

พรหมวิหาร 4 สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา: กุญแจสู่การบริหารงานบุคคล ที่มีคุณภาพและยั่งยืน

The Four Brahmaviharas for School Administration: A Key to Quality and Sustainable Human Resource Management

ประภาณิช ลิทธิ์มาก

Prapanit Sitmak

นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

Graduate Student, M.Ed. (Educational Administration), Songkhla Rajabhat University

ศรุติพงศ์ ภูวัชรวรานนท์

Saruthipong Bhuwatvaranon

อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

Lecturer, Faculty of Education, Songkhla Rajabhat University

มูจลินทร์ ผลกล้า

Mudchalin Pholkla

อาจารย์ประจำคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

Lecturer, Faculty of Humanities and Social Sciences, Songkhla Rajabhat University

Corresponding Author E-mail: 68G180013@parichat.skru.ac.th

Received: 2025-10-27 Revised: 2025-12-09 Accepted: 2025-12-17

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร 4 ได้แก่ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา ในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อเสริมสร้างคุณภาพและความยั่งยืนของการจัดการบุคลากรทางการศึกษา โดยผู้เขียนได้ค้นพบองค์ความรู้ใหม่จากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัย ที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งสังเคราะห์เป็น โมเดลกุญแจ 5 ดอก (DRRPE Model) ซึ่งประกอบด้วย Development (การพัฒนา), Retention (การธำรงรักษา), Recruitment (การสรรหา), Planning (การวางแผน) และ Evaluation (การประเมิน) โมเดลดังกล่าวสะท้อนการบูรณาการหลักธรรมพรหมวิหาร 4 เข้ากับกระบวนการบริหารบุคคล

อย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานที่โปร่งใส เป็นธรรม และสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ผลลัพธ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น คือ การสร้างแรงจูงใจ ความพึงพอใจ ความผูกพันของบุคลากร และการยกระดับคุณภาพการศึกษาที่มั่นคงและยั่งยืน

คำสำคัญ : พรหมวิหาร 4, การบริหารงานบุคคล, ผู้บริหารสถานศึกษา

Abstract

The academic article “The Four Brahmaviharas for School Administrators: A Key to Quality and Sustainable Human Resource Management” aims to study the application of the Four Brahmaviharas—loving-kindness (Metta), compassion (Karuna), sympathetic joy (Mudita), and equanimity (Upekkha)—in human resource management for school administrators in order to enhance the quality and sustainability of educational personnel management. The author has discovered new knowledge from related concepts, theories, and research, and synthesized it into the Five-Key Model (DRRPE Model), consisting of Development, Retention, Recruitment, Planning, and Evaluation. This model reflects the integration of the Four Brahmaviharas into personnel management processes in a systematic way, creating a transparent, fair, and supportive working environment that promotes continuous personnel development. The expected outcomes are increased motivation, satisfaction, and organizational commitment among personnel, as well as the improvement of educational quality in a stable and sustainable manner.

Keywords: Four Brahmaviharas, Human Resource Management, School Administrator

บทนำ

การศึกษาในปัจจุบันมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาคน ให้มีความเจริญก้าวหน้าในทุก ๆ ด้านการศึกษาสร้างเยาวชนของชาติให้มีความพร้อมในการเจริญงอกงามเพื่อเป็นกำลังหลักของชาติ และมีส่วนร่วม ในการพัฒนาประเทศให้เจริญก้าวหน้าสืบไป องค์ประกอบที่สำคัญที่สุดที่ทำให้เกิด การพัฒนาประเทศแบบยั่งยืน คือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรดังกล่าวต้องประกอบด้วยคน ที่มีคุณภาพ มีความสมบูรณ์ ทั้งด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ คุณธรรม จริยธรรม วัฒนธรรม ในการดำรงชีวิตและเอื้อต่อการพัฒนาประเทศ การศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญยิ่ง ในการพัฒนาคนและประเทศชาติ ให้ดำเนินไปอย่างมีคุณภาพ สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 4 พ.ศ. 2562 แผนการศึกษาแห่งชาติ ฉบับปรับปรุง (พ.ศ. 2560-2579) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570) ซึ่งเป็นแผนพัฒนา ฯ ที่ทุกภาคส่วนในสังคมไทยทุกระดับได้มีส่วนร่วมดำเนินการเพื่อใช้เป็นแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศเชื่อมโยงกับบทบาทและอำนาจหน้าที่ของกระทรวงศึกษาธิการมาเป็นกรอบแนวคิด ในการดำเนินงานโดยมี เป้าหมายสำคัญ คือมุ่งให้คนไทยได้เรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ เป็นคนดี คนเก่ง มีความสุขมี ภูมิคุ้มกัน รู้เท่าทันในเวทีโลก (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2553) การปฏิรูปการศึกษา จึงเป็น แนวทางที่มีความสำคัญ อย่างยิ่งต่อการปรับเปลี่ยนการศึกษาที่ดี มีคุณภาพ เครื่องมือสำคัญใน การปฏิรูปการศึกษาของไทย การนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงตามแนวพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดชฯ รัชกาลที่ 9 ยึดทางสายกลางบนพื้นฐานของความ สมดุลพอดี รู้จักประมาณ อย่างมีเหตุผล มีความรอบรู้เท่าทันโลกเป็นแนวทางในการดำเนินชีวิต เพื่อมุ่งให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน และความอยู่ดีมีสุขของคนไทย โดยยึดคนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2553)

การเป็นผู้นำหรือผู้อำนวยการโรงเรียนอาจเป็นงานที่ทำทนาย เพราะงานส่วนใหญ่เป็นงานบริหารและ เกี่ยวข้องกับบุคลากรหลายฝ่าย และที่สำคัญ คือ เป็นหัวเรือใหญ่ในการผลักดันงานต่าง ๆ ของโรงเรียนให้ประสบ ความสำเร็จ ไม่ว่าจะเป็น การผลักดันด้านนวัตกรรม การจัดการเรียนการสอน หรือการบริหารโรงเรียน ในแง่มุมที่ สำคัญของผู้บริหารที่สามารถพาโรงเรียนประสบความสำเร็จ คือ การเป็นผู้นำที่มีทัศนคติเชิงบวก ช่วยสนับสนุน และสร้างนวัตกรรมที่ตอบโจทย์ผู้เรียนและมีอุดมการณ์มุ่งสร้างความสำเร็จไม่ว่าจะต้องใช้กลยุทธ์อะไรก็ตาม นอกจากคุณสมบัติความเป็นผู้นำดังที่กล่าวไปแล้ว การสร้างคุณธรรมเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้สามารถดำเนินงานไปด้วยความราบรื่น ผู้บริหารต้องมีหลักในการครองตน ครองคน ครองงาน โดยหลักการดังกล่าวต้องใช้ควบคู่กับหลักธรรมในการครองใจ คนที่เรียกว่า พรหมวิหาร

4 เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพเป็นที่ยอมรับนับถือแก่ผู้ร่วมงานทำให้ผู้ร่วมงานเกิดขวัญและกำลังใจ ในด้านการบริหารผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียน ให้มีความสามารถอย่างเต็มศักยภาพทั้งทางด้านร่างกาย สติปัญญา อารมณ์และสังคมอย่างสมดุลตลอดจนพัฒนา บุคลากรในสถานศึกษาให้มีคุณภาพมีคุณธรรม จริยธรรม มีความรู้ความสามารถและมีประสิทธิภาพ

การบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่ดีจะต้องมีทักษะต่างๆในการเป็นผู้บริหาร ผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบันหากได้ศึกษาในหลักธรรมและยึดหลักธรรมนำมาปรับใช้ในการบริหารควบคู่ไปด้วยจะทำให้ระบบขับเคลื่อนไปข้างหน้าและเกิดความสัมพันธ์อันดีต่อการนำหลักธรรมมาบูรณาการในการบริหารงานให้เกิดความสงบสุขและมีความสุขนั้นเชื่อว่าหลักธรรมพรหมวิหาร 4 แปลว่า ธรรมเป็นเครื่องอยู่ของพรหม อันเป็นธรรมที่ต้องมี ไว้เป็นหลักใจและกำกับความประพฤติหรือธรรมเครื่องอยู่ของท่านผู้มีความยิ่งใหญ่ อันประกอบไปด้วย เมตตา กรุณา มุทิตาและอุเบกขา(พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), 2559)

การบริหารสถานศึกษามีหัวใจที่สำคัญคือการบริหารงานบุคคล เพราะเป็นกระบวนการที่จะทำให้วัตถุประสงค์ประสบความสำเร็จซึ่งเกิดจากบุคคลหลายฝ่ายร่วมมือกันดำเนินการ จัดกิจกรรมต่างๆ ดังนั้น การบริหารงานบุคคลจึงเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญยิ่งอย่างหนึ่งของการบริหาร ที่จะช่วยให้สถานศึกษามั่นคง และเจริญเติบโต นับตั้งแต่การกำหนดนโยบาย การวางแผนอัตรากำลัง การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง การฝึกอบรมและการพัฒนา ส่งผลให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจที่ดี เกิดความจงรักภักดีและลดความขัดแย้งระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกันส่งผลให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมมีความสุข

ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาที่ดีต้องมีหลักธรรมเป็นพื้นฐาน ในการพัฒนาจิตใจ และควรนำเอาหลักธรรมมาประยุกต์กับการบริหารถึงแม้ว่าหลักธรรมหรือคำสั่งสอนของพระพุทธเจ้านั้นจะมีมาตั้งแต่สมัยพุทธกาลนับถึงปัจจุบันแต่ทุกหลักธรรมยังคงทันสมัยอยู่เสมอสามารถนำไปประยุกต์ ใช้เป็นเครื่องดำเนินชีวิตและแนวทาง ในการบริหารงานได้เป็นอย่างดี เพราะหลักธรรมดังกล่าว เป็นความจริงที่สามารถพิสูจน์ได้ ที่เรียกว่า “สัจธรรม” ปฏิบัติให้เห็นผลได้อย่างแท้จริง อยู่ที่เรานำหลักธรรมข้อใดมาใช้ให้เหมาะสมกับตัวเรามากที่สุด สำหรับนักบริหารก็มีหลักธรรมสำหรับยึดถือและปฏิบัติอย่างมากมาย พรหมวิหาร 4 เป็นหลักธรรมของผู้ใหญ่ (ผู้บังคับบัญชา) ที่ควรถือปฏิบัติเป็นนิตย มี 4 ประการ คือ 1) เมตตา ความรักใคร่ปรารถนาจะให้ผู้อื่นมีความสุข 2) กรุณา ความสงสารคิดช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นทุกข์ 3) มุทิตา ความพลอยยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดีมีสุข 4) อุเบกขา วางตนเป็นกลาง ไม่ดีใจ ไม่เสียใจ เมื่อผู้อื่นถึงวิบัติมีทุกข์ หากผู้บริหารสถานศึกษามีพรหมวิหาร 4 เป็นหลักธรรมประจำใจ ผู้บริหารสถานศึกษา

ท่านนั้นย่อมเป็นผู้บริหารอันประเสริฐ มีเมตตา กรุณาและปรารถนาดีต่อบุคลากร ปราศจาก
ความอิจฉาริษยาไม่เบียดเบียนบุคลากรให้ลำบากกายและใจ แต่คอยช่วยเหลืออำนวยความสะดวก
สนับสนุนบุคลากร ให้ประสบความสำเร็จเจริญก้าวหน้า มีความเที่ยงธรรม สามารถ
ตัดสินใจใดๆ โดยใช้สติปัญญาพิจารณาอย่างยุติธรรม (เสาวนีย์ เปรมดิลกรัตน์, 2565, : 30)
นอกจากนี้ เกิดความศรัทธา ความเชื่อถือและเชื่อมั่น สร้างทัศนคติที่ดี สร้างแรงจูงใจ ขวัญกำลังใจ
ใจ ความรักใคร่ ความสามัคคีแก่บุคลากรให้ร่วมแรงร่วมใจกันปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แนวคิดหลักพรหมวิหาร 4

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต) (2546) ได้ให้ความหมายของพรหมวิหาร 4 ไว้
ใน “พจนานุกรมพุทธศาสน์ฉบับประมวลธรรม” ว่าพรหมวิหาร 4 คือ ธรรมเครื่องอยู่อย่าง
ประเสริฐบริสุทธิ, ธรรมที่ต้องมีไว้ เป็นหลักใจและกำกับความประพฤติจึงจะชื่อว่าดำเนิน
ชีวิตหมดจดและปฏิบัติตนต่อมนุษย์สัตว์ทั้งหลายโดย ชอบประกอบด้วย

1. เมตตา คือ ความรักหมายถึงรักที่มุ่งเพื่อปรารถนาดีปรารถนาให้ผู้อื่นเป็นสุขผู้
บริหารควรมีความรัก ความปรารถนาต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการให้คำแนะนำสั่งสอนอบรม
ทั้งในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและความประพฤติที่เหมาะสมและดีงามรวมถึงการใช้ผู้ใต้
บังคับบัญชาให้เหมาะสม (ถูก) กับวัยงาน และความถนัด

