



## การบริหารงานบุคคลตามหลักพละ ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๔

### Personnel Management According to the Four Bala (Spiritual Powers) of Primary School Administrators Under the Office of Khon Kaen Primary Educational Service Area 4

เจนจิรา ปานคาน<sup>1</sup>, พระครูปลัดบุญช่วย โชติวิโส<sup>2</sup>, สุนทร สายคำ<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น, ขอนแก่น, ประเทศไทย

Janjