

## วารสารธรรมเพื่อชีวิต

JOURNAL OF DHAMMA FOR LIFE

ISSN: 2822-048X

<https://soo8.tci-thaijo.org/index.php/dhammalife/index>

## Original Research Article

## Application of the Four Buddhist Principles of Brahmavihara by School Administrators toward Personnel Administration in Schools Under Nakhon Si Thammarat Primary Educational Service Area Office 1

การบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1

Amornrat Ditsanamuang<sup>1\*</sup>, & Boonsong Thongiang<sup>2</sup>

อมรรัตน์ ดิษณเมือง<sup>1\*</sup>, & บุญส่ง ทองเอียง<sup>2</sup>

## ARTICLE INFO

Name of Author &  
Corresponding Author: \*

## 1. Amornrat Ditsanamuang\*

อมรรัตน์ ดิษณเมือง

Mahamakut Buddhist University,  
Thailand.

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

Email: amornrat.dit@student.mbu.ac.th

## 2. Boonsong Thongiang

บุญส่ง ทองเอียง

Mahamakut Buddhist University,  
Thailand.

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

Email: Boonsong\_Tho@gmail.com

## คำสำคัญ:

การบริหารงานบุคคล, หลักพรหมวิหารธรรม,  
ผู้บริหารสถานศึกษา

## Keywords:

Personnel Management, Brahmavihara  
Principles, School Administrators

## Article history:

Received: 21/06/2025

Revised: 05/09/2025

Accepted: 12/11/2025

Available online: 18/12/2025

## How to Cite:

Ditsanamuang, A. & Thongiang, B. (2026). Application Of the Four Buddhist Principles of Brahmavihara by School Administrators Toward Personnel Administration in Schools Under Nakhon Si Thammarat Primary Educational Service Area Office 1. *Journal Dhamma for Life*, 32(1), 125-140.

## ABSTRACT

This study aims to study the personnel management practices based on the Brahmavihara principles as perceived by school administrators, to develop guidelines for personnel management according to these principles, and to evaluate the appropriateness of the proposed guidelines. The study population comprised 285 teachers under the Nakhon Si Thammarat Primary Educational Service Area Office 1, seven experts involved in drafting the guidelines, and five experts responsible for evaluating the guidelines. A mixed-methods research approach, combining quantitative and qualitative methods, was employed. Research instruments included questionnaires, semi-structured interviews, and evaluation forms. Data were analyzed using frequency, percentage, mean, standard deviation, and content analysis.

The findings revealed that the personnel management practices of school administrators based on the Brahmavihara principles were rated at the highest level both overall and in individual aspects. The proposed guidelines for the “Moral School Project” consisted of five dimensions with a total of 35 items: workforce planning, recruitment and appointment, salary increment procedures, performance evaluation, and professional development of teachers and educational personnel, with seven items in each dimension. The evaluation of the appropriateness of these guidelines by experts indicated a high level of suitability, with an overall score of 94.28 percent. These results suggest that the proposed guidelines are both



relevant and feasible for practical application, offering a concrete framework to enhance personnel management practices in schools.

### บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู ร่างแนวทางการบริหารบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา และประเมินความเหมาะสมของแนวทางดังกล่าว กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1 จำนวน 285 คน ผู้ทรงคุณวุฒิในการร่างแนวทางจำนวน 7 คน และผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินแนวทางจำนวน 5 คน การวิจัยใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณและคุณภาพ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบด้วยแบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง และแบบประเมินความเหมาะสม โดยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการศึกษาพบว่า สภาพการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุดทั้งในภาพรวมและรายด้าน สำหรับแนวทางการดำเนินงานโครงการโรงเรียนคุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 5 ด้าน รวม 35 ข้อ ได้แก่ ด้านการวางแผนอัตรากำลัง ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ด้านการเลื่อนขั้นเงินเดือน ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ข้อด้านละ 7 ข้อ ผลการประเมินความเหมาะสมของแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมโดยผู้ทรงคุณวุฒิพบว่า ภาพรวมของแนวทางมีความเหมาะสมสูง คิดเป็นร้อยละ 94.28 ซึ่งสะท้อนถึงความสอดคล้องและความเป็นไปได้ในการนำแนวทางดังกล่าวไปใช้พัฒนาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาอย่างเป็นรูปธรรม

### บทนำ

ปัจจุบันบริบทของสังคมไทยและสังคมโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุกมิติ ทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และเทคโนโลยี อันเป็นผลมาจากความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี โดยเฉพาะเทคโนโลยีดิจิทัลที่เข้ามามีบทบาทสำคัญต่อรูปแบบการดำรงชีวิต การทำงาน และการเรียนรู้ของประชาชนอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลให้ทุกภาคส่วนจำเป็นต้องปรับตัวให้เท่าทันต่อพลวัตของโลกในศตวรรษที่ 21 ซึ่งภาคการศึกษาเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีสมรรถนะที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคมในอนาคต รัฐบาลไทยได้กำหนดนโยบายและทิศทางการพัฒนาประเทศอย่างชัดเจนผ่านแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 พ.ศ. 2566–2570 โดยเฉพาะหมุดหมายที่ 12 ซึ่งมุ่งเน้นการพัฒนากำลังคนให้มีสมรรถนะสูง เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และตอบโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคต ทั้งในด้านความรู้ ทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ คุณธรรม จริยธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคม (สำนักงานสภาพัฒนาการ



เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2566) สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561–2580 ที่มุ่งพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้เป็น “คนดีและคนเก่ง” มีคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสำนึก และมีสมรรถนะที่เหมาะสมกับบริบทการเปลี่ยนแปลงของประเทศ (ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561–2580, 2564) การศึกษาจึงเป็นฐานรากสำคัญในการสร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศ โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาคนให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้อย่างมีความสุขและยั่งยืน ภายใต้บริบทของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลก อย่างไรก็ตามความสำเร็จของการจัดการศึกษาย่อมขึ้นอยู่กับคุณภาพของการบริหารจัดการ โดยเฉพาะบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งถือเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีหน้าที่กำหนดทิศทาง วางแผน และบริหารทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

จากการดำเนินงานด้านการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 พบว่ายังคงมีปัญหาเชิงโครงสร้างด้านการบริหารงานบุคคล เช่น การขาดแคลนครู ครูสอนไม่ตรงตามวิชาเอก ภาระงานที่นอกเหนือจากการสอน และความไม่ต่อเนื่องในการจัดการเรียนการสอน ซึ่งส่งผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนโดยตรง (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2, 2563) นอกจากนี้ ยังพบว่าครูและบุคลากรทางการศึกษาประสบปัญหาด้านสุขภาพจิตในระดับสูง อันเป็นผลมาจากภาระงานที่เพิ่มขึ้นและระบบการทำงานที่ซับซ้อน (ภรณ์ ลัคนาภิเศกษุ์ และธนิสรา สุทธนันต์, 2564; กนก วงษ์ตระหง่าน, 2564) สถานการณ์ดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษามีความสำคัญอย่างยิ่ง และถือเป็นหัวใจของการบริหารสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องมีทั้งความรู้ความสามารถเชิงวิชาการ ควบคู่กับคุณธรรม จริยธรรมในการบริหารจัดการ เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ ลดความขัดแย้ง และส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา (พระมหาชัยวัฒน์ จตตโมโล, 2564) หลักพรหมวิหารธรรม ได้แก่ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา เป็นหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาที่สามารถประยุกต์ใช้ในการบริหารงานบุคคลได้อย่างเหมาะสม โดยเฉพาะในบริบทของสถานศึกษาซึ่งเป็นองค์กรที่เกี่ยวข้องกับคนเป็นสำคัญ การนำหลักพรหมวิหารธรรมมาใช้ในการบริหาร จะช่วยเสริมสร้างความเข้าใจ ความเป็นธรรม ความไว้วางใจ และความร่วมมือระหว่างผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา อันนำไปสู่การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), 2564; จักรกฤษณ์ โปตาพล, 2564)

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่างานวิจัยส่วนใหญ่ยังมุ่งศึกษาการบริหารงานบุคคลในเชิงโครงสร้างหรือเชิงนโยบาย ขณะที่การศึกษากิจการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาโดยบูรณาการหลักพรหมวิหารธรรมอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะในบริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ยังมีอยู่อย่างจำกัด ซึ่งถือเป็นช่องว่างทางการวิจัยที่ควรได้รับการศึกษาเพิ่มเติม ด้วยเหตุผลและความสำคัญดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 1 เพื่อเป็นแนวทางในการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา ตลอดจนเป็นข้อมูลประกอบการวางแผนพัฒนาการบริหารจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม และนำไปสู่การพัฒนาสถานศึกษาอย่างยั่งยืนต่อไป



## ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องและกรอบแนวคิดในการวิจัย

### แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา

การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาเป็นภารกิจที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานขององค์กรทางการศึกษา เนื่องจากบุคลากรถือเป็นทรัพยากรหลักที่มีบทบาทโดยตรงต่อคุณภาพของผู้เรียนและประสิทธิภาพของการจัดการศึกษา หากสถานศึกษามีการบริหารงานบุคคลที่เหมาะสม ย่อมส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่นและบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ การบริหารงานบุคคลจึงมิได้เป็นเพียงการจัดการด้านเอกสารหรือระเบียบปฏิบัติเท่านั้น แต่เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการดูแล พัฒนา และส่งเสริมศักยภาพของบุคลากรอย่างเป็นระบบ แนวคิดการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษามุ่งเน้นกระบวนการสำคัญหลายประการ เริ่มตั้งแต่การวางแผนอัตรากำลังให้เหมาะสมกับภารกิจของสถานศึกษา การสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และคุณธรรมให้สอดคล้องกับตำแหน่งหน้าที่ ตลอดจนการพัฒนาและฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ ยังครอบคลุมถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรม การสร้างขวัญกำลังใจ และการธำรงรักษาบุคลากรให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรและมีความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยที่ช่วยให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สรณสิริ กิจดิยะพงศ์, 2565) ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องมีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการบริหารงานบุคคลเป็นอย่างดี โดยต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ควบคู่กันไป กล่าวคือ ใช้หลักการบริหารที่เป็นระบบควบคู่กับความเข้าใจในธรรมชาติของมนุษย์ การยึดหลักความเป็นธรรม ความเมตตา และการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อความร่วมมือและความสามัคคี การบริหารคนอย่างมีประสิทธิภาพจะช่วยให้บุคลากรสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น เกิดความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ และมุ่งมั่นในการพัฒนาสถานศึกษาให้ก้าวหน้าและบรรลุเป้าหมายร่วมกัน (พระมหาชัยวัฒน์ จตตมโล, 2564)

ดังนั้น การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาจึงเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญและมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับความสำเร็จของการจัดการศึกษา ผู้บริหารที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรอย่างรอบด้าน ย่อมสามารถยกระดับคุณภาพของสถานศึกษาและสร้างความเข้มแข็งให้แก่องค์กรทางการศึกษาได้อย่างยั่งยืน

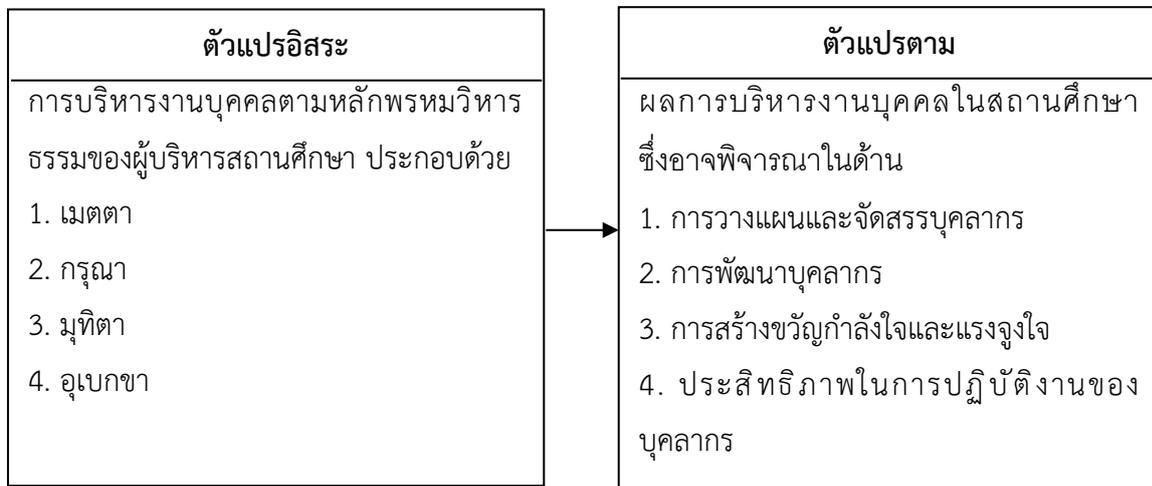
### แนวคิดหลักพรหมวิหารธรรม

พรหมวิหารธรรมเป็นหลักธรรมสำคัญในพระพุทธศาสนา ที่มุ่งเน้นการพัฒนาจิตใจของมนุษย์ให้อยู่ร่วมกันอย่างสงบสุขและเกื้อกูลกันในสังคม หลักธรรมนี้ประกอบด้วยธรรม 4 ประการ ได้แก่ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา ซึ่งล้วนเป็นคุณธรรมพื้นฐานที่ช่วยหล่อหลอมความเป็นมนุษย์ให้มีความงดงามทางจิตใจ เมตตาเป็นความปรารถนาดีที่มุ่งหวังให้ผู้อื่นมีความสุข แสดงออกผ่านความรัก ความเอื้ออาทร และความจริงใจต่อกัน กรุณาเป็นความสงสารและความตั้งใจที่จะช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความทุกข์ โดยไม่เพิกเฉยต่อปัญหาหรือความเดือดร้อนของผู้อื่น มุทิตาเป็นความยินดีเมื่อเห็นผู้อื่นประสบความสำเร็จหรือมีความสุข ซึ่งช่วยลดความอิจฉา



ริชยาและเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในสังคม ส่วนอุเบกขาเป็นการวางใจเป็นกลาง มีความเที่ยงธรรม ไม่ลำเอียง และพิจารณาสิ่งต่าง ๆ ด้วยเหตุผลและปัญญา (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), 2564) ในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา การนำหลักพรหมวิหารธรรมมาประยุกต์ใช้ย่อมส่งผลเชิงบวกต่อการทำงานร่วมกันอย่างยั่งยืน ผู้บริหารที่มีเมตตาและกรุณาจะเข้าใจบริบทและปัญหาของครูและบุคลากร พร้อมให้การสนับสนุนและช่วยเหลืออย่างเหมาะสม ขณะเดียวกันการมีมุทิตาจะช่วยส่งเสริมกำลังใจและสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ส่วนอุเบกขาจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจอย่างเป็นธรรม รอบคอบ และตั้งอยู่บนหลักเหตุผล ส่งผลให้ลดความขัดแย้งภายในองค์กร สร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และเสริมสร้างความสุขในการทำงานของทุกฝ่าย (จักรกฤษณ์ โปตาพล, 2564)

### กรอบแนวคิดการวิจัย



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1
2. เพื่อร่างแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1
3. เพื่อประเมินแนวทางในการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1



## สมมติฐานการวิจัย

1. การบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวม อยู่ในระดับมาก
2. การบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาแต่ละด้าน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา
3. การบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สามารถพยากรณ์ประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

## ระเบียบวิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed-Method Research) โดยเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ใช้วิธีการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาสภาพ เพื่อร่างแนว และเพื่อประเมินแนวทางในการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 1 ผู้วิจัยดำเนินการเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1** ศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 1

## ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคือ ครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 1 ปีการศึกษา 2567 จำนวน 108 โรงเรียน ครูรวม 1,121 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 1, 2566, หน้า 1-4)

กลุ่มตัวอย่างคือ ครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 1 ซึ่งกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางเครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 285 คน

## เทคนิควิธีการสุ่มตัวอย่าง

1) กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากตารางสำเร็จรูปของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970, 607) ทำให้ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 285 คน 2) ทำการสุ่มแบบชั้นภูมิอย่างเป็นสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) ตามขนาดของสถานศึกษา โดยการเทียบสัดส่วน ครูในสถานศึกษาแต่ละขนาด 3) ไม่ได้จำนวน ตามแต่ละขนาดของสถานศึกษาแล้ว ผู้วิจัยได้จึงสุ่มครู ตามจำนวนแต่ละขนาดของสถานศึกษา โดยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) แบบจับฉลากไม่ใส่กลับจนได้ครบตามจำนวนที่กำหนดไว้



### เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถาม สร้างขึ้นเพื่อศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1 และประกอบด้วย 2 ส่วนคือ ส่วนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดของสถานศึกษา โดยให้ผู้ตอบทำเครื่องหมายถูกในช่องว่างตามตัวเลือกที่กำหนดไว้ในแบบสอบถาม โดยลักษณะคำถามเป็นแบบให้เลือกตอบ (Check List) ส่วนที่ 2 สภาพการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรม ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 1 5 ด้าน โดยใช้คำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scales) 5 ระดับตามแบบของ Likers (รุจเรชา วิทยายุทธภูมิ, 2553) ซึ่งให้ค่าน้ำหนักคะแนนของข้อคำถามในแบบสอบถาม

### การสร้างและหาคคุณภาพของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น แล้วนำผลการพิจารณาวิเคราะห์หาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาด้วยวิธีการหาดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับขอบข่ายเนื้อหาตามนิยามศัพท์ (Index of item objective congruence : IOC) จากผู้เชี่ยวชาญ ทั้ง 3 ท่าน คัดเลือกข้อคำถามที่มีดัชนีความสอดคล้อง ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป ผลการวิเคราะห์พบว่า ข้อคำถามมีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.67-1.00 และทั้งฉบับมีค่า IOC 1.00 นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try out) จำนวน 30 คน ผลการวิเคราะห์พบว่า ทั้งฉบับมีค่าความเชื่อมั่น .967

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามผ่านระบบ Google form ถึงผู้บริหารโรงเรียนผ่านระบบสารบรรณ อิเล็กทรอนิกส์ (AMSS+) โดยทำเป็น QR Code

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยแปลความหมายค่าเฉลี่ยด้วยการกำหนดเกณฑ์สัมบูรณ์ในการประเมินความคิดเห็น 5 ระดับ ของ ชูศรี วงศ์รัตน์ (2564, 54)



ขั้นที่ 2 แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรม ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคือ ครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1 ปีการศึกษา 2567 จำนวน 108 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษาที่เป็นประธานเครือข่ายสถานศึกษาทั้ง 7 เครือข่ายสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1 จำนวน 7 คน ซึ่งได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling)

### เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้เป็นการสัมภาษณ์ผู้วิจัยสร้างแนวคำถามแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างจากกรอบแนวคิดการวิจัย โดยมีคำถาม 2 ส่วนคือ ตอนที่ 1 เป็นเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ ตอนที่ 2 เป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) มีลักษณะเป็นแบบสัมภาษณ์ปลายเปิดเกี่ยวกับแนวการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรม ของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 5 ข้อ ผู้วิจัยนำแนวคำถามแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างที่สร้างขึ้น ไปตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา โดยการทดลองสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ แล้วนำมาปรับปรุงและนำแนวคำถามที่ได้รับการปรับปรุง หลังจากทดลองสัมภาษณ์แล้วเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา และขอความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง แล้วนำมาปรับปรุงให้เหมาะสม

### การสร้างและหาคุณภาพของเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและหาคุณภาพของแบบสัมภาษณ์ โดยนำแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างที่ปรับปรุงแก้ไขแล้ว ส่งให้ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการศึกษา จำนวน 3 ท่าน พิจารณาความสมบูรณ์ถูกต้องตามหลักวิชา และตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content validity) วิเคราะห์หาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาด้วยวิธีการหาดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับขอบข่ายเนื้อหาตามนิยามศัพท์ คัดเลือกข้อคำถามที่มีดัชนีความสอดคล้อง ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป ผลการวิเคราะห์พบว่า ข้อคำถามรายข้อมีค่า IOC 1.00 และทั้งฉบับมีค่า IOC 1.00 ก่อนนำไปใช้จริง



### การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ติดต่อประสานงานกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อการขออนุญาตสัมภาษณ์ 2. ทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ไปยังหน่วยงานต้นสังกัดของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อแจ้งความประสงค์ในการขอสัมภาษณ์ในหัวข้อที่กำหนด พร้อมกับส่งแบบสัมภาษณ์ให้กับผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละท่านล่วงหน้า 3. นัดหมายวัน เวลา และสถานที่สำหรับการสัมภาษณ์ พร้อมทั้งเตรียมวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็น 4. ดำเนินการสัมภาษณ์ตามที่นัดหมาย 5. ถอดเทปบันทึกคำสัมภาษณ์และทำการวิเคราะห์เนื้อหา แล้วจึงสรุปผลการศึกษา

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์จำนวน 7 ชุด และตรวจสอบความสมบูรณ์และความถูกต้องของข้อมูล รวมทั้งเอกสารที่เกี่ยวข้องโดยใช้วิธี Documentary Research โดยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content analysis) และความสอดคล้องของเนื้อหาเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ของการศึกษาและจำแนกวิเคราะห์ประเด็นคำถามการวิจัย แล้วนำเสนอเป็นความเรียง

ขั้นที่ 3 ประเมินแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรม ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ศึกษาในเทศก์ชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1 จำนวน 16 คน และพระวิชาการศึกษาที่จบการศึกษาระดับปริญญาเอก

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ศึกษาในเทศก์ชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1 จำนวน 3 คน และพระวิชาการศึกษาที่จบการศึกษาระดับปริญญาเอก จำนวน 2 คน รวม 5 คน

### เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณครั้งนี้เป็นแบบประเมินความเหมาะสม ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมีลักษณะดังนี้ ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบประเมิน ตอนที่ 2 เป็นการประเมินเกี่ยวกับความเหมาะสมของแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้แบบประเมินชนิดตรวจรายการ (Checklist) จำนวน 5 ด้าน (ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ, 2538, 160)



## การสร้างและหาคุณภาพของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณครั้งนี้เป็นแบบประเมินความเหมาะสมที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ สรุปลผลการวิเคราะห์ตามขั้นตอนการวิจัย

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยมีขั้นตอน ดังนี้ 1. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินความเหมาะสมของแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรม ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้วยวิธีการหาค่าแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ(Percentage) โดยกำหนดเกณฑ์การประเมินความเหมาะสม ผ่านเกณฑ์ร้อยละ 80 ขึ้นไป

### ผลการวิจัย

จากผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ระดับการศึกษาส่วนใหญ่เป็นผู้จบการศึกษา ระดับปริญญาตรี จำนวน 211 คน คิดเป็นร้อยละ 77.57 ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่ประสบการณ์น้อยกว่า 10 ปี จำนวน 157 คน คิดเป็นร้อยละ 57.73 และปฏิบัติงานอยู่ในสถานศึกษาที่เป็นสถานศึกษาขนาดใหญ่ (มีนักเรียน 720-1,679 คน) จำนวน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 35.29

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยรวมรายด้านเกี่ยวกับสภาพการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรม ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือนโดยใช้หลักพรหมวิหารธรรม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้หลักพรหมวิหารธรรมและด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งโดยใช้หลักพรหมวิหารธรรม

1) ด้านการวางแผนอัตรากำลังโดยใช้หลักพรหมวิหารธรรม พบว่า ผู้บริหารแสดงออกด้วยความยินดี ความชื่นบาน ด้วยไมตรีจิตที่อ่อนโยน (มุทิตา) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ผู้บริหารกำหนดแนวทางปฏิบัติงาน ด้านการวางแผนอัตรากำลังอย่างมีประสิทธิภาพ (อุเบกขา) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ผู้บริหารปฏิบัติงาน เพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์ขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ (กรุณา)

2) ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งโดยใช้หลักพรหมวิหารธรรม พบว่า ผู้บริหารเลือกสรรหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ (เมตตา) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ผู้บริหารปฐมนิเทศบุคลากรเพื่อทดลองปฏิบัติ



หน้าที่ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตรงตามความต้องการขององค์กร (กรุณา) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ผู้บริหารแสดงออกถึงกระบวนการแสวงหาบุคลากรตามคุณสมบัติที่กำหนดไว้ (เมตตา)

3) ด้านการดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือนโดยใช้หลักพรหมวิหารธรรม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาไม่เอนเอียงด้วยรักและชัง ปราศจากอคติ (อุเบกขา) มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมาคือผู้บริหารแสดงออกถึงการสร้างใจให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพส่งเสริมขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน (กรุณา) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส เท่าเทียม (อุเบกขา)

4) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้หลักพรหมวิหารธรรม พบว่า ผู้บริหารแสดงออกถึงการมีใจที่เป็นกลาง ในการพิจารณาผลประโยชน์ตอบแทนความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน (อุเบกขา) มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมาคือ ผู้บริหารสถานศึกษารับฟังความคิดเห็นของบุคลากรทุกฝ่าย (กรุณา) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ผู้บริหารแสดงออกถึงการเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้อย่างเป็นระบบ เป็นธรรมและมีความโปร่งใส (อุเบกขา)

5) ด้านการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาโดยใช้หลักพรหมวิหารธรรม พบว่า ผู้บริหารแสดงออกถึงการมีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้นและประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น (กรุณา) มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมาคือ ผู้บริหารสถานศึกษารักษาระเบียบวินัยในการบริหารงาน (อุเบกขา) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดใจรับฟังปัญหาของบุคลากร (กรุณา)

3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพเกี่ยวกับการให้สัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาในการร่างแนวทางในการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1 ผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้ข้อมูลทั้ง 5 ด้าน 35 ข้อ คือ ด้านการวางแผน อัตรากำลัง จำนวน 7 ข้อ ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง จำนวน 7 ข้อ ด้านการดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน จำนวน 7 ข้อ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน จำนวน 7 ข้อ และด้านพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 7 ข้อ

1) ผลการประเมินแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1 จากการวิเคราะห์การประเมินความเหมาะสม ถูกต้องและน่าจะเป็นไปได้ของแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา มีความเหมาะสม ถูกต้องและความเป็นไปได้ของแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาทั้งรายด้านและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุดทุกข้อ

## อภิปรายผล

1. ผลการศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า สภาพการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า ด้านการดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน โดยใช้หลักพรหมวิหารธรรมมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ด้านการวางแผนอัตรากำลัง และด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ตามลำดับ ผลดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการนำหลักพรหมวิหารธรรมมาใช้ในการบริหารงานบุคคลอย่างเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะการคำนึงถึงความเหมาะสมระหว่างบุคลากรกับภาระงาน การมอบหมายงานตามความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ความรับผิดชอบ วุฒิภาวะ และคุณธรรมจริยธรรม รวมถึงการจัดเก็บข้อมูลผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเป็นระบบ เพื่อนำมาใช้ประกอบการประเมินผลและพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างยุติธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้ นอกจากนี้ ผู้บริหารยังให้ความสำคัญกับการสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากร ส่งเสริมการปฏิบัติงานภายใต้ระเบียบวินัย คุณธรรม และจริยธรรม ซึ่งสอดคล้องกับบริบทของการบริหารสถานศึกษาในปัจจุบันที่มุ่งเน้นทั้งประสิทธิภาพและความเป็นธรรม ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศศิมล คนเส็งยม (2565) ที่ศึกษาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก พบว่า การบริหารงานบุคคลโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน แสดงให้เห็นว่าการนำหลักคุณธรรมมาใช้ในการบริหารเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อคุณภาพการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา

2. ผลการร่างแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรม ผลการร่างแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรม จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 7 คน สามารถสรุปแนวทางการบริหารงานบุคคลได้ 5 ด้าน รวม 35 รูปแบบ โดยอภิปรายผลรายด้านดังนี้ 1) ด้านการวางแผนอัตรากำลัง แนวทางที่ได้เน้นการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาและครูในการวางแผนอัตรากำลังอย่างเป็นระบบ โดยยึดตามเกณฑ์มาตรฐานที่สำนักงาน ก.ค.ศ. กำหนด ตรวจสอบความต้องการกำลังคนให้สอดคล้องกับบริบท และการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา การพิจารณาดำเนินการเป็นไปอย่างโปร่งใส ยุติธรรม และไม่เอนเอียง ซึ่งสะท้อนการประยุกต์ใช้หลักอูเบกขาและเมตตาในการบริหาร ทั้งนี้ เนื่องจากการวางแผนอัตรากำลังเป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยข้อมูลเชิงประจักษ์และความเที่ยงธรรมเพื่อให้การจัดการศึกษาเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ผลดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของ ญัฐนิช ศรีลาคำ (2564) ที่เสนอว่า การวางแผนอัตรากำลังควรดำเนินการตามเกณฑ์มาตรฐาน ก.ค.ศ. และเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วม 2) ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ผลการวิจัยพบว่า แนวทางที่เหมาะสมคือการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการคัดเลือก โดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ของผู้สมัครอย่างโปร่งใส ผู้บริหารแสดงความยินดีและสนับสนุนความก้าวหน้าของบุคลากรอย่างเท่าเทียม ซึ่งเป็นการประยุกต์ใช้หลักมูทิตาและกรุณา ทั้งนี้ การสรรหาและ



บรรจุแต่งตั้งที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้สถานศึกษาได้บุคลากรที่เหมาะสมกับตำแหน่ง ส่งผลต่อประสิทธิผลของการทำงานโดยรวม สอดคล้องกับงานวิจัยของ วารดา ณ ลานคา (2564) ที่พบว่า การมีส่วนร่วมในกระบวนการคัดเลือกและการปฐมนิเทศช่วยสร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์กร 3) ด้านการดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน

แนวทางที่ได้เน้นการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนบนพื้นฐานของความยุติธรรม โปร่งใส และปราศจากอคติ โดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานจริง ความมีวินัย คุณธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ ผู้บริหารทำหน้าที่ร่วมกับกลุ่มบริหารงานบุคคลในการพิจารณาอย่างเที่ยงตรงและให้โอกาสบุคลากรแสดงศักยภาพอย่างเสมอภาค ซึ่งสอดคล้องกับหลักอุเบกขาและเมตตา ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานของ นงศรีรักษ์ ดวงภักดี และคณะ (2566) ที่พบว่า การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนตามหลักพรหมวิหาร 4 ช่วยให้กระบวนการประเมินมีความเป็นกลางและได้รับการยอมรับ 4) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการประเมินผลที่เหมาะสมควรมีความโปร่งใส เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วม มีการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง และนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนาการจัดการศึกษา โดยใช้กระบวนการ PDCA และมีคณะกรรมการนิเทศติดตามอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้ เนื่องจากการประเมินผลเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาคุณภาพบุคลากรและองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับหลักการบริหารเชิงคุณธรรมและหลักพรหมวิหารธรรม ผลดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของ เตือนใจ คล้ายแก้ว (2563) ที่เสนอให้สร้างความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน 5) ด้านการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา แนวทางการพัฒนาบุคลากรเน้นการรับฟังความต้องการอย่างเป็นธรรม เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ส่งเสริมการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาและให้การสนับสนุนอย่างจริงจัง ซึ่งสอดคล้องกับหลักเมตตาและกรุณา ทั้งนี้ เนื่องจากการพัฒนาบุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญในการยกระดับคุณภาพการศึกษา ผลการวิจัยสอดคล้องกับงานของ เทพรัตน์ ดาวเรือง (2562) ที่พบว่าผู้บริหารควรสนับสนุนการอบรมและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

3. ผลการประเมินแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรม ผลการประเมินแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรม พบว่า โดยภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับสูงมาก คิดเป็นร้อยละ 95.99 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการวางแผนอัตรากำลังและด้านการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีความเหมาะสมร้อยละ 100 รองลงมาคือ ด้านการดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือนและด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ร้อยละ 94.28 และด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ร้อยละ 91.42 ตามลำดับ ผลดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า แนวทางที่พัฒนาขึ้นสามารถนำไปใช้ได้จริงในบริบทของสถานศึกษา เนื่องจากการบริหารงานบุคคลที่ยึดหลักพรหมวิหารธรรมเป็นแกนกลาง ผู้บริหารแม้อยู่ในบริบทพื้นที่ที่แตกต่างกัน แต่เมื่อยึดถือคุณธรรมเดียวกัน ย่อมส่งผลดีต่อบุคลากร สถานศึกษา และผู้เรียน องค์กรที่มีการอยู่ร่วมกันด้วยเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา จะนำไปสู่ความร่วมมือ ความไว้วางใจ และความสำเร็จในการบริหารงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กัญท์พงษ์ นามเสนห์ (2566) ที่พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ยึดหลักพรหมวิหาร 4 ส่งผลให้เกิดความยุติธรรม ความศรัทธา และความผูกพันของผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กร



## สรุป

การบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นการนำหลักคุณธรรมพรหมวิหาร 4 มาสู่การปฏิบัติตนและปฏิบัติงานโดยผู้บริหารสถานศึกษา แม้ว่าจะอยู่ในพื้นที่จัดการศึกษาต่างกัน แต่มีการยึดคุณธรรมเดียวกัน ย่อมส่งผลดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา สถานศึกษาและนักเรียน สร้างนวัตกรรมองค์การในการอยู่ร่วมกันด้วยความเมตตา กรุณา มุทิตาและอุเบกขา รวมถึงหลักประชาธิปไตย โดยการเคารพในสิทธิ และความสามารถของบุคคล บริหารงานโดยมีการยึดหยุ่น มีความยุติธรรม มีการพัฒนาและการให้ขวัญและกำลังใจ บุคลากร สนับสนุนให้บุคลากรได้ปฏิบัติงาน อย่างเต็มความรู้ ความสามารถ ตลอดทั้งจัดสวัสดิการ และสร้างบรรยากาศที่ดีในการบริหารงาน สนับสนุนให้มีการวิจัยเพื่อนำผลการวิจัยมาปรับปรุงและพัฒนาการทำงานอย่างต่อเนื่อง มีความยุติธรรมต้องไม่ลำเอียง มีความเที่ยงตรงต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน มีการแบ่งงาน มอบหมายให้เหมาะสมมิใช่ให้งานเฉพาะคนที่ประจบสอพลอหรือเอาอกเอาใจ ปราศจาก อคติ หรือความลำเอียง อันจะเป็นสิ่งที่สร้างความรักและสร้างความศรัทธาแก่ลูกน้อง เอาใจเขามาใส่ใจเรา ต้องเข้าใจเขา กำลังคิดอะไรรู้สึกอย่างไร ให้เกียรติและให้การยอมรับ ให้ความเป็นธรรมรับฟังอย่างเข้าใจให้ความจริงใจแก่บุคลากรทุกคน

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ด้านการวางแผนอัตรากำลังโดยใช้หลักพรหมวิหารธรรม จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์ขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ (กรุณา) มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ดังนั้นผู้บริหารควรมีการปฏิบัติงานให้ตอบสนองกับความต้องการขององค์กร และนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้
2. ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งโดยใช้หลักพรหมวิหารธรรม ผู้บริหารควรมีการแสดงออกถึงกระบวนการแสวงหาบุคลากรตามคุณสมบัติที่กำหนดไว้อย่างชัดเจนและมีแบบแผน
3. ด้านการดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือนโดยใช้หลักพรหมวิหารธรรม ควรมีการบริหารจัดการทางการศึกษาโดยอาศัยหลักธรรมมาภิบาล 6 ด้าน ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบและหลักความคุ้มค่า ควบคู่ไปด้วย

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา
2. ควรศึกษาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการออกจากราชการเพื่อป้องกันมิให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากระทำผิดทั้งที่เจตนาและมีได้เจตนา



## 3. ควรศึกษาการบริหารงานบุคคลกับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาอื่นต่อไป

## เอกสารอ้างอิง

- กนก วงษ์ตระหง่าน. (2564). ภาวะความเครียดและสุขภาพจิตของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารการบริหารการศึกษา*, 15(2), 45–60.
- กัณฑ์พงษ์ นามเสนห์. (2566). *คุณธรรมในการเป็นภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร 4*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏ.
- จักรกฤษณ์ โปตาพล. (2564). การประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหารธรรมในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งหนึ่ง.
- จักรกฤษณ์ โปตาพล. (2564). การประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหารธรรมในการบริหารสถานศึกษา. *วารสารพุทธศาสตร์ศึกษา*, 12(1), 89–104.
- ณัฐนิช ศรีลาคำ. (2564). *การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี.
- เตือนใจ คล้ายแก้ว. (2563). *การพัฒนาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏ.
- เทพรัตน์ ดาวเรือง. (2562). *การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอยะหา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.
- นงคริ์กษ ดวงภักดี, พระครูวิจิตรปัญญาภรณ์, และสุรสิทธิ์ ไกรสิน. (2566). การบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด. *วารสารการบริหารการศึกษา*, 14(2), 95–110.
- ภรณ์ ลัคนาภิเศกษุ์, และธนิสรา สุทธานันต์. (2564). ปัจจัยที่ส่งผลต่อสุขภาพจิตของครูในยุคการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา. *วารสารครุศาสตร์*, 49(3), 233–248.
- พระมหาชัยวัฒน์ จตตมโล. (2564). *ภาวะผู้นำเชิงพุทธกับการบริหารสถานศึกษา*. นครปฐม: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระมหาชัยวัฒน์ จตตมโล. (2564). *การบริหารสถานศึกษาตามหลักคุณธรรมจริยธรรม*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต). (2564). *พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม (พิมพ์ครั้งที่ 43)*. กรุงเทพฯ: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต). (2564). *พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ผลิธัมม์.

- วารดา ณ ลานคา. (2564). การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดบุรีรัมย์. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.
- ศศิมล คนเสียม. (2565). การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครนายก. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครนายก.
- สรณ์สิริ กิจติยะพงศ์. (2565). การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2. (2563). รายงานผลการดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคล ประจำปีงบประมาณ 2563. ระยอง: ผู้แต่ง.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. (2564). มาตรฐานตำแหน่งและมาตรฐานวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักงาน ก.ค.ศ.
- สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ. (2564). ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561–2580. กรุงเทพฯ: สำนักนายกรัฐมนตรี.
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2566). แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566–2570). กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.