

บทที่ ๓

ผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างประชากรกลุ่มที่ ๑

การวิเคราะห์ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างประชากรกลุ่มที่ ๑ คือกลุ่มผู้บริหารซึ่งประกอบด้วยกลุ่มย่อยที่ ๑ คือครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการโรงเรียน ผู้อำนวยการวิทยาลัยใช้สัญญาัดลักษณะแทนวาคครูใหญ่ฯ กลุ่มย่อยที่ ๒ คือศึกษานิการอำเภอ ผู้ช่วยศึกษานิการจังหวัด ศึกษาธิการจังหวัด ศึกษาธิการ เขตใช้สัญญาัดลักษณะแทนวาคศึกษาธิการอำเภอฯ กลุ่มผู้บริหารทั้ง ๒ กลุ่มย่อยได้แสดงความคิดเห็นในหมวด ก. ซึ่งวาควายนแนวความคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารบุคลากร ปรากฏเป็นผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอนของกระบวนการบริหารบุคลากรดังนี้

- การแสวงหามบุคลากร ร้อยละ ๒๐ คือมี ๑๐ ข้อ ตั้งแต่ข้อ ๑.๑ ถึงข้อ ๒.๕
- การบำรุงรักษามบุคลากร ร้อยละ ๔๐ คือมี ๒๐ ข้อตั้งแต่ข้อ ๓.๑ ถึงข้อ ๖.๕
- การพัฒนาบุคลากร ร้อยละ ๒๐ คือมี ๑๐ ข้อ ตั้งแต่ข้อ ๗.๑ ถึงข้อ ๘.๕
- การไหลพันจากงาน ร้อยละ ๒๐ คือมี ๑๐ ข้อ ตั้งแต่ข้อ ๙.๑ ถึงข้อ ๑๐.๕

ตัวอย่างแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูล เช่น ผู้บริหาร ๘๐% (๖๐%, ๒๐%) เห็นควยอยอย่างยิง หมายความว่า ผู้บริหารเห็นควยอยอย่างยิง ๘๐% (ครูใหญ่ฯ ๖๐%, ศึกษาธิการอำเภอฯ ๒๐%)

ก. แนวความคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารบุคลากร

การแสวงหามบุคลากร

๑. การจงใจบุคลากรของผู้บริหาร

๑.๑ ผู้บริหารควรใช้เทคนิคของการปรึกษาหารือและการประนีประนอมเพื่อโนมนาวใจบุคลากรที่เขาสุหนวยงานควยการดำเนินการให้มีความเป็นนำหนึ่งใจเดียวกันกับบุคลากร เกาตั้งแต่ในระยะแรก

ผู้บริหาร ๖๗% (๔๒%, ๒๕%) เห็นควยอย่างยิ่ง, ๓๓% (๒๓%, ๑๐%)
เห็นควย

๑.๒ ผู้บริหารควรจูงใจบุคลากร เพื่อส่งเสริมทีมงานของส่วนรวม
บรรลุประสิทธิผลอย่างมีประสิทธิภาพคือให้งานในความรับผิดชอบของบุคลากรแต่ละคน
บรรลุเป้าหมาย เป็นที่พอใจของตนเอง, ผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชา

ผู้บริหาร ๕๖% (๔๐% ๑๖%) เห็นควยอย่างยิ่ง, ๓๘% (๑๙%, ๑๙%)
เห็นควย, ๒% (๒%, ๐%) ไม่แน่ใจ, ๔% (๔%, ๐%) ไม่เห็นควย

๑.๓ การจูงใจทั้งบุคลากรใหม่และบุคลากรเก่าเพื่อการเลื่อนตำแหน่ง
ของบุคลากรหรือขยายงาน จำเป็นต้องอาศัยเทคนิคและกระบวนการ

ผู้บริหาร ๖๔% (๔๔%, ๒๐%) เห็นควยอย่างยิ่ง, ๓๓% (๑๘%, ๑๕%) เห็นควย,
๒% (๒%, ๐%) ไม่แน่ใจ, ๑% (๑%, ๐%) ไม่เห็นควยอย่างยิ่ง

๑.๔ ผู้บริหารชี้แจงให้ผู้ร่วมงานมีความรู้สึกมั่นคงในหน่วยงาน, ให้
รู้สึกมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของหน่วยงาน, ให้มีสถานะเป็นบุคคลสำคัญของหน่วยงาน, ให้ได้ทราบ
ข้อมูลที่จำเป็นและสำคัญต่าง ๆ เกี่ยวกับหน่วยงาน, และให้ทราบสภาพแวดล้อมทั้งของ
ตำแหน่งงานและหน่วยงานนั้น ๆ

ผู้บริหาร ๗๗% (๕๒%, ๒๕%) เห็นควยอย่างยิ่ง, ๒๓% (๑๓%, ๑๐%) เห็นควย

๑.๕ ผู้บริหารรู้จักใช้เทคนิคเพื่อดำเนินการตามกระบวนการจูงใจ
บุคลากรซึ่งประกอบด้วย ๕ ขั้นตอนคือ การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการจูงใจ
บุคลากร, การจัดระบบงาน การกำหนดตัวเจ้าหน้าที่และการมอบอำนาจหน้าที่, การ
จัดทำรายละเอียดของกิจกรรมและการประสานงาน, การติดตามผลของการปรับตัวของ
บุคลากรใหม่หลังจากผ่านกระบวนการจูงใจบุคลากร, และการควบคุมประเมินผลกระบวนการ
การจูงใจบุคลากร

ผู้บริหาร ๕๓% (๓๕%, ๑๘%) เห็นควยอย่างยิ่ง, ๔๖% (๒๕%, ๑๗%) เห็นควย,
๑% (๑%, ๐%) ไม่แน่ใจ

๒. ทิศนคติของผู้บริหารกับการเสริมสร้างขวัญในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร

๒.๑ ผู้บริหาร เห็นความสำคัญและความจำเป็นของการบำรุงขวัญบุคลากร
 ผู้บริหาร ๙๕% (๘๘%, ๒๗%) เห็นด้วยอย่างยิ่ง, ๒๓% (๑๖%, ๙%) เห็นด้วย,
 ๑% (๐%, ๑%) ไม่แน่ใจ, ๑% (๑%, ๐%) ไม่เห็นด้วย

๒.๒ ผู้บริหาร คำนึงถึงการบำรุงขวัญผู้ร่วมงานโดยถือเป็นเครื่องมือใน
 การบริหารบุคลากร

ผู้บริหาร ๕๙% (๓๘%, ๒๓%) เห็นด้วยอย่างยิ่ง, ๓๘% (๒๗%, ๑๑%) เห็นด้วย,
 ๑% (๑%, ๐%) ไม่แน่ใจ, ๔% (๓%, ๑%) ไม่เห็นด้วย

๒.๓ ผู้บริหาร ควรตระหนักถึงองค์ประกอบพื้นฐาน ๔ ประการ คือ
 คุณภาพของงาน, ปริมาณของงาน, เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน และค่าใช้จ่าย ว่า
 เป็นแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการเสริมสร้างขวัญในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ถูกต้องเพียงธรรมดา
 ที่สุด

ผู้บริหาร ๕๑% (๓๕%, ๑๙%) เห็นด้วยอย่างยิ่ง, ๔๓% (๒๖%, ๑๙%) เห็นด้วย,
 ๒% (๑%, ๑%) ไม่แน่ใจ, ๔% (๔%, ๐%) ไม่เห็นด้วย

๒.๔ ผู้บริหาร ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีศักดิ์ศรีของความเป็นครูเท่าเทียมกัน
 ควบคู่การร่วมรู้เห็นในกิจการทั้งปวงของสถานศึกษาและร่วมแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระเสรี

ผู้บริหาร ๕๕% (๔๐%, ๑๙%) เห็นด้วยอย่างยิ่ง, ๓๗% (๒๖%, ๑๕%) เห็นด้วย,
 ๑% (๐%, ๑%) ไม่แน่ใจ, ๓% (๓%, ๐%) ไม่เห็นด้วย

๒.๕ ผู้บริหาร สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานใช้สิทธิของตนโดยความเป็นธรรม
 และถูกต้องตามทำนองคลองธรรม

ผู้บริหาร ๖๗% (๔๕%, ๒๖%) เห็นด้วยอย่างยิ่ง, ๓๒% (๒๐%, ๑๒%) เห็นด้วย,
 ๑% (๐%, ๑%) ไม่แน่ใจ

การบำรุงขวัญบุคลากร

๓. แนวความคิดเกี่ยวกับการวางแผนบริหารบุคลากร ของผู้บริหาร

๓.๑ ผู้บริหารวางแผนบริหารบุคลากรด้วยตนเองแต่ผู้เดียว

ผู้บริหาร ๒% (๑%, ๑%) เห็นด้วยอย่างยิ่ง, ๑% (๑%, ๐%) เห็นด้วย,
๑% (๑%, ๐%) ไม่แน่ใจ, ๖๑% (๓๘%, ๒๓%) ไม่เห็นด้วย, ๓๕% (๒๔%, ๑๑%)
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

๓.๒ ผู้บริหาร กับผู้ร่วมงานร่วมกันวางแผนบริหารบุคลากร

ผู้บริหาร ๔๘% (๓๓%, ๑๕%) เห็นด้วยอย่างยิ่ง, ๕๑% (๓๑%, ๒๐%) เห็นด้วย,
๑% (๑%, ๐%) ไม่แน่ใจ

๓.๓ ผู้บริหาร คำนึงถึงขั้นตอนของกระบวนการวางแผนงานบุคคลตั้งแต่
ขั้นวางแผนดำเนินงาน, ขั้นปฏิบัติตามแผนและขั้นตรวจตราแผน

ผู้บริหาร ๔๘% (๓๓%, ๑๒%) เห็นด้วยอย่างยิ่ง, ๔๘% (๒๖%, ๒๒%) เห็นด้วย,
๑% (๑%, ๐%) ไม่แน่ใจ, ๒% (๑%, ๑%) ไม่เห็นด้วย

๓.๔ ผู้บริหาร ติดตามและประเมินผลการใช้แผนบริหารบุคลากรเป็นระยะ ๆ

ผู้บริหาร ๕๕% (๓๕%, ๒๐%) เห็นด้วยอย่างยิ่ง, ๔๐% (๒๖%, ๑๕%) เห็นด้วย,
๑% (๐%, ๑%) ไม่แน่ใจ

๓.๕ ฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติการร่วมกันวิจัยแผนบุคลากรในรูปของคณะกรรมการ

ผู้บริหาร ๔๕% (๓๓%, ๑๒%) เห็นด้วยอย่างยิ่ง, ๔๕% (๒๘%, ๒๑%) เห็นด้วย,
๔% (๓%, ๑%) ไม่แน่ใจ, ๒% (๑%, ๑%) ไม่เห็นด้วย

๔. แนวปฏิบัติในการบริหารบุคลากรของผู้บริหาร

๔.๑ โดยใช้ประสบการณ์ของตนเองเป็นสำคัญ

ผู้บริหาร ๑% (๐%, ๑%) เห็นด้วยอย่างยิ่ง, ๒๐% (๑๕%, ๕%) เห็นด้วย,
๒% (๑%, ๑%) ไม่แน่ใจ, ๖๖% (๔๐%, ๒๖%) ไม่เห็นด้วย, ๑๑% (๕%, ๒%) ไม่เห็น-
ด้วยอย่างยิ่ง

๔.๒ โดยไขมติของคณะกรรมการหรือสมาชิกผู้ร่วมงานทั้งหมด

ผู้บริหาร ๒๔% (๑๗%, ๙%) เห็นด้วยอย่างยิ่ง, ๕๕% (๓๖%, ๒๓%) เห็นด้วย,
๓% (๒%, ๑%) ไม่แน่ใจ, ๑๓% (๑๐%, ๓%) ไม่เห็นด้วย, ๑% (๐%, ๑%) ไม่เห็นด้วย
อย่างยิ่ง

๔.๓ โดยใช้หลักราชการว่าควรระเบียบ วินัยและคำสั่ง

ผู้บริหาร ๑๐% (๘%, ๑%) เห็นควยอย่างยิ่ง, ๓๖% (๔๕%, ๓๑%) เห็นควย
๓% (๒%, ๑%) ไม่แน่ใจ, ๑๑% (๘%, ๒%) ไม่เห็นควย

๔.๔ โดยใช้หลักวิชาการบริหารบุคลากรสมัยใหม่ว่าควรระบบคุณธรรมซึ่ง
ประเมินค่าของคนและงานจากผลของการจำแนกตำแหน่ง

ผู้บริหาร ๒๐% (๑๒%, ๘%) เห็นควยอย่างยิ่ง, ๖๕% (๔๕%, ๒๐%) เห็นควย,
๑๓% (๙%, ๖%) ไม่แน่ใจ, ๒% (๑% ๑%) ไม่เห็นควย, ๑% (๑%, ๐%) ไม่เห็นควย-
อย่างยิ่ง

๔.๕ โดยใช้หลักธรรมในพระพุทธศาสนา

ผู้บริหาร ๒๕% (๑๖%, ๑๒%) เห็นควยอย่างยิ่ง, ๖๕% (๔๕% ๒๑%) เห็นควย,
๖% (๕%, ๑%) ไม่แน่ใจ, ๑% (๐%, ๑%) ไม่เห็นควย

๕. ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารบุคลากรที่ผู้บริหารอาจประสบ

๕.๑ ปริมาณงานในความรับผิดชอบของผู้ใต้บังคับบัญชาลดลงและคุณภาพ
ตกต่ำ

ผู้บริหาร ๘% (๙%, ๑%) เห็นควยอย่างยิ่ง, ๔๘% (๓๐%, ๑๘%) เห็นควย,
๑๕% (๘%, ๙%) ไม่แน่ใจ, ๒๕% (๑๖%, ๘%) ไม่เห็นควย, ๕% (๕%, ๐%) ไม่เห็น-
ควยอย่างยิ่ง

๕.๒ ผู้บริหารวิตกกังวลท้อห้อยและหมดกำลังใจอันเนื่องมาจากความรู้สึก
นึกคิดของตนเอง

ผู้บริหาร ๕% (๓%, ๒%) เห็นควยอย่างยิ่ง, ๓๙% (๒๑%, ๑๖%) เห็นควย,
๑๒% (๙%, ๕%) ไม่แน่ใจ, ๓๘% (๒๘%, ๑๑%) ไม่เห็นควย, ๙% (๖%, ๑%) ไม่เห็น-
ควยอย่างยิ่ง

๕.๓ นักเรียนนักศึกษาต้องการให้ผู้บริหารย้ายหรือพ้นจากตำแหน่งโดยด่วน

ผู้บริหาร ๑% (๑%, ๐%) เห็นควยอย่างยิ่ง, ๑๕% (๑๒%, ๓%) เห็นควย, ๒๖%
(๑๘%, ๘%) ไม่แน่ใจ, ๔๕% (๒๕%, ๒๐%) ไม่เห็นควย, ๑๓% (๘%, ๕%) ไม่เห็นควย-
อย่างยิ่ง

๕.๔ คณะครูอาจารย์มีความประสงค์ให้ผู้บริหารย้ายหรือพ้นจากตำแหน่งโดยด่วน

ผู้บริหาร ๒% (๒%, ๐%) เห็นควยอย่างยิ่ง, ๒๐% (๑๕%, ๕%) เห็นควย, ๒๗% (๑๘%, ๕%) ไม่แน่ใจ, ๔๒% (๒๕%, ๑๓%) ไม่เห็นควย, ๕% (๕%, ๔%) ไม่เห็นควยอย่างยิ่ง

๕.๕ ผู้ปกครองและประชาชนร้องเรียนให้ผู้บริหารย้ายหรือพ้นจากตำแหน่งโดยด่วน

ผู้บริหาร ๒% (๒%, ๐%) เห็นควยอย่างยิ่ง, ๒๑% (๑๓%, ๘%) เห็นควย, ๒๕% (๑๖%, ๕%) ไม่แน่ใจ, ๔๕% (๒๕%, ๑๕%) ไม่เห็นควย, ๘% (๕%, ๓%) ไม่เห็นควยอย่างยิ่ง

๖. วิธีแก้ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารบุคลากรที่ผู้บริหารควรต้องปฏิบัติเมื่อเกิดกรณีบริหารขึ้นภายในหน่วยงาน

๖.๑ ผู้บริหารอาศัยกฎหมาย, ระเบียบและคำสั่งเป็นเครื่องมือ
 ผู้บริหาร ๖% (๕%, ๑%) เห็นควยอย่างยิ่ง, ๖๘% (๕๐%, ๒๘%) เห็นควย, ๕% (๓%, ๑%) ไม่แน่ใจ, ๒๑% (๑๖%, ๕%) ไม่เห็นควย, ๑% (๑%, ๐%) ไม่เห็นควยอย่างยิ่ง

๖.๒ ผู้บริหารขอย้ายไปดำรงตำแหน่งอื่น
 ผู้บริหาร ๒% (๑%, ๑%) เห็นควยอย่างยิ่ง, ๒๓% (๑๐%, ๑๓%) เห็นควย, ๑๕% (๑๔%, ๑%) ไม่แน่ใจ, ๕๕% (๓๘%, ๑๓%) ไม่เห็นควย, ๕% (๒%, ๓%) ไม่เห็นควยอย่างยิ่ง

๖.๓ ผู้บริหารขอโอนไปดำรงตำแหน่งอื่นที่เทียบเท่ากับตำแหน่งเดิมในหน่วยงานต่างสังกัด

ผู้บริหาร ๑๒% (๓%, ๕%) เห็นควย, ๒๗% (๒๒%, ๕%) ไม่แน่ใจ, ๕๓% (๓๕%, ๑๘%) ไม่เห็นควย, ๘% (๕%, ๓%) ไม่เห็นควยอย่างยิ่ง

๖.๔ ผู้บริหารสมัครใจขอลดตำแหน่งของตนเองเป็นอยู่ใต้งค์บัญชาที่หน่วยงานอื่นในสังกัดเดิม

ผู้บริหาร ๑% (๐%, ๑%) เห็นด้วยอย่างยิ่ง, ๑๔% (๑๐%, ๘%) เห็นด้วย,
๑๘% (๑๕%, ๓%) ไม่แน่ใจ, ๕๖% (๓๖%, ๒๐%) ไม่เห็นด้วย, ๑๕% (๘%, ๓%)
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

๖.๕ ผู้บริหารตัดสินใจลาออกจากราชการ

ผู้บริหาร ๖% (๑%, ๑%) เห็นด้วยอย่างยิ่ง, ๑๓% (๘%, ๕%) เห็นด้วย,
๑๓% (๑๓%, ๘%) ไม่แน่ใจ, ๕๓% (๓๖%, ๒๖%) ไม่เห็นด้วย, ๑๕% (๑๑%, ๘%)
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

การพัฒนาบุคลากร

๓. สาเหตุสำคัญที่ทำให้การบริหารบุคลากรล้มเหลว

๓.๑ ผู้บริหารถือความเห็นและการตัดสินใจของตนเองเป็นใหญ่

ผู้บริหาร ๘๓% (๓๐%, ๑๓%) เห็นด้วยอย่างยิ่ง, ๕๕% (๓๕%, ๒๑%) เห็นด้วย,
๑% (๐%, ๑%) ไม่แน่ใจ, ๑% (๑%, ๐%) ไม่เห็นด้วย

๓.๒ ผู้บริหารใช้อำนาจที่ไม่เป็นธรรมเป็นเครื่องมือสำคัญในการปกครอง
บังคับบัญชา

ผู้บริหาร ๕๖% (๓๓%, ๑๕%) เห็นด้วยอย่างยิ่ง, ๔๑% (๒๖%, ๑๕%) เห็นด้วย,
๑% (๑%, ๐%) ไม่แน่ใจ, ๑% (๐%, ๑%) ไม่เห็นด้วย, ๑% (๑%, ๐%) ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

๓.๓ ผู้บริหารประพฤติตัววางตนไม่อยู่ในลักษณะพฤติกรรมแบบอย่าง
โดยเสมอคนเสมอปลาย

ผู้บริหาร ๔๑% (๒๘%, ๑๓%) เห็นด้วยอย่างยิ่ง, ๕๕% (๓๕%, ๒๐%) เห็นด้วย,
๓% (๑%, ๒%) ไม่เห็นด้วย, ๒% (๒%, ๐%) ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

๓.๔ ผู้บริหารขาดการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ร่วมงาน

ผู้บริหาร ๓๘% (๒๖%, ๑๖%) เห็นด้วยอย่างยิ่ง, ๕๕% (๓๖%, ๒๓%) เห็นด้วย,
๖% (๒%, ๐%) ไม่เห็นด้วย, ๑% (๑%, ๐%) ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

๓.๕ ผู้บริหารไม่แสวงหาความรู้เกี่ยวกับการบริหารบุคลากรสมัยใหม่และ
ไม่นำหลักธรรมในพระพุทธศาสนาไปประยุกต์ใช้ให้ได้ประโยชน์มากที่สุด

ผู้บริหาร ๔๔% (๓๐%, ๑๔%) เห็นด้วยอย่างยิ่ง, ๕๔% (๓๓%, ๒๑%) เห็นด้วย, ๒% (๒%, ๐%) ไม่แน่ใจ

๔. ปัจจัยที่ทำให้การบริหารบุคลากรประสบความสำเร็จ

๔.๑ ผู้บริหารรู้จักบริหารจิตโดยอาศัยหลักธรรมในพร พุทธศาสนาเพื่อช่วยให้จิตมีสมรรถภาพสูงสำหรับใช้เป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารบุคลากร

ผู้บริหาร ๔๖% (๓๔%, ๑๒%) เห็นด้วยอย่างยิ่ง, ๔๘% (๒๗%, ๒๑%) เห็นด้วย, ๖% (๔%, ๒%) ไม่แน่ใจ

๔.๒ ผู้บริหารสร้างสรรคความสามัคคีของหมู่คณะโดยใช้กิจกรรมเป็นสื่อกลาง

ผู้บริหาร ๔๐% (๒๕%, ๑๑%) เห็นด้วยอย่างยิ่ง, ๕๕% (๓๕%, ๒๔%) เห็นด้วย, ๑% (๑%, ๐%) ไม่แน่ใจ

๔.๓ ผู้บริหารให้ความยุติธรรมแก่ผู้ร่วมงานโดยทั่วถึงด้วยการร่วมกันสร้างเกณฑ์มาตรฐานกลางเพื่อใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานของครูอาจารย์

ผู้บริหาร ๔๕% (๓๑%, ๑๔%) เห็นด้วยอย่างยิ่ง, ๕๓% (๓๒%, ๒๑%) เห็นด้วย, ๑% (๑%, ๐%) ไม่แน่ใจ, ๑% (๑%, ๐%) ไม่เห็นด้วย

๔.๔ ผู้บริหารบริการผู้ร่วมงานให้มีความสุขสนุกสนานโดยใช้ภาวะผู้นำของตนให้บังเกิดประโยชน์สูงสุด

ผู้บริหาร ๓๓% (๒๖%, ๑๑%) เห็นด้วยอย่างยิ่ง, ๕๕% (๓๗%, ๒๒%) เห็นด้วย, ๓% (๒%, ๑%) ไม่แน่ใจ, ๑% (๐%, ๑%) ไม่เห็นด้วย

๔.๕ ผู้บริหารสนใจแสวงหาความรู้ว่าด้วยการบริหารงานบุคคลแผนใหม่และนควาศึกษาหลักธรรมในพร พุทธศาสนามาสมทบประยุกต์ใช้ร่วมกับประสการณดานการบริหารบุคลากรอยู่เสมอ

ผู้บริหาร ๕๔% (๓๗%, ๒๑%) เห็นด้วยอย่างยิ่ง, ๓๕% (๒๕%, ๑๔%) เห็นด้วย, ๓% (๓%, ๐%) ไม่แน่ใจ

การไต่ถามจากงาน

๙. สาเหตุทางประการที่ทำให้ผู้บริหารมีความผิด

๙.๑ ตัวผู้บริหารเองเป็นผู้ก่อ

ผู้บริหาร ๑๓% (๑๑%, ๖%) เห็นควายอย่างยิง, ๓๕% (๔๔%, ๒๗%) เห็นควาย,
๒% (๑%, ๑%) ไม่แน่ใจ, ๖% (๕%, ๑%) ไม่เห็นควาย

๙.๒ ผู้ใ้บังคับบัญชาเป็นเหตุ

ผู้บริหาร ๕% (๓%, ๒%) เห็นควายอย่างยิง, ๓๘% (๕๓%, ๒๕%) เห็นควาย,
๕% (๒%, ๒%) ไม่แน่ใจ, ๑๓% (๓%, ๖%) ไม่เห็นควาย

๙.๓ ผู้บังคับบัญชาเป็นเหตุ

ผู้บริหาร ๕% (๓%, ๑%) เห็นควายอย่างยิง, ๒๗% (๔๔%, ๒๓%) เห็นควาย,
๑๑% (๘%, ๓%) ไม่แน่ใจ, ๑๘% (๑๐%, ๘%) ไม่เห็นควาย

๙.๔ ประชาชนเป็นเหตุ

ผู้บริหาร ๓๕% (๒๖%, ๑๓%) เห็นควาย, ๒๐, (๑๒%, ๘%) ไม่แน่ใจ, ๔๐%
(๒๗%, ๑๓%) ไม่เห็นควาย, ๑% (๐%, ๑%) ไม่เห็นควายอย่างยิง

๙.๕ นักเรียนนักศึกษาเป็นเหตุ

ผู้บริหาร ๑% (๐%, ๑%) เห็นควายอย่างยิง, ๕๘% (๓๕%, ๑๕%) เห็นควาย,
๑๐% (๓%, ๓%) ไม่แน่ใจ, ๓๐% (๑๕%, ๑๑%) ไม่เห็นควาย, ๑% (๐%, ๑%) ไม่เห็น-
ควายอย่างยิง

๑๐. ชนิดความผิดของผู้บริหาร

๑๐.๑ ความผิดเกี่ยวกับการเงิน

ผู้บริหาร ๒๕% (๑๕%, ๕%) เห็นควายอย่างยิง, ๒๕% (๔๕%, ๒๔%) เห็นควาย,
๕% (๓%, ๒%) ไม่แน่ใจ, ๑% (๑%, ๐%) ไม่เห็นควาย, ๑% (๑%, ๐%) ไม่เห็นควายอย่างยิง

