

ศิลปนักบริหารปริทัศน์

Journal of Arts Executive Review



ปีที่ 1 ฉบับที่ 2 (ฉบับรวมที่ 2) พฤษภาคม – สิงหาคม พ.ศ. 2565

ISSN: 2774-1257 (Online)



วารสารศิลปนักบริหารปริทัศน์ Journal of Arts Executive Review

ปีที่ 1 ฉบับที่ 2 เดือนพฤษภาคม – สิงหาคม 2565 Vol. 1 No. 2 May – August ISSN: 2774-1257 (Online)

วัตถุประสงค์

1. เพื่อเผยแพร่ผลงานวิชาการ และการพัฒนาศักยภาพผลงานทางวิชาการในลักษณะบทความทางวิชาการของคณาจารย์ นักวิชาการ และนักศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษา ประชาชนผู้สนใจ
2. เพื่อให้บริการทางสังคมในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นทางวิชาการ

นโยบายการตีพิมพ์

วารสารศิลปนักบริหารปริทัศน์ เป็นวารสารราย 4 เดือน รับผิดชอบและเผยแพร่ผลงานทางวิชาการในมิติด้านศิลปศาสตร์ รัฐประศาสนศาสตร์ และสหวิทยาการด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ลักษณะของบทความที่จะนำลงตีพิมพ์ ได้แก่บทความวิจัย (Research Article) บทความวิชาการ (Academic Article) บทความปริทรรศน์ หรือบทวิจารณ์วรรณกรรม (Review Article) บทวิจารณ์หนังสือ (Book Review) และการแปลบทความภาษาต่างประเทศ และบทความพิเศษของผู้เชี่ยวชาญหรือบรรณาธิการ

บทความที่ได้รับตีพิมพ์จะต้องได้รับความเห็นชอบจากกองบรรณาธิการก่อนตีพิมพ์ ได้ผ่านการพิจารณาจากผู้ทรงคุณวุฒิกลั่นกรองบทความ (Peer Review) จำนวน 2 ท่านที่มีความเชี่ยวชาญในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้อง ในลักษณะปกปิดรายชื่อ (Double blind Peer Review)

ทัศนะและความคิดเห็นที่ปรากฏในบทความในวารสารศิลปนักบริหารปริทัศน์ ถือเป็นความรับผิดชอบของผู้เขียนบทความนั้น และไม่ถือเป็นทัศนะและความรับผิดชอบของกองบรรณาธิการ

กำหนดการเผยแพร่

ปีละ 3 ฉบับ (ราย 4 เดือน) คือ

ฉบับที่ 1 มกราคม – เมษายน (January – April)

ฉบับที่ 2 พฤษภาคม – สิงหาคม (May – August)

ฉบับที่ 3 กันยายน – ธันวาคม (September – December)

ศิลปินักบริหารปริทัศน์

Journal of Arts Executive Review

บรรณาธิการ

ดร.เยาวเรศ ตระกูลวีระยุทธ

มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ

กองบรรณาธิการ

รองศาสตราจารย์ ดร.วิไลลักษณ์ รัตนเพียรธัมมะ

มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ช่อเพชร เป้าเงิน

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์
ในพระบรมราชูปถัมภ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมหมาย ปวะบุตร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุญฤดี อุดมผล

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ จัตตพรพงษ์

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้า
ธนบุรี

คณะผู้ทรงคุณวุฒิประเมินบทความ (Reviewers)

รองศาสตราจารย์ ดร.วิสุทธิ์ วิจิตรพัชรภรณ์

มหาวิทยาลัยรามคำแหง

รองศาสตราจารย์ ดร.อัจฉรา นียมภา

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

รองศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช
วิทยาลัย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรินทร์ ทองทศ

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จันทร์ศม์ ภูติอริยวัฒน์

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อุทัย สติมัน

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช
วิทยาลัย

ดร.กฤษฎา นันทเพชร

มหาวิทยาลัยบูรพา

ดร.ศักดิ์ดา สถาพรวงษา

มหาวิทยาลัยชินวัตร

ดร.สุรัชย์ พุดชู

ดร. อุดม จันทิมา

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช

วิทยาลัย

บทบรรณาธิการ

วารสารศิลปนักบริหารปริทัศน์ปีที่ 1 ฉบับที่ 2 เดือนพฤษภาคม – สิงหาคม ได้รับรวบรวมองค์ความรู้ด้านศิลปศาสตร์ รัฐประศาสนศาสตร์และสหวิทยาการด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ลักษณะของบทความที่จะนำลงตีพิมพ์ ได้แก่บทความวิจัย บทความวิชาการ บทความปริทรรศน์หรือบทความวิจารณ์วรรณกรรม บทความหนังสือเพื่อเผยแพร่และแลกเปลี่ยนความรู้ทางวิชาการของคณาจารย์บัณฑิตศึกษา และผู้ทรงคุณวุฒิทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง เนื้อหาสาระในวารฉบับนี้มีจำนวน 5 เรื่อง โดยทุกบทความได้ผ่านการกลั่นกรองจากผู้ทรงคุณวุฒิประจำฉบับเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ซึ่งบทความเหล่านี้ยังคงผ่านกระบวนการประเมินบทความอย่างเข้มข้นทุกเรื่องก่อนการตีพิมพ์ โดยผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาที่เกี่ยวข้อง เพื่อรักษาคุณภาพมาตรฐานของวารสารให้เป็นไปตามเกณฑ์ของศูนย์ดัชนีอ้างอิงวารสารไทย (TCI Centre) โดยทางกองบรรณาธิการวารสารฯ ต้องขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านเป็นอย่างยิ่งที่ให้การสนับสนุนวารสารมาโดยตลอด ท่านสามารถดาวน์โหลดบทบรรณาธิการฉบับเต็มทุกเรื่องได้ที่เว็บไซต์ของวารสาร <https://www.artexecutive.org> โดยไม่มีค่าใช้จ่ายใด ๆ ทั้งสิ้น

บรรณาธิการ

สารบัญ

หน้า

บทบรรณาธิการ	ก
สารบัญ	ข
บทความวิจัย Research Articles	
แนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคล ตามหลักอทิธบาท 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในเครือข่ายสหวิทยาเขตปทุมเบญจา Guidelines for Developing in Personnel Management according to the 4 th Principle of Educational Institution Administrators Schools in the United Campus Network, Pathumbenja	
จักนรินทร์ สีนวล (Jaknarin Seenuan)	1-16
การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารยุคดิจิทัลตามหลักไตร ลักษณ์ โรงเรียนมัธยมศึกษากลุ่มสหวิทยาเขตปทุมเบญจา จังหวัดปทุมธานี Development of Transformational Leadership of Administrators in the Digital Age based on the three Common Characteristics in Campus Group Pathum Bencha secondary School in Pathum Thani Province	
ทณรงค์ดี สุขกาย (Tanongsak Sukay)	17-35
การบริหารความเสี่ยงด้านงานบุคคลยุคดิจิทัล ตามหลักอริยสัจ 4 ของกลุ่มโรงเรียนปทุมเบญจา จังหวัดปทุมธานี Risk Management of Personnel in the Digital Era according to the Four Noble Truths of the Pathum Bencha School Group, Pathum Thani Province	

สมศักดิ์ วิเศษ (Somsak Wised)	37-60
-------------------------------------	-------

บทความวิชาการ Academic Articles

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในมุมมองศีลธรรมของการบริหาร

Human Resource Management from the Moral Perspective of Administration

วนิดา กำพลรัตน์ (Wanida Kumponrath)	63-81
---	-------

การบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ตามหลักพรหมวิหาร 4

Educational Institution Administration in 21st Century of According four principles virtuous existence

ภัทรวดี เข้มแข็ง (Phattharawadee Khemkhang)	83-99
---	-------

ภาคผนวก

หลักการอ้างอิงของวารสารศิลปนักบริหารปริทัศน์	100
--	-----

บทความวิจัย

Research Articles

**แนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคล ตามหลักอิทธิบาท 4
ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในเครือข่ายสหวิทยาเขตปทุมเบญจา**
**Guidelines for Developing in Personnel Management according to the 4th
Principle of Educational Institution Administrators Schools in the United Campus.**

จักษรินทร์ สีนวล

Jakharin Seenuan

โรงเรียนธรรมศาสตร์คลองหลวงวิทยาคม

Thammasat Klongluang Wittayakom School

* Corresponding Author e-mail: sangtawan@thk.ac.th

ตอบรับบทความ (Received) : 22 เมษายน 2565

เริ่มแก้ไขบทความ (Revised) : 15 พฤษภาคม 2565

รับบทความตีพิมพ์ (Accepted) : 10 กรกฎาคม 2565

เผยแพร่ออนไลน์ (Available Online) : 20 สิงหาคม 2565

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาด้านการบริหารบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายสหวิทยาเขตปทุมเบญจา 2) เพื่อศึกษาหลักอิทธิบาท 4 ที่เกี่ยวข้องการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร โรงเรียนระดับมัธยมศึกษา 3) เพื่อเสนอแนวทางการบริหารงานบุคคลตาม หลักอิทธิบาท 4 ของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายสหวิทยาเขตปทุมเบญจา โดยใช้การวิจัยแบบผสมผสานระหว่างเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามโดยมีกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารและครูกลุ่มโรงเรียนปทุมเบญจา จำนวน 5 โรงเรียน จำนวน 234 คน วิเคราะห์โดยหาค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่าด้านการวางแผนอัตรากำลัง การคิดอัตรากำลังครูตามหลักเกณฑ์ของ ก.ค.ศ ข้อมูลและความต้องการครูของโรงเรียนนำมาใช้ในการวางแผน เพื่อให้อัตรากำลังเพียงพอกับความต้องการกับผู้เรียนและเป้าหมายการทำงาน โดยอาศัยความพากเพียรในการกำกับติดตามการวางแผนอัตรากำลัง ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง การสรรหาบุคลากรอื่น ๆ สายสนับสนุนการสอนเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้การบริหารจัดการมีความคล่องตัวเกิดความอิสระในการปฏิบัติงาน การของความร่วมมือในการติดตาม และการจูงใจให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของ

หน่วยงาน ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการความพึงพอใจในการมีความรู้ความสามารถและมีจิตสำนึก ให้การปฏิบัติภารกิจที่รับผิดชอบเต็มศักยภาพ มีขวัญและกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติมีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ความภาคภูมิใจในการเสริมสร้างขวัญกำลังใจและการพัฒนาที่มีความรู้ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ นำไปสู่การบริการครูและบุคลากรทางการศึกษาตามหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านวินัยและการรักษาวินัย การมีจิตเจตน์ด้านการบริการทางวิชาการกับผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และสังคมด้วยความสุภาพเรียบร้อยส่งเสริมให้ข้าราชการอยู่ในกรอบ แห่งความประพฤติอันดีงาม ด้านการออกจากราชการ การกำกับดูแลบุคลากรการป้องกันและระมัดระวังความเสี่ยงต่อการผิดวินัย ความภาคภูมิใจในการกำกับดูแลบุคลากรและแต่งตั้งคณะกรรมการสอบข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการออกจากราชการและความผิดทางวินัยอย่างถูกต้องโปร่งใส ครูและผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทักษะ ด้านการบริหารบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายสหวิทยาเขตปทุมเบญจา โดยภาพรวมทั้ง 5 ด้าน รายข้อ ทุกข้อ อยู่ในระดับมาก และปานกลางตามลำดับ ในรายหัวข้อที่ได้กล่าวมาทั้งหมด สามารถขยายองค์ความรู้เรื่อง แนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารงานบุคคลตามหลักอิทธิบาท 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในเครือข่ายสหวิทยาเขตปทุมเบญจา เป็น MNEDR MODEL ได้ดังนี้ M: การวางแผนอัตรากำลัง Manpower Planning N: การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง Nomination and Appointment E: การเสริมสร้างประสิทธิภาพ Enhancement of efficiency in government service D: วินัยและการรักษาวินัย Discipline and Discipline R: การออกจากราชการ Retirement

คำสำคัญ:– การพัฒนาการบริหารงานบุคคล; หลักอิทธิบาท 4

Abstract

This research aims 1) to study the development approach to personnel management of school administrators in the Pathumbenja Interdisciplinary Network 2) to study the Principles of Itthibat 4 that facilitate the development of personnel management of executives. Secondary School 3) to propose a personnel management approach based on Itthibat 4 principles of school administrators in the Pathumbenja Interdisciplinary Network, using a

combination of quantitative and qualitative research, the tools used in the research were questionnaires with a sample of administrators and teachers of the Pathumbenja School Group. Five schools, 234 people, analyzed based on averages, standard deviations and content analysis. The results of the research showed that the manpower planning aspect Calculation of teacher manpower rates according to GTEPC rules, information and teacher needs of schools used in planning so that the rate of power is sufficient to meet the needs of students and work goals By diligently monitoring the manpower planning Nomination and Appointment The recruitment of other personnel in the teaching support line to perform duties in order to make the management flexible and free to work. of persistence in tracking and to incentivize government teachers and educational personnel to perform their duties to fulfill the mission of the agency. Enhancement of efficiency in government service, satisfaction in knowledge ability and conscience To perform the mission with full potential have morale Has been honored with stability and advancement in the profession. Perseverance in enhancing morale and developing competence morale This leads to the service of teachers and educational personnel according to the principles of management by achievement. Discipline and Discipline Having a mind of academic service with learners, parents, community and society with politeness encourages civil servants to stay within the framework. of good conduct The retirement Supervision of personnel, prevention and vigilance of the risk of disciplinary action. Efforts to supervise personnel and to appoint a committee to investigate the facts about dismissal and disciplinary offenses in an accurate and transparent manner. Teachers and school administrators had their opinions on skill development. Personnel management of school administrators in the Pathum Bencha network. The overall picture of the 5 aspects, each item, every item were at high and medium level respectively in all the aforementioned topics. able to expand the knowledge of Guidelines for developing personnel management skills in accordance with the 4 principles of educational institution administrators Schools in the Pathum Bencha network are MNEDR

MODELS as follows: M: Manpower Planning N: Nomination and Appointment Nomination and Appointment E: Enhancement of efficiency in government service D: Discipline and treatment Discipline and Discipline R: Retirement.

Keywords:– Development of Personnel Management; Itthibaht 4

บทนำ

การบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาในประเทศไทยเพื่อให้รองรับการเปลี่ยนแปลงปรับตัวให้เข้าสู่กับการเปลี่ยนแปลงของโลก หลากหลายแวดวงต่างก็ปรับทิศทางเพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางหลักของประเทศ รวมไปถึงแวดวงฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่เริ่มมีการปรับกลยุทธ์สู่ การบริหารสถานศึกษา เพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางหลัก และสอดคล้องกับโลกยุคปัจจุบัน และมุ่งเน้นพัฒนานักเรียนให้เป็นพลโลกที่ทันสมัย แต่ก่อนอื่นจะไปถึงขั้นตอนการพัฒนานักเรียนสำหรับผู้บริหารนั้นการบริหารบุคลากรภายในโรงเรียนเป็นสิ่งสำคัญเป็นอย่างมาก เพราะในยุคปัจจุบันมีทั้งบุคคลากรยุคใหม่และยุคเก่าสลับกันไปซึ่งทำให้เกิดปัญหาในรูปแบบการทำงานที่อาจจะไม่สอดคล้องกันจึงเกิดแนวคิดที่ว่า จะศึกษาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาเกิดขึ้น ซึ่งใช้หลักกรรมควบคู่กับการบริหาร คืออิทธิบาท 4 เป็นหลักธรรมที่จะทำให้งานต่าง ๆ ประสบผลสำเร็จ โดยมุ่งเน้นไปที่ผู้บริหารกลุ่มเครือข่ายสหวิทยาเขตปทุมเบญจา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ปทุมธานี ที่มีทั้งหมด 5 โรงเรียนด้วยกัน

ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ได้กำหนดให้มีการปฏิรูปการบริหารและการจัดการศึกษาไว้ใน หมวด 5 และการจัดการศึกษาไว้ในมาตรา 39 โดยให้กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง และเปิดโอกาสให้บุคลากรภายในโรงเรียน ผู้ปกครอง ศิษย์เก่าและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดและบริหารการศึกษา หรือกล่าวได้ว่าเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการศึกษาทุกฝ่าย ได้เข้ามามีบทบาทใน

การจัดและบริหารการศึกษา แนวทางในการจัดและบริหารดังกล่าวสอดคล้องกับการปฏิรูปการเมืองและการปกครองซึ่งได้กระจายอำนาจไปให้ท้องถิ่น

การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยทั่วไปมีภารกิจการบริหารงานหลัก 4 ด้าน คือ การบริหารทั่วไป การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารวิชาการ โดยเฉพาะการบริหารงานวิชาการเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตร การจัดการเรียนการสอนของนักเรียน ในการดำเนินงานสถานศึกษาสามารถจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาให้เป็นไปตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานและสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของชุมชนและสังคม ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในฐานะผู้นำและมีความรับผิดชอบในการบริหารงานด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 และ(ฉบับที่3) พ.ศ.2553 มาตรา 39 ได้กำหนดให้มีการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษา ไปยังคณะกรรมการและสภานักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง เพื่อให้เกิดการบริหารแบบมีส่วนร่วมและเกิดประสิทธิผลของโรงเรียน เพื่อส่งเสริมให้ผู้บริหารและครูในโรงเรียนได้ทำงานร่วมกัน จนก่อให้เกิดความสำเร็จ

วัตถุประสงค์การวิจัย

- 1) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาด้านการบริหารบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายสหวิทยาเขตปทุมเบญจา
- 2) เพื่อศึกษาหลักอิทธิบาท 4 ที่เอื้อต่อการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา
- 3) เพื่อเสนอแนวทางการบริหารงานบุคคลตาม หลักอิทธิบาท 4 ของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายสหวิทยาเขตปทุมเบญจา

การทบทวนวรรณกรรม

แนวคิดเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ

ความหมายของการบริหารงานบุคคล

สมศักดิ์ ดงเพียง. (2542). กล่าวว่าการบริหารงานบุคคล หมายถึง การบริหารบุคคล ในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในเครือข่ายสหวิทยาเขตปทุมเบญจา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต 4 ปทุมธานี เป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษา สามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา บุคลากรทางการศึกษา ควรได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถ มีขวัญกำลังใจได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ ขอบข่ายภารกิจการบริหารบุคคล ประกอบด้วย 1.การวางแผน อัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง 2.การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง 3.การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ 4.วินัยและการรักษาวินัย 5. การออกจากราชการ

วิเชียร วิทย์อุดม. (2557) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การพัฒนาบุคลากร” เป็นการแก้ปัญหา เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล เนื่องจากความเจริญของวิทยาการต่าง ๆ ตลอดจนเทคนิคในการทำงานที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ คนที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ในสมัยหนึ่ง ก็อาจกลายเป็นคนที่หย่อนความสามารถไปในอีกสมัยหนึ่งก็ได้ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้ที่มีความรู้ความเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่อยู่เสมอ ไม่ว่าจะวิทยาการ และหน้าที่ความรับผิดชอบจะได้เปลี่ยนแปลงไปสื่อสารทุกชนิด เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสาร การปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างถูกต้อง แม่นยำและมีความปลอดภัยสูงอีกทั้งยังก้าวทันต่อเทคโนโลยีที่มีการพัฒนาไปอย่างรวดเร็วได้อีกด้วย

หลักอิทธิบาท 4

ความหมายของหลักอิทธิบาท 4

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), (2542) ได้กล่าวว่า อิทธิบาท 4 สรุปได้ว่าหลักธรรมที่ไม่เคยล้าสมัย หรือหลักธรรมอันเป็นหลักแห่งความสำเร็จ หรือทางแห่งความสำเร็จ 4 ประการที่ในปัจจุบันแม้เราจะหลงลืมกันไปบ้างว่า คืออะไร แต่ถ้าหากได้ย้อนรำลึกกันบ้างว่ามีอะไร และคืออะไรจะเห็นได้ว่าหลักธรรมอายุ 2 พันกว่าปีนี้ ไม่มีใครว่าใดที่จะเรียกว่าล้าสมัย

1. ฉันทะ เพราะเหตุว่าทรงรักสิ่งที่ทรงทำ จึงได้ทำสิ่งที่ทำอยู่ในขณะนี้
 2. วิริยะ คือความพากเพียร ความพยายามไม่ย่อท้อ
 3. จิตตะ คือความเอาพระทัยจดจ่อในสิ่งที่ทรงทำ เพราะฉะนั้นท่านจึงทำได้
 4. วิมังสา ทำงานแล้วไม่ทิ้ง คอยตรวจสอบ ทบทวน ไตร่ตรอง พิจารณา ดังนั้น หลัก
 ปิณมณี ขวัญเมือง. (2557) กล่าวว่า ความสำเร็จ ปฏิบัติตามหลักธรรม ที่จะนำไปสู่
 ความสำเร็จแห่งกิจการ ที่ เรียกว่า อิทธิบาท (ธรรมให้ถึงความสำเร็จ) ซึ่งมี 4 ข้อ คือ

1. ฉันทะ : รักงาน (การเห็นคุณค่า ความรัก ความพอใจ) คือ มีใจรัก พอใจจะทำสิ่งนั้น
 และทำด้วยใจรัก ต้องการทำให้เป็นผลสำเร็จอย่างดีแห่งกิจหรืองานที่ทำ มิใช่สักว่าทำพอให้
 เสรีจๆ หรือ เพียงเพราะอย่างได้รางวัลหรือผลกำไร

2. วิริยะ : สู้งาน (ความเพียร เห็นเป็นความท้าทาย ใจสู้ ชัยัน) คือ พากเพียรทำ ชัยัน
 หมั่นประกอบ หมั่นกระทำให้สำเร็จด้วยความพยายามเข้มแข็งอดทน เอาธุระ ไม่ทอดทิ้ง ไม่ท้อถอย
 ก้าว ไปข้างหน้าจนกว่าจะสำเร็จ

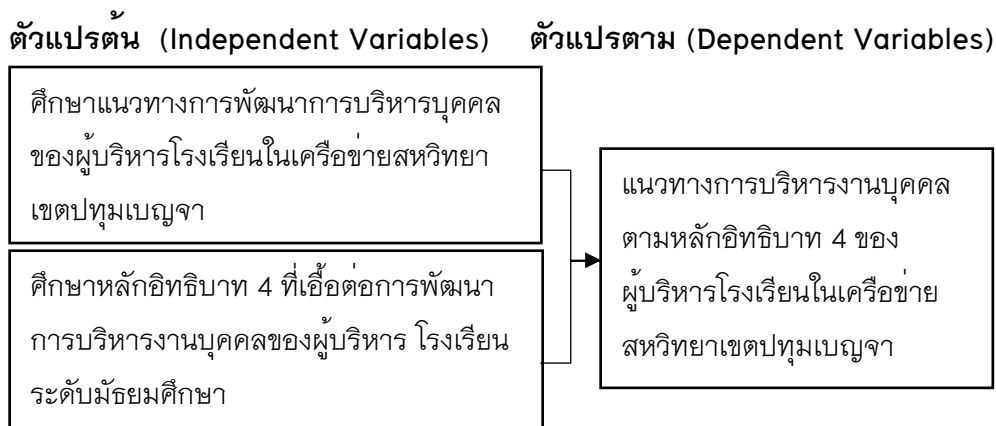
3. จิตตะ : ใส่ใจงาน (ความคิด อุทิศตัวต่องาน ใจจดจ่อ จริงจัง) คือ เอาจิตผูกใจ ตัง
 จิต รักรู้ในสิ่งที่ทำ และทำสิ่งนั้นด้วยความคิดไม่ปล่อยจิตใจให้ฟุ้งซ่านเลื่อนลอย ใช้ความคิดใน
 เรื่องนั้น บ่อยๆ เสมอๆ ทำกิจหรืองานนั้นอย่างอุทิศตัวอุทิศใจ

4. วิมังสา : ทำงานด้วยปัญญา (ไตร่ตรอง พิสูจน์ ทดสอบ ตรวจสอบปรับปรุงแก้ไข) ใช้
 ปัญญาสอบสวน คือ หมั่นใช้ปัญญาพิจารณาใคร่ครวญตรวจตราหาเหตุผล และตรวจสอบข้อ
 ยิงหย่อน เกินเลยบกพร่องขัดข้องในสิ่งที่ทำนั้น โดยรู้จักทดลอง วางแผน วัดผล คิดค้นวิธีแก้ไข
 ปรับปรุง เป็นต้น เพื่อจัดการและดำเนินงานนั้นให้ได้ผลดียิ่งขึ้นไป

สรุปได้ว่า อิทธิบาท 4 หมายถึง หลักธรรมที่ปฏิบัติเพื่อเอาชนะปัญหาและอุปสรรค
 ต่างๆเป็นหนทางนำไปสู่ความสำเร็จในหน้าที่การงานต่างๆตามที่มุ่งหวังไว้ ซึ่งประกอบด้วย
 ฉันทะ (ความพอใจ) วิริยะ (ความเพียร) จิตตะ (ความคิด) และวิมังสา (ความไตร่ตรอง)

กรอบแนวคิดการวิจัย

กรอบแนวคิดการวิจัย เรื่อง แนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลตามหลักอิทธิบาท 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในเครือข่ายสหวิทยาเขตปทุมเบญจา โดยการสังเคราะห์แนวคิดของ Herbert A. Simon: กล่าวว่าคือ กิจกรรมที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างร่วมกัน



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “แนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลตามหลักอิทธิบาท 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในเครือข่ายสหวิทยาเขตปทุมเบญจา” เป็นการวิจัยแบบผสม (Mixed Methodology Research Design) โดยมีขั้นตอนและวิธีการดำเนินการวิจัย 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารกลุ่มโรงเรียนปทุมเบญจา มีขั้นตอน ดังนี้ ศึกษาเอกสาร แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลโดยมุ่งหวังผลสัมฤทธิ์ หลักการบริหารงานยุคดิจิทัล ข้อมูลเกี่ยวกับกลุ่มโรงเรียนปทุมเบญจาสังกัด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 จังหวัดปทุมธานี ศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารกลุ่มโรงเรียนปทุมเบญจาแหล่งข้อมูลกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหาร ครู จำนวน 234 คน จากประชากร 591 คน โดยการเปิดตารางสูตร Krejcie & Morgan และทำการสุ่มแบบชั้นภูมิ เครื่องมือแบบสอบถามสภาพปัญหาการศึกษาทักษะการบริหารงานบุคคลต่อการมุ่งหวังผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติตามหลักอิทธิบาท 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในเครือข่ายสหวิทยาเขตปทุมเบญจา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ปทุมธานี

ขั้นตอนที่ 2 แนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลตามหลักอิทธิบาท 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในเครือข่ายสหวิทยาเขตปทุมเบญจาแหล่งข้อมูล ที่ปรึกษาหลักที่ปรึกษาร่วมผู้วิจัยเครื่องมือ แบบการศึกษาเอกสาร (Document Study)การวิเคราะห์

การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ผลลัพธ์ที่ได้ แนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลตามหลักอิทธิบาท 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในเครือข่ายสหวิทยาเขตปทุมเบญจา (ฉบับสมบูรณ์)

สรุปผลการวิจัย

วัตถุประสงค์ที่ 1 ผลการวิจัยผลการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน และทำการสังเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ โดยการสรุปการสัมภาษณ์ 1) ด้านการวางแผนอัตรากำลัง 2) ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง 3) ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ 4) ด้านวินัยและการรักษาวินัย 5) ด้านการออกจากราชการ โดยผู้วิจัยได้นำประเด็นของการบริหารงานบุคคลตามหลักอิทธิบาท 4 ของผู้บริหารกลุ่มโรงเรียนปทุมเบญจา จากการแจกแบบสอบถามโดยเรียงลำดับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารบุคคล

วัตถุประสงค์ที่ 2 ผลการวิจัยผลการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักอิทธิบาท 4 ผู้บริหารควรมีกระบวนการคิดเรื่องอัตรากำลังครูตามหลักเกณฑ์ของ ก.ค.ศ โดยสามารถนำข้อมูลและความต้องการของครูภายในโรงเรียนนำมาใช้เพื่อการวางแผนอัตรากำลังให้เกิดความเพียงพอและตรงตามความต้องการของผู้เรียนเพื่อให้ได้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายการทำงาน ผู้บริหารควรมาตรการจูงใจให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

ปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของหน่วยงานโดยยึดหลักการกระจายอำนาจ ระบบคุณธรรม และหลักธรรมาภิบาล เพื่อให้การบริหารจัดการมีความคล่องตัวเกิดความอิสระ พัฒนาให้ครู และบุคลากรทางการศึกษา มีความรู้ ความสามารถและมีจิตสำนึก ให้การปฏิบัติภารกิจที่ รับผิดชอบเต็มศักยภาพ มีขวัญและกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติมีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ส่งเสริมให้ข้าราชการอยู่ในกรอบ แห่งความประพฤติอันดีงาม ระเบียบวินัย โดยทั่วไปมิได้เพื่อให้บุคคลในสังคมปฏิบัติร่วมกัน ในทิศทางและแนวทางเดียวกัน กำกับดูแล บุคลากรและแต่งตั้งคณะกรรมการสอบข้อเท็จจริงยึดหลักธรรมาภิบาลตลอดจนหาหนทาง การป้องกันและระมัดระวังความเสี่ยงต่อการผิดวินัยโดยอบรมให้ความรู้อย่างสม่ำเสมอถึงแนว ทางการรักษาวินัย

วัตถุประสงค์ที่ 3 ผลการวิจัยผลการศึกษเกี่ยวกับเสนอแนวทางการพัฒนาการ บริหารงานบุคคลตามหลักกฤษฎีกา 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในเครือข่ายสหวิทยา เขตปทุมเมญา ทั้ง 5 ด้านสามารถสรุปเป็นทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลตามหลักกฤษฎีกา 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในเครือข่ายสหวิทยาเขตปทุมเมญา ได้ดังต่อไปนี้

1. **ด้านการวางแผนอัตรากำลัง ตามหลักกฤษฎีกา 4 (ฉันทะ)** ผู้บริหารควรมี กระบวนการคิดเรื่องอัตรากำลังครูตามหลักเกณฑ์ของ ก.ค.ศ โดยสามารถนำข้อมูลและความ ต้องการของครูภายในโรงเรียนมาใช้เพื่อการวางแผนอัตรากำลังให้เกิดความเพียงพอและ ตรงตามความต้องการของผู้เรียนเพื่อให้ได้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายการทำงาน (วิริยะ) ควรสำรวจข้อมูลมาตรฐานวิชาเอกของข้าราชการครูการทดแทนครูขาดเกณฑ์และการทดแทน ครูเกษียณอายุราชการ ตามมาตรฐานวิชาเอก ที่กำหนดให้มีในสถานศึกษา เพื่อให้ทราบถึง ข้อมูลและความต้องการครูของโรงเรียน (จิตตะ) ควรวางแผน การทดแทนครูขาดเกณฑ์และ การทดแทนครูเกษียณอายุราชการ กำหนดความต้องการรายวิชาทดแทน (วิมังสา) ควรนำมา เป็นข้อมูลสารสนเทศในการจัดทำแผนความต้องการครู

2. **ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง ตามหลักกฤษฎีกา 4 (ฉันทะ)** ผู้บริหาร ควรมาตรฐานการจูงใจให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงานเพื่อตอบสนอง ภารกิจของหน่วยงานโดยยึดหลักการกระจายอำนาจ ระบบคุณธรรมและหลักธรรมาภิบาล เพื่อให้การบริหารจัดการมีความคล่องตัวเกิดความอิสระ (วิริยะ) ควรมีการแนะนำบุคลากร

และผู้ปฏิบัติงานให้อยู่ภายใต้ระเบียบ ผู้ปฏิบัติงานได้รับความรู้และมีการพัฒนาความสามารถมีขวัญกำลังใจ นำไปสู่การบริการครูและบุคลากรทางการศึกษา ไม่ได้รับภาระงานที่หนักมากเกินไปจนทำให้ปฏิบัติงานไม่เกิดประสิทธิภาพและทำให้ส่งผลให้เกิดประสิทธิผล (จิตตะ) ควรใส่ใจสนับสนุนบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมแก่ตำแหน่งสายงานและการสรรหาบุคลากรอื่นๆ สนับสนุนการสอนเข้ามาปฏิบัติหน้าที่โดยมีการคำนึงถึงความสามารถและความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานและเพียงพอต่อจำนวนและหน้าที่ (วิมังสา) ควรมีการบริการครูและบุคลากรทางการศึกษาตามหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ซึ่งส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนต่อไป โดยคำนึงถึงคุณลักษณะการสรรหาบุคลากรที่สอดคล้องกับจำนวนปฏิบัติงานในแผนปฏิบัติงานบุคคล

3. ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ตามหลักอิทธิบาท 4

(ฉันทะ) ผู้บริหารควรทำความเข้าใจ ถึงการพัฒนาให้ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีความรู้ความสามารถและมีจิตสำนึก ให้การปฏิบัติภารกิจที่รับผิดชอบเต็มศักยภาพ มีขวัญและกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติมีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ (วิริยะ) ควรสนับสนุนพัฒนาความรู้ความสามารถเพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาบรรลุสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์โดยมีการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เพื่อให้เกิดการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ (จิตตะ) ความตั้งใจไม่ทอดทิ้งให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการออกแบบและแสดงความคิดเห็นต่อการเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานในองค์กร เพื่อให้เกิดปฏิสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานเพื่อให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงาน และเกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ (วิมังสา) ควรใส่ใจดำเนินการทุกภาคส่วนที่จะอำนวยความสะดวกความปลอดภัยหรือความสะอาดด้านอื่นๆที่จะส่งผลให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาสัมผัสได้ถึงควมมีสวัสดิภาพในชีวิตและในการปฏิบัติงาน โดยเกิดจิตสำนึกในการห่วงหาพันธุ์สังขารและรักในองค์กรเพื่อให้เกิดปฏิสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานระหว่างบุคลากรกับองค์กรและบุคลากรกับบุคลากรด้วยกัน

4. ด้านวินัยและการรักษาวินัย ตามหลักอิทธิบาท 4 (ฉันทะ) ผู้บริหารควรจัดการบุคคลด้านวินัยมีลักษณะเป็นข้อบัญญัติ เพื่อควบคุมและส่งเสริมให้ข้าราชการอยู่ในกรอบ แห่งความประพฤติอันดีงาม ระเบียบวินัยโดยทั่วไปมิไว้เพื่อให้บุคคลในสังคมปฏิบัติร่วมกัน ใน

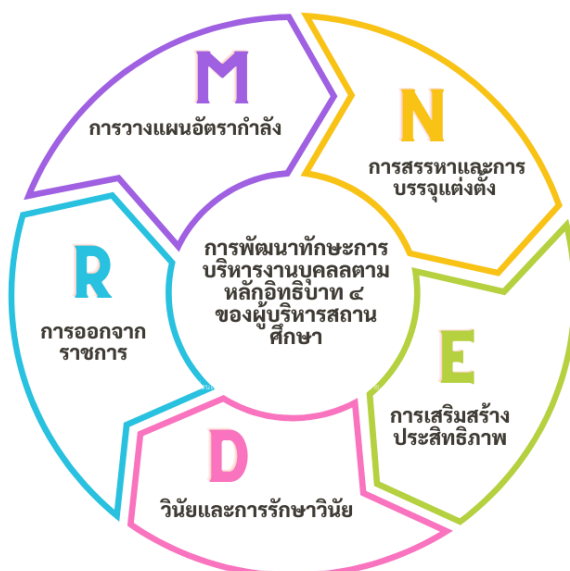
ทิศทางและแนวทางเดียวกัน (วิริยะ) ส่งเสริมครูและบุคลากรทางการศึกษาในการพัฒนาตนเอง ให้มีความภาคภูมิใจในการจัดบรรยากาศให้เอื้ออำนวยต่อการทำงานอย่างมีความสุข เพื่อที่จะให้เกิดพลังที่จะสร้างสรรค์ผลงานโดยที่ไม่เกิดความเหนื่อยชาและท้อแท้ในการปฏิบัติงาน (จิตตะ) ควรที่จะสนับสนุนบุคลากรที่มีความตั้งใจไม่ทอดทิ้งต่อหน้าที่ของตนเอง โดยผู้บริหารต้องยึดหลักความถูกต้องเหมาะสมให้ความยุติธรรมกับครูและบุคลากรทางการศึกษา และส่งเสริมจัดอบรมเพื่อสร้างเจตคติที่ดีในมุมมองการทำงานการเสียสละและมีจรรยาบรรณวิชาชีพครู (วิมังสา) ควรให้ความใส่ใจและพัฒนาให้ความรู้ เพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาอยู่ในระเบียบวินัยของทางราชการและมีความประพฤติอันดีงามตามศีลธรรม ปฏิบัติตนให้อยู่ในระเบียบวินัยของทางราชการและสังคมทั่วไป มีทิศทางความคิดในทางที่ดีถูกต้องเกี่ยวกับการรักษาวินัยและระเบียบของทางราชการเพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสันติเคารพในสิทธิและหน้าที่ของกันและกัน รวมถึงเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับบุคคลภายนอกในสังคม

5. ด้านการออกจากราชการ ตามหลักอิทธิบาท 4 (ฉันทะ) ผู้บริหารควรกำกับดูแลบุคลากรและแต่งตั้งคณะกรรมการสอบข้อเท็จจริงยึดหลักธรรมาภิบาลตลอดจนหาหนทาง การป้องกันและระมัดระวังความเสี่ยงต่อการผิดวินัยโดยอบรมให้ความรู้อย่างสม่ำเสมอถึงแนวทางการรักษาวินัย (วิริยะ) ควรกำกับดูแลครูและบุคลากรทางการศึกษาผู้ที่ทำผิดวินัยของทาง ราชการมีกระบวนการโปร่งใสในการแต่งตั้งคณะกรรมการสอบข้อเท็จจริงเกี่ยวกับวินัยของทาง ราชการหรือการออกจากราชการตามความผิดวินัยอย่างถูกต้องโปร่งใสตรงไปตรงมา (จิตตะ) ควร มีแนวทางป้องกันและระมัดระวังความเสี่ยงต่อการกระทำผิดวินัยของทางราชการของครู และบุคลากรทางการศึกษาอย่างสม่ำเสมอและชี้ให้เห็นถึงอำนาจหน้าที่และแนวทางการปฏิบัติ ตนเพื่อมิให้ถูกดำเนินวินัยเพื่อให้ออกจากราชการ (วิมังสา) ควรให้ความเป็นธรรมต่อกัน พิจารณาผู้ที่กระทำผิดทางวินัยของทางราชการเพื่อให้ออกจากราชการโดยให้ความเป็นธรรม กับทั้งสองฝ่ายที่เกิดข้อพิพาทในข้อปฏิบัติของทางวินัยราชการโดยผู้บริหารต้องยึดหลักธรร มาภิบาลตลอดจนหาแนวทางป้องกันและระมัดระวังความเสี่ยงเพื่อไม่ให้ครูและบุคลากร ทางการศึกษามีแนวโน้มออกจากราชการโดยไม่ได้รับความเป็นธรรมจากการสอบข้อเท็จจริง

เกี่ยวกับวินัยของทางราชการเพื่อให้ออกจากราชการพร้อมครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีข้อพิพาทนั้น

องค์ความรู้จากการวิจัย

องค์ความรู้จากการวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลตามหลักอิทธิบาท 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในเครือข่ายสหวิทยาเขตปทุมเบญจา ผู้วิจัยสามารถสรุปองค์ความรู้โดยผู้วิจัยได้สรุปเป็นแผนภาพ ดังต่อไปนี้



แผนภาพที่ 1 องค์ความรู้จากการวิจัย MNEDR MODEL

จากแผนภาพที่ 1 สามารถขยายองค์ความรู้เรื่อง แนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลตามหลักอิทธิบาท 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในเครือข่ายสหวิทยาเขตปทุมเบญจา เป็น MNEDR MODEL ได้ดังนี้

M: การวางแผนอัตรากำลัง Manpower Planning หมายถึง กระบวนการคิดเรื่องอัตรากำลังครูตามหลักเกณฑ์ ของ ก.ค.ศ โดยสามารถนำข้อมูลและความต้องการของครูภายในโรงเรียนนำมาใช้เพื่อการวางแผนอัตรากำลังให้เกิดความเพียงพอและตรงตามความต้องการของผู้เรียนเพื่อให้ได้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายการทำงาน

N: การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง Nomination and Appointment หมายถึง มาตรการจูงใจให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงานเพื่อตอบสนององภารกิจของหน่วยงานโดยยึดหลักการกระจายอำนาจ ระบบคุณธรรมและหลักธรรมาภิบาล เพื่อให้การบริหารจัดการมีความคล่องตัวเกิดความอิสระระเบียบ ผู้ปฏิบัติงานได้รับความรู้และมีการพัฒนาความสามารถมีขวัญกำลังใจ นำไปสู่การบริการครูและบุคลากรทางการศึกษา ไม่ได้รับภาระงานที่หนักมากเกินไปจนทำให้ปฏิบัติงานไม่เกิดประสิทธิภาพและทำให้ส่งผลให้เกิดประสิทธิผล

E: การเสริมสร้างประสิทธิภาพ Enhancement of efficiency in government service หมายถึง การพัฒนาให้ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีความรู้ ความสามารถและมีจิตสำนึก ให้การปฏิบัติภารกิจที่รับผิดชอบเต็มศักยภาพ มีขวัญและกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติมีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ

D: วินัยและการรักษาวินัย Discipline and Discipline หมายถึง ควบคุมและส่งเสริมให้ข้าราชการอยู่ในกรอบ แห่งความประพฤติอันดีงาม ระเบียบวินัยโดยทั่วไปมิได้เพื่อให้บุคคลในสังคมปฏิบัติร่วมกัน ในทิศทางและแนวทางเดียวกันเพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสันติเคารพในสิทธิและหน้าที่ของกันและกัน รวมถึงเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับบุคคลภายนอกในสังคม

R: การออกจากราชการ Retirement หมายถึง การกำกับดูแลบุคลากรและแต่งตั้งคณะกรรมการสอบข้อเท็จจริงยึดหลักธรรมาภิบาลตลอดจนหาหนทางป้องกันและระมัดระวังความเสี่ยงต่อการผิดวินัยโดยอบรมให้ความรู้อย่างสม่ำเสมอถึงแนวทางการรักษาวินัย เพื่อป้องกันและระมัดระวังความเสี่ยงเพื่อไม่ให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีแนวโน้มออกจากราชการโดยไม่ได้รับความเป็นธรรมจากการสอบข้อเท็จจริงเกี่ยวกับวินัยของทางราชการเพื่อให้ออกจากราชการพร้อมครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีข้อพิพาทนั้น

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. ขอรับการบรรจุแต่งตั้งจากหน่วยงานต้นสังกัดติดต่อประสานงานกับหน่วยงานอื่น เพื่อขอความร่วมมือเกี่ยวกับการจ้างบุคลากรในการปฏิบัติการสอนรวมถึงประสานงานกับหน่วยงานใกล้เคียงตัวอย่างเช่นองค์การบริหารส่วนจังหวัดหรือองค์การบริหารส่วนตำบลเพื่อจัดสรรบุคลากรและจ้างบุคลากรให้เพียงพอต่อความต้องการ ในการจัดการเรียนการสอนและการทำงานเชิงนโยบายตามแผนปฏิบัติงานของฝ่ายงานบริหารบุคคลแล้วตอบสนองนโยบายแผนงานบริหารงานอื่นๆของทางโรงเรียน

2. สนับสนุนส่งเสริมให้ครูและบุคลากรมี ศึกษาหาความรู้ต่อในระดับปริญญาบัตรหรือระดับปริญญาวิชาชีพที่สูงกว่าเพื่อพัฒนาตนเองตลอดเวลาและสนับสนุนความก้าวหน้าทางวิชาชีพครู เช่นการขอเลื่อนวิทยฐานะให้กำลังใจและสนับสนุนผลักดันเกี่ยวกับความก้าวหน้าทางวิชาชีพครู

3. จัดสรรเทคโนโลยีใหม่ๆสื่อการสอนที่อำนวยความสะดวกเพื่อให้บุคลากร ให้มีความเพียงพอและอำนวยความสะดวกบุคลากร จัดกิจกรรมให้บุคลากรได้มีปฏิสัมพันธ์ร่วมกัน เพื่อให้เกิดความรักความสามัคคีในหมู่คณะ

4. บันทึกข้อมูลปรับปรุงพัฒนาบุคลากรที่ยังบกพร่องและยังไม่ปฏิบัติตามระเบียบวินัย โดยใช้หลักการกัลยาณมิตรและคอยให้คำแนะนำและความรู้ที่ถูกต้องแก่บุคลากรอย่างสม่ำเสมอโดยกำหนดเป็นโครงสร้างนโยบายและแจ้งในที่ประชุมทราบเพื่อปฏิบัติเป็นลำดับต่อไป

5. ให้ความสำคัญเป็นธรรมและไม่ด่วนตัดสินการกระทำผิดของข้าราชการครูหรือบุคลากรทางการศึกษารวมถึงรวมส่งเสริมให้ความรู้และความเข้าใจที่ดีในวิถีทางราชการที่เป็นแบบอย่างที่ดีแก่สังคมภายนอกและตั้งภาพลักษณ์ที่ดีให้กับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อดำรงไว้ซึ่งเกียรติยศและศักดิ์ศรีของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปปฏิบัติ

ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้ มีดังนี้

1. ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลตามหลักอิทธิบาท 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในเครือข่ายสหวิทยาเขตปทุมเบญจา ภาพรวมอยู่ในระดับ

มากผู้บริหารสถานศึกษาคควรนำผลการวิจัยด้านการบริหารบุคคลที่เกี่ยวกับการบริหารโดยใช้หลักธรรมเพื่อประสบความสำเร็จตามหลักอิทธิบาท 4 นำไปใช้ในสถานศึกษาต่อไป

2. ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลตามหลักอิทธิบาท 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในเครือข่ายสหวิทยาเขตปทุมเบญจา ผู้บริหารสถานศึกษาคควรนำผลการวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักอิทธิบาท 4 ไปใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษาด้านการบริหารงานบุคคลยังมีกัลยาณมิตรธรรมเพื่อส่งผลให้การบริหารงานบุคคลประสบความสำเร็จดังตั้งใจไว้ต่อไป

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลภายในสถานศึกษาเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน

2. ควรศึกษาปัจจัยส่งเสริมครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนา ให้ประสบความสำเร็จความก้าวหน้าทางวิชาชีพครู โรงเรียนในเครือข่าย สหวิทยาเขตปทุมเบญจา

3. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการบริหารงานบุคคลของบุคลากรครูในโรงเรียนเครือข่ายสหวิทยาเขตปทุมเบญจา

เอกสารอ้างอิง

กระทรวงศึกษาธิการ. (2532). **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542.**

กรุงเทพฯ: อักษรบัณฑิต.

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต). (2542). **พุทธธรรมฉบับพระธรรมปิฎก.** พิมพ์ครั้งที่ 8.

กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

สมศักดิ์ ดงเทียง. (2542). **หลักการบริหารการศึกษา.** กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

พิมพ์ครั้งที่ 2 สยามสปอร์ต ซินดิเคท จำกัด,

วิเชียร วิทญ์อุตม. (2557). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์ Human Resource Management**

พิมพ์ครั้งที่ 1, นนทบุรี: ธนัชการพิมพ์.

ปิ่นมณี ขวัญเมือง. (2557). “บทความปริทัศน์หลักอิทธิบาท 4 เส้นทางสู่ความสำเร็จ”.
วารสารเศรษฐศาสตร์อุตสาหกรรม ปีที่ 13. (สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณ
ทหารลาดกระบัง).

การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารยุคดิจิทัลตามหลักไตรลักษณ์

โรงเรียนมัธยมศึกษากลุ่มสหวิทยาเขตปทุมเบญจา จังหวัดปทุมธานี

Development of Transformational Leadership of Administrators in the Digital Age based on the three Common Characteristics in Campus Group Pathum Bencha secondary School in Pathum Thani Province.

ทงศักดิ์ สุขกาย

Tanongsak Sukay

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

Faculty of Education Mahachulalongkornrajavidyalaya University

*Corresponding Author e-mail: krujhair@gmail.com

ตอบรับบทความ (Received) : 20 พฤษภาคม 2565

เริ่มแก้ไขบทความ (Revised) : 25 กรกฎาคม 2565

รับบทความตีพิมพ์ (Accepted) : 29 กรกฎาคม 2565

เผยแพร่ออนไลน์ (Available Online) : 20 สิงหาคม 2565

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารยุคดิจิทัลโรงเรียนมัธยมศึกษา 2) ศึกษาวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารยุคดิจิทัลตามหลักไตรลักษณ์ 3) เสนอวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารยุคดิจิทัลตามหลักไตรลักษณ์ โรงเรียนมัธยมศึกษากลุ่มสหวิทยาเขตปทุมเบญจา จังหวัดปทุมธานี ซึ่งเป็นงานวิจัยแบบผสมวิธี ระหว่างงานวิจัยเชิงคุณภาพ และงานวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้สถิติคือ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แบบสอบถามกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 290 คน 5 โรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารยุคดิจิทัลโรงเรียนมัธยมศึกษา กลุ่มสหวิทยาเขตปทุมเบญจา จังหวัดปทุมธานี ภาพรวมทั้ง 4 ด้านอยู่ในระดับมาก คือ การสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์และข้อที่มีอยู่ในระดับต่ำสุด ได้แก่ด้าน การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 2) การบริหารตามหลักไตรลักษณ์ควรมีการพัฒนาอยู่อย่างสม่ำเสมอ ผู้นำสามารถที่จะปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ ในการเข้าอยู่ร่วมสมัย และสามารถดำรงอยู่ได้ภายใต้การเปลี่ยนแปลงขององค์กร โดยการไม่ยึดติดในตำแหน่ง ทุกสิ่งที่มี การเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายในและ

ภายนอกองค์การโดยยึดหลักความแตกต่างระหว่างบุคคล ความสามารถและศักยภาพของเพื่อนร่วมงานภายใต้บริบทของการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมในยุคดิจิทัล 3) ทักษะของภาวะผู้นำดิจิทัลที่จะประสบความสำเร็จและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารยุคดิจิทัลตามหลักไตรลักษณ์ผู้นำต้องมีความก้าวหน้าตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีอยู่อย่างสม่ำเสมอ ปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับการทำงานในยุคปัจจุบัน ผู้นำที่ดีนั้นจะสามารถนำพาองค์กรไปได้อย่างถูกต้องทิศทาง และสร้างให้องค์กรประสบความสำเร็จในที่สุด ในขณะที่เดียวกันก็สามารถนำพาผู้ใต้บังคับบัญชาไปได้อย่างถูกต้องทิศทางเช่นกัน พร้อมทั้งมอบหมายงานและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คำสำคัญ:– ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง; หลักไตรลักษณ์; ยุคดิจิทัล

Abstract

The objectives of this research are: 1) to study the state of transformational leadership of secondary school administrators in the digital age, 2) to study methods for development of transformational leadership of secondary school administrators in the digital age based on the principles of the Three Common Characteristics, and 3) to propose the methods for development of transformational leadership of secondary school administrators in the digital age based on the principles of the Three Common Characteristics in Campus Group Pathumbencha Secondary School in Pathum Thani Province. The mixed research methodology was used in the study. The data were collected by questionnaire from 290 samples in 5 schools and then analyzed by frequency, mean and standard deviation. The study results were found that: 1) The state of transformational leadership of secondary school administrators in the digital age in Campus Group Pathumbencha Secondary School in Pathum Thani Province in four aspects was at a high level overall. The highest level was on Inspiration, followed by Intellectual encouragement, Ideal influence, and Individuality recognition respectively. 2) The management based on the principles of the Three Common Characteristics is to have continuous development, adjust to situations and able to live under changes in the organization without attachment to position because everything is changing all the time. To response to the internal and external changes of the organization, it should be based on individual

differentiation and ability and potential of colleagues under the contexts of economic and social changes in the digital age. 3) Skills of transformational leadership of secondary school administrators in the digital age based on the principles of the Three Common Characteristics are to catch up changing situations in technology and adjust their attitude suitable to the current work. A good leader can lead the organization into the right direction; build success to the organization, and at the same time, he can lead subordinates and assign them to work effectively.

Keywords:- Transformational Leadership; three Common Characteristics; Digital Age

บทนำ

การศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างคน สร้างสังคม และสร้างชาติ เป็นกลไกหลักในการพัฒนากำลังคนให้มีคุณภาพ สามารถดำรงชีวิตอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นในสังคมได้อย่างเป็นสุขในกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกศตวรรษที่ 21 เนื่องจากการศึกษามีบทบาทสำคัญในการสร้างความได้เปรียบของประเทศเพื่อการแข่งขันและยืนหยัดในเวทีโลกภายใต้ระบบ เศรษฐกิจและสังคมที่เป็นพลวัต ประเทศต่างๆ ทั่วโลกจึงให้ความสำคัญและทุ่มเทกับการพัฒนาการศึกษาเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของตนให้สามารถก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของระบบเศรษฐกิจ และสังคมของประเทศ

การศึกษาที่มีประสิทธิภาพจะต้องอาศัยบุคคลหลายฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วม โดยเฉพาะในส่วน ของสถานศึกษา ผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่จะช่วยขับเคลื่อนสถานศึกษาไปได้ คือ ผู้บริหาร ปัจจุบัน ในการบริหารการศึกษานั้น ภาวะผู้นำ (Leadership) มีความสำคัญ มากกว่าการจัดการ (Management) สถานศึกษาจึงจำเป็นต้องอาศัยภาวะผู้นำมากกว่าการจัดการจัดการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับวิวัฒนาการของโลก เพื่อสามารถนำองค์ความรู้สู่ การเปลี่ยนแปลงและสามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืน ทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อสามารถปฏิบัติพันธกิจในการปฏิรูปการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล และเป็นไปอย่างยั่งยืน

การพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขัน หัวใจสำคัญ คือ ผู้บริหารสถานศึกษา จำเป็นจะต้องมี ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และผู้บริหารไม่สามารถทำงานทุกอย่างให้สัมฤทธิ์ผลได้เพียงลำพัง จึง จำเป็นต้องอาศัยผู้ร่วมงานที่จะสามารถพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้นั้นคือครู ผู้เป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาการศึกษา ผู้บริหารต้องใช้กระบวนการและกลยุทธ์ในการเป็นภาวะผู้นำ จูงใจครูหรือผู้ร่วมงานทุกคน ให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีความร่วมมือและร่วมใจปฏิบัติภารกิจ ต่าง ๆ ของสถานศึกษาด้วยความเต็มใจ ส่งผลให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีตามเป้าหมาย โดยแรงจูงใจมีความสำคัญต่อการทำงานของบุคคลเป็นอย่างยิ่ง เพราะการทำงานใดก็ตามถ้าจะให้ได้ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล จะต้องประกอบด้วยส่วนประกอบสำคัญ 2 ประการ คือ ความสามารถหรือทักษะ ในการทำงาน และการจูงใจ เป็นการโน้มน้าวบุคคลให้ใช้ความสามารถหรือทักษะในการทำงาน

ในทางพระพุทธศาสนามีหลักสังขธรรมหรือคำสอนที่สำคัญสำหรับพุทธศาสนิกชนอยู่เป็นจำนวนมาก โดยคำสอนที่สำคัญประการหนึ่งที่มุ่งให้ระลึกถึงความ เป็นปกติธรรมตาของสรรพสิ่งบนโลก สอดรับกับคำว่าเกิดขึ้น ตั้งอยู่ และดับไป เป็นอาการสามัญของทุกสรรพสิ่งทั้งนามธรรม และรูปธรรม ไตรลักษณ์ เป็นธรรมะที่ทำให้เป็นพระอรหิยะ (อริยกรธรรม) แปลว่า ลักษณะ 3 ประการ หมายถึงสามัญลักษณะ คือ กฎธรรมตาของสรรพสิ่งทั้งปวง อันได้แก่ อนิจจังลักษณะ ลักษณะไม่เที่ยง มีการแปรเปลี่ยนไปเป็นธรรมตา ทุกขลักษณะ ลักษณะทนอยู่ตลอดเวลาไม่ได้ ถูกบีบคั้นด้วยอำนาจของธรรมชาติทำให้ทุกสิ่งไม่สามารถทนอยู่ในสภาพเดิมได้ตลอดเวลา และ อนัตตลักษณะ ลักษณะไม่สามารถบังคับบัญชาให้เป็นไปตามต้องการได้ เช่น ไม่สามารถบังคับให้ชีวิต ยั่งยืนอยู่ได้ตลอดเวลา ไม่สามารถบังคับจิตใจให้เป็นไปตามปรารถนา ความมิใช่ตัวตน เป็นต้น ไตรลักษณ์ คือ การเกิดขึ้น ตั้งอยู่ และ ดับไป ทุกสิ่งในโลกนี้ ล้วนแล้วอยู่ใน กฎไตรลักษณ์

บทความวิจัยนี้นำเสนอวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารยุคดิจิทัลตามหลักไตรลักษณ์ โรงเรียนมัธยมศึกษาในกลุ่มสหวิทยาเขตปทุมเบญจา จังหวัดปทุมธานี จากเหตุผลข้างต้นในการพัฒนาภาวะผู้นำนั้นควรนำหลักไตรลักษณ์เข้าไปพัฒนาสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลจะทำให้ผู้บริหารรู้และเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงตามยุคสมัย เพื่อนำพาโรงเรียนไปสู่ความรุ่งเรืองและทันต่อการเปลี่ยนแปลงในโลกปัจจุบัน

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารยุคดิจิทัลโรงเรียนมัธยมศึกษา กลุ่มสหวิทยาเขตปทุมเบญจา จังหวัดปทุมธานี
2. เพื่อศึกษาวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารยุคดิจิทัลตามหลักไตรลักษณ์ โรงเรียนมัธยมศึกษาในกลุ่มสหวิทยาเขตปทุมเบญจา จังหวัดปทุมธานี
3. เพื่อเสนอวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารยุคดิจิทัลตามหลักไตรลักษณ์ โรงเรียนมัธยมศึกษาในกลุ่มสหวิทยาเขตปทุมเบญจา จังหวัดปทุมธานี

การทบทวนวรรณกรรม

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีชื่อเรียกเป็นภาษาไทยที่พบโดยทั่วไปเช่น ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพภาวะผู้นำการปฏิรูป และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยใช้คำว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยมีความหมายดังนี้

Burns (1978) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า กระบวนการซึ่งผู้นำเข้าไปมีการเกี่ยวข้องกับผู้ตามด้วยการสร้างความสัมพันธ์ที่เป็นการยกระดับ แรงจูงใจ และระดับจริยธรรมให้สูงขึ้น ลักษณะของผู้นำแบบเปลี่ยนเปลี่ยนนี้มุ่งความสนใจไปที่ความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม เพื่อเป็นการดึงศักยภาพที่มีอยู่ในตัวผู้ตามออกมาให้ได้สูงสุดซึ่ง

กระบวนการนี้ส่งผลกระทบในลักษณะของการสนับสนุนซึ่งกันและกัน ทำให้ผู้นำและผู้ตามมีระดับแรงจูงใจและระดับจริยธรรม เพิ่มมากขึ้น

Bass, B.M., and Avolio, B. J. (1994) ได้กล่าวถึงความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า ภาวะผู้นำที่ระบุถึงองค์ประกอบของพฤติกรรมย่อยที่แสดงถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยอธิบายว่าเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่จูงใจผู้ร่วมงานให้เกิดความรู้สึกริ้วางใจ ศรัทธาและรักดีต่อผู้นำ โดยการสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

Bass, B.M., and Avolio, B. J. (1994) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า สามารถเห็นได้จากผู้นำที่มีลักษณะดังนี้คือ มีการกระตุ้นให้เกิดความสนใจในระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มองงาน ของพวกเขาในแง่มุมใหม่ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจ (mission) และวิสัยทัศน์ (vision) ของ ทีมและขององค์การ มีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาเอง ไปสู่สิ่งที่จะทำให้กลุ่มได้ประโยชน์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชักนำผู้อื่นให้ทำมากกว่าที่ พวกเขาตั้งใจตั้งแต่ต้น ผู้นำจะมีความคาดหวังและมักทำจะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น พร้อมมองว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมองเห็นมุมมองใหม่ ๆ ของการทำงาน และยังได้สรุปภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในเรื่องทัศนคติและข้อสมมุติฐานของสมาชิกองค์การและต่อการสร้างความผูกพันสำหรับพันธกิจวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า หมายถึง ผู้นำที่มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลง โดยการสร้างวิสัยทัศน์กลยุทธ์และวัฒนธรรม ขององค์กร พร้อมทั้งการส่งเสริมให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ให้ได้ผลงานผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยีใหม่ๆ อีกด้วยผู้นำจะไม่ใช้การจูงใจทางวัตถุเพื่อมีอิทธิพลเหนือผู้ตามจะใช้สิ่งมีลักษณะ เชิงนามธรรมมากกว่า เช่น การใช้วิสัยทัศน์ (Vision) ค่านิยมร่วม (Shared Vision) และการสร้างความสัมพันธ์ต่อกัน (Consideration) ทำให้กิจกรรมต่างๆ ที่ทำมีความหมายเชิงคุณค่า สร้างความเข้าใจและความรู้สึกร่วมของผู้ตาม

นิธินาถ ลินธูเดชะ ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า หมายถึง การวางแผนการดำเนินการต่างๆ ที่จะลดผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงและ สนับสนุนให้เกิดการปรับตัวและการยอมรับ พร้อมทั้งสร้างศักยภาพใหม่ๆ เพื่อรองรับให้ การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างเป็นผลตามเป้าหมายที่วางไว้ และการเปลี่ยนแปลงยังเปรียบเสมือน การเดินทางที่มีจุดเริ่มต้นและจุดหมายปลายทางที่ชัดเจน

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า การเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันเกิดจากสาเหตุสำคัญหลายประการ ทั้งปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งโดยพื้นฐานแล้วทุกคนต้องมีทัศนคติหรือความรู้สึกขัดแย้งในใจ หรือกล่าวได้ว่าไม่ยอมให้เกิด การเปลี่ยนแปลงในองค์กร ซึ่งเป็นที่มาของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่ หมายถึง การแสดงทัศนคติ หรือพฤติกรรมที่ไม่ให้การสนับสนุนองค์กร

แพรวภัทร (นามแฝง) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า หมายถึง พฤติกรรมการบริหารสถานศึกษาที่เป็นพลังผลักดัน ทำให้เกิดความตระหนักเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ตามจนเกิดกระบวนทัศน์ใหม่ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในเรื่องวิสัยทัศน์และภารกิจของทีมงานและองค์กรพัฒนาไปสู่ความสามารถที่สูงที่เกิดความสนใจเฉพาะตนไปสู่อุดมการณ์เกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ และความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นในตนเองและองค์กร

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การใช้การปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานในการ สร้าง ความร่วมมือ สร้างแรงจูงใจให้สูงขึ้น กระตุ้นจูงใจผู้ตามให้กระทำมากกว่าที่คาดหวัง มีการกระตุ้นให้เกิดความสนใจในระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มองงานของพวกเขาในแง่มุมใหม่ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์ (Vision) ของทีมและขององค์กร เพื่อให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจ ระหว่างผู้ร่วมงานหรือ ผู้ติดตาม ให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางที่ผู้นำหรือผู้บริหารต้องการให้บรรลุวัตถุประสงค์ตาม เป้าหมาย

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารการศึกษายุคดิจิทัล

การบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล (School Management in Digital Era)

เอกชัย กี่สุขพันธ์ กล่าวไว้ว่า การบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล (School Management in Digital Era) ได้กล่าวถึงผู้บริหารยุคดิจิทัลถือว่า การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีปัจจุบันและที่

กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคตมีอัตราการเปลี่ยนแปลงที่ รวดเร็วมากเมื่อเปรียบเทียบกับ การเปลี่ยนแปลงในอดีตที่ผ่านมาซึ่งมีผลกระทบต่อการบริหารจัดการสถานศึกษาเป็นอย่างมาก ดังนั้นในฐานะผู้บริหารสถานศึกษา จึงมีความจำเป็น ที่ต้องเปลี่ยนทัศนคติและแนวคิดการบริหารของตนเองให้ทันต่อสถานการณ์ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้สถานศึกษามีความทันสมัยสามารถบริหารจัดการ สถานศึกษา ได้อย่างมีประสิทธิภาพในทุกๆ ด้าน ยุคดิจิทัล (Digital Era) คือ ยุคของอิเล็กทรอนิกส์ที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีที่มีความรวดเร็ว ในการสื่อสาร การส่งผ่านข้อมูลความรู้ต่าง ๆ ที่มีอยู่ในสังคมไม่ว่าจะเป็นข่าวสาร ภาพหรือวิดีโอที่ทุกคนสามารถเข้าถึงได้อย่างรวดเร็วทุกที่และทุกเวลา

คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล

การพัฒนาการจากยุคอุตสาหกรรมมาสู่ยุคดิจิทัลในปัจจุบันจะเห็นได้ว่ามีความแตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัดโดยเฉพาะในปัจจุบันนี้นับได้ว่าเป็นยุคของข้อมูลข่าวสาร และ อินเทอร์เน็ต ซึ่งความก้าวหน้าของเทคโนโลยีนี้เองที่ทำให้ครู อาจารย์และนักเรียนของสถานศึกษาสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลความรู้ได้โดยไม่มีข้อจำกัดในเรื่องเวลาหรือแม้แต่สถานที่ คุณลักษณะยุคดิจิทัลที่สำคัญตามความคิดมี 3 ประการ คือ

1. ความรวดเร็วในการสื่อสารไม่ว่าจะเป็นการจัดเก็บ หรือการเข้าถึงแหล่งข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ต่างๆ ของผู้ใช้
2. การใช้เทคโนโลยีการสื่อสารที่ไม่มีขอบเขตหรือข้อจำกัดในเรื่องเวลาหรือสถานที่ ทำให้สามารถเข้าถึง รับรู้ และ เรียนรู้ได้ทุกที่ และทุกเวลา
3. การใช้เทคโนโลยีมาบูรณาการเชื่อมโยงเครือข่ายต่างๆให้ทุกคนสามารถจัดเก็บ เข้าถึง ใช้พัฒนาความรู้ เผยแพร่และแบ่งปันความรู้ได้อย่างทั่วถึง

เอกชัย กี่สุขพันธ์ ได้กล่าวถึงผู้บริหารยุคดิจิทัลว่า การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีปัจจุบันและที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคตมีอัตราการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วมากเมื่อเปรียบเทียบกับ การเปลี่ยนแปลงในอดีตที่ผ่านมาซึ่งมีผลกระทบต่อการบริหารจัดการสถานศึกษาเป็นอย่างมาก ดังนั้นในฐานะผู้บริหารสถานศึกษา จึงมีความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนทัศนคติและแนวคิดการบริหาร

บริหารของตนเองให้ทันต่อสถานการณ์ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้สถานศึกษามีความทันสมัยสามารถบริหารจัดการสถานศึกษา ได้อย่างมีคุณภาพในทุก ๆ ด้าน

เทคโนโลยีในปัจจุบันที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องรู้จักนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารจัดการสถานศึกษาได้แก่

1. Cloud Computing เป็นเสมือนมีบริการ Server บน Internet ซึ่งสถานศึกษาไม่จำเป็นต้องวาง ระบบ Server ของตนเองในสถานศึกษา ซึ่งเป็นการประหยัดงบประมาณของสถานศึกษาในการใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บข้อมูล (Storage) การใช้ Software และการลงทุนด้าน Hardware รวมทั้งการลงทุนด้านบุคลากรผู้ดูแลระบบ เนื่องจากผู้ให้บริการ Cloud จะเป็นผู้รับผิดชอบเอง เอกชนที่ให้บริการ Cloud เช่น Amazon Web Services (AWS), Microsoft Azure, IBM/SoftLayer and Google Compute Engine. ค่าใช้จ่ายในการใช้บริการ Cloud ขึ้นกับ Applications หรือ Software ที่จะใช้ขนาดความจุที่ต้องการในการเก็บข้อมูล (Storage) และการเชื่อมต่อ (Connectivity)

2. Mobility Devices ได้แก่อุปกรณ์พกพาที่สามารถใช้งานได้ทุกสถานที่ทั้งหลาย โทรศัพท์มือถือ Smart Phones, Tablet PC และอุปกรณ์คอมพิวเตอร์อื่น ๆ มีความสามารถเข้าถึงอย่างอิสระเพื่อการใช้งานแบบเคลื่อนที่ได้ เพราะอุปกรณ์เหล่านี้มี Applications ที่ช่วยให้ผู้ใช้ไม่ว่าจะเป็นครู อาจารย์ บุคลากรสถานศึกษา หรือแม้แต่ นักเรียนก็สามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลความรู้ต่างๆทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา จากสถิติผู้ใช้โทรศัพท์เคลื่อนที่ในปี ค.ศ. 1990 มีเพียง 0.2 % ของประชากร แต่ในปี ค.ศ. 2015 เพิ่มขึ้นถึง 50% ของประชากรในขณะที่อดีตใช้ได้เพียงการโทรศัพท์เพียงอย่างเดียว (Single purpose) แต่ปัจจุบันนี้เป็นแบบ Multipurpose

3. Social Network ในยุคที่สื่อสังคมออนไลน์มีอิทธิพลต่อทัศนคติ พฤติกรรมและความเชื่อของคนในสังคมเป็นอย่างมากไม่ว่าจะเป็น LINE, Facebook, Twitter, WeChat หรือ Instagram ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาต้องสามารถที่จะเลือกใช้สื่อสังคมออนไลน์เหล่านั้นอย่างถูกต้องเหมาะสมกับลักษณะงานการบริหารของสถานศึกษา เช่น ใช้กลุ่ม LINE เพื่อการสื่อสารที่รวดเร็วทั่วถึงเฉพาะกลุ่มในการสื่อสารข้อมูล ความรู้ความเข้าใจในการทำงานที่ไม่เป็นทางการ แต่ไม่ควรใช้ในการสั่งงานหรือการบริหารที่เป็นทางการ เป็นต้น ปัจจุบันนี้สื่อสังคม

ออนไลน์สามารถใช้เป็นเครื่องมือที่ช่วยสนับสนุนการบริหารงานหรือทำลายบรรยากาศการบริหารงานของสถานศึกษาได้เช่นกัน

4. Internet of Things (IoT) ปัจจุบันและในอนาคตอันใกล้ภายในปี ค.ศ. 2020 นี้การใช้อุปกรณ์ต่าง ๆ ในชีวิตประจำวันจะใช้การเชื่อมต่อผ่านInternetเป็นหลักไม่ว่าจะเป็นอุปกรณ์ข่าวของเครื่องใช้สำนักงานในบ้าน Smart Phones, Tablet PC หรือ แม้กระทั่งนาฬิกาของใช้ส่วนบุคคล IoT นี้จะสามารถนำมาใช้ในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนการสอนการจัดโครงสร้างและระบบการบริหารให้เป็นSmart Office ได้ หรือแม้แต่การนำแนวคิด Work at Home มาใช้ในอนาคต

จากการค้นคว้าผู้วิจัยสรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลคือ ผู้บริหารต้องมีการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีปัจจุบันและที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคต มีความรวดเร็วในการสื่อสารการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารที่ไม่มีขอบเขตหรือข้อจำกัดในเรื่องเวลาหรือสถานที่ การใช้เทคโนโลยีมาบูรณาการเชื่อมโยงเครือข่ายต่างๆให้ทุกคนสามารถจัดเก็บ เข้าถึง ใช้พัฒนาความรู้ เผยแพร่และแบ่งปันความรู้ได้อย่างทั่วถึง มีแนวคิดการบริหารของตนเองให้ทันต่อสถานการณ์ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้สถานศึกษามีความทันสมัยสามารถบริหารจัดการสถานศึกษา ได้อย่างมีคุณภาพในทุก ๆ ด้าน ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล จำเป็นที่จะต้องเรียนรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีการสื่อสารและเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ (ICT) และผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อการใช้ ICT ให้เหมาะสม เกิดประโยชน์สูงสุด อย่างคุ้มค่า

หลักไตรลักษณ์

ความหมายของหลักไตรลักษณ์

คำว่า ไตรลักษณ์ นี้มาจากภาษาบาลีว่า "ติลกฺขณ" มีการวิเคราะห์ศัพท์ดังต่อไปนี้ ดี แปลว่า สาม, 3 ลกฺขณ แปลว่า เครื่องทำสัญลักษณ์, เครื่องกำหนด, เครื่องบันทึก, เครื่องทำจุดสังเกต, ตราประทับ เปรียบได้กับภาษาอังกฤษในคำว่า Marker

ไตรลักษณ์ เป็นธรรมะที่ทำให้เป็นพระอรหิยะ (อริยกรธรรม) แปลว่า ลักษณะ 3 ประการ หมายถึงสามัญลักษณ์ะ คือ กฎธรรมชาติของสรรพสิ่งทั้งปวง อันได้แก่ อนิจจังลักษณะ

ลักษณะไม่เที่ยง มีการแปรเปลี่ยนไปเป็นธรรมดา ทุกขลักษณะ ลักษณะทนอยู่ตลอดไปไม่ได้ ถูกบีบคั้นด้วยอำนาจของธรรมชาติทำให้ทุกสิ่งไม่สามารถทนอยู่ในสภาพเดิมได้ตลอดไป อนัตตลักษณะ ลักษณะไม่สามารถบังคับบัญชาให้เป็นไปตามต้องการได้

ติลกฤษณ จึงแปลว่า "เครื่องกำหนด 3 อย่าง" ในแง่ของความหมายแล้ว ตามคัมภีร์จะพบได้ว่า มีธรรมะที่อาจหมายถึง ติลกฤษณ อย่างน้อย 2 อย่าง คือ สามัญญลักษณะ 3 และสังขตลักษณะ 3 ในคัมภีร์ชั้นฎีกาพบว่ามีการอธิบายเพื่อแยกลักษณะทั้ง 3 แบบนี้ออกจากกันอยู่ด้วย

