

กระบวนการและหลักการบริหารงานบุคคลที่เหมาะสมตามหลักพรหมวิหารสี่
Process and Principles of Personnel Administration that are
Suitable According to the Brahmavihara 4

พระมหาชัยวัฒน์ จตตมโล(พรหมสนธิ)¹

PhamahaChaiwat Jattamalo Promsonthi¹

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์¹

Mahachulalongkornrajavidyalaya University Nakhonsawan Campus¹

Corresponding Author, Email: prachaiwat1967@gmail.com¹

บทคัดย่อ

กระบวนการบริหารงานบุคคล เป็นการกำหนด นโยบาย และ การวางแผน เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล เพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคลเป็นไปอย่าง มี ประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลต่อหน่วยงานหรือองค์กร กระบวนการบริหารงาน บุคคล จะประกอบด้วย การสรรหาบุคคล การใช้บุคคล การพัฒนาบุคคล และการธำรง รักษาบุคคล การบริหารงานบุคคลควรยึด หลักประชาธิปไตย โดยการเคารพในสิทธิ และ ความสามารถของบุคคล มีความยุติธรรม มีการพัฒนาและการให้ขวัญและกำลังใจบุคลากร บุคลากรได้ปฏิบัติงาน อย่างเต็มความรู้ และต้องมีหลักพุทธธรรม คือ พรหมวิหารธรรมให้ ประพฤติและปฏิบัติ หรือควบคุม กำกับทางจิตใจของมนุษย์ให้อยู่กับสังคม

ในสถานที่ที่มีพรหมวิหาร 4 สถานที่นั้นย่อมมีคนที่มีจิตใจ ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ ของตนเองและผู้อื่น สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาควรแสดงออกต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ถึงการมีเมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ก่อให้เกิดความศรัทธาแก่ครู เพื่อนร่วมงานและ ชุมชน ตลอดจนการบริหารบุคคลด้วยความเป็นธรรม

คำสำคัญ: กระบวนการบริหารงานบุคคล, หลักการในการบริหารงานบุคคล, พรหมวิหารสี่

Abstract

The personnel management process is the formulation of policies and planning regarding personnel management to ensure that personnel management is effective for the department or organization. The human resource management process consists of recruiting, using personnel, developing human resources and the remain of people. Personnel

management should be based on democratic principles by respecting rights and the ability of the person, be fair, develop and encourage of personnel, and must have the principles of Dharma, Brahmin, to perform and control or control the human mind to be with society. In the place where there are Brahmavihara 4, there are naturally minded people complete both the body, the mind, of themselves and others. For the education administrators should show to the subordinates that they have compassion, kindness, equanimity, creating faith for teachers, colleagues and the community as well as human resource management with fairness

Key words: personnel management process, principles of personnel management, Brahmavihara 4

บทนำ

ปัญหาด้านบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา พบว่าเกิดปัญหาบุคลากรขาดคุณภาพ ปัญหาการลาออกของครูผู้สอน ทำให้การเรียนการสอนไม่มีความต่อเนื่อง ปัญหาการขาดแคลนครูที่มีความรู้ความเข้าใจอย่างแท้จริง โดยเฉพาะวิชาบังคับ หรือวิชาหลัก ปัญหาครูที่สอนมีวุฒิการศึกษาไม่ตรงกับวิชาที่สอน ขาดการอบรมเกี่ยวกับเนื้อหาหลักสูตร และเทคนิคการสอนแบบต่างๆ และนอกเหนือจากนั้นยังพบว่าปัญหาเกิดจากครูและบุคลากรได้รับค่าตอบแทนต่ำกว่าวุฒิเป็นเพียงลูกจ้างของวัด ขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ ไม่มีการพิจารณาความดีความชอบเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี ไม่มีการสอบบรรจุแข่งขันเหมือนข้าราชการครู ทำให้ประสบปัญหาในกระบวนการเรียนการสอนของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ไม่มีประสิทธิภาพ และไม่ได้มาตรฐานเท่าที่ควร **พระเมธีธรรมาภรณ์** (ประยูร ธมมจิตโต), (2534:183) ได้พูดถึงภารกิจที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารสถานศึกษานั้นก็คือ การบริหารงานบุคคล เพราะภารกิจหลักของผู้บริหาร คือ การประสานสัมพันธ์ระหว่างบุคคลฝ่ายงานต่างๆ ในสถานศึกษาให้การทำงานร่วมกัน ช่วยกันนำพาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมาย ซึ่งบุคลากรเปรียบเสมือนฟันเฟืองขับเคลื่อนองค์กร ดังนั้นการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ต้องถือเป็นสิ่งสำคัญยิ่งเพราะสถานศึกษามีองค์ประกอบอยู่ 2 ประการ คือ คนและงาน นั้นหมายความว่า การบริหารงานคน อย่างไรก็ตามจะไปถึงความสำเร็จของงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล คนถือว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญ เพราะคนเป็นผู้กระทำให้เกิดปัจจัยอื่นๆ โดยเฉพาะงาน คนเป็นผู้นำให้