๑๐.๒ ความผิดเกี่ยวกับความประพฤติค่านิยม

ผู้บริหาร ๑๒% (๓%, ๕%) เห็นควายอย่างยิง, ๓๕% (๔๖%, ๒๕%) เห็นควาย,
๑๑% (๘%, ๒%) ไม่แน่ใจ, ๒% (๒%, ๐%) ไม่เห็นควาย, ๑% (๑%, ๐%) ไม่เห็นควายอย่างยิง

๑๐.๓ ความนึกเกี่ยวกับการเล่นการพนัน

ผู้บริหาร ๑๑% (๗%, ๔%) เห็นด้วยอย่างยิ่ง, ๖๕% (๔๐%, ๒๕%) เห็นด้วย, ๑๗% (๑๑%, ๖%) ไม่แน่ใจ, ๖% (๖%, ๐%) ไม่เห็นด้วย, ๑% (๑%, ๐%) ไม่เห็นด้วย-
อย่างยิ่ง

๑๐.๔ ความนึกที่ต้องรับผิดชอบร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา

ผู้บริหาร ๑๒% (๗%, ๕%) เห็นด้วยอย่างยิ่ง, ๘๕% (๕๕%, ๓๐%) เห็นด้วย, ๑% (๑%, ๐%) ไม่แน่ใจ, ๒% (๒%, ๐%) ไม่เห็นด้วย

๑๐.๕ ความนึกที่ต้องรับผิดชอบเพราะความผิดของนักเรียนนักศึกษา

ผู้บริหาร ๗% (๔%, ๓%) เห็นด้วยอย่างยิ่ง, ๘๐% (๕๓%, ๒๗%) เห็นด้วย, ๖% (๔%, ๒%) ไม่แน่ใจ, ๗% (๔%, ๓%) ไม่เห็นด้วย

การแปลข้อมูล

ข้อมูลที่ปรากฏในรูปข้างความเห็นซึ่งมีความเห็นของกลุ่มผู้บริหาร (กลุ่มย่อยที่ ๑, กลุ่มย่อยที่ ๒) ๕ ลักษณะคือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง, เห็นด้วย ไม่แน่ใจ ไม่เห็นด้วย และ ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งนั้น ให้นำลักษณะของความเห็นที่ใกล้เคียงกันมารวมไว้ด้วยกันเพื่อใช้เป็น หลักเกณฑ์ในการแปลข้อมูลหมวดที่ว่าด้วยแนวความคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารบุคลากรให้ เป็นไปตามขั้นตอนของกระบวนการวิจัยต่อไปคือ

๑. เห็นด้วยอย่างยิ่งและเห็นด้วย : เห็นด้วย

๒. ไม่แน่ใจคงไว้ตามเดิม

๓. ไม่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง : ไม่เห็นด้วย

เห็นด้วย หมายถึงความเห็นของผู้ตอบที่เห็นด้วยกับข้อความนั้น ๆ

ไม่แน่ใจ หมายถึงความเห็นของผู้ตอบที่ไม่อาจตัดสินใจให้เด็ดขาดลงไปได้ว่า เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยกับข้อความนั้น ๆ

ไม่เห็นด้วย หมายถึงความเห็นของผู้ตอบที่ไม่เห็นด้วยกับข้อความนั้น ๆ

หลักเกณฑ์การแปลข้อมูล

๑. ไขความเห็นของผู้ออกความเห็นตั้งแต่ ๕๐% ขึ้นไปเป็นเกณฑ์พิจารณาความ-
เห็นทั้ง ๓ ลักษณะ

๒. รวมลักษณะความเห็นของผู้บริหารกลุ่มย่อยที่ ๑ กับผู้บริหารกลุ่มย่อยที่ ๒ ที่มีลักษณะเดียวกันนับเป็นความเห็นของผู้บริหารในลักษณะนั้น ๆ

๓. แปลงข้อมูลเป็นรายขอตามขั้นตอนของกระบวนการบริหารบุคลากร

การแสวงหามุคลากร

๑. การจูงใจบุคลากรของผู้บริหาร

๑.๑ ผู้บริหารควรใช้เทคนิคของการปรึกษาหารือและการประนีประนอม เพื่อโน้มน้าวจูงใจบุคลากรที่เขาสุหนวงานควยการดำเนินการให้มีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันกับ บุคลากร เกาตั้งแต่ในระยะแรก

ผู้บริหาร ๑๐๐% เห็นควย หมายความว่าผู้บริหารเห็นว่าการจูงใจบุคลากรตามขอ ๑.๑ เป็นประโยชน์มากที่สุดและควรปฏิบัติอย่างยิง

๑.๒ ผู้บริหารควรจูงใจบุคลากร เพื่อส่งเสริมให้งานของส่วนรวมบรรลุประสิทธิผลอย่างมีประสิทธิภาพให้งานในความรับผิดชอบของบุคลากร แต่ละคนบรรลุ เป้าหมายเป็นที่พอใจของตนเอง ผู้รวมงานและผู้บังคับบัญชา

ผู้บริหาร ๘๔% เห็นควย, ๒% ไม่น้ำใจ, ๘% ไม่เห็นควย หมายความว่าผู้บริหารเห็นว่าการจูงใจบุคลากรตามขอ ๑.๒ เป็นประโยชน์มากและควรปฏิบัติ

๑.๓ การจูงใจให้บุคลากรใหม่และบุคลากร เกาเพื่อการ เลื่อนตำแหน่งของบุคลากรหรือขยายงาน จำเป็นต้องอาศัยเทคนิคและกระบวนการ

ผู้บริหาร ๘๗% เห็นควย, ๒% ไม่น้ำใจ, ๑% ไม่เห็นควยอย่างยิง หมายความว่า การจูงใจบุคลากรเพื่อการ เลื่อนตำแหน่งหรือขยายงานจำเป็นตองใช้เทคนิคและกระบวนการอย่างแนนอน

๑.๔ ผู้บริหารชี้แจงให้ผู้รวมงานมีความรู้สึกมั่นใจในหน่วยงาน, ให้รู้สึกมีส่วนเป็นเจ้าของหน่วยงาน, ให้มีสถานะเป็นบุคคลสำคัญของหน่วยงาน, ให้ใคทราบข้อมูลที่จำเป็นและสำคัญต่าง ๆ เกี่ยวกับหน่วยงาน, และให้ทราบสภาพแวดล้อมทั้งของตำแหน่งงานและหน่วยงานนั้น ๆ

ผู้บริหาร ๑๐๐% เห็นด้วย หมายความว่า การชี้แจงตามข้อ ๑.๔ เป็นประโยชน์มากที่สุดและผู้บริหารควรชี้แจงอย่างยิ่ง

๑.๕ ผู้บริหารรู้จักใช้เทคนิคเพื่อดำเนินการตามกระบวนการจูงใจบุคลากร ซึ่งประกอบด้วย ๕ ขั้นตอนคือ การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการจูงใจบุคลากร, การจัดระบบงาน การกำหนดตัวเจ้าหน้าที่และการมอบอำนาจหน้าที่, การจัดทำรายละเอียดของกิจกรรมและการประสานงาน, การติดตามผลของการปรับตัวของบุคลากรใหม่หลังผ่านกระบวนการจูงใจบุคลากร, และการควบคุมประเมินผลกระบวนการจูงใจบุคลากร

ผู้บริหาร ๘๘% เห็นด้วย, ๑% ไม่แน่ใจ หมายความว่า การจูงใจบุคลากรให้ได้ผลสมบูรณ์ตามกระบวนการจูงใจบุคลากร ผู้บริหารต้องรู้จักใช้เทคนิค

๒. ทักษะของผู้บริหารกับการเสริมสร้างขวัญในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร

๒.๑ ผู้บริหาร เห็นความสำคัญและความจำเป็นของการบำรุงขวัญบุคลากร
 ผู้บริหาร ๘๘% เห็นด้วย, ๘% ไม่แน่ใจ, ๑% ไม่เห็นด้วย หมายความว่า ผู้บริหาร เห็นความสำคัญและความจำเป็นของการบำรุงขวัญบุคลากรมาก

๒.๒ ผู้บริหารคำนึงถึงการบำรุงขวัญผู้ร่วมงานโดยถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารบุคลากร

ผู้บริหาร ๘๕% เห็นด้วย, ๑% ไม่แน่ใจ, ๕% ไม่เห็นด้วย หมายความว่า ผู้บริหาร เกือบทั้งหมดใช้หลักการบำรุงขวัญเป็นปัจจัยสำคัญในการปกครองบังคับบัญชา

๒.๓ ผู้บริหารควรตระหนักถึงองค์ประกอบพื้นฐาน ๔ ประการคือ คุณภาพของงาน, ปริมาณงาน, เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน และค่าใช้จ่าย ว่าเป็นแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการเสริมสร้างขวัญในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ถูกต้องเพียงธรรมชาติที่สุด

ผู้บริหาร ๘๔% เห็นด้วย, ๒% ไม่แน่ใจ, ๕% ไม่เห็นด้วย หมายความว่า ผู้บริหาร เห็นด้วยเป็นอย่างมากที่ควรคำนึงถึงองค์ประกอบ ๔ ประการข้างต้นในการเสริมสร้างขวัญบุคลากร

๒.๔ ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีศักดิ์ศรีของความเป็นครูเท่าเทียมกัน ควบคู่การร่วมรู้เห็นในกิจการทั้งปวงของสถานศึกษาและร่วมแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระเสรี

ผู้บริหาร ๘๖% เห็นด้วย, ๑% ไม่แน่ใจ, ๓% ไม่เห็นด้วย หมายความว่าผู้บริหารพอใจให้ผู้อำนวยการร่วมงานมีศักดิ์ศรีของความเป็นครูเท่าเทียมกันและส่งเสริมด้วยวิธีการดังระบุในข้อ ๒.๔

๒.๕ ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้อำนวยการร่วมงานใช้สิทธิของตนโดยความเป็นธรรมและถูกต้องตามทำนองคลองธรรม

ผู้บริหาร ๘๘% เห็นด้วย, ๑% ไม่แน่ใจ หมายความว่าผู้บริหารมีทัศนคติตรงกันเป็นส่วนมากที่ต้องการให้ผู้อำนวยการร่วมงานใช้สิทธิต่าง ๆ ภายในขอบเขตของความเหมาะสมและชอบด้วยหลักความยุติธรรม

การบำรุงรักษาบุคลากร

๓.๐ แนวความคิดเกี่ยวกับการวางแผนบริหารบุคลากรของผู้บริหาร

๓.๑ ผู้บริหารวางแผนบริหารบุคลากรด้วยตนเองแต่ผู้เดียว

ผู้บริหาร ๓% เห็นด้วย, ๑% ไม่แน่ใจ, ๘๖% ไม่เห็นด้วย หมายความว่า การวางแผนบริหารบุคลากรด้วยตนเองแต่ผู้เดียว เป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้องและไม่ควรปฏิบัติ

๓.๒ ผู้บริหาร กับผู้อำนวยการร่วมกันวางแผนบริหารบุคลากร

ผู้บริหาร ๘๘% เห็นด้วย, ๑% ไม่แน่ใจ หมายความว่า การวางแผนบริหารบุคลากรร่วมกัน เป็นสิ่งที่ถูกต้องประกอบด้วยประโยชน์เหมาะสมกับสถานการณ์ของบ้านเมืองและควรปฏิบัติ

๓.๓ ผู้บริหาร คำนึงถึงขั้นตอนของกระบวนการวางแผนงานบุคคลตั้งแต่

ขั้นวางแผนการดำเนินงาน, ขั้นปฏิบัติตามแผนและขั้นตรวจตราแผน

ผู้บริหาร ๘๗% เห็นด้วย, ๑% ไม่แน่ใจ, ๒% ไม่เห็นด้วย หมายความว่า

ว่าผู้บริหาร ต้องการวางแผนบริหารบุคลากรให้ชอบด้วยหลักวิชาอย่างแท้จริง

๓.๔ ผู้บริหาร ติดตามและประเมินผลการใช้แผนบริหารบุคลากร เป็นระยะๆ

ผู้บริหาร ๘๘% เห็นด้วย, ๑% ไม่แน่ใจ หมายความว่าผู้บริหาร เห็นความสำคัญของการติดตามและประเมินผลการใช้แผนบริหารบุคลากร โดยกำหนดช่วงเวลาไว้เป็นระยะ ๆ เพื่อถือปฏิบัติ

๓.๕ ฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติการร่วมกันวิจัยแผนบริหารบุคลากรในรูปแบบของคณะกรรมการ

ผู้บริหาร ๘๔% เห็นด้วย, ๔% ไม่แน่ใจ, ๒% ไม่เห็นด้วย หมายความว่าผู้บริหารเห็นสมควรให้คณะกรรมการวิจัยแผนบริหารบุคลากรในโอกาสอันควร

๔. แนวปฏิบัติในการบริหารบุคลากรของผู้บริหาร

๔.๑ โดยใช้ประสบการณ์ของตนเองเป็นสำคัญ

ผู้บริหาร ๒๑% เห็นด้วย, ๒% ไม่แน่ใจ, ๗๗% ไม่เห็นด้วย หมายความว่าผู้บริหารไม่สมควรบริหารบุคลากรโดยใช้ประสบการณ์ของตนเองเป็นหลัก

๔.๒ โดยใช้มติของคณะกรรมการหรือสมาชิกผู้ร่วมงานทั้งหมด

ผู้บริหาร ๔๓% เห็นด้วย, ๓% ไม่แน่ใจ, ๑๔% ไม่เห็นด้วย หมายความว่าการบริหารบุคลากรโดยมติของบุคลากรเป็นแนวปฏิบัติที่ดีและควรถือปฏิบัติ

๔.๓ โดยใช้หลักการวางว่าด้วยระเบียบ วินัยและคำสั่ง

ผู้บริหาร ๘๖% เห็นด้วย, ๓% ไม่แน่ใจ, ๑๑% ไม่เห็นด้วย หมายความว่าในการบริหารบุคลากรจำเป็นต้องใช้ระเบียบ วินัยและคำสั่ง

๔.๔ โดยใช้หลักวิชาการบริหารบุคลากร สมัยใหม่ว่าด้วยระบบคุณธรรมซึ่ง

ประเมินค่าของคนและงานจากผลของการจำแนกตำแหน่ง

ผู้บริหาร ๔๔% เห็นด้วย, ๑๓% ไม่แน่ใจ, ๓% ไม่เห็นด้วย หมายความว่าผู้บริหารเห็นประโยชน์ของการวางตัวบุคลากรให้เหมาะสมกับงานที่มอบหมายโดยให้คำรับ-ตำแหน่งต่าง ๆ ควบคู่การพิจารณาจากบุคลิกภาพ, ความรู้, ความสามารถและประสบการณ์ของบุคลากรเป็นราย ๆ อย่างเที่ยงธรรม

๔.๕ โดยใช้หลักธรรมในพระพุทธศาสนา

ผู้บริหาร ๘๓% เห็นด้วย, ๖% ไม่แน่ใจ, ๑% ไม่เห็นด้วย หมายความว่าผู้บริหารเห็นความสำคัญของหลักธรรมและเห็นว่า เป็นประโยชน์สำหรับใช้บริหารบุคลากร

๕. ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารบุคลากรที่ผู้บริหารอาจประสบ

๕.๑ ปริมาณงานในความรับผิดชอบของผู้ใต้บังคับบัญชาลดลงและคุณภาพ

ผู้บริหาร ๕๖% เห็นด้วย, ๑๕% ไม่แน่ใจ, ๒๙% ไม่เห็นด้วย หมายความว่า ปริมาณงานในความรับผิดชอบของผู้ไต่บังค์มีบัญชีกลางและคุณภาพตกต่ำ เป็นปัญหาที่ผู้บริหารของหน่วยงานบางแห่งอาจประสบ

๕.๒ ผู้บริหารวิตกกังวลทอดอຍและหมกกำลังใจอันเนื่องมาจากความรู้สึกนึกคิดของตนเอง

ผู้บริหาร ๔๒% เห็นด้วย, ๑๒% ไม่แน่ใจ, ๔๖% ไม่เห็นด้วย หมายความว่าผู้บริหารอาจจะไม่ประสบกับความวิตกกังวลทอดอຍและหมกกำลังใจ

๕.๓ นักเรียนนักศึกษาต้องการให้ผู้บริหารย้ายหรือพ้นจากตำแหน่งโดยความ
ผู้บริหาร ๑๖% เห็นด้วย, ๒๖% ไม่แน่ใจ, ๕๘% ไม่เห็นด้วย หมายความว่าผู้บริหารส่วนใหญ่ไม่ประสบปัญหากรณีนักเรียนนักศึกษาต้องการให้ย้ายหรือให้พ้นตำแหน่ง

๕.๔ คณะครูอาจารย์มีความประสงค์ให้ผู้บริหารย้ายหรือพ้นจากตำแหน่ง
โดยความ

ผู้บริหาร ๒๒% เห็นด้วย, ๒๗% ไม่แน่ใจ, ๕๑% ไม่เห็นด้วย หมายความว่าผู้บริหารไม่ประสบปัญหากรณีคณะครูอาจารย์ประสงค์ให้ย้ายหรือให้พ้นตำแหน่ง

๕.๕ ผู้ปกครองและประชาชนร้องเรียนให้ผู้บริหารย้ายหรือพ้นจากตำแหน่ง
โดยความ

ผู้บริหาร ๒๓% เห็นด้วย, ๒๕% ไม่แน่ใจ, ๕๒% ไม่เห็นด้วย หมายความว่าผู้บริหารส่วนมากไม่ประสบปัญหาผู้ปกครองและประชาชนร้องเรียนให้ย้ายหรือให้พ้นตำแหน่ง

๖. วิธีแก้ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารบุคลากรที่ผู้บริหารควรถือปฏิบัติเมื่อเกิดกรณีบริหารชั้นภายในหน่วยงาน

๖.๑ ผู้บริหารอาศัยกฎหมาย, ระเบียบและคำสั่งเป็นเครื่องมือ
ผู้บริหาร ๓๔% เห็นด้วย, ๔% ไม่แน่ใจ, ๒๒% ไม่เห็นด้วย หมายความว่าผู้บริหารใช้กฎหมาย, ระเบียบและคำสั่งแก้ปัญหาการบริหารบุคลากร

๖.๒ ผู้บริหารขอย้ายไปดำรงตำแหน่งที่อื่น
ผู้บริหาร ๒๕% เห็นด้วย, ๑๕% ไม่แน่ใจ, ๖๐% ไม่เห็นด้วย หมายความว่า

ความว่าเมื่อเกิดปัญหาการบริหารบุคลากรขึ้นภายในหน่วยงานผู้บริหารไม่ควรขอย้ายระหว่าง
ดำเนินการแก้ปัญหาสำคัญที่ต้องรับผิดชอบ

๖.๓ ผู้บริหารขอโอนไปดำรงตำแหน่งอื่นที่เทียบเท่ากับตำแหน่งเดิมใน
หน่วยงานต่างสังกัด

ผู้บริหาร ๑๒% เห็นด้วย, ๒๗% ไม่แน่ใจ, ๖๑% ไม่เห็นด้วย หมายความว่า
ว่าผู้บริหารไม่ควรขอโอนไปดำรงตำแหน่งอื่นเมื่อเกิดปัญหาการบริหารบุคลากรที่ยังแก้ไขไม่สำเร็จ

๖.๔ ผู้บริหารสมัครใจขอลดตำแหน่งของตนเองเป็นผู้บังคับบัญชาที่
หน่วยงานอื่นในสังกัดเดิม

ผู้บริหาร ๑๕% เห็นด้วย, ๑๘% ไม่แน่ใจ, ๖๗% ไม่เห็นด้วย หมายความว่า
ว่าการที่ผู้บริหารขอลดตำแหน่งเพราะเกิดปัญหาการบริหารบุคลากรไม่สำเร็จเป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้อง
ไม่สมควรใช้เป็นวิธีแก้ปัญหา

๖.๕ ผู้บริหารตัดสินใจขอลาออกจากราชการ
ผู้บริหาร ๑๕% เห็นด้วย, ๑๗% ไม่แน่ใจ, ๖๘% ไม่เห็นด้วย หมายความว่า
ว่าผู้บริหารไม่ควรตัดสินใจลาออกเมื่อเกิดปัญหาการบริหารบุคลากรไม่สำเร็จน่าจะต้องพยายาม
แก้ปัญหาหนักนั้นให้ลุล่วงไป

การพัฒนาบุคลากร

๗. สาเหตุสำคัญที่ทำให้การบริหารบุคลากรล้มเหลว

๗.๑ ผู้บริหารถือความเห็นและการตัดสินใจของตนเองเป็นใหญ่
ผู้บริหาร ๘๘% เห็นด้วย, ๑% ไม่แน่ใจ, ๑% ไม่เห็นด้วย หมายความว่า
ว่าการถือความเห็นและการตัดสินใจของผู้บริหารเป็นหลัก เป็นเหตุให้การบริหารบุคลากร
ล้มเหลวจริง

๗.๒ ผู้บริหารใช้อำนาจที่ไม่เป็นธรรมเป็นเครื่องมือสำคัญในการปกครอง
บังคับบัญชา

ผู้บริหาร ๘๗% เห็นด้วย, ๑% ไม่แน่ใจ, ๒% ไม่เห็นด้วย หมายความว่า
ว่าผู้บริหารที่ใช้อำนาจเป็นเหตุให้การบริหารบุคลากรล้มเหลวจริง

๓.๓ ผู้บริหารประพฤติก้าวางตนไม่อยู่ในลักษณะพฤติกรรมแบบอย่าง
โดยเสมอต้นเสมอปลาย

ผู้บริหาร ๘๕% เห็นด้วย, ๕% ไม่เห็นด้วย หมายความว่า การที่ผู้บริหาร
ดำรงพฤติกรรมแบบอย่างไว้มิใช่เป็นเหตุให้การบริหารบุคลากรล้มเหลวจริง

๓.๔ ผู้บริหารขาดการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ร่วมงาน
ผู้บริหาร ๘๓% เห็นด้วย, ๓% ไม่เห็นด้วย หมายความว่า ผู้บริหารที่ไม่
สร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ร่วมงานเป็นเหตุให้การบริหารบุคลากรล้มเหลวจริง

๓.๕ ผู้บริหารไม่แสวงหาความรู้เกี่ยวกับการบริหารบุคลากรสมัยใหม่
และไม่นำหลักธรรมในพระพุทธศาสนาไปประยุกต์ใช้ให้ได้ประโยชน์มากที่สุด
ผู้บริหาร ๘๔% เห็นด้วย, ๒% ไม่แน่ใจ หมายความว่า ผู้บริหารที่ไม่
ใช้หลักการบริหารบุคลากรแผนใหม่และไม่สนใจนำพุทธธรรมไปประยุกต์ใช้ เป็นเหตุให้การ
บริหารบุคลากรประสบความสำเร็จ

๔. ปัจจัยที่ทำให้การบริหารบุคลากรประสบความสำเร็จ

๔.๑ ผู้บริหารรู้จักบริหารจิตโดยอาศัยหลักธรรมในพระพุทธศาสนาเพื่อ
ช่วยให้จิตมีสมรรถภาพสูงสำหรับใช้เป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารบุคลากร

ผู้บริหาร ๘๔% เห็นด้วย, ๒% ไม่แน่ใจ หมายความว่า การบริหารจิต
อย่างถูกวิธีตามหลักการของพระพุทธศาสนา ย่อมมีส่วนช่วยให้การบริหารบุคลากรประสบความสำเร็จอย่างแน่นอน

๔.๒ ผู้บริหารสร้างสรรคความสามัคคีของหมู่คณะโดยใช้กิจกรรมเป็น
สื่อกลาง

ผู้บริหาร ๘๕% เห็นด้วย, ๑% ไม่แน่ใจ หมายความว่า กิจกรรมช่วยให้
บุคลากรภายในหน่วยงานมีความสามัคคีและเป็นปัจจัยทำให้การบริหารบุคลากรประสบความสำเร็จ

๔.๓ ผู้บริหารให้ความยุติธรรมแก่ผู้ร่วมงานโดยทั่วถึงด้วยการทำงานร่วมกัน
สร้างเกณฑ์มาตรฐานกลางเพื่อใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานของครูอาจารย์

ผู้บริหาร ๘๔% เห็นด้วย, ๑% ไม่แน่ใจ, ๑% ไม่เห็นด้วย หมายความว่า

ว่าเกณฑ์มาตรฐานกลางเป็นหลักประกันความยุติธรรมเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และช่วยให้การบริหารบุคลากรประสบความสำเร็จ

๘.๔ ผู้บริหารบริการผู้ร่วมงานให้มีความสุขสนุกกับงานโดยใช้ภาวะผู้นำของตนให้บังเกิดประโยชน์สูงสุด

ผู้บริหาร ๘๖% เห็นด้วย, ๓% ไม่แน่ใจ, ๑% ไม่เห็นด้วย หมายความว่า การให้บริการโดยอาศัยภาวะผู้นำทำให้ผู้ร่วมงานมีความสุขเป็นปัจจัยนำไปสู่ความสำเร็จในด้านการบริหารบุคลากร

๘.๕ ผู้บริหารสนใจแสวงหาความรู้ว่าด้วยการบริหารงานบุคคลแผนใหม่ และค้นคว้าศึกษาหลักกรรมในพระพุทธศาสนามาสวมทับประยุกต์ใช้ร่วมกับประสบการณ์ด้านการบริหารบุคลากรอยู่เสมอ

ผู้บริหาร ๘๗% เห็นด้วย, ๓% ไม่แน่ใจ หมายความว่า การประยุกต์ใช้หลักการบริหารงานบุคคลแผนใหม่และพุทธธรรมร่วมกับประสบการณ์ของผู้บริหารทำให้การบริหารบุคลากรประสบความสำเร็จ

การให้พินิจจากงาน

๘. สาเหตุบางประการที่ทำให้ผู้บริหารมีความผิด

๘.๑ ตัวผู้บริหารเองเป็นผู้ก่อ

ผู้บริหาร ๘๒% เห็นด้วย, ๒% ไม่แน่ใจ, ๑๖% ไม่เห็นด้วย หมายความว่า ความผิดที่ทำให้ผู้บริหารได้รับโทษขอมมาจากตัวผู้บริหารเองมากกว่าสาเหตุอื่น

๘.๒ ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นเหตุ

ผู้บริหาร ๘๓% เห็นด้วย, ๘% ไม่แน่ใจ, ๑๓% ไม่เห็นด้วย หมายความว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาทำให้ผู้บังคับบัญชามีความผิดได้เสมอ

๘.๓ ผู้บังคับบัญชาเป็นเหตุ

ผู้บริหาร ๗๑% เห็นด้วย, ๑๑% ไม่แน่ใจ, ๑๘% ไม่เห็นด้วย หมายความว่า ผู้บังคับบัญชานั้นเหนือกว่ามีโอกาสทำให้ผู้บริหารมีความผิดได้เช่นเดียวกัน

๘.๔ ประชาชนเป็นเหตุ

ผู้บริหาร ๓๘% เห็นด้วย, ๒๐% ไม่แน่ใจ, ๔๑% ไม่เห็นด้วย หมายความว่าประชาชนจะไม่เป็นเหตุให้ผู้บริหารมีความผิด

๕.๕ นักเรียนนักศึกษาเป็นเหตุ
 ผู้บริหาร ๕๕% เห็นด้วย, ๑๐% ไม่แน่ใจ, ๓๑% ไม่เห็นด้วย หมายความว่าผู้บริหารมีความผิดเพราะนักเรียนนักศึกษาเป็นเหตุได้ในบางกรณี

๑๐. ชนิดความผิดของผู้บริหาร

๑๐.๑ ความผิดเกี่ยวกับการเงิน
 ผู้บริหาร ๕๓% เห็นด้วย, ๕% ไม่แน่ใจ, ๒๕% ไม่เห็นด้วย หมายความว่าผู้บริหารส่วนใหญ่มีความผิดเรื่องการเงิน

๑๐.๒ ความผิดเกี่ยวกับความประพฤติคานชูสาว
 ผู้บริหาร ๔๖% เห็นด้วย, ๑๑% ไม่แน่ใจ, ๓% ไม่เห็นด้วย หมายความว่าผู้บริหารปรากฏความผิดกรณีชูสาวจริง

๑๐.๓ ความผิดเกี่ยวกับการเล่นการพนัน
 ผู้บริหาร ๗๒% เห็นด้วย, ๑๓% ไม่แน่ใจ, ๓% ไม่เห็นด้วย หมายความว่าผู้บริหารที่มีความผิดเกี่ยวกับการเล่นการพนันมีปรากฏอยู่เสมอ

๑๐.๔ ความผิดที่ต้องรับผิดชอบร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา
 ผู้บริหาร ๕๗% เห็นด้วย, ๑% ไม่แน่ใจ, ๒% ไม่เห็นด้วย หมายความว่าความผิดที่ต้องรับผิดชอบร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชามีหลายกรณี

๑๐.๕ ความผิดที่ต้องรับผิดชอบเพราะความผิดของนักเรียนนักศึกษา
 ผู้บริหาร ๔๗% เห็นด้วย, ๖% ไม่แน่ใจ, ๓% ไม่เห็นด้วย หมายความว่าผู้บริหารมีความผิดกรณีนักเรียนนักศึกษากระทำความผิดมีจริง

ข. หลักธรรมประยุक्तกัการบริหารบุคลากร

ตัวอย่างแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างประชากรกลุ่มที่ ๑ ในหมวด
 ข. ซึ่งว่าด้วยหลักธรรมประยุक्तกัการบริหารบุคลากร เช่น ผู้บริหาร ๗๕% (๔๐%, ๓๕%)
 เห็นด้วยอย่างยิ่ง หมายความว่าผู้บริหารเห็นด้วยอย่างยิ่ง ๗๕% (ครูใหญ่ ๔๐%, ศึกษา-

ชิกการอำเภอลำ (๓๕%)

หลักธรรมบางประการที่ใช้ในการบริหารบุคลากรโดยตรง

๑. สติ - ความระลึกได้, สัมปชัญญะ - ความรู้ตัว
ผู้บริหาร ๖๑% (๔๓%, ๑๔%) เห็นควยอย่างยิ่ง, ๓๘% (๒๒%, ๑๓%) เห็นควย

๒. ทิริ - ความละเอียดใจ, โอตคัปะปะ - ความเกรงกลัวผลของบาป
ผู้บริหาร ๖๕% (๔๕%, ๒๐%) เห็นควยอย่างยิ่ง, ๓๕% (๒๐%, ๑๕%) เห็นควย

๓. พรหมวิหาร ๔ : เมตตา - ความรักใคร่ปรารภนาจะให้เป็นสุข, กรุณา - ความสังสารคิจะช่วยไพนทุกข, มุทิตา - ความพลอยยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี, อุเบกขา - ความวางเฉยไม่คิใจไม่เสียใจเมื่อผู้อื่นถึงความวิบัติ
ผู้บริหาร ๓๕% (๕๕%, ๒๕%) เห็นควยอย่างยิ่ง, ๒๑% (๑๑%, ๑๐%) เห็นควย

๔. สัปปริสธรรม ๓ : ชัมมัญญา - ความเป็นผู้จักเหตุ, อัจฉัญญา - ความเป็นผู้จักผล, อัจฉัญญา - ความเป็นผู้จักคน, มัตตัญญา - ความเป็นผู้จักประมาณ, กาลัญญา - ความเป็นผู้จักกาล, ปริสัจญา - ความเป็นผู้จักชุมชน, ปุคคัลโปปริญญา - ความเป็นผู้จักเลือกบุคคล
ผู้บริหาร ๓๖% (๕๒%, ๒๔%) เห็นควยอย่างยิ่ง, ๒๔% (๑๓%, ๑๑%) เห็นควย

๕. สังคหัตถุ ๔ : ทาน - ใหบ้สิ่งของของตนแกผู้อื่นที่ควรใหบ้, ปิยาวาจา - เจาจาว่าจาที่อ่อนหวาน, อัจฉจริยา - ประพฤติสิ่งที่เป็นประโยชน์แกผู้อื่น, สมานัตตทา - ความเป็นคนมีตนเสมอไม่ถืตัว
ผู้บริหาร ๓๐% (๔๕%, ๒๕%) เห็นควยอย่างยิ่ง, ๓๐% (๒๐%, ๑๐%) เห็นควย

ค. หลักธรรมประยุกต์เสริมการบริหารบุคลากร

ตัวอย่างแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างประชากรกลุ่มที่ ๑ ในหมวด ค. ซึ่งว่าควยหลักธรรมประยุกต์เสริมการบริหารบุคลากร เช่น ผู้บริหาร ๕๐% (๖๕%, ๒๕%) เห็นควยอย่างยิ่ง หมายความว่าผู้บริหารเห็นควยอย่างยิ่ง ๕๐% (ครูใหญ่ ๖๕%, คีษานิการ-อำเภอลำ ๒๕%)

หลักการบางประการที่ช่วยเสริมให้การบริหารบุคลากรได้ผลดียิ่งขึ้น

๑. **ขันติ - ความอดทน, โสรัจจะ - ความเสถียร**

ผู้บริหาร ๙๕% (๕๒%, ๒๓%) เห็นควยอย่างยิ่ง, ๒๕% (๑๓%, ๑๒%) เห็นควย

๒. **ปธาน ความเพียร ๔ อย่าง :** สังวรปธาน - เพียรระวังไม่ให้บาปเกิดขึ้นในสันดาน, ปธานปธาน - เพียรละบาปที่เกิดขึ้นแล้ว, ภาวนापธาน - เพียรให้กุศลเกิดขึ้นในสันดาน, ออนุรักษนปธาน - เพียรรักษากุศลที่เกิดขึ้นแล้วไม่ให้เสื่อม

ผู้บริหาร ๕๘% (๔๐%, ๑๘%) เห็นควยอย่างยิ่ง, ๔๑% (๒๔%, ๑๓%) เห็นควย ๑% (๑%, ๐%) ไม่แน่ใจ

๓. **อิทธิบาท ๔** คุณเครื่องให้สำเร็จความประสงค์ ๔ อย่าง : ฉันทะ - พอใจรักใคร่ในสิ่งนั้น, วิริยะ - เพียรประกอบสิ่งนั้น, จิตตะ - เอาใจปักใจในสิ่งนั้นไม่วางธุระ, วิมังสา - หมั่นตรិตรองพิจารณาเหตุผลในสิ่งนั้น

ผู้บริหาร ๙๐% (๔๕%, ๒๕%) เห็นควยอย่างยิ่ง, ๓๐% (๒๐%, ๑๐%) เห็นควย

๔. **เวสัชชกรณธรรม** ธรรมทำให้มีความกล้าหาญ ๕ อย่าง : สัทธา - เชื่อสิ่งที่ควรเชื่อ, สีล - รักษากายวาจาให้เรียบร้อย, พาหุสัจจะ - ความเป็นผู้ศึกษามาก, วิริยารัมภะ - ปรารถนาความเพียร, ปัญญา - รอบรู้สิ่งที่ควรรู้

ผู้บริหาร ๖๙% (๔๕%, ๒๒%) เห็นควยอย่างยิ่ง, ๓๓% (๒๐%, ๑๓%) เห็นควย

๕. **มรรค** ทางปฏิบัติอันเป็นสายกลางมีองค์ ๘ : สัมมาทิฐิ - ปัญญาอันเห็นชอบ, สัมมาสังกัปปะ - คำวิชอบ, สัมมาวาจา - เจรจาชอบ, สัมมากรรมันตะ - ทำงานชอบ, สัมมาอาชีวะะ - เลี้ยงชีพชอบ, สัมมาวายามะ - เพียรชอบ, สัมมาสติระลึกชอบ, สัมมาสมาธิ - ตั้งใจไว้ชอบ

ผู้บริหาร ๖๘% (๔๖%, ๒๒%) เห็นควยอย่างยิ่ง, ๓๒% (๑๕%, ๑๓%) เห็นควย

ง. การแก้ปัญหาการบริหารบุคลากร

กลุ่มตัวอย่างประชากร กลุ่มที่ ๑ คือกลุ่มผู้บริหารได้ระบุประสบการณ์ในหมวด ง. ซึ่งว่าควยการแก้ปัญหาการบริหารบุคลากร เป็นกลุ่มครูใหญ่ ๕๐% และกลุ่มศึกษานิเทศก์ ๒๖% ตามลำดับ ผลของการวิเคราะห์ข้อมูลทำให้ทราบกรณีบริหารและหลักการที่ผู้บริหารใช้แก้กรณีบริหารนั้น ๆ ได้สำเร็จโดยละเอียด

๑. จำนวนของผู้ตอบ

ผู้บริหาร ๗๖% ระบุประสบการณ์การแก้ปัญหาการบริหารบุคลากรที่ตนเองประสบ และแก้ไขสำเร็จโดยใช้หลักกรรม ส่วนผู้บริหารอีก ๒๔% ไม่ระบุ

๒. ประเภทของกรณีบริหาร

๒.๑ กรณีบริหารลักษณะเดียวกัน

- ๒.๑.๑ ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่เกือบถึงขั้นหย่อนสมรรถภาพ ๑๔%
- ๒.๑.๒ การทะเลาะวิวาท ๑๐%
- ๒.๑.๓ ความไม่เข้าใจกันระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา ๙%
- ๒.๑.๔ บุคลากรภายในหน่วยงานแตกความสามัคคี ๕%
- ๒.๑.๕ บุคลากรมีความประพฤติไม่เหมาะสมค่านิยม ๕%
- ๒.๑.๖ การพิจารณาความดีความชอบของผู้ใต้บังคับบัญชา ๔%
- ๒.๑.๗ ผู้ใต้บังคับบัญชาอกหัก ๔%
- ๒.๑.๘ ผู้ใต้บังคับบัญชาขาดขวัญในการปฏิบัติงาน ๓%
- ๒.๑.๙ บุคลากรเข้ากับบุคคลอื่นได้ยาก ๓%
- ๒.๑.๑๐ บุคลากรกระทำความผิดทางวินัย ๒%
- ๒.๑.๑๑ การนิโทษผู้บังคับบัญชา ๒%
- ๒.๑.๑๒ บุคลากรดื่มสุราถึงขั้นเสียหายแก่งาน ๒%

๒.๒ กรณีบริหารต่างลักษณะกัน

- ๒.๒.๑ การขงชิงตำแหน่งผู้ช่วยครูใหญ่ ๑%
- ๒.๒.๒ ความประพฤติของนักเรียนกับความขัดแย้งระหว่างบ้านกับโรงเรียน ๑%
- ๒.๒.๓ ครูเล่นการพนันเป็นนิสัย ๑%
- ๒.๒.๔ ความผิดที่ต้องรับผิดชอบ เพราะนักเรียนนักศึกษาสองโรงเรียนขัดแย้งกัน ๑%
- ๒.๒.๕ ความวิตกกังวลใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ๑%
- ๒.๒.๖ การปฏิบัติหน้าที่ไม่เสมอต้นเสมอปลายของคณงานภารโรง ๑%

๒.๒.๗ ความประพฤติกของครูที่มีแนวโน้มไปในทางเสื่อมเกียรติเพราะชีวิตครอบครัวไม่ราบรื่น ๑%

๒.๒.๘ ครูถูกกล่าวหาว่ากล่าวคำหยาบ เป็นการหมิ่นประมาทนักเรียน ๑%

๒.๒.๙ การประทุษของนักศึกษา ๑%

๒.๒.๑๐ ครูมีปัญหาที่โรงเรียนแห่งหนึ่งและทางราชการย้ายให้ไปทำงานอีกแห่งหนึ่ง ๑%

๒.๒.๑๑ นักเรียนก้าวร้าวล่วงเกินครู ๑%

๒.๒.๑๒ การแต่งตั้งหัวหน้าสายวิชา ๑%

๒.๒.๑๓ ครูมาสาย ๑%

๒.๒.๑๔ ครูหรือนักเรียนได้รับความลำบากในการดำเนินชีวิต ๑%

๒.๒.๑๕ ความขัดแย้งระหว่างครูใหญ่กับเจ้าอาวาส ๑%

๓. กรณีบริหารและหลักกรรมที่ใช้

ผลของการวิเคราะห์ข้อมูลจากประสบการณ์ตรงของผู้บริหาร ๒๗ กรณี คือ ตัวอย่างผลสำเร็จของการใช้หลักกรรมแก้ปัญหาการบริหารบุคลากร

กรณีบริหารแต่ละกรณีอาจใช้หลักกรรมเพียงบางข้อหรือใช้กลุ่มหลักกรรมเรียงตามลำดับความเห็นด้วยมาก ความเห็นด้วยน้อยของผู้บริหารเองเพื่อใช้แก้กรณีบริหารนั้น ๆ

๓.๑ กรณีผู้ใดยังคับข้องปัญหาที่แก้ได้ถึงขั้นหย่อนสมรรถภาพ ผู้บริหารใช้หลักกรรมต่อไปนี้แก้ไขได้สำเร็จ

๓.๑.๑ พรหมวิหาร ๔

๓.๑.๒ สังกษัตถุ ๔

๓.๑.๓ สัมปรัสนธรรม ๗

๓.๑.๔ ชันถิ

๓.๑.๕ อธิวิบาท ๔

๓.๑.๖ อริยสัจ ๔^๑

^๑ดูรายละเอียดที่ภาคผนวก ก.

๓๐๑.๓ โอดศพปะ

๓๐๑.๔ อดคิ ๕^๒

๓๐๑.๕ สติ สัมปชัญญะ

ผู้บริหารใช้หลักธรรมโดย

๑. ศึกษาสาเหตุอันแท้จริงของการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรที่ เกือบ ถึงขั้นหย่อน-
สมรรถภาพ

๒. ชี้แจงให้บุคลากร เข้าใจถึงขอบพระองค์ควรแก้ไขด้วยความ เมตตากรุณา
และควรวางใจจริงใจที่อ่อนหวาน

๓. ให้ความช่วยเหลือและปฏิบัติสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อบุคลากรตามควรแก่กรณี

๔. เสนอให้บุคลากรใช้สัปปริสธรรม ๘ เป็นเครื่องให้กำลังใจในการแก้ไข

ปรับปรุงตัว

๕. ใช้ขันติระงับใจเมื่อผู้ใดมีภัยพิบัติถึงภัยวิบัติและอาภรณ์

๖. ให้โอกาสบุคลากรทำความดีแก่ตัวโดยแนะนำให้ยึดคติวิบาท ๔

๗. ชี้ให้บุคลากร เห็นด้วยตัวของตัวเองถึงผลของทุกข์อันเกิดจากการไม่ทำงาน
ทำและให้เกรงผลของความชั่วที่ตนก่อ

๘. ส่งเสริมบุคลากรให้ช่วยตนเองในคานการปฏิบัติในหน้าที่การงานให้มาก
ขึ้นโดยที่ผู้บริหารละอดคิ ๔ สนองความต้องการของบุคลากร

๙. จูงใจบุคลากรให้ใช้สติ สัมปชัญญะ เพื่อพัฒนาตนเองภายหลังการปรับปรุง
ตัวแล้ว

๑๐. แสดงความยินดีที่บุคลากร แก้ปัญหาได้สำเร็จและเตือนให้รักษาความดีไว้
ให้มั่นคง โดยแจ้งให้ทราบล่วงหน้าเป็นลายลักษณ์อักษรว่าถ้าปฏิบัติหน้าที่บกพร่องมากเช่นเดิม
หากทางราชการพิจารณาให้ออกฐานหย่อนสมรรถภาพ ตนเองไม่สามารถจะช่วยเหลือและต้อง
วางอุเบกขา

๓.๒ กรณีการทะเลาะวิวาท ผู้บริหารใช้หลักธรรมต่อไปนี้แก้ไขได้สำเร็จ

๓.๒.๑ พรหมวิหาร ๔

๒๐. คู่มือระเบียบข้าราชการ ก.

๓.๒.๒ อริยสัจ ๔

๓.๒.๓ สัพปุริสธรรม ๗

๓.๒.๔ สังคหัตถุ ๔

ผู้บริหารใช้หลักธรรม โดย

๑. ศึกษาสาเหตุอันแท้จริงของการทะเลาะวิวาทของคูกรณี และรีบมาพบ เพื่อสอบถามสาเหตุจากตัวบุคคลากรแต่ละฝ่าย

๒. เชิญคูกรณีมาทำความเข้าใจให้ตรงกันถึงผลของการทะเลาะวิวาทว่าเป็นความทุกข์ของทั้งสองฝ่ายโดยแนะนำตักเตือนด้วยความเมตตากรุณาและเสนอแนะให้ปฏิบัติตามมรรค ๘

๓. ขอร้องให้คูกรณีกำจัดเหตุของการทะเลาะวิวาท ให้แต่ละฝ่ายลดทิวฐิเล็กอาฆาตพยาบาทและประนีประนอมกัน

๔. จูงใจให้คูกรณีพิจารณาตัวเองโดยอาศัยสัพปุริสธรรม ๗ ว่าควรแก้ไขปรับปรุงตัวอย่างไรเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม

๕. ชี้ให้คูกรณีต่างเห็นผลของความเข้าใจอันดีต่อกัน และขอความร่วมมือให้ยึดมั่นในหลักสามัคคีธรรม

๖. ติดตามผลของการแนะนำตักเตือน การขอร้องและการขอความร่วมมือ

๗. แสดงมุทิตาจิตโดยการชมเชยและพยายามพุดให้คูกรณีรักกันยิ่งขึ้น

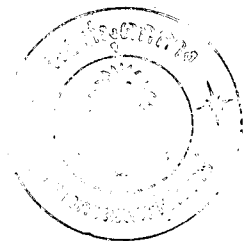
๘. แจ้งให้คูกรณีทราบवाद้างทะเลาะกันเป็นประจำ จะต้องพิจารณาโทษตามสมควรโดยแยกออกจากกัน เพราะไม่สามารถให้ความช่วยเหลือใด ๆ ได้ต่อไปอีกและจะวางอุเบกขา

๙. ผู้ใจคูกรณีโดยแสดงน้ำใจให้ความช่วยเหลือบางประการเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติหน้าที่ประสานประโยชน์

๑๐. วางตัวเป็นกลางอย่างแท้จริง จัดกิจกรรมพิเศษและรายการสังสรรค์ในหมู่ผู้ร่วมงานเพื่อประสานความดีคล้องจองใจให้หมดสิ้นไป

๓.๓ กรณีความไม่เข้าใจกันระหว่างผู้บริหารกับผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารใช้หลักธรรมต่อไปนี้แก้ไขได้สำเร็จ

- ๓.๓.๑ สติ สัมปชัญญะ
- ๓.๓.๒ หิริ โอตตัปปะ
- ๓.๓.๓ ชั้นติ
- ๓.๓.๔ พรหมวิหาร ๔
- ๓.๓.๕ สังคหัตถุ ๔
- ๓.๓.๖ อิทธิบาท ๔



ผู้บริหารใช้หลักธรรม โดย

๑. พิจารณาตัวเองด้วยสติ สัมปชัญญะว่าได้หลงผิด ใช้อำนาจที่ไม่เป็นธรรมหรือไม่ ให้ความยุติธรรมแก่ผู้ร่วมงานทั่วถึงเพียงใด
 ๒. เคืองตนเองด้วยหิริ โอตตัปปะก่อนเคืองผู้ร่วมงาน
 ๓. ศักยภาพที่ก่อให้เกิดผลกร เข้าใจผิดหรือแสดงความกระด้างกระเดื่องต่อตนโดยทำให้เป็นกลางและเอาใจเขามาใส่ใจเรา
 ๔. อุดหนุนถ่วงดุลความเข้าใจผิดของผู้ใต้บังคับบัญชา
 ๕. ปฏิบัติหน้าที่ให้ถูกต้องที่สุดต่อไปในช่วงเวลาที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจผิดโดยไม่วิตกกังวลใจต่อคำครหานินทาใด ๆ
 ๖. แสดงความเมตตากรุณาต่อผู้ใต้บังคับบัญชาโดยสม่ำเสมอด้วยวาจาที่อ่อนหวาน
 ๗. ประพฤติตนให้เป็นประโยชน์แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยไม่คำนึงถึงความผิดพองพองใจและไม่ถือตัวไม่หลงตัวเองว่าเป็นผู้มีอำนาจ
 ๘. แสดงพฤติกรรมแบบอย่างให้สมกับตำแหน่งผู้นำของหน่วยงานให้เป็นที่ประจักษ์ด้วยการปฏิบัติหน้าที่ร่วมกับผู้ร่วมงานโดยถือปฏิบัติตามหลักธรรมอิทธิบาท ๔ เพื่อให้ความสำเร็จของงานเป็นสื่อสร้างความเข้าใจอันดีต่อกัน
- ๓.๔ กรณีบุคลากรภายในหน่วยงานแตกความสามัคคี ผู้บริหารใช้หลักธรรมต่อไปนี้ แก้ได้สำเร็จ

- ๓.๔.๑ พรหมวิหาร ๔
- ๓.๔.๒ ชั้นติ

๓.๔.๓ สัปปริสธรรม ๗

๓.๔.๔ สังฆวัตถุ ๔

๓.๔.๕ มราราสธรรม^๓

ผู้บริหารใช้หลักธรรม โดย

๑. ศึกษาเพื่อไปประมวลสาเหตุที่ทำให้บุคลากรภายในหน่วยงานแตกความสามัคคี
 ๒. แสดงความเมตตากรุณาโดยเชิญบุคลากรที่แตกความสามัคคีเป็นสองกลุ่มเข้าพบ เพื่อทำหน้าที่เป็นสื่อกลางก่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องด้วยวิธีชี้แจงให้ทราบถึงคุณประโยชน์และโทษของการแตกความสามัคคี และผลเสียที่จะเกิดขึ้นกับหน่วยงาน
 ๓. ขอร้องให้บุคลากรทุกคนอดทนอดกลั้น ชมความโกรธและระงับความพยายาม
 ๔. เตือนให้แต่ละฝ่ายพิจารณาตัวเองโดยใช้สัปปริสธรรม ๗ เพื่อยอมรับสภาพความเป็นจริง
 ๕. ขอความร่วมมือให้ทุกฝ่ายมีความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ ให้โอกาสทำงานและสร้างสรรค์ร่วมกันโดยใกล้ชิด และประพฤติกินให้เป็นประโยชน์แก่กันและกัน
 ๖. ติดตามผลการปฏิบัติงานและสอดส่องดูแลไม่ให้ก้าวร้าวในงานในหน้าที่ของกันและกัน
 ๗. ประชุมแนะแนวทางปฏิบัติตามมราราสธรรมแก่บุคลากร ทั้งหมดและจงใจให้ปฏิบัติตาม
 ๘. บุคลากรประเมินผลการแตกความสามัคคี
 ๘. สรุปลงมติให้ขอตกลงเพื่อถือปฏิบัติ
 - ๓.๕ กรณีบุคลากรมีความประพฤติไม่เหมาะสมตามฐูลา ผู้บริหารใช้หลักธรรมต่อไปนี้ แก้ได้สำเร็จ
- ๓.๕.๑ พรหมวิหาร ๔
 - ๓.๕.๒ หิริ โอตตัปปะ
 - ๓.๕.๓ สติ สัมปชัญญะ
 - ๓.๕.๔ ขันติ โสรัจจะ

^๓ คุรายละเอียดยที่ภาคผนวก ก.

ผู้บริหารใช้หลักกรรม โดย

๑. สอบถามสาเหตุด้วยความเมตตากรุณาไม่ตำหนิว่าเป็นผู้ผิด
๒. ชี้แจงและยกตัวอย่างกรณีฐสาวคู่อื่นให้ทั้งสองฝ่ายเปรียบเทียบระหว่าง

ตัวเองกับหลักกรรมทริโศตที่ปะ

๓. ชี้ให้กรรมเข้าใจสภาพของทุกขที่ตองประสบถ้าทำความตกลงด้วยก็กินไม่ได้ และให้เห็นผลของความผิดฐานฐสาวโดยแจ้งชัด
๔. แนะนำให้แต่ละฝ่ายพิจารณาหาทางออกที่ไม่ผิดศีลธรรมและกฎหมายด้วยวิธีประนีประนอมหาขุติทอหน้าผู้บังคับบัญชา
๕. เสนอแนะให้ใช้สติ สัมปชัญญะปกครองใจตนเองและใช้ขันติเผชิญกับปัญหา
๖. เตือนให้ปฏิบัติหน้าที่ไม่โทษพร่องผิดพลาด ให้รับผิดชอบต่อการกระทำที่ใดก้อขึ้น ใหวางตัวอย่างสงบ สงี่ยมไม่ประพตติผิดทำนองคลองธรรม เช่นที่เคยปฏิบัติ
๗. ทาวีอี่ป่องกันไม่ให้กรรมมีโอกาศประพตติผิดอีกทอไป
๘. ติดตามผลการชี้แจง, แนะนำ, ขอเสนอแนะและคำตักเตือน
๙. แสดงความยินดีกับทั้งสองฝ่ายที่ปรับปรุงตัวได้สำเร็จเพื่อให้กำลังใจไม่ให้สร้างพตติกรรมที่เสื่อมเกียรติคุณในอนาคต

๓.๖ กรณีการพิจารณาความดีความชอบของผู้บังคับบัญชาผู้บริหารใช้หลักกรรมต่อไปนี้แก้ไขได้สำเร็จ

๓.๖.๑ พรหมวิหาร ๔

๓.๖.๒ อคติ ๔

๓.๖.๓ อิทธิบาท ๔

๓.๖.๔ สัมปปริสธรรม ๗

๓.๖.๕ ปธาน ๔

๓.๖.๖. ขันติ โสรัจจะ

ผู้บริหารใช้หลักกรรม โดย

๑. กำหนดเกณฑ์มาตรฐานพิจารณาความดีความชอบของครูโดยคณะครู โดยยึดหลักสามัคคีธรรมด้วยการตั้งคณะกรรมการพิจารณาความดีความชอบขึ้นคณะหนึ่งให้รับผิดชอบงานนี้โดยเฉพาะ

๒. มีความเมตตาต่อผู้ไต่บังคับบัญชาเท่าเทียมกัน, กรุณาต่อผู้ที่ควรจะกรุณา, แสดงมุทิตาต่อผู้ทำความดี, และวางอุเบกขาต่อผู้ที่ไม่ได้ทำความดีหรือกระทำความชั่วซึ่งจะต้องพิจารณาด้วยความยุติธรรมปราศจากอคติ ๔

๓. แนะนำให้บุคลากรใช้อิทธิบาท ๔ และสัปปริสธรรม ๗ เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ตลอดจนมีโดยตนเองปฏิบัติให้ดูเป็นตัวอย่าง

๔. ยึดมั่นในปธาน ๔ และหลักเกณฑ์ถูกต้องประกอบการวินิจฉัยตัดสินใจจัดอันดับความดีความชอบของผู้ไต่บังคับบัญชา

๕. เมื่อมีการร้องเรียน พิจารณาตามหลักเกณฑ์ ชี้แจงเหตุผลให้ผู้ร้องทราบ ประเมินตนว่าตนไม่มีอำนาจและรายงานเหตุผลให้ผู้ไต่บังคับบัญชาพิจารณาขั้นสุดท้าย

๖. มีความอดทนและความสงบเสงี่ยม มีอารมณ์มั่นคงไม่แสดงปฏิกิริยาสนองตอบความไม่พอใจของผู้ไต่บังคับบัญชา

๓.๗ กรณีผู้ไต่บังคับบัญชาถอนสิ้น ผู้บริหารใช้หลักธรรมต่อไปนี้แก้ไขได้สำเร็จ

๓.๗.๑ พรหมวิหาร ๔

๓.๗.๒ มงคล ๓๔^๔

๓.๗.๓ หิริ โอตตัปปะ

๓.๗.๔ สังคหะวัตร ๔

๓.๗.๕ สัปปริสธรรม ๗

๓.๗.๖ ขรवासธรรม

ผู้บริหารใช้หลักธรรม โดย

๑. ศึกษาสาเหตุของการ ก่อหนี้ของผู้ไต่บังคับบัญชา

๒. ให้กำลังใจให้ยอมรับสภาพความเป็นจริงของชีวิตเรื่องการเป็นหนี้ และ
จงใจให้กล้าเผชิญปัญหา

๓. ไม่ตำหนิติเตียน ปลอบใจด้วยความเมตตากรุณาเพื่อยับยั้งไม่ให้ผู้ไต่บังคับบัญชาลาออก

^๔ คุุรายละเอียดที่ภาคผนวก ก.

๔. แนะนำให้ช่วยตัวเองโดยประกอบการทำงานพิเศษอย่างอื่นอันไม่มีโทษเพื่อ
ให้มีทรัพย์สินมากขึ้น แต่ต้องไม่ไ้ทำงานในหน้าที่ตั้งค่างบครองผิตพลาด
 ๕. เตือนให้มีิริโอตตปปะโดยใช้วินัยข้าราชการประกอบคำชี้แจงเพื่อป้องกัน
ไม่ให้เห็นผิดเป็นชอบ
 ๖. ช่วยเหลือค่านการ เงินตามควรแก่กรณีทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม
 ๗. เสนอแนะให้รู้จักประมาณในการใช้ทรัพย์สินและมีความรับผิดชอบครอบครัว
โดยให้ผู้นี้ตั้งคัมภ์บัญชาปฏิบัติตามหลักสัปปริสธรรมและฆราวาสธรรม
 ๘. ให้โอกาสแก้ไขปรับปรุงตัว ติดตามผลโดยใกล้ชิด และแสดงความยินดี
เมื่อผู้นี้ตั้งคัมภ์บัญชาปรับปรุงตัวได้สำเร็จ
 ๙. แจงให้ทราบว่า ถ้าไม่ปรับปรุงตัวให้ดีขึ้น ให้พิจารณาตัวเอง หากจำเป็น
ต้องลาออกจากราชการก็ไม่สามารถให้ความช่วยเหลือใด ๆ ได้อีก
- ๓๐๘ กรณีผู้นี้ตั้งคัมภ์บัญชาขาดขวัญในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารใช้หลักกรรม
ต่อไปนี้แก้ไขได้สำเร็จ

๓๐๘.๑ พรหมวิหาร ๔

๓๐๘.๒ สังคหวัตถุ ๔

ผู้บริหารใช้หลักกรรม โดย

๑. ศึกษาสาเหตุที่แท้จริงที่ทำให้บุคคลากรภายในหน่วยงานขาดขวัญในการปฏิบัติ
งาน
๒. พิจารณาตนเองว่าให้ความยุติธรรมในด้านกรให้โอกาสทำงานอย่างเต็มที่
เพียงใด อำนวยความสะดวกเกี่ยวกับการปฏิบัติงานหรือไม่ หรือใช้อารมณ์ที่ไม่สมควร
ปกครองบังคับบัญชา
๓. แสดงความเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้นี้ตั้งคัมภ์บัญชาในฐานะเพื่อนร่วมงาน
ด้วยความจริงใจ
๔. ให้ความเมตตาแก่ผู้ร่วมงานด้วยการ ติดตามความสุขในครอบครัวแล้วหา
โอกาสไปเยี่ยมที่บ้าน
๕. ให้ความกรุณาโดยไม่สร้างหรือก่อให้เกิดความทุกข์ขึ้นอีก และให้โอกาส
ผู้นี้ตั้งคัมภ์บัญชาแก้ไขปรับปรุงตัว

๖. แสดงมติดำเนินการเมื่อผู้ไต่ขังคัมภีร์เข้ากับบุคคลและสถานการณ์ได้สำเร็จ และสนับสนุนให้ก้าวหน้าในหน้าที่ราชการต่อไป

๗. ให้ความช่วยเหลือบางประการแก่ผู้ไต่ขังคัมภีร์ แนะนำให้รู้จักวิธีลดอารมณ์อันเป็นโทษเพื่อประโยชน์ของการปรับปรุงตัวและปรับตัวให้บรรลุผลสมบูรณ์ยิ่งขึ้นไป

๘. ให้กำลังใจแก่ผู้ไต่ขังคัมภีร์โดยโน้มน้าวใจให้ช่วยตัวเอง เพื่อเพิ่มพูนรายได้พิเศษในทางที่ชอบที่ควร แต่ต้องรับผิดชอบปฏิบัติงานในหน้าที่ไม่ให้เสียหาย

๙. วางอุเบกขาในกรณีผู้ไต่ขังคัมภีร์ไม่สามารถปรับปรุงตัวให้มีขวัญในการปฏิบัติงาน ไม่ตำหนิหรือซ้ำเติม

๑๐. ประชุมเพื่อให้บุคลากรอภิปรายแสดงความคิดเห็นกำหนดเป็นหลักการใช้ถือปฏิบัติในการเสริมสร้างขวัญให้เป็นที่พอใจของทั้งฝ่ายผู้บริหารและผู้ร่วมงาน

๓.๕ กรณีบุคลากร เข้ากับบุคคลอื่นได้ยาก ผู้บริหารใช้หลักกรรมต่อไปนี้แก้ไขได้สำเร็จ

๓.๕.๑ พรหมวิหาร ๔

๓.๕.๒ ขันติ โสรัจจะ

๓.๕.๓ สัมปรีชธรรม ๗

๓.๕.๔ ขรวาสาธรรม

๓.๕.๕ สังคหัตถุ ๔

ผู้บริหารใช้หลักกรรม โดย

๑. แสดงความเมตตากรุณาต่อบุคลากรโดยสังเกตศึกษา สาเหตุและพฤติกรรมเพื่อทราบข้อเท็จจริงสำหรับใช้เป็นแนวในการ เสนอแนะวิธีปรับตัวให้บุคลากรพิจารณาใช้เป็นหลักปฏิบัติ

๒. ใช้ความอดทนความอดกลั้นและมีความสงบ สงัดไม่แสดงอารมณ์โกรธตอบในกรณีที่บุคลากรมีปฏิกริยาไม่สมควร กับตน

๓. สนทนา ปราศรัยและบรรยายสัมปรีชธรรมกับขรวาสาธรรมให้บุคลากรใช้ความคิดเปรียบเทียบกับพฤติกรรมของตนเป็นแนวทางเพื่อการประยุกต์หลักกรรมให้เป็นประโยชน์ โดยเว้นระยะเวลาให้ใช้สติปัญญาปรับตัว

๔. แนะนำให้บุคลากรช่วยตัวเองโดยใช้สิ่งศรัทธา ๔ คือให้เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ให้ปันแก่บุคคลที่ควรให้ปัน, ใหญ่จักเจรจาด้วยถ้อยคำที่อ่อนหวานและมีความนิลาคนแนบเนียน ในการเลือกใช้คำพูดให้เหมาะกับบุคคล, ใฝ่หาเพ็ญตนให้เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมและผู้อื่น, และให้วางตัวให้เหมาะสมไม่ถึงตัว

๓.๑๐ กรณีบุคลากร กระทบความผิดทางวินัย ผู้บริหารใช้หลักกรรมต่อไปนี้แก้ไขสำเร็จ

๓.๑๐.๑ พรหมวิหาร ๔

๓.๑๐.๒ สิ่งศรัทธา ๔

ผู้บริหารใช้หลักกรรม โดย

๑. ใช้ความเมตตาไต่ถามถึงสาเหตุและสอบสวนหาข้อมูลส่วนตัวของผู้กระทำความผิดด้วยวาจาที่อ่อนหวานเห็นอกเห็นใจไม่ตำหนิติเตียน

๒. ประพฤติตนให้เป็นประโยชน์แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยไม่เกินขอบเขตระเบียบแบบแผนของทางราชการ ไม่ช่วยใ้พินิจแต่ตั้งเคืองสิ่งสอนใหญ่จักผิดชอบชั่วดี ช่วยแก้ปัญหาให้บางกรณีและให้ตัวบุคลากรรวมแก้ปัญหาของตนเองด้วย

๓. เมื่อผลการสอบสวนปรากฏว่ามีความผิด ก็แสดงความเสียใจด้วย ปล่อยใจ และแนะนำการดำเนินชีวิตไม่ให้ตั้งอยู่ในความประมาท

๔. วางตัวเป็นกลางและใจอุเบกขามีใจไม่ยินดียินร้ายเมื่อบุคลากรผู้ใ้บังคับบัญชาได้รับผลกระทบ

๕. ติดตามผลการปรับปรุงตัวด้วยการ เอาใจใส่สังเกตความเคลื่อนไหวและความประพฤติโดยใกล้ชิดเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความผิดซ้ำ

๓.๑๑ กรณีการนิโทษผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารใช้หลักกรรมต่อไปนี้แก้ไขสำเร็จ

๓.๑๑.๑ ชันติ โสรจจะ

๓.๑๑.๒ สัมปปริสธรรม ๘

๓.๑๑.๓ อภิวิบาท ๔

๓.๑๑.๔ พรหมวิหาร ๔

๓.๑๑.๕ สิ่งศรัทธา ๔

ผู้บริหารใช้หลักธรรม โดย

๑. รักษาอารมณ์ให้มั่นคง อุดหนุน ไม่แสดงความตระหนกตกใจเมื่อทราบเรื่อง และรักษากริยาอาการให้มีความสงบสงัดไม่ส่อพิรุณ
๒. พิจารณาถึงมูลเหตุ, เรื่องที่เกี่ยวข้องกับตัวเอง, บุคคลที่เกี่ยวข้อง, เวลา, สถานการณ์ทั่วไปและสภาพแวดล้อม
๓. พิจารณาตัวเองให้ละเอียดถี่ถ้วนว่ามีข้อบกพร่องผิดพลาดตามข้อครหาในทางจริงหรือไม่ ยอมรับสภาพความเป็นจริง เมื่อเห็นว่าควรปรับปรุงตัวก็ไม่มีทิฐิ
๔. พิจารณาสาเหตุและพฤติกรรมของผู้ที่บังคับบัญชาที่หันหน้าควายใจที่เป็นธรรม เพื่อประกอบการพิจารณาตนเอง
๕. ทำความเข้าใจกับบุคลากร คุกรณีโดยคำนึงถึงข้อเท็จจริง, ความยุติธรรม และประโยชน์ของหน่วยงานเพื่อประสานความเข้าใจ
๖. ใช้ความพยายามที่เข้มแข็งให้บุคลากรทั้งหมดในหน่วยงานเข้าใจตามสภาพความเป็นจริงโดยใช้พยานและหลักฐานประกอบการแสดงความบริสุทธิ์
๗. ปฏิบัติหน้าที่ให้ดีที่สุดโดยถือปฏิบัติตามหลักอิทธิบาท ๔ ตลอดเวลาโดยไม่ทอดอวยวิคตกังวลต่อการนิเทศา
๘. ไม่โกรธตอบบุคลากรผู้นินทา แม้เมตตาให้และแสดงความกรุณาตอบบุคลากรผู้นั้นดูใจเดิม
๙. แสดงน้ำใจโดยให้ปันสิ่งของ, เจริญจากควยวาจาที่ไพเราะอ่อนหวาน เพื่อให้กำลังใจในการปฏิบัติงานร่วมกันต่อไป, ประพฤติตนให้เป็นประโยชน์แก่ผู้นินทาเมื่อมีโอกาส และให้ความเป็นกันเองมากขึ้นไม่ถือตัว

๓.๑๒ กรณีบุคลากรคัมสุราถึงขั้นเสียหายแกงาน ผู้บริหารใช้หลักธรรมต่อไปนี้
แก้ได้สำเร็จ

- ๓.๑๒.๑ พรหมวิหาร ๔
- ๓.๑๒.๒ สติ สัมปชัญญะ
- ๓.๑๒.๓ หิริ โอตตัปปะ
- ๓.๑๒.๔ ขันติ
- ๓.๑๒.๕ สัมปปริสจธรรม ๗
- ๓.๑๒.๖ มรรค ๘

ผู้บริหารใช้หลักธรรม โดย

๑. ระบุบุคลากรที่มีปัญหาเข้าพบ ใช้พรหมวิหาร เป็นเครื่องนำทางให้เห็นถึงความรักความเมตตาความปรารถนาดีที่มีต่อผู้ไ้บังคับบัญชา
๒. แสดงความกรุณาด้วยการแนะนำให้บุคลากร เห็นคุณโทษของการค้ำสุรา และผลของการค้ำสุราที่ครองสติไม่อยู่
๓. ตักเตือนให้ใช้สติสัมปชัญญะ และมีหิริ โอตตัปปะ
๔. เสนอแนะให้ใช้ขันติ และทดลองลดปริมาณการค้ำให้ลดน้อยลง
๕. ติดตามผลและให้กำลังใจ
๖. ขอความร่วมมือให้คำนึงถึงเกียรติของครูและชื่อเสียงของสถานศึกษา

โดยให้พิจารณาใช้สัปปริสธรรม ๗ เป็นแนวปรับปรุงตัว

๗. โนมน้าวใจให้ปฏิบัติตามมรรค ๘

๓.๑๓ กรณีการขงซึ่งตำแหน่งผู้ช่วยครูใหญ่ ผู้บริหารใช้สัปปริสธรรม ๗ แก่ได้

สำเร็จ ผู้บริหารใช้หลักธรรม โดย

๑. ชี้แจงให้ครูกรณีทราบ เหตุและผลตามความเป็นจริง
๒. เสนอแนะให้ทั้งสองฝ่ายพิจารณาความเหมาะสมระหว่างตนเองกับตำแหน่ง

ผู้ช่วยครูใหญ่

๓. วางตัวเป็นกลาง ให้ผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือกว่าพิจารณาวินิจฉัยสั่งการ
๔. พยายามให้ความช่วยเหลือแก่บุคลากรทั้งสองภายในขอบเขตของระเบียบแบบแผนของทางราชการโดยอาศัยหลักธรรมขอความเป็นผู้รู้จักกาลและรู้จักเลือกบุคคลด้วยการสับเปลี่ยนตำแหน่งตามความเหมาะสมให้สนองความต้องการของแต่ละคนเป็นผลสำเร็จ

๓.๑๔ ความประพฤติของนักเรียนกับความขัดแย้งระหว่างบ้านกับโรงเรียน

ผู้บริหารใช้หลักธรรมต่อไปนี้ แก่ได้สำเร็จ

๓.๑๔.๑ ขันติ

๓.๑๔.๒ อคติ ๘

ผู้บริหารใช้หลักธรรม โดย

๑. พิจารณาปัญหา และเหตุที่มาแห่งปัญหา
 ๒. ศึกษาข้อมูลแห่งปัญหาร่วมกับผู้เกี่ยวข้อง : นักเรียน ครู ผู้ปกครอง โดยขอให้ให้ความออกถ้อยระดับความขัดแย้งควยการพิจารณาข้อมูลตามสภาพความเป็นจริง
 ๓. รวบรวมข้อมูล เสนอผู้ร่วมงานแต่ละผู้เกี่ยวข้อง สรุปหาข้อยุติและเสนอแนะทางปฏิบัติ
 ๔. ให้ความยุติธรรมแก่ทุกฝ่าย เพื่อสร้างความเข้าใจอันดีต่อกันและประสานงานกันต่อไปโดยปฏิบัติตามมติของที่ประชุม ความขัดแย้งกันเองระหว่างครูกับครูกรณีปัญหา ความประพฤติของนักเรียน และความขัดแย้งระหว่างบ้านกับโรงเรียนสิ้นสุดลง
 ๕. ติดตามผลและประเมินผลการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบ้านกับโรงเรียน เพื่อป้องกันปัญหาอันอาจจะเกิดขึ้นในโอกาสต่อไป
- ๓.๑๕ กรณีครู เล่นการพนันเป็นนิจสิน ผู้บริหารใช้พรหมวิหาร ๔ แก้ได้สำเร็จ
- ผู้บริหารใช้หลักธรรม โดย
๑. เตือนควยเมตตา
 ๒. ติดตามผลของการเตือน
 ๓. เมื่อไม่เชื่อฟังก็ปฏิบัติตามระเบียบ โดยแจ้งให้ทราบล่วงหน้า
- ๓.๑๖ ความผิดที่ต้องรับผิดชอบ เพราะนักเรียนนักศึกษาสองโรงเรียนขัดแย้งกัน
- ผู้บริหารใช้หลักธรรมต่อไปนี้แก้ได้สำเร็จ
- ๓.๑๖.๑ พรหมวิหาร ๔
 - ๓.๑๖.๒ สังคหัตถ์ ๔
- ผู้บริหารใช้หลักธรรม โดย
๑. ศึกษาสาเหตุและพฤติกรรมของทั้งสองฝ่าย
 ๒. ประมวลสภาพการณ์เพื่อเตรียมชี้แจงให้ความกระจ่างทั้งสองฝ่าย
 ๓. เข้าไปชี้แจงควยตนเองเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องต่อกัน
 ๔. หลังจากการติดตามผลของทั้งสองโรงเรียน ปรากฏว่าสัมพันธ์ภาพดี

๕. ประสานงานและให้ความร่วมมือกับผู้บริหารงานของฝ่ายโรงเรียนคุณธรรม ให้ความเข้าใจและช่วยเหลือกัน

๓.๑๓ กรณีความวิตกกังวลใจในการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา ผู้บริหาร ไซเวสารัชชกรณธรรมแก่ได้สำเร็จ

ผู้บริหารไซหลักธรรม โดย

๑. อธิบายให้ผู้บังคับบัญชาเข้าใจงานที่มอบหมาย
๒. จัดทำงานตัวอย่างมาให้ศึกษา
๓. ปฏิบัติให้ดูเป็นตัวอย่าง
๔. ให้ทดลองทำและยอมรับผลงานในตอนแรกของบุคลากรไปก่อน แล้วเสนอแนะวิธีปรับปรุงงานให้ได้ผลดีขึ้น
๕. กระตุ้นให้ศรัทธาในเวสารัชชกรณธรรมเพื่อผลดีแก่ตัวบุคลากรเองและงานของส่วนรวม

๓.๑๔ กรณีการปฏิบัติหน้าที่ไม่สมอบทสมอบลายของคณงานภาารโรง ผู้บริหาร ไซพรหมวิหาร ๔ แก่ได้สำเร็จ

ผู้บริหารไซหลักธรรม โดย

๑. ศึกษาสาเหตุของพฤติกรรม
๒. ตักเตือนด้วยความเมตตากรุณา
๓. ติดตามผลการแก้ไขปรับปรุงตัว
๔. ชมเชยเมื่อปฏิบัติงานดีขึ้นและแนะนำให้รักษาความดีไว้ตลอดไป
๕. แจ้งให้ทราบว่าการปฏิบัติตนบกพร่องแบบเดิม จำเป็นต้องดำเนินการตามระเบียบของทางราชการ จะวางอุเบกขาไม่ให้ความช่วยเหลือใด ๆ อีกต่อไป

๓.๑๕ ความประพฤติของครูที่มีแนวโน้มไปในทางเสื่อมเกียรติเพราะชีวิต ครองครวไม่ราบรื่น ผู้บริหารไซหลักธรรมต่อไปนี้แก่ได้สำเร็จ

๓.๑๕.๑ ขรวาธรรม

๓.๑๕.๒ สังคหัตถ์ ๔

ผู้บริหารใช้หลักธรรม โดย

๑. เชิญสามเณร (ครู) มาอธิบาย แนวทางการดำเนินชีวิตคุณ, ชี้ให้เห็นความสำคัญของบุตร และหน้าที่ของสามเณร
๒. เชิญภรรยา มาพบ เพื่อ เสนอแนะแนวปฏิบัติหน้าที่ภรรยา ในหอคนและปฏิบัติหน้าที่ของแม่บ้านที่ดี
๓. ติดตามผลการปรับปรุงตัวของสามเณรและภรรยา
๔. เชิญทั้งสามเณรและภรรยา มาทำความเข้าใจพร้อมกัน แจงให้ภรรยาทราบว่าการทะเลาะวิวาทและความประพฤติที่บกพร่องของภรรยาอาจเสียหายต่อหน้าที่ราชการของสามเณรถึงขั้นต้องออกจากราชการ
๕. แสดงความยินดีกับสามเณรภรรยาที่ปรับปรุงตัวได้ และเตือนให้บุคคลทั้งสองปฏิบัติหน้าที่ของแต่ละฝ่ายให้สมบูรณ์ เพื่อให้ชีวิตครอบครัวมีความสุขและเพื่อความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่ราชการของสามเณร

๓.๒๐ กรณีครูถูกกล่าวหาว่ากล่าวคำหยาม เป็นการหมิ่นประมาทนักเรียน
ผู้บริหารใช้สี่ปรัศธรรม ๗ แก้ได้สำเร็จ

ผู้บริหารใช้หลักธรรม โดย

๑. ตั้งกรรมการสอบสวนเรื่องราว เพื่อฟังข้อเท็จจริง
๒. ขอพบสอบถามเรื่องราวจากผู้ร้องเรียน
๓. ทหาวิธีการทำความเข้าใจระหว่างผู้ร้องเรียนกับผู้ถูกร้องเรียนเพื่อใหญ่เหตุ
๔. ให้ฝ่ายผู้ผิดพบปะทำความเข้าใจกับผู้ร้องเรียนจนเป็นที่พอใจของทั้งสอง-

๓.๒๑ กรณีการประท้วงของนักศึกษา ผู้บริหารใช้หลักธรรมต่อไปนี้แก้ได้สำเร็จ

- ๓.๒๑.๑ ชั้นปี
- ๓.๒๑.๒ พรหมวิหาร ๔
- ๓.๒๑.๓ สี่ปรัศธรรม ๗
- ๓.๒๑.๔ สังคหวัตถุ ๔

รูปผล

ฝ่าย

ผู้บริหารใช้หลักธรรม โดย

- ๑. ศึกษาให้เข้าใจถึงสาเหตุของการประท้วง
- ๒. อุดหนุนคอกลับเมื่อนักศึกษาแสดงปฏิกิริยา
- ๓. แสดงความเมตตากรุณาต่อนักศึกษาจุจเดิม
- ๔. ชี้แจงนักศึกษาด้วยวาจาที่ไพเราะอ่อนหวานประกอบด้วยประโยชน์ใหญ่จัก

เหตุและผลของการประท้วง

๓.๒๒ กรณีครูมีปัญหาที่โรงเรียนแห่งหนึ่งและทางราชการย้ายให้ไปทำงานอีกแห่งหนึ่ง ผู้บริหารใช้หลักธรรมต่อไปนี้ แก่ได้สำเร็จ

- ๓.๒๒.๑ พรหมวิหาร ๔
- ๓.๒๒.๒ สังคหัตถ์ ๔

ผู้บริหารใช้หลักธรรม โดย

- ๑. เรียกมาชี้แจงให้เข้าใจว่าจะเริ่มต้นกันใหม่ ไม่กล่าวถึงสิ่งที่ทำมาแล้วจากโรงเรียนเดิม ขอให้ทำความดีใหม่เพื่อทำงานด้วยกัน
- ๒. ให้ความเห็นอกเห็นใจและแสดงความเมตตากรุณา
- ๓. ขณะปฏิบัติงานก็ให้ความเอื้อเฟื้อช่วยเหลือ เรื่องที่ผิดก็พูดให้กำลังใจ

และตักเตือน

- ๔. วางตนเป็นเพื่อนช้ประโยชน์
- ๕. ติดตามผลการปฏิบัติงาน ปรากฏว่าเป็นครูที่ยืนมีความรับผิดชอบสูงและได้เป็นหัวหน้าสาขาวิชา

๓.๒๓ กรณีนักเรียนก้าวร้าวล่วงเกินครู ผู้บริหารใช้หลักธรรมต่อไปนี้ แก่ได้สำเร็จ

- ๓.๒๓.๑ สติ สัมปชัญญะ
- ๓.๒๓.๒ ขันติ
- ๓.๒๓.๓ พรหมวิหาร ๔
- ๓.๒๓.๔ สังคหัตถ์ ๔

ผู้บริหารใช้หลักธรรม โดย

๑. ศึกษาหาสาเหตุของการก้าวร้าวลงเกิน
 ๒. ใ้ติดตามด้วยความมีสติและอดกลั้น ไม่ลืมตัวว่าตนมีอำนาจและไม่ถือโทษโกรธนักเรียนเมื่อฝ่ายนักเรียนแสดงปฏิกิริยาโต้ตอบ
 ๓. อธิบายความจริงให้ทราบด้วยวาจาที่ไพเราะประกอบด้วยเมตตา
 ๔. ให้อภัยและไม่ถือเป็นการผิดเมื่อมีความเข้าใจที่ดีต่อกัน
 ๕. ปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นผลดีแก่นักศึกษาให้มากขึ้น
- ๓.๒๔. กวีมีการแต่งตั้งหัวหน้าสายวิชา ผู้บริหารใช้หลักกรรมต่อไปนี้แก้ไขได้สำเร็จ
- ๓.๒๔.๑ ชั้นดี
 - ๓.๒๔.๒ พรหมวิหาร ๔
 - ๓.๒๔.๓ อธิปไตย ๔
 - ๓.๒๔.๔ อปริหานิยธรรม ๗^๕

ผู้บริหารใช้หลักกรรม โดย

๑. สดับรับฟังความเห็นส่วนใหญ่ของบุคคลในสายวิชาที่มีต่อหัวหน้าสายวิชา และประมวลความเห็นไว้เป็นข้อมูลในการแสวงหาความจริงต่อไป
๒. ให้อโอกาสหัวหน้าสายวิชาชี้แจงปรึกษาหารือทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อทราบปัญหาและขอเท็จจริงซึ่งต้องใช้ชั้นดีในการรับฟัง
๓. แนะนำตักเตือนหัวหน้าสายด้วยความเมตตากรุณา ทิพยขกัทธิบาท ๔ และสามัคคีธรรมให้หัวหน้าสายวิชาใช้ประกอบการพิจารณาตัวเองและปรับปรุงตัว
๔. ให้อโอกาสหัวหน้าสายวิชาได้ปฏิบัติหน้าที่ต่อไปอีกระยะเวลาหนึ่ง เพื่อให้รู้จักตัวเองตามสภาพความเป็นจริงในเชิงของการทำงานร่วมกับกลุ่ม
๕. ใ้ห้คณะครูอาจารย์ในสายวิชาพิจารณาในที่ประชุม เลือคนผู้ที่เหมาะสมขึ้นดำรงตำแหน่งหัวหน้าสายวิชาเป็นการภายในไปพลางก่อนโดยการสนับสนุนของหัวหน้าสายวิชาคนเดิม แล้วเสนอแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้าสายวิชาตามระเบียบของทางราชการ เมื่อบุคคลส่วนใหญ่ศรัทธาและยอมรับนับถือ

^๕ คุุรายละเอียดยที่ภาคผนวก ก.

