

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยรูปแบบการพัฒนาบุคลากรตามหลักพุทธธรรมสำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี หลักการและสาระสำคัญที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร กระบวนการพัฒนาบุคลากร การบริหารบุคลากรตามหลักพุทธธรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยขอเสนอตามหัวข้อดังต่อไปนี้

1. การบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก
 - 1.1 ความสำคัญของโรงเรียนขนาดเล็ก
 - 1.2 รูปแบบวิธีการเรียนร่วมชั้นในโรงเรียนขนาดเล็ก
 - 1.3 ด้านการจัดการเรียนการสอนและการบริหารจัดการ
 - 1.4 ทรัพยากรที่ต้องการ
 - 1.5 ประโยชน์ที่จะได้รับ
2. ความหมายและความสำคัญของบุคลากร
 - 2.1 ความหมายของบุคลากร
 - 2.2 ความสำคัญของบุคลากร
 - 2.3 ปัจจัยของบุคลากรกับพฤติกรรม
 - 2.4 แรงจูงใจกับการปฏิบัติงานของบุคลากร
3. แนวคิดทฤษฎีการพัฒนาบุคลากร
 - 3.1 ความหมายของการพัฒนาบุคลากร
 - 3.2 ความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร
 - 3.3 ขอบข่ายการพัฒนาบุคลากร
 - 3.4 ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากร
 - 3.5 ประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากร
4. วิธีการพัฒนาบุคลากร
 - 4.1 การประชุมเชิงปฏิบัติการ
 - 4.2 การสัมมนา
 - 4.3 การแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง
 - 4.4 การฝึกอบรม

5. การพัฒนาบุคลากรตามหลักพุทธธรรม
 - 5.1 พรหมวิหาร 4
 - 5.1.1 เมตตา
 - 5.1.2 กรุณา
 - 5.1.3 มุทิตา
 - 5.1.4 อุเบกขา
 - 5.2 การพัฒนาบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร 4 ของพระธรรมปิฎก
6. กระบวนการพัฒนาบุคลากร
 - 6.1 การกำหนดความจำเป็นการพัฒนาบุคลากร
 - 6.2 การวางแผนการพัฒนาบุคลากร
 - 6.3 การนำแผนพัฒนาบุคลากรไปปฏิบัติ
 - 6.4 การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 7.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 7.2 งานวิจัยต่างประเทศ

การบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก

ความสำคัญของโรงเรียนขนาดเล็ก

โรงเรียนเป็นองค์กรในระบบการศึกษาที่มีความใกล้ชิดกับนักเรียนมากที่สุด จึงเป็นองค์กรที่มีความสำคัญสูงสุดที่ควรได้รับการพัฒนาให้มีความเข้มแข็ง เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในการพัฒนาคุณภาพนักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจึงต้องการสร้างระบบโรงเรียนที่มีความเข้มแข็งทั้งระบบมากกว่าที่จะสร้างโรงเรียนบางโรงเรียนในระบบให้มีความเข้มแข็ง อย่างไรก็ตาม สภาพการณ์การปฏิบัติงานของโรงเรียนในปัจจุบัน พบว่า แม้ว่าโรงเรียนจำนวนหนึ่งสามารถดำเนินการได้อย่างเข้มแข็ง มีผลงานประจักษ์ในการแข่งขันต่างๆ อย่างทัดเทียมนานาชาติอารยประเทศ แต่หากพิจารณาจากการประเมินโรงเรียนของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) จะเห็นว่าโรงเรียนจำนวนมากยังไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างน่าพอใจ โดยส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดขนาดของโรงเรียนตามสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติในเรื่องของโรงเรียนขนาดเล็ก คือ โรงเรียนที่จัดการศึกษาตั้งแต่ชั้นอนุบาลถึงชั้นประถมศึกษาที่มีนักเรียนตั้งแต่ 120 คน ลงมา และในปัจจุบันจำนวนโรงเรียนขนาดเล็กมีแนวโน้มสูงขึ้นทุกปี จาก

การดำเนินงานของโรงเรียนขนาดเล็กโดยทั่วไป มักประสบปัญหาใกล้เคียงกัน คือ ด้านการเรียนการสอน การบริหารจัดการโรงเรียน และประสิทธิภาพการจัดการศึกษา ดังนั้น โรงเรียนขนาดเล็กจึงกลายเป็นประเด็นที่ท้าทายสำคัญของระบบการจัดการศึกษาในปัจจุบัน

รูปแบบวิถีดำเนินการแบบเรียนร่วมชั้น

ผู้ที่เกี่ยวข้องร่วมกันศึกษาข้อมูลโรงเรียนที่เกี่ยวกับข้อมูลจำนวนผู้เรียนในปัจจุบันและคาดการณ์ล่วงหน้า 5 ปี ในเรื่องจำนวนครู สภาพเศรษฐกิจ ความเป็นอยู่ของชุมชน สภาพพื้นที่ใกล้เคียง สภาพการคมนาคม แล้วจัดกลุ่มกำหนดเป็นศูนย์รวมโรงเรียน โดยคำนึงถึงสภาพที่ตั้งของการปกครอง คือ สภาพเทศบาลตำบล สภาพระยะทางการเดินทาง จัดประชุมผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก เพื่อชี้แจงและหารือ หรือดำเนินการเพื่อกำหนดรูปแบบดำเนินงานร่วมกันในลักษณะการจัดการศึกษาเป็นช่วงชั้น วางแผนกำหนดจัดครูในโรงเรียนในตำบลรวมกัน โดยจัดครูเข้าสอนตามระดับช่วงชั้นตามความรู้ความสามารถและถนัดของครู โดยพิจารณาจัดจำนวนครูตามเกณฑ์จำนวนครูที่จะทำการสอนในชั้นเรียน เสนอโครงการจัดการเรียนการสอนแบบศูนย์โรงเรียนระดับตำบล (รวมเรียนช่วงชั้น) ต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการประสานงานการเรียนการสอนแบบศูนย์โรงเรียนระดับตำบล เพื่อให้มีหน้าที่ดูแลให้คำปรึกษา แนะนำ และประสานงาน การดำเนินการในระดับอำเภอ ตำบลและโรงเรียน จากนั้นดำเนินการจัดการเรียนการสอนแบบศูนย์โรงเรียนระดับตำบล

ด้านการจัดการเรียนการสอนและการบริหารจัดการ

พิจารณาจัดครูผู้สอน ผู้บริหารโรงเรียนในตำบลเป็นที่รวมกันตามสัดส่วนห้องเรียนและช่วงชั้นในโรงเรียนต่างๆ โดยที่ทุกโรงเรียนยังคงมีสภาพเป็นโรงเรียนตามเดิม มีการบริหารจัดการตามลักษณะการบริหารโรงเรียนตามปกติ มีการดำเนินการเกณฑ์เด็กเข้าเรียนตามปกติ เมื่อโรงเรียนแต่ละโรงเรียนรับเด็กเข้าเรียนแล้วจัดส่งไปเรียนศูนย์โรงเรียนระดับช่วงชั้นนั้น ในการบริหารงานวิชาการโดยผู้บริหารโรงเรียนและคณะครูที่สอนในโรงเรียนนั้นร่วมกันวางแผนในเรื่องต่างๆ เช่น งานหลักสูตรและ การนำไปใช้งานการเรียนการสอน งานวัสดุ สื่อการเรียนการสอน ห้องสมุด งานนิเทศภายใน งานพัฒนาด้านวิชาการต่างๆ เป็นต้น ส่วนการบริหารงานธุรการ การเงิน การบัญชี และการพัสดุโรงเรียน โดยงานธุรการในชั้นเรียน มีการจัดทำ 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ยังคงแยกทำเป็นรายโรงเรียนตามเดิม และ ส่วนที่ 2 ทำเป็นภาพรวมในระดับชั้นที่ศูนย์นั้นๆ ส่วนงานธุรการ การเงิน การบัญชี และการพัสดุโรงเรียนเดิม ผู้บริหารโรงเรียนและครูที่รับผิดชอบปฏิบัติงานตามภารกิจ โดยจัดซื้อวัสดุตามจำนวนเงินรายหัวผู้เรียนให้โรงเรียนเป็นผู้ดำเนินการ โดยมีการประสานความต้องการใช้สื่อหรือวัสดุร่วมกัน จากนั้นจัดแบ่งวัสดุหรือสื่อตามสัดส่วนของจำนวนผู้เรียนที่กระจายไปตามศูนย์เรียนช่วงชั้นนั้น

ในส่วนของการวัดและประเมินการเรียนตามหลักสูตร ให้ครูผู้สอนประจำห้องเรียนในแต่ละศูนย์ทำการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ทั้งในและระหว่างปี ปลายปี และภาคเรียน และจัดส่งผล

การวัดและประเมินผลไปยังโรงเรียนเดิมของผู้เรียนนั้นๆ เพื่อให้โรงเรียนเดิมอนุมัติผลการเรียน การบริหารงานบุคคลผู้บริหารโรงเรียนออกคำสั่งให้ครูไปควบคุมดูแลผู้เรียนและปฏิบัติหน้าที่สอนและงานอื่นๆ ในโรงเรียนศูนย์ช่วงชั้นนั้น โดยมีการลงเวลาปฏิบัติงานที่โรงเรียนศูนย์นั้น การพิจารณาความดีความชอบ มีการพิจารณาร่วมกันในระดับศูนย์โรงเรียน ระดับตำบล เข้าสู่การพิจารณาในระดับกลุ่มโรงเรียน ด้านสวัสดิการ จัดวิธีการสนับสนุนค่าพาหนะให้ผู้เรียนทุกคน จัดระบบประกันชีวิตหมู่ให้กับผู้เรียนทุกคน จัดระบบการเดินทางเพื่อให้ผู้เรียนได้เดินทางปลอดภัย

ทรัพยากรที่ต้องการ

ทรัพยากรที่ต้องการสำหรับผู้เรียนและครู ได้แก่ การจัดหาพาหนะให้กับผู้เรียนและครูที่ไปปฏิบัติงานทุกคนที่เดินทางไปเรียนรวม โดยจัดหารูปแบบที่หลากหลาย เช่น เป็นค่าจ้างเหมารถรับส่งผู้เรียน เงินอุดหนุนผู้เรียนที่จัดสรรให้กับผู้เรียนหรือผู้ปกครองนักเรียนได้โดยตรง เพื่อความคล่องตัวในการใช้จ่ายงบประมาณตามสภาพจริง

ประโยชน์ที่ได้รับ

การบริหารบุคลากรให้ได้รับประโยชน์และความพึงพอใจในการบริหาร จะต้องให้เกิดความพึงพอใจของนักเรียน ครู ผู้ปกครอง ผู้นำชุมชน กรรมการสถานศึกษา ที่มีต่อการบริหารบุคลากรในโรงเรียนจะเกิดประสิทธิภาพในการบริหาร แบบมีส่วนร่วมโดยอาศัยปัจจัย 3 ด้าน เป็นพื้นฐานของประโยชน์ที่ได้รับสูงสุดทุกฝ่าย ได้แก่ คุณภาพผู้เรียน จากปัจจัยด้านการดำเนินการ ด้านกระบวนการ กิจกรรม การเรียนการสอนและผลผลิตของผู้เรียนที่สำคัญโดยเฉพาะอย่างยิ่งที่ชุมชนยอมรับมาจากคุณภาพผู้เรียน

ความหมายและความสำคัญของบุคลากร

ความหมายของบุคลากร

บุคคลเป็นทรัพยากรสำคัญที่สุดในองค์การ ความต้องการของบุคคลโดยทั่วไปมีแรงจูงใจ บุคลากรมีความต้องการจูงใจ ถ้าบุคคลได้รับการตอบสนองการปฏิบัติงานก็จะมีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ นักวิชาการนักบริหารการศึกษาได้ให้ความหมายของบุคลากรไว้หลายความหมาย ดังนี้

ทิพสุตา ลีลาศิริคุณ (2545: 23-25) กล่าวว่า บุคลากร หมายถึง ผู้มีความรู้ ประสบการณ์ ทักษะ วุฒิภาวะ พร้อมที่ปฏิบัติงานตามความถนัดในองค์การ

วิทยากร เชียงกุล (2546: 138) ได้ให้ความหมายของบุคลากรว่า ผลรวมของบุคคลด้านกายภาพ จิตใจ และสิ่งแวดล้อม บุคลากรมีสภาพพัฒนาตลอดเวลาให้ตนเองบรรลุตามจุดประสงค์

สุนทร โคตรบรรเทา (2546: 112) กล่าวว่า บุคลากร หมายถึง บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถที่เข้าปฏิบัติงานตามความถนัด ความสามารถกับงานที่ปฏิบัติตามประสบการณ์และความชำนาญ

ชนินทร์ชัย อินทிரามภรณ์ (2548: 185) ได้ให้ความหมายของบุคลากรว่า หมายถึง บุคลากรในองค์กรทั้งกิจการอุตสาหกรรม หน่วยงานของรัฐ มีตำแหน่งหน้าที่ตามภาระงานการปฏิบัติ โดยถูกกำหนดตำแหน่งงานรับผิดชอบ

พระมหา ดร.ทวีญานะโร (2554: 44-45) ได้กล่าวถึงบุคลากรไว้ว่า กิจกรรมที่เกิดขึ้นเพื่อให้บุคลากรมีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ปรับปรุงเจตคติและเทคนิคต่างๆ อันก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีวิธีพัฒนาบุคลากรได้หลายวิธี

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า บุคลากร หมายถึง บุคคลที่มีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ พร้อมทั้งจะปฏิบัติงานในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และเอื้อประโยชน์ต่อองค์กร

ความสำคัญของบุคลากร

บุคลากร เป็นบุคคลที่สำคัญช่วยพัฒนาองค์กรให้มีความก้าวหน้า บุคลากรที่พัฒนาความรู้ ใฝ่รู้ใฝ่เรียน พัฒนาหาประสบการณ์ใหม่ เป็นการเพิ่มศักยภาพให้ตนเอง และองค์กรได้มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ ความสำคัญและความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากรมีองค์ประกอบสามารถจำแนกได้ ดังนี้

1. ความสำคัญด้านทักษะ ความรู้ ประสบการณ์ เป็นลักษณะเฉพาะของบุคลากร
2. ความพยายามความพากเพียรในการปฏิบัติของบุคลากรทำให้เกิดความสำเร็จ
3. การสนับสนุน ด้านขวัญกำลังใจ ค่าตอบแทน ช่วยเหลือประสานกันในการ

ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า บุคลากรมีความสำคัญต่อองค์กรมากที่สุด เพราะบุคลากรสามารถนำความรู้ ประสบการณ์ ทักษะให้องค์กรได้พัฒนาประสบความสำเร็จได้ตามจุดประสงค์

ปัจจัยของบุคลากรกับพฤติกรรม

ความแตกต่างระหว่างบุคคลย่อมมีผลต่อการทำงานที่แตกต่างกัน การสรรหา คัดเลือกบรรจุบุคคลเข้าทำงานในหน้าที่ต่างๆ ให้สอดคล้องกับความสามารถ ความสนใจ ความถนัดของบุคคลนั้น ต้องพิจารณาถึงจุดมุ่งหมายในการทำงานของแต่ละคน บางคนทำเพื่อต้องการหารายได้ บางคนต้องการความปลอดภัย ความมั่นคง บางคนทำเพื่อไม่ให้มีเวลาว่างมากเกินไป จุดประสงค์ที่แตกต่างกันให้บุคคลเลือกงาน และมีความตั้งใจในการทำงาน แตกต่างกันไป ในงานชนิดเดียวกันบุคคลมีความรู้ระดับเดียวกัน มีสติปัญญาพอๆ กัน ยังมีความสามารถในการทำงานต่างกัน ผลงานก็ย่อมแตกต่างกัน

ฉะนั้นจึงควรได้พิจารณาถึงสาเหตุและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของบุคคล (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2544: 68-70) ดังนี้

ทิพย์สุดา ลีลาศิริคุณ (2545: 23-25) ได้กล่าวถึงข้อมูลพื้นฐานของบุคคลากรเกี่ยวกับอายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ไว้ มีรายละเอียดดังนี้

1. อายุ เป็นปัจจัยหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของบุคคลากร เนื่องจากบุคคลากรที่มีอายุมากขึ้นย่อมหมายถึงประสบการณ์ต่างๆ มากขึ้นด้วย ตลอดจนวุฒิภาวะในการคิด การตัดสินใจก็เปลี่ยนแปลงไปตามอายุด้วยเช่นกัน เฮอร์ลิก กกล่าวว่า ความสนใจจะเปลี่ยนแปลงมากในช่วงต้นๆ ของการย่างเข้าสู่วุฒิภาวะและประมาณครึ่งหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงทั้งหมด จะตกอยู่ในช่วงอายุระหว่าง 25-35 ปี ประมาณร้อยละ 20 ระหว่างอายุ 35-45 ปี ส่วนอายุระหว่าง 55-65 ปี จะมีการเปลี่ยนแปลงน้อยมากหรือไม่มีเลย จะเห็นว่าอายุสามารถนำมาใช้อธิบายและทำนายปรากฏการณ์ต่างๆ เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคคลได้

2. วุฒิการศึกษา การเรียนเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้บุคคลเกิดการเรียนรู้ ผู้ที่มีการศึกษาสูงย่อมผ่านการเรียนรู้มากกว่าผู้ที่มีการศึกษาต่ำ จึงน่าจะเป็นผู้ที่เชื่อในความสามารถของตนเองในการเผชิญกับเหตุการณ์ต่างๆ และสามารถปฏิบัติงานได้ดี วุฒิการศึกษาจัดเป็นตัวแปรที่สำคัญตัวแปรหนึ่งที่จะทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ส่วน อุบล ภักระ พบว่า วุฒิการศึกษาเป็นตัวพยากรณ์พฤติกรรมการทำงานที่สำคัญตามคำรายงานของผู้บริหาร จากการศึกษาวิจัยดังกล่าว พบว่า วุฒิการศึกษา เป็นตัวแปรหนึ่งที่น่าจะมีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคคลากร

3. ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน หมายถึง ช่วงเวลาในการปฏิบัติงานของบุคคลากร ซึ่งระยะเวลาการทำงานของแต่ละคนนั้นไม่เท่ากัน การที่บุคคลากรเข้ามาทำงานกับหน่วยงานหรือองค์การใดเป็นเวลานาน ก็จะมีการปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมนั้นๆ ได้มีผู้ศึกษาเกี่ยวกับระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

สรุปว่า อายุ วุฒิการศึกษาและประสบการณ์ มีความสัมพันธ์ต่อพฤติกรรมของบุคคลากร กล่าวคือ ในการปฏิบัติงานและจะได้งานตามวัย ความถนัด ในขณะที่เดียวกันหากบุคคลากรมีประสบการณ์ช่วยให้องค์กรมีประสิทธิภาพได้

แรงจูงใจกับการปฏิบัติงานของบุคคลากร

บุคคลเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์การ การปฏิบัติงานในองค์การควรได้ตอบสนองความต้องการของบุคคล โดยทั่วไปแล้วการทำงานของบุคคลไม่ทำเต็มความสามารถ ยกเว้นแต่บุคคลนั้นมีแรงจูงใจที่จะทำงานตามที่ต้องการโดยเฉพาะแรงจูงใจที่เหมาะสม จะทำให้เอาใจใส่กับงานมากขึ้น หากองค์การต้องการให้บุคคลากรมีแรงจูงใจในการทำงาน จึงต้องทำความเข้าใจถึงความต้องการของบุคคลและสามารถหาสิ่งจูงใจให้เขาทำงานได้ขณะเดียวกัน (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2544: 112)

และการที่บุคลากรจะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาจะต้องมีแนวทางที่จะสามารถจูงใจให้คนทำงานอย่างทุ่มเทกำลังความสามารถของตน เพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพอันเกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร การจูงใจจึงเป็นสิ่งเร้าที่กระตุ้นให้เกิดการแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อสนองความต้องการตามเป้าหมายของแต่ละบุคคล (เจलय ภูมิพันธุ์. 2546: 33)

ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ (2543: 173-177) ได้ศึกษาถึงปัจจัยที่สัมพันธ์กับความท้อแท้ในการปฏิบัติงานของครูประถมศึกษาในภาคกลาง พบว่า ครูมีความท้อแท้ไม่สมหวังในผลสำเร็จของตน จะทำให้ความมีประสิทธิภาพของครูต่ำลง หากครูเผชิญหน้ากับสภาวะความเครียดทางอารมณ์จนเกิดความท้อแท้จะนำไปสู่ปัญหาการปฏิบัติงานในโรงเรียน ทำให้ประสิทธิภาพการทำงานต่ำลง การเตรียมสอนและความเอาใจใส่ต่อนักเรียนลดลง เกิดความอ่อนล้าทางร่างกายและจิตใจบ่อยครั้ง รวมทั้งความทุ่มเทให้กับงานน้อยลง

สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2545: 345) ได้กล่าวถึง การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามแนวคิดของ แอลเดอร์เฟอร์ คือ การจัดหาสิ่งจูงใจเพื่อตอบสนองความต้องการของมนุษย์ ได้แก่

1. ความต้องการในการดำรงชีวิต เป็นการจัดสนองความต้องการด้านเสรีวิทยา คือ ในเรื่องของปัจจัยสี่ และสิ่งจำเป็นแก่การดำรงชีวิต รวมทั้งการสนองความต้องการในด้านความมั่นคงและความปลอดภัย เพื่อให้มีชีวิตอยู่ได้

2. ความต้องการความสัมพันธ์ เป็นการจัดสนองความต้องการการติดต่อสัมพันธ์กับเพื่อนมนุษย์ เช่น จัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารที่ีระหว่างเพื่อร่วมงาน ตลอดจนหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา โดยจัดให้มีจดหมายข่าวหรือเสียงตามสาย เพื่อทราบความเคลื่อนไหวขององค์การ และอาจจัดกิจกรรมนันทนาการให้บุคลากรได้สังสรรค์กันตามความเหมาะสม

3. ความต้องการความก้าวหน้าและเติบโต เป็นการจัดระบบการพัฒนาบุคลากรในองค์การให้ไปศึกษาต่อ ฝึกอบรมและประชุมสัมมนา และสนับสนุนให้เลื่อนตำแหน่งตามความเหมาะสม

เจलय ภูมิพันธุ์ (2546: 39-40) กล่าวว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นที่จะทำให้บุคลากรมีความเป็นเลิศนั้น ผู้บริหารจะต้องตระหนักเสมอว่า บุคลากรนั้นมีความต้องการหลากหลาย ผู้บริหารควรสร้างพลังจูงใจให้บุคลากรได้ทุ่มเทความรู้ความสามารถของตนอย่างเต็มที่ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์ขององค์การ วิธีการจูงใจที่จะทำให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น มีหลายวิธีทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงินมาตอบสนองความต้องการ

พจน์ สะเพียรชัย (2546: 4) กล่าวว่า บุคลากรในสถานศึกษาจะมุ่งสู่ความเป็นเลิศได้นั้น บุคลากรจะต้องมีความกระตือรือร้นเพื่อเพิ่มความรู้ ความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่อง สามารถสร้างสรรค์ผลงานกระบวนการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับความต้องการและธรรมชาติของผู้เรียน สามารถ

กระตุ้นเร้าให้ผู้เรียนพัฒนาความสามารถของตนเองได้เต็มศักยภาพ จะต้องมีความมั่นใจในตนเอง สามารถควบคุมจิตใจและพฤติกรรมให้เป็นคนสติรู้อยู่ตลอดเวลา เป็นผู้ที่ยอมรับความจริง ไม่ยึดมั่นในตนเองเป็นที่ตั้ง เปิดใจกว้าง มีวุฒิภาวะทางจิตใจ หรือมีอีคิวสูง มีความกระตือรือร้นใฝ่รู้อยู่เสมอ

เฟาท์ซ (Foutz, 1983: 644-A) ได้ศึกษาวิจัย ความสัมพันธ์ระหว่างประสบการณ์ของจำนวนปีที่สอนและความต้องการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาตนเองของครู พบว่า ทั้งครูประถมศึกษาระดับมัธยมศึกษาที่มีประสบการณ์สอน มีความต้องการพัฒนาตนเองเพื่อความก้าวหน้า ครูที่ประพฤติตนอยู่ในระเบียบวินัยและมีแรงจูงใจทำงาน จะมีความต้องการพัฒนาตนเอง และการปฏิบัติงานขององค์การจะบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพนั้น นอกเหนือจากความรู้ความสามารถของบุคลากรแล้วยังมาจากความสัมพันธ์อันดีของบุคลากรในหน่วยงาน เพราะทำให้เกิดความร่วมมือ เกิดพลังกลุ่ม พลังความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อบรรยากาศในการทำงาน เกิดความรัก ความผูกพันกับงาน นอกจากนี้เพื่อนร่วมงานยังเป็นกำลังใจสำคัญของผู้ปฏิบัติงาน

จะเห็นได้ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับความเป็นเลิศของบุคลากร ถ้าผู้บริหารไม่มีการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรในหน่วยงาน จะส่งผลให้การปฏิบัติงานลดน้อยถอยลง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานจึงมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาของบุคลากร ถ้าบุคลากรขาดแรงจูงใจย่อมไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ในทางตรงข้ามจะทำให้เกิดความท้อแท้ในการปฏิบัติงาน

แนวคิดทฤษฎีการพัฒนาบุคลากร

ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

นักวิชาการได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้หลายความหมาย ดังนี้

นุชนาด ชุ่มแก้ว (2550: 9) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การจัดกิจกรรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ แนวคิด ทักษะ บุคลิกภาพ และประสบการณ์ในการทำงาน เพื่อเตรียมบุคลากรสำหรับรองรับการเปลี่ยนแปลงและความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี โดยการพัฒนาให้สอดคล้องกับงานที่แต่ละคนปฏิบัติ ผลที่ได้จากการพัฒนาบุคลากรช่วยให้เกิดความมั่นใจในการทำงาน มีขวัญกำลังใจ มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และที่สำคัญเป็นประโยชน์สำหรับองค์การและสถานศึกษา

ปรัชญา ฤชา (2550: 15) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการในการส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรได้มีการพัฒนาด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ และเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานให้สามารถปฏิบัติงานให้ได้ผลตามที่หน่วยงานต้องการ หรือให้ได้ผลดียิ่งขึ้นกว่าเดิม เพื่อให้งานที่ปฏิบัติบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

ปีนันทน์ รุ่งรุจีไพศาล (2551: 13) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการดำเนินกิจกรรมทั้งหมด ทั้งด้านวิธีการอบรม การศึกษา และการพัฒนา เพื่อจูงใจให้เกิดการปรับปรุงแก้ไข และเปิดโอกาสให้นำความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และทัศนคติที่ได้รับมา เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานให้สอดคล้องกับหน้าที่รับผิดชอบของตน ของกลุ่มและขององค์การ ตลอดจนเพื่อความเจริญก้าวหน้าในด้านวิชาชีพการงาน ตลอดจนวิถีชีวิตส่วนตัว

ศิริรัตน์ พิริยธนาลัย (2553: 138) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การพัฒนาสมรรถนะจากการเข้าอบรม ให้ตระหนักถึงความรู้ เพื่อให้เกิดพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงด้านสมรรถนะสูงขึ้น

ธำรงค์ดี คงคาสวัสดิ์ (2554: 84-85) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่าเป็นการเตรียมบุคลากรให้มีทักษะ ความรู้ เพิ่มพูนประสบการณ์ โดยวิธีการฝึกปฏิบัติและการอบรมให้บุคลากรเข้าใจจากหลักสูตรฝึกอบรมและการปฏิบัติ สามารถเลื่อนตำแหน่งบุคลากรให้ก้าวหน้าได้ตามเป้าหมาย

เมกกินสัน (Megginson. 1988: 307) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า เป็นความพยายามใดๆ ที่จะให้สมรรถภาพเชิงสร้างสรรค์ของบุคคลแต่ละคนสอดคล้องกับงานในหน้าที่ของตนที่ต้องปฏิบัติ

แคสเทเตอร์ (Casterter. 1996: 220) กล่าวถึง การพัฒนาบุคลากรว่า หมายถึง การที่องค์การจัดกิจกรรมต่างๆ ให้แก่บุคลากรในองค์การอย่างต่อเนื่อง เป็นผลให้บุคคลเกิดการปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเอง

จากแนวคิดและความหมายดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการใดๆ เพื่อมุ่งส่งเสริมศักยภาพในการปฏิบัติงานให้มีความรู้ ทักษะ ทัศนคติ และเพื่อปรับเปลี่ยนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงใดๆ อย่างมีประสิทธิภาพ

ความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากร เป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์การ เพราะคนถือว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด เพราะถ้าบุคลากรมีประสิทธิภาพย่อมทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพไม่ว่าจะเป็นงานเดิมหรืองานใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานใหม่ ตำแหน่งใหม่ จำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมและเหมาะสมก่อน ปัจจุบันทุกหน่วยงานพยายามพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น โดยการพัฒนาบุคคลให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น จึงกล่าวได้ว่า การพัฒนาบุคลากรนั้นเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับทุกหน่วยงาน และได้มีผู้กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรไว้หลายท่าน ดังนี้

กระทรวงศึกษาธิการ (2546: 51) ได้บัญญัติความสำคัญการพัฒนาบุคลากรไว้ ดังนี้

1. เพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคลากรถูกต้องรวดเร็วเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล
2. เพื่อส่งเสริมบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถและมีจิตสำนึกในการปฏิบัติภารกิจที่รับผิดชอบ ให้เกิดผลสำเร็จตามหลักการบริหารและผลสัมฤทธิ์
3. เพื่อส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงานเต็มศักยภาพ โดยยึดมั่นในระเบียบวินัย จรรยาบรรณ อย่างมีมาตรฐานแห่งวิชาชีพ
4. เพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานวิชาชีพได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและความก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

ศุภชัย ยาวะประภาษ (2548: 180-181) ยังกล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรว่า มีความสำคัญในเชิงปัจจัยที่เป็นเหตุเป็นผล ให้เกิดการพัฒนา/เปลี่ยนแปลงในองค์กรต่างๆ ดังนี้

1. ทำให้มีนวัตกรรมต่างๆ เข้ามาใช้ในองค์กรอันจะเป็นตัวกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์กร เพื่อให้สามารถปรับตัวได้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีการปรับเปลี่ยนรวดเร็วและรุนแรงเพิ่มมากขึ้นทุกขณะ เช่น มีการนำระบบบริหารคุณภาพตามมาตรฐานสากล ระบบต่างๆ มาใช้ในการบริหารจัดการ ฯลฯ
2. ก่อให้เกิดการเผยแพร่นวัตกรรมนั้นๆ ให้เป็นที่เข้าใจ และยอมรับไปปฏิบัติในวงกว้างขององค์กร
3. กระตุ้นบุคลากรให้เพิ่มความพร้อม ด้านสมรรถนะ ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ทั้งในระดับนโยบาย กลยุทธ์ในการดำเนินงาน โครงสร้างการจัดองค์การ ระบบการทำงาน

สมปรารถ แสนแก้ว (2550: 24) ได้สรุปไว้ว่า ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญต่อหน่วยงาน เนื่องจากบุคลากรเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดที่หน่วยงานต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ เพื่อเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ ความสามารถแก่บุคลากรให้ก้าวทันต่อเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ถ้าบุคลากรสามารถพัฒนาตนเองและพัฒนางานที่รับผิดชอบได้ดี หน่วยงานก็จะบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้

ปิยนันท์ รุ่งรุจีไพศาล (2551: 14-15) ได้สรุปความสำคัญและความจำเป็นของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า

1. เพื่อตอบสนองของความเปลี่ยนแปลงขององค์กร การเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก
2. เพื่อปรับตัวให้สอดคล้องกับความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี

3. เพื่อพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถของบุคลากรให้สอดคล้องกับตำแหน่งหน้าที่และความต้องการของบุคลากร และหน่วยงาน

4. เพื่อให้บุคลากรมีคุณภาพ ศักยภาพ และประสิทธิภาพ เพื่อความก้าวหน้า ทั้งส่วนบุคคลและองค์การ

5. เพื่อก่อให้เกิดการสร้าง การเผยแพร่ และการสร้างความพร้อมในการใช้นวัตกรรมให้เข้ากับยุคสมัย

คมคาย วิมุกตานนท์ (2553: 16-17) ได้สรุปความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรไว้ตามลำดับ ดังนี้

1. การพัฒนาบุคลากรช่วยทำให้ระบบและวิธีการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น มีการติดต่อประสานงานดียิ่งขึ้น เพราะการพัฒนาบุคลากรจะช่วยเร่งรัดความสนใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีความสำนึกรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ของตนเองให้ได้ผลยิ่งขึ้น และนอกจากนี้เมื่อได้รับความรู้ได้จากโครงการพัฒนาบุคลากรแล้วก็ย่อมที่จะนำเอาความรู้นั้นไปใช้ปฏิบัติงานต่อไป ซึ่งจะช่วยให้สามารถแก้ไขข้อบกพร่องและปรับปรุงวิธีการดำเนินงานของตนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นผลให้องค์การประสบความสำเร็จรุ่งเรืองในที่สุด

2. การพัฒนาบุคลากรเป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้เกิดความประหยัด ความสิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เมื่อบุคคลใดได้รับการพัฒนามาเป็นอย่างดีแล้วย่อมสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง มีความคิดผิดพลาดในการปฏิบัติงานน้อย ซึ่งจะมีผลทำให้องค์การสามารถลดค่าใช้จ่ายในการซื้อวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ลงได้ด้วย

3. การพัฒนาบุคลากรช่วยลดระยะเวลาของการเรียนรู้ให้น้อยลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่เพิ่งเข้าทำงานใหม่ หรือเข้ารับตำแหน่งใหม่ อีกทั้งยังเป็นการช่วยลดความเสียหายต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นจากการทำงานแบบลองผิดลองถูกด้วย

4. การพัฒนาบุคลากรเป็นการช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาในการตอบคำถามหรือให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของตน กล่าวคือ ในกรณีที่บุคลากรเข้าทำงานใหม่หรือเข้ารับตำแหน่งในหน่วยงานใดๆ ก็ตาม ในระยะเริ่มแรกนั้นย่อมจะเข้าใจในลักษณะงานตามหน้าที่ใหม่ไม่มากนักจึงมักต้องสอบถาม หรือขอคำแนะนำจากหัวหน้าหน่วยงานที่ต้องตอบคำถามหรือให้คำแนะนำอยู่เสมอ ดังนั้น ถ้าหากจัดให้มีโครงการพัฒนาบุคลากรเหล่านั้นเสียก่อนก็ย่อมที่จะทำให้เกิดความรู้ ความเข้าใจในลักษณะของงานที่จะต้องปฏิบัติแต่แรกก็ย่อมที่จะไม่ต้องสอบถามบุคคลอื่นอยู่ตลอดเวลา ทำให้หัวหน้างานนั้นลดภาระในการตอบคำถาม หรือให้คำแนะนำจะได้มีเวลาปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนเองอย่างเต็มที่

5. การพัฒนาบุคลากรเป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยกระตุ้นบุคลากรต่างๆ ให้ปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ทั้งนี้เพราะ โดยทั่วไปเมื่อมีการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งที่ได้รับการเลื่อนขั้นได้ ซึ่งผู้ที่ได้รับการพัฒนาย่อมมีโอกาสมากกว่าผู้ที่ไม่ได้รับการพัฒนา

6. การพัฒนาบุคลากรยังช่วยให้บุคคลนั้นมีโอกาสได้รับความรู้ ความคิดใหม่ๆ ทำให้เป็นคนทันสมัยต่อความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีใหม่ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้เกี่ยวกับหลักการ บริหารงาน อุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงาน ซึ่งมีการคิดค้นและเสนอแนะสิ่งใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา ถ้าหากสามารถรู้และเข้าใจอย่างแท้จริงแล้วย่อมสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนได้ และในสิ่งย้อมก่อให้เกิดผลดีต่อหน่วยงาน

สรุป ความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ทุกหน่วยงานต้องดำเนินการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานให้มีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการทำงานอยู่ตลอดเวลา เรียนรู้และปรับตัวให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคปัจจุบันและการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีต่างๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคปัจจุบันและการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีต่างๆ และเพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ อันจะนำความสำเร็จมาสู่องค์กรหรือหน่วยงาน

ขอบข่ายการพัฒนาบุคลากร

ขอบข่ายการพัฒนาบุคลากรเป็นการวางขอบเขตการพัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างมีระบบ เป็นต้นว่า การเตรียมการ ประโยชน์ในการลงทุน เป้าหมาย ให้เกิดความผิดพลาดน้อยที่สุด โดยเฉพาะการวางขอบข่ายด้านการพัฒนาและฝึกอบรม เป็นต้น

การพัฒนาและการฝึกอบรม (Development and Training) ปัจจุบันกระแสความนิยมจัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กำลังอยู่ในระดับสูงมาก มีการจัดฝึกอบรมอย่างแพร่หลายไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือเอกชน แต่การฝึกอบรมเป็นเพียงวิธีการหนึ่งเท่านั้น การฝึกอบรมที่ทำได้ผลต้องมีการเตรียมการวางแผนอย่างเป็นระบบ ความรู้ความชำนาญมักได้จากประสบการณ์หรือจากความผิดพลาดที่เกิดขึ้นในอดีตมาเป็นบทเรียน ควรที่จะมีหลักสูตร หรือโครงการอบรมขึ้นมาเสียเวลาและค่าใช้จ่ายแต่คุ้มกับผลเสียที่ลงทุนไป ไม่ควรอบรมเฉพาะผู้ที่ไม่เข้าใจ หรือมีความผิดพลาดในการทำงาน ควรอบรมทั้งผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหาร จึงอาจกล่าวได้ว่า ถ้าองค์กรใดไม่มีการจัดฝึกอบรม องค์กรนั้นก็ล้มล้มล้ม ไม่ก้าวหน้า ไม่ทันต่อสภาวะการณ์ใหม่ๆ (เสนาะ ตีแยว; และคณะ. 2542: 23)

การพัฒนาตัวผู้บริหาร (Management Development) การค้นหาความต้องการฝึกอบรม เพื่อให้พนักงานมีความรู้ความสามารถพร้อมๆ กัน และตามทันกับการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการและ

วิธีการทำงานใหม่ๆ ตลอดเวลา ผู้บริหารต้องคอยหมั่นติดตามดูความจำเป็นที่ต้องอบรมของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าจะต้องมีการอบรมและพัฒนาในด้านใด เรื่องอะไร เมื่อไร ทั้งนี้สถานการณ์บางอย่างเหล่านี้จะเป็นเครื่องช่วยชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นในการฝึกอบรม คือ

1. การเปลี่ยนแปลงในวิธีการทำงาน และระเบียบปฏิบัติงาน
2. ผลผลิตที่ตกต่ำลง
3. จำนวนของเสียสูง มีข้อผิดพลาด หรือต้องการแก้ไขงานที่ทำออกมาแล้ว
4. ต้นทุนค่าใช้จ่ายสูงขึ้น
5. ค่าล่วงเวลาสูงผิดปกติ
6. การลาออกของพนักงานมีอัตราสูง
7. ขวัญของพนักงานตกต่ำลง
8. มีการเลื่อนชั้นพนักงาน

วิธีการฝึกอบรม การฝึกอบรมจะมีวิธีการที่แตกต่างกันออกไป คือ

1. การใช้การปฏิบัติงานเป็นการฝึกอบรม
2. การใช้วิธีการประชุมปัญหาาร่วมกัน
3. การเข้าร่วมสัมมนากับภายนอก
4. การฝึกอบรมกับช่างฝีมือ
5. อบรมในห้องบรรยาย
6. การเข้าอบรมกับสถาบันภายนอก
7. การจัดแผนการศึกษาสถานนอกสถานที่ทำงาน
8. การศึกษาด้วยตนเอง โดยสื่อการสอนชนิดต่างๆ
9. การศึกษาโดยใช้คอมพิวเตอร์เป็นเครื่องช่วยสอน

การฝึกอบรมและพัฒนาตามแนวทางธุรกิจสามารถที่จะนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษาได้เป็นอย่างดีในทิศทางที่คล้ายคลึงกัน จึงนับว่ามีความสำคัญ การวางแผนฝึกอบรมพัฒนาที่ดีจะส่งผลให้เกิดประโยชน์คุ้มค่าผลที่ได้รับจากการอบรมสัมมนา จะช่วยให้การพัฒนางานมีประสิทธิภาพและบังเกิดประสิทธิผล บุคลากรมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้วย

สรุปได้ว่า ขอบข่ายของการพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการที่องค์กรนำมาปฏิบัติต่อบุคลากรเพื่อให้งานปฏิบัติอยู่บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นประโยชน์สำหรับการบริหารโรงเรียนในด้านการบริหารงานโดยจัดคนให้เหมาะสมกับงานในเวลาที่เหมาะสม ซึ่งจะทำให้บุคลากรทุกฝ่ายทุกคนปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากร

กุลธน ธนาพงศธร (2539: 177-179) ได้จำแนกปัญหาและอุปสรรคออกเป็น 5 ประเภท พอสรุปเป็นหัวข้อได้ ดังนี้

1. ปัญหาด้านเจ้าหน้าที่ดำเนินการพัฒนาบุคลากร
2. ปัญหาด้านวิทยากร
3. ปัญหาด้านตัวบุคลากรที่เข้ารับการพัฒนา
 - 3.1 ผู้เข้ารับการพัฒนาไม่เข้าใจในวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการพัฒนา
 - 3.2 ผู้เข้ารับการพัฒนามีทัศนคติที่ไม่ดีต่อการพัฒนาบุคลากร
 - 3.3 บุคลากรบางคนมีทัศนคติในทางอนุรักษ์นิยม พอใจที่จะปฏิบัติตามแนวทาง

เดิมที่เคยยึดถือปฏิบัติกันมา

3.4 บุคลากรบางคนมีทัศนคติมองโลกในแง่ร้ายอยู่เสมอ ไม่เชื่อว่าวิทยากรจะมีความรู้ความสามารถมากเพียงพอที่จะมาฝึกสอนตนได้

4. ปัญหาด้านสถานที่และอุปกรณ์ที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร

5. ปัญหาด้านผู้บริหาร หรือหัวหน้างานของผู้รับการพัฒนาบุคลากรจากปัญหาดังกล่าว ทำให้เป็นอุปสรรคหรือปัญหาในการพัฒนาบุคลากร ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งระหว่างครูด้วยกัน ขาดประสิทธิภาพ ไม่พอใจทำงาน ค่าตอบแทนและสวัสดิการไม่เหมาะสม จึงเป็นปัญหาที่ผู้บริหารจะต้องดำเนินการปรับปรุงแก้ไขต่อไปให้มีคุณภาพมากขึ้น

นอกจากนั้น ประทวน สมบูรณ์ (2540: 88) พบปัญหาในการพัฒนาบุคลากร คือ

1. ครูในโรงเรียนขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
2. คณะครูขาดภาคปฏิบัติงานเป็นทีม และขาดการดูแลซึ่งกันและกัน
3. โรงเรียนขาดงบประมาณในการพัฒนาครู เงินงบประมาณหมวดค่าตอบแทน

ใช้สอยและวัสดุรายการค่าใช้สอยมีไม่เพียงพอ

4. โรงเรียนขาดคอมพิวเตอร์ในการบริหารงานอย่างเพียงพอ
5. โรงเรียนไม่มีคู่มือใช้ในการพัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ

บุญเรือง พรหมสิทธิ์ (2540: 84-85) กล่าวว่า ปัญหาการพัฒนาบุคลากร ได้แก่

1. โรงเรียนไม่ได้ใช้ข้อมูลความต้องการ เป็นแนวทางกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาครู
2. ครูไม่ให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาตนเองของครู
3. ครูไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ในการวางแผนพัฒนา
4. การจัดกิจกรรมพัฒนาครูไม่เป็นตามแผน

5. โรงเรียนไม่ให้การสนับสนุนด้านการเงินในการจัดกิจกรรมพัฒนาครู
6. โรงเรียนไม่มีการกำกับติดตามผลหลังการพัฒนาครู
7. เครื่องมือในการประเมินผลการพัฒนาครูไม่มีความเหมาะสม

สำนักงานโครงการพิเศษเพื่อการปฏิรูปการฝึกหัดครูและบุคลากรทางการศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2541: 57) พบปัญหาในการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา ได้แก่

1. กระบวนการอบรมและพัฒนาครูประจำการไม่สอดคล้องกับความต้องการใหม่ๆ
2. ไม่สอดคล้องกับความต้องการของครู
3. ระยะเวลาในการอบรมไม่เหมาะสม
4. ไม่สามารถส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม
5. ครูขาดโอกาสในการอบรมพัฒนาอย่างทั่วถึงเป็นระบบและต่อเนื่อง
6. วิธีการคัดเลือกครูเข้ารับการอบรมไม่ได้พิจารณาความสอดคล้องของสาระที่ฝึกอบรมกับงานในหน้าที่และประโยชน์ที่จะนำมาปรับปรุงในงาน
7. ขาดระบบการตรวจสอบประเมินผลในการอบรมและพัฒนาครูประจำการ
8. ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญของผลการฝึกอบรมและพัฒนาตนเองของผู้ใต้บังคับบัญชา

บรรยงค์ ไตจินดา (2543: 203) ได้กล่าวไว้ว่า ในสังคมโลกาภิวัตน์ ผู้บริหารจำเป็นต้องเข้าใจและแก้ปัญหาอันจะเกิดขึ้นจากการที่ธุรกิจต้องปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลง 3 ระยะ คือ

1. ปัญหาระยะสั้น
 - 1.1 ปัญหาการเก็บรักษาคนไว้ในองค์กร
 - 1.2 ปัญหาการขัดแย้งกันระหว่างฝ่ายจัดการกับฝ่ายพนักงาน
 - 1.3 ปัญหาการขัดแย้งระหว่างคนรุ่นใหม่กับคนรุ่นเก่า
 - 1.4 ปัญหาขาดประสิทธิภาพในการทำงาน ไม่พอใจการทำงาน
 - 1.5 ปัญหาการจัดองค์กรไม่เหมาะสม
2. ปัญหาระยะกลางและระยะยาว
 - 2.1 ธุรกิจขยายตัวอย่างรวดเร็วจนบุคลากรขยายตัวไม่ทัน
 - 2.2 ปัญหาเรื่องค่าตอบแทนและสวัสดิการ
 - 2.3 ปัญหาเรื่องการฝึกอบรมและวางแผนกับทรัพยากรที่มนุษย์ไม่สอดคล้องกัน
 - 2.4 ปัญหาการมองอนาคตไม่ชัดเจน
 - 2.5 ปัญหาการทำงานเป็นทีมและขาดความจงรักภักดี
 - 2.6 ปัญหาการเตรียมตัวไปสู่สังคมนานาชาติ

3. แนวทางแก้ไข

3.1 ผู้บริหารต้องให้ความสนใจอย่างจริงจัง และจะต้องเข้าใจว่าเป็นมนุษย์ที่ต้องการเอาใจใส่

3.2 ธุรภกิจอยู่ได้เพราะคุณภาพของคนและความสุขของคน สสำรวจตัวเองอย่างตรงไปตรงมา และปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างไร โดยใช้มี่ออาชีพเพื่อเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่

3.3 ดูความสัมพันธ์ระหว่างคนและทิศทางของธุรภกิจ

3.4 จัดให้มีฝ่ายวางยุทธศาสตร์ทางด้านทรัพยากรมนุษย์

3.5 ให้หน่วยงานที่รับผิดชอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย
สมพร เสวีวัลลภ (2548: 107) กล่าวว่า ปัญหาการพัฒนาบุคลากร ได้แก่

1. ขาดงบประมาณในการดำเนินการและหน่วยงานขาดผู้ชำนาญการในการศึกษาวิเคราะห์เกี่ยวกับความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

2. ขาดงบประมาณในการดำเนินการและหน่วยงานขาดผู้ชำนาญการในการวางแผนพัฒนาบุคลากร

3. ขาดงบประมาณในการดำเนินการและบุคลากรไม่มีโอกาสเข้ารับการพัฒนาได้อย่างทั่วถึง

4. บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาแล้วไม่ได้นำความรู้ไปพัฒนาตนเองหรือพัฒนาโรงเรียน

5. ขาดการติดตามและประเมินผลอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

จากปัญหาการพัฒนาบุคลากรจากอดีตถึงปัจจุบันสรุปได้ว่า ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากรนั้นโดยทั่วไปจะมีผลสืบเนื่องมาจากโรงเรียนหรือหน่วยงานที่ขาดงบประมาณในการดำเนินการ ขาดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญโดยเฉพาะเรื่องของการพัฒนาบุคลากร ขาดการให้ความร่วมมือของครูในการพัฒนาบุคลากร รวมถึงบุคลากรไม่เห็นความสำคัญของการพัฒนาตนเอง ขาดการกำกับ ติดตาม ประเมินผลหลังจากการดำเนินการพัฒนาบุคลากร

ประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากร

อรพรรณ พรสีมา (2547: 3-4) ได้กล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรไว้ ดังต่อไปนี้

1. เพื่อให้บุคลากรได้รับความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับองค์กรและงานที่ทำ ทั้งด้านนโยบาย ภาระหน้าที่ ระเบียบปฏิบัติ และสิทธิประโยชน์ที่แต่ละบุคคลจะพึงได้รับจากองค์กร

2. เพื่อพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร และช่วยลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติหน้าที่โดยขาดความรู้และประสบการณ์ในงานที่ทำ

3. เพื่อการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถทันต่อความเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานได้ก้าวทันกับความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในสังคม

4. เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้แก่บุคลากร ซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน และกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเอง ช่วยให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นในตนเองด้วย

5. เพื่อให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ

6. เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

อนันต์ ศรีอำไพ (2549: 205) กล่าวถึงประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากร ดังนี้

ประโยชน์ต่อองค์กร

1. เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
2. เพื่อลดความสูญเสียอันจะเกิดจากความรู้เท่าไม่ถึงการณ์
3. เพื่อลดอุบัติเหตุอันเกิดขึ้นแก่ผู้ปฏิบัติงานเองและต่อองค์กร
4. เพื่อพัฒนาความเข้าใจระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับหัวหน้า
5. เพื่อส่งเสริมความคิดริเริ่ม ทั้งในด้านการผลิตและการจัดระบบการจัดการ
6. เพื่อเป็นการเตรียมบุคลากรสำหรับงานที่อาจขยายขึ้นหรือทดแทนที่ต้อง

เปลี่ยนหน้าที่

ประโยชน์ต่อบุคลากรในองค์กร

1. เพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ
2. เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน
3. เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน
4. เพื่อลดอุบัติเหตุ หรือความสูญเสียทั้งวัสดุและตัวผู้ปฏิบัติงาน
5. เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจในเหตุผล นโยบายของผู้นำองค์กร

เครือวัลย์ มุลสาร (2550: 13) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรมีประโยชน์ช่วยให้บุคลากรได้รับความรู้ ความคิดใหม่ๆ มีสมรรถนะในการประสานงาน การปฏิบัติงานในหน้าที่ และลดระยะเวลาการเรียนรู้งานให้สั้นลง ประหยัดและลดการสิ้นเปลืองของวัสดุ อุปกรณ์ที่ใช้ การเพิ่มโอกาส กระตุ้นบุคลากรให้ปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ของตน

สวาท คูสกุลรัตน์ (2550: 19) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรมีประโยชน์ต่อองค์กร เนื่องจากทำให้บุคลากรมีความรู้ ความชำนาญ มีทักษะและเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน เพิ่มความ-

สามารถ ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของวิทยาการที่ก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว ส่งผลต่อการพัฒนาและเพิ่มพูนผลผลิตต่อองค์การ

ภิญญดา เกิดศิลป์ (2552: 14) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรช่วยให้บุคลากรเป็นคนที่ทันสมัยอยู่เสมอ ทั้งในด้านความรู้ ทักษะ ทางเทคโนโลยีต่างๆ ส่งผลให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ลดการขัดแย้งในหน่วยงาน เกิดความสามัคคี และเป็นบุคคลที่มีศักยภาพ ที่จะพัฒนาบุคคลในสังคมให้เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ เพื่อพัฒนาประเทศชาติต่อไป

จากประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากรที่กล่าวมา สรุปได้ดังนี้

1. ช่วยให้ระบบและวิธีการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น คือ มีการนำความรู้ใหม่ๆ มาใช้ในหน่วยงานได้อย่างถูกต้องตามหลักวิชาการ
2. ช่วยให้เกิดการประหยัด เพราะการพัฒนาบุคลากรจะทำให้ผู้ปฏิบัติงาน รู้จักใช้วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ย่อมเป็นการลดการสูญเปล่าที่ไม่จำเป็น หรือลดความผิดพลาดในการปฏิบัติงานให้น้อยลง เกิดผลดีต่อหน่วยงาน ทั้งด้านการประหยัดเวลาทำงานและค่าใช้จ่ายทุกด้าน
3. ลดระยะเวลาการเรียนรู้งานให้น้อยลง เฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่เพิ่งเข้ามาทำงานใหม่หรือเข้ารับตำแหน่งใหม่ ไม่เสียเวลาทดลองงานเป็นเวลานานๆ นอกจากนี้ยังสามารถลดความเสียหายจากการทดลองงานให้น้อยลง
4. ช่วยแบ่งเบาภาระงานของหัวหน้างานและผู้บริหารระดับต่างๆ ได้ดีมาก เพราะการเข้ารับตำแหน่งงานใหม่ จำเป็นต้องสอบถามหัวหน้างานหรือผู้บริหารถึงวิธีการและนโยบายต่างๆ ของหน่วยงานตลอดเวลา หากมีการจัดพัฒนาบุคลากรหรือการจัดอบรม และเป็นแนวทางเดียวกันทั้งหน่วยงาน
5. ช่วยกระตุ้นบุคลากรทุกคนให้ปฏิบัติหน้าที่ เพื่อความก้าวหน้าของตนเองและหน่วยงาน เนื่องจากการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งของบุคลากรในหน่วยงานต้องอาศัยความรู้ความสามารถ และชำนาญของแต่ละคนเป็นเกณฑ์พิจารณา ดังนั้น การพัฒนาหรือการฝึกอบรมบุคลากรจึงเป็นการกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานได้เห็นถึงความเจริญก้าวหน้าของตนเองด้วยการใช้ความรู้ที่ได้มาจากการพัฒนาการฝึกอบรมนั้น
6. ช่วยให้บุคลากรในหน่วยงานเป็นผู้ทันสมัย เพราะการพัฒนาบุคลากรได้นำความรู้ใหม่ๆ ทั้งด้านแนวความคิด ทฤษฎีและเทคโนโลยีใหม่ๆ เช่น การใช้เครื่องมือที่ทันสมัย หลักการบริหารหรือเทคนิควิธีอื่นๆ เป็นต้น เมื่อบุคลากรเกิดความรู้ใหม่ๆ ย่อมสามารถนำไปปฏิบัติโดยตรงหรือประยุกต์ใช้กับแผนงานของแต่ละคนได้ สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกของหน่วยงาน ซึ่งจะส่งผลดีต่อหน่วยงานได้ในที่สุด

วิธีการพัฒนาบุคลากร

วิธีการพัฒนาบุคลากรมีหลากหลายวิธี ซึ่งแต่ละวิธีการก็มีเป้าหมายสูงสุดที่จะเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ และความชำนาญ รวมทั้งทัศนคติให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากรจะประสบความสำเร็จได้นั้น วิธีการที่เลือกนำมาใช้ในการพัฒนาต้องเหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทของหน่วยงาน สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรในหน่วยงาน รวมทั้งงบประมาณที่มีอยู่ ซึ่งมีวิธีพัฒนาบุคลากรจากนักวิชาการหลายท่านดังจะแยกกล่าวต่อไปนี้

ศุภชัย ยาวะประภาษ (2548: 192) ได้กล่าวไว้ว่า กระทรวง ทบวง กรม ฝ่ายพลเรือนและองค์กรกลางบริหารงานบุคคลต่างๆ ยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติในการพัฒนาข้าราชการ และมีวิธีการพัฒนาข้าราชการโดยแยกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. การพัฒนาบุคลากรก่อนเข้ารับราชการ ซึ่งเป็นวิธีการที่ปฏิบัติสืบเนื่องมาจากอดีต ก่อนที่จะบรรจุแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งราชการ ได้ดำเนินการดังต่อไปนี้

1.1 การจัดสรรทุนการศึกษาในสาขาวิชาต่างๆ ตามความต้องการของกระทรวง ทบวง กรม ซึ่งส่วนใหญ่จัดสรรในสาขาที่ขาดแคลน หรือที่จำเป็นต้องศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยเฉพาะความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี เพื่อนำความรู้มาถ่ายทอดต่อผู้ร่วมงาน

1.2 การจัดการศึกษาหรือฝึกอบรมก่อนบรรจุเข้ารับราชการในสาขาวิชาหรือระดับการศึกษาที่สถาบันการศึกษามีได้จัดให้มีการเรียนการสอน ซึ่งเป็นการแก้ปัญหาความขาดแคลนบุคลากรในอดีตของส่วนราชการ

2. การพัฒนาบุคลากรในระหว่างรับราชการ ซึ่งเป็นการพัฒนาความรู้ ความสามารถของบุคลากรให้มีทักษะ ทัศนคติที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม อันจะทำให้การปฏิบัติหน้าที่ราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งอาจจะเป็นการพัฒนาข้าราชการโดยหน่วยราชการเองหรือการพัฒนาข้าราชการโดยองค์การภายนอก และการพัฒนาข้าราชการโดยสำนักงาน ก.พ. โดยใช้วิธีการฝึกอบรม จัดประชุม สัมมนา บรรยายพิเศษ และสนับสนุนให้ข้าราชการพัฒนาตนเอง เช่น การศึกษาต่อ การฝึกอบรมทางไกล เป็นต้น

สุริยา มนตรีภักดิ์ (2550: 21) กล่าวว่า วิธีดำเนินการในการพัฒนาบุคลากรถึงกระบวนการที่ผู้บริหารหาวิธีที่จะพัฒนาบุคลากร ได้แก่ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การอบรมสัมมนา การนิเทศภายใน การศึกษาดูงาน การพัฒนาตนเอง

ปรีชญา ฤาชา (2550: 26-27) สรุปได้ว่า วิธีการที่จะนำมาปรับใช้กับบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษา มีดังนี้

1. การฝึกอบรม
2. การศึกษาดูงานเพิ่มเติม

3. การนิเทศภายใน
4. การประชุมเชิงปฏิบัติการ
5. การประชุมสัมมนาทางวิชาการ
6. การศึกษาต่อ
7. การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน
8. การโยกย้าย และการหมุนเวียนตำแหน่ง
9. การตั้งเป็นกรรมการหรือคณะทำงาน
10. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง
11. การประชาสัมพันธ์ข่าวสาร
12. การมอบหมายเอกสารให้ศึกษา
13. การจัดประชุมครูเพื่อปรึกษาหารือ
14. การสอนงาน
15. การให้รักษาการแทน
16. การปฐมนิเทศ
17. การอภิปรายเป็นคณะ
18. การสาธิต
19. การศึกษากรณีตัวอย่าง
20. การศึกษานอกสถานที่

พรพิมล พุทธิพงษ์ประมุข (ภิญญดา เกิดศิลป์. 2552: 17-18; อ้างอิงจาก พรพิมล พุทธิพงษ์ประมุข. 2544: 14) ได้แบ่งกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ซึ่งหมายถึง วิธีการพัฒนาบุคลากรในลักษณะต่างๆ ไว้ 9 กิจกรรม คือ

1. การปฐมนิเทศบุคลากรบรรจุใหม่ หมายถึง การให้ความช่วยเหลือแก่บุคลากรบรรจุใหม่ โดยการแจกคู่มือปฏิบัติงานหรือเอกสารว่าด้วยกฎระเบียบ ข้อบังคับ การจัดให้บุคลากรบรรจุใหม่ได้เรียนรู้การทำงานภายใต้คำแนะนำของบุคลากรที่มีประสบการณ์และให้คำแนะนำระเบียบกฎเกณฑ์ แนวทาง ปฏิบัติงานตลอดจนที่พักอาศัย

2. การประชุมปฏิบัติการ หมายถึง การจัดอบรมหรือการประชุมบุคลากรให้มีความรู้ทักษะในการปฏิบัติงาน โดยมีการกำหนดสาระสำคัญของการประชุมปฏิบัติการที่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร มีการรายงานผลเสนอต่อผู้ที่เกี่ยวข้องและมีการกำกับติดตามให้บุคลากรที่เข้าร่วมการประชุมปฏิบัติการนำเอาความรู้และประสบการณ์ไปแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน

3. การสนับสนุนการศึกษาต่อ หมายถึง วิธีการเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญ ประสบการณ์ และวุฒิการศึกษาให้แก่บุคลากร โดยมีการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการศึกษาต่อที่ชัดเจน ให้ตรงกับสายงานเป็นสำคัญ มีการสำรวจความต้องการศึกษาต่ออย่างสม่ำเสมอ และมีการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการศึกษาต่อของบุคลากรอย่างเป็นปัจจุบัน

4. การหมุนเวียนตำแหน่ง หมายถึง การสลับเปลี่ยนหน้าที่ของบุคลากรในสถาบันฯ อย่างเป็นธรรมชาติและเหมาะสม โดยมีการอบรม แนะนำและชี้แจงการปฏิบัติงานใหม่ให้แก่บุคลากรก่อน มีการหมุนเวียนตำแหน่ง มีการสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการพิจารณาการหมุนเวียนตำแหน่ง และมีการให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานในตำแหน่งที่หมุนเวียนไป

5. การฝึกอบรม หมายถึง การฝึกหัดงานให้แก่บุคลากรโดยมีการพิจารณาบุคลากรที่เข้าร่วมฝึกอบรมตามหลักเกณฑ์ที่เหมาะสม มีการปรับปรุงหลักสูตรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง อยู่เสมอ มีการเสริมสร้างบรรยากาศที่เหมาะสมและมีการกำหนดสาระสำคัญของการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรและหน่วยงาน

6. การจัดทัศนศึกษาและดูงาน หมายถึง การเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ตรงแก่บุคลากรโดยมีการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการจัดทัศนศึกษาและดูงาน

7. การจัดทำโครงการวิจัย หมายถึง การหาความรู้ ความจริง และแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการเสริมสร้างความรู้ด้านการวิจัยให้แก่บุคลากร มีการส่งเสริมการวิจัยด้านต่างๆ อย่างจริงจัง มีการจัดตั้งกองทุนหรืองบประมาณสนับสนุนการวิจัย มีการรวบรวมผลงานวิจัยอย่างสม่ำเสมอ และมีการกำหนดหน่วยงานที่รับผิดชอบ

8. การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ หมายถึง การบริการข่าวสารข้อมูลให้กับบุคลากร โดยการส่งเสริม สนับสนุน ให้บุคลากรเป็นสมาชิกวารสารวิชาการและเป็นสมาชิกของสมาคมวิชาชีพ นอกจากนั้นยังมีการกำหนดหน่วยงานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ

9. การสัมมนา เป็นการประชุมอภิปรายที่สำคัญเป็นพิเศษประการหนึ่ง กล่าวคือ การสัมมนาอาจจะช่วยให้ได้ทราบถึงคำตอบที่เป็นไปได้ถึงสถานการณ์ที่ยังไม่มีข้อแก้ไข หรือคำตอบที่แน่นอน

ภิญญดา เกิดศิลป์ (2552: 16) กล่าวว่า วิธีการพัฒนาบุคลากรอาจทำได้หลากหลายวิธี โดยจะต้องพัฒนาความรู้และทักษะให้ก้าวทันวิทยาการใหม่ๆ ครูต้องใฝ่รู้และต้องเป็นผู้นำด้านวิชาการ และการเป็นแบบอย่างที่ดีในสถานศึกษาและชุมชน การพัฒนาครูจึงเป็นกลยุทธ์สำคัญที่จะส่งเสริมให้ครูก้าวหน้าในวิชาชีพ สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถจัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นอย่างมีคุณธรรม ผู้สำเร็จการศึกษาจึงจะมีคุณภาพ สังคมไทยจึงจะเข้มแข็งพอที่จะเผชิญเหตุการณ์ต่างๆ ได้ ดังนั้น เป้าหมายการพัฒนาบุคลากรหรือการพัฒนาครู จึงต้องเพิ่มพูนขีดความสามารถในการเป็นครูที่

มีคุณภาพภายใต้บริบทต่างๆ ของสังคมไทยที่กำลังเปลี่ยนแปลงไป และการจะเลือกใช้วิธีใดๆ จะต้องพิจารณาจากปัจจัยหลายๆ อย่างประกอบ เช่น ระยะเวลา งบประมาณ และวิธีการที่ครูต้องการ เป็นต้น

จรรยาภัก โภธินาแค (2553: 14) กล่าวว่า วิธีการพัฒนาบุคลากรสามารถทำได้หลายวิธี ซึ่งในแต่ละรูปแบบก็ย่อมมีลักษณะเฉพาะที่เป็นความเหมาะสมเฉพาะเรื่อง ตามสถานการณ์ วิธีการพัฒนาบุคลากร เช่น การประชุมกลุ่มย่อยเพื่อศึกษาเอกสาร การประชุมเชิงปฏิบัติการ การนิเทศภายใน การสัมมนาทางวิชาการ การศึกษาดูงาน การฝึกอบรม การจัดปฐมนิเทศ และการทัศนศึกษา เป็นต้น ซึ่งทุกวิธีการมีกระบวนการการดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอน เช่นเดียวกับการดำเนินการในด้านอื่นๆ ส่วนการใช้วิธีการใด รูปแบบใด ย่อมขึ้นอยู่กับองค์ประกอบในด้านต่างๆ เช่น ปัญหาในหน่วยงาน ความพร้อมพื้นฐานของบุคลากร ความสามารถของบุคลากร และข้อจำกัดอื่นๆ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมตามสถานการณ์ ซึ่งเชื่อว่าจะทำให้การพัฒนาบุคลากรด้วยรูปแบบวิธีการนั้นๆ เป็นแนวทางที่จะเกิดผลต่อบุคลากรและประสิทธิภาพของงานมากที่สุด

สตูป และราฟเฟอร์ตี (Stoop; & Rafferty. 1990: 43) กล่าวถึง วิธีการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนอาจทำได้หลายวิธี ดังนี้

1. การศึกษาจากสถาบันในด้านการประชุมเชิงปฏิบัติการ โดยโครงการพัฒนาครูที่หน่วยงานการบริหารการศึกษาจัดให้มีขึ้นเพื่อแก้ไขปัญหาบางประการ
2. การลาศึกษาต่อในมหาวิทยาลัย ด้วยการเข้าไปรับการศึกษาในมหาวิทยาลัยภาคฤดูร้อน หรือลาศึกษาต่อในภาคปกติ
3. การดูงานเป็นการหาประสบการณ์จากหน่วยงานอื่นๆ เพื่อนำมาปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเอง
4. การพบปะกันระหว่างครู โดยการส่งเสริมให้ครูที่สอนในระดับเดียวกันมาพบปะหารือกัน เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความคิดเห็นซึ่งกันและกัน
5. การเยี่ยมเยียนระหว่างครูด้วยกันในโรงเรียนเป็นการส่งเสริมให้ครูได้มีโอกาสสังเกตการสอนของกันและกัน เพื่อปรับปรุงการสอนให้ดีขึ้น
6. การพิมพ์เผยแพร่ความรู้ทางวิชาชีพเป็นการส่งเสริมให้ครูได้ค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติม หรือส่งเสริมให้ครูได้เขียนบทความหรือออกเผยแพร่

สรุปได้ว่า การกำหนดกิจกรรมวิธีพัฒนาบุคลากร เป็นการกำหนดวิธีที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนาบุคลากรอาจจะใช้หลายวิธี ได้แก่ นิเทศภายใน พัฒนาตนเอง การประชุมเชิงปฏิบัติการให้เกิดประสิทธิภาพ สำหรับการวิจัยครั้งนี้กำหนดวิธีการพัฒนาบุคลากรไว้ 4 วิธี คือ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนา การแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง และการฝึกอบรม ซึ่งมีรายละเอียดแต่ละวิธี ดังนี้

การประชุมเชิงปฏิบัติการ

การประชุมเชิงปฏิบัติการเป็นการฝึกอบรมประเภทหนึ่งที่ตั้งเป็นกลุ่มโดยผู้เชี่ยวชาญหรือผู้มีความรู้ในเรื่องนั้นๆ เพื่อพัฒนาผู้รับการฝึกอบรมให้มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานในเรื่องนั้นๆ รวมทั้งเพื่อแก้ปัญหาและขยายความรู้ ได้มีผู้ให้ความหมายการประชุมเชิงปฏิบัติการ ไว้ดังนี้

ธัญญา ผลอนันต์ (2546: 59) ได้กล่าวไว้ว่า การประชุมแบ่งออกได้ ดังนี้

1. ประชุมเชิงปฏิบัติการ เน้นการร่างประสบการณ์ นำเอาไปปฏิบัติมากกว่าการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือการบรรยาย การประชุมเชิงปฏิบัติการการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์มีชั่วโมงทางการปฏิบัติมากกว่าบรรยายทั่วไป เป็นเทคนิคการอบรมชนิดหนึ่ง

2. การประชุมโต๊ะกลม เป็นการอภิปรายโดยผู้ทรงคุณวุฒิกับผู้ฟังซึ่งเป็นเทคนิคที่ใช้ผู้อภิปราย 4-6 คน อภิปรายหัวข้อเรื่องที่กำหนดบนโต๊ะกลม มีลักษณะแสดงทัศนคติความคิดเห็นมากกว่าข้อเท็จจริง โดยการจัดที่ให้ผู้อภิปรายเห็นหน้ากัน ผู้ฟังเห็นหน้าผู้อภิปราย มีผู้นำอภิปราย แนะนำผู้อภิปราย และสอบถามปัญหา และควบคุมการอภิปราย เป็นผู้เตรียมผู้แทนกลุ่มผู้ฟังถามปัญหาและคอยจับประเด็น และสรุปเมื่อการอภิปรายดำเนินไปแล้วประมาณครึ่งชั่วโมง

3. การประชุมระดับผู้บริหาร เป็นการประชุมอบรมเฉพาะระดับผู้นำหรือผู้บริหาร เพื่อปรึกษาหารือเพื่อแก้ปัญหา แลกเปลี่ยนวิธีการทำงานระหว่างกลุ่มต่างๆ ที่เข้าร่วมประชุม รวมทั้งรับทราบนโยบายหรือวัตถุประสงค์ที่อาจจะมีการเปลี่ยนแปลง ผู้เข้าร่วมจะกลับไปดำเนินการหรือชี้แจงต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

สุวัฒน์ นิลวงษ์ (2547: 25-26) ได้กล่าวว่า วิธีการพัฒนาบุคลากรมี 8 กิจกรรม คือ

1. การปฐมนิเทศ
2. การฝึกอบรมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ
3. การสัมมนาทางวิชาการ
4. การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ
5. การศึกษาดูงานนอกสถานที่
6. การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ
7. การสับเปลี่ยนหน้าที่
8. การพัฒนาด้านจิตใจ

สมิต สัจฉกร (2547: 31) ได้กล่าวไว้ว่า การประชุมเชิงปฏิบัติการถือเป็นการประชุมกลุ่มจำนวน 12 คน หรือมากกว่านั้น มีความสนใจหรือมีปัญหาพร้อมกันมาพบปะเพื่อใช้เวลาในการปรับปรุงความสามารถ ความเข้าใจ และความชำนาญของแต่ละคน โดยการศึกษาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

และรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญ มีลักษณะแบบยืดหยุ่นได้มาก ใช้เวลานานหรือสั้นก็ได้ ซึ่งมีวัตถุประสงค์ คือ

1. เพื่อทำความเข้าใจปัญหา
2. เพื่อสำรวจปัญหา
3. เพื่อพยายามหาข้อแก้ไขปัญหา
4. เพื่อศึกษาปัญหาด้วยการสอบถาม
5. เพื่อพิจารณาด้วยการสอบถาม
6. เพื่อส่งเสริมความร่วมมือระหว่างบุคคล
7. เพื่อส่งเสริมการศึกษา รวมถึงการแก้ปัญหาและค้นคิดวิธีการ

จิตรลดา ชิวคอน (2552: 51) ได้สรุปไว้ว่า การประชุมเชิงปฏิบัติการเป็นการฝึกอบรมเป็นกลุ่มโดยผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนั้นๆ ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้พัฒนาความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานในเรื่องนั้นๆ และปฏิบัติงานให้ก้าวหน้าต่อไป

จรรยาภัก โภธินาแค (2553: 65) ได้กล่าวว่า การประชุมเชิงปฏิบัติการเป็นการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและประสบการณ์ให้แก่บุคลากรในองค์กร เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรหรือหน่วยงานดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมาย

อรรณพ โพธิ์ศรี (2553: 34) กล่าวว่า การประชุมปฏิบัติการ หมายถึง การประชุมเพื่อให้ผู้เข้าร่วมประชุมมีความรู้ ความเข้าใจ และมีทักษะในการปฏิบัติงาน และสนใจที่จะแก้ปัญหาพัฒนาการทำงานร่วมกัน หรือเพื่อหาแนวทางในการปรับปรุงงาน สาระในการประชุมปฏิบัติการจะเน้นทั้งทฤษฎีและปฏิบัติ ผลการประชุมปฏิบัติการจะเป็นผลงานหรือคำตอบเกี่ยวกับปัญหาต่างๆ ในการปรับปรุงงาน

วิเชียร เมนะเศวต (ม.ป.ป.: 53) ได้กล่าวไว้ว่า การประชุมเชิงปฏิบัติการเป็นวิธีฝึกอบรมประชุมระหว่างทำงานที่ดีที่สุดแบบหนึ่ง ผู้เข้าร่วมประชุมได้ลงมือปฏิบัติงานแก้ไขปัญหาคือจะทำให้ได้ผลงานหรือคำตอบต่อปัญหา รวมทั้งทำให้สมาชิกได้มีโอกาสแก้ปัญหาร่วมกัน มีหลักการดังนี้

1. มีเวลาเพียงพอ
2. มีวัตถุประสงค์ที่จำเป็นเพียงพอ
3. มีเจ้าหน้าที่เพียงพอ
4. สถานที่กว้างขวางเหมาะสม
5. กำหนดจุดมุ่งหมาย
6. มีบุคลากรหลายประเภทที่จะเป็นวิทยากรและมีความสามารถ
7. ผู้เข้าประชุมให้ความร่วมมือด้วยดีตลอดเวลา
8. จัดกลุ่มที่คล่องตัว

กล่าวโดยสรุป การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ หมายถึง การจัดประชุมที่เน้นทั้งด้านทฤษฎีและปฏิบัติ เป็นการพบปะปรึกษาหารือระหว่างผู้ที่มีประสบการณ์ในงานนั้นๆ และมีความสนใจที่จะแก้ปัญหาทางภาคปฏิบัติร่วม อันจะมีส่วนสร้างเสริมให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมนำเอาสิ่งที่ตนเรียนรู้ไปปฏิบัติในสภาพการทำงานอันแท้จริงและเกิดผลดีที่สุด

การสัมมนา

การสัมมนาหรือบางที่เรียกว่า การประชุมสัมมนา เป็นแนวทางหรือรูปแบบการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีความเจริญก้าวหน้า เป็นการพบปะ พูดคุยเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นซึ่งกันและกัน อันจะนำไปทำให้งานขององค์กรประสบความสำเร็จ นักการศึกษาได้กล่าวถึงการสัมมนาไว้ดังนี้

เพ็ชรี ฐปะวิเชตร์ (2549: 14) ได้กล่าวไว้ว่า การสัมมนาหรือการประชุมสัมมนา คือ กระบวนการที่บุคคลตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป หรือกลุ่มหนึ่งมาประชุมพบปะกัน เพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้แนวคิดและประสบการณ์ โดยมีเทคนิควิธีการอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น บรรยาย อภิปรายระดมสมอง ฯลฯ โดยที่ผู้เป็นวิทยากรและผู้เข้าร่วมสัมมนาที่เป็นผู้ฟังต่างมีโอกาสได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสบการณ์ ซึ่งกันและกัน เพื่อเป็นหนทางไปสู่การหาข้อสรุปการหาข้อสรุปร่วมกันแล้วนำข้อมูลที่ได้รับได้จากการสัมมนานั้นมาเป็นแนวทางเพื่อการปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่งหรือเป็นวิธีการแก้ไขปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่ง ทั้งนี้เพื่อพัฒนาบุคคล งาน และทรัพยากรอื่นๆ ได้แก่ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องจักรกล เทคโนโลยี การบริหารจัดการ ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และได้กล่าวว่องค์ประกอบของการจัดสัมมนา จะต้องประกอบด้วย

1. เนื้อหา (Content) ประเด็น (Topic) ปัญหา (Problem) เรื่อง (Subject)
2. บุคคล (Personnel) ที่เกี่ยวข้องทั้งทางตรงและทางอ้อม
3. เวลา (Time) ในการวางแผน ดำเนินการและสรุปผล
4. งบประมาณในการจัดสัมมนา (Budget for Setting Seminar)
5. สถานที่ (Place) ในการจัดสัมมนา
6. เครื่องมือ วัสดุ อุปกรณ์ต่างๆ (Tools, Materials)

เครือวัลย์ มูลสาร (2550: 37) ได้กล่าวว่ การสัมมนาเป็นเทคนิคการพัฒนาบุคลากรที่ต้องการให้เกิดความรู้ โดยเป็นความรู้ที่สร้างเสริมประสบการณ์ในแนวทางใหม่ โดยมอบหมายให้สมาชิกผู้เข้าสัมมนาได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมเฉพาะ แล้วนำมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ในการทำงานที่ใกล้เคียง

มหินทร์ จีระจิตต์ (2551: 30-31) ได้สรุปไว้ว่ การสัมมนา หมายถึง การประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และความคิดเห็น เพื่อทำสรุปเรื่องใดเรื่องหนึ่ง หรือระดมความคิดเพื่อแก้ปัญหา

ต่างๆ สามารถทำได้หลายวิธีที่จะทำให้ผู้เข้ารับการสัมมนาได้ร่วมกิจกรรม เช่น อภิปราย การบรรยาย การแบ่งกลุ่ม หรือวิธีอื่นตามความเหมาะสมและวัตถุประสงค์ของการสัมมนา

เกษกานดา สุภาพจน์ (ม.ป.ป.: 5-6) ได้กล่าวไว้ว่า เพื่อให้การสัมมนาได้บรรลุตามความต้องการในทางธุรกิจหรือการเรียนการสอน ในการสัมมนาก็มีความมุ่งหมาย ดังนี้

1. อบรม ฝึกฝน ชี้แจง แนะนำ สั่งสอน ปลูกฝังทัศนคติและให้คำปรึกษาในเรื่องที่เกี่ยวข้อง
2. พิจารณา สำรวจ ตรวจสอบปัญหา หรือประเด็นต่างๆ ที่หยิบยกขึ้นมา เพื่อทำความเข้าใจในเรื่องที่ต้องการรับรู้
3. เสนอสาระน่ารู้ น่าสนใจ ที่ทันสมัย และเหมาะสมกับสถานการณ์
4. แสวงหาข้อตกลง ด้วยวิธีการอภิปราย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างเสรี ชัก-ถาม ถกเถียง ปรึกษาหารือหรือภายใต้หัวข้อที่กำหนด
5. การตัดสินใจหรือกำหนดนโยบาย หรือแนวทางสำหรับนำไปปฏิบัติ
6. ให้ได้ข้อมูลสรุปผลของการนำเสนอหัวข้อ หรือการวิจัย

กล่าวโดยสรุป การสัมมนา หมายถึง กิจกรรมที่ส่งเสริมให้ครูอาจารย์ ที่มีความรู้ร่วม แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ทางการศึกษา อาจใช้เพื่อการสำรวจปัญหา แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน พบปะกันพูดคุยกัน บรรยาย อภิปรายเพื่อค้นหาความรู้ โดยมีวิทยากรและผู้เข้าร่วมสัมมนาเป็นผู้ฟัง แล้วนำมาสรุปผลเพื่อกำหนดแนวทางปฏิบัติงานในการแก้ปัญหา

การแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง

จุมพล หนิมพานิช และคณะ (2544: 179-180) ได้กล่าวถึงวิธีการพัฒนาตนเองไว้ว่า

1. วิธีการพัฒนาตนเองตามปกติวิสัย เป็นการครอบคลุมการเลียนแบบ การลองผิดลองถูก การสอนทำสิ่งแปลกใหม่และความต้องการจะทำให้สิ่งที่มีอยู่แล้วดีขึ้น เป็นการเรียนรู้ที่ไม่ผ่านสถาบันการศึกษา ไม่มีหลักสูตรเป็นไปโดยธรรมชาติ การเลียนแบบเป็นวิธีการพัฒนาตนเองที่ถือเป็นพื้นฐานต่อการดำรงชีวิต ขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรม และวิถีชีวิตที่มนุษย์เรียนรู้จากการเลียนแบบตั้งแต่ยังเป็นเด็กจนเติบโต การเลียนแบบจึงเป็นจุดเริ่มต้นของการมีความคิดดัดแปลงและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในที่สุด เช่น การเรียนแบบเสียงพูดแบบพ่อแม่ ญาติมิตร เพื่อนและสมาชิกในสังคม การเลียนแบบแบบเนียนและเหนือชั้นขึ้นไปตามวัยและประสบการณ์ และการลองผิดลองถูกเป็นวิธีการพัฒนาตนเองที่จะให้มนุษย์เกิดการเรียนรู้ได้ดีและคงทน แม้ว่าอาจจะต้องลงทุน บางครั้งก็แลกด้วยสิ่งของมีค่าหรือด้วยชีวิต การอยากลองสิ่งที่ไม่เคยมีในที่สุดก็นำไปสู่การค้นพบแนวทางใหม่และการค้นพบตนเองในที่สุด ความต้องการที่จะทำให้สิ่งที่มีอยู่แล้วดีขึ้นเป็นธรรมชาติของมนุษย์ที่ไม่

อยากอยู่กับที่ จึงประสงค์ที่จะทำสิ่งที่ไม่เคยทำ เมื่อได้แล้วก็อยากทำให้ดีขึ้น ในเส้นทางแห่งการปรับปรุงสิ่งเหล่านั้นมนุษย์ก็ได้พัฒนาตนเองในที่สุด

2. วิธีพัฒนาตนเองด้วยการศึกษาจากแหล่งเรียนรู้ เป็นวิธีการหาความรู้จากแหล่งต่างๆ ดังนี้

2.1 สถาบันศาสนาแห่งวิทยากร ได้แก่ วัด โบสถ์ มัสยิด เป็นสถาบันพัฒนาจิตใจ เพื่อให้เป็นคนดี มีคุณธรรม ได้ศึกษาหลักธรรมศาสนาที่ตนนับถือ เช่น ชาวพุทธก็ได้ปฏิบัติสมาธิเพื่อความสงบของจิตใจและเพื่อมรรคผลที่สูงกว่า

2.2 แหล่งวิทยบริการ อาจอยู่ในที่ทำงานและในชุมชน ที่ทำงานในรูปแบบห้องสมุด ห้องอ่านหนังสือ ห้องสารนิเทศ ห้องสื่อสารไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ แหล่งวนอุทยาน อุทยานการศึกษา ศูนย์ประวัติศาสตร์ ที่ประมวลสรรพความรู้หรือความรู้เฉพาะด้านไว้ให้ผู้สนใจเข้าใจศึกษาหาความรู้ตามความสนใจ

