



## A Study of Personnel Administration Based on the Four Brahmavihāras of School Administrators in Basic Education Institutions, Phon Charoen District, under the Bueng Kan Primary Educational Service Area Office

Phrakhrusirichaithammarakkhit (Surachai Dhammarakkhito)<sup>1\*</sup>, Sunthon Saikham<sup>2</sup>, & Prachitr Mahahing<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Faculty of Education, Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Khon Kaen Campus, Thailand

<sup>2</sup> Faculty of Education, Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Khon Kaen Campus, Thailand

<sup>3</sup> Faculty of Education, Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Khon Kaen Campus, Thailand

\* Corresponding author. E-mail: surachaideethapo@gmail.com

### Abstract

This research aimed to: 1) study the current state of personnel administration of school administrators in basic education institutions in Phon Charoen District under the Bueng Kan Primary Educational Service Area Office, and 2) examine guidelines for personnel administration based on the *Four Brahmavihāras* of school administrators. This study employed a mixed-methods, multi-stage design. For the quantitative component, data were collected using questionnaires. The sample consisted of 163 school administrators and teachers. Data were analyzed using statistical software, employing frequencies, percentages, means, and standard deviations. For the qualitative component, interviews were conducted with nine key informants selected through purposive sampling. Data were analyzed using descriptive analysis. The research results were as follows: 1. The current state of personnel administration of school administrators in basic education institutions in Phon Charoen District showed that the highest level of practice was in enhancing the efficiency of official duties according to the *Brahmavihāras*. This was followed by personnel development based on the *Brahmavihāras*, while the lowest level of practice was in workforce planning based on the *Brahmavihāras*. 2. The recommended guidelines for personnel administration based on the *Four Brahmavihāras* include: administrators should determine appropriate qualifications for personnel, provide opportunities for participation in workforce planning, and appoint personnel based on knowledge, competence, and fairness. Administrators should also recognize and encourage personnel through welfare systems, promote motivation, and exercise supervision with caution, in accordance with legal and ethical principles, to protect rights upon leaving office. Furthermore, they should foster moral development, discipline, and professional ethics, provide opportunities for personnel to attend training and seminars to enhance academic knowledge, conduct systematic evaluations, allow stakeholders to participate in proposing evaluation methods, and ensure transparent external assessment.

**Keywords:** Personnel Management, Educational Administrator, Four Brahmavihāras



## การศึกษาการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอพรเจริญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ

พระครูสิริชัยธรรมรักขิต (สุรชัย ธมฺมรกขิตโต)<sup>1\*</sup>, สุนทร สายคำ<sup>2</sup>, และประจิดร มหาหิง<sup>3</sup>

1 คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น

2 คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น

3 คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น

\* Corresponding author, E-mail: surachaideethapo@gmail.com

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอำเภอพรเจริญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ 2) ศึกษาแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธีแบบพหุระยะ การวิจัยเชิงปริมาณเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเป็นแบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำนวน 163 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป สถิติที่ใช้ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิจัยเชิงคุณภาพเครื่องมือที่ใช้เก็บข้อมูลเป็นแบบสัมภาษณ์ โดยกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 รูป/คน โดยการเลือกแบบเจาะจง และใช้การวิเคราะห์เชิงพรรณนา ผลการวิจัยพบว่า 1. สภาพการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอำเภอพรเจริญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ อยู่ในระดับมากที่สุด คือ ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการตามหลักพรหมวิหาร 4 รองลงมา คือ ด้านการพัฒนาบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร 4 และน้อยที่สุด คือ ด้านการวางแผนอัตรากำลังตามหลักพรหมวิหาร 4 (2) แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 คือ ผู้บริหารควรกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรให้เหมาะสม เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการวางแผนกำลังคน คัดเลือกแต่งตั้งโดยยึดหลักความรู้ความสามารถ และความเป็นธรรม ยกย่องสร้างขวัญกำลังใจผ่านสวัสดิการ ส่งเสริมให้บุคลากรมีแรงจูงใจ ดูแลตรวจสอบอย่างรอบคอบ โดยยึดหลักกฎหมายความเที่ยงธรรม เพื่อคุ้มครองสิทธิเมื่อพ้นจากตำแหน่ง ส่งเสริมการพัฒนาด้านศีลธรรม วินัย และจรรยาบรรณวิชาชีพ ให้โอกาสบุคลากรเข้าร่วมการอบรม สัมมนา เพื่อพัฒนาความรู้ทางวิชาการ มีการประเมินผลอย่างเป็นระบบ มีส่วนร่วมในการเสนอแนวทางการประเมิน และให้หน่วยงานภายนอกตรวจสอบได้อย่างโปร่งใส

**คำสำคัญ:** การบริหารงานบุคคล, ผู้บริหารสถานศึกษา, หลักพรหมวิหาร 4

### บทนำ

การพัฒนาประเทศไทยท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกในหลากหลายมิติ ได้แก่ ด้านสภาพแวดล้อม เศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม ค่านิยม ข้อมูลข่าวสาร และเทคโนโลยี ซึ่งส่งผลให้ประเทศไทยจำเป็นต้องเสริมสร้างความเข้มแข็งของระบบและโครงสร้างภายในประเทศ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการพึ่งพาตนเอง และสามารถปรับตัวต่อการแข่งขันในระดับโลกได้อย่างมีประสิทธิภาพ การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่องดังกล่าวส่งผลกระทบต่อทุกวิชาชีพ โดยเฉพาะด้านการศึกษา (พระมหาพิสิฐ, 2566) ระบบการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาปัจจุบันยังขาดความเหมาะสมและความ



คล่องตัว เนื่องจากระบบการบริหารจัดการศึกษาของไทยยังมุ่งเน้นการบริหารตามกฎระเบียบ (Rule Driven) มากกว่าการบริหารเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมาย (Management Driven) นอกจากนี้ ยังไม่เชื่อมโยงกับการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบตามหลักธรรมาภิบาล การแยกบทบาทระหว่างผู้กำกับการศึกษา (Regulator) กับผู้จัดการศึกษา (Provider) เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความขัดแย้งของผลประโยชน์ (Conflict of Interest) ยังไม่ชัดเจนในทางปฏิบัติ อีกทั้งเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนของสังคมเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาภายใต้การแข่งขันที่เป็นธรรมค่อนข้างน้อย ส่งผลให้เกิดความสูญเปล่าและความไม่มีประสิทธิภาพของระบบการศึกษา ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดคือ จำนวนสถานศึกษาขนาดเล็กที่เพิ่มมากขึ้นในขณะที่โครงสร้างประชากรวัยเรียนลดลง อัตราส่วนนักเรียนต่อครูและจำนวนนักเรียนต่อห้องเรียนต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน รวมถึงการให้บริการการศึกษาที่มีปริมาณเกินกว่าความต้องการของผู้รับบริการ ซึ่งจะกลายเป็นปัญหาต่อเนื่องในอนาคต (ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561-2580, 2561)

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 และ (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2562 มาตรา 39 “ให้กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหาร และการจัดการศึกษาให้สถานศึกษาทั้งด้านการบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป ไปยังคณะกรรมการ และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง” จากการกระจายอำนาจดังกล่าว ทำให้สถานศึกษามีความคล่องตัว และเป็นอิสระสามารถบริหารจัดการได้อย่างรวดเร็วมีประสิทธิภาพและพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย ซึ่งจะเป็ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารและการจัดการ สามารถพัฒนาบุคลากร ผู้เรียน ชุมชน ท้องถิ่น ได้อย่างมีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพ (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ, 2554) ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีได้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุกมิติของสังคม ส่งผลให้ประเทศชาติต้องเผชิญกับการแข่งขันในการพัฒนาอย่างเข้มข้น การศึกษา จึงเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาประชาชนให้มีความรู้ ความสามารถ และสามารถปรับตัวให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการพัฒนาผู้เรียนให้มีศักยภาพครบถ้วนทั้งด้านร่างกาย จิตใจ และสติปัญญา เพื่อเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนประเทศบุคลากรทางการศึกษานับเป็นหัวใจสำคัญของการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ มีบทบาทในการพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะการคิดวิเคราะห์ การแก้ปัญหา ความคิดสร้างสรรค์ สามารถพึ่งพาตนเอง และดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

ดังนั้น การบริหารงานบุคลากรทางการศึกษาจึงเป็นภารกิจสำคัญของสถานศึกษา โดยผู้บริหารจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม ยึดหลักความยุติธรรม และปฏิบัติงานด้วยความเมตตา เพื่อสร้างความร่วมมือ ความสามัคคี และนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน (อำนาจ, 2566) การบริหารงานบุคคลเป็นภารกิจสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา เนื่องจากส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จขององค์กร ผู้บริหารในฐานะผู้นำมีบทบาทในการสร้างความสุข ความพึงพอใจ และแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร การนำหลักพรหมวิหาร 4 มาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานบุคคลจึงมีความสำคัญ เพราะช่วยส่งเสริมความเป็นธรรม ความเสมอภาค และเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงศักยภาพอย่างเต็มที่ หลักพรหมวิหาร 4 ได้แก่ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา เป็นแนวทางที่ช่วยให้ผู้บริหารปฏิบัติงานด้วยความปรารถนาดี เห็นอกเห็นใจ ยินดีต่อความสำเร็จของผู้อื่น และวางใจเป็นกลางอย่างเที่ยงตรง การยึดถือหลักธรรมดังกล่าวจะช่วยสร้างความไว้วางใจ ความศรัทธา และความสามัคคีในหมู่บุคลากร อันนำไปสู่การพัฒนาสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน (วิชัยรัตน์, 2567)



จากหลักการและแนวคิดดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในอำเภอพรเจริญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ โดยนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา คือ หลักพรหมวิหาร 4 ได้แก่ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา มาบูรณาการใช้เป็นแนวทางในการบริหารสถานศึกษาเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นข้อมูลสารสนเทศและเป็นแนวทางในการพัฒนาและส่งเสริมการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำ ซึ่งมีบทบาทสำคัญต่อการจัดการศึกษาให้บรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารควรมีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และภาวะผู้นำในการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรม เพื่อสร้างความเชื่อมั่น ความศรัทธา และการยอมรับจากบุคลากร ส่งผลให้การบริหารงานบุคคลมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

## คำถามการวิจัย

1. สภาพการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอำเภอพรเจริญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ อยู่ในระดับใด
2. แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอำเภอพรเจริญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ ควรเป็นอย่างไร

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอำเภอพรเจริญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ
2. เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอำเภอพรเจริญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ

## หลักการ แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

### แนวคิดการบริหารงานบุคคล

จากการศึกษาความหมายของการบริหารงานบุคคลจะเห็นว่ามีความสอดคล้องกัน เช่น พระปลัดสมเกียรติ อสุโร (2564) ได้กล่าวว่า “การบริหารงานบุคคล” หมายถึง กระบวนการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับบุคคล ตั้งแต่การกำหนดนโยบายบริหารงานบุคคล การวางแผนกำลังคน การสรรหา การดำรงรักษาบุคลากร การพัฒนาให้บุคลากรก้าวหน้าทันสมัยอยู่เสมอ รวมถึงการควบคุม การประเมินผล และการปฏิบัติงาน เช่นเดียวกับ นวพัชญ์ ฉิดจันทร์ (2564) ได้กล่าวว่า “การบริหารงานบุคคล” หมายถึง กระบวนการบริหารงานบุคคลตามนโยบายหรือระเบียบในการปฏิบัติงานในองค์กร มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้บุคคลที่เหมาะสมและรักษาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพในปริมาณที่เพียงพอ โดยครอบคลุมด้านการวางแผนกำลังคน การสรรหา การคัดเลือก การนำเข้าสู่หน่วยงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้สิ่งตอบแทน การพัฒนา การเจรจาต่อรองร่วมกัน ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน การให้บริการต่อเนื่อง และการจัดการข้อมูลสารสนเทศบุคลากร เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร สุพิชญา แสงแก้ว และนันทิยา น้อยจันทร์ (2566) ได้กล่าวว่า “การบริหารงานบุคคล” เป็นกระบวนการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับบุคคล ตั้งแต่การกำหนดนโยบาย การวางแผนกำลังคน การสรรหา การดำรงรักษาบุคลากร การพัฒนาให้บุคลากรก้าวหน้าทันสมัยอยู่เสมอ การควบคุม และการประเมินผล โดยการปฏิบัติงานต้องมีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับความต้องการของบุคลากร เพื่อให้การบริหารงานบุคคลเกิดความคล่องตัว



ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาควรได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถ มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน รวมทั้งได้รับการยกย่องและมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ การบริหารงานบุคคลจึงถือเป็นหัวใจหลักของการบริหารองค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรด้านใดก็ตาม หากการบริหารงานบุคคลบกพร่อง องค์กรนั้นก็จะมีพัฒนาและเจริญก้าวหน้าได้ยาก เพราะประสิทธิภาพของงานขึ้นอยู่กับบุคคลที่ได้รับมอบหมายงานเป็นสำคัญ และ สรวิน อินเรือง และธิดา สิทธิธาดา (2567) ได้กล่าวว่า “การบริหารงานบุคคล” หมายถึง การดำเนินการต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับบุคคลในองค์กร เพื่อให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถที่เหมาะสมกับความต้องการขององค์กร โดยเริ่มตั้งแต่การสรรหา คัดเลือก การพัฒนา การบำรุงรักษา รวมถึงการให้พ้นจากองค์กร เพื่อให้องค์กรดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ สุนันทา ผลแสง และกิจพิณัฐ อูสาโท (2567) ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาเน้นบุคคลเป็นสำคัญ โดยถือว่าบุคคลเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา ซึ่งการดำเนินงานครอบคลุมการวางแผนอัตรากำลังพล การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ การรักษาวินัยและการลาออกจากราชการ รวมถึงการพัฒนาคนให้มีความรู้ความสามารถและการบำรุงขวัญกำลังใจในการทำงาน เพื่อให้การบริหารบุคลากรเกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อองค์กร

โดยสรุปความหมายการบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลสูงสุด โดยครอบคลุมการสรรหา คัดเลือก ฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากรให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน นอกจากนี้ยังรวมถึงการบริหารค่าตอบแทน สวัสดิการ และแรงจูงใจในการทำงาน เพื่อสร้างขวัญกำลังใจ และความผูกพันต่อองค์กร อีกทั้งช่วยกำกับดูแลกฎระเบียบ และนโยบายที่เกี่ยวข้องกับพนักงานให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด การบริหารงานบุคคลที่ดีจะช่วยพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

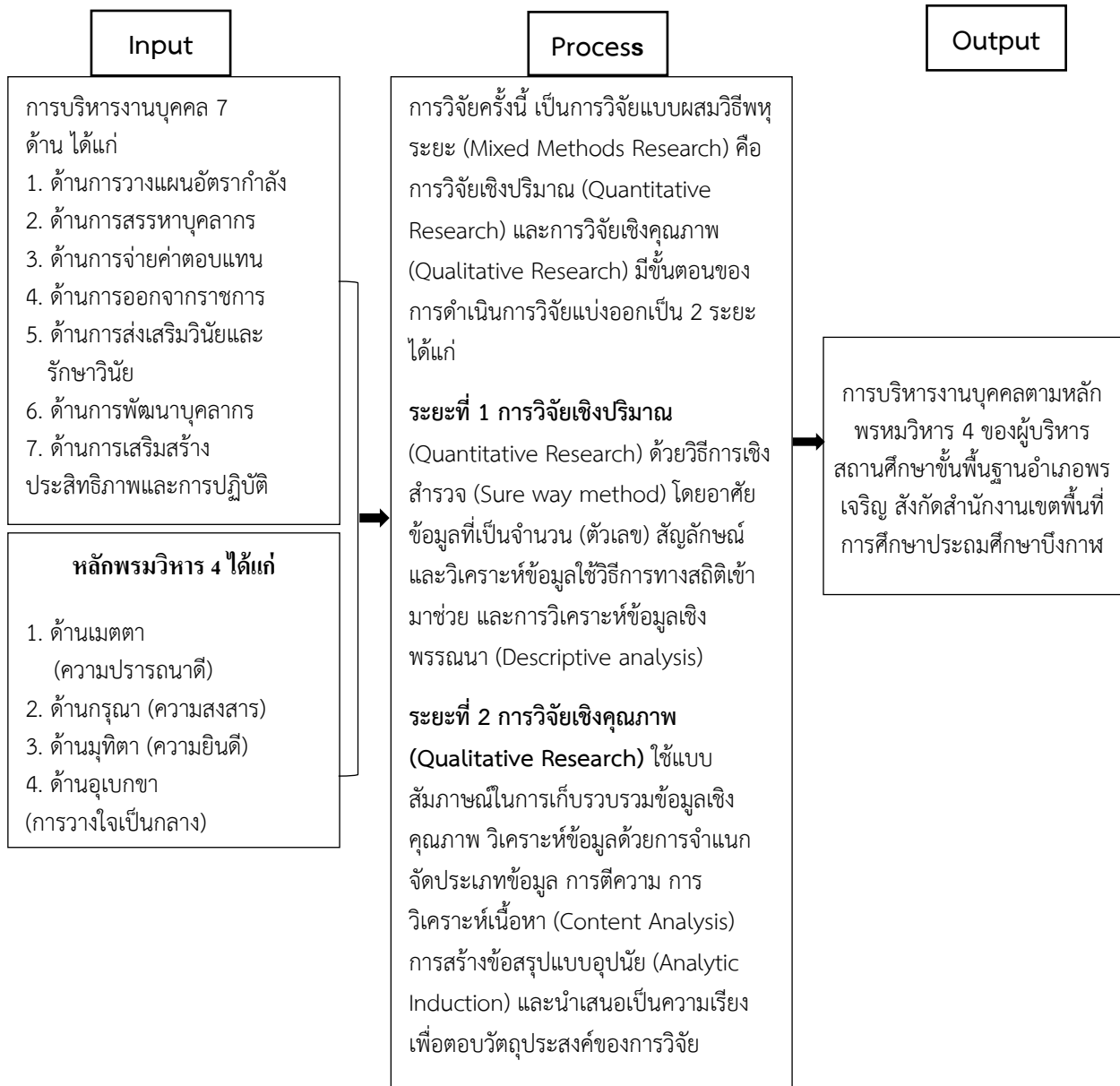
#### **หลักพรหมวิหาร 4**

เมื่อพิจารณาคำอธิบายเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร 4 ก็มีสาระสำคัญสอดคล้องกัน เช่น พระเทพดิลก (ระแบบ ฐิตญาโณ) (2551) ได้กล่าวว่า “พรหมวิหาร 4” หมายถึง ธรรมที่เป็นหลักใจหรือเครื่องยึดเหนี่ยวของผู้ใหญ่และผู้ที่อยู่ในฐานะสูงกว่า ซึ่งเป็นธรรมที่จำเป็นสำหรับทุกคน เพราะมนุษย์ย่อมอยู่ร่วมกับผู้อื่นที่มีฐานะแตกต่างกัน พรหมวิหารเป็นหลักในการสร้างอารมณ์และความรู้สึกที่ถูกต้องต่อผู้อื่น ประกอบด้วย 4 ประการ ได้แก่ เมตตา คือ ความปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุข ไม่เบียดเบียนกัน ทั้งทางกายและวาจา กรุณา คือ ความสงสารและความตั้งใจช่วยเหลือผู้ที่กำลังประสบทุกข์ให้พ้นจากความเดือดร้อน มุทิตา คือ ความยินดีเมื่อผู้อื่นประสบความสำเร็จหรือมีความเจริญก้าวหน้า และอุเบกขา คือ การวางใจเป็นกลาง เข้าใจความจริงของชีวิตตามหลักกรรม ไม่ยึดติดกับความสุขหรือความทุกข์ของผู้อื่นเกินควร ซึ่งช่วยให้ดำรงชีวิตอย่างสงบและไม่เป็นทุกข์โดยไร้ประโยชน์ พระครูใบฎีกาอิทธิพล กิตติพิโล (พรหมมาพันธุ์) (2567) ได้กล่าวว่า “พรหมวิหารธรรม 4” หมายถึง ธรรมเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ คือ ธรรมประจำใจอันประเสริฐ และหลักความประพฤติที่บริสุทธิ์ ซึ่งถือเป็นสิ่งสำคัญสำหรับครูและมนุษย์ทุกคน ที่จำเป็นต้องประพฤติปฏิบัติธรรมนี้เป็นหลักใจ และดำเนินชีวิตด้วยหลักความประพฤติที่ดี เพื่อให้ชีวิตหมดจด และปฏิบัติตนต่อมนุษย์และสัตว์ทั้งหลายอย่างถูกต้องและชอบธรรม พระเฉลย อัมทัต และคณะ (2568) ได้กล่าวว่า “พรหมวิหาร 4” หมายถึง เป็นธรรมสำหรับนักบริหารและผู้ปกครอง หรือ “ธรรมของผู้ใหญ่” ที่ประกอบด้วยความรัก ความสงสาร ความเอื้ออาทร และความเป็นกลาง ผู้บริหารที่ดีจึงควรยึดหลักพรหมวิหาร 4 ได้แก่ เมตตา คือ ความปรารถนาดีและหวังให้ผู้อื่นมีความสุข กรุณา คือ ความเกื้อกูลและช่วยเหลือผู้ร่วมงานไม่ทอดทิ้ง มุทิตา คือ ความยินดีเมื่อผู้อื่นประสบความสำเร็จ และอุเบกขา คือ ความเป็นกลาง ไม่เอนเอียง ใช้ปัญญาในการตัดสินใจ การนำหลักพรหมวิหาร 4 มาประยุกต์ใช้ในการบริหารองค์กรช่วยสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีคุณภาพ โดยเมตตาและกรุณาช่วยสร้าง



