาจาที่ไม่ไพเราะ ไม่สมฐานะระหว่างผู้พูดกับผู้ฟังและคู่สนทนาด้วย คนเราจะได้ดีหรือถึงความเสื่อมก็ด้วย วาจา นั้นแหละ เป็นข้อสำคัญประการหนึ่ง โบราณท่านจึงกล่าวไว้ว่า ปากเป็นเอก เลขเป็นโท หมายความว่า วาจาที่ดี ที่สุภาพ ที่ไพเราะ อ่อนหวานนั้นแหละเป็นข้อปฏิบัติที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งของการครองใจคน และจะได้ดีก็เพราะวาจานั้นแหละส่วนคำว่า เลข ณ ที่นี้ หมายถึง วิชาความรู้ยังเป็นรอง คือจะเป็นคนมีความรู้สูง แต่ถ้าปากไม่ดีเสียแล้ว ย่อมหวังความเจริญในจิตใจได้ยาก เพราะคนปากเสียไม่อาจผูกใจใครไว้ได้ จะหาคนคบหาสมาคมเป็นมิตรสหายที่ดีที่จริงใจต่อกันได้ยาก ปิยวาจา คือวาจาที่ไพเราะสุภาพ อ่อนโยนต่อกันตามฐานะเท่านั้นแหละที่จะเป็นเครื่องผูกใจผู้อื่นได้ขึ้นยาว

๓. อตถจริยา การประพฤติสิ่งที่ดีเป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น หมายความว่า ความเป็นผู้มีน้ำใจ ไม่นิ่งดูตาย รู้จักสงเคราะห์และช่วยเหลือกิจการของผู้อื่นให้สำเร็จ รู้จักช่วยกระทำกิจอันเป็นประโยชน์บุคคลอื่นหรือแก่สังคมส่วนรวม ตามความหมายสมแก่ฐานะและโอกาส ไม่เป็นคนเลี้ยงน้ำใจช่วยใครไม่เป็น คือไม่เป็นคนเห็นแก่ตัว จิตยามที่ผู้อื่นหรือสังคมประสบความทุกข์เดือดร้อนก็มีจิตคิดช่วยเหลือ

<sup>๔๔</sup>นางพญา พุทธิรักษ์, การบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรตามหลักสังคหวัตถุ ๔ : กรณีศึกษา สหกรณ์การเกษตรในเขตจังหวัดนครนายก วิทยานิพนธ์ พุทธศาสตร์มหาบัณฑิต, (สาขารัฐประศาสนศาสตร์) (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ๒๕๕๐), หน้า ๔๘.

**๔. สมานัตตตา** คือความเป็นผู้มีตนเสมอ ไม่ถือตัว ก็คือ ความประพฤติปฏิบัติต่อผู้อื่น อย่างเสมอต้นเสมอปลาย เมื่อมีชีวิตที่เจริญก้าวหน้า หรือ ได้ดิบได้ดีขึ้นไป ก็ไม่ถือตัวหรือทำตัว เย่อหยิ่งกับญาติพี่น้องหรือมิตรสหายเดิม ที่เคยคบค้าหรือปฏิบัติต่อกัน เคยเคารพนับถือกันมา อย่างอย่างไรก็คงประพฤติปฏิบัติต่อกัน เคารพนับถือกันอยู่อย่างนั้น ความเป็นผู้มีตนเสมอนี้ เป็น คุณเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจผู้อื่นไว้เป็นมิตรไมตรีที่ต่อกันได้เป็นอย่างดี

นางพญา พุทธรักรักษ์ ยังได้กล่าวจาก โสภณ จาเลิศ ที่ได้พูดไว้ว่า ธรรมอันเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจผู้อื่น หรือธรรมเพื่อให้คนเป็นที่รักของคนทั่วไป คือสังคหวัตถุ๔ นั้นเอง ได้แก่<sup>๔๕</sup>

๑. ทาน คือการให้ เสียสละ แบ่งปันแก่ผู้อื่น

๒. ปิยวาจา คือพูดจาด้วยถ้อยคำที่สุภาพ นุ่มนวล เหมาะแก่บุคคล เวลา สถานที่ พูดในสิ่งที่เป็นประโยชน์ พูดในทางสร้างสรรค์ และเกิดกำลังใจ

๓. อัถถจริยา คือทำตนให้เป็นประโยชน์ ตามกำลังสติปัญญา ความรู้ความสามารถ กำลังทรัพย์และเวลา

๔. สมานัตตตา คือทำตนให้เสมอต้นเสมอปลาย วางตนเหมาะสมกับฐานะ ตำแหน่งหน้าที่การงาน ไม่เอาเปรียบผู้อื่น ร่วมทุกข์ร่วมสุขสม่ำเสมอ

หลักธรรมที่กล่าวมานี้ หากผู้ใดยึดถือปฏิบัติ เชื่อแน่ว่าจะเป็นที่รักใคร่เคารพนับถือของเพื่อนร่วมงานและบุคคลทั่วไป คนไทยเรานั้นมักชอบจดจำถ้อยคำที่คล้องจองกันจึงใคร่เสนอคำที่จะทำให้ง่ายได้ง่ายและเป็นคาถาสำหรับทำให้ตนเองเป็นที่รักใคร่ของบุคคลทั่วไป คือเราควรจะเป็นคนที่

โอบอ้อมอารี (ทาน)

วจีไพเราะ (ปิยวาจา)

สงเคราะห์ปวงชน (อัถถจริยา)

วางตนเหมาะสม (สมานัตตตา)

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตฺโต) ยังได้ให้ความหมายของหลักสังคหวัตถุธรรมนี้อีกว่าเป็นหลักการสงเคราะห์ หรือหลักยึดกุมสังคัม คือทาน ปิยวาจา อัถถจริยา สมานัตตตา นี้แหละเป็นชุดออกสังคัม ที่คู่กับชุดในใจคือ พรหมวิหาร ๔ ธรรมประจำใจของพรหมหรือธรรมประจำใจ

<sup>๔๕</sup>เรื่องเดียวกัน, หน้า ๔๕.

อย่างประเสริฐ ได้แก่ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ลองจับคู่ชี่ เป็นชุดมี ๔ เท่ากัน แต่ไม่ใช่แค่นั้น ก็เอาฝ่ายปฏิบัติการตั้ง<sup>๖</sup>

๑. ทาน ช่วยเหลือกันในยามเดือดร้อน ไม่ว่าจะมียากหรือน้อยก็แบ่งปันให้ เพื่อแสดงความรัก ความปรารถนาดี เอื้อเพื่อ โอบอ้อมอารี นี่คือนาน ด้วยเมตตา มีความทุกข์ เดือดร้อน เจ็บไข้ได้ป่วย ก็ไปให้เพื่อช่วยเหลือ นี่คือนานด้วยกรุณา เขาทำความดี สร้างสรรค์ความเจริญอกงามของสังคม เช่น เป็นนักประดิษฐ์ที่ดี ก็ไปให้ เพื่อให้กำลังใจส่งเสริม นี่คือนานด้วยมุทิตา

๒. ปิยวาจา อยู่กันตามปกติ ก็พูดด้วยความรักความปรารถนาดี พูดจาสุภาพอ่อนโยน นี่คือนานด้วยเมตตา เขามีทุกข์ มีปัญหาชีวิต ก็ไปพูดปลอบโยน แนะนำนอกวิธีแก้ไขปัญหา ให้กำลังใจ นี่คือนานด้วยกรุณา เขาทำความดี บำเพ็ญประโยชน์ ไปทำบุญทำกุศล ก็พูดอนุโมทนา ชวนกันส่งเสริม นี่คือนานด้วยมุทิตา

๓. อุตถจริยา อยู่กันตามปกติ ก็ทำประโยชน์ แก่เขา ช่วยออกแรงทำนั่นทำนี่ให้ ด้วยความรักความปรารถนาดี นี่คือนานด้วยเมตตา เขามีความทุกข์เดือดร้อน ตกน้ำ ไฟไหม้ มีงานใหญ่เหลือกำลัง ต้องการเรี่ยวแรงกำลังช่วยเหลือ ก็ไปช่วยให้เขาพ้นทุกข์พ้นปัญหา ด้วยเรี่ยวแรง กำลังกาย หรือกำลังปัญญาความสามารถ นี่คือนานด้วยกรุณา เขาทำความดีหรือบำเพ็ญประโยชน์กัน เช่นมีงานวัด ก็มาช่วยจัดเตรียมการต่าง ๆ ส่งเสริมการทำความคิด นี่คือนานด้วยมุทิตาและข้อสุดท้าย

๔. สมานัตตตา ความมีตนเสมอ ก็หมายความว่า เสมอภาคกัน มีความเป็นธรรม เทียงธรรม ก็เข้าช้ออุเบกขา อุเบกขาก็มาออกที่สมานัตตตา ซึ่งแสดงออกในแง่ต่าง ๆ มีตนเสมอกัน ไม่เลือกที่รักผลักที่ชัง ไม่ดูถูกดูหมิ่นกัน ไม่เอารัดเอาเปรียบกัน มีความเป็นธรรม แล้วก็ทำตนให้เสมอสมานเข้ากันได้ จะเห็นว่า ถ้าปฏิบัติตามหลักธรรมชุดสังคหัตถุนี้ ก็จะสร้างความสุขขึ้นได้ในสังคม และเวลาเราปฏิบัติธรรมเพื่อสังคมเหล่านี้ ก็คือการปฏิบัติธรรมของตัวเองนั่นเอง

จากที่กล่าวมาแล้วพอสรุปได้ว่า สังคหัตถุ ๔ คือ หลักคุณธรรมที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจของบุคคลและประสานหมู่ชนไว้ในความสามัคคี

<sup>๖</sup> พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตฺโต), ความสุขทุกแห่งทุกมุม, (พิมพ์ครั้งที่ ๗ กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ผลิธรรม์ ในเครือ บริษัทเพ็ทแอนด์โฮม จำกัด ๒๕๕๔), หน้า ๑๑.

## ๒.๔.๒ องค์ประกอบของหลักธรรมสังคหวัตถุ ๔

### พระมหาสมณห์ ไชยสุภา ได้กล่าวไว้ว่า<sup>๔๑</sup>

๑. ทาน คือการให้ การแบ่งปัน การสงเคราะห์ “ทาน” ในสังคหวัตถุข้อนี้ได้แก่ การให้ทุกประเภท คือให้เพื่อสงเคราะห์ผู้รับ เจตนาของการให้อยู่ที่ต้องการยึดเหนี่ยวแน่น ใจผู้รับเป็นสำคัญ เช่น ญาติพี่น้องแบ่งปันสิ่งของเครื่องใช้ หรือเฉลี่ยข้าวปลาอาหารแก่กัน เป็นต้น

๒. ปิยวาจา คือการเจรจาที่น่ารัก ได้แก่การพูดด้วยถ้อยคำที่สุภาพอ่อนโยน ทำให้ผู้ฟังเกิดความเบิกบานสำราญใจ คำพูดที่เราพูดกันอยู่ทุกวันนี้มี ๒ ชนิด คือ ก. คำพูดออกไปแล้วทำให้คนฟังเกลียดชังคนพูด ข คำพูดที่พูดออกไปแล้วทำให้คนฟังรักคนพูด คำพูดประเภทที่ ๒ คือ คำพูดที่ทำให้คนฟังเกลียดคนพูดหมายถึงคำที่ไม่สุภาพต่าง ๆ ซึ่งรวมเรียกว่า คำหยาบ มีหลายชนิด เช่น ๑. คำด่า ๒. คำประชด ๓. คำกระทบ ๔. คำแดกดัน ๕. คำหยาบซ้ำ คำจำพวกนี้รวมเรียกว่า อัปปิยวาจา คือคำพูดไม่เป็นที่รัก คำพูดประเภทที่สอง คือ คำพูดที่เป็น ปิยวาจา ตามนัยแห่งสังคหวัตถุข้อนี้ หมายถึงคำพูดที่อ่อนโยน ตรงกันข้ามกับคำพูดหยาบคายดังกล่าวนี้ เช่น คำว่า คุณ ท่าน ผม เธอ ฯลฯ ตลอดจนคำอื่น ๆ ตามที่นิยมกันว่าสุภาพในหมู่มชนนั้น ๆ เช่น ลุง ป้า น้า อา พี่ น้อง ฯลฯ รวมความว่าเป็น ปิยวาจา คือคำที่ไพเราะจับใจของคนฟังนั่นเอง

๓. อุตถจริยา แปลว่า ประพฤติประโยชน์ ได้แก่ การบำเพ็ญประโยชน์ ธรรมะข้อนี้มุ่งถึงการปรับปรุงตัวเอง ๒ ประเด็นคือ ก. การทำตนให้เป็นคนมีประโยชน์ ข. การทำสิ่งที่เป็นประโยชน์ในประเด็นแรกที่ว่า ทำตนให้เป็นคนมีประโยชน์ หมายความว่า ทำให้ตัวเรามีค่า มีราคามีความดีที่พอจะเป็นประโยชน์แก่คนอื่นได้ด้วยวิธีทำตัวให้เป็นคนมีประโยชน์อาจทำได้หลายวิธี เช่น การศึกษาอบรมและการฝึกฝนตน ให้เป็นคนมีสมรรถภาพพอที่จะช่วยคนอื่นได้ เมื่อรวมความแล้วคนมีประโยชน์ก็คือคนมีกำลังในตัวคือ มีกำลังกาย มีกำลังความคิด มีกำลังปัญญา มีกำลังทรัพย์ ฯลฯ ในประเด็นที่สองคือ การทำสิ่งที่เป็นประโยชน์เรื่องนี้เป็นเรื่องจ่ายกำลังออกไปช่วยคนอื่น คนใจกว้างจึงทำได้ ส่วนคนใจแคบเห็นแก่ตัวทำไม่ได้การทำให้เป็นประโยชน์แก่คนอื่นนั้นโปรดอย่าเข้าใจว่าต้องถึงกับยอมตัวลงเป็นคนใช้ของคนอื่น ไม่ใช่อย่างนั้น ความมุ่งหมายเพียงเพื่อบำเพ็ญตนให้เป็นประโยชน์แก่คนอื่น แสดงอหยาตย์อันน่ารักน่านับถือเท่านั้น การบำเพ็ญประโยชน์ดังกล่าวนี้ เช่น ช่วยเหลือเพื่อนบ้านในคราวมีกิจ ช่วยบอกกล่าว สั่งสอนวิชาความรู้ ช่วยหางาน ช่วยแนะทางอาชีพให้ คนที่บำเพ็ญประโยชน์จะต้องปฏิบัติตนอีกอย่างหนึ่งคือ เว้นจากการกระทำที่จะเป็นภัยแก่

<sup>๔๑</sup>พระมหาสมณห์ ไชยสุภา, การศึกษาและการพัฒนาการทำงานร่วมกันของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๒ โดยยึดหลักสังคหวัตถุ ๔ , ปริญญาณิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (สาขาวิชาจิตวิทยาการแนะแนว มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๕๒), หน้า ๓๓.

ผู้อื่นเสียทั้งสิ้น แม้แต่ของเล็กน้อย เช่น ingseshkavut ตามถนนหนทาง หรือทำลายสิ่งที่เป็นสาระประโยชน์ให้เสียหาย

๔. **สมานัตตตา** แปลว่า ความเป็นผู้มีตนเสมอ โดยความหมายทางปฏิบัติ ผู้ศึกษาควรจำไว้ว่า สมานัตตตา คือ การวางตัวสมกับฐานะ คือหมายความว่า เรามีฐานะเป็นอะไร เช่น ลูกเป็นพ่อ เป็นแม่ เป็นพี่ เป็นเมีย เป็นครู เป็นศิษย์ ฯลฯ ก็ให้วางตัวสมกับที่ตัวเป็น อย่าเย่อหยิ่งจองหองเกินฐานะ อย่าปล่อยให้ตัวต่ำต้อยน้อยหน้าจนเกินดี การปรับปรุงตนเอง วางตนเอง ให้พอเหมาะสมกับฐานะของตัวเองนั้นแหละ คือสมานัตตตา

**วติน อินทสระ** กว้าวไว้ว่า<sup>๔๘</sup>

**ทาน** ตามตัวอักษรแปลว่าการให้ จำแนกเป็นการให้สิ่งของเครื่องอุปโภคบริโภค อามิสทาน การให้ธรรม คำแนะนำ สั่งสอน ชักจูงในทางที่ดีเรียกว่าธรรมทาน การให้อภัยไม่ถือโทษล่วงเกินของผู้อื่น โดยเฉพาะเมื่อเขารู้สำนึกผิดแล้วมาขอโทษ เรียกว่าอภัยทาน การงดเว้นไม่เบียดเบียนชีวิตและทรัพย์สินของผู้อื่นก็เป็นอภัยทานเหมือนกัน

**อามิสทาน** การให้วัตถุสิ่งของเครื่องอุปโภค บริโภค รวมเรียกว่า ปัจจัย ๕ นั้นเป็นความจำเป็นสำหรับผู้ร่วมกันตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไป เป็นการแสดงน้ำใจต่อกัน ทำให้ผู้มีใจผูกพันกันในด้านความสำนึกคุณ การให้ด้วยวัตถุประสงค์ ๑ อย่าง การให้วัตถุสิ่งของ ผู้ให้ย่อมมีวัตถุประสงค์ต่างกัน ให้เพื่ออนุเคราะห์บ้าง ให้เพื่อสงเคราะห์บ้าง ให้เพื่อบูชาคุณบ้าง การให้แก่คนลำบากยากจน แร้นแค้นบากหน้าเข้ามาพึ่งพิงขอความช่วยเหลือ การให้แก่ผู้น้อย ช่วยเหลือเขาให้พ้นความลำบากด้วยความกรุณา เรียกว่าให้เพื่ออนุเคราะห์ การให้แก่คนเสมอกันเพื่อรักษาไมตรีและน้ำใจกันไว้เป็นการแบ่งปันเอื้อเฟื้อช่วยเหลือกันตามโอกาสที่มาถึงเข้าเรียกว่าให้เพื่อสงเคราะห์ ๓ ประเภท หรือทายก ๓ จำพวก

๑.๑ **ทานทาสะ** บางที่เรียก ทาสทาน ท่านหมายถึงการให้ของเหลวเป็นทาน คำว่าเวลานั้น หมายถึงเหลวว่าที่ตนบริโภคใช้สอยเองที่ท่านเรียกทาสทานเพราะอธิบายว่าคกเป็นทาสของความตระหนี่

๑.๒ **ทานสหาย** บางที่เรียกสหายทาน หมายถึงการให้ของที่เสมอกันอย่างเดียวกันกับที่ตนบริโภคใช้สอยตนบริโภคใช้สอยอย่างไร เมื่อถึงคราวจะให้ผู้อื่นก็ให้อย่างนั้น เหมือนการให้แก่เพื่อนฝูง ผู้ให้ของเช่นนั้นท่านเรียกว่า ทนสหาโย

<sup>๔๘</sup>วติน อินทสระ, การทำบุญให้ทาน, (สำนักพิมพ์กรุงเทพมหานคร : สร้างสรรค์บุ๊คส์, บจก., ๒๕๔๔), หน้า ๑.

๑.๓ **ทานสามี** บางที่เรียก สามิทาน การให้ของที่คิดว่าตนบริโภคใช้สอย ส่วนมากเมื่อจะให้แก่ผู้ควรเคารพ ทายกมักให้ของดีเท่าที่ตนจะพอหาได้ เช่น ของที่นำไปให้ มารดาบิดา ครู อาจารย์ พระสงฆ์ หรือนักพรตผู้ประพฤติธรรม

**ประเภทของอามิสทาน** อามิสทาน คือ การให้วัตถุสิ่งของ เครื่องอุปโภค รวมเรียกว่า ปัจจัย๔ มีความจำเป็นสำหรับคนที่อยู่ร่วมกันตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไป เป็นการแสดงน้ำใจต่อกัน ทำให้มีจิตใจผูกพันกันในด้านความสำนึกคุณ ก็เป็นสราณียธรรมข้อหนึ่งใน ๖ ข้อ หรือจะเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า สังฆทาน คือ การให้แก่สงฆ์หรือให้แก่หมู่คณะการทำของน้อยให้ผลมากพูดสำหรับการทำบุญกับพระก่อน คำราทางพระพุทธศาสนาบอกเราว่า การทำบุญจะให้ผลมากนั้น ต้องประกอบด้วยสัมปทาคุณ ๔ ประการ สัมปทา ๔ (ความถึงพร้อม ความพร้อมแห่งองค์ประกอบ) ซึ่งจะทำให้ทานที่บริจาคแล้วมีผลยอดเยี่ยม

๑. **วัตถุสัมปทา** ความพร้อมแห่งวัตถุในที่นี้ หมายถึงผู้รับ(ปฏิคาหก)หรือทักษิณบุคคล เป็นผู้พร้อมด้วยคุณธรรมสูงมากเท่าใดยอมทำให้ทานที่บริจาคแล้วมีผลมากขึ้นเท่านั้น

๒. **ปัจจัยสัมปทา** ความพร้อมแห่งปัจจัย ในที่นี้ หมายถึงสิ่งของที่ทายกนำมาทำบุญ (ไทยธรรม) นั้นได้มาโดยทางบริสุทธิ์ ชอบธรรม

๓. **เจตนาสัมปทา** ความพร้อมแห่งเจตนาในที่นี้ หมายถึงมีเจตนาดี เจตนาเพื่ออนุเคราะห์ หรือบูชาคุณโดยบริสุทธิ์ ใจ มิได้หวังลาภยศ หรือชื่อเสียง มีเจตนาดีที่ ๓ กาลคือก่อนให้ กำลังให้ หลังจากให้แล้วรักษาเจตนาอันเป็นกุศลไว้ได้ นอกจากนี้ยังประกอบด้วยปัญญาในการมหมิไซให้ด้วยความเขลา

๔. **คุณาติเรกสัมปทา** ความพร้อมแห่งคุณพิเศษของปฏิคาหก คือผู้รับมีคุณพิเศษ ท่านระบุไว้ในตำราว่า ทักษิณบุคคลออกจากนิโรธสมบัติใหม่ ๆ ในตำราทางพุทธศาสนาได้เล่าไว้หลายเรื่องว่า พระสารีบุตรบ้าง พระโมคคัลลาบ้าง พระมหากัสสปะบ้าง ออกจากนิโรธสมบัติใหม่ ๆ กำลังหิว พิจารณาหาคนที่ท่านควรจะไปโปรดในวันนั้น เพราะเมื่อท่านไปรับอาหารจากท่านผู้ใดในวันนั้น เขาจะต้องได้สมบัติเป็นอันมาก ท่านจึงมักไปสงเคราะห์คนจนเพื่อให้เขาได้มีความสุขขึ้น

**อานิสงส์ของอามิสทาน** พระพุทธองค์ทรงแสดงอานิสงส์ของอามิสทานไว้ ๕ ประการ แก่สี่หเสนาบดี สิบหดีแห่งนครเวสาลี ดังนี้

- ๑) ผู้ให้ยอมเป็นที่รักที่พอใจของคนเป็นอันมาก
- ๒) คนดีทั้งหลายยอมพอใจคบหาสมาคมกับเขา
- ๓) ชื่อเสียงอันดีงามย่อมพุ่งงจรไป
- ๔) เป็นผู้แก่ล้าวกล้า เมื่อเข้าที่ประชุมไม่เก้อเขิน
- ๕) เมื่อสิ้นชีพยอมเข้าถึงสุคติโลกสวรรค์

### ๒.๔.๓ เกี่ยวกับทาน

วคิน อินทสระ ยังได้กล่าวอีกว่า<sup>๔๕</sup>

**“ธรรมทาน”** หมายถึง การให้ธรรม กล่าวคือให้คำแนะนำสั่งสอนอันเป็นประโยชน์ในการดำรงชีวิต ในการทำจิตใจให้ปลอดโปร่ง สงบสอาดใส การสั่งสอนศิลปะวิทยาการเป็นต้นเหล่านี้รวมเรียกว่าธรรมทานทั้งสิ้นยังมีทานที่สำคัญอีกประการหนึ่งคืออภัยทาน” การให้อภัย การไม่ถือโทษในการล่วงเกินของผู้อื่น โดยเฉพาะเมื่อรู้สึกตัวสำนึกผิด แล้วก็มาขอโทษ เรียกว่าอภัยทาน การเว้นไม่ยึดเบียนทรัพย์สินของผู้อื่น ก็เป็นอภัยทานเหมือนกัน เมื่อเขาสำนึกผิดแล้วขอโทษก็เป็นอภัยทาน ไม่ขอโทษก็ให้อภัยได้ กรณีที่ควรให้อภัย พระพุทธเจ้าท่านปรับอบัติพระที่ล่วงเกินผู้อื่นแล้วไม่ขอโทษเขา ท่านปรับอบัติ ถ้าเขามาขอโทษแล้วไม่ให้อภัย ท่านปรับอบัติเหมือนกัน ลูกศิษย์ล่วงเกินอาจารย์แล้ว มาขอโทษอาจารย์ไม่ให้อภัย พระพุทธเจ้าปรับอบัติอาจารย์ ถ้าลูกศิษย์ไม่ไปขอโทษก็ปรับอบัติลูกศิษย์ แต่ถ้าขอโทษแล้วไม่ให้อภัยต้องปรับอบัติอาจารย์ คือต้องให้อภัย คือเขารู้สึกสำนึกผิดแล้ว

**“ทานมัย”** หรือการทำบุญชนิดการให้ทานก่อน หรือเรียกว่า ทานมัย บุญที่ได้จากการให้ทาน มีคนถามเสมอว่า ทำบุญกับทำทานนี้ต่างกันอย่างไร คอนเซ็ปต์ ของคนส่วนมากคือ ทำบุญนี้ทำกับพระ ให้ทานก็คือให้กับขอทานให้กับคนยากจน วันเกิดไปทำบุญแล้วก็ไปทำทานด้วย ไปทำบุญคือไปทำกับพระ ไปทำทานก็คือไปแจกของให้แก่คนขอทาน ไปปล่อยวัว ทำบุญหรือให้ทาน ลองนึกดู ถ้าเพื่อคิดกันอย่างนั้น คิดว่าทำกับพระเป็นการทำบุญ ทำอย่างอื่นเป็นการให้ทาน ที่นี้อย่างที่ว่านี่อย่างไหนเป็นบุญ อย่างไหนเป็นทาน ที่จริงแล้วเป็นความคิดที่ผิด เข้าใจไม่ถูกต้อง ที่ถูกต้องก็คือว่า การให้ทานนั้นเป็นวิธทำบุญชนิดหนึ่ง เป็นวิถีแห่งบุญชนิดหนึ่ง ไม่ว่าจะให้แก่ใคร ให้แก่พระ ให้แก่เณร ให้แก่ชี ให้แก่อุบาสกอุบาสิกา ให้แก่สัตว์เดรัจฉาน ก็เป็นการทำบุญทั้งนั้น ทานมัย คือการให้ การเสียสละ การเผื่อแผ่แบ่งปัน วัตถุที่ควรให้ได้แก่ วัตถุ๑๐ อย่าง คือ ข้าว น้ำ ผ้า ยาน ดอกไม้ ของหอม เครื่องลูบไล้ ที่นอน ที่พักอาศัย และประทีปโคมไฟ ให้ด้วยการบูชาคุณ ความดี คือ ถวายแก่สงฆ์ หรือให้ด้วยเมตตา โดยอนุเคราะห์แก่ผู้ยากไร้ ขาดแคลน ด้วยเจตนาที่ดีที่ ๓ กาล คือ ก่อนจะให้ กำลังให้ และให้ไปแล้ว ก็ยังมีความชื่นชมยินดีในการให้นั้น โดยไม่หวังผลตอบแทนใด ๆ การให้เช่นนี้เป็นทานที่มีผลมากมีอานิสงฆ์มาก

ท่านแสดงอานิสงส์ของการให้ “วัตถุทาน” เหล่านี้ว่า

- ๑) การให้ ข้าว น้ำ ชื่อว่า ให้กำลังวังชาแก่ผู้รับ
- ๒) การให้ เสื้อผ้า เครื่องนุ่งห่ม ชื่อว่า ให้ผิวพรรณวรรณะ

<sup>๔๕</sup>เรื่องเดียวกัน, หน้า ๕.



- ๓) การให้ ยานพาหนะ ชื่อว่า ให้ความสุข  
 ๔) การให้ ประทีปโคมไฟ ชื่อว่า ให้ดวงตา  
 ๕) การให้ที่อยู่อาศัย ชื่อว่า ให้ทุกอย่าง ให้ทั้งกำลังวังชา ผิวพรรณวรรณะ ความสุข  
 ดวงตา

**"การให้วัตถุ ๓ อย่าง"** คือ การให้วัตถุสิ่งของ ผู้ให้มีวัตถุประสงค์ต่างกัน ให้เพื่ออนุเคราะห์บ้าง ให้เพื่อบูชาคุณบ้าง การให้แก่คนลำบากยากจน แร้นแค้น บากหน้ามาพึ่งพิงขอความช่วยเหลือ การให้แก่ผู้น้อย ช่วยเหลือเขาให้พ้นจากความลำบากด้วยความกรุณา การให้อย่างนี้เรียกว่า ให้เพื่ออนุเคราะห์ การให้แก่คนที่เสมอกัน เพื่อรักษาไมตรีและน้ำใจกัน ใช้เป็นการแบ่งปันเอื้อเฟื้อช่วยเหลือกันตามโอกาสที่มาถึง เรียกว่า ให้เพื่อการสงเคราะห์ การให้สิ่งของแก่บิดามารดา อุปัชฌายะ อาจารย์ หรือครูผู้สั่งสอนเรา นักพรตผู้ประพฤติธรรมด้วยสำนึกคุณของท่านที่มีต่อเราอย่างนี้ เรียกว่า ให้เพื่อบูชาคุณ<sup>๕๐</sup>

**"ประเภทของอามิสทาน"** กล่าวโดยย่อที่สุดมี ๒ ประเภท<sup>๕๑</sup>

๑) ทานที่เจาะจง เจาะจงบุคคลที่จะให้เรียกว่า ปฏิปุคคกทาน

๒) ทานที่ไม่เจาะจงบุคคลเรียกว่า สังฆทาน เป็นการให้แก่สงฆ์ หรือให้แก่หมู่คณะ หรือให้แก่บุคคล คนเดียวก็ได้ พระรูปเดียวก็ได้แต่ไม่ได้เจาะจง อย่างพระที่มาบิณฑบาตรหน้าบ้านองค์ไหนมาก็ใส่องค์นั้น นี่ก็เป็นสังฆทาน คนส่วนมากเข้าใจสังฆทานผิดไปนะครับ คือไปเข้าใจสังฆทานตามพิธีการ คือจัดเครื่องไทยธรรมให้ครบตามประเพณีนิยม เช่นว่า ต้องมีข้าวของอะไรบ้างจึงเรียกว่าสังฆทาน

พระพุทธเจ้าเคยตรัสกับพระอานนท์ ปฏิปุคคกทานก็จะมีผลมากกว่าสังฆทานไม่ได้เลย ไม่ว่าในกรณีใด ๆ เพราะมันเป็นเรื่องของภวาระดับจิต ตัวอย่างเช่น ถวายแก่พระพุทธเจ้าเป็นการเจาะจงมีอานิสงส์สู้ถวายสังฆทานไม่ได้ แต่ต้องเป็นสังฆทานที่ถูกต้องและเป็นสงฆ์ที่มีศีลธรรม แม้จะถวายเจาะจงพระพุทธเจ้าก็สู้ถวายสังฆทานไม่ได้ ต้องเข้าใจว่าไม่ใช่สังฆทานตามความเข้าใจของคนทั้งหลายหรือสังฆทานตามประเพณีนิยม แต่ต้องเป็นสังฆทานในความหมายที่แท้จริงผู้ต้องการจะทำจะต้องศึกษา เข้าใจให้ดีขึ้นในเรื่องนั้น ๆ ให้ชัดเจน

<sup>๕๐</sup>เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๗.

<sup>๕๑</sup>เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๘.

ว่าโดยสรุป “ทาน” การให้ การแบ่งปัน สมดังที่ สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้า ได้ตรัสว่า<sup>๕๒</sup>

“ ทท ปิโย โหติ ภขนุติ น พหู ”

ผู้ให้ย่อมเป็นที่รัก คนหม่อมมากย่อมคบเขา

#### ๒.๔.๔ เกี่ยวกับปิยวาจา

พระภควานวิสุททธิคุณ (เสริมชัย ชยมงคล) ได้กล่าวว่า<sup>๕๓</sup>

“ปิยวาจา” หมายถึง วาจาที่น่ารัก ก่อให้เกิดความดีใจ ในทางธรรมหมายถึง วาจาสุภาษิต มีประโยชน์ มีเหตุผลที่ทำตามแล้วให้เกิดประโยชน์ได้จริง ไม่ใช่วาจาที่พูดหลอกลวง ประจบประแจงให้คนรัก คนหลงและเจือด้วยโทษ วาจาสุภาษิต นั้น พระพุทธองค์ทรงแสดงไว้ว่ามีองค์ประกอบ ๕ ประการคือ ๑) พูดถูกกาลเวลา ๒) พูดคำจริง ๓) พูดอ่อนหวาน ๔) พูดมีประโยชน์ ๕) พูดด้วยเมตตาจิตใน ขุททกนิกาย สุตตนิบาต พระไตรปิฎกเล่ม ๒๕ หน้า ๔๑๑ พระองค์ทรงแสดงวาจาสุภาษิต ว่าประกอบด้วยองค์ ๔ คือ ๑) กล่าวแต่ความจริงที่ดี ไม่กล่าววาจาที่ชั่ว ๒) กล่าวเป็นธรรม ไม่กล่าวคำที่ไม่เป็นธรรม ๓) กล่าววาจาที่น่ารัก ไม่กล่าววาจาอันไม่น่ารัก ๔) กล่าวคำจริง ไม่กล่าวคำเหลวและหละหลวมความว่า ผิดวาจาก็คือวาจาสุภาษิต การพูดดี พูดถูกกาลเวลา พูดคำจริง พูดมีประโยชน์ พูดอ่อนหวาน และพูดด้วยจิตเมตตา ส่วนคำพูดน่ารัก พูดเพื่อให้คนอื่นรัก ให้คนอื่นหลงแต่ขาดลักษณะแห่งวาจาสุภาษิต โดยเฉพาะอย่างยิ่งคำหลอกลวงแม้จะฟังดูน่ารักเพียงไรก็ตามที่ ผู้พูดประดิดประดอยขึ้นมา วาจาเช่นนั้นก็ไม่ใช่ปิยวาจา เพราะคำพูดนั้น ไปทำลายประโยชน์ของผู้ฟัง และยังได้ให้ความหมายของ “ปิยวาจา” เพิ่มอีกว่าเป็นการเจรจาที่อ่อนหวาน คือวาจาที่ไพเราะสุภาพอ่อนโยนตามฐานะ ย่อมเป็นที่ชื่นใจเป็นที่ประทับใจแก่ผู้ฟังหรือผู้สนทนา ไม่มีใครชอบวาจาที่หยาบคายแข็งกระด้าง ดังมีนิทานชาวบ้านเล่าขานกันเป็นเชิงอุทาหรณ์ว่า มีกระต่ายนายหนึ่งเป็นคนมีศรัทธา มีวัวหนุ่มกำลังดิ้นรนปร่าร้างมาอยู่คนเดียว หนึ่งใคร ๆ เห็นก็อยากจะได้เป็นเจ้าของ อยู่มาวันหนึ่งมีเศรษฐีคนหนึ่งชอบใจวัวคู่นี้มาก จึงไปเจรจาขอซื้อกับเจ้าของว่า “ใจเจ้าหัวล้าน วัวคู่นี้แก่จะขายเท่าไร” เจ้าของวัวพอได้ยินวาจายกตนข่มท่านและเสียดแทงป้อมค้อยของตนเช่นนั้น ก็รู้สึกถูกกักขืนมาทันที จึงตอบว่า “ข้าไม่ขาย” เศรษฐีจะบอกขี้นราคาให้สักเท่าใด เจ้าของวัวก็ยืนกระต่ายขาเดียวว่า ไม่ยอมขายให้เท่าเดียว เศรษฐีจึงใจจึงกลับไปด้วยความผิดหวัง ต่อมาอีกไม่นาน ได้มีเพื่อนบ้านใกล้เคียงคนหนึ่งก็อยากจะได้วัวคู่นี้เหมือนกัน พอได้ยินข่าวว่าเศรษฐีเคยมาขอม

<sup>๕๒</sup> อจ. ปญจก. (ไทย), ๒๒/๓๔/๔๑.

<sup>๕๓</sup> พระภควานวิสุททธิคุณ (เสริมชัย ชยมงคล), ปาฐกถาธรรมในเรื่อง หลักการครองตน

เงินซื้อแต่ก็ไม่ได้เพราะมาเจรจาขอซื้อด้วยวาจาที่ยกคนข่มท่าน และด้วยวาจาที่เสียดแทงปมค้อยของเจ้าของว้าว ซึ่งตนก็รู้อัธยาศัยของชายผู้นี้ อยู่ว่าเป็นคนใจน้อย แต่ถ้าใครพูดถูกหู ถูกใจ อาจจะยกของให้เปล่าก็ได้ จึงได้ทดลองเข้าไปเจรจาขอซื้อด้วยกิริยามารยาทเรียบร้อย เมื่อไปถึงก็ยกมือไหว้ทักทายด้วยวาจาที่ไพเราะเสนาะหู ว้าวที่ขุ่นนอบยกให้ เพื่อนบ้านคนนั้นไม่เหมือนเศรษฐีจอมเบ่งคนนั้น อย่างนี้ซื่อค่อน่าคบค้าสมาคมด้วย จึงกล่าวว่า“พอพูดได้ไพเราะเสนาะหู ว้าวที่ขุ่นนอบยกให้ด้วยกิริยาวาจาที่สุภาพไพเราะนั้น ได้ว้างวามขุ่นนี้ ไปใช้ฟรี และเป็นเพื่อนบ้านที่ดีต่อกันตลอดไป นิทานชาวบ้านเรื่องนี้ พอจะเป็นอุทาหรณ์ให้เข้าใจลึกซึ้ง ถึงหลักธรรมข้อวาจານี้ได้ดี

### อานิสงส์แห่งการใช้ “ปียวาจา”

“ผู้มีปัญญา ย่อมไม่พูดพล่อย ๆ เพราะเหตุแห่งคนอื่น หรือตนเอง

ผู้นั้นย่อมมีผู้บูชาในท่ามกลางชุมชน

แม้ภายหลังเขาจะยอมไปสู่สุคติ”<sup>๕๔</sup>

อภัยราชกุมารสูตร กล่าวไว้ว่า วาจาที่ประกอบด้วยประโยชน์ ดังปรากฏเนื้อความในพระไตรปิฎก เล่มที่ ๑๓ พระสุตตันตปิฎก เรื่องอภัยราชกุมาร ความว่า ขณะนั้น อภัยราชกุมาร ได้อุ้มเด็กอ่อนนอนไว้บนไม้ตัก พระพุทธเจ้าได้ตรัสกับอภัยกุมารว่า ดังนี้

**พระพุทธเจ้า :** ถ้ากุมารน้อยนี้ เผลอเอาไม้ตักกรวดมาใส่ในปาก พระองค์จะทำอย่างไร

**อภัยกุมาร :** กระหม่อมจะนำออกเสีย ถ้านำไม่ออกก็จะใช้กำลังเอามือควักออกมา แม้ว่าต้องทำให้กุมารนี้ ต้องเลือดออกก็ตาม ทั้งหมดนี้ ก็เพราะหม่อมฉันรักและเอ็นดูพระกุมาร

**พระพุทธเจ้า :** ตถาคตก็นั่นกัน

๑) วาจาที่ไม่จริง/ไม่แท้ ไม่ประกอบด้วยประโยชน์ วาจานั้นไม่เป็นที่รัก/ไม่เป็นที่ชอบใจของผู้อื่น ตถาคดไม่กล่าววาจานั้น

๒) วาจาที่จริง/ที่แท้ ไม่ประกอบด้วยประโยชน์ วาจานั้นไม่เป็นที่รัก/ไม่เป็นที่ชอบใจของผู้อื่น ตถาคดไม่กล่าววาจานั้น

๓) วาจาที่จริง/ที่แท้ ประกอบด้วยประโยชน์ วาจานั้นไม่เป็นที่รัก/ไม่เป็นที่ชอบใจของผู้อื่น ตถาคดย่อมรู้กาลที่จะพยากรณ์วาจานั้น

๔) วาจาที่ไม่จริง/ที่แท้ ไม่ประกอบด้วยประโยชน์ แต่วาจานั้น เป็นที่รัก/เป็นที่ชอบใจของผู้อื่น ตถาคดไม่กล่าววาจานั้น

<sup>๕๔</sup> พุ. ชา. วิสดี. ๒๗/๔๒๗, [www.kalyanamitra.org](http://www.kalyanamitra.org), (๑๗ กันยายน ๒๕๕๔).

<sup>๕๕</sup> พระไตรปิฎก, อภัยราชกุมารสูตร ที่ ๘”, (ฉบับสยามรัฐ เล่มที่ ๑๗/สุ.ม./๕, ๒๕๔๖), หน้า ๗๐-๗๔.

๕) วาจาที่จริง/ที่แท้ ไม่ประกอบด้วยประโยชน์ แต่วาจานั้นเป็นที่รังเกียจเป็นที่ขบขันของผู้อื่น ตลาคดไม่กล่าววาจานั้น

๖) วาจาที่จริง/ที่แท้ ประกอบด้วยประโยชน์วาจานั้นเป็นที่รังเกียจเป็นที่ขบขันของผู้อื่น ตลาคดย่อมรู้จักกาลที่จะพยากรณ์วาจานั้น ขึ้นนั้นเพราะเหตุไร เพราะ ตลาคดมีตามเอ็นดูในสัตว์ทั้งหลาย

พระพุทธเจ้าพระองค์ได้ทรงตรัสถึงเรื่อง "อักโกสกสูตร" ว่าด้วยโทษของการดำ ว่า ภิภุทั้งหลาย ภิภุใดดำบริภาษเพื่อนพรหมจารี กล่าวโทษพระอริยะเป็นไปไม่ได้เลยที่ภิภุนี้ จะไม่ถึงความพินาศ อย่าง ๑ ใน ๑๐ อย่าง<sup>๕๖</sup>

ความพินาศ ๑๐ อย่าง อะไรบ้าง คือ

- ๑) ไม่บรรลุธรรมที่ยังไม่บรรลุ
- ๒) เสื่อมจากธรรมที่บรรลุแล้ว
- ๓) สัทธรรมย่อมนิฝ่อแผ้ว
- ๔) มีความสำคัญว่าได้บรรลุสัทธรรม
- ๕) ไม่ยินดีประพฤติพรหมจรรย์
- ๖) ต้องอาบัติเสร้างามองกองใดกองหนึ่ง
- ๗) เป็น โรคเรื้อรัง
- ๘) ถึงความวิกลจริตมีจิตฟุ้งซ่าน
- ๙) หลงลืมสติมรณภาพ
- ๑๐) หลังจากตายแล้วจะไปเกิดในอบาย ทุกติ วินิบาต นรก

ภิภุทั้งหลาย ภิภุใดดำบริภาษเพื่อนพรหมจารี กล่าวโทษพระอริยะ เป็นไปไม่ได้เลยที่ภิภุนี้ จะไม่ถึงความพินาศอย่าง ๑ ใน ๑๐ อย่าง

มีฉาวาจา ๔ ข้อ ดังนี้

๑) การพูดเท็จ หรือพูดโกหก (มุสาวาท) นั้นเป็นการพูดที่มีเจตนาไม่ดี มุ่งหวังที่จะกด โกง หลอกลวงผู้ฟัง

๒) การพูดคำหยาบ หมายถึง การด่าทอ สาปแช่งต่าง ๆ ทำให้ผู้ฟังรู้สึกเสร้างามเสียใจเดือดร้อน ผลเสียของการพูดคำหยาบจะยิ่งเป็นบาปมาก หากด่าทอคนดีมีศีลธรรมและผู้มีพระคุณ

<sup>๕๖</sup> พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, อักโกสกสูตร, (พระสูตรตันตปิฎก/อรรถกถาเอกาทสกนิบาต/เล่ม ๒๔, กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๕), หน้า ๑๕๕.

เช่น ลูกค้าพ่อแม่ จะได้รับผลบาปทันที อย่างน้อยก็เกิดความเศร้าใจ ไม่เบิกบานผ่องใสทั้งยังถูกผู้คน  
ติเตียนนินทา

๓) การพูดส่อเสียด หมายถึง การพูดยุยงให้คนทะเลาะกัน เข้าใจผิดกัน แยกแยกกัน

๔) การพูดเพื่อเจ้อ หมายถึง การกล่าววาจาที่ทำลายประโยชน์และความสุขต่าง ๆ ด้วย  
เจตนา และหาสาระประโยชน์จากการพูดเพื่อเจื่อนั้นไม่ได้<sup>๕๓</sup>

**การลด ละ เลิก จากมิจฉาวจา นั้นมีอยู่ ๔ อย่างเช่นกัน**

พระพุทธเจ้าท่านได้ทรงแสดงให้เห็นถึงโทษของมิจฉาวจาแล้ว ก็ทรงแสดงถึงหนทาง  
แห่งการลด ละ เลิก จากมิจฉาวจานั้น ซึ่งก็ดูเหมือนว่าจะไม่ใช่เรื่องยากอะไร สำหรับเราท่าน  
ทั้งหลายที่ได้ทราบแล้วถึงโทษของการพูดมิจฉาวจา เพื่อที่จะได้ประพฤติปฏิบัติตนในการกล่าว  
สัมมาวาจาต่อบุคคลอื่นได้อย่างเหมาะสมในโอกาสต่าง ๆ ต่อไป โดยการปฏิบัติตน ดังนี้

๑) **ละมุสาวาท** โดยเว้นจากการพูดเท็จ เมื่อไม่รู้ก็บอกว่าไม่รู้ เมื่อรู้ก็บอกว่ารู้ ไม่เป็นผู้  
กล่าวเท็จทั้งที่รู้ ไม่ว่าจะเพราะเหตุแห่งตนเองเหตุเพราะผู้อื่นหรือเหตุเพราะเห็นแก่อำภิสติน้างใจใด ๆ

๒) **ละปิสฺฐฉาวจา** โดยเว้นจากการพูดส่อเสียด ไม่พูดเพื่อทำลายคน พูดให้สมานคนที่  
แตกร้างกัน ส่งเสริมคนที่สมัตรสมานกันยินดีในความสามัคคี ชอบกล่าวถ้อยคำที่ทำให้คนสามัคคี

๓) **ละผรุสฺวจา** โดยเว้นจากวาจาหยาบคาย กล่าวถ้อยคำที่ไม่มีโทษ รื่นหู น่ารัก จับใจ  
สุภาพ เป็นที่พอใจและชื่นชมของพหูชน

๔) **ละสัมผัปปลาปะ** โดยเว้นจากการพูดเพื่อเจ้อ พูดถูกกาล พูดคำจริง พูดเป็นธรรม พูด  
เป็นวินัย พูดเป็นอรรถ(ประโยชน์)

**วาจาสุภายิต** วาจาประกอบด้วยองค์ ๕ ประการ เป็นวาจาสุภายิต ไม่เป็นทุภายิต และ  
เป็นวาจาไม่มีโทษ วิญญูชนไม่ติเตียน คือ<sup>๕๔</sup>

๑) วาจานั้นย่อมเป็นวาจาที่กล่าวถูกกาล

๒) เป็นวาจาที่กล่าวเป็นสัจ

๓) เป็นวาจาที่กล่าวอ่อนหวาน

๔) เป็นวาจาที่กล่าวประกอบด้วยประโยชน์

๕) เป็นวาจาที่กล่าวประกอบด้วยเมตตาจิต อีกนัยหนึ่ง วาจาอันประกอบด้วยองค์ ๔

เป็นวาจาสุภายิต ไม่เป็นทุภายิต เป็นวาจาไม่มีโทษ และวิญญูชนไม่พึงติเตียน

<sup>๕๓</sup> พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส, ผศ.ดร., สัมมาวาจา “พูดดี ดูดี สังคมดี”, (สำนักพิมพ์ : โรงพิมพ์ ๒๑  
เซ็นจูรี่ จำกัด ๒๕๕๔), หน้า ๒๕-๓๖.

<sup>๕๔</sup> พระไตรปิฎก เล่มที่ ๒๒ พระสุตตันตปิฎก เล่มที่ ๑๔, วาจาสูตร, (ไทย), หน้า ๒๔๖.