สุวิทย์ มูลคำ (2549: 313) กล่าวถึงการพัฒนาตนเองว่า ครูและบุคลากรมืออาชีพควรมีแนวคิดในการพัฒนาตนเอง ควรสำรวจตนเองว่า ควรพัฒนาตนเองในด้านใดก่อนเป็นอันดับแรก ประการที่สอง คือ กำหนดจุดพัฒนาและเลือกวิธีพัฒนาตนเอง ประการที่สาม สัมมนาปฏิรูปการเรียนรู้ ประการต่อมาถึงลงมือปฏิบัติทบทวนไตร่ตรอง ประการที่ห้า สรุปและสร้างความรู้จากการปฏิบัติจริง ประการที่หก แลกเปลี่ยนความรู้ และประการสุดท้าย คือ ปรับปรุง เปลี่ยนความคิด สานต่อความคิด และบุคลากรควรควรศึกษาหาความรู้ ติดตามองค์ความรู้ เทคโนโลยีใหม่ๆ ในวงวิชาการ วิชาชีพ เพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนางานด้วยการเข้าประชุมทางวิชาการ อบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน หรือวิธีการอื่นๆ ที่เหมาะสม โดยมีชั่วโมงเข้าอบรมสัมมนาไม่น้อยกว่ายี่สิบชั่วโมงต่อปี

สมปรารถ แสนแก้ว (2550: 36) กล่าวว่า การพัฒนาตนเอง หมายถึง การที่บุคลากรได้เพิ่มคุณค่าของตนเองด้วยการค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมโดยรอบด้าน มาพัฒนางานหรือหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

นุชนาถ ชุมแก้ว (2550: 22) สรุปว่า การพัฒนาตนเอง หมายถึง การที่บุคคลสามารถค้นคว้าหาความรู้ ความชำนาญ ทักษะ ด้วยตนเอง โดยวิธีการรับฟังคำบรรยายจากสื่อๆ การจัดเทคนิค การฝึกงาน การดูงาน การเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการ ซึ่งเป็นวิธีสร้างผลสำเร็จให้เกิดขึ้นกับองค์กร

สรุปได้ว่า การแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง หมายถึง การพัฒนาตนเองจากแหล่งเรียนรู้ที่สร้างขึ้นมาเพื่อเป็นสื่อการพัฒนาและที่เกิดขึ้นมาเองตามธรรมชาติ และมีความอยากรู้อยากลอง จนทำให้เกิดความรู้ใหม่ แล้วนำความรู้มาใหม่ไปพัฒนาให้ดีขึ้น ต้องมีการวางแผนการศึกษาความรู้ด้วยตนเอง โดยการอ่านจากหนังสือ ตำรา จากเทปบันทึกเสียงหรือซีดีจากคอมพิวเตอร์ จากวิทยุ โทรทัศน์

ผู้พัฒนาต้องพยายามพูดคุยกับคนเก่งสนทนาวิชาชีพ การพูดการฟังการคิด การถามการดู และการเขียนจะก่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างแท้จริง

การฝึกอบรม

พยอม วงศ์สารศรี (2545: 168) กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบ เพื่อหาทางให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทัศนคติของพนักงาน เพื่อที่จะให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น และนำไปสู่การเพิ่มผลผลิตและทำให้เกิดผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ

ณัฐพันธุ์ เขจรันนทน์ (2546: 126) ได้กล่าวไว้ว่า การฝึกอบรม คือ กระบวนการที่ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้ในรูปแบบหนึ่ง เพื่อเพิ่มพูนหรือพัฒนาสมรรถภาพในด้านต่างๆ ตลอดจนการปรับปรุงพฤติกรรมอันจะนำมาซึ่งการแสดงออกที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ การฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจะต้องอาศัยกระบวนการหรือวิธีการที่จะนำมาใช้ในการกระตุ้น จูงใจ และส่งเสริมการเรียนรู้ เพื่อที่จะเป็นการพัฒนาสมรรถภาพของผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ซึ่งมักจะหมายถึงการปฏิบัติหน้าที่ภายใต้ความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ อาจครอบคลุมถึงพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นในทางที่ดีมีความรับผิดชอบ มีขวัญกำลังใจในการทำงาน ตลอดจนมีความคิดริเริ่มที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

ชูชีพ พุทธประเสริฐ (ม.ป.ป.: 83) ได้กล่าวไว้ว่า การฝึกอบรมโดยทั่วไปแล้วมุ่งเน้นในเรื่องต่อไปนี้

1. เพื่อพัฒนาความรู้และทักษะในการทำงาน เช่น การปฐมนิเทศ การสาธิตวิธีการใหม่ๆ แก่บุคลากรในองค์การ
2. เพื่อถ่ายทอดข้อมูล คือ พยายามที่สื่อสารและถ่ายทอดสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่บุคลากร เช่น รายละเอียดของสินค้า วิธีการ กระบวนการผลิต นโยบายขององค์กร เป็นประโยชน์แก่องค์กร เป็นต้น
3. เพื่อการปรับปรุงเจตคติที่ดีให้เกิดในหมู่พนักงาน อันจะเป็นประโยชน์กับตัวพนักงาน การทำงานร่วมกับผู้อื่น และตัวองค์การส่วนรวม

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2547: 69) ได้กล่าวไว้ว่า ขั้นตอนในการจัดฝึกอบรม ดังนี้

1. การหาความต้องการในการฝึกอบรม เป็นการศึกษาว่าหน่วยงานใดต้องการฝึกอบรมใครบ้าง หลักสูตรอะไร เมื่อใด มีเป้าหมายอย่างไร หรือทำการสำรวจการปฏิบัติที่ก่อให้เกิดปัญหาในองค์การเพื่อจัดฝึกอบรมแก้ปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติ
2. การวางโครงการฝึกอบรม หมายถึง การกำหนดหลักสูตร วางแผนงาน ขั้นตอนวิธีปฏิบัติในการฝึกอบรมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในการฝึกอบรม

3. การเสนอโครงการเพื่อขอความเห็นชอบจากผู้มีอำนาจ โดยเสนอไปพร้อมกับแผนงบประมาณประจำปี หรือเป็นการขออนุมัติเป็นโครงการพิเศษเฉพาะได้

4. ดำเนินการฝึกอบรม
5. ประเมินผลการฝึกอบรม
6. การใช้กรณีศึกษา (Case Study)
7. การสาธิต (Demonstration)
8. การสัมมนา (Seminar)
9. การฝึกงานในสถานที่จริง (On the Job Training)

นุชนาถ ชุ่มแก้ว (2550: 19) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมไว้ว่า การฝึกอบรมหมายถึง การพัฒนาคนในทุกเรื่องทุกด้าน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานในองค์กร แม้ว่าการฝึกอบรมไม่สามารถแก้ปัญหาต่างๆ ได้ทั้งหมดก็ตาม แต่อาจกล่าวได้ว่าการฝึกอบรมเป็นขั้นตอนที่สำคัญในการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร

เครือวัลย์ มูลสาร (2550: 35) สรุปไว้ว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อสร้างหรือเพิ่มพูนความรู้ อาจจัดให้แก่ผู้เข้าทำงานใหม่หรือทำงานมาแล้ว ซึ่งเป็นการเรียนรู้ที่มีการปฏิบัติจริง ภายใต้การแนะนำควบคุมจากผู้ที่มีประสบการณ์สูงกว่าและมีความสามารถในการทำงานสูงกว่า

มหินทร์ จีระจิตต์ (2551: 26) สรุปไว้ว่า การฝึกอบรม หมายถึง การพัฒนาบุคลากรด้วยการเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการทำงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานในหน่วยงานหรือองค์กรนั้นมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และการอบรมอาจทำได้หลายๆ อย่างขึ้นอยู่กับลักษณะของงานและการดำเนินการฝึกอบรม

กล่าวโดยสรุป การฝึกอบรม หมายถึง วิธีการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะในการทำงาน ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงเจตคติ ทักษะ ความรู้สึก เป็นแรงกระตุ้นให้คณะครูในหน่วยงานรวมทั้งให้การสร้างเข้าใจในนโยบายและเป้าหมายขององค์กรให้กับคณะครู ทั้งครูที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่เดิมและครูที่เข้ามาปฏิบัติหน้าที่ใหม่โดยการปฐมนิเทศ เพื่อพัฒนาทัศนคติและบุคลิกภาพของครูให้เกิดความพึงพอใจ พัฒนาทักษะในการทำงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การพัฒนาบุคลากรตามหลักพุทธธรรม

หลักพุทธธรรมสำหรับการพัฒนาบุคลากรสำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก เป็นการนำหลักพุทธธรรมตามแนวพรหมวิหาร 4 มาพัฒนาบุคลากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ซึ่งมีความหมายต่อไปนี้

พรหมวิหาร 4

สมเด็จพระญาณสังวร สมเด็จพระสังฆราช (เจริญ สุวฑฺฒโน) (2543: 195-203) ทรงเรียบเรียงหนังสือชุดธรรมะ ตอนที่ว่าด้วยพรหมวิหาร 4 สามารถสรุปความได้ว่า พรหมวิหาร 4 เป็นคุณธรรมสำหรับเป็นที่อยู่ของจิตใจแห่งพรหม คือ ผู้ใหญ่หรือผู้ประเสริฐ เป็นธรรมเป็นที่อยู่ซึ่งมีทั้งความดีและความสุข โดยให้ผู้ปฏิบัตินำไปใช้ ดังนี้ ขั้นแรกให้ปฏิบัติด้วยจิตคิดเกื้อกูลแก่ออกไปในสัตว์บุคคลทั้งหลาย คือ เมตตาซึ่งมีอาการเป็นความคิดเกื้อกูล ต่อจากนั้นเมื่อได้เห็นหรือได้ยินหรือได้คิดว่าเขามีความทุกข์เดือดร้อนก็ปฏิบัติช่วยบำบัดทุกข์ให้ คือ กรุณาซึ่งมีอาการช่วยบำบัดทุกข์ จากนั้นครั้นได้เห็นเขามีสุขไม่มีทุกข์ ก็พลอยยินดีบันเทิงใจ คือ มุทิตาซึ่งมีอาการพลอยยินดี และเมื่อไม่มีกิจที่ควรจะทำต่อไป ก็อุเบกขา คือ ดูอยู่เฉยๆ

दनัย ไชโยธธา (2544: 146-147) ได้ให้ความหมายของพรหมวิหาร 4 หมายถึง ธรรมอันเป็นเครื่องอยู่ของพรหม หลักธรรมสำหรับผู้ใหญ่หรือผู้ปกครอง หลักธรรมนี้เป็นธรรมสำหรับทุกคน เช่น บิดา มารดา ครูอาจารย์ หัวหน้าหน่วยงานและนักบริหาร ซึ่งพรหมวิหารธรรม มีดังนี้

1. เมตตา ความรักใคร่เอ็นดู หมายถึง ความปรารถนาดีต่อผู้อื่นให้มีความสุข ความสำเร็จ และความเจริญรุ่งเรืองตามสมควรแก่สภาพ
2. กรุณา ความสงสารคิดจะช่วยให้พ้นทุกข์ หมายถึง ความปรารถนาจะช่วยผู้อื่นให้พ้นความทุกข์ยาก เห็นอกเห็นใจ ช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน
3. มุทิตา ความมีจิตพลอยยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี หมายถึง การแสดงความยินดีเมื่อผู้อื่นประสบความสำเร็จ เช่น การเลื่อนฐานะ ตำแหน่ง ยศ เป็นต้น มุทิตาเป็นคุณธรรมที่สามารถกำจัดความอิจฉาริษยาได้ เพราะการอิจฉาริษยาผู้อื่นย่อมมีแต่ความทุกข์จิตใจจะหาความสุขสงบไม่ได้ แต่บุคคลที่มีมุทิตาจะมีความสุขใจ หน้าตาสดชื่น แจ่มใส และเป็นที่รักของคนทั่วไป
4. อุเบกขา ความวางเฉย ไม่ดีใจ ไม่เสียใจ เมื่อผู้อื่นถึงความวิบัติ ซึ่งหมายถึง ความไว้วางใจเป็นกลาง

พระมหาทรศน์ คุณทัตลี (2546: 119) ได้ให้แนวความหมายของพรหมวิหาร 4 หมายถึง หลักพุทธธรรมของความเมตตาธรรมขั้นสูงต่อบุคคลอื่นในการเรียนรู้และอยู่ร่วมกัน มีความเอื้ออาทรด้วยจิตใจที่ประเสริฐสูงสุด มี 4 ประการ คือ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา เป็นหลักธรรมที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข

พจนานุกรม ศัพท์ศาสนาสากล อังกฤษ-ไทย ฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2548: 120-121) อธิบายความหมายของพรหมวิหาร 4 ว่า เป็นธรรมหมวดหนึ่งในพระพุทธศาสนา มีความหมายหลายนัย คือ

1. เป็นธรรมเครื่องอยู่ของพรหม เครื่องอยู่อย่างพรหม และทำให้เป็นพรหมเสมอด้วยพรหม โดยมุ่งประเด็นที่ว่า เมื่อผู้บำเพ็ญสมาธิ เจริญเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขาแล้ว ย่อมส่งผลให้บรรลุมรรณได้ตามลำดับ

2. เป็นธรรมเครื่องอยู่ของผู้ประเสริฐ ธรรมประจำใจอันประเสริฐหลักความประพฤติที่ประเสริฐ เมื่อมีธรรม 4 ประการนี้ประจำใจ ย่อมมีความรักสรรพสัตว์ ปรรณนาช่วยสรรพสัตว์ที่ประสบทุกข์ให้พ้นทุกข์ ไม่ริษยาในความได้ดีมีสุขของสรรพสัตว์ และวางใจเป็นกลางได้เมื่อช่วยสรรพสัตว์นั้นๆ ไม่สำเร็จ

3. เป็นธรรมเครื่องอยู่ของผู้เป็นใหญ่ คือ ผู้นำ หรือผู้ปกครอง โดยมุ่งให้ผู้นำหรือผู้ปกครองมีความรัก ความปรารถนาดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นพื้นฐานช่วยเหลือเขาเมื่อเขาประสบความทุกข์ ยินดีด้วยเมื่อเขาได้รับความสำเร็จ และวางใจเป็นกลางไม่ตกอยู่ในอคติ พรหมวิหาร 4 เรียกได้อีกอย่างหนึ่งว่า อัปมัถญา 4 เพราะมุ่งประเด็นที่ว่า แม้ไปไม่จำกัดในมนุษย์และสัตว์ทั้งหลาย เป็นพรหมวิหารของพระอริยะ

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต) (2548: 142-143) ให้ความหมายคำว่า พรหมวิหาร 4 หมายถึง ธรรมเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ ธรรมประจำใจอันประเสริฐ หลักความประพฤติที่ประเสริฐ บริสุทธิ์ ธรรมที่ต้องมีไว้เป็นหลักใจกำกับความประพฤติ จึงจะเชื่อว่าจะดำเนินชีวิตหมดจด และปฏิบัติตนต่อมนุษย์สัตว์ทั้งหลายโดยชอบ มีดังนี้

1. เมตตา หมายถึง ความรักใคร่ ปรรณนาดี อยากให้เขามีความสุข มีจิตแผ่ไมตรี และคิดทำประโยชน์แก่มนุษย์สัตว์ทั้งหลาย

2. กรุณา หมายถึง ความสงสาร คิดช่วยให้พ้นทุกข์ ใฝ่ใจอันปลดปล่อยบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์

3. มุทิตา หมายถึง ความยินดี ในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข มีจิตผ่องใสบันเทิง กอปรด้วยอาการแช่มชื่นเบิกบานอยู่เสมอ ต่อสัตว์ทั้งหลาย ผู้ดำรงในปกติสุข พลอยยินดีด้วยเมื่อเขาได้ดีมีสุข เจริญงดงามยิ่งขึ้นไป

4. อุเบกขา หมายถึง ความวางใจเป็นกลาง อันจะทำให้ดำรงอยู่ในธรรมที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา คือ มีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจตราขึงไม่เอนเอียงด้วยรักและชัง พิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำแล้ว อันควรได้รับผลดีหรือชั่วสมควรแก่เหตุอันตนประกอบ พร้อมทั้งจะวินิจฉัยและปฏิบัติไปตามธรรม รวมทั้งรู้จักวางเฉยสงบใจมองในเมื่อไม่มีกิจควรทำ เพราะเขารับผิดชอบตนเอง ได้ดีแล้วเขาสมควรรับผิดชอบตนเอง หรือเขาควรได้รับผลอันสมกับที่ความรับผิดชอบของตน ดังนั้น ผู้ดำรงตนในพรหมวิหาร ย่อมช่วยเหลือมนุษย์ทั้งหลายด้วยเมตตา กรุณา และย่อมรักษาธรรมไว้ได้ด้วยอุเบกขา ดังนั้น แม้จะมีกรุณาที่จะช่วยเหลือปวงสัตว์ แต่ก็ต้องมีอุเบกขาด้วยที่จะมิให้เสียธรรม พรหม-

วิหารนี้ บางทีแปลว่า ธรรมเครื่องอยู่ของพรหม ธรรมเครื่องอยู่อย่างพรหม ธรรมประจำใจที่ทำให้เป็นพรหมหรือให้เสมอด้วยพรหม หรือธรรมเครื่องอยู่ของท่านผู้มีคุณอันยิ่งใหญ่

พระเทพโศภณ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) (ม.ป.ป.: 43-45) ได้กล่าวถึงพรหมวิหาร 4 ซึ่งสามารถสรุปความได้ว่า นักบริหารต้องมีพรหมวิหารธรรม คือ ธรรมสำหรับผู้ใหญ่ 4 ประการ เพราะเมตตาจะทำให้ผู้บริหารรู้จักมองแง่ดีของเพื่อนร่วมงานและจดจำไว้เพื่อจะได้ใช้คนให้เหมาะสมกับลักษณะที่ดีของเขา กรุณาจะทำให้ผู้บริหารเปิดใจกว้างรับฟังปัญหาของคนอื่น มุทิตาทำให้ผู้บริหารส่งเสริมให้คนทำงานมีโอกาสพัฒนาความรู้ความสามารถจนได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น และอุเบกขาจะทำให้ผู้บริหารมีความยุติธรรมในการให้รางวัลและลงโทษ โดยรู้เท่าทันคนร่วมงานทุกคน

พระธรรมวงศาจารย์สุข สุขโณ (2554: 23) ได้ให้ความหมายของพรหมวิหาร 4 หมายถึง หลักธรรมอันประเสริฐ หลักธรรมที่ผู้บริหารใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชาในการบริหารให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทำงานร่วมกันให้บรรลุตามจุดประสงค์ ภายใต้ความเมตตา มีความกรุณา มีมุทิตาจิต และอุเบกขามีความยินดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในโอกาสที่ได้รับความก้าวหน้า

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า พรหมวิหาร 4 เป็นหลักธรรมอันประเสริฐ เป็นคุณธรรมชั้นสูงที่ผู้บริหารพึงมีและนำมาเป็นแนวทางปฏิบัติในการพัฒนาบุคลากรให้บรรลุเป้าหมายประกอบด้วยหลัก 4 ประการ ซึ่งเป็นหลักปฏิบัติต่อกัน ได้แก่ มีความเมตตาธรรม มีความกรุณาต่อกัน มีมุทิตาต่อกัน และอุเบกขาต่อบุคคลอื่น

ดังนั้น การนำหลักพรหมวิหาร 4 ไปใช้ในการบริหารงานนั้นสามารถสรุปได้ว่า เป็นคุณธรรมสำหรับเป็นที่อยู่ของจิตใจแห่งพรหม คือ ผู้ใหญ่หรือผู้ประเสริฐ ซึ่งผู้นำองค์การควรจะมีธรรมเป็นหลักประจำใจ กำกับพฤติกรรมคนในองค์การในสังคม ให้เป็นไปโดยชอบธรรมถูกต้องทำนองคลองธรรม ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาควรยึดธรรมเป็นหลักปฏิบัติ เพื่อก่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างเชิงการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข ซึ่งพรหมวิหาร 4 ในการบริหารงานนั้นจะมีดังนี้

1. เมตตา คือ พฤติกรรมมีความหวังดีต่อบุคลากรในองค์การเพื่อให้ผู้อื่นมีความสุข มีจิตใจแผ่เมตตา สนิทสนมกับผู้น้อย หวังความดีงามแก่เขา อยากให้เขามีความสุข
2. กรุณา คือ พฤติกรรมหวังดีเมื่อเห็นผู้อื่นหรือบุคลากรในองค์การมีความทุกข์ร้อน ตกทุกข์ได้ยาก ก็รู้สึกสงสาร ห่วงใจไปตามเมื่อเห็นเขามีความทุกข์
3. มุทิตา คือ ความชื่นบานในเวลาผู้อื่นหรือบุคลากรในองค์การได้รับความดีเมื่อเขามีความเจริญด้วยความรู้ความสามารถ เจริญด้วย ลาภ ยศ และชื่อเสียง พลอยชื่นชมยินดีตามด้วยคุณธรรม

4. อุเบกขา คือ มีการวางตนเป็นกลาง มีความวางเฉย ไม่เสียใจ ไม่ดีใจ เมื่อสถานการณ์ไม่เอื้อที่จะแสดงพฤติกรรมตามคุณธรรมความมีเมตตา กรุณา และมุทิตา เมื่อมีผู้ประพฤติดีก็ต้องชมยกย่อง สรรเสริญคุณงามความดีของเธอ แต่เมื่อมีผู้ประพฤติไม่ดีก็ต้องถูกตำหนิ ลงโทษตามกรณีของความผิด ไม่ตัดสินเอนเอียงเพราะอำนาจอคติที่ผิดๆ

ความเมตตา

ความหมายของเมตตา

ความเมตตาเป็นคุณธรรมเครื่องปราบและทำลายความโกรธ ความพยายาม ความโกรธ อันเป็นเสมือนไฟคอยเผาผลาญจิตใจให้มอดดับไป นักวิชาการได้ให้ความหมายของเมตตาไว้ต่างๆ ดังนี้

พระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตฺโต 2545: 20) ให้ความหมายว่า ความเมตตา (ความรัก) คือ ความปรารถนาดี มีไมตรี ต้องการช่วยเหลือให้ทุกคนประสบประโยชน์และความสุข

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2546: 872) กล่าวว่า เมตตา คือ ความรักและเอ็นดู ความปรารถนาจะให้ผู้อื่นมีความสุข

แก้ว ชิตตะชบ (2547: 93) ได้ให้ความหมายไว้ว่า เมตตา หมายถึง ความสนิทสนม คือ ความรักใคร่ที่เว้นจากราคะ ความกำหนัด ได้แก่ ความปรารถนาให้เกิดความสุข ความมีจิตอันแผ่ไมตรีและคิดทำประโยชน์แก่มนุษย์ละสัตว์ทั่วหล้า

สุภาพร พิศาลบุตร (2549: 151) กล่าวว่า เมตตา คือ ความปรารถนาให้ผู้อื่นเป็นสุข อาจจะเป็นความสุขทางกาย หรือทางวาจา เช่น การจูงคนตาบอดข้ามถนน การพูดจาไพเราะ อ่อนหวาน การไม่คิดร้ายต่อผู้อื่น การปรับความคิดตนเองให้เข้ากับผู้อื่น

สมคิด บางโม (2549: 93) ให้ความหมายไว้ว่า เมตตา คือ ความปรารถนาให้ผู้อื่นเป็นสุข อยากให้ผู้อื่นได้บังคับบัญชาหรือพนักงานมีความสุขไม่ทุกข์ ไม่กดขี่เบียดเบียนหรือใช้วาจาที่ไม่สุภาพกับพนักงาน

พระจำปี ชินดา (2552: 49) กล่าวว่า เมตตา เป็นความรักใคร่ ความปรารถนาดี มีไมตรีจิตแก่ทุกชีวิต ประสานโลกให้อบอุ่นร่มเย็น ต้องการความช่วยเหลือทุกคนให้ประสบประโยชน์และความสุขโดยทั่วกัน และพฤติกรรมของบุคคลที่เกี่ยวกับการแสดงความช่วยเหลือผู้อื่นให้มีความสุข และช่วยให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ ตามความสามารถของตน

ฮาร์วี (Harvey, 1960: 360) ให้ความหมายของเมตตา (love) ว่าเป็นสภาวะจิตที่อยากให้ผู้อื่นมีความสุข เป็นสิ่งสำคัญที่พระพุทธเจ้าได้ทรงเน้นต่อสาวกของพระองค์เสมอ ให้บำเพ็ญบ่มเพาะ ฝึกฝนเมตตา หรือการกระทำใดๆ ก็ตามอันเนื่องมาจากความเข้าใจ ทำให้เกิดความสุข

เข้าใจในโลก มองสภาวะของโลกด้วยเมตตา แล้วจะเป็นหนทางหนึ่งแห่งการดับทุกข์ ซึ่งการดับทุกข์ก็คือการกระทำที่แจ้งแห่งสภาวะพระนิพพาน

สรุปได้ว่า ความเมตตา เป็นความรักใคร่ ความปรารถนาดี มีไมตรี ต้องการช่วยเหลือให้ทุกคนประสบประโยชน์และความสุข

ความสำคัญของเมตตา

พระเมธีธรรมาภรณ์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) (2541: 43-44) ได้กล่าวถึงความสำคัญของเมตตาว่า เป็นความรัก ความหวังดี ที่ปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุข นักบริหารต้องมีความรักและความหวังดีแก่เพื่อนร่วมงาน ความรักจะเกิดได้ถ้านักบริหารรู้จักมองแง่ดีหรือส่วนที่ดีของเพื่อนร่วมงาน ถ้าพบส่วนเสียของเพื่อนร่วมงาน นักบริหารต้องรู้จักมองข้ามและให้อภัย เมื่อพบส่วนดีก็จดจำไว้เพื่อจะได้ใช้คนให้เหมาะกับลักษณะที่ดีของเพื่อนร่วมงาน ดังนั้น เมตตาหรือความรักจึงเกิดจากการมองแง่ดีของคนอื่น

พระจำปี ชินดา (2552: 50) ให้สรุปความสำคัญของเมตตาว่า ความรัก ความหวังดีที่ปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุข ความรักที่มุ่งเพื่อปรารถนาดี โดยไม่หวังผลตอบแทนใดๆ การนึกถึงและมองดูบุคคลอื่นด้วยเมตตานั้นจิตใจก็จะมีแต่ความรักใคร่เบิกบาน ความเมตตาช่วยให้ชีวิตมีความสุข ทำให้ไม่เห็นแก่ตัว

คานาล (Kanal. 1956: 49-61) ได้กล่าวถึงความสำคัญของเมตตาไว้ว่า เมตตาช่วยให้อยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข ความเมตตาช่วยทำให้ชีวิตมีความสุข ทำให้ไม่เห็นแก่ตัว ซึ่งความเห็นแก่ตัวจะเป็นสิ่งทำลายชีวิตและสังคม คนที่มีความเมตตา กรุณา อยู่เสมอ ย่อมได้รับประโยชน์หลายอย่าง คือ เป็นผู้ไม่มีกังวล มีความสุข มีจิตใจสงบ เป็นที่เคารพนับถือของคนทั่วไป

สรุปได้ว่า ความเมตตาเป็นความปรารถนาดีกับทุกผู้ทุกนามที่ไม่หวังผลตอบแทน การนึกถึงและมองดูบุคคลอื่นด้วยเมตตานั้นจิตใจก็จะมีแต่ความรักใคร่เบิกบาน

คุณลักษณะของเมตตา

พระเมธีธรรมาภรณ์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) (2541: 43-44) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของเมตตาว่า นักบริหาร คือ ผู้ทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น การบริหารงานด้วยธรรมาธิปไตยที่ถือหลักการและความสำเร็จของงานเป็นใหญ่ จึงเป็นผู้นำที่นั่งอยู่ในหัวใจของคนร่วมงาน ทั้งนี้เพราะมีธรรมเป็นพลังในการบริหาร 4 ประการ คือ

1. ปัญญาพละ กำลังแห่งความรู้เรื่องคนเรื่องงาน
2. วิริยะพละ กำลังแห่งความขยันที่ปลุกใจตนเองและคนอื่นตลอดเวลา
3. อดวิชชพละ กำลังแห่งความสุจริตที่ปราศจากรู้อั่วแห่งชีวิตเกิดจาก

อบายมุข

4. สังคหผละ กำลังแห่งมนุษย์สัมพันธ์ที่ประสานใจผู้ร่วมงานเข้าด้วยความโอบอ้อมอารี วจีไพเราะ สงเคราะห์ประชาชน และวางตนพอดี นักบริหารผู้ที่มีธรรมอยู่ในหัวใจย่อมเป็นศูนย์รวมใจของคนร่วมงานและสามารถจัดการให้งานในหน้าที่ลุล่วงไปด้วยดี

พระราชพรหมยาน (อ้างถึงใน พระจำปี ชินดา. 2552: 51) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของเมตตาว่า ความรัก คือ ความเมตตาปรานี มีความรู้สึกอยู่เสมอว่าคนและสัตว์หรือว่าคนทุกคนในโลก แม้แต่สัตว์เดียรฉานที่เกิดมา มีความรู้สึกเหมือนกัน รักสุขเกลียดทุกข์เหมือนกันหมด ตนเองต้องการมีความรักสุขเช่นใด คนอื่นก็ต้องการมีความรักสุขเช่นนั้น ต้องอยู่ในขอบเขตของความดี ให้ใช้ปัญญาพิจารณาหาความจริง เป็นการแสดงซึ่งความรู้สึกรัก ผูกพันในเพื่อนมนุษย์ด้วยกัน อนุเคราะห์เกื้อกูลซึ่งกันและกัน ความเมตตาเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้เกิดสันติสุขและเป็นเครื่องค้ำจุนสังคม สังคมนั้นย่อมจะมีแต่ความสงบสุขและความก้าวหน้า ปราศจากการเอาวัดเอาเปรียบและการกดขี่ซึ่งกันและกัน สังคมใดก็ตามที่บุคคลมีความเมตตากรรณาน้อย สังคมนั้นย่อมจะมีปัญหาอาชญากรรม ปัญหาความทุกข์ยาก การกดขี่หมิ่นเหม่ง รังแกกันและกัน

พระจำปี ชินดา (2552: 52) ให้สรุปคุณลักษณะของเมตตาว่า เมตตา คือ ความหวังดีเป็นการคิดที่จะให้ผู้อื่นมีความสุขในชีวิตการทำงาน การศึกษา มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ร่วมงาน การให้ความช่วยเหลือที่เป็นประโยชน์ต่อกัน พุดจาไพเราะ ไม่สร้างความแตกแยก การช่วยแนะนำที่จะเป็นประโยชน์ซึ่งกันและกัน มองทุกคนเป็นเพื่อนเป็นกัลยาณมิตร การไม่เอาเปรียบกัน ไม่อาฆาตบาดหมางใจกัน ไม่คิดเบียดเบียน ไม่ใส่ร้าย ตลอดจนการปรารภนาดีต่อทุกคนอย่างสม่ำเสมอ และเป็นไปตามเหตุผล และการทำตนให้เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่นอยู่เสมอ

สรุปได้ว่า ความเมตตาเป็นความปรารถนาดีที่ต้องการให้ผู้อื่นมีความสุข เป็นการแสดงออกซึ่งความรู้สึกรักผูกพันเพื่อนมนุษย์ด้วยกัน อนุเคราะห์ซึ่งกันและกัน เพื่อสร้างสันติภาพและสร้างสรรค์สันติสุข

ความเมตตากับการพัฒนาบุคลากร

ในหลักพุทธธรรมของพรหมวิหาร 4 พึงพิจารณาแนวทางการพัฒนาบุคลากรให้มีความสงสารต่อบุคลากรทั้งปวงในหน่วยงานซึ่งจะก่อให้เกิดความเจริญและความก้าวหน้าอย่างมีคุณภาพ ที่คั่นถรจนา จากพรหมวิหารมาน เป็นเมตตาขั้นสูงของพรหม ในสังคมการบริหารและการพัฒนา เป็นหลักคุณภาพทางพื้นฐานแห่งจิตใจที่แสดงออกภายนอกตามหลักการพัฒนา ได้แก่ ความเมตตาแห่งการแบ่งปัน สงเคราะห์ เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวให้กับบุคลากรอย่างเป็นธรรมเสมอภาคเหมาะสม ยึดหยุ่นในการปฏิบัติ ตลอดจนให้ความรู้ความเข้าใจ เรียกว่า การมีเมตตาธรรมตามหลักพุทธธรรมที่เหมาะสม นอกจากนั้นหลักในความเมตตา พิจารณาจากพื้นฐานของสิ่งมีชีวิตที่สามารถอยู่รอดได้ มีความแข็งแรง ฉลาด ปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง การดำรงให้สิ่งมีชีวิตให้อยู่รอดจะต้อง

มีความเมตตาต่อสิ่งมีชีวิต วางระบบในการพัฒนาหลักสูตร องค์การที่จัดตั้งขึ้นจะต้องมีข้อตกลงร่วมกันจากระเบียบ วิธีปฏิบัติ ตลอดจนวางแผนทางบริหาร และพัฒนาร่วมกัน

หลักของพุทธธรรมที่กล่าวไว้ในพุทธจริยธรรม (2553: 27-29) อยู่ร่วมกันในหมู่ด้วยดี ในด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่นที่เป็นเพื่อนร่วมงาน ร่วมกิจการในบทบาทหน้าที่ ตลอดจนหมู่คณะในโรงเรียน พึงปฏิบัติตามหลักการอยู่ร่วมกัน คือ หลักแห่งความเมตตา 6 ประการ ดังนี้

1. เมตตากายกรรม ทำต่อกันด้วยเมตตา คือ แสดงไมตรีและความหวังดีต่อเพื่อนร่วมงาน ร่วมกิจการ ร่วมชุมชน ด้วยการช่วยเหลือกิจธุระต่างๆ โดยเต็มใจ แสดงอาการกิริยาสุภาพ เคารพนับถือกันทั้งต่อหน้าและลับหลัง

2. เมตตาวจีกรรม พูดต่อกันด้วยเมตตา คือ ช่วยบอกแจ้งสิ่งที่เป็นประโยชน์ สั่งสอนหรือแนะนำตักเตือนกันด้วยความหวังดี กล่าววาจาสุภาพ แสดงความเคารพนับถือต่อกันทั้งต่อหน้าและลับหลัง

3. เมตตา मनกรรม คิดต่อกันด้วยเมตตา คือ ตั้งจิตปรารถนาดี คิดทำสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่กัน มองกันในแง่ดี มีหน้าตายิ้มแย้มแจ่มใสต่อกัน

4. สาธารณโภคี ได้มาแบ่งกินแบ่งใช้ คือ แบ่งปันลาภผลที่ได้มาโดยชอบธรรม แม้เป็นของเล็กน้อย ก็แจกจ่ายให้ได้มีส่วนร่วมใช้สอยบริโภคทั่วกัน

5. สีสสามัญญตา ประพฤติให้ดีเหมือนเขา คือ มีความประพฤติสุจริตตั้งงาม รักษาระเบียบวินัยของส่วนรวม ทำตนให้เป็นที่น่ารัก ไม่ให้เสื่อมเสียแก่หมู่คณะ

6. ทิฏฐิสามัญญตา ปรับความเห็นเข้ากันได้ คือ เคารพรับฟังความคิดเห็นชอบร่วมกัน ตกลงกันได้ในหลักการสำคัญ ยึดถืออุดมคติ หลักแห่งความดีงาม หรือจุดหมายสูงสุดอันเดียวกัน

การพิจารณาหลักเมตตาในการพัฒนาบุคลากรตามภาระงานพัฒนาบุคลากร ต้องมีแผนพัฒนาเป็นสำคัญ องค์การทางการศึกษาทุกระดับจะต้องทำให้บรรลุความฝันที่เป็นเป้าหมายให้เป็นจริง ด้านคุณภาพประสิทธิภาพสูงสุด มีวิธีพัฒนาบุคลากรให้มีการกระตุ้น ส่งเสริม พร้อมกับการเสริมแรงเสมอ บุคลากรที่เข้ามาในองค์กรย่อมมีพื้นฐานต่างกัน ด้านประสบการณ์ เทคนิควิธี จำเป็นต้องพัฒนา พัฒนาด้านสำคัญ ได้แก่ พัฒนาบุคลากรกับเทคโนโลยีที่เหมาะสมในการจัดการเรียนการสอนสมัยใหม่ สร้างระบบคุณธรรมรณรงค์ ส่งเสริมให้มีความรู้ ประสบการณ์ ปรับปรุงบุคลากรให้มีความซื่อสัตย์ มีความเมตตาต่อกัน ทั้งฝ่ายบริหาร ฝ่ายปฏิบัติการ บุคลากรทั่วไป มีการจัดโครงการพัฒนาระบบบริหารเชิงคุณธรรม จริยธรรม กับการพัฒนาบุคลากรเพื่อความเป็นเลิศด้านจิตใจทุกระดับ

สรุปได้ว่า ความเมตตาจะนำมาพัฒนาบุคลากรนั้นต้องทำด้วยหลักธรรม จริยธรรม ให้เกิดผลตามเป้าหมายขององค์กร เชื่อว่าหลักพรหมวิหารธรรม ที่เป็นเมตตาธรรมนั้นจะสามารถ พัฒนาบุคลากร ให้เกิดร่วมมือในการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ มีความร่วมมืออย่างต่อเนื่อง ขวัญและ กำลังใจจะเกิดขึ้นกับบุคลากรในภาพรวมอย่างยั่งยืน

ความกรุณา

ความหมายของกรุณา

ความกรุณาเป็นการพยายามหาทางช่วยเหลือ บำบัดให้บรรเทา หรือพ้นจากความทุกข์เดือดร้อนนั้น ผู้มีความกรุณาเยื่อใยต่อคำที่ไพเราะอ่อนหวานน่าฟัง ไม่กล่าวคำหยาบจิตใจก็ อ่อนโยน ไม่โหดร้ายทารุณหรือกระด้าง ได้มีผู้ให้ความหมายของกรุณาไว้ต่างๆ ดังนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2546: 70-71) ให้ความหมายกรุณาว่า ความสงสารคิดที่จะช่วยให้พ้นทุกข์

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต) (2546: 16) ได้ให้ความหมายกรุณาไว้ว่า กรุณาเป็นความสงสารคิดช่วยให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ ใฝ่ใจในอันจะปลดเปลื้องบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อน ของปวงสัตว์ (compassion)

แก้ว ชิตตะชบ (2547: 93) ได้ให้ความหมายกรุณาไว้ว่า กรุณา หมายถึง ความ ห่วงใจเมื่อเห็นผู้อื่นได้รับทุกข์ร้อน ได้แก่ ปรารถนาเพื่อจะปลดเปลื้องความทุกข์ร้อนของผู้อื่น หรือ ความสงสารคิดช่วยให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ ใฝ่ใจในอันจะปลดเปลื้องบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของ ปวงสัตว์

สมคิด บางโม (2549: 93) ได้ให้ความหมายกรุณาไว้ว่า กรุณา คือ ช่วยให้ผู้อื่น พ้นทุกข์ เมื่อผู้ใดบังคับบัญชาหรือพนักงานเดือดร้อนก็ลงไปช่วยเหลือด้วยความเต็มใจ เช่น ช่วยด้าน การเงิน ช่วยด้านสวัสดิการให้เบิกจ่ายได้อย่างรวดเร็ว ไปเยี่ยมเมื่อลูกน้องหรือพ่อแม่ของเพื่อนร่วมงาน หรือผู้ใดบังคับบัญชาเจ็บป่วย เป็นต้น

สุภาพร พิศาลบุตร (2549: 51) ได้ให้ความหมายกรุณาไว้ว่า กรุณา คือ ความ ปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ ความทุกข์คือสิ่งที่เข้ามาเบียดเบียนให้เกิดความไม่สบายการไม่สบายใจ

สุมาลี วงศ์ษา (2550: 40) สรุปความหมายของกรุณาไว้ว่า กรุณา คือ พฤติกรรม ของบุคคลที่เกี่ยวกับการแสดงความช่วยเหลือผู้อื่นให้มีความสุขและช่วยให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ตาม ความสามารถของตน

พระจำปี ชินดา (2552: 53) สรุปไว้ว่า กรุณาเป็นความสงสารให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ ไม่ เดือดร้อน รู้จักการให้อภัยซึ่งกันและกัน รู้จักการแบ่งปันตามความสามารถของตน ใฝ่ใจที่จะปลด

เปลี่ยนบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของสัตว์ทั้งปวงในอันจะรับรู้ความเดือดร้อนแทนคนอื่นเหมือนทุกข์ของตนเอง

สรุปได้ว่า กรุณา คือ การช่วยให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ ไม่เดือดร้อนโดยการรู้จักให้อภัยซึ่งกันและกัน รู้จักการแบ่งปันตามความสามารถของตน ใฝ่ใจที่จะปลดเปลื้อง บำบัดความทุกข์ยากของคนและสัตว์ทั้งปวง

ความสำคัญของกรุณา

พระเมธีธรรมาภรณ์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) (2541: 41) ได้กล่าวถึงความสำคัญของกรุณาว่า ความสงสาร เห็นใจ ปราบปรามให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ เมื่อเพื่อนร่วมงานประสบเคราะห์กรรม นักบริหารต้องมีความสงสาร ห่วงใจ และคิดหาทางช่วยให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ ความสงสารจะเกิดขึ้นได้ก็คือเมื่อนักบริหารเปิดใจกว้างรับฟังปัญหาของคนอื่น กรุณาต่างจากเมตตาตรงที่ว่ากรุณาเกิดขึ้นเมื่อมองจุดดีของคนอื่น ส่วนเมตตาเกิดขึ้นเมื่อมองจุดด้อยของคนอื่น เช่น เห็นเด็กน้อยหน้าตาน่ารักเดินมาก็มีจิตเมตตาต่อเด็ก เมื่อเด็กนั้นหกล้มปากแตกก็มีจิตกรุณาเด็ก

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2546: 70-71) ได้กล่าวถึงความสำคัญของกรุณาว่า กรุณาใช้ประกอบหน้ากริยาแสดงความขอร้องอย่างสุภาพ เช่น กรุณาส่ง ใช้ร่วมกับคำพระเป็นสรรพนามสำหรับพระเจ้าแผ่นดิน เช่น กราบบังคมทูลพระกรุณา กรุณาทฤคุณ (-ทริคุณ) คุณอันยิ่งใหญ่ คือ กรุณาธิคุณ

พระปสนุโนภิกขุ (อ้างถึงใน พระจำปี ชินดา. 2552: 54) ได้กล่าวถึงความสำคัญของกรุณาไว้ว่า มนุษย์ประสบกับความเดือดร้อนซึ่งเป็นสิ่งที่คนทั่วไปไม่ปรารถนา เมื่อมนุษย์มีความทุกข์ ความเดือดร้อนในด้านปัจจัย 4 หรือเครื่องอุปโภคบริโภค ก็เกิดความสงสารและมีความพยายามหาทางที่จะบรรเทาความทุกข์ของเพื่อนมนุษย์ ไม่ว่าจะเกิดความทุกข์ในทางร่างกายหรือความทุกข์มาทางจิตใจ มีความตั้งใจที่จะพยายามช่วยเพื่อนมนุษย์ ยิ่งถ้าได้เห็นคนในเวลาที่ยังประสบกับความทุกข์ ก็พยายามที่จะบรรเทาความทุกข์นั้น มีความเอื้อเฟื้อพร้อมที่จะช่วยเหลือเพื่อนมนุษย์ที่ได้รับ ความเดือดร้อน

พระสัทธัมมโชติกะ ธมฺมาจริยะ (อ้างถึงใน พระจำปี ชินดา. 2552: 54) ได้กล่าวถึงความสำคัญของกรุณาว่า เมื่อเห็นสัตว์ทั้งหลายได้รับความลำบาก จิตใจของคนดี มีคุณธรรม จริยธรรม มีศีลธรรมก็เกิดความไหวหวั่นนิ่งอยู่ไม่ได้ หรืออีกนัยหนึ่งหมายความว่า ย่อมช่วยผู้ที่ได้รับความลำบากนั้นให้ได้รับความสุข

พระจำปี ชินดา (2552: 54) สรุปความสำคัญของกรุณาว่า เป็นความสงสาร ความปรานี ปราบปรามให้ผู้อื่นพ้นทุกข์โดยไม่หวังผลตอบแทน สงเคราะห์สรรพสัตว์ที่มีความทุกข์ให้

หมดทุกข์ตามกำลังกาย กำลังปัญญา และกำลังทรัพย์ เมื่อเห็นสัตว์ทั้งหลายได้รับความทุกข์ก็เกิดความไหวหวั่นนิ่งอยู่ไม่ได้ ย่อมช่วยผู้ที่ได้รับความลำบากนั้นให้ได้รับความสุข

สรุปได้ว่า ความสำคัญของกรุณาเป็นความสงสาร ความปรานี ปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ โดยไม่หวังผลตอบแทน โดยการสงเคราะห์สรรพสัตว์ทั้งหลายที่มีความทุกข์ให้หมดทุกข์ตามกำลังกาย กำลังปัญญา และกำลังทรัพย์

คุณลักษณะของกรุณา

พระเทพบัณฑิต (2543: 25) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของกรุณาว่า เป็นความสงสาร การช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน กรุณาช่วยเหลือเพื่อให้พ้นจากความทุกข์ บางที่อาจช่วยเหลือในด้านความรู้ บางที่อาจช่วยเหลือในด้านอามิสสิ่งของต่างๆ แล้วแต่ความเหมาะสมในการช่วยเหลือ กรุณาช่วยเหลือในเกื้อกูลหวังจะให้พ้นทุกข์ แต่ว่าการช่วยเหลือคนอื่นช่วยให้เป็น ถ้าช่วยไม่เป็นก็ไม่เกิดประโยชน์เหมือนกัน ต้องช่วยเหลือคนอื่นโดยวิธีที่คนอื่นช่วยเหลือตัวเอง

กนกวรณ วิวัฒน์ธนศิษฐ์ (2545: 31-32) สรุปคุณลักษณะของกรุณาไว้ ดังนี้

1. ไม่ฆ่า ช่มเหง รังแก ตลอดจนทำร้ายด้วยลักษณะต่างๆ ต่อมมนุษย์และสัตว์
2. เสียสละทรัพย์สินส่วนตัวให้กับผู้ที่ขาดแคลน และมีความจำเป็นกว่า
3. ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน
4. มีการทักทาย วาจา ที่แสดงต่อผู้อื่นด้วยความสุภาพ
5. ไม่ข่มขู่ ดุหมั่น เสียดสี พุดจาด้วยความกริ้วโกรธเคียดแค้น

พระมหาสุทธีชัย ฐิตชโย (2546: 21) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของกรุณาว่า เป็นความสงสาร ความมีเอื้อยใคร่จะช่วยเหลือ ปรารถนาให้ผู้อื่นตลอดถึงสรรพสัตว์ที่ประสบทุกข์อยู่ พ้นจากความทุกข์และความเดือดร้อน เป็นต้น ปราศจากเวรภัย ปราศจากทุกข์โศก เป็นลักษณะที่เต็มเปี่ยมด้วยความไมตรี มุ่งความปราศจากทุกข์และความเดือดร้อนทั้งปวงเสมอเหมือนกันหมด กรุณาเป็นกุศลจิต ซึ่งมักจะเกิดมีขึ้นแก่สาธุชนคนดีงาม มีลักษณะที่เป็นนามธรรม และบุคคลสามารถกระทำให้ปรากฏผลเป็นรูปธรรมได้ ด้วยพฤติกรรมทางกายและวาจาที่เต็มเปี่ยมไปด้วยความสงสารอยากให้พ้นไปจากความทุกข์ต่างๆ และเป็นความปรารถนาดีที่คิดจะช่วยเหลือผู้อื่นโดยไม่มีเงื่อนไขใดๆ

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) (อ้างถึงใน พระจำปี ชินดา. 2552: 55)

กล่าวถึงคุณลักษณะของกรุณาว่า กรุณาความสงสาร หวั่นใจ ปรารถนาจะช่วยให้คนอื่นพ้นทุกข์ เมื่อเพื่อนร่วมงานประสบความทุกข์ทรมานจากความเจ็บป่วย ในขณะนั้นหยุดเพ่งพินิจความดีงามของเพื่อนร่วมงานเป็นการชั่วคราว แต่หันไปให้ความสนใจต่อความเจ็บป่วยของเพื่อนร่วมงานเพื่อดูแลกันในยามเจ็บไข้ หรือคู่ครองต้องไม่ทอดทิ้งกันในยามจนและยามเจ็บ ที่สำคัญก็คือคู่ครองต้องยื่นหยัด

เคียงข้างช่วยประคับประคองให้อีกฝ่ายหนึ่งผ่านพ้นปัญหาและอุปสรรคไปได้ ดังคำกล่าวที่ว่า “มีทุกข์ร่วมทุกข์ มีสุขร่วมสุข” มีทุกข์ร่วมทุกข์ด้วยกรุณา มีสุขร่วมสุขด้วยเมตตา

พระเจ้าปี ชินดา (2552: 55) กล่าวถึงคุณลักษณะของกรุณาว่า กรุณาเป็นความสงสารปรารถนาที่จะให้ผู้อื่นได้พ้นทุกข์ จะเป็นบุตรหลานหรือคนในบังคับบัญชา ตลอดทั้งศัตรูและสรรพสัตว์ทั่วไป ที่ต้องประสบกับความทุกข์ครอบงำ ทั้งที่เป็นทุกข์โดยธรรมชาติและทุกข์ในสังสารวัฏ การช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันละกัน ช่วยเหลือส่งเสริมการพัฒนาด้านความรู้ ด้านอารมณ์ จิตใจและสังคม บางที่อาจช่วยเหลือแบ่งปันในด้านทรัพย์สิน ในด้านามิสสิ่งของต่างๆ การแสดงออกทางกาย วาจา ที่แสดงต่อผู้อื่นด้วยความสุภาพ มีใจกว้างรับฟังปัญหาของผู้อื่นด้วยความเต็มใจ และต้องอยู่ในความสามารถของตน

สรุปได้ว่า กรุณาเป็นความสงสารปรารถนาที่จะให้ผู้อื่นได้พ้นทุกข์ โดยไม่หวังผลตอบแทนด้วยความเต็มใจ และต้องอยู่ในความสามารถของตน

ความกรุณากับการพัฒนาบุคลากร

ความกรุณาเป็นอาการและปฏิสัมพันธ์ความสงสารในหลักพรหมของวิหารฌานในความหมายแห่งการช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความทุกข์ ใฝ่ใจที่จะปลดเปลื้องบำบัดทุกข์ความเดือดร้อนของคนทั้งปวง

การพิจารณาหลักพุทธธรรมตามพรหมวิหาร 4 ความกรุณา เมื่อเริ่มเจริญกณณานั้นไม่ควรเริ่มในบุคคลที่เป็นโทษแก่ภาวณา มีบุคคลรักเป็นต้นก่อน เพราะบุคคลที่รักก็ตั้งอยู่ในพื้นฐานแห่งคนที่รักนั้นแหละ (กรุณา-ความช่วยเหลือผู้ประสบทุกข์) ย่อมเกิดขึ้นไม่ได้ในคนที่รัก เพราะกรุณาจะเกิดขึ้นกับคนที่ประสบทุกข์เท่านั้น บุคคลผู้เป็นสหายที่รักยิ่งก็ตั้งอยู่ในฐานะแห่งสหายที่รักยิ่ง บุคคลกลางๆ (ไม่รัก ไม่เกลียด) ก็ตั้งอยู่ในฐานะแห่งคนเป็นกลางๆ บุคคลที่ไม่รักก็ตั้งอยู่ในฐานะแห่งคนไม่รัก ก็ตั้งอยู่ในฐานะแห่งคนเป็นขัดแย้งกันนั้นแหละ (กรุณาก็เกิดไม่ได้) และบุคคลที่คิดได้ก็ไม่ควรผ่านกรุณาไป เพราะไม่มีตัวตนรับกรุณา เมื่อจะเริ่มควรเว้นบุคคลที่กล่าวมาทั้งหมดนั้น เริ่มที่คนซึ่งใจ ฐปร่าง น่าเกลียด มือและเท้าไม่สมประกอบ นอนอยู่ที่ศาลาอนาถา มีกระเบื้องขอทานอยู่ด้านหน้า ฟังแผ่ความกรุณาไปในบุคคลนี้ว่า “สัตว์ผู้ถึงซึ่งความทุกข์ยากหนอ ไฉนเล่าหนอเขาจะพ้นพ้นจากทุกข์นี้ได้”

หากหาคนซึ่งใจอย่างนี้ไม่ได้ แม้บุคคลผู้มีความสุขจากการทำบาป ก็พึงควรเลือกเขาเจริญกณณได้โดยเปรียบเทียบคนทำบาปนี้เหมือนโจรมีของกลาง พระราชามีพระราชบัญญัติว่าจงลงโทษหนัก ต่อมาเมื่อมีการกลับใจเป็นคนดี สงสารผู้ซึ่งจักตายแล้วแต่ได้รับความเมตตา (ปัญญาใช้บางยาง. 2546: 125-126)

หลักพุทธธรรมของพรหมวิหาร 4 เป็นการพัฒนาบุคลากร จากหลักของความกรุณา ควรนำหลักธรรมที่มีความเข้าใจทั้งผู้บริหารและผู้ร่วมองค์กร โดยอาศัยหลักของการบำเพ็ญ

และคุณธรรมของสายบริหาร บำเพ็ญกรณีย์ของผู้บริหาร คือ ปฏิบัติหน้าที่ของนักปกครองผู้ยิ่งใหญ่ เป็นธรรมเนียมหรือหน้าที่ประจำของผู้บริหารชั้นสูง 5 ประการ คือ

1. ธรรมาธิปไตย ถือเป็นธรรมใหญ่ คือ ยึดถือความจริง ความถูกต้อง ความดีงาม เหตุผล หลักการ กฎกติกาที่ชอบธรรม เป็นบรรทัดฐาน เคารพธรรม เชิดชูธรรม นิยามธรรม ตั้งตนอยู่ในธรรม ประพฤติธรรมด้วยตนเอง

2. ธรรมมิการักษา ให้ความคุ้มครองโดยธรรม คือ จัดอำนาจการรักษาคู่ครอง ป้องกันอันชอบธรรม แก่ชนทุกหมู่เหล่าในแผ่นดิน คือ คนภายในข้าราชการ ข้าราชการฝ่ายปกครอง ข้าราชการพลเรือน นักวิชาการและคนต่างอาชีพ เช่น พ่อค้าและเกษตรกร ชาวนิคมนชนบท และชนชายแดน พระสงฆ์และบรรพชิตผู้ทรงศีลทรงคุณธรรม

3. มาอธรรมการ ห้ามกั้นการอาธรรม คือ จัดการป้องกันแก้ไข มิให้การกระทำที่ไม่เป็นธรรม การเบียดเบียนข่มเหง และความผิดความชั่วร้ายเดือดร้อนเกิดขึ้นในบ้านเมืองชักนำประชาชนให้ตั้งมั่นในสุจริตและนิยมธรรม รวมทั้งจัดวางระบบที่กันคนร้าย ให้ออกาสคนดี

4. ธนานุประทาน ปันทรัพย์แก่ชนผู้ยากไร้ มิให้คนขัดสนยากไร้ในแผ่นดิน เช่น จัดให้ราษฎรทั้งปวงมีทางหาเลี้ยงชีพ ทำมาหากินได้โดยสุจริต

5. บริจาค ไม่ขาดการสอบถามปรึกษา แสวงปัญญาและความดีงามยิ่งขึ้นไป โดยมีที่ปรึกษาที่ทรงวิชาการทรงคุณธรรม ผู้ประพฤติดี ประพฤติชอบ ผู้ไม่ประมาทมิวมเมา ที่จะช่วยให้เจริญปัญญา และกุศลธรรม หมั่นพบปะพระสงฆ์และนักปราชญ์ ใถ่ถามหาความรู้หาความดีงามหาความจริง และการนำลัทธิธรรมมาพัฒนาบุคลากรยึดหลักความกรุณา ระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร จะต้องเอื้ออาทรต่อกัน โดยย้าในบทบาทหน้าที่ และภารกิจของงาน โดยคำนึงถึงหลักพัฒนา ดังนี้

1. เข้าใจความแตกต่างด้านความเป็นอยู่ คุณลักษณะ อุปนิสัย ว่าเป็นอย่างไร และการผู้บริหารจะต้องดำเนินการช่วยอย่างไร ตามความเหมาะสมและเป็นธรรม

2. การปรับปรุง ตามเป้าหมายของการพัฒนาและแนวทางปฏิบัติ ความจำเป็นในอนาคต ควรมีแผนพัฒนาบุคลากรอย่างไร

3. การแจ้งผลการพัฒนาเป็นรายบุคคลให้บรรยากาศการทำงานเป็นไปด้านความราบรื่น

4. แจ้งผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในภาพรวม ความสำเร็จ และสิ่งต้องพัฒนา

5. การพัฒนาปรับปรุงแล้วบุคลากรต้องได้รางวัลและการเสริมแรงเสมอ

สรุปได้ว่า ความกรุณา เป็นหลักธรรมที่มีผลต่อบุคลากรให้ได้รับขวัญกำลังใจ ทำให้บรรยากาศการทำงานมีความสุข เกิดประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง

ด้านมูทิตา

ความหมายของมูทิตา

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2548: 869) ให้ความหมายมูทิตาว่า ความมีจิตพลอยยินดีในลาภ ยศ สรรเสริญ และสุขของผู้อื่น

แก้ว ชิตตะชบ (2547: 93) ให้ความหมายของมูทิตาไว้ว่า มูทิตา หมายถึง ความชื่นบาน ได้แก่ ความยินดีในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข มีจิตผ่องใสบันเทิง ประกอบด้วยความชมชื่นเบิกบาน อยู่เสมอ ต่อสรรพสัตว์ผู้ดำรงในปกติสุข พลอยยินดีด้วยเมื่อเขาได้ดีเจริญอกงามยิ่งขึ้น

พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช) (2548: 1) ได้ให้ความหมายมูทิตาว่า เป็นผู้มีความยินดีพลอยยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี คือ เมื่อผู้อื่นได้รับความสำเร็จความเจริญก้าวหน้า ก็พลอยชื่นชมยินดีในสิ่งที่ผู้อื่นได้รับ ไม่มีความอิจฉาริษยา ความสำเร็จของผู้อื่นด้วยการพูดแสดงความยินดีบ้าง ส่งบัตรอวยพรไปแสดงความยินดีบ้าง มอบของขวัญมอบกระเช้าดอกไม้แสดงความยินดีบ้าง เป็นต้น

สุภาพร พิศาลบุตร (2549: 151) ให้ความหมายของมูทิตาว่า คือ ความยินดีเมื่อผู้อื่นดี ในที่นี้หมายถึง การมีความสุขหรือมีความเจริญก้าวหน้า เช่น เห็นเพื่อนเรียนดีก็แสดงความยินดีกับเพื่อน

สมคิด บางโม (2549: 93) ให้ความหมายไว้ว่า มูทิตา คือ ความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี เมื่อพนักงานมีความเจริญก้าวหน้าก็ยินดีด้วย เช่น ลูกน้องได้เลื่อนขั้นเลื่อนเงินเดือนหลายขั้น หรือได้ตำแหน่งที่สูงขึ้น หรือได้ปริญญาสูงขึ้น ก็ยินดีด้วยความจริงใจ ไม่ใช่อิจฉาริษยา

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2550: 70) ให้ความหมายว่า มูทิตา คือ ความยินดีเมื่อผู้อื่นเป็นสุขไม่อิจฉาริษยาผู้อื่น

สรุปได้ว่า มูทิตา คือ ความชื่นบาน พลอยยินดี เมื่อเห็นผู้อื่นพ้นจากความทุกข์ ความเดือดร้อน มีความสำเร็จ มีความเจริญก้าวหน้า ด้วยความจริงใจ

ความสำคัญของมูทิตา

พระสัทธัมมโชติกะ รัมมาจริยะ (2540: 189) กล่าวถึงความสำคัญของผู้มีมูทิตาว่า มูทิตาเป็นความพลอยยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี หรือเมื่อผู้อื่นประสบผลสำเร็จในชีวิต เนื่องจากเห็นความสุขความสำเร็จของผู้อื่นเช่นเดียวกับความสำเร็จของตน

พระเมธีธรรมาภรณ์ (ประยูร ธมฺมจิตโต) (2541: 41-42) ได้ให้ความสำคัญของมูทิตาว่า ความรู้สึกพลอยชื่นชมยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดีมีความสุข นักบริหารต้องส่งเสริมให้คนทำงานมีโอกาสพัฒนาความรู้ความสามารถจนได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น เปิดโอกาสให้ทุกคนได้ทำงานแสดงความสามารถเต็มที่และพลอยชื่นชมยินดีในความก้าวหน้าของผู้ร่วมงาน มูทิตาจะทำลายความริษยา

ในใจนักบริหาร ถ้านักบริหารมีจิตริษยาถูกน้องเสียแล้ว ลูกน้องจะรับรู้ความริษยานั้นและจะไม่ทุ่มเททำงาน

พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช) (2548: 1) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของผู้มีมูทิตา คือ เป็นคนไม่ริษยา ยอมรับในความดีและความสำเร็จของคนอื่น แสดงความชื่นชมยินดีกับความสำเร็จของคนอื่นได้ด้วยความเต็มใจ มูทิตาจึงเป็นคุณธรรมของผู้ใหญ่และเป็นหลักที่ผู้ใหญ่พึงประพฤติ เมื่อเกิดขึ้นแล้วก็จะกำจัดความไม่ดี ความอิจฉาริษยาลงได้

สรุปได้ว่า ความสำคัญของมูทิตา คือ ความรู้สึกชื่นชมพลอยยินดีเมื่อผู้อื่นประสบความสำเร็จ มีความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน มีความสุข ไม่มีจิตริษยา มีจิตใจเป็นกุศล เปิดโอกาสให้ทุกคนทำงานได้เต็มความสามารถของตนเอง

คุณลักษณะของมูทิตา

พระเทพบัณฑิต (2543: 25) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะของมูทิตา คือ ความพลอยยินดี เมื่อใครได้ดีก็อย่าไปอิจฉาริษยาตาร้อน อิจฉา แปลว่า ริษยา ความอยากได้ในสิ่งของคนอื่นที่ไม่ใช่สิ่งของตนเอง

พระมหาสุทธิชัย ฐิตชโย (2549: 21) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะของมูทิตา เป็นความพลอยยินดีต่อทรัพย์สมบัติ คุณงามความดี ความสำเร็จในด้านต่างๆ ของผู้อื่น ปราศจากความอิจฉาริษยา เป็นลักษณะที่เต็มเปี่ยมไปด้วยไมตรี ชื่นชมยินดีต่อทุกผู้ทุกคนเหมือนกันหมด มูทิตาเป็นกุศลจิตซึ่งมักจะเกิดขึ้นกับสาธุชน มีลักษณะที่เป็นนามธรรมและบุคคลสามารถกระทำให้ปรากฏผลเป็นรูปธรรมได้ ด้วยพฤติกรรมทางกายและวาจาที่เต็มเปี่ยมไปด้วยความยินดี โดยไม่มีเงื่อนไข คือ ไม่หวังประโยชน์อันใดเพื่อตน

พระจำปี ชินดา (2552: 58) ได้รวบรวมคุณลักษณะของมูทิตา ไว้ดังนี้

1. มูทิตาเป็นความบันเทิงใจในคุณความดี มีทรัพย์ มีบิรवार และความสุขของผู้อื่น มีใจไม่อิจฉาริษยาในคุณความดีมีทรัพย์มีบิรवारและมีความสุขของผู้อื่น เป็นอาการปรากฏแก่ผู้ทำการพิจารณา มูทิตามีการรู้เห็นความเจริญด้วยคุณความดีมีทรัพย์มีบิรवारและมีความสุขของผู้อื่น เป็นเหตุใกล้ความสงบ จากความไม่พอใจในสมบัติของผู้อื่น

2. มูทิตาเป็นการแสดงถึง จิตที่ไม่มีมีความอิจฉาริษยาเจือปน มีอารมณ์สดชื่นแจ่มใสตลอดเวลา คิดอยู่เสมอว่า ถ้าคนทั้งโลกมีความซื่อสัตย์ด้วยทรัพย์ มีปัญญาเฉลียวฉลาดเหมือนกันทุกคนแล้วโลกนี้จะเต็มไปด้วยความสุขสงบปราศจากอันตรายทั้งปวง คิดยินดีพลอยยินดีโดยไม่หวังผลตอบแทนใดๆ ทั้งสิ้น

3. มูทิตาเป็นความพลอยยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดีมีสุข เวลาเพื่อนร่วมงานประสบความสำเร็จในชีวิต ควรแสดงความยินดีอย่างจริงใจ ไม่อิจฉาริษยา เพราะมองเห็นความสำเร็จของอีก

ฝ่ายหนึ่ง เป็นความสำเร็จของส่วนรวม ต่างฝ่ายต่างเป็นกำลังใจให้กันและกันเดินหน้าไปสู่ความสำเร็จ จนสามารถพูดได้เต็มปากว่า เบื้องหลังความสำเร็จทุกครั้งต้องมีเพื่อนร่วมงานหรือคนอื่นๆ เป็นกำลังใจให้เสมอ

สรุปความว่า มุทิตาเป็นการชื่นชมยินดีด้วยความจริงใจเมื่อผู้อื่นได้ดี แสดงความยินดีเมื่อผู้อื่นประสบความสำเร็จด้วยความบริสุทธิ์ใจ เห็นความสำเร็จของอีกฝ่ายหนึ่งเป็นความสำเร็จส่วนรวม

มุทิตากับการพัฒนาบุคลากร

มุทิตาเป็นความเบิกบานพลอยยินดีเมื่อเห็นบุคลากรมีความสุข มีความเข้มแข็ง มีจิตใจที่ร่าเริงเบิกบาน ประสบความสำเร็จก้าวหน้า พร้อมทั้งจะส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรให้ไปถึงเป้าหมายด้วยตนเอง และส่งผลต่อองค์กรในที่สุด

หลักธรรมแห่งมุทิตา สมาชิกของผู้มีส่วนร่วมให้เกิดพัฒนาที่ดี โดยเฉพาะคนในสังคม การบริหารพึงรู้ปฏิบัติดังนี้

1. ถือตนเป็นใหญ่ คือ ถือเอาตนเอง ฐานะ ศักดิ์ศรี เกียรติภูมิ ของตนเป็นใหญ่ กระทำการด้วยปรารถนและสิ่งทีเนื่องด้านตนเป็นประมาณเว้นชั่วทำดีด้วยเคารพตน
2. ถือโลกเป็นใหญ่ คือ ถือความนิยมของชาวโลกเป็นใหญ่ หวั่นไหวไปตามเสียงนินทาและสรรเสริญ กระทำการด้วยปรารถนาจะเอาใจหมู่ชน หาความนิยม หรือหวั่นกลัวเสียงกล่าวว่าเป็นประมาณในฝ่ายกุศล ได้แก่ เว้นชั่วทำดี ด้วยเคารพ เสียงหมู่
3. ถือธรรมเป็นใหญ่ คือ ถือหลักการ ความจริง ความถูกต้อง ความดีงาม เหตุผลเป็นใหญ่ กระทำการด้วยปรารถน สิ่งทีได้ศึกษาตรวจสอบตามข้อเท็จจริง และความคิดเห็นทีได้รับฟังอย่างกว้างขวางแจ้งชัดและพิจารณาอย่างดีที่สุดเต็มขีดแห่งสติปัญญาจ้ามองเห็นได้ด้วยความบริสุทธิ์ใจว่า เป็นไปโดยชอบธรรม และเพื่อความดีงาม เป็นประมาณอย่างสามัญ ได้แก่ ทำการด้วยความเคารพหลักการ กฎ ระเบียบ กติกา
4. พึ่งตนเองได้ คือ ทำตนให้เป็นที่พึ่งตนเองได้ พร้อมทั้งจะรับผิดชอบตนเองไม่ทำตัวให้เป็นปัญหาหรือเป็นภาระกับหมู่คณะ ด้วยการประพฤติธรรมสำหรับสร้างที่พึ่งแก่ตนเอง
5. ประพฤติดีมีวินัย คือ ดำเนินชีวิตโดยสุจริต ทั้งทางกาย ทางวาจา มีวินัย และประกอบสัมมาชีพ
6. ได้ศึกษาศดับมาก คือ ศึกษาเล่าเรียนสดับตรับฟังมากอันใด เป็นสายวิชาของตน หรือตนศึกษาศิลปวิทยาการใด ก็ศึกษาให้เข้าชองมีความเข้าใจกว้างขวางลึกซึ้ง รู้ชัดเจนและใช้ได้จริง

7. รู้จักคบคนดี คือ มีกัลยาณมิตร รู้จักเลือกเสวนาเข้าหาหรือที่ปรึกษาหรือผู้แนะนำสั่งสอนที่ดี เลือกสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับและถ้อยเยี่ยงอย่างสิ่งแวดล้อมทางสังคมที่ดี ซึ่งจะทำให้ชีวิตเจริญงอกงาม

8. ขวนขวายกิจของหมู่ คือ เอาใจใส่ช่วยเหลือธุระและกิจการของชนร่วมหมู่คณะ ญาติ เพื่อนพ้อง และของชุมชน รู้จักใช้ปัญญาไตร่ตรองหาวิธีดำเนินการที่เหมาะสม ทำได้จัดได้ ให้สำเร็จเรียบร้อยด้วยดี

9. ถือเหตุผลไม่โกรธ คือ ไม่เกรี้ยวกราด ไม่วินิจฉัยความและกระทำด้วยอำนาจความโกรธ มีเมตตาประจำใจไว้ระงับความเคืองชุน วินิจฉัยความและทำการด้วยจิตอันสุขุมราบเรียบตามธรรม

10. มหิงสนำร่มเย็น คือ ไม่หลงระเหิงอำนาจ ไม่ปีบคั่นกดขี่มีความกรุณา ไม่หาเหตุผลเบียดเบียนลงโทษอาชญาแก่ประชาชนุคลากร ด้วยความเกลียดชัง

11. มีปฏิบัติคลาดจากธรรม คือ ประพฤติมิให้ผิดประศาสนธรรม อันถือประโยชน์สุขความดีงามของรัฐและราษฎรปรารถนาโดยชอบธรรม ก็ไม่ขัดขึ้น การใดจะเป็นไปโดยชอบธรรม เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน ก็ไม่ขัดขวาง วางองค์เป็นหลักหนักแน่นในธรรมคงที่ ไม่มีความเอนเอียงหวั่นไหว เพราะถ้อยคำดีหรือร้ายได้ลาภสักการะหรืออิฏฐารมณณ์อิฏฐารมณณ์ใดๆ สถิตมั่นในธรรม ทั้งส่วนยุติธรรม คือ ความเที่ยงตรงก็ดี นิติธรรม คือ ระเบียบแบบแผนหลักการปกครอง ตลอดจนขนบธรรมเนียมประเพณีอันดีงามก็ดี ไม่ประพฤติให้เคลื่อนคลาดวิบัติไป

การพัฒนาบุคลากรจากมุกิตาควรเสริมแรงโดยให้การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน ฟังธรรมในหลักมุกิตา บุคลากรมีความก้าวหน้าในการพัฒนาประสิทธิภาพ ความรู้แต่ละระดับ ควรยกย่อง ชมเชย ให้ทุนสนับสนุนส่งเสริม การวิจัย และการศึกษาต่อ ในรูปของการแบ่งปัน ให้ประโยชน์มีความช่วยเหลือ ด้านวิชาการ กิจกรรมต่างๆ รวมทั้งปรับปรุงส่งเสริมจริยธรรม ให้การพัฒนาสม่ำเสมอภาค ไม่เอาวัดเอาเปรียบ ร่วมทุกข์ ร่วมสุข รับรู้และแก้ปัญหา ให้เกิดความรู้ ด้วยความยินดี ต่อเนื่องทั้งต่อหน้าและลับหลัง

สรุปจากหลักมุกิตา เป็นหลักธรรมในการส่งเสริมบุคลากรด้านจิตใจอย่างสมบูรณ์ ถ้าบุคลากรได้รับความสำเร็จด้านใดด้านหนึ่งก็เสริมแรง พलयยินดีด้วย ทำให้จิตใจของบุคลากรเบิกบานอยู่เสมอ

อุเบกขา

ความหมายของอุเบกขา

พรหมวิหารธรรมข้อที่ 4 กล่าวถึง ภาวะของจิตที่มีอาการเป็นกลาง เห็นเสมอกัน ในสัตว์บุคคลทั้งหลายในคราวทั้งสอง คือ ในคราวประสบสมบัติและในคราวประสบวิบัติ ก็ไม่ยินดียินร้าย

มองเห็นว่าทุกๆ คนมีกรรมที่ทำไว้เป็นของของตน จะมีสุข จะมีทุกข์ จะไม่เสื่อมจากสมบัติที่ได้ ก็เพราะกรรมจึงวางเฉยได้ ได้แก่ ไม่ยึดถือไว้ วางลงได้เฉย คือ ไม่จัดแจงวุ่นวายปล่อยให้เป็นไปตามกรรม อุเบกขานี้เป็นพรหมวิหารอีกข้อหนึ่งซึ่งเป็นข้อสุดท้ายที่พึงอบรมให้มีขึ้นในจิต จากการศึกษา ค้นคว้าได้มีการให้ความหมายไว้ต่างๆ ดังนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2546: 1385) ได้กล่าวถึงความหมายของ อุเบกขาว่า ความเที่ยงธรรม ความวางตัวเป็นกลาง ความวางใจเฉยอยู่

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต) (2546: 16) ได้ให้ความหมายอุเบกขาไว้ว่า อุเบกขา คือ ความวางใจเป็นกลาง อันจะให้ดำรงอยู่ในธรรมตามที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา คือ มีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจตราขึง ไม่เอนเอียงด้วยรักและชัง พิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำแล้ว อันควรได้รับผลดีหรือชั่วสมควรแก่เหตุอันตนประกอบพร้อมที่จะวินิจฉัยและปฏิบัติตามธรรม รวมทั้ง รู้จักวางเฉยสงบใจมองดู ในเมื่อไม่มีกิจที่ควรทำ ผู้รับผิดชอบตนได้ดีแล้วควรได้รับผลความดีอันสมกับ ความรับผิดชอบของตน

แก้ว ชิตตะขบ (2547: 94) ได้ให้ความหมายไว้ว่า อุเบกขา หมายถึง ความวางเฉย ได้แก่ วางตนเป็นกลางในเมื่อจะแผ่เมตตาไปก็ไม่สมควร เช่น เอาใจช่วยใจร เป็นต้น หรือความวางตนเป็นกลางอันจะให้ดำรงอยู่ในธรรมตามที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา คือ มีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจตราขึง ไม่เอนเอียงด้วยรักและชัง พิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำแล้วอันควรได้รับผลดีหรือชั่วสมควรแก่เหตุอันประกอบ พร้อมที่จะวินิจฉัยและปฏิบัติไปตามธรรม รวมทั้งรู้จักวางเฉย สงบใจ มองดู ในเมื่อไม่มีกิจที่ควรทำ เพราะมนุษย์ทุกคนรับผิดชอบตนได้ดี มนุษย์ทุกคนสมควรรับผิดชอบตนเองและได้รับผลอันสมควรกับความรับผิดชอบของตน

สมคิด บางโม (2549: 93) กล่าวว่า อุเบกขา คือ การรู้จักวางเฉยหรือวางใจเป็นกลางปราศจากอคติ เห็นเพื่อนผู้บริหารหรือลูกน้องได้ดีก็ไม่วิจารณ์หรือดีใจจนออกนอกหน้า ลูกน้องทำผิดพลาดได้รับโทษก็ไม่ควรเสียใจมากหรือเป็นทุกข์ ควรทำใจวางเฉยแล้วหาทางแก้ไขและช่วยเหลือลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อลูกน้องทะเลาะกันต้องวางตัวเป็นกลาง ตัดสินให้ด้วยความ เป็นธรรม

สุภาพร พิศาลบุตร (2549: 52) ให้ความหมายของอุเบกขาว่า คือ การรู้จักวางเฉยหรือการวางใจเป็นการปราศจากอคติ เช่น เมื่อทราบว่าเพื่อนสอบตกก็ไม่ควรแสดงความดีใจหรือเสียใจเพราะเพื่อนคนนั้นทำตัวเอง ถ้าเพื่อนมีความขยันก็คงไม่สอบตก ดังนั้น จึงควรช่วยเหลือเพื่อน โดยการกวดวิชาหรือให้คำแนะนำในการเรียน เป็นต้น

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2550: 70) ได้ให้ความหมายของอุเบกขาว่า อุเบกขา คือ การทำใจเป็นกลาง มีจิตใจเที่ยงธรรมไม่เอนเอียงด้วยความรักหรือชัง กล่าวคือ ในการตัดสินเรื่องใดๆ

จะต้องพิจารณาใคร่ครวญด้วยปัญญาที่มีเหตุผลอย่างถูกต้องด้วยความเที่ยงธรรม สามารถใช้สติปัญญาพิจารณาข้อเท็จจริงอย่างถูกต้องประกอบด้วยเหตุผล

สรุปได้ว่า อุเบกขา คือ ความเที่ยงธรรม ความมีใจเป็นกลางไม่ลำเอียง ปราศจากอคติ มีความยุติธรรม มีจิตใจเที่ยงธรรม ไม่เอนเอียงเข้าข้างคนใดคนหนึ่งด้วยความรักหรือชัง

ความสำคัญของอุเบกขา

ไสว มาลาทอง (2540: 145) กล่าวถึงความสำคัญของอุเบกขาว่า การวางใจเป็นกลาง โดยพิจารณาข้อเท็จจริง กล่าวคือ ในการตัดสินใจเรื่องใดๆ จะต้องพิจารณาใคร่ครวญด้วยปัญญาที่มีเหตุผลอย่างถูกต้องด้วยความเที่ยงธรรม สามารถใช้สติปัญญาพิจารณาข้อเท็จจริงอย่างถูกต้องประกอบด้วยเหตุผล แล้วปฏิบัติลงไปด้วยความเยือกเย็นสุขุมรอบคอบ สามารถดำรงมั่นรักษาความถูกต้องหรือความยุติธรรมไว้ได้

ไชยวัฒน์ กปิลกาญจน์ (2549: 88) กล่าวถึงความสำคัญของอุเบกขาว่า อุเบกขาจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับบุคคลผู้ที่เป็นใหญ่หรือบังคับบัญชา โดยเฉพาะผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับบ้านเมือง เมื่ออุเบกขาเกิดขึ้นแล้ว อคติความลำเอียงก็จะถูกละไปตั้งอยู่ในฐานะที่เป็นกลางวางเฉยในบุคคลทั้งหลายได้

สมเด็จพระญาณสังวร (สมเด็จพระสังฆราช สกลมหาสังฆปริณายก) (อ้างถึงใน พระจำปี ชินตา 2555: 56) ได้กล่าวถึงความสำคัญของอุเบกขาว่า อุเบกขาที่เป็นอุเบกขาเวทนาที่ทุกคนมีอยู่เป็นประจำ เมื่อไม่ได้กำหนดให้รู้จักก็เป็นอุเบกขาที่เรียกว่าไม่ประกอบด้วยปัญญา เป็นอุเบกขาที่เป็นไปตามธรรมชาติธรรมดา ส่วนอุเบกขาที่เป็นพรหมวิหารนี้ ถ้าจะแปลว่าความวางเฉย ก็เป็นความวางเฉยที่ประกอบด้วยปัญญา และก็ควรจะทราบว่าความมุ่งหมายของอุเบกขาในพรหมวิหารนี้ มุ่งถึงอุเบกขาในสัตว์บุคคล มีสัตว์บุคคลเป็นอารมณ์ เช่นเดียวกับเมตตากรุณามุทิตา ก็เป็นไปในสัตว์บุคคล มีสัตว์บุคคลเป็นอารมณ์ อุเบกขาก็เช่นเดียวกัน คือ เป็นอุเบกขาในสัตว์บุคคลนั้นๆ แต่อาการที่เป็นอุเบกขาที่พระพุทธเจ้าตรัสสอนเอาไว้ ให้เจริญอุเบกขาพรหมวิหาร ก็คือให้พิจารณาว่า สัตว์บุคคลนั้นๆ โดยเจาะจง หรือว่าสัตว์บุคคลทั้งปวงโดยไม่เจาะจง

พระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตฺโต) (อ้างถึงใน พระจำปี ชินตา, 2555: 56) ได้กล่าวถึงความสำคัญของอุเบกขาว่า อุเบกขาความวางใจเป็นกลางอันจะให้ดำรงอยู่ในธรรมตามที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา คือ มีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจตราขึง ไม่เอนเอียงด้วยรักและชัง พิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำแล้ว อันควรได้รับผลดีหรือชั่ว สมควรแก่เหตุอันตนประกอบแล้ว พร้อมทั้งจะวินิจฉัยและปฏิบัติไปตามหลักธรรม

สรุปได้ว่า ความสำคัญของอุเบกขารู้สึกวางเฉยเป็นกลาง ไม่ลำเอียงเข้าข้างคนใดคนหนึ่ง นั่นคือ นักบริหารมีความยุติธรรม ข้อสำคัญก็คือนักบริหารต้องรู้เท่าทันคนร่วมงานทุกคน นัก

บริหารต้องวางเฉยด้วยปัญญา ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาควรยึดธรรมเป็นหลักปฏิบัติเพื่อก่อให้เกิดความสัมพันธอันดีระหว่างผู้นำกับผู้ตามระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างในเชิงการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข

คุณลักษณะของอุเบกขา

พระมหาสุทธีชัย ฐิตชโย (2549: 37) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของอุเบกขาว่า เป็นการวางเฉย ไม่ยินร้ายไม่ยินดี และเป็นภาวะกลางๆ ต่ออารมณ์ที่ดีและไม่ดี โดยการกระทำไว้ในใจ ไม่ว่าจะบุคคลนั้นจะเป็นคนที่รักหรือเป็นคนที่เกลียดกันก็ตาม สามารถจะรักษาสภาพจิตที่เป็นมหากุศลอันประกอบด้วยอุเบกขาไว้ได้ ต้องใช้ปัญญาให้มากและถูกต้อง

พระจำปี ชินดา (2552: 58) ได้รวบรวมคุณลักษณะของอุเบกขา ไว้ดังนี้

1. อุเบกขา มีลักษณะ คือ การแสดงอาการเป็นไปอย่างกลางในสัตว์ทั้งหลาย มีการมองดูในสัตว์ทั้งหลายด้วยความเสมอภาค ความวางเฉยต่อสัตว์ทั้งหลาย โดยมีจิตใจที่ปราศจากอาการทั้ง 3 กล่าวคือ ไม่น้อมไปในความปรารถนาดี ในการที่จะบำบัดทุกข์ ในการชื่นชมยินดีในความสุขของสัตว์แต่อย่างใดทั้งสิ้น พิจารณาในสัตว์ทั้งหลายพอประมาณด้วยการที่ไม่รักไม่ชัง คือ สละความวุ่นวายที่เนื่องด้วยเมตตา กรุณา มุทิตา และมีสภาพเข้าถึงความเป็นกลางการวางเฉยต่อสัตว์ทั้งหลายนั้น

2. อุเบกขา คือ การมีใจเป็นกลางวางเฉยต่อสภาวะอันไม่น่าพอใจของคนอื่น เมื่อผู้นำและผู้ตามมีความแตกต่างกันทั้งด้านการศึกษา สังคม และวัฒนธรรม ทั้งสองฝ่ายต้องยอมรับความแตกต่างนั้นด้วยอุเบกขา คือ ยอมปล่อยให้อีกฝ่ายหนึ่งมีความเป็นตัวของตัวเองบ้างโดยไม่มีการก้าวท้าวแทรกแซงจนเกินไป การฝึกลมองข้ามข้อบกพร่องของกันและกันก็เป็นอุเบกขาอย่างหนึ่งซึ่งช่วยให้ทนอยู่ด้วยกันได้