๓.๒๕ กรณีครูมาสาย ผู้บริหารใช้ขั้นตอนกรรมแก้ไขสำเร็จ

ผู้บริหารใช้หลักกรรม โดย

๑. ตรวจสอบและแสวงหาข้อมูล เกี่ยวกับ เหตุที่ทำให้ครูมาสาย
๒. ปรึกษาหารือ และชี้แจงหาทางแก้ไขการมาสายร่วมกับครูที่มาสาย

แนะนำทางปฏิบัติที่เหมาะสม

๓. ติดตามช่วยเหลือแก้ไขอุปสรรคที่อาจบังเกิดมีเป็นครั้งคราว
๔. ยึดมั่นในขั้นตอนเมื่อครูกลุ่มที่มาสายแสดงความไม่พอใจ

๓.๒๖ กรณีครูหรือนักเรียนที่ได้รับความลำบากในการดำเนินชีวิต ผู้บริหารใช้หลักกรรมต่อไปนี้แก้ไขสำเร็จ

๓.๒๖.๑ พรหมวิหาร ๔

๓.๒๖.๒ สังคหัตถ์ ๔

ผู้บริหารใช้หลักกรรม

๑. พยายามเข้าใจในข้อเค็ดครอนและร่องทุกขต่าง ๆ
๒. แสดงความเมตตาต่อผู้ไ้บังคับบัญชาหรือนักเรียนที่ได้รับความ เค็ดครอน

อย่างยิ่งตามควรแก่กรณี

๓. ให้ความเห็นใจปลอบใจและใช้วาจาที่ไพเราะแนะนำการดำเนินชีวิต
๔. หาทางแก้ไขช่วยเหลือเป็นกรณี ๆ ไป

๓.๒๗ กรณีความขัดแย้งระหว่างครูใหญ่กับเจ้าอาวาส ผู้บริหารใช้หลักกรรมต่อไปนี้แก้ไขสำเร็จ

๓.๒๗.๑ พรหมวิหาร ๔

๓.๒๗.๒ ชั้นดี

ผู้บริหารใช้หลักกรรม โดย

๑. ศึกษาสาเหตุของปัญหาโดยถ่องแท้
๒. ให้ความเมตตาแก่ครูใหญ่และชี้แจงให้เชื่อในวิธีการที่จะดำเนินการแก้

ปัญหาความขัดแย้งเพื่อประโยชน์ของชุมชนและตัวครูใหญ่

๓. เยี่ยมเยียนเจ้าอาวาส ถวายยาและสิ่งของอย่างอื่น, ไม่หลบหลีกผู้หมิ่นให้เกียรติท่านและคณะของท่าน ยกย่องท่านในฐานะเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาโรงเรียน ทำให้ท่านเห็นความปรารถนาดีในอันที่จะช่วยส่งเสริมสังคมให้เจริญด้วยการศึกษา

๔. แสดงความเคารพเจ้าอาวาสด้วยใจจริง และใช้ความเคารพเป็นสื่อกลางช่วยให้เจ้าอาวาสลดความไม่พอใจครูใหญ่ลงโดยลำดับ โดยใช้วิธีการทำให้ท่านเข้าใจในความรับผิดชอบและความปรารถนาดีของครูใหญ่ที่มีต่อโรงเรียน เป็นผลให้เจ้าอาวาสให้ความร่วมมือกับอำเภอรับปรุงพัฒนาโรงเรียนโดยไม่หยุดยั้ง

๕. ต้องอาศัยความอดทนและเวลาเป็นเครื่องช่วยเสริมสร้างความเข้าใจระหว่างเจ้าอาวาสกับครูใหญ่จนบรรลุผลสำเร็จ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างประชากรกลุ่มที่ ๒

ก. หลักธรรมประยุกต์กับการบริหารบุคลากร

การวิเคราะห์ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างประชากรกลุ่มที่ ๒ คือกลุ่มครูซึ่งประกอบด้วยกลุ่มย่อยที่ ๑ คือ พระสงฆ์ทรงคุณวุฒิฝ่ายบริหาร กับผู้ทรงคุณวุฒิด้านพระพุทธศาสนา, กลุ่มย่อยที่ ๒ คือนักบริหารการศึกษากับนักวิชาการด้านบริหารการศึกษา ได้แสดงความเห็นในหมวด ก. ว่าด้วยหลักธรรมประยุกต์กับการบริหารบุคลากร ปรากฏเป็นผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยลำดับดังนี้

ตัวอย่าง ผู้ ๕๐% (๕๐%, ๔๐%) เห็นควยอย่างยิ่ง หมายความว่าผู้เห็นควยอย่างยิ่ง ๕๐% คือผู้ในกลุ่มย่อยที่ ๑ เห็นควยอย่างยิ่ง ๕๐% และผู้ในกลุ่มย่อยที่ ๒ เห็นควยอย่างยิ่ง ๔๐% ตามลำดับ

หลักธรรมบางประการที่ใช้ในการบริหารบุคลากรโดยตรง

๑. สติ - ความระลึกได้, สัมปชัญญะ - ความรู้ตัว
ผู้ ๕๖% (๕๖%, ๔๐%) เห็นควยอย่างยิ่ง, ๔% (๔%, ๐%) เห็นควย

๒. ทิри - ความละเอียดแก่ใจ, โอตตัปปะ - ความเกรงกลัวผลของบาป
ผู้ ๔๔% (๕๖%, ๓๖%) เห็นควยอย่างยิ่ง, ๑๖% (๔%, ๔%) เห็นควย

๓. พรหมวิหาร ๔ : เมตตา - ความรักใคร่ปรารถนาจะให้มีความสุข, กรุณา - ความสงสารคิดจะช่วยให้พ้นทุกข์, มุทิตา - ความพลอยยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี, อุเบกขา - ความวางเฉยไม่ถือใจไม่เสียใจเมื่อผู้อื่นถึงความวิบัติ

ผู้ ๘๘% (๕๖%, ๓๒%) เห็นด้วยอย่างยิ่ง, ๘% (๔%, ๔%) เห็นด้วย, ๔% (๐%, ๔%) ไม่น่าใจ

๔. สัมปรีชธรรม ๗ : รัมมัญญตา - ความเป็นผู้รู้จักเหตุ, อัจฉัญญตา - ความเป็นผู้รู้จักผล, อัจฉัญญตา - ความเป็นผู้รู้จักตน, มัตถัญญตา - ความเป็นผู้รู้จักประมาณ, กาลัญญตา - ความเป็นผู้รู้จักกาล, ปริสัจญตา - ความเป็นผู้รู้จักชุมชน, ปุคคลปโรปรัญญตา - ความเป็นผู้รู้จักเลือกบุคคล

ผู้ ๑๐๐% (๖๐%, ๔๐%) เห็นด้วยอย่างยิ่ง

๕. สังคหัตถ์ ๔ : ทาน - ให้อะไรของของตนแก่ผู้อื่นที่ควรให้มัน, ปิยวาจา - เจริญวาจาที่อ่อนหวาน, อัจฉริยา - ประพฤติสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น, สมานัตตตา - ความเป็นคนมีตนเสมอไม่ถือตัว

ผู้ ๘๘% (๕๖%, ๓๒%) เห็นด้วยอย่างยิ่ง, ๑๒% (๔%, ๘%) เห็นด้วย

๖. หลักธรรมประยุกต์เสริมการบริหารบุคลากร

ตัวอย่างแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างประชากรกลุ่มที่ ๒ ในหมวด ข. ซึ่งว่าด้วยหลักธรรมประยุกต์เสริมการบริหารบุคลากร เช่น ผู้ ๘๘% (๕๔%, ๓๐%) เห็นด้วยอย่างยิ่ง หมายความว่า ผู้เห็นด้วยอย่างยิ่ง ๘๘% คือผู้ในกลุ่มที่ ๑ เห็นด้วยอย่างยิ่ง ๕๔% และผู้ในกลุ่มที่ ๒ เห็นด้วยอย่างยิ่ง ๓๐% ตามลำดับ

หลักธรรมบางประการที่ช่วยเสริมให้การบริหารบุคลากรได้ผลดียิ่งขึ้น

๑. ซันติ - ความอดทน, โสรัจจะ - ความเสถียร

ผู้ ๘๘% (๕๖%, ๓๒%) เห็นด้วยอย่างยิ่ง, ๑๒% (๔%, ๘%) เห็นด้วย

๒. ปธาน ความเพียร ๔ อย่าง : สังวรปธาน - เพียรระวังไม่ให้บาปเกิดขึ้นในสันดาน, ปธานปธาน - เพียรละบาปที่เกิดขึ้นแล้ว, ภวานาปธาน - เพียรให้กุศล

เกิดขึ้นในสันดาน, อนุรักษ์ขนาน - เพื่อรักษาบุคคลที่เกิดขึ้นแล้วไม่ให้เสื่อม

ผู้ ๘๐% (๕๗%, ๒๘%) เห็นควยอย่างยิ่ง, ๑๒% (๔%, ๘%) เห็นควย, ๘% (๔%, ๔%)
ไม่แน่ใจ

๓. อิทธิบาท ๔ คุณเครื่องให้สำเร็จความประสงค์ ๔ อย่าง : ฉันทะ - พอใจ
รักใคร่ในสิ่งนั้น, วิริยะ - เพียรประกอบสิ่งนั้น, จิตตะ - เอาใจฝักใฝ่ในสิ่งนั้นไม่วาง
ธุระ, วิมังสา - หมั่นตรองพิจารณาเหตุผลในสิ่งนั้น

ผู้ ๘๗% (๕๖%, ๓๖%) เห็นควยอย่างยิ่ง, ๕% (๔%, ๐%) เห็นควย, ๘% (๐%, ๔%)
ไม่แน่ใจ

๔. เวสัชชกรณธรรม ธรรมทำให้มีความกล้าหาญ ๕ อย่าง : สัทธา -
เชื่อสิ่งที่ควรเชื่อ, สีล - รักษากายวาจาให้เรียบร้อย, พาหุสัจจะ - ความเป็นผู้ศึกษา
มาก, วิยารัมภะ - ปรารถนาความเพียร, ปัญญา - รอบรู้สิ่งที่ควรรู้

ผู้ ๘๒% (๕๖, ๓๖%) เห็นควยอย่างยิ่ง, ๘% (๔% ๔%) เห็นควย

๕. มรรค ทางปฏิบัติอันเป็นสายกลาง มีองค์ ๘ : สัมมาทิฐิ - ปัญญาอัน
เห็นชอบ, สัมมาสังกัปปะ - คำริชอบ, สัมมาวาจา - เจรจาชอบ, สัมมากัมมันตะ -
ทำงานชอบ, สัมมาอาชีวะ - เลี้ยงชีวิตชอบ, สัมมาวายามะ - เพียรชอบ, สัมมาสติ-
ระลึกชอบ, สัมมาสมาธิ - ตั้งใจไว้ชอบ

ผู้ ๘๔% (๕๖%, ๒๘%) เห็นควยอย่างยิ่ง, ๑๒% (๔%, ๘%) เห็นควย, ๔% (๐%, ๔%)
ไม่แน่ใจ

ค. หลักธรรมประยุกต์สมทบ

การวิเคราะห์ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างประชากรกลุ่มผู้ในหมวด ค. ซึ่งว่าควยหลัก
ธรรมประยุกต์สมทบ ผู้ ๘๔% คือผู้ในกลุ่มที่ ๑ และผู้ในกลุ่มที่ ๒ ๖๐% และ ๒๔% ตาม
ลำดับ ได้ระบุหลักธรรมเพิ่มเติมเพื่อให้ผู้บริหารประยุกต์ใช้แก้ปัญหาการบริหารบุคลากร
ปรากฏผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

๑. หลักธรรมที่ใช้ในการบริหารบุคลากรโดยตรง

- ๑.๑ อคติ ๔
- ๑.๒ ทศพิชราชธรรม
- ๑.๓ อปรีหานิยธรรม
- ๑.๔ บารมี ๑๐
- ๑.๕ นิเวศน์ ๕
- ๑.๖ สาราณียธรรม
- ๑.๗ เบญจธรรม
- ๑.๘ อกุศลมูล
- ๑.๙ กาดามสูตร
- ๑.๑๐ มงคล ๓๘
- ๑.๑๑ ปฏิสัมภिता ๔
- ๑.๑๒ คุณสมบัติของครู ๗ ประการ
- ๑.๑๓ ทศพถญาณ
- ๑.๑๔ ไตรลักษณ์
- ๑.๑๕ สติปัญญา ๔
- ๑.๑๖ จริต ๖
- ๑.๑๗ ขรวาสาธรรม
๒. หลักธรรมที่ใช้เสริมการบริหารบุคลากร
 - ๒.๑ ฌายมูข ๔
 - ๒.๒ โลกธรรม ๘
 - ๒.๓ ทิศ ๖
 - ๒.๔ อริยทรัพย์
 - ๒.๕ จักรพรรดิวัตร
 - ๒.๖ ปฏิจสุมปาทธรรม
 - ๒.๗ โลกุตตรธรรม
 - ๒.๘ เบญจขั้นบัน
 - ๒.๙ สัจจิริต ๓

- ๒.๑๐ วุฒิธรรม
- ๒.๑๑ ไตรสิกขา
- ๒.๑๒ ทิฏฐธัมมิกัตถประโยชน์
- ๒.๑๓ ควรทำความไม่ประมาทในที่ ๔ สถาน

ง. การแก้ปัญหาการบริหารบุคลากร

กลุ่มตัวอย่างประชากร กลุ่มที่ ๒ คือกลุ่มผู้ ใ้ระเบียบวิธีแก้ปัญหาการบริหารบุคลากร ในหมวด ง. ซึ่งว่าด้วยการแก้ปัญหาการบริหารบุคลากร เป็นผู้กลุ่มย่อยที่ ๑ ๕๖% และเป็นผู้กลุ่มย่อยที่ ๒ ๓๖% ตามลำดับ ผลของการวิเคราะห์ข้อมูลทำให้ผู้บริหารทราบหลัก ธรรมและหลักบริหารงานบุคคลแผนใหม่สำหรับใช้แก้ปัญหาการบริหารบุคลากร

๑. จำนวนผู้ตอบ

ผู้ ๕๒% ระเบียบวิธีแก้ปัญหาการบริหารบุคลากรในเชิงของการเปรียบเทียบ ระหว่างการแก้ไขโดยใช้หลักธรรมกับการใช้หลักบริหารงานบุคคลแผนใหม่ผู้ ๘% ไม่ระบุ

๒. ปัญหาการบริหารบุคลากร

- ๒.๑ ผู้บริหารที่ชอบใช้อำนาจที่ไม่เป็นธรรม
- ๒.๒ ผู้บริหารที่ประมาทในการดำเนินชีวิต

๓. ประมวลหลักธรรมและหลักวิชาการบริหารงานบุคคลแผนใหม่

- ๓.๑ กรณีผู้บริหารที่ชอบใช้อำนาจที่ไม่เป็นธรรม ใช้หลักธรรมต่อไปนี้
 - ๓.๑.๑ พรหมวิหาร ๔
 - ๓.๑.๒ อคติ ๔
 - ๓.๑.๓ สติ สัมปชัญญะ
 - ๓.๑.๔ หิริ โอตตัปปะ
 - ๓.๑.๕ สังคหัตถุ ๔
 - ๓.๑.๖ สัมปรีสธรรม ๗
 - ๓.๑.๗ ขันติ โสรจจะ
 - ๓.๑.๘ กฎแห่งกรรม

- ๓.๑.๙ วิมุตตายนณะกถา
- ๓.๑.๑๐ สาราณียธรรม
- ๓.๑.๑๑ ธรรมาธิปไตย
- ๓.๑.๑๒ นิสมุม กรณฺ เสยโย

๓.๒ กรณีผู้บริหารที่ประมาทในการดำเนินชีวิต ใช้หลักธรรมต่อไปนี้

- ๓.๒.๑ สติ สัมปชัญญะ
- ๓.๒.๒ หิริ โอตตัปปะ
- ๓.๒.๓ พรหมวิหาร ๔
- ๓.๒.๔ สังคหวัตถุ ๔
- ๓.๒.๕ อคคี ๔
- ๓.๒.๖ ปธาน ๔
- ๓.๒.๗ มรรค ๘
- ๓.๒.๘ อบายมุข
- ๓.๒.๙ คีล ๕
- ๓.๒.๑๐ สัมปรีสธรรม ๗
- ๓.๒.๑๑ ไตรสิกขา
- ๓.๒.๑๒ ขรวาสาธรรม
- ๓.๒.๑๓ ทำความไม่ประมาทในที่ ๔ สถาน
- ๓.๒.๑๔ เวสาร์ชชกรณธรรม

๓.๓ กรณีผู้บริหารที่ชอบใช้อำนาจที่ไม่เป็นธรรม ใช้หลักวิชาการบริหารงานบุคคลแผนใหม่ต่อไปนี้

- ๓.๓.๑ หลักมนุษยสัมพันธ์
- ๓.๓.๒ หลักความยุติธรรม
- ๓.๓.๓ หลักการอุทธรณ์
- ๓.๓.๔ ระบบการคิดบัญชี
- ๓.๓.๕ หลักการกระจายความรับผิดชอบ
- ๓.๓.๖ หลักการติดตามผล

- ๓.๓.๓ หลักการไขว้บุคลากร
- ๓.๓.๔ หลักการแจกหน้าที่และขอบข่ายงาน
- ๓.๓.๕ หลักการตรวจสอบสภาพงาน
- ๓.๓.๑๐ Merit System
- ๓.๓.๑๑ Democratic Leadership
- ๓.๓.๑๒ หลัก $A = f(R + P)$

๓.๔ กรณีผู้บริหารที่ประมาทในการดำเนินชีวิตใช้หลักวิชาการงานบุคคล
 แผนใหม่ต่อไป

- ๓.๔.๑ หลักความมั่นคง
- ๓.๔.๒ หลักความเสมอภาค
- ๓.๔.๓ หลักความเป็นกลาง
- ๓.๔.๔ หลักการพัฒนา
- ๓.๔.๕ หลักมนุษยสัมพันธ์
- ๓.๔.๖ หลักสวัสดิการ
- ๓.๔.๗ หลักการเสริมสร้างทางวินัยและจริยธรรม
- ๓.๔.๘ หลักประสิทธิภาพและประหยัด
- ๓.๔.๙ หลักความเหมาะสม
- ๓.๔.๑๐ หลักการเป็นผู้นำ
- ๓.๔.๑๑ หลักการประเมินผล
- ๓.๔.๑๒ ระบบการคิดบัญชี
- ๓.๔.๑๓ หลักการช่วยตัวเอง
- ๓.๔.๑๔ Problem-Solving Method
- ๓.๔.๑๕ Systems Theory : Open Systems
- ๓.๔.๑๖ Administrative Process : POSDCORB

๔. ผลการเปรียบเทียบการแก้ปัญหาการบริหารบุคลากร

ผู้ใดเสนอให้ผู้บริหารทราบถึงวิธีแก้ปัญหากรณีผู้บริหารชอบใช้อำนาจที่ไม่-

เป็นธรรมและกรณีผู้บริหารประมาณในการดำเนินชีวิต คือ

รายที่ ๑ : พระสงฆ์ทรงคุณวุฒิฝ่ายบริหาร

หลักธรรมที่ใช้คือ อคติ ๔

ใช้หลักธรรมข้อนี้โดย แสดงให้เห็นถึงโทษของอคติ ๔ แล้วให้เจริญพรหม-
วิหาร ๔ พร้อมทั้งต้องประกอบตนอยู่ในหลักธรรมของผู้ปกครองคือ ทศพิธราชธรรม ๑๐

รายที่ ๒ : พระสงฆ์ทรงคุณวุฒิฝ่ายบริหาร

หลักธรรมที่ใช้คือ อคติ ๔

ใช้หลักธรรมข้อนี้โดย เสนอแนะให้หมั่นเอาภาระจกกรรมของพระพุทธเจ้าสอง
คู่ตนเองบอย ๆ อย่างน้อยวันละครั้ง เพื่อค้นหาขมบกพร่องของตน เข้าในพุทธภาษิตว่า
อัครนา โจทยตุคณา จงเตือนตนด้วยตนเอง จงพิจารณาตนด้วยตนเองแล้วแก้ไขตนเอง

รายที่ ๓ : พระสงฆ์ทรงคุณวุฒิฝ่ายบริหาร

หลักธรรมที่ใช้คือ นิสมม กรณํ เสโย : ใครครวญเสียก่อนจึงทำ

ใช้หลักธรรมข้อนี้โดย ในขณะที่เข้าบริหารการศึกษาควรนึกว่าตนเป็นอะไร
ทำหน้าที่อะไร ในสถานที่ไหน และทำเพื่ออะไร ให้ใช้วิตก ความตรึก วิจาร์ณ
ใครตรองเสียก่อนไหลองแทแนอน เพื่อถอนความเห็นผิดคิดผิดชอบในอำนาจราชศักดิ์เสีย
จะได้ไม่หลงว่าตนใหญ่หรือดีเกินกว่าคนอื่นเกินไปพอดี

รายที่ ๔ : ผู้ทรงคุณวุฒิเปรียบุทธธรรม ๔ ประโยคและปริญญาโท

หลักธรรมที่ใช้คือ พรหมวิหาร ๔ และอคติ ๔

ใช้หลักธรรม ๒ ข้อนี้โดย เสนอแนะให้ละอคติ ๔ และเจริญพรหมวิหาร ๔
เพื่อไปสู่ความเป็นธรรมในการบริหาร วางตัวเป็นผู้ใหญ่และใช้หลักความยุติธรรม

รายที่ ๕ : ผู้ทรงคุณวุฒิสำเร็จปริญญาโทเป็นผู้คนควาศึกษาค่านพระพุทธศาสนา
ด้วยความสนใจอย่างยิ่ง

หลักธรรมที่ใช้ สติ สัมปชัญญะ หิริ โอตตปปะ พรหมวิหาร ๔, สังคห-
วัตถุ ๔ และอคติ ๔

ใช้หลักธรรมเหล่านี้โดย เสนอแนะให้ผู้บริหารพิจารณาถือปฏิบัติด้วยความเห็นชอบ
ของตนเอง

๑. ไม่มีคั่นถ้อยมั่นในสิ่งทั้งปวง ไม่มี "ตัวกูของกู" ตามหลักของพุทธทาส-ภิกขุ (ไม่นับว่าตนเองเป็นใหญ่)

๒. เคารพกับความจริง ไม่หลีกหนีความจริงหรือหลบเกลื่อนความจริงและพยายามแก้ปัญหาให้ตรงจุด