- ๑) ย่อมกล่าวแต่คำที่เป็นสุภายิต ไม่กล่าวคำที่เป็นทุภายิต
- ๒) ย่อมกล่าวคำที่เป็นธรรม ไม่กล่าวคำที่ไม่เป็นธรรม
- ๓) ย่อมกล่าวแต่คำอันเป็นที่รัก ไม่กล่าวคำอันไม่เป็นที่รัก
- ๔) ย่อมกล่าวแต่คำสัตย์ ไม่กล่าวคำหละหละ

กล่าวโดยสรุป **"ปิยวาจา"** คือ การใช้ถ้อยคำที่เหมาะสมกับบุคคลกรในการทำงาน

**"ตเมว วาจํ ภาเสยฺย ยายตุตฺตํ น ตาปเย"**

ควรกล่าวแต่วาจาที่ไม่ยังคนให้เดือดร้อน"

### ๒.๔.๕ อัตถจริยา

**"อัตถจริยา"** หมายถึง การประพฤติประโยชน์ ที่แปลอัตถจริยาว่า การประพฤติประโยชน์นั้น เป็นการแปลตามตัวอักษรถือเอาตามความหมายว่า การบำเพ็ญประโยชน์ การทำตนให้เป็นประโยชน์ต่อตนเองและต่อคนทั้งหลาย คนเราเกิดมามีอวัยวะเหมือนกันใครจะมีค่าตัวมากหรือน้อยเพียงไรจะเป็นคนสูงหรือต่ำอย่างไร ก็สุดแล้วแต่เขาทำตัวให้เป็นประโยชน์มากน้อยเพียงไร บุคคลผู้บรรลุประโยชน์ตนแล้วก็ควรทำประโยชน์แก่ผู้อื่นบ้างตามกำลังสามารถ พูดอีกอย่างหนึ่งก็คือช่วยตนเองได้แล้วก็ควรช่วยผู้อื่นด้วยในการดำเนินชีวิตนั้น ควรให้ประโยชน์ตนและประโยชน์ผู้อื่นประสานกันคือให้ได้รับประโยชน์ด้วยกันทั้งสองฝ่าย อันที่จริงไม่มีประโยชน์คนที่ประกอบด้วยธรรม (คือถูกต้อง) อันใดที่ไม่เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น และทำนองเดียวกัน ไม่มีประโยชน์ผู้อื่นอันใดที่ถูกต้องจะไม่เป็นประโยชน์ตนด้วย ประโยชน์ทั้งสองย่อมอาศัยซึ่งกันและกันดำเนินไป

**พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช)** ได้อธิบายว่า **"อัตถจริยา"** แปลว่า การประพฤติประโยชน์ หมายถึง การช่วยเหลือเกื้อกูลกันด้วยน้ำใจจริงด้วยความปรารถนาดีต่อกัน การบำเพ็ญประโยชน์แก่ส่วนรวม โดยไม่หวังผลประโยชน์เพื่อส่วนตน รวมถึงการชวนช่วยเหลือผู้อื่น ให้สำเร็จประโยชน์ตามที่เขาขอร้อง **"อัตถจริยา"** เป็นสังคหวัตถุ คือธรรมเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวใจกันได้ การบำเพ็ญประโยชน์แก่ผู้อื่น แก่ส่วนรวมได้กำลังกาย กำลังทรัพย์ กำลังปัญญา กำลังความคิด กำลังบุญบารมี เป็นต้น ซึ่งเป็นไปโดยชอบ ถูกต้องคลองธรรม จัดเป็น **อัตถจริยา** ทั้งสิ้น

**"อัตถจริยา"** หมายถึง การทำตัวให้เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น(สงเคราะห์ประชาชน) ตรงกับคำพังเพยที่ว่า "อยู่บ้านท่านอย่างหนึ่งดูค้าย บั้นวัวบั้นควายให้ลูกท่านเล่นในกบบริหารทำอัตถจริยาได้หลายวิธี เช่น บริหารช่วยเหลือยามเขาป่วยไข้หรือเป็นประธานในงานพิธีของผู้ได้บังคับบัญชา

<sup>๔๕</sup> พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช), ภาษาธรรม ๕, (www.buddhavihara.de), หน้า ก, (๑๗ กันยายน ๒๕๕๔).

**พระธรรมปิฎก (ป. อ. ปยุตฺโต)** ได้อธิบายเกี่ยวกับ อรรถ หรือประโยชน์ดังนี้<sup>๖๐</sup>

๑) **อัตตัตถะ** ประโยชน์ตน คือการบรรลุจุดหมายแห่งชีวิตตน ได้รับประโยชน์ ๓ คือ ทิฐุชัมมิกัตถะ สัมปรายิกัตถะและ ปรมัตถะ(ซึ่งจะอธิบายในลำดับต่อไป) ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับตนเองเป็นผลที่เกิดกับตนโดยเฉพาะ เน้นการพึ่งตนเองได้ในทุกระดับ เพื่อไม่ต้องเป็นภาระผู้อื่น หรือถ่วงหมู่คณะ และเพื่อความเป็นผู้พร้อมที่จะช่วยเหลือผู้อื่น บำเพ็ญกิจต่าง ๆ อย่างได้ผลดี คุณธรรมที่เป็นแก่นนำเพื่อการบรรลุประโยชน์ตนนี้ คือ ปัญญาและบำเพ็ญไตรสิกขา ในแง่ของการพัฒนาตนเองให้ดีบริบูรณ์

๒) **ปรัตถะ** ประโยชน์ผู้อื่น หรือประโยชน์ท่าน คือ การช่วยเหลือเกื้อกูลสนับสนุนผู้อื่น ให้บรรลุประโยชน์ หรือเข้าถึงจุดหมายแห่งชีวิต คือ ทิฐุชัมมิกัตถะ สัมปรายิกัตถะและปรมัตถะ ประคับประคองให้เขาสามารถพึ่งตนเองได้ เช่นเดียวกับตน จึงนับเป็นการทำประโยชน์แก่ผู้อื่น ผลเกิดขึ้นกับคนอื่นนอกจากตัวเรา

๓) **อุภยัตถะ** ประโยชน์ทั้งสองฝ่าย คือ ประโยชน์ร่วมกันของตนเองและผู้อื่น กล่าวคือ ทิฐุชัมมิกัตถะ สัมปรายิกัตถะ และปรมัตถะ ได้เกิดขึ้นในสังคมโดยรวม โดยเฉพาะสภาพแวดล้อม และความเป็นอยู่ที่เอื้ออำนวยแก่การปฏิบัติเพื่อบรรลุ อัตตัตถะ และการบำเพ็ญปรัตถะ ของทุก ๆ คน คุณธรรมที่เป็นแก่นนำให้บรรลุจุดหมายนี้ คือ วินัย และความสามัคคี หลักธรรมทำนองที่จะนำมาปฏิบัติ คือ สาราณียธรรม ๖ และ อปริหานิยธรรม ๗

**ประเภทของประโยชน์ ๓ อย่าง หรืออรรถประโยชน์ คือ**

๑) **ทิฐุชัมมิกัตถะ** คือ ประโยชน์ปัจจุบัน หรือจุดหมายขั้นต้น

๒) **สัมปรายิกัตถะ** คือ ประโยชน์ภพหน้า เป็นประโยชน์ด้านคุณค่าของชีวิต

๓) **ปรมัตถะ** คือ ประโยชน์อย่างยิ่ง หรือ ประโยชน์สูงสุด เป็นประโยชน์ที่เป็นสาระแท้จริงของชีวิต

**พระมหาสมปอง ตาลปุตฺโต (นครไชยสง)** กล่าวว่า "อัตถจริยา" หมายถึง การบำเพ็ญประโยชน์ช่วยเหลือกันและกันในวงแคบ และบำเพ็ญสาธารณประโยชน์ในวงกว้าง หลักธรรมข้อนี้ มุ่งสอนให้คนพัฒนาตน ๒ ด้าน คือ การทำตนให้เป็นประโยชน์และทำในสิ่งที่เป็นประโยชน์ การทำตนให้เป็นประโยชน์หมายถึง ทำตนให้มีคุณค่าในสังคมที่ตนอาศัยอยู่เหมือนคำที่ว่า "อยู่ที่ให้เขาไว้ใจ ไปก็ให้เขาคิดถึง" คนที่ไม่นิ่งดูดายมีอะไรพอที่จะช่วยเหลือคนอื่นและสังคมได้ก็เอาใจ ขวนขวายช่วยเหลือตามสติกำลัง ทางพระพุทธศาสนาเรียกว่า "คนทำหมู่คณะให้งดงาม" อยู่ที่ไหนก็

<sup>๖๐</sup>พระธรรมปิฎก (ป. อ. ปยุตฺโต), หน่วยการศึกษาที่ ๓ คุณค่าและความหมายของชีวิต, (คุณธรรม สำหรับผู้บริหาร, [www.kroobannok.com](http://www.kroobannok.com)), หน้า ๑๕ (๑๗ กันยายน ๒๕๕๔).

สร้างความเจริญที่นั่น วิธีทำตนให้เป็นประโยชน์และทำสิ่งที่เป็นประโยชน์ อาจทำได้หลายวิธี เช่น การตั้งใจศึกษาเล่าเรียน ฝึกฝนอบรมตนให้เป็นคนเจริญด้วยความรู้ ความสามารถ เป็นบุตรที่ดีของบิดามารดา เป็นศิษย์ที่ดีของครูบาอาจารย์ เป็นนักเรียนที่ดีของสถานศึกษา เป็นพลเมืองที่ดีของประเทศชาติ ตลอดจนเป็นศาสนิกชนที่ดีของพระพุทธศาสนา

กล่าวโดยสรุป **“อรรถจริยา”** คือ การประพฤติประโยชน์ ขวนขวายช่วยเหลือกิจการบำเพ็ญสาธารณประโยชน์แก่ผู้อื่นดังบทที่ว่า<sup>๑๑</sup>

“อาศัยเรือนท่านให้	วิจารณ์
เห็นท่านทำงาน	ช่วยพร้อม
แม้มีกิจโดยสาร	นาเวศ
พายค้อยช่วยค้ำจ้วง	จรตให้จนถึง”

#### ๒.๔.๖ สมานัตตตา

**“สมานัตตตา”** แปลได้หลายนัยและความหมายดี ๆ ทั้งนั้น เช่นความไม่ถือตัว คือไม่หยิ่งทะนงตัว การวางตนเหมาะสมแก่ฐานะ ความเป็นผู้เสมอกันในสุขและทุกข์ คือร่วมสุขร่วมทุกข์ การประพฤติตนให้เหมาะสมแก่ภาวะบุคคลและเหตุการณ์ การประพฤติได้ดังนี้ เป็นข้อหนึ่งในการยึดเหนี่ยวน้ำใจกัน

**“สมานัตตตา”** คือ การวางตนเสมอต้นเสมอปลาย หมายถึงการวางตนได้เหมาะสม มีความหมาย ๒ ประการคือ

๑) วางตนได้เหมาะสมกับฐานะที่ตนมีอยู่ในสังคม เช่น เป็นหัวหน้าครอบครัว เป็นบิดามารดา เป็นครู อาจารย์ เป็นเพื่อนบ้าน เป็นต้น ตนอยู่ในฐานะอะไรก็วางตนให้เหมาะสมแก่ฐานะที่เป็นอยู่ และทำได้อย่างเสมอต้นเสมอปลาย

๒) ปฏิบัติตนอย่างสม่ำเสมอต่อคนทั้งหลาย ให้ความเสมอภาค ไม่เอาใจเอาเปรียบผู้อื่นเสมอในสุขทุกข์ คือ ร่วมสุขร่วมทุกข์ ร่วมรับรู้ปัญหา และร่วมแก้ปัญหาเพื่อประโยชน์ของสังคม คุณธรรมข้อนี้ จะช่วยให้เราเป็นคนมีจิตใจหนักแน่นไม่โลเล รวมทั้งยังเป็นการสร้างความนิยมนิยมไว้วางใจให้แก่ผู้อื่นอีกด้วย

**“สมานัตตตา”** การวางตัวสม่ำเสมอ(วางตนพอดี) เมื่อนักบริหารไม่ทอดทิ้งผู้ร่วมงานทั้งหลาย เขาจึงจะสามารถสร้างทีมงานขึ้นมาได้ นั่นคือถือคติว่า“มีทุกข์ร่วมทุกข์มีสุขร่วมสุข” นักบริหารต้องกล้ารับผิดชอบในผลการตัดสินใจของตน ถ้าผลเสียตกมาถึงผู้ปฏิบัติตามคำสั่งของตน

<sup>๑๑</sup>พระมหาสมปอง ตาลปุตฺโต (นครราชสีมา), ([www.dhammadelivery.com](http://www.dhammadelivery.com)), (๑๘ กันยายน ๒๕๕๔).





เกี่ยวข้องกับส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งนายจ้างและฝ่ายลูกจ้าง การทำให้บุคลากรมีความรู้สึกว่ามีค่า และเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ความเป็นกันเองกับบุคลากร การจ่ายค่าจ้างและค่าแรงโดยยึดถือความสามารถ ต้องถือว่าบุคลากรมีความสามารถด้วยกันทุกคน ดังนั้นต้องมีการส่งเสริมสนับสนุน เช่นเดียวกันกับ<sup>๖๔</sup>

**จกมลวรรณ พิธิฐ์พันธุ์** ได้ให้แนวคิดว่า ต้องเพิ่มงบประมาณเพื่อใช้ในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ก่อนข้างจำกัดเมื่อจัดสรรงบประมาณที่ได้มาเพื่อใช้ในการดำเนินงานด้านใดแล้ว จำเป็นต้องมีการควบคุมการใช้จ่ายอย่างเข้มงวดเพื่อไม่ให้งบประมาณบานปลาย งบประมาณที่มีอย่างจำกัดส่งผลให้การพัฒนาบุคลากรไม่สามารถทำได้อย่างหลากหลายและทั่วถึง นอกนั้นต้องให้การสนับสนุนจากผู้บริหาร ขณะนี้มหาวิทยาลัยค่อนข้างจะให้ความสำคัญกับบุคลากรสายวิชาการ (สายอาจารย์) มากกว่าบุคลากรสายปฏิบัติงาน จึงค่อนข้างจะเน้นและให้การสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรในสายวิชาการมากกว่า<sup>๖๕</sup>

**สรุปว่า “ทาน”** คือได้แก่การให้การบริหารงานบุคคลในด้าน การให้ การแบ่งปัน สวัสดิการ แรงจูงใจ ขวัญและกำลังใจ

**๒. ปิยวาจา** ในความหมายของการบริหารบุคลากรทางการศึกษา ได้แก่

- **ด้านนโยบายและการวางแผน** การวางแผนเป็นนโยบายหลักของผู้บริหารการศึกษา เพื่อจะดำเนินการปฏิบัติงานนั้น ๆ ให้กระจายไปทั่วถึงผู้ได้บังคับบัญชาซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้นักบริหารประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับความหมายของ

**ดร. แก้วเวียง นานาผล** ได้ให้แนวคิดว่า นักบริหารหลายท่านคงคุ้นเคยกับคำว่า “นโยบาย” หรือคำว่า “การวางแผน” เพราะใช้นโยบายมามากและผ่านประสบการณ์การวางแผนมา มากเช่นเดียวกัน แต่ท่านเคยสงสัยหรือไม่ว่า เหตุใดผลการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติจึงแตกต่างกัน และเมื่อประเมินนโยบายแล้วจึงได้ผลลัพธ์แตกต่างกัน ผู้เขียนจึงได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จึงได้ข้อสรุปเบื้องต้นเกี่ยวกับ นโยบายและการวางแผน โดยเฉพาะทางการศึกษา เพื่อเป็นประโยชน์ต่อนักบริหารสถานศึกษาทุกระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

<sup>๖๔</sup> บรรยงค์ โตจินดา, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : อมรการพิมพ์, ๒๕๔๓), หน้า ๕๔.

<sup>๖๕</sup> จกมลวรรณ พิธิฐ์พันธุ์, สำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, (เอกสารเชิงวิเคราะห์ “การพัฒนาบุคลากร”, ๒๕๕๐), หน้า ๒.

ระดับอุดมศึกษา ได้ใช้เป็นแนวทางในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ เหมือนกันกับกระบวนการบริหารบุคลากรที่<sup>๖๖</sup>

**ัญญา ผลอนันต์** ได้ให้แนวคิดว่าการบริหารงานบุคคลประกอบด้วย การกำหนดนโยบาย การวางแผนงาน การสรรหา การคัดเลือก การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาการบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น ความปลอดภัยและสุขภาพ บุคลากรและชุมชนสัมพันธ์ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจัดการสื่อสารภายใน การอุทธรณ์และร้องทุกข์วินัยและการรักษาวินัย ตลอดจนการออกจางานหรือออกจากราชการ เช่นเดียวกับนโยบายการศึกษาของรัฐบาลที่<sup>๖๗</sup>

**นโยบายด้านการศึกษา**รัฐบาล เมื่อวันที่ ๒๖ สิงหาคม ๒๕๕๔ ซึ่งได้กำหนดไว้ใน “นโยบายสังคมและคุณภาพชีวิต” ๑) เร่งพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยการปฏิรูประบบความรู้ของสังคมไทย ๒) สร้างโอกาสทางการศึกษา กระจายโอกาสทางการศึกษาในสังคมไทย ๓) ปฏิรูปครู ยกฐานะให้เป็นวิชาชีพชั้นสูงอย่างแท้จริง ๔) จัดการศึกษาขั้นอุดมศึกษาและอาชีวศึกษาให้สอดคล้องกับตลาดแรงงานทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ ๕) เร่งพัฒนาการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาให้ทัดเทียมกับนานาชาติ ๖) สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาเพื่อสร้างทุนปัญญาของชาติ ๗) เพิ่มขีดความสามารถของทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปิดเสรีประชาคมอาเซียน ซึ่งทั้ง ๗ ข้อนี้เป็นนโยบายของรัฐบาลที่ได้แถลง หลังจากได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนายกรัฐมนตรี ตามประกาศพระบรมราชโองการ ลงวันที่ ๕ สิงหาคม พุทธศักราช ๒๕๕๔<sup>๖๘</sup>

สรุปว่า **“ปิยวาจา”** คือ ได้แก่การใช้ถ้อยคำที่เหมาะสมกับบุคลากร ในการทำงาน

๓. **อัตตจริยา** ในความหมายของการบริหารบุคลากรทางการศึกษา ได้แก่

- ด้านการฉะพินกิจสงเคราะห์ หรือประพฤตินสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารนับว่าเป็นบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กร เนื่องจากเป็นผู้มีบทบาทในการกำหนด

<sup>๖๖</sup> แก้วเวียง นานาผล ดร, นโยบายและการวางแผนทางการศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการทำงาน, (วิทยานิพนธ์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, ๒๕๕๐), หน้า ก.

<sup>๖๗</sup> ัญญา ผลอนันต์, การบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอวังเหนือ จังหวัดลำปางวิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๖), หน้า ๑๘.

<sup>๖๘</sup> คำแถลงนโยบายด้านการศึกษารัฐบาล นโยบายด้านการศึกษา [www.sobkroo.com](http://www.sobkroo.com), (๒๖ สิงหาคม ๒๕๕๔), หน้า ๑.

นโยบาย วางแผนการดำเนินงาน แนวการปฏิบัติงาน และเป็นตัวอย่างให้กับผู้อื่นที่อยู่ภายในองค์กร หากผู้บริหารเป็นผู้มีคุณธรรม ย่อมส่งผลมายังองค์กรและสังคมโดยรวม เช่นเดียวกับ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช ได้ให้แนวคิดที่ผู้บริหารจำเป็นต้องช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชา หรือบุคลากรหน่วยงาน จะต้องได้รับการบำรุงรักษา และช่วยเหลือเสมอ ไม่ว่าจะเป็นด้านกิจกรรมสำคัญอาจจะกระทำเป็นรายบุคคลหรือเป็นกลุ่ม การบริหารงานบุคคลนี้ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกันอย่างยุติธรรม ให้ความช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชา ตลอดจนญาติพี่น้องของผู้ได้บังคับบัญชา ฉะนั้นผู้บริหารควรจัดให้มีการบริการด้านสงเคราะห์ต่าง ๆ ให้เหมาะสมด้วย เช่น การลา การรักษาพยาบาล และการบำเหน็จบำนาญ เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับ<sup>๖๕</sup>

พระราชบัญญัติ การสถาปนากิจสงเคราะห์ พ.ศ.๒๕๔๕ หมวด ๕ ได้กล่าวไว้ ในการสถาปนากิจสงเคราะห์ของส่วนราชการ หน่วยงานของรัฐ รัฐวิสาหกิจและองค์กรวิชาชีพซึ่งเป็นนิติบุคคลที่อยู่ภายใต้การกำกับของรัฐ มาตรา ๔๐ ให้กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ กำหนดระเบียบการขึ้นการดำเนินงาน การควบคุมและการเลิกกิจการสถาปนากิจสงเคราะห์ของส่วนราชการ หน่วยงานของรัฐ รัฐวิสาหกิจ และองค์กรวิชาชีพซึ่งเป็นนิติบุคคลที่อยู่ภายใต้การกำกับของรัฐขึ้นไว้ ระเบียบนี้ เมื่อได้รับอนุมัติจากคณะรัฐมนตรีแล้วให้ใช้บังคับได้ เมื่อการสถาปนากิจสงเคราะห์ของส่วนราชการ หน่วยงานของรัฐ รัฐวิสาหกิจและองค์กรวิชาชีพซึ่งเป็นนิติบุคคลที่อยู่ภายใต้การกำกับของรัฐได้ขึ้นทะเบียนตามระเบียบที่กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์กำกับในวรรคหนึ่งแล้ว ให้ถือว่าการสถาปนากิจสงเคราะห์ดังกล่าวเป็นงานอันอยู่ในอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการ หน่วยงานของรัฐ รัฐวิสาหกิจและองค์กรวิชาชีพซึ่งเป็นนิติบุคคลที่อยู่ภายใต้การกำกับของรัฐนี้<sup>๖๖</sup>

สรุปว่า “อรรถจริยา” คือ ได้แก่การปฏิบัติตน เป็นแบบอย่างด้านระเบียบวินัย เพื่อสร้างความสามัคคีในหมู่คณะ

๔. สมานัตตตา ในความหมายของการบริหารบุคลากรทางการศึกษา ได้แก่

- การปฏิบัติตามระเบียบวินัย ความเป็นผู้นำ ปฏิบัติตนในทางที่ดีอย่างสม่ำเสมอ การที่ผู้บริหารต้องการบุคลากรที่ดีมีวินัยอย่างเคร่งครัด แน่นนอนผู้บริหารจำเป็นจะต้องวางตนหรือปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ได้บังคับบัญชา โดยเฉพาะผู้บริหารจะต้องพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้มี

<sup>๖๕</sup>มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช, เอกสารการเรียนการสอนชุดวิชาการบริหารบุคคล, (นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช ๒๕๔๒), หน้า ๔๕.

<sup>๖๖</sup>พระราชบัญญัติ การสถาปนากิจสงเคราะห์, [www.thsilsmdlawyercenter.com](http://www.thsilsmdlawyercenter.com), (เป็นปีที่ ๕๗ ในราชการปัจจุบัน ๒๗ เมษายน พ.ศ.๒๕๔๕), หน้า ๑.