เกิดความสำเร็จตามเป้าหมาย การศึกษาเป็นรากฐานอันสำคัญยิ่งในการสร้างความมั่นคงและความเจริญก้าวหน้าของชาติ ถ้าการจัดการศึกษาของชาติมีคุณภาพก็หมายถึงประชาชนในชาติมีคุณภาพตามไปด้วย สถานศึกษาจึงนับว่าเป็นสถาบันที่มีความสำคัญยิ่ง สถานศึกษาเป็นสถาบันที่นำนโยบายด้านการศึกษาไปสู่การปฏิบัติ จนเกิดความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาย่อมขึ้นอยู่กับการบริหารงานของผู้บริหาร ฉะนั้นผู้บริหารต้องมีหลักธรรมหรือนำหลักธรรมข้อใดข้อหนึ่งมาเป็นแนวทางปฏิบัติ จึงจะสามารถแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม ดังนั้นบุคคลกรในองค์กรจะทำงานเป็นทีมได้ดียิ่งขึ้นจะต้องมีผู้บริหารที่ดีคอยกำกับดูแล ผู้บริหารที่ดีในทางธรรม คือ ต้องมีพรหมวิหาร 4 ประการคือคือ 1) เมตตา คือการมีความหวังดีที่ปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุข มีความรักและความหวังดีต่อเพื่อนร่วมงานซึ่งความรักจะเกิดได้ถ้าผู้บริหารรู้จักมองในแง่ดีหรือส่วนที่ดีของผู้ร่วมงาน ถ้าพบส่วนเสียในตัวเองต้องรู้จักมองข้ามและให้อภัย เมื่อพบสิ่งดีก็จดจำไว้เพื่อจะได้ใช้คนให้เหมาะสมกับลักษณะที่ดีของเขา 2) กรุณา คือความสงสาร เห็นใจ ปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ เมื่อผู้ร่วมงานประสบเคราะห์กรรม นักบริหารต้องมีความสงสารและคิดหาทางช่วยให้เขาพ้นทุกข์นั้นความสงสารและจะเกิดขึ้นได้เมื่อนักบริหารใจกว้างรับฟังปัญหา 3) มุทิตา คือความรู้สึกชื่นชมยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี 4) อุเบกขา คือความวางใจเป็นกลางเที่ยงตรงไม่เอนเอียง กระบวนการ เป็นขั้นตอนการกระทำตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ตั้งแต่ต้นจนบรรลุเป้าหมายในการบริหารงานบุคคล กระบวนการที่ผู้บริหาร หรือผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับงานบุคคลขององค์กร ร่วมกันใช้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ ในการสรรหาคัดเลือกและการบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้าปฏิบัติงานในองค์การ การพัฒนาให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ การประเมินผลงาน ในโรงเรียนพระปริยัติธรรมต้องมีกระบวนการบริหารงานบุคคลและหลักการบริหารที่เหมาะสมตามหลักพรหมวิหาร 4 ดังจะได้นำเสนอต่อไปนี้

การบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4

เมื่อนำกระบวนการบริหารผนวกกับหลักการบริหารงานบุคคลตามที่นักการศึกษากล่าวมาทั้งหมด จะทำให้การบริหารงานบุคคลตามกระบวนการและหลักการบริหารประสบความสำเร็จด้วยจะต้องนำหลักธรรมมาใช้เป็นหลักการช่วยการบริหารงาน คือการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ต่อการบริหารงาน พรหมวิหาร 4 หมายถึง ธรรมประจำตนอันประเสริฐ อันเป็นหลักความพหุติที่ประเสริฐบริสุทธิ์เป็นธรรมเครื่องควบคุมกลุ่มคนในสังคมเดียวกันเพื่อให้การอยู่ร่วมกันด้วยความเรียบร้อยความสงบสุขอยู่ด้วยกันอย่างประเสริฐ ซึ่งเป็นหลักธรรมประจำใจเกี่ยวกับความพหุติเป็นธรรมที่ส่งเสริมในการปกครอง โดยนักการศึกษาที่ได้พูดถึงหลักธรรมนี้มากมายด้วยกันเป็นต้นว่า

พระธรรมปิฎก(2542:37-48)กล่าวการบริหารโดยมีหลักธรรมพรหมวิหาร 4 จะเป็นการบริหารที่มีคุณธรรมดำเนินการปกครองด้วยความเป็นธรรม ทำให้สังคมมีสุข คุณธรรม 4 อย่างนี้ส่งเสริมการบริหารสนับสนุนการบริหารด้วยความเรียบร้อยสมประสงค์ ในการที่ผู้บริหารจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น ผู้บริหารจะต้องมีคุณธรรมในการประพฤติปฏิบัติด้วย เพื่อให้ผู้ตามเกิดความเลื่อมใสศรัทธา และให้ความร่วมมือในการปฏิบัติภารกิจต่างๆ ด้วยดี ผู้บริหารถ้าปฏิบัติตนตามหลักของ พรหมวิหาร 4 จะเป็นผู้ที่มีนิสัยอย่างนี้

- 1) เป็นคนใจกว้างขวาง เยือกเย็น ไม่เป็นพิษเป็นภัยแก่ใคร
- 2) บุคลิกน่านิยมนับถือ เป็นที่พึ่งของสังคม
- 3) มีน้ำใจประเสริฐ เปี่ยมด้วยมนุษยธรรม มองโลกในแง่ดี ทำให้มีชื่อเสียงดีเด่น ชีวิตผาสุกในทุกที่ด้วยหลักธรรมพรหมวิหาร 4 นี้ เป็นหลักธรรมที่มีความสำคัญต่อการบริหารมากโดยเฉพาะ กับหัวหน้า ดังนั้นการที่หัวหน้าจะนำหลักธรรมนี้มาใช้กับ ผู้ใต้บังคับบัญชามาพิจารณาสถานการณ์ที่จะนำหลักธรรมนี้มาใช้ ดังนี้

- 1) เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ปกติ หัวหน้าควรมีเมตตา หมายถึง การให้ ความรัก ความปรารถนาดี มีความปรารถนาให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสุข

- 2) เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาตกต่ำกว่าเดิม ได้รับความเดือดร้อน เป็นทุกข์ หัวหน้าต้องมี ความกรุณา หมายถึง การมีความรู้สึกห่วงใย เมื่อเห็นผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับความเดือดร้อนและ หัวหน้ามีความต้องการที่จะช่วยให้บุคคลนั้นหมดทุกข์

- 3) เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาดีขึ้น ประสบความสำเร็จ หัวหน้าควรมี มุทิตา หมายถึง มีความปีติยินดี กับความสุขของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย และคอยให้การสนับสนุน ส่งเสริมให้ดียิ่งขึ้น

- 4) ในกรณีที่มีการรักษาความถูกต้อง ชอบทำตามหลักการและกฎเกณฑ์ หัวหน้าควร มีอุเบกขา หมายถึง การที่วางใจเป็นกลาง แต่ยังคงอยู่ใกล้ๆ กับ ผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ไม่เข้าไปก้าว ก้าวเพื่อให้ความถูกต้องชอบธรรมนั้นยังคงอยู่ต่อไป

ดังนั้นการบริหารโดยใช้หลักธรรมพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารงานมหาวิทยาลัย ของรัฐที่ตินั้นจะส่งผลให้เกิดความประทับใจต่อผู้ร่วมงาน เกิดขวัญกำลังใจและแรงจูงใจในการทำงานอย่างดียิ่ง อันจะนำไปสู่การทำงานให้เกิดผลสำเร็จ ตามเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้และ ดำเนินไปด้วยดี ดังนั้นเพื่อให้สามารถครองใจคนในการปฏิบัติงานใดๆ ผู้บริหารจึงต้องมีทั้ง ความเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขาอย่างครบถ้วน สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

พรหมวิหาร 4 เป็นหลักธรรมอย่างหนึ่งในพุทธศาสนาที่นำมาปฏิบัติเพื่อความสงบสุขของสังคม เพราะเป็นธรรมเครื่องอบรมจิตให้สงบ พัฒนาให้ประเสริฐขึ้นซึ่งหลักธรรมดังกล่าวแบ่งออกเป็น 4 ด้านคือ

1) ด้านเมตตา คือ การแสดงออกถึง ความรัก ความปรารถนาดี ไม่ตรีจิต เป็นความคิดช่วยเหลือให้ทุกคนประสบแต่ประโยชน์และมีความสุขโดยทั่วๆ กัน อันเป็นความคิดที่มีต่อผู้ได้บังคับบัญชาในภาวะปกติ

2) ด้านกรุณา คือ การแสดงออกถึงความสงสาร หมายถึง การคิดจะช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความเดือดร้อนทั้งทางกายและใจในภาวะที่ได้รับความสะดวกเป็นทุกข์ และต้องการ ความช่วยเหลือโดยเป็นการช่วยเหลือที่ถูกต้อง ไม่เบียดเบียนใครรวมทั้งตนเอง

3) ด้านมุทิตา คือ การแสดงออกถึง ความชื่นบาน เป็นความพลอยยินดีเมื่อเห็นผู้อื่นได้ดี อันมีความคิดรู้สึกเมื่อผู้ได้บังคับบัญชา มีความก้าวหน้า มีความสุข อันเป็นความดีแท้ เช่น ได้ลาภยศมาโดยบริสุทธิ์ มิได้โกงหรือเบียดเบียนใคร รวมถึงงดเว้นความริษยา อิจฉาผู้อื่นเพราะนึกเห็นแก่ตัว

4) ด้านอุเบกขา คือ การแสดงออกถึง การวางใจเป็นกลาง โดยพิจารณาข้อเท็จจริง เมื่อตัดสินใจในเรื่องใดๆ แล้ว ควรพิจารณาใคร่ครวญด้วยปัญญา มีเหตุผลถูกต้องและเที่ยงธรรม อันเป็นการรักษาความถูกต้อง ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์เพื่อผลดี ซึ่งความถูกต้อง

สุพล เครือมนโรรมณ(2543:17) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของบุคลากร มีนักการศึกษากล่าวไว้กัน มากมาย ซึ่งมีทัศนคติที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหารมาและผลจากการศึกษาและวิจัยของนักวิชาการทั้งของไทยและต่างประเทศ เช่น กล่าวว่่านักบริหารที่ดีควรมีคุณลักษณะดังนี้

ก. ด้านเมตตา ซึ่งประกอบไปด้วย

- 1) มีการเสียสละอย่างปราศจากการเห็นแก่ตัว
- 2) เป็นบุคคลที่มีชื่อเสียงเกียรติคุณดี
- 3) มีความจริงใจ
- 4) มีความรอบรู้ในวิชาการ
- 5) มีความรักและห่วงใยผู้ร่วมงาน
- 6) เป็นผู้นำที่ดี รับผิดชอบต่อหน้าที่อุทิศตนและเวลาให้สถานศึกษาอย่างเต็มที่
- 7) เป็นผู้มีความซื่อสัตย์สุจริตดี เคารพในสิทธิ์และศักดิ์ศรี

ข. ด้านกรุณา

1) มีประสบการณ์มาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการที่เคยถูกปกครองบังคับบัญชาจากหัวหน้าแบบต่างๆ เพื่อที่ได้ทักษะในการปกครองบังคับบัญชาผู้อื่น

2) มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ให้แก่ผู้อื่น

3) เปิดโอกาสให้บุคคลจำนวนมาก หรือบุคคลหลายๆ คน เข้ามามีส่วนร่วมในการกระทำโดยไม่ทางานตามลำพัง ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น

4) เป็นผู้ทำหน้าที่ประสานผลประโยชน์ บริการแก่ผู้อื่นทุกๆ คน ในการทำงานที่จะช่วยให้เขาดำเนินงานต่างๆ ในการให้การศึกษาได้ผลและมีประสิทธิภาพมากที่สุด

5) เป็นผู้เสียสละทุกอย่างเพื่อให้การศึกษาแก่ประชาชนและเพื่อให้สังคมดีขึ้น

6) เป็นผู้มีความสามารถส่งเสริมและสนับสนุนในการทำงานเป็นทีม

7) เป็นผู้ศึกษาหาความรู้ ความสามารถ และมีความเข้าใจหลักสูตร กระบวนการจัดการเรียนการสอน การแนะแนว การวัดผล และประเมินผล ตลอดจนสามารถ จัดระบบการนิเทศศึกษาภายในได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ค. ด้านมุกิตา

1) มีความกระตือรือร้น เป็นมิตร และมองโลกในแง่ดี

2) ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงานและผู้อื่น

3) ต้องรู้จักยกย่อง ชมเชยผู้ร่วมงานที่ทำความดีตามความเหมาะสม

4) เผยแพร่ผลงานที่ดีของผู้ร่วมงานทุกคน

5) ชื่นชมผลงานการปฏิบัติงานของบุคคลอื่นด้วยความบริสุทธิ์ใจ

6) เป็นกำลังใจให้ผู้ร่วมงานหรือบุคคลอื่นประสบความสำเร็จในงานที่ได้รับ มอบหมาย

ง. ด้านอุเบกขา

1) มีความเฉลียวฉลาด มีไหวพริบทันคน

2) มีความสามารถรอบด้าน

3) มีความเชื่อมั่นในตัวเองไม่โลเล

4) มีกำลังกายและพลังประสาทมั่นคง

5) มีความเด็ดเดี่ยวในการตัดสินใจ

6) มีความยุติธรรม มีเหตุผลและวางตัวเป็นกลางอย่างสม่ำเสมอ

7) ชื่อสัตย์ต่อตนเอง หน่วยงาน และผู้อื่น
8) เฉลียวฉลาด แต่ไม่อวดฉลาด
9) กล้าหาญทั้งกายและใจ กล้าเผชิญกับเหตุการณ์ร้อนหรือร้อน
สามารถ ควบคุมจิตใจตนเองได้ กล้าตัดสินใจว่าถูกต้องและยืนหยัดอย่างไม่สะทก
สะท้าน

10) มีความคิดริเริ่ม ทำให้งานต่างๆ ก้าวหน้าอยู่เสมอ เป็นผู้
สำรวจตนเอง และพัฒนาหน้าที่ของตนเองได้ดีอยู่เสมอ คิดและวางแผนการงานไว้ล่วงหน้า

11) มีความยุติธรรม เมื่อผู้น้อยเกิดความรู้สึกว่าจะ ไม่ได้รับความ
ยุติธรรม เมื่อนั้นขวัญของเขาจะเสื่อมลงทันที อย่างไรก็ตามก็อย่าแสดงความใกล้ชิดกับใครจน
ออกนอกหน้า

12) วางตัวดี การประพฤติปฏิบัติให้ประทับใจแก่ผู้น้อย แต่งกาย
สะอาด

13) ปฏิบัติงานอย่างเป็นทีม ให้ทำงานแทนกันได้

ดังนั้นคุณสมบัติของบุคลากรที่ดีนั้น จะส่งผลให้การบริหารงานเป็นไปด้วยดี และ
จาก แนวคิดที่ได้สรุปมานั้น ผู้บริหารสถานศึกษาใดสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างครบถ้วนจะ
ถือได้ว่าเป็น ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสมบูรณ์ในหลักพรหมวิหาร 4 ในขณะเดียวกัน
ผู้บริหารสถานศึกษาจึง จำเป็นต้องนำเอาหลักธรรมพรหมวิหาร 4 ด้านอุเบกขา มาใช้ใน
การบริหารงาน ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงาน ทุกคนเสมอภาคกันด้วยความยุติธรรมอีกอย่างหนึ่ง
ผู้บริหารต้องรู้เท่าทันของผู้ร่วมงานทุกคน และใน บางสถานการณ์ จำเป็นต้องวางเฉยเป็น
กลางรู้เท่าทัน

จากที่กล่าวมาสามารถสรุปได้ว่า พรหมวิหาร หมายถึง หลักธรรมของ
พระพุทธศาสนาที่สอนให้ประพฤติและปฏิบัติ หรือควบคุม กำกับทางจิตใจของมนุษย์ให้อยู่
กับสังคมในโลกปัจจุบัน โดยการแสดงออกในด้านความ รักความปรารถนาให้ทุกคนมี
ความสุขและให้มีจิตใจสงสาร คิดช่วยเหลือผู้อื่น รวมทั้งสัตว์ทั้งหลายให้ พ้นทุกข์ รวมถึง
ด้านจิตใจ พลอยยินดีกับคนที่เขาได้ดีมีสุข รวมถึงอาการที่แสดงออกด้วยความเที่ยงตรง
เที่ยงธรรม ไม่ลำเอียง ด้วยรักและชังใคร ทำดีได้ดี ทำชั่ว ได้ชั่ว ผู้ใดมีพรหมวิหาร 4 ผู้นั้น
ย่อมมีจิตใจ ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ ของตนเองและผู้อื่นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา
ควรแสดงออกต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ถึงการมีเมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ก่อให้เกิดศรัทธา
แก่ครู เพื่อนร่วมงานและ ชุมชน ตลอดจนการบริหารบุคคลด้วยความเป็นธรรม วางระบบ
และวิธีการให้คนให้โทษ ให้รางวัล ด้วยความเป็นธรรม ในการบริหารงานบุคคล ไม่ว่าจะ
เป็นกระบวนการหรือหลักการบริหารที่จะกล่าวถึงโดยมีรายละเอียดตามหัวข้อต่อไปนี้

กระบวนการในการบริหารงานบุคคล

กล่าวถึงการบริหารงานบุคคลเป็นการดำเนินการเกี่ยวกับบุคคล นับตั้งแต่การวางแผน กำลังคนในองค์การจนกระทั่งการสิ้นสุดภาระการปฏิบัติงาน ซึ่งได้มีนักวิชาการและนักบริหารได้ ให้ทัศนะ เกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานบุคคล ไว้ดังนี้ **สมคิด บางโม** (2538:126) ได้เสนอกระบวนการในการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาไว้ 6 ขั้นตอน คือ พอสรุปได้ดังนี้ 1. ขั้นตอนการวางแผนกำลังคนและตำแหน่ง การกำหนดอัตราเงินเดือนและตำแหน่งจำนวนที่ขาดแคลนและความต้องการแต่ละวิชาเอก 2. ขั้นตอนแสวงหาบุคคล ได้แก่ การสรรหา โดยการสอบ การเลือกสรรหรือคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้งตามอำนาจหน้าที่กฎหมายระเบียบกำหนด 3. ขั้นตอนพัฒนาบุคคลเพื่อให้บุคลากรได้มีความรู้เท่าทันงานที่รับผิดชอบที่ใหม่และทันสมัย 4. ขั้นตอนประเมินผลการปฏิบัติงาน ประเมินเพื่อนำมาพัฒนา ประเมินเพื่อบรรจุ ประเมินเพื่อให้รางวัล 5. ขั้นตอนบำรุงรักษาและจัดสวัสดิการ ดูแลสวัสดิภาพสวัสดิการของบุคลากร 6. ขั้นตอนให้บุคคลพ้นจากงานในเมื่อพ้นวาระการทำงานตามระเบียบ และยังสอดคล้องกับนักการศึกษาที่ชื่อว่า **อุทัย หิรัญโต**(2536:3-5) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารงาน บุคคล ไว้ 22 ประการ คือ 1. การกำหนดนโยบายและการวางระเบียบเกี่ยวกับบุคคล 2. การวางแผนในการจัดอัตรากำลังให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ 3. การวางโครงการปฏิบัติ 4. การกำหนดหน้าที่และคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ 5. การกำหนดอัตราเงินเดือนหรือค่าจ้าง 6. การสรรหากคนมาทำงาน 7. การเลือกสรรและการทดสอบ 8. การให้ทดลองปฏิบัติงาน 9. การบรรจุแต่งตั้ง 10. การจัดทำทะเบียนประวัติ 11. การย้ายการโอน 12. การพัฒนาตัวบุคคล 13. การประเมินผลการปฏิบัติงาน 14. การพิจารณาความดีความชอบ 15. การเลื่อนตำแหน่งฐานะ 16. การรักษาสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน 17. การจัดสวัสดิการหรือประโยชน์เกื้อกูล 18. การปกครองบังคับบัญชา 19. การรักษาวินัย 20. การให้ออกจากงาน 21. การจัดทำระบบบำเหน็จบำนาญ 22. การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับตัวบุคคล มีกระบวนการบริหารอีกหลายประเด็นที่สอดคล้องกับ **นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์** (2534:37) ซึ่งได้กำหนดกระบวนการบริหารงานบุคคล มี 4 ประการ เป็นต้นว่า 1. การคัดเลือกและการสรรหาบุคลากร 2. การบำรุงรักษาบุคลากร 3. การพัฒนาบุคลากร 4. การให้บุคคลพ้นจากงาน นอกจากนั้นยังมีนักการศึกษาที่พูดถึงกระบวนการบริหารงานไว้ ได้ดีมากเป็นต้นว่า **สมศักดิ์ คงเที่ยง และอัญชลี โพธิ์ทอง** (2542:5) อ้างอิงจากกระบวนการ บริหารของ Gulick และ Urwick ในด้านกระบวนการบริหารงานบุคคลที่ควรมาดำเนินการในการบริหารงาน ได้แก่ 1. การจัดอัตรากำลัง 2. การสรรหา 3. การพัฒนาบุคลากร 4. การเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี และยังสอดคล้องกับ **มันดี และ โนอี (Mondy & Neo)** (1990:9-10)ได้เสนอกระบวนการบริหารงานบุคคลไว้ 6 ประการ คือ

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและคัดเลือก (Human Resources Planning, Recruitment and Selection) 2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Development) 3. การจ่ายค่าตอบแทนและการอำนวยการประโยชน์ (Compensation and Benefits) 4. การดูแลความปลอดภัยและสุขภาพ (Safety and Health) 5. การแรงงานสัมพันธ์และสวัสดิการ (Employee and Labor Relations) 6. การวิจัยเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Research) รวมทั้งสอดคล้องกับ **แคสซิโอ (Cascio)(1992:182)** ระบุกระบวนการบริหารงานบุคคลไว้ 6 ประการ คือ 1. การสร้างความสนใจ 2. การคัดเลือก 3. การบำรุงรักษา 4. การพัฒนา 5. การประเมินผล การปฏิบัติงาน 6. การปรับปรุงแก้ไข และยังมีนักการศึกษาอีกท่านคือ **อาร์มสตรอง (Armstrong)(1995:97)** ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารและกำหนดกระบวนการบริหารงานบุคคลไว้ 7 ประการดังนี้ 1. การแสวงหาบุคคล 2. การจ่ายค่าตอบแทน 3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน 4. การพัฒนาบุคคล 5. การให้บริการกับบุคคล 6. การให้พ้นจากงาน 7. การเสริมแรงงานสัมพันธ์

จากแนวคิดที่นักวิชาการและนักบริหารได้ให้ความหมายของกระบวนการบริหารงาน บุคคล สรุปได้ว่า กระบวนการบริหารงานบุคคล เป็นกระบวนการเกี่ยวกับการ กำหนด นโยบาย และ การวางแผนเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลที่จะเข้ามาปฏิบัติงานหรือ ที่กำลังปฏิบัติงาน อยู่ใน หน่วยงานหรือองค์กร เพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารงาน บุคคลเป็นไปอย่างมี ประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลต่อหน่วยงานหรือองค์กร กระบวนการบริหารงานบุคคล จะประกอบด้วย การสรรหาบุคคล การใช้บุคคล การพัฒนา บุคคล และการธำรงรักษาบุคคล ซึ่งแต่ละขั้นตอนผู้บริหาร จะต้องดำเนินการ โดยอาศัย ความรู้ด้านระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้องและประสบการณ์

หลักการในการบริหารงานบุคคล

จากที่ได้กล่าวมาถึงเรื่องกระบวนการบริหารงานบุคคลที่มีนักวิชาการกล่าวไว้ เบื้องต้น เพื่อนำมาจัดทำหลักการในการบริหารงานบุคคล ในการจัดสรรบุคคลให้ทำงานใน ตำแหน่งที่เหมาะสม การใช้คนให้เหมาะสมกับงาน (Put the right man on the right job) การสร้างขวัญและกำลังใจให้บุคลากรรัก ทุ่มเทรับผิดชอบงาน และทำให้เห็นว่าการ ปฏิบัติงานที่รับมอบหมายเป็นเกียรติยศ ศักดิ์ศรี มีความมั่นคงในอนาคต เป็นต้น เหล่านี้ เป็นหนึ่งในหลักการพื้นฐานของการบริหารงานบุคคลที่นำไปสู่ความสำเร็จนักวิชาการหลาย ท่านได้กล่าวถึง “หลักการในการบริหารงานบุคคล” ไว้ต่างกันดังนี้ **บรรรยงค์ โตจินดา (2546:54)** ได้ให้หลักของการบริหารงานบุคคลไว้ 12 ประการ คือ 1. หลักความเสมอภาค

โดยยึดหลักการเปิดโอกาสให้ผู้มีความสามารถทุกคนมาสมัครเข้าทำงาน โดยไม่กีดกัน 2. หลักความสามารถ ยึดถือความรู้ ความสามารถ หลักคุณวุฒิเป็นเกณฑ์ในการเลือกสรรบุคคลเข้าทำงาน รวมทั้งการพิจารณาความดี ความชอบ และการเลื่อนตำแหน่ง 3. หลักความมั่นคง ยึดหลักการปฏิบัติงานระยะยาว รวมทั้งการยึดหลักเหตุผลเมื่อมี ปัญหาในการทำงาน 4. หลักความเป็นธรรมทางการเมือง ยึดหลักการปฏิบัติงานให้บังเกิดผลดี ไม่ให้ความสำคัญกับฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งโดยเฉพาะ 5. หลักการพัฒนา ยึดหลักการให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ โดยการสนับสนุน การพัฒนาบุคลากร การให้ความรู้ การอบรม มีการจัดระบบนิเทศ และการตรวจตราการปฏิบัติงาน ที่ดีเพื่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน 6. หลักความเหมาะสม ยึดหลักการใช้คนให้เหมาะสมกับงาน โดยการแต่งตั้งหรือ มอบหมายงานที่เหมาะสมกับความสามารถ 7. หลักความยุติธรรม ยึดหลักคุณธรรม ไม่ให้ความสำคัญกับพรรคพวก มีการกำหนด ค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับปริมาณและคุณภาพของงานที่รับผิดชอบ โดยเฉพาะไม่เอาเปรียบและ ล่วงเกินทางเพศ 8. หลักสวัสดิการ ยึดหลักการบริการ เพื่อเป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากร การจัดสถานที่ทำงานให้ถูกสุขลักษณะ การรักษาสุขภาพ ความปลอดภัย 9. หลักเสริมสร้าง ได้แก่ ยึดหลักการเสริมสร้าง จริยธรรม และคุณภาพ ทั้งในการ ป้องกันการกระทำผิด การผิดวินัยในการปฏิบัติงาน 10. หลักมนุษยสัมพันธ์ การให้ความสำคัญกับสังคม มีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่าง ผู้บริหาร และผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงานด้วยกัน เพื่อการเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงาน 11. หลักประสิทธิภาพ ยึดหลักการการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดประสิทธิผลใน การทำงาน โดยเน้นในด้านการใช้ทรัพยากรต่างๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด 12. หลักการศึกษาวิจัยและพัฒนา ยึดหลักการพัฒนาปรับปรุงองค์การให้มีประสิทธิภาพ และสามารถอยู่รอดได้ ระบบการบริหารที่ดี จำเป็นต้องมีการศึกษาวิจัย ปัญหาอุปสรรคต่างๆ เพื่อจะ ได้นำเทคนิควิทยาการต่างๆ มาพัฒนาการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นไป รวมทั้งนักวิชาการอีกท่านคือ **เสนาะ ตีเยวาร์(2539:32)**ได้กล่าวถึง หลักการบริหารงานบุคคลที่น่าสนใจไว้ดังนี้

1. ความเป็นธรรมในเรื่องอัตราค่าจ้าง ชั่วโมงการทำงานและสภาพ ในที่ทำงาน เรื่องของความเป็นธรรมนั้นเป็นความต้องการของทุกๆ คน แม้ว่าเราไม่รู้แน่ชัดว่า ความเป็นธรรมอยู่ที่ไหนหรือยังไม่เข้าใจกันอย่างแท้จริงว่าความยุติธรรมคืออะไร แต่ก็ไม่ใช่ เป็นเรื่องสุดวิสัยเสียทีเดียว เช่น ในการกำหนดอัตราค่าจ้าง นายจ้างจะกำหนดอัตราให้ต่ำเพื่อตนจะได้กำไรสูงสุดหรือลูกจ้างอยากได้ค่าจ้าง สูงๆ โดยไม่คำนึงถึงความสามารถของตัวเองไม่ได้ คำว่าค่าจ้างยุติธรรมก็คืออัตราค่าจ้างที่ กำหนดขึ้น โดยพิจารณาถึงอัตราค่าจ้างที่วงการอุตสาหกรรมนั้นๆ จ่ายความสามารถของนายจ้างที่จะจ่ายค่าจ้าง นั้นได้ผลงานที่

ลูกจ้างทำได้ ค่าครองชีพและความยากง่ายในการทำงานการคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ ดังกล่าวก็น่าจะเพียงพอแล้วสำหรับค่าจ้างที่ยุติธรรม

2. แจ้งให้พนักงานได้รู้ข่าวคราวความเป็นไปต่างๆ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งฝ่ายนายจ้างและฝ่ายลูกจ้าง การเปิดเผยข่าวให้คนงานมีส่วนรู้เห็นนั้นก่อให้เกิดผลดีและสร้างความ เข้าใจอันดีต่อกัน ซึ่งจะนำไปสู่การร่วมมือกัน คนงานจะได้รู้ ความคลี่คลายต่างๆ ที่เกิดขึ้นใน หน่วยงาน ได้รู้ทัศนคติรูปแบบและแนวทางต่างๆ อันเป็นการช่วยเสริมสร้างความรู้ความ เข้าใจในสิ่งที่ถูกต้อง สามารถวางตัวและมีการเตรียมการที่เหมาะสม ทางด้านความรู้สึกของคนงาน เมื่อฝ่ายบริหารเปิดเผยข่าวต่างๆ ก็เท่ากับเป็นการสร้างความไว้วางใจให้แก่พนักงาน ย่อมก่อให้เกิด ความจงรักภักดีและความรู้สึกในทางปกป้องคุ้มครองงานขององค์กร

3. ทำให้คนงานมีความรู้สึกว่าตนเองมีค่าและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร หลักข้อนี้เป็นการยอมรับทางด้านความต้องการของคนที่ว่า คนไม่ได้มีชีวิตอยู่ได้ด้วยอาหาร อย่างเดียวความต้องการทางด้านสังคมก็เป็นความสำคัญอย่างหนึ่ง ความรู้สึกในความสำเร็จของความภูมิใจในอาชีพและ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน เป็นความต้องการของพนักงานทุกระดับ และเป็นปัจจัยอย่างหนึ่งในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ

4. มีความเป็นกันเองกับพนักงาน ในการติดต่อกับพนักงานในเรื่องงานถึงแม้ว่าจะเกิดขึ้น โดยมีระเบียบแบบแผนกำหนดไว้อย่างเป็นทางการ ก็ไม่ควรถือว่าต้องกระทำตามพิธีเสมอไป เพราะ การทำให้ความร่วมมือของพนักงานทุกคนเกิดขึ้นจากอิทธิพลของความรู้สึกส่วนตัวทัศนคติ ทั้งทาง สังคม ทางวัฒนธรรมและทางจรรยาบรรณของแต่ละคน ดังนั้น ความเป็นกันเองในการสั่งการการ ควบคุมบังคับบัญชาและการปกครองจึงเป็น หลักสำคัญ อีกประการหนึ่ง

5. จ่ายค่าจ้างและค่าแรงโดยยึดถือความสามารถ ผู้บริหารไม่ควรคิดว่าค่าจ้างเป็นการ “ให้” แต่เกิดจาก “ความสามารถ” ของลูกจ้างเอง เพราะการดำเนินธุรกิจถือหลักความสามารถเป็น เกณฑ์ไม่ใช่เป็นการกุศล ที่จะมัวคำนึงถึงเมตตาจิตของผู้บริหารโดยคิดว่า การจ่ายค่าจ้างเป็นบุญเป็น คุณของเจ้าของกิจการ การที่จะขึ้นเงินเดือนและค่าจ้างก็เพราะประสิทธิภาพของลูกจ้างเอง ไม่ใช่เป็น เพราะความสงสารของฝ่ายนายจ้างเพราะการให้เป็น การทำลายประสิทธิภาพของพนักงานใน ทางอ้อมหากปล่อยให้การทำงานกลายเป็นบุญคุณแล้วก็เท่ากับเป็นการสร้างระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) ขึ้นในหน่วยงานเป็นการให้เพื่อตอบแทนสินน้ำใจแก่บุคคล และผู้รับก็ต้อง ระลึกถึงผู้ให้อยู่เรื่อยๆ หลักเกณฑ์ต่างๆ ก็จะค่อยๆ หมดไปในทางตรงกันข้ามการจ่ายค่าตอบแทน แรงงานโดยพิจารณาผลงานและความสามารถเป็นเกณฑ์จะเป็นการส่งเสริมเกียรติภูมิและกำลังใจให้อุทิศแรงงานเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

6. ต้องถือว่าพนักงานมีความสามารถด้วยกันทุกคน อย่าดูถูกดูแคลนความสามารถของ พนักงาน เราจะเห็นได้ว่าคนบางคนไม่กระตือรือร้น มีผลงาน เพราะเขาไม่มีโอกาสและช่องทางที่จะ แสดงความสามารถของตนให้ปรากฏ ลักษณะงานบางอย่างถึงจะทำดีเพียงใดผลงานก็ไม่ออกมาเด่น เหมือนกับงานบางประเภท ที่ถึงแม้จะใช้ความรู้ความสามารถอย่างปกติธรรมดาผลงานก็ออกมาดี จะต้องเข้าใจความจริงที่ว่าคนทุกคนมีทั้งแง่ดีแง่เสียอยู่ในตัวด้วยกันทั้งนั้น ผู้บริหารเพียงแต่ดูคนให้ เป็น ใช้คนให้ถูกก็จะสามารถดึงเอาความรู้ความถนัดของแต่ละคนมาใช้ประโยชน์ต่องานได้เมื่อบุคคล มีความถนัดในทางใดถ้าเขาได้มีโอกาสทำงานในด้านนั้นแล้ว ผลงานของเขาจะดีเด่นขึ้นมาได้ การ คัดคนความสามารถของคนผิด การประเมินสมรรถภาพการปฏิบัติงานต่ำไปตั้งแต่จะก่อให้เกิดผลร้ายต่อการบริหารบุคคลมากขึ้นเท่านั้น รวมถึงหน่วยงานทางการศึกษาเช่น **สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน(2545:54)** ได้กล่าวถึงการกำหนดหลักการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

1. มีการกำหนดภารกิจหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากร อย่างชัดเจน คือ ผู้ปฏิบัติงานรับทราบหน้าที่ ความรับผิดชอบ และเป้าหมายผลงานทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพที่ คาดหวังจากพวกเขา

2. กระบวนการบริหารงานบุคคลมีความชัดเจน และเป็นที่ยอมรับรับทราบโดยบุคลากรทุก คนขององค์กร กระบวนการนี้ถือเป็นกติกากาที่ทุกคนรับรู้รับทราบ เช่น ความชัดเจนเรื่องการ ประเมินผล กระบวนการทางวินัยกระบวนการพิจารณาแต่งตั้งโยกย้าย เป็นต้น

3. มุ่งผลงานที่มีคุณภาพจากบุคลากร เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อประชาชนและหน่วยงาน การปฏิบัติราชการนั้นต้องมุ่งเป้าหมายผลงานให้เกิดต่อสังคมเป็นหลัก ดังนั้น การบริหารงานบุคคลก็ ต้องมุ่งให้ผู้ทำงานมีผลงานที่เป็นไปตามเป้าหมายดังกล่าว ความคุ้มค่าของค่าตอบแทนที่รัฐให้แก่ผู้ทำ งานจึงวัดได้จากผลงานที่เป็นประโยชน์ตามเป้าหมายที่กำหนด

4. เน้นหลักคุณธรรม คือมีความคงเส้นคงวา ไม่มีอคติ ไม่เห็นแก่หน้าใคร เน้นหลักการ ยึดถือผลงานเป็นหลัก หลักการนี้ถือเอาความรู้ความสามารถ การปฏิบัติตน และผลการทำงานเป็น เครื่องวัดความดี ความชอบ โดยไม่เอาความรู้สึกหรือความรู้จักมักคุ้นส่วนตัวเป็นตัวกำหนด

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า หลักการบริหารงานบุคคลควรที่จะต้องใช้หลักประชาธิปไตย โดยการเคารพในสิทธิ และความสามารถของบุคคล บริหารงานโดยมีการยึดหยุ่น มีความยุติธรรม มีการพัฒนาและการให้ขวัญและกำลังใจบุคลากร สนับสนุนให้บุคลากรได้ปฏิบัติงาน อย่างเต็มความรู้ ความสามารถ ตลอดทั้งจัดสวัสดิการ และสร้าง

บรรยากาศที่ดีในการบริหารงาน สนับสนุนให้มีการวิจัยเพื่อนำผลการวิจัยมาปรับปรุงและพัฒนาการทำงานอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับ วัตถุประสงค์และนโยบาย คือ ยึดหลักความเป็นธรรมในเรื่องค่าจ้างและสภาพการทำงาน การแจ้งข่าว ให้พนักงานทราบ การทำให้รู้สึกว่าคุณค่าและเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ควรจ่ายค่าจ้าง เพราะความสามารถของผู้ปฏิบัติงานและคนทุกคนมีความสามารถด้วยกันทั้งสิ้น