กำลังใจและแรงจูงใจในการทำงาน มุทิตาช่วยส่งเสริมความสามัคคีและลดความอิจฉาริษยา ส่วนอุเบกขาช่วยให้การบริหารเป็นธรรมและแก้ไขความขัดแย้งอย่างมีเหตุผล ส่งผลให้องค์กรมีวัฒนธรรมที่ดี บุคลากรทำงานร่วมกันอย่างมีความสุขและมีประสิทธิภาพ ญัฐธัญญา ไตรเทวีเธียรกุล (2566) ได้กล่าวว่า “พรหมวิหาร 4” หมายถึง คุณธรรมสำหรับเป็นที่อยู่ของจิตใจแห่งพรหม คือ ธรรมประจำใจของผู้ประเสริฐ เป็นธรรมสำหรับผู้ใหญ่ที่ควรปฏิบัติอยู่เป็นนิจ ซึ่งเป็นที่อยู่ของจิตใจที่เต็มไปด้วยความดีและความสุข คุณธรรมนี้เหมาะสำหรับนักบริหาร ประกอบด้วย 4 ประการ ได้แก่ เมตตา กรุณา มุทิตาและอุเบกขา ประดิษฐ์ เศษธา (2566) ได้กล่าวว่า “พรหมวิหาร 4” หมายถึง หลักธรรมหนึ่งของพระพุทธศาสนาสอนให้มนุษย์ประพฤติปฏิบัติและควบคุมกำกับจิตใจให้อยู่ร่วมกับสังคมในโลกปัจจุบัน โดยแสดงออกในด้านความรัก ความปรารถนาให้ทุกคนมีความสุข และมีจิตใจสงสาร คิดช่วยเหลือผู้อื่น รวมทั้งสัตว์ทั้งหลายให้พ้นจากความทุกข์ นอกจากนี้ยัง รวมถึงจิตใจที่พลอยยินดีกับผู้ที่ประสบความสำเร็จ ความเจริญ และการแสดงออกด้วยความเที่ยงตรงและเที่ยงธรรม และกรรณก เจริญทอง และคณะ (2567) ได้กล่าวว่า “พรหมวิหาร 4” หลักธรรมที่นำไปปฏิบัติแล้วทำให้สังคมมีความสุข มีความรัก และเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ซึ่งกันและกัน มี 4 ประการ คือ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา 1) เมตตา หมายถึง ความรัก ความหวังดี รักอย่างมีไมตรีจิตซึ่งเป็นกุศลจิต ปรารถนาจะเห็นผู้อื่นเป็นสุข และคิดอนุเคราะห์เขาด้วยความหวังดี 2) กรุณา หมายถึง ความหวังดีที่จะช่วยเหลือ มีลักษณะสงสารเพื่อนมนุษย์ที่เกิดแก่ เจ็บ ตายร่วมกัน และเกิดความห่วงใยเมื่อเห็นเขาได้รับความทุกข์ตกกระท้ำลำบาก จึงคิดหาอุบายแก้ไขเพื่อช่วยให้เขารอดพ้นจากทุกข์นั้น 3) มุทิตา หมายถึง การมีจิตใจที่พลอยยินดีเมื่อได้เห็นหรือได้รับทราบว่ามีผู้อื่นได้ดี มีความสุขและประสบความสำเร็จ 4) อุเบกขา หมายถึง การมีจิตใจวางเฉยเมื่อเห็นผู้อื่นได้รับความทุกข์ ในกรณีของตนเองไม่สามารถช่วยเหลือเขาได้ คุณธรรมและจริยธรรมเป็นพื้นฐานสำคัญของคนทุกคนและทุกวิชาชีพ หากบุคคลหรือวิชาชีพใดขาดคุณธรรมและจริยธรรมเป็นหลักยึดเบื้องต้น ย่อมยากที่จะก้าวไปสู่ความสำเร็จทั้งในตนเองและวิชาชีพนั้น ๆ ยิ่งกว่านั้น การขาดคุณธรรมและจริยธรรมในทั้งส่วนบุคคลและวิชาชีพอาจส่งผลร้ายต่อสังคมและวงการวิชาชีพในอนาคตอีกด้วย

จากความเห็นหลายท่านที่ได้ให้ความหมายของพรหมวิหาร 4 ในทิศทางเดียวกัน โดยมีสาระสำคัญสรุปได้ ดังนี้ “พรหมวิหาร 4” หมายถึง เป็นหลักธรรมในพระพุทธศาสนาที่ใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างเมตตา และปราศจากอคติ ประกอบด้วยหลักธรรม 4 ประการ ได้แก่ 1) เมตตา คือ ความปรารถนาดีให้ผู้อื่นมีความสุข ไม่มีความอิจฉาริษยา 2) กรุณา คือ ความสงสาร และต้องการช่วยเหลือผู้ที่กำลังประสบทุกข์ 3) มุทิตา คือ ความยินดีเมื่อเห็นผู้อื่นได้รับความสุขและความสำเร็จ และ 4) อุเบกขา คือ การวางใจเป็นกลาง มีปัญญารู้เท่าทันธรรมชาติของชีวิต ไม่ลำเอียง พรหมวิหาร 4 เป็นหลักธรรมที่ช่วยส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีในสังคม และเหมาะสำหรับผู้นำหรือผู้บริหารที่ต้องการการบริหารด้วยคุณธรรมและจริยธรรม ดังกรอบแนวคิดในการวิจัยผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย ในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

### ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยแบบผสมวิธีพหุระยะ (Mixed Methods Research) ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มีขั้นตอนของการดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ระยะ ได้แก่

**ระยะที่ 1 การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)** ด้วยวิธีการเชิงสำรวจ (Sure way method) เพื่อศึกษาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา โดยอาศัยข้อมูลที่เป็นจำนวน (ตัวเลข) สัญลักษณ์ และวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีการทางสถิติเข้ามาช่วย และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive analysis) จากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 163 คน ผู้ศึกษาใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) และแบบปลายเปิด (Open-ended)



**ระยะที่ 2** การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ใช้แบบสัมภาษณ์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพเพื่อศึกษาแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการจำแนก จัดประเภทข้อมูล การตีความ การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) การสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย (Analytic Induction) และนำเสนอเป็นความเรียง เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยโดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 9 รูป/คน โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

## สรุปผลการวิจัยและอภิปรายผล

### สรุปผลการวิจัย

การศึกษการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอำเภอพรเจริญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ” ตามวัตถุประสงค์ได้ ดังนี้

1. สภาพการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอำเภอพรเจริญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ พบว่า โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.42$ , S.D. = 0.45) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติสูงสุด คือ ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการตามหลักพรหมวิหาร 4 มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.46$ , S.D. = 0.50) รองลงมาคือ ด้านการพัฒนาบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร 4 มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.45$ , S.D. = 0.49) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการวางแผนอัตรากำลังตามหลักพรหมวิหาร 4 มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.40$ , S.D. = 0.52) ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผล สภาพการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 โดยรายและรายด้าน

(n = 163)

การศึกษการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานอำเภอพรเจริญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ	ระดับการปฏิบัติ			
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	อันดับที่
ด้านการวางแผนอัตรากำลัง	4.40	0.52	มาก	7
ด้านการสรรหาบุคลากร	4.43	0.50	มาก	3
ด้านการจ่ายค่าตอบแทน	4.40	0.49	มาก	5
ด้านการออกจากราชการ	4.41	0.51	มาก	4
ด้านการส่งเสริมวินัยและการรักษาวินัย	4.40	0.50	มาก	6
ด้านการพัฒนาบุคลากร	4.45	0.49	มาก	2
ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติ	4.46	0.50	มาก	1
<b>โดยภาพรวม</b>	4.42	0.45	มาก	

2. แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอำเภอพรเจริญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ ผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่ได้จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญพบว่า

2.1 ด้านการวางแผนอัตรากำลังตามหลักพรหมวิหาร 4 พบว่า ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการวางแผนและบริหารอัตรากำลังคนอย่างเป็นระบบ โดยยึดหลักความเหมาะสมของคุณสมบัติกับลักษณะงาน



คัดเลือกบุคลากรบนพื้นฐานของความรู้ ความสามารถ และศักยภาพอย่างเป็นธรรม ปราศจากอคติและผลประโยชน์ส่วนตัว เพื่อสะท้อนหลักธรรมาภิบาล ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผน อัตรากำลัง เชื่อมโยงการจัดตำแหน่งงานกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร และปรับอัตรากำลังให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของบริษัทต่าง ๆ พร้อมทั้งกำหนดเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน โปร่งใส ตรวจสอบได้ และสื่อสาร เหตุผลในการตัดสินใจอย่างเปิดเผย เพื่อสร้างความเข้าใจ ความเชื่อมั่น และประสิทธิภาพในการบริหาร บุคลากรโดยรวม

2.2 ด้านการสรรหาบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร 4 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรคัดเลือก บุคลากรด้วยความโปร่งใสและเป็นธรรม โดยยึดความรู้ ความสามารถ คุณธรรม และความเหมาะสมกับ ลักษณะงานเป็นหลัก เปิดโอกาสให้ผู้สมัครจากหลากหลายแหล่งเข้าถึงข้อมูลอย่างทั่วถึง และกำหนดคุณสมบัติ ให้สอดคล้องกับความจำเป็นของโรงเรียน พร้อมเปิดรับความคิดเห็นจากบุคลากรภายใน เมื่อได้บุคลากรใหม่ ควรสร้างบรรยากาศต้อนรับที่อบอุ่น ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายในการคัดเลือกและทำงานร่วมกัน ยก ย่องบุคลากรที่ทำงานด้วยความเสียสละ และสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี เพื่อดึงดูดคนดีคนเก่งและพัฒนา โรงเรียนให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน

2.3 ด้านการจ่ายค่าตอบแทนตามหลักพรหมวิหาร 4 พบว่า ผู้บริหารควรสร้างขวัญกำลังใจและ ความสุขในการทำงานของบุคลากรอย่างรอบด้าน โดยจัดสวัสดิการและการยกย่องชมเชยอย่างเหมาะสม สนับสนุนเครื่องมือ เทคโนโลยี และปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงานให้ปลอดภัยและเอื้อต่อความเป็นอยู่ที่ดี ควบคู่กับการรับฟังปัญหา ดูแลด้านสุขภาพ ชีวิตความเป็นอยู่ และส่งเสริมความสมดุลระหว่างงานกับชีวิต ส่วนตัว ผู้บริหารควรพัฒนาจิตใจและความสัมพันธ์ในองค์กร ผ่านกิจกรรมเสริมสร้างกำลังใจ การทำงานเป็น ทีม และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยใช้การบริหารเชิงเมตตา เคารพ เข้าใจ และสนับสนุนกัน เพื่อสร้าง บรรยากาศการทำงานที่มีความสุข เกิดความผูกพัน และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรใน สถานศึกษา

2.4 ด้านการออกจากราชการตามหลักพรหมวิหาร 4 พบว่า ผู้บริหารที่ดีควรดูแลบุคลากรอย่าง รอบด้าน ทั้งสวัสดิการ ขวัญกำลังใจ และความยุติธรรม โดยจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกที่เหมาะสม สนับสนุนการพักผ่อนและกิจกรรมพัฒนาจิตใจ เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมและแสดงความคิดเห็น การตรวจสอบ การปฏิบัติงานต้องใช้สติ เหตุผล ความโปร่งใส และความเป็นธรรม มุ่งแก้ไขและป้องกันมากกว่าลงโทษ พร้อม ดำเนินการตามกฎหมายอย่างรอบคอบ ผู้บริหารควรบริหารด้วยเมตตา เคารพชีวิตส่วนตัว ส่งเสริมการทำงาน เป็นทีม ลดความขัดแย้ง เพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานที่มีความสุข ส่งผลให้บุคลากรทำงานอย่างเต็มใจ มี ประสิทธิภาพ และทำให้องค์กรเข้มแข็งอย่างยั่งยืน

2.5 ด้านการส่งเสริมวินัยและรักษาวินัยตามหลักพรหมวิหาร 4 พบว่า ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ควร ส่งเสริมความรู้ด้านศีลธรรม วินัย และจริยธรรมอย่างต่อเนื่อง ผ่านการอบรมและการมีส่วนร่วมของบุคลากรใน การกำหนดกฎระเบียบ เพื่อสร้างความรู้สึกรับผิดชอบและการปฏิบัติตามด้วยความสมัครใจ ผู้บริหารต้องเป็น แบบอย่างที่ดี สื่อสารด้วยเหตุผลและความเมตตา เน้นการให้คำแนะนำเชิงบวก เปิดโอกาสให้แก้ไขและเรียนรู้ จากความผิดพลาด ควบคู่กับการจัดสภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสม ดูแลสุขภาพกายใจ และส่งเสริม ความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร การบริหารเช่นนี้ช่วยปลูกฝังวินัยในฐานะความรับผิดชอบร่วมกัน สร้างขวัญกำลังใจ เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และนำองค์กรไปสู่ความเข้มแข็งและความสำเร็จอย่างยั่งยืน

2.6 ด้านการพัฒนาบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร 4 พบว่า ผู้บริหารควรสนับสนุนการเรียนรู้และ พัฒนาวิชาชีพของครูและบุคลากรอย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง ผ่านการดูงาน การอบรม สัมมนา และการ แลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร โดยเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียม ยอมรับความหลากหลาย



และปราศจากอคติ พร้อมให้การยกย่องชื่นชมอย่างเป็นธรรม การจัดทำนวัตกรรมการต้องวางแผนอย่างรอบคอบ สอดคล้องกับความต้องการ ใช้หลักวิชาชีพและความเป็นกลาง รวมทั้งมีการประเมินผลเพื่อพัฒนาอย่างต่อเนื่อง แนวทางนี้ช่วยสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ เสริมแรงจูงใจ เพิ่มศักยภาพบุคลากร และทำให้องค์กรการศึกษาเข้มแข็งและพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างยั่งยืน

2.7 ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการตามหลักพรหมวิหาร 4 พบว่า ผู้บริหารควรสนับสนุนและแสดงความยินดีกับความก้าวหน้าของบุคลากร เพื่อสร้างขวัญกำลังใจและสะท้อนความเป็นธรรม พร้อมเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการประเมินผลและการตรวจสอบการปฏิบัติงาน โดยสื่อสารอย่างชัดเจนว่าการตรวจสอบเป็นเครื่องมือเพื่อพัฒนาและยกระดับคุณภาพงาน ผู้บริหารต้องยอมรับผลการตรวจสอบอย่างตรงไปตรงมา แก้ไขข้อผิดพลาดอย่างสร้างสรรค์ และไม่ลำเอียงต่อบุคลากร การบริหารเช่นนี้ส่งเสริมความรับผิดชอบ ความโปร่งใส และการพัฒนาตนเองและองค์กรอย่างต่อเนื่อง ทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจและศักยภาพสูงขึ้น ขณะเดียวกันองค์กรสามารถยกระดับคุณภาพงานอย่างมั่นคงและยั่งยืน

### **อภิปรายผลการวิจัย**

จากผลการวิจัยมีประเด็นที่ควรนำมาอภิปราย ดังนี้

1. สภาพการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอำเภอพรเจริญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ ผลการวิจัยพบว่า โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการตามหลักพรหมวิหาร 4 ด้านการพัฒนาบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร 4 ด้านการสรรหาบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร 4 ด้านการออกจากราชการตามหลักพรหมวิหาร 4 ด้านการจ่ายค่าตอบแทนตามหลักพรหมวิหาร 4 และด้านการส่งเสริมวินัยและการรักษาวินัยตามหลักพรหมวิหาร 4 ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีการปฏิบัติน้อยสุดคือ ด้านการวางแผนอัตรากำลังตามหลักพรหมวิหาร 4 ทั้งนี้เพราะว่าการบูรณาการหลักพรหมวิหาร 4 ทำให้สถานศึกษามีบรรยากาศแห่งความเอื้ออาทร ยุติธรรม และสร้างแรงจูงใจ ส่งผลให้บุคลากรทำงานด้วยความเต็มใจ มีประสิทธิภาพ และพร้อมพัฒนาองค์กรไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย สุริยาเสรีภาพ และคณะ (2568) ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 โดยภาพรวมรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ด้านการบริหารงานบุคคลตามหลักกฏมูทิตา ด้านการบริหารงานบุคคลตามหลักเมตตา ด้านการบริหารงานบุคคลตามหลักอุเบกขา ตามลำดับ 2) แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 ได้แก่ ผู้บริหารมีความยุติธรรมในการกำหนดเกณฑ์การสอบเข้าเป็นบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน ให้คำปรึกษาในการทำงานด้วยความรักและความปรารถนาดี ให้คำปรึกษาและช่วยแก้ไข้ปัญหาเมื่อบุคลากรประสบปัญหาการทำงาน สอบถามและแสดงความห่วงใยทั้งในเรื่องการทำงานและชีวิตส่วนตัวของบุคลากร คิดช่วยเหลือ สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีวินัย รวมถึงคุณธรรมและจริยธรรม ส่งเสริมการศึกษาต่อเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพการงาน เป็นกำลังใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือบุคคลอื่นประสบความสำเร็จในงานที่รับมอบหมาย ผู้บริหารมีความเป็นกลางในการบริหารงานบุคคล ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของศิลา กิตติคุณ และคณะ (2564), อำนวย มะโนมัย และคณะ (2566), และจารุกิตต์ ใจบุญ (2567)

2. แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอำเภอพรเจริญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ ผลการวิจัยในแต่ละด้าน พบว่า 1) ด้านการวางแผนอัตรากำลังตามหลักพรหมวิหาร 4 ผู้บริหารควรกำหนดคุณสมบัติของบุคคลตามความรู้ ความสามารถ ให้เหมาะสมกับงานด้วยความเป็นกลาง (อุเบกขา) ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามามีส่วนรวมในการ



วางแผนบุคลากรที่ต้องการในปัจจุบัน และอนาคตด้วยความยินดี (มูทิตา) ผู้บริหารควรกำหนดอัตรากำลังคนที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งตามความต้องการขององค์กรด้วยใจเป็นกลาง (อุเบกขา) 2) ด้านการสรรหาบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร 4 ผู้บริหารควรยินดีสนับสนุนในการแสวงหา คัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ ให้เข้ามาทำงานในสถานศึกษา (มูทิตา) ผู้บริหารควรยินดีในความสำเร็จของคนอื่น ปฏิบัติงานด้วยความเที่ยงธรรมต่อหน่วยงานและบุคคลที่เกี่ยวข้อง (มูทิตา) ผู้บริหารควรยินดีประชาสัมพันธ์ กำหนดคุณสมบัติบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงานในสถานศึกษา (มูทิตา) 3) ด้านการจ่ายค่าตอบแทนตามหลักพรหมวิหาร 4 ผู้บริหารควรจัดสวัสดิการให้ได้รับบำเหน็จความชอบ คำชมเชย รางวัลเชิดชูเกียรติ เพื่อให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจที่ดี (กรุณา) ผู้บริหารควรปรารถนาดีอยากอนุเคราะห์บุคลากรให้พ้นทุกข์ และปฏิบัติงานในสถานศึกษาอย่างมั่นใจเพื่อประสิทธิภาพสูงสุดต่อสถานศึกษาด้วยความยินดีในความสำเร็จของคนอื่น และมีใจเป็นกลาง (อุเบกขา) ผู้บริหารควรปรารถนาให้บุคลากรมีความเป็นอยู่ที่ดีมีความสุขทั้งกายและใจในการปฏิบัติงาน (เมตตา) 4) ด้านการออกจากราชการตามหลักพรหมวิหาร 4 ผู้บริหารควรตรวจสอบข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่อื่นเนื่องมาจากการเจ็บป่วย ทูพพลภาพ และการตาย ด้วยการมีสติและใช้เหตุผลการตัดสินใจ (อุเบกขา) ผู้บริหารควรดูแลเอาใจใส่สิทธิประโยชน์ ตามกฎหมาย ระเบียบ หรือข้อบังคับของหน่วยงาน บำเหน็จ บำนาญ หรือเงินชดเชยต่าง ๆ ที่จะได้รับเมื่อสิ้นสุดสถานภาพของบุคคลจากการเป็นข้าราชการ (กรุณา) ผู้บริหารควรตั้งคณะกรรมการกลางตรวจสอบ และควบคุมการดำเนินการให้พ้นจากหน้าที่ด้วยความเป็นกลาง (อุเบกขา) 5) ด้านการส่งเสริมวินัยและรักษาวินัยตามหลักพรหมวิหาร 4 ผู้บริหารควรสนับสนุนและส่งเสริมบุคลากรให้ได้รับการฝึกอบรมด้านศีลธรรม (กรุณา) ผู้บริหารควรใช้เหตุผลตัดสินใจ และวางตนอย่างเหมาะสม เกี่ยวกับบุคลากรที่มีความประพฤติที่ไม่เหมาะสม หรือกระทำผิดวินัย ตามกฎระเบียบ และมาตรฐานทางจริยธรรมด้วยความยุติธรรม (อุเบกขา) ผู้บริหารควรสนับสนุนให้คำแนะนำบุคลากรให้มีวินัย โดยการสร้างเงื่อนไข กฎเกณฑ์ ปัจจัยต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีความสุข (กรุณา) 6) ด้านการพัฒนาบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร 4 ผู้บริหารควรส่งเสริมบุคลากรในสถานศึกษาเพื่อไปปฏิบัติงานในสถานศึกษาหรือหน่วยงานของภาครัฐและเอกชนด้วยความยุติธรรมเป็นกลาง (อุเบกขา) ผู้บริหารควรให้การสนับสนุนบุคลากรให้เข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนาด้านวิชาการทั้งหน่วยงานของรัฐและเอกชน (กรุณา) ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรจัดอบรมสัมมนา ให้ความรู้ด้านวิชาการ เพื่อพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา (อุเบกขา) 7) ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการตามหลักพรหมวิหาร 4 ผู้บริหารควรยินดีกับบุคลากรในการปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น (มูทิตา) ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เสนอแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นธรรม มีการประเมินค่าผลการประเมินงานอย่างเป็นระบบ (อุเบกขา) ผู้บริหารควรยินดีให้การตรวจสอบการปฏิบัติงานของบุคลากรจากหน่วยงานของรัฐและเอกชน (อุเบกขา) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พระมหาอนุวัฒน์ ยโสธโร (ไชยศรี) และคณะ (2566), พระบัวเงิน สุขธมโม (แสงมะณีลาด) (2561), และองอาจ นามพิกุล และคณะ (2565)

### องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย

องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัยในครั้งนี้ คือ การบูรณาการหลักพรหมวิหาร 4 ซึ่งประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา เข้ากับกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ผลการศึกษา พบว่า การนำหลักธรรมมาใช้ช่วยสร้างบรรยากาศการทำงานที่มีความสุขและส่งเสริมความยุติธรรมในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยเสนอแนะให้ผู้บริหารใช้ความเมตตาในการดูแลสวัสดิการ ใช้ความยินดีสนับสนุนความก้าวหน้าของบุคลากร และใช้ความเป็นกลางในการวางแผนอัตรากำลังรวมถึงการประเมินผล การประยุกต์ใช้หลักธรรมเหล่านี้ไม่เพียงแต่ช่วยพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้ดียิ่งขึ้น แต่ยังเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อน



สถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างยั่งยืนท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงของสังคมยุคใหม่ได้แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอำเภอพรเจริญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ ดังแสดงในภาพที่ 2



ภาพที่ 2 องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย

จากภาพที่ 2 แนวปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย

1. การบริหารเชิงสมดุลด้วยหลักอุเบกขา (Equanimity-driven Management) เป็นหัวใจสำคัญในที่ผู้บริหารต้องใช้ความเที่ยงธรรมสูงทั้งในด้านการวางแผนอัตรากำลัง และการเสริมสร้างประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยใช้การประเมินผลที่เป็นระบบ โปร่งใส และวางตัวเป็นกลางในการตัดสินใจเพื่อประโยชน์ของส่วนรวมเป็นหลัก

2. การบริหารเชิงเกื้อกูลด้วยหลักกรุณา (Compassion-oriented Support) โดยมุ่งเน้นไปที่การส่งเสริมวินัย และการดูแลบุคลากรเมื่อออกจากราชการ โดยเน้นการให้คำแนะนำเชิงบวก การฝึกอบรมด้านศีลธรรม และการดูแลสิทธิประโยชน์อย่างเต็มที่ด้วยความเมตตา มากกว่าการมุ่งเน้นการลงโทษ

3. การบริหารเชิงสร้างสรรค์ด้วยหลักมูทิตา (Appreciative Recruitment & Planning) กล่าวคือ เน้นการสรรหาบุคลากร และการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการวางแผน โดยผู้บริหารต้องแสดงความยินดีในความสำเร็จของผู้อื่น และสนับสนุนคนดีคนเก่งให้เข้ามาทำงานด้วยความเต็มใจ

4. การบริหารเชิงสุขภาวะด้วยหลักเมตตา (Loving-kindness for Well-being) โดยเฉพาะการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ มุ่งหวังให้บุคลากรมีความสุขทั้งกายและใจ มีขวัญกำลังใจที่ดีในการทำงาน

ดังนั้น เมื่อผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบูรณาการหลักพรหมวิหาร 4 เข้าไปในทุกมิติ จะช่วยลดช่องว่างในการบริหารจะนำไปสู่การยกระดับการปฏิบัติราชการให้มีประสิทธิภาพสูงสุด



## ข้อเสนอแนะ

ในการวิจัย เรื่อง “การศึกษาการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานอำเภอพรเจริญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ” ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

### ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

1. ผู้บริหารควรกำหนดอัตรากำลังคนที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งตามความต้องการขององค์กร ด้วยใจเป็นกลาง (อุเบกขา)
2. ผู้บริหารควรยินดีประชาสัมพันธ์ กำหนดคุณสมบัติบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงานในสถานศึกษา (มุทิตา)
3. ผู้บริหารควรปรารถนาให้บุคลากรมีความเป็นอยู่ที่ดี มีความสุขทั้งกายและใจในการปฏิบัติงาน (เมตตา)
4. ผู้บริหารควรตั้งคณะกรรมการกลางตรวจสอบและควบคุมการดำเนินการให้พ้นจากหน้าที่ด้วยความ เป็นกลาง (อุเบกขา)
5. ผู้บริหารควรสนับสนุนให้คำแนะนำบุคลากรให้มีวินัย โดยการสร้างเงื่อนไข กฎเกณฑ์ ปัจจัยต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีความสุข (กรุณา)
6. ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรจัดอบรมสัมมนาให้ความรู้ด้านวิชาการ เพื่อพัฒนาบุคลากรใน สถานศึกษา (อุเบกขา)
7. ผู้บริหารควรยินดีให้การตรวจสอบการปฏิบัติงานของบุคลากรจากหน่วยงานของรัฐและเอกชน (อุเบกขา)

### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาแนวทางการบริหารงานบุคคลกับการจัดการภาครัฐแนวใหม่ตามหลักพรหมวิหาร 4 ใน สถานศึกษาของรัฐ
2. ควรศึกษารูปแบบการบริหารงานบุคคลกับการสร้างวัฒนธรรมองค์กรตามหลักพรหมวิหาร 4 ใน สถานศึกษาของรัฐ
3. ควรศึกษาวิธีการบริหารงานบุคคลแนวใหม่ตามหลักพรหมวิหาร 4 ในสถานศึกษาของรัฐ

## เอกสารอ้างอิง

- กรกนก เกรียงทอง และคณะ. (2567). หลักพรหมวิหาร 4 กับคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารท้องถิ่นใน สังกัดไทย. *วารสารมณีเชษฐาราม วัดจอมมณี*, 7(4), 997-1014.
- จารุกิตต์ ใจบุญ. (2567). *การบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, บทคัดย่อ.
- ณัฐธินิชา ไตรเทวีเธียรกุล. (2566). *การบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา เอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดขอนแก่น*. *สารนิพนธ์ศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหาร การศึกษา*, 39.
- นวพัชญ์ ฉีดจันทร์. (2564). *การบริหารงานบุคคลกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการ บริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศิลปากร, 18.



- ประดิษฐ์ เศษภา. (2566). การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 สังกัดสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 20.
- พระเทพดิลก (ระแบบ จิตญาโณ). (2551). *ธรรมปริทรรศน์* (พิมพ์ครั้งที่ 4), กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ. (2554). *ราชกิจจานุเบกษา* 119 ตอน 123 ก. ไทย: พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542.
- พระบัวเงิน สุขธมโม (แสงมะณีลาด). (2561). *แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอละมาน จังหวัดเขกอง สาธารณะรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว*. วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 98-99.
- พระปลัดสมเกียรติ อัสสุโร. (2564). การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาท่ามกลางสังคมการเปลี่ยนแปลง. *วารสารบวรสหการศึกษาและมนุษยสังคมศาสตร์*, 8(1), 32-39.
- พระมหาพิสิฐ วิสิฐฐปณโณ. (2566). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนอำเภอนองว้าวขอ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1. *Journal of Applied Education*, 1(4), 1-12.
- พระมหาอนุวัฒน์ ยโสธโร และคณะ. (2566). *แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา จังหวัดเลย*. *วารสารศรีล้านช้างปริทรรศน์*, 9(1), 1-12.
- พระครูใบฎีกาอิทธิพล กิตติพล (พรหมมาพันธุ์). (2567). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในยุค AI ตามหลักพรหมวิหาร 4. *วารสารวิจัยนวัตกรรมการศึกษาและเทคโนโลยี*, 2(3), 53-65.
- พระเฉลย อัมทับ และคณะ. (2568). *พุทธวิธีบริหาร: แนวทางการบริหารในองค์กร*. *วารสาร มจร.ทริภุชชัยปริทรรศน์*, 9(1), 296-303.
- พุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561-2580*. (2561). *ราชกิจจานุเบกษา* 135 ตอนที่ 82 ก, 69.
- ศิลา กิตติสุนทร และคณะ. (2564). การบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ของมหาวิทยาลัยมกุฏราชวิทยาลัย วิทยาลัยศาสนศาสตร์เฉลิมพระเกียรติกาฬสินธุ์. *วารสารพุทธปัญญาวิวัฒน์*, 5(1), 23-32.
- สุพิชญา แสงแก้ว และคณะ. (2566). การบริหารงานบุคคลที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานของครูในสถานศึกษา. *การประชุมวิชาการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ครั้งที่ 4*, 1308-1315.
- สุนันทา ผลแสง และคณะ. (2567). การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนบ้านดุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3. *วารสารการบริหารการจัดการและการพัฒนาที่ยั่งยืน*, 2(1), 83-98.
- สรวิช อินเรือง และคณะ. (2567). หลักการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา. *การประชุมวิชาการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติและนานาชาติ ครั้งที่ 16*, 243.
- สุริยา เสรีภาพ และคณะ. (2568). การบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4. *วารสารครุศาสตร์ปัญญา*, 4(2), 176-189.



องอาจ นามพิกุล และคณะ. (2565). แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน จังหวัดขอนแก่น เขต 1. *Journal of Modern Learning Development*, 7(3), 251-252.

อำนาจ มะโนมัย และคณะ. (2566). การบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น. *วารสารครุศาสตร์ปัญญา*, 2(1), 12-21.