๓. ใหญ่บริหารละอคติ ๔ และปฏิบัติตามหัวข้อธรรมข้างต้น

รายที่ ๖ : ผู้ทรงคุณวุฒิสำเร็จปริญญาโท สนใจค้นคว้าศึกษาและปฏิบัติตามหลักธรรมอย่างเคร่งครัด

หลักธรรมที่ใช้คือ พรหมวิหาร ๔ และอคติ ๔

ใช้หลักธรรม ๒ ข้อนี้โดย

๑. แนะนำให้ศึกษาจากตัวอย่างของจริงในชีวิตประจำวัน

๒. จูงใจอย่างไม่เป็นทางการให้เกิดความตระหนักว่า เมื่อเข้าใจคุณค่าของหลักธรรมนั้น ๆ แล้ว ต้องนำหลักธรรมเหล่านั้นมาปฏิบัติจริง ๆ

๓. พึงใช้ธรรมเป็นอำนาจโดยการทำใจให้อยู่เหนืออคติ ๔ แล้วใช้พรหมวิหาร ๔

รายที่ ๗ : ผู้ทรงคุณวุฒิสำเร็จ ปริญญาเอก สนใจค้นคว้าศึกษาด้านพระพุทธศาสนาเป็นพิเศษ

หลักธรรมที่ใช้คือ สัมปรัสนธรรม ๗ หิริ โอตตัปปะ ขันติ โสรัจจะ

พรหมวิหาร ๔

ใช้หลักธรรมเหล่านี้โดย

๑. เสนอให้พิจารณาเหตุ ผล คน ประมาณ กาล ชุมชน และบุคคลว่าตัวเราเองคิดที่ใด รู้ว่าคิดแล้วก็ต้องละอายในความคิดนั้น ไม่ใช่ป้ายความผิดให้ผู้อื่น แล้วอ้างว่าไม่มีอะไรต้องละอาย

๒. ชี้แจงให้ทราบว่าผลจากการที่ใช้อำนาจที่ไม่เป็นธรรม ย่อมทำให้มีผู้กระด้างกระเดื่อง ผู้บริหารต้องใช้ขันติ โสรัจจะ ถ้าทำความเข้าใจกันไม่ได้ให้แผ่เมตตา

รายที่ ๘ : ผู้ทรงคุณวุฒิเปรียญธรรม ๘ ประโยคและสำเร็จปริญญาโท มีความรอบรู้ด้านพระพุทธศาสนาอย่างลึกซึ้ง

หลักธรรมที่ใช้คือ กฎแห่งกรรม

ใช้หลักธรรมข้อนี้โดย

๑. ชี้ให้เห็นว่าการกระทำทุกอย่าง จะต้องมียุติเป็นปฏิกริยาออกมาเสมอ จะช้าหรือเร็วเท่านั้น กรรมบางอย่างอาจให้ผลเร็ว กรรมบางอย่างอาจให้ผลช้า แต่ต้องให้ผลแน่

๒. อธิบายให้เข้าใจกฎแห่งกรรมอย่างถูกต้องเพราะโดยทั่วไปคนเข้าใจเพียงว่า "ทำดีได้ดี ทำชั่วได้ชั่ว" เป็นกฎตายตัว ดังนั้นจึงมีผู้คานวณว่า "ทำดีได้กี่ปีไหน ทำชั่วได้กี่ปีไหน" และชี้ให้เห็นว่าการจะได้ผลแค่ไหนเพียงใดขึ้นอยู่กับคติ สถานะที่ทำการกรรม ๑ กาลเวลาหรือจังหวะที่ทำการกรรม ๑ บุคลิกภาพหรือสุขภาพของผู้ทำ ๑ กรรมวิธีหรือความสมบูรณ์แบบของงาน ๑ ทั้ง ๔ นี้เป็นปัจจัยสำคัญที่จะใช้ตัดสินว่าการทำการกรรมนั้น ๆ จะได้ผลแค่ไหนเพียงใด

รายที่ ๙ : ผู้ทรงคุณวุฒิ สำเร็จปริญญาเอก มีความรอบรู้ด้านพระพุทธศาสนา เป็นเยี่ยม

หลักธรรมที่ใช้คือ วิมุตตายนะกา^๖.

ใช้หลักธรรมข้อนี้โดย แนะนำให้ผู้บริหารไตร่ตรองทุกสิ่งทุกอย่างด้วยจิตที่เป็นธรรม จิตที่ยึดมั่นอยู่ในธรรมย่อมนำไปสู่ความสุข ไม่ซึ่งเคียดแค้นอาฆาตต่อคดียุติธรรม และยึดมั่น กระตุกตนเองให้เกิดความสนใจและปฏิบัติให้ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้

รายที่ ๑๐ : ผู้ทรงคุณวุฒิ สำเร็จปริญญาเอก ค้นคว้าศึกษาพระพุทธศาสนา อยู่เสมอและหน้าที่การงานต้องเกี่ยวข้องกับพระพุทธศาสนาเป็นประจำ

หลักธรรมที่ใช้คือ พรหมวิหาร ๔ และสาราณียกรรม ๖^๗.

ใช้หลักธรรม ๒ ข้อนี้โดย แนะนำให้ผู้บริหารพิจารณาตนเองด้วยสติ สัมปชัญญะ หากรู้ตัวว่าตนเองปฏิบัติไม่เหมาะสมหรือไม่ถูกต้อง และต้องการจะแก้ไขตนเอง ควรจะได้อศึกษาค้นคว้าทำความเข้าใจให้ถ่องแท้เกี่ยวกับหลักธรรมดังกล่าวนี้ แล้วพยายามปฏิบัติตามก็จะ

๖. คู่มือระเบียบที่ภาคผนวก ก.

๗. คู่มือระเบียบที่ภาคผนวก ก.

สามารถแก้ไขตนเองได้แน่นอน นอกจากจะแก้ไขตนเองได้แล้วยังจะช่วยให้งานที่อยู่ใน
ความรับผิดชอบเจริญรุ่งเรืองยิ่งขึ้นอีกด้วย

รายที่ ๑๑ : ผู้ทรงคุณวุฒิ สำเร็จปริญญาโท มีความรอบรู้ด้านพระพุทธศาสนา
อย่างลึกซึ้งและปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับการทูลเกล้าฯ ถวายพระพุทธรูปเป็นงานประจำ

หลักธรรมที่ใช่คือ ธรรมาธิปไตย

ใช่หลักธรรมโดย แนะนำให้ผู้อยู่ใต้การปกครองบังคับบัญชาขึ้นหัตถ์ในเหตุผล
หรือหลักการที่ถูกต้องของระเบียบราชการและหลักวิชาการ

รายที่ ๑๒ : ผู้ทรงคุณวุฒิ สำเร็จปริญญาเอก เป็นผู้ที่สนใจค้นคว้าศึกษาด้าน
พระพุทธศาสนาอยู่เสมอ

หลักธรรมที่ใช่คือ หิริ โอตตัปปะ

ใช่หลักธรรมข้อนี้โดย เสนอแนะให้ผู้บริหารพิจารณาตนเองด้วยสติ สัมปชัญญะ
เพื่อให้เกิดมีความละเอียดรอบคอบที่ใช่อำนาจที่ไม่เป็นธรรม มีความเกรงกลัวต่อระเบียบ
กฎข้อบังคับของสังคม คุณธรรมอันนี้จะมีได้ก็ต่อเมื่อนักบริหารได้รับการอบรมในหลักธรรม
นี้จนเป็นภาวะปกติในการปฏิบัติ

รายที่ ๑๓ : ผู้ทรงคุณวุฒิเปรียญธรรม ๕ ประโยค มีความรอบรู้ด้านพระพุทธ-
ศาสนาอย่างลึกซึ้งและเกี่ยวข้องกับการบำรุงรักษาเผยแพร่พระพุทธศาสนาเป็นที่ยอมรับของ
สังคมไทย

หลักธรรมที่ใช่ พรหมวิหาร ๔ และอคติ ๔

ใช่หลักธรรม ๒ ข้อนี้โดย แนะนำให้ผู้บริหารมีสติ สัมปชัญญะ หิริ โอตตัปปะ
อิตถัญญูตา สัมมาทิฏฐิ กุศลมูล(อโมหะ) แล้วทำพรหมวิหารให้เกิดขึ้นกับละอคติเสีย

รายที่ ๑๔ : ผู้ทรงคุณวุฒิ สำเร็จวิชาการศาสนาชั้นสูงและปฏิบัติหน้าที่เผยแพร่
พระพุทธศาสนา

หลักธรรมที่ใช่คือ สติ สัมปชัญญะและพรหมวิหาร ๔

ใช่หลักธรรม ๒ ข้อนี้โดยยกตัวอย่างของผู้บริหารอื่นที่ปฏิบัติตนไม่ดีให้ฟัง
เพื่อให้คิดเปรียบเทียบและรู้สำนึกถึงหน้าที่ของตนและความดีความชั่วด้วยตัวเอง แล้ว
แนะนำให้เจริญพรหมวิหารในทางปฏิบัติ

รายที่ ๑๕ : ผู้ทรงคุณวุฒิ สำเร็จปริญญาเอกเป็นนักบริหาร การศึกษา
 หลักบริหารงานบุคคลที่ใช้คือ หลักมนุษยสัมพันธ์, การพยายามเข้าใจสภาพ-
 การณ์ที่แท้จริงของผู้นร่วมงานและการรู้จักให้อภัย

ใช้หลักวิชาโดยให้คำแนะนำแก่ผู้บริหารพยายามให้ความสนทนากับผู้น-
 งานตามสมควร บางคราวหัวหน้าควรจะทำตัวเป็นผู้รับคำสั่งเสียบ้าง

รายที่ ๑๖ : ผู้ทรงคุณวุฒิ สำเร็จปริญญาโท เป็นนักบริหาร การศึกษา
 หลักบริหารงานบุคคลที่ใช้คือ หลักความยุติธรรม
 ใช้หลักวิชาโดย เสนอแนะให้ผู้บริหารให้ความเป็นธรรมในการกำหนดอัตรา
 เงินเดือน ค่าจ้าง การพิจารณาความดีความชอบ มอบหมายงานหน้าที่ให้เหมาะสมกับ
 ความรู้ความสามารถ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ตลอดจนการลงโทษทางวินัย

รายที่ ๑๗ : ผู้ทรงคุณวุฒิ สำเร็จปริญญาโท เป็นนักบริหาร การศึกษา
 หลักบริหารงานบุคคลที่ใช้คือ หลักมนุษยสัมพันธ์
 ใช้หลักวิชาโดย แนะนำให้ผู้บริหารสร้างความสัมพันธ์กับผู้นร่วมงานในหน่วย-
 งานโดยใช้วิธีเป็นทางการและวิธีไม่เป็นทางการ

รายที่ ๑๘ : ผู้ทรงคุณวุฒิ สำเร็จปริญญาเอกเป็นนักบริหาร การศึกษา
 หลักบริหารงานบุคคลที่ใช้คือ การตัดสินใจโดยใช้หลักธรรม : อคติ ๔,
 สติ สัมปชัญญะ และความไม่เห็นแก่ตัว

ใช้หลักวิชาโดย แนะนำให้ผู้บริหารพิจารณาด้วยตนเองว่าเมื่อใครรู้สึกตัว
 ว่าใจยังไม่เที่ยงธรรมยังลำเอียงเพราะเหตุหนึ่งเหตุใด ก็ให้มีสติยังอย่าพิจารณาปัญหา
 นั้น รอไว้จนได้สติปราศจากอคติแล้วจึงตัดสินใจ ควรต้องได้ฝึกให้เป็นนิสัยก็จะมีสติทุกเมื่อ
 และทำได้เป็นอัตโนมัติ

รายที่ ๑๙ : ผู้ทรงคุณวุฒิ สำเร็จปริญญาเอก เป็นนักบริหาร การศึกษา
 หลักบริหารงานบุคคลที่ใช้คือ การอุทธรณ์ตามสิทธิที่ใคร ระบุไว้ในพระราชนิ-
 บัณญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘

ใช้หลักวิชาโดยแนะนำให้ผู้อยู่ภายใต้การปกครองบังคับบัญชาปฏิบัติดังนี้

๑. ร้องเรียนตามสายงานขึ้นไปโดยวิธีทางราชการ
๒. เข้าชี้แจงกับผู้บังคับบัญชาที่เหนือขึ้นไป
๓. ประชุมผู้อยู่ในสภาพเดียวกันเพื่อร้องเรียนแบบกลุ่ม

รายที่ ๒๐ : ผู้ทรงคุณวุฒิ สำเร็จปริญญาเอก เป็นนักบริหารการศึกษ

หลักบริหารงานบุคคลที่ใช้คือหลัก "Accountability"^{๕๐}

ใช้หลักวิชาโดยเสนอให้ผู้บริหารพิจารณาถือปฏิบัติ

๑. ผู้บริหารต้องรู้จักวางแผนคือวางแผนแบบ participative planning
๒. แบ่งงานให้ชัดเจนแน่นอนว่าบุคคลใดทำหน้าที่และรับผิดชอบงานใด
๓. กำหนดการปฏิบัติงานให้ชัดเจน นัดตรวจสอบให้แน่นอน ทำการตรวจสอบและแนะนำโดยสม่ำเสมอ

๔. มีการประเมินผลการปฏิบัติ การประเมินผลจะต้องวัดกับงานที่มอบหมาย

เท่านั้น

วิธีนี้จะเปิดโอกาสมิให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งใช้อำนาจที่ไม่เป็นธรรมเพราะทุกคนต่าง

ก็ accountable เพราะใช้หลัก Merit System

รายที่ ๒๑ : ผู้ทรงคุณวุฒิ สำเร็จปริญญาเอก เป็นนักบริหารการศึกษ

หลักบริหารงานบุคคลที่ใช้ คือ

๑. หลักการ กระจายความรับผิดชอบ
๒. หลักการ ติดตามผล
๓. หลักการ ใ้บุคคลากร
๔. หลักการ แจงหน้าที่และขอบข่ายงาน
๕. หลักการ ตรวจสอบสภาพงาน

ใช้หลักวิชาโดย แนะนำปฏิบัติแก่ผู้บริหาร

๑. ใช้การ กระจายความรับผิดชอบ
๒. ใช้การ ติดตามผลและมีระบบการตรวจสอบคุณภาพงานแต่ละจุดแต่ละหน่วย-

^{๕๐}ดูรายละเอียดที่ภาคผนวก ก.

งานที่มีประสิทธิภาพ พยายามให้จุดที่ตองรับนิคชอบรวมกันไว้ด้วยกันของแต่ละกัน

๓. ไข้บุคคลากรให้ตรงกับความสามารถและประสบการณ์

๔. แจงหน้าที่แต่ละหน้าที่, ชอบชขายงานของแต่ละหน่วยแต่ละจุดให้ชัดแจ้

และคุมประสิทธิภาพของงานตามนี้

๕. ทรวจสภาพงานอยู่เสมอ

รายที่ ๒๒ : ผู้ทรงคุณวุฒิสำเร็จปริญญาโท เป็นนักวิชาการด้านบริหารการศึกษา

หลักบริหารงานบุคคลที่ใช้คือ

๑. Merit System

๒. Democratic Leadership

ใช้หลักวิชาโดยแนะแนวทางปฏิบัติแก่ผู้บริหาร

๑. ให้ความเสมอภาค ใช้คนตามความสามารถ ให้มีความมั่นคงและให้

วางตัวเป็นกลางทางการเมือง

๒. ในกรวางแผน, วางเป้าหมาย, การประชุมตัดสินปัญหา, การเลื่อน
ขั้นเลื่อนอันดับ, การพิจารณาความดีความชอบ ใช้คณะกรรมการโดยวิธีที่ถูกตองและเป็น
ประชาธิปไตยที่แท้จริง

รายที่ ๒๓ : ผู้ทรงคุณวุฒิ สำเร็จปริญญาเอก เป็นนักวิชาการด้านบริหารการ-
ศึกษา

หลักบริหารงานบุคคลที่ใช้คือ หลัก $A = f (R + P)$

A = Authority (อำนาจ)

f = function of (หน้าที่)

R = Role delegated (บทบาทที่ผู้บริหารรับมาพร้อมกับตำแหน่งผู้บริหาร)

P = Person achieved (ความสำเร็จส่วนบุคคล)

ใช้หลักวิชาโดย เสนอผู้อยู่ภายใต้การปกครองบังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามหลัก

$$A = f (R + P)$$

การใช้อำนาจที่ไม่เป็นธรรมชาติถึง ใช้ "A" นิคเพราะมีผลสืบเนื่องมาจาก
ไม่เข้าใจตัว "R" และมุ่งที่ "P" จึงควรแก้ที่ R และ P วิธีการก็คือพยายามใช้ Personal

Contact เพื่อให้ผู้บริหารเข้าใจ โดยไขข้อเคลือบที่เข้าถึงตัวผู้บริหาร ถ้าไม่ได้ผล
ในขั้นต่อไปก็ต้องใช้ปฏิกริยาของกลุ่ม

๔.๒ กรณีผู้บริหารที่ประมาทในการดำเนินชีวิต

๒๓ ฆานสุกเคิมตอบตั้งนี้

รายชื่อ ๑

หลักธรรมที่ควรถือปฏิบัติคือ ทำความไม่ประมาทในที่ ๔ สถานและละ

อกติ ๔

ควรใช้หลักธรรมโดย ชี้แจงให้ผู้บริหารเห็นโทษของความประมาทเพราะ
ดูอำนาจอกติ ๔ พร้อมทั้งชี้ให้เห็นถึงคุณประโยชน์ของความไม่ประมาทในที่ ๔ สถาน

๑. ในการละกายทุจริต ประพฤติกายสุจริต
๒. ในการละวจีทุจริต ประพฤติวจีสุจริต
๓. ในการละมโนทุจริต ประพฤติมโนสุจริต
๔. ในการละความเห็นผิด ทำความเห็นให้ถูก

รายชื่อ ๒

หลักธรรมที่ควรถือปฏิบัติคือ มรรค ๘

ควรใช้หลักธรรมโดย เสนอแนะให้ผู้บริหารใช้มรรค ๘ เป็นหลักในการ
ดำเนินชีวิตด้วยความสมัครใจของตนเอง เพื่อเป็นสัมมาทิฐิฐนเห็นชอบตามทำนอง-
คลองธรรม มีอุคมการประจำใจว่า อยู่อย่างไทย อยู่อย่างชุมชน อยู่อย่างคน
ก้าวหน้า อยู่อย่างมนุษย อยู่อย่างพุทธบริษัท ทำให้เห็นว่าทุกคนที่ทำงานร่วมกัน
มีความรับผิดชอบในงานเท่าเทียมกัน ทุกคนสำคัญในหน้าที่ ทุกคนควรรับฟังความคิด-
เห็นคำเตือนอย่างสุภาพจากเพื่อนร่วมงาน เมื่อได้รับคำเตือนแล้วก็ควรพิจารณาตนเอง
ถ้าพบความบกพร่องต้องยอมรับผิดชอบโดยเต็มใจ แก้ไขตนต่อไป

รายชื่อ ๓

หลักธรรมที่ควรถือปฏิบัติคือ ควรทำความไม่ประมาทในที่ ๔ สถาน

ควรใช้หลักธรรมโดย แนะนำให้ผู้บริหารใช้หลักธรรมกำกับใจของตน-

เองคือ

๑. ระวังใจ ไม่ให้กำหนดในอารมณ์เป็นที่ตั้งแห่งความกำหนด
๒. ระวังใจไม่ให้ชักเคื่องในอารมณ์เป็นที่ตั้งแห่งความชักเคื่อง
๓. ระวังใจไม่ให้หลงในอารมณ์เป็นที่ตั้งแห่งความหลง
๔. ระวังใจไม่ให้มัวเมาในอารมณ์เป็นที่ตั้งแห่งความมัวเมา

ผู้บริหารควรทำความเข้าใจให้ชัดและยอมรับด้วยเหตุผลว่าอารมณ์ของคนมีอยู่ ๒ อย่าง อิงอารมณ์ อารมณ์ที่พึงปรารถนา ๑, อนิงอารมณ์ อารมณ์ที่ไม่พึงปรารถนา ๑ ดังนั้นเมื่อใดที่มีความกำหนด, ความชักเคื่อง, ความหลงและความมัวเมาเกิดขึ้น ต้องพิจารณาอารมณ์นั้น ๆ ทั้งดีและชั่วในขณะที่เกิดว่าเป็นของเนาเปื่อยโลโครก ไม่จริงจังยั่งยืน ประเดี๋ยวเป็นสุขประเดี๋ยวเป็นทุกข์ จะเอาอะไรเป็นของเที่ยงแท้แน่นอนไม่ได้ ตกอยู่ในไตรลักษณ์ทั้งสิ้น โลกเราเป็นอยู่ควมมายาวควรจะได้ศึกษาโลกโลกก็วิสัยของปุถุชนให้เข้าใจองแท้ เมื่อเข้าใจดีแล้วจะได้ดำเนินชีวิตส่วนตัวและชีวิตราชการ ไม่ผิดพลาดเสื่อมเสียในหน้าที่การงานเพราะเหตุที่ถือปฏิบัติตามหลักธรรมดังกล่าวข้างตนเป็นเกราะป้องกันไม่ให้ประมาท

รายชื่อ ๔

หลักธรรมที่ควรถือปฏิบัติคือ สติ สัมปชัญญะ

ควรใช้หลักธรรมโดย แนะนำให้ผู้บริหารเห็นคุณค่าของหลักธรรมด้วยการพิจารณาของตนเอง เพื่อพยายามลดหรือละเว้นสิ่งที่เป็นปฏิปักษ์ต่อสติสัมปชัญญะ

รายชื่อ ๕

หลักธรรมที่ควรถือปฏิบัติคือ สติ สัมปชัญญะ, ทิริ โอตทัปปะ พรหมวิหาร ๔, สังคหัตถุ ๔ และไม่มีอคติ ๔

ควรใช้หลักธรรมโดย แนะนำให้ผู้บริหารปฏิบัติธรรมดังกล่าวข้างตนอยู่เสมอโดยใช้หลักธรรมทั้งกลุ่มรวม ๑๐ ข้อตั้งแต่สติ สัมปชัญญะถึงมรรค ๘

รายชื่อ ๖

หลักธรรมที่ควรถือปฏิบัติคือ ทิริ โอตทัปปะ, สติ สัมปชัญญะ, และ

ควรใช้หลักธรรมโดย เสนอแนะให้ผู้บริหารศึกษาตัวอย่างของจริงและปฏิบัติตามหัวข้อธรรมที่ระบุไว้ในข้อนี้ให้สม่ำเสมอ

รายที่ ๘

หลักธรรมที่ควรถือปฏิบัติคือ สติ, ปธาน ๔ และมรรค ๘

ควรใช้หลักธรรมโดย แนะนำผู้บริหารให้ใช้สติระงับความประมาทแล้วเจริญปธาน ๔ และปฏิบัติตามมรรค ๘

รายที่ ๘

หลักธรรมที่ควรถือปฏิบัติคือ คีล ๕, อบายมุข, สัมปยุตธรรม ๗

ควรใช้หลักธรรมโดย แนะนำให้ผู้บริหารยอมรับด้วยเหตุผลของตนเองว่าอบายมุขเป็นทางแห่งความเสื่อม คนที่ดำเนินชีวิตผิดพลาดไม่น้อยที่หมกหมุ่นในอบายมุข คีล ๕ เป็นพื้นฐานของคนดีตามหลักพุทธศาสนา คนที่จะรักษาคีล ๕ ให้เคร่งครัดจะต้องมีเมตตากรุณา มีการเลี้ยงชีวิตในทางที่ถูกต้อง รู้จักเคารพในสิทธิของผู้อื่น มีความจริงใจและมีสติอยู่เสมอ และหลักสัมปยุตธรรมจะทำให้เป็นคนมีเหตุผล รู้จักตน รู้จักประมาณ รู้จักกาล รู้จักสังคม และรู้จักคนและการใช้คน

การปฏิบัติตามหลักกณฺขยธรรมคือคีล ๕ เว้นจากอบายมุขทั้งปวง และทำตนให้เป็นสัตบุรุษตามหลักสัมปยุตธรรม ๗ จะเป็นผลให้ผู้บริหารเป็นผู้ไม่ประมาทในการดำเนินชีวิตทั้งชีวิตส่วนตัวและชีวิตราชการ

รายที่ ๘

หลักธรรมที่ควรถือปฏิบัติคือ คีล ๕, สมาธิ, ปัญญา, หิริโอตตปปะ, ธรรมปิติ, สมาธิ

ควรใช้หลักธรรมโดย เสนอให้ผู้บริหารเจริญในสิ่งเหล่านี้ไว้ให้สม่ำเสมอในการสำรวมระวังรักษาสິงทั้งหลายนี้ผู้ใช้จะมีสติอยู่เสมอ สติสัมปชัญญะจะเป็นตัวยามระวังเหตุให้แก้ไขอันอยู่ไม่สุขอยู่เสมอ เมื่อมีสติที่มั่นแล้วก็จะไม่เกิดความหลงยินดี-ยินร้ายในทุกสิ่งที่เป็นอนัตตาได้ การทำจิตให้วางก็อาจทำได้โดยวิธีนี้บุคคลหะกล่าวคือรู้จักสงวนสำรวมในสมาธิ ชมความวุ่นวายของจิตใจ และอาจใช้วิธีปักคาคหะคือทำความเข้าใจกัน ปรองดองกันและพิจารณาตามทางแห่งปัญญา

รายชื่อ ๑๐

หลักการที่ควรถือปฏิบัติ คือ ความสำเร็จ และสติสัมปชัญญะ
ควรใช้หลักการโดย เสนอแนะให้ผู้บริหารพิจารณาหลักการเพื่อ
อาจจะเป็นแนวทางใหญ่ที่ผู้ตัววาทนเองประมาณในการดำเนินชีวิตและประสงค์จะแก้ไข
ตนเอง โดยพยายามศึกษาให้เข้าใจในหลักการ ๒ ประการดังกล่าวนี้ แล้ว
พยายามปฏิบัติตามก็จะแก้ไขตนเองให้ดีขึ้นได้แน่นอน

รายชื่อ ๑๑

หลักการที่ควรถือปฏิบัติคือ สัมปรีชธรรม ๗, สติ สัมปชัญญะ, และ
หิริ โอตตัปปะ

ควรใช้หลักการโดย แนะนำให้ผู้บริหารพิจารณาจากตัวอย่างของจริง
คือสาเหตุ พฤติกรรมและผลของการกระทำของผู้บริหารที่ประมาณในการดำเนินชีวิต
เพื่อให้ผู้บริหารเห็นประโยชน์และยอมรับหลักการเป็นแนวคิสำหรับใช้ระงับ
ความประมาท เสนอแนะให้ผู้บริหารระลึกถึงอุปมาหรือความไม่ประมาทเป็นหลัก
ประจำใจเมื่อกระทำกิจที่สำคัญ ๆ ความคุ้นไปกับการปฏิบัติตามหลักสัมปรีชธรรม ๗,
สติ สัมปชัญญะและหิริ โอตตัปปะก็จะมีผลให้ผู้บริหารไม่ตั้งอยู่ในความประมาทอีกต่อไป

รายชื่อ ๑๒

หลักการที่ควรถือปฏิบัติคือ สติ สัมปชัญญะ และสัมปรีชธรรม ๗
ควรใช้หลักการโดย เสนอแนะให้ผู้บริหารพิจารณาและประยุกต์ใช้

๑. ถ้าจะมุ่งแก้ที่นักบริหารเอง ก็โดยการปลูกฝังคุณธรรมที่ทำให้เป็น
ผู้ระลึกได้อยู่เสมอ คือ decision - making จะต้องไม่กระทำตามลำพังหรือโดย
ปราศจากเหตุผล มีสติเสมอ ใช้ Information ในการตัดสินใจ

๒. ใช้สัมปรีชธรรมเพื่อเป็นMechanic ในอันที่จะให้ขบวนการ
บริหารไม่ผิดพลาดโดยความประมาท คือเป็นการปรับปรุงขบวนการตัดสินใจในองค์กร
ตัวอย่างเปรียบเทียบเช่น กาลัญญูตาก็คือรู้จักพยากรณ์อนาคตขององค์กรว่าจะเปลี่ยนแปลง
ประการใด ปริสัญญูตาคือรู้จักกระทำการโดยการประชุมคือเป็นgroup decision

ซึ่งจะผิดพลาดน้อยกว่า individual decision และบุคคลโปรปรัญญูตาคือผู้จัก assign บุคคลให้ถูกกับตำแหน่งหน้าที่

รายชื่อ ๑๓

หลักการที่ควรถือปฏิบัติคือ ปธาน ๔

ควรใช้หลักการโดย

๑. แนะนำให้ผู้บริหารตั้งอยู่ในหลักการต่อไปนี้เสียก่อน คือ เวสาร์ชกรณธรรม, สัมมาสติและสัมมาสมาธิ
๒. เสนอแนะให้ผู้บริหารปฏิบัติตามหลักการขอ ปธาน ๔

รายชื่อ ๑๔

หลักการที่ควรถือปฏิบัติคือ สติ สัมปชัญญะ, ปธาน ๔ และเวสาร์ชกรณธรรม

ควรใช้หลักการโดย

๑. เล่าประสบการณ์ให้ผู้บริหารฟัง
๒. แนะนำให้ผู้บริหารทดลองใช้กลุ่มหลักธรรมดังกล่าวเมื่อชีวิตอยู่ในภาวะคับขันและถือปฏิบัติตลอดไป เมื่อเห็นประโยชน์จากผลของการทดลอง

รายชื่อ ๑๕

หลักบริหารงานบุคคลที่ควรถือปฏิบัติคือ สติ สัมปชัญญะ, หิริ โอตตปปะ, พรหมวิหาร ๔, สัมปริสธรรม ๓, สังควัตถุ ๔, ชันติ โสรัจจะ, ปธาน ๔, อธิปไตย ๔, เวสาร์ชกรณธรรม และมรรค ๘

ควรใช้หลักวิชาโดย เสนอแนะให้ผู้บริหารพิจารณาใช้เป็นแนวทางปฏิบัติ คือ

๑. ให้อรรถาธิบายหลักการทั้ง ๑๐ ข้อที่กล่าวมาแล้ว
๒. ให้อรรถาธิบายประยุกต์หลักธรรมใช้ปกครองตนเองและปกครองบังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชา
๓. ให้พยายามติดต่อกับบุคคลภายนอกที่ตัวเองไม่มีอำนาจบังคับบัญชา, โดยการดำเนินงานบริหารของสถาบันต่าง ๆ ที่ได้รับความสำเร็จ, ให้มีสติคือหมั่น

เตือนตัวเองอย่างน้อยโดยการไม่ยอมรับความสะดวกเกินกว่าที่คนอื่นจะพึงได้รับ

รายชื่อ ๑๖

หลักบริหารงานบุคคลที่ควรถือปฏิบัติคือ หลักความมั่นคง, หลักความเสมอภาค, หลักความเป็นกลาง, หลักการพัฒนา, หลักมนุษยสัมพันธ์, หลักสวัสดิการ, หลักการเสริมสร้างทางวินัยและจริยธรรม, หลักประสิทธิภาพและประหยัด, หลักความเหมาะสม

ควรใช้หลักวิชาโดย เสนอแนะทางปฏิบัติแก่ผู้บริหาร ๒ ประการคือ

๑. โดยวิธีฝึกอบรม, โดยการช่วยพัฒนาคน
๒. โดยวิธีวิจัย : จำเป็นต้องศึกษาคนคว่า ทราบสาเหตุ อุปสรรค ขอบกพร่อง เพื่อหาทางนำมาปรับปรุงตนเอง

รายชื่อ ๑๗

หลักบริหารงานบุคคลที่ควรถือปฏิบัติคือ Leadership หรือการเป็นผู้นำ

ควรใช้หลักวิชาโดย แนะนำให้ผู้บริหารแสดงการเป็นผู้นำโดยต้องถือว่าตนเองอยู่ในฐานะเป็นผู้นำซึ่งต้องแสดงบทบาทให้เป็นอย่างและประพฤติตนทั้งกาย วาจา และใจให้ดูรวมงานมีความศรัทธา

รายชื่อ ๑๘

หลักบริหารงานบุคคลที่ควรถือปฏิบัติคือ

๑. ความไม่ประมาท : มีสติ สัมปชัญญะ
๒. ไตรลักษณ์ : ความไม่เที่ยงแท้ ความทุกข์ ความไม่มีตัวตน
๓. การละความเห็นแก่ตัวลงให้น้อยที่สุด
๔. มรรค ๘
๕. มงคล ๓๘

ควรใช้หลักวิชาโดย เสนอแนะให้ผู้บริหารใช้ประกอบการพิจารณาถือปฏิบัติ

๑. หมั่นเรียกสติตนเองอยู่เสมอโดยเฉพาะสัมมาสติ และควรใช้สัมมาสมาธิกำกับใจ

๒. พยายามรู้จักตัวเองตามสภาพที่เป็นจริงโดยคิดเทียบเคียงกับหลักไตรลักษณ์ เพื่อลดความเห็นแก่ตัว

๓. ควรดำเนินชีวิตตามมรรค ๘ เพื่อป้องกันไม่ให้ตั้งอยู่ในความประมาท

๔. ควรเป็นผู้นำตนเองด้วยการปฏิบัติตามมงคล ๓๔ ประการอย่างน้อยใน ๓ ประการแรก คือ การไม่คบคนพาล, การคบบัณฑิต และการบูชาบุคคลที่ควรบูชา

รายชื่อ ๑๕

หลักบริหารงานบุคคลที่ควรถือปฏิบัติคือ หลักการประเมินผล
ควรใช้หลักวิชาโดย เสนอแนะให้ผู้บริหารพิจารณาผลงานว่ามีประสิทธิ-
ภาพเพียงใด ได้รับความร่วมมือจากผู้อื่นเพียงใด และได้รับบำเหน็จมากน้อย
เพียงใด

รายชื่อ ๒๐

หลักบริหารงานบุคคลที่ควรถือปฏิบัติคือหลัก Accountability
ควรใช้หลักวิชาโดย เสนอแนวทางปฏิบัติแก่ผู้บริหาร ๓ ประการคือ

๑. ผู้บริหารและผู้ร่วมงานควรทำความเข้าใจให้ตรงกันว่า หลัก
"Accountability" หรือ "ระบบการ คัดบัญชี" เป็นหลักที่ทำให้คนรับผิดชอบและ
ชอบในหน้าที่ของตน ให้รับผิดชอบเฉพาะผลงานที่ตนทำสำเร็จ และจะต้องรับผิดชอบ
ส่วนที่ตนทำไม่สำเร็จ

๒. ผู้บริหารควรแบ่งงานให้ชัดเจน

๓. ผู้บริหารควรตรวจสอบงานที่มอบหมายให้ผู้ร่วมงานทำโดยกำหนด
เวลาตรวจสอบเป็นระยะ ๆ เพื่อสามารถปฏิบัติได้จริง ๆ

รายชื่อ ๒๖

หลักบริหารงานบุคคลที่ควรถือปฏิบัติ คือ หลักการช่วยตัวเอง
ควรใช้หลักวิชา โดยเสนอแนะให้ผู้บริหารพิจารณาตัวเองและช่วย
ตัวเองโดยอาศัยธรรมชาติของธรรมะข้อต่าง ๆ เพื่อป้องกันแก้ไขไม่ให้ประมาทด้วยการปฏิบัติตาม

ธรรมชาติของเหล่านั้น เช่นสติ สัมปชัญญะและมรรค ๘ เพราะความประมาทในการ
 ดำเนินชีวิตนั้นยากที่จะใช้หลักบริหารข้อใดข้อหนึ่งมาแก้ หลักการช่วยตัวเองเป็นหลัก
 การที่ทันสมัย ผู้บริหารที่เห็นคุณค่าและช่วยตัวเองอย่างถูกต้องทางจะเป็นผู้ไม่ประมาทโดย
 อัตโนมัติ

รายชื่อ ๒๒

หลักบริหารงานบุคคลที่ควรถือปฏิบัติคือ

๑. Problem-Solving Method

๒. Systems Theory : Open Systems

ควรใช้หลักวิชาโดย เสนอแนะให้ผู้บริหารพิจารณาใช้เป็นหลักปฏิบัติ
 ตามความเหมาะสมของลักษณะปัญหาและสถานการณ์

๑. ใช้ Problem-Solving Method หรือวิธีจัดการแก้ปัญหาซึ่ง
 มี ๕ ขั้นตอน : การกำหนดปัญหา, การตั้งสมมุติฐาน, การทดลองและเก็บข้อมูล,
 การวิเคราะห์ข้อมูล และการสรุปผล ผู้บริหารจึงควรใช้วิธีการแก้ปัญหาการดำเนิน
 ชีวิตที่บกพร่องผิดพลาดเพราะความประมาทตามนัยของขั้นตอนทั้ง ๕ ขั้นนี้ด้วยตัวเอง

๒. ใช้ Systems Theory : Open Systems โดยแลกเปลี่ยน
 เรื่องราวข่าวคราวและกำลังงาน สร้างให้เกิดความมั่นคง คล้ายเปลวเทียนเมื่อ
 แรกจุดจะค่อย ๆ สว่างโรจน์ขึ้น และจะคงรักษาความสว่างเท่าเดิมเมื่อจุดเต็มที
 แล้วตลอดไป ช่วยให้เกิด self - regulation ช่วยให้เกิดความเท่าเทียมกัน
 ในภายหลังเมื่อพัฒนาถึงจุดเดียวกัน จะได้รับการ feed back ทำให้การแบ่ง-
 แยกเป็นไปในทางก้าวหน้าเพราะเกิดการยอมรับในทางสายการบังคับบัญชาเป็นขั้นตอน

รายชื่อ ๒๓

หลักบริหารงานบุคคลที่ควรถือปฏิบัติคือ Administrative Process:

POSDCORB

ควรใช้หลักวิชาโดย แนะนำให้ผู้บริหารพยายามใช้ Administrative
 Process ในการดำเนินชีวิตทั้งส่วนตัวและราชการ Administrative Process
 ในที่นี้อาจจะเจาะจงใช้ POSDCORB ก็ได้ คราวใดที่ผู้บริหารมีการวางแผนการ

ดำเนินงานทุกอย่าง จะช่วยไม่ให้ผู้บริหารประมาทได้

ประมวลปัญหาสำคัญเกี่ยวกับการบริหารบุคลากร

ประมวลปัญหาสำคัญเกี่ยวกับการบริหารบุคลากรที่ได้จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล
มีดังนี้

๑. ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารบุคลากรที่ผู้บริหารอาจประสบคือปริมาณงาน
ในความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาลดลงและคุณภาพตกต่ำ
๒. สาเหตุสำคัญที่ทำให้การบริหารบุคลากรล้มเหลว
 - ๒.๑ ผู้บริหาร ถู้อคติความเห็นและการตัดสินใจของตนเอง เป็นใหญ่
 - ๒.๒ ผู้บริหาร ไม่แสวงหาความรู้ เกี่ยวกับการบริหารบุคลากร สมัยใหม่
และไม่นำหลักกรรมในพระพุทธศาสนาไปประยุกต์ใช้ให้ได้ประโยชน์มากที่สุด
 - ๒.๓ ผู้บริหาร ใช้อำนาจที่ไม่เป็นธรรม เป็นเครื่องมือสำคัญในการปกครอง
บังคับบัญชา
 - ๒.๔ ผู้บริหารขาดการ สร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ร่วมงาน
 - ๒.๕ ผู้บริหารประพฤติตัววางตนไม่อยู่ในลักษณะพฤติกรรมแบบอย่าง
โดยเสมอคนเสมอปลาย

๓. สาเหตุบางประการที่ทำให้ผู้บริหารมีความผิด

- ๓.๑ ตัวผู้บริหาร เองเป็นเหตุ
- ๓.๒ ผู้บังคับบัญชาเป็นเหตุ
- ๓.๓ ผู้บังคับบัญชาเป็นเหตุ
- ๓.๔ นักเรียนนักศึกษาเป็นเหตุ

๔. ชนิดความผิดของผู้บริหาร

- ๔.๑ ความผิดที่ควรรับผิดชอบร่วมกับผู้บังคับบัญชา
- ๔.๒ ความผิดเกี่ยวกับการ เงิน
- ๔.๓ ความผิดที่ควรรับผิดชอบ เพราะความผิดของนักเรียนนักศึกษา

๔.๔ ความผิดเกี่ยวกับความประพฤติคานชูสาว

๔.๕ ความผิดเกี่ยวกับการ เล่นการพนัน

ผลการเปรียบเทียบหลักกรรมที่ใช้ในการบริหารบุคลากร

๑. หลักกรรมบางประการที่ใช้ในการบริหารบุคลากรโดยตรง มีสถิติสัมพัทธ์ ดังนี้

๑.๑ กลุ่มผู้บริหารออกความเห็นดังนี้

สถิติ สัมพัทธ์ : ผู้บริหาร ๖๑% เห็นควยอย่างยิ่ง และผู้บริหารอีก ๓๘% เห็นควย

หิริ โอตคัปะ : ผู้บริหาร ๖๕% เห็นควยอย่างยิ่ง และผู้บริหารอีก ๓๕% เห็นควย

พรหมวิหาร ๔ : ผู้บริหาร ๓๘% เห็นควยอย่างยิ่ง และผู้บริหารอีก ๒๑% เห็นควย

สัปปริสธรรม ๓ : ผู้บริหาร ๓๖% เห็นควยอย่างยิ่ง และผู้บริหารอีก ๒๔% เห็นควย

สังคหัตถุ ๔ : ผู้บริหาร ๓๐% เห็นควยอย่างยิ่ง และผู้บริหารอีก ๓๐% เห็นควย

๑.๒ กลุ่มผู้ถูกออกความเห็นดังนี้

สถิติ สัมพัทธ์ : ผู้ ๘๖% เห็นควยอย่างยิ่ง, และผู้ถูกอีก ๔% เห็นควย

หิริ โอตคัปะ : ผู้ ๘๔% เห็นควยอย่างยิ่ง, และผู้ถูกอีก ๑๖% เห็นควย

พรหมวิหาร ๔ : ผู้ ๘๘% เห็นควยอย่างยิ่ง, ผู้ ๘% เห็นควย, และผู้ถูกอีก ๔% ไม่แน่ใจ

สัปปริสธรรม ๓ : ผู้ ๑๐๐% เห็นควยอย่างยิ่ง

ตารางที่ ๑. การเปรียบเทียบหลักธรรมที่ใช้ในการบริหารบุคลากรโดยตรง

ลำดับที่	หัวข้อธรรม	ร้อยละของผู้ออกความเห็น
๑	สติ สัมปชัญญะ	ผู้บริหาร ๖๑% เห็นควยอย่างยิง
		ครู ๘๖% เห็นควยอย่างยิง
๒	hiri โอตคัปะ	ผู้บริหาร ๖๕% เห็นควยอย่างยิง
		ครู ๘๕% เห็นควยอย่างยิง
๓	พรหมวิหาร ๔	ผู้บริหาร ๗๕% เห็นควยอย่างยิง
		ครู ๘๘% เห็นควยอย่างยิง
๔	สัปปริสรธรรม ๗	ผู้บริหาร ๗๖% เห็นควยอย่างยิง
		ครู ๑๐๐% เห็นควยอย่างยิง
๕	สังคหัตถุ ๔	ผู้บริหาร ๗๐% เห็นควยอย่างยิง
		ครู ๘๘% เห็นควยอย่างยิง

ตารางที่ ๒. การเปรียบเทียบหลักธรรมที่ใช้เสริมการบริหารบุคลากร

ลำดับที่	หัวข้อธรรม	ร้อยละของผู้ออกความเห็น
๑	ขันติ โสรัจจะ	ผู้บริหาร ๗๕% เห็นควยอย่างยิง
		ครู ๘๘% เห็นควยอย่างยิง
๒	ปธาน ๔	ผู้บริหาร ๕๘% เห็นควยอย่างยิง
		ครู ๘๐% เห็นควยอย่างยิง
๓	อิทธิบาท ๔	ผู้บริหาร ๗๐% เห็นควยอย่างยิง
		ครู ๘๒% เห็นควยอย่างยิง
๔	เวสารัชชกรณธรรม	ผู้บริหาร ๖๗% เห็นควยอย่างยิง
		ครู ๘๒% เห็นควยอย่างยิง
๕	มรรค ๘	ผู้บริหาร ๖๘% เห็นควยอย่างยิง
		ครู ๘๕% เห็นควยอย่างยิง

สังคหวัตถุ ๔ : ผู้ ๔๔% เห็นควยอย่างยิง และผู้ ๑๒%
เห็นควย

๒. หลักกรรมบางประการที่ช่วยเสริมให้การบริหารบุคลากร ได้ผลดียิ่งขึ้น
มี ขันติ โสรจจะ ปธาน ๔ อธิบาท ๔ เวสัชชกรณธรรม และมรรค ๘

๒.๑ กลุ่มผู้บริหารออกความเห็นดังนี้

ขันติ โสรจจะ : ผู้บริหาร ๙๕% เห็นควยอย่างยิงและผู้บริหารอีก
๒๕% เห็นควย

ปธาน ๔ : ผู้บริหาร ๕๕% เห็นควยอย่างยิง, ผู้บริหาร ๔๑%
เห็นควย และผู้บริหารอีก ๑% ไม่นำใจ

อธิบาท ๔ : ผู้บริหาร ๙๐% เห็นควยอย่างยิง และผู้บริหารอีก
๓๐% เห็นควย

เวสัชชกรณธรรม : ผู้บริหาร ๖๙% เห็นควยอย่างยิง และผู้-
บริหารอีก ๓๓% เห็นควย

มรรค ๘ : ผู้บริหาร ๖๕% เห็นควยอย่างยิง และผู้บริหารอีก
๓๒% เห็นควย

๒.๒ กลุ่มผู้ถูกออกความเห็นดังนี้

ขันติ โสรจจะ : ผู้ ๔๔% เห็นควยอย่างยิง และผู้ ๑๒%
เห็นควย

ปธาน ๔ : ผู้ ๔๐% เห็นควยอย่างยิง ผู้ ๑๒% เห็นควย และ
ผู้ ๘% ไม่นำใจ

อธิบาท ๔ : ผู้ ๘๒% เห็นควยอย่างยิง ผู้ ๔% เห็นควย
และผู้ ๘% ไม่นำใจ

เวสัชชกรณธรรม : ผู้ ๘๒% เห็นควยอย่างยิง และผู้ ๑๑%
๘% เห็นควย

มรรค ๘ : ผู้ ๘๘% เห็นด้วยอย่างยิ่ง ผู้ ๑๒% เห็นด้วย
และผู้อื่นอีก ๘% ไม่น่าใจ

ผลการเปรียบเทียบลำดับความสำคัญของหลักสูตร

๑. หลักสูตรบางประการที่ใช้ในการบริหารบุคลากรโดยตรงรวม ๕ ประการนั้น เมื่อคิดความเห็นเฉลี่ยจากลักษณะความเห็นชนิดเห็นด้วยอย่างยิ่งของกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ดูแล ปรากฏลำดับความสำคัญดังนี้

ลำดับที่ ๑. สัมปรัสนธรรม ๓ : ผู้บริหารและผู้ ๘๘.๐๐% เห็นด้วย-
อย่างยิ่ง

ลำดับที่ ๒. พรหมวิหาร ๔ : ผู้บริหารและผู้ ๘๘.๐๐% เห็นด้วย-
อย่างยิ่ง

ลำดับที่ ๓. สังคหวัตถุ ๔ : ผู้บริหารและผู้ ๗๘.๐๐% เห็นด้วย-
อย่างยิ่ง

สติ สัมปชัญญะ : ผู้บริหารและผู้ ๗๘.๐๐% เห็นด้วย-
อย่างยิ่ง

ลำดับที่ ๔. หิริ โอตตัปปะ : ผู้บริหารและผู้ ๗๕.๐๐% เห็นด้วย-
อย่างยิ่ง

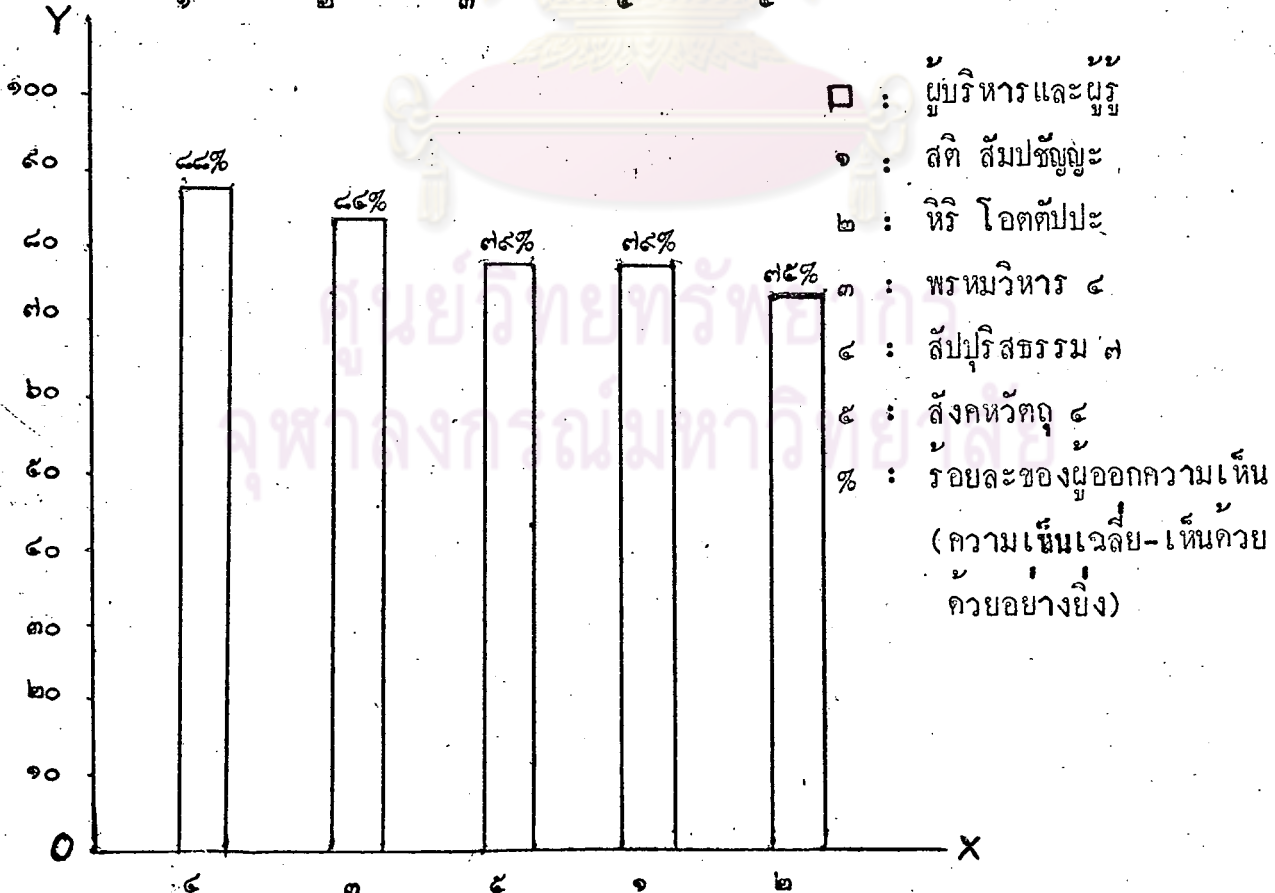
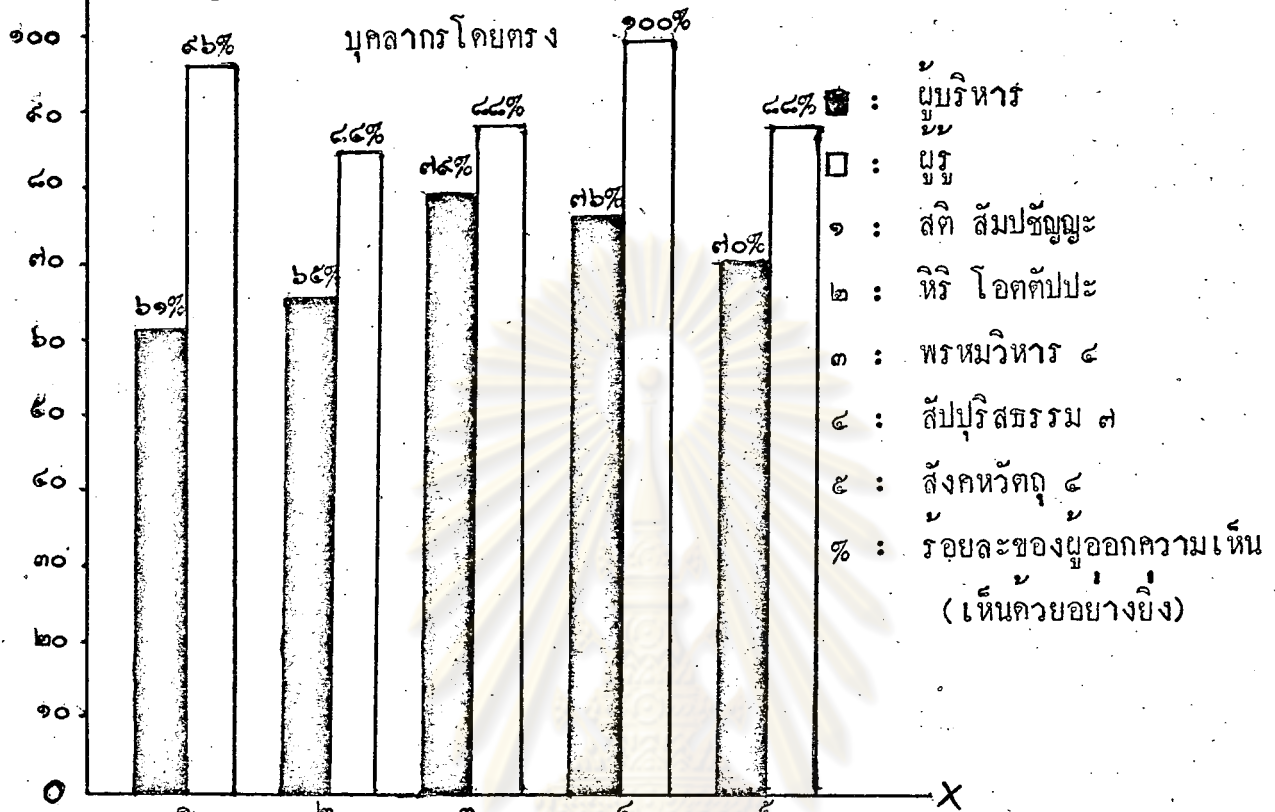
๒. หลักสูตรบางประการที่ช่วยเสริมให้การบริหารบุคลากรได้ผลดียิ่งขึ้นอีก ๕ ประการนั้น เมื่อคิดความเห็นเฉลี่ยจากลักษณะความเห็นชนิดเห็นด้วยอย่างยิ่งของกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ดูแล ปรากฏลำดับความสำคัญดังนี้

ลำดับที่ ๑. ขันติ โสรัจจะ : ผู้บริหารและผู้ ๘๒.๐๐% เห็นด้วย-
อย่างยิ่ง

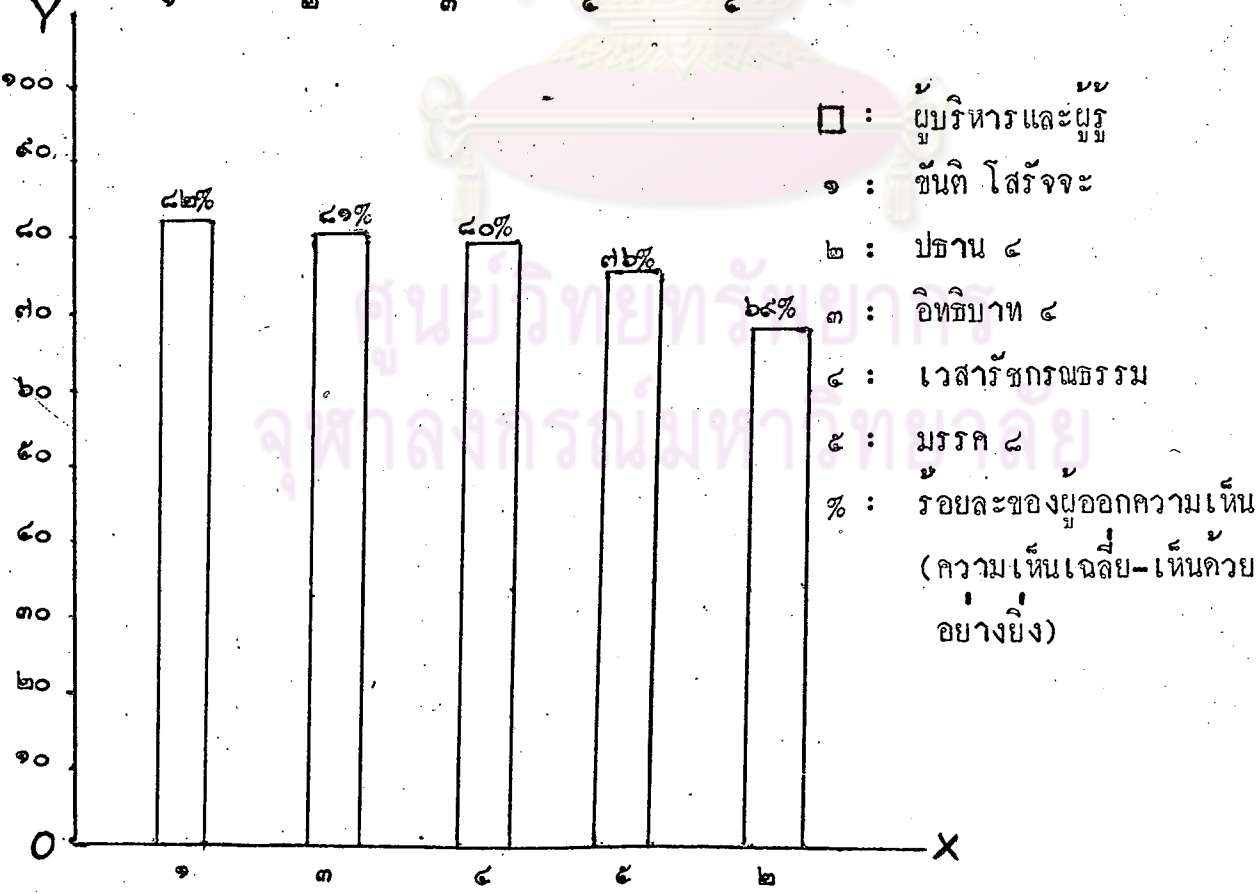
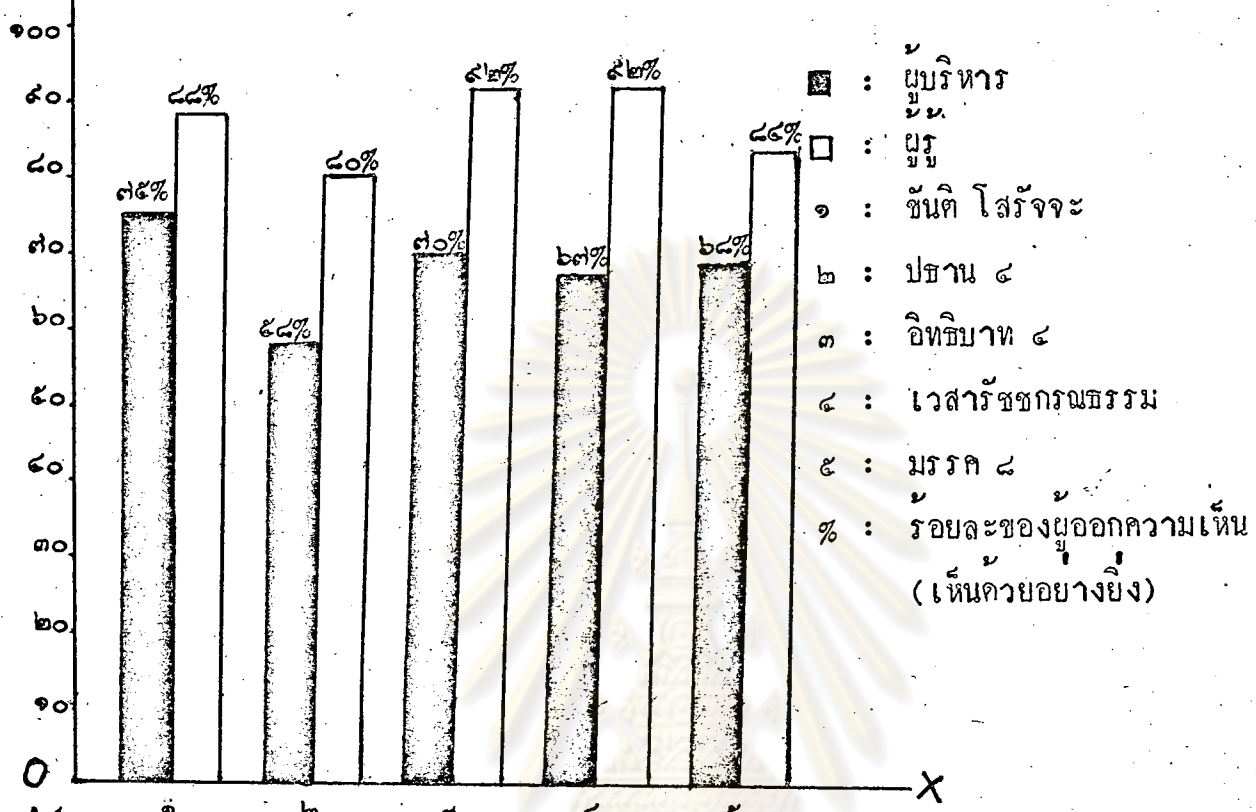
ลำดับที่ ๒. อิทธิบาท ๔ : ผู้บริหารและผู้ ๘๑.๐๐% เห็นด้วย-
อย่างยิ่ง

ลำดับที่ ๓. เวสาร์ชชกรณธรรม : ผู้บริหารและผู้ ๘๐.๐๐%
เห็นด้วยอย่างยิ่ง

แผนภูมิที่ ๑. การเปรียบเทียบลำดับความสำคัญของกิจกรรมที่ใช้ในการบริหาร



แผนภูมิที่ ๒ การเปรียบเทียบลำดับความสำคัญของกิจกรรมที่ใช้เสริมการบริหารบุคลากร



- ลำดับที่ ๔. มรรค ๔ : ผู้บริหารและครู ๗๖.๐๐% เห็นด้วยอย่างยิ่ง
- ลำดับที่ ๕. ปธาน ๔ : ผู้บริหารและครู ๖๕.๐๐% เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ผลการเปรียบเทียบหลักการบริหารงานบุคคลกับหลักกรรม

หลักกรรมบางประการที่ใช้ในการบริหารบุคลากรโดยตรงและช่วยเสริมให้การบริหารบุคลากรได้ผลดียิ่งขึ้นรวม ๑๐ ประการ ซึ่งเป็นผลของการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้มาจากการระดมสมองกันของผู้บริหารและครูว่าหลักกรรมทั้ง ๑๐ ประการนี้ใช้บริหารการศึกษาบุคลากรได้แน่นอน คือ

๑. หลักกรรมที่ผู้บริหารใช้ปกครองตนเอง ประกอบด้วย สติ สัมปชัญญะ และ หิริ โอตตัปปะ
๒. หลักกรรมที่ผู้บริหารใช้ปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา ประกอบด้วย พรหมวิหาร ๔ สัปปริสธรรม ๗ และสังคหวัตถุ ๔
๓. หลักกรรมที่ผู้บริหารใช้เสริมสร้างสัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา ประกอบด้วย ขันติ โสรัจจะ, ปธาน ๔, อิทธิบาท ๔, เวสาลีชกรรมธรรมและมรรค ๘

หลักกรรม ๑๐ ประการนี้เทียบเคียงกับหลักการบริหารงานบุคคลแผนใหม่, ระบบการบริหารงานบุคคล, รูปแบบของการบริหารงานบุคคลและกระบวนการบริหารบุคลากร ได้โดยลำดับดังนี้

๑. หลักการบริหารงานบุคคลกับหลักกรรมที่ใกล้เคียงกัน

การเป็นผู้นำ (Leadership) และมนุษยสัมพันธ์ (Human relations) เป็นหลักการสำคัญของการบริหารงานบุคคลแผนใหม่ที่เทียบเคียงกับหลักกรรม ๑๐ ประการได้แน่นอน คือ

๑. ลักษณะของผู้นำ : ใกล้เคียงกับ สติ สัมปชัญญะ, หิริ โอตตัปปะ, พรหมวิหาร ๔, สัปปริสธรรม ๗, ขันติ โสรัจจะ, ปธาน ๔, อิทธิบาท ๔,

เวสารัชชกรณธรรม, และมรรค ๘ เทียบเคียงไปตามลำดับได้ดังนี้

๑.๑ ผู้นำที่ตีควรระลึกอยู่เสมอว่าอะไรควรอะไรไม่ควร และปฏิบัติสิ่งที่ควรด้วยความรู้ตัวรับรูการกระทำที่ผ่านการคิดใคร่ครวญอย่างถี่มาแล้ว

๑.๒ ผู้นำที่ตีควรมีความละเอียดใจของตนเองโดยไม่ทำความชั่วและกลัวผลของความชั่วปรากฏ

๑.๓ ผู้นำที่ตีควรรปรารถนาให้ผู้ร่วมงานมีความสุขและสงสารคิดช่วยผู้ได้รับความทุกข์ใหญ่จนเหลือบอยที่สุด

๑.๔ ผู้นำที่ตีคว เป็นผู้รู้จักเหตุว่าเหตุอย่างนี้ให้ผลอย่างนั้น, รู้จักผลที่เกิดขึ้นว่ามาจากเหตุอะไร, รู้จักว่าตนอยู่ในฐานะอะไรควรแสดงบทบาทให้สมฐานะเพียงใด, รู้จักประมาณว่าชอบเขตของความพอดีในการประกอบกิจการงานควรกำหนดไว้อย่างไรจึงจะเหมาะสม, รู้จักว่าเวลาใดควรปฏิบัติอะไรและปฏิบัติโดยวิธีใด, รู้จักบุคลากรในหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบและสภาพแวดล้อมหน่วยงานที่เป็นบุคคลคือบุคคลฝ่ายอื่นโดยจำเป็นของรู้จักให้อภัยเพื่อประโยชน์ของการบริหารงาน, และรู้จักเลือกบุคคลว่าบุคคลใดควรมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ใด

๑.๕ ผู้นำที่ตีควรมีความอดทนอดกลั้นมีจิตใจหนักแน่นมั่นคงไม่หวั่นไหวไปตามอารมณ์ใด ๆ โดยง่าย และวางตัวเหมาะสมไม่โอ้อวดตำแหน่งหน้าที่อำนาจวาสนามีความอ่อนน้อมถ่อมตนสงบ ส่งเสริมคุณธรรมกับตำแหน่ง

๑.๖ ผู้นำที่ตีคว เป็นผู้ยกระดับจิตใจของตนเองให้สูงขึ้นเพื่อบังคับใจให้อยู่ในกรอบที่ดึงามโนแนว self-regulation คือพยายามระงับใจไม่ให้คิดถึงความชั่ว, พยายามตัดความคิดชั่วร้ายที่เกิดขึ้นแล้วให้พ้นจากใจ, พยายามให้ความคิดที่ฉลาดและเป็นไปในทางที่ดีที่ชอบเกิดขึ้นเป็นหลักประจำใจ, พยายามรักษาความคิดนั้นไว้ให้มั่นคงเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้ถูกต้องตามท่านองคลองธรรมโดยมีจิตเป็นฝ่ายชี้ทางปฏิบัติและกำกับพฤติกรรมของกายวาจา

๑.๗ ผู้นำที่ตีคว แสดงพฤติกรรมแบบอย่างในด้านความรับผิดชอบต่องาน

ในหน้าที่ให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามเพราะความประทับใจโดยผู้บริหารมีความพอใจที่จะทำงาน, ใช้ความพยายามเพื่อความสำเร็จของงานโดยไม่เห็นแก่ความเหนื่อยยาก- ทรากตรำ, เอาใจใส่กับงานอย่างแท้จริงและหมั่นตรองพิจารณาหาเหตุผลในการปรับปรุงงานให้บังเกิดผลดีที่สุด

๑.๘ ผู้นำที่ดีควรแสดงความกล้าหาญให้เป็นที่ยอมรับนับถือและศรัทธาของผู้ร่วมงาน โดยเป็นผู้ที่เชื่อในสิ่งที่ควรเชื่อ, รักษาความวาจาให้เรียบร้อย, สนใจคนกว่าศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ, คิดประกอบความเพียรแต่สิ่งที่ถูกต้องตามทำนองคลองธรรม และช่วยตัวเองให้มีความรอบรู้สิ่งที่ควรรู้เพื่อใช้เป็นรากฐานในการแสดงความกล้าหาญในเชิงของการบริหารงานบุคคลให้บังเกิดผลดีแก่งานของส่วนรวมคือ กล้าตัดสินใจโดยยึดถือเหตุผลและความถูกต้องเป็นใหญ่

๑.๙ ผู้นำที่ดีควรนำตนเองก้าวไปถึงจุดหมายปลายทางด้วยความราบรื่นและมั่นคงในลักษณะของ self-direction โดยผู้บริหารมีปัญญาอันเห็นชอบ, คำวิชอบ, เจริญชอบ, ทำงานชอบ, เลี้ยงชีวิตชอบ, เพียรชอบ, ระวังชอบ และตั้งใจไว้ชอบใช้เป็นอบายเพื่อนำตนเองให้เป็นแนวปฏิบัติแก่ผู้ร่วมงาน

๒. มนุษย์สัมพันธ์ : ใกล้เคียงกับสังคหวัตถุ ๔ การสร้างมนุษย์สัมพันธ์ให้เกิดขึ้นภายในหน่วยงานโดยหาวิธีให้บุคคลากรมีความเข้าใจอันดีต่อกันนั้นเปรียบได้กับหลักธรรมสังคหวัตถุ ๔ ซึ่งเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวผูกใจคนให้เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันเป็นผลให้หน่วยงานก้าวหน้า ผู้นำที่ดียอมให้ปันสิ่งของของตนแก่ผู้ร่วมงานในบางโอกาส, เจริญกับผู้ร่วมงานควยถอยคำอ่อนหวานอยู่เสมอ, พยายามปฏิบัติตนให้เป็นประโยชน์แก่ผู้ร่วมงานด้วยความจริงใจ และประพฤติตัววางตนเสมอตนเสมอปลายไม่ถือตัวให้ความสนิทสนมเป็นกันเองกับผู้ร่วมงานโดยทั่วถึง เข้าเทียมกัน

๒. หลักธรรมกับระบบและรูปแบบการบริหารงานบุคคล

หลักธรรม ๑๐ ประการจำแนกแจกแจงเทียบเคียงกับระบบและรูปแบบการบริหารงานบุคคลได้เป็น ๓ กรณี

๒.๑ หลักธรรมกับระบบการบริหารงานบุคคล การบริหารงานบุคคล
 แขนงใหม่โดยใช้ระบบการจำแนกตำแหน่ง (Position Classification หรือ P.C.)
 ที่ถือตำแหน่ง, หน้าที่ และความรับผิดชอบ, ลักษณะงานที่ปฏิบัติและคุณวุฒิเป็นหลัก
 ในการจัดระดับเงินเดือนนั้น มีผลให้บุคคลสามารถนำตนเองก้าวไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น
 ตามหลักเกณฑ์ทางราชการกำหนดอย่างยุติธรรม หลักธรรมที่ใกล้เคียงกับการบริหาร
 งานบุคคลในระบบนี้ คือ สติ สัมปชัญญะ และหิริ โอตตปปะ เพราะหลักธรรม
 ๒ ข้อนี้ใช้สำหรับปกครองตนเองคือปกครองใจ ทำให้ผู้บริหารและผูกรวมงานต้อง
 ปกครองใจของตนให้สำเร็จเพื่อใช้เป็นปัจจัยนำให้เคลื่อนไหวตำแหน่งโดยลำดับซึ่งผู้
 บริหารกับผูกรวมงานควรเข้าใจให้ตรงกัน

๒.๒ หลักธรรมกับรูปแบบการบริหารงานบุคคล หลักธรรมที่ใกล้เคียง
 กับรูปแบบการบริหารงานบุคคลในลักษณะการใช้ภาวะผู้นำ (Leadership Style)
 แบบประชาธิปไตย หรือผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader)
 คือพรหมวิหาร ๔, สัมปปริสธรรม ๗ และสังคหวัตถุ ๔ เพราะเป็นหลักธรรมที่เป็น
 สอดคล้องระหว่างผู้บริหารกับผูกรวมงาน โดยผู้บริหารใช้เป็นเครื่องมือปกครองบังคับ-
 บัญชาผู้บังคับบัญชา นับว่ามีความใกล้เคียงกับผู้นำแบบประชาธิปไตยในประเด็น
 ของความเป็นผู้มีใจกว้างในการทำงานเปรียบได้กับผู้บริหารแสดงความเมตตากรุณา
 (ขอ ๑ และขอ ๒ ของพรหมวิหาร ๔) โดยให้ออกาสบุคคลากรได้ทำงานตามลักษณะ
 งานที่บุคคลากรผู้นั้นมีความรู้ความสามารถและมีความถนัด, มีการประชุมปรึกษาหารือ
 กันในหมู่ผูกรวมงานเปรียบได้กับปริสัจจตุคา (ขอ ๒ ในสัมปปริสธรรม ๗) และการใช้
 สังคหวัตถุ ๔ เป็นหลักมนุษยสัมพันธ์เพื่อสร้างความผูกพันทางใจระหว่างผู้บริหารกับ
 ผูกรวมงานสำหรับประโยชน์ในกรณีใช้การตัดสินใจของกลมแก้ปัญหาสำคัญ ๆ ของ
 หน่วยงาน เพราะยอมเกิดความสามัคคีที่จะรับผิดชอบร่วมกันอย่างแท้จริง ซึ่งสอด-
 คลองตรงกันกับรูปแบบการบริหารงานบุคคลแบบประชาธิปไตย ผู้บริหารสามารถ
 ประยุกต์หลักธรรมทั้ง ๓ ข้อนี้ใช้ปกครองบังคับบัญชาผูกรวมงานได้โดยสะดวก

๒.๓ หลักธรรมที่เกื้อหนุนระบบและรูปแบบการบริหารงานบุคคล หลัก-
 ธรรมอีก ๕ ประการที่ช่วยเสริมให้การบริหารบุคคลากรได้ผลดียิ่งขึ้นในเชิงของการ-

เสริมสร้างสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงานคือ ชัมติ โสร้จจะ, ปธาน ๔, อธิปไตย ๔, เวสาร์ชกรณธรรม และมรรค ๘ นับว่าเป็นหลักธรรมที่เกื้อกูลการบริหารงานบุคคลระบบพี.ซี. (P.C.) และรูปแบบประชาธิปไตย กล่าวคือผู้บริหารและผู้ร่วมงานต้องเกี่ยวของสัมพันธ์กันโดยมีงานเป็นสื่อกลาง เช่นผู้บริหารออกนอกคอกันมีเสถียรภาพทางอารมณ์ทำให้บรรยากาศของการทำงานร่วมกันเป็นไปด้วย อธิปไตยไมตรี, ผู้บริหาร เพียรรักษาคุณงามความดีไม่ให้ผู้ร่วมงานเสื่อมศรัทธา, ผู้บริหารปฏิบัติงานคู่ควรกับตำแหน่งโดยปฏิบัติตามหลักอธิปไตย ๔ ให้เป็นตัวอย่าง แก่ผู้ร่วมงาน, ผู้บริหารใช้ความเป็นผู้มีศีลแสดงความกล้าหาญที่ถูกต้องทั้งทางการกระทำและทางวาจาไปปรากฏ, และผู้บริหารหมั่นคิดในทางที่ชอบที่ควร เกี่ยวกับหน้าที่การงานอยู่เสมอ โดยนัยของการใช้หลักธรรม ๕ ประการนี้ทำให้สัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงานดำเนินไปด้วยดีอย่างสม่ำเสมอซึ่งยอมส่งผลถึงหน่วยงานคือหน่วยงานกวดหนาโดยราบรื่นและรวดเร็วเพราะระบบบริหารงานบุคคลไม่ได้เป็นอุปสรรค

๓. หลักธรรมกับกระบวนการบริหารบุคลากร

๓.๑ หลักธรรมที่ใกล้เคียงกับขั้นตอนการแสวงหาคณาการ คือสัจปริสธรรม ขอบุคคลปิโรบัญญัติโดยผู้บริหาร เป็นผู้เลือกบุคคลด้วยตนเอง เพื่อให้เหมาะกับลักษณะงานเป็นกรณีพิเศษให้เขาสูหน่วยงานควยการโอน

๓.๒ หลักธรรมที่ใกล้เคียงกับขั้นตอนการบำรุงรักษาคณาการ ได้แก่ สติ สัมปชัญญะ ทิริ โอตคัมปะ พรหมวิหาร ๔ (เวนชออุเบกขา) และสังคหวัตถุ ๔ เพราะเป็นหลักธรรมที่ป้องกันและบำรุงรักษาคณาการรวมทั้งผู้ร่วมงานให้มีจิตใจที่มีคุณภาพสูงให้เป็นหลักสำหรับบำรุงรักษาคณาการที่ไหลล้นนอน

๓.๓ หลักธรรมที่ใกล้เคียงกับขั้นตอนการพัฒนาบุคลากร มีชัมติ โสร้จจะ, สัจปริสธรรม ๓, อธิปไตย ๔, เวสาร์ชกรณธรรม ๕ และมรรค ๘ เพราะหลักธรรมเหล่านี้ช่วยให้บุคคลเป็นตัวของตัวเองในทางที่ถูกต้อง เป็นการพัฒนาตัวเองและผู้บริหารกับผู้ร่วมงานต่างส่งเสริมการพัฒนาให้ได้เลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงานซึ่งกันและกันโดยอัตโนมัติ

๓๐๘ หลักธรรมที่ใกล้เคียงกับขั้นตอนการให้พินจากงาน ได้แก่พรหมวิหาร
ข้ออุเบกขา คือผู้บริหารวางเฉยไม่ยินดียินร้ายเมื่อบุคลากรผู้ใต้บังคับบัญชามีความผิด
ตองพินจากงาน



ศูนย์วิทยพัทยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย