Personnel Administration Based on the Four Principles of Wisdom (Vuddhi-Dhamma) of School Administrators under the Khon Kaen Primary Educational Service Area Office 5

Phrabaideka Pannayawat Jitamāro (Kittipanyasiri)[1*], Sunthon Saikham[2], & Prachitr Mahahing[3]

1 Faculty of Education, Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Khon Kaen Campus, Thailand
2 Faculty of Education, Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Khon Kaen Campus, Thailand
3 Faculty of Education, Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Khon Kaen Campus, Thailand
** Corresponding author. E-mail: Panyasiri225588@gmail.com*

Abstract

This research aimed to examine the current state of personnel administration among school administrators within the Khon Kaen Primary Educational Service Area Office 5 and to propose guidelines for personnel administration based on the Four Principles of Wisdom *(Vuddhi-Dhamma 4)*. The study employed a mixed-methods multi-stage approach. The quantitative component collected data from 305 participants using questionnaires, while the qualitative component collected data from nine key informants through interviews. Quantitative data were analyzed using basic statistics, and qualitative data were analyzed through content analysis. The research results were as follows: 1. Personnel administration of school administrators under the Khon Kaen Primary Educational Service Area Office 5, overall and across all aspects, was at a high level. Ranked from highest to lowest were: personnel retention based on the Four Principles of Wisdom; personnel development; personnel planning; personnel recruitment; and dismissal from work, according to the *Vuddhi-Dhamma 4*. 2. The guidelines for personnel administration based on the Four Principles of Wisdom indicate that if administrators apply these principles—such as having faith in goodness, listening to knowledgeable individuals, using wisdom in decision-making, and adhering to proper social norms—personnel administration in schools will become more effective, foster trust, and contribute to sustainable improvement in educational quality in the long term.

Keywords: Personnel Management, *Vuddhi-Dhamma 4*, School Administrator

Received: 2025-12-01; **Revised:** 2026-02-01; **Accepted:** 2026-02-02

การบริหารงานบุคคลตามหลักวุฒิธรรม 4 ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5

พระใบฎีกาปัญนยวรรธน์ ชิตมาโร (กิตติปัญญาศิริ)[1*], สุนทร สายคำ[2], และประจิตร มหาหิง[3]

1 คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น
2 คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น
3 คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น
* *Corresponding author, E-mail: Panyasiri225588@gmail.com*

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการสภาพบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 และเสนอแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักวุฒิธรรม 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 การวิจัยครั้งนี้ใช้รูปแบบ ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสานวิธีแบบพหุระยะ ได้แก่ การวิจัยเชิงปริมาณเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่าง 280 คน และการวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลด้วยแบบสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 9 คน วิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยเชิงปริมาณด้วยค่าสถิติพื้นฐาน และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัย พบว่า 1) การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 โดยภาพรวมรายด้านอยู่ในระดับมากเรียง ตามลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการธำรงรักษาบุคคล ด้านการพัฒนาบุคคล ด้านการวางแผนบุคคล ด้านการสรรหาบุคคล และด้านการให้พ้นจากงาน 2) แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักวุฒิธรรม 4 ที่ได้จากการศึกษาชี้ให้เห็นว่าหากผู้บริหารนำหลักธรรมดังกล่าวมาใช้ในการบริหาร เช่น มีศรัทธาในความดี รับฟังปัญหาจากผู้รู้ มีใช้ปัญญาในการตัดสินใจ การปฏิบัติตนตามข้อกฎระเบียบอันดีงามของสังคม จะทำให้การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความไว้วางใจ และนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่ยั่งยืนในระยะยาว

คำสำคัญ: การบริหารงานบุคคล, วุฒิธรรม 4, ผู้บริหารสถานศึกษา

บทนำ

กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดกรอบการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาเพื่อให้การดำเนินงานด้านบุคลากรมีความคล่องตัว อยู่ภายใต้กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง และสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล เพื่อให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีความรู้ความสามารถ เหมาะสมกับตำแหน่ง มีขวัญกำลังใจ และมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งล้วนส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนโดยตรง ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจึงต้องดำเนินงานในภารกิจหลัก ได้แก่ การวางแผนอัตรากำลัง การกำหนดตำแหน่ง การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน การกำกับดูแลวินัย ตลอดจนการดำเนินการเมื่อบุคลากรต้องพ้นจากราชการ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2551) อย่างไรก็ตาม การบริหารงานบุคคลเป็นภารกิจที่มีความซับซ้อน เพราะเกี่ยวข้องกับบุคคลที่มีพื้นฐาน ความสามารถ และความสำนึกแตกต่างกัน รวมทั้งเป็นผู้มีอารมณ์และความต้องการหลากหลาย ผู้บริหารจึงมักเผชิญปัญหาในหลายด้าน อาทิ ปัญหาการวางแผนกำลังคน ปัญหาการสรรหาและแต่งตั้ง ปัญหาการธำรงรักษาบุคลากร ปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ปัญหาการให้บุคลากรพ้นจากตำแหน่ง และปัญหาการติดตาม กำกับ และนิเทศงานบุคลากร ซึ่งล้วนเป็นประเด็นที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของสถานศึกษาโดยตรง

การบริหารตามหลักธรรมหลักวุฒิธรรม 4 ประกอบด้วย 1) สัปปุริสสังเสวะ หมายถึง การคบหาสัตบุรุษ 2) สัทธัมมัสสวนะ หมายถึง การรับฟังข้อธรรม 3) โยนิโสมนสิการหมายถึง การพิจารณา ด้วยการคิดพิจารณา 4) ธัมมานุธัมมปฏิปัติ หมายถึง การปฏิบัติตนตาม ข้อกฎระเบียบอันดีงามก็จะใดผู้เรียนมีคุณลักษณะดังนี้ 1) ผู้เรียนรู้จักการคบเพื่อนดี 2) ผู้เรียนรู้จักรับฟังในสิ่งที่ดี 3) ผู้เรียนรู้จักคิดพิจารณาในสิ่งที่ดีงาม 4) ผู้เรียนรู้จักปฏิบัติตนแต่ในสิ่งที่ดีงาม โดยมีขั้นตอนดำเนินการดังนี้ 1) ผู้บริหารมอบนนโยบาย 2) ประชุมวางแผน 3) การดำเนินการ 4) กำกับติดตามประเมินผล ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินแนวทางการพัฒนา เห็นว่ามีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ และมีความเป็นประโยชน์สามารถนำไปใช้ได้ (พระพรหมคุณภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), 2555)

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 มุ่งพัฒนาองค์กรให้มีคุณภาพ ด้วยการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีควบคู่กับหลักธรรมาภิบาล เพื่อสร้างความเสมอภาคและความปลอดภัยในสถานศึกษา โรงเรียนจึงทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางในการนำนโยบายด้านการศึกษาไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม การจัดการศึกษาจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการบริหารงานบุคคล เนื่องจากเป็นส่วนที่ส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพผู้เรียน รวมทั้งเกี่ยวข้องกับการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการหลักสูตรภายในสถานศึกษา ซึ่งการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องได้รับการทบทวนและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การดำเนินงานทางการศึกษาบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ จากผลการศึกษาพบว่าโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 เผชิญปัญหาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะด้านการบริหารงานบุคคลซึ่งเป็นภารกิจที่มีความซับซ้อนและพบอุปสรรคอยู่เสมอ จึงต้องได้รับการแก้ไขและพัฒนาอย่างจริงจังเพื่อให้การบริหารจัดการศึกษาเป็นไปตามมาตรฐานสากล