จิตสำนึก มีคุณธรรม จริยธรรม ในองค์กรที่เป็นหน่วยงานภาครัฐ “ข้าราชการ” จะต้องมิวิสัยทัศน์ และร่วมกันดำรงความมั่นคงรุ่งเรืองของบ้านเมือง โดยมีวิจรรย์ญาณ มีความเสียสละและมุ่งมั่น ปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา สังคม และประเทศชาติอย่างเต็มกำลัง ความสามารถตามแนวทางที่

สมเด็จพระเจ้าบรมวงศ์เธอ กรมพระยาดำรงราชานุภาพ องค์ปฐมเสนาบดี กระทรวงมหาดไทย ทรงตรัสไว้ว่า “ข้าราชการมิใช่อภิสิทธิ์ชน หากแต่ต้องบำเพ็ญตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่สังคม” ให้เป็นอนุสติเตือนใจถึงคุณค่าแห่งความเป็นข้าราชการในองค์พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว โดยเป็นหลักเกียรติศักดิ์ที่ยั่งยืนแก่สถาบันข้าราชการสืบไป การที่ผู้บริหารมีคุณธรรมนั้น จะเป็นที่ยอมรับนับถือของผู้ร่วมงาน ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดขวัญและกำลังใจ รู้สึกว่าตนเองมีความมั่นคง ความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน เพราะเดิจากแรงจูงใจของผู้บริหารที่วางตนอย่างเสมอต้นเสมอปลาย ไม่ถือตัวจนเกิน อยู่ในฐานะอันสมควร เป็นผู้มีความเคารพรับถืออยู่ตลอดเวลาเป็นที่รักของคนทั้งหลาย เช่นเดียวกับ<sup>๑๑</sup>

สุกิจ จุลละนันท์ ได้ให้แนวคิดว่าการบริหารบุคคลากรที่มีวิวัฒนาการมาจนถึงปัจจุบันนี้ก็เพราะผู้บริหารที่รู้จักวางตนเป็นแบบอย่างที่ดีอย่างสม่ำเสมอ โดยยึดหลักการบริหารบุคคลแผนใหม่ที่สำคัญไว้๑๒ อย่าง ดังนี้๑) หลักแห่งความเสมอภาค๒) หลักแห่งความสามารถ๓) หลักแห่งความมั่นคง๔) หลักความเป็นกลางในการแสดงออกทางการเมือง๕) หลักการพัฒนา๖) หลักแห่งความเหมาะสม ๗) หลักความยุติธรรม ๘) หลักสวัสดิการ ๙) หลักเสริมสร้าง ๑๐) หลักมนุษยสัมพันธ์๑๑) หลักประสิทธิภาพ๑๒) หลักการศึกษาวิจัย ทั้งหมดเหล่านี้ล้วนแล้วแต่เป็นพื้นฐานของผู้บริหาร ปฏิบัติกันมาอย่างช้านาน เหมือนกับบทความที่ว่า<sup>๑๒</sup>

รศ.ดร.อัญชลี โพธิ์ทอง และ รศ.ดร.สมศักดิ์ คงเที่ยง ได้ให้แนวคิดที่ผู้บริหารหรือผู้นำควรหลีกเลี่ยงสิ่งที่จะทำลายความไว้วางใจ และใช้ความเป็นผู้นำทางจริยธรรมโดยมุ่งเน้นตามข้อแนะนำ ดังนี้๑) พัฒนาวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับปรัชญา การจัดการศึกษาที่ดี๒) เป็นผู้นำทางด้านคุณธรรมอย่างแท้จริง๓) การแบ่งแยกควรอยู่ในภาวะที่ควรถูกดำเนินการแบ่งแยกเกิดขึ้นในรูปแบบที่ละเอียดอ่อน๔) การสอนที่ดีเป็นหน้าที่๕) ผู้บริหารคือผู้สร้างชุมชน๖) รักษาคุณภาพของสิทธิของทุกกลุ่ม๗) ปฏิบัติในประเด็นที่ถูกต้องแต่อาจไม่ถูกใจคนส่วนใหญ่๘) การตัดสินใจ

<sup>๑๑</sup>สมเด็จพระเจ้าบรมวงศ์เธอ กรมพระยาดำรงราชานุภาพ, “ความกล้าทางจริยธรรมของผู้นำการศึกษา”, (บทความวิชาการ ภาควิชาการบริหารการศึกษาและอุดมศึกษา, ๒๕๕๔), [www.okkbkk.net](http://www.okkbkk.net).

<sup>๑๒</sup>สุกิจ จุลละนันท์, หลักการบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่น, ๒๕๓๒), หน้า ๑๕.

อยู่บนพื้นฐานที่ถูกต้องเป็นธรรม๕) สร้างความกล้าทางจริยธรรม๑๐) สื่อให้เห็นว่าสิ่งที่ผูกกับสิ่งที่ทำบูรณาการเข้ามาในหน้าที่ของตนเอง”

สรุปว่า “สมานัตตตา” คือ ได้แก่การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง สร้างความเป็นภาวะผู้นำ ปฏิบัติตนอย่างเสมอต้นเสมอปลาย

## ๒.๖ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยและนักการศึกษาหลายท่าน ได้ศึกษาค้นคว้าวิจัยในเรื่องเกี่ยวกับ“การบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ๔” ในแต่ละปีการศึกษาอย่างน่าสนใจไว้หลายเรื่อง ดังนี้

**ไพฑูรย์ ขุนอาสา** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ผู้บริหารกับการใช้สังคหวัตถุธรรม ศีลภาวนา ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดอุดรดิตถ์ พบว่า ผู้บริหารและครู โรงเรียน ยังมีความเข้าใจในหลักสังคหวัตถุธรรมไม่ชัดเจนดี จึงไม่สามารถนำหลักสังคหวัตถุธรรมไปใช้ในการบริหารงานได้ครบถ้วนเต็มที่ ดังนั้น จึงควรส่งเสริมให้ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจ ในหลักธรรมข้อนี้ให้ถูกต้องก่อน จึงจะสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้องครบถ้วนและก่อให้เกิดประโยชน์แก่การบริหารงานได้อย่างแท้จริง”

**พระมหาธุดิ วิโรจโน (รุ่งชัยวิฑูร)** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา ของโรงเรียนในเขตชนบุรี สังกัดกรุงเทพมหานคร” พบว่า มีการนำหลักสังคหวัตถุธรรมทางพระพุทธศาสนา มาใช้ในการบริหารงานบุคคล ของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยมีระดับนัยสำคัญทางสถิติ ๐.๐๕<sup>๑๕</sup>

**พระวีรวัฒน์ รอดสุโข** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและความคงทน ในการเรียนรู้วิชาพระพุทธศาสนา เรื่องสังคหวัตถุ ๔ พรหมวิหาร ๔ ไตรลักษณ์ ๓”

<sup>๑๓</sup>รศ.ดร.อัญชลี โพธิ์ทอง และ รศ.ดร.สมศักดิ์ คงเทียงภาควิชาการบริหารการศึกษาและอุดมศึกษา, (บทความวิชาการ [www.okkbkk.net](http://www.okkbkk.net)).

<sup>๑๔</sup>ไพฑูรย์ ขุนอาสา, “ผู้บริหารกับการใช้หลักสังคหวัตถุธรรม: ศีลภาวนา ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดอุดรดิตถ์”, *วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต*, (สาขาวิชาการประถมศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่), ๒๕๓๒, หน้า ก.

<sup>๑๕</sup>พระมหาธุดิ วิโรจโน (รุ่งชัยวิฑูร), *การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา ของโรงเรียนในเขตชนบุรี สังกัดกรุงเทพมหานคร, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ๒๕๕๒), หน้า ก.

พบว่า นักเรียนที่สอนโดยการสอนหนังสือการ์ตูนประกอบวิชาพระพุทธศาสนา มีความรู้เพิ่มขึ้น และมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงกว่านักเรียนที่สอนโดยการสอนตามปกติ<sup>๖๖</sup>

**ปฏิมากร ศิริเดชะ** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง "ปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางสังคมและลักษณะทางจิต ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมที่เอื้อต่อสังคมตามหลักธรรมสังคหวัตถุ ๔ ของนักเรียนระดับประถมศึกษาปีที่ ๕" ผลการวิจัยพบว่า การเป็นตัวแบบของครูด้านสังคหวัตถุ๔ การถ่ายทอดความรู้ด้านสังคหวัตถุ๔ ของครู การอบรมเลี้ยงดูตามแนวพุทธปรัชชาเชิงอารมณ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมที่เอื้อต่อสังคมตามหลักธรรมสังคหวัตถุ๔ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.๐๑ และการอบรมเลี้ยงดูแบบรักสนับสนุน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมที่เอื้อต่อสังคมตามหลักธรรมสังคหวัตถุ๔ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.๐๕<sup>๖๗</sup>

**สุพิชญ์ชญา ศิริวิชชวัฒน์** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง "ความคิดเห็นของบุคลากร ที่มีต่อโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาภาคกลางตอนล่าง ที่ได้รับทุนสนับสนุนจากธนาคารออมสิน ในด้านการบริหารโรงเรียนดีเด่น ด้านการศึกษาดีเด่น และด้านคุณธรรม จริยธรรมดีเด่น" พบว่าด้านบริหารโรงเรียนดีเด่น ด้านการศึกษาดีเด่น และด้านคุณธรรม จริยธรรมดีเด่น โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งมีค่าเฉลี่ย ๔.๗.๖ ส่วนแนวทางการพัฒนาการบริหารโรงเรียนดีเด่น พบว่าผู้บริหารและครูผู้สอนควรจัดโรงเรียนให้มีสถานที่ร่มรื่น โดยการปลูกพรรณไม้พฤษศาสตร์ให้มากขึ้น เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการรักษาธรรมชาติและเป็นสิ่งเรียนรู้สำหรับนักเรียนและครูผู้สอน ควรสอดแทรกคุณธรรม จริยธรรมในทุกวิชาที่มีการเรียนการสอนทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ ควรมีการนิมนต์พระที่มีความรู้ความสามารถมาบรรยายอบรมบุคลากรครู และนักเรียนควรเข้าร่วมกิจกรรมกับชุมชนตามความเหมาะสม และมีการประสานงานที่ดีกับผู้นำของชุมชน<sup>๖๘</sup>

<sup>๖๖</sup> พระวีรวุฒน์ รอดสุโข, ศึกษาเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและความคงทนในการเรียนรู้วิชาพระพุทธศาสนา เรื่องสังคหวัตถุ๔ พรหมวิหาร ๔ ไตรลักษณ์ ๓ กลุ่มสร้างเสริมลักษณะนิสัย ชั้นประถมศึกษาปีที่ ๕, **ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต**, (สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ๒๕๔๕), หน้า ๔๕.

<sup>๖๗</sup> ปฏิมากร ศิริเดชะ, ได้ศึกษาปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางสังคมและลักษณะทางจิต ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมที่เอื้อต่อสังคมตามหลักธรรมสังคหวัตถุ๔ ของนักเรียนระดับประถมศึกษาปีที่ ๕, **ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต**, (สาขาวิชาการวิจัยและสถิติทางการศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ๒๕๔๕), หน้า ๗-๑๐.

<sup>๖๘</sup> สุพิชญ์ชญา ศิริวิชชวัฒน์, ความคิดเห็นของบุคลากรทางการศึกษาที่มีต่อโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาตอนล่าง ที่ได้รับทุนสนับสนุนจากธนาคารออมสิน ในด้านการบริหาร โรงเรียนดีเด่น ด้านการศึกษาดีเด่น และด้านคุณธรรม จริยธรรมดีเด่น **ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ๒๕๕๓), หน้า ก.

**พระนิรันดร์ สุทธิเมตติโก (จะมะณี)** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตบางกอกน้อย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต๗” พบว่า ด้านการสรรหาบุคลากร ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการประเมินผล การปฏิบัติงาน และด้านการพิจารณาให้บุคลากรพ้นจากงาน มีสภาพปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง เช่นกัน ยกเว้นการวางแผนอัตรากำลัง มีสภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ส่วนแนวทางการพัฒนาการบริหารบุคลากร ควรมีการวางแผนอัตรากำลังที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการสรรหาบุคลากรมีการส่งเสริมขวัญกำลังใจแก่บุคลากรที่หลากหลาย มีการส่งเสริมด้านการฝึกอบรมสัมมนาทางวิชาการ คุณธรรม จริยธรรมและปฏิบัติธรรม มีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามระบบคุณธรรมและระเบียบปฏิบัติในการพิจารณาให้พ้นจากงานนั้น ให้พิจารณาถึงระเบียบการของสถานศึกษาเป็นหลัก<sup>๙๙</sup>

**นายศักดิ์ชัย ภูเจริญ** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในจังหวัดนครราชสีมา” พบว่า คะแนนลักษณะของผู้บริหารทั้งสี่ด้าน คือ ด้านบุคลิกภาพ ภาวะผู้นำ ทักษะการบริหาร และด้านวิชาชีพ อยู่ในระดับมากคะแนนของผู้บริหาร จำแนกตามขนาดโรงเรียนและวุฒิการศึกษาไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญไม่ว่าจะพิจารณาโดยภาพรวมหรือแยกเป็นรายด้าน, คะแนนลักษณะของผู้บริหารจำแนกตามประสบการณ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ โดยกลุ่มที่มีประสบการณ์น้อยกว่า๕ ปีได้คะแนนลักษณะของผู้บริหารด้านสูงกว่ากลุ่มที่มีประสบการณ์มากกว่า อย่างมีนัยสำคัญ๐.๐๕.<sup>๑๐๐</sup>

**นางสาวสาริยา มัยโกลา** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ความคิดเห็นของบุคลากรในโรงเรียนชุมชนพรบริหารธุรกิจที่มีต่อพฤติกรรม การบริหารงานของผู้อำนวยการสถานศึกษา” พบว่า บุคลากรโรงเรียนชุมชนพรบริหารธุรกิจ มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการบริหารงานของผู้อำนวยการสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก ๑๒ ข้อ โดยข้อการพัฒนาตนเองให้สอดคล้องเหมาะสมกับยุคสมัย มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ( $X = ๔.๐๘$ ) รองลงมาคือ การประพฤติปฏิบัติหน้าที่เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ครูและบุคลากรทั่วไป ( $X = ๔.๐๕$ ) เป็นบุคลากรที่ทำงานด้วยความมานะขยันหมั่นเพียร มีระเบียบวินัยในตนเอง และเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล และพัฒนาสภาพการ

<sup>๙๙</sup>พระนิรันดร์ สุทธิเมตติโก (จะมะณี), การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตบางกอกน้อย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต ๗, **ปริญาพุทธศาสตร์มหาบัณฑิต**, (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ๒๕๕๒), หน้า ข.

<sup>๑๐๐</sup>นายศักดิ์ชัย ภูเจริญลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในจังหวัดนครราชสีมา, **ปริญาศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต**, (สาขาวิชาศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๒), หน้า ๑.



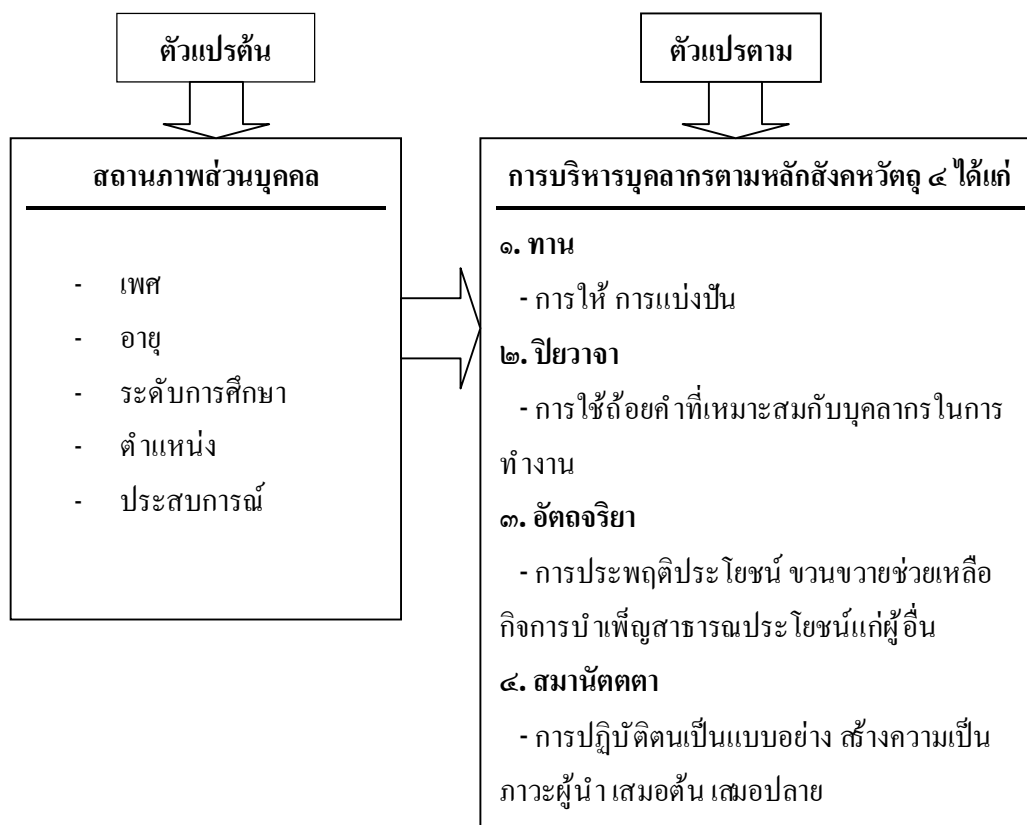
บริหารงานอย่างสม่ำเสมอ ( $X = ๔.๐๔$ ) ด้านการครองตน พบว่า บุคลากรโรงเรียนชุมพรบริหารธุรกิจ มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการบริหารงานของผู้อำนวยการสถานศึกษา ด้านการครองตน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $X = ๔.๐๐$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า บุคลากรโรงเรียนชุมพรบริหารธุรกิจ มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการบริหารงานของผู้อำนวยการสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก ๖ ข้อ โดยพบว่าข้อการเจรจาแต่สิ่งที่เป็นประโยชน์ไม่ส่อเสียดหรือเสียดสีผู้ร่วมงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ( $X = ๔.๐๕$ ) รองลงมาคือ ปฏิบัติตนต่อผู้ร่วมงานด้วยความจริงใจ เสมอต้นเสมอปลาย ( $X = ๔.๐๘$ ) และเปิดเผยและเป็นกันเองกับเพื่อนร่วมงาน ( $X = ๔.๐๕$ ) ด้านการครองงาน พบว่า บุคลากรโรงเรียนชุมพรบริหารธุรกิจ มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการบริหารงานของผู้อำนวยการสถานศึกษา ด้านการครองงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $X = ๓.๕๐$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า บุคลากรโรงเรียนชุมพรบริหารธุรกิจ มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการบริหารงานของผู้อำนวยการสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก ๒๖ ข้อ และระดับปานกลาง ๑ ข้อ โดยพบว่าข้อการเป็นมิตรที่ดี วาจาสุภาพ เหมาะกับกาลเทศะมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ( $X = ๔.๔๔$ ) รองลงมาคือ ชี้แจง ให้คำแนะนำช่วยเหลือและแก้ปัญหาแก่ผู้มาติดต่องานด้วยอัธยาศัยดี ( $X = ๔.๐๐$ ) รู้จักหา รู้จักใช้ และรักษาทรัพย์สินขององค์กร ( $X = ๔.๐๕$ ) ข้อที่มีความคิดเห็นระดับปานกลาง คือ พัฒนาระบบงานให้ทันสมัย สะดวก รวดเร็วในการทำงาน ( $X = ๓.๔๒$ )<sup>๕๐</sup>

จากผลการวิจัยดังกล่าวข้างต้น พอสรุปได้ว่า ลักษณะธรรมสังคหวัตถุ ๔ เป็นหลักธรรมที่เปรียบเสมือนเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจบุคคลอื่นไว้ได้ เป็นการส่งเสริมความสามัคคีประสานหมู่ชนไว้ ถ้าหากสังคมใดมีการให้ การเสียสละ การเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ การช่วยเหลือกัน มีการพูดจាកันด้วยคำสุภาพอ่อนหวาน มีการประพฤติตนให้เป็นประโยชน์แก่คนอื่น และมีความดีต่อกันอย่างสม่ำเสมอ ต้นเสมอปลาย แน่นอนสังคมนั้นย่อมเกิดความเจริญก้าวหน้าและมีความสุข ดังนั้น ในการพัฒนาสังคม จึงต้องพัฒนาคนให้ปฏิบัติตามหลักธรรม ๕ ประการนี้ จึงจะเกิดผลสัมฤทธิ์อย่างสูงสุด

<sup>๕๐</sup>นางสาวสาริษา มัยโคภา, ความคิดเห็นของบุคลากรในโรงเรียนชุมพรบริหารธุรกิจที่มีต่อพฤติกรรมการบริหารงานของผู้อำนวยการสถานศึกษา, ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (สาขาวิชาการบริหารศึกษา, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ๒๕๕๑), หน้า ข.

## ๒.๗ กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าวรรณกรรมและงานวิจัยเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยตามลำดับ  
ดังนี้



แผนภูมิที่ ๒.๑ แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย (Conceptual Framework)

## บทที่ ๓

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ เป็นงานวิจัยเชิงสำรวจ(Survey Research) เพื่อศึกษาการบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสังกัดหมวด ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร ซึ่งมีการดำเนินการวิจัย ขั้นตอน ดังนี้

- ๓.๑ ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย
- ๓.๒ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- ๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- ๓.๔ การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- ๓.๕ การเก็บรวบรวมข้อมูล
- ๓.๖ การวิเคราะห์ข้อมูล
- ๓.๗ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### ๓.๑ ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

##### ๓.๑.๑ ศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร (Documentary Research)

โดยการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีจากตำรา บทความและเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ เพื่อสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัยและสร้างข้อสมมติฐาน

##### ๓.๑.๒ ศึกษาโดยวิจัยภาคสนาม (Field Survey)

โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ผู้วิจัยได้จากการทบทวนเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง อันเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่จะมาทำการวิเคราะห์ และเก็บข้อมูลจากผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ผู้ช่วยรองผู้อำนวยการ และครูผู้สอน ในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร

๓.๒.๓ ขั้นเตรียมการ คือ ทำการศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากตำรา บทความวิชาการและผลงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

๓.๒.๔ ขั้นการพัฒนาเครื่องมือ คือ ใช้กรอบแนวคิดเป็นแนวทางในการจัดทำแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย และหาคุณภาพของแบบสอบถาม โดยหาค่าความเที่ยงตรงจากเนื้อหาจากผู้ทรงคุณวุฒิ และนำไปหาค่าความเชื่อมั่น โดยใช้กับโรงเรียนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย แล้ว

นำเสนอกับคณะกรรมการควบคุมการวิจัยตรวจสอบ แนะนำ แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขเพื่อความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม

**๓.๒.๓ ขั้นการเก็บรวบรวมข้อมูล** คือ นำแบบสอบถามที่คณะกรรมการปรับปรุงแล้ว เก็บข้อมูลจากประชากร และกลุ่มตัวอย่างในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร

**๓.๒.๔ ขั้นการวิเคราะห์ข้อมูล** คือ นำข้อมูลที่ได้มาประเมินผล โดยใช้สถิติวิเคราะห์ค่าต่าง ๆ เพื่อใช้ในการวิจัย

**๓.๒.๕ ขั้นสรุปและอภิปรายผล** คือ นำข้อมูลที่ได้มาอภิปรายและสรุปเป็นผลการศึกษาวิจัย โดยการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และสรุปผลเนื้อหา แล้วนำเสนอเป็นรายงานการวิจัยต่อไป

## ๓.๒ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย ๑.ผู้บริหารแต่ละสถานศึกษา, ๒.ครูในสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา ๒๕๕๔ รวมจำนวน ๓๕๐ คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มตัวอย่างดังต่อไปนี้

ก. ผู้บริหาร และครู โรงเรียนมัธยมศึกษาเขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร โดยการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง ใช้สูตรคำนวณของ Taro Yamane ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน ๒๕๔ คน ดังนี้

๑. คณะผู้บริหาร โรงเรียน จำนวน ๑๘ ท่าน

๒. คณะครู จำนวน ๒๓๖ ท่าน

## ๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่แบบสอบถาม(Questionnaire) จะเป็นแบบสอบถามที่ผู้ศึกษาสร้างขึ้นเอง โดยมีเนื้อหาครอบคลุมวัตถุประสงค์และเนื้อหาจากแนวคิดที่ต้องการศึกษา พร้อมทั้งนำไปหาคุณภาพของเครื่องมือก่อนนำไปใช้จริง แบบสอบถามมี ๒ ชุด ดังนี้

**ชุดที่ ๑ แบบสอบถามผู้บริหารสถานศึกษา และ ครูผู้สอนในสถานศึกษา ดังนี้**

**ตอนที่ ๑** แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วย สถานภาพ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และสถานศึกษาที่สังกัด เป็นคำถามแบบปลายปิด (Closed Question) จำนวน ๕ ข้อ