2. กรุณา คือ ความสงสารหมายถึงความปรารถนาดีปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ผู้บริหาร
ควรมีความกรุณาต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการให้ความช่วยเหลือแบ่งปันน้ำใจหรือสงเคราะห์ทั้ง
ทางด้านวัตถุกำลังใจและกำลังใจรวมถึงการจัดสรรสวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ ให้
เหมาะสมกับความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา

3. มุทิตา คือความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดีหมายถึงความปรารถนาดีให้ผู้อื่นมีความสุขความ
เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้นไม่มีใจอิจฉาริษยาผู้บริหารควรสนับสนุนและแสดงออกถึงความยินดีเมื่อ
ผู้ใต้บังคับบัญชา (รวมถึงครอบครัว) มีความสุข หรือมีความเจริญก้าวหน้าในชีวิตการทำงานและ
ชีวิตครอบครัวรวมถึงการเชิดชูด้วยรางวัลและแบ่งปันด้วยน้ำใจ

4. อุเบกขา คือ ความวางเฉยหมายถึงการวางใจเป็นกลางผู้บริหารควรมีความ
ปรารถนาดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการช่วยเหลือให้พ้นทุกข์/มีความสุขในลักษณะที่ถูกต้องตาม
ทานองคลองธรรมด้วยความยุติธรรมไม่ลำเอียงหรืออคติต่อผู้ใดผู้หนึ่งเพราะรักไม่ชอบ (เกลียด)
เขลาและกลัว จากการศึกษาแนวคิดการบริหารงานบุคลากร และหลักพรหมวิหาร 4 ซึ่งเป็น
หลักธรรมสำคัญของการบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษาซึ่งมีความแตกต่างกันในบริบทสถาน

ศึกษาแต่ละแห่งไม่ว่าจะเป็นตำแหน่งของผู้บริหาร ขนาดของสถานศึกษาและประสบการณ์ในการทำงาน แต่ก็มีข้อบ่งชี้ในการบริหารงาน บุคลากรที่สอดคล้องกันซึ่งบูรณาการเป็นการการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร 4 ประกอบด้วย กระบวนการดำเนินงานเกี่ยวกับบุคคล 5 ด้านได้แก่ การวางแผนกำลังบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานตามหลักพรหมวิหาร 4 การพัฒนาบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร 4 การบำรุงรักษา บุคลากรตามหลักพรหมวิหาร 4 และการประเมินผลการปฏิบัติงานตามหลักพรหมวิหาร 4

หลักการ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา

จากการศึกษาหลักการ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา ตามแนวคิดของ สุนทร สายคำและพระอธิการบุญช่วย โชติวิโส (2560); พระครูวินัยธรวรวิทย์ เตชธมโม (2565); สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2560); Halpin (1996) จะเห็นว่าการบริหารงานสถานศึกษา หมายถึง การดำเนินงานของกลุ่มบุคคลหรือกิจกรรมอย่างหนึ่งของมนุษย์ที่จัดกิจกรรมทางการศึกษา โดยใช้กระบวนการต่าง ๆ ในการดำเนินงานจัดการศึกษา ตามภาระหน้าที่และข้อบ่งชี้ในการจัดการศึกษา ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่สถานศึกษากำหนดกิจกรรมต่าง ๆ รวมถึง การจัดการ ควบคุม ดูแล และอำนวยความสะดวกในการจัดการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพมากที่สุดและเพื่อให้การปฏิบัติงานนำไปสู่ความสัมฤทธิ์ผลในการจัดการศึกษา กิจกรรมของกลุ่มบุคคล (ตั้งแต่สองคนขึ้นไป) ร่วมมือกันทำกิจกรรมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันโดยใช้กระบวนการและทรัพยากรที่เหมาะสม

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

คำว่า “การบริหารงานบุคคล” เป็นศัพท์ทางวิชาการที่คณะรัฐประศาสนศาสตรมหาวิทยาลัทธิธรรมศาสตร์ได้บัญญัติขึ้นใช้โดยถอดความจากคำในภาษาอังกฤษว่า “Personnel Administration” หรือ “Personnel Management” การบริหารด้านบุคลากรที่เรียกกันโดยทั่วไปว่า “การบริหารงานบุคคล” นี้ในภาษาอังกฤษ ก็มีการใช้กันหลายคำ เช่น Personnel Administration Personnel Management Labor Relations Industrial Relations และ Manpower Management เป็นต้น ในภาษาไทยก็มีใช้อยู่หลายคำเช่นเดียวกัน เช่น การบริหารงานบุคคล การบริหารบุคลากร การจัดการงานบุคคลและการบริหารงานเจ้าหน้าที่ เป็นต้น การบริหารงานของหน่วยงานใดก็ตาม จุดมุ่งหมายสำคัญอยู่ที่การทำให้ งานได้บรรลุตาม

วัตถุประสงค์ที่องค์การได้ตั้งเอาไว้ว่ามีประสิทธิภาพ และมีการพัฒนาอยู่เสมอทั้งนี้ ทรัพยากรพื้นฐานในการบริหาร (Administrative Resource) คือ คน เงิน วัสดุ สิ่งของ และการจัดการ (สมพงษ์ เกษมสิน, 2556) ซึ่งจุดที่สำคัญที่สุดของการบริหาร คือ การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ ความสามารถให้เข้ามาปฏิบัติงานในองค์การได้อย่างเหมาะสมกับตำแหน่งอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้เกิด ประสิทธิภาพแก่องค์การโดยรวม (อุทัย หิรัญโต, 2547)

การใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารงานบุคคล

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต) (2542) กล่าวว่า การบริหารโดยมีหลักธรรมพรหมวิหาร 4 จะเป็นการบริหารที่มีคุณธรรมดำเนินการปกครองด้วยความเป็นธรรม ทำให้สังคมมีสุข คุณธรรม 4 อย่างนี้ส่งเสริมการบริหารสนับสนุนการบริหารด้วยความเรียบร้อยสมประสงค์ ในการที่ผู้บริหารจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น ผู้บริหารจะต้องมีคุณธรรมในการประพฤติปฏิบัติด้วยเพื่อให้ผู้ตามเกิดความเลื่อมใสศรัทธาและให้ความร่วมมือในการปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ด้วยดี ผู้บริหารถ้าปฏิบัติตนตามหลักของพรหมวิหาร 4 จะเป็นผู้ที่มีนิสัยอย่างนี้ คือ 1) เป็นคนใจกว้างขวาง เยือกเย็น ไม่เป็นพิษ เป็นภัยแก่ใคร 2) บุคลิกที่น่านิยมนับถือ เป็นที่พึ่งของสังคม 3) มีน้ำใจประเสริฐเปี่ยมด้วยมนุษยธรรม มองโลกในแง่ดี ทำให้มีชื่อเสียงดีเด่น ชีวิตผาสุกในทุกที่

ดังนั้น หลักพรหมวิหาร 4 เป็นหลักพุทธธรรมที่จำเป็นและสำคัญสำหรับผู้บริหาร เพื่อให้การทำงาน ขององค์การมีประสิทธิภาพ ถ้าหากผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญต่อการบริหารงานบุคคล จะส่งผลทำให้บุคลากรขาดขวัญกำลังใจ หรือส่งผลให้การทำงานไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำหลักพรหมวิหาร 4 ไปปรับใช้ในการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา พอสรุปได้ ดังนี้

1.เมตตา คือ ความรักปรารถนาดีอยากให้เขามีความสุข มีจิตอันแผ่เมตตาและคิดทำประโยชน์ แก่มนุษย์สัตว์ทั่วหน้า (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), 2551) เมตตา คือ ภาวะของจิตใจที่มีเยื่อใยไมตรีจิต มิตรใจ คิดเกื้อกูลด้วยสุขประโยชน์ ปราศจากอาฆาตพยาบาท ซึ่งเคียดโกรธแค้น แสดงออกทางสีหน้า และ สายตาที่สงบแช่มชื่น มองดูด้วยสายตาอันแสดงถึงใจที่เอิบอาบด้วยความปรารถนาดีให้มีความสุข ปราศจากความพยาบาทมุ่งร้ายที่เป็นภัยเวรทั้งปวง (สมเด็จพระญาณสังวร สมเด็จพระสังฆราช (เจริญ สุวฑฺฒโน), 2544)

การปรับใช้เมตตาในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ในความเห็นของผู้เขียนสามารถนำไปปรับใช้ได้ ดังนี้

1.1 การแสดงความเอื้อเฟื้อและใส่ใจต่อบุคลากร

ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับความเป็นอยู่และความต้องการของครูและบุคลากร เช่น การสอบถามความเป็นไปของงาน การรับฟังปัญหา และการให้ความช่วยเหลือเมื่อบุคลากรประสบอุปสรรค การกระทำเช่นนี้สร้างความไว้วางใจและทำให้บุคลากรรู้สึกว่ามีคุณค่าและได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร

1.2 การสื่อสารเชิงบวกและให้กำลังใจ

การใช้คำพูดและท่าทีที่ให้กำลังใจ ส่งเสริมการเรียนรู้ และสร้างแรงจูงใจ เป็นการแสดงออกถึงเมตตาอย่างเป็นรูปธรรม ผู้บริหารสามารถชมเชยการทำงานที่ดี ช่วยลดความเครียด และสร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตร

1.3 การจัดสรรงานอย่างเอื้ออาทร

ผู้บริหารควรพิจารณาความสามารถและศักยภาพของบุคลากรแต่ละคนในการมอบหมายงานโดยหลีกเลี่ยงการมอบหมายงานที่เกินกำลัง หรือสร้างความกดดันมากเกินไป การจัดสรรงานอย่างรอบคอบและมีความเมตตาช่วยให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความพึงพอใจ

ดังนั้น การปรับใช้เมตตาในการบริหารงานบุคคลช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษา สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากร สร้างแรงจูงใจในการทำงาน ลดความขัดแย้ง และส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการพัฒนาองค์กรรวมขององค์กร ทั้งในด้านคุณภาพครูและผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน การบริหารด้วยเมตตาจึงถือเป็นกลยุทธ์สำคัญในการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลในศตวรรษที่ 21

2. กรุณา คือ ความสงสาร ความเห็นอกเห็นใจต่อเพื่อนมนุษย์ร่วมโลก ยามเห็นผู้อื่นมีความลำบากก็ทนอยู่ไม่ได้ ต้องแสดงออกมาด้วยการเข้าช่วยเหลือเจือจุนด้วยความเต็มใจเสมอ ในทำนองสุขก็สุขด้วยนั่นเอง (พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช), 2541) กรุณา คือ ความสงสาร คิดช่วยให้พ้นทุกข์ใส่ใจในอันที่จะปลดปล่อยบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์ (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), 2551)

การปรับใช้กรุณาในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ในความเห็นผู้เขียนสามารถนำไปปรับใช้ได้ ดังนี้

2.1 การเข้าใจปัญหาและความต้องการของบุคลากร ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการรับฟังปัญหา และข้อจำกัดของบุคลากรอย่างจริงจัง ไม่ว่าจะเป็นปัญหาด้านงาน ความกดดัน หรือความยากลำบาก ในชีวิตประจำวัน การแสดงความกรุณาด้วยการเข้าใจและไม่ตัดสินทันทีช่วยสร้างความไว้วางใจและความผูกพันระหว่างผู้บริหารและบุคลากร

2.2 การสนับสนุนและช่วยเหลือเชิงรุก ผู้บริหารสามารถจัดหาเครื่องมือหรือทรัพยากรที่จำเป็นแก่บุคลากร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงให้คำปรึกษาและแนวทางแก้ไขปัญหามือบุคลากรเผชิญความท้าทาย การช่วยเหลือเชิงรุกเช่นนี้ทำให้บุคลากรเกิดความมั่นใจและแรงจูงใจในการทำงาน

2.3 การสร้างบรรยากาศการทำงานที่ให้ความอบอุ่นและเอื้ออาทร ผู้บริหารควรสร้างสภาพแวดล้อมที่บุคลากรรู้สึกปลอดภัยทางจิตใจ สามารถแสดงความคิดเห็นโดยไม่ถูกตำหนิ และได้รับการยอมรับการสร้างวัฒนธรรมที่เน้นความกรุณาและการสนับสนุนซึ่งกันและกัน จะช่วยลดความตึงเครียดและความขัดแย้งในองค์กร

ดังนั้น การปรับใช้กรุณาในการบริหารงานบุคคลช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดี สนับสนุนบุคลากร ลดความขัดแย้ง และสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการพัฒนาและความสุขของทุกคน การบริหารด้วยกรุณาจึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานและคุณภาพผู้เรียนในศตวรรษที่ 21

3. มุทิตา หมายถึง ความชื่นบาน ได้แก่ ความพลอยยินดีในเมื่อผู้อื่นได้ดีหรือความยินดีในเมื่อผู้อื่นอยู่ ดีมีสุขมีจิตใจผ่องใสบันเทิง ประกอบด้วยอาการแช่มชื่นเบิกบานอยู่เสมอต่อสรรพสัตว์ดำรงในปกติสุข พลอย ยินดีด้วยเมื่อเขาได้ดีมีสุขเจริญงอกงามยิ่งขึ้นไป (แก้ว ขิตตะขบ, 2547) มุทิตาจะทำให้ผู้บริหารส่งเสริมให้คนทำงานมีโอกาสพัฒนาความรู้ ความสามารถจนได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น (พระเทพโสภณ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), 2539)

การปรับใช้มุทิตาในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ในความเห็นของผู้เขียนสามารถนำไปปรับใช้ได้ ดังนี้

3.1 การชื่นชมความสำเร็จของบุคลากร

ผู้บริหารควรยินดีและชื่นชมเมื่อบุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ดี ประสบความสำเร็จ หรือมีความก้าวหน้าในหน้าที่ เช่น การบรรจุเป้าหมายการสอน การพัฒนาทักษะใหม่ หรือการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ การชื่นชมอย่างจริงใจช่วยสร้างแรงจูงใจและเพิ่มความพึงพอใจในการทำงาน

3.2 การสร้างวัฒนธรรมการยอมรับและสนับสนุนซึ่งกันและกัน

ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรเห็นคุณค่าในความสำเร็จของเพื่อนร่วมงาน โดยการแลกเปลี่ยนความชื่นชม การยกย่องความพยายาม และการให้กำลังใจซึ่งกันและกัน วัฒนธรรมเช่นนี้ช่วยลดการแข่งขันที่ไม่สร้างสรรค์ และสร้างความร่วมมือในทีม

3.3 การให้รางวัลและการยกย่องอย่างเหมาะสม

การมอบรางวัลหรือประกาศเกียรติคุณสำหรับผลงานที่โดดเด่นเป็นการ

แสดงออกถึงมุทิตาอย่างชัดเจน ผู้บริหารสามารถใช้วิธีการทั้งแบบเป็นทางการ เช่น ประกาศนียบัตรหรือรางวัลพิเศษ และแบบไม่เป็นทางการ เช่น คำชมเชยต่อหน้าเพื่อนร่วมงาน

ดังนั้น การปรับใช้มุทิตาในการบริหารงานบุคคลช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษา สร้างแรงจูงใจ ยกระดับความพึงพอใจในการทำงาน และเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่าง บุคลากร การบริหารด้วยมุทิตาจึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการ พัฒนาทั้งบุคลากรและผู้เรียน ทำให้การบริหารงานบุคคลมีประสิทธิภาพและส่งผลต่อคุณภาพ ผู้เรียนในศตวรรษที่ 21

4. อุเบกขา คือ การวางเฉย วางใจเป็นกลาง ไม่ยินดียินร้ายเมื่อสุขวิสัยจะแสดง เมตตา กรุณา มุทิตาได้โดยใช้ ปัญญาคิดไตร่ตรองเหตุและผลในสิ่งที่เกิดขึ้น กล่าวคือ มีจิตเรียบ ตรง เทียงธรรมคุณตราซึ่ง ไม่เอนเอียง ด้วยรักและซึ้ง พิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำ อันควรได้รับผลดีหรือผลชั่วสมควรแก่เหตุอันตน ประกอบพร้อมที่จะวินิจฉัยและปฏิบัติไปตาม ธรรม รวมทั้งรู้จักการวางเฉยสงบใจมองดู และในเมื่อไม่มีกิจควร ทำเพราะเขารับผิดชอบตน ได้ดีแล้ว เขาสมควรรับผิดชอบตนเองหรือเขาควรได้รับผลอันสมกับความรักรับผิดชอบของตน (สมเด็จพระพุฒาจารย์ (อาจ อาสภมหาเถร), 2548)

การปรับใช้อุเบกขาในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา

4.1 การตัดสินใจอย่างเป็นกลางและยุติธรรม ผู้บริหารควรพิจารณาข้อเท็จจริง ข้อมูล และมุมมอง ของทุกฝ่ายก่อนตัดสินใจ โดยไม่ปล่อยให้ความชอบส่วนตัวหรืออคติมี อิทธิพล การตัดสินใจเช่นนี้ช่วยสร้างความไว้วางใจและความเชื่อมั่นในความเป็นผู้นำ

4.2 การประเมินผลการทำงานอย่างเสมอภาค การประเมินผลงานของบุคลากร ควรมีความโปร่งใสและเป็นมาตรฐานเดียวกันสำหรับทุกคน โดยเน้นที่ผลลัพธ์และความพยายาม แทนที่จะเน้นความสัมพันธ์ส่วนตัวหรือความชอบส่วนตัว วิธีการนี้ช่วยลดความไม่พอใจและความ ขัดแย้งภายในองค์กร

4.3 การจัดการความขัดแย้งอย่างสมดุลเมื่อเกิดความขัดแย้งในองค์กร ผู้บริหาร ควรมีจิตใจมั่นคง รับฟังทุกฝ่ายด้วยความเป็นกลาง และหาทางออกที่เป็นประโยชน์ร่วมกัน การใช้หลักอุเบกขาช่วยให้การแก้ไขปัญหาเป็นไปอย่างราบรื่นและลดความตึงเครียด

ดังนั้น การปรับใช้อุเบกขาในการบริหารงานบุคคลช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถบริหารงานได้อย่างยุติธรรม เป็นกลาง และสร้างความเชื่อมั่นในองค์กร การบริหาร ด้วยอุเบกขาจึงเสริมสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เสมอภาค โปร่งใส และเอื้อต่อการพัฒนา บุคลากรอย่างยั่งยืน ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพผู้เรียน และความสำเร็จของสถานศึกษาใน ศตวรรษที่ 21

จากแนวคิดและทฤษฎีพรหมวิหาร 4 สำหรับผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานบุคคลที่ผู้เขียนได้รวบรวมข้อมูลพบว่าได้ข้อสรุปที่เกิดเป็นตารางสังเคราะห์ดังต่อไปนี้

นักวิชาการ การบริหาร งานบุคคล ของมหาวิทยาลัย	ณัฐธิดา ไตรภักดิ์ (2566)	นศภัทน์ ดวงทิพย์ (2566)	จุฑาธิศ ใจบุญ (2568)	สุภาพ และสิริธรรมะศิริศิริ อินแสนดี (2566)	อำนาจ มณีอินธุพร สายดี และมะพรศุภโรจน์ฤทธิชัย โชติวิทย์ (2566)	ศุภิยา ศรีวิภา สันเท่ห์ กางเพ็งและพรศุภโรจน์ฤทธิชัย โชติวิทย์ (2568)	พรหมพาณกรวรรณ จันทศิลป์ (2567)	ปฐมาภรณ์ ค. นาคพุดพระศุภโรจน์ฤทธิชัย (2564)	นิตยา และสุภาวดีภักดิ์ คำโง้งโสมรัตน์ และกนกพร ศรีธรรมเชื้อ (2568)	พชรธรรมณัฐ วัฒนโรจน์ อิศวรรัตน์ (2561)	รวมประไพและจุฑาธิศ (2562)	ความถี่	ร้อยละ	องค์ประกอบที่สังเคราะห์
1.การวางแผนอัตรากำลังคน กระบวนการในการวางแผนความต้องการและ ความเหมาะสม	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓		8	80	✓
2.การสรรหาบุคคล กระบวนการในการคัดเลือกคนดีคนเก่งบุคคลที่ มีความรู้ความสามารถและมีทักษะที่เหมาะสม	✓		✓	✓	✓	✓			✓	✓		7	70	✓
3.การพัฒนาบุคลากร การเพิ่มประสิทธิภาพด้านทักษะ ความชำนาญใน การทำงาน	✓		✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓		8	80	✓
4.การอำนวยการบุคลากร กระบวนการที่ทำให้บุคคลในองค์กรอยู่ร่วมกันได้ ด้วยความเป็นระเบียบเรียบร้อย	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		8	80	✓
5.การประเมินผลการปฏิบัติงาน ระบบซึ่งถูกพัฒนาขึ้นเพื่อประเมินค่าของบุคคลใน ด้านต่าง ๆ	✓		✓		✓			✓		✓		5	50	✓
6.การให้สวัสดิการ การดำเนินการโดยนายจ้างที่มีความหมายเพื่อให้ ลูกจ้างสามารถมีความเป็นอยู่ที่ดี พอสมควร มี ความสุขกายและใจ	✓	✓		✓				✓				4	40	
7.การให้ทุนจากงาน การให้บุคลากรพ้นจากหน้าที่	✓	✓										2	20	
8.การสร้างแรงจูงใจและการเสริมพลังบุคลากรเป็น กระบวนการที่ผู้บริหารใช้เพื่อกระตุ้นให้บุคลากร เกิดความมุ่งมั่น ตั้งใจในการทำงาน	✓	✓		✓			✓					4	40	
9.การสื่อสารและการมีส่วนร่วมในองค์กร หมายถึง การเปิดช่องทางให้บุคลากรทุกระดับ สามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็น		✓										1	10	
10.การวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ การกำหนดแนวทางการเติบโตในอาชีพของ บุคลากร		✓								✓		2	20	
รวม	8	6	4	6	5	3	2	5	4	7				5

ตารางที่ 1 การสังเคราะห์การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา

ผลการวิเคราะห์การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาของ ศึกษานิเทศก์ ไตรเทวีเธียรกุล (2566), นงคริษฐ์ ดวงภักดี (2566), จารุกิตต์ ใจบุญ (2568), สุรพล แฉล้มจิตรและธีรภัทร์ ถิ่นแสนดี (2566), อำนวย มะโนมัย, สุนทร สายคำและและพระครูปลัดบุญช่วย โชติวิโส (2566), สุริยา เสรีภาพ, สัมฤทธิ์ กางเพ็งและพระครูปลัดบุญช่วย โชติวิโส (2561), พระมหาไกรวรรณ ชินทตติโย (2567), ปฐมภรณ์ คำภาพล, พระครูปริยัติคุณรังษีและพระครูสุจิตธรรมสุนทร (2564), นิตยา แสงวรุฑฒิลักษณ์ ตัวงโพนแรงและกษภัทร์ สงวนเครือ (2568), พระสุวรรณภูมิ ฆมนรโต (อินทร์รัมย์), สีน งามประโคนและอุทัย สติมัน (2562) สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคล มี 10 ด้าน 1. การสรรหาบุคคล ได้แก่ การรับสมัคร และการคัดเลือก 2. การพัฒนาบุคลากร ได้แก่ การบรรจุแต่งตั้ง การจัดทำทะเบียนประวัติ การให้ทดลองปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง และการย้ายการโอน 3. การให้สวัสดิการ ได้แก่ การให้ความมั่นคงแก่ชีวิตการทำงาน สุขภาพและความปลอดภัย มีความสุขกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน การจัดการด้านสวัสดิการ การจัดทำระบบบำเหน็จ บำนาญ และการจ่ายค่าตอบแทน 4. การธำรงรักษาบุคลากร ได้แก่ การรักษาระเบียบวินัย กำหนด แนวทางที่ชัดเจน ที่จะบำรุงรักษา และแรงงานสัมพันธ์ 5. การให้พ้นจากงาน ได้แก่ การพิจารณาให้ ออกจากงานและการเกษียณอายุ 6. การวางแผนอัตรากำลังคน ได้แก่ การประเมินผลการปฏิบัติงาน 7. การประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ การประเมินผลการปฏิบัติงาน และประเมินความสามารถ 8. การสร้างแรงจูงใจและการเสริมพลังบุคลากร 9. การสื่อสารและการมีส่วนร่วมในองค์กร 10. การวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ การกำหนดแนวทางการเติบโตในอาชีพของบุคลากร โดยใช้หลักเกณฑ์พิจารณาจากผลของการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาที่สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการที่มีความถี่ร้อยละ 50 ขึ้นไป ได้แก่

- 1.การพัฒนาบุคลากร
- 2.การธำรงรักษาบุคลากร
- 3.การสรรหาบุคคล
- 4.การวางแผนอัตรากำลังคน
- 5.การประเมินผลการปฏิบัติงาน

การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษายุคศตวรรษที่ 21 ไม่ได้จำกัดเพียงการมอบหมายงานหรือการควบคุมการทำงานของครูและบุคลากรเท่านั้น แต่ยังมุ่งเน้นการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนา เสริมสร้างกำลังใจ และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหาร ครู และบุคลากร แนวคิด พรหมวิหาร 4 จึงถูกนำมาใช้เป็นกรอบแนวทางในการบริหารงานบุคคล ได้แก่ เมตตา การใส่ใจ เอื้อเฟื้อ และให้กำลังใจบุคลากร, กรุณา การช่วยเหลือและสนับสนุนด้วยความเห็นอกเห็นใจ, มุทิตา การยินดีและชื่นชมในความสำเร็จของผู้อื่นเพื่อสร้างแรงจูงใจและความร่วมมือ และ อุเบกขา การบริหารด้วยความยุติธรรม เสมอภาค และเป็นกลาง การนำหลักดังกล่าวมาใช้ช่วยให้ผู้บริหารสร้างบรรยากาศการทำงานที่อบอุ่น ลดความขัดแย้ง สนับสนุนการพัฒนาศักยภาพบุคลากร และส่งเสริมการทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข ซึ่งนำไปสู่องค์กรการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และยั่งยืน เหมาะสมกับการจัดการศึกษาในยุคปัจจุบัน

องค์ความรู้ใหม่

จากการผลการสังเคราะห์การบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา : กุญแจสู่การบริหารงานบุคคลที่มีคุณภาพและยั่งยืน สามารถนำไปใช้ในพัฒนาการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 สรุปได้ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 1 โมเดลกุญแจ 5 ดอก : DRRPE Model

โมเดลกุญแจ 5 ดอก : DRRPE Model

กุญแจดอกที่ 1 Development : การพัฒนาบุคลากร – เปิดศักยภาพ

การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงานในยุคที่การศึกษาเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ประกอบด้วย การอบรม สัมมนา การศึกษาดูงาน การพัฒนาตามสมรรถนะเฉพาะด้าน รวมทั้งการสร้างระบบพี่เลี้ยงและชุมชนแห่งการเรียนรู้ในองค์กร (PLC) เพื่อให้บุคลากรมีความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นคือบุคลากรสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง มีศักยภาพสูงขึ้น และมีความมั่นใจในการปฏิบัติหน้าที่ โดยเชื่อมโยงหลัก “เมตตา” คือการเอาใจใส่และดูแลการเติบโตของบุคลากรด้วยความหวังดี

กุญแจดอกที่ 2 Retention : การธำรงรักษาบุคลากร – เปิดความผูกพัน

การธำรงรักษาบุคลากรเป็นหัวใจสำคัญของการสร้างองค์กรที่มีเสถียรภาพ โดยมุ่งให้บุคลากรอยู่กับองค์กรอย่างมีความสุข มีขวัญกำลังใจ และมีความรักดี วิธีการประกอบด้วยการจัดสวัสดิการที่เหมาะสม การวางแผนทางความก้าวหน้าในอาชีพ การให้รางวัล การสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี รวมทั้งการดูแลด้านสุขภาพกาย-ใจ ผลลัพธ์คือบุคลากรเกิดแรงจูงใจ มีความพึงพอใจในงาน และเกิดความผูกพันต่อองค์กร หลักธรรมที่สอดคล้องคือ “กรุณา” คือการช่วยเหลือ สนับสนุน และทำให้บุคลากรรู้สึกว่ามีคุณค่าในองค์กร

กุญแจดอกที่ 3 Recruitment : การสรรหาบุคคล – เปิดโอกาส

การสรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพเป็นกระบวนการสำคัญในการเพิ่มความแข็งแกร่งให้กับองค์กร วิธีการที่ดีต้องยึดหลักความโปร่งใส ยุติธรรม และตรงตามความต้องการของตำแหน่ง โดยเริ่มจากการวิเคราะห์งาน การกำหนดคุณสมบัติ การประกาศรับสมัครอย่างเปิดเผย การคัดเลือกด้วยวิธีที่เหมาะสม เช่น การสอบสัมภาษณ์ การทดสอบสมรรถนะ และการพิจารณาประวัติผลงาน ผลลัพธ์คือองค์กรได้บุคลากรที่เหมาะสมทั้งด้านความรู้ ความสามารถ และบุคลิกภาพ สอดคล้องกับหลัก “อุเบกขา” คือการดำเนินการด้วยความเที่ยงธรรม ปราศจากอคติทุกประการ

กุญแจดอกที่ 4 Planning : การวางแผนอัตรากำลังคน – เปิดทิศทาง

การวางแผนอัตรากำลังคนเป็นกระบวนการจัดเตรียมบุคลากรให้เพียงพอและเหมาะสมกับการกิจของสถานศึกษาในอนาคต โดยต้องอาศัยการวิเคราะห์ภาระงาน แนวโน้มจำนวนผู้เรียน แผนพัฒนาหลักสูตร และทิศทางการศึกษาในอนาคต การวางแผนประกอบด้วยการกำหนดความต้องการกำลังคนในระยะสั้น กลาง และยาว พร้อมทั้งการออกแบบการพัฒนาบุคลากรที่จะมารองรับตำแหน่งหลักๆ ผลลัพธ์คือองค์กรมีบุคลากรครบถ้วน ตรงตามความจำเป็น และสามารถดำเนินการกิจอย่างมีประสิทธิภาพ โดยยึดหลัก “อุเบกขา” ในการ

จัดสรรกำลังคนอย่างยุติธรรม

กฎเกณฑ์ที่ 5 Evaluation : การประเมินผลการปฏิบัติงาน – เปิดคุณภาพ

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกลไกสำคัญในการตรวจสอบคุณภาพการทำงานของบุคลากร เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างเป็นระบบ วิธีการต้องใช้เกณฑ์ที่มีความชัดเจน โปร่งใส ตรวจสอบได้ และเป็นธรรม พร้อมมีระบบติดตามผลอย่างต่อเนื่อง ทั้งด้านเอกสาร ผลงานจริง และพฤติกรรมการทำงาน การประเมินที่มีคุณภาพจะสะท้อนจุดแข็ง จุดที่ควรพัฒนา และช่วยกำหนดแนวทางพัฒนาบุคลากรในอนาคต ผลลัพธ์คือองค์กรมีประสิทธิภาพสูงขึ้น และบุคลากรได้รับการส่งเสริมตามศักยภาพ หลัก “มุชิตา” เชื่อมโยงกับการยินดีในความสำเร็จของผู้อื่น และใช้ผลประเมินเพื่อสนับสนุนการเติบโตของบุคลากรแต่ละคน

สรุป

การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาเป็นภารกิจสำคัญที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญ เนื่องจากบุคลากรคือทรัพยากรหลักในการขับเคลื่อนพันธกิจทางการศึกษา หากได้รับการบริหารจัดการอย่างเหมาะสม จะนำไปสู่คุณภาพการเรียนการสอนและคุณภาพผู้เรียนที่สูงขึ้น การบริหารจึงไม่เพียงอาศัยหลักวิชาการหรือกฎหมายเท่านั้น แต่ควรมีรากฐานจากคุณธรรมและจริยธรรมเพื่อสร้างความสมดุล ยั่งยืน และเป็นธรรม