นอกจากนี้ ปัญหาที่เกิดขึ้นในการบริหารงานบุคคลสามารถประยุกต์ใช้หลักธรรมทางพระพุทธศาสนาเป็นแนวทางพัฒนาได้ โดยมีหลักธรรมที่เหมาะสมต่อการเสริมสร้างการบริหารงานบุคคลและการบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น หนึ่งในนั้นคือ “วุฒิธรรม 4” ซึ่งเป็นคุณธรรมที่เอื้อต่อการเจริญงอกงามทางปัญญา ประกอบด้วย 4 ประการ ได้แก่ 1. สัปปุริสสังเสวะ การคบหาผู้ทรงคุณธรรมและมีความรู้เป็นแบบอย่าง 2.สัทธัมมัสสวนะ การเปิดใจรับฟังข้อเสนอแนะหรือคำแนะนำที่เป็นประโยชน์ 3.โยนิโสมนสิการการพิจารณาและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างรอบคอบเพื่อนำไปสู่แนวทางปฏิบัติทีเหมาะสม 4.ธัมมานุธัมมปฏิปัตติการนำแนวคิดที่ผ่านการไตร่ตรองแล้วไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานอย่างจริงจังและเป็นรูปธรรม หลักธรรมดังกล่าวสามารถใช้เป็นแนวทางส่งเสริมให้ผู้บริหารปรับปรุงการบริหารวิชาการและเสริมประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม (พระธรรมปิฎก ป.อ. (ปยุตฺโต), 2555)

จากความเป็นมาดังกล่าวผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักวุฒิธรรม 4 ของผู้บริหารการศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงานต่อไป

คำถามวิจัย

1. สภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาของผู้บริหารการศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 อยู่ในระดับใด

2. แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักวุฒิธรรม 4 ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 ควรเป็นอย่างไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5

2. เพื่อเสนอแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักวุฒิธรรม 4 ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5

หลักการ แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับหลักวุฒิธรรม 4

หลักวุฒิธรรม 4 เป็นหลักธรรมในพระพุทธศาสนาที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ซึ่งหากการกระทำหรือพฤติกรรมของเขามีความเหมาะสมถูกต้องย่อมนำประโยชน์มาให้ทั้งแก่ตนเองและเอื้ออำนวยประโยชน์สันติสุขแก่สังคมนั้นในการปรับประยุกต์ใช้ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด (พระพรหมคุณภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), 2555) ซึ่งมีหลายท่านได้กล่าวไว้ เช่น พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต) (2553) ได้อธิบายหลักวุฒิธรรม 4 ว่าเป็น "ธรรมที่เป็นไปเพื่อความเจริญงอกงามแห่งปัญญา" โดยมีองค์ประกอบ 4 ประการที่เชื่อมโยงกันอย่างเป็นกระบวนการ เริ่มจากการคบหาสัตบุรุษหรือมีกัลยาณมิตร ต่อเนื่องด้วยการฟังธรรมหรือศึกษาหาความรู้ ตามด้วยการคิดพิจารณาโดยแยบคาย และสุดท้ายคือการปฏิบัติธรรมให้ถูกต้องตามหลักการที่ได้ศึกษามา ท่านเน้นว่าการพัฒนาปัญญาตามหลักนี้ต้องเป็นไปอย่างเป็นระบบและครบวงจร สอดคล้องกับ พระราชวรมุนี (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) (2554) ที่ได้ให้ความหมายว่าหลักวุฒิธรรม 4 กับแนวคิดทางปรัชญากรีกโบราณ โดยเฉพาะแนวคิดของโสคราตีสและเพลโต ท่านชี้ให้เห็นว่าการพัฒนาปัญญาตามหลักพุทธศาสนามีลักษณะเป็นกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นการคิดวิเคราะห์ (โยนิโสมนสิการ) คล้ายกับวิธีการไต่ถามแบบโสคราตีส (Socratic method) ที่นำไปสู่การค้นพบความจริงด้วยตนเอง เช่นเดียวกับ พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต) (2552) ได้ให้ความหมายในหนังสือพุทธธรรม ท่านได้อธิบายวุฒิธรรม 4 ในแง่ของการพัฒนามนุษย์แบบองค์รวม โดยเชื่อมโยงกับหลักไตรสิกขา (ศีล สมาธิ ปัญญา) ท่านเน้นว่าโยนิโสมนสิการเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาปัญญาในพุทธศาสนา เพราะนำไปสู่การเข้าใจความจริงตามที่เป็นจริง ไม่บิดเบือนด้วยอคติหรืออวิชชา ท่านยังอธิบายว่าการปฏิบัติตามหลักวุฒิธรรมจะนำไปสู่การลดละกิเลสและความทุกข์ในที่สุด และสมเด็จพระพุทธโฆษาจารย์ (ป.อ.ปยุตฺโต) (2559) ได้กล่าวไว้ในหนังสือ "วิธีคิดตามหลักพุทธธรรม" ท่านได้ขยายความเรื่องโยนิโสมนสิการอย่างละเอียด โดยแสดงวิธีคิดแบบต่างๆ ที่สอดคล้องกับหลักพุทธศาสนา เช่น วิธีคิดแบบสืบสาวเหตุปัจจัย วิธีคิดแบบแยกแยะองค์ประกอบ วิธีคิดแบบสามัญลักษณ์ เป็นต้น ท่านชี้ให้เห็นว่าการคิดอย่างมีระบบตามหลักโยนิโสมนสิการนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ในทุกศาสตร์และสาขาวิชา รวมถึงการวิจัย

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักวุฒิธรรม 4

จากการศึกษาหลักการ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคในสถานศึกษาและหลักวุฒิธรรม 4 เพื่อในมาใช้เป็นหลักธรรมในการบูรณาการในการวิจัยครั้งนี้ จะเห็นว่า การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 หมายถึง ระดับปฏิบัติการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา ซึ่งผู้วิจัยได้แบ่งขอบข่ายการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนประกอบด้วย 5 ด้าน คือ 1) การวางแผนงานบุคคล 2) การสรรหาบุคลากร 3) การพัฒนาบุคคล 4) การบำรุงรักษาบุคคล 5) การให้พ้นจากงาน และโดยบูรณาการตามหลักวุฒิธรรม 4 ดังนี้ 1. สัปปุริสสังเสวะ การคบหาผู้ทรงคุณธรรมและมีความรู้เป็นแบบอย่าง 2. สัทธัมมัสสวนะ การเปิดใจรับฟังข้อเสนอแนะหรือคำแนะนำที่เป็นประโยชน์ 3. โยนิโสมนสิการ การพิจารณาและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างรอบคอบเพื่อนำไปสู่

แนวทางปฏิบัติที่เหมาะสม 4.ธัมมานุธัมมปฏิปัตติ การนำแนวคิดที่ผ่านการไตร่ตรองแล้วไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานอย่างจริงจังและเป็นรูปธรรม

1) ด้านการด้านการธำรงรักษาบุคลากรตามหลักวุฒิธรรม 4 ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดระบบ “ดูแลครูแบบองค์รวม” โดยเริ่มจากกิจกรรมเสริมความสัมพันธ์ เช่น วงสนทนาเยียวยาใจครูประจำเดือน กิจกรรมขอบคุณผู้ปฏิบัติงานดีเด่น การมอบรางวัลเล็ก ๆ ที่สร้างกำลังใจอย่างต่อเนื่อง มีการติดตามสวัสดิการ เช่น ดูแลค่ารักษาพยาบาล การเยี่ยมบ้านเมื่อครูหรือครอบครัวเจ็บป่วย รวมถึงกิจกรรม “ผู้บริหารพบครู” เพื่อเปิดพื้นที่ให้พูดคุยแบบไม่เป็นทางการ ควบคู่กับการปลูกฝังคุณธรรม เช่น การปฏิบัติสมาธิสั้น ๆ ก่อนเริ่มงาน การสร้างมุมผ่อนคลายในห้องพักครู และการจัดกิจกรรมร่วมบุญกับชุมชน สิ่งเหล่านี้ช่วยสร้างความไว้วางใจ ความอบอุ่นและทำให้บุคลากรอยากอยู่กับโรงเรียนในระยะยาว

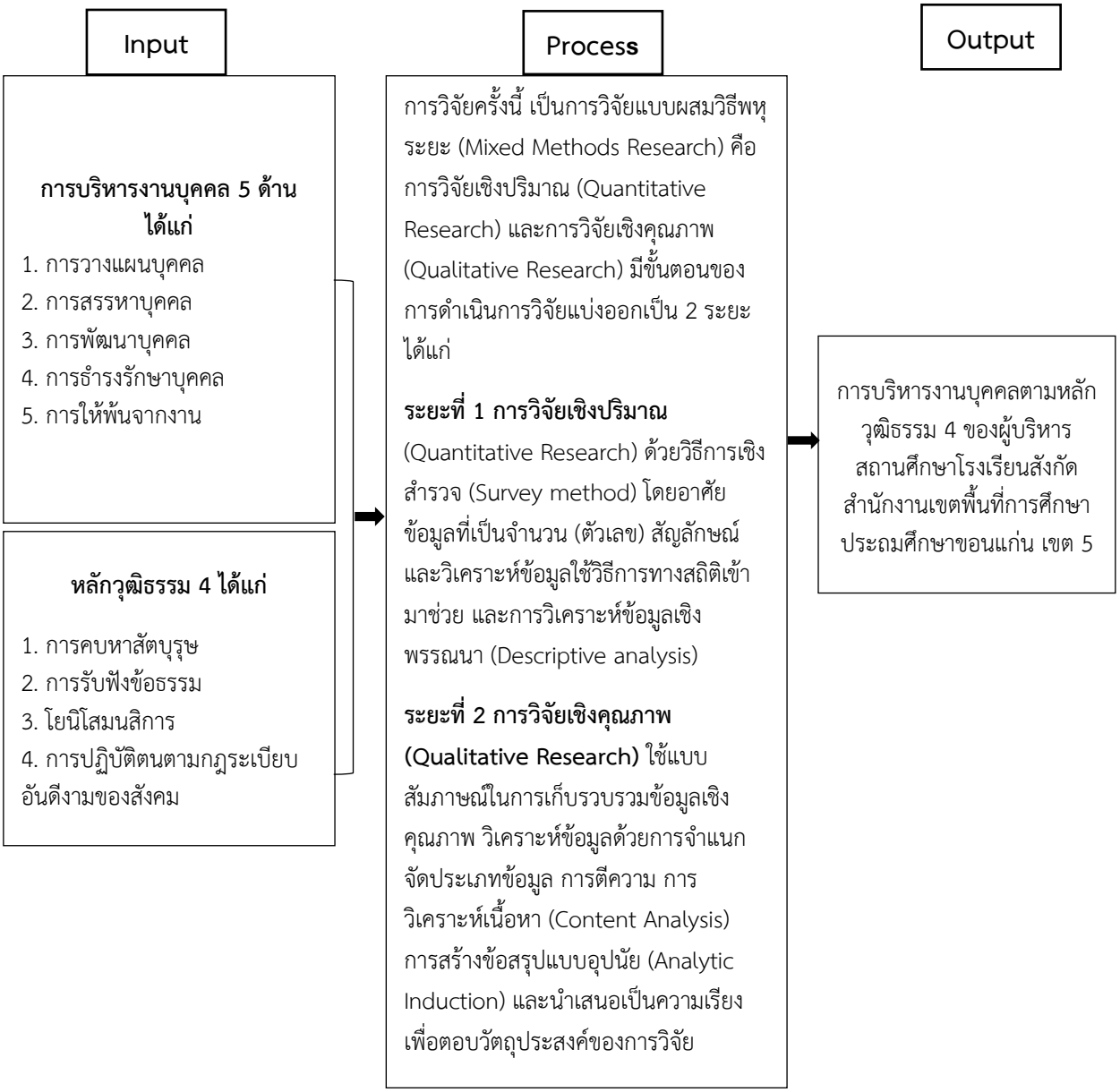
2) ด้านการพัฒนาบุคลากรตามหลักวุฒิธรรม 4 ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัด “แผนพัฒนารายบุคคล (ID Plan)” ให้ครูแต่ละคนกำหนดเป้าหมายการพัฒนาตนเอง พร้อมจัดงบประมาณสนับสนุนการอบรมตามความถนัด นอกจากนี้ควรเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ เช่น PLC ประจำสัปดาห์ การนิเทศแบบโค้ช (Coaching & Mentoring) และกิจกรรมฝึกสติ เช่น นั่งสมาธิก่อนประชุมหรือกิจกรรมพัฒนาจิตใจเดือนละครั้ง โรงเรียนควรสนับสนุนการศึกษาต่อ การอบรมไอซีที และการผลิตสื่อใหม่ ๆ เพื่อให้ครูมีทักษะทันสมัย ควบคู่กับการส่งเสริมคุณธรรม เช่น ค่ายธรรมะครู การฟังธรรมออนไลน์ และการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ด้านคุณธรรมในการสอน

3) ด้านการวางแผนบุคคลตามหลักวุฒิธรรม 4 ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดทำ “แผนกำลังคนประจำปี” โดยอิงข้อมูลจริง เช่น จำนวนเด็ก ภาระงาน ความถนัดของครูแต่ละคน และความต้องการตามรายชั้นเรียน พร้อมทำประชุมร่วมกันอย่างน้อยภาคเรียนละ 1 ครั้ง เปิดให้ครูสะท้อนภาระงานของตัวเอง โรงเรียนควรพัฒนา “ระบบภาระงานโปร่งใส” เช่น ตารางงานออนไลน์ที่ทุกคนตรวจสอบได้ และต้องมีการทบทวนแผนทุก 6 เดือน นอกจากนี้ควรจัดกิจกรรมประเมินศักยภาพครูเป็นรายบุคคล เพื่อใช้ประกอบการวางแผนระยะ 3 ปี กิจกรรมประชุมวางแผนร่วมกันจะช่วยให้ครูรู้สึกเป็นเจ้าของงานและมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง

4) ด้านการสรรหาบุคลากรตามหลักวุฒิธรรม 4 ผู้บริหารสถานศึกษาควรควรมี “มาตรฐานการสรรหา” ที่ชัดเจน เช่น คุณธรรมพื้นฐาน ความรับผิดชอบ ทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่น ควบคู่กับการสอบสัมภาษณ์ที่เน้นสถานการณ์จริง ควรตั้งคณะกรรมการ 3-5 คน และบันทึกการประชุมทุกครั้งเพื่อความโปร่งใส โรงเรียนควรสร้างแบบประเมินหลังการสรรหา 6 เดือน เพื่อตรวจสอบการปรับตัวของครูใหม่ และจัดกิจกรรมปฐมนิเทศแบบเข้ม เช่น การอบรมคุณธรรม การเรียนรู้วัฒนธรรมโรงเรียน และการจับคู่พี่เลี้ยง (Mentor) สำหรับครูใหม่ เพื่อให้คุณธรรมและความสามารถเติบโตไปพร้อมกัน

5) ด้านการให้พ้นจากงานตามหลักวุฒิธรรม 4 ผู้บริหารสถานศึกษาควรควรกำหนด “ขั้นตอนก่อนให้พ้นจากงาน” อย่างเป็นระบบ เช่น การพูดคุยรายบุคคล การนิเทศแก้ปัญหา การอบรมพฤติกรรม และการบันทึกหลักฐานโดยละเอียด ควรมีคณะกรรมการสอบสวนอย่างน้อย 3 คน เพื่อลดอคติ โรงเรียนควรจัดอบรมด้านจริยธรรมและความรับผิดชอบให้บุคลากรเป็นประจำทุกภาคเรียน นอกจากนี้ควรมี “กิจกรรมเยียวยาใจ” สำหรับผู้ที่ถูกพิจารณา เพื่อคงศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ การสื่อสารผลการพิจารณาควรทำอย่างสุภาพและให้เหตุผลที่ชัดเจน เพื่อลดความตึงเครียดและไม่ทำลายบรรยากาศของโรงเรียน

จากแนวคิดทฤษฎีดังกล่าวผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยดังแสดงในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยแบบผสม (Mixed Methods Research) (พระครูวินัยธรวรวุฒิ เตชธมฺโม และคณะ, 2566) แบบวิธีพหุระยะ ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) แบ่งเป็น 2 ระยะ ดังนี้

การวิจัยเชิงปริมาณ

1. ประชากร ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 ปการศึกษา 2568 จำนวน 253 โรงเรียน 2,496 รูป/คน

2. กลุ่มตัวอย่างคือผู้บริหารและครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 รวมกลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 280 คน โดยกำหนดตามกลุ่มตัวอย่างตามตารางเครจซี่ และมอร์แกน (krejcie & Morgan) (Krejcie, R. V. & Morgan, 1970)

3. เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม แบบมาตรประเมินค่า 5 ระดับ หาคุณภาพเครื่องมือวิจัยเกี่ยวกับความตรงเชิงเนื้อหาด้วยผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน มีค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.80-1.00 และทดลองใช้กับผู้บริหารและครูผู้สอนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน พบว่า มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.97

4. วิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน ข้อเสนอแนะ และแนวทางที่ได้จากแบบสอบถามโดยการวิเคราะห์ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา

การวิจัยเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยติดตามเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองโดยดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) กับกลุ่มเป้าหมาย (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ) ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา จำนวน 3 รูป/คน ผู้ทรงคุณวุฒิด้านหลักธรรม จำนวน 3 รูป/คน และผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลงานเด่นเป็นที่ประจักษ์ จำนวน 3 คน รวมทั้งสิ้น จำนวน 9 รูป/คน โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสัมภาษณ์เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการพรรณนาวิเคราะห์ (Descriptive analysis)

สรุปผลการวิจัย และอภิปรายผล

สรุปผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 โดยรายรวมและรายด้าน ปรากฏผลดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การแปลผล และอันดับที่ของสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้าน

การบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5	**ระดับการปฏิบัติ**			
	$\bar{X}$	**S.D.**	**แปลผล**	**อันดับที่**
1. ด้านการธำรงรักษาบุคลากร	4.47	0.43	มากที่สุด	1
2. ด้านการพัฒนาบุคคล	4.36	0.45	มาก	2
3. ด้านการวางแผนบุคคล	4.29	0.50	มาก	3
4. ด้านการสรรหาบุคคล	4.22	0.48	มาก	4
5. ด้านการให้พ้นจากงาน	4.11	0.52	มาก	5
โดยรวม	**4.28**	**0.47**	**มาก**	

จากตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 พบว่า โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และเมื่อ จำแนกเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการธำรงรักษาบุคคลอยู่ในระดับมากที่สุด และอยู่ในระดับมาก 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการพัฒนาบุคคล ด้านการวางแผนบุคคล ด้านการสรรหาบุคคล และด้านการให้พ้นจากงาน ตามลำดับ

อภิปรายผล

จากผลการวิจัยมีประเด็นที่ควรนำมาอภิปราย ดังนี้

1. สภาพการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 พบว่า โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และเมื่อ จำแนกเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มี ระดับการปฏิบัติมากสุด คือ ด้านการด้านการธำรงรักษาบุคลากรตามหลักวุฒิธรรม 4 มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ผลการวิจัยพบว่าด้านที่ได้รับคะแนนสูงสุดคือ “การธำรงรักษาบุคลากร” ซึ่งสอดคล้องกับข้อเท็จจริงในโรงเรียนว่าผู้บริหารให้ความสำคัญกับการสร้างขวัญกำลังใจ การดูแลสวัสดิการ และการยกย่องชมเชยบุคลากรอยู่เสมอ ลักษณะการบริหารในด้านนี้สัมพันธ์กับแนวคิดของ (ธงชัย สันติวงษ์,2551) ที่อธิบายว่า ผู้บริหารการศึกษาที่มีประสิทธิผลต้องทำให้ครูรู้สึกมั่นคง ปลอดภัย และได้รับการยอมรับอย่างเหมาะสม เพราะปัจจัยด้านสภาพจิตใจและความผูกพันมีผลต่อคุณภาพการสอนและความตั้งใจทำงานของบุคลากรโดยตรง ผู้บริหารในเขตพื้นที่ 5 มักนำแนวคิดดังกล่าวไปใช้กับชีวิตจริง เช่น การประชุมชื่นชมผลงานครู การจัดสวัสดิการเล็ก ๆ น้อย ๆ และการให้กำลังใจในสถานการณ์ท้าทาย สิ่งเหล่านี้ช่วยให้ครูเกิดความผูกพันกับโรงเรียนมากขึ้น แต่ในด้านระบบ ยังมีข้อจำกัดเรื่องการบันทึกข้อมูลสวัสดิการหรือการกำหนดมาตรการจูงใจที่เป็นมาตรฐานกลาง ซึ่งจะเป็นประโยชน์ถ้าถูกจัดทำให้เป็นรูปธรรมมากขึ้นในอนาคต ด้านการวางแผนบุคลากรและการสรรหา แม้อยู่ในระดับมากเช่นกัน แต่ยังมีช่องว่างเชิงระบบ เช่น ความไม่สม่ำเสมอของข้อมูลอัตรากำลัง การขาดฐานข้อมูลบุคลากรกลาง และการออกแบบภาระงานที่ยังต้องพัฒนาความชัดเจนมากขึ้น สถานการณ์นี้สอดคล้องกับงานของ (บรรยงค์ โตจินดา,2546) ซึ่งชี้ว่าการวางแผนบุคลากรต้องเป็นกระบวนการที่ใช้ข้อมูลจริงและต้องมีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ขององค์กร มิฉะนั้นจะเกิดปัญหา “งานไม่ตรงคน–คนไม่ตรงงาน” ซึ่งส่งผลต่อคุณภาพทั้งระบบ เมื่อเทียบกับผลสัมภาษณ์ ผู้บริหารหลายโรงเรียนระบุว่าการจัดอัตรากำลังบางครั้งขึ้นอยู่กับกรอบอัตรากำลังของเขตพื้นที่มากกว่าข้อมูลความต้องการจริงของโรงเรียน ทำให้การจัดครูในบางสาขาไม่ตรงความจำเป็นจริงในห้องเรียน นอกจากนี้ การสรรหาในหลายโรงเรียนยังไม่เป็นระบบตามหลัก HRM สมัยใหม่เท่าที่ควร เช่น ยังไม่มีการประเมินสมรรถนะ (Competency) ก่อนบรรจุ ส่งผลให้บุคลากรบางส่วนต้องพัฒนาเพิ่มเติมหลังเข้าทำงาน จึงเห็นได้ว่าการวางแผนและสรรหายังคงเป็นจุดที่ต้องเสริมให้มีมาตรฐานมากกว่านี้ในเชิงนโยบายและปฏิบัติการ ด้านการให้พ้นจากงานเป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดในงานวิจัย แม้ยังอยู่ในระดับ “มาก” ก็ตาม การประเมินด้านนี้มีความละเอียดอ่อนเพราะเกี่ยวข้องกับความเป็นธรรม สิทธิของบุคลากร และผลกระทบต่อบรรยากาศในองค์กร ซึ่งผู้บริหารหลายท่านยอมรับว่ามักใช้ความเห็นใจและความสัมพันธ์ในการตัดสินใจก่อนใช้มาตรการทางวินัยอย่างเข้มงวด ผลลักษณะนี้สอดคล้องกับทฤษฎีของ (Flippo, 1984) ซึ่งระบุว่า การให้พ้นจากงานต้องดำเนินการบนหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน ทั้งด้านกฎหมาย การบันทึกข้อมูล การให้โอกาสปรับปรุง และการสื่อสารอย่างเป็นธรรม มิฉะนั้นจะเกิดภาวะ “ความขัดแย้งเชิงซ่อนเร้น” หรือความรู้สึกไม่พอใจในระบบ ในกรณีของสถานศึกษาในเขตพื้นที่ 5 แม้ผู้บริหารส่วนใหญ่พยายามป้องกันปัญหาด้วยการนิเทศ ตักเตือน และช่วยเหลือก่อนการลงโทษ แต่ยังขาดแนวปฏิบัติที่เป็นลายลักษณ์อักษรและไม่มีเครื่องมือประเมินพฤติกรรมที่เป็นมาตรฐาน ทำให้การจัดการกรณีปัญหาบางครั้งขึ้นอยู่กับดุลพินิจของผู้บริหารแต่ละคนมากกว่าระบบกลางตามหลัก HRM สมัยใหม่ ดังนั้น หากพัฒนามาตรฐานและกระบวนการให้พ้นจากงานให้เป็นระบบมากขึ้น จะช่วยลดข้อครหาเพิ่มธรรมาภิบาลและเสริมความยุติธรรมในโรงเรียนได้เป็นอย่างดี

จากข้อมูลเชิงปริมาณและสัมภาษณ์ พบว่ากระบวนการสรรหาและคัดเลือกในโรงเรียนเขตพื้นที่ขอนแก่น เขต 5 มีพัฒนาการไปในทางที่โปร่งใสมากขึ้น ผู้บริหารส่วนใหญ่ยึดถือหลักเกณฑ์กลางของสำนักงานเขตพื้นที่เป็นแนวทางหลัก แต่ที่น่าสนใจคือ หลังการสรรหาตามระเบียบแล้ว ผู้บริหารยังคำนึงถึง “ความ

เหมาะสมกับวัฒนธรรมโรงเรียน” และ “ความสามารถทางวิชาชีพที่แท้จริง” เช่น ความรับผิดชอบ ความสามารถทำงานเป็นทีม และทักษะนิเทศการสอน ผลการสัมภาษณ์หลายรายสะท้อนว่าผู้บริหารพยายามไม่ให้การสรรหาเป็นเพียง “พิธีการด้านเอกสาร” แต่ต้องการให้เกิดการประเมินเชิงคุณภาพด้วยลักษณะการบริหารเช่นนี้มีความสอดคล้องกับแนวคิดของ (พะยอม วงศ์สารศรี,2551) ที่เน้นว่าการสรรหาในหน่วยงานทางการศึกษาควรคำนึงถึง “ความสามารถที่แท้จริงและทัศนคติของผู้สมัคร” มากกว่าการดูวุฒิเพียงอย่างเดียว เนื่องจากโรงเรียนคือองค์กรที่ต้องการบุคลากรที่มีความรับผิดชอบสูงและมีแรงจูงใจทางวิชาชีพ แม้ข้อจำกัดด้านจำนวนผู้สมัครทำให้บางโรงเรียนต้องรับครูตามความจำเป็น แต่ผู้บริหารส่วนใหญ่ก็ยังคงใช้การประเมินเชิงพฤติกรรมร่วมกับเอกสารเพื่อให้การสรรหาใกล้เคียงกับคุณภาพที่ต้องการมากที่สุด สิ่งนี้ชี้ให้เห็นว่าการสรรหาในเขตพื้นที่เริ่มมีพัฒนาการไปสู่การคัดเลือกแบบ “สมรรถนะเป็นฐาน” มากขึ้น การปรับจากแนวทางเดิมที่เน้นคุณสมบัติตามเอกสารเพียงอย่างเดียวไปสู่การพิจารณาความสามารถจริง เป็นแนวทางที่ช่วยให้โรงเรียนได้ครูที่สอดคล้องกับบริบท เพิ่มโอกาสให้โรงเรียนสามารถสร้างทีมงานที่ทำงานร่วมกันได้ดี และลดปัญหาการลาออกหรือการโยกย้ายในภายหลังการให้พ้นจากงานมักถูกมองว่าเป็นประเด็นอ่อนไหว แต่ผลวิจัยสะท้อนว่าผู้บริหารจำนวนมากในเขตพื้นที่พยายามยึดหลักความถูกต้อง โปร่งใส และเป็นธรรม โดยเน้นระเบียบเป็นตัวตั้งและใช้การพูดคุยอย่างให้เกียรติเพื่อป้องกันความขัดแย้ง ผู้บริหารหลายคนกล่าวว่า แม้การให้ออกจากงานจะเป็นขั้นตอนสุดท้าย แต่จำเป็นต้องดำเนินการเพื่อรักษามาตรฐานของวิชาชีพครูและคุณภาพผู้เรียน สิ่งที่สะท้อนจากการสัมภาษณ์คือผู้บริหารพยายามใช้การนิเทศภายใน การให้คำปรึกษา และการช่วยเหลือแก้ไขปัญหาก่อนจะเข้าสู่กระบวนการลงโทษในขั้นสูง แนวคิดนี้สอดคล้องกับคำอธิบายของ (พระธรรมปิฎก(ป.อ. ปยุตฺโต),2546) ที่ระบุว่า การบริหารที่ถูกต้องตามหลักธรรมต้อง “ตั้งอยู่บนเหตุผล ความเป็นธรรม และเมตตา” เมื่อองค์กรต้องใช้มาตรการด้านวินัย ผู้บริหารจำเป็นต้องคำนึงถึงผลกระทบทั้งด้านบุคคลและองค์กร การให้พ้นจากงานจึงไม่ใช่การลงโทษ แต่คือการรักษาความถูกต้องของส่วนรวม โดยต้องตั้งอยู่บนหลักธรรมและความสุจริตใจ เมื่อนำหลักคิดนี้มาเทียบกับผลการวิจัย จะเห็นว่าผู้บริหารจำนวนมากยึดหลักธรรมเป็นฐานในการตัดสินใจ และใช้การพูดคุยเพื่อสร้างความเข้าใจ ลดความขัดแย้ง และทำให้กระบวนการเป็นไปด้วยความโปร่งใส ทิศทางนี้สะท้อนว่าโรงเรียนในเขตพื้นที่กำลังพัฒนาระบบวินัยครูให้เป็นมาตรฐานเดียวกันมากขึ้น เพราะผู้บริหารส่วนใหญ่ใช้หลักการเดียวกันคือ “ความถูกต้องและความเป็นธรรม” ซึ่งช่วยเพิ่มความเชื่อมั่นของครูและทำให้บรรยากาศการทำงานมีความมั่นคง

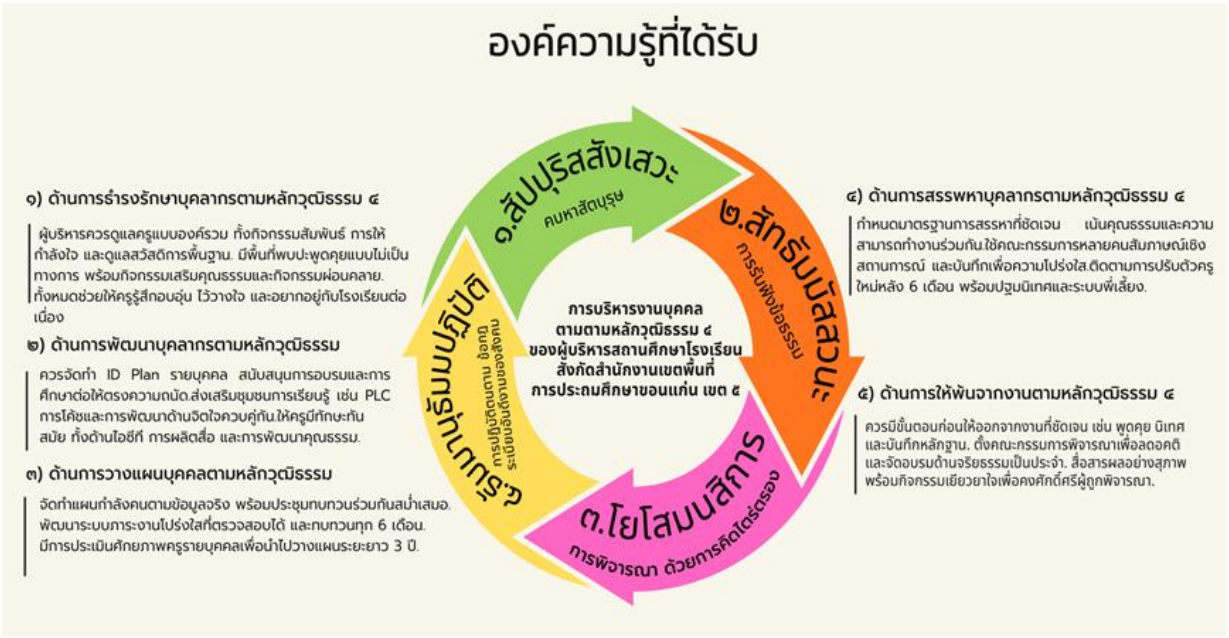
2. แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักวุฒิธรรม 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 ผลวิจัย พบว่า ผู้บริหารในโรงเรียนสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 มีความพยายามสร้างวัฒนธรรมของ “กัลยาณมิตรในองค์กร” มากขึ้นอย่างเห็นได้ชัด โดยเฉพาะการกระตุ้นให้ครูมีความสัมพันธ์ที่เปิดใจต่อกันและมองเป้าหมายร่วมกันแทนการทำงานแบบแยกส่วน กิจกรรม PLC การนิเทศแบบกัลยาณมิตร การประชุมย่อยเพื่อแก้ปัญหางานเป็นรายบุคคล คือเครื่องมือที่โรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลางใช้ได้ผลจริง เนื่องจากช่วยลดแรงกดดันและทำให้ครูมีพื้นที่แลกเปลี่ยนประสบการณ์เชิงสร้างสรรค์มากขึ้น ข้อมูลเชิงคุณภาพสะท้อนว่าโรงเรียนที่ผู้บริหารมีความ “เข้าถึงง่าย” และไม่ทำตัวเป็นผู้บังคับบัญชาที่ห่างเหิน จะสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการเกื้อกูลกันมากกว่าโรงเรียนที่เน้นคำสั่งมากกว่าการสนทนา แนวทางนี้สอดคล้องกับมุมมองของ (พระอธิการบุญช่วย โชติวโส),2560) ที่ชี้ให้เห็นว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาต้องเริ่มจากการสร้างความไว้วางใจ ผ่านการเป็น “ผู้นำแบบกัลยาณมิตร” ซึ่งสามารถโน้มน้าวคนด้วยความเข้าใจและคุณธรรม มากกว่าการใช้อำนาจสั่งการ การเปรียบเทียบผลวิจัยกับหลักการดังกล่าวชี้ชัดว่า โรงเรียนที่ยึดหลักสัปปุริสสังเสวะมักมีความร่วมมือสูง มี

ความขัดแย้งภายในน้อย และเกิดบรรยากาศที่ส่งเสริมความสามัคคี ทำให้แนวทางนี้เป็นพื้นฐานสำคัญที่สุดของการบริหารงานบุคคลตามหลักวุฒิธรรม 4

ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารที่มีความชัดเจนในด้านการฟังความคิดเห็นของครู จะมีข้อมูลที่ช่วยพัฒนานโยบายหรือแนวทางการแก้ปัญหาได้ตรงประเด็นมากกว่าโรงเรียนที่เน้นการสื่อสารทางเดียว ในหลายโรงเรียน ผู้บริหารใช้การประชุมแบบเวียนหัวข้อ เปิดวงพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการ หรือแม้แต่การสร้าง “กล่องสะท้อนปัญหา” เพื่อเปิดโอกาสให้ครูที่ไม่กล้าพูดในที่ประชุมใหญ่ได้แสดงความคิดเห็นโดยไม่ต้องเปิดเผยชื่อ สิ่งเหล่านี้ทำให้ข้อมูลปัญหาที่แท้จริงถูกเปิดเผยมากขึ้น เช่น ปัญหาในห้องเรียน ปัญหาภาระงาน หรือปัญหาการร่วมมือระหว่างกลุ่มสาระ แนวคิดนี้สอดคล้องกับงานของ (พระครูวินัยธรวรวุฒิ เตชธมฺโม (เฮียงเหี่ย),2564) ที่ศึกษาเรื่องการบริหารโดยใช้หลักสัปปุริสธรรม 7 และพบว่าการฟังความคิดเห็นของบุคลากรอย่างลึกซึ้ง (“สัทธรรมสสวนะ”) เป็นกลไกสำคัญของการแก้ปัญหาภายในองค์กรการศึกษาที่มีความซับซ้อน เมื่อนำมาประกอบกับผลวิจัย ผู้บริหารที่ใช้หลักการฟังอย่างใส่ใจจะสามารถสื่อสารนโยบายได้ตรงจุด และป้องกันความคลาดเคลื่อนระหว่างนโยบายกับการปฏิบัติจริง การฟังจึงไม่ใช่เพียงการเปิดรับข้อมูล แต่เป็นทักษะเชิงธรรมะที่ช่วยลดความขัดแย้ง เพิ่มความไว้วางใจ และพัฒนาคุณภาพงานบุคคลในโรงเรียนได้อย่างยั่งยืน ผลการวิจัยระบุว่าโรงเรียนในเขตพื้นที่ขอนแก่น เขต 5 ส่วนใหญ่เริ่มมีการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ประกอบการตัดสินใจอย่างเป็นระบบมากขึ้น ทั้งในด้านการมอบหมายงาน การประเมินผล การวิเคราะห์ภาระงาน และการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล แม้ระบบข้อมูลในหลายโรงเรียนยังอยู่ในระดับพื้นฐาน แต่ผู้บริหารหลายท่านมีความตระหนักถึงความสำคัญของ “ข้อมูลจริง” มากกว่า “ความเคยชินในการทำงาน” ทำให้การตัดสินใจมีความเป็นเหตุผลมากขึ้น ลดความลำเอียง หรืออคติทางความรู้สึก และช่วยให้ครูยอมรับผลการมอบหมายงานหรือผลการประเมินมากกว่าเดิม แนวคิดนี้สะท้อนอย่างชัดเจนกับหลัก โยนิโสมนสิการ ที่เน้นการพิจารณาด้วยเหตุผล เชื่อมโยงกับข้อมูลที่ถูกต้อง และไตร่ตรองผลดีผลเสียอย่างรอบด้าน ซึ่งตรงกับแนวคิดของ Gary Dessler ที่อธิบายว่าการบริหารงานบุคคลยุคปัจจุบันต้องยึด “การตัดสินใจบนฐานข้อมูล (evidence-based HRM)” เป็นหัวใจหลักในการเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร เมื่อนำมาพิจารณาร่วมกับข้อมูลเชิงคุณภาพ พบว่าผู้บริหารที่ยึดหลักโยนิโสมนสิการมักมีการประชุมทบทวนข้อมูลเป็นประจำ และสามารถอธิบายเหตุผลของการมอบหมายงานได้อย่างเป็นระบบ ซึ่งช่วยลดความขัดแย้งในโรงเรียน เมื่อนำผลการวิจัยทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพมาสังเคราะห์ร่วมกัน จะเห็นว่าการบริหารงานบุคคลตามหลักวุฒิธรรม 4 เป็นแนวทางที่สามารถประยุกต์ใช้ได้จริงในบริบทโรงเรียนประถมศึกษา ทั้งในมิติความสัมพันธ์ การสื่อสาร การตัดสินใจ และการรักษาความเป็นธรรม หลักธรรมทั้ง 4 ไม่ได้เป็นเพียงแนวคิดทางศาสนา หากแต่ทำหน้าที่เป็น “กรอบคิดเชิงพฤติกรรม” ที่ช่วยให้ผู้บริหารประเมินสถานการณ์และปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบ ข้อมูลจากผู้บริหารหลายรายระบุว่า การมีหลักธรรมคอยกำกับใจทำให้การบริหารงานบุคคลมีความสงบมากขึ้น ลดความขัดแย้ง เกิดความไว้วางใจ และเพิ่มแรงจูงใจให้กับครู ซึ่งถือเป็นรากฐานของการรักษาคุณภาพผู้เรียนในระยะยาว แนวทางนี้สอดคล้องกับงานของ (พนัส หันนาคินทร์),2542) ที่อธิบายว่าการบริหารงานบุคคลที่ดีต้องอาศัยทั้งความรู้เชิงเทคนิคและ “ความรู้เชิงคุณธรรม” เพื่อให้ผู้บริหารไม่หลงไปกับอำนาจหรืออารมณ์ส่วนตัว แต่ยึดหลักเหตุผลและความถูกต้องเป็นที่ตั้ง เมื่อเปรียบเทียบกับผลวิจัยในพื้นที่ จะพบว่าโรงเรียนที่ผู้บริหารผสมผสาน “หลักธรรม + หลักการบริหารสมัยใหม่” มักบริหารได้มีประสิทธิภาพสูงกว่า และมีบรรยากาศองค์กรมากกว่าการใช้เพียงแนวคิดด้านใดด้านหนึ่ง แนวทางการเสนอของผู้วิจัยจึงมีความสอดคล้องอย่างชัดเจนทั้งจากมุมมองภาคสนามและมุมมองทฤษฎี

องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย

จากการวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลตามหลักวุฒิธรรม 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 ผู้วิจัยได้รับองค์ความรู้จากการวิจัยครั้งนี้ คือได้แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักวุฒิธรรม 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 ได้แนวคิดดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 องค์ความรู้ที่ได้รับจากการวิจัย

ข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลตามหลักวุฒิธรรม 4 ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรกำหนดแนวทางกลางด้านการบริหารงานบุคคลที่อ้างอิงหลักวุฒิธรรม 4 เพื่อใช้เป็นกรอบดำเนินงานร่วมกันในทุกโรงเรียนการมีแนวทางเดียวกันจะช่วยลดความคลาดเคลื่อนในการปฏิบัติระหว่างสถานศึกษา ทำให้การดูแลบุคลากรมีความเป็นระบบ โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ง่ายขึ้น ทั้งยังเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกับหลักธรรมและจริยธรรมที่ควรยึดถือร่วมกันในพื้นที่

2. เขตพื้นที่ควรจัดตั้งหน่วยสนับสนุนด้านการพัฒนาผู้บริหารและบุคลากรให้มีความชำนาญด้านการบริหารงานบุคคลเชิงธรรมาธิปไตยหน่วยนี้ควรมีหน้าที่จัดอบรมให้ความรู้ด้านหลักธรรม การพัฒนาศักยภาพบุคลากร การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ และการสร้างความสัมพันธ์ภายในองค์กร เพื่อยกระดับความสามารถของผู้บริหารทั้งระดับเก่าและใหม่ให้สามารถนำหลักวุฒิธรรม 4 ไปใช้ได้จริงในโรงเรียน

3. พัฒนาระบบข้อมูลบุคลากรประจำเขตพื้นที่ให้เป็นฐานข้อมูลกลาง ฐานข้อมูลองค์รวมที่ครอบคลุมทั้งภาระงาน ผลการปฏิบัติงาน ความต้องการจำเป็นในการพัฒนา และข้อมูลพื้นฐานอื่น ๆ จะช่วยให้ผู้บริหารตัดสินใจด้านบุคคลได้ตรงตามสภาพจริง ลดข้อผิดพลาดจากการประเมินที่อาศัยความรู้สึกหรือข้อมูลไม่ครบถ้วน

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ผู้บริหารควรนำผลวิจัยทั้ง 5 ด้านมาประมวลเป็นแผนปฏิบัติงานของโรงเรียนประจำปี โดยกำหนดทั้งกิจกรรม ตัวชี้วัด ผู้รับผิดชอบ และระยะเวลา เน้นการนำจุดแข็งที่พบจากผลวิจัยไปต่อยอด และพัฒนาจุดที่ยังเป็นข้อจำกัดให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2. นำหลักวุฒิธรรม 4 มาเชื่อมโยงกับภารกิจด้านบุคคลอย่างเป็นรูปธรรมในแต่ละขั้นตอนเช่น การรับฟังความคิดเห็นด้วยสัปปุริสสังเสวะ การตัดสินใจอย่างมีเหตุผลด้วยโยนิโสมนสิการ และการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์อย่างถูกต้องด้วยธัมมานุธัมมปฏิปัตติ สิ่งนี้จะช่วยให้บรรยากาศการทำงานเป็นไปในทิศทางเดียวกันมากขึ้น

3. ส่งเสริมให้ครูมีส่วนร่วมในการออกแบบงานบุคลากรของโรงเรียนอย่างเหมาะสม ทั้งด้านการจัดตารางสอน การแบ่งภาระงาน การออกแบบกิจกรรมพัฒนาวิชาชีพ และการแก้ไขปัญหาภายใน จะทำให้ครูรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร ลดความตึงเครียดในการทำงาน และเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติหน้าที่

4. ผู้บริหารควรประเมินตนเองด้านการบริหารงานบุคคลเป็นประจำอาจใช้แบบประเมินจากผลวิจัยนี้หรือสร้างเกณฑ์การประเมินของโรงเรียนเอง เพื่อให้ผู้บริหารทราบถึงจุดที่ต้องปรับปรุง และใช้เป็นแนวทางพัฒนาทักษะด้านภาวะผู้นำและวิธีการทำงาน

5. โรงเรียนควรสร้างเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (PLC) ในประเด็นการบริหารงานบุคคลตามหลักพุทธธรรม การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างครู–ผู้บริหารในโรงเรียนเดียวกันหรือระหว่างโรงเรียน จะทำให้ได้แนวปฏิบัติที่เหมาะสมมากขึ้น และช่วยพัฒนาการบริหารงานบุคคลให้สอดคล้องกับสภาพจริงในชั้นเรียน

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาการประยุกต์ใช้หลักวุฒิธรรม 4 แบบเชิงลึกในโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จสูง (Best Practice) เพื่อหาเงื่อนไข ปัจจัย และรูปแบบการนำหลักธรรมไปเชื่อมกับงานบุคคลที่ให้ผลชัดเจน ซึ่งอาจพัฒนาเป็น “โมเดลการบริหารงานบุคคลเชิงพุทธ” สำหรับโรงเรียนไทยได้ในอนาคต

2. วิจัยเปรียบเทียบรูปแบบการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนขนาดเล็ก–กลาง–ใหญ่ เพื่อค้นหาความแตกต่างด้านโครงสร้างงาน สภาพแวดล้อม และความพร้อมของบุคลากร ซึ่งอาจมีผลต่อการนำหลักธรรมไปใช้และช่วยให้การกำหนดนโยบายมีความเหมาะสมตามบริบทโรงเรียนมากขึ้น

3. ควรศึกษา “อิทธิพลของภาวะผู้นำทางธรรม” ที่มีต่อผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนหรือบรรยากาศโรงเรียน เพื่อทำความเข้าใจว่าการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมมีผลต่อคุณภาพผู้เรียนในแง่มุมใดบ้าง และสามารถนำผลลัพธ์ไปพัฒนาหลักสูตรอบรมผู้บริหารให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). *คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล.* กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.

กระทรวงศึกษาธิการ. (2551). *คู่มือการบริหารโรงเรียนขั้นพื้นฐาน.* พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: ดวงกมลสมัย.

พระครูพิศาลปริยัตยานุกูล อนันต์ วัฑฒโน. (2561). *แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักสัปปุริสธรรม 7 ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร.* วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

พระครูวินัยธรวรวุฒิ เตชธมฺโม เฮียงเหี่ย และคณะ. (2566). การวิจัยแบบผสมผสานวิธีทางพุทธบริหารการศึกษา. *วารสารครุศาสตร์ปัญญา, 2*(2), 67-77.

พระครูวินัยธรวรวุฒิ เตชธมฺโม เฮียงเหี่ย. (2564). *รูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม 7 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เขต 7*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต. สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

พระธนพร คุณสมปนฺโน อาคะนิช. (2565). *การบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เขต 7*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

พระธรรมปิฎก ป.อ. (ปยุตฺโต). (2546). *พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม*. พิมพ์ครั้งที่ 13. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์บริษัทอาร์ เอส พริ้นติ้งแมส โปรดักส์ จำกัด.

พระธรรมปิฎก ป.อ. (ปยุตฺโต). (2548). *พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม*. พิมพ์ครั้งที่ 14. กรุงเทพมหานคร: บริษัท เอส.อาร์.พริ้นติ้งแมสโปรดักส์ จำกัด.

พระธรรมปิฎก ป.อ. (ปยุตฺโต). (2555). ***ธรรมนูญชีวิต.*** พิมพ์ครั้งที่ 19. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2551). *นโยบายธุรกิจและการบริหารเชิงกลยุทธ์*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: ดวงกมลสมัย.

สมพงษ์ เกษมสิน. (2551). *การบริหารงานบุคคลแผนใหม่*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2557). *เอกสารประกอบการศึกษาด้วยตนเอง หลักสูตร ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐาน.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู. (2556). *มาตรฐานการกำหนดตำแหน่งข้าราชการครู*. พิมพ์ครังที่ 2. กรุงเทพมหานคร: สำนักคณะกรรมการข้าราชการครู.

สำนักงานรับรองมาตรฐานและการประเมินคุณภาพการศึกษา. (2554). *คู่มือการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสาม พ.ศ.2554-2558 ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานรับรองมาตรฐานและการประเมินคุณภาพการศึกษา องค์การมหาชน.

สุนันทา เลาหนันท์. (2551). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา.

Blank. E.B.. (2001). *A Model Job Description for Personnel Administrator position in North Carolina Public School System*. North Carolina the University of North Carolina at Greensboro.

Flippo, Edwin B. (1984). *Principle of Personnel. Management*. New York: McGraw Hill.

Krejcie. R. V. & Morgan. D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement. 30(*3), 607-610.

William B. Castetter. (2006). *The Personnel Function in Education Administration*. 2nd. ed.. New York: McGraw-Hill.