กฎไตรลักษณ์ หรือสามัญลักษณะ คือลักษณะ 3 อย่างที่เป็นธรรมชาติที่แท้จริงสรรพสิ่ง ได้แก่ อนิจจัง ทุกขัง อนัตตา คือสังขารธรรมทั้งหลายล้วนไม่เที่ยง-อนิจจัง เป็นทุกข์-ทุกขัง ธรรมทั้งปวงล้วนเป็นอนัตตาคือเป็นไปตามเหตุตามปัจจัย ไม่อยู่ในอำนาจบังคับบัญชาของใคร ไม่ใช่สัตว์ บุคคล ตัวตน เรา เขา

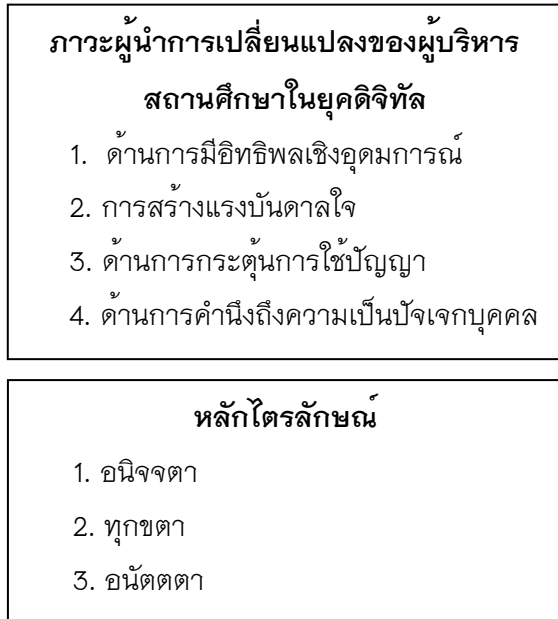
จากการค้นคว้าผู้วิจัยสรุปได้ว่า หลักไตรลักษณ์หมายถึง หลักธรรมคำสั่งสอนของพระพุทธเจ้าที่เป็นธรรมชาติที่แท้จริงสรรพสิ่ง ได้แก่ อนิจจัง ทุกขัง อนัตตา คือสังขารธรรมทั้งหลายล้วนไม่เที่ยง-อนิจจัง เป็นทุกข์-ทุกขัง ธรรมทั้งปวงล้วนเป็นอนัตตาคือเป็นไปตามเหตุตามปัจจัย โดยมีลักษณะ 3 ประการ หมายถึงสามัญลักษณะ คือ กฎธรรมชาติของสรรพสิ่งทั้งปวงอันได้แก่ อนิจจังลักษณะ ลักษณะไม่เที่ยง มีการแปรเปลี่ยนไปเป็นธรรมดา ทุกขลักษณะ ลักษณะทนอยู่ตลอดไปไม่ได้ ถูกบีบคั้นด้วยอำนาจของธรรมชาติทำให้ทุกสิ่งไม่สามารถทนอยู่ในสภาพเดิมได้ตลอดไป อนัตตลักษณะ ลักษณะไม่สามารถบังคับบัญชาให้เป็นไปตามต้องการได้ มีการแปรเปลี่ยนไปเป็นธรรมดาลักษณะทนอยู่ตลอดไปไม่ได้ ถูกบีบคั้นด้วยอำนาจของธรรมชาติทำให้ทุกสิ่งไม่สามารถทนอยู่ในสภาพเดิมได้ตลอดไป ลักษณะไม่สามารถบังคับบัญชาให้เป็นไปตามต้องการได้คือทุกสิ่งที่มีอยู่ในธรรมชาติ

กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดการวิจัย เรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารยุคดิจิทัลตามหลักไตรลักษณ์ โรงเรียนมัธยมศึกษากลุ่มสหวิทยาเขตปทุมเบญจา จังหวัดปทุมธานี ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยนำมากำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยไว้ ดังนี้

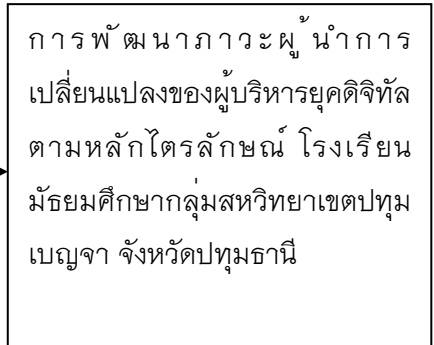
ตัวแปรต้น

(Independent Variables)



ตัวแปรตาม

(Dependent Variables)



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นแบบการวิจัยแบบผสมวิธี ได้แก่ วิธีการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ซึ่งมี ขั้นตอนการดำเนินการวิจัยผู้วิจัยได้กำหนดออก 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารยุคดิจิทัล โรงเรียนมัธยมศึกษากลุ่มสหวิทยาเขตปทุมเบญจา จังหวัดปทุมธานี โดยการ ศึกษาเอกสาร และการแจกแบบสอบถามความคิดเห็นครูเกี่ยวกับสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารยุคดิจิทัล โรงเรียนมัธยมศึกษากลุ่มสหวิทยาเขตปทุมเบญจา จังหวัดปทุมธานี โดยมีผู้บริหารและครูที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 290 คน สถิติที่ใช้ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารยุคดิจิทัล ตามหลักไตรลักษณ์ โรงเรียนมัธยมศึกษากลุ่มสหวิทยาเขตปทุมเบญจา จังหวัดปทุมธานี จากการสัมภาษณ์วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารยุคดิจิทัล ตามหลักไตรลักษณ์ โรงเรียนมัธยมศึกษากลุ่มสหวิทยาเขตปทุมเบญจา จังหวัดปทุมธานี โดยมีผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 5 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง โดยใช้เทคนิคโบนอบอลล์ (Snow ball) เครื่องมือได้แก่แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างและการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis Technique) ด้วยวิธีการตรวจสอบข้อมูลแบบ 3 เสา่ ตามกรอบแนวคิดของสูกางค์ จันทวานิช พร้อมทั้งนำเสนอโดยวิธีการพรรณนาอ้างอิงบุคคล

สรุปผลการวิจัย

วัตถุประสงค์ที่ 1 ผลการวิจัยพบว่าครุมีความคิดเห็นต่อสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารยุคดิจิทัล วิทยาด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ด้านสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านการคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ

ด้านสร้างแรงบันดาลใจ ภาพรวมอยู่ในระดับมากโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ผู้บริหารให้ขวัญกำลังใจแก่ผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ ผู้บริหารแสดงความเชื่อมั่นว่าผู้ร่วมงานจะสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารให้ผู้ร่วมงานร่วมสร้างวิสัยทัศน์ที่มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ ผู้บริหารแสดงถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย และรายชื่ออยู่ในระดับต่ำสุด ได้แก่ ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงาน ร่วมอุทิศตนเพื่อพัฒนาองค์กรร่วมกัน

ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ภาพรวมอยู่ในระดับมากโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ผู้บริหารสามารถส่งเสริมและให้มีการใช้เหตุผลและหลักฐานเพื่อวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ มากกว่าความรู้สึกส่วนตัว ผู้บริหารฝึกให้ผู้ร่วมงานทำงานอย่างเป็นระบบและกล้าตัดสินใจอย่างมีเหตุผล ผู้บริหารวิเคราะห์ช่องว่างพัฒนาคุณภาพผู้เรียนเพื่อกำหนดเป้าหมายในการวางแผน ผู้บริหารให้ความเอาใจใส่และเป็นกันเองต่อผู้ร่วมงานทุกคน และชื่ออยู่ในระดับต่ำสุด ได้แก่ ผู้บริหารแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศและปฏิบัติงานร่วมกันอย่างดี

ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ภาพรวมอยู่ในระดับมากโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ผู้บริหารคณาจารย์และเจ้าหน้าที่ที่สามารถบริหารจัดการความขัดแย้งได้ ผู้บริหารมีมิตรไมตรี เปิดใจกว้างรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ร่วมงาน ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงการมีวิสัยทัศน์ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของการเป็นผู้นำในการปฏิบัติงานที่ทันสมัย ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถระดมปรับทิศทางการของสถานศึกษาซึ่งทุกฝ่ายยอมรับได้ และรายชื่ออยู่ในระดับต่ำสุด ได้แก่ ผู้บริหารใช้หลักคุณธรรม จริยธรรมในการทำงาน ไม่ใช่อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน

ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ภาพรวมอยู่ในระดับมากโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยคือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ ผู้บริหารเอาใจใส่ให้คำปรึกษาและรับฟังบุคลากรรายบุคคล ผู้บริหารกล่าวคำยกย่อง ชมเชย ในความสามารถของผู้ร่วมงานเมื่อปฏิบัติงานเป็นผลสำเร็จ ผู้บริหารเห็นความสำคัญของบุคลากรโดยให้โอกาสเรียนรู้สิ่งใหม่ และชื่ออยู่ในระดับต่ำสุด ได้แก่ ผู้บริหารอำนวยความสะดวกให้คำแนะนำให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน วิธีการทำงานของผู้ร่วมงาน

วัตถุประสงค์ที่ 2 ผลการวิจัยเกี่ยวกับการศึกษาวิถีพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารยุคดิจิทัลตามหลักไตรลักษณ์ พบว่า

1. การบริหารตามหลักไตรลักษณ์ ด้านอนิจจตา ควรมีการพัฒนาอยู่เสมอ ผู้นำสามารถที่จะปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ ในการเข้าอยู่ร่วมสมัย และสามารถดำรงอยู่ได้ภายใต้การเปลี่ยนแปลงขององค์กร โดยการไม่ยึดติดในตำแหน่ง ทุกสิ่งที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา บทบาทหน้าที่ของผู้นำควรส่งเสริมเพื่อนร่วมงาน ในทิศทางที่เหมาะสมกับความสามารถสติปัญญา จะได้ผลสำเร็จตามเป้าหมายเช่น การสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ การเปลี่ยนตำแหน่งงาน การเปลี่ยนหัวหน้า การขยายตัวของธุรกิจการปรับเปลี่ยนนโยบาย การนำเทคโนโลยีมาใช้ในองค์กร การเปลี่ยนแปลงจากภายในเป็นการเปลี่ยนแปลงที่สามารถควบคุมได้ผู้นำต้องเปิดใจยอมรับกับสิ่งที่เปลี่ยนแปลงจุดนั้น ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลง ขององค์ประกอบในการบริหารอยู่เสมอตลอดเวลา การเปลี่ยนกลยุทธ์ของคู่แข่ง กฎหมาย นโยบายของภาครัฐ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การแปรผันค่าของเงิน การปรับราคาน้ำมัน การเปลี่ยนแปลงจากภายนอกเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ไม่สามารถควบคุมได้

2. การบริหารตามหลักไตรลักษณ์ ด้านทุกขตา ถึงแม้การบริหารจะเกิดอุปสรรคใดๆบ้างก็ต้องบริหารงานเพื่อให้เกิดความต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร ไม่ใช่เป็นสิ่งที่จะกระทำกันได้ง่ายและบ่อยครั้ง อาจไม่ประสบความสำเร็จผู้บริหารอาจคิดว่าการเปลี่ยนแปลงนั้น สามารถทำได้โดยผู้บริหารระดับสูงและที่ปรึกษาเพียงไม่กี่คนแต่ในความเป็นจริงการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างยุ่งยากและซับซ้อน อาจต้องใช้ระยะเวลาในการเปลี่ยนแปลงองค์กร และปัจจัยที่ต้องคำนึงถึงเป็นสิ่งแรก คือ “ต้องให้ความสำคัญกับคนในองค์กร” โดยจะต้องพัฒนาทักษะและทัศนคติที่จำเป็นก่อนจะมีการเปลี่ยนแปลง เพื่อเป็นการสร้างความพร้อมก่อนที่จะเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงองค์กรนั้นประสบความสำเร็จ

3. การบริหารตามหลักไตรลักษณ์ ด้านอนัตตา ไม่สามารถบังคับให้ชีวิตยั่งยืนอยู่ได้ตลอดไป ไม่สามารถบังคับจิตใจให้เป็นไปตามปรารถนา ควรร่วมมือการพัฒนาต้องปรับเข้าหายุคการเปลี่ยนแปลง และความเหมาะสมทันยุคทันสมัย โดยยึดหลักความแตกต่างระหว่างบุคคล ความสามารถและศักยภาพของเพื่อนร่วมงานภายใต้บริบทของการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมในยุคดิจิทัล องค์กรต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างไร้รูปแบบ ผู้นำองค์กรต้องตระหนักถึงพลวัตการเปลี่ยนแปลงนี้จึงมีการศึกษาภาวะผู้นำในแนวทางที่เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันคือ “ภาวะผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลง หรือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” คุณลักษณะและพฤติกรรมความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ส่งผลต่อพฤติกรรมของคนในองค์กรและหากองค์กรนั้นต้องการทำการเปลี่ยนแปลงองค์กรซึ่งเป็นหนึ่งในองค์ประกอบที่สำคัญในการสนับสนุนให้องค์กรดำเนินการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์ที่ 3 ผลการวิจัยพบว่าแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารยุคดิจิทัลตามหลักไตรลักษณ์ พบว่า

ทักษะของภาวะผู้นำยุคดิจิทัล ที่จะประสบความสำเร็จและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารยุคดิจิทัลตามหลักไตรลักษณ์ โรงเรียนมัธยมศึกษากลุ่มสหวิทยาเขตปทุมเบญจา จังหวัดปทุมธานี คือ ผู้นำต้องมีความก้าวหน้าตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีอยู่อย่างสม่ำเสมอ ปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับการทำงานในยุค

ปัจจุบัน ผู้นำที่ดีนั้นจะสามารถนำองค์กรไปได้อย่างถูกต้องทิศทาง และสร้างให้องค์กรประสบความสำเร็จในที่สุด ในขณะที่เดียวกันก็สามารถนำพาผู้ใต้บังคับบัญชาไปได้อย่างถูกต้องทิศทางเช่นกัน ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนส่งเสริมให้คนเหล่านั้นพัฒนาศักยภาพของตนเองให้เหมาะกับโลกที่เปลี่ยนแปลงได้เช่นกัน คือ 1) ผู้นำควรอัปเดตเทคโนโลยีอย่างสม่ำเสมอ 2) ผู้นำมีทักษะในการคิดวิเคราะห์ที่ดี 3) ผู้นำรับฟังความคิดเห็นผู้อื่นอย่างเปิดใจ 4) ผู้นำเป็นที่ปรึกษาที่ดี 5) ผู้นำเปิดโอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงศักยภาพและส่งเสริมให้เกิดความก้าวหน้า 6) ผู้นำหาความรู้มาอัปเดต 7) ผู้นำพัฒนาการทำงานระบบทีมให้มีประสิทธิภาพ 8) ผู้นำสื่อสารได้หลากหลายภาษา 9) ผู้นำมีทักษะในการแก้ไขปัญหา

องค์ความรู้จากการวิจัย

จากการวิจัยเรื่องการพัฒนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารยุคดิจิทัลตามหลักไตรลักษณ์ โรงเรียนมัธยมศึกษาในกลุ่มสหวิทยาเขตปทุมเบญจา จังหวัดปทุมธานี ทำให้ทราบถึงแนวทางการพัฒนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารยุคดิจิทัลตามหลักไตรลักษณ์ โดยผู้วิจัยได้สรุปเป็นแผนภาพ ดังต่อไปนี้



แผนภาพที่ 1 องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย

จากแผนภาพที่ 1 จากแผนภาพองค์ความรู้ผู้วิจัยสรุปได้ดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence : II) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง นำยกย่องเคารพนับถือ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อร่วมงานกัน คุณลักษณะของผู้นำ คือ มีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวม มีความเฉลียวฉลาด มีความตั้งใจ เชื่อมมั่นในตนเองมีความแน่วแน่ในอุดมการณ์

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) หมายถึง การจูงใจให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจ ให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานทำให้ผู้ตามมีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น สร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะแสดงการทุ่มเทต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ผู้นำอาจสร้างแรงบันดาลใจผ่านความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา ซึ่งช่วยให้ผู้ตามสามารถจัดการกับอุปสรรคของตนเอง

3. การกระตุ้นทางสติปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามเกิดการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ แสวงหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน กระตุ้นให้ผู้ตามรู้ลึกกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถทำให้ผู้ตามเกิดความกล้าที่จะคิดสร้างสรรค์ นำเสนอสิ่งใหม่และแก้ไขปัญหาคด้วยตนเอง

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) หมายถึง การที่ผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ผู้นำจะส่งเสริมพัฒนาศักยภาพของผู้ตาม และเพื่อร่วมงานให้สูงขึ้น โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1) ต้นสังกัดควรมีนโยบายสร้างความคาดหวังผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่สูงสู่ความเป็นเลิศทั้งในด้านของคุณภาพงานและผลงานสามารถพัฒนาวิชาชีพ

2) ควรมีนโยบายส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

3) ผู้บริหารควรมีนโยบายสนับสนุนให้ข้าราชการและบุคลากรทางการศึกษา ได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เพื่อพัฒนาตนเองและนำมาพัฒนาองค์กร

2. ข้อเสนอแนะในการนำไปปฏิบัติ

1) สนับสนุนผลักดันให้องค์กรปรับตัวตามเทคโนโลยีใหม่ๆ และต้องส่งเสริมให้รู้จักที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ และกล้าที่จะทิ้งสิ่งเก่าๆ ที่เคยเรียนรู้มา

2) สนับสนุนให้สามารถเข้าถึงข้อมูลได้และนำข้อมูลมาใช้งานให้เกิดประโยชน์

3) มีการปรับวัฒนธรรมและวิธีการบริหารที่ ทำให้องค์กรประหยัดค่าใช้จ่ายประหยัดเวลา

3. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

หากมีการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในครั้งต่อไป ผู้วิจัยขอเสนอแนะ การดำเนินการวิจัยในลักษณะต่อไปนี้

1) ควรศึกษาการใช้หลักคุณธรรมจริยธรรม สำหรับผู้บริหารในการทำงาน

2) ควรศึกษาการสร้างแรงบันดาลใจผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงาน ร่วมอุทิศตนเพื่อพัฒนาองค์กรร่วมกัน

3) ควรศึกษาประสิทธิภาพการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับครูเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศและปฏิบัติงานร่วมกันอย่างดี

เอกสารอ้างอิง

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2549). *ภาวะผู้นำองค์กรยุคใหม่*. กรุงเทพฯ : ธรรมการพิมพ์.

นิธินาถ สิ้นธุเดชะ. (2549). *การบริหารการเปลี่ยนแปลง*. กรุงเทพฯ : สหิตรพลิน์ดิง.

แพรวภัทร (นามแฝง). (2551). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง*. กรุงเทพฯ : มติชน.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2548). *ภาวะผู้นำทฤษฎีและปฏิบัติศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่
สมบูรณ์*. กรุงเทพฯ : เอ็ดดูเคชั่น.

เอกชัย กี่สุขพันธ์. *คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล*. แหล่งที่มา.

<http://www.trueplookpanya.com/knowledge/content/52232>. สืบค้นเมื่อ 23 ส.ค.
2564.

Bass, B.M. and Avolio, B.J. (1994). *Improving Organization Effectiveness Through
Transformational Leadership*. Thousand Oaks : Sage.

Bass, B.M., and Avolio, B. J. (1994). *Improving Organization Effectiveness Through
Transformation Leadership*. Thousand Oaks: Sage.

Burns J.M. 1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

**การบริหารสถานศึกษาตามหลักอปริหานิยธรรม
สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดปทุมธานี**

**Administration of Educational Institutions according to the Principles of
Aparihaniyadhamma for secondary School, Pathum Thani Province.**

สมศักดิ์ วิเศษ

Somsak Wised

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

Faculty of Education Mahachulalongkomrajavidyalaya University

*Corresponding Author e-mail: samared2519@gmail.com

ตอบรับบทความ (Received) : 19 เมษายน 2565

เริ่มแก้ไขบทความ (Revised) : 15 พฤษภาคม 2565

รับบทความตีพิมพ์ (Accepted) : 13 กรกฎาคม 2565

เผยแพร่ออนไลน์ (Available Online) : 20 สิงหาคม 2565

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย 1) เพื่อศึกษาสภาพปัญหาด้านบริหารงานบุคคลยุคดิจิทัลของกลุ่มโรงเรียนปทุมเบญจา จังหวัดปทุมธานี 2) เพื่อศึกษาวิธีการบริหารความเสี่ยงด้านบริหารงานบุคคลยุคดิจิทัลตามหลักอริยสัจ 4 ของกลุ่มโรงเรียนปทุมเบญจา จังหวัดปทุมธานี 3) เพื่อเสนอแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านบริหารงานบุคคลยุคดิจิทัลตามหลักอริยสัจ 4 ของกลุ่มโรงเรียนปทุมเบญจา จังหวัดปทุมธานี โดยใช้การวิจัยแบบผสมผสานระหว่างเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามโดยมีกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารและครูกลุ่มโรงเรียนปทุมเบญจา จำนวน 5 โรงเรียน จำนวน 234 คน วิเคราะห์โดยหาค่าเฉลี่ยค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัญหาการบริหารความเสี่ยงด้านงานบุคคลยุคดิจิทัลตามหลักอริยสัจ 4 ของกลุ่มโรงเรียนปทุมเบญจา ในภาพรวมทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผนกำลังคนและกำหนดตำแหน่ง ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ด้านการธำรงรักษาบุคคล ด้านการประเมินผลปฏิบัติงาน ด้านการพัฒนาบุคลากร พบว่า มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพความเสี่ยงอยู่ในระดับน้อย โดยเรียงลำดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพความเสี่ยงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการธำรงรักษาบุคคลด้านการประเมินผลปฏิบัติงาน ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการวางแผนกำลังคนและ

กำหนดตำแหน่ง และด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง 2) วิธีการบริหารความเสี่ยงด้านบริหารงานบุคคลยุคดิจิทัลตามหลักอริยสัจ 4 ของกลุ่มโรงเรียนปทุมเบญจา จังหวัดปทุมธานี การบริหารความเสี่ยงด้านงานบุคคลยุคดิจิทัลแล้วนั้นยังต้องอาศัยหลักอริยสัจ 4 เพื่อให้การบริหารด้านงานบุคคล เกิดผลสำเร็จและมีความเสี่ยงน้อยที่สุด ควรส่งเสริมบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจเรื่องสารสนเทศ สถานศึกษาควรมีการวางแผนกำหนดตำแหน่ง ในส่วนของการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งควรมีโครงสร้างการสรรหาบุคลากรเพิ่มเติมในทุกปีการศึกษา ควรมีความเหมาะสมและตรงกับวิชาเอก ด้านการดำรงรักษาบุคคล ควรมีการส่งเสริมยกย่องในการเป็นแบบอย่างข้าราชการที่ดี ให้ความรู้ด้านระเบียบวินัย ด้านการประเมินผลปฏิบัติงานควรมีการแต่งตั้งคณะกรรมการจากทุกกลุ่มงาน และ ด้านการพัฒนาบุคลากร ควรมีการส่งเสริมสนับสนุนพัฒนาศักยภาพของครูและบุคลากรโดยการเข้ารับการอบรมในรูปแบบออนไลน์ และช่องทางอื่นๆ 3) แนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านบริหารงานบุคคลยุคดิจิทัลตามหลักอริยสัจ 4 ของกลุ่มโรงเรียนปทุมเบญจา จังหวัดปทุมธานี เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นทักษะในการนำเครื่องมือ อุปกรณ์ที่มีอยู่ในปัจจุบันมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงาน หรือระบบงานในองค์กรให้มีความทันสมัย ด้านงานบุคคล ในยุคดิจิทัลนั้นจะต้องทำงานเชิงรุก ตั้งแต่การสร้างกลยุทธ์ในการสรรหาและบริหารงานบุคคล ไปจนถึงการส่งเสริมพัฒนาครูและบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ ซึ่งในปัจจุบันมีการนำเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทในการพัฒนาครูและบุคลากร และนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในองค์กร

คำสำคัญ:- การบริหารความเสี่ยง ; อริยสัจ 4

Abstract

The objectives of this research are: 1) to study the state of personnel management in the digital era of the Pathum Bencha School Group in Pathum Thani province, 2) to study methods of risk management of personnel in the digital era according to the Four Noble Truths of the Pathum Bencha School Group in Pathum Thani province, and 3) to propose guidelines of risk management of personnel in the digital era according to the Four Noble Truths of the Pathum Bencha School Group in Pathum Thani province. The mixed research

methods were used in the study. The quantitative data were collected by questionnaire from 234 samples from 5 schools consisting of administrators and teachers of the Pathum Bencha School Group and analyzed by mean and standard deviation. The qualitative data were collected by interviews and analyzed by content analysis. The results of the study were found that: 1) The state of risk management of personnel in the digital era of the Pathum Bencha School Group in Pathum Thani province in 5 aspects was at a low level overall. In descending order, the highest level was on personnel maintenance, followed by duty performance evaluation, personnel development, position and workforce planning, and recruitment respectively. 2) The methods of risk management of personnel in the digital era according to the Four Noble Truths of the Pathum Bencha School Group in Pathum Thani province are to make personnel management successful and have the least risks by promoting and supporting the personnel to understand information system, setting plans for positions, recruiting new qualified personnel in every academic year, promoting and praising distinguished personnel, acknowledging rules and regulations, evaluating results of duty performance by committee, and supporting the personnel to improve their knowledge and skills. 3) The guidelines of risk management of personnel in the digital era according to the Four Noble Truths of the Pathum Bencha School Group in Pathum Thani province are to use digital technology in work. Personnel work should be pro-active in both recruitment and management. Teachers and staff should be equipped with knowledge and skills in modern technology in order to create efficiency in the organization.

Keywords:– Risk Management; Four Noble Truths.

บทนำ

การบริหารแผ่นดินในปัจจุบันเป็นการบริหารราชการแนวใหม่ ที่มุ่งเน้นความสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์ แนวทางการบริหารความเสี่ยงเป็นการปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2562 ในมาตรา 10 ในวาระเริ่มแรก ให้

สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) จัดให้มีแพลตฟอร์มดิจิทัลกลางเพื่อให้ส่วนราชการใช้ในการบริการประชาชนและการติดต่อประสานงาน ระหว่างกันได้ภายในเก้าสิบวัน นับแต่วันที่พระราชกฤษฎีกานี้ใช้บังคับ ตามแนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ได้ให้ความสำคัญกับ การบริหารความเสี่ยงซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญต่อการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ในการผลักดันให้ภาครัฐมีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization : HPO) และเป็นกระบวนการที่สำคัญในการเน้นความสำคัญ หรือชี้ให้เห็นความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อกิจกรรมที่องค์กรต้องดำเนินการให้บรรลุตามเป้าประสงค์และประเด็นยุทธศาสตร์ที่วางไว้

การบริหารความเสี่ยงที่ดี คือ บุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายภายในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ ตรวจสอบ ประเมินความเสี่ยงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรอยู่เสมอ รวมทั้งร่วมกันวางแผนป้องกัน และควบคุมให้เหมาะสมกับภารกิจ เพื่อลดสภาพปัญหาหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและสร้างความเสียหายหรือความสูญเสียให้กับองค์กรได้ตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐปี 2558 หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งกำหนดว่าส่วนราชการต้องมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO เพื่อเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินแผนงาน โครงการที่สำคัญซึ่งต้องครอบคลุมความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาลในการป้องกันข้อผิดพลาด หรือลดโอกาสที่จะทำ ให้องค์กรเกิดความเสียหายหรือล้มเหลว โดยให้ระดับความเสี่ยงและผลกระทบที่เกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่ สามารถรับได้และมีการติดตามประเมินผลได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นไปตามแนวทางการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ที่ ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน ประกอบกับได้มีข้อกำหนดพระราชบัญญัติการเงินการคลัง พ.ศ. 2562 ในมาตรา 79 กำหนดให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยงโดยถือ ตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่ พ.ร.บ. การเงินการคลังฯ กำหนดหน่วยงานภาครัฐได้เริ่มนำการบริหารความเสี่ยง มาใช้ในการบริหารจัดการภายในหน่วยงานตั้งแต่ปี พ.ศ.2545 ตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 (สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย,2550)

ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เป็นกฎหมายแม่บทในการปฏิรูปการศึกษาทั้งระบบ มีวัตถุประสงค์เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาให้สูงขึ้น มีมาตรฐานและสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมของประเทศ การจัดระบบโครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษากำหนดให้ยึดหลักการมีเอกภาพด้านนโยบายและมีความหลากหลายในทางปฏิบัติ การมีส่วนร่วมและให้กระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง ดังนั้นพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ซึ่งเป็นกฎหมายที่จัดระเบียบบริหารราชการของกระทรวงศึกษาธิการ จึงได้มีบทบัญญัติให้เป็นไปตามหลักการที่กำหนด โดยบัญญัติให้กระทรวงศึกษาธิการแบ่งการบริหารราชการเป็นส่วนกลางเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาของรัฐที่จัดการศึกษาระดับปริญญาที่เป็นนิติบุคคล และยังกำหนดให้สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเฉพาะที่เป็นสถานศึกษามีฐานะเป็นนิติบุคคล โดยมีเป้าหมายให้สถานศึกษามีความคล่องตัวและมีอิสระในด้านวิชาการ งบประมาณ งานบุคคล และบริหารทั่วไป จากบทบัญญัติของกฎหมายดังกล่าวข้างต้นกระทรวงศึกษาธิการได้ออกระเบียบว่าด้วยการบริหารจัดการและขอบเขตการปฏิบัติหน้าที่ของสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคลในสังกัดเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ. 2546 กำหนดให้สถานศึกษาสามารถบริหารจัดการและปฏิบัติหน้าที่ได้ตามขอบเขตที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ยังได้มีการออกกฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจทางการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 กำหนดให้ปลัดกระทรวงหรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พิจารณาดำเนินการกระจายอำนาจและการจัดการศึกษาในแต่ละด้านไปยังคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหรือสถานศึกษาในอำนาจหน้าที่ของตนแล้วแต่กรณี อย่างไรก็ตาม จากข้อมูลผลการติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษา ตลอดจนผลการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามกฎหมายการศึกษาจากหลายหน่วยงาน พบว่า สถานศึกษาต่างๆ ยังไม่ประสบผลสำเร็จในการเป็นสถานศึกษานิติบุคคลเต็มรูปแบบ ส่งผลให้การจัดการศึกษา ประสบปัญหาและอุปสรรคหลายประการ โดยเฉพาะด้านการบริหารงานบุคคลซึ่งมีพระราชบัญญัติ ระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 และฉบับที่แก้ไขเพิ่มเติมเป็นกฎหมายหลักทำให้สถานศึกษามีข้อจำกัดด้านการบริหารงานบุคคลส่งผลต่อการ

บริหารจัดการ เป็นเหตุให้ไม่มีความคล่องตัวและเกิดความล่าช้า ไม่สามารถแก้ไขปัญหาด้านการบริหารงานบุคคลได้ตามเจตนารมณ์การเป็นนิติบุคคลของสถานศึกษาดังนั้นเพื่อให้สถานศึกษาในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคลตามประกาศของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีรูปแบบและแนวทางการดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพ พัฒนาการบริหารสถานศึกษาให้สามารถบริหารจัดการในรูปแบบของสถานศึกษานิติบุคคล ได้อย่างสมบูรณ์ จึงจำเป็นที่จะต้องมีความรู้แนวทางการดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคล

จากความเป็นมาและความสำคัญดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาการบริหารความเสี่ยงด้านงานบุคคลยุคดิจิทัลตามหลักอริยสัจ 4 ของกลุ่มโรงเรียนปทุมเบญจา จังหวัดปทุมธานี เพื่อเป็นข้อมูลให้ผู้ที่จัดการศึกษาในโรงเรียนมัธยม ทำให้ทราบถึงการนำหลักอริยสัจ 4 มาประยุกต์ใช้ในทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานบุคคลยุคดิจิทัล ในสถานศึกษา

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัญหาด้านการบริหารงานบุคคลยุคดิจิทัล ของกลุ่มโรงเรียนปทุมเบญจา จังหวัดปทุมธานี
2. เพื่อศึกษาวิธีการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานบุคคลยุคดิจิทัลตามหลักอริยสัจ 4 ของกลุ่มโรงเรียนปทุมเบญจา จังหวัดปทุมธานี
3. เพื่อเสนอแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานบุคคลยุคดิจิทัลตามหลักอริยสัจ 4 ของกลุ่มโรงเรียนปทุมเบญจา จังหวัดปทุมธานี

การทบทวนวรรณกรรม

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

ความหมายของการบริหารความเสี่ยง

ระวีง เรื่องสังข์ (2561) ได้กล่าวว่า ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ซึ่งอาจเกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและในอนาคต และมีผลกระทบหรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบ

ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร โดยความเสี่ยงนี้จะถูกวัด ด้วยผลกระทบ (Impact) ที่ได้รับ และโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ของเหตุการณ์

ธนรัตน์ แต่วัฒนา (2550) ความหมายของความเสี่ยง (Risk) การดำเนินงานในองค์กร โดยทั่วไปมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มมูลค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ทุกองค์กรต้องเผชิญกับความไม่แน่นอน ที่อาจเกิดขึ้นจากปัจจัยภายในและภายนอกหลายประการ เช่น การเปลี่ยนแปลงของกฎ ระเบียบ และนโยบายของรัฐบาล การบริหารงานด้านความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน อันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงปัจจัยต่างๆ ภัยจากการก่อการร้าย ภัยธรรมชาติ และความเสี่ยงอื่น เป็นต้น ผู้บริหารจึงต้องพิจารณาว่าควรจัดการกับความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นอย่างไร เพื่อให้องค์กรสามารถรักษาหรือเพิ่มมูลค่าของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย “ความไม่แน่นอน” ที่อาจเกิดขึ้นสามารถส่งผลกระทบต่อองค์กรได้ทั้งเชิงลบและเชิงบวก ซึ่งหมายถึง “ความเสี่ยง” ที่อาจทำให้ องค์กรเสียหาย หรือ “โอกาส” ที่เพิ่มมูลค่าให้กับองค์กร การบริหารความเสี่ยงควรเริ่มต้นจากการทำความเข้าใจต่อคานิยามของความเสี่ยง เพื่อให้ทุกคนมีแนวปฏิบัติเดียวกันในการบ่งชี้ ความเสี่ยงและโอกาสนิยามการบริหารความเสี่ยงการบริหารความเสี่ยง คือ การกำหนด นโยบาย โครงสร้าง และกระบวนการ เพื่อให้คณะกรรมการ ผู้บริหารและบุคลากรขององค์กร นำไปปฏิบัติในการกำหนดกลยุทธ์และปฏิบัติงานทั่วทั้งองค์กร กระบวนการบริหารความเสี่ยง ได้รับการออกแบบให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ประเมินผลกระทบต่อองค์กร และ กำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในระดับหนึ่ง ว่า การดำเนินการในองค์กรจะบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง (2563) ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง สถานการณ์ หรือเหตุการณ์หรือการกระทำใดๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นอย่างไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบต่อ สร้างความเสียหาย หรือก่อให้เกิดความล้มเหลว จนกระทั่งลดโอกาสที่จะบรรลุ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ตั้งไว้ขององค์กร ทั้งด้านยุทธศาสตร์ การปฏิบัติงาน การเงิน การบริหาร และ เรื่อง ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจส่งผลกระทบในทางบวกก็ได้ โดยวัดจากผลกระทบ (impact) ที่ได้รับ และโอกาส(Likelihood) ที่จะเกิดขึ้นของสถานการณ์หรือเหตุการณ์นั้น ลักษณะของความเสี่ยง 3 ส่วนสำคัญ

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2550) ให้กล่าวว่า ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง โอกาสที่จะเกิด ความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า หรือ เหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ที่ทำให้ ใ้งานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด หรือ ความเสี่ยง คือ ความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นและมีผลต่อการบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งใจไว้ ทั้งในด้าน กลยุทธ์การปฏิบัติงาน การเงิน และการบริหาร โดยความเสี่ยงนี้จะถูกวัดด้วยผลกระทบ (Impact) ที่ได้รับ และ โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ของเหตุการณ์

สว่าง ภูพัฒน์วิบูลย์ (2553) กล่าวว่า ความเสี่ยง (Risk) คือ เหตุการณ์ที่มีโอกาส เกิดขึ้นได้ในอนาคต หรือการกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้น ภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และ ส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือ ก่อให้เกิดความ ล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

สรุปได้ว่า การบริหารความเสี่ยง หมายถึง การจัดการกระบวนการบริหารที่จะนำไปสู่ การตัดสินใจวางแผนจัดการองค์กร ควบคุมกิจกรรมหรือการดำเนินงานต่างๆ ขององค์กร เพื่อ ลดมูลเหตุและโอกาสที่จะเกิดความเสียหายให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ วิเคราะห์ กำกับ และ ติดตามควบคุมอย่างมีระบบ พัฒนาทางเลือกในการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้เกิดความมั่นใจ สำหรับผู้บริหารในการบริหารจัดการ เพื่อให้การบริหารองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และ เป้าหมายตามที่ตั้งไว้

หลักอริยสัจ 4

ความหมายของหลักอริยสัจ 4

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต) (2559) ได้กล่าวไว้เกี่ยวกับหลักอริยสัจ 4 พบว่า อริยสัจจ 4 (ความจริงอันประเสริฐ, ความจริงของพระอริยะ, ความจริงที่ทำให้ผู้เข้าถึง กลายเป็นอริยะ – The Four Noble Truths)

1. ทุกข์ (ความทุกข์, สภาพที่ทนได้ยาก, สภาวะที่บีบคั้น ชัดแย้ง บกพร่อง ขาดแก่นสาร และความเที่ยงแท้ ไม่ให้ความพึงพอใจแท้จริง, ได้แก่ชาติ ชรา มรณะ การประจวบกับสิ่งอันไม่เป็นที่รัก การพลัดพรากจากสิ่งที่ยรัก ความปรารถนาไม่สมหวัง โดยย่อว่า อุปาทานชั้น 5 เป็น ทุกข์ – suffering; dissatisfaction)

2. ทุกขสมุทัย (เหตุเกิดแห่งทุกข์, สาเหตุให้ทุกข์เกิด ได้แก่ ตัณหา 3 คือ กามตัณหา ภวตัณหา และวิภวตัณหา – the cause of suffering; origin of suffering)

3. ทุกขนิโรธ (ความดับทุกข์ ได้แก่ ภาวะที่ตัณหาดับสิ้นไป, ภาวะที่เข้าถึงเมื่อกำจัด อริชชา สำรอกตัณหาสิ้นแล้ว ไม่ถูกต้อง ไม่ติดข้อง หลุดพ้น สงบ ปลอดภัย เป็นอิสระ คือ นิพพาน – the cessation of suffering; extinction of suffering)

4. ทุกขนิโรธคามินีปฏิปทา (ปฏิปทาที่นำไปสู่ความดับแห่งทุกข์, ข้อปฏิบัติให้ถึงความดับทุกข์ ได้แก่ อริยอัฏฐังคิกมรรค หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า มัชฌิมาปฏิปทา แปลว่า ทางสายกลาง มรรคมมีองค์ 8 นี้ สรุปลงในไตรสิกขา คือ ศีล สมาธิ ปัญญา – the path leading to the cessation of suffering)

อริยสัง 4 คือ 1) ทุกขอริยสัง 2) ทุกขสมุทยอริยสัง 3) ทุกขนิโรธอริยสัง 4) ทุกขนิโรธคามินีปฏิปทาอริยสัง

ทุกขอริยสัง ในอริยสัง 4 นั้น ทุกขอริยสัง เป็นโฉนชาติทุกข์ ชราทุกข์ มรณทุกข์ โสภปริเทวทุกข์โทมนัสสอุปายาสทุกข์อัปปิเยหิสัมปิโยคทุกข์ปิเยหิวิปปโยคทุกข์ ยัมปิจฉังนลภติตัมปิทุกข์ โดยย่ออุปาทานชั้น 5 เป็นทุกข์ ในทุกขอริยสังนั้น ชาติ เป็นโฉน ความเกิด ความเกิดพร้อม ความหยั่งลง ความเกิดจำเพาะ ความปรากฏแห่งชั้น ความได้อายตนะ ในหมู่วัตถุนั้นๆ ของเหล่าสัตว์นั้นๆ อันใดนี้เรียกว่าชาติ

ชรา เป็นโฉน ความคร่ำคร่า ภาวะที่คร่ำคร่า ความที่พ้นหลุด ความที่ผมหงอก ความที่หนังเหี่ยวยุ่น ความเสื่อมสิ้นแห่งอายุ ความแก่หง่อมแห่งอินทรีย์ ในหมู่วัตถุนั้นๆ ของเหล่าสัตว์นั้นๆ อันใด นี้เรียกว่าชรา

มรณะ เป็นโฉน ความเคลื่อน ภาวะที่เคลื่อน ความทำลาย ความหายไป มฤตยู ความตาย ความทำกาลละ ความแตกแห่งชั้น ความทิ้งซากศพไว้ ความขาดแห่งชีวิตินทรีย์ จากหมู่วัตถุนั้นๆ ของเหล่าสัตว์นั้นๆ อันใด นี้เรียกว่า มรณะ

โสภะ เป็นโฉน ความโศกเศร้า กิริยาโศกเศร้า สภาพโศกเศร้า ความแห้งผากภายใน ความแห้งกรอบภายใน ความเกรียมใจ ความโทมนัส ลูกศรคือความโศก ของผู้ที่ถูกกระทบด้วยความเสื่อมญาติ ความเสื่อมโภคทรัพย์ ความเสื่อมเกี่ยวด้วยโรคความเสื่อมศีล หรือความ

เสื่อมทิวณฐิ ของผู้ประกอบด้วยความเสื่อมอย่างใดอย่างหนึ่ง ของผู้ที่ถูกกระทบด้วยเหตุแห่งทุกข์อย่างใดอย่างหนึ่ง นี้เรียกว่า โสกะ

ปริเทวะ เป็นโณน ความร้องไห้ ความคร่ำครวญ กิริยาร้องไห้ กิริยาคร่ำครวญ สภาพร้องไห้ สภาพคร่ำครวญ ความบ่นถึง ความพรวดพ้อ ความรำไห้ ความพิโรธรำกิริยาพิโรธรำ สภาพพิโรธรำ ของผู้ที่ถูกกระทบ ด้วยความเสื่อมญาติ ความเสื่อมโภคทรัพย์ ความเสื่อมเกี่ยวด้วยโรค ความเสื่อมศีล หรือความเสื่อมทิวณฐิ ของผู้ประกอบด้วยความเสื่อมอย่างใดอย่างหนึ่ง ของผู้ที่ถูกกระทบด้วยเหตุแห่งทุกข์อย่างใดอย่างหนึ่ง นี้เรียกว่า ปริเทวะ

ทุกข์ เป็นโณน ความไม่สบายกาย ความทุกข์กาย ความเสวยอารมณ์ที่ไม่สบายเป็นทุกข์อันเกิดแต่กายสัมผัส กิริยาเสวยอารมณ์ที่ไม่สบายเป็นทุกข์อันเกิดแต่กายสัมผัสอันใด นี้เรียกว่า ทุกข์

โทมนัส เป็นโณน ความไม่สบายใจ ความทุกข์ใจ ความเสวยอารมณ์ที่ไม่สบายเป็นทุกข์อันเกิดแต่เจโตสัมผัส กิริยาเสวยอารมณ์ที่ไม่สบายเป็นทุกข์อันเกิดแต่เจโตสัมผัสอันใด นี้เรียกว่า โทมนัส

อุบายาส เป็นโณน ความแค้น ความขุ่นแค้น สภาพแค้น สภาพขุ่นแค้น ของผู้ที่ถูกกระทบด้วยความเสื่อมญาติ ความเสื่อมโภคทรัพย์ ความเสื่อมเกี่ยวด้วยโรค ความเสื่อมศีล หรือความเสื่อมทิวณฐิ ของผู้ประกอบด้วยความเสื่อมอย่างใดอย่างหนึ่งของผู้ที่ถูกกระทบด้วยเหตุแห่งทุกข์อย่างใดอย่างหนึ่ง นี้เรียกว่า อุบายาส

อัปปิเยหิสัมปโยคทุกข์ เป็นโณน ความไปร่วม ความมาร่วม ความประชุมร่วม ความอยู่ร่วม กับอารมณ์อันไม่เป็นที่ปรารภณา ไม่เป็นที่รักใคร่ ไม่เป็นที่ชอบใจของเขาในโลก ได้แก่รูป เสียง กลิ่น รส โภญฐัพพะ หรือกับบุคคลผู้ที่มุ่งก่อความพินาศ มุ่งทำลายประโยชน์ มุ่งทำลายความผาสุก มุ่งทำอันตรายความเกษมจากโยคะของเขานี้เรียกว่า อัปปิเยหิสัมปโยคทุกข์

ปิเยหิวิปปโยคทุกข์ เป็นโณน ความไม่ไปร่วม ความไม่มาร่วม ความไม่ประชุมร่วม ความไม่อยู่ร่วมกับอารมณ์ อันเป็นที่ปรารภณา เป็นที่รักใคร่ เป็นที่ชอบใจของเขาในโลก ได้แก่รูป เสียง กลิ่น รส โภญฐัพพะ หรือกับบุคคลผู้ที่ใคร่แต่ความเจริญ ใคร่แต่ประโยชน์ ใคร่แต่ความสำราญ ใคร่แต่ความเกษมจากโยคะของเขา ได้แก่ มารดา บิดา พี่ชาย น้องชาย พี่หญิง น้องหญิง มิตร อำมาตย์ ญาติสาโลหิตนี้เรียกว่า ปิเยหิวิปปโยคทุกข์

ยัมปิฉฉงนลภติตัมปิทุกซ์ เป็นไฉน ความปรารถนาย่อมเกิดขึ้นแก่เหล่าสัตว์ผู้มีความ
เกิดเป็นธรรมดา อย่างนี้ว่าเออหนอ ขอเราทั้งหลายอย่าได้เป็นผู้มีความเกิดเป็นธรรมดา หรือ
ความเกิดอย่าได้มาถึงเราทั้งหลายเลยหนา ข้อนี้ไม่พึงสำเร็จตามความปรารถนา นี้เรียกว่า
ยัมปิฉฉงนลภติตัมปิทุกซ์ประการหนึ่ง ความปรารถนาย่อมเกิดขึ้นแก่เหล่าสัตว์ผู้มีความ
เกิดเป็นธรรมดา ฯลฯ ความปรารถนาย่อมเกิดขึ้นแก่เหล่าสัตว์ผู้มีความเจ็บไข้เป็นธรรมดา ฯลฯ
ความปรารถนาย่อมเกิดขึ้นแก่เหล่าสัตว์ผู้มีความตายเป็นธรรมดา ฯลฯ ความปรารถนาย่อม
เกิดขึ้นแก่เหล่าสัตว์ผู้มีโสกะปริเทวะทุกชะโทมนัสอุปายาสเป็นธรรมดา อย่างนี้ว่า เออหนอ ขอ
เราทั้งหลายอย่าได้เป็นผู้มีโสกะปริเทวะทุกชะโทมนัสอุปายาสเป็นธรรมดา หรือโสกะปริเทวะ
ทุกชะโทมนัสอุปายาสอย่าได้มาถึงเราทั้งหลายเลยหนา ข้อนี้ไม่พึงสำเร็จตามความปรารถนา นี้
เรียกว่า ยัมปิฉฉงนลภติตัมปิทุกซ์ประการหนึ่งโดยย่อ อุปาทานชั้น 5 เป็นทุกซ์ เป็นไฉน รูป
ปาทานชั้น ๑ เวทูปาทานชั้น ๑ สัตถูปาทานชั้น ๑ สังขารูปาทานชั้น ๑ วิญญาณูปาทานชั้น ๑
เหล่านี้เรียกว่า โดยย่อ อุปาทานชั้น 5 เป็นทุกขสภาวะธรรมนี้เรียกว่า ทุกขอริยสัง ทุกขสมุทยอ
ริยสัง

ทุกขสมุทยอริยสัง เป็นไฉน ตัณหานี้ใด อันเป็นเหตุเกิดในภพใหม่ ประกอบด้วยความ
กำหนดยินดีเพลิดเพลินอยู่ในอารมณ์นั้นๆ คือ กามตัณหา ภวตัณหา วิภวตัณหา ก็ตัณหานี้มัน
แล เมื่อเกิดเกิดที่ไหน เมื่อตั้งอยู่ตั้งอยู่ที่ไหน ปิยรูปสภาตรูปใดมีอยู่ในโลก ตัณหานี้ เมื่อเกิดก็เกิด
ที่ปิยรูปสภาตรูปนี้ เมื่อตั้งอยู่ก็ตั้งอยู่ที่ปิยรูปสภาตรูปนี้ ก็อะไร เป็น ปิยรูปสภาตรูป ในโลก จักขุ เป็น
ปิยรูปสภาตรูปในโลก ตัณหานี้ เมื่อเกิดก็เกิดที่จักขุนี้ เมื่อตั้งอยู่ก็ตั้งอยู่ที่จักขุนี้ โสตะ ฯลฯ ฆานะ
ฯลฯ ชิวหา ฯลฯ กายะ ฯลฯ มโน เป็นปิยรูปสภาตรูปในโลก ตัณหานี้ เมื่อเกิดก็เกิดที่มโนนี้ เมื่อ
ตั้งอยู่ก็ตั้งอยู่ที่มโนนี้ รูป เป็นปิยรูปสภาตรูปในโลก ตัณหานี้ เมื่อเกิดก็เกิดที่รูปนี้ เมื่อตั้งอยู่ก็
ตั้งอยู่ที่รูปนี้ สัททะ ฯลฯ คันธะ ฯลฯ รสชะ ฯลฯ โผฏฐัพพะ ฯลฯ อัมมา-รณณ เป็นปิยรูปสภาตรูป
ในโลก ตัณหานี้ เมื่อเกิดก็เกิดที่อัมมารณณนี้ เมื่อตั้งอยู่ก็ตั้งอยู่ที่อัมมารณณนี้ จักขุวิญญาณ
เป็นปิยรูปสภาตรูปในโลก ตัณหานี้ เมื่อเกิดก็เกิดที่จักขุ-วิญญาณนี้ เมื่อตั้งอยู่ก็ตั้งอยู่ที่จักขุ
วิญญาณนี้ โสตวิญญาณ ฯลฯ ฆานวิญญาณ ฯลฯ ชิวหาวิญญาณ ฯลฯ กายวิญญาณ ฯลฯ มโน
วิญญาณ เป็นปิยรูป-สภาตรูปในโลก ตัณหานี้ เมื่อเกิดก็เกิดที่มโนวิญญาณนี้ เมื่อตั้งอยู่ก็ตั้งอยู่ที่
มโน-วิญญาณนี้จักขุสัมผัส เป็นปิยรูปสภาตรูปในโลก ตัณหานี้ เมื่อเกิดก็เกิดที่จักขุ-สัมผัสนี้ เมื่อ

ตั้งอยู่ที่ตั้งอยู่ที่จักขุสัมผัสนี้ โสตสัมผัส ฯลฯ ขานสัมผัส ฯลฯ ชิวหาสัมผัส ฯลฯ กายสัมผัส ฯลฯ มโนสัมผัส เป็นปิยรูปสภาพในโลกรัตนทานี้ เมื่อเกิดก็เกิดที่มโนสัมผัสนี้ เมื่อตั้งอยู่ที่ตั้งอยู่ที่มโนสัมผัสนี้จักขุสัมผัสสชาเวทนา เป็นปิยรูปสภาพในโลกรัตนทานี้ เมื่อเกิดก็เกิดที่จักขุสัมผัสสชาเวทนานี้ เมื่อตั้งอยู่ที่ตั้งอยู่ที่จักขุสัมผัสสชาเวทนานี้ โสต-สัมผัสสชาเวทนา ฯลฯ ขานสัมผัสสชาเวทนา ฯลฯ ชิวหาสัมผัสสชาเวทนา ฯลฯ กายสัมผัสสชาเวทนา ฯลฯ มโนสัมผัสสชาเวทนา เป็นปิยรูปสภาพในโลกรัตนทานี้ เมื่อเกิดก็เกิดที่มโนสัมผัสสชาเวทนานี้ เมื่อตั้งอยู่ที่ตั้งอยู่ที่มโน-สัมผัสสชาเวทนานี้ รูปสัญญา เป็นปิยรูปสภาพในโลกรัตนทานี้ เมื่อเกิดก็เกิดที่รูปสัญญานี้ เมื่อตั้งอยู่ที่ตั้งอยู่ที่รูปสัญญานี้ สัททสัญญา ฯลฯ คันธสัญญา ฯลฯ รส-สัญญา ฯลฯ โยภูฏัพพสัญญา ฯลฯ อัมมสัญญาเป็นปิยรูปสภาพในโลกรัตนทานี้ เมื่อเกิดก็เกิดที่อัมมสัญญานี้ เมื่อตั้งอยู่ที่ตั้งอยู่ที่อัมมสัญญานี้รูปสัญญาเจตนา เป็นปิยรูปสภาพในโลกรัตนทานี้ เมื่อเกิดก็เกิดที่รูปสัญญา-เจตนานี้ เมื่อตั้งอยู่ที่ตั้งอยู่ที่รูปสัญญาเจตนานี้ สัททสัญญาเจตนา ฯลฯ คันธสัญญา-เจตนา ฯลฯ รสสัญญาเจตนา ฯลฯ โยภูฏัพพสัญญาเจตนา ฯลฯ อัมมสัญญาเจตนาเป็นปิยรูปสภาพในโลกรัตนทานี้ เมื่อเกิดก็เกิดที่อัมมสัญญาเจตนานี้ เมื่อตั้งอยู่ที่ตั้งอยู่ที่อัมมสัญญาเจตนานี้ รูปตณหา เป็นปิยรูปสภาพในโลกรัตนทานี้ เมื่อเกิดก็เกิดที่ รูปตณหานี้เมื่อตั้งอยู่ ก็ตั้งอยู่ที่รูปตณหานี้ สัททตณหา ฯลฯ คันธตณหา ฯลฯ รสตณหา ฯลฯ โยภูฏัพพตณหา ฯลฯ อัมมตณหา เป็นปิยรูปสภาพในโลกรัตนทานี้เมื่อเกิดก็เกิดที่อัมมตณหานี้ เมื่อตั้งอยู่ที่ตั้งอยู่ที่อัมมตณหานี้รูปวิตก เป็นปิยรูปสภาพในโลกรัตนทานี้ เมื่อเกิดก็เกิดที่รูปที่วิตกนี้เมื่อตั้งอยู่ที่ตั้งอยู่ที่รูปวิตกนี้ สัททวิตก ฯลฯ คันธวิตก ฯลฯ รสวิตก ฯลฯ โยภูฏัพพวิตก ฯลฯ อัมมวิตก เป็นปิยรูปสภาพในโลกรัตนทานี้ เมื่อเกิดก็เกิดที่อัมมวิตกนี้ เมื่อตั้งอยู่ที่ตั้งอยู่ที่อัมมวิตกนี้ รูปวิจาร์ เป็นปิยรูปสภาพในโลกรัตนทานี้ เมื่อเกิดก็เกิดที่รูปวิจาร์นี้เมื่อตั้งอยู่ที่ตั้งอยู่ที่รูปวิจาร์นี้ สัททวิจาร์ ฯลฯ คันธวิจาร์ ฯลฯ รสวิจาร์ ฯลฯ โยภูฏัพพวิจาร์ ฯลฯ อัมมวิจาร์ เป็นปิยรูปสภาพในโลกรัตนทานี้ เมื่อเกิดก็เกิดที่อัมมวิจาร์นี้ เมื่อตั้งอยู่ที่ตั้งอยู่ที่อัมมวิจาร์นี้สภาวะธรรมนี้เรียกว่า ทุกขสมุทฺทยอริยสังฺก ทุกขนิโรธอริยสังฺก

ทุกขนิโรธอริยสังฺก เป็นโณ ความสำรอกและความดับโดยไม่มีเหลือ ความปล่อยวาง ความสังคินความพ้น ความไม่ติดอยู่ แห่งตณหานั้นนั่นเทียว อันใดก็ตณหานั้นนั่นแล เมื่อจะละละที่ไหน เมื่อดับ ดับที่ไหน ปิยรูปสภาพใดมีอยู่ในโลก ตณหานี้ เมื่อจะละก็ละที่ปิยรูปสภาพนี้

เมื่อดับก็ดับที่ปิยรูปสาตรูปนี้ก็จะอะไร เป็นปิยรูปสาตรูป ในโลกจักขุ เป็นปิยรูปสาตรูปในโลก
 ตัณหานี้ เมื่อจะละก็ละที่จักขุนี้ เมื่อดับก็ดับที่จักขุนี้ โสตะ ฯลฯ ฆานะ ฯลฯ ชิวหา ฯลฯ กายะ
 ฯลฯ มโน เป็นปิยรูปสาตรูปในโลก ตัณหานี้ เมื่อจะละก็ละที่มโนนี้ เมื่อจะดับก็ดับที่มโน รูป
 เป็นปิยรูปสาตรูปในโลก ตัณหานี้ เมื่อจะละก็ละที่รูปนี้ เมื่อดับก็ดับที่รูปนี้ สัททะ ฯลฯ คันธะ ฯลฯ
 รสะ ฯลฯ โผฏฐัพพะ ฯลฯ ธัมมารมณฺ์ เป็นปิยรูปสาตรูปในโลก ตัณหานี้ เมื่อจะละก็ละที่ธัมมา
 รมณฺ์ เมื่อดับก็ดับที่ธัมมารมณฺ์นี้

จักขุวิญญาณ เป็นปิยรูปสาตรูปในโลก ตัณหานี้ เมื่อจะละก็ละที่จักขุวิญญาณนี้ เมื่อ
 ดับก็ดับที่จักขุวิญญาณนี้ โสตวิญญาณ ฯลฯ ฆานวิญญาณ ฯลฯ ชิวหาวิญญาณ ฯลฯ กาย
 วิญญาณ ฯลฯ มโนวิญญาณ เป็นปิยรูปสาตรูปในโลก ตัณหานี้ เมื่อจะละก็ละที่มโนวิญญาณนี้
 เมื่อดับก็ดับที่มโนวิญญาณนี้

จักขุสัมผัส เป็นปิยรูปสาตรูปในโลก ตัณหานี้ เมื่อจะละก็ละที่จักขุสัมผัสนี้ เมื่อดับก็ดับ
 ที่จักขุสัมผัสนี้ โสตสัมผัส ฯลฯ ฆานสัมผัส ฯลฯ ชิวหาสัมผัส ฯลฯ กายสัมผัส ฯลฯ มโนสัมผัส
 เป็นปิยรูปสาตรูปในโลก ตัณหานี้ เมื่อจะละก็ละที่มโนสัมผัสนี้ เมื่อดับก็ดับที่มโนสัมผัสนี้ จักขุ
 สัมผัสสชาเวทนา เป็นปิยรูปสาตรูปในโลก ตัณหานี้ เมื่อจะละก็ละที่จักขุสัมผัสสชาเวทนาเมื่อ
 ดับก็ดับที่จักขุสัมผัสสชาเวทนา โสตสัมผัส-สชาเวทนา ฯลฯ ฆานสัมผัสสชาเวทนา ฯลฯ ชิวหา
 สัมผัสสชาเวทนา ฯลฯ กายสัมผัสสชาเวทนา ฯลฯ มโนสัมผัสสชาเวทนา เป็นปิยรูปสาตรูปในโลก
 ตัณหานี้ เมื่อจะละก็ละที่มโนสัมผัสสชาเวทนาเมื่อดับก็ดับที่มโนสัมผัสสชา-เวทนา

รูปสัญญา เป็นปิยรูปสาตรูปในโลก ตัณหานี้ เมื่อจะละก็ละที่รูปสัญญานี้ เมื่อดับก็ดับ
 ที่รูปสัญญานี้ สัททสัญญา ฯลฯ คันธสัญญา ฯลฯ รสสัญญา ฯลฯ โผฏฐัพพสัญญา ฯลฯ ธัมม
 สัญญา เป็นปิยรูปสาตรูปในโลก ตัณหานี้เมื่อจะละก็ละที่ธัมมสัญญานี้ เมื่อดับก็ดับที่ธัมม
 สัญญานี้

รูปสัญญาเจตนา เป็นปิยรูปสาตรูปในโลก ตัณหานี้ เมื่อจะละก็ละที่รูปสัญญาเจตนาเมื่อ
 ดับก็ดับที่รูปสัญญาเจตนา สัททสัญญาเจตนา ฯลฯ คันธสัญญาเจตนา ฯลฯ รสสัญญาเจตนา ฯลฯ โผฏฐัพพ
 สัญญาเจตนา ฯลฯ ธัมมสัญญาเจตนา เป็นปิยรูปสาตรูปในโลก ตัณหานี้ เมื่อจะละก็ละที่ธัมม
 สัญญาเจตนาเมื่อดับก็ดับที่ธัมมสัญญาเจตนา

รูปต้นหา เป็นปียรูปสาตรูปในโลก ต้นหา นี้ เมื่อจะละก็จะที่รูปต้นหา นี้ เมื่อดับก็ดับที่รูปต้นหา นี้ สัททต้นหา ฯลฯ คันธต้นหา ฯลฯ รสต้นหา ฯลฯ โผฏฐัพพต้นหา ฯลฯ ธัมมต้นหา เป็นปียรูปสาตรูปในโลก ต้นหา นี้ เมื่อจะละก็จะที่ธัมมต้นหา นี้ เมื่อดับก็ดับที่ธัมมต้นหา นี้

รูปวิตก เป็นปียรูปสาตรูปในโลก ต้นหา นี้ เมื่อจะละก็จะที่รูปวิตก นี้ เมื่อดับก็ดับที่รูปวิตก นี้ สัททวิตก ฯลฯ คันธวิตก ฯลฯ รสวิตก ฯลฯ โผฏฐัพพวิตก ฯลฯ ธัมมวิตก เป็นปียรูปสาตรูปในโลก ต้นหา นี้ เมื่อจะละก็จะที่ธัมมวิตก นี้ เมื่อดับก็ดับที่ธัมมวิตก นี้

รูปวิจาร์ เป็นปียรูปสาตรูปในโลก ต้นหา นี้ เมื่อจะละก็จะที่รูปวิจาร์ นี้ เมื่อดับก็ดับที่รูปวิจาร์ นี้ สัททวิจาร์ ฯลฯ คันธวิจาร์ ฯลฯ รสวิจาร์ ฯลฯ โผฏฐัพพวิจาร์ ฯลฯ ธัมมวิจาร์ เป็นปียรูปสาตรูปในโลก ต้นหา นี้ เมื่อจะละก็จะที่ธัมมวิจาร์ นี้ เมื่อดับก็ดับที่ธัมมวิจาร์ นี้ สภาวะธรรมนี้ เรียกว่า ทุกขนิโรธอริยสังข์ ทุกขนิโรธคามินี ปฏิปทาอริยสังข์ ทุกขนิโรธคามินีปฏิบัติปทาอริยสังข์ เป็น โฉน อริยมรรคมีองค์ 8 นี้แล คือ สัมมาทิฏฐิ สัมมาสังกัปปะ สัมมาวาจา สัมมากัมมันตา สัมมาอาชีวะ สัมมาวายามะ สัมมาสติ สัมมาสมาธิ ในอริยมรรคมีองค์ 8 นั้น สัมมาทิฏฐิ เป็น โฉน ความรู้ในทุกข์ ความรู้ในทุกขสมุทัย ความรู้ในทุกขนิโรธ ความรู้ในทุกขนิโรธคามินีปฏิบัติปทา นี้เรียกว่า สัมมาทิฏฐิ

สัมมาสังกัปปะ เป็นโฉน ความดำริในการออกจากกาม ความดำริในการไม่พยายาม ความดำริในการไม่เบียดเบียน นี้เรียกว่า สัมมาสังกัปปะ

สัมมาวาจา เป็นโฉน ความงดเว้นจากการพูดเท็จ ความงดเว้นจากการพูดล่อลึง ความงดเว้นจากการพูดหยาบ ความงดเว้นจากการพูดเพ้อเจ้อ นี้เรียกว่า สัมมาวาจา

สัมมากัมมันตะ เป็นโฉน ความงดเว้นจากการฆ่าสัตว์ ความงดเว้นจากการลักทรัพย์ ความงดเว้นจากการประพฤตินิโคตติในกาม นี้เรียกว่า สัมมากัมมันตะ

สัมมาอาชีวะ เป็นโฉนบุคคลผู้อริยสาวกในศาสนา นี้ ละมิจฉาอาชีวะแล้วเลี้ยงชีวิตอยู่ด้วยสัมมา-อาชีวะ นี้เรียกว่า สัมมาอาชีวะ

สัมมาวายามะ เป็นโฉน ภิกษุในศาสนา นี้ ทำฉันทะให้เกิด พยายาม ปรารภความเพียร ประคองจิตไว้ ตั้งจิตไว้ เพื่อป้องกันอกุศลบาปธรรมที่ยังไม่เกิดมิให้เกิด ฯลฯ เพื่อละอกุศลบาปธรรมที่เกิดแล้ว ฯลฯ เพื่อสร้างกุศลธรรมที่ยังไม่เกิดให้เกิด ทำฉันทะให้เกิด พยายาม ปรารภ

ความเพียรประคองจิตไว้ ตั้งจิตไว้ เพื่อความดำรงอยู่ความไม่สาบสูญ ความภิชัยโยยยิ่ง ความโง่เขลา ความเจริญ ความบริบูรณ์ แห่งกุศลธรรมที่เกิดขึ้นแล้ว นี้เรียกว่า สัมมาวายามะ

สัมมาสติ เป็นไฉน ภาวนาในศาสนา นี้ ผู้ประกอบด้วยความเพียร มีสัมปชัญญะ มีสติ พิจารณาเห็นกายในกายเนืองๆ อยู่ กำจัดอกิขณาและโทมนัสเสียได้ในโลก ผู้ประกอบด้วยความเพียร มีสัมปชัญญะ มีสติ พิจารณาเห็นเวทนาในเวทนาเนืองๆ อยู่ ฯลฯ ผู้ประกอบด้วยความเพียร มีสัมปชัญญะ มีสติ พิจารณาเห็นจิตในจิตเนืองๆ อยู่ ฯลฯ ผู้ประกอบด้วยความเพียร มีสัมปชัญญะ มีสติ พิจารณาเห็นธรรมในธรรมเนืองๆ อยู่ กำจัดอกิขณาและโทมนัสเสียได้ในโลก นี้เรียกว่า สัมมาสติ

สัมมาสมาธิ เป็นไฉน ภาวนาในศาสนา นี้ สงัดจากกามสงัดจากอกุศลธรรมทั้งหลายแล้ว บรรลุ ปฐมฌาน ที่มีวิตกมีวิจารณ์ มีปีติและสุขอันเกิดแต่วิเวกอยู่ บรรลุทุติยฌาน อันยังใจให้สงบใส เพราะวิตกวิจารณ์สงบ เป็นธรรมเอกผุดขึ้นภายใน ไม่มีวิตก ไม่มีวิจารณ์ มีแต่ปีติและสุขอันเกิดแต่สมาธิอยู่เพราะกายปิดได้อีกด้วย จึงเป็นผู้มีจิตเป็นอุเบกขา มีสติสัมปชัญญะอยู่ และเสวยสุขด้วยนามกาย บรรลุตติยฌานซึ่งเป็นฌานที่พระอรหันต์ทั้งหลายกล่าวสรรเสริญผู้ได้บรรลุว่าเป็นผู้มีจิตเป็นอุเบกขามีสติอยู่เป็นสุขอยู่ บรรลุจตุตถฌาน ที่ไม่มีทุกข์ไม่มีสุข เพราะละสุขและทุกข์ได้เพราะโสมนัสและโทมนัสดับสนิทในก่อน มีสติบริสุทธิ์เพราะอุเบกขาอยู่ นี้เรียกว่า สัมมาสมาธิ สภาวธรรมนี้เรียกว่า ทุกขนิโรธคามินีปฏิปทาอรหัตตผล สุตตันตภาษณีย์ (พระไตรปิฎก, 2564)

กรอบแนวคิดการวิจัย

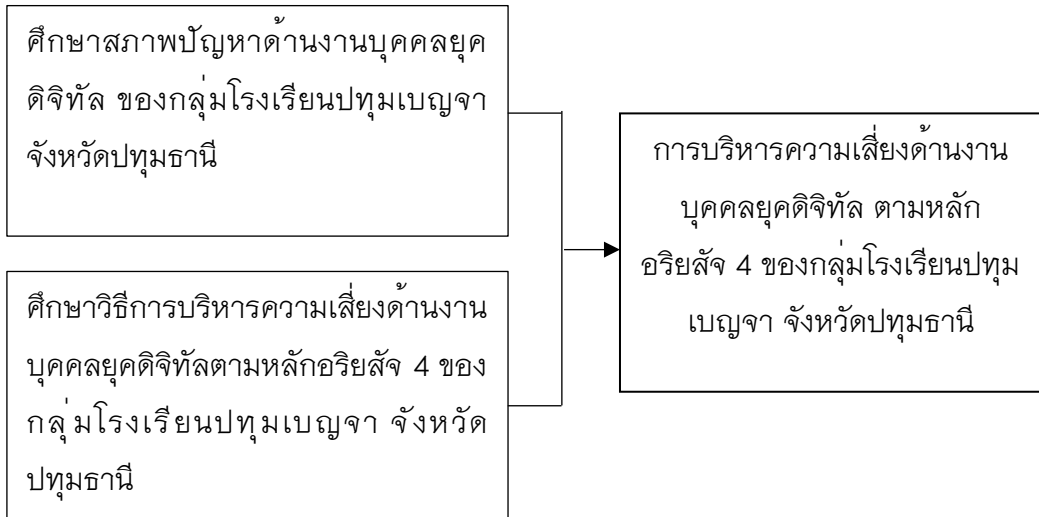
กรอบแนวคิดการวิจัย เรื่อง การบริหารความเสี่ยงด้านงานบุคคลยุคดิจิทัล ตามหลัก อริยสัจ 4 ของกลุ่มโรงเรียนปทุมเบญจา จังหวัดปทุมธานี ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัย นำมากำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยไว้ ดังนี้

ตัวแปรต้น

(Independent Variables)

ตัวแปรตาม

(Dependent Variables)



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้รูปแบบวิธีวิทยาการวิจัยแบบผสม (Mixed Methodology Research) เพื่อตอบวัตถุประสงค์ในการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัญหาการบริหารความเสี่ยงด้านบริหารงานบุคคลของกลุ่มโรงเรียนปทุมเบญจา โดยการศึกษาเอกสาร แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล หลักการบริหารงานยุคดิจิทัล ข้อมูลเกี่ยวกับกลุ่มโรงเรียนปทุมเบญจา จังหวัดปทุมธานี ใช้เครื่องมือเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับ“การบริหารความเสี่ยงด้านงานบุคคลยุคดิจิทัลตามหลักอริยสัจ 4 ของกลุ่มโรงเรียนปทุมเบญจา จังหวัดปทุมธานี โดยมีผู้บริหารและครูที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 234 คน สถิติที่ใช้ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์เนื้อหา

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาสภาพปัญหาการบริหารความเสี่ยงด้านบริหารงานบุคคลของกลุ่มโรงเรียนปทุมเบญจา ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 5 คน และทำการสังเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ โดยการสรุปการสัมภาษณ์วิธีการบริหารความเสี่ยงด้านงานบุคคลยุคดิจิทัลตามหลักอริยสัจ 4 ของกลุ่มโรงเรียนปทุมเบญจา จังหวัดปทุมธานี ทั้งหมด 5 ประเด็น คือ 1) การวางแผนกำลังคนและกำหนดตำแหน่ง 2) การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง 3) การดำรงรักษาบุคคล 4) การประเมินผลปฏิบัติงาน 5) การพัฒนาบุคลากร

ขั้นตอนที่ 3 เสนอแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานบุคคลยุคดิจิทัล ตามหลักอริยสัจ 4 ของกลุ่มโรงเรียนปทุมเบญจา จังหวัดปทุมธานี

สรุปผลการวิจัย

วัตถุประสงค์ที่ 1 ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัญหาการบริหารความเสี่ยงด้านงานบุคคลยุคดิจิทัลตามหลักอริยสัจ 4 ของกลุ่มโรงเรียนปทุมเบญจา ในภาพรวมทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ 1) การวางแผนกำลังคนและกำหนดตำแหน่ง 2) การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง 3) การดำรงรักษาบุคคล 4) การประเมินผลปฏิบัติงาน 5) การพัฒนาบุคลากร พบว่า มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพความเสี่ยงอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงลำดับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพความเสี่ยงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ 1) การดำรงรักษาบุคคล 2) การประเมินผลปฏิบัติงาน 3) การพัฒนาบุคลากร 4) การวางแผนกำลังคนและกำหนดตำแหน่ง และ 5) การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ตามลำดับสามารถ โดยสรุปในแต่ละด้าน ดังนี้

1. ด้านการวางแผนกำลังและกำหนดตำแหน่ง พบว่า มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพความเสี่ยงอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพความเสี่ยงจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ มีกระบวนการสำรวจความต้องการเพิ่มหรือลดจำนวนบุคลากร และมีการจัดทำคู่มือและแผนภูมิโครงสร้างการบริหารงานบุคคลอย่างชัดเจน มีการจัดหาทรัพยากรบุคคลให้เพียงพอกับความต้องการในปัจจุบัน และข้อที่มีความคิดเห็นต่ำที่สุด ได้แก่ มีการจัดหาทรัพยากรบุคคลให้เพียงพอกับความต้องการในอนาคตตามลำดับ

2. ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง พบว่า มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพความเสี่ยงอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพความเสี่ยงจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ มีการกำหนดคุณสมบัติในการสรรหาบุคลากร มีการดำเนินการตามกระบวนการสรรหาด้วยความยุติธรรม มีการสร้างแรงจูงใจในเรื่องของโอกาสในความก้าวหน้า และข้อที่มีความคิดเห็นต่ำที่สุด ได้แก่ มีกลวิธีในการค้นหาบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับงานเข้ามาร่วมปฏิบัติงาน ตามลำดับ

3. ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง พบว่า มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพความเสี่ยงอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพความเสี่ยงจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ มีการยกย่องชมเชยกรณีที่มีผลงานดีเด่นหรือประสบความสำเร็จ มีการสร้างประสบการณ์ ความรู้ที่ดี เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานในสถานศึกษาด้วยความมั่นใจ มี มีการให้รางวัลด้วยหลักเกณฑ์ที่เหมาะสมเป็นธรรม และข้อที่มีความคิดเห็นต่ำที่สุด ได้แก่ มีการจัดสวัสดิการเพื่อให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจที่ดีพร้อมที่จะปฏิบัติงาน ตามลำดับ

4. ด้านการประเมินผลปฏิบัติงาน พบว่า มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพความเสี่ยงอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพความเสี่ยงจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรเสนอแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมากที่สุด มีเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเป็นธรรมและชัดเจน มีการประเมินค่าผลการปฏิบัติงานของบุคคลโดยใช้ วิธีการสังเกตจุดบันทึกเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน มีเกณฑ์การประเมินการเลื่อนเงินเดือนอย่างเป็นธรรมและชัดเจน มีการบันทึกข้อมูลเพื่อปรับปรุงพัฒนาบุคลากรในส่วนที่ยังบกพร่องเพื่อให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงาน ซึ่งบุคลากรได้แสดงความคิดเห็นตรงกัน และข้อที่มีความคิดเห็นต่ำที่สุด ได้แก่ มีการประเมินผลงานของบุคลากรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ตามลำดับ

5. ด้านการพัฒนาบุคลากร พบว่า มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพความเสี่ยงอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพความเสี่ยงจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ โดยมีสภาพปัญหาที่ผู้แสดงความคิดเห็นได้มีความคิดเห็น

ตรงกันเป็นอันดับที่ 1 ดังต่อไปนี้ มีการจัดให้บุคลากรเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนา การปฏิบัติการด้านวิชาการ และการสร้างผลงานด้านต่าง ๆ และมีการแนะนำให้บุคลากรนำความรู้ความสามารถมาใช้ในการพัฒนางาน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสถานศึกษา รองลงมาคือ มีกระบวนการ เพิ่มพูนประสบการณ์ ให้แก่บุคลากรในสถานศึกษา และข้อที่มีความคิดเห็นต่ำที่สุด มีกิจกรรมส่งเสริมความรู้ความสามารถให้แก่บุคลากรในสถานศึกษาเพื่อพัฒนาตนเอง และมีการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษา เป็นไปอย่างต่อเนื่อง และครอบคลุมทุกคน ซึ่งบุคลากรได้แสดงความคิดเห็นตรงกัน ตามลำดับ

วัตถุประสงค์ที่ 2 ผลการศึกษาวิธีการบริหารความเสี่ยงด้านงานบุคคลยุคดิจิทัลตามหลักอริยสัจ 4 ของกลุ่มโรงเรียนปทุมเบญจา จังหวัดปทุมธานี พบว่า

1. ด้านการวางแผนกำลังคนและกำหนดตำแหน่ง ได้แก่ จัดทำข้อมูลสารสนเทศกำลังคนในเชิงปริมาณ ของจำนวนวิชาเอก การวางแผนกำลังคนกำหนดตำแหน่งในอนาคตในระยะเวลา 10 ปี โดยคาดการณ์ตำแหน่งเกษียณอายุราชการแต่ละปี และวางแผนกำหนดอัตราตำแหน่งความต้องการของโรงเรียนเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี

2. ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ได้แก่ มีโครงการสรรหาบุคลากรเพิ่มเติมทุกปี การศึกษา สรรหาและบรรจุแต่งตั้งจากข้อมูลอัตรากำลังให้เหมาะสมกับภาระงานตรงกับวิชาเอกที่ขาดแคลน ดำเนินการเกี่ยวกับการบรรจุแต่งตั้งโอนย้าย และเป็นข้อมูลสถิติ จัดทำข้อมูลสารสนเทศตำแหน่งว่างของทางราชการ

3. ด้านการธำรงรักษาบุคคล ได้แก่ มีโครงการสร้างขวัญกำลังใจและโครงการพัฒนาบุคลากรในแผนปฏิบัติการ เผยแพร่ให้ความรู้ให้คำปรึกษาทางด้านระเบียบวินัยและขยายผลให้กับครูทุกช่องทาง ส่งเสริมยกย่องข้าราชการให้เป็นแบบอย่างที่ดี มีการอบรมพัฒนาครูและบุคลากรสม่ำเสมอ

4. ด้านการประเมินผลปฏิบัติงาน ได้แก่ มีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานจากทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้กลุ่มงานและกลุ่มบริหารงานต่างๆ แจกกำหนดข้อตกลงการประเมินผลการปฏิบัติงาน ครูทุกคนรายงานผลการปฏิบัติงาน

5. ด้านการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ มีการส่งเสริมให้มีการส่งผลงานเข้าประกวดและแข่งขันจากหน่วยงานภายนอกเพื่อเป็นการพัฒนาครูและบุคลากรสามารถนำไปใช้ในการ

จัดการเรียนการสอนได้ ให้ข้าราชการครูได้มีการอบรมพัฒนาตนเองทางออนไลน์ทุกปี การศึกษา และเก็บเป็นฐานข้อมูลรายงานผู้บริหารให้ทราบเมื่อสิ้นปีการศึกษา วัตถุประสงค์ที่ 3 ผลการวิจัยเกี่ยวกับการนำเสนอวิธีพัฒนาทักษะของบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศตาม หลักคุณธรรม 4 โรงเรียนประถมศึกษากลุ่ม 1 จังหวัดปทุมธานี พบว่า ในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายนั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยทางด้านเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียวไม่ได้ ทั้งนี้ต้องมีองค์ประกอบหลายประการ โดยการนำหลักคุณธรรม 4 มาปรับประยุกต์ในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ อันได้แก่ การคบกัลยาณมิตร เพื่อนร่วมงานที่ดี มีความรู้ความสามารถเชี่ยวชาญในด้านเทคโนโลยี รับฟัง ให้ความช่วยเหลือ เป็นที่ปรึกษาและร่วมกันช่วยแก้ปัญหา เปิดโอกาสให้นำความรู้ไปเผยแพร่กับบุคคลภายนอกองค์กร และนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับงานในหน้าที่ของตนเอง

วัตถุประสงค์ที่ 3 ผลการเสนอแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานบุคคลยุคดิจิทัลตามหลักอริยสัจ 4 ของกลุ่มโรงเรียนปทุมเบญจา จังหวัดปทุมธานี พบว่า

1. ด้านการวางแผนกำลังคนและกำหนดตำแหน่ง ตามหลักอริยสัจ 4 กลุ่มบริหารงานบุคคลควรมีความรู้ความเข้าใจในการจัดทำข้อมูลสารสนเทศกำลังคนในเชิงปริมาณ ของจำนวนวิชาเอกสถานศึกษาต้องวางแผนกำลังคนมีการกำหนดตำแหน่งในอนาคต โดยมีระยะเวลาและคำนวณจากการเกษียณอายุราชการในแต่ละปีการศึกษา การวางแผนกำหนดอัตราตำแหน่งความต้องการต้องอยู่ในแผนปฏิบัติงานของโรงเรียน กลุ่มบริหารงานบุคคลควรจัดทำข้อมูลสารสนเทศกำลังคนวางแผนกำหนดอัตราตำแหน่งความต้องการตามวิชาเอก

2. ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง พบว่า ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ตามหลักอริยสัจ 4 กลุ่มบริหารงานบุคคลควรมีการโครงสร้างการสรรหาบุคลากรเพิ่มเติมในทุกปี การศึกษา การสรรหาและบรรจุแต่งตั้งควรมีความเหมาะสมกับภาระงานตรงกับวิชาเอกที่ขาดแคลน มีการเก็บข้อมูลสถิติ เกี่ยวกับการบรรจุแต่งตั้งโอนย้าย มีการจัดทำข้อมูลสารสนเทศตำแหน่งว่างของทางราชการ กลุ่มบริหารงานบุคคลดำเนินการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งจากข้อมูลอัตรากำลังเหมาะสมตรงตามความต้องการวิชาเอก มีการทำสถิติจัดทำข้อมูลสารสนเทศตำแหน่งว่างของข้าราชการ

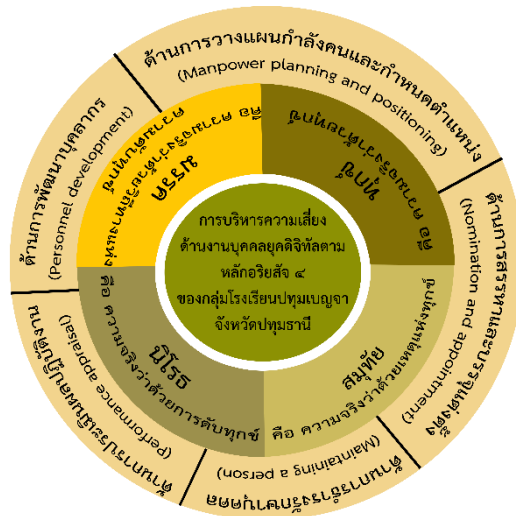
3. ด้านการธำรงรักษาบุคคล ตามหลักอริยสัจ 4 กลุ่มบริหารงานบุคคลควรมีการสร้างขวัญและกำลังใจเป็นโครงการที่อยู่ในแผนปฏิบัติการประจำปี การให้ความรู้และคำปรึกษาด้านระเบียบวินัยในหลายรูปแบบและหลายช่องทาง การส่งเสริมยกย่องในการเป็นแบบอย่างข้าราชการที่ดี การอบรมพัฒนาครูและบุคลากรมืออย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ มีการสร้างขวัญกำลังใจ เผยแพร่ความรู้ให้คำปรึกษาด้านระเบียบวินัย มีการยกย่องข้าราชการที่เป็นแบบอย่างที่ดี มีการจัดอบรมพัฒนาครูสม่ำเสมอ

4. ด้านการประเมินผลปฏิบัติงาน ตามหลักอริยสัจ 4 กลุ่มบริหารงานบุคคลควรการประเมินผลการปฏิบัติงานมีการแต่งตั้งมาจากทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ทุกกลุ่มงานและกลุ่มบริหารงานต่างๆ ข้อตกลงในการประเมินผลปฏิบัติงานจะมีการแจ้งกำหนดข้อตกลง และครูควรรายงานผลการปฏิบัติงานทุกคน ควรมีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการจากทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ กลุ่มงาน และกลุ่มบริหารต่างๆ มีการแจ้งกำหนดข้อตกลง ทุกคนรายงานผลการปฏิบัติงาน คณะกรรมการดำเนินการออกตรวจผลการปฏิบัติงานและสรุปรายงานผลการปฏิบัติงาน

5. ด้านการพัฒนาบุคลากร ตามหลักอริยสัจ 4 กลุ่มบริหารงานบุคคลควรมีการส่งผลงานเข้าร่วมประกวดหรือแข่งขันโดยการส่งเสริมจากโรงเรียนเพื่อเป็นการพัฒนาครูและบุคลากรในอีกช่องทางหนึ่ง ควรมีการอบรมพัฒนาครูและบุคลากรทางออนไลน์และในช่องทางอื่นๆ ในทุกปีการศึกษาและมีการรายงานให้ผู้บริหารทราบข้อมูลในช่วงสิ้นปีการศึกษา สนับสนุนส่งเสริมให้ได้เข้าร่วมการประกวดและแข่งขัน เพื่อพัฒนาแลการเข้าอบรมจากทั้งภายในและภายนอก รวมถึงการรายงานต่อผู้บังคับบัญชาเพื่อเป็นข้อมูลพัฒนาต่อไป

องค์ความรู้จากการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การบริหารความเสี่ยงด้านงานบุคคลยุคดิจิทัลตามหลักอริยสัจ 4 ของกลุ่มโรงเรียนปทุมเบญจา จังหวัดปทุมธานี ทำให้ทราบถึง แนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานบุคคลยุคดิจิทัลตามหลักอริยสัจ 4 ของกลุ่มโรงเรียนปทุมเบญจา จังหวัดปทุมธานี โดยผู้วิจัยได้สรุปเป็นแผนภาพ ดังต่อไปนี้



แผนภาพที่ 1 การบริหารความเสี่ยงด้านงานบุคคลยุคดิจิทัลตามหลักอริยสัจ 4

จากแผนภาพที่ 1 องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย ผู้วิจัยได้ค้นพบถึง แนวทางการบริหาร ความเสี่ยงด้านงานบุคคลยุคดิจิทัลตามหลักอริยสัจ 4 ของกลุ่มโรงเรียนปทุมเบญจา จังหวัด ปทุมธานี โดยมีองค์ประกอบ ดังนี้

อริยสัจ 4 (Noble truth 4) ได้แก่ ความจริงอันประเสริฐ 4 ประการ อันเป็นหลักคำสอน สำคัญของพระพุทธศาสนา มีดังนี้ 1) ทุกข์ คือ ความจริงที่ว่าด้วยความทุกข์ 2) สมุทัย คือ ความจริงที่ว่าด้วยเหตุให้เกิดทุกข์ 3) นิโรธ คือ ความจริงที่ว่าด้วยความดับทุกข์ 4) มรรค คือ ความจริงที่ว่าด้วยทางแห่งความดับทุกข์

ด้านการวางแผนกำลังคนและกำหนดตำแหน่ง (Manpower planning and positioning) ได้แก่ จัดทำข้อมูลสารสนเทศกำลังคนในเชิงปริมาณ ของจำนวนวิชาเอก การวางแผนกำลังคน กำหนดตำแหน่งในอนาคตในระยะเวลา 10 ปี โดยคาดการณ์ตำแหน่งเกษียณอายุราชการแต่ละ ปี และวางแผนกำหนดอัตราตำแหน่งความต้องการของโรงเรียนเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี

ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง (Nomination and appointment) ได้แก่ มีโครงการสรรหาบุคลากรเพิ่มเติมทุกปีการศึกษา สรรหาและบรรจุแต่งตั้งจากข้อมูลอัตรากำลังให้เหมาะสม

กับภาระงานตรงกับวิชาเอกที่ขาดแคลน ดำเนินการเกี่ยวกับการบรรจุแต่งตั้งโอนย้าย และเป็นข้อมูลสถิติ จัดทำข้อมูลสารสนเทศตำแหน่งว่างของทางราชการ

ด้านการธำรงรักษาศักยภาพบุคคล (Maintaining a person) ได้แก่ มีโครงการสร้างขวัญกำลังใจ และโครงการพัฒนาบุคลากรในแผนปฏิบัติการ เผยแพร่ให้ความรู้ให้คำปรึกษาทางด้านระเบียบวินัยและขยายผลให้กับครูทุกช่องทาง ส่งเสริมยกย่องข้าราชการให้เป็นแบบอย่างที่ดี มีการอบรมพัฒนาครูและบุคลากรสม่ำเสมอ

ด้านการประเมินผลปฏิบัติงาน (Performance appraisal) ได้แก่ มีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานจากทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ทุกกลุ่มงานและกลุ่มบริหารงานต่างๆ แจกกำหนดข้อตกลงการประเมินผลการปฏิบัติงาน ครูทุกคนรายงานผลการปฏิบัติงาน

ด้านการพัฒนาบุคลากร (Personnel development) ได้แก่ มีการส่งเสริมให้มีการส่งผลงานเข้าประกวดและแข่งขันจากหน่วยงานภายนอกเพื่อเป็นการพัฒนาครูและบุคลากรสามารถนำไปใช้ในการจัดการเรียนการสอนได้ ให้ข้าราชการครูได้มีการอบรมพัฒนาตนเองทางออนไลน์ทุกปีการศึกษา และเก็บเป็นฐานข้อมูลรายงานผู้บริหารให้ทราบเมื่อสิ้นปีการศึกษา

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปปฏิบัติ

1) ควรมีการสร้างขวัญกำลังใจ มีการให้ความรู้และคำปรึกษาด้านระเบียบวินัยราชการอย่างถูกต้อง

2) ควรมีการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรได้ส่งผลงานเข้าร่วมประกวดหรือแข่งขันเพื่อเป็นการพัฒนาครูและบุคลากร ควรมีการอบรมพัฒนาครูและบุคลากรทางออนไลน์และในช่องทางอื่นๆ

3) ควรมีการแต่งตั้งคณะกรรมการมาจากทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ ทุกกลุ่มงานและกลุ่มบริหารงานต่างๆ เพื่อประเมินผลปฏิบัติงานอย่างถูกต้องและเหมาะสม โดยการยึดถือหลัก อริยสัจ 4 มาประยุกต์

4) ควรมีการกำกับติดตามการรายงานผลการปฏิบัติงานโดยใช้วิธีการที่ทันสมัย ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการพัฒนาครูและบุคลากรให้มีการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยใหม่ในการทำงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น

2. ควรมีการจัดเก็บข้อมูลเกี่ยวกับงานบุคคล และจัดทำระบบสารสนเทศให้เป็นปัจจุบัน ทันสมัย เพื่อความสะดวกรวดเร็วต่อการสืบค้นหรือการใช้งาน

เอกสารอ้างอิง

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2550). **การบริหารความเสี่ยง**. กรุงเทพฯ: บริษัท เอ็กชเปอร์เน็ท จำกัด.

ธนรัตน์ แต้ววัฒนา. (2550). **คู่มือการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ปีการศึกษา 2550**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ปลัดกระทรวงการคลัง, สำนักงาน. (2563). **คู่มือการบริหารความเสี่ยง**. กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร.

พระไตรปิฎก. (2564). **พระไตรปิฎกฉบับภาษาไทย ฉบับจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย.

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต). (2559). **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**. พิมพ์ครั้งที่ 34. มูลนิธิการศึกษาเพื่อสันติภาพ.

พระราชบัญญัติการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ.2562. มาตรา 3 **ราชกิจจานุเบกษา**. เล่มที่ 136 ตอนที่ 67 ก. (22 พฤษภาคม 2562)

ระวิง เรืองสังข์. (2561). **บริหารการศึกษา: หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และการประยุกต์ใช้**, พิมพ์ครั้งที่ 1. พระนครศรีอยุธยา : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2562). **ครูไทยยุคใหม่สนใจดิจิทัล**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : บริษัท พริกหวานกราฟฟิค.

สว่าง ภูพัฒน์วิบูลย์. (2553). **คู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน**
มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม. มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม.

บทความวิชาการ

Academic Articles

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในมุมมองศีลธรรมของการบริหาร

Human Resource Management from the Moral

Perspective of Administration

วนิดา กำพลรัตน์

Wanida Kumponrath

โรงเรียนวัดธาตุทอง (เรียนเช้าวันเสาร์): Watthathong School

*Corresponding Author e-mail: thatthong53@hotmail.com

ตอบรับบทความ (Received) : 6 พฤษภาคม 2565

เริ่มแก้ไขบทความ (Revised) : 14 กรกฎาคม 2565

รับบทความตีพิมพ์ (Accepted) : 10 กรกฎาคม 2565

เผยแพร่ออนไลน์ (Available Online) : 20 สิงหาคม 2565

บทคัดย่อ

บทความนี้มีข้อสังเกตเบื้องต้นว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์อยู่ภายใต้อิทธิพลความคิดเน้นความมีเหตุผล ด้านกลไกซึ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผลมาก ทำให้ผู้บริหารมองข้ามความเป็นจริงด้านการเมืองและศีลธรรม จึงได้เสนอมุมมองศีลธรรมสำหรับการบริหารคน ซึ่งมีพื้นฐานของมนุษย์นิยม ความแตกต่างและอัตลักษณ์ของคน และบทบาทความเป็นพลเมือง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในมุมมองดังกล่าว จึงควรให้นักบริหารให้ความสนใจและความสำคัญในด้าน 1) ความเสมอภาคและความหลากหลาย 2) การมีส่วนร่วม 3) การสร้างเครือข่ายมนุษย์ 4) การหมุนเวียนมนุษย์ 5) การปรึกษาหารือ 6) การคัดเลือกและพัฒนาคน 7) การวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นทิศทางเกี่ยวกับหลักการและรูปแบบการบริหาร หรืออย่างน้อยที่สุดเป็นส่วนเสริมของแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์กระแสหลักที่เน้นหลักเหตุผลเชิงกลไกมาก ให้มีมุมมองที่สอดคล้องกับความจริงในโลกขององค์การ และการบริหารมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านที่เกี่ยวข้องกับคนซึ่งมีธรรมชาติที่ซับซ้อนซ่อนรูป

คำสำคัญ:– ทรัพยากรมนุษย์; ศีลธรรมของการบริหาร

Abstract

This article makes initial observations that human resource management is influenced by the dominance of logical thinking, emphasizing efficiency and effectiveness in mechanisms that focus on productivity. This perspective leads managers to overlook political and cultural realities. Therefore, the article proposes an ethical standpoint for human resource management grounded in human dignity, diversity, individuality, and the role of citizenship. In this perspective, human resource management should prioritize and emphasize: 1. Equality and diversity 2. Inclusivity 3. Building human networks 4. Human circulation or mobility 5. Consultation and dialogue 6. Selection and development of individuals 7. Research on human resources. These aspects serve as directions related to principles and patterns of management or, at the very least, as complementary elements to the predominant mechanistic reasoning. This approach aims to align viewpoints with the realities of the organizational world and enhance management, particularly in areas related to humans, who possess intricate and hidden natural characteristics.

Keywords:– Human Resource; Moral Perspective of Administration

บทนำ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยเฉพาะมีวิวัฒนาการตามยุคสมัย และจุดประกายหรือกระตุ้นให้มีการถกเถียงกันมาโดยตลอดทั้งในวงการศึกษา การประยุกต์ใช้หรือวิชาชีพ และในกลุ่มนักปฏิบัติในโลกความจริง ประเด็นที่ได้รับความสนใจและถกเถียงกันมากสามารถแบ่งเป็นสามประเด็นหลักคือ 1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับอุดมการณ์หรือไม่และควรตอบสนองความต้องการของใครหรือรับใช้หลักการอะไร 2) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรมีบทบาทในฐานะที่เป็นหน้าที่ของการบริหารอย่างไร และ 3) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรอยู่บนฐานความรู้ประเภทไหน

ประเด็นที่เน้นการถกเถียงว่าบทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรทำหน้าที่อย่างไร Wright and Mc Manhan (1992) เสนอให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์เน้นการทำหน้าที่เป็นตัวแทนฐานทรัพยากร และการสร้างความเป็นสถาบัน Kane (1996) เสนอแนะให้ทำหน้าที่โดยเน้นการให้บริการ การเป็นพันธมิตรและการใช้ประโยชน์ และ Guest (1997) ชี้แนะให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์เน้นหน้าที่หลักด้านยุทธศาสตร์ เป็นต้น ส่วนประเด็นฐานความรู้ความเข้าใจในปรากฏการณ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์สะท้อนออกมาในรูปของการศึกษาวิจัยที่มีความหลากหลายและตั้งอยู่บนพื้นฐานของมุมมองความเชื่อ ค่านิยม และข้อเท็จจริงที่อธิบายสถานะความจริงที่แตกต่างกัน (Morgan, 1992)

บทความนี้มีจุดมุ่งหมายหลัก คือ ประการแรกจะทบทวนพื้นฐานและสถานะในบางด้านของแนวคิดของทรัพยากรมนุษย์และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประการที่สองชี้ให้เห็นความจำเป็นและพัฒนาการของการศึกษาด้านคนในมุมมองของการเมืองและการสร้างประชาธิปไตยในองค์กรและการจัดการ และประการสุดท้ายคือการนำเสนอกรอบหลักการของการบริหารคนในมุมมองของศีลธรรม ซึ่งอาจทำหน้าที่เป็นรูปแบบการบริหารมนุษย์ทางเลือก

พัฒนาการของแนวคิดและตัวแบบ HRM: การแข่งขันของสำนักคิดหลัก

การเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์การบริหารบนพื้นฐานและทิศทางใหม่มีอิทธิพลทางความคิดในการสร้างมุมมองการศึกษาด้านการบริหารที่เน้นทฤษฎีและปฏิบัติเป้าหมายสำคัญที่มุ่งเน้นการพัฒนาความรู้และการจัดศึกษาที่ต้องการผลิตคนที่จะเป็นผู้บริหารมืออาชีพ การศึกษาที่สามารถเชื่อมโยงความคิดทางทฤษฎีและการนำไปปฏิบัติในโลกความจริงและการศึกษาที่มีฐานจากการวิจัยอย่างเป็นระบบและสามารถอธิบายได้ด้วยเหตุผลแทนที่ความรู้ความเข้าใจโลกบริหารที่มาจากสามัญสำนึกและประสบการณ์เฉพาะตัว หลักสูตรการบริหารธุรกิจระดับมหัพภาค แนวใหม่จึงเป็นผลผลิตและตัวแทนสำคัญที่ทำหน้าที่เป็นเครื่องมือทางการศึกษาเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายดังกล่าว การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM) ได้รับการเสนอให้เป็นองค์ประกอบหนึ่งของพื้นที่ศึกษาของรูปแบบและโครงสร้างหลักสูตรสำนักคิดด้านการบริหารธุรกิจหลักที่ริเริ่มจัดการศึกษาที่เน้นทรัพยากรมนุษย์และเป็นนี้

ยอมรับกันอย่างแพร่หลายคือโรงเรียนธุรกิจแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (HBS) และมหาวิทยาลัยมิชิแกน (MBS) Clegg, Kornberger, and Pitsis (2008) ได้เปรียบเทียบให้เห็นว่าปรัชญาแนวคิดและจุดเน้นการปฏิบัติของทั้งสำนักมีความแตกต่างกันลงขันในการสร้างตัวแบบความคิดและการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR models) โดยตัวแบบของฮาร์วาร์ดเน้นด้านอ่อน (soft) ซึ่งได้รับอิทธิพลทางความคิดมาจากแนวมนุษยสัมพันธ์ (human relations) ในขณะที่ตัวแบบของมิชิแกนเน้นด้านแข็ง (hard) ที่ได้รับอิทธิพลความคิดมาจากหลักการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) การเปรียบเทียบระหว่างปรัชญาแนวคิดและการปฏิบัติของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งสองแบบสามารถแสดงได้ในตารางที่ 1 นี้

ตารางที่ 1: การเปรียบเทียบระหว่างปรัชญาแนวคิดและการปฏิบัติของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านแข็งและด้านอ่อน

HRM	HARD	SOFT
ข้อสมมุติเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์	คนมักจะทำงานตามกรอบและกฎ ถ้าบริหารไม่ถูกต้อง จุดเน้นอยู่ที่การควบคุมคนและการควบคุมทางการบริหาร เพราะคนเป็นทรัพยากรลักษณะเฉพาะและควรได้รับการบริหารลักษณะดังกล่าว ดังนั้น หัวใจสำคัญคือการจัดการคนให้เกิดความเหมาะสมเชิงกลยุทธ์ กับวัตถุประสงค์ขององค์การ	การบริหารจึงควรเน้นการสร้างความปลอดภัยและความหมายในที่ทำงานที่สามารถกระตุ้นและส่งเสริมให้เกิดความเป็นอิสระ และการบริหารตนเอง คนเป็นสินทรัพย์ ดังนั้น ค่านิยมที่เป็นจุดเน้นคือการมององค์การเสมือนประกอบด้วยกลุ่มมีส่วนได้เสียหลายด้าน และคนเป็นกลุ่มมีผลประโยชน์ได้เสียกับองค์การ
แนวการคัดเลือก (Selection orientation)	การคัดเลือกควรเน้นที่การคัดคนที่ดีที่สุด เพื่อทำงาน จึงเน้นความสำคัญของความเหมาะสมระหว่างคนและงาน	การคัดเลือกควรเน้นคนที่สามารถช่วยให้องค์การก้าวหน้าและนำเข้ามา ความรู้และประสบการณ์ใหม่ๆ สิ่งที่มีความสำคัญมาก คือความเหมาะสมระหว่างคนและองค์การ

HRM	HARD	SOFT
แนวการรักษา คน (Retention orientation)	การรักษาคนมีความสำคัญน้อยกว่า การรักษาระดับการเพิ่มผลผลิต และประสิทธิภาพ งานระดับล่าง ง่ายต่อการบรรจุ ดังนั้นการรักษา คนระดับนี้จึงไม่ใช่เรื่องสำคัญ	การรักษาคนทำได้โดยการสร้าง เครือข่ายสังคม ในองค์การการสร้าง พันธกิจ และการยินยอมจงรักภักดี กับองค์การจึงเป็นสิ่งสำคัญ
แนวการ ฝึกอบรมและ พัฒนา (Training and development orientation)	คนควรได้รับการฝึกอบรม ลักษณะเฉพาะและดีที่สุดเพื่อ ทำงาน การฝึกอบรมและพัฒนา ต้องให้เหมาะกับลักษณะงานการ ฝึกอบรมที่ดีที่สุดที่พอจะทำได้ควรใช้ กับคนดีที่สุด	การพัฒนาบุคคลและองค์การเป็น หลักการสำคัญ การใช้ความรู้และ ปัญญาของคนจะเป็นประโยชน์ สำหรับองค์การถ้าคนยังไม่มี ความเหมาะสมกับงาน ควรออกแบบงาน เสียใหม่หรือหางานใหม่ที่เหมาะสม
แนวदान ผลงาน (Performance orientation)	การบริหารเป็นตัวขับเคลื่อนและ กำหนดผลลัพธ์ของผลงาน ใน ท้ายที่สุด และต้องมีการวัดผลใน ระดับบุคคลอย่างสม่ำเสมอว่ามี ความสอดคล้องกับผลลัพธ์หรือไม่ ผลงานที่แย่มากจากการควบคุมการ บริหารคนไม่ดี	โดยปกติ ผลลัพธ์ผลงานถูกกำหนด เป็นทีม การประเมินผลงาน ไม่วัด เฉพาะผลของงานอย่างเดียว แต่ควร รวมด้านความสามารถทำงานเป็นทีม ด้วย ดังนั้นงานหลักที่ไม่มีความ เชื่อมโยงโดยตรงกับงานย่อยควรเป็น ส่วนหนึ่งของการวัดผลงานด้วย เช่น ความรับผิดชอบด้านสังคม
แนวการสร้าง แรงจูงใจ (Motivation orientation)	ยึดแนวทฤษฎี X ที่เน้นรางวัล ภายนอก เช่น เงินและโบนัส การ ทดแทนด้วยเวลาอาจใช้เป็น แรงจูงใจได้	ยึดแนวทฤษฎี Y ที่เน้นรางวัลภายใน เช่น การเลื่อนขั้น การยกย่องและการ พัฒนาตนเอง การทำงานที่ตน ต้องการ และการพัฒนาการจัดการ เป็นต้น

ที่มา: (Clegg, Kornberger, and Pitsis, 2008)

ทรัพยากรมนุษย์ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของบริบทด้านต่างๆ

1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในบริบทกลยุทธ์

แนวคิดทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทสำคัญในการบริหารเชิงกลยุทธ์ (SM) และโดยเฉพาะการทำหน้าที่เป็นเครื่องช่วยให้ธุรกิจสามารถวางรูปแบบและทิศทางของนโยบายธุรกิจและดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายกลยุทธ์ได้พัฒนาขึ้นในราวทศวรรษ 1980 (Schuler and MacMillan, 1984) และได้ทำให้เกิดแนวความคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในเวลาต่อมา (Strategic HRM) ยังเป็นที่ถกเถียงกันพอสมควรว่าความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์และ SHRM มีการออกแบบกิจกรรม ดังนี้ 1) กำหนดนิยามของธุรกิจ ก่อรูปวิสัยทัศน์กลยุทธ์พัฒนา ค่านิยมหลักและกลยุทธ์ลักษณะทั่วไป 2) ระบุประเด็นกลยุทธ์ธุรกิจและวางเป้าหมาย 3) ออกแบบแผนกลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อความสำเร็จของเป้าหมาย ส่วนการดำเนินการกลยุทธ์ประกอบด้วยกิจกรรมคือ 1) การพัฒนาและดำเนินการแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ในระดับหน่วยหน้าที่ 2) การประเมินผล ปรับแก้ และเปลี่ยนจุดเน้นของแผนให้สอดคล้องกับเหตุการณ์อนาคต (Schuler and Jackson, 2000)

2. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในบริบทความซับซ้อนของสิ่งแวดล้อม

บทบาทหน้าที่ด้านทรัพยากรมนุษย์มีความเกี่ยวข้องและเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายนอกอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นในด้านกฎหมาย เศรษฐกิจ การเมือง และสังคมโดยเฉพาะภายใต้ความเคลื่อนไหวและพลวัตของโลกาภิวัตน์ การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมเหล่านี้มีรูปแบบและความสัมพันธ์ต่อกันลักษณะซับซ้อนมากขึ้น ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่องานทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรอย่างมาก โดยเฉพาะงานในด้านการสรรหาการคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา และการรักษาคนให้อยู่ขององค์กร ซึ่งงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่กล่าวมานี้ อาจส่งผลกระทบต่อขีดความสามารถขององค์กรที่จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งในระยะสั้นและระยะยาว การปรับตัวของงานทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับความซับซ้อนของสิ่งแวดล้อมจึงต้องมีความสามารถในการรับรู้เข้าใจและสร้างฐานความรู้ เกี่ยวกับความไม่แน่นอนที่เกิดจากปัจจัยสิ่งแวดล้อมเหล่านี้บ่อยครั้ง ผู้บริหารด้าน HR ต้องทำหน้าที่ให้คำปรึกษาแก่ผู้บริหารด้านอื่นๆ และบุคลากร

พร้อมๆ กับการดำเนินการนโยบายทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรและขั้นตอนต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง กับประเด็นความซับซ้อนในสิ่งแวดล้อมเหล่านี้

3. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในบริบทการเปลี่ยนแปลงด้านประชากรองค์กร

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นเรื่องเกี่ยวกับคน ไม่ว่าจะอยู่ในกรอบมุมมองแบบ แข็งหรืออ่อน ความสามารถวางรูปแบบหรือแผนเชิงกลยุทธ์ได้หรือไม่แค่นั้นการปรับตัวให้เข้า กับสิ่งแวดล้อมที่ซับซ้อนได้อย่างไรดังกล่าไปแล้วข้างต้น แต่ตราบดีที่ยังคงเกี่ยวกับคน การ เปลี่ยนแปลงธรรมชาติของกำลังคนประเด็นหลักที่ต้องนำมาพิจารณากันอย่างสูงและอย่าง จริงจัง ด้านหลักครอบคลุมความแตกต่างระหว่างวัยที่มีผลต่อด้านอื่นๆ คือ 1) ทักษะ การ รับรู้ และความคาดหวังจากงานและองค์กร 2) ระดับการศึกษา ความรู้ และทักษะของคนต่าง วัยในกำลังคนขององค์กรและตลาดแรงงาน รวมถึง 3) การเคลื่อนย้ายและการอพยพคน ภายในอุตสาหกรรม ระหว่างอุตสาหกรรมและภายใต้เงื่อนไขนโยบายของรัฐบาล ความ แตกต่างระหว่างวัยย่อมมีผลกระทบต่อองค์กรและการบริหาร

การจัดการนิยมใหม่ (New Managerialism) ในฐานะอุดมการณ์สังคม

ศีลธรรม หมายถึงขอบเขต กรอบชี้นำ หรือรูปแบบความประพฤติทั่วไปของบุคคล กลุ่ม หรือองค์กรที่ได้รับการยอมรับเป็นกฎหมายหรือมาตรฐานของความถูกต้อง หรือเป็น หน้าที่ ที่ควรปฏิบัติตาม ดังนั้นศีลธรรมจึงเกี่ยวข้องกับค่านิยมและคุณพินิจเชิงค่านิยม ครอบคลุมทั้งในระดับปัจเจกบุคคล กลุ่มบุคคล องค์กรและสังคมในภาพรวมที่เป็น สิ่งแวดล้อม คำถามสำคัญเกี่ยวกับค่านิยมและศีลธรรมของการบริหารจึงผูกพันกับการสร้าง หลักการที่ใช้เป็นกรอบกำหนดรูปแบบการหลอหลอมพฤติกรรม และความสัมพันธ์ระหว่างคน ในทุกระดับ

ทุกองค์กรต้องเกี่ยวข้องกับการสร้างหลักการที่เป็นเครื่องมือสำหรับการบริหารเพื่อ รักษาความเป็นระเบียบและกำหนดพื้นฐานความสัมพันธ์ทางสังคมซึ่งครอบคลุมด้านหลักๆ คือ ด้านการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมซึ่งสะท้อนให้เห็นอุดมการณ์ในภาพรวมต้องเกี่ยวข้อง แนวคิดอุดมการณ์หลักอื่นๆ เช่น สังคมนิยม ทุนนิยม หรือประชาธิปไตย ข้อโต้แย้งสำคัญที่ นำเสนอ คือ 1) การจัดการนิยมเป็นอุดมการณ์ที่ถูกสร้างโดยและเพื่อตอบสนองของความต้องการ

ของผู้จัดการ 2) โดยอาศัยรูปแบบการจัดองค์การและการแยกส่วนออกเป็นกลุ่มต่างๆ 3) การตัดสินใจทางสังคมเป็นผลมาจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างหน่วยย่อยและ Transaction Processes ทั้งภายในและภายนอก 4) หน้าที่หรืองานของการจัดการจึงมีลักษณะด้านความสัมพันธ์ภายในและภายนอก 5) สภาพความเป็นรัฐบาลหรือธรรมาภิบาลเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการบริหารจัดการ และ 6) เจื่อนไขและข้อจำกัดด้านศีลธรรมขึ้นอยู่กับภาระหนักและการยอมรับในเป้าหมายเชิงศีลธรรมและมาตรฐานคุณธรรมของแต่ละองค์การ

ทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งสู่ทิศทางการจัดการนิยมใหม่: ประชาธิปไตยในองค์การ

อย่างไรก็ตามในช่วงกว่าสองทศวรรษที่ผ่านมา ปรากฏการณ์และแนวความคิดของการเมืองในองค์การได้รับความสนใจในวรรณกรรมด้านการบริหารและการยอมรับจากนักวิชาการให้เป็นประเด็น ของการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การมากขึ้น ส่วนหนึ่งของการยอมรับมาจากเหตุผลสำคัญ (Mintzberg, 1983; Pettrigrew, 2003) คือ

ประการแรก การศึกษาด้านการจัดการและองค์การยังมีความคาดหวังที่จะค้นพบ คำตอบที่ท้าทายว่าอะไรคือปัจจัยที่จูงใจหรือไม่จูงใจให้คนทำงาน และสามารถค้นหาคำอธิบายที่ดีกว่าเกี่ยวกับความหลากหลายของพฤติกรรมและการเพิ่มผลผลิตของคนได้อย่างไร ซึ่งมีผลทำให้เกิดความสนใจในด้านความสัมพันธ์ระหว่างการเมืองในที่ทำงานและผลงานของบุคคลนั้นคือ การตรวจสอบว่าการเมืองภายในองค์การมีบทบาทและผลกระทบต่อผลลัพธ์ขององค์การหรือไม่แค่นั้น

ประการที่สอง การเมืองในที่ทำงานเป็นธรรมชาติขององค์การและการบริหารที่ไม่อาจหลีกเลี่ยง กดทับ หรือขจัดให้หายไปจากความจริงได้ แต่เป็นความชั่วร้ายที่จำเป็นที่องค์การและการบริหารจะต้องเผชิญหน้าและอยู่ร่วมด้วยเช่นเดียวกับด้านอื่นๆ เช่น เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และเทคโนโลยี เป็นต้น

ประการที่สาม การศึกษาการเมืองในองค์การเป็นแนวทางไปสู่ความคิดสร้างสรรค์และความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพพลวัตรขององค์การซึ่งเป็นด้านที่ถูกละเลยและ

มองข้ามมาเป็นเวลานาน ในปัจจุบันนี้ปราชญ์และนักวิชาการต่างยอมรับกันทั่วไปว่าการเมืองเป็นปรากฏการณ์ทั่วไปที่เกิดขึ้นในทุกองค์การไม่ว่าจะเป็นองค์การประเภทใด

1. มนุษยนิยม (Humanism)

มนุษย์มีความเป็นอิสระและมีความสามารถพัฒนาตัวเองได้โดยผ่านกระบวนการ การศึกษาและการสะสมภูมิปัญญา การวิจัยเกี่ยวกับมนุษย์ไม่ควรจำกัดอยู่ในกรอบ การศึกษาเชิงวิทยาศาสตร์แบบดั้งเดิมที่เน้นพฤติกรรมภายนอกและที่สังเกตได้เป็น รูปธรรม แต่ควรให้ความสนใจการศึกษาเชิงคุณภาพที่บันทึกและสังเกตด้าน ประสบการณ์อารมณ์ความรู้สึก ซึ่ง Roger (1967) และ Maslow (1968) ที่พยายาม ชี้ให้เห็นแนวความคิดและหลักการพื้นฐานสำหรับการเติบโตและการพัฒนาศักยภาพของ คนให้มีคุณค่าทั้งต่อตัวเองและสังคมที่เป็นสิ่งแวดล้อม อาทิ คนเป็นคนดีโดยธรรมชาติ การเชื่อมโยงระหว่างตัวตนที่แท้จริงและตัวตนในอุดมคติความเป็นอัตลักษณ์ของแต่ละ คนการบรรลุความสำเร็จของตัวเองและ ความรู้สึกร่วมที่อธิบายเกี่ยวกับการสื่อสาร การ สะท้อน และการมีความรู้สึกร่วมในความหมายด้านต่างๆ ที่แสดงออกมาซึ่งเป็นส่วน สำคัญของความสามารถของคนในการอยู่ร่วมกันในโลกสังคม

2. ความแตกต่าง (Differences) และอัตลักษณ์ (Identity)

บุคคลมีความต่างกันมารวมตัวเป็นกลุ่มและสังคม ซึ่งแต่คนมีพื้นฐานโครงสร้าง และกระบวนการหล่อหลอมทางสังคมมีผลต่อการสร้างอัตลักษณ์ ในด้านต่างๆ ที่ แตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นในด้านเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม-วัฒนธรรม จุดสำคัญที่ เกี่ยวโยงกับความแตกต่างและอัตลักษณ์คือแต่ละบุคคลและกลุ่มคนมักจะมี ความผูกพัน และให้คุณค่าหรือความสำคัญกับสิ่งเหล่านี้ในฐานะเป็นสัญลักษณ์ที่มีความหมายในการ สร้างความสัมพันธ์ทางสังคมในบริบทขององค์การ ความแตกต่างเป็นมิติสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์การที่ทำงานอยู่ภายใต้สิ่งแวดล้อมทางสังคมที่มีความซับซ้อนและ ความหลากหลายในเชิงวัฒนธรรม ความแตกต่างมีส่วนผลักดันให้เกิดการก่อรูปแบบของ สัญลักษณ์

3. บทบาทพลเมืองและการบริหารจัดการ

Manville and Ober (2003) ได้ตั้งข้อสังเกตว่าประเด็นเกี่ยวกับฐานะ ความหมาย และความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกและองค์กรยังเป็นการท้าทายการศึกษาอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะภายใต้บริบทการพัฒนาประชาธิปไตยในที่ทำงานและบทบาทสำคัญมากขึ้นของแนวคิด “ทุนมนุษย์และการเรียนรู้” ในกระแสโลกาภิวัตน์และยุคแห่งความรู้ องค์การในอนาคตควรให้ความสนใจกับการพัฒนาความมีอัจฉริยะด้านการจัดองค์การ ที่มาจากพื้นฐานความเป็นพลเมืองของสมาชิกมากขึ้น สะท้อนให้เห็นองค์ประกอบสำคัญของการสร้างรูปแบบและค่านิยมลักษณะประชาธิปไตยที่มุ่งสู่ความสามารถในการปกครองตนเองได้ทั้งในด้านที่เป็นหลักการและการปฏิบัติ องค์ประกอบที่เป็นหลักการพื้นฐานมีดังนี้

1. คนเป็นศูนย์กลาง (People as Icon): บทบาทและความสำคัญของคนเป็นสัญลักษณ์เชื่อมโยงกันทั้งในด้านโครงสร้างและค่านิยม ซึ่งแสดงให้เห็นการผนึกกำลังระหว่างด้านที่มองเห็นและมองไม่เห็นของการจัดองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งค่านิยมหรือคุณค่าของคนในด้านพันธกิจ ที่มีต่อสหาย/เพื่อนพลเมือง องค์กร และความรู้สึกในอัตลักษณ์ตัวเอง ดังนั้นความสนใจของพลเมืองที่จะตอบสนองความต้องการและพัฒนาอัตลักษณ์ตัวเองและจุดหมายขององค์กรและชุมชนจึงมีสูงในสังคมประชาธิปไตย

2. ค่านิยมประชาธิปไตย (Democratic values): ค่านิยมของพลเมืองประชาธิปไตยเน้นความสนใจทั้งในด้าน ส่วนบุคคล หรือด้านวัตถุ และด้านสังคม หรือหลักอุดมคติ นอกจากนี้การแสดงออก ในค่านิยมเหล่านี้ยังชี้ให้เห็นการเชื่อมโยงกันระหว่างความคิดเชิงเหตุผล และอารมณ์ความรู้สึกที่จริงจังและร้อนแรง ซึ่งพลเมืองทุกคนได้รับการปลูกฝังให้เป็นรูปแบบและพื้นฐานทางวัฒนธรรมและมีความกล้าหาญที่จะแสดงออกมาค่านิยมสำคัญในชุมชนประชาธิปไตยครอบคลุมดังนี้

3. ความสามารถปกครองตนเอง (The virtue of self-governance) แนวความคิดของระบบปกครองตนเองในชุมชนประชาธิปไตยให้ความสำคัญกับองค์ประกอบหลัก คือ

1) แนวทางคนเป็นศูนย์กลางของการปกครอง 2) คุณภาพระหว่างกันให้ความสำคัญและการยกย่องในความสำเร็จของบุคคล ความผูกพันต่อหลักการสร้างโอกาสเท่าเทียมกันของทุกคน และการมีส่วนร่วมเน้นขอบเขตกว้าง ในกระบวนการปกครอง และ 3) นวัตกรรมและการปฏิบัติทดลองและเรียนรู้โดยเฉพาะในด้านเกี่ยวกับคน คนเก่งและมีความสามารถพิเศษ จะมีโอกาสเป็นผู้นำหรืออยู่ในตำแหน่งผู้นำในชุมชน การเป็นผู้นำช่วยทำให้เกิดการสะสมทุนสังคม และการพัฒนาคุณภาพของการตัดสินใจที่จะเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม

4. โครงสร้างธรรมาภิบาล (Structures of governance) ในชุมชนที่เน้นความเป็นพลเมือง โครงสร้างธรรมาภิบาลจะปรากฏให้เห็นอย่างชัดเจนพร้อมๆ กับการทำหน้าที่เป็นกลไกเสริมแรงของค่านิยมประชาธิปไตยในหมู่พลเมือง โครงสร้างเหล่านี้จึงผูกติดอยู่กับกระบวนการและการจัดตั้งสถาบันต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจการใช้ดุลยพินิจเพื่อแก้ปัญหาและการดำเนินการให้เกิดเป็นผลลัพธ์ที่ต้องการ การตัดสินใจเกี่ยวข้องกับทางเลือกที่เป็นทั้งโอกาสและความเสี่ยงขององค์การในระยะยาว แต่อาจทำให้เกิดผลเสียหายต่อพลเมืองบางคนและบางกลุ่ม โครงสร้างของดุลยพินิจอาจครอบคลุมกฎหมายและกฎที่เขียนเป็นลายลักษณ์อักษร จารีตปฏิบัติ หรืออื่นๆ ที่สะท้อนถึงความยุติธรรมและความเป็นธรรมในชุมชนและสามารถเชื่อมโยงกับความเชื่อและพฤติกรรมของพลเมืองที่เป็นความผูกพัน ตลอดจนการยอมรับและรักษาจารีตดั้งเดิมของชุมชน ส่วนการดำเนินการเกี่ยวข้องกับหลายด้าน

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในมุมมองศีลธรรม

ศีลธรรมขององค์การมักเกี่ยวข้องกับพื้นฐานที่ว่าค่านิยมขององค์การกำหนดว่าอะไรคือสิ่งที่ถูกต้องหรือไม่ถูกต้องตามหลักศีลธรรม ค่านิยมเหล่านี้มาจากหลายด้าน เช่น จารีตประเพณี เจ้าของกิจการ ผู้บริหารหรือผู้นำ กลุ่มอิทธิพลหรือกลุ่มผลประโยชน์ วัฒนธรรมของสมาชิก หรือแรงกดดันจากสังคมภายนอก ในหลายองค์การผู้นำมีบทบาท

สำคัญในการกำหนดบรรทัดฐานหรือกรอบศีลธรรมสำหรับพนักงาน ซึ่งอาจครอบคลุมภายในองค์กรและรวมถึงพันธะความรับผิดชอบต่อด้านสังคมภายนอกและหลักศีลธรรมทั่วไปด้วย อาทิการเคารพต่อสิทธิมนุษยชน ความรับผิดชอบต่อด้านสังคม หรือการปฏิบัติที่เป็นธรรมต่อกลุ่มน้อย เป็นต้น บรรทัดฐานทางศีลธรรมขององค์กรและผู้นำ อาจถูกใช้เป็นภาพลักษณ์ที่ได้รับความสนใจจากสาธารณะสื่อต่างๆ ซึ่งอธิบายให้เห็นและเข้าใจว่าเขามีจุดยืนทางศีลธรรมอย่างไร

มุมมองเชิงศีลธรรมของการบริหารทั่วไปและนายยะด้านทรัพยากรมนุษย์ที่จะกล่าวถึงต่อไปนี้จะเน้นแนวคิดที่ยึดคนเป็นศูนย์กลาง และการสร้างหลักการประชาธิปไตยในองค์กร ซึ่งเป็นมุมมองทางเลือกของการบริหารทรัพยากรมนุษย์กระแสหลักที่เน้นแนวคิดกลไกหน้าที่ทางเทคนิคหรือกระบวนการ การมองในแนวนี้จึงมีลักษณะบูรณาการของหลายมิติ ไม่ว่าจะเป็นวัฒนธรรม ภาวะผู้นำ การเมือง และการจัดการ และมีฐานความรู้เกี่ยวข้องกับพหุสาขา เช่น จิตวิทยา การศึกษา สังคมวิทยา และรัฐศาสตร์ เป็นต้น ประเด็นสำคัญครอบคลุมด้านความเสมอภาคและความหลากหลาย การมีส่วนร่วมในองค์กร การสร้างเครือข่ายมนุษยธรรมมนุษย การปรึกษาหารือและ ความโปร่งใส การคัดเลือกและพัฒนาคน และการวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์

1. ความเสมอภาค (Equity) และความหลากหลาย (Diversity)

บ่อยครั้งมีการตั้งข้อสังเกตทั่วไปว่าหลักการและปฏิบัติการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มักกลายเป็นเป้าของการถูกโจมตีอย่างรุนแรงในด้านหรือประเด็นเกี่ยวกับเพศวิถีความเสมอภาค/ความเท่าเทียมและความหลากหลายทั้งสามประเด็นนี้ มีความเกี่ยวข้องกันและผลกระทบต่อกันอย่างใกล้ชิด โดยเฉพาะในด้านของความหลากหลาย บริบทสังคมมีส่วนสำคัญในการสร้างพื้นฐานและลักษณะความหลากหลายภายในองค์กร ดังนั้นความหลากหลายขององค์กรจึงเป็นปัจจัยท้าทายประการสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากเป็นประเด็นลักษณะซับซ้อนที่เกี่ยวพันทั้งในด้านอารมณ์ความรู้สึก กฎหมาย และสังคมขณะเดียวกันอาจเป็นแหล่งที่ทำให้เกิดการ

เติบโตความได้เปรียบทางการแข่งขัน และความคิดสร้างสรรค์ (Clegg, Kornberger, and Pitsis, 2008) ความหลากหลายครอบคลุมด้านต่อไปนี้ คือ ภูมิศาสตร์ วัฒนธรรม ศาสนา เพศวิถี จิตวิญญาณ ภาษา สภาพพิการทางร่างกาย ลักษณะทางเพศและอายุ (Hopkins, 1997) ในบริบทของที่ทำงาน ความเสมอภาค หมายถึง การที่คนได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมหรือยุติธรรม จริงอยู่แนวความคิดของความยุติธรรมหรือไม่ยุติธรรมไม่สามารถกำหนดเป็นรูปแบบตายตัวและมาตรฐานเดียวอย่างเคร่งครัด เนื่องจากขึ้นอยู่กับมุมมองและบรรทัดฐานของแต่ละคนที่มีความแตกต่างกัน การสร้างความเสมอภาคหรือความเท่าเทียมในองค์การจึงเน้นหลักการและมาตรการป้องกันการกีดกันและการเลือกปฏิบัติในด้านความหลายดั่งที่ได้กล่าวแล้ว ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญ เช่น การจ้างงาน การเลื่อนขั้นตำแหน่งและความก้าวหน้า และทัศนคติที่สะท้อนถึงการถูกเหยียดหยาม การกลั่นแกล้งและการรบกวนหรือทำให้เกิดความลำบากใจ เป็นต้น

2. การมีส่วนร่วมในองค์การ(engagement)

การมีส่วนร่วมของคนในองค์การหมายถึงการเข้ามาร่วมด้วยความสมัครใจและอย่างมีจิตสำนึกของความเป็นพลเมืองทั้งในตำแหน่งงาน กิจกรรม และการตัดสินใจในชุมชนองค์การ การมีส่วนร่วมจึงแสดงให้เห็นอัตลักษณ์สาธารณะของสมาชิกและคุณค่าของความเป็นชุมชนภายในองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดที่ว่าคนคือพื้นฐานที่ประกอบขึ้นเป็นองค์การและองค์การก็คือคนนั่นเองในปัจจุบันการมีส่วนร่วมของคนได้กลายเป็นกระแสที่หลายองค์การต้องการให้เกิดขึ้น โดยสะท้อนออกมาในรูปของหลักการหรือคำขวัญที่เร้าใจและสร้างแรงจูงใจ เช่นคนหรือทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพย์สินที่มีค่าและความสำคัญสำหรับเรา คนคือบริษัท หรืออนาคตของบริษัทอยู่ที่คน เป็นต้น

โดยทั่วไปการมีส่วนร่วมในองค์การมีผลทำให้เกิดความมั่นใจได้ว่าสมาชิกหรือพลเมืองมีความรู้สึกของความเป็นเจ้าของและเข้าร่วมในกิจกรรมต่างๆ อย่างแท้จริง จึงชี้ให้เห็นว่าในสถานการณ์เช่นนี้องค์การอาจไม่จำเป็นต้องมีรัฐบาลแบบถาวรและตายตัวในการบริหารรวมถึงองค์การไม่ต้องมีกลไกการตัดสินใจที่สลับซับซ้อนด้วย บริษัทที่มาจาก

พื้นฐานความเป็นพลเมืองของสมาชิกมีความจำเป็นด้านผู้เชี่ยวชาญและผู้จัดการมีประสบการณ์ที่ทำงานประจำสนับสนุนเพียงไม่กี่คน

3. การสร้างเครือข่ายมนุษย์ (Human Networks)

แนวความคิดและหลักการพื้นฐานของเครือข่ายมนุษย์เน้นการสร้างหน่วยองค์การที่ประกอบด้วยคนให้มีความเชื่อมกันทั้งในแนวดิ่งและแนวราบ เครือข่ายมนุษย์มีบทบาทเป็นทั้งการจัดสถาบันและกรอบการปฏิบัติในองค์การที่เน้นความเป็นพลเมืองซึ่งประกอบด้วยหลายระดับ คือความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทีมงาน หน่วยหน้าที่ คณะกรรมการ และกลไกศูนย์กลางการประสานเครือข่ายในองค์การจัดแบ่งออกเป็นเครือข่ายพื้นฐาน เครือข่ายประสานงาน และเครือข่ายการตัดสินใจ จุดมุ่งหมายของการสร้างเครือข่ายของเครือข่ายเพื่อให้บรรลุความสำเร็จที่องค์การต้องการ เช่น การสร้างความรู้ขององค์การ ผลิตภาพ ประสิทธิภาพ นวัตกรรม และความยืดหยุ่นทั้งในด้านรูปแบบและความสัมพันธ์ในหลักการจัดองค์การ ซึ่งสามารถหลีกเลี่ยงทิศทางพัฒนาไปสู่การเป็นระบบราชการ หรือระบบองค์การและการบริหารที่เน้นการควบคุมและการบังคับบัญชา รวมทั้งไม่สามารถสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจให้กับคนในการทำงานอย่างไรรู้ดี ความสำเร็จของการสร้างเครือข่ายในองค์การย่อมขึ้นอยู่กับพัฒนาด้านวัฒนธรรม เน้นความไว้วางใจกันซึ่งเป็นสิ่งท้าทายการบริหารและผู้บริหารทุกคน

4. การหมุนเวียนมนุษย์ (HR rotation)

การหมุนเวียนมนุษย์ในองค์การมีความหมายครอบคลุมการหมุนเวียนทั้งในระดับบริหารและปฏิบัติการภายใต้กรอบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารและการมีส่วนร่วมผู้บริหารหรือผู้นำไม่ได้มาจากพื้นฐานของคุณสมบัติส่วนตัวแต่เป็นบทบาทที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบร่วมในงานส่วนรวม ในชุมชนแบบประชาธิปไตยตำแหน่งผู้นำและอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจจึงสามารถสับเปลี่ยนและหมุนเวียนกันได้ เนื่องจากสมาชิกที่มีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชนต่างมีการแลกเปลี่ยนความรู้และเรียนรู้ประสบการณ์ด้านต่างๆ ร่วมกัน มีโอกาสพัฒนาความสามารถ ความถนัด และความเก่งในระดับที่ใกล้เคียง

กัน ดังนั้นภายใต้หลักการและโครงสร้างแบบการปกครองตัวเอง ผู้นำของชุมชนมักจะทำหน้าที่หลักเน้นการใช้ความรู้ความสามารถและความรับผิดชอบด้านการประสานงาน การประสานประโยชน์ระหว่างคนและองค์การ และขับเคลื่อนการทำงานให้มีความก้าวหน้า ผู้นำจึงอาจหมุนเวียนกันได้ซึ่งสอดคล้องกับหลักการที่ว่าสมาชิกชุมชนเป็นได้ทั้งผู้ปกครองและผู้ถูกปกครองพร้อมๆ กัน

5. การปรึกษาหารือ (Deliberation) และความโปร่งใส (Transparency)

ดังได้กล่าวในตอนต้นองค์การในกรอบคิดของพลเมืองและชุมชนให้ความสำคัญกับหลักการและกระบวนการ ธรรมชาติของพลเมืองที่มีความจำเป็นในการกำกับดูแลให้การตัดสินใจ การใช้ดุลยพินิจ และการดำเนินงานด้านต่างๆ ขององค์การมีหลักเหตุผลอย่างคงเส้นคงวาความยุติธรรม และประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความยุติธรรมและประสิทธิภาพเป็นหัวใจสำคัญขององค์การเน้นสมาชิกพลเมือง การสร้างธรรมชาติต้องพึ่งพาแนวคิดกระบวนการปรึกษาหารือและความโปร่งใส การปรึกษาหารือ หมายถึงการตัดสินใจและการใช้ดุลยพินิจของบุคคลและองค์คณะที่อยู่ภายใต้เงื่อนไขของการแสวงหาฉันทามติและความไว้วางใจร่วมกันระหว่างสมาชิกที่มีความตั้งใจดีและได้รับข้อมูลที่เพียงพอเพื่อให้บรรลุจุดหมายของการได้คำตอบที่ดีที่สุด นำไปดำเนินการได้ และผู้ปฏิบัติยอมรับในผลลัพธ์ด้านต่างๆ ที่เกิดขึ้น ส่วนความโปร่งใสช่วยสนับสนุนกระบวนการตัดสินใจปรึกษาหารือให้มีความเปิดเผยและผู้มีส่วนร่วมสามารถเข้าถึงข้อมูลการตัดสินใจได้ในระดับเหมาะสม องค์การและบริษัทธุรกิจอาจมีรูปแบบวัฒนธรรม และแนวปฏิบัติด้านการตัดสินใจและความโปร่งใสดังกล่าวแตกต่างกันไป

6. การคัดเลือกและพัฒนาคน (Selection and Development)

ในปฏิบัติการทั่วไป การสรรหาและคัดเลือกคนเข้าทำงานเน้น 3 องค์ประกอบที่สัมพันธ์กันคือ 1) ธรรมชาติของงาน 2) ทักษะ คุณลักษณะ ความสามารถ และคุณสมบัติบุคคลที่ต้องการ และ 3) คุณภาพหรือลักษณะคนในตลาดแรงงาน แต่ในเงื่อนไขของการสร้างชุมชนประชาธิปไตยในองค์กร ความจำเป็นในด้านความรู้ ทักษะ และคุณสมบัติ

บุคคลมีมากขึ้นไม่ว่าจะเป็นในด้านความสามารถในการทำงานเป็นที่มอบคุณภาพและความมีเหตุผล ศักยภาพการพัฒนาตนเองทัศนคติเกี่ยวกับงาน และจริยธรรมต่อตนเองและผู้อื่น เป็นต้น McCrae and Costa (1987) ได้ชี้ให้เห็นว่าคุณลักษณะสำคัญ 5 ด้านของคนมีความสัมพันธ์และเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมพลเมืองในองค์กรนั้นคือ ความสามารถตกลงกันได้ จิตสำนึกดีซื่อ ความมุ่งมั่นทางอารมณ์ การสื่อความหมายออกมา และการเปิดตัวรับประสบการณ์ใหม่ๆ กระบวนการคัดเลือกคนในบริบทของพลเมืองและชุมชนจึงมีลักษณะละเอียดอ่อนและเน้นความเป็นนามธรรมภายในตัวคน มากกว่าการเน้นประยุกต์ใช้ระเบียบวิธีและเทคนิคการวัดตรวจสอบเชิงรูปธรรมภายนอก

7. การวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ (HR Research)

มุมมองด้านศีลธรรมในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ความสนใจในปรากฏการณ์ที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติความเชื่อ พฤติกรรม และอารมณ์ความรู้สึกของคนมากขึ้น ซึ่งตั้งอยู่บนฐานสมมุติและข้อเสนอมองทางทฤษฎีที่แตกต่างจากการมองในกรอบพฤติกรรมมีเหตุผลของความคิดกระแสหลักที่มีความเชื่อว่าพฤติกรรมของคนเชื่อมโยงกับความสนใจและผลประโยชน์ของตัวเองและสามารถสังเกตการณ์และจัดระเบียบพฤติกรรมเหล่านี้ การบริหารคนจึงเน้นพฤติกรรมที่แสดงออกมาภายนอกและสามารถใช้หลักการและระเบียบวิธีที่พัฒนามาจากระบบตรรกะเชิงเหตุผล แต่มองข้ามหรือไม่ให้ความสำคัญเท่าที่ควรกับสิ่งที่อยู่ภายในตัวคน ดังนั้นบทบาทของทรัพยากรมนุษย์ในบริบทศีลธรรมจึงควรให้ความสนใจกับการศึกษาวิจัยเพื่อค้นหาความจริงเกี่ยวกับคนมากขึ้นรวมทั้งการใช้ฐานความรู้ความเข้าใจในธรรมชาติของคนเป็นพื้นฐานสำหรับการออกแบบและพัฒนาระบบทรัพยากรมนุษย์ที่เกื้อกูลต่อการสร้างสังคมประชาธิปไตยในองค์กรการพัฒนาค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรให้มีความสอดคล้องกับการอยู่ร่วมกันเป็นชุมชนการศึกษาวิจัยที่กล่าวถึงนี้จะเน้นการวิจัยเชิงคุณภาพมากกว่าเชิงปริมาณในจารีตของการบริหารทรัพยากรมนุษย์กระแสหลักในปัจจุบัน

บทสรุป

การเปลี่ยนผ่านของสังคมเข้าสู่ยุคสังคมข่าวสาร และโดยเฉพาะเศรษฐกิจบนฐานความรู้สร้างเงื่อนไขและกดดันให้องค์การในทุกภาคส่วนมีความจำเป็นต้องปรับตัวให้มีความเหมาะสมหรือสอดคล้องกับบริบทใหม่ ด้านต่างที่เกิดขึ้นประการหนึ่งของความพยายามปรับตัวขององค์การคือการให้ความสำคัญกับบทบาทหน้าที่ของทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น การมาถึงยุคของคนนี้จะกระตุ้นให้การบริหารนำเสนอรูปแบบและหลักการมากมาย จากมุมมองที่แตกต่างกัน บางสำนักคิดเน้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ลักษณะแข็ง ในขณะที่สำนักอื่นเน้นด้านอ่อน ทำนองเดียวกันรูปแบบและหลักการของทรัพยากรมนุษย์ยังมีความผันแปร ไปตามบริบทที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องไม่ว่าจะเป็นด้านกลยุทธ์ ด้านประชากรด้านความซับซ้อนของสิ่งแวดล้อม และด้านการเปลี่ยนความรู้ในระบบการผลิต พัฒนาการของระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีความซับซ้อนมากขึ้น

บทความนี้ เสนอหลักการบริหารคนในมุมมองศิลปะกรรมโดยเน้นบริบทความสัมพันธ์ทางการเมืองและพลเมืองในองค์การ กรอบความคิดชั้นนำประกอบด้วย มนุษย์นิยม ความแตกต่างและอัตลักษณ์ของคน และบทบาทพลเมือง โดยเฉพาะบทบาทพลเมืองมีแนวความคิดหลักคือคนเป็นศูนย์กลางของการบริหาร ค่านิยมประชาธิปไตย ความสามารถปกครองตนเอง และโครงสร้างธรรมาภิบาล โดยมีแกนหลักคือ ค่านิยมประชาธิปไตยที่เน้นอัตลักษณ์ปัจเจกบุคคล ความเป็นชุมชนและการพึ่งพาต่อกันด้านศิลปะกรรม ในมุมมองของการจัดการแนวใหม่ ทางด้านศิลปะกรรม การบริหารคนจึงควรเน้นประเด็นและนัยยะสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ในด้าน 1) ความเสมอภาคและความหลากหลาย 2) การมีส่วนร่วมในองค์การ 3) การสร้างเครือข่ายมนุษย์ 4) การหมุนเวียนมนุษย์ 5) การปรึกษาหารือและความโปร่งใส 6) การคัดเลือกและพัฒนาคน และ 7) การวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ ทิศทางเกี่ยวกับหลักการและรูปแบบการบริหารคนนี้น่าจะเป็นทางเลือก หรืออย่างน้อยที่สุดเป็นส่วนเสริมของแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กระแสหลักที่เน้นหลักเหตุผลเชิงกลไกมาก ให้มีมุมมองที่สอดคล้องกับความจริงในโลก

ขององค์การและการบริหารมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านที่เกี่ยวข้องกับคนซึ่งมีธรรมชาติที่ซับซ้อน ซ่อนรูป และมีศักยภาพมากมายที่เป็นประโยชน์ต่อตัวเองและสังคมองค์การในภาพรวม

เอกสารอ้างอิง

- Clegg, S., Kornberger, M., and Pitsis, T. (2008). **Managing and Organizations: An Introduction to Theory and Practice**. London: Sage Publications Ltd.
- Guest, D.E. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda, **International Journal of Human Resource Management**, 8 (3), 263–267.
- Jackson, S. E. , & Schuler, R. S. (2000). **Managing Human Resources: A Partnership Perspective**. Ohio: South–Western.
- Kane, R. (1996). ' HRM: changing concepts in a changing environment', **International Journal of employment studies**, 4 (2),115–177.
- Maslow, A. (1968). **Toward a Psychology of Being**. Princeton, NJ: Van Nostrand.
- Manville, B. and Ober, J. (2003). **A company of Citizens: What the World's first Democracy Teaches Leaders About Creating Great Organizations**. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Mintzberg, H. (1983). **Power in and around Organizations**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Morgan, G. (1992). **Images of Organizations**. London: Sage.
- Pettigrew, A. (2003). "Strategy formulation as political process," in S.R. Clegg, ed. **Central Currents in Organization Studies** (Vol 5). London: Sage. pp. 43–49.
- Schuler, R.S. and MacMillan, I.C. (1984). 'Gaining competitive through human resource management practices', **Human Resource Management**, 23(3),241–255.

Wright, P.M. and McMahan, G.C. (1992). 'Theoretical perspectives for strategic human resource management', **Journal of Management**, 18 (2), 295–320.

การบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ตามหลักพรหมวิหาร 4
Educational Institution Administration in 21st Century of
According to IV Brahmavihara principle.

ภัทรวดี เข้มแข็ง

Phattharawadee Khemkhang

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย : Mahachulalongkornrajavidyalaya University

*Corresponding Author e-mail: phattarawadeekk@gmail.com

ตอบรับบทความ (Received) : 11 เมษายน 2565

เริ่มแก้ไขบทความ (Revised) : 9 พฤษภาคม 2565

รับบทความตีพิมพ์ (Accepted) : 25 กรกฎาคม 2565

เผยแพร่ออนไลน์ (Available Online) : 20 สิงหาคม 2565

บทคัดย่อ

บทความนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อเชื่อมโยงการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ที่จะต้องเป็นผู้ที่มีความทันสมัย มีความรู้ด้านเทคโนโลยี ส่งเสริมการทำงานของครูผู้สอนให้รู้เท่าทันเทคโนโลยี เพื่อนำมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนให้กับผู้เรียนได้รับการพัฒนาให้เป็นคนดีมีคุณภาพ เป็นคนเก่ง คิดดี มีคุณภาพ มีความเป็นไทยสามารถปรับตัวได้เหมาะสมกับสถานการณ์โลกและสังคมที่เปลี่ยนแปลง โดยผู้บริหารสถานศึกษาต้องเชื่อมโยงแนวทางการครองคนตามหลักธรรมพรหมวิหาร 4 มาประยุกต์ใช้ อันประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา โดยจะต้องไม่เน้นหลักวิชาการเพียงอย่างเดียว ผู้บริหารการศึกษาต้องคำนึงถึงหลักคุณธรรมจริยธรรมควบคู่ไปพร้อมกันจึงจะทำให้ประสบผลสำเร็จในการบริหาร

คำสำคัญ:– การบริหารสถานศึกษา ; ศตวรรษที่ 21 ; พรหมวิหาร 4

Abstract

This article aims to connect administrators' school management in the 21st century. Must be a modern person have knowledge of technology. Promote the work of teachers to be up-to-date with technology. To be used in teaching and learning management for learners has been developed to be a good person quality, be smart, good thinking, quality,

Being Thai and able to adapt to changing global and social situations, The administrators of the educational institutes must link the way of occupying the people., According four principles virtuous existence. Apply which consists of loving-kindness, compassion, sympathetic joy, equanimity. It must not focus on academic principles alone. Educational administrators must take into account the principles of morality and ethics. Together to make success in management..

Keywords:- Educational Institution Administration, 21st Century, IV Brahmavihara principle.