**ตอนที่ ๒** แบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร ลักษณะแบบสอบถามเป็นคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) ๕ ระดับ ซึ่งประกอบด้วยเห็นด้วยมากที่สุด เห็นด้วย

มาก เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยน้อย และเห็นด้วยน้อยที่สุด ที่กำหนดไว้ในขอบเขตการศึกษาโดยกำหนดระดับการปฏิบัติไว้ ดังนี้

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

ตอนที่ ๓ เป็นแบบสอบถามปลายเปิด **Open-Ended** ซึ่งเป็นคำถามที่ให้ผู้ตอบแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร

#### ๓.๔ การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

๑. ศึกษาเอกสารต่าง ๆ ตำรา บทความ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร เพื่อประมวลข้อมูลที่ได้แล้วนำไปสร้างเป็นแบบสอบถาม

๒. นำแบบสอบถามปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อพิจารณาว่าตรงตามเนื้อหาและครอบคลุมประเด็นที่ศึกษาหรือไม่เพียงพอ และปรับปรุงให้เหมาะสม

๓. นำแบบสอบถามที่ผู้ศึกษาสร้างขึ้นให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาความเนื้อหา (**Content Validity**) และนำมาปรับปรุงแก้ไขและนำเสนอคณะกรรมการที่ปรึกษาตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (**Content Validity**) โดยหาความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์ หรือคำนิยามศัพท์ของการวิจัยกับรายการข้อคำถาม (**Item - Objective Congruence Index : IOC**) ซึ่งพิจารณาใน ๓ กรณี คือ เห็นด้วย ไม่แน่ใจ และไม่เห็นด้วย ต่อข้อคำถามนั้น ๆ โดยกำหนดค่าคะแนนดังนี้

- + ๑ แทน มีความเห็นว่ามี ความสอดคล้องสัมพันธ์
- ๐ แทน ไม่แน่ใจว่ามีความสอดคล้องสัมพันธ์
- ๑ แทน มีความเห็นว่ามี ไม่สอดคล้องสัมพันธ์

หลังจากนั้นใช้วิธีการคำนวณหาค่า IOC ใช้สูตรซึ่งอ้างใน สุวิมล ติรกานนท์ ดังนี้

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

IOC = ดัชนีความสอดคล้องกับความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและโครงสร้าง

$\sum R$  = ผลรวมคะแนนของผู้เชี่ยวชาญ

N = จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

คำนวณค่าเฉลี่ยจากการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ โดยคัดเลือกแบบสอบถามที่มีค่า IOC ไว้ใช้ต่อไป ส่วนแบบสอบถามที่มีค่า IOC มากกว่า .๐๕ ส่วนแบบสอบถามที่มีค่า IOC ที่ .๘๐-๑.๐๐

๔. หาความเที่ยงตรงด้านเนื้อหาของเครื่องมือ โดยการนำแบบสอบถามไปทดสอบเก็บข้อมูล (Try Out) กับคณะผู้บริหารและคณะครู โรงเรียนมัธยมศึกษาที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง เพื่อหาคุณภาพของแบบสอบถาม โดยวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยใช้สูตรการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของ ครอนบาค (Cronbach)<sup>๒</sup> จำนวน ๓๐ ชุด ซึ่งค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือการทำวิจัยที่ .๘๘ แสดงให้เห็นว่ามีค่าความเชื่อมั่นสูง

๕. นำแบบสอบถามที่ได้มาปรับปรุงพัฒนาให้แบบสอบถามสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบถูกต้องแล้วไปจัดทำเป็นแบบสอบถามฉบับจริง เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นเป้าหมายต่อไป

### ๑.๕ การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

๑. ผู้วิจัยติดต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เพื่อขอหนังสือความร่วมมือในการทำวิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ไปยังโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร

๒. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน ๒๕๔ ฉบับ และรับคืนมาด้วยตนเอง

๓. เมื่อได้แบบสอบถามมาจำนวน ๒๕๔ ฉบับ ถือว่าเป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์แล้ว นำมาวิเคราะห์ค่าสถิติต่างๆ โดยผ่านโปรแกรมสำเร็จรูป

<sup>๑</sup>สุวิมล ติรกานนท์, ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์แนวทางปฏิบัติการปฏิบัติ, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๒), หน้า ๒๕.

<sup>๒</sup>ล้วน สายยศ, เทคนิคการวิจัยทางการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ สุวีริยาสาส์น จำกัด, ๒๕๓๘), หน้า ๒๐๐.

## ๓.๖ การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อได้รับแบบสอบถามคืนมาแล้ว ผู้วิจัยจะได้นำมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามและนำไปวิเคราะห์ข้อมูลด้วยระบบคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการคำนวณดังต่อไปนี้

๑. หาความถี่ (Frequency) โดยนำข้อมูลตัวเลขที่ได้มารวบรวม แล้ววิเคราะห์หาความถี่

๒. หาค่าร้อยละ (Percentage) โดยนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์หาความถี่ มาหาค่าร้อยละของทุกข้อคำถามเป็นรายข้อไป มี ๒ ตอน คือ

ตอนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ ๒ สภาพปัจจุบันในการบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสังคหัตถุ คือ

๑) ด้านทาน ๒) ด้านปิยวาจา ๓) ด้านอติจริยา ๔) ด้านสมานัตตตา โดยให้คะแนน ๕.๔.๓.๒ และ ๑ ตามลำดับความเห็นมากที่สุดไปหาน้อยสุดดังที่กล่าวมาแล้ว

๓. หาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

คือ รวมคะแนนแต่ละข้อเข้าด้วยกัน และทำการแจกแจงความถี่ของคะแนน แล้วคำนวณหาค่าเฉลี่ย (X) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วแปลความโดยใช้แบบอิงเกณฑ์ ซึ่งอ้างใน บุญชม ศรีสะอาด<sup>๓</sup> ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	ระดับความคิดเห็น
๔.๕๐ - ๕.๐๐	ระดับความเห็นมากที่สุด
๓.๕๐ - ๔.๔๕	ระดับความเห็นมาก
๒.๕๐ - ๓.๔๕	ระดับความเห็นปานกลาง
๑.๕๐ - ๒.๔๕	ระดับความเห็นน้อย
๑.๐๐ - ๑.๔๕	ระดับความเห็นน้อยที่สุด

ค่าเฉลี่ย ๑.๐๐ - ๑.๔๕ หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามได้ให้ระดับความเห็นต่อสภาพปัจจุบันในการบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสังคหัตถุ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร ระดับความเห็นน้อยที่สุด หรืออยู่ในระดับต่ำสุด

ค่าเฉลี่ย ๑.๕๐ - ๒.๔๕ หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามได้ให้ระดับความเห็นต่อสภาพปัจจุบันในการบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสังคหัตถุ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร ระดับความเห็นน้อย ซึ่งยังถือว่าจัดอยู่ในระดับต่ำอยู่นั่นเอง

<sup>๓</sup>บุญชม ศรีสะอาด, การวิจัยเบื้องต้น, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : สุวีริยาสาส์น จำกัด, ๒๕๔๓๗), หน้า ๕๕-๑๐๐.

ค่าเฉลี่ย ๒.๕๐ - ๓.๔๙ หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามได้ให้ระดับความเห็นต่อสภาพปัจจุบันในการบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสังคหวัดคุณ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร ระดับความเห็นปานกลาง ซึ่งอยู่ในระหว่างต่ำสุดกับสูงสุด

ค่าเฉลี่ย ๓.๕๐ - ๔.๔๙ หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามได้ให้ระดับความเห็นต่อสภาพปัจจุบันในการบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสังคหวัดคุณ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับสูงมาก

ค่าเฉลี่ย ๔.๕๐ - ๕.๐๐ หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามได้ให้ระดับความเห็นต่อสภาพปัจจุบันในการบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสังคหวัดคุณ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับสูงมากที่สุด

### การแปลความของค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ส่วนการแปลความหมายของค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คือ การนำค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานที่วิเคราะห์ได้มาแปลความหมายและวิเคราะห์ร่วมกับค่าเฉลี่ย (X) โดย ชูศรี วงศ์รัตน์<sup>๔</sup> โดยกล่าวไว้ว่า “ค่าเฉลี่ยจะแปลควบคู่กับค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ถ้าค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานมีน้อยหรือใกล้ ๐ (ศูนย์) หมายความว่า ข้อมูลนั้นมีการกระจายน้อย ถ้าค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าสูง แสดงว่าค่าเฉลี่ยมีคะแนนกระจายมากตามค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน” และผู้วิจัยได้กำหนดค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานดังนี้

๐.๐๐ - ๐.๓๐	หมายถึง	มีการกระจายน้อย
๐.๓๐ - ๑.๐๐	หมายถึง	มีการกระจายปานกลาง
มากกว่า ๑.๐๐	หมายถึง	มีการกระจายมาก

<sup>๔</sup>ชูศรี วงศ์รัตน์, เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย, (กรุงเทพมหานคร : เทพเนรมิต, ๒๕๔๓), หน้า ๘๕.



### ๓.๖ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล จะทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลทางสังคมศาสตร์ สถิติที่ใช้ คือ

๑. สถิติพรรณนา (**Descriptive statistics**) ใช้ในการอธิบายลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง และการบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ์ ที่ใช้ คือ ความถี่ (Frequency), ร้อยละ (Percentage), ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)

๒. สถิติอนุมาน (**Inferential Statistics**) เพื่อเปรียบเทียบการบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ์ จำแนกตามข้อมูลทั่วไปของคณะผู้บริหารและคณะครูสถิติที่ใช้คือ t-test และ F-test<sup>๕</sup> ดังนี้

ค่า t-test (Independent Simple t-test)

$$\text{สูตร} \quad t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{S_p^2 \left( \frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2} \right)}}$$

$$\text{โดยที่} \quad S_p^2 = \frac{(n_1 - 1)s_1^2 + (n_2 - 1)s_2^2}{n_1 + n_2 - 2}$$

เมื่อ  $\bar{X}_1, \bar{X}_2$  = ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่ ๑ และ ๒

$S_p^2$  = ความแปรปรวนรวม

$S_1^2, S_2^2$  = ความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างที่ ๑ และ ๒

$n_1, n_2$  = จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ ๑ และ ๒

ค่าเฉลี่ย One- Way ANOVA และวิเคราะห์ความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วย Scheffe Analysis

$$\text{สูตร} \quad F = \frac{MS_b}{MS_w}$$

เมื่อ  $F$  = อัตราส่วนความแปรปรวน

$MS_b$  = ค่าความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม

$MS_w$  = ค่าความแปรปรวนภายในกลุ่ม

<sup>๕</sup>ธานีรินทร์ ศิลป์จารุ, การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ, (กรุงเทพมหานคร: บิศจิเสนอาร์แอนด์ดี, ๒๕๕๒), หน้า ๑๓๒.

## บทที่ ๔

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยเรื่อง "การบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร" มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารบุคลากรทางการศึกษา ตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ตลอดจนถึงปัญหา และอุปสรรคการบริหารบุคลากร และเพื่อศึกษาแนวทางการบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งผู้ศึกษาได้แบ่งการนำเสนอออกเป็น ๓ ส่วน ดังนี้

#### ๔.๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

๔.๒ วิเคราะห์การบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร โดยแบ่งตามการบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ ๔ คือ ๑) ด้านทาน ๒) ด้านปิยวาจา ๓) ด้านอติถจริยา ๔) ด้านสมานัตตตา

๔.๓ วิเคราะห์ปัญหาการบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร

๔.๔ ข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร

#### ๔.๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นข้อมูลพื้นฐานของผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และครู ประจำปีการศึกษา ๒๕๕๔ ซึ่งมี ๔ โรงเรียนและได้กลุ่มตัวอย่างจากการคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่าง รวม ๒๕๔ ท่าน จาก ๓๕๐ ท่าน มีรายละเอียดดังนี้

๑. ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ จำนวน ๑๘ ท่าน

๒. คณะครู จำนวน ๓๓๖ ท่าน

โดยจำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และประสบการณ์ทำงาน โดยมีการนำเสนอข้อมูลดังปรากฏในตาราง ๔.๑ ดังนี้

ตาราง ๔.๑ จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน ๒๕๔ คน จำแนกตามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>๑. เพศ</b>		
ชาย	๘๖	๓๓.๕
หญิง	๑๖๘	๖๖.๕
<b>รวม</b>	<b>๒๕๔</b>	<b>๑๐๐</b>
<b>๒. อายุ</b>		
ไม่เกิน ๓๐ ปี	๔๕	๑๕.๓
๓๑ - ๓๕ ปี	๔๒	๑๖.๕
๔๐ - ๔๕ ปี	๔๒	๑๖.๕
๕๐ - ๕๕ ปี	๑๑๘	๔๖.๕
๖๐ ปี ขึ้นไป	๓	๑.๒
<b>รวม</b>	<b>๒๕๔</b>	<b>๑๐๐</b>
<b>๓. วุฒิการศึกษา</b>		
ปริญญาตรี	๑๕๒	๕๙.๖
ปริญญาโท	๖๒	๒๔.๔
<b>รวม</b>	<b>๒๕๔</b>	<b>๑๐๐</b>
<b>๔. ตำแหน่งหน้าที่ปฏิบัติงาน</b>		
ผู้อำนวยการ	๕	๑.๒
รองผู้อำนวยการ	๓	๑.๒
ครู	๒๔๖	๙๖.๖
<b>รวม</b>	<b>๒๕๔</b>	<b>๑๐๐</b>
<b>๕. ประสบการณ์การทำงาน</b>		
ไม่เกิน ๓ ปี	๕๐	๑๙.๓
๔ - ๖ ปี	๑๕	๕.๙
๗ - ๑๐ ปี	๑๑	๔.๓
๑๑ ปี ขึ้นไป	๑๗๘	๖๙.๕
<b>รวม</b>	<b>๒๕๔</b>	<b>๑๐๐</b>

จากตาราง ๔.๑ พบว่า ในจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดเป็นผู้บริหารและครู โดยจำนวนครูผู้หญิงมากกว่าผู้บริหารและครูผู้ชาย คิดเป็นร้อยละ ๖๖.๑ และ ๓๓.๙ จำแนกตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่ง และประสบการณ์ มีรายละเอียดดังนี้

เพศ พบว่า ผู้บริหารและครู ส่วนมากเป็นเพศหญิง จำนวน ๑๖๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๖๖.๑ และเพศชาย จำนวน ๘๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๓.๙

อายุ พบว่า ผู้บริหารและครู มีอายุ ๕๐ - ๕๕ ปี จำนวน ๑๑๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๖.๕ มีอายุไม่เกิน ๓๐ ปี จำนวน ๔๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๕.๓ มีอายุ ๓๑ - ๓๕ ปี จำนวน ๔๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๖.๕ มีอายุ ๔๐ - ๔๕ ปี จำนวน ๔๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๖.๕ มีอายุ ๖๐ ปี ขึ้นไป จำนวน ๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๑.๒

วุฒิการศึกษา พบว่า ผู้บริหารและครู ส่วนมากมีระดับการศึกษาที่จบปริญญาตรี จำนวน ๑๕๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๕.๖ จบปริญญาโท จำนวน ๖๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๔.๔

ตำแหน่งหน้าที่ปฏิบัติงาน พบว่า รองผู้อำนวยการ จำนวน ๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๒.๔ ครู จำนวน ๒๕๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๙๕.๕ ผู้บริหารและครูดำรงตำแหน่งเป็นผู้อำนวยการ จำนวน ๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๑.๒

ประสบการณ์การทำงาน พบว่า ในการทำงาน ๑๑ ปี ขึ้นไป จำนวน ๑๑๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๖๘.๕ ไม่เกิน ๑ ปี จำนวน ๕๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๕.๗ ระหว่าง ๔-๖ ปี จำนวน ๑๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๖.๕ และระหว่าง ๗-๑๐ ปี จำนวน ๒๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๘.๓

#### ๔.๒ วิเคราะห์ การบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตชนบุรี กรุงเทพมหานคร

ผลการวิเคราะห์ความเห็นเกี่ยวกับการบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตชนบุรี กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมและจำแนกตามกระบวนการในการบริหารบุคลากรทั้ง ๔ ด้าน คือ ๑) ด้านทาน ๒) ด้านปิยวาจา ๓) ด้านอัทธจริยา ๔) ด้านสมานัตตตา มีรายละเอียดภาพรวมดังปรากฏในตาราง ๔.๒

ตาราง ๔.๒ ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันในการบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ ๔ เขตชนบุรี กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวม ( $n = ๒๕๔$ )

ความเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันในการบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ ๔	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑. ด้านการใช้หลักทานในการบริหารบุคลากร	๓.๘๔	.๗๖๔	มาก
๒. ด้านการใช้หลักปิยวาจาในการบริหารบุคลากร	๓.๘๗	.๘๔๕	มาก
๓. ด้านการใช้หลักอรรถจริยาในการบริหารบุคลากร	๔.๐๓	.๖๗๑	มาก
๔. ด้านการใช้หลักสมานัตตตนาในการบริหารบุคลากร	๔.๐๒	.๖๕๕	มาก
รวม	๓.๘๖	.๖๕๒	มาก

จากตาราง ๔.๒ พบว่า ผู้บริหารและครุมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันในการบริหารบุคลากรทางการศึกษา ตามหลักสังคหวัตถุ ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตชนบุรี กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมทุกข้ออยู่ในระดับมาก ข้อที่ผู้บริหารและครุมีความคิดเห็น ในระดับสูงสามอันดับแรกคือ ด้านการใช้หลักอรรถจริยาในการบริหารบุคลากร ( $\bar{X} = ๔.๐๓$ ) ด้านการใช้หลักสมานัตตตนาในการบริหารบุคลากร ( $\bar{X} = ๔.๐๒$ ) และด้านการใช้หลักปิยวาจาในการบริหารบุคลากร ( $\bar{X} = ๓.๘๗$ ) และข้อที่ผู้บริหารและครุมีความคิดเห็นน้อยสุด คือ ด้านการใช้หลักทานในการบริหารบุคลากร ( $\bar{X} = ๓.๘๔$ ) ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่า ผู้บริหารและครุมีความคิดเห็นในระดับมาก ( $\bar{X} = ๓.๘๖$ )

ตาราง ๔.๓ ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันในการบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร ด้านทาน ( $n = ๒๕๔$ )

ความเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันในการบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ด้านทาน	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑. ผู้บริหารมีการให้ความช่วยเหลือ จัดสรรวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเสมอภาค	๔.๐๕	.๘๐๔	มาก
๒. ผู้บริหารได้มีการส่งเสริมบุคลากรในด้านสวัสดิการ	๓.๘๓	.๘๖๘	มาก
๓. บุคลากรได้รับการเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่จากผู้บริหารอยู่เสมอ	๓.๖๘	.๘๔๖	มาก
๔. ผู้บริหารได้ให้แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	๓.๖๑	.๘๒๕	มาก
๕. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ปรับปรุงวิธีทำงานให้มีประสิทธิภาพอย่างยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์	๓.๕๕	.๘๒๕	มาก
๖. ผู้บริหารได้ให้ขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน	๓.๘๑	.๘๒๒	มาก
๗. บุคลากรมีความพึงพอใจในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา	๓.๖๒	.๘๑๘	มาก
รวม	๓.๘๔	.๗๖๔	มาก

จากตาราง ๔.๓ พบว่า ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ๔ เขตธนบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ข้อที่ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นในระดับสูงสามอันแรก คือ การให้ความช่วยเหลือ จัดสรรวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเสมอภาค ( $\bar{X} = ๔.๐๕$ ), ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ปรับปรุงวิธีทำงานให้มีประสิทธิภาพอย่างยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์ ( $\bar{X} = ๓.๕๕$ ) และ ผู้บริหารได้มีการส่งเสริมบุคลากรในด้านสวัสดิการอยู่เสมอ ( $\bar{X} = ๓.๘๓$ ) ส่วนข้อที่ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นต่ำสุด คือ ผู้บริหารได้ให้ขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = ๓.๕๑$ ) ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาในภาพรวมพบว่า ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นในระดับมาก ( $\bar{X} = ๓.๘๔$ )

ตาราง ๔.๔ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันในการบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ ๔ เขตชนบุรี กรุงเทพมหานคร ด้านปิยวจา ( $n = ๒๕๔$ )

ความเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันในการบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ด้านปิยวจา	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑. ผู้บริหารพูดด้วยวาจาที่ไพเราะอ่อนหวาน ชวนฟัง	๓.๗๘	.๗๘๕	มาก
๒. ผู้บริหารชี้แจงนโยบายในเรื่องต่างๆแก่บุคลากรโดยใช้คำพูดที่นุ่มนวลสละสลวยไม่กระโชก โชกฮาก	๓.๘๕	.๗๗๖	มาก
๓. ผู้บริหารพูดด้วยความจริงใจ ไม่เสแสร้ง	๓.๕๑	.๘๐๕	มาก
๔. ผู้บริหารยกย่องและชมเชยครูที่ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน	๔.๐๕	.๗๕๕	มาก
๕. ผู้บริหารใช้ถ้อยคำที่สุภาพ ไม่กล่าววาจาล่วงเกิน หรือดูถูกผู้ใต้บังคับบัญชา	๔.๑๖	.๖๓๘	มาก
๖. ผู้บริหารไม่พูดเท็จ พูดต่อเสียด พูดคำหยาบ พูดเพื่อเจ้อเหลวไหล	๔.๐๓	.๗๘๒	มาก
๗. ผู้บริหารใช้คำพูดที่เหมาะสมต่อบุคลากร	๔.๐๒	.๗๗๐	มาก
รวม	๓.๕๗	.๗๔๕	มาก

จากตาราง ๔.๔ พบว่า ผู้บริหารและครุมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ ๔ เขตชนบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ข้อที่ผู้บริหารและครุมีความคิดเห็นในระดับสูง ๓ อันแรก คือ ผู้บริหารใช้ถ้อยคำที่สุภาพ ไม่กล่าววาจาล่วงเกิน หรือดูถูกผู้ใต้บังคับบัญชา ( $\bar{X} = ๔.๑๖$ ), ผู้บริหารยกย่องและชมเชยครูที่ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = ๔.๐๕$ ) และ ผู้บริหารไม่พูดเท็จ พูดต่อเสียด พูดคำหยาบ พูดเพื่อเจ้อเหลวไหล ( $\bar{X} = ๔.๐๓$ ) ส่วนข้อที่ผู้บริหารและครุมีความคิดเห็นต่ำสุด คือ ผู้บริหารใช้คำพูดที่เหมาะสมต่อบุคลากร ( $\bar{X} = ๔.๐๒$ ) ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาในภาพรวมพบว่า ผู้บริหารและครุมีความคิดเห็นในระดับมาก ( $\bar{X} = ๓.๕๗$ )

ตาราง ๔.๕ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร ด้านอรรถจริยา (n = ๒๕๔)

ความเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันในการบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ๔ ด้านอรรถจริยา	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑. ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง ในการรักษาระเบียบวินัย โดยไม่มีการเลือกที่รักมักที่ชัง	๓.๕๑	.๘๔๓	มาก
๒. ผู้บริหารมีความเต็มใจที่จะช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชาเมื่อมีปัญหา	๓.๘๕	.๘๗๕	มาก
๓. ผู้บริหารมีน้ำใจ ไม่นิ่งคูดาย เมื่อเห็นผู้ได้บังคับบัญชาขอความช่วยเหลือ	๓.๕๕	.๘๓๒	มาก
๔. ผู้บริหารช่วยเหลืองานฉาบปกิจสงเคราะห์ของผู้ได้บังคับบัญชา ญาติของผู้ได้บังคับบัญชา	๔.๑๑	.๗๖๒	มาก
๕. ผู้บริหารมีความพอใจเมื่อได้ช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชา	๔.๑๑	.๗๔๑	มาก
๖. ผู้บริหารได้มีการส่งไปฝึกอบรมความชำนาญเฉพาะด้านเพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญในด้านนั้น ๆ เช่น กีฬา คอมพิวเตอร์ เป็นต้น	๔.๒๐	.๗๕๑	มาก
๗. ผู้บริหารมีการสนับสนุนเลื่อนตำแหน่งหรือปรับระดับความสามารถและความเหมาะสม	๔.๐๘	.๘๒๖	มาก
รวม	๔.๐๓	.๖๗๑	มาก

จากตาราง ๔.๕ พบว่า ผู้บริหารและครุมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ๔ เขตธนบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ข้อที่ผู้บริหารและครุมีความคิดเห็นในระดับสูง ๓ อันแรก คือ ผู้บริหารได้มีการส่งบุคลากรไปฝึกอบรมความชำนาญเฉพาะด้านเพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญในด้านนั้น ๆ เช่นกีฬา คอมพิวเตอร์ เป็นต้น ( $\bar{X} = ๔.๒๐$ ), ผู้บริหารมีความพอใจเมื่อได้ช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชา ( $\bar{X} = ๔.๑๑$ ) และ ผู้บริหารช่วยเหลืองานฉาบปกิจสงเคราะห์ของผู้ได้บังคับบัญชา ญาติของผู้ได้บังคับบัญชา ( $\bar{X} = ๔.๑๑$ ) ส่วนข้อที่ผู้บริหารและครุมีความคิดเห็นต่ำสุด คือ ผู้บริหารมีการสนับสนุนเลื่อนตำแหน่งหรือปรับระดับ



ความสามารถและความเหมาะสม ( $\bar{X} = ๔.๐๘$ ) และเมื่อพิจารณาในภาพรวมพบว่า ผู้บริหารและครู มีความคิดเห็นในระดับมาก ( $\bar{X} = ๔.๐๓$ )

ตาราง ๔.๖ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตชนบุรี กรุงเทพมหานคร ด้านสมานัตตดา ( $n = ๒๕๔$ )

ความเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันในการบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ๔ ด้านสมานัตตดา	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑. ผู้บริหารทำตนเสมอต้นเสมอปลายกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน	๓.๙๙	.๙๑๒	มาก
๒. ผู้บริหารปฏิบัติตนเหมาะสมแก่ฐานะของตน	๔.๐๙	.๗๔๔	มาก
๓. ผู้บริหารเป็นแบบอย่างสร้างความเป็นภาวะผู้นำ	๔.๐๒	.๘๘๓	มาก
๔. ผู้บริหารทำตนเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ถือตัวเยอหยิ่งกับผู้ใต้บังคับบัญชา	๔.๑๑	.๘๐๗	มาก
๕. ผู้บริหารได้วางตนเหมาะสมกับบุคลากรตามเหตุการณ์และสิ่งแวดล้อม	๔.๐๙	.๗๔๙	มาก
๖. ผู้บริหารได้วางกฎระเบียบการให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่อย่างเหมาะสม	๓.๙๐	.๘๔๐	มาก
๗. ผู้บริหารมีการประชุมคณะกรรมการเพื่อพิจารณา ก่อนมีการย้ายเปลี่ยนตำแหน่ง	๓.๙๕	.๘๔๙	มาก
รวม	๔.๐๒	.๖๙๕	มาก

จากตาราง ๔.๖ พบว่า ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ๔ เขตชนบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ข้อที่ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นในระดับสูง ๓ อันดับแรก คือ ผู้บริหารทำตนเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ถือตัวเยอหยิ่งกับผู้ใต้บังคับบัญชา ( $\bar{X} = ๔.๑๑$ ), ผู้บริหารได้วางตนเหมาะสมกับบุคลากรตามเหตุการณ์และสิ่งแวดล้อม ( $\bar{X} = ๔.๐๙$ ) และ ผู้บริหารปฏิบัติตนเหมาะสมแก่ฐานะของตน ( $\bar{X} = ๔.๐๙$ ) ส่วนผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นต่ำสุด คือ ผู้บริหารเป็นแบบอย่างสร้างความเป็นภาวะผู้นำ ( $\bar{X} = ๔.๐๒$ ) ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาในภาพรวมพบว่าผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นในระดับมาก ( $\bar{X} = ๔.๐๒$ )

๔.๓ การวิเคราะห์ปัญหาในการบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตชนบุรี กรุงเทพมหานคร เรียงตามลำดับค่าร้อยละจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้

ตาราง ๔.๓ การวิเคราะห์ปัญหา และแนวทางในการบริหารบุคลากรทางการศึกษา ด้านทาน

ปัญหาในการบริหารบุคลากรทาง การศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการใช้หลักทาน	N : ๒๕๔	
	จำนวน	ร้อยละ
๑. การส่งเสริมบุคลากรในด้านสวัสดิการ เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงาน	๔๕	๕.๖๔
๒. การอบรมเป็นวิทยาทานน้อย	๓๕	๓.๒๕
๓. การจัดสรรงบประมาณในการจัดซื้อวัสดุ อุปกรณ์	๓๐	๘.๔๖
๔. การสนับสนุนในด้านกิจกรรมน้อย	๓๐	๘.๔๖

ตาราง ๔.๔ การวิเคราะห์ปัญหาในการบริหารบุคลากรทางการศึกษา ด้านปิยวาจา

ปัญหาในการบริหารบุคลากรทาง การศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการใช้หลักปิยวาจา	N : ๒๕๔	
	จำนวน	ร้อยละ
๑. การแสดงวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร	๔๕	๕.๖๔
๒. การชี้แจงค่านโยบายการวางแผนในการ ปฏิบัติงานของบุคลากร	๓๕	๓.๒๕
๓. การแนะนำบุคลากรผู้ปฏิบัติหน้าที่ใหม่	๓๐	๘.๔๖
๔. การพูดในที่ประชุมต่อบุคลากร	๓๐	๘.๔๖

ตาราง ๔.๘ การวิเคราะห์ปัญหาในการบริหารบุคลากรทางการศึกษา ด้านอัตถจริยา

ปัญหาในการบริหารบุคลากรทาง การศึกษาตามหลักสังคหัตถ์ ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการใช้หลักอัตถจริยา	N : ๒๕๔	
	จำนวน	ร้อยละ
๑. การประพฤตินของผู้บริหารล่าช้า ผู้ใต้บังคับบัญชาบางครั้งอาจไม่ทั่วถึง	๔๔	๕.๗๗
๒. ผู้ใต้บังคับบัญชาขาดขวัญและกำลังใจ	๓๕	๗.๒๕
๓. การสงเคราะห์ผู้ใต้บังคับบัญชา และญาติของ ผู้ใต้บังคับบัญชา	๓๐	๘.๔๖
๔. การวางท่าทีของผู้บริหารต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ยังไม่เป็นที่พึงพอใจ	๓๐	๘.๔๖

ตาราง ๔.๙ การวิเคราะห์ปัญหาในการบริหารบุคลากรทางการศึกษาด้านสมานัตตตา

ปัญหาในการบริหารบุคลากรทาง การศึกษาตามหลักสังคหัตถ์ ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการใช้หลักสมานัตตตา	N : ๒๕๔	
	จำนวน	ร้อยละ
๑. การปฏิบัติตามระเบียบวินัยยังไม่เคร่งครัด	๔๔	๕.๗๗
๒. ผู้บริหารยังวางตนไม่เสมอต้นเสมอปลาย	๔๑	๖.๑๕
๓. ผู้บริหารขาดความเป็นภาวะผู้นำ	๓๕	๗.๒๕
๔. มีการเลื่อนตำแหน่งโดยขาดความยุติธรรม	๓๕	๗.๒๕

๔.๔ วิเคราะห์แนวทางการบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตชนบุรี กรุงเทพมหานคร เรียงตามลำดับค่าร้อยละจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้

ตาราง ๔.๑๑ แนวทางการบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ๔ ด้านทาน

แนวทางการบริหารบุคลากรทาง การศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการใช้หลักทาน	N : ๒๕๔	
	จำนวน	ร้อยละ
๑. มีการติดตามบุคลากรแต่ละหน่วยงานว่ามีการ ขาดตกบกพร่องประการใด	๔๕	๕.๖๔
๒. ช่วยสนับสนุนงานกิจกรรมหลักในการ ปฏิบัติงานของบุคลากร	๓๕	๗.๒๕
๓. ทางโรงเรียนได้มีการจัดอบรมแสดงความ คิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ	๓๐	๘.๔๖
๔. ให้มีการจัดสรรงบประมาณและสวัสดิการ	๓๐	๘.๔๖

ตาราง ๔.๑๒ แนวทางการบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ๔ ด้านปิยวาจา

แนวทางการบริหารบุคลากรทาง การศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการใช้หลักปิยวาจา	N : ๒๕๔	
	จำนวน	ร้อยละ
๑. ปรับการแสดงวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร	๔๕	๕.๖๔
๒. อยากให้มีการจัดสัมมนาอบรมบุคลากรให้ ความรู้เทคนิคด้านการสอน	๓๕	๗.๒๕
๓. ให้มีการชี้แจงนโยบายการวางแผนต่อบุคลากร ผู้ปฏิบัติงานใหม่	๓๐	๘.๔๖
๔. เปิด โอกาสให้บุคลากรแสดงความสามารถและ กล้าพูดในที่ประชุมต่อหมู่คณะ	๓๐	๘.๔๖

ตาราง ๔.๑๓ แนวทางการบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ๔ ด้านอัตถจริยา

แนวทางการบริหารบุคลากรทาง การศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ๔	N : ๒๕๔	
	จำนวน	ร้อยละ
โรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการใช้หลักอัตถจริยา		
๑. ต้องประพฤติตนเป็นกลางมีการสงเคราะห์ ผู้ได้บังคับบัญชาและญาติของผู้ได้บังคับบัญชา	๔๔	๕.๗๗
๒. ผู้บริหารต้องให้ขวัญและกำลังใจต่อบุคลากรผู้ ปฏิบัติหน้าที่	๓๕	๗.๒๕
๓. ผู้บริหารต้องมีเวลาให้กับบุคลากรผู้ปฏิบัติ หน้าที่ในการทำงานอย่างเต็มที่	๓๐	๘.๔๖
๔. ผู้บริหารการต้องวางท่าทีต่อผู้ได้บังคับบัญชา อย่างเหมาะสมเพื่อสร้างความสามัคคีในองค์กร	๓๐	๘.๔๖

ตาราง ๔.๑๔ แนวทางการบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ๔ ด้านสมานัตตตา

แนวทางการบริหารบุคลากรทาง การศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ๔	N : ๒๕๔	
	จำนวน	ร้อยละ
โรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการใช้หลักสมานัตตตา		
๑. ให้มีการประสานงานกับผู้บริหารอย่างรวดเร็ว	๔๔	๕.๗๗
๒. ผู้บริหารต้องบริหารบุคลากรทุกระดับอย่าง สม่ำเสมอเท่าเทียมกัน	๔๑	๖.๑๕
๓. ผู้บริหารต้องสร้างภาวะผู้นำอย่างสมอดัน เสมอปลายต่อผู้ได้บังคับบัญชา	๓๕	๗.๒๕
๔. ให้มีการบริหารอย่างตรงไปตรงมาไม่เลือก ปฏิบัติ เพื่อลดความขัดแย้งในองค์กร	๓๕	๗.๒๕

## บทที่ ๕

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสังคหวัดดู ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร ประจำปีการศึกษา ๒๕๕๔ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสังคหวัดดู ๔ เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรค การบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสังคหวัดดู ๔ และเพื่อศึกษาแนวทางการบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสังคหวัดดู ๔ ใน โรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งศึกษาวิจัยได้แบ่งการนำเสนอออกเป็น ๓ ตอน ดังนี้

๑) ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่าง มี ๔ โรงเรียน รวม ๒๕๔ ท่าน ประกอบด้วย คณะผู้บริหาร ได้แก่ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ๑๘ ท่าน ครูจำนวน ๑๓๖ ท่าน จำแนกตาม เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งและประสบการณ์

๒) วิเคราะห์ การบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสังคหวัดดู ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร แบ่งตามการบริหารบุคลากรตามหลักสังคหวัดดู ๔ ออกเป็น ๔ ด้าน คือ ๑) ด้านทาน ๒) ด้านปียวาจา ๓) ด้านอึดจจรียา และ ๔) ด้านสมานัตตดา

๓) ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับ “แนวทางการบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสังคหวัดดู ๔ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในแต่ละด้าน

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยจะกล่าวตามลำดับ คือ สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ ซึ่งจะได้กล่าวถึงรายละเอียดในแต่ละประเด็นเป็นลำดับดังต่อไปนี้

#### ๕.๑ สรุปผลการวิจัย

##### ๕.๑.๑ ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสังคหวัดดู ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร ประจำปีการศึกษา ๒๕๕๔ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มี ๔ โรงเรียน ประกอบด้วยคณะผู้บริหาร และครู จำนวน ๒๕๔ ท่าน

ผลการวิจัยพบว่า ด้านเพศ ผู้บริหาร และครู ผู้หญิงมากกว่าผู้บริหาร และครูผู้ชาย คิดเป็นร้อยละ ๖๖.๑ และ ๓๓.๙ ตามลำดับ

ด้านอายุของผู้บริหาร และครู พบว่า ส่วนใหญ่มีอายุไม่เกิน ๓๐ ปี คิดเป็นร้อยละ ๑๕.๓ รองลงมาคืออายุระหว่าง ๓๑-๓๕ ปี คิดเป็นร้อยละ ๑๖.๕ รองลงมาคืออายุในระหว่าง ๔๐ -๔๕ ปี คิดเป็นร้อยละ ๑๖.๕ รองลงมาคืออายุอยู่ระหว่าง ๕๐-๕๕ ปี คิดเป็นร้อยละ ๔๖.๕ และอายุระหว่าง ๖๐ ปี ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ ๑.๒ ตามลำดับ

ด้านวุฒิการศึกษาของผู้บริหาร และครู พบว่า ส่วนมากจบการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ ๗๕.๖ และจบการศึกษาระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ ๒๔.๔ ตามลำดับ ส่วนผู้บริหาร และครูในผู้ตอบแบบสอบถามไม่มีใครจบ ปริญญาเอก

ด้านตำแหน่งหน้าที่ของผู้บริหาร และครู พบว่าเป็นครู คิดเป็นร้อยละ ๘๕.๕ รองลงมา เป็นรองผู้อำนวยการ คิดเป็นร้อยละ ๒.๔ และผู้อำนวยการจำนวนน้อย คิดเป็นร้อยละ ๑.๒ ตามลำดับ

ด้านประสบการณ์การทำงานของผู้บริหาร และครู พบว่า ประสบการณ์ในการทำงานไม่เกิน ๓ ปี คิดเป็นร้อยละ ๑๕.๗ อยู่ในระหว่าง ๔-๖ ปี คิดเป็นร้อยละ ๗.๕ อยู่ในระหว่าง ๗-๑๐ ปี คิดเป็นร้อยละ ๔.๑ และระหว่าง ๑๑ ปี ขึ้นไปคิดเป็นร้อยละ ๖๘.๕ ตามลำดับ

#### ๕.๑.๒ วิเคราะห์ การบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร

ความเห็นเกี่ยวกับ “การบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร” จำแนกตามการบริหารบุคลากรตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ออกเป็น ๔ ด้าน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) เท่ากับ ๓.๘๖ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีความเห็นอยู่ในระดับมากเช่นกันซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

๑) ด้านการใช้หลักทาน การบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารและครู มีความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านการใช้หลักทานในการบริหารบุคลากร ทุกข้ออยู่ในระดับมาก ข้อที่ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นในระดับมาก ๓ อันดับแรก คือ

๑) ผู้บริหารมีการให้ความช่วยเหลือ จัดสรรวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเสมอภาค

๒) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ปรับปรุงวิธีทำงานให้มีประสิทธิภาพอย่างยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์

๓) ผู้บริหารได้มีการส่งเสริมบุคลากรในด้านสวัสดิการ

ข้อที่ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นต่ำสุด คือ ผู้บริหารไม่ค่อยให้ขวัญและกำลังใจต่อบุคลากร

**๒) ด้านการใช้หลักปียวาจา** การบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารและครู มีความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านการใช้หลักปียวาจา ในการบริหารบุคลากร ทุกข้ออยู่ในระดับมาก ข้อที่ผู้บริหารและครู มีความคิดเห็นในระดับมาก ๑ อันดับแรก คือ

- ๑) ผู้บริหารใช้ถ้อยคำที่สุภาพ ไม่กล่าววาจาล่วงเกิน หรือดูถูกผู้ใต้บังคับบัญชา
- ๒) ผู้บริหารยกย่องและชมเชยครูที่ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน
- ๓) ผู้บริหารไม่พูดเท็จ พูดต่อเสียด พูดคำหยาบ พูดเพ้อจ้อ เหลวไหล

ข้อที่ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารใช้คำพูดที่ไม่เหมาะสมต่อบุคลากร

**๓) ด้านการใช้หลักอัตถจริยา** การบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารและครู มีความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านการใช้หลักอัตถจริยา ในการบริหารบุคลากร ทุกข้ออยู่ในระดับมาก ข้อที่ผู้บริหารและครู มีความคิดเห็นในระดับมาก ๑ อันดับแรก คือ

- ๑) ผู้บริหาร ได้มีการส่งบุคลากร ไปฝึกอบรมความชำนาญเฉพาะด้านเพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญในด้านนั้น ๆ เช่น กีฬา คอมพิวเตอร์ เป็นต้น
- ๒) ผู้บริหารมีความพอใจเมื่อได้ช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา
- ๓) ผู้บริหารช่วยเหลืองานฉาบปกิจสงเคราะห์ของผู้ใต้บังคับบัญชา

ข้อที่ผู้บริหารและครู มีความคิดเห็นต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารไม่มีการสนับสนุนเลื่อนตำแหน่ง หรือปรับระดับความสามารถตามความเหมาะสม

**๔) ด้านการใช้หลักสมานัตตตา** การบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารและครู มีความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านการใช้หลักสมานัตตตา ในการบริหารบุคลากร ทุกข้ออยู่ในระดับมาก ข้อที่ผู้บริหารและครู มีความคิดเห็นในระดับมาก ๑ อันดับแรก คือ

- ๑) ผู้บริหารทำตนเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ถือตัวเยื้องหยิ่งกับผู้ใต้บังคับบัญชา
- ๒) ผู้บริหาร ได้วางตนเหมาะสมกับบุคลากรตามเหตุการณ์และสิ่งแวดล้อม
- ๓) ผู้บริหารปฏิบัติตนเหมาะสมแก่ฐานะของตน

ข้อที่ผู้บริหารและครู มีความคิดเห็นต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารไม่เป็นแบบอย่างในการสร้างความเป็นภาวะผู้นำ



**๕.๑.๓ ปัญหาในการบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร มี ดังนี้**

**๑. ปัญหาด้านทาน** ในการบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาในด้านการใช้หลักทาน การวิจัยพบว่า มีปัญหาในการจัดสรรงบประมาณในการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงาน การส่งเสริมบุคลากรในด้านสวัสดิการ การอบรมเป็นวิทยาทานมีน้อย และการสนับสนุนในด้านกิจกรรมน้อยมาก

**๒. ปัญหาด้านปิยวาจา** ในการบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาในด้านการใช้หลักปิยวาจา การวิจัยพบว่า มีปัญหาในการชี้แจงด้านนโยบาย การวางแผน ในการปฏิบัติงานของบุคลากร การแนะนำบุคลากรผู้ปฏิบัติหน้าที่ใหม่ การพูดในที่ประชุมต่อบุคลากร และการแสดงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารที่มีต่อบุคลากร

**๓. ปัญหาด้านอัตตจริยา** ในการบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาในด้านการใช้หลักอัตตจริยา การวิจัยพบว่า มีปัญหาในการสงเคราะห์ผู้ใต้บังคับบัญชา และญาติของผู้ใต้บังคับบัญชาบางครั้ง ึ่งอาจไม่ทั่วถึง การประพฤติดนของผู้บริหารล่าช้า ผู้ใต้บังคับบัญชาขาดขวัญและกำลังใจ และการวางท่าทีของผู้บริหารต่อผู้ใต้บังคับบัญชายังไม่เป็นที่พึงพอใจ

**๔. ปัญหาด้านสมานัตตตา** ในการบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาในด้านการใช้หลักสมานัตตตา การวิจัยพบว่า ผู้บริหารยังวางตนไม่เสมอต้นเสมอปลาย การปฏิบัติตามระเบียบวินัยยังไม่เคร่งครัด ผู้บริหารขาดความเป็นภาวะผู้นำ และมีการเลื่อนตำแหน่งโดยขาดความยุติธรรม

**๕.๑.๔ แนวทางการบริหารบุคลากรทางการศึกษา ตามหลักสังคหวัตถุ ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร มี ดังนี้**

**๑. การบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ ๔** โรงเรียนมัธยมศึกษาในด้านการใช้หลักทาน ทางโรงเรียนควรจัดให้มีการอบรมแสดงความคิดเห็นเรื่องต่าง ๆ ควรมีการติดตามบุคลากรแต่ละหน่วยงานว่ามีการขาดตกบกพร่องประการใดในการปฏิบัติงาน ควรสนับสนุนงานกิจกรรมหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากร ควรให้มีการจัดสรรงบประมาณและสวัสดิการอย่างเหมาะสม

๒. การบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษาในด้านการใช้หลักปิยวาจา ควรให้มีการจัดสัมมนาอบรมบุคลากรให้มีความรู้เทคนิคด้านการสอน ควรให้มีการชี้แจงด้านนโยบายการวางแผนแก่บุคลากรผู้มาใหม่ ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความสามารถและกล้าพูดในที่ประชุมต่อหมู่คณะ ควรปรับปรุงการแสดงวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร

๓. การบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษาในด้านการใช้หลักอหัตถจริยา ผู้บริหารต้องมีเวลาให้กับบุคลากรผู้ปฏิบัติหน้าที่ในการทำงานอย่างที่ต้องประพฤตินั้นเป็นกลางมีการสงเคราะห์ผู้ได้บังคับบัญชาและญาติของผู้ได้บังคับบัญชาผู้บริหารควรให้ขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรผู้ปฏิบัติหน้าที่ และผู้บริหารควรวางท่าทีต่อผู้ได้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสมเพื่อสร้างความสามัคคีในองค์กร

๔. การบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษาในด้านการใช้หลักสมานัตตตา ผู้บริหารต้องบริหารบุคลากรทุกระดับอย่างสม่ำเสมอเท่าเทียมกัน ควรให้การประสานงานกับผู้บริหารอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารต้องความเป็นภาวะผู้นำอย่างเสมอดันเสมอปลายต่อผู้ได้บังคับบัญชา และควรให้มีการบริหารอย่างตรงไปตรงมาไม่เลือกปฏิบัติ เพื่อลดความขัดแย้งในองค์กร

## ๕.๒ อภิปรายผลการวิจัย

การอภิปรายผลการวิจัย "การบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร" ผู้อภิปรายขออภิปรายผลจากการวิจัยตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

๑ เพื่อศึกษาการบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร

จากสภาพการบริหารบุคลากรโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการใช้หลักทาน ในการช่วยเหลือ จัดสรรวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเสมอภาค มีการส่งเสริมบุคลากรในสวัสดิการ บุคลากรได้รับการช่วยเหลือเพื่อแผ้วจากผู้บริหาร ได้ให้แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ให้บุคลากรมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้มีประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งทั้งหมดนี้อยู่ในระดับมาช่นกัน จากผลการวิจัย ที่เป็นประโยชน์ต่อวงวิชาการ และยังช่วยให้ผู้บริหารบุคลากรสามารถประยุกต์ใช้หลักสังคหวัตถุธรรมในทางพระพุทธศาสนา เพื่อปรับทัศนคติที่ดีในการบริหารบุคลากร พร้อมทั้งเป็นข้อมูลในการศึกษา

ค้นคว้า การบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ๔ ที่ได้บริหารบุคลากรทั้ง๔ ด้านอย่างมีคุณภาพ ประสิทธิภาพ ในการบริหาร ได้แก่

๑) **ด้านการใช้หลักทาน** ผลการวิจัยพบว่า การบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ๔ ด้านการให้ การแบ่งปัน อยู่ในระดับมาก เนื่องจากมีการจัดสรรงบประมาณในการจัดซื้อวัสดุ อุปกรณ์เป็นไปอย่างเหมาะสม เพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน อันก่อให้เกิดความสำเร็จในองค์กรและความก้าวหน้าในการบริหารบุคลากร เป็นการใช้หลักทานเข้ากับการบริหารบุคลากรอย่างมีคุณภาพ และประสิทธิภาพอย่างแท้จริง ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ **พระนิรันดร์ สุทธิเมตติโก (จะมะณี)** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง "การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตบางกอกน้อย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต ๓" พบว่า ด้านการสรรหาบุคลากร ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านการพิจารณาให้บุคลากรพ้นจากงาน มีสภาพปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง เช่นกัน ยกเว้นการวางแผนอัตรากำลัง มีสภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ส่วนแนวทางการพัฒนาการบริหารบุคลากร ควรมีการวางแผนอัตรากำลังที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการสรรหาบุคลากรมีการส่งเสริมขวัญกำลังใจแก่บุคลากรที่หลากหลาย มีการส่งเสริมด้านการฝึกอบรมสัมมนาทางวิชาการ คุณธรรม จริยธรรมและปฏิบัติธรรม มีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามระบบคุณธรรมและระเบียบปฏิบัติในการพิจารณาให้พ้นจากงานนั้น ให้พิจารณาถึงระเบียบการของสถานศึกษาเป็นหลัก

๒) **ด้านการใช้หลักปิยวาจา** ผลการวิจัยพบว่า การบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ๔ ด้านการพูดจาด้วยถ้อยคำที่ไพเราะอ่อนหวานพูดด้วยความจริงใจ ไม่หยาบคาย ก้าวร้าว พูดในสิ่งที่เป็นประโยชน์ เหมาะสมสำหรับกาลเทศะ อยู่ในระดับมาก เนื่องจากผู้บริหาร มีอัธยาศัยดี รู้จักใช้คำพูดในการบริหารบุคลากรมีการปรับปรุงวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์ ยกย่องและชมเชยครูที่ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน วางนโยบายแผนการบริหารตรงไปตรงมา เป็นที่ยอมรับนับถือ สร้างความเชื่อมั่นให้แก่บุคลากรเป็นอย่างมาก ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ **ไพฑูรย์ ขุนอาสา** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง "ผู้บริหารกับการใช้สังคหวัตถุธรรมศึกษากรณีผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมือง จังหวัดอุดรธานี พบว่า ผู้บริหารและครู โรงเรียน ยังมีความเข้าใจในหลักสังคหวัตถุธรรมไม่ชัดเจนดี จึงไม่สามารถนำเอาหลักสังคหวัตถุธรรมไปใช้ในการบริหารงานได้ครบถ้วนเต็มที่ ดังนั้นจึงควรส่งเสริมให้ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจ ในหลักธรรมข้อนี้ให้ถูกต้องก่อน จึงจะสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้องครบถ้วนและก่อให้เกิดประโยชน์แก่การบริหารงานได้อย่าง

แท้จริง และยังคงคล้องกับผลการวิจัยของนางสาวสาริยา มัยโยคา ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง "ความคิดเห็นของบุคลากรใน โรงเรียนชุมพรบริหารธุรกิจที่มีต่อพฤติกรรมการบริหารงานของผู้อำนวยการสถานศึกษา" พบว่า บุคลากร โรงเรียนชุมพรบริหารธุรกิจ มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการบริหารงานของผู้อำนวยการสถานศึกษา ด้านการครองงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $X = ๓.๕๐$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าบุคลากร โรงเรียนชุมพรบริหารธุรกิจ มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการบริหารงานของผู้อำนวยการสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก ๒๖ ข้อ และระดับปานกลาง ๑ ข้อ โดยพบว่าข้อการเป็นมิตรที่ดี วาจาสุภาพ เหมาะกับกาลเทศะมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ( $X = ๔.๔๔$ ) รองลงมาคือ ชี้แจง ให้คำแนะนำช่วยเหลือและแก้ปัญหาแก่ผู้มาติดต่องาน ด้วยอัธยาศัยดี ( $X = ๔.๑๐$ ) รู้จักหา รู้จักใช้และรักษาทรัพย์สินขององค์กร ( $X = ๔.๐๕$ ) ข้อที่มีความคิดเห็นระดับปานกลางคือ พัฒนาระบบงานให้ทันสมัย สะดวก รวดเร็วในการทำงาน ( $X = ๓.๔๒$ )

๓) **ด้านการใช้หลักอัตถจริยา** ผลการวิจัยพบว่า การบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสังคหัตถุ ๔ ด้านการเอื้อเฟื้อ เพื่อแต่อยู่ในระดับมาก และข้อ ๔ การฉวยโอกาสงเคราะห์อยู่ในระดับมากที่สุด ด้านการสงเคราะห์ หรือการทำประโยชน์ให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง ในการรักษาระเบียบวินัย มีการช่วยเหลืองานฉวยโอกาสงเคราะห์ของผู้ได้บังคับบัญชาและญาติของผู้ได้บังคับบัญชา มีนี้ ไม่หนึ่งคู่ตาย เมื่อผู้ได้บังคับบัญชาของความช่วยเหลือ ไม่มีการเลือกปฏิบัติ มีความพึงพอใจที่ได้ช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชา มีการส่งบุคลากรไปฝึกอบรมความชำนาญเฉพาะด้านเพื่อทำให้เกิดความเชี่ยวชาญในด้านนั้น ๆ เช่น กีฬา คอมพิวเตอร์ เป็นต้น มีการปรับใช้หลักสังคหัตถุธรรมในการบริหารบุคลากรอย่างเหมาะสมกลมกลืน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของสุพิชญ์ชญา ศิริวิชวัฒน์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง "ความคิดเห็นของบุคลากร ที่มีต่อโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาภาคกลางตอนล่าง ที่ได้รับทุนสนับสนุนจากธนาคารออมสิน ในด้านการบริหาร โรงเรียนดีเด่น ด้านการศึกษาดีเด่น และด้านคุณธรรม จริยธรรมดีเด่น" พบว่าด้านบริหารโรงเรียนดีเด่น ด้านการศึกษาดีเด่น และด้านคุณธรรม จริยธรรมดีเด่นโดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งมีค่าเฉลี่ย ๔.๖.๖ ส่วนแนวทางการพัฒนาการบริหารโรงเรียนดีเด่น พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนควรจัดโรงเรียนให้มีสถานที่ร่มรื่น โดยการปลูกพรรณไม้พฤษศาสตร์ให้มากขึ้นเพื่อเป็นประโยชน์ต่อการรักษาธรรมชาติและเป็นสิ่งเรียนรู้สำหรับนักเรียนและครูผู้สอนควรสอดแทรกคุณธรรม จริยธรรมในทุกวิชาที่มีการเรียนการสอนทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ ควรมีการนิมนต์พระที่มีความรู้ความสามารถมาบรรยายอบรมบุคลากรครู และนักเรียนควรเข้าร่วมกิจกรรมกับชุมชนตามความเหมาะสม และมีการประสานงานที่ดีกับผู้นำของชุมชน

๔) **ด้านการใช้หลักสมานัตตา** ผลการวิจัยพบว่า การบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสังคหัตถุ ๔ ด้านการวางตนเสมอต้นเสมอปลาย อยู่ในระดับมาก ผู้บริหารทำตนเสมอต้นเสมอปลายกับผู้บังคับบัญชาทุกคน มีการปฏิบัติตนเหมาะสมแก่ฐานะของตน ผู้บริหารเป็นแบบอย่างสร้างความเป็นภาวผู้นำผู้บริหารทำตนเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ถือตัวเย่อหยิ่งกับผู้ใต้บังคับบัญชา มีการวางตนเหมาะสมกับบุคลากรตามเหตุการณ์และสิ่งแวดล้อม ผู้บริหารได้วางกฎระเบียบการให้บุคลากรพ้นจากงานอย่างเหมาะสม มีการประชุมคณะกรรมการ เพื่อพิจารณาก่อนมีการโยกย้าย เปลี่ยนตำแหน่ง ตามความสามารถของบุคลากรอย่างเหมาะสม เพื่อให้เกิดการพัฒนาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยสอดคล้องกับผลการวิจัยของนายศักดิ์ชัย ภูเจริญ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในจังหวัดนครราชสีมา” พบว่า คะแนนลักษณะของผู้บริหารทั้งสี่ด้าน คือ ด้านบุคลิกภาพ ภาวะผู้นำ ทักษะการบริหาร และด้านวิชาชีพ อยู่ในระดับมาก คะแนนของผู้บริหารจำแนกตามขนาดโรงเรียนและวุฒิการศึกษาไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ไม่ว่าจะพิจารณาโดยภาพรวมหรือแยกเป็นรายด้าน คะแนนลักษณะของผู้บริหารจำแนกตามประสบการณ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ โดยกลุ่มที่มีประสบการณ์น้อยกว่า ๕ ปีได้คะแนนลักษณะของผู้บริหารด้านสูงกว่ากลุ่มที่มีประสบการณ์มากกว่า อย่างมีนัยสำคัญ ๐.๐๕.

การบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสังคหัตถุ ๔ นี้เป็นแนวทางที่ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องรู้จักส่งเสริมสนับสนุนบุคลากร ให้ได้ใช้ความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานในการกำหนดค่าตอบแทนและประโยชน์ที่เกื้อกูลแก่บุคลากรตามผลงานที่ได้ปฏิบัติ การประยุกต์ใช้หลักสังคหัตถุธรรม ในการบริหารบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพอย่างยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์ การยกย่องชมเชยบุคลากรที่ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน การพูดจาด้วยคำสุภาพอ่อนโยน การจัดบุคลากรให้ไปฝึกอบรมความชำนาญเฉพาะด้าน มีการประพุดิตนให้เหมาะสมกับกาลเทศะ ตลอดจนการวางตัวให้เสมอต้นเสมอปลาย การสนับสนุนในการเลื่อนตำแหน่งหรือปรับระดับความสามารถตามความเหมาะสมของแต่ละบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ มัทติกา หมั่นสา ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ความคิดเห็นของข้าราชการในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล เมื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล” พบว่า ข้าราชการในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ส่วนใหญ่เห็นด้วยกับวิธีสรรหา ส่วนการได้มาซึ่งพนักงานเห็นด้วยเมื่อมีการสอบคัดเลือก ทั้งนี้ควรใช้วิธีการฝึกอบรมสัมมนา และเปิดโอกาสให้บุคลากรมีโอกาสศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ผู้บังคับบัญชามีความเป็นธรรม ในการประเมินบุคลากรภายในหน่วยงาน โดยจ่ายค่าตอบแทนในรูปของค่าจ้างและเงินเดือนให้แก่บุคลากร ตามกลไกการประเมิน คือ ตามความรู้ ความสามารถรวมถึงประสบการณ์ในการทำงาน

ในส่วนการประเมินผู้บริหาร ควรให้คณะกรรมการซึ่งแต่งตั้งโดยสภามหาวิทยาลัยเป็นผู้ประเมิน และเห็นด้วยที่หัวหน้าหรือผู้บริหารเป็นผู้ประเมินพนักงาน ทั้งนี้ ควรมีการจัดสวัสดิการ การเบิกค่ารักษาพยาบาล รวมถึงการเบิกค่าเล่าเรียนบุตร โดยกำหนดเงื่อนไขการทำงานในรูปสัญญาจ้างถาวร ในการถ่ายโอนเข้าสู่ระบบใหม่ ยังคงสภาพเป็นข้าราชการ และได้รับอัตราเงินเดือนรวมถึงสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ที่ได้รับไม่น้อยกว่าอัตราเดิม

นอกจากนี้ ยังมีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักสังคหวัตถุของ วุฑฒินกร พรรัตนเมธี ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การใช้หลักสังคหวัตถุธรรมในการปฏิบัติงานของพนักงาน ศึกษากรณีห้างหุ้นส่วนจำกัด หลุยส์ พลาสติก อำเภอสามพราน จังหวัดนครปฐม ปีการศึกษา ๒๕๕๒” พบว่า พนักงานที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และรายได้ต่อเดือน ต่างกันมีการใช้หลักสังคหวัตถุธรรมในการปฏิบัติงานของพนักงานห้างหุ้นส่วนจำกัด หลุยส์ พลาสติก อำเภอสามพราน จังหวัดนครปฐม โดยรวมทั้ง ๕ ด้านไม่แตกต่างกัน เมื่อแยกทดสอบในแต่ละด้าน พบว่า พนักงานที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีการใช้หลักทานในการปฏิบัติงานของพนักงานแตกต่างกัน และพนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน มีการใช้หลักปิยวาจาในการปฏิบัติงานของพนักงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

### ๕.๓ ปัญหา และข้อเสนอแนะ

ผลการวิจัยเรื่อง “การบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร” ผู้วิจัยได้เสนอแนะในการบริหารบุคลากรตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ดังนี้

๑ **ปัญหาด้านการให้ทาน** พบว่า มีปัญหาการจัดสรรงบประมาณในการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงาน การส่งเสริมบุคลากรในด้านสวัสดิการ การอบรมเป็นวิทยาทาน การสนับสนุนในด้านกิจกรรมน้อย

๒ **ปัญหาด้านปิยวาจา** พบว่า มีปัญหาการชี้แจงนโยบายการวางแผน ในการปฏิบัติงาน การแนะนำบุคลากรผู้ปฏิบัติหน้าที่ใหม่ การพูดในที่ประชุมต่อบุคลากร การแสดงวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร

๓ **ปัญหาด้านอหฺตถจริยา** พบว่า การสงเคราะห์ผู้ได้บังคับบัญชาและญาติของผู้ได้บังคับบัญชาบางครั้งยังไม่ทั่วถึง การประพฤติดนของผู้บริหารล่าช้า ผู้ได้บังคับบัญชาขาดขวัญและกำลังใจ การวางท่าทีของผู้บริหารต่อผู้ได้บังคับบัญชายังไม่เป็นพึงพอใจ

๔ ปัญหาด้านสมานัตตตา พบว่า ผู้บริหารยังวางตนไม่เสมอต้นเสมอปลาย การปฏิบัติตามระเบียบวินัยยังไม่เคร่งครัด ผู้บริหารขาดความเป็นภาวะผู้นำ มีการเลื่อนตำแหน่งโดยขาดความยุติธรรม

๕.๓.๑ ข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร

#### ๑. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

๑) จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ด้านที่ ๑ คือ ด้านการใช้หลักทาน ผู้บริหารโรงเรียนควรส่งเสริมให้บุคลากร รู้จักการให้ด้วยการแบ่งปันสิ่งที่เป็นประโยชน์เพื่อเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่แก่ผู้อื่นซึ่งกันและกัน ทั้งการบริจาค การสละทั้งคิดและความรู้ ต่อผู้อื่นให้มากยิ่งขึ้น

๒) จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ด้านที่ ๒ คือ ด้านการใช้หลักปิยวาจา ผู้บริหารควรรักษาและส่งเสริมให้บุคลากรมีการใช้คำพูดด้วยความปรารถนาดีมีน้ำใจไมตรี ด้วยคำสุภาพ กรุณา เห็นใจ ปลอดภัย แนะนำให้คำปรึกษาชี้แนวทางแก้ไขปัญหา ทำให้ผู้อื่นได้ยินได้ฟังแล้วเกิดมีกำลังใจสบายใจเมื่อได้ปฏิบัติงาน

๓) จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ด้านที่ ๓ คือ ด้านการใช้หลักอหัตถจริยา ผู้บริหารควรรักษาและสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรบำเพ็ญประโยชน์ ขนช่วยช่วยเหลือกันในสิ่งที่เป็นประโยชน์ เห็นอกเห็นใจและพร้อมช่วยแก้ไขปรับปรุงส่งเสริมในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ของกันและกัน โดยมุ่งหวังช่วยให้ผู้อื่นสำเร็จกิจการหรือกิจกรรมที่ดำเนินอยู่ เพื่อก่อให้เกิดความสามัคคี ความสันติสุข และเจริญก้าวหน้าทั้งทางสังคมและบ้านเมือง

๔) จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ด้านที่ ๔ คือ ด้านการใช้หลักสมานัตตตา ผู้บริหารควรรักษามาตรฐานไว้ ซึ่งจะทำให้องค์กรในการบริหารงานประสบความสำเร็จในเรื่อง การบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร” เนื่องจากผู้บริหารมีความประพฤติตนเสมอต้น เสมอปลาย จริงใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ความเสมอภาค ร่วมทุกข์ร่วมสุข ตลอดจนการวางตนอย่างเหมาะสมในการบริหารบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน

#### ๒. ข้อเสนอแนะเชิงการปฏิบัติ

๑) ควรนำผลการศึกษานี้ เป็นข้อมูลเพื่อประกอบในการบริหารบุคลากรให้มีการพัฒนาการบริหารบุคลากรในโรงเรียนให้มีคุณภาพ คุณธรรม และประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

๒) ควรนำผลการศึกษาเป็นข้อมูลสารสนเทศแก่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียนไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร ครูอาจารย์ เจ้าหน้าที่ ผู้ปกครอง ชุมชน และบุคลากรคนอื่น ๆ ที่มีความสนใจเพื่อเป็น

ข้อมูลในการวางแผนในการบริหารบุคลากรตามหลักสังคหวัตถุธรรมทางพระพุทธศาสนาในโรงเรียน

๓) ควรรายงานผลให้หน่วยงานที่รับผิดชอบในระดับที่สูงขึ้น ได้ทราบปัญหาต่าง ๆ ในการบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา และเพื่อให้มีการขยายวงกว้างในแวดวงวิชาการ เพื่อสนับสนุนโรงเรียนที่ยังขาดความพร้อมในด้านการบริหารด้วยปัจจัยต่าง ๆ ต่อการพัฒนาสถานศึกษา และอำนวยความสะดวก ในด้านการประสานงานขอความช่วยเหลือจากเครือข่ายผู้อุปถัมภ์ต่าง ๆ ให้มากยิ่งขึ้น

#### ๕.๓.๒ ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

หากมีการวิจัยเกี่ยวกับการบริหารบุคลากรในครั้งต่อไป ผู้วิจัยขอเสนอแนะการดำเนินการวิจัยในลักษณะ ดังนี้

๑) ควรมีการศึกษาวิจัยเรื่อง การให้ทานในการสร้างแรงจูงใจในการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา

๒) ควรมีการศึกษาวิจัยเรื่อง การใช้หลักมตตวจิตต่อเพื่อร่วมงานในการบริหารบุคลากรในสถานศึกษา

๓) ควรศึกษาวิจัยเรื่อง การนำหลักธรรมมาประยุกต์เข้ากับการบริหารบุคลากรอย่างแพร่หลาย ในสถานศึกษาระดับต่าง ๆ



## บรรณานุกรม

### ๑. ภาษาไทย

#### ก. ข้อมูลปฐมภูมิ

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ๒๕๓๕.

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย. พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับประชาชน. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหามกุฏราชวิทยาลัย ๒๕๓๕.

#### ข. ข้อมูลทุติยภูมิ

##### (๑) หนังสือ

กิติมา ปรีดีคิด. การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์อักษรพิพัฒนา, ๒๕๔๒.

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง การบริหารทรัพยากรมนุษย์. ภาควิชาสังคมศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ๒๕๔๒.

----- .บ. ช. วิสดี. ๒๗/๔๒๗. [www.kalyanamitra.org](http://www.kalyanamitra.org). (๑๗ กันยายน ๒๕๕๔).

----- .คำถามหาเสน่ห์ (Happiness), [http://swhappiness.blogspot.com/2011/01/blog-post\\_03.html](http://swhappiness.blogspot.com/2011/01/blog-post_03.html). (๑๗ กันยายน ๒๕๕๔).

โคลงโลกนิติ. [www.st.acth/bhatips/loganit.com](http://www.st.acth/bhatips/loganit.com). (๑๗ กันยายน ๒๕๕๔).

คำแถลงนโยบายด้านการศึกษารัฐบาล. นโยบายด้านการศึกษา [www.sobkroo.com](http://www.sobkroo.com).

(๒๖ สิงหาคม ๒๕๕๔).

จกถาวรณ พิสิฐพันธ์พร. สำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษา. เอกสารเชิงวิเคราะห์ "การพัฒนาบุคลากร", ๒๕๕๐.

ชาติ ไทยภักดี. หลักสูตรศาสตร์ในโรงเรียน. กรุงเทพมหานคร : วิทยาการ, ๒๕๑๓.

ชูศักดิ์ เทียงตรง การบริหารงานบุคคลในภาครัฐ. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๑.

ชูศรี วงศ์รัตน์. เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย. กรุงเทพมหานคร : เทพเนรมิต, ๒๕๔๓.

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดดูเคชั่น, ๒๕๔๕.

ดร.แก้วเวียง นำนานผล. นโยบายและการวางแผนทางการศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลให้นักบริหารประสบ  
ความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการทำงาน. วิทยานิพนธ์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
๒๕๕๐.

ธงชัย สันติวงษ์. การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่๑๐. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช,  
๒๕๔๒.

ธงชัย สันติวงษ์. การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่๕. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช๒๕๔๐.  
ธานีรินทร์ ศิลป์จารุ. การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ. กรุงเทพมหานคร: บิสิเนสอาร์แอนด์ดี,  
๒๕๕๒.

บรรยงค์ โตจินดา. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร : อมรการพิมพ์, ๒๕๔๓.

บุญชม ศรีสะอาด. การวิจัยเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่๒. กรุงเทพมหานคร : สุวีริยาสาส์น จำกัด  
๒๕๔๓.

ประยูร รมุมจิตโต. พุทธวิธีในการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่๔. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัย  
มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ๒๕๔๕.

ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร : บริษัทพิมพ์ดี ๒๕๔๓.

พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อักโกสกสูตร. พระสูตรต้นตปิฎก/อ/ทสก  
เอกาทสกนิบาต/เล่ม ๒๔. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
๒๕๓๕.

พุทธทาสภิกขุ. บริหารธุรกิจแบบพุทธ. กรุงเทพมหานคร : อตัมมโย. มปป, ๒๕๕๐.

พระธรรมปิฎก (ป. อ. ปยุตโต). พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม. พิมพ์ที่ : โรงพิมพ์  
มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ๒๕๔๖.

พระธรรมปิฎก (ป. อ. ปยุตโต). หน่วยการศึกษาที่ ๓ คุณค่าและความหมายของชีวิต. คุณธรรม  
สำหรับผู้บริหาร. [www.kroobannok.com](http://www.kroobannok.com), ๒๕๕๔.

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต). พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม. พิมพ์ครั้งที่๒.  
กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ๒๕๔๖.

พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช). ภาษาธรรม ๕. [www.buddhavihara.de](http://www.buddhavihara.de), ๒๕๕๔.

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตโต). ความสุขทุกแห่งทุกมุม. กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ครั้งที่๗  
สำนักพิมพ์ผลิธรรม์ ในเครือ บริษัทเพ็ทแอนด์โฮม จำกัด๒๕๕๔.

พระเทพดิลก (ระแบบ ฐิตญาโณ). ธรรมปริทัศน์. พิมพ์ครั้งที่๔. กรุงเทพมหานคร :  
มหามกุฏราชวิทยาลัย ๒๕๔๔.

พระภวานวิสุทธิคุณ (เสริมชัย ชยมงคลโต). ปาฐกถาธรรมในเรื่อง หลักการครองตน.

[www.dhammadakya.org](http://www.dhammadakya.org). ๑๗ กันยายน ๒๕๕๔.

พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส, ผศ.ดร..สัมมาวาจา “พูดดี คือดี สังคมดี”. สำนักพิมพ์: โรงพิมพ์ ๒๑  
เซ็นจูรี จำกัด ๒๕๕๔.

พระมหาสมปอง ตาลปุตฺโต (นกรโธสง). ([www.dhammadelivery.com](http://www.dhammadelivery.com)). ๒๕๕๔.

พระราชบัญญัติ การฉกฉกนกิจสงเคราะห์ [www.thsilsmdlawyercenter.com](http://www.thsilsmdlawyercenter.com). เป็นปีที่ ๕๗ ใน  
ราชการปัจจุบัน ๒๓ เมษายน ๒๕๕๕.

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๕๐ และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๕๕.  
มาตรา ๓๗.

พยอม วงศ์สารศรี. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ ๕. กรุงเทพมหานคร : คณะวิทยาการ  
จัดการสถาบันราชภัฏสวนดุสิต ๒๕๓๘.

เพ็ญศรี วายวานนท์. การจัดการทรัพยากรคน. กรุงเทพมหานคร : ปิ่นเกล้าการพิมพ์ ๒๕๓๓.

กัญญา สาทร. หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๑๖.

ภารดี อนันต์นารี. หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา. ชลบุรี : บริษัท สำนักพิมพ์  
มนตรี จำกัด ๒๕๕๒.

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เอกสารการเรียนการสอนชุดวิชาการบริหารบุคคล. นนทบุรี :  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ๒๕๔๒.

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เอกสารการเรียนการสอนชุดวิชาการบริหารงานบุคคล,  
นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ๒๕๔๖.

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. การบริหารงานบุคคลในโรงเรียน. นนทบุรี : โรงพิมพ์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ๒๕๔๐.

ล้วน สายยศ. เทคนิคการวิจัยทางการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ สุวีริยาสาส์น จำกัด  
๒๕๓๘.

วสิน อินทสระ. การทำบุญให้ทาน. สำนักพิมพ์: สร้างสรรค์บุ๊คส์. บจก., ๒๕๔๔.

วรรณธรรณ แสงมณี. การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ ๒. สำนักพิมพ์ มป.พ., ๒๕๔๓.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ สมชาย หิรัญกิตติ และ สมศักดิ์ วานิชยาภรณ์ ทฤษฎีองค์การ. กรุงเทพมหานคร :  
ธรรมสาร จำกัด ๒๕๔๕.

ศิริอร ชันชรัตน์ องค์การและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ, ๒๕๔๕.

สมเด็จพระมหาธีรราชเจ้า (พิมพ์ ธรรมโร). ธรรมะสร้างเยาวชน. โรงพิมพ์มามกุฏราชวิทยาลัย  
๒๕๔๑.

สมเด็จพระเจ้าบรมวงศ์เธอ กรมพระยาดำรงราชานุภาพ “ความกล้าทางจริยธรรมของผู้นำ

การศึกษา". (บทความวิชาการ ภาควิชาการบริหารการศึกษาและอุดมศึกษา, ๒๕๕๔),  
www.okkbkk.net.

รศ.ดร.อัญชลี โพธิ์ทอง และ รศดร.สมศักดิ์ คงเที่ยง ภาควิชาการบริหารการศึกษาและ  
อุดมศึกษา. บทความวิชาการ www.okkbkk.net.

สุดาศิริ วรวงศ์. บริษัทลานนาอุตสาหกรรมเกษตรจำกัด. ฝ่ายวิจัยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์  
สรุปผลการปฏิบัติงาน, ๒๕๕๒.

สุวิมล ตีรภานนท์. ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์แนวทางการปฏิบัติ, กรุงเทพมหานคร :  
โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ๒๕๔๒.

สุเมธ เดียวอศิเรศ. การบริหารงานบุคคลในโรงเรียน. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา ๒๕๔๑.

สุนทร โคตรบรรเทา. หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา, กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ปัญญาชน  
, ๒๕๕๑.

สมาน รังสิโยกฤษฎ์. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล พิมพ์ครั้งที่๑๑, กรุงเทพมหานคร  
: โดยสวัสดิการตำแน่ง ก.พ., ๒๕๓๕.

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

สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี. ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ ๑๑๖ ตอนที่ ๕๔ ก ๑๕ สิงหาคม ๒๕๔๒.  
กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา, ๒๕๔๒.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. คู่มือผู้บริหารโรงเรียนเอกชน: การบริหารงานบุคคล.  
กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา. ม.ป.ป., ๒๕๕๐.

สกิจ จุลละนันท์. หลักการบริหาร. (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่น, ๒๕๓๒.

-----.อง. ปญจก. ๒๒/๓๔/๔๓.

อรศิริ เกตุศรีพงษ์. "สังคหวัตถุ๔ : วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการจัดการความรู้. วารสาร  
**Productivity World** เพื่อการเพิ่มผลผลิต ปีที่ ๑๒ ฉบับที่ ๖๘ พฤษภาคม-มิถุนายน  
๒๕๕๐.

อุทัย หิรัญโต. หลักการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๓๑.

## (๒) วิทยานิพนธ์

ซาร์รี่ฟท์ สื่อนิ. สภาพปัจจุบันปัญหาและการพัฒนาการบริหารงานบุคคลากรในโรงเรียนเอกชนสอน  
ศาสนาอิสลาม ๓ จังหวัดชายแดนภาคใต้. วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ๒๕๔๖.

ัญญา ผลอนันต์. การบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอวังเหนือ จังหวัดลำปาง. วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๖.

พญา พุทธิรักษ์. การบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรตามหลักสังคหวัดดู ๔ : กรณีศึกษา การสหกรณ์การเกษตรในเขตจังหวัดนครนายก. วิทยานิพนธ์ พุทธศาสตรมหาบัณฑิต. สาขารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ๒๕๕๐.

นวลนง มั่งศรีสวรรค์. ผลของการใช้ชุดการสอนกิจกรรมแนะแนวเรื่อง สังคหวัดดู ๔ ที่มีต่อคุณธรรม ด้านสังคหวัดดู ๔ ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๑ โรงเรียนเทศบาลรัตนบุรี กรุงเทพมหานคร. ปรินญาการศึกษามหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, ๒๕๓๐.

นายศักดิ์ชัย ภูเจริญลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในจังหวัด นครราชสีมา. ปรินญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. (สาขาวิชาศึกษาศาสตร์. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ๒๕๔๒.

พระมหาธฤติ วิโรจโน (รุ่งชัยวิฑูร). การบริหารงานบุคคลตามหลักกรรมทางพระพุทธศาสนาของ โรงเรียนในเขตธนบุรี สังกัดกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ พุทธศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ๒๕๕๒.

พระมหาเสน่ห์ ไชยสุกา. การศึกษาและการพัฒนาการทำงานร่วมกันของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษา ปีที่ ๒ โดยยึดหลักสังคหวัดดู ๔. ปรินญานิพนธ์. สาขาวิชาจิตวิทยาการแนะแนว มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ๒๕๕๒.

พระวีรวัฒน์ รอดสุโข ศึกษาเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและความคงทนในการเรียนรู้วิชา พระพุทธศาสนา เรื่องสังคหวัดดู ๔ พรหมวิหาร ๔ ไตรลักษณ์ ๓ กลุ่มสร้างเสริม ลักษณะนิสัย ชั้นประถมปีที่ ๔. ปรินญาการศึกษามหาบัณฑิต. สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ๒๕๔๕.

พระนิรันดร์ สุทธิเมตติโก (จะมะณี). การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตบางกอกน้อย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทมมหานคร เขต ๓. ปรินญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต. (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ๒๕๕๒.

พัชรินทร์ ศรีสุวพันธ์ การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยบางประการกับการปฏิบัติตามหลักสังคหวัดดู ๔ ของนักเรียนมัธยมศึกษาปีที่ ๑ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต ๑. ปรินญานิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการ

วิจัยและสถิติทางการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ๒๕๕๑.

ไพฑูริย์ ชุนอาสา. “ผู้บริหารกับการใช้หลักสังคหัตถุธรรม : ศึกษากรณีผู้บริหารโรงเรียน  
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดอุตรดิตถ์”.  
วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการประถมศึกษา  
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ๒๕๓๒.

ปฏิมากร ศิริเตชะ. ปัจจัยทางสังคมลักษณะทางจิตและลักษณะทางชีวสังคมที่เกี่ยวข้องกับ  
พฤติกรรมที่เอื้อต่อสังคมตามหลักธรรมสังคหัตถุ ๔ ของนักเรียนระดับประถมศึกษา  
โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร. ปริญญาานิพนธ์. วิชาเอกการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์  
ประยุกต์. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ๒๕๔๕.

มัทติกา หมั่นสา “ความคิดเห็นของข้าราชการในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหาร  
ลาดกระบัง เกี่ยวกับการบริหารบุคคล เมื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล”.  
วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาการอาชีวศึกษา สถาบัน  
เทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง, ๒๕๔๕.

สุพิชญ์ชญา ศิริวณิชวัฒน์ ความคิดเห็นของบุคลากรทางการศึกษาที่มีต่อโรงเรียนมัธยมศึกษาใน  
เขตพื้นที่การศึกษาตอนล่าง ที่ได้รับทุนสนับสนุนจากธนาคารออมสินในด้านการ  
บริหารโรงเรียนดีเด่น ด้านการศึกษาดีเด่น และด้านคุณธรรม จริยธรรมดีเด่น. วิทยานิพนธ์  
พุทธศาสตรมหาบัณฑิต. (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย  
มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ๒๕๕๑).

ไสว ช่อมงคลอุดม. การวัดผลการศึกษาการวิจัยในชั้นเรียน. ปริญญาานิพนธ์. สาขาวิชาการ  
วัดผลประเมินผลการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ๒๕๕๑.

## ๒. ภาษาอังกฤษ

Edwin B. Flippo, **Principles of Personnel Management, 3<sup>rd</sup> ed**, Tokyo : McGraw-Hill, 1971.

Mondy, W.R. & Noe, R.M., **Human Resource Management**, Boston : Allyn & Bacon, 1990.

Simon, H.A., Smithburg, **Public Administration**, (New York : Alfred A. Knopf, 1960).

ภาคผนวก ก

ภาคผนวก ค



**ภาคผนวก ค**

**หนังสือขออนุญาตแจกแบบสอบถามเพื่อการวิจัย**

**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย**  
**( สำหรับผู้บริหาร บุคลากร ครู และอาจารย์สถานศึกษา )**

เรื่องการบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสังคหวัดดู๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตธนบุรี  
 กรุงเทพมหานคร

\*\*\*\*\*

**คำชี้แจง**

แบบสอบถามเพื่อการวิจัยฉบับนี้จัดทำขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสังคหวัดดู๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับเป็นข้อมูลและแนวทางสำหรับผู้วิจัย ผู้บริหารโรงเรียน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อใช้ในการวางแผน พัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานในการบริหารบุคลากรสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น อีกทั้งยังเป็นข้อเสนอแนะสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไป เพื่อประโยชน์ในการบริหารบุคลากรและประเทศชาติสืบต่อไป

ข้อมูลที่ได้จะแปลผลการวิจัยในภาพรวม ผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลรายฉบับนี้เป็นความลับ และใช้ประโยชน์เฉพาะการวิจัยนี้เท่านั้น ไม่มีผลกระทบใดๆ ต่อท่านหรือหน่วยงานของท่านแต่ประการใด

แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น ๓ ตอน ดังนี้

ตอนที่ ๑ เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลที่นำไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ ๒ เป็นคำถามเกี่ยวกับสภาพการบริหารบุคลากรตามหลักสังคหวัดดู๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร

ตอนที่ ๓ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารบุคลากรตามหลักสังคหวัดดู๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตธนบุรีกรุงเทพมหานคร

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า จะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้ เป็นอย่างดีและขออนุโมทนา มา ณ โอกาสนี้

พระสมสุก ดิสุสวั โส(มโนธรรม)

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

**ตอนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม**

**คำชี้แจง:** โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  หน้าข้อความตามสภาพความเป็นจริงของท่าน  
 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม สำหรับผู้วิจัย

**๑. เพศ**

๑) ชาย

๒) หญิง

**๒. อายุ**

๑) อายุไม่เกิน ๓๐ ปี

๒) อายุ ๓๑ - ๓๕ ปี

๓) อายุ ๔๐ - ๔๕ ปี

๔) อายุ ๕๐ - ๕๕ ปี

๕) อายุ ๖๐ ปีขึ้นไป

**๓. วุฒิการศึกษา**

๑) ต่ำกว่าปริญญาตรี

๒) ปริญญาตรี

๓) ปริญญาโท

๔) ปริญญาเอก

**๔. ตำแหน่งหน้าที่ปฏิบัติงาน**

๑) ผู้อำนวยการ

๒) รองผู้อำนวยการ

๓) ครู

**๕. ประสบการณ์การทำงาน**

๑) ประสบการณ์ไม่เกิน ๓ ปี

๒) ประสบการณ์ ๔-๖ ปี

๓) ประสบการณ์ ๗-๑๐ ปี

๔) ประสบการณ์ ๑๑ ปีขึ้นไป

**ตอนที่ ๒** เป็นคำถามเกี่ยวกับสภาพการบริหารบุคลากรตามหลักสังกัดหัวข้อ ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา  
เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับคะแนนของ ข้อความที่ตรงกับสภาพการบริหาร  
บุคลากรตามหลักสังกัดหัวข้อ ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษาของท่าน โดยกำหนดคะแนนกับระดับความ  
ต้องการ ดังนี้

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

ลำดับที่	การบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสังกัดหัวข้อ ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา	ระดับความเห็น				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
		๕	๔	๓	๒	๑
๑.	๑. ทาน คือการให้,การแบ่งปัน, การเสียสละ,การ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่					
๑)	ผู้บริหารมีการให้ความช่วยเหลือ จัดสรรวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเสมอภาค					
๒)	ผู้บริหารได้มีการส่งเสริมบุคลากรในด้านสวัสดิการ					
๓)	บุคลากรได้รับการเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่จากผู้บริหารอยู่เสมอ					
๔)	ผู้บริหารได้ให้แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน					
๕)	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ปรับปรุงวิธีทำงาน ให้มีประสิทธิภาพอย่างยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์					
๖)	ผู้บริหารได้ให้ขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน					
๗)	บุคลากรมีความพึงพอใจในการบริหารของผู้บริหาร สถานศึกษา					

๒.	ปียวจา คือ การพูดจาด้วยถ้อยคำที่ไพเราะอ่อนหวาน พูดด้วยความจริงใจ ไม่พูดหยาบคาย ก้าวร้าว พูดใน สิ่งที่เป็นประโยชน์ เหมาะสำหรับกาลเทศะ	ระดับความคิดเห็น				
		๕	๔	๓	๒	๑
๑)	ผู้บริหารพูดด้วยวาจาที่ไพเราะอ่อนหวาน ชวนฟัง					
๒)	ผู้บริหารชี้แจงนโยบายในเรื่องต่างๆ แก่บุคลากรโดย ใช้คำพูดที่นุ่มนวลสละสลวยไม่กระโชก โชกฮาก					
๓)	ผู้บริหารพูดด้วยความจริงใจ ไม่เสแสร้ง					
๔)	ผู้บริหารยกย่องและชมเชยครูที่ประสบความสำเร็จใน การปฏิบัติงาน					
๕)	ผู้บริหารใช้ถ้อยคำที่สุภาพ ไม่กล่าววาจาล่วงเกิน หรือ ดูถูกผู้ใต้บังคับบัญชา					
๖)	ผู้บริหารไม่พูดเท็จ พูดส่อเสียด พูดคำหยาบ พูดเพื่อ เจ้อ เหลวไหล					
๗)	ผู้บริหารใช้คำพูดที่เหมาะสมต่อบุคลากร					
๓.	อัตถจริยา คือ การสงเคราะห์ทุกชนิด	ระดับความคิดเห็น				
๑)	ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง ในการรักษาระเบียบ วินัย โดยไม่มีการเลือกที่รักผลักที่ชัง					
๒)	ผู้บริหารมีความเต็มใจที่จะช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อมีปัญหา					
๓)	ผู้บริหารมีน้ำใจ ไม่นิ่งดูตาย เมื่อเห็นผู้ใต้บังคับบัญชา ขอความช่วยเหลือ					
๔)	ผู้บริหารช่วยเหลืองานฉะพณกิจสงเคราะห์ของ ผู้ใต้บังคับบัญชา ญาติของผู้ใต้บังคับบัญชา					
๕)	ผู้บริหารมีความพอใจเมื่อได้ช่วยเหลือ ผู้ใต้บังคับบัญชา					
๖)	ผู้บริหารได้มีการส่งไปฝึกอบรมความชำนาญเฉพาะ ด้านเพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญในด้านนั้นๆ เช่น กีฬา คอมพิวเตอร์ เป็นต้น					

๓)	มีการสนับสนุนเลื่อนตำแหน่งหรือปรับระดับตาม ความสามารถและความเหมาะสม					
๔.	<b>สมานัตตตา คือ การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง สร้าง ความเป็นภาวะผู้นำ เสมอต้น เสมอปลาย</b>	<b>ระดับความคิดเห็น</b>				
๑)	ผู้บริหารทำตนเสมอต้นเสมอปลายกับ ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน					
๒)	ผู้บริหารปฏิบัติตนเหมาะสมแก่ฐานะของตน					
๓)	ผู้บริหารเป็นแบบอย่างสร้างความเป็นภาวะผู้นำ					
๔)	ผู้บริหารทำตนเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ถือตัว เย่อหยิ่งกับผู้ใต้บังคับบัญชา					
๕)	ผู้บริหารได้วางตนเหมาะสมกับบุคลากรตามเหตุการณ์ และสิ่งแวดล้อม					
๖)	ผู้บริหารได้วางกฎระเบียบการให้บุคลากรพ้นจากงาน ในโรงเรียนที่ใช้อยู่ในปัจจุบันมีความเหมาะสม					
๗)	ผู้บริหารมีการประชุมคณะกรรมการเพื่อพิจารณาก่อน มีการย้ายเปลี่ยนตำแหน่ง					

**ตอนที่ ๓** แบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับการบริหารบุคลากรตามหลักสังคหัตถ์ ๔

**คำชี้แจง:** ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารบุคลากรตามหลักสังคหัตถ์ ๔

**๑. ด้านทาน**

.....

.....

.....

.....

**๒. ด้านปิยวาจา**

.....

.....

.....

.....

**๓. ด้านอัสถจริยา**

.....

.....

.....

.....

**๔. ด้านสมานัตตตา**

.....

.....

.....

.....

ภาคผนวก ข

หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย



ภาคผนวก ก

หนังสือขออนุญาตแจกแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

**Case Processing Summary**

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

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.986	28

**Statistics**

		sex	age	edu	status	exper
N	Valid	30	30	30	30	30
	Missing	0	0	0	0	0

**เพศ (sex)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Man	8	26.7	26.7	26.7
	women	22	73.3	73.3	100.0
Total		30	100.0	100.0	

## อายุ (age)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ต่ำกว่า ๓๐ ปี	2	6.7	6.7	6.7
๓๑-๓๕ ปี	4	13.3	13.3	20.0
๔๐ - ๔๕ ปี	6	20.0	20.0	40.0
๕๐ - ๕๕ ปี	18	60.0	60.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

## วุฒิการศึกษา (edu)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ปริญญาตรี	22	73.3	73.3	73.3
ปริญญาโท	8	26.7	26.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

## ตำแหน่ง (status)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ครู	30	100.0	100.0	100.0

## ประสบการณ์

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ไม่เกิน ๓ ปี	3	10.0	10.0	10.0
๔ - ๖ ปี	2	6.7	6.7	16.7
๗-๑๐ ปี	1	3.3	3.3	20.0
๑๑ ปีขึ้นไป	24	80.0	80.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

## Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
T1	109.33	432.920	.842	.986
T2	109.40	433.214	.805	.986
T3	109.60	423.214	.898	.986
T4	109.73	422.478	.802	.986
T5	109.50	424.603	.888	.986
T6	109.83	421.109	.833	.986
T7	109.63	424.033	.828	.986
P1	109.83	426.282	.854	.986
P2	109.77	430.806	.790	.986
P3	109.73	428.961	.860	.986
P4	109.53	429.430	.846	.986
P5	109.63	427.206	.883	.986

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
P6	109.50	432.879	.769	.986
P7	109.53	427.292	.909	.986
A1	109.70	423.803	.902	.986
A2	109.67	427.402	.900	.986
A3	109.57	428.392	.895	.986
A4	109.30	433.390	.700	.986
A5	109.57	429.013	.834	.986
A6	109.37	425.413	.796	.986
A7	109.57	426.116	.876	.986
S1	109.70	427.459	.804	.986
S2	109.43	433.426	.868	.986
S3	109.50	424.810	.882	.986
S4	109.50	422.741	.868	.986
S5	109.47	426.740	.893	.986
S6	109.57	430.944	.865	.986
S7	109.63	432.033	.828	.986

**Reliability Coefficients** N of Cases = 30.0

N of Items = 28      Alpha = .98

ภาคผนวก ง

ผลจากการทดสอบ **Try out** ของแบบสอบถาม

**Case Processing Summary**

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

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.986	28

**Statistics**

		sex	age	edu	status	exper
N	Valid	30	30	30	30	30
	Missing	0	0	0	0	0

**เพศ (sex)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Man	8	26.7	26.7	26.7
	women	22	73.3	73.3	100.0
Total		30	100.0	100.0	

## อายุ (age)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ต่ำกว่า ๓๐ ปี	2	6.7	6.7	6.7
๓๑-๓๕ ปี	4	13.3	13.3	20.0
๔๐ - ๔๕ ปี	6	20.0	20.0	40.0
๕๐ - ๕๕ ปี	18	60.0	60.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

## วุฒิการศึกษา (edu)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ปริญญาตรี	22	73.3	73.3	73.3
ปริญญาโท	8	26.7	26.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

## ตำแหน่ง (status)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ครู	30	100.0	100.0	100.0



## ประสบการณ์

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ไม่เกิน ๓ ปี	3	10.0	10.0	10.0
๔ - ๖ ปี	2	6.7	6.7	16.7
๗-๑๐ ปี	1	3.3	3.3	20.0
๑๑ ปีขึ้นไป	24	80.0	80.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

## Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
T1	109.33	432.920	.842	.986
T2	109.40	433.214	.805	.986
T3	109.60	423.214	.898	.986
T4	109.73	422.478	.802	.986
T5	109.50	424.603	.888	.986
T6	109.83	421.109	.833	.986
T7	109.63	424.033	.828	.986
P1	109.83	426.282	.854	.986
P2	109.77	430.806	.790	.986
P3	109.73	428.961	.860	.986
P4	109.53	429.430	.846	.986
P5	109.63	427.206	.883	.986

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
P6	109.50	432.879	.769	.986
P7	109.53	427.292	.909	.986
A1	109.70	423.803	.902	.986
A2	109.67	427.402	.900	.986
A3	109.57	428.392	.895	.986
A4	109.30	433.390	.700	.986
A5	109.57	429.013	.834	.986
A6	109.37	425.413	.796	.986
A7	109.57	426.116	.876	.986
S1	109.70	427.459	.804	.986
S2	109.43	433.426	.868	.986
S3	109.50	424.810	.882	.986
S4	109.50	422.741	.868	.986
S5	109.47	426.740	.893	.986
S6	109.57	430.944	.865	.986
S7	109.63	432.033	.828	.986

**Reliability Coefficients** N of Cases = 30.0

N of Items = 28      Alpha = .98

## ประวัติผู้วิจัย

- ชื่อ** : พระสมสุก ดิสุสวํโส(มโนธรรม)
- เกิด** : วันเสาร์ที่ ๑๐ ธันวาคม พ.ศ.๒๕๒๗
- ภูมิลำเนา** : บ้านศรีบุญเรือง หมู่ ๑๒ เมืองศรีโคตรบอง นครหลวงเวียงจันทน์ สาธารณรัฐ ประชาธิปไตย ประชาชนลาว
- อุปสมบท** : วันที่ ๑๕ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๔๗ ณ วัดคอมไตรชัยมงคลยาราม บ้านดงนาโฆก เมืองศรีโคตรบอง นครหลวงเวียงจันทน์ส.ป.ป.ลาว
- การศึกษา** : **นักธรรมชั้นเอก** ประโยค ๑-๒  
 สำนักเรียนวัดพระธาตุพนมมรมาวิหาร ตำบลธาตุพนม  
 อำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนมประเทศไทย  
 : โรงเรียนมัธยมสงฆ์ศึกษาตอนปลายโศกป่าหลวง เมืองศรีสัตนาคนครหลวงเวียงจันทน์ส.ป.ป.ลาว  
 : พุทธศาสตรบัณฑิต(พธ.บ.) คณะมนุษยศาสตร์ เอกภาษาอังกฤษ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์นครพนม
- หน้าที่การงาน** : พระสอนศีลธรรมในสถานศึกษาโรงเรียนมนตรวิเวทยา  
 แขวงตลาดพลู เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร ๑๐๖๐๐
- เข้าศึกษา** : ๖ มิถุนายน พ.ศ.๒๕๕๓
- สำเร็จการศึกษา** : ๒๕ / กุมภาพันธ์ / ๒๕๕๕
- ที่อยู่ปัจจุบัน** : วัดใหม่ยายนุ้ย แขวงตลาดพลู เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร ๑๐๖๐๐  
 โทรศัพท์ ๐๘๕-๕๓๗-๒๗๔๐ / Email: Snamo191@hotmail.com