3. อุเบกขาจัดเป็นองค์ประกอบหนึ่งในพรหมวิหาร 4 คือ เป็นคุณลักษณะสำคัญที่จำเป็นต้องมีอยู่ประจำในจิตใจของบุคคลที่เป็นบิดามารดา ครูอาจารย์ หัวหน้าครอบครัว และนักปกครองทั้งหลาย และจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาให้แข็งแกร่งอยู่เสมอ ศัตรูสำคัญของจิตอุเบกขา ได้แก่ อคติซึ่งเป็นคำศัพท์บาลี แปลว่า “ความลำเอียง” มีอยู่ 4 ลักษณะ ได้แก่ ฉันทาคติ คือ ลำเอียงเพราะความรัก ความโลภ โทษาคติ คือ ลำเอียงเพราะความโกรธ โมหาคติ คือ ลำเอียงเพราะความเขลา ความหลง และภยาคติ คือ ลำเอียงเพราะความกลัว

สรุปได้ว่า อุเบกขา คือ การมีใจเป็นกลาง วางเฉยต่อสภาวะอันไม่น่าพอใจ ไม่ลำเอียง ไม่เข้าเต็มผู้อื่นเมื่อถึงความวิบัติ มีใจเที่ยงธรรมไม่เอนเอียง พิจารณาเห็นว่า ใครทำดียอมได้ดี ใครทำชั่วต้องได้ชั่ว ซึ่งผู้บริหารต้องให้ความยุติธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่าๆ กัน

อุเบกขา กับการพัฒนาบุคลากร

อุเบกขาเป็นความมีน้ำใจเป็นกลางเป็นสภาพที่มีมองด้วยความเป็นจริง โดยวางจิตให้เรียบสม่ำเสมอ มั่นคง เป็นการวางตนปฏิบัติตามหลักการ ตามเหตุผลและความเที่ยงธรรม หลักธรรมในการพัฒนาบุคลากรตามแนวอุเบกขา ควรพัฒนาบุคลากรดังนี้

1. ควรยินดีกับบุคลากรที่ประสบผลสำเร็จ ไม่ตำหนิบุคลากรต่อหน้าบุคลากรอื่น มีความอดทนแล้วหาทางพัฒนาจุดอ่อนของบุคลากรให้ได้รับการพัฒนาต่อไป
2. แจ้งผลการปฏิบัติงานบุคลากรเป็นรายบุคคลและสร้างบรรยากาศในการแจ้งผล ทักทายมีการสบายตาบุคลากรอย่างจริงใจ ไม่เกิดความรู้สึกถูกกลองโทษต้องใช้อุเบกขา มีขันติไปพร้อมกัน
3. การปฏิบัติงานของบุคลากรควรแจ้งด้วยความระมัดระวัง ไม่ซ้ำเติมควรพัฒนาหลายครั้ง
4. เป้าหมายและความสำเร็จของบุคลากรควรมองเป้าหมายร่วมกันทุกฝ่ายหาทางพัฒนา
5. หลีกเลี้ยงการโต้แย้ง ตำหนิติเตียนมีสติ ใช้เหตุผลและปัญญาในการพัฒนา
6. จัดเวลาแก้ไขและพัฒนาข้อผิดพลาดโดยใช้เหตุผล ปัญญา ความเข้าใจมาประกอบการพัฒนา

สรุปได้ว่า อุเบกขา เป็นหลักธรรมแห่งการพัฒนาบุคลากรในการใช้ความเข้าใจด้วยเหตุผลเป็นหลัก เอาปัญญา ขันติ ไม่ยินดียินร้าย กับความผิดพลาดในการพัฒนา แล้วนำพาบุคลากรพัฒนาหลายครั้ง จนบรรลุเป้าประสงค์

การพัฒนาบุคลากรตามหลักพุทธธรรม

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการพัฒนาบุคลากรสำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก ดังมีรายละเอียดดังนี้

วรรณุ ทองอุ้น (2548: 210-212) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้ใดมีคุณธรรมตามพรหมวิหาร 4 ผู้นั้นได้ชื่อว่า เป็นผู้ที่มีพระคุณยิ่งใหญ่เพราะผู้ที่มีคุณธรรมตามพรหมวิหาร คือ ผู้ที่มีพฤติกรรมปฏิบัติเกื้อกูลต่อผู้อื่น โดยมีหลักสู่การปฏิบัติดังนี้

1. เมตตา (Loving Kindness) มีความรักใคร่ปรารถนาที่จะให้เป็นสุข หมายถึงพฤติกรรมมีความหวังดีเพื่อนให้ผู้อื่นมีความสุข มีจิตใจแผ่ไม่ตรีจิต สนับสนุนกับผู้น้อย หวังความดีงามแก่เขา อยากให้เขามีความสุข ไม่อยากให้มีอันตรายจากความอาฆาตบาดหมางใจกัน ปรารถนาให้มีความสามัคคีกลมเกลียวกัน เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน หวังให้เขาเจริญด้วยความรู้ ความสามารถอันเป็น

ทางให้เกิด ลาภ ยศ และชื่อเสียง รักษาตนให้ได้รับความสุขโดยสวัสดิภาพ เมตตาธรรมเป็นเครื่องบำรุง อภัยภัย ร้อยใจให้จิตคิดเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่กัน ขำระล้างเสียซึ่งมลทิน คือ ความพยาบาท ความเห็นแก่ได้ ความเห็นแก่ตัว ความเห็นแก่ประโยชน์ ถ้าดวงจิตมีเมตตาแล้ว จะป้องกันความคิดวิปริตในทางทำลาย ให้ร้ายป้ายสีในทางเสียหาย ไม่เป็นความจริงได้ สังคมก็จะอยู่เป็นสุข องค์การก็จะสามัคคีสมกับ สุภาสิตของพระมหาสมณเจ้า กรมพระยาวชิรญาณวโรรส ที่กล่าวไว้ว่า “โลโก ปัตถัมภิกา เมตตา” แปลความว่า เมตตาเป็นเครื่องค้ำจุนโลก

2. กรุณา (Compassion) มีความสงสาร คิดจะช่วยให้พ้นทุกข์ หมายถึง พฤติกรรมหวังดีเมื่อเห็นผู้อื่นมีความทุกข์ร้อน ตกทุกข์ได้ยาก ก็รู้สึกสงสาร ห่วงใจไปตามเมื่อเห็นเขามีความทุกข์ กรุณาธรรมเป็นเครื่องปราบปรามจิตใจไม่ให้คิดเบียดเบียนคนอื่นให้ได้รับความลำบากในการกระทำ งาน กิจกรรมต่างๆ ย่อมมีความลำบากทั้งกายและใจ จึงมีความเห็นใจ พลอยหาวิธีไม่ให้เกิดความลำบากแก่ผู้ทำงาน ด้วยการอำนวยความสะดวก สนับสนุน อุปการณณ์ เครื่องมือ ให้เต็มกำลังในการทำงาน

3. มุทิตา (Sympathetic Joy) มีความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี หมายถึง ความชื่นบานในเวลาที่ได้รับชมยินดี เมื่อเขามีความเจริญด้วยความรู้ความสามารถ เจริญด้วยลาภ ยศ และชื่อเสียง พลอยชื่นชมยินดีตามด้วยคุณธรรม มุทิตาธรรมเมื่ออยู่ในดวงจิตผู้ใด ผู้นั้นย่อมปราบปรามซึ่ง ความริษยา อิจฉาทาร้อนในคุณงามความดีของผู้อื่นเมื่อผู้อื่นได้รับความดี อุดรชนไม่ได้ เราร้อน ชุ่นเคือง หงุดหงิดงุ่นง่าน ความอิจฉาริษยาเป็นโทษทำลายความสามัคคีความเจริญของหมู่คณะ เมื่อเกิดขึ้นย่อมชักนำจิตให้วิปริตไปต่างๆ นานา คิดแต่อุบายในการทำลายยุยงให้เสียหาย แม้เหตุแห่งความไม่เป็นจริง มีแต่มุทิตาธรรมที่ปราบปรามความอิจฉาริษยาของคนในสังคมในองค์การได้ เมื่อมีมุทิตาย่อมได้รับความนิยมนับถือ จึงเป็นคุณธรรมที่ควรปลูกฝังให้มีในใจของบุคลากร ในหน่วยงาน ของทุกหน่วยงาน

4. อุเบกขา (Equanimity) มีการวางตนเป็นกลาง มีความวางเฉย ไม่เสียใจ ไม่ดีใจ เมื่อสถานการณ์ไม่เอื้อที่จะแสดงพฤติกรรมตามคุณธรรม ความมีเมตตา กรุณา และมุทิตาจิตได้ อุเบกขาธรรมเป็นคุณธรรมของ ผู้ใหญ่ ผู้นำ หัวหน้างาน ที่ปกครองพนักงาน เจ้าหน้าที่ หมู่คณะ ที่ต้องประพฤติอย่างสม่ำเสมอ เมื่อมีผู้ประพฤติอย่างสม่ำเสมอ เมื่อมีผู้ประพฤติดีก็ต้องชมยกย่องสรรเสริญ คุณงามความดีของเขา แต่เมื่อมีผู้ประพฤติไม่ดีก็ต้องถูกตำหนิ ลงโทษตามกรณีของความผิด ไม่ตัดสิน เอนเอียงเพราะอำนาจอคติที่ผิดๆ นี้คือ พฤติกรรมการมีอุเบกขาธรรม

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต) (2552: 85-105) ได้ให้แนวคิดของหลักพรหมวิหาร 4 กับการพัฒนาบุคลากรดังต่อไปนี้

คนไทยใช้คำว่าเมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา จนกลายเป็นถ้อยคำสามัญในภาษาไทย แต่เมตตา กรุณาเป็นเพียงธรรมส่วนร่วมในระบบของศีลธรรมที่เป็นชุด ซึ่งมี 4 ข้อด้วยกัน อีก 2 ข้อ คือ มุทิตา และอุเบกขา ทั้งชุดสี่อย่างนี้เรียกว่า พรหมวิหาร 4 ให้สังเกตว่า ตามปกติ ธรรมที่พระพุทธเจ้า สอนไว้ จะตรัสเป็นชุดนี้คือระบบของศีลธรรม หรือบูรณาการ ซึ่งถ้าปฏิบัติไม่เต็มชุดอาจเกิดปัญหา เพราะความดีนั้นไม่ใช่ทำให้เกิดผลดีเสมอไป กุศลเป็นปัจจัยแก่อกุศลก็ได้ อกุศลก็เป็นปัจจัยแก่กุศล ก็ได้ อันนี้เป็นหลักสำคัญอย่างหนึ่ง ถ้าปฏิบัติไม่ครบ จะมีปัญหาทั้งในเชิงกุศลเป็นปัจจัยแก่อกุศล ในแง่ที่ว่า ไม่มีตัวควบคุม และเสียดุล ความดีต่างๆ ต้องมีขอบเขต และมีตัวมาดุล ถ้าขาดตัวดุลเสียแล้ว ความดีที่ดีเกิดไปอาจจะกลายเป็นเสียไปเลย เมตตากรุณาในสังคมไทยนี้ เป็นปัญหาเนื่องจากใช้กันไม่ ถูก เช่น ทำให้เกิดระบบอุปถัมภ์ เป็นต้น เพราะเราเน้นแต่เมตตา กรุณา พุดกันแต่เมตตากรุณา ไม่ก้าว ไปสู่มุทิตา ยิงอุเบกขาด้วยแล้วไม่รู้เรื่องเลย การปฏิบัติธรรมต้องให้ครบชุดของมัน เมตตากรุณาเป็น คุณธรรมที่เกี่ยวกับการศึกษาและการบริหารโดยตรง ผู้บริหารจะต้องมีคุณธรรมชุดนี้ ครูอาจารย์ปฏิบัติ หน้าที่ต่อลูกศิษย์ก็ต้องมีธรรมชุดนี้ พ่อแม่เลี้ยงดูลูกก็ต้องมีธรรมชุดนี้ แต่สังคมไทยเราเน้นแค่เมตตา กรุณา จนกระทั่งกลายเป็นคำไทยสามัญที่คุ้นกันที่สุด แม้แต่เมตตากับกรุณาเองก็สับสน แยกไม่ออก ว่าต่างกันอย่างไร จึงขอเน้นอีกครั้งหนึ่งในที่นี้ เรามาดูกันว่ามันเป็นองค์รวมครบชุดอย่างไร

คุณธรรมชุดนี้เป็นท่าทีของจิตใจของมนุษย์ที่เป็นบุคคลากร ซึ่งแสดงออกต่อผู้อื่น ความหมายของมันจะชัดเมื่อเรามองดูสถานการณ์ที่ผู้อื่นประสบ เมื่อเขาประสบสถานการณ์อะไร เรา จะต้องแสดงออกต่อเขาด้วยข้อไหน ถ้าตอบตรงนี้ได้ความหมายจะชัดเจนมาก

สถานการณ์ที่ 1 คือ สถานการณ์พื้นฐาน เมื่อคนอื่น เช่น บุคลากร เพื่อนมนุษย์ เขา อยู่ดีเป็นปกติ เราก็มิเมตตา เมตตาขึ้นมาจากศัพท์ว่า มิตตะ แปลงอิเป็นเอ อะเป็นอา ก็เป็นเมตตา แปลว่า คุณสมบัติของมิตร คือ น้ำใจมิตร หรือความเป็นมิตรนั่นเอง ถ้าเป็นสันสกฤตก็เป็นไมตรี เรานำ เมตตากับไมตรีมาใช้คนละความหมายในภาษาไทย แต่ที่จริงในภาษาเดิมเหมือนกัน เมตตาที่ใช้ สถานการณ์ปกติ คือ เมื่อเขาอยู่เป็นปกติ เราก็มิเมตตามีความเป็นมิตร ประารถนาดี อยากให้เขาเป็นสุข

สถานการณ์ที่ 2 เมื่อเขาเปลี่ยนจากปกติลงในทางตกต่ำ การปฏิบัติของบุคลากร เรา ก็ย้ายจากเมตตาไปเป็นข้อที่สอง คือ กรุณา ซึ่งแปลว่า พลอยหัวใจในทุกข์ของเขา ต้องการจะปลด ปลื้องเขาให้พ้นจากความทุกข์ ช่วยให้เป็นอิสระ

สถานการณ์ที่ 3 เขาขึ้นสูง ได้ดีมีสุข ประสบความสำเร็จ ทำสิ่งถูกต้องดีงาม เราก็มิย้าย ไปข้อที่สาม คือ มุทิตา ได้แก่ พลอยยินดีด้วยในความ สุข ความสำเร็จ หรือความดีของเขา พร้อมทั้งจะ ส่งเสริมสนับสนุน ข้อนี้คนไทยไม่ค่อยเน้น เรื่องส่งเสริมบุคลากรคนดี เราไม่ค่อยพูดถึง แสดงว่า ค่อนข้างบกพร่องในข้อมุทิตา

สถานการณ์ที่ 4 ซ่อนนี้ยาก เพราะสามสถานการณ์ก่อนหน้านี้ก็ดูเหมือนครบแล้ว หนึ่งเป็นปกติ สองตกต่ำ สามขึ้นสูง แล้วจะมีอะไรอีก คนเราจะเป็นอย่างไร นอกจากปกติ นอกจากต่ำ นอกจากขึ้นสูง ทีนี้ ลี เขาเป็นอย่างไร เอาที่เขาเป็นอย่างไร ไม่ต้องพูดถึงว่าเราจะทำอย่างไร คือ มองดูที่เขาเป็นอย่างไรก่อนแล้วเราจึงจะทำอย่างไร ซ่อนนี้ยาก

ในข้อ 1 2 3 นั้น คนช่วยกันด้วยความรู้สึกที่ดีงาม แต่ข้อสี่ในความสัมพันธ์กับความเป็นจริงของโลกและชีวิตที่ไม่เข้าใครออกใครนั้น เราต้องปฏิบัติต่อมันให้ถูกต้องโดยใช้ปัญญา ทุกคนจึงต้องรู้จักรับผิดชอบตนเอง ไม่ใช่รอการช่วยเหลือพึ่งพา ส่วนข้อสี่นี้เป็นหัวใจ เป็นตัวคุมให้ทุกอย่างพอดี เป็นตัวอย่าง ดุลยภาพ และเชื่อมโยงบุคลากรทางการศึกษาเข้ากับธรรม สามข้อแรกเป็นความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับมนุษย์ หรือคนกับคน แต่มนุษย์ไม่ได้อยู่กับมนุษย์ด้วยกันอย่างเดียว ชีวิตของเรามีสองด้าน ด้านหนึ่งเราอยู่กับคนด้วยกัน คือ เพื่อนมนุษย์ ที่เรียกว่าสิ่งแวดล้อมทางสังคม เรามีความสัมพันธ์ที่ดี เรามีเมตตา กรุณา มุทิตาช่วยเหลือกันดี ก็อยู่กันด้วยดี มีความร่มเย็นเป็นสุข บุคลากรทางการศึกษามีขวัญกำลังใจ อีกด้านหนึ่ง ชีวิตของเราอยู่กับความเป็นจริงของกฎธรรมชาติ อยู่กับความเป็นจริงของโลก และชีวิต แม้แต่ร่างกายของเรานี้เป็นไปตามเหตุปัจจัยของธรรมชาติ เป็นไปตามกฎธรรมชาติ ซึ่งไม่ฟังใครทั้งสิ้น เป็นหน้าที่ของเราเองที่ต้องรู้เข้าใจมัน และปฏิบัติตัวให้ถูกต้องสอดคล้องกับมัน ด้านนี้แหละที่สำคัญ ซึ่งเราจะมองข้ามหรือละเลยไม่ได้ ถ้าขาดอุเบกขา เมตตา กรุณานั้นมาช่วยในด้านหนึ่งชีวิตของบุคลากรไปเกี่ยวข้องกับเพื่อนมนุษย์ แต่ด้านที่สอง ชีวิตเราต้องเกี่ยวข้องกับความเป็นจริงของโลกและชีวิตที่เป็นไปตามกฎธรรมชาติคือเป็นไปตามเหตุปัจจัยของมัน ในด้านนี้คนจะต้องมีปัญหา รู้จักรับผิดชอบตัวเอง ที่จะดำเนินชีวิตให้ดีงามถูกต้องด้วยตนเอง จะรอให้คนอื่นมาช่วยไม่ได้

ผู้บริหารตระหนักถึงความจริง ถ้าเอาแต่เมตตา กรุณา มุทิตา ก็ทำให้หมดทุกอย่าง อีกด้านหนึ่งของชีวิตของคนต้องอยู่กับความเป็นจริงและโลกชีวิต เขาจะต้องไปมีชีวิตของเขาเองในโลกในสังคม ซึ่งเขาจะต้องรับผิดชอบตัวเอง ปัญหาก็คือเขารับผิดชอบชีวิตของเขาเองได้หรือไม่ ถ้าเราเองเอาแต่ช่วยด้วยเมตตา กรุณา มุทิตา เขาอาจจะไม่รู้จะทำอะไรให้เป็นด้วยตัวเอง และรับผิดชอบตัวเองไม่ได้ คือ ไม่สามารถพึ่งตนเองได้ ในระยะยาวพ่อแม่ไม่ได้อยู่กับเขาตลอดไปเขาจะต้องอยู่กับโลกความเป็นจริง ที่มันไม่เข้าใครออกใคร เขาจะต้องรับผิดชอบชีวิตของตัวเองให้ได้ ตอนนี้อย่าให้ใช้ข้อสี่ คือ สามข้อแรกนี้พ่อแม่จะทำให้ลูก แต่ข้อสี่ ผู้บริหารจะดูให้บุคลากร ข้อสี่นี้แหละคืออุเบกขา

อุเบกขา แปลว่า คอยดูหรือดูอยู่ใกล้ๆ มาจาก อุป แปลว่า คอยหรือใกล้ๆ และ อิกข แปลว่า มองดู อุเบกขาคือ คอยดูอยู่ใกล้ๆ หรือคอยมองดู แต่ไม่ใช่ดูเปล่าๆ ดูให้เขาทำ คือ ตัวเองต้องใช้ปัญญาพิจารณาว่า ต่อไปลูกเราจะโต จะต้องหัดดำเนินชีวิตตัวเองให้ได้ จะต้องรับผิดชอบตัวเองได้ จะต้องทำอะไรเป็นบ้าง เมื่อใช้ปัญญาพิจารณาเห็นแล้ว ก็มาฝึกให้ลูกทำ ให้เขาฝึกตนเอง แล้วเราอยู่

ใกล้ๆ ถ้าเขาทำไม่ถูก ทำไม่ได้ผล ทำผิด จะได้ช่วยแก้ไข แนะนำ จนเขาทำเป็นหรือทำได้ด้วยตนเอง และพัฒนาตนเองไปด้วย ถ้าเราไม่รีบใช้อุเบกขาเสียแต่บัดนี้ ต่อไปเราไม่ได้อยู่กับเขาพอเขาโตขึ้น เขารับผิดชอบตัวเองไม่เป็น เขาทำผิดเราก็ไม่มีโอกาสไปแก้ไข ไม่มีโอกาสจะช่วยแนะนำ เพราะฉะนั้น จึงต้องฝึกเขาตั้งแต่บัดนี้ ตรงนี้แหละอุเบกขาจึงมา เพื่อให้เขามีโอกาสพัฒนาตัวเอง ไม่ใช่เอาแต่รักและทำให้เขาหมดทุกอย่าง จนกลายเป็นการปิดกั้นการพัฒนาของบุคคลกร หรือถึงกับทำลายลูกด้วย ความรักไม่เป็น อุเบกขานี้เป็นด้านปัญญา ต้องมีปัญญาจึงจะมีอุเบกขาได้ นี่แหละข้อดี

อย่างไรก็ตาม ตามที่พูดมานี้จะเห็นว่า สถานการณ์ที่ 4 ก็คือ สถานการณ์ที่มนุษย์สัมพันธ์กับมนุษย์ในกรณีที่เกี่ยวข้องกับตัวธรรม ธรรมคือความเป็นจริงของธรรมชาติ พูดอีกสำนวนหนึ่งว่า หลักการ หรือกติกาของธรรมชาติ คือ กฎธรรมชาติ ได้แก่ ความเป็นไปตามเหตุปัจจัย ความถูกต้องตามกฎเกณฑ์แห่งความเป็นเหตุเป็นผล ความสมเหตุสมผล หรือความสมควรตามเหตุและผล รวมทั้งสิ่งที่เรียกว่า ความเป็นธรรมหรือความชอบธรรม จากหลักการหรือกฎของธรรมชาตินี้ มนุษย์เราก็มามีบัญญัติระบบในสังคมของตน เพื่อให้มนุษย์ดำรงอยู่ในความดีงาม ก็เกิดเป็นหลักการหรือกฎในสังคมมนุษย์ กลายเป็นกฎหมาย กฎเกณฑ์ กติกา เมื่อใดความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ไปส่งผลกระทบต่อเสียหายต่อธรรม คือ ทำให้เสียหลักการแห่งความเป็นจริง ความถูกต้องดีงาม ความสมตามเหตุผล ความชอบธรรม ความเป็นธรรม เช่นผิดกฎหมาย หรือกติกาสังคม เราต้องหยุดช่วยเหลือ เพื่อให้เขารับผิดชอบต่อธรรม นี่คือ อุเบกขา เพราะฉะนั้น อุเบกขาจึงเป็นตัวควบคุมทำให้สามข้อแรกมีขอบเขต

เมตตา กรุณา มุทิตา จะเลยขอบเขตไม่ได้ เมื่อช่วยกันไป ถ้าจะละเมิดหลักการ ละเมิดกติกา ละเมิดความเป็นธรรม ต้องหยุดเราเลยแปล "อุเบกขา" เป็นไทยว่า เฉย หมายความว่าเฉยต่อคนนั้นในภาษาบาลีท่านอธิบายว่า ไม่ชวนชววย (ที่จะช่วย) เหมือนกับบอกเรา ฉันไม่เอาจะคุณละนะ เราช่วยเหลือกันตลอดเวลา โดยมีเมตตา กรุณา มุทิตา แต่ถ้าจะทำให้เสียหลักการ เสียความเป็นธรรมฉันต้องหยุด ฉันไม่เอากับคุณแล้วนะ กฎต้องเป็นกฎ ตรงนี้เรียกว่า อุเบกขา

อุเบกขา คือ เฉยต่อคนนั้น เพื่ออะไร เพื่อไม่ละเมิด เพื่อไม่ก้าวก่ายแทรกแซงธรรม ธรรมจะออกผลอย่างไรต้องว่าไปตามนั้น ในขณะที่ เมตตา กรุณา มุทิตา รักษาคน แต่อุเบกขา รักษาธรรม ที่จริง อุเบกขาก็เป็นความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ด้วยกันนั่นแหละ แต่ในกรณีนี้ ความสัมพันธ์นั้นไม่อยู่แต่มนุษย์แล้ว แต่มันไปเกี่ยวข้องกับตัวธรรมด้วย คือไปเกี่ยวข้องกับตัวธรรมด้วย คือ ไปเกี่ยวข้องกับหลักการกฎเกณฑ์กติกาทั้งในธรรมชาติ และที่มาบัญญัติกันในสังคมมนุษย์ ฉะนั้นอะไรที่เป็นเรื่องที่เขาสมควรจะช่วยตัวเอง ควรรับผิดชอบตามความเป็นจริงของความเป็นเหตุเป็นผล เราไม่เข้าไปแทรกแซง ไม่ใช่ช่วยเรื่อยเปื่อย ต้องช่วยในขอบเขตของความสมเหตุสมผลและช่วยเฉพาะในขอบเขตที่ไม่ละเมิดธรรม ไม่ละเมิดกฎเกณฑ์ กติกาต่างๆ ฉะนั้น อุเบกขาจึงเป็นตัวควบคุม และรักษาดูแลให้การช่วยเหลือ

กันไม่เลยขอบเขตจนเสียธรรม ถึงตอนนี้ คงจะประมวลคำอธิบายพรหมวิหารข้อสุดท้ายมาสรุปลงเป็นความหมายของอุเบกขาได้ว่า

สถานการณ์ที่ 4 เมื่อเราสมควรจะต้องรับผิดชอบการกระทำของตน (รวมทั้งฝึกหัดความรับผิดชอบนั้น) คือในกรณีที่ถ้าเราเข้าไปช่วยเหลือด้วยเมตตา ก็ตาม กรุณา ก็ตาม มุทิตา ก็ตาม จะเป็นการละเมิดต่อความเสียหายต่อธรรม ต่อความจริง ความถูกต้องดีงาม ความสมควรตามเหตุผล หรือทำลายหลักการ กฎ กติกาที่ขอบธรรม เราจะต้องตั้งตัวว่าหรือวางตนในอุเบกขา คือ หยุดการขวนขวายช่วยเหลือ เพื่อให้มีการปฏิบัติไปตามธรรม ตามหลักการหรือตามกติกาโดยไม่เข้าไปก้าวก่ายแทรกแซงในสังคมไทยเมื่อคนไม่รู้จักอุเบกขา ก็เฉย แต่กลายเป็นเฉยไม่รู้เรื่องไม่รู้ราว เฉยไม่เอาเรื่องเอาราว และเฉยไม่ได้เรื่องได้ราวอย่างนี้ทางธรรมท่านมีศัพท์ให้ด้วย เรียกว่า อัญญาอุเบกขา แปลว่า เฉยใจ ซึ่งเป็นอกุศล เป็นบาป คนไทยเรานี้ถ้าไม่ระวังให้ดีจะเฉยใจกันมาก เฉยที่แท้ต้องเฉยด้วยปัญญา เพราะอุเบกขานี้มิได้ต้องอาศัยปัญญา

สามข้อต้นนั้นหนักด้านความรู้สึก ในการพัฒนามนุษย์ด้านความรู้สึก ที่เรียกเพี้ยนกันไปว่าด้านอารมณ์นี้ เรามุ่งให้มีเมตตา กรุณา มุทิตา ซึ่งเป็นฝ่าย emotion ที่ดี แต่ emotion นี้จะต้องถูกคุมด้วยปัญญา มิฉะนั้น emotion คือด้านอารมณ์ หรือด้านความรู้สึก อาจจะไม่ชอบเขตไม่ถูกต้อง และถ้าเราไม่มีปัญญาคุม เมื่อเราช่วยเขาไม่ได้ จิตใจเราจะร้อนรน กระวนกระวาย เป็นทุกข์ แต่พอปัญญา คือด้านความรู้มา ก็จะสร้างดุลยภาพ ทำให้จิตใจสงบ จึงต้องเอาความรู้มาคุมความรู้สึก ฉะนั้น พุทธศาสนาจึงไปจบที่ปัญญา

เหมือนอย่างที่พูดข้างต้นว่า ในการพัฒนาปัญญา เราเริ่มด้วยศรัทธาซึ่งเป็นฝ่ายความรู้สึก หรือ emotion แต่ต้องมีปัญญาเป็นจุดหมายและดำเนินไปโดยมีปัญญามาคุมศรัทธา ด้านรู้ต้องคุมด้านรู้สึก แล้วเมื่อปัญญาด้านรู้พัฒนาไป ก็จะพัฒนาด้านความรู้สึกให้เป็นกุศลยิ่งขึ้น เพราะด้านความรู้สึกนั้นมีฝ่ายอกุศล เช่น โกรธ เกลียด ชัง ริษยา ระแวง เห็นแก่ตัว เป็นต้น พอปัญญามากก็พัฒนาความรู้สึก คือ พวก emotion ให้มาเป็น emotion ที่ดี เป็นฝ่ายเมตตา กรุณา หรือความรัก เป็นต้น แต่แม้จะเป็นความรู้สึกที่ดีแล้วก็ต้องอยู่ในสภาวะควบคุมของปัญญา

เป็นอันว่า สามข้อต้นหนักในด้านความรู้สึก คือ ความรัก ส่วนข้อสี่หนักด้านปัญญา คือ ความรู้ ต้องให้ปัญญานำเอาอุเบกขามาคุมความรู้สึกไว้ สามข้อแรก คือ เมตตา กรุณา มุทิตา ไม่ต้องใช้ปัญญา เพียงแต่มีความรู้สึกที่ดีก็พอ คือ เขาอยู่ปกติเราก็รู้สึกรัก เขาทุกข์ร้อนเราก็รู้สึกสงสาร เขาได้ดีมีสุขเราก็รู้สึกยินดีด้วย แต่ในข้อสี่นี้ถ้าไม่มีปัญญาปฏิบัติไม่ได้ เพราะต้องรู้ว่าอะไรเป็นเหตุเป็นผล อะไรเป็นความจริง อะไรเป็นความถูกต้อง อะไรเป็นหลักการ จึงจะปฏิบัติได้ ข้อสี่จึงต้องเน้นปัญญา และเป็นตัวสำคัญที่สุดที่จะสร้างดุลยภาพหรือความพอดีให้เกิดขึ้น

เมื่อมีความรักโดยไม่ขาดความรู้ คือ ใช้เมตตากรุณา โดยมีปัญญามาโยงเข้ากับอุเบกขา ก็จะเกิดความสมดุลและความถูกต้องพอดี สังคมทุกระดับตั้งแต่ระดับโรงเรียน มักพัฒนาอย่างเสียตุล เพราะขาดบูรณาการ ในสังคมที่ปฏิบัติธรรมไม่ครบ จะเกิดความเสียตุลสังคมที่มีเมตตากรุณามาก แต่ไม่รู้จักรักษาอุเบกขา ก็จะเป็นสังคมที่มีน้ำใจมาก คนจะมีน้ำใจช่วยเหลือกันอย่างดี ซึ่งก็จะเป็นข้อดีอย่างหนึ่ง ทำให้จิตใจคนมีความอบอุ่น ชุ่มฉ่ำ ร่มเย็น มีความสุข สบาย แต่ผลเสียคือ อะไรถ้าไม่มีอุเบกษาคู่มือก็จะเสียตุล

1. คนจะชอบหวังพึ่งผู้อื่น คือ คนจำนวนไม่น้อยในสังคมนี้ที่มีกิเลสของปุถุชน เมื่อหวังพึ่งผู้อื่นได้ว่าจะมีคนมาช่วยก็จะไม่ดิ้นรนขวนขวาย เขาชอบคิดว่า ถ้าเราลำบาก ขาดแคลน ขัดสน ก็ไปหาผู้ใหญ่คนโน้น ไปหาผู้ใหญ่ผู้นี้ หาเพื่อคนนั้น เขาก็ต้องช่วยเราความที่คอยหวังความช่วยเหลือจากผู้อื่นอยู่เรื่อย ก็เลยไม่ดิ้นรนขวนขวาย ก็อ่อนแอ เพราะฉะนั้นสังคมที่มีน้ำใจ มันเสียตุลไปทางอ่อนแอ คนมักหวังพึ่งผู้อื่น ทำให้เฉื่อยชา ไม่กระตือรือร้นและอาจตกอยู่ในความประมาท

2. ไม่สามารถรักษาหลักการได้ เพราะคนที่ช่วยกันจนกระทั่งละเมิดกฎหมายก็เอาลงจะช่วยเสียอย่าง กฎหมายก็ไม่มองความเป็นธรรมก็ไม่เอาทั้งนั้น ช่วยกันอย่างเดียวจนเสียความเป็นธรรมและเสียหลักการ

ส่วนสังคมที่ขาดสามหรือเพียงสองข้อต้น คือ ไม่มีเมตตากรุณาจะเป็นสังคมที่ไม่มีน้ำใจ คนไม่คอยช่วยเหลือกัน อุเบกษาจะขึ้นมาเด่นแต่อาจจะเป็นอุเบกษาแบบไม่มีปัญญาก็ได้ คือ เคยไม่เอาเรื่อง ตัวใครตัวมัน ใครจะเป็นอย่างไรก็ช่าง พอมีปัญหาขึ้นมาหน่วยก็วางกติกาสังคมไว้ว่า แกจะทำอะไรก็เรื่องของแกนะ แกทำไปได้ตราบเท่าที่ไม่ละเมิดกติกาหรือกฎหมาย ถ้าแกละเมิดเมื่อไร ฉันจะจัดการทันที แต่ถ้าไม่ละเมิดก็ปล่อยแกทำไป แต่ฉันไม่ช่วยแกนะ ที่นี้คนที่ไม่มีใครช่วยนี้หวังพึ่งใครไม่ได้ ตัวใครตัวมัน ก็ต้องดิ้นรนสุดขีดกำลัง เพราะถ้าไม่ดิ้นรนก็ไม่รอด จึงทำให้เข้มแข็งและก้าวหน้า และเพราะเอากติกาเอากฎหมายหรือหลักการเป็นใหญ่ก็รักษาหลักการและกติกาได้แต่เมื่อไปสุดโต่ง ก็กลายเป็น สังคมที่เอาแต่กฎเข้าว่า ไร้ชีวิตชีวา ไม่มีน้ำใจ

สังคมไทย เน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในข้อเมตตา กรุณา มาก ก็เสียตุล ทำให้อ่อนแอ แล้วก็ไม่สามารถรักษาหลักการและความเป็นธรรม ส่วนสังคมแบบอเมริกัน ก็ค่อนข้างขาดในด้านเมตตากรุณา คือขาดน้ำใจ และหนักในอุเบกขา ทำให้คนดิ้นรนแบบตัวใครตัวมัน จึงทำให้เข้มแข็ง และทำให้รักษาหลักการกติกาได้แต่เป็นสังคมที่แห้งแล้ง เครียด จิตใจมีความทุกข์ ขาดความอบอุ่น ได้อย่างเสียอย่าง เพราะฉะนั้นเพื่อให้พอดีจึงต้องมีครบสี่ข้อ แต่ในระดับสังคมนี้แสนยากเหลือเกินที่จะพัฒนามนุษย์ให้ครบทั้งสี่ข้อ มันก็เลยได้เว้าๆ แหว่งๆ ได้หนึ่งบ้าง สองบ้าง ได้สามบ้าง ที่จะครบ 4 อย่างพอดีได้คุณนั่นหายาก

พ่อแม่ก็เหมือนกัน ถ้าพ่อแม่มีเมตตา กรุณา มุทิตา มาก แต่ไม่รู้จักรู้ใช้อุเบกขา ก็จะทำให้เด็กเติบโตขึ้นอย่างไม่สมบูรณ์ ทำให้เด็กรับผิดชอบตัวเองไม่ได้ ทำอะไรไม่เป็น ไม่รู้จักโต เพราะฉะนั้นจึงต้องไปโดนอุเบกขาของฝรั่งเขา ตอนนี่เข้มแข็ง ทำเป็นทุกอย่าง ดั่งนี้ เป็นต้น เพราะฉะนั้นสังคมจะต้องได้ดูแล โดยเฉพาะพ่อแม่ที่สำคัญที่สุด พ่อแม่คนไทยนี่จะต้องเน้นอุเบกขาให้มากขึ้น ว่าทำอะไรจะใช้ปัญญาให้มากขึ้น ลดด้านความรู้สึกลง และเติมด้านความรู้เข้าไป แต่ปัญญานี้ยาก มันไม่เหมือนความรู้สึก มันต้องคิดและพิจารณาว่า เออ อะไรที่ลูกของเราควรทำให้เป็น ควรจะฝึกรับผิดชอบ คิดแล้วมองเห็นแล้วก็มาดูแลเขาทำ ซึ่งจะเป็นการรักลูกระยะยาว ถ้ารักลูกมากด้วยเมตตา กรุณา มุทิตาเกินไป จะกลายเป็นว่ารักลูกระยะสั้น มองการณ์ใกล้ สายตาสั้น แล้วจะปิดกั้นการพัฒนาการของเด็ก เมตตา กรุณา สามารถปิดกั้นการพัฒนาของเด็กได้ เพราะเมื่อไม่มีอุเบกขาก็ไม่เปิดโอกาสให้เด็กได้พัฒนา ฉะนั้นบางทีเด็กที่ถูกปล่อยทิ้งนี่แหละ ถูกอุเบกขาเข้าเต็มที ถ้าไม่เสียก็เก่งไปเลย เขาจะเข้มแข็งจะช่วยตัวเองได้ดี แกร่งกล้า สามารถเจริญเติบโตองงามในสังคม

ควรจะยอมรับกันว่าคุณภาพระหว่างธรรม 4 ประการนี้ เสียไปแล้วในสังคมไทย เพราะฉะนั้นตอนนี้จะต้องเน้นการปฏิบัติคุณธรรมชุดนี้ให้ครบชุดที่ว่า ต้องมีทั้งเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา โดยเฉพาะอุเบกขา เป็นตัวโยงปัญญามารักษาคุณภาพไว้ให้เกิดความสมบูรณ์ในชีวิต และในสังคม ตั้งแต่ในครอบครัวเป็นต้นไปขึ้นมาเป็นผู้บริหารก็ต้องมีครบ ฉะนั้นก็จะเกิดความเอื้อเอียงเป็นอคติได้ ถ้าเมตตา กรุณา มุทิตา โดยมีอุเบกขากำกับอยู่ ก็จะดำรงรักษาความเป็นธรรมไว้ได้ เมื่อคนศึกษาและช่วยกันให้ศึกษาอย่างมีชีวิตชีวาชุมชนจึงมีบรรยากาศแห่งวิชาการ เป็นอันว่าสังคมของเราจะต้องพยายามทำให้ได้ในหลักการสำคัญเหล่านี้ เราไม่จำเป็นจะต้องไปพูดถึงคุณธรรมปลีกย่อยมาก จับที่ตัวหลักขั้นรากฐานเหล่านี้ เช่น มีฉันทำตัวเดียวก็แทบจะแก้ปัญหาได้หมด แล้วคุณธรรมอื่นจะตามมาเป็นกระบวนการ ส่วนในเชิงปฏิบัติการก็อาจจะยกคุณสมบัติและวิธีปฏิบัติปลีกย่อยมาแนะนำเสริมเข้าไปให้ได้ผลยิ่งขึ้น โดยสอดคล้องกับแต่ละสถานการณ์ซึ่งไม่จำเป็นจะต้องพูดในที่นี้ เพราะตอนนี้เรามุ่งวางฐานกันให้ดีเสียก่อนโดยให้ตัวคนทำงานทางการศึกษาและทางวิชาการอย่างมีชีวิตชีวาและชุมชนก็มีบรรยากาศทางวิชาการ

จะเห็นว่าสองอย่างนี้สัมพันธ์กันอยู่ เพราะเมื่อเรามีคุณสมบัติอย่างนี้ เช่น ฉันทะ ก็ทำให้มีการแสวงปัญญาอย่างแท้จริงทำให้วิชาการมีชีวิตชีวา และเมื่อคนที่มีฉันทะมาอยู่ร่วมกัน ก็จะเป็นชุมชนทางวิชาการที่มีบรรยากาศทางวิชาการ เริ่มต้นตั้งแต่มีจุดหมายร่วมกัน คือ ใฝ่รู้ ใฝ่แสวงความจริง แล้วใฝ่ทำให้มันดีขึ้น เมื่อชุมชนมีจุดหมายร่วมกัน คนก็เอื้อต่อกัน ซึ่งจะสร้างชุมชนแห่งกัลยาณมิตรขึ้น ฉะนั้นบรรยากาศแห่งการศึกษาและวิชาการก็เกิดขึ้น ความมีกัลยาณมิตรและเป็นกัลยาณมิตรนี้เป็นคุณสมบัติที่เราต้องการข้อแรกทีเดียว เราจึงตั้งเป้าหมายว่าทำอย่างไรจะให้ชุมชนสังคมของเราเป็นชุมชนแห่งกัลยาณมิตร คือ คนที่อยู่ชุมชนทางวิชาการ เช่น มหาวิทยาลัยนั้น จะต้องเป็นกัลยาณมิตร

ต่อกัน คือ เป็นปัจจัยหรือสิ่งแวดล้อมแก่กันในทางที่เอื้อต่อการพัฒนาชีวิตของลูกศิษย์ ครูอาจารย์เองด้วยกัน และลูกศิษย์ต่อลูกศิษย์ด้วยกันเป็นปัจจัยเอื้อต่อกัน ผู้บริหารก็เป็นปัจจัยเอื้อต่อการเจริญงอกงามของครูอาจารย์และของทุกคนในชุมชน ความเป็นกัลยาณมิตรของบุคลากรและผู้บริหาร คือสาระของการสร้างชุมชนแห่งการศึกษา

ผู้บริหารและบุคลากรนั้น อยู่ในฐานะเป็นผู้นำ ที่เอื้อการศึกษาแก่ศิษย์และคนอื่นๆ ในชุมชน จึงเป็นแกนกลางของการสร้างชุมชนแห่งการศึกษา หรือชุมชนวิชาการ ซึ่งเป็นชุมชนแห่งกัลยาณมิตร ดังนั้น ผู้บริหารและบุคลากร จึงควรมีคุณสมบัติแห่งความเป็นกัลยาณมิตร ที่ทางพระเรียกว่า กัลยาณมิตร 7 ประการ

เมื่อผู้บริหารและบุคลากรมีเมตตา กรุณา และมุทิตา ที่พูดไปแล้ว โดยแสดงออกมาอย่างถูกต้องในความสัมพันธ์ภายในชุมชนก็จะมีคุณสมบัติของกัลยาณมิตรคือ

1. ปิโย แปลว่า "ผู้เป็นที่รัก" หรือ "น่ารัก" หมายความว่า เป็นผู้รู้จักเอาใจใส่ในตัวบุคคลและสุขทุกข์ของเขา เข้าถึงจิตใจ ให้ความรู้สึกสนิทสนมเป็นกันเอง ชวนใจผู้เรียนให้อยากเข้าไปปรึกษาได้ถาม อย่างไรก็ตาม ปิโย เท่านั้นไม่พอ ปิโยนั้นได้มาจากเมตตา กรุณา มุทิตา จึงต้องมีอุเบกขามาคุมให้อยู่ในขอบเขตที่สมดุล คือ พอดี ไม่ให้เกินขอบเขตไปจนกลายเป็นเสียธรรม คือ การปฏิบัติต่อคน หรือช่วยเหลือคน จะต้องไม่ให้เสียความเป็นธรรม ไม่ให้เป็นการทำลายหลักการ ไม่ให้เป็นการละเมิดต่อกฎเกณฑ์กติกาที่ขอบธรรม ไม่ให้เสียความรับผิดชอบ ไม่ละเลยหรือมองข้ามความถูกต้องสมควรตามเหตุผลนี้ ก็คือ การที่ผู้นำนั้นจะต้องมีความสัมพันธ์อย่างถูกต้องทั้งกับคนงาน ทั้งกับคนและกับธรรม หรือทั้งกับคนและกับหลักการ คือ ต้องเอาทั้งคนและทั้งงาน หรือเอาทั้งคนและหลักการ ถ้าเอาคนอย่างเดียวก็จะเอียงสุดไปข้างหนึ่ง และจะเกิดปัญหาหรือเกิดความเสียหาย เช่น เมตตา กรุณา มุทิตา จนไม่มีขอบเขต แม้จะปิโย คือ เป็นที่รัก แต่ก็เสียหลักการ และทำให้เสียความเป็นธรรม นอกจากนั้น เมื่อพยายามทำตัวให้เป็นที่รักโดยเป็นกันเองเกินไปอย่างไม่มีขอบเขต ก็อาจจะเลยเถิดไปกลายเป็นเพื่อนเล่นหรือกลายเป็นที่ล้อเล่น จนกระทั่งคำพูดไม่มีความหมาย ไม่มีน้ำหนักพูดอะไรเขาก็ไม่ฟัง อย่างนี้ ก็หมดความหมาย พร้อมกันนั้นก็อาจจะกลายเป็นว่า แทนที่ตัวเองจะพำนักเขา กลับถูกเขาชักพาออกนอกกลุ่มออกทางไป เลยหมดความเป็นผู้นำ เพราะฉะนั้น ปิโย "เป็นที่รัก" ซึ่งเกิดจากคุณสมบัติในข้อเมตตา กรุณา มุทิตา ที่เอาคนจึงต้องมีขอบเขตโดยมีความสมดุลกับข้ออุเบกขา ที่เอาธรรม เอาหลักการ เอาเหตุผล และเอาตัวงาน

2. ครุ แปลว่า "น่าเคารพ" คือ เป็นคนมีหลัก หนักแน่น ถือเป็นการเป็นสำคัญ และมีความประพฤติสมควรแก่ฐานะ ทำให้เกิดความรู้สึกอบอุ่นปลอดภัยเป็นที่พึ่งได้ ในทำนองเดียวกันถ้าเอาหลักการอย่างเดียว แม้จะน่าเคารพก็แห้งแล้ง บางทีไม่มีใครกล้าเข้าหน้าเลย อย่างนี้ก็ห่างเหินเสียผลเหมือนกัน ครุ ก็เอียงข้างไป เพราะฉะนั้นจึงต้องพอดี ถ้าได้พรหมวิหารทั้ง ข้อ 1-2-3 แล้วมาสมดุล

กับข้อ 4 ก็จะได้ทั้ง ปิโย เป็นที่รัก หรือน่ารักด้วย และครู เป็นที่น่าเคารพด้วย หมายความว่า ได้ทั้งคนได้ทั้งงาน ได้ทั้งคนได้ทั้งหลักการ และได้ทั้งคนได้ทั้งธรรม ทั้งนี้เป็นหลักการสำคัญแห่งดุลยภาพ เป็นอันว่าคนที่น่าเคารพ เป็นครูนั้น จะยึดถือหลักการเป็นใหญ่เอางานเป็นสำคัญ เอาธรรมนำหน้าเมื่อเอาใจใส่ดูแลคนให้ดี ก็เป็นปิโยด้วย ก็ได้ดุลยภาพอย่างที่ว่ามานี้ คุณสมบัติอีกอย่างหนึ่งของผู้ที่เป็น "ครู" ซึ่งถือธรรมหรือหลักการเป็นใหญ่ ก็คือผู้ทรงเที่ยงตรง ไม่มีอคติ ไม่มี ความลำเอียง ซึ่งเป็นแกนกลางของการรักษาสมดุลภาพ และความสามัคคี พร้อมทั้งความมั่นคงของหมู่ชนที่ไปด้วยกัน เพราะถ้าเสียความเป็นธรรมแล้ว แม้แต่จะมีความรักใคร่กันอยู่ หรือแม้แต่จะเอาอกเอาใจกัน ก็จะทำให้เกิดความกินแหนงแคลงใจกัน สูญเสียเอกภาพ แต่เมื่อรักษาธรรมไว้ได้ ก็ไม่มีอคติ และมีเสียสามัคคี อคติคือ ความลำเอียง หรือการเขวออกไปนอกทางที่ควรจะประพฤติปฏิบัติมี 4 ประการด้วยกัน คือ ลำเอียงเพราะชอบ เรียกว่า ฉันทาคติ ลำเอียงเพราะชัง เรียกว่า โทสาคติ ลำเอียงเพราะขลาด เรียกว่า ภยาคติ ลำเอียงเพราะเขลา เรียกว่า โมหาคติ

3. ภาพนิโย แปลว่า "น่าเจริญใจ" คือ นำยกย่อง เป็นแบบอย่างได้ทำให้ผู้ที่ร่วมอยู่ร่วมกันไป คือ คนที่ทั้งหลายในชุมชนนั้นมีความภาคภูมิใจ พอนึกถึงก็มีความมั่นใจและความภาคภูมิใจในตัวผู้บริหารและครูอาจารย์ว่า เป็นผู้ที่มีการศึกษาจริง ได้พัฒนาตนแล้ว เป็นผู้ที่มีสติปัญญา มีความสามารถ รู้จริง เก่งจริง และมีคุณธรรมความดีงามอย่างแท้จริง นำเอาอย่าง คุณสมบัติข้อนี้ อาจแยกได้อย่างน้อย 2 ด้าน ซึ่งจะต้องนำไปอธิบาย ขยายความต่อไป คือ

3.1 ด้านความรู้ ความสามารถทางวิชาการ

3.2 ด้านปฏิบัติ หรือด้านการดำเนินชีวิต เช่น ความประพฤติทั่วไป ความสัมพันธ์กับผู้อื่น และการดำรงตนในสังคม เป็นต้น

4. วัตถุประสงค์ "รู้จักพูด" หมายความว่า รู้จักพูดให้ได้ผล รู้ว่าในสถานการณ์ไหน และกับใคร ควรพูดอะไร อย่างไร เป็นต้น พูดง่ายๆ ว่า พูดเป็น สอนเป็น เป็นนักสื่อสารที่ดี และเอาใจใส่สื่อสารกับผู้อื่น ร่วมไปด้วยอยู่เสมอ เพื่อให้รู้เข้าใจกัน และรู้เข้าใจในสิ่งที่ทำเป็นต้นที่จริง รู้จักพูดนั้นบางที่ยิ่งกว่าสื่อสารเก่งอีก คนที่รู้จักพูดนั้นจะพูดให้เขาเข้าใจก็ได้ พูดให้เขาเห็นใจก็ได้ พูดให้เขาเชื่อก็ได้ พูดให้เขาเห็นด้วยก็ได้ พูดให้เขาร่วมมือด้วยก็ได้ พูดให้เขารวมกำลังกันก็ได้ แต่ที่ท่านมุ่งหมาย ก็คือ พูดให้เขาเข้าใจพูดให้เขาได้ประโยชน์ และพูดให้เขาช่วยสร้างสรรค์ประโยชน์หรือพูดหาผลประโยชน์ให้แก่ตน

พระพุทธเจ้าทรงแสดงลักษณะของนักพัฒนาที่ดีไว้ 4 อย่าง คือ

1. พูดแจ่มแจ้ง คือ ชี้แจงอธิบายให้เข้าใจชัดเจน มองเห็นเหตุผลแจ่มแจ้ง หมดสงสัยเหมือนจูงมือไปเห็นกับตา (สันทัสสนา)

2. พูดจงใจ คือ พูดให้เห็นคุณค่าและความสำคัญ จนเกิดความซาบซึ้ง ยอมรับอยากลงมือทำหรือนำไปปฏิบัติ (สมาทปนา)

3. พุดร้ายใจ คือ ปลุกใจให้คึกคัก เกิดความแข็งขันมั่นใจและมีกำลังใจหาญกล้า กระตือรือร้นจะทำสำเร็จ โดยไม่หวั่นกลัวต่ออุปสรรคและความยากลำบาก (สมุเตชนา)

4. พุดให้รำเริง คือ ทำให้บรรยากาศแห่งเมตตา ไม่ตรีความหวังดี และความรู้สึกที่สดชื่นรำเริง เบิกบานผ่องใส แซ่มนชื่นใจด้วยความหวัง ผลดีและทางที่จะสำเร็จ (สัมปหังสนา)

ในเรื่องของการพุดเป็น สอนเป็นนี้ สิ่งสำคัญมากอย่างหนึ่ง คือ การรู้จักใช้วิธีสอนที่เหมาะสมและได้ผล ซึ่งเป็นเรื่องใหญ่ที่จะต้องแยกออกไปอธิบายต่างหาก

5. วจนักขโม คือ รู้จักฟัง ท่านใช้คำว่า วจนักขโม แปลว่า “ทนหรือควรต่อถ้อยคำ” (ของคนอื่น) ไม่ใช่ว่าเขาแต่พุดแก่เขาอย่างเดียวโดยไม่ยอมรับฟังใคร ต้องยอมรับฟัง เพราะการรู้จักรับฟังเป็นส่วนหนึ่งของการที่จะสื่อสารให้ได้ผล แม้ว่าเขาพุดมาจะไม่ถูกใจอะไรก็ทนได้ ทั้งนี้ ก็เพื่อให้งานการและประโยชน์ที่จะทำให้สำเร็จ เช่น ครูอาจารย์ถูกลูกศิษย์ซักไซ้ไต่ถาม จุกจิก ถามเรื่องที่คุณคิดว่าน่าจะรู้แล้ว ถ้าครูอาจารย์ไม่มีความอดทนในการรับฟัง เดียวก็จะเบื่อ หรือรำคาญ ท่านว่าจะต้องมีคุณธรรมข้อนี้จึงจะแก้ไขได้ ต้องทำใจให้สบาย อดทนรับฟังเขาเพื่อปรับความเข้าใจเขาและช่วยเขาได้ดี

6. คัมภีร์ญจะ กะถัง กัดตา แปลว่า “รู้จักแถลงเรื่องราวต่างๆ ที่ลึกซึ้ง” ปัญหาอะไรที่หนักหนาและยาก ก็เอามาชี้แจงอธิบาย ช่วยให้ผู้เป็นต้นมีความกระจ่างแจ้ง เรื่องที่ลึกที่ยากก็ทำให้ตื่นให้ง่ายได้ และพาเขาเข้าถึงเรื่องที่ยากและลึกลงไป อย่างได้ผล

7. ใน จัฏฐาเน นิโยชะเย แปลว่า “ไม่ชักนำในอฐานะ” คือ ในเรื่องที่ไม่ใช่เรื่อง ที่ไม่เป็นประโยชน์ ไม่ใช่สาระ ออกนอกเรื่อง นอกกราว เหลวไหล ไม่เกี่ยวกับจุดมุ่งหมาย

ธรรมของกัลยาณมิตร 7 ประการนี้ เป็นคุณสมบัติที่มาประกอบเสริมกันและมาประสานเข้ากับพรหมวิหาร 4 ประการ ที่พุดไปก่อนแล้วซึ่งจะทำให้ผู้บริหารและครูอาจารย์ประสบผลสำเร็จอย่างแท้จริง

สรุปจากหลักพุทธธรรมพรหมวิหาร 4 ความมีกัลยาณมิตรและเป็นกัลยาณมิตรนี้เป็นคุณสมบัติที่เราต้องการข้อแรกทีเดียว เราต้องตั้งเป้าหมายว่าทำอย่างไรจะให้บุคลากรสังคัมของเราเป็นชุมชนแห่งกัลยาณมิตร คือ บุคลากรที่อยู่ในชุมชนทางวิชาการ เช่น โรงเรียนจะต้องเป็นกัลยาณมิตรต่อกัน คือ เป็นปัจจัยหรือสิ่งแวดล้อมแก่กัน ในทางที่เอื้อต่อการการศึกษา หรือในการพัฒนาบุคลากรทุกด้าน ครูก็เป็นปัจจัยเอื้อต่อการพัฒนาชีวิตของนักเรียน ครูเองด้วยกันและนักเรียนต่อนักเรียนด้วยกัน ก็เป็นปัจจัยเอื้อต่อกันผู้บริหารก็เป็นปัจจัยเอื้อต่อการเจริญงอกงามของบุคลากรของทุกคนในสังคัมของสถาบันการศึกษานำไปสู่การพัฒนาทุกด้านอย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพอย่างยั่งยืน

กระบวนการพัฒนาบุคลากร

การปฏิรูปการศึกษาตามแนวทางของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติฉบับแก้ไข ปี พุทธศักราช 2545 สืบเนื่องมาจากการปฏิรูปตั้งแต่ พ.ศ. 2542 ได้มีการกำหนดให้มีพระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 ที่ได้กำหนดไว้ให้คุรุสภามีบทบาทในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษามีฐานะเป็นนิติบุคคลอยู่ในการกำกับของกระทรวงศึกษาธิการ มีอำนาจในการควบคุมมาตรฐานวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา คุรุสภามีอำนาจหน้าที่ออกข้อบังคับว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ 3 ด้าน คือ มาตรฐานด้านความรู้และประสบการณ์ มาตรฐานการปฏิบัติงาน และ มาตรฐานการปฏิบัติตน (สุริยา มนตรีภักดิ์. 2550: 39) คุรุสภากำหนดแนวทางปฏิบัติงานของคุรุสภา ซึ่งเป็นข้อบังคับ พ.ศ. 2548 ตามมาตรฐานที่ 3 มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติเต็มตามศักยภาพ ความสำเร็จการดำเนินงาน เน้นให้บุคลากรได้มีการพัฒนาตนเองเต็มศักยภาพ หาวิธีการพัฒนาแต่ละด้านอย่างเหมาะสมและปฏิบัติได้อย่างต่อเนื่อง ไปสู่บุคลากรแห่งการเรียนรู้ (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. 2548: 32)

ข้อความดังกล่าว สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจะประสบความสำเร็จตามมาตรฐานการปฏิบัติงานในส่วนของการพัฒนาบุคลากรหรือผู้ร่วมงานโดยการให้บุคลากรได้มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและเต็มศักยภาพ ผู้บริหารต้องมีวิธีการแนวทางพัฒนาผู้ร่วมงานที่เหมาะสมนั่นก็คือ กระบวนการในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาบุคลากรไว้หลากหลาย ดังนี้

แคสเททเทอร์ (Casterter. 1996: 235-259) ได้กำหนดขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาบุคลากรไว้ 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร
2. การวางแผนการพัฒนาบุคลากร
3. การนำแผนพัฒนาบุคลากรไปใช้
4. การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

ไฮเนแมน (Hineman. 1983: 332-349) ได้เสนอกระบวนการของการพัฒนาบุคลากรไว้ 4 ขั้นตอน ได้แก่

1. การระบุความต้องการการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การระบุความต้องการเกี่ยวกับการปฏิบัติงานซึ่งเกิดจากช่องว่างระหว่างผลการปฏิบัติที่เกิดขึ้นจริง กับผลการปฏิบัติงานที่องค์กรต้องการ และความต้องการนั้นมีความสำคัญต่อองค์กรและสามารถแก้ไขโดยให้การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนา

2. การวางแผนการพัฒนาบุคลากร หลังจากที่ได้ระบุความต้องการการพัฒนาบุคลากร ขึ้นต่อมาเป็น การวางแผนบุคลากร ขั้นสุดท้ายจึงเป็นการบูรณาการโครงการต่างๆ ให้เป็นแผนดำเนินการ ในการพัฒนาบุคลากร สิ่งที่ต้องคำนึง คือ ผู้รับการพัฒนา บุคลากรที่รับผิดชอบ รายการหลักในการ พัฒนา ขอบเขต ระยะเวลา ทรัพยากร และอุปกรณ์หรือเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนา

3. การคัดเลือก ออกแบบ และดำเนินกิจกรรมพัฒนาบุคลากร ขั้นนี้เป็นการคัดเลือกและ ออกแบบโครงการพัฒนาบุคลากร ซึ่งต้องเริ่มจากการกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากร โดยทั่วไปแล้ววัตถุประสงค์การพัฒนาบุคลากรจำแนกได้หลายลักษณะ ได้แก่ วัตถุประสงค์การเรียนรู้ วัตถุประสงค์ด้านเจตคติ วัตถุประสงค์ด้านทักษะ วัตถุประสงค์ด้านพฤติกรรมการทำงาน และ วัตถุประสงค์ด้านผลที่ได้ขององค์กร ขึ้นต่อมาจะเป็นการพิจารณาเนื้อหาของโครงการพัฒนาบุคลากร หลักจากนั้นได้กำหนดเนื้อหาโครงการพัฒนาบุคลากรแล้ว ขั้นสุดท้ายก็จะเป็นการนำเอาวิธีการและ เทคนิคนั้นมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร

4. การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร ขั้นตอนสุดท้ายกระบวนการพัฒนาบุคลากรก็คือ การประเมินผล ซึ่งสามารถกระทำได้ 2 ระดับ ระดับแรก คือ การพิจารณาว่าการดำเนินการตามโครงการ พัฒนาบุคลากรแต่ละโครงการบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการหรือไม่ ระดับที่สอง เป็นการพิจารณาถึง ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของความพยายามในการพัฒนาบุคลากรทั้งหมดว่าสนองต่อความ ต้องการพัฒนาบุคลากรขององค์กรหรือไม่

ฟิลลิปส์ (Phillips, 1993: 50) ได้กล่าวถึงกระบวนการพัฒนาบุคลากรว่า ควรจะเริ่มจาก ประเด็นที่ว่า การพัฒนาบุคลากรนั้นเป็นการพัฒนาใคร พัฒนาเรื่องอะไร พัฒนาที่ไหน พัฒนาเมื่อใด และพัฒนาอย่างไร ในส่วนของการพัฒนาอย่างไรมัน ได้เสนอกระบวนการของการพัฒนาบุคลากรไว้ ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอน วิเคราะห์ความต้องการการพัฒนาบุคลากร กำหนดเป้าหมายของความ ต้องการ จัดหาข้อมูลเพื่อประเมินความต้องการ กำหนดยุทธวิธีวิธีการประเมินความต้องการ พัฒนา เป้าหมายขององค์กรในการพัฒนาบุคลากร ประเมินที่คาดว่าจะได้รับจากการพัฒนาบุคลากร เตรียม เสนอโครงการพัฒนา กำหนดเครื่องมือที่จะใช้ในการพัฒนา พัฒนาเนื้อหาของโครงการพัฒนาบุคลากร กำหนดเครื่องมือการประเมินผลโครงการที่ได้พัฒนาขึ้น เลือกวิธีพัฒนาที่เหมาะสม ทดลองโครงการ พัฒนา ปฏิบัติตามโครงการพัฒนา รวบรวมข้อมูลการปฏิบัติตามโครงการอย่างเป็นระบบ วิเคราะห์ ข้อมูลนั้นๆ เพื่อประเมินประสิทธิภาพโครงการ ปรับปรุงโครงการหลังจากประเมินแล้ว ประเมินการ ลงทุนโครงการที่ดำเนินไปแล้ว และ ประเมินผลของการพัฒนา

การดำเนินงานเพื่อให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้ นั้น จะต้องมีการดำเนินการที่เป็นขั้นตอนมี ระบบ ซึ่งการพัฒนาบุคลากรโดยทั่วไปจะแตกต่างไปจากการศึกษา เพราะการศึกษามุ่งเน้นการพัฒนา บุคลากรเพื่อเตรียมตัวในการปฏิบัติงานโดยทั่วไป ส่วนการพัฒนานั้นจะต้องพัฒนาคน เพื่อทำงานใน

หน้าที่ให้เหมาะสมในหน้าที่หนึ่งโดยเฉพาะ ซึ่งผู้บริหารจะต้องกำหนดแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน โดยจัดทำเป็นกระบวนการพัฒนาบุคลากรตามขั้นตอน

บิชอป (Bishop. 1979: 48) ได้ให้แนวคิดเชิงระบบเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาบุคลากรตามขั้นตอนไว้ 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. การหาความต้องการการพัฒนา เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดโดยเฉพาะอย่างยิ่งตัวบุคลากรเอง ต้องมีความต้องการการพัฒนา และผู้บริหารต้องหาทางกระตุ้นให้บุคลากรสนใจจะพัฒนาตนเอง

2. การวินิจฉัยและการวิเคราะห์ เป็นการพิจารณาสภาพการณ์และสิ่งแวดล้อมที่ควรแก้ไข โดยใช้แบบสอบถามหรือการสัมภาษณ์ให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นเพื่อได้ความต้องการของบุคลากรโดยรวม

3. การพัฒนา เป็นขั้นตอนแสวงหาวิธีการแก้ไข ปรับปรุง ตามความต้องการของบุคลากร โดยจัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนการสอน หรือการทำงาน เช่น การประชุมเชิงปฏิบัติการ การอภิปราย และการเผยแพร่ข่าวสาร

4. ความเป็นไปได้ ความเป็นไปได้ของโครงการศึกษา โดยการวินิจฉัยศึกษาทดลอง (Pilot study) และการแก้ไขปรับปรุงเพื่อให้โครงการดำเนินไปด้วยดี

5. การนำไปใช้ นำโครงการไปปฏิบัติ โดยเชิญวิทยากรผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้านมาให้การฝึกอบรมในสิ่งที่ผู้จัดทำโครงการไม่สามารถทำได้โดยตนเอง และขาดประสบการณ์

6. การประเมินผล เป็นการประเมินผลของโครงการที่ทำว่า บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ โดยการนำข้อมูลต่างๆ ที่ได้มาพิจารณาอย่างมีหลักเกณฑ์และควรประเมินทุกระยะ เพื่อแก้ไขข้อบกพร่อง

เทวี เศรษฐภักดี (2536: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง กระบวนการพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาล ของวิทยาลัยตำรวจ สังกัดสำนักงานแพทยกรรมตำรวจ ผลการวิจัยพบว่า

1. การวางแผนพัฒนาบุคลากร มีการจัดทำแผน/โครงการพัฒนาบุคลากร แต่แผนงานนั้นขาดความชัดเจน และวัตถุประสงค์ของแผนงาน/โครงการพัฒนาบุคลากรมีความชัดเจนปานกลาง ในการจัดฝึกอบรม ไม่มีการสำรวจความต้องการในการพัฒนาบุคลากร มีการจัดสรรงบประมาณที่สนับสนุนค่าใช้จ่ายในแผนงาน/โครงการพัฒนาบุคลากร แต่งบประมาณที่จัดสรรให้ นั้นไม่เพียงพอ และมีการประเมินผลหลังจากแผนงาน โครงการพัฒนาบุคลากรได้เสร็จสิ้นลงแล้ว

2. การนำแผนงาน/โครงการพัฒนาบุคลากรไปปฏิบัติ พบว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างการดำเนินงานพัฒนาบุคลากรเกิดจากบุคลากรที่เข้ารับการอบรมพัฒนา ไม่เห็นความสำคัญและไม่ให้ความสนใจเท่าที่ควร นอกจากนี้ ยังขาดความพร้อมของอุปกรณ์ต่างๆ เช่น เอกสารประกอบคำบรรยาย

มีไม่เพียงพอ การนำโครงการพัฒนาบุคลากรไปปฏิบัติทั้ง 4 โครงการ ได้แก่ การฝึกอบรมการประชุมทางวิชาการ การลาศึกษาต่อ และการจัดแหล่งบริหารความรู้ด้านวิชาการ พบว่า การสนับสนุนบุคลากรเข้ารับการอบรม และการจัดแหล่งความรู้ด้านวิชาการมีการปฏิบัติอยู่ในระดับ น้อย

3. การติดตามผล พบว่า หลังจากบุคลากรผู้เข้ารับการอบรมกลับไปปฏิบัติงานแล้วไม่มีการติดตามผลการปฏิบัติงาน

เก็จวลี เจริญพจน์ (2541: 126) ได้ศึกษา ทักษะของข้าราชการที่มีต่อการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านการพัฒนาบุคลากร ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มีความเห็นว่า การบริหารงานบุคลากรด้านการพัฒนาบุคลากรมีความเหมาะสมในระดับปานกลาง มหาวิทยาลัยควรสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างทั่วถึง มีแผนรองรับเมื่อกลับเข้าปฏิบัติงาน และมีการติดตามการประเมินผลการปฏิบัติงาน

สุรรัตน์ เอี่ยมกุล (2542: 17) ได้ให้ความหมายว่า กระบวนการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติไว้เป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร หรือปัญหาที่ต้องการแก้ไขโดยวิธีการพัฒนาบุคลากร จากการศึกษาผลผลิตขององค์การ ศึกษาการปฏิบัติงานของบุคลากร และศึกษานโยบาย แผนงาน และเป้าหมายของงานที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมว่า มีส่วนใดที่ต้องดำเนินการพัฒนาหรือแก้ไขปัญหา

2. การวางแผนพัฒนาบุคลากร

3. การดำเนินการพัฒนาบุคลากร

4. การติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

คณิงนิจ กองผาพา (2543: 19-20) กล่าวว่า ผู้บริหารต้องกำหนดแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน โดยจัดทำกระบวนการพัฒนาบุคลากรตามขั้นตอน 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาปัญหา และสำรวจความต้องการเพื่อการพัฒนา

2. กำหนดจุดมุ่งหมายการพัฒนา

3. วางแผนการพัฒนา

4. ดำเนินการพัฒนา

5. ประเมินผลการพัฒนา

กระทรวงศึกษาธิการ (2546ก: 55) ได้ให้แนวทางการปฏิบัติของการพัฒนาบุคลากร ดังนี้

1. ศึกษา วิเคราะห์ ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาตนเองของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาและสถานศึกษา

2. กำหนดหลักสูตรการพัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาตนเองของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาและสถานศึกษา

3. ดำเนินการพัฒนาตามหลักสูตร

4. ติดตาม ประเมินการพัฒนา

5. รายงานผลการดำเนินงานไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

บุญยง ชินทวัน (2554: 15) สรุปได้ว่า ในการพัฒนาบุคลากรนั้นมีขั้นตอนการดำเนินงานในลักษณะเดียวกันกับการดำเนินงานด้านอื่นๆ นั่นคือต้องประกอบไปด้วยการศึกษาปัญหา สาเหตุ เพื่อเป็นข้อมูลในการวางแผนการกำหนดเป้าหมาย มีการลงมือปฏิบัติตามแผนที่วางไว้และสุดท้ายต้องมี การประเมินผลการพัฒนาเพื่อหาข้อสรุป ข้อดี และข้อเสียที่จะต้องปรับปรุงในครั้งต่อไป

สรุปได้ว่า กระบวนการพัฒนาบุคลากรเป็นการดำเนินกิจกรรมวิธีการต่างๆ ในการพัฒนา ซึ่งผู้บริหารและผู้รับผิดชอบจะต้องได้รับความร่วมมือและประสานงานจากหลายฝ่ายทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานอย่างมีแบบแผนและมีลำดับขั้นตอน จากการศึกษา สังเคราะห์เอกสารของนักวิชาการและนักการศึกษาที่กล่าวมา ผู้วิจัยมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกับแนวคิดของ แคสเททเทอร์ (Casterter. 1996: 236-258) ที่ได้กำหนดขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาบุคลากรไว้ 4 ขั้นตอน ซึ่งมีความสอดคล้องกับหน่วยงานทางการศึกษามากที่สุด ผู้วิจัยจึงใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งมีขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร (Diagnosing Development Needs)
2. การวางแผนพัฒนาบุคลากร (Design of Development Plans)
3. การนำแผนพัฒนาบุคลากรไปปฏิบัติ (Implementing Development Program)
4. การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร (Evaluating the Personnel Development Program) โดยมีรายละเอียดแต่ละขั้นตอน ดังนี้

การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

ความหมาย

เนื่องจากบุคลากรในหน่วยงานมีหน้าที่ความรับผิดชอบที่แตกต่างกัน มีพื้นความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ดังนั้น การที่องค์กรหรือหน่วยงานจะดำเนินการพัฒนาบุคลากรจำเป็นต้องศึกษาและพิจารณาก่อนว่า มีความจำเป็นมากน้อยเพียงใดที่จะต้องพัฒนาบุคลากรในองค์กรหรือหน่วยงาน เพื่อให้การพัฒนาบุคลากรได้ประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง พบว่า มีผู้ให้ความหมายของความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ไว้ดังนี้

วิโรจน์ นาคก้อน (2550: 38) ให้ความหมายว่า การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การสำรวจหาความต้องการที่จะพัฒนาตนเองของบุคลากร ด้วยการรวบรวมข้อมูล

และวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในนโยบายและกฎระเบียบใหม่ๆ มีความรู้ความชำนาญในการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องด้วยเนื้อหาที่ตรงกับความต้องการของผู้ปฏิบัติ ทำให้มีความสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

สวาท คุสกูลรัตน์ (2550: 26) สรุปไว้ว่า การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร เป็นการศึกษาวิเคราะห์เพื่อกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร โดยพิจารณาจากความจำเป็นในการพัฒนาส่วนบุคคล ความจำเป็นในการพัฒนาของกลุ่ม และความจำเป็นในการพัฒนาขององค์กร

ปียนันท์ รุ่งรุจีไพศาล (2551: 19) กล่าวว่า การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร คือ สภาพปัญหาและความคาดหวังสภาพการทำงานขององค์กร ที่มีความแตกต่าง ชัดแย้งในระดับและเรื่องต่างๆ ในการทำงาน ซึ่งสามารถแก้ไขความขัดแย้ง หรือช่วยให้ช่องว่างของปัญหาลดน้อยลงไปได้ ด้วยกระบวนการพัฒนา

อดุลย์ ศรีรักษ์ (2552: 25) กล่าวว่า การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การหาความต้องการของบุคลากรและหน่วยงานเพื่อพัฒนาบุคคลให้มีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานซึ่งจะนำความเจริญก้าวหน้ามาสู่องค์กร

เจโรม (Jerome. 1987: 13) ให้ความหมายว่า การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร หมายถึง เป็นการพัฒนาบุคลากรในด้านทักษะ ความรู้ความสามารถ หรือทัศนคติซึ่งมีความต้องการของแต่ละบุคคลที่มีความแตกต่างกันออกไป โดยทุกคนต้องมีการพัฒนาตนเอง เพื่อให้สามารถดำรงตนอยู่ในสังคมได้อย่างปกติสุข

แซนทร็อค (Santrok. 1997: 11) ให้ความหมายว่า การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร หมายถึง ความต้องการของคนที่พัฒนาตนเอง เนื่องจากการพัฒนาตนเองเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินชีวิต การมีมุมมองในรูปแบบต่างๆ การมีทิศทางในการดำเนินชีวิตที่หลากหลาย การเพิ่มความชำนาญ การคำนึงถึงอดีต การฝึกหัด และการปรับตัวในบริบทที่ตนเองอาศัยอยู่

สรุปได้ว่า การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร หมายถึง ระดับปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้มีการวิเคราะห์พิจารณาความต้องการของบุคลากร ความแตกต่างและความรับผิดชอบงานในหน้าที่ของบุคลากร โดยการสังเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากร การหาความต้องการพัฒนาบุคลากรโดยให้สอดคล้องกับนโยบายเป้าหมายของหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และเจตคติของบุคลากร

ประเภทของความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

อุทัย ธรรมเตโช (2531: 242) ได้แบ่งประเภทของการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรไว้ 3 ประเภท ได้แก่

1. ความจำเป็นที่ปรากฏชัดแจ้ง มีลักษณะเป็นปัญหาชัดชัดและก่อให้เกิดความเสียหายแก่หน่วยงานอย่างชัดแจ้งในปัจจุบัน
2. ความจำเป็นที่คาดว่าจะมีในอนาคต เช่น เมื่อจะนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาในหน่วยงาน
3. ความจำเป็นที่จะต้องอบรมเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพของบุคคลและหน่วยงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต

ชาอุทัย ลวิตรังสีมา และเชดิวิทย์ ฤทธิประศาสน์ (2521: 70-71) กล่าวว่า ความจำเป็นที่ต้องพัฒนามี 2 ประเภท

1. ความจำเป็นที่ปรากฏโดยชัดแจ้งด้วยตัวมันเอง เช่น เมื่อมีบุคลากรเข้าใหม่ เมื่อมีการโยกย้ายไปดำรงตำแหน่งใหม่ เมื่อมีการนำเครื่องจักรกลชนิดใหม่มาใช้ เมื่อการขยายงานชนิดใหม่ออกมา เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายหรือวิธีการปฏิบัติงาน สิ่งเหล่านี้เป็นความจำเป็นที่ปรากฏขึ้นโดยชัดแจ้ง ไม่จำเป็นจะต้องหา สามารถจัดโครงการพัฒนาและฝึกอบรมได้เลย โดยให้บุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับปัญหาดังกล่าวเข้ารับการพัฒนาตามโครงการ
2. ความจำเป็นที่ไม่ปรากฏโดยชัดแจ้งด้วยตัวของมันเองหากแต่มีสิ่งแวดล้อมหรือปัจจัยอื่นๆ เชื่อมโยงก่อให้เกิดปัญหาเหล่านั้น เช่น ความด้อยประสิทธิภาพในการบริหารงาน ขวัญและกำลังใจของบุคลากรตกต่ำ ความล่าช้า สิ้นเปลืองในการปฏิบัติงาน ความขัดแย้งหรือข้อพิพาทในการปฏิบัติงานเหล่านั้น ซึ่งปัญหาดังกล่าวมักมีปัจจัยอื่นๆ ที่เชื่อมโยงอยู่ไม่น้อย จำเป็นจะต้องดำเนินการหาความจำเป็นในการพัฒนาเสียก่อน เพื่อให้ทราบข้อเท็จจริงแน่ชัดว่า ปัญหาที่แท้จริงคืออะไร มีปัจจัยอะไรบ้างเข้ามาผูกพันอยู่กับปัญหานั้นจะดำเนินการแก้ไขที่เกิดขึ้นอย่างไรจึงจะถูกจุด

การวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

การวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรนั้น สภาพการทำงานในหน่วยงานเป็นเครื่องหมายแสดงให้ทราบถึงความจำเป็นที่ต้องจัดให้มีการพัฒนาบุคลากร

สมพงษ์ เกษมสิน (2526: 469) ได้กล่าวถึง ความต้องการการพัฒนาบุคลากรสามารถจำแนกได้ 4 ประเภท ดังนี้

1. ความต้องการที่จะต้องเพิ่มความสามารถ และมีมือในการทำงานซึ่งปฏิบัติอยู่หรือสำหรับความก้าวหน้าในอนาคต

2. ความต้องการที่จะต้องเพิ่มความรู้ ความสามารถในลักษณะต่างๆ ไปแต่เกี่ยวกับงานในสาขาที่ปฏิบัติงานอยู่

3. ความต้องการที่จะต้องเพิ่มพูนความรู้ให้มากขึ้น ในลักษณะต่างๆ ไปที่ไม่เจาะจงว่าจะเกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติอยู่หรือไม่

4. ความต้องการที่จะต้องพัฒนาทัศนคติ บุคลิกภาพ และท่าทีในการทำงาน นอกจากนี้ยังได้กล่าวถึงสาเหตุที่ควรจัดให้มีการพัฒนาบุคลากรซึ่งเป็นหน้าที่อันจำเป็นของผู้บริหารที่จะต้องค้นหาสาเหตุต่างๆ โดยวิธีการดังนี้

1. การสังเกต (Observation) คือ การสังเกตวิธีการทำงานของผู้ร่วมงานโดยกระทำในขณะที่ผู้ถูกสังเกตไม่รู้ตัว ซึ่งจะช่วยให้ได้ข้อมูลเพิ่มเติม และเห็นสภาพที่แท้จริงของงาน เพื่อประโยชน์ในการพิจารณาแก้ไขปัญหา

2. การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) เป็นการพิจารณาภาระหน้าที่ ลักษณะงาน วิธีการทำงาน และผลของงาน ซึ่งอาจรวมทั้งการวิเคราะห์พฤติกรรมในการทำงานด้วย

3. การจัดวางมาตรฐานการทำงาน (Setting standand of performance) คือ การพิจารณาผลการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน หรือผลงานขององค์การหรือหน่วยงาน บรรลุเป้าหมายหรือถึงมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่

4. ประเมินผลการทำงาน (Evaluation performance) คือ การพิจารณาหน้าที่ ภารกิจ คุณภาพของงาน การวัดค่าผลของการปฏิบัติงานถูกต้องได้ผลเป็นที่พอใจตามมาตรฐานที่ตั้งไว้หรือไม่

5. สำรวจความต้องการ (Survey) เป็นการรวบรวมข้อมูลเอกสารหลักฐานต่างๆ เพื่อแสวงหาข้อเท็จจริง

ชาญ สวัสดิ์สวัสดิ์ (2539: 44-45) ได้กล่าวถึง การวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรทำได้โดย

1. ใช้การวิเคราะห์องค์การ โดยศึกษาวิเคราะห์เป้าหมายทิศทาง และนโยบายของรัฐบาลของกระทรวงและองค์การ รวมถึงสภาพการณ์ สภาพแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทั้งในปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต เพื่อจะได้กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์การ ขณะเดียวกันก็จะสามารถระบุได้ชัดเจนว่า ภายในองค์การมีความจำเป็นที่จะต้องอบรมในเรื่องใด ที่จะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

2. ใช้การวิเคราะห์งาน โดยศึกษาวิเคราะห์งาน เป็นการวิเคราะห์แต่ละงานในองค์การทั้งในปัจจุบันและในอนาคต มีภารกิจและกิจกรรมอะไรบ้าง มีมาตรฐานอย่างไร และต้องการ

บุคคลที่มีคุณสมบัติ มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติอย่างไรในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์การ

3. วิเคราะห์รายบุคคล โดยศึกษาวิเคราะห์คุณสมบัติด้านต่างๆ รวมถึงความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติ ตลอดจนผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่แต่ละคน แล้วเปรียบเทียบกับงาน คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของงาน และมาตรฐานงานทั้งในปัจจุบันและอนาคตว่า มีคุณสมบัติครบถ้วนตามที่กำหนดไว้หรือไม่ มีปัญหาในการปฏิบัติงานอันเนื่องมาจาก ขาดความรู้ ความสามารถ ทักษะ ที่ถูกต้องในการปฏิบัติงานหรือไม่ และปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานที่กำหนดในปัจจุบัน และอนาคตหรือไม่

วุฒิพงษ์ ยศธาสุโร (2546: 9) กล่าวว่า กระบวนการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น คือ ชุดของกิจกรรมที่ต้องดำเนินการ เพื่อระบุปัญหาหรือประเด็นต่างๆ ในสถานที่ทำงาน และพิจารณาว่า การฝึกอบรมจะเป็นการดำเนินการที่เหมาะสมหรือไม่ การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นมักจะเป็นขั้นตอนแรกๆ เพื่อกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากการวิเคราะห์ดังกล่าว สามารถแสดงให้เห็นถึงช่องว่างของสมรรถภาพขององค์การและบุคลากร ระหว่างที่เป็นอยู่ในปัจจุบันกับที่ต้องการจะเป็น

ปิยนันท์ รุ่งรุจีไพศาล (2551: 22) กล่าวว่า การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรเป็นการใช้วิธีการต่างๆ ในการนำข้อมูลสารสนเทศที่ได้มีการรวบรวมไว้อย่างเป็นระบบ มาทำการวิเคราะห์ในการทราบปัญหาและความต้องการขององค์การ และ/หรือของงาน และ/หรือของบุคลากร เช่น ในการสังเกต การสำรวจ การสัมภาษณ์ การศึกษาเอกสาร การประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำมากำหนดตามต้องการจำเป็นให้สอดคล้องในการพัฒนาบุคลากร

แคสเททเทอร์ (Castetter. 1996: 236-258) ได้กำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรไว้ 3 ลักษณะ โดยสรุปดังนี้

1. ความต้องการหรือความจำเป็นในการพัฒนาส่วนบุคคล ซึ่งรวมถึงความมีประสิทธิภาพในการดำรงตำแหน่ง การเปลี่ยน โยกย้ายตำแหน่ง การพัฒนาตนเองและอาชีพ และความปลอดภัยในตำแหน่ง
2. ความต้องการหรือความจำเป็นในการพัฒนากลุ่ม
3. ความต้องการหรือความจำเป็นในการพัฒนาองค์การซึ่งเป็นการความต้องการพัฒนาในระบบรวมทั้งหมด

จากแนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาจะเห็นว่าในการพัฒนาบุคลากรจะต้องดำเนินการศึกษาวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรก่อนว่ามีความจำเป็นจะต้องพัฒนาบุคลากรหรือไม่ เพียงใด ซึ่งในการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

สามารถทำได้หลายวิธี เช่น การวิเคราะห์องค์การ วิเคราะห์งาน และวิเคราะห์รายบุคคล ซึ่งการวิเคราะห์หาความจำเป็นแล้วสามารถนำมากำหนดเป็นแผนในการพัฒนาบุคลากรได้

สรุปได้ว่า การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาวิเคราะห์และพิจารณาความต้องการของบุคลากร ความแตกต่างและความรับผิดชอบงานในหน้าที่ของบุคลากรโดยการสังเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากร หาความต้องการพัฒนาบุคลากรโดยให้สอดคล้องกับนโยบายเป้าหมายของหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และเจตคติของบุคลากร ซึ่งมีผลทำให้เกิดการปรับปรุงการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

การวางแผนพัฒนาบุคลากร

ความหมาย

การวางแผนพัฒนาบุคลากรเป็นขั้นตอนของการดำเนินการพัฒนาบุคลากรขั้นต้นหนึ่งที่มีความสำคัญยิ่ง ซึ่งองค์การควรจะมีการวางแผน ความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการบริหารจะขึ้นอยู่กับ การวางแผน ผู้เชี่ยวชาญได้ชี้ให้เห็นว่า การวางแผนเป็นกระบวนการที่สำคัญในการบริหาร ซึ่งได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

เมตต์ เมตต์การุณจิต (2547: 227) กล่าวว่า การวางแผน หมายถึง การตัดสินใจไว้ล่วงหน้าว่าในอนาคตจะทำอะไร จะมีวิธีดำเนินการอย่างไร และใครจะเป็นผู้รับผิดชอบเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการนำความรู้ทางนโยบายและแผนมาประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติ

ณัฐพันธุ์ เขจรนนท์ และชัตยาพร เสมอใจ (2547: 60) กล่าวว่า การวางแผนเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมาย กลยุทธ์ และวิธีการต่างๆ เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายนั้น โดยพัฒนาลำดับในการดำเนินงานและจัดสรรทรัพยากร เพื่อรวบรวมและประสานงานกับกิจกรรมต่างๆ ให้ส่งเสริมและมุ่งสู่เป้าหมาย โดยต้องคำนึงถึงว่าใครจะทำอะไร ทำอย่างไร และทำเมื่อใด

สวาท คูสกุลรัตน์ (2550: 33) สรุปได้ว่า การวางแผนพัฒนาบุคลากร หมายถึง การกำหนดเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน เจาะจง กำหนดผู้รับผิดชอบ งบประมาณ และวิธีการติดตามและประเมินผล เพื่อให้การดำเนินงานพัฒนาบุคลากรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

วิโรจน์ นาคก้อน (2550: 39) กล่าวไว้ว่า การวางแผนพัฒนาบุคลากร หมายถึง การตัดสินใจกำหนดทางเลือกในการที่จะดำเนินการพัฒนาบุคลากรไว้ล่วงหน้า ด้วยการกำหนดนโยบายเป้าหมาย วัตถุประสงค์ วิธีดำเนินการ และการติดตามประเมินผลไว้อย่างชัดเจน มีการกำหนดขั้นตอนรายละเอียดในแต่ละเรื่องอย่างเป็นระบบ ด้วยการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและคุ้มค่า

อดุลย์ ศรีรักษ์ (2552: 26) กล่าวว่า การวางแผนพัฒนาบุคลากร หมายถึง การกำหนดหรือการเตรียมการพัฒนาบุคลากรโดยกำหนดระยะเวลา งบประมาณ สถานที่ในการดำเนินการ รวมทั้งมีระบบวิธีการติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

สรุปได้ว่า การวางแผนเป็นการกำหนดวิธีการ กิจกรรมและขั้นตอนต่างๆ ในการปฏิบัติไว้ล่วงหน้า เพื่อที่จะได้ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนและบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

ความสำคัญของการวางแผน

การวางแผนที่ดีจะช่วยให้ภารกิจขององค์กรสามารถดำเนินไปได้ตามวัตถุประสงค์ ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรและหน่วยงาน

อุทัย บุญประเสริฐ (2532: 19) กล่าวว่า การวางแผนเป็นเครื่องมือสำคัญยิ่งในการบริหารงานที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ เป็นความพยายามขององค์กรและหน่วยงานในการกำหนดสิ่งที่จะต้องปฏิบัติ จัดทำ เพื่อให้ตอบสนองภารกิจ ปัญหา และความต้องการให้ได้ผลดีที่สุด ด้วยวิธีการที่เหมาะสมที่สุด โดยมุ่งความสำเร็จและการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ดิลก บุญเรืองรอด (2535: 31) กล่าวว่า การวางแผนเป็นสิ่งที่จำเป็นและมีความสำคัญยิ่งในการบริหาร เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย การวางแผนจึงมีความสำคัญดังต่อไปนี้

1. ลดความลังเล ความไม่แน่นอนในองค์กร องค์กรใดทำงานโดยไม่มีแผนย่อมทำอย่างไม่มีจุดหมายปลายทาง จึงเป็นการทำงานแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ซึ่งมีความเสี่ยงสูง
2. ลดอิทธิพลส่วนบุคคลลง สามารถระดมสรรพกำลังเข้ามาได้อย่างเป็นระบบ และทรงพลังยิ่ง
3. มีความรอบคอบในการนำสิ่งแวดลอมภายนอก และองค์ประกอบภายในองค์กรมาพิจารณาเตรียมทางเลือกหรือทางออกไว้ล่วงหน้า
4. สามารถมีการควบคุมงานได้ดี มีมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
5. นำไปสู่ประสิทธิภาพของงาน ซึ่งมาจากการระดมสรรพกำลังมีการควบคุมอย่างทั่วถึง ทำให้มีโอกาสได้ผลดี ประหยัดทรัพยากรและเวลา

ดังนั้น ถ้าการวางแผนเป็นไปด้วยดี มีประสิทธิภาพ การปฏิบัติตามแผนจะช่วยให้การดำเนินงานมีทิศทางที่แน่นอน ดำเนินการต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว ชัดเจนยิ่งขึ้น ช่วยในการตรวจสอบควบคุมงาน ป้องกันหรือเตรียมการเผชิญกับปัญหาได้เหมาะสม ทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงในการปฏิบัติงาน

ประโยชน์ของการวางแผน

การวางแผนที่ดีจะช่วยให้หน่วยงานสามารถดำเนินการไปได้ตามวัตถุประสงค์ ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงาน มีนักวิชาการกล่าวไว้ดังนี้

ทองอินทร์ วงศ์โสธร และจิตติรัตน์ วิศาลเวทย์ (2537: 15-16; อ้างถึงใน สุริยา มนต์รี-ภักดี. ม.ป.ป.) ได้กล่าวว่า การวางแผนจะมีประโยชน์ต่อองค์การ คือ

1. ให้ทิศทางในการบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จ จำเป็นจะต้องมีทิศทาง ดังนี้
2. ให้ภาพรวมแผนที่สมบูรณ์จะครอบคลุมภารกิจทั้งหลายทั้งปวงขององค์การ
3. เป็นเครื่องมือของการสื่อสารและประสานงาน
4. เป็นเครื่องมือสำหรับควบคุมและติดตามผล
5. เป็นมรรควิธีแห่งการทำงานร่วมกัน
6. ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหาร

สรุปได้ว่า การวางแผนที่ดีจะมีผลต่อความสำเร็จและประสิทธิภาพในการดำเนินงานของหน่วยงาน

กระบวนการและขั้นตอนการวางแผน

ธงชัย สันติวงษ์ (2534: 140) กล่าวว่า กระบวนการวางแผนมีลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. ทำการคาดการณ์เกี่ยวกับสภาพแวดล้อม
2. กำหนดโครงการรูปแบบของการวางแผน
3. กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายต่างๆ
4. การจัดทำแผนประเภทต่างๆ
5. การตรวจสอบการปฏิบัติตามแผนและการปรับแผน

พนัส หันนาคินทร์ (2542: 138) ได้กล่าวถึง การวางแผนพัฒนามนุษย์ โดยแบ่งการพิจารณา ดังนี้

1. การกำหนดขอบข่ายของการพัฒนากำลังคน โดยกำหนดว่าจะพัฒนากำลังคนโดยวิธีใดบ้าง เพื่อจะแก้ปัญหาของหน่วยงาน โดยกำหนดเป็นงานหรือโครงการ เช่น การฝึกอบรม การส่งบุคคลไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน การพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติงาน การพัฒนาตนเอง การพัฒนาทีมงานหรือการพัฒนาองค์การ

2. การวางแผนดำเนินการพัฒนามนุษย์ในแต่ละวิธีในแต่ละเรื่อง กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ตลอดจนขั้นตอนการดำเนินการและแผนการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนว่าจะดำเนินการเมื่อไรอย่างไร

3. กำหนดประมาณค่าใช้จ่าย โดยกำหนดว่าในการพัฒนาบุคลากรในแต่ละเรื่อง แต่ละโครงการจะใช้งบประมาณจากหมวดไหน จำนวนเท่าใด

4. กำหนดระบบวิธีการติดตามประเมินผลในการพัฒนาบุคลากร โดยกำหนดว่าในการพัฒนาบุคลากรในแต่ละวิธีนั้นจะติดตามและประเมินผลการจัดอย่างไร

5. จัดโครงการและเสนอผู้มีอำนาจ เพื่อพิจารณาอนุมัติโครงการ ได้แก่ การจัดทำโครงการการตามแบบที่กำหนด เพื่อนำเสนอผู้มีอำนาจให้อนุมัติโครงการต่อไป

สุทธิ สุทธิสมบุรณ์ และสมาน รังสิโยภุชณ์ (2543: 20) กล่าวถึง ขั้นตอนการวางแผนว่ามี 4 ขั้นตอน

ขั้นแรก กำหนดวัตถุประสงค์ของแผนขึ้นไว้ ซึ่งหมายถึงจุดหมายของการดำเนินงานที่มีลักษณะชัดเจน ขณะเดียวกันแสดงให้เห็นถึงผลที่จะเกิดขึ้นด้วย

ขั้นที่สอง รวบรวมข้อเท็จจริง และข้อมูลที่เกี่ยวข้องตลอดจนสภาพแวดล้อมที่จะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์

ขั้นที่สาม ดำเนินการวางแผนให้บรรลุวัตถุประสงค์โดยพิจารณาถึงคำถามต่างๆ คือ จะต้องทำอะไร จะทำอย่างไร จะให้ใครทำ จะทำที่ไหน และจะทำเมื่อไร

ขั้นที่สี่ การเสนอขออนุมัติดำเนินการตามแผนจากผู้มีอำนาจ

พยอม วงศ์สารศรี (2545: 60-62) การวางแผนที่ดีมีประโยชน์ต่อองค์กร คือ

1. บรรลุจุดมุ่งหมาย การวางแผนทุกครั้งจะมีจุดหมายปลายทางเพื่อให้องค์กรบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้

2. ประหยัดการวางแผนเกี่ยวข้องกับการใช้สติปัญญา คิดวิธีการให้องค์กรบรรลุถึงประสิทธิภาพ

3. ลดความไม่แน่นอนในอนาคตลงได้ เพราะการวางแผนเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการคาดการณ์เหตุการณ์ในอนาคตล่วงหน้า

4. เป็นเกณฑ์ในการควบคุม การวางแผนช่วยให้ผู้จัดการได้ทำหน้าที่การควบคุมขั้น

5. ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม การสร้างสรรค์ การวางแผนเป็นพื้นฐานของการตัดสินใจและเป็นสิ่งที่จะช่วยให้เกิดความคิดใหม่ๆ

6. การพัฒนาการจูงใจ ระบบการวางแผนที่ดีจะเป็นการบ่งชี้ให้เห็นถึงความร่วมแรงร่วมใจในการทำงานของผู้จัดการและเป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นในกลุ่มคนงานด้วย

7. พัฒนาการแข่งขัน การวางแผนที่มีประสิทธิภาพทำให้ธุรกิจมีการแข่งขันมากกว่าธุรกิจที่ไม่มีวางแผนหรือมีการวางแผนที่ขาดประสิทธิภาพ

8. ทำให้เกิดการประสานงานที่ดีกว่า การวางแผนได้สร้างความมั่นใจในเรื่องเอกภาพที่บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ ทำให้กิจกรรมต่างๆ ที่จัดวางไว้ต่างมุ่งไปที่จุดหมายเดียวกัน มีการจัดการประสานงานฝ่ายต่างๆ ขององค์การเพื่อหลีกเลี่ยงความซ้ำซ้อนในงานแต่ละฝ่ายขององค์การ

สุริยา มนตรีภักดี (2550: 45-47) การวางแผนการพัฒนาคือการเป็นขั้นตอนที่ครอบคลุมไปถึงการกำหนดกิจกรรมหรือวิธีการต่างๆ ที่จะใช้ในการพัฒนา กำหนดผู้รับผิดชอบกิจกรรมต่างๆ รวมทั้งกำหนดเวลาที่จะดำเนินการใช้ด้วย โดยการจัดทำแผนพัฒนาคือการพิจารณาให้สอดคล้องกับแผนงานด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวกับกำลังคนด้วย และจะต้องดำเนินการตามขั้นตอนต่อไปนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์ของแผนขั้นไว้ ซึ่งหมายถึง จุดมุ่งหมายของการดำเนินงานที่มีลักษณะชัดเจน ขณะเดียวกันแสดงให้เห็นถึงผลที่เกิดขึ้นด้วย
2. รวบรวมข้อเท็จจริงและข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนสภาพแวดล้อมที่จะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์
3. การดำเนินการวางแผนให้บรรลุวัตถุประสงค์โดยพิจารณาถึงคำถามต่างๆ คือ จะต้องทำอะไร จะทำอย่างไร จะให้ใครทำ จะทำที่ไหน และจะทำเมื่อไร
4. การเสนอขออนุมัติดำเนินการตามแผนจากผู้มีอำนาจ

แคสเททเทอร์ (Casterter. 1996: 239-240) ได้กล่าวถึง การเตรียมการหรือการวางแผนพัฒนาคือการไว้ว่า

1. ต้องหาสาเหตุของปัญหาในการพัฒนาหรือความจำเป็น
2. ต้องอธิบายถึงจุดมุ่งหมายเฉพาะและวัตถุประสงค์
3. ต้องศึกษาความต้องการหรือสิ่งที่จะให้กับผู้รับการพัฒนา
4. ต้องกำหนดปฏิทินปฏิบัติการตามวัตถุประสงค์
5. ต้องมอบหมายให้กลุ่มคนรับผิดชอบงานตามแผนงาน
6. ต้องหาแหล่งวิชาการที่ต้องใช้ในการพัฒนา
7. ต้องกำหนดขั้นตอนการประเมินผลตามแผน เพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุงครั้งต่อไป

8. ต้องสร้างตารางเพื่อควบคุมหรือกำกับการทำงานตามแผน

นอกจากนั้น แคสเททเทอร์. (Casterter. 1996: 281) ยังได้กำหนดองค์ประกอบในการวางแผนที่เป็นโครงสร้างที่ชัดเจน คือ

1. การกำหนดเป้าหมาย (Goals) ขององค์การในการพัฒนาคือการ

2. การกำหนดความต้องการ (Determine Needs) ทั้งขององค์กรและบุคลากร
3. การกำหนดวัตถุประสงค์(Refine Objectives) ขององค์กรการพัฒนาบุคลากร
4. การกำหนดบทบาท (Establish Roles) ของผู้รับผิดชอบในการพัฒนาบุคลากร

สรุปได้ว่า การวางแผนพัฒนาบุคลากร เป็นขั้นตอนที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องกำหนด วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และทิศทาง รวมถึงระยะเวลา ขั้นตอนต่างๆ ไว้ล่วงหน้าเกี่ยวกับกิจกรรมการ พัฒนาบุคลากร จะทำอะไร ทำอย่างไร การกำหนดทิศทางไว้ในแผนการพัฒนาของหน่วยงาน พร้อมทั้ง การกำหนดผู้รับผิดชอบถึงการจัดหางบประมาณและอุปกรณ์ตามความต้องการเพื่อให้เกิดความพร้อม ในการพัฒนาบุคลากร

การนำแผนพัฒนาบุคลากรไปปฏิบัติ

ความหมาย

เมื่อหน่วยงานได้จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรขึ้นแล้ว ขั้นตอนต่อไปจะต้องดำเนินการพัฒนา บุคลากรให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ ซึ่งเป็นการรวบรวมเอากิจกรรมต่างๆ ในแผนการพัฒนา บุคลากรเพื่อดำเนินการให้บรรลุจุดมุ่งหมายต่างๆ ที่ตั้งไว้และให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ มีนักรการ ศึกษาให้นิยามการนำแผนพัฒนาบุคลากรไปปฏิบัติไว้มากมาย ดังนี้

สุวัฒน์ นิลวงษ์ (2547: 8) ให้ความหมายว่า การดำเนินการตามแผน หมายถึง ความสัมพันธ์ที่มีความต่อเนื่องจากขั้นตอนการวางแผน เป็นขั้นตอนที่ทำให้ทราบว่าได้มีการปฏิบัติจริง และมีการปฏิบัติตามแผนหรือไม่ โดยการควบคุม กำกับ ติดตามและนิเทศ เป็นกิจกรรมที่จะต้องกำหนด ต่อผู้ปฏิบัติ วิธีการปฏิบัติไว้อย่างชัดเจนเป็นระบบ และต้องปฏิบัติอย่างจริงจังตามที่กำหนด

สมชาย โอนอ่อน (2547: 34) ให้ความหมายว่า การดำเนินการตามแผน หมายถึง การปฏิบัติกิจกรรมการพัฒนาเป็นขั้นตอนของการนำแผนไปปฏิบัติ โดยมีการดูแล กำกับ ติดตาม พร้อมปรับปรุงแก้ไขให้การดำเนินกิจกรรมบรรลุผลตามต้องการ

วิโรจน์ นาคก้อน (2550: 41) กล่าวว่า การดำเนินการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การ นำแผนพัฒนาบุคลากรไปปฏิบัติอย่างจริงจังด้วยวิธีการและระยะเวลาที่เหมาะสม ตามแนวทางที่ กำหนดไว้ มีการควบคุม ติดตาม และนิเทศอย่างเป็นระบบ มีการดำเนินการอย่างจริงจังให้โอกาส บุคลากรที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมดำเนินการตามแผน

อดุลย์ ศรีรักษ์ (2552: 27) กล่าวว่า การดำเนินการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การ ปฏิบัติงานตามแผนการพัฒนาบุคลากรโดยมีระยะเวลาที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า มีการควบคุม ติดตาม และนิเทศอย่างเป็นระบบ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

สรุป การดำเนินการตามแผน หมายถึง การปฏิบัติกิจกรรมตามแผนที่วางไว้ตาม ระยะเวลาหรือปฏิทินที่กำหนด

การเตรียมการนำแผนพัฒนาบุคลากรไปปฏิบัติ

นักการศึกษาได้รวบรวมการเตรียมการนำแผนพัฒนาบุคลากรไปปฏิบัติ ไว้ดังนี้
เอกชัย กีสุขพันธ์ (2538: 38) กล่าวว่า การปฏิบัติงานตามแผนนั้น หมายถึง การนำ
แผนที่สร้างขึ้นไปสู่การปฏิบัติ มีกิจกรรมที่จะต้องปฏิบัติ คือ

1. กำหนดคนที่จะรับผิดชอบในการปฏิบัติและการควบคุมงาน
2. ประชุมสร้างความเข้าใจกับบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามแผนก่อนที่จะ
มีการมอบหมายงานให้รับผิดชอบไปปฏิบัติ
3. จัดสรรทรัพยากรสนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและเพียงพอ
4. กำหนดรูปแบบความร่วมมือและการประสานงานกับหน่วยงานอื่น หรือ
บุคคลที่เกี่ยวข้องกับแผน

สนานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์ (2539: 63) กล่าวว่า การเตรียมการก่อนลงมือปฏิบัติตามแผน
คือ การเตรียมคนและเตรียมใจ หมายถึง การเตรียมให้คนร่วมมือปฏิบัติตามแผนโดยไม่มีพฤติกรรม
เบี่ยงเบนไปในทางตรงกันข้าม วิธีเตรียมใจคนได้ดีที่สุด คือ การให้บุคคลในหน่วยงานเข้าไปมีส่วนร่วม
ในกระบวนการวางแผนตั้งแต่แรกจนถึงขั้นสุดท้ายของกระบวนการ ตัวอย่างเช่น ในการกำหนด
วัตถุประสงค์ก็อาจใช้วิธีการประชุมเพื่อกำหนดแนวทางว่าหน่วยงานควรกำหนดวัตถุประสงค์อะไรบ้าง

ชาญ สวัสดิ์สาลี (2539: 83-84) กล่าวว่า การจัดดำเนินการพัฒนาบุคลากรโดยการ
ฝึกอบรม หมายถึง การนำหลักสูตรฝึกอบรมที่ได้สร้างไว้แล้ว หรือมีอยู่แล้ว ไปจัดฝึกอบรมให้กับกลุ่ม
บุคคลที่มีปัญหาในการปฏิบัติงานตามที่ระบุไว้ในหลักสูตรฝึกอบรมนั้น เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ
ทักษะ หรือเปลี่ยนแปลงทัศนคติหรือพฤติกรรมในการทำงานให้ไปสู่แนวทางหรือวัตถุประสงค์ที่
ต้องการ ตามที่ได้ระบุไว้ในหลักสูตรการฝึกอบรมนั้น

สรุปได้ว่า ก่อนปฏิบัติกรตามแผนพัฒนาบุคลากรควรมีการเตรียมการเพื่อให้การ
ปฏิบัติตามแผนมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการเตรียมคนและการเตรียมใจ และการปฏิบัติตาม
แผนพัฒนาบุคลากร ผู้ปฏิบัติควรปฏิบัติตามแผนที่วางไว้

การนำแผนงานไปปฏิบัติ

สุเทพ บุญเต็ม (2534: 32) กล่าวว่า การดำเนินการพัฒนาบุคลากรตามขั้นตอนการ
ลงมือปฏิบัติตามแผนที่ได้กำหนดไว้ ควรจะให้บุคลากรในหน่วยงานทุกคนได้ทราบเกี่ยวกับแผน
ดำเนินการเพื่อจะได้เข้าใจและให้ความร่วมมือในการดำเนินการให้บรรลุจุดมุ่งหมายต่างๆ ที่ตั้งไว้ และ
เป็นไปตามนโยบายที่ได้รับมอบหมาย การดำเนินการเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเฉพาะอย่าง เช่น การ
ตัดสินใจเลือกกิจกรรมช่วย ระยะเวลาสำหรับการดำเนินกิจกรรม บุคลากรที่เกี่ยวข้อง เงินที่จะใช้จ่าย
สิ่งอำนวยความสะดวกตามที่ต้องการ กระบวนการประเมินค่าในแต่ละหน่วยงานที่จะดำเนินการพัฒนา

บุคลากรให้ได้ผล ดังนั้น กิจกรรมต่างๆ ที่อาจเลือกใช้ในการพัฒนาบุคลากรจึงสามารถเลือกใช้ได้ตามความเหมาะสม ดังนั้น การดำเนินการเลือกกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรที่จะได้ประโยชน์มากขึ้น ถ้ากิจกรรมนั้นจัดได้ตามความต้องการของบุคลากรเมื่อบุคลากรมีจุดอ่อน หรือข้อบกพร่องในการทำงาน ในด้านก็ควรจะได้รับการพัฒนา หรือข้อบกพร่องของบุคลากรในการทำงาน อาจรวบรวมเป็นประเด็นสำคัญ 3 ประเด็น ดังนี้

1. ทักษะในการทำงาน ซึ่งได้แก่ การขาดความรู้ ความสามารถ และความชำนาญ ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของตน

2. ความรู้ทั่วไป หมายถึง ความรู้ในสาขาอื่นๆ ที่นอกเหนือจากความรู้ในสายอาชีพของตน แต่เป็นความรู้ที่จำเป็นต้องใช้ประกอบ เพื่อช่วยให้การทำงานในสายอาชีพของตนดำเนินไปด้วยดี เช่น ความรู้ในเรื่องภาษา

3. พฤติกรรมของบุคคลในองค์กร ทั้งที่เป็นพฤติกรรมภายในและพฤติกรรมภายนอก พฤติกรรมที่สำคัญๆ เช่น การขาดความรับผิดชอบ การขาดภาวะผู้นำ บุคลิกภาพไม่เหมาะสม ไม่มีมนุษยสัมพันธ์ มีทัศนคติที่ไม่ถูกต้อง และมีความเชื่อถือหรือยึดถือในสิ่งผิดๆ

จิโรจน์ สวรรัตนะ (2539: 62-68) กล่าวถึงการนำแผนปฏิบัติการหรือโครงการไปปฏิบัติว่า โครงการเป็นกิจกรรมที่กำหนดขึ้นรองรับแผนกลยุทธ์หรือแผนเชิงนโยบาย เพื่อให้แผนดังกล่าวได้รับการนำไปปฏิบัติ หากไม่มีโครงการที่เหมาะสมและเป็นไปไม่ได้รองรับแล้วแผนกลยุทธ์หรือแผนเชิงปฏิบัติการที่กำหนดขึ้นอย่างสวยงามก็อาจจะทำให้บังเกิดผลตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้ อย่างไรก็ตาม ความสำคัญของโครงการในลักษณะดังกล่าวจะไม่บังเกิดผลขึ้นได้อย่างแท้จริงเช่นกัน หากโครงการนั้นยังคงปรากฏเป็นตัวอักษรในเอกสารการวางแผนโดยไม่ได้มีการนำไปปฏิบัติให้บังเกิดผลอย่างจริงจัง และการดำเนินการตามโครงการมีประสิทธิภาพต้องอาศัยปัจจัย 3 ปัจจัย ดังนี้

1. การจัดองค์การ หมายถึง การจัดแบ่งงานขององค์การออกเป็นส่วนๆ โดยแต่ละส่วนยังมีความสัมพันธ์ต่อกันอยู่ เพื่อให้กำหนดได้ว่าจะให้ใครทำหน้าที่อะไร มีอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบอย่างไร เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้

2. การอำนวยการ หมายถึง การสั่งการ ซึ่งส่วนใหญ่มักจะเป็นกิจกรรมหรือปัจจัยต่างๆ ที่จะเป็นตัวกระตุ้นส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3. การควบคุมในการนำโครงการไปปฏิบัติ หมายถึง กระบวนการหรือวิธีการที่จะให้การปฏิบัติตามโครงการที่กำหนดไว้ประสบผลสำเร็จ โดยการประเมินค่าของงานที่ปฏิบัติและหาวิธีปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้ขั้นตอนต่างๆ ของการดำเนินงานไปสู่วัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการที่กำหนดไว้

ส่วนกิจกรรมการพัฒนาคณาจารย์ แคสเทเตอร์ (Casterter. 1996: 253-254) กล่าวว่า กิจกรรมการพัฒนาเป็นวิธีที่ทำให้องค์การบรรลุจุดมุ่งหมายและประสบความสำเร็จ องค์การและบุคคลจะเป็นสิ่งสนับสนุนซึ่งกันและกัน จะขาดอย่างใดอย่างหนึ่งไม่ได้ การออกแบบโครงการพัฒนาคณาจารย์จะทำให้เกิดแนวคิด เทคนิคและทักษะระหว่างบุคคล แต่บรรยากาศขององค์การไม่นำพาให้เกิดการปรับปรุง พฤติกรรมแผนงานก็ล้มเหลว โครงการและกิจกรรมในระบบการศึกษาจะขึ้นอยู่กับแผนงานพัฒนา ซึ่งจะควบคุม กำกับ และประเมินให้อยู่ในขอบเขตของวัตถุประสงค์ที่ต้องการ แผนการพัฒนาเป็นการจัดระเบียบของกิจกรรมหลายๆ กิจกรรมเป็นแผนเดียว เพื่อวัตถุประสงค์ที่เฉพาะเจาะจงในความสำเร็จของนโยบายและงบประมาณ เป็นการแสดงว่าการตัดสินใจที่เฉพาะเจาะจงและจะจัดการต่อหน่วยงานของระบบการศึกษาอย่างไร การคัดเลือกจุดมุ่งหมายของกิจกรรม ช่วงเวลาของแต่ละโครงการหลายๆ โครงการ ความยุ่งยากของคณาจารย์จะใช้จ่ายเงินอย่างไร ความต้องการทางกายภาพ ขั้นตอนการประเมินและความจำเป็นของโครงสร้างของหน่วยงานในการที่จะใส่แผนงาน (Program) เข้าไปให้ประสบความสำเร็จ ซึ่ง Bishop ได้ให้แนวทางการดำเนินการพัฒนาคณาจารย์ในส่วนของพัฒนาคณาจารย์มีรายละเอียด ดังนี้

1. การบริหารและนโยบายที่สนับสนุนจะต้องแน่ชัด
2. เหตุผลและวัตถุประสงค์จะต้องชัดเจน
3. ทีมงานของการพัฒนาจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติและรายละเอียดต่างๆ ของแผนพัฒนาเป็นอย่างดี
4. อุปกรณ์ที่จะใช้ในการพัฒนาจะต้องมีคุณภาพ มีจำนวนพอเพียง และมีการประสานงานการใช้เป็นอย่างดี
5. ความเชื่อมั่นและความเหมาะสมของวิทยากรเพื่อการเรียนรู้ที่นับว่าเป็นสิ่งสำคัญ
6. แผนที่มีเหตุผลมีผลจะประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์นับว่าเป็นสิ่งจำเป็น
7. ความเป็นผู้นำและเป็นผู้มีความรับผิดชอบในกฎระเบียบของผู้ดำเนินการพัฒนาจำต้องทำให้ชัดเจน
8. การสื่อสารทั้งสองทางจะต้องเป็นส่วนสำคัญของกระบวนการและโครงการ
9. การสนับสนุนและการปรับปรุง จะต้องมีชัดเจนชัดในเนื้อหาทั้งหมดของระบบ

สรุปได้ว่า การปฏิบัติตามแผนงานพัฒนาคณาจารย์ เป็นการที่ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูมีพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ให้โอกาสครูได้เลือกวิธีกิจกรรมการพัฒนาด้วยตนเอง ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมในเรื่องต่างๆ เพื่อเพิ่มทักษะ ความรู้ พฤติกรรมในการปฏิบัติด้วยวิธีการที่

หลากหลาย ได้แก่ การประชุม การอบรมสัมมนา การนิเทศภายใน การศึกษาดูงาน การพัฒนาตนเอง ในระดับที่สูงขึ้น ดังนั้น ในการปฏิบัติตามแผนงานพัฒนาบุคลากรเป็นหน้าที่ที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้อง ดำเนินการตามแผนงานและกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรที่กำหนดไว้ล่วงหน้า

การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

ความหมาย

การประเมินผลการพัฒนาบุคลากรเป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการพัฒนาบุคลากร เป็นการตรวจสอบข้อมูลทั้งหมดในทุกขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาบุคลากรว่าบรรลุตามวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่กำหนดหรือไม่ จะต้องมีการปรับปรุงแก้ไขอย่างไร เพื่อให้การดำเนินการต่างๆ ทุก ขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาบุคลากรได้ผล ได้มาตรฐาน บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่ง การประเมินผลนั้นควรจัดทำอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ทราบผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการ แก้ไขปรับปรุงและพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น มีผู้ให้นิยามความหมายของการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรไว้ ดังนี้

สุวัฒน์ นิลวงษ์ (2547: 9) ให้ความหมายว่า การประเมินผล หมายถึง ขั้นตอนสุดท้าย ที่สำคัญยิ่งในการที่จะทำให้ทราบว่าผลการดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่ต้องการมากน้อย เพียงใด ทำได้ตามที่ต้องการหรือไม่ การดำเนินงานประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ ซึ่ง เป็นการเปรียบเทียบผลงานกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

สำนักบริหารงานการศึกษาออกโรงเรียน (2548ค: 96) ให้ความหมายว่า การ ประเมินผล หมายถึง การวิเคราะห์ตรวจสอบอย่างละเอียด โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพิจารณาความสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์ รวมถึงประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และผลกระทบ ทั้งนี้การประเมินต้องใช้ข้อมูลที่ นำเชื่อถือได้ ผลการประเมินต้องเป็นประโยชน์ สามารถนำมาใช้ในกระบวนการตัดสินใจ

วิโรจน์ นาคก้อน (2550: 43) ให้ความหมายว่า การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การประเมินผลระหว่าง หรือหลังจากการเสร็จสิ้นการพัฒนาบุคลากรใหม่ๆ และหลังจากที่ บุคลากรเข้ารับการพัฒนากลับไปปฏิบัติงานแล้วระยะหนึ่ง ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด มีการออกแบบ ประเมินผลอย่างเหมาะสม มีการวิเคราะห์ตรวจสอบความก้าวหน้า และความสัมฤทธิ์ผลของโครงการ มีการรายงานผล ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมในสิ่งที่ต้องการและทันสมัย นำข้อมูลที่ได้ไปใช้ประโยชน์ในการ ตัดสินใจ และวางแผนการพัฒนาบุคลากรในครั้งต่อไป

สวาท คูสกุลรัตน์ (2550: 44) สรุปว่า การประเมินผลการพัฒนาบุคลากรเป็นขั้นตอน สุดท้ายที่จะพิจารณาและวิเคราะห์เพื่อให้ทราบว่ามีการดำเนินการเป็นไปตามแผนและบรรลุวัตถุประสงค์ ที่ตั้งไว้หรือไม่ และการดำเนินการสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ความรู้ ทักษะ และทัศนคติของผู้รับ การพัฒนาหรือไม่เพียงใด ทั้งนี้ต้องพิจารณาผลที่เกิดขึ้นทั้งต่อบุคคลและต่อองค์การ

ปิยนันท์ รุ่งรุจีไพศาล (2551: 28) กล่าวว่า การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการพิจารณารวบรวมข้อมูลของการปฏิบัติงาน ตามโครงการ แผนการ หลักสูตรที่จัดขึ้น ในการวัดคุณค่าของการพัฒนาทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์หรือเกณฑ์มาตรฐานที่ตั้งขึ้นมากน้อยเพียงใด มีปัญหาด้านใด โดยในการประเมินต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์ การประเมินว่า จะประเมินอะไร เมื่อใด ใช้วิธีอะไร และใครเป็นผู้ประเมินและจะประเมินใคร

ความสำคัญของการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

ชาญ สวัสดิ์สาตี (2539: 4) กล่าวว่า เมื่อได้ดำเนินการไปแล้วจำเป็นจะต้องมีการประเมินผลซึ่งเป็นขั้นตอนที่สำคัญมาก เพราะผลจากการประเมินที่เป็นระบบจะสามารถใช้เป็นแนวทาง ในการปรับปรุงแก้ไขขั้นตอนต่างๆ ในการพัฒนาบุคลากรครั้งต่อไปให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ในการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร สรุปได้ดังนี้

1. เพื่อให้ทราบผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาบุคลากร ว่าได้ผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่
2. ทำให้ทราบข้อดีข้อบกพร่องความเหมาะสม รวมถึงปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ของการพัฒนาบุคลากร เพื่อแก้ไขปรับปรุงในครั้งต่อไป ให้ดียิ่งขึ้น
3. ทำให้ทราบถึงความเหมาะสมความคุ้มค่า คุณค่า หรือประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากร เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการตัดสินใจของผู้บริหารในการพิจารณาว่าควรดำเนินการหรือตัดทอนงบประมาณหรือไม่

ปิยนันท์ รุ่งรุจีไพศาล (2551: 29) กล่าวว่า ความสำคัญของการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งที่จะทำให้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการพัฒนาบุคลากร และสามารถนำไปปรับปรุงเพื่อให้การพิจารณาบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการพัฒนา เพื่อพิจารณาว่าสามารถเปลี่ยนแปลงความรู้และทัศนคติ ของผู้เข้ารับการอบรมได้หรือไม่ คุ้มค่าตามวัตถุประสงค์อย่างไร

จากความหมายและความสำคัญของการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร จะเห็นได้ว่าการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร เป็นการประเมินผลการปฏิบัติตามขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับจุดมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากรในเรื่องความรู้ ทักษะ ความสามารถ และเจตคติของบุคลากร ผลการประเมินจะทำให้ผู้บริหารทราบถึงจุดเด่น จุดด้อยในการดำเนินการพัฒนาบุคลากร เพื่อนำไปแก้ไขปัญหาและอุปสรรค พร้อมทั้งการวิเคราะห์ความคุ้มค่าและประโยชน์ที่ได้รับ อีกทั้งใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับผู้บริหารที่จะตัดสินใจดำเนินการในครั้งต่อไป

วิธีการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

ในการประเมินผลจะต้องจัดให้มีมาตรฐาน เพื่อใช้ในการเปรียบเทียบผลที่ได้จากการพัฒนาบุคลากรเสียก่อน เพราะถ้าไม่กำหนดมาตรฐานขึ้นแล้ว ก็จะไม่สามารถทราบได้ว่า ผลที่ได้รับจากการพัฒนานั้นเป็นอย่างไร

สมพงษ์ เกษมสิน (2526: 486-487) ให้ความคิดเห็นว่ วิธีการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรที่ได้รับความนิยมมาก มี 4 วิธี คือ

1. การวัดผลก่อน-หลัง การวัดผลในตอนแรก (Pre-test) กับวัดผลตอนสุดท้าย (Post-test) แล้วนำมาเปรียบเทียบกัน ก็จะทราบความแตกต่างของผู้เข้ารับการพัฒนาว่าเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร เพียงใดหรือไม่

2. การจัดตั้งมาตรฐานในการทำงาน เพื่อประเมินผลดูว่าหลังจากได้เข้ารับการพัฒนาแล้ว มีทักษะในการทำงานสูงขึ้นหรือไม่ เมื่อบุคคลได้เข้ารับการพัฒนาแล้ว นำผลการทำงานไปเปรียบเทียบกับมาตรฐานในการทำงานที่ตั้งไว้ ก็จะทราบว่าผลงานได้เพิ่มขึ้นหรือไม่

3. การสังเกตจากการทำงานที่กำหนดเป็นมาตรฐาน วิธีการนี้จะกำหนดลักษณะของงานที่จะสังเกตเป็นมาตรฐานขึ้น แล้วให้คะแนนในการทำงานไว้ หรืออาจสังเกตจากปริมาณผลผลิตก็ได้ จากนั้นจึงนำเอาผลที่ได้จากการสังเกตไปกำหนดเป็นมาตรฐานไว้ เพื่อใช้เปรียบเทียบกับงานที่มีลักษณะเหมือนกันหรือใกล้เคียงกัน

4. การกำหนดมาตรฐานในการทำงานโดยการสังเกต วิธีการนี้มีลักษณะคล้ายวิธีที่ 3 แตกต่างกันแต่ว่างานที่สังเกตนั้นเป็นงานรวมมิได้แยกออกมากำหนดไว้เพื่อการสังเกตอย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะ ส่วนวิธีการสังเกตก็ดำเนินทำนองเดียวกันกับวิธีที่ 3

ทองพูน ศิริวงศ์ (2536: 126-127) ให้แนวทางวิธีการประเมินผลการพัฒนาไว้ว่าจะต้องใช้วิธีการที่ตั้งบนรากฐานของการวัดผลที่ดีเชื่อถือได้ หรือสามารถวัดได้ทั้งคุณภาพและเชิงปริมาณ การวัดเป็นติดตามผลหลังจากการพัฒนาเสร็จสิ้นลง โดยปกติแล้ววิธีการประเมินผล มี 4 ขั้นตอน คือ

1. การประเมินผลปฏิบัติการของผู้เข้ารับการพัฒนา ต่อการจัดการฝึกอบรมพัฒนาครั้งนี้ ผู้เข้ารับการพัฒนาคิดว่า สามารถนำไปใช้ได้มากน้อยเพียงใด ผู้เข้ารับการอบรมพอใจกับสื่อที่ได้รับเพียงใด บรรยากาศในการอบรม วิทยากรเหมาะสมเพียงใด และสถานที่ในการอบรมจัดได้เหมาะสมกับผู้เข้ารับการอบรม รวมทั้งการอำนวยความสะดวกอื่น ๆ เป็นต้น

2. ประเมินการเรียนรู้ เพื่อวัดการเรียนรู้และมีความเข้าใจ รวมทั้งทักษะในการรับการพัฒนาตรงตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตรนั้นเพียงไร

3. ประเมินพฤติกรรมในการเปลี่ยนแปลงหลังฝึกอบรม การประเมินผลเพื่อใช้เป็นตัววัดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ทักษะคตติ ซึ่งแนวทางในการประเมิน มีดังนี้

3.1 การประเมินโดยมีระบบก่อนเข้ารับการพัฒนาและหลังการพัฒนา โดยดู พฤติกรรมการทำงาน การเรียนรู้ระบบงาน ความเข้าใจในการทำงานทั้งก่อนและหลัง เพื่อมุ่งความสำเร็จ ในการปฏิบัติงาน

3.2 การประเมินโดยให้บุคคลหลายฝ่ายประเมิน ความสามารถในการ ปฏิบัติงาน การประเมินต้องหาข้อมูลหลายๆ ฝ่าย เช่น หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน และประเมินกันเอง หรือผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ ดูการเปลี่ยนแปลงจากการได้รับการอบรมพัฒนา

4. ประเมินโดยการนำเอาเครื่องมือทางสถิติมาเปรียบเทียบความสามารถในการ ทำงานทั้งก่อนและหลังการพัฒนาเพื่อดูความสัมพันธ์ของข้อมูลว่าพฤติกรรมที่เกิดขึ้น มีการเปลี่ยนแปลง อย่างไร

บางครั้งการประเมินผลหลังการฝึกอบรมระยะหนึ่งอาจจะทำได้ยาก เพราะมีตัวแปร ในการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานหลายด้าน เช่น ความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายใน ภายนอกองค์การที่มากกระทบต่อองค์การและการปฏิบัติงานของบุคลากรและความรู้สึก ทศนคติที่มีต่อ องค์การ ความพอใจหรือไม่พอใจเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา เป็นความรู้สึกที่ส่งผลต่อการทำงาน ผลของงาน จึงมิใช่เกิดจากการอบรมด้านเดียว

ปิยนันท์ รุ่งรุจีไพศาล (2551: 32) กล่าวว่า วิธีการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร สามารถจำแนกเป็นกลุ่มโดยเน้นในการวัดผล เน้นความสอดคล้องระหว่างการปฏิบัติจริงกับ วัตถุประสงค์ เน้นการตัดสินใจ และเน้นผลที่ได้ โดยมีการวัดผลตัวแปร 4 ตัว คือ ปฏิกริยาของผู้เข้ารับ การอบรม การเรียนรู้พฤติกรรมและผลทางสถิติของการฝึกอบรม ซึ่งสามารถวัดโดย 1) การทดสอบ ข้อเขียน สัมภาษณ์หรือทดลองปฏิบัติงาน 2) การสังเกตประสิทธิภาพการทำงาน หรือผลงานหลัง อบรมไปแล้ว 3) การรายงานจากผู้บังคับบัญชาของผู้รับการอบรม และ 4) การเปรียบเทียบระหว่าง กลุ่มที่เข้ารับการอบรมและไม่ได้เข้ารับการอบรม

แคสเททเตอร์ (Casterter. 1996: 256) ได้กล่าวถึงวิธีการประเมินผลการพัฒนา บุคลากร ว่าควรคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้ว่า

1. การให้คำจำกัดความของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม
2. การเลือกโดยคำนึงถึงความพึงพอใจ
3. การออกแบบแนะนำระเบียบวิธีปฏิบัติ

นอกจากสิ่งที่ต้องคำนึงถึงแล้ว การประเมินผลนั้นจะบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือไม่ ต้องดูจาก

1. ผลกระทบของผู้มีส่วนร่วม โดยดูว่ามีการดำเนินการอย่างไรเพื่อที่จะเปลี่ยน พฤติกรรมของผู้มีส่วนร่วม

2. ผลกระทบของตำแหน่งงาน โดยดูจากผลการปฏิบัติงานของผู้มีส่วนร่วมว่าได้ปรับปรุงงานในตำแหน่งที่ได้รับหรือไม่

3. ผลกระทบขององค์การ โดยดูว่าใช้วิธีการอะไรและมีขอบเขตของการพัฒนาแค่ไหนที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

จากแนวคิดของนักวิชาการสรุปได้ว่า การประเมินผลการพัฒนาบุคลากรนั้น เป็นขั้นตอนสุดท้ายของการพัฒนาที่มีความสำคัญจะต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ ซึ่งจะเริ่มตั้งแต่การประเมินผลก่อนการปฏิบัติตามแผน ระหว่างการปฏิบัติงานตามแผน และเมื่อเสร็จสิ้นแผน และหลังจากที่บุคลากรกลับไปปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า กระบวนการในการพัฒนาบุคลากร คือ ขั้นตอนในการดำเนินงานพัฒนา กำลังคนตามขั้นตอน ได้แก่ กำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร วางแผนพัฒนาบุคลากร การนำแผนพัฒนาบุคลากรไปปฏิบัติ และประเมินผลการพัฒนาบุคลากร โดยคำนึงถึงหลักการพัฒนาบุคลากรที่จะต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่องและทั่วถึง สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การที่พัฒนาไปข้างหน้าอย่างยั่งยืนและเป็นสากล

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

ทรงศรี รชตะนันท์ (2545: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ปัญหาการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม ในภาพรวมอยู่ในระดับน้อย เมื่อจำแนกเป็นปัญญาแต่ละด้าน พบว่า ด้านการฝึกอบรมและด้านการพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติงาน มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านการพัฒนาโดยกระบวนการบริหารและด้านการพัฒนาโดยส่งไปศึกษาต่อ มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย โดยด้านการฝึกอบรมและด้านการพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติงาน มีปัญหาอยู่ในระดับมาก

สุวีรัตน์ เอี่ยมมกุล (2545: 135-137) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษากระบวนการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร ผู้บริหารมีการพัฒนาบุคลากรตามกระบวนการพัฒนาบุคลากร ดังนี้ ด้านการหาความจำเป็นในการพัฒนา มีการศึกษา รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์และกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ด้านการวางแผนในการพัฒนาบุคลากร จัดทำเป็นโครงการในแผนปฏิบัติงานประจำปี กำหนดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของบุคลากรในตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน ด้านความรู้ ความสามารถ

ทักษะ และเจตคติในการทำงาน ด้านการนำแผนพัฒนาบุคลากรไปใช้ ใช้เทคนิคการพัฒนาแบบกลุ่ม และรายบุคคล ด้านการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร มีการประเมินช่วงหลังการเสร็จสิ้นแผนงาน และนำผลไปปรับปรุงแผนงานหรือโครงการพัฒนาบุคลากรในการดำเนินงานครั้งต่อไป ส่วนผลจากความคิดเห็นของครูผู้ปฏิบัติการสอน เห็นว่าการปฏิบัติตามกระบวนการพัฒนาบุคลากร ทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับมาก

วิบูลย์ ชมลมะมาย (2545: 67-69) ศึกษาเรื่อง การศึกษาสภาพและปัญหาการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี ผลการวิจัยพบว่า ด้านการพัฒนาโดยการฝึกอบรม โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ด้านการพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติงาน มีสภาพการดำเนินงานและความคาดหวังอยู่ในระดับมาก การพัฒนาโดยกระบวนการบริหาร มีสภาพการดำเนินงานในระดับปานกลาง และความคาดหวังอยู่ในระดับมาก สำหรับการพัฒนาโดยการไปศึกษาต่อ อบรม ดูงาน มีสภาพการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก และมีความคาดหวังในระดับปานกลาง และผลการเปรียบเทียบสภาพการดำเนินงานและความคาดหวังในการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี ส่วนใหญ่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สำหรับการศึกษาค้นคว้าปัญหาการพัฒนาบุคลากร ด้านการพัฒนาโดยการฝึกอบรม พบว่า โรงเรียนมีบุคลากร งบประมาณไม่เพียงพอ และหลักสูตรในการฝึกอบรมไม่เหมาะสมกับความต้องการ ด้านการพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติงาน บุคลากรขาดความรู้ความสามารถ มีงบประมาณและบุคลากรขาดความรู้ ยึดติดวิธีการทำงานแบบเดิมๆ ด้านการพัฒนาบุคลากร โดยกระบวนการบริหาร พบว่า ผู้บริหารขาดความรู้หลักการบริหารงานบุคลากรไม่ปฏิบัติงานเป็นทีม ขาดการยอมรับของบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากรโดยการไปศึกษาต่อ อบรม ดูงาน ได้แก่ ขาดงบประมาณสนับสนุน บุคลากรในโรงเรียนไม่ให้ความสนใจการพัฒนาตนเอง และมีบุคลากรไม่เพียงพอ

ผกา ว่องวาฬ (2545: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการพัฒนาบุคลากรของข้าราชการครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพังงา ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับการพัฒนาบุคลากรของข้าราชการครู โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพังงา โดยภาพรวมและรายองค์ประกอบด้านการฝึกอบรมและด้านการพัฒนาตนเอง อยู่ในระดับปานกลาง 2) ข้าราชการครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพังงา ที่มีตำแหน่งต่างกัน มีการพัฒนาบุคลากรโดยภาพรวมและรายองค์ประกอบ ไม่แตกต่างกัน และ 3) ข้าราชการครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพังงา ที่มีประสบการณ์การสอนต่างกัน มีการพัฒนาบุคลากรโดยภาพรวมและรายองค์ประกอบ ไม่แตกต่างกัน

สุรจ บุญมาตี (2546: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง การจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรโรงเรียนแก่นนำปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี พบว่า สภาพการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรโรงเรียนแก่นนำปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ ผู้บริหารโรงเรียนมีการดำเนินการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรตามกระบวนการพัฒนาบุคลากรทั้ง 4 ขั้นตอน คือ การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร โรงเรียนส่วนมากมีการหาความจำเป็น โดยผู้บริหารใช้วิธีการสังเกตพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรและยึดหลักความสอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้เป็นเกณฑ์การตัดสินใจในการหาความจำเป็น การวางแผนการพัฒนาบุคลากร โรงเรียนส่วนมากวางแผนโดยจัดทำเป็นโครงการในแผนปฏิบัติการประจำปี โดยวัตถุประสงค์ที่กำหนดในโครงการจะต้องปฏิบัติได้จริง การจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร โรงเรียนส่วนมากได้ดำเนินการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรทั้ง 10 กิจกรรม คือ การปฐมนิเทศ นิเทศภายใน ฝึกอบรม สัมมนา ประชุมเชิงปฏิบัติการ ศึกษาต่อ ศึกษาดูงาน เผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ ทำงานเป็นทีม พัฒนาด้านจิตใจ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ และเจตคติของบุคลากรให้เพิ่มสูงขึ้น สอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ และใช้วิธีการดำเนินงานโดยโรงเรียนดำเนินการเองบ้าง ร่วมกับกลุ่มโรงเรียนดำเนินการบ้าง และส่งบุคลากรไปร่วมกับสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ หรือสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดบ้าง ตามสภาพความพร้อมของโรงเรียน ชนิดของกิจกรรม และนโยบายของต้นสังกัด ผลที่ได้รับจากการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มสูงขึ้น การประเมินผลการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากร โรงเรียนส่วนมากมีการประเมินผลโดยผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ดำเนินการเอง และเผยแพร่ผลการประเมินโดยการนำเสนอในที่ประชุมบุคลากรทั้งโรงเรียนและจัดพิมพ์สรุปเป็นรายงานประจำปี อีกทั้งได้นำผลการประเมินไปใช้เพื่อปรับปรุงแผนงาน/โครงการ พัฒนาบุคลากรในครั้งต่อไปด้วย

สมหมาย มัถยานนท์ (2546: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง สภาพและปัญหาการพัฒนาครูของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี ผลการวิจัยพบว่า สภาพและปัญหาการพัฒนาครูของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี คือ ชั้นเตรียมการพัฒนาครู โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และปัญหาที่จะประสบปัญหาในระดับปานกลาง ชั้นการดำเนินงานการพัฒนาครู โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และมีปัญหาที่ประสบอยู่ในระดับน้อย ชั้นการวัดผลและประเมินผล โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และปัญหาที่ประสบอยู่ในระดับน้อย

สุวัฒน์ นิลวงษ์ (2547: บทคัดย่อ) ได้ศึกษา การปฏิบัติตามกระบวนการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี พบว่า การปฏิบัติตามกระบวนการพัฒนาบุคลากร ทั้ง 4 ด้าน ของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา

สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านปรากฏว่าอยู่ในระดับมาก 3 ด้าน คือ การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการวางแผน และด้านการประเมินผล ตามลำดับ ส่วนด้านการดำเนินการตามแผนอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการปฏิบัติตามกระบวนการพัฒนาบุคลากรทั้ง 4 ด้าน ในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี โดยจำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่า การปฏิบัติตามกระบวนการพัฒนาบุคลากรทั้ง 4 ขั้นตอน และกิจกรรมพัฒนาบุคลากรทั้ง 8 กิจกรรม ไม่แตกต่างกัน

สมชาติ รัชตวิฑูร (2547: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง การศึกษาปัญหาและการแก้ปัญหาการพัฒนาบุคลากรโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครราชสีมา ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาการพัฒนาบุคลากรโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดนครราชสีมา โดยภาพรวมมีปัญหาระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายขั้นตอน มีปัญหาระดับปานกลางเช่นเดียวกัน ปัญหาการพัฒนาบุคลากรโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครราชสีมา ตามความคิดเห็นระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ปัญหาการพัฒนาบุคลากรโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครราชสีมา ในโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 การแก้ปัญหาการพัฒนาบุคลากรโรงเรียนมัธยมศึกษา ได้แก่ การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร มีปัญหาขาดเครื่องมือในการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร แก้ปัญหาโดยมอบหมายบุคคลรับผิดชอบสร้างเครื่องมือการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร โดยให้ศึกษาจากเอกสาร ตำราวิชาการ หรือเชิญวิทยากรผู้เชี่ยวชาญมาให้ความรู้แก่บุคลากร การวางแผนพัฒนาบุคลากร มีปัญหาขาดงบประมาณในการดำเนินการวางแผนพัฒนาบุคลากร แก้ปัญหาโดยจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของงบประมาณจากราชการล่วงหน้า หรือระดมทรัพยากรจากทุกภาคส่วนมาใช้ในการบริหารจัดการ การนำแผนพัฒนาบุคลากรไปใช้ มีปัญหาขาดการติดตามและตรวจสอบการปฏิบัติงานตามแผนงานและโครงการ แก้ปัญหาโดยส่งเสริม สนับสนุน และเร่งรัดบุคลากรผู้รับผิดชอบแต่ละแผนงานหรือโครงการ ให้ปฏิบัติตามแผนงานหรือโครงการ ให้ปฏิบัติตามแผนงานและโครงการที่กำหนดไว้ การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร มีปัญหาไม่นำข้อมูลที่ได้รับจากการติดตามและประเมินผลไปใช้ในการวางแผนพัฒนาบุคลากรครั้งต่อไป แก้ปัญหาโดยแต่งตั้งคณะกรรมการวิเคราะห์ผลที่ได้จากการประเมิน ส่งเสริม สนับสนุน สนับสนุนให้ผู้รับผิดชอบในการวางแผน จัดทำโครงการนำข้อมูลที่ได้รับจากการประเมินผลไปจัดทำโครงการพัฒนาบุคลากรครั้งต่อไป

สมควร ทิพย์จันทร์ (2548: บทคัดย่อ) ได้ศึกษา การพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอแม่ทา จังหวัดลำพูน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีนโยบายสนับสนุนการเข้าร่วม

สัมมนาทางวิชาการที่จัดโดยหน่วยงาน ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา มีการสนับสนุนให้บุคลากร ได้ศึกษาต่อ มีข้อมูลเพื่อชี้แนะแนวทางและมีการสำรวจความต้องการในการศึกษาต่อของบุคลากร ส่วนปัญหาที่พบ คือ งบประมาณที่จำกัด ในการดำเนินการโครงการพัฒนาบุคลากรไม่มีการวางแผน โครงการอย่างเป็นระบบ ตลอดจนขาดการประเมินผลโครงการ ส่วนด้านข้อเสนอแนะ ควรมีการจัดหาแหล่งค้นคว้า ศูนย์เทคโนโลยีและสารสนเทศสำหรับบุคลากรได้ใช้พัฒนาตนเอง

ปราณี วงศ์ชูพันธ์ (2548: บทคัดย่อ) ได้ศึกษา สภาพปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก สังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร ผลการศึกษาวิจัยพบว่า สภาพการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กำแพงเพชร เขต 1 และเขต 2 พบว่า ภาพรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก ปัญหาการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กำแพงเพชร เขต 1 และเขต 2 พบว่า ภาพรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก ปัญหาการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กำแพงเพชร มีด้านผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำกว่าเกณฑ์ การจัดการเรียนการสอนไม่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ งบประมาณได้รับน้อยไม่เพียงพอ วัสดุ อุปกรณ์ที่ไม่เพียงพอ เมื่อเข้าร่วมโครงการยกระดับคุณภาพการศึกษาครูสอนหลายวิชา ไม่สามารถสอนตามวิชาเอกได้ จำนวนครูไม่เพียงพอกับความต้องการ สื่อทางเทคโนโลยีทางการศึกษาสัญญาณไปไม่ถึง ไม่สามารถยกระดับมทรพยากกรได้เนื่องจากผู้ปกครอง ชุมชน มีฐานะยากจน สำหรับแนวทางการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กำแพงเพชร เขต 1 และเขต 2 เสนอไว้ว่าควรจัดระบบการนิเทศ กำกับติดตาม ภายในสถานศึกษา ควรแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการทำหลักสูตรบูรณาการ ควรวางแผนการใช้งบประมาณร่วมกับคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างมีประสิทธิภาพ ควรระดมทรัพยากร ระดมทุน เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและมีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ จัดบุคลากรเข้าปฏิบัติราชการตามความรู้ความสามารถ มีคณะกรรมการประเมินผลงาน และบุคลากรควรได้รับการพัฒนาการตามความรู้ความสามารถ ยกย่องเชิดชูเกียรติ มีผลงานผู้เรียนเป็นฐาน ซึ่งมีขั้นตอนการจัดกิจกรรม 6 ขั้นตอน คือ 1) ศึกษาธรรมชาติของผู้เรียน 2) มองหาสิ่งที่นักเรียนควรจะเป็น 3) เสริมจุดเด่นให้่องใส 4) ก้าวไกลบูรณาการ 5) ประเมินผลงานตามสภาพจริง และ 6) เผยแพร่สังคมที่เป็นเลิศ

ฤกษ์ชัย ใจคำปัน (2549: บทคัดย่อ) ได้ศึกษา การบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษา อำเภอจอมทอง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต 5 ผลการวิจัยพบว่า ด้านการพัฒนาบุคลากร ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่า ได้จัดโอกาสให้บุคลากรได้เข้ารับการอบรมพัฒนาวิชาชีพ จัดโอกาสให้มีการประชุมสัมมนา อบรม เป็นหมู่คณะ รวมทั้งมีการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้มีการพัฒนาการเรียนการสอน โดยการสร้างเครื่องมือและสื่อการเรียนการสอน แต่มีผู้ตอบแบบสอบถามส่วนหนึ่ง ไม่ได้จัดให้มีการศึกษาดูงาน ในต่างประเทศ ไม่มีการพัฒนาความรู้เรื่องระเบียบ กฎหมาย ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ขณะที่ปัญหา

ในการพัฒนาบุคลากร คือ ขาดงบประมาณในการสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรให้เพียงพอ ไม่มีการวางแผนในการพัฒนาบุคลากรไว้ล่วงหน้า ขาดการติดตามผลในการพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร ขาดแหล่งสำหรับศึกษาค้นคว้า ตลอดจนบุคลากรปรับตัวไม่ทันกับการเปลี่ยนแปลง

วิเชียร บุญกล้า (2550: 83) ได้ศึกษา การใช้หลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 3 พบว่า การใช้หลักพรหมวิหาร 4 ค่าเฉลี่ยสูงสุดด้านเมตตา ได้แก่ สนับสนุนเพื่อนร่วมงานที่มีความสามารถให้มีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านกรุณา ได้แก่ ให้คำปรึกษาในการทำงานแก่เพื่อนร่วมงานที่เข้ามาทำงานใหม่ ด้านมุทิตา ได้แก่ แสดงความยินดีกับเพื่อนร่วมงาน เมื่อเพื่อนร่วมงานปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายอย่างจริงใจ ไม่เสแสร้ง และด้านอุเบกขา ได้แก่ ไม่แสดงอาการดีใจเมื่อเห็นศัตรูประสบความวิบัติเดือดร้อน

สุริยา มนตรีภักดิ์ (2550: บทคัดย่อ) ได้ศึกษา บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาบุคลากรจากมาตรฐานการปฏิบัติงานของข้อบังคับคุรุสภา 2548 ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า

1. บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาบุคลากรตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของข้อบังคับคุรุสภา 2548 ในสถานศึกษาเขตอำเภอเขาย้อย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ในภาพรวมและรายด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

2. การเปรียบเทียบบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาบุคลากรตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของข้อบังคับคุรุสภา 2548 ในสถานศึกษาเขตอำเภอเขาย้อย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ตามความคิดเห็นของครูผู้ปฏิบัติการสอน โดยจำแนกตามตำแหน่งวิทยฐานะ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในตำแหน่ง พบว่า บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาบุคลากร ไม่แตกต่างกัน

3. การเปรียบเทียบบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาบุคลากรตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของข้อบังคับคุรุสภา 2548 ในสถานศึกษาเขตอำเภอเขาย้อย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ตามความคิดเห็นของครูผู้ปฏิบัติการสอน โดยจำแนกตามขนาดของสถานศึกษา พบว่า บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาบุคลากร แตกต่างกัน

สมบุญรณ์ สังฆโสภณ (2550: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาถึง ปัญหาและแนวทางแนวปัญหาการบริหารงานในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรี เขต 1 ได้เปรียบเทียบปัญหาและหาแนวทางแก้ปัญหา ซึ่งจากการศึกษาพบว่า

1. ปัญหาการบริหารงานของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรี เขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง การบริหารงาน และเมื่อได้พิจารณาปัญหาการบริหารแต่ละงาน พบว่า การบริหารงานวิชาการ มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง การบริหารงานกิจการนักเรียน มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง การบริหารงานบุคลากร มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง การบริหารงานงบประมาณ มีปัญหาอยู่ในระดับมาก การบริหารงานทั่วไป มีปัญหาอยู่ในระดับมาก

2. แนวทางการแก้ปัญหาการบริหารงาน ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง สำหรับการพิจารณาแนวทางการแก้ปัญหาในด้าน พบว่า การบริหารงานวิชาการมีการใช้แนวทางการแก้ปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง การบริหารงานกิจการนักเรียน มีการใช้แนวทางการแก้ปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง การบริหารงานบุคลากรมีการใช้แนวทางการแก้ปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง การบริหารงานงบประมาณมีการใช้แนวทางการแก้ปัญหาอยู่ในระดับมาก การบริหารงานทั่วไปมีการใช้แนวทางการแก้ปัญหาอยู่ในระดับมาก

3. ผู้บริหารกับครูผู้สอนมีปัญหาการบริหารงานของโรงเรียนขนาดเล็ก ในภาพรวมและแต่ละงานบริหาร ไม่แตกต่างกัน

4. ผู้บริหารกับผู้สอนมีแนวทางการแก้ปัญหาการบริหารงานของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ในภาพรวมและในแต่ละงานบริหาร ไม่แตกต่างกัน

ม่อนถิ่น นพคุณ (2551: บทคัดย่อ) ได้ศึกษา การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนในกลุ่มเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาครู-แม่เฒ่า อำเภอมะนัง จังหวัดเชียงใหม่ ผลการวิจัยพบว่า ในการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนในกลุ่มเครือข่าย ด้านการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง ผู้บริหารได้จัดให้มีอินเทอร์เน็ตเพื่อเป็นแหล่งแสวงหาความรู้ของบุคลากร ได้จัดให้มีห้องสมุดเพื่อเป็นแหล่งแสวงหาความรู้ของบุคลากร แต่ไม่ได้แต่งตั้งคณะกรรมการรับผิดชอบเรื่องการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง ไม่ได้สำรวจความต้องการในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง อีกทั้งไม่แน่ใจว่าผู้บริหารได้จัดให้มีคณะกรรมการประเมินผล และไม่แน่ใจว่าผู้บริหารได้ให้คำปรึกษา กรณีพบปัญหาในการจัดทำแผนงาน/โครงการ

เอกชัย เปี้ยอุ๊ด (2551: บทคัดย่อ) ได้ศึกษา การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนทุ่งอุดมวิทยา จังหวัดลำปาง ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนได้สำรวจความต้องการการประชุมเชิงปฏิบัติการในที่ประชุมบุคลากร เพื่อหาหัวข้อเรื่องในการประชุมร่วมกัน โรงเรียนได้ประชาสัมพันธ์การประชุมเชิงปฏิบัติการให้บุคลากรทราบในที่ประชุม มีการจัดเตรียมแผนงานโดยผู้รับผิดชอบงานบุคลากรจัดทำโครงการเสนอผู้บริหารเพื่ออนุมัติบรรจุลงในแผนปฏิบัติการประจำปี มีการแต่งตั้งคณะกรรมการผู้รับผิดชอบในการประชุมเชิงปฏิบัติการตามความสามารถและเหมาะสม โรงเรียนได้กำหนดนโยบายการเข้าร่วมประชุมจากฝ่ายต่างๆ และจากการประชุมบุคลากร โรงเรียนได้จัดประชุมเชิงปฏิบัติการในช่วงระยะเวลาปิดการเรียนการสอน จำนวน 2 ครั้ง/ปี ประชุมแต่ละครั้งใช้เวลา 2-3 วัน ขึ้นอยู่กับหัวข้อและเนื้อหาในการ

ประชุม โดยใช้โรงเรียนเป็นสถานที่จัดประชุม ส่วนการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการของหน่วยงานภายนอก เมื่อโรงเรียนได้รับแจ้งเป็นทางการจากหนังสือ ผู้บริหารจะพิจารณาคัดเลือกบุคลากรที่รับผิดชอบในหัวข้อและเนื้อหาที่ตรงกับผู้รับผิดชอบในงานนั้นๆ แล้วส่งเป็นตัวแทนเพื่อเข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ ทุกครั้งแล้วนำผลการประชุมมาขยายผลให้บุคลากรทุกคนทราบ บุคลากรได้นำผลการเข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการมาปรับปรุงพัฒนางานการเรียนการสอนและงานที่รับผิดชอบนอกเหนือจากการสอน สำหรับการประเมินผลการประชุมเชิงปฏิบัติการที่โรงเรียนจัดขึ้นเอง จะมีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการผู้รับผิดชอบในการประเมินแต่ไม่ได้แจ้งผลการประชุมเชิงปฏิบัติการให้บุคลากรทราบการจัดประชุม โดยหน่วยงานภายนอกบุคลากรทำเป็นรายงานผลการเข้าร่วมการประชุมเชิงปฏิบัติการเสนอผู้บริหารทราบทุกครั้ง

พระจำปี ชินดา (2552: 103) ได้ศึกษา การใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรี ผลการวิจัยพบว่า การใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรี ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกรายการ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ 1) ด้านเมตตา 2) ด้านมฤติตา 3) ด้านอุเบกขา และ 4) ด้านกรุณา

อดุลย์ ศรีรักษ์ (2552: 81) ได้ศึกษา การพัฒนาแนวทางการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากร สามารถปฏิบัติตามแนวทางการพัฒนาบุคลากรที่พัฒนาขึ้นได้ทั้ง 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การหาความต้องการในการพัฒนาบุคลากร 2) การวางแผนการพัฒนาบุคลากร 3) การดำเนินการพัฒนาบุคลากร และ 4) การติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคลากร และยังพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากร มีความพึงพอใจต่อแนวทางการพัฒนาบุคลากรที่พัฒนาขึ้นในระดับมาก และมีความเห็นตรงกันว่าเหมาะสมที่จะนำไปใช้เป็นแนวทางการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาขนาดเล็ก

คมคาย วิมุกตานนท์ (2553: บทคัดย่อ) ได้ศึกษา สภาพปัญหาการพัฒนาบุคลากรโรงเรียนชุมชนวัดบางขัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัญหาการพัฒนาบุคลากรโรงเรียนวัดบางขัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง 1 ด้าน คือ การศึกษาต่อ อยู่ในระดับน้อย 5 ด้าน คือ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาดูงาน การแสวงหาความรู้ด้วยตัวเอง การสัมมนา การฝึกอบรม อยู่ในระดับน้อยที่สุด 1 ด้าน คือ การนิเทศภายใน ตามลำดับ

มุกดา อนุทานนท์ (2555: 52-53) ได้ทำการศึกษา พฤติกรรมตามหลักพรหมวิหารธรรม 4 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูผู้สอนโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 พบว่า คุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหารธรรม 4 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย คือ ด้านมุทิตา ด้านเมตตา ด้านอุเบกขา และด้านกรุณา โดยด้านเมตตา ค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การพูดจาโดยใช้วาจาสุภาพไพเราะ ด้านกรุณา คือ ไม่เอาเปรียบผู้อื่น มีความเสียสละ ด้านมุทิตา คือ แสดงความชื่นชมยินดีเมื่อผู้อื่นประสบความสำเร็จในชีวิต และด้านอุเบกขา คือ ไม่ใช้อำนาจข่มเหงผู้ใต้บังคับบัญชา

งานวิจัยต่างประเทศ

วอร์เรน (Waren. 1974: 3561-A) ได้วิจัยเรื่อง แนวปฏิบัติในการส่งเสริมครูประจำการ โดยสอบถามครูปฏิบัติการสอนในโรงเรียนระดับ 5-9 จากทุนของสหรัฐอเมริกา พบว่า การพัฒนาบุคลากรครูประจำการนั้น ผู้บริหารควรปฏิบัติ ดังนี้

1. ควรปรับปรุงโครงการให้เหมาะสมกับความต้องการของครูแต่ละคน
2. ควรมีการประเมินผลความต้องการ และความสนใจของครูเป็นรายบุคคลเพื่อนำไปพิจารณาสำหรับการจัดในโอกาสต่อไป

3. ควรให้ครูมีโอกาสร่วมในการวางแผน เสนอวิธีการจัดส่งเสริมครูประจำการด้วย
4. ควรกำหนดจุดมุ่งหมายเฉพาะอย่างในการจัดแต่ละครั้ง
5. ควรจัดส่งเสริมครูประจำการพิเศษ นอกเหนือจากวันเปิดเรียนปกติ
6. ควรใช้เทปบันทึกภาพในการฝึกสอนแบบจุลภาคด้วย
7. ควรมีการจัดประเมินผลให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายที่วางไว้
8. ควรจัดวางโครงการให้เหมาะสมกับความต้องการที่จะนำไปใช้จริง

อะรอนสัน (Aronson. 1976: Abstract) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา (Love, compassion Sympathetic Joy, and Equanimity) ที่สอนในพระพุทธศาสนา ฝ่ายเถรวาทซึ่งเป็นการศึกษาเรื่องดังกล่าวในแง่ของศาสนาและปรัชญา และได้ข้อสรุปของการวิจัยที่สำคัญๆ คือ ชุดของหลักธรรมทางพุทธศาสนาฝ่ายเถรวาทที่มีคำสอนเพื่อปลูกฝังให้บุคคลมีความรักแบบสากล (Universal Love) ซึ่งพบว่ามีคำสอนเรื่องนี้จำนวน 28 ครั้ง (appear twenty-eight times) และถือว่าการดำเนินชีวิตแบบพรหม (Brahma) คือ เป็นการดำเนินชีวิตที่ประเสริฐ (Sublime ways Living) จากการประเมินการสอนพุทธศาสนาฝ่ายเถรวาทอย่างมีระบบ พบว่า หลักธรรมทั้ง 4 ประการนี้มีความสำคัญในเชิงจิตวิทยา/จิตใจ (Psychological Significance) และยังมีความจำเป็นในทางสังคมในแง่ของการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลด้วย

บัลดานซ่า (Baldanza. 1994: 409 A) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ในการพัฒนาบุคลากรกับโรงเรียนยอดเยี่ยมในรัฐมินเนโซต้า ศึกษาโดยใช้การเก็บข้อมูลจากการ

สัมภาษณ์ผู้บริหารและครู จากสายวิชาชีพที่หลากหลาย ศึกษานโยบายและการเปลี่ยนแปลงการพัฒนาบุคลากรจากการศึกษาเอกสาร ผลการวิจัยพบว่า

1. โรงเรียนที่มีโปรแกรมการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพนั้น บุคลากรภายในโรงเรียนมีโอกาสในความก้าวหน้าทางอาชีพสูง
2. โปรแกรมการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพชี้ให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในระดับพื้นที่การศึกษามีการวางแผนระยะยาว เป็นลำดับขั้นตอนและตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ในระดับโรงเรียน
3. โปรแกรมการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพ ครูมีส่วนเกี่ยวข้อง มีการวางแผนร่วมกัน เห็นชอบร่วมกัน และร่วมดำเนินการตามวัตถุประสงค์
4. งานวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่า การพัฒนาบุคลากรต้องดำเนินการอย่างเป็นพลวัต มีการร่วมมือกันและต่อเนื่องกันทั้งด้านเนื้อหาและกระบวนการ

เนเยอร์ (Neyer. 1998) ได้ศึกษาถึง ผลกระทบของการสอนเรื่องความเมตตาและกรุณา (Love and Compassion) โดยใช้โปรแกรมในการสอนให้การศึกษาแก่วัยรุ่น ซึ่งจากการศึกษาพบว่า กลุ่มทดลองมีคะแนนความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติต่อสัตว์ต่างๆ เสมือนกับการปฏิบัติต่อมนุษย์เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ นอกจากนี้ผู้ที่เข้ารับการทดลองยังเสนอแนะให้นำเทคนิคนี้ไปใช้เพื่อลดความรุนแรงและเพิ่มความตระหนักและความคิดเห็นนอกเหนือใจผู้อื่น

อะกาโด (Agado. 1998: 1841A) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ บริเวณแถบพรมแดนเก็บข้อมูล โดยการสัมภาษณ์บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาในโรงเรียน และใช้การสังเกตโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพแถบพรมแดนทางใต้ของมลรัฐเท็กซัส ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาบุคลากรภายในโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพนั้นเป็นไปอย่างมีระบบระเบียบตามลำดับขั้นตอน มีการให้ความสะดวกแก่ครูในการนำผลที่ได้รับการพัฒนาไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ระบบสนับสนุนเชื้ออำนาจการนำกลวิธีไปใช้ โดยได้รับความร่วมมือจากผู้ร่วมงานและผู้นิเทศ และให้ข้อคิดเห็นว่าคุณครูมีการศึกษาถึงผลที่ได้รับจากการพัฒนาบุคลากรกลยุทธการนำไปใช้ในโรงเรียนรวมทั้งการศึกษารับรู้ของครูในความสามารถของนักเรียน จากผลการนำการพัฒนาไปใช้เพื่อผลสำเร็จของนักเรียนด้วย

สคริปเนอร์ (Scribner. 1999: 239-365) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาครูมืออาชีพ โดยอิทธิพลของบริบทของงานเพื่อการเรียนรู้ของครูโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ทราบแรงจูงใจที่ครูต้องการเพื่อให้เป็นครูมืออาชีพ ประสพการณ์ของครูที่จะพัฒนาตนเองเป็นครูมืออาชีพและอิทธิพลของบริบทของงานที่มีต่อการพัฒนาสู่มืออาชีพ พบว่า สิ่งจูงใจให้เกิดการเรียนรู้ของครู คือ แรงจูงใจภายใน 4 ประการ ได้แก่ ความต้องการความรู้ด้านเนื้อหา ทักษะในการเรียนการสอน การจัดชั้นเรียน และช่องว่าง

ระหว่างความรู้ของนักเรียน และแรงจูงใจภายนอก 2 ประการ คือ รางวัลกับสิทธิบัตร นอกจากนี้การ เรียนรู้เพิ่มเติมของครูประจำการเกิดจากการร่วมมือร่วมใจของครู ในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน หรือทักษะการเป็นครูร่วมกัน

ฮัมฟรีย์ (Humphrey. 1999) ได้ศึกษา การจัดการความเครียดโดยใช้วิธีธรรมให้ผู้เข้าร่วม วิจัยได้รับโปรแกรมการฟังเพลงที่มีการตั้งสอนและประสบการณ์ทางธรรมชาติประกอบการฝึกทำสมาธิ ที่มีการแผ่เมตตาและการให้อภัย (Forgiveness and Loving-Kindness Meditation) ซึ่งเป็นมนต์ศรัทธา ของทางตะวันออก (Eastern Concepts) โดยใช้ร่วมกับเทคนิควิธีการผ่านคลายตามแนวตะวันตกด้วย ผลการวิจัยพบว่า โปรแกรมนี้ช่วยผ่อนคลายความเครียดปราศจากความโกรธ ทำให้วิตกกังวล ความ หดหู่ลดลงอย่างมีนัยสำคัญ

เฟดเดอร์แมน (Federman. 1999) ได้ศึกษาโดยมุ่งถึงความสำคัญของความกรุณา ความ เมตตาและความอุเบกขา (compassion, Love, Equanimity) ในฐานะที่เป็นข้อกำหนดทิศทางการในด้าน ศีลธรรมหรือจริยธรรม หรือปรัชญาการมองโลก (โลกทัศน์) และได้มีการอธิบายเพื่อชี้แจงถึงความสำคัญ ของความกรุณาหรือความคิดความเห็นอกเห็นใจทั้งในแง่ของบุคคลและในมิติของทางการเมือง

จูเซลลา (Juusela. 2004: Abstract) ศึกษาเกี่ยวกับการใช้โปรแกรมการเตรียมการสร้าง ความปรารถนาที่สำคัญ (APPP) ให้กับโรงเรียนในฟลอริดาได้ใช้ในการสร้างความปรารถนาที่จะสร้าง ความสำเร็จในการบริหารให้กับ มาตรฐาน ISLLC ซึ่งมีโรงเรียนทั้งหมด 50 โรงเรียน ในฟลอริดาเข้า ร่วม การศึกษานี้มีส่วนที่กล่าวเกี่ยวกับที่โรงเรียนประจำอำเภอขนาดใหญ่มาก ที่มีนักเรียน 100,000 คน อยู่นั้นมีผลการเรียนในการทดสอบ APPP มากที่สุด ส่วนโรงเรียนขนาดเล็กที่มีนักเรียนต่ำกว่า 7,000 คน นั้นมีผลการทดสอบ APPP ต่ำสุด และยังพบอีกว่า โรงเรียนยังต้องปรับปรุงและยังต้องรีบ ดำเนินการให้ได้ผลการทดสอบ APPP สูงสุดเพื่อก้าวไปสู่มาตรฐานนำฟลอริดายุคใหม่ โดยเฉพาะการ เป็นผู้นำเทคโนโลยี และยังพบอีกว่า การขาดเงินทุน ไม่มีเวลา และขาดการประเมิน ถูกระบุว่า เป็น ข้อด้อยของ APPP และยังคงต้องได้รับการปรับปรุง

หยี กोंง (Yi Gong. 2005: 171) ศึกษาเกี่ยวกับผลของขนาดของโรงเรียนประจำเมืองใน ชนบทรัฐเพนซิลเวเนียต่อการจัดการด้านการเงิน ภาวะผู้นำด้านการบริหาร และผลสัมฤทธิ์ด้านการ เรียนของผู้เรียน ผลจากการศึกษาพบว่า โรงเรียนขนาดเล็กและขนาดใหญ่ประจำเมืองในชนบทรัฐ เพนซิลเวเนีย ไม่แตกต่างกันในด้านของการใช้จ่ายเงินต่อหัวนักเรียน การมีคณะกรรมการการทำงาน หลักสูตรโรงเรียนที่จัดสำหรับระดับปฐมวัยและประถมศึกษา ทรัพยากรด้านการศึกษา การดำเนินการ และความสำเร็จของผู้เรียน อย่างไรก็ตาม โรงเรียนขนาดใหญ่ประจำเมืองในชนบทนั้นมีหลักสูตรการ เรียนให้ผู้เรียนระดับประถมมากกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก และยังมีระดับผลการสอบมาตรฐานที่สูงกว่า โรงเรียนขนาดเล็กอย่างมีนัยสำคัญ จากการวิเคราะห์เพิ่มเติมนี้ยังบ่งบอกอีกว่าขนาดของโรงเรียน

ประจำเมืองไม่ใช่เป็นผลกระทบโดยตรงต่อผลการเรียนของนักเรียน และถ้าจะพูดให้ถูกแล้วระดับเศรษฐกิจสังคมของโรงเรียนประจำเมือง และหลักสูตรที่มีที่ระดับประถมศึกษาเป็นสองสิ่งที่เป็นสิ่งบ่งชี้ที่สำคัญต่อผลการเรียนของนักเรียน

สรุปจากการวิจัยในประเทศและต่างประเทศ พบว่า แนวทางการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็ก ควรอาศัยหลักศาสนาเชิงจริยธรรมช่วยในการบริหารงานในหน่วยงานให้เกิดประสิทธิภาพ หลักพรหมวิหาร 4 เป็นหลักธรรมประการหนึ่งที่มีความเหมาะสมที่ผู้บริหารควรยึดถือปฏิบัติ เนื่องจากเป็นหลักธรรมของผู้ใหญ่ที่ผู้บริหาร หัวหน้างาน หรือนายจ้างที่เป็นผู้นำในองค์กรควรยึดถือปฏิบัติ เพื่อเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกัน อันประกอบด้วย เมตตา คือ ความรักใคร่ปรารถนาจะให้เขาเป็นสุข กรุณา คือ ความสงสาร คิดจะช่วยเขาพ้นทุกข์ มุทิตา คือ ความพลอยยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี และอุเบกขา คือ ความวางเฉย ไม่ดีใจ ไม่เสียใจเมื่อผู้อื่นถึงความวิบัติ ซึ่งธรรม 4 ประการนี้เป็นคุณธรรมภายใน เป็นพื้นฐานจิตใจ เมื่อบุคคลมีคุณธรรมภายในจิตใจสูงหรือประเสริฐแล้วยอมแสดงออกภายนอกในทางที่ดี ที่ถูกต้อง ที่ควร ในการเป็นอยู่ครองชีวิตได้อย่างเป็นสุขอย่างแท้จริง ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาการใช้หลักพรหมวิหาร 4 มาพัฒนาบุคลากรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการพัฒนาคน และพัฒนางานต่อไป