บทนำ

ศตวรรษที่ 21 เป็นโลกของเทคโนโลยีและนวัตกรรม เครื่องจักรและหุ่นยนต์ ถูกนำเข้ามาใช้งานทดแทนแรงงานคน เพราะฉะนั้นเราควรมีทักษะบางอย่างที่เครื่องจักรหรือหุ่นยนต์ทำแทนไม่ได้ เช่น ทักษะการคิดแบบผู้เชี่ยวชาญและการสื่อสารที่ซับซ้อน ซึ่งจะมีโอกาสมากกว่าคนอื่น เพราะทักษะขั้นสูงเหล่านี้เครื่องจักรไม่สามารถทำแทนได้และศตวรรษนี้เป็นยุคของการเปลี่ยนแปลง ความเปลี่ยนแปลงหลายอย่างเกิดขึ้นในโลก ทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจและการเมือง การปกครอง ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนี้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและยากที่จะคาดเดาได้ว่าจะเกิดอะไรต่อไปผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกลไกสำคัญและมีอิทธิพลสูงสุดต่อคุณภาพภาพของผลลัพธ์ที่ได้จากระบบ การศึกษาประสิทธิภาพของการบริหารและประสิทธิผลของสถานศึกษา นักวิชาการหลายท่าน มีความเห็นตรงกันว่า ความสำเร็จหรือความล้มเหลวทางการศึกษานั้นขึ้นอยู่กับบริการส่วนหนึ่ง ดังนั้น ผู้บริหารจึงเป็นตัวแปรสำคัญในด้านการจัดการศึกษา ให้มีคุณภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคใหม่ ในศตวรรษที่ 21 ต้องมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ ทางการบริหารการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษา ให้ทันสมัยเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของโลก (โครงการพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารการศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษา ประจำปี 2549) แต่ผู้บริหารสถานศึกษาที่ดีนั้นจะต้องเป็นผู้ที่มีทั้งความรู้ หลักการบริหารภาวะผู้นำ และที่สำคัญจะต้องมีคุณธรรมจริยธรรม เพื่อการบริหารสถานศึกษาที่ประสบผลสำเร็จไปด้วยความราบรื่นและบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและ

มีประสิทธิภาพ โดยผู้บริหารนอกจากจะมีความรู้ด้านวิชาการและเทคโนโลยีตามศตวรรษที่ 21 แล้วสิ่งที่สำคัญที่จะต้องอยู่ในตัวตนในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาคือการมีหลักธรรมที่ผู้บริหารจะต้องนำมาใช้เพื่อการครองคนที่เป็นหลักธรรมที่นำมาใช้มากที่สุด คือ หลักธรรมพรหมวิหาร 4 เนื่องจากเป็นหลักธรรมครองใจ ที่ทำให้คนปฏิบัติในทางประเสริฐทั้งต่อตนเองและผู้อื่น ประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา ซึ่งแก่นของพรหมวิหาร 4 นั้นสามารถนำมาประยุกต์ใช้สำหรับผู้บริหารหรือหัวหน้างาน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานอย่างมีความสุขและเป็นการสร้างขวัญกำลังใจ ซึ่งจะเสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานให้ดียิ่งขึ้น ประกอบด้วย 4 ประการ คือ 1) เมตตา หมายถึง ความรักที่มีต่อบุคคลอื่นอย่างจริงจัง 2) กรุณา หมายถึง ความสงสารและเห็นใจพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือแก่บุคคลอื่น 3) มุทิตา หมายถึง การพลอยยินดีเมื่อบุคคลอื่นได้ดีหรือประสบความสำเร็จ 4) อุเบกขา หมายถึง การวางเฉยหรือปล่อยวางในสิ่งที่สุดท้ายที่จะช่วยเหลือได้บทความนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อเสนอแนวทางการนำหลักธรรมพรหมวิหาร 4 มาใช้ในการครองคนของผู้บริหารการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ซึ่งเป็นยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นมากมาย เนื่องจากการครองคนเป็นการเริ่มต้นที่ดีในการบริหารสถานศึกษาเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ สอดคล้องกับแนวคิดท่าน ว.วชิรเมธี ที่กล่าวว่า “ผู้นำที่ดีต้องนั่งอยู่ในหัวใจคน โดยผู้นำต้องมีความเข้าอกเข้าใจเห็นอกเห็นใจ จึงจะได้นั่งอยู่ในใจลูกน้อง” สอดคล้องกับ สุรพล บัวพิมพ์ (2551) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารที่ดีควรใช้พระคุณมากกว่าพระเดช หรืออำนาจบารมีมากกว่าอำนาจทางกฎหมาย

ลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา

ลักษณะสำคัญที่ควรจะปรากฏให้เห็นในตัวบุคคลที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา ควรมีลักษณะ (รุ่ง แก้วแดง, 2545) ดังนี้

1. ความสามารถในเชิงวิชาการที่เป็นที่ยอมรับของคนในวงการบริหารสถานศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้องสำหรับตัวผู้บริหารสถานศึกษานั้น งานหลักคือ การบริหารสถานศึกษาให้ได้มาตรฐานและมีคุณภาพในระดับสูง ผลงานที่สำคัญที่สุดคือ การศึกษาที่มีคุณภาพของสถานศึกษา การที่ผู้บริหารมีผลงานทางวิชาการของตนเอง มีบทความที่แสดงถึงฐานความรู้ของตนเอง มีงานวิจัย งานนวัตกรรมการศึกษาที่มีฐานจากวิชาการชั้นสูง การมีตำราหรือ

เอกสารวิชาการเผยแพร่ในรูปแบบต่างๆที่มีปริมาณและคุณภาพ เป็นที่รู้จักกันในแวดวงการบริหารด้วยกันหรือในวงการอื่นที่เกี่ยวข้อง จะเป็นส่วนสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างความมั่นใจและความศรัทธาให้แก่พ่อแม่ ผู้ปกครอง ครู บุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษา นักเรียนและชุมชนหรือบุคคลวงนอกได้เป็นอย่างดี

2. ความเป็นคนซื่อสัตย์ สุจริตและยุติธรรมความเป็นคนซื่อสัตย์ สุจริตและยุติธรรมจะเป็นคุณสมบัติเฉพาะตัวที่สำคัญสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในอนาคต ผู้บริหารสถานศึกษานั้นอยู่ในสถานะที่อาจให้คุณ ให้โทษต่อผู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาได้ค่อนข้างมาก มีอำนาจอนุมัติ กำหนดการแต่งตั้งตำแหน่งภายใน แต่งตั้งกรรมการต่างๆที่เป็นกรรมการภายในของสถานศึกษาและอาจเป็นผู้เสนอการแต่งตั้งตำแหน่งสำคัญบางอย่างได้ในอนาคต ผู้รับผิดชอบการประเมินการสอนและการทำงานของบุคลากรต่างๆ ในโรงเรียนจะมีอำนาจตรวจสอบการทำงานในสถานศึกษาได้ทุกเรื่อง ทุกขั้นตอนความเป็นคนซื่อสัตย์ สุจริตและยุติธรรมจึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับการบริหารสถานศึกษาที่จะสร้างความไว้วางใจเชื่อใจจากครูและบุคลากรได้ค่อนข้างมาก นำมาซึ่งขวัญและกำลังใจ ความกระตือรือร้นในการทำงานและการให้ความร่วมมือ การที่จะได้รับการประเมินให้ตรงกับสภาพความเป็นจริงในผลงานและการปฏิบัติงานซึ่งจะส่งผลสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน ความสามัคคี การดำเนินงานร่วมกันอย่างราบรื่น และการประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย วัตถุประสงค์แผนงาน นโยบายและวิสัยทัศน์กับการพัฒนาโรงเรียน

3. การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ เห็นการณ์ไกล มองอนาคตขององค์กรเป็นหลักการมีคุณลักษณะเป็นคนมองอนาคต (Future-oriented) เห็นการณ์ไกล มีวิสัยทัศน์ (Vision หรือเป็น Visionary manager) เป็นสิ่งที่สามารถเรียนรู้ได้ สามารถฝึกฝนอบรม สั่งสมได้ เพิ่มพูนทักษะได้สำหรับผู้ที่มีความสามารถก้าวขึ้นมาสูงถึงระดับตำแหน่งผู้นำองค์กร วิสัยทัศน์กว้างไกลจึงเป็นคุณลักษณะจำเป็นที่สำคัญ งานการศึกษาของโรงเรียนหรือสถานศึกษาเป็นงานสำคัญต่อการพัฒนาตัวคนหรือเยาวชนที่อยู่ในความรับผิดชอบของสถานศึกษานั้น และคนที่ได้ผ่านกระบวนการหรือได้รับการพัฒนาจากสถานศึกษานั้นจะกลายเป็นฐานสำคัญของสังคมต่อไป

4. ความรู้ความเข้าใจในเรื่องการปฏิรูปการศึกษาการปฏิรูปการศึกษาจะมีการเปลี่ยนแปลงในการศึกษาค่อนข้างมาก แตกต่างไปจากที่เคยรู้ เคยเข้าใจ ที่เคยมีประสบการณ์

การปฏิรูปตามแนวที่ได้กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาตินั้น เป็นการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่จะต้องรู้ว่าจุดหมายของการปฏิรูปการศึกษาคือ การพัฒนาเยาวชนและคนไทยในอนาคตให้เป็นคนดี มีคุณภาพ เป็นคนเก่ง คิดดี มีคุณภาพ มีความเป็นไทยสามารถปรับตัวได้เหมาะสมกับสถานการณ์โลกและสังคมที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งคุณภาพของคนไทยเช่นนี้ จะเป็นทรัพยากรสำคัญสำหรับการอยู่รอดและการพัฒนาของประเทศไทยในกระแสสังคมยุคใหม่ ที่ต้องใช้ความรู้เป็นเครื่องมือสำคัญของการประกอบอาชีพและการดำรงชีวิตในด้านบริหารจัดการเรียนการสอน เปลี่ยนจากระบบที่เคยเน้นเนื้อหาวิชา และจากการที่ครูเป็นศูนย์กลางหรือเป็นแกนหลักของบริหารจัดการเรียนการสอน ไปเป็นการจัดการเรียนการสอนที่เน้นความสำคัญของผู้เรียนเป็นหลัก

5. ความสามารถในการบริหารจัดการผู้บริหารสถานศึกษาไม่ใช่ผู้บริหารส่วนราชการตามระบบราชการ แต่เป็นผู้นำในหมู่นักวิชาชีพชั้นสูงที่มีความเป็นตัวของตัวเองและมีความรับผิดชอบในวิชาชีพค่อนข้างสูง ไม่ชอบการสั่งการ ไม่ชอบการบังคับบัญชา ไม่นิยมการใช้อำนาจของตัวผู้บริหารแต่นิยมการมีส่วนร่วม การปรึกษาหารือ การให้เกียรติกันการรู้จักยกย่องกัน การอยู่รวมและปฏิบัติงานแบบเพื่อนร่วมอาชีพเป็นแบบ Colleague ไม่ใช่แบบลูกน้องในขณะที่หลายส่วนยังต้องเกี่ยวข้องกับกฎเกณฑ์ ต้องเป็นไปตามระเบียบ ต้องดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมายการศึกษาและ กฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้องผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพจึงต้องใช้ความสามารถอย่างสูงในการบริหารจัดการ ดูแล สนับสนุนให้ครูและบุคลากรใช้ความสามารถ อย่างเต็มประสิทธิภาพ ในขณะที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการเรียนการสอนไปอย่างมาก การใช้อำนาจสั่งการถึงแม้จะทำได้ก็ส่งผลให้เกิดการไร้ประสิทธิภาพได้ง่ายทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ผู้บริหารต้องแก้ปัญหาต่างๆ ที่สืบเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงให้ทันทางที่ผู้บริหารสถานศึกษาปัจจุบันและอนาคตจะต้องรู้และเข้าใจในหลักธรรมาภิบาล

6. ความรู้ ความเข้าใจในเรื่องหลักสูตร ศาสตร์การสอน รูปแบบการเรียนการสอน และความก้าวหน้าทางวิทยาการที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ ความรู้ในเรื่องดังกล่าวนี้ จะมีความสัมพันธ์กับความเป็นนักวิชาการและความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารที่มีความรู้ความชำนาญสูงในเรื่องหลักสูตรและการสอนมักจะได้รับยกย่องให้เป็นผู้นำทางวิชาการ ถือได้ว่าเป็นเนื้อหาสาระชั้นสูงที่ผู้บริหารต้องไม่มองข้าม และเป็นสิ่งที่ช่วย

สร้างครีธาในหมู่ครู บุคลากรทางการศึกษา และในแวดวงการบริหารสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี เนื่องจากการปฏิรูปการศึกษาได้ให้แนวหลักสูตรและการดำเนินงานตามหลักสูตรในแนวใหม่ที่แตกต่างจากระบบเก่าโดยสิ้นเชิง

7. ความรู้และความสามารถทางด้านเทคโนโลยีในระดับที่เพียงพอโลกปัจจุบันและอนาคตจำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และสารสนเทศอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ จะมีการใช้เทคโนโลยีกันอย่างแพร่หลาย มีการใช้อินเทอร์เน็ตและเทคโนโลยีการสื่อสารสารสนเทศใหม่ๆ ในการสื่อสารส่งผ่านข้อมูลความรู้กันอย่างกว้างขวาง จะกลายเป็นวัฒนธรรมใหม่ในการบริหารจัดการเรียนการสอนที่มีอิทธิพลแผ่กว้างทั่วไป ผู้บริหารสถานศึกษายุคปฏิรูปจึงต้องรู้ทัน ก้าวทัน รู้จักและสามารถใช้ได้ไม่น้อยกว่าผู้อื่น

8. ความสามารถในการแสวงหาทุน แหล่งทุน และการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพเรื่องนี้เป็นเรื่องสำคัญที่สะท้อนถึงฝีมือของผู้บริหารมีอาชีพเมื่องบประมาณมีจำกัด ซึ่งเป็นสภาพที่เกิดขึ้นจริงและจะเผชิญหน้ากับผู้บริหารสถานศึกษาในอนาคตโดยตรงอย่างแน่นอน ความสามารถในการระดมทุนจึงเป็นเรื่องใหญ่ที่ผู้บริหารสถานศึกษาในอนาคตพึงให้ความสนใจ การประสานงานกับหน่วยงานบุคคล องค์กร คิษย์เก่า ชุมชน และการดำเนินกิจกรรมเพื่อการศึกษาจะเป็นแหล่งสำคัญของเงินทุนในอนาคตและจากการที่โรงเรียนได้รับการให้สถานภาพนิติบุคคล

9. การเป็นผู้มีจิตสำนึกที่ดีต่อการอนุรักษ์ศิลปะและวัฒนธรรมผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นผู้นำในการอนุรักษ์ ส่งเสริมวัฒนธรรมไทย โดยอาศัยเอกลักษณ์ไทยเป็นจุดแข็งในการดำเนินงาน การส่งเสริมกิจกรรมมรดกสถานศึกษา การประเพณีปฏิบัติส่วนตัว และการสร้างบรรยากาศในสถานศึกษา ที่แสดงถึงคุณค่าของศิลปะและวัฒนธรรมไทย ให้คุณค่าแก่ระบบอาวสุ การแสดงความเมตตากรุณา โอบอ้อมอารี การเห็นคุณค่าสิ่งที่ดีของไทย การเป็นแบบอย่างของพุทธศาสนิกชน การแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยสันติวิธีและเป็นผู้นำในการดำเนินกิจกรรมทางศิลปวัฒนธรรมและประเพณีด้วยตนเองเป็นต้น (ปราชญา กล้าผจญ, 2548)

คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพในศตวรรษที่ 21 ควรมีคุณลักษณะ (จำลอง นักพ่อน, 2558) ดังนี้

1. **นักสร้างสรรค์ (Creative)** ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ มีกระบวนการผลักดันให้บุคลากรในโรงเรียน ที่มีความสามารถสร้างสรรค์งานให้ มีคุณภาพและมาตรฐานมากขึ้น ต้องผลักดันเพื่อประโยชน์ของนักเรียน และจะต้องหาวิธีจัดการอย่างต่อเนื่องเหมือน"ทฤษฎีน้ำไหล (Flow theory)

2. **นักการสื่อสาร (Communicator)** ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพไม่เพียงแต่การสื่อสาร โดยการ แบ่งปันข้อมูลหลายสื่อเท่านั้น แต่ยังเป็นผู้ฟังที่มีประสิทธิภาพซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารต้องเป็นผู้สื่อสารที่มีประสิทธิภาพกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด

3. **นักคิดวิเคราะห์ (Critical Thinker)** ผู้บริหารจึงต้องให้ความสนใจในความคิดที่ครูหรือบุคลากร แสดงออกเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่ง โดยโดยเฉพาะผลกระทบที่มีต่อโรงเรียนและนักเรียนในระยะยาว และจะได้รับประโยชน์เหล่านั้นมากที่สุดได้อย่างไร ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บริหารที่จะต้องนำเอาข้อมูลและความคิดต่างๆ มาใช้ในการ ตัดสินใจทั้งหมด

4. **สร้างชุมชน (Builds Community)** ในที่นี้ หมายถึง การประสานเชื่อมโยงต่อกกลุ่มคนที่เหมาะสมตัวอย่าง เช่น วิธีที่จะสร้างโอกาสให้กับบุคลากรเพื่อเชื่อมโยงต่อกับคนอื่นๆ ที่จะช่วยส่งเสริมการเรียนรู้มากขึ้นมันเป็นสิ่งสำคัญที่ไม่เพียงแต่พัฒนาผู้นำในโรงเรียนเท่านั้น แต่เป็นการเปิดโอกาสให้คนอื่นเห็นความเป็นผู้นำด้วย

5. **การมีวิสัยทัศน์ (Visionary)** ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ ต้องมีวิสัยทัศน์ในการที่จะทำให้ โรงเรียน เตรียมพร้อมที่ดีที่สุดสำหรับนักเรียนไปสู่อนาคตที่ต้องการ และสามารถแบ่งปันวิสัยทัศน์ไปพัฒนาชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพพร้อมกันได้ด้วย

6. **การสร้างความร่วมมือ และการติดต่อ (Collaboration and Connection)** ผู้บริหารต้อง แสวงหา แบ่งปันข้อมูล และความรู้อย่างเปิดเผยชัดเจน มีการค้นหาความเข้าใจและปฏิบัติอย่างเข้าใจกับคนอื่น มีการ ติดต่อกับโลกภายนอกผ่านทางบล็อกและสื่อทางสังคม และต้องสร้างการร่วมมือกับผู้อื่น

7. สร้างพลังเชิงบวก (Positive Energy) ผู้บริหารต้องสร้างหลักการทำงานเชิงบวก เชิงรุก และวิธีการ ดูแลเอาใจใส่ ต้องใช้เวลาในการพบปะพูดคุยกับนักเรียน ครูและผู้ปกครองรับรู้คุณค่าของพวกเขาโดยการพัฒนาความสัมพันธ์ที่แท้จริงให้เกิดขึ้น นอกจากนี้ผู้บริหารต้องสร้างสุขภาพตนเอง สวัสดิการและระดับพลังงานให้พร้อมเสมอ

8. ความเชื่อมั่น (Confidence) ผู้บริหารต้องมีลักษณะความมั่นใจ (Confidence) เข้าถึงได้ง่าย (Approachable) มีความโดดเด่น (Be visible) ในฐานะที่เป็นผู้นำต้องมี ความกล้าที่จะต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ยากลำบาก ซึ่งสถานการณ์เหล่านี้มักจะอยู่ในความสงบและมีความมั่นใจในการรักษาขวัญกำลังใจและความ เชื่อมั่นในชุมชนโรงเรียน

9. ความมุ่งมั่นและความพากเพียร (Commitment and Persistence) ผู้บริหารต้องแสดงความ มุ่งมั่นและความทุ่มเท (Gedication) อย่างจริงจัง เพื่อผลักดันให้กับครูและนักเรียนเกิดความมุ่งมั่นทุ่มเทในงาน และ อย่าย่อท้อแพ้ (Never give up) เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายการพัฒนาที่กำหนดไว้

10. ความเต็มใจที่จะเรียนรู้ (Willingness to Learn) ผู้บริหารต้องเรียนรู้อย่าง สม่ำเสมอ เพราะ การเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 เป็นที่ น่าตื่นเต้นและนำมาใช้เสริมสร้างศักยภาพผู้บริหาร และสังคมโรงเรียน ผู้บริหารจึงเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต (Be a Lifelong Learner)

11. ต้องเป็นนักประกอบการ คิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Entrepreneurial, Creative and Innovative) ความสามารถในการคิดนอกกรอบเป็นพลังที่มีอำนาจของผู้บริหาร การคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรมเป็น วิธีที่ดีที่สุดในการบริหารจัดการกับความซับซ้อนทางสังคมในศตวรรษที่ 21 และต้องพัฒนาโรงเรียนเป็นองค์การ ประกอบการ (Entrepreneurial Organization) ได้ด้วย

12. นักริเริ่มงาน (Intuitive) ผู้บริหารต้องเรียนรู้ถึงความเชื่อมั่นในสัญชาตญาณ (Instincts) ของ ตนเอง ความสามารถการเป็นนักคิด นักริเริ่มสร้างสรรค์ผู้บริหารสามารถการแก้ปัญหาให้สำเร็จอย่างไม่คาดฝันหรือจากการสังหรณ์ใจ (Intuitively) ซึ่งเป็นการเกิดขึ้นจากความชาญฉลาดที่ดี

13. ความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจ (Ability to Inspire) ผู้บริหารควรสร้างความกระตือรือร้นและความคิดเชิงบวกต่อบุคคลากรในการร่วมกันกำหนดทิศทางในอนาคต สิ่งทั้งหมดนี้ต้องเน้นให้เกิดขึ้นในขณะที่ยังดำรงตำแหน่งผู้บริหาร

14. การเจียมเนื้อเจียมตัว (Be Humble) ผู้บริหารมีความสำคัญต่อการทำหน้าที่ในโรงเรียนซึ่งงานผู้บริหารไม่ใช่เป็นรูปปั้นแต่เป็นงานที่เชื่อมต่อทุกคนในโรงเรียนนั่นคือ ต้องมีสัมมาคารวะ การรู้จักบุคคลในชุมชนการเปิดโอกาสกับครู และชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม

15. ตัวแบบที่ดี (Good Model) หากคุณกำลังส่งเสริมทักษะในศตวรรษที่ 21 ต้องรู้และฝึกพวกเขาให้มีความคิดสร้างสรรค์ การทำงานร่วมกัน ฝึกการสื่อสารที่ดี และคิดวิเคราะห์เป็น การใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ และการปลูกฝังสร้างสรรค์นวัตกรรม จัดสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยสำหรับการเรียนรู้และความเสี่ยง

บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติมาตรา 39 ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพ.ศ. 2542 ที่ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารจัดการไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรงใน 4 ด้านคือ ด้านการบริหารวิชาการการบริหารงบประมาณ การบริหารบุคคลและการบริหารทั่วไป (จริยะ วิโรจน์ และคณะ, 2546) ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษามีหลายบทบาทขึ้นอยู่กับภารกิจและกิจกรรมการบริหารซึ่งการบริหารให้ประสบความสำเร็จ ต้องอาศัยหลายปัจจัยเข้ามาเกี่ยวข้อง การบริหารงานการศึกษาในยุคปัจจุบันผู้บริหารจะต้องแสดงบทบาทอย่างเต็มที่และใช้กลยุทธ์และเทคนิคการบริหารระดับสูงจึงจะสามารถนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จ วิโรจน์ สารรัตน์ (2556) กล่าวว่าผู้นำทางการศึกษา จะต้องเป็นผู้ที่มีคุณภาพ (Qualities) มีความรู้ (Knowledge) และมีทักษะ (skills) และผู้บริหารสถานศึกษา จำเป็นต้องนำสถานศึกษาของตนเองเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 และรับผิดชอบต่อผลการจัดการศึกษาในสถานศึกษาของตนเองในด้านต่างๆ ได้แก่ ปรับปรุงผลลัพธ์ของนักเรียนทุกคน ริเริ่มการจัดการกิจกรรมการเรียนรู้ที่มีประสิทธิผล สำรองและสนับสนุนการใช้ ICT และ e-learning พัฒนาโรงเรียนให้เป็นชุมชนการเรียนรู้ สร้างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้และความสำเร็จ และพัฒนาคนอื่นให้เป็นผู้นำ และ

ยังได้เสนอแนวทางสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพควรนำไปใช้มี 5 ประการ (ธงชัย สันติวงศ์, 2546) ดังนี้

1. การสร้างวิสัยทัศน์เพื่อความสำเร็จ ทางวิชาการสำหรับนักเรียน (Shaping a vision of academic success for all students) การนำวิสัยทัศน์ สู่การปฏิบัติเพื่อให้เกิดความเข้าใจ และมีส่วนร่วมของ บุคลากรในการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ทาง การเรียนของนักเรียนให้บรรลุผลตามเป้าหมาย

2. สร้างบรรยากาศที่อบอุ่นเพื่อการศึกษา (Creating a climate hospitable to education) ผู้บริหารต้องจัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะกับนักเรียน และบุคคลภายนอก เพราะโรงเรียนเป็นศูนย์กลางทางการเรียน และกิจกรรม บรรยากาศมีความสำคัญที่เอื้อต่อการเรียน การสอน และการเรียนรู้ของนักเรียน

3. การปลูกฝังภาวะผู้นำให้กับบุคคลอื่น (Cultivating leadership in others) ทั้งครูในโรงเรียนถือ ว่าทรัพยากรสำคัญในการบริหาร การสร้างให้ครูเป็นผู้นำทางวิชาการจะส่งผลให้โรงเรียนมีการพัฒนาไปสู่คุณภาพและมีมาตรฐานทางการศึกษา

4. การปรับปรุงการเรียนการสอน (Improving instruction) ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลจะมุ่งทำงาน ด้วยความเอาใจใส่ในการปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน โดยมุ่งถึงคุณภาพการสอน และให้การบรรลุผลสำเร็จตามความคาดหวังของนักเรียนและผู้ปกครอง

5. การบริหารจัดการกับคน ข้อมูล และกระบวนการ (Managing people, data and processes) ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลต้องให้ความสำคัญกับบุคลากรทั้งครูบุคลากร และนักเรียน รวมทั้งการนำข้อมูล ใช้ประโยชน์ต่อการพัฒนาสารสนเทศเพื่อการบริหารและกระบวนการ การบริหาร

Derick Meado (2016) ผู้เชี่ยวชาญด้านการสอน ได้เขียนบทความเรื่อง The Role of the Principal in Schools ได้สรุปบทบาทหน้าที่ในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ที่สำคัญ 9 บทบาท ดังนี้

1. บทบาทในฐานะผู้นำ (Role as school leader) ประกอบด้วยการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (Being an effective leader) โครงการจัดหาทุนอุปถัมภ์โรงเรียน การพัฒนาการ ประเมินผลครูผู้สอน และนโยบาย การพัฒนาโรงเรียน เป็นต้น

2. บทบาทในฐานะผู้รักษาระเบียบวินัยของผู้เรียน (Role in Student Discipline) งานส่วนใหญ่ของผู้บริหาร การรักษาระเบียบวินัยของนักเรียน ที่ผู้บริหารต้องสร้างความเข้าใจให้แก่ครูทุกคนและต้องเป้าหมาย ของการนำไปใช้กับนักเรียน จะทำให้้งานง่ายขึ้น

3. บทบาทในฐานะผู้ประเมิน (Role as a Teacher Evaluator) ผู้บริหารส่วนใหญ่ต้องมีความรับผิดชอบในการประเมินผลงานของครู โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีครูผู้สอนที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องจัดให้มีการประเมินตามกระบวนการด้านคุณภาพครูอย่างมีความเป็นธรรม และต้องชี้ให้เห็นจุดแข็งและจุดอ่อนของการปฏิบัติหน้าที่ของครู

4. บทบาทในการพัฒนา การดำเนินงาน และการประเมินโครงการ (Role in Developing, Implementing, and Evaluating Programs) เป็นหนึ่งบทบาทที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องหาวิธีการพัฒนา ประสิทธิภาพของผู้เรียนเพิ่มขึ้น โครงการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพต้องครอบคลุมพื้นที่เพื่อเป็นแนวทางเดียวกันและต้อง มีการประเมินทุกปีและพัฒนาเสมอถือว่าเป็นสิ่งจำเป็น

5. บทบาทในการทบทวนนโยบายและกระบวนการภายใน (Role in Reviewing Policies and Procedures) เอกสารสำคัญอย่างหนึ่งของการบริหาร (Governing) โรงเรียน คือ คู่มือนักเรียน (Student Handbook) ถือเป็นตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของนักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังสามารถทำให้้งานของผู้บริหารง่ายขึ้น ให้นักเรียน ครูและผู้ปกครองได้รู้นโยบายและขั้นตอนการทำงานประสบผลสำเร็จได้

6. บทบาทในการกำหนดตาราง (Role in Schedule Setting) การสร้างตารางต้องทำทุกๆ ปีซึ่งจะเป็นภาระงานที่ผู้บริหารต้องการสร้างขึ้นมาเอง ได้แก่ ตารางการตีระฆังการเข้าเรียน ตารางการปฏิบัติงาน ตารางใช้ห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ ตารางการใช้ห้องสมุด ฯลฯ ตรงข้ามผู้บริหารต้องตรวจสอบแต่ละตารางเหล่านั้นว่าไม่ทำให้บุคคลกรแต่ละคนต้องมีตารางมากเกินไปในแต่ละปี

7. บทบาทในการจ้างครูใหม่ (Role in Hiring New Teachers) เป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหาร โรงเรียน ต้องจ้างหรือรับครูและเจ้าหน้าที่เข้ามาใหม่ในการทำงานได้อย่างถูกต้องด้วยกระบวนการสัมภาษณ์ หรือ อบรมจึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง

8. บทบาทในการปกครองและชุมชนสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์ที่ดีกับพ่อแม่และสมาชิกในชุมชน สามารถเป็นประโยชน์ กับคุณในความหลากหลายของพื้นที่ การสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลและธุรกิจชุมชน สามารถช่วยให้โรงเรียนอย่างมาก รวมถึงประโยชน์ที่ได้รับบริจาคเวลาส่วนตัวและการสนับสนุนในเชิงบวกโดยรวม

9. บทบาทในการมอบหมายงาน (Delegating) ผู้นำหลายคนโดยธรรมชาติมีงานหนัก อยู่ในมือที่ต้องสั่งการลงไป ผู้บริหารต้องมีการมอบหมายงานบางอย่างซึ่งเป็นสิ่งจำเป็น โดยมอบหมายให้กับบุคคลที่มีความรู้ และไว้วางใจผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพไม่มีเวลามากพอที่จะ ทำทุกอย่างที่ต้องการทำด้วยตัวเอง จึงต้องพึ่งพาคนอื่น ๆ มาช่วยทำเพื่อให้ผลงานบรรลุผลสำเร็จ

สรุปได้ว่า บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ด้านการบริหารจัดการด้านการบริหารวิชาการการบริหารงบประมาณ การบริหารบุคคลและการบริหารทั่วไป เป็นผู้ที่กำหนดให้มีการกำกับดูแลด้านบูรณาการการเรียนการสอน ต่อการประยุกต์นวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้รวมถึงการวัดและประเมินผล ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูมีความรู้ และนำรูปแบบดิจิทัลมาใช้ในห้องเรียนอย่างมีประสิทธิภาพและใช้อย่างต่อเนื่องจัดสภาพแวดล้อมบนพื้นฐานยึดการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นศูนย์กลางการส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ และความรู้สึที่ดีต่อของชุมชนและต้องปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

แนวคิดพรหมวิหาร 4

พรหมวิหาร 4 หรือ พรหมวิหารธรรม เป็นหลักธรรมประจำใจเพื่อให้ตนดำรงชีวิตได้อย่างประเสริฐและบริสุทธิ์แจ่มเช่นพรหม เป็นแนวธรรมปฏิบัติของผู้ที่ปกครอง และการอยู่ร่วมกับผู้อื่น ประกอบด้วยหลักปฏิบัติ 4 ประการ ได้แก่

1. เมตตา คือ ความรักใคร่ปรารถนาดีอยากให้เขามีความสุข มีจิตอันแผ่ไมตรีและคิดทำประโยชน์แก่มนุษย์สัตว์ทั่วหน้า

2. กรุณา คือ ความสงสาร คิดช่วยให้พ้นทุกข์ ใฝ่ใจในอันจะปลดเปลื้องบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์

3. มุทิตา คือ ความยินดี ในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข มีจิตผ่องใสบันเทิง ประกอบด้วยอาการชุ่มชื่นเบิกบานอยู่เสมอ ต่อสัตว์ทั้งหลายผู้ดำรงในปกติสุข พลอยยินดีด้วยเมื่อเขาได้ดีมีสุข เจริญงอกงามยิ่งขึ้นไป

4. อุเบกขา คือ ความวางใจเป็นกลาง อันจะให้ดำรงอยู่ในธรรมตามที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา คือมีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจตาชั่ง ไม่เอนเอียงด้วยรักและชัง พิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำแล้ว อันควรได้รับผลดีหรือชั่ว สมควรแก่เหตุอันตนประกอบ พร้อมทั้งจะวินิจฉัยและปฏิบัติไปตามธรรม รวมทั้งรู้จักวางเฉยสงบใจมองดู ในเมื่อไม่มีกิจที่ควรทำ เพราะเขารับผิดชอบตนได้ดีแล้ว เขาสสมควรรับผิดชอบตนเอง หรือเขาควรได้รับผลอันสมกับความรักผิดชอบของตน (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต)

แนวคิดพรหมวิหาร 4 ในการครองคนสำหรับผู้บริหารการศึกษา ในศตวรรษที่ 21

ศตวรรษที่ 21 มีการเปลี่ยนแปลงระบบการศึกษาด้านต่างๆ เกิดขึ้นมากมาย เช่น การปฏิรูประบบการศึกษา การปรับเปลี่ยนหลักสูตร การพัฒนาจัดการเรียนการสอนรวมทั้งมาตรฐานผลลัพธ์การเรียนรู้ โดยการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ล้วนเพื่อให้สอดคล้องกับภาวะความเป็นจริงและความเหมาะสมกับบุคคลที่เกี่ยวข้องในศตวรรษนี้ อาจส่งผลกระทบต่อทั้งที่เป็นรูปธรรมและนามธรรมต่อผู้ที่เกี่ยวข้องซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาองค์กร โดยผลกระทบอาจแตกต่างกันไปตามบริบทและสถานการณ์ ผู้ที่มีความสำคัญในการรักษาสมดุลจากการเปลี่ยนแปลงด้านการศึกษาที่เกิดขึ้นนั้นคงหนีไม่พ้นผู้บริหารการศึกษา ดังนั้น ผู้บริหารการศึกษาคควรมีหลักธรรมเพื่อใช้เป็นแนวทางในการครองคนซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาระบบการศึกษาให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ภายใต้การเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 จาก การทบทวนวรรณกรรมงานวิจัยที่เกี่ยวข้องผู้เขียน ขอสรุปแนวคิดการนำหลักธรรมพรหมวิหาร 4 มาใช้ในการครองคนสำหรับผู้บริหารการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ดังนี้

1. เมตตา : ความปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุข เป็นหลักธรรมแรกของพรหมวิหาร 4 ที่ผู้บริหารการศึกษาสามารถนำมาใช้ในการครองคน โดยการมอบความรักความหวังดีแก่ผู้อื่น เป็นหลักธรรมที่ผู้บริหารการศึกษาพึงปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเปรียบเสมือนผู้ร่วมงานมิใช่ ลูกน้องซึ่งความรักความเมตตาจะเกิดขึ้นเมื่อผู้บริหารมองเห็นส่วนที่ดีของผู้ร่วมงาน หากพบ

ข้อบกพร่องของผู้ร่วมงานที่ไม่ได้มีผลกระทบต่อผู้อื่นหรือองค์กร ผู้บริหารควรมองข้ามและให้อภัย ไม่ควรเก็บมาเป็นข้อตำหนิในการบริหารงานรวมทั้งนำข้อมูลพื้นฐานด้านความสามารถของผู้ร่วมงานมาใช้ในการวางแผนการบริหารคนให้เหมาะกับงาน ตามแนวคิด Put the right man on the right job ซึ่งการแสดงออกถึงความรักความหวังดีเป็นการช่วยเหลือผู้ร่วมงานทุกคนให้ประสบแต่ประโยชน์และมีความสุขโดยทั่วกัน การเห็นลูกน้องมีความสุข เป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องคำนึงถึง ควรดูแลเอาใจใส่สนับสนุนการทำงาน เพื่อให้ลูกน้องรู้สึกว่าได้โดดเด่นเดี่ยวอบอุ่น และมีความสุขในการทำงานมากขึ้นดังนั้นความเมตตาจึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารการศึกษาควรปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานอย่างยิ่งเนื่องจากในศตวรรษที่ 21 เกิดการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและมีความก้าวหน้าของเทคโนโลยีด้านต่างๆ รวมทั้งมีการแข่งขันสูงเกิดขึ้นในสังคมเพื่อคงความอยู่รอด หากผู้บริหารการศึกษาปราศจากความเมตตาในการครองคนแล้ว ก็มีโอกาสดำเนินการใดๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาได้

2. กรุณา : ความปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ เป็นหลักธรรมที่ผู้บริหารการศึกษาปฏิบัติต่อเนื่องจากความเมตตา ซึ่งเกิดขึ้นเมื่อผู้บริหารการศึกษามีความเมตตาแล้วความกรุณาจะมีผลตามมาโดยอัตโนมัติ โดยผู้บริหารที่มีจิตใจที่เกื้อกูลต่อผู้ร่วมงานหรือบุคลากรในองค์กร และสามารถช่วยเหลือผู้ร่วมงานเมื่อต้องการความช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นปัญหาจากการทำงานหรือปัญหาส่วนตัว โดยที่ไม่ทอดทิ้งหรือวางเฉย ซึ่งความกรุณาอาจเป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นแก่ผู้ร่วมงานเพื่อกระตุ้นและส่งเสริมการทำงานให้มีประสิทธิภาพหากการทำงานเกิดปัญหาหรืออุปสรรค สิ่งแรกที่ผู้บริหารควรทำ การพูดคุย สอบถามถึงปัญหาที่เกิดขึ้น พร้อมชี้แนะแนวทางการแก้ไขและพูดให้กำลังใจกับลูกน้อง โดยไม่ปล่อยให้ลูกน้องต้องเผชิญปัญหาเพียงลำพังเป็นการปฏิบัติตนของผู้บริหารการศึกษาที่มีต่อผู้ร่วมงาน โดยการไม่ทำให้ผู้ร่วมงานต้องทุกข์ใจกับการที่ต้องทำงานกับผู้บริหารการศึกษาที่ไม่มีความกรุณาเช่น ผู้บริหารการศึกษาที่มีนิสัยเกรี้ยวกราด อารมณ์ฉุนเฉียว ดูด่าว่ากล่าวโดยไม่รับฟังเหตุผล พูดจาดูถูกเหยียดหยาม หรือใช้วาจาหยาบคาย ดังนั้นความกรุณาจึงมีความเหมาะสมสำหรับผู้บริหารการศึกษาที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงด้านการศึกษาที่เกิดขึ้นมากมายในศตวรรษที่ 21 โดยเริ่มจากการพัฒนาหรือปรับปรุงตนเองให้มีความเมตตาต่อผู้อื่นความกรุณาก็จะมีผลตามมา

3. มูทิตา : ความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดีเป็นหลักธรรมของผู้บริหารการศึกษาสามารถปฏิบัติได้โดยการชื่นชมยินดีเมื่อผู้ร่วมงานประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานหรือประสบผลสำเร็จในชีวิต เป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารการศึกษาร่วมแสดงความยินดี หรือส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ร่วมงาน มีโอกาสพัฒนาความรู้ความสามารถที่มีอยู่ให้เพิ่มขึ้น เปรียบเสมือนการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของผู้ร่วมงานให้แสดงออกมาอย่างเต็มความรู้ความสามารถรวมทั้งพฤติกรรมแสดงความยินดีเมื่อผู้ร่วมงานได้ดี หรือเมื่อลูกน้องประสบความสำเร็จ ไม่ว่าจะทางด้านการงาน ด้านครอบครัว หรือในทุกๆ ด้าน ผู้บริหารควรแสดงความยินดีต่อลูกน้องด้วยความจริงใจ ลูกน้องจะรู้สึกว่าคุณเป็นคนสำคัญและรู้สึกภูมิใจมากยิ่งขึ้น เช่น ยินดีเมื่อผู้ร่วมงานมีความก้าวหน้าในอาชีพ เป็นการยินดีโดยไม่เสแสร้งหรืออคติ ไม่อิจฉาหรือเกรงว่าผู้ร่วมงานจะได้ดี比你 ดังนั้นมูทิตาจึงมีความเหมาะสมสำหรับผู้บริหารการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ในการนำมาใช้สำหรับการครองคน เนื่องจากหลักมูทิตาเป็นการแสดงออกด้านจิตใจที่ผู้บริหารการศึกษาพึงกระทำต่อผู้ร่วมงาน

4. อุเบกขา : การรู้จักวางเฉย ทำใจเป็นกลาง เป็นหลักธรรมหรือวิธีการของผู้บริหารการศึกษาที่จะต้องมีความเป็นกลางไม่เอนเอียงเข้าข้างฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดโดยการตั้งตนเป็นกลางและใช้ปัญญาพิจารณาอย่างมีเหตุผลปฏิบัติหน้าที่อย่างยุติธรรมหากลูกน้องคนหนึ่งได้รับการช่วยเหลือ แต่อีกคนหนึ่งกลับไม่ได้รับการช่วยเหลือเมื่อพบปัญหา ถือว่าไม่มีความยุติธรรมในการบริหาร ควรให้ความช่วยเหลือลูกน้องให้เท่าเทียมกัน ไม่ปฏิบัติเอนเอียงด้วยความรักหรือความชังเช่น กรณีที่เกิดความขัดแย้งของผู้ร่วมงานหรือบุคลากรในองค์กร ผู้บริหารการศึกษาควรตัดสินใจอย่างเที่ยงธรรมภายใต้ข้อมูลเชิงประจักษ์เพื่อสร้างความเชื่อถือแก่ผู้ร่วมงานการวางตัวและการวางใจเป็นกลางนั้นควรพิจารณาจากข้อเท็จจริงตามเหตุผลเพื่อนำมาใช้ในการตัดสินใจภายใต้ความถูกต้องและเที่ยงธรรมตามหลักเกณฑ์หรือระเบียบขององค์กรแนวทางการนำอุเบกขามาประยุกต์ใช้ในการครองคนให้เหมาะสมกับศตวรรษที่ 21 เช่น เมื่อผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาประสบกับอุปสรรคในการทำงานผู้บริหารควรให้ความช่วยเหลือเพื่อให้ผ่านพ้นอุปสรรคโดยไม่ซ้ำเติมด้วยการลงโทษอย่างไม่เป็นธรรมหรือไร้เหตุผล

สรุปได้ว่า การครองคนของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ควรมีความรู้กว้างขวางและรอบด้าน เพื่อที่จะสามารถถึงหลักการที่เหมาะสมมาใช้ได้อย่างถูกต้อง ถูกเวลาและถูกกับคน คำสอน

จากพุทธศาสนาอย่างพรหมวิหาร 4 ก็เป็นอีกหนึ่งสิ่งที่ผู้บริหารพึงมี เพื่อใช้ในการครองใจผู้ใต้บังคับบัญชา ประกอบไปด้วย เมตตา กรุณา มุทิตาและอุเบกขา แต่ส่วนนั้นสามารถนำมาปรับใช้ในการบริหารสถานศึกษา และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ภายในสถานศึกษาของตนเองเพื่อให้เท่าทันกับยุคสมัยที่มีการเปลี่ยนแปลง

บทสรุป

การบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สถานศึกษาต้องพัฒนาผู้เรียนทั้งในด้านสาระวิชาหลัก และทักษะในศตวรรษที่ 21 ซึ่งประกอบด้วยทักษะการเรียนรู้ และนวัตกรรม ทักษะชีวิตและอาชีพ ทักษะด้านสารสนเทศเทคโนโลยีซึ่งผู้บริหารจะต้องรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง พัฒนาตนเองให้ผู้นายอดเยี่ยมปรับเปลี่ยนองค์กรให้ทันสมัย พัฒนากิจงานให้เป็นบุคคลแห่งเรียนรู้ พัฒนาระบบงานการทัศน์ใหม่เกิดขึ้นในองค์กร ขับเคลื่อนด้วยยุทธศาสตร์การบริหารจัดการใหม่ๆ ส่งเสริมสนับสนุนทั้งด้านงบประมาณสื่ออุปกรณ์อย่างเพียงพอ ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรและนอกองค์กร ให้ความสำคัญต่อวัฒนธรรมที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ปรับเปลี่ยนวิธีสอนของครูให้มีเทคนิคใหม่ๆ พัฒนาหลักสูตรส่งเสริมด้านเทคโนโลยีและการบูรณาการ

ทักษะทางสังคม ทักษะชีวิตรวมทั้งปรับบทบาทในการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา โดยยึดแนวคิดการนำหลักธรรมพรหมวิหาร 4 มาใช้ในการครองคน สำหรับผู้บริหารการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ซึ่งผู้บริหารจะต้องเป็นผู้มีความเมตตาเป็นการความปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุขกรุณาเป็นการช่วยเหลือแก้ไขปัญหาให้เขาพ้นทุกข์ที่มีอยู่ มุทิตาเป็นการพลอยยินดีเมื่อเขาได้ดี และอุเบกขาเขาเมื่อเขาเกิดประสบสิ่งไม่ดีก็ไม่ซ้ำเติมเขาให้วางใจให้เป็นกลาง ไม่เข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งดังนั้นพรหมวิหาร 4 จึงเป็นหลักธรรมหนึ่งที่เหมาะสมในการนำมาประยุกต์ใช้ในการครองคนของผู้บริหารการศึกษาในศตวรรษที่ 21 และทุกยุคทุกสมัย

เอกสารอ้างอิง

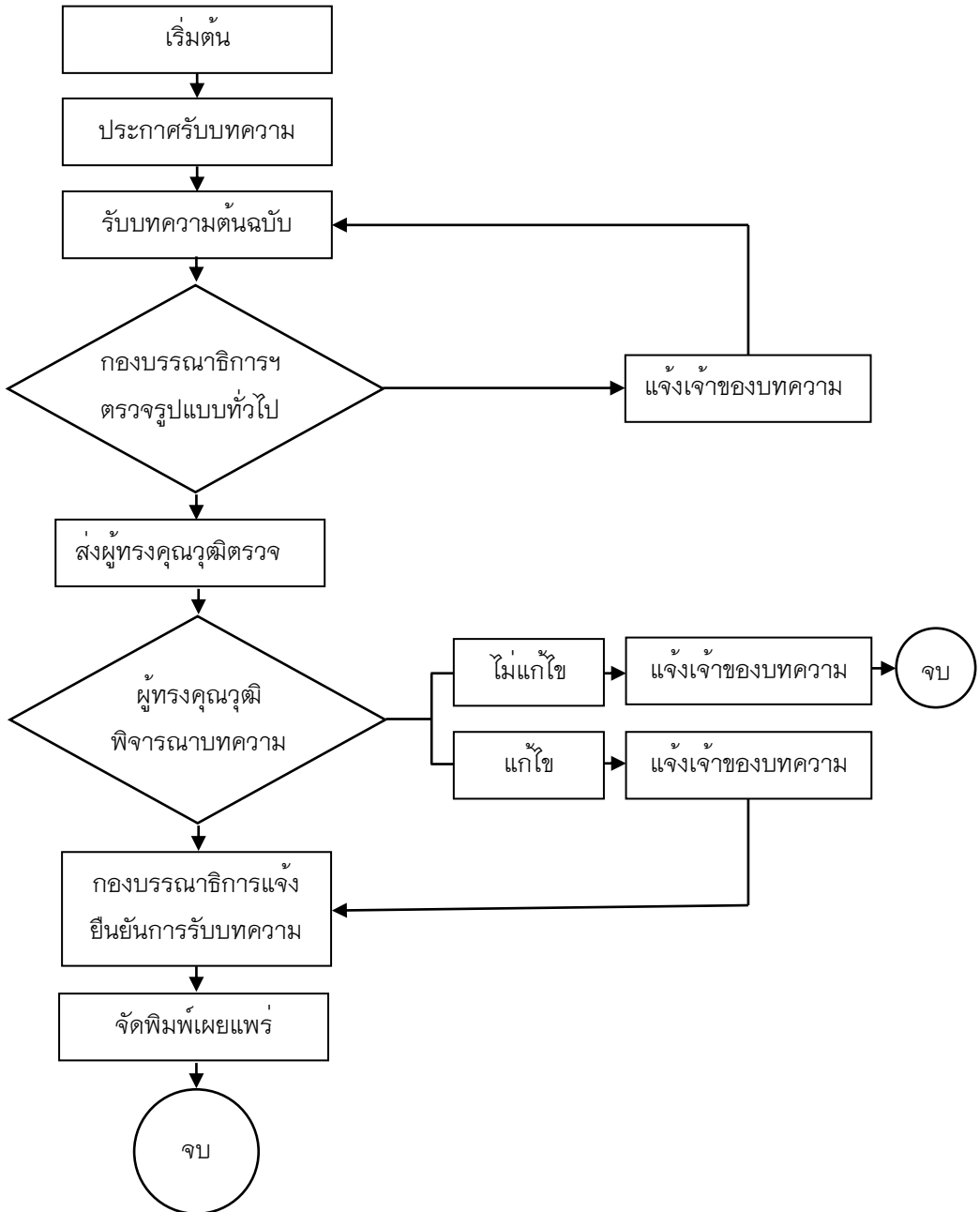
- โครงการพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารการศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษาประจำการ. (2549). ชุด
วิชาภาวะผู้นำทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา.
- จริยะ วิโรจน์ และคณะ. (2546) .**การวิจัยเชิงประเมินผลโรงเรียนปฏิบัติการเรียนรู้ เขต
การศึกษา 5**. ราชบุรี :สำนักผู้ตรวจราชการประจำเขตตรวจราชการที่ 4
กระทรวงศึกษาธิการ.
- จำลอง นักร้อง. (2558). **เส้นทางสู่ผู้บริหารการศึกษามืออาชีพ**. แหล่งที่มี.
<http://www.moe.go.th/wijai/road%20map.htm> สืบค้นเมื่อ 12 กันยายน 2564.
- ธงชัย สันติวงศ์. (2546). **การบริหารงานสาตวรรษที่ 21**. กรุงเทพฯ : ประชุมช่าง.
- ปราชญา กล้าผจญ. (2548). “นักบริหารการศึกษามืออาชีพ”. **วารสารวงการครู**. ฉบับเดือน
สิงหาคม.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต). (2546). **ภาวะผู้นำ : ความสำคัญต่อการพัฒนาคน
พัฒนาประเทศ**. กรุงเทพฯ : ธรรมสภา.
- รุ่ง แก้วแดง. (2545). **ผู้บริหารการศึกษามืออาชีพ**. การบริหารเพื่อการปฏิบัติการเรียนรู้.
กรุงเทพฯ : ชั่วฟ้า.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2556). **กระบวนทัศน์ใหม่ทางการศึกษากรณีทัศน์ต่อการศึกษา
ศตวรรษที่ 21**. กรุงเทพฯ : หจก.ทิพย์วิสุทธี.
- สุรพล บัวพิมพ์. (2551). **เอกสารประกอบการสอนวิชาผู้บริหารมืออาชีพ**. ลำปาง : คณะ
ครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง.
- Derick Meado (2016). **The Role of the Principal in Schools** [Online]. Available from.
<http://teaching.about.com/od/admin/tp/Role-Of-The-Principal.htm>.
DoDEA21. Retrieved.12 September 2022.

ภาคผนวก

หลักเกณฑ์อ้างอิง

ของวารสารศิลปนักบริหารปริทัศน์

กระบวนการและขั้นตอนการจัดทำวารสารศิลปนักบริหารปริทัศน์



ระเบียบการส่งต้นฉบับ

กองบรรณาธิการได้กำหนดระเบียบการส่งต้นฉบับไว้ให้ผู้เขียนยึดเป็นแนวทางในการส่งต้นฉบับสำหรับการตีพิมพ์ลงวารสารศิลปนักษบริหารปริทัศน์ และกองบรรณาธิการสามารถตรวจสอบต้นฉบับก่อนการตีพิมพ์ เพื่อให้วารสารมีคุณภาพสามารถนำไปใช้อ้างอิงได้โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การเตรียมต้นฉบับ มีรายละเอียดดังนี้

1.1 ขนาดของต้นฉบับพิมพ์หน้าเดียวบนกระดาษสันขนาดเอ 4 โดยเว้นระยะห่างระหว่างขอบกระดาษด้านบนและซ้ายมือ 2.5 เซนติเมตร ด้านล่างและขวามือ 2.5 เซนติเมตร

1.2 รูปแบบอักษรและการจัดวางตำแหน่งใช้รูปแบบอักษร TH Niramit AS พิมพ์ด้วยโปรแกรมไมโครซอฟท์เวิร์ด โดยใช้ขนาด ชนิดของตัวอักษร รวมทั้งการจัดวางตำแหน่ง ดังนี้

1) ชื่อเรื่อง (ภาษาไทย) ขนาด 15 ชนิดตัวหนา ตำแหน่งกึ่งกลางหน้ากระดาษ
2) ชื่อเรื่อง (ภาษาอังกฤษ) ขนาด 15 ชนิดตัวหนา ตำแหน่งกึ่งกลางหน้ากระดาษ
3) ชื่อผู้เขียน (ภาษาไทย-ภาษาอังกฤษขนาด 12 ชนิดตัวธรรมดา) ตำแหน่งกึ่งกลางหน้ากระดาษ

4) สังกัดหน่วยงานสังกัดของผู้เขียน (ภาษาไทย-ภาษาอังกฤษขนาด 12 ชนิดตัวธรรมดา) ตำแหน่งกึ่งกลางหน้ากระดาษใต้ชื่อผู้เขียน

5) ชื่อผู้เขียนร่วม (ถ้ามี) (ภาษาไทย - ภาษาอังกฤษขนาด 12 ชนิดตัวธรรมดา) ตำแหน่งกึ่งกลางหน้ากระดาษ

6) สังกัด หน่วยงานสังกัดของผู้เขียนร่วม (ภาษาไทย- ภาษาอังกฤษขนาด 12 ชนิดตัวธรรมดา) ตำแหน่งกึ่งกลางหน้ากระดาษใต้ชื่อผู้เขียนร่วมและเป็นตัวเอียง

7) E-mail อีเมลของผู้เขียนที่ใช้ในการติดต่อได้จริงขนาด 12 ชนิดตัวธรรมดา และติดต่อตำแหน่งกึ่งกลางหน้ากระดาษและเป็นตัวเอียง

8) หัวข้อของบทความย่อไทย/อังกฤษขนาด 15 ชนิดตัวหนา ตำแหน่งกึ่งกลางหน้ากระดาษ

9) เนื้อหาบทความย่อไทย/อังกฤษขนาด 15 ชนิดตัวธรรมดา ไม่ควรเกิน 350-500 คำต่อบทความย่อ

- 10) กำหนดคำสำคัญ (Keywords) 2-3 คำทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ
- 11) หัวข้อเรื่องขนาด 15 ชนิดตัวหนา ตำแหน่งขีดขอบกระดาษด้านซ้าย
- 12) หัวข้อย่อยขนาด 15 ชนิดตัวธรรมดา ระบุหมายเลขหน้าหัวข้อย่อยโดยเรียงตามลำดับหมายเลขตำแหน่งเว้น 1 Tab จากขอบกระดาษด้านซ้าย
- 13) เนื้อหา ขนาด 15 ชนิดตัวธรรมดา จัดพิมพ์เป็น 1 คอลัมน์ และพิมพ์ให้ขีดขอบทั้งสองด้าน

1.3 จำนวนหน้าต้นฉบับควรมีความยาวไม่ต่ำกว่า 14 หน้าแต่ไม่เกิน 15 หน้า (ไม่รวมเอกสารอ้างอิง)

1.4 จำนวนเอกสารอ้างอิงควรมีอย่างน้อย 5-10 เรื่อง

2. การเรียงลำดับเนื้อหาต้นฉบับ

2.1 บทความวิจัย

- 1) ชื่อเรื่องต้องมีทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ โดยให้นำชื่อเรื่องภาษาไทยขึ้นก่อน
- 2) ชื่อผู้เขียนและผู้ร่วมเขียนเป็นภาษาไทยและภาษาอังกฤษ หากเป็นนักศึกษา ให้ระบุสาขาวิชา คณะ และมหาวิทยาลัยที่ทำการศึกษาทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ และหากเป็นอาจารย์ ให้ระบุสังกัด/คณะ และมหาวิทยาลัยที่ทำการสอน ทั้งภาษาไทยและอังกฤษ
- 3) ที่อยู่ระบุชื่อหน่วยงาน หรือสถาบันทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ และ E-mail ของผู้เขียน

4. บทคัดย่อ/Abstract เขียนทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ เขียนสรุปสาระสำคัญของเรื่อง อ่านและเข้าใจง่าย ความยาวไม่ควรเกิน 350-500 คำ โดยให้นำบทคัดย่อภาษาไทยขึ้นก่อน บทคัดย่อภาษาอังกฤษ (Abstract) ซึ่งแปลจากบทคัดย่อภาษาไทยเป็นภาษาอังกฤษ ต้องมีเนื้อหาตรงกัน ใช้อักษรตัวตรง จะใช้ตัวเอนเฉพาะศัพท์วิทยาศาสตร์และเมืองค้ประกอบของบทคัดย่อให้ครบทั้งวัตถุประสงค์ วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย และคำสำคัญ ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ

5) บทนำ (Introduction) เป็นส่วนของเนื้อหาที่บอกความเป็นมา และเหตุผลนำไปสู่การศึกษาวิจัย และควรอ้างอิงงานวิจัยอื่นที่เกี่ยวข้อง

6) วัตถุประสงค์การวิจัย (Objectives of this research) ให้ชี้แจงถึงจุดมุ่งหมายของการศึกษาโดยระบุเป็นข้อ

7) วิธีดำเนินการวิจัย (Research Methodology) ควรอธิบายวิธีดำเนินการวิจัย ประกอบด้วย ขั้นตอนการวิจัยประชากรและกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลสำคัญตัวแปรการวิจัย (ถ้ามี) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้างและการตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย และการวิเคราะห์ข้อมูล

8) สรุปผลการวิจัย (Research Result) เป็นการเสนอสิ่งที่ได้จากการวิจัยเป็นลำดับ อาจแสดงด้วยตารางและภาพประกอบการอธิบาย ทั้งนี้ถ้าแสดงด้วยตาราง ควรเป็นตารางแบบไม่มีเส้น ขอบตารางด้านซ้ายและขวา สำหรับรูปภาพประกอบควรเป็นรูปภาพที่ชัดเจนและมีคำบรรยายใต้รูปกรณีที่จำเป็นอาจใช้ภาพสีได้

9) อภิปรายผลการวิจัย (Research Discussion) ควรมีการอภิปรายผลการวิจัยว่าเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ หรือไม่เพียงใด (ถ้ามี) และควรอ้างทฤษฎีหรือเปรียบเทียบการทดลองของผู้อื่นที่เกี่ยวข้องประกอบ เพื่อให้ผู้อ่านเห็นด้วยตามหลักการ หรือคัดค้านทฤษฎีที่มีอยู่เดิม รวมทั้งแสดงให้เห็นถึงการนำไปใช้ประโยชน์

10) องค์ความรู้การวิจัย (Research Body of Knowledge) อธิบายองค์ความรู้อันเป็นผลสัมฤทธิ์ที่ได้จากการวิจัย ควรสังเคราะห์ออกมาเป็นภาพ/โมเดล พร้อมคำอธิบายภาพ/โมเดลให้สามารถเข้าใจได้โดยสมบูรณ์

11) ข้อเสนอแนะ (Research Suggestion) เป็นการให้ข้อเสนอแนะที่ได้จากกระบวนการทำการวิจัย ประกอบด้วย 1) ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ และ 2) ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

12) เอกสารอ้างอิง (References) เป็นการอ้างอิงเอกสารในเนื้อหาให้ใช้ระบบ APA Style (American Psychological Association Style) ให้เริ่มต้นด้วยเอกสารอ้างอิงภาษาไทยก่อน แล้วตามด้วยเอกสารภาษาต่างประเทศ หากผู้เขียนมีมากกว่า 5 คน ให้ใส่ชื่อ 5 คนแรกแล้วตามด้วย และคณะหรือ et al.

2.2. บทความวิชาการ

1) ชื่อเรื่องควรสั้น และกะทัดรัด ชื่อเรื่องต้องมีทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ โดยให้นำชื่อเรื่องภาษาไทยขึ้นก่อน

2) ชื่อผู้เขียนและผู้ร่วมเขียนเป็นภาษาไทยและภาษาอังกฤษ หากเป็นนักศึกษา ให้ระบุสาขาวิชา คณะ และมหาวิทยาลัยที่ทำการศึกษ ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ และหากเป็นอาจารย์ ให้ระบุสังกัด/คณะ และมหาวิทยาลัยที่ทำการสอน ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ

3) สังกัดระบุชื่อหน่วยงาน หรือสถาบัน ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ E-mail ของผู้เขียน

4) บทคัดย่อ/Abstract เขียนทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ เขียนสรุปสาระสำคัญของเรื่อง อ่านและเข้าใจง่าย ความยาวไม่ควรเกิน 350-500 คำ โดยให้นำบทคัดย่อภาษาไทยขึ้นก่อน บทคัดย่อภาษาอังกฤษ (Abstract) ซึ่งแปลจากบทคัดย่อภาษาไทยเป็นภาษาอังกฤษ ต้องมีเนื้อหาตรงกัน ใช้อักษรตัวตรง

5) บทนำ (Introduction) เป็นส่วนของเนื้อหาที่บอกความเป็นมา ปัญหาการวิจัย เหตุผลนำไปสู่การศึกษาวิจัย และควรอ้างอิงงานวิจัยอื่นที่เกี่ยวข้อง

6) เนื้อหา (Material) ผู้เขียนอาจแบ่งหัวข้อย่อยในประเด็นเนื้อหานี้ได้ตามประเด็นที่ผู้เขียนต้องการจะทำการนำเสนอในบทความ โดยเป็นเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ทำการศึกษา

7) บทสรุป (Summary) เป็นการสรุปผลได้จากการศึกษาว่าได้พบประเด็นอะไรที่สำคัญ รวมทั้งองค์ความรู้จากการศึกษาที่ผู้เขียนต้องการสรุปผล รวมถึงเสนอแนะองค์ความรู้จากการวิจัยเพื่อที่จะนำผลการศึกษาไปพัฒนาและเป็นประโยชน์ทางการศึกษา

8) เอกสารอ้างอิง (References) เป็นการอ้างอิงเอกสารในเนื้อหาให้ใช้ระบบ APA Style (American Psychological Association Style) ให้เริ่มต้นด้วยเอกสารอ้างอิงภาษาไทยก่อน แล้วตามด้วยเอกสารภาษาต่างประเทศ หากผู้เขียนมีมากกว่า 5 คน ให้ใส่ชื่อ 5 คนแรกแล้วตามด้วย และคณะหรือ et al.

2.3 การอ้างอิงในเนื้อหาบทความ

รูปแบบการอ้างอิงในเนื้อเรื่องและท้ายเล่มใช้วิธีการอ้างอิงระบบนาม – ปี ตามรูปแบบของ American Psychological Association (APA) ให้ใช้ระบบตัวอักษรโดยใช้วงเล็บ เปิด-ปิด

แล้วระบุชื่อ-นามสกุลของผู้เขียนปีที่ตีพิมพ์และหมายเลขหน้า (ถ้ามี) กำกับท้ายเนื้อความที่ได้
อ้างอิงเอกสารอ้างอิงที่ใช้อ้างอิงในบทความ จะต้องปรากฏในเอกสารอ้างอิงท้ายบทความทุก
รายการโดยรูปแบบของเอกสารอ้างอิง มีดังนี้

1) พระไตรปิฎก/อรรถกถา :

ผู้แต่ง. (ปีที่พิมพ์). ชื่อพระไตรปิฎกอรรถกถา. สถานที่พิมพ์: สำนักพิมพ์หรือโรง
พิมพ์

ตัวอย่าง.

มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. (2539). **พระไตรปิฎกฉบับภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณ
ราชวิทยาลัย**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

2) หนังสือ :

ชื่อ-นามสกุลผู้เขียน. (ปีที่พิมพ์). ชื่อหนังสือ. พิมพ์ครั้งที่. เมืองที่พิมพ์: สำนักพิมพ์
หรือโรงพิมพ์.

ตัวอย่าง.

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตฺโต). (2551). **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลศัพท์**.
พิมพ์ครั้งที่ 11. กรุงเทพฯ: เอส อาร์ พรินติ้ง แมสโปรดักส์.

3) สารนิพนธ์/วิทยานิพนธ์/ดุขฎิณีพนธ์/รายงานการวิจัย :

ชื่อ-นามสกุลผู้เขียน. (ปีที่พิมพ์). ชื่อเรื่อง สารนิพนธ์/วิทยานิพนธ์/ดุขฎิณีพนธ์/
รายงานการวิจัย. ชื่อระดับสารนิพนธ์/วิทยานิพนธ์/ดุขฎิณีพนธ์/รายงานการวิจัย. ชื่อ
มหาวิทยาลัย หรือแหล่งให้ทุนการวิจัย.

ตัวอย่าง.

เยาวเรศ ตระกูลวีระยุทธ. (2558). **รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง สังกัด
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุขฎิณีบัณฑิต. มหาวิทยาลัยราชภัฏ
วไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

4) บทความในวารสาร:

ชื่อ-นามสกุลผู้เขียน. (ปีที่พิมพ์). ชื่อบทความ. ชื่อวารสาร. ปีที่พิมพ์ (ฉบับที่พิมพ์). เลข
หน้าที่อ้างอิง.

ตัวอย่าง.

สรรเพชร โทวิชา ตักดา สถาพรวงษา และวิสุทธิ วิจิตรพัชรารณณ์. (2561). กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา. **วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย**. 6(2). 25-35

5) สื่ออินเทอร์เน็ต :

ชื่อผู้เขียน/ผู้เผยแพร่. (ปีเผยแพร่). ชื่อเรื่อง. แหล่งที่มา (URL). สืบค้นเมื่อ (วันที่-เดือน-ปี).

ตัวอย่าง.

วัดญาณเวศกวัน. (2556). **ประวัติพระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตฺโต)**. แหล่งที่มา http://www.watnyanaves.net/th/web_page/biography สืบค้นเมื่อ 17 ก.ย. 2556.

7) หนังสือพิมพ์ออนไลน์ :

ผู้แต่ง. (วันที่เดือน ปีที่พิมพ์). ชื่อบทความ. ชื่อหนังสือพิมพ์. แหล่งที่มา (URL). สืบค้นเมื่อ (วันที่-เดือน-ปี).

ตัวอย่าง.

เดลินิวส์. (27 ก.พ. 2562). **เริ่มนำร่องการเรียนรู้อัตโนมัติเป็นฐานภาคเรียนที่ 1-62**. เดลินิวส์.แหล่งที่มา<https://www.dailynews.co.th/education/695610> สืบค้นเมื่อ 17 ส.ค. 2562.

8) ราชกิจจานุเบกษา :

ชื่อกฎหมาย. (ปีที่พิมพ์). ชื่อเรื่อง (ถ้ามี). ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ ตอนที่ หน้า (วันเดือนปี).

ตัวอย่าง.

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 4). (2562). **ราชกิจจานุเบกษา**. เล่ม 136 ตอนที่ 57 ก หน้า 49 (30 พ.ค. 2562).

การอ้างอิงภาษาอังกฤษใช้เช่นเดียวกับภาษาไทย

3. กองบรรณาธิการ

กองบรรณาธิการวารสารศิลปนักบริหารปริทัศน์

602/222 แขวงอ่อนนุช เขตสวนหลวง กรุงเทพมหานคร 10250 โทร. 095 950 8186

อีเมล: journalaxecutive@gmail.com

<https://www.artexecutive.org/>

4. การอ่านประเมินต้นฉบับ

ต้นฉบับจะได้รับการอ่านประเมิน โดยผู้ทรงคุณวุฒิ (Peer Review) จากภายนอกมหาวิทยาลัยในสาขาวิชานั้นๆ จำนวน 2 ท่านต่อ 1 เรื่อง ประเมินบทความตามเกณฑ์และแบบฟอร์มที่กำหนดในลักษณะเป็น Double-Blind Peer Review คือปกปิดรายชื่อผู้เขียนบทความและผู้เกี่ยวข้องและส่งผลการอ่านประเมินคืน ผู้เขียนให้เพิ่มเติม แก้ไข หรือพิมพ์ต้นฉบับใหม่แล้วแต่กรณี

5. ลิขสิทธิ์

ต้นฉบับที่ได้รับการตีพิมพ์ในวารสารศิลปนักบริหารปริทัศน์ ถือเป็นกรรมสิทธิ์ของวารสารศิลปนักบริหารปริทัศน์ ห้ามนำข้อความทั้งหมดหรือบางส่วนไปพิมพ์ซ้ำ เว้นเสียแต่ว่าจะได้รับอนุญาตจากกองบรรณาธิการวารสารศิลปนักบริหารปริทัศน์เป็นลายลักษณ์อักษร

6. ความรับผิดชอบเนื้อหาต้นฉบับที่ปรากฏในวารสารเป็นความรับผิดชอบของผู้เขียน ทั้งนี้ ไม่รวมความผิดพลาดอันเกิดจากเทคนิคการพิมพ์

จริยธรรมการตีพิมพ์

วารสารศิลปนักบริหารปริทัศน์ได้กำหนดจริยธรรมการตีพิมพ์ผลงานในวารสารมีดังนี้

บทบาทและหน้าที่ของผู้เขียนบทความ

1. ผู้เขียนบทความจะต้องไม่ส่งต้นฉบับบทความซ้ำซ้อนกับวารสารอื่น
2. ผู้เขียนจะต้องคำนึงถึงจริยธรรมการวิจัยในการคัดลอกผลงานของผู้อื่นมาเป็นของตนเอง
3. ผู้เขียนจะต้องจัดทำต้นฉบับของบทความตามคำแนะนำสำหรับผู้เขียน
4. ผู้เขียนที่มีชื่อในบทความจะต้องเป็นผู้มีส่วนในการจัดทำบทความหรือมีส่วนร่วมในการดำเนินการวิจัย
5. ผู้เขียนจะต้องอ้างอิงผลงาน ภาพ หรือตาราง หากมีการนำมาใช้ในบทความของตนเอง โดยให้ระบุ “ที่มา” เพื่อป้องกันการละเมิดลิขสิทธิ์ (หากมีการฟ้องร้องจะเป็นความรับผิดชอบของผู้เขียนแต่เพียงผู้เดียว ทางวารสารจะไม่รับผิดชอบใดๆ ทั้งสิ้น)
6. ในบทความผู้เขียนจะต้องไม่รายงานข้อมูลที่คลาดเคลื่อนจากความเป็นจริง ไม่ว่าจะเป็นการสร้างข้อมูลเท็จ หรือการปลอมแปลง บิดเบือน รวมไปถึงการตกแต่ง หรือ เลือกลงแสดงข้อมูลเฉพาะที่สอดคล้องกับข้อสรุป
7. ผู้เขียนจะต้องตรวจสอบความถูกต้องของรายการเอกสารอ้างอิง และควรอ้างอิงเอกสารเท่าที่จำเป็นอย่างเหมาะสม
8. ผู้เขียนจะต้องแก้ไขบทความตามผลประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิและกองบรรณาธิการให้แล้วเสร็จภายในเวลาที่กำหนด
9. ผู้เขียนจะต้องระบุชื่อแหล่งทุนที่ให้การสนับสนุนในการทำวิจัย (ถ้ามี) และจะต้องระบุผลประโยชน์ทับซ้อน (ถ้ามี)

บทบาทและหน้าที่ของบรรณาธิการ

1. บรรณาธิการมีหน้าที่พิจารณาคุณภาพของบทความ เพื่อตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสารที่ตนรับผิดชอบ และต้องคัดเลือกรับบทความมาตีพิมพ์หลังจากผ่านกระบวนการประเมินบทความแล้ว โดยพิจารณาจากความชัดเจน และความสอดคล้องของเนื้อหา กับนโยบายของวารสารเป็นสำคัญ และจะต้องมีข้อความรู้ที่สะท้อนมุมมอง แนวคิดเชิงทฤษฎีที่ได้จากประสบการณ์

การสังเคราะห์เอกสาร หรืองานวิจัย มุ่งเน้นการนำเสนอแนวคิดทฤษฎีใหม่รวมถึงแบบจำลองเชิงแนวคิดที่ช่วยเสริมสร้างความเข้าใจอันจะนำไปสู่การวิจัยในหัวข้อวิชาการที่สำคัญ

2. บรรณาธิการจะต้องไม่เปิดเผยข้อมูลของผู้เขียนและผู้ประเมินบทความแก่บุคคลอื่นๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องในช่วงเวลาของการประเมินบทความ

3. บรรณาธิการจะต้องไม่ตีพิมพ์บทความที่เคยตีพิมพ์ที่อื่นมาแล้ว โดยต้องมีการตรวจสอบการคัดลอกผลงานผู้อื่นอย่างจริงจัง และใช้โปรแกรมที่เชื่อถือได้ เพื่อให้แน่ใจว่าบทความที่ตีพิมพ์ในวารสารไม่มีการคัดลอกผลงานของผู้อื่น และหากตรวจพบการคัดลอกผลงานของผู้อื่นจะต้องหยุดกระบวนการประเมิน และติดต่อผู้เขียนบทความหลักทันทีเพื่อขอคำชี้แจง เพื่อประกอบการตอบรับหรือ ปฏิเสธการตีพิมพ์บทความนั้นๆ

4. หากบรรณาธิการตรวจพบว่า บทความมีการลอกเลียนบทความอื่นโดยมิชอบ หรือมีการปลอมแปลงข้อมูล ซึ่งสมควรถูกถอดถอน แต่ผู้เขียนปฏิเสธที่จะถอนบทความ บรรณาธิการสามารถดำเนินการถอนบทความได้โดยไม่ต้องได้รับความยินยอมจากผู้เขียนซึ่งถือเป็นสิทธิและความรับผิดชอบต่อบทความของบรรณาธิการ

5. บรรณาธิการมีหน้าที่พิจารณาตีพิมพ์เผยแพร่ผลงานวิจัยที่มีระเบียบวิธีวิจัยที่ถูกต้อง และให้ผลที่น่าเชื่อถือ โดยนำผลของการวิจัยมาเป็นตัวชี้แนะว่า สมควรตีพิมพ์เผยแพร่หรือไม่

6. บรรณาธิการจะต้องไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อนกับผู้เขียนและผู้ประเมิน

7. บรรณาธิการต้องไม่นำข้อมูลบางส่วนหรือทุกส่วนของบทความไปเป็นผลงานของตนเอง

บทบาทและหน้าที่ของผู้ประเมินบทความ

1. หลังจากได้รับบทความจากบรรณาธิการวารสารและผู้ประเมินบทความ ตระหนักว่าตนเองอาจมีผลประโยชน์ทับซ้อนกับผู้นิพนธ์ที่ทำให้ไม่สามารถให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะอย่างอิสระได้ ผู้ประเมินบทความควรแจ้งให้บรรณาธิการวารสารทราบและปฏิเสธการประเมินบทความนั้นๆ

2. ผู้ประเมินบทความ ควรประเมินบทความในสาขาวิชาที่ตนมีความเชี่ยวชาญ โดยพิจารณาความสำคัญของเนื้อหาในบทความที่มีต่อสาขาวิชานั้นๆ คุณภาพของการวิเคราะห์

และความเข้มข้นของผลงานหรือระบุผลงานวิจัยที่สำคัญๆ และสอดคล้องกับบทความที่กำลัง
ประเมิน แต่ผู้เขียนบทความไม่ได้อ้างอิง เข้าไปในการประเมินบทความด้วยผู้ประเมินไม่ควรใช้
ความคิดเห็นส่วนตัวที่ไม่มีข้อมูลรองรับมาเป็นเกณฑ์ในการตัดสินบทความ

3. เมื่อผู้ประเมินบทความพบว่า มีส่วนใดของบทความ ที่มีความเหมือนกัน หรือ
ซ้ำซ้อนกับผลงานชิ้นอื่นๆ ผู้ประเมินบทความต้องแจ้งให้บรรณาธิการทราบ

4. ผู้ประเมินบทความต้องรักษาความลับและไม่เปิดเผยข้อมูลของบทความที่ส่งมาเพื่อ
พิจารณาแก่บุคคลที่ไม่เกี่ยวข้องในช่วงระยะเวลาของการประเมินบทความ

5. ผู้ประเมินบทความต้องไม่นำข้อมูลบางส่วนหรือทุกส่วนของบทความไปเป็นผลงาน
ของตนเอง

โดยวารสารศิลปนักบริหารปริทรรศน์ ได้แปลและปรับปรุงเนื้อหาจากเว็บไซต์
<https://publicationethics.org/>