การประยุกต์ใช้ พรหมวิหาร 4 เป็นกรอบแนวทางในการบริหารงานบุคคล ช่วยให้ผู้บริหาร มี **เมตตา** ในการช่วยเหลือและสนับสนุน **มุชิตา** ในการยินดีต่อความสำเร็จ และอุเบกขา ในการบริหารด้วยความยุติธรรม แนวทางนี้สะท้อนผ่านการดูแลเอาใจใส่ การสื่อสารเชิงบวก การสร้างสวัสดิการที่เหมาะสม การให้รางวัลและยกย่อง ตลอดจนการจัดการความขัดแย้งอย่างเข้าใจและเป็นกลาง ซึ่งล้วนช่วยลดความตึงเครียด เพิ่มแรงจูงใจ และสร้างความผูกพันในองค์กร

นอกจากนี้ ยังสามารถสังเคราะห์เป็น 5 กระบวนการหลัก หรือ **DRRPE Model** ได้แก่ Development (การพัฒนา), Retention (การดำรงรักษา), Recruitment (การสรรหา), Planning (การวางแผนกำลังคน), และ Evaluation (การประเมินผล) โดยแต่ละกระบวนการเชื่อมโยงกับหลักพรหมวิหาร 4 อย่างเป็นระบบ เพื่อเสริมสร้างการบริหารงานบุคคลที่มีคุณภาพและยั่งยืน

ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นคือ บุคลากรมีความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงาน พัฒนาศักยภาพได้เต็มที่ ขณะที่องค์กรก็มีระบบที่โปร่งใส ยุติธรรม และบรรลุเป้าหมายตามพันธกิจทางการศึกษา สุดท้ายการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 จึงเป็นแนวทางสำคัญที่ช่วย

สร้างบรรยากาศการทำงานที่มีความสุข โปร่งใส และนำไปสู่คุณภาพการศึกษาที่สูงขึ้น อันเป็นรากฐานของการพัฒนาประเทศอย่างมั่นคงและยั่งยืน

ข้อเสนอแนะ

1. ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำหลักพรหมวิหาร 4 มาปรับใช้ในการบริหารงานบุคคลอย่างจริงจังเนื่องจากหลักธรรมนี้ช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ความยุติธรรม และบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อความสุขและประสิทธิภาพของบุคลากร

2. ส่งเสริมการพัฒนาผู้บริหารให้มีคุณธรรมควบคู่กับความสามารถด้านการจัดการ ผู้บริหารไม่ควรเน้นเพียงทักษะเชิงวิชาการหรือการจัดการเชิงธุรการเท่านั้น แต่ต้องมีภาวะผู้นำที่ตั้งอยู่บนความเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา

3. สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดหลักคุณธรรมเป็นพื้นฐาน โดยการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรปฏิบัติต่อกันด้วยความเอื้ออาทร ยกย่องความสำเร็จของผู้อื่น และช่วยเหลือกันในยามลำบาก

4. กำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการบริหารบุคคลที่ยึดหลักความโปร่งใสและยุติธรรม ทั้งในการสรรหา การวางแผนกำลังคน การประเมินผลงาน และการพัฒนาบุคลากร เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและแรงจูงใจในการทำงาน

5. ควรเน้นการสร้างสมดุลระหว่างเป้าหมายองค์กรกับความต้องการของบุคลากร การบริหารงานบุคคลที่ดีไม่ควรเอียงไปทางใดทางหนึ่ง แต่ต้องรักษาความสมดุลเพื่อให้บุคลากรมีความสุขและองค์กรบรรลุเป้าหมายไปพร้อมกัน

บรรณานุกรม

- จารุกิตติ์ ใจบุญ. (2025). การบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา. *Journal of Philosophical Vision*, 30(1), 177–201.
- ณัฐนิชา ไตรเตียววิเทียนกุล. (2023). การบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหาร สถานศึกษา เอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดขอนแก่น (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย.
- ณรงค์รักษ์ ดวงภักดี, พระครูวิจิตรปัญญาภรณ์, และสุรสิทธิ์ ไกรสิน. (2566). การบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด. วารสารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย
วิทยาเขตร้อยเอ็ด, 12(1), 79–82.

นิตยา แสงวรุ, สุทธิลักษณ์ ดั่งโพนแรง, และกษัณฑ์ สงวนเครือ. (2568). การบริหารงานบุคคล
ตามหลักพรหมวิหาร 4 ในสถานศึกษา. วารสารวิชาการรัตนบุตย์, 7(1), 568–580.

ปฐมภรณ์ คำภาพ, พระครูปริยัติคุณรังษี, และพระครูสุจิตธรรมสุนทร. (2565). การบริหาร
บุคลากรทางการศึกษาตามหลักพรหมวิหาร 4 โรงเรียนประถมศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 2. *Journal of Philosophical Vision*, 30(1), 188–207.

พระมหาไกรวรรณ ชินทัตติโย. (2567). หลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับการ
บริหารงานบุคคล โรงเรียนพระปริยัติธรรม สังกัดสำนักงานเขตการศึกษาพระปริยัติ
ธรรมแผนกสามัญ เขต 12. วารสาร มจร พุทธศาสนปริทรรศน์, 8(2), 1–4.

พระสุวรรณภูมิ ธรรมโร (อินทร์รัมย์), สีน งามประโคน, และอุทัย สติมัน. (2562). ระบบการ
บริหารงานบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา. วารสารมหาจุฬานาครทรรศน์, 6(6),
2934–2945.

อำนวย มะโนมัย, สุนทร สายคำ, และพระครูปลัดบุญช่วย โชติวิโส. (2566). การบริหารงาน
บุคลากรตามหลักพรหมวิหาร 4 ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น. วารสารครุศาสตร์ปัญญา, 2(1), 12–21.

สุริยา เสรีภาพ, สัมฤทธิ์ กางเพ็ง, และพระครูปลัดบุญช่วย โชติวิโส. (2568). การบริหารงาน
บุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4. วารสารครุศาสตร์ปัญญา, 4(2), 177–
190.

สุรพล แฉล้มจิตร, และธีรภัทร ถิ่นแสนดี. (2566). การบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร
4 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
มหาสารคาม เขต 3. วารสารวิชาการรัตนบุตย์, 5(2), 405–408.