บทสรุป

จากปัญหาด้านบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา พบว่าเกิดปัญหาบุคลากรขาดคุณภาพ ปัญหาการลาออกของครูผู้สอน ทำให้การเรียนการสอนไม่มีความต่อเนื่อง ปัญหาการขาดแคลนครูที่มีความรู้ความเข้าใจอย่างแท้จริง โดยเฉพาะวิชาบังคับ หรือวิชาหลัก ปัญหาครูที่สอนมีวุฒิการศึกษาไม่ตรงกับวิชาที่สอน ขาดการอบรมเกี่ยวกับเนื้อหาหลักสูตร ปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้จะต้องได้รับการแก้ไขด้วยการที่ผู้บริหารจะต้องแยกแยะปัญหา มาจัดทำร่างเป็นกระบวนการบริหารงานบุคคล เป็นกระบวนการเกี่ยวกับการกำหนด นโยบาย และการวางแผนเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลที่จะเข้ามาปฏิบัติงานหรือที่กำลังปฏิบัติงาน อยู่ใน หน่วยงานหรือองค์การ เพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคลเป็นไปอย่างมี ประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลต่อหน่วยงานหรือองค์การ ในด้านกระบวนการบริหารงานบุคคล จะประกอบด้วย การสรรหาบุคคล การใช้บุคคล การพัฒนาบุคคล และการธำรงรักษาบุคคล ซึ่งแต่ละขั้นตอนผู้บริหาร จะต้องดำเนินการ โดยอาศัยความรู้ด้านระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้องและประสบการณ์ นอกจากนั้นต้องนำกระบวนการบริหารงานบุคคลดังกล่าวทั้งหมดมาดำเนินการจัดทำเป็นหลักการบริหารงานบุคคลที่ถูกต้องชัดเจนครอบคลุมงานทั้งหมดในโรงเรียนและควรที่จะต้องใช้หลักการปกครองแบบ ประชาธิปไตยมาใช้ โดยการเคารพในสิทธิ และความสามารถของบุคคล บริหารงานโดยมีการยืดหยุ่น มีความยุติธรรมรวมทั้งหลักธรรมที่เหมาะสม มีการพัฒนาและการให้ขวัญและกำลังใจบุคลากร สนับสนุนให้บุคลากรได้ปฏิบัติงาน อย่างเต็มความรู้ ความสามารถ ตลอดทั้งจัดสวัสดิการ และสร้างบรรยากาศที่ดีในการบริหารงาน สนับสนุนให้มีการวิจัยเพื่อนำผลการวิจัยมาปรับปรุงและพัฒนาการทำงานอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับ วัตถุประสงค์และนโยบาย คือ ยึดหลักความเป็นธรรมในเรื่องค่าจ้างได้รับค่าจ้างที่สูงพอและสภาพการทำงาน การแจ้งข่าว ให้บุคลากรทราบ การทำให้บุคลากรรู้สึกว่าคุณค่าและเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ เพราะความสามารถของผู้ปฏิบัติงานและคนทุกคนมีความสามารถด้วยกันทั้งสิ้นนอกนั้นจำเป็นต้องมีหลักพุทธธรรมเข้ามาเป็นตัวจักรสำคัญในกระบวนการบริหารโดยหลักธรรมนั้นยึดหลัก พรหมวิหาร เป็นหลักธรรมของพระพุทธศาสนาที่สอนให้ประพฤติและปฏิบัติ หรือควบคุม กำกับทางจิตใจ

ของมนุษย์ให้อยู่กับสังคมในโลกปัจจุบัน โดยการแสดงออกในด้านความรักความปรารถนาให้ทุกคนมีความสุขและให้มีจิตใจสงสาร คิดช่วยเหลือผู้อื่น รวมทั้งสัตว์ทั้งหลายให้ พันทุข์ รวมถึงด้านจิตใจ พลอยยินดีกับคนที่เขาได้ดีมีความสุข รวมถึงอาการที่แสดงออกด้วยความเที่ยงตรง เที่ยงธรรม ไม่ลำเอียง ด้วยรักและความซิงใคร ทำดีได้ดี ทำชั่ว ได้ชั่ว ผู้ใดมีพรหมวิหาร 4 ผู้นั้นย่อมมีจิตใจ ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ ของตนเองและผู้อื่น สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาควรแสดงออกต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ถึงการมีเมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ก่อให้เกิดศรัทธาแก่ครู เพื่อนร่วมงานและ ชุมชน ตลอดจนการบริหารบุคคลด้วยความเป็นธรรม วางระบบและวิธีการให้คุณให้โทษ ให้รางวัล ด้วยความเป็นธรรม นำกระบวนการและหลักการบริหารที่ดีและเหมาะสมดั่งที่นักการศึกษาที่กล่าวมาไม่ว่าจะเป็น 1. การคัดเลือกและการสรรหาบุคลากร 2. การบำรุงรักษาบุคลากร 3. การพัฒนาบุคลากร 4. การให้บุคคลพ้นจากงาน และหลักการบริหาร คือ 1. หลักความเสมอภาค 2. หลักความสามารถ 3. หลักความมั่นคง 4. หลักความเป็นธรรมทางการเมือง 5. หลักการพัฒนา 6. หลักความ 7. หลักความยุติธรรม 8. หลักสวัสดิการ 9. หลักเสริมสร้าง 10. หลักมนุษยสัมพันธ์ 11. หลักประสิทธิภาพ สูงสุด 12. หลักการศึกษาวิจัยและพัฒนา นำมาบูรณาการประกอบด้วยการใช้หลักพรหมวิหาร 4 เข้ามาประกอบการจัดการบริหารงานบุคคลจึงจะสมบูรณ์เหมาะสมเรียบร้อย

บรรณานุกรม

- นพพงษ์ บุญจิตราดุล. (2534). **หลักการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร : บพิธการพิมพ์.
- บรรยงค์ โตจินดา. (2546). **การบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพมหานคร : อมรการพิมพ์.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต). (2542). **พุทธธรรม**. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระเมธีธรรมาภรณ์ (ประยูร ธมมจิตฺโต). (2534). **คุณธรรมสำหรับนักบริหาร**. กรุงเทพมหานคร : มูลนิธิพุทธธรรม.
- สมคิด บางโม. (2538). **หลักการจัดการ**. กรุงเทพมหานคร : นำอักษรการพิมพ์.
- สมศักดิ์ คงเที่ยง และอัญชลี โพธิ์ทอง. (2542). **การบริหารงานบุคคลและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในเอกสารประกอบคำบรรยายกระบวนวิชา EA 733**. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน. (2545). **แผนพัฒนาการศึกษาเอกชน ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545 – 2549)**. กรุงเทพมหานคร : กระทรวงศึกษาธิการ.

- สุพล เครือมนอร์มย์. (2543). การใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารงานของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัด เทศบาลนครเชียงใหม่, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์
มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย :
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่,
- เสนาะ ตีเยาว์. (2539). การบริหารงานบุคลากร. พิมพ์ครั้งที่ 11, กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อุทัย หิรัญโต. (2531). หลักการบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 2, กรุงเทพมหานคร :
โอเดียนสโตร์,
- Armstrong, M. (1995). *A Handbook of Personnel Management Practice*.
London: Kogan.
- Cascio, Wayne F. (1992). *Managing Human Resources Productivity, Quality
of Work Life, Profits*, 3rd edition. Singapore: McGrawhill Book.
- Mondy & Neo. (1990). *Human Resource Management*. Boston: Allyn &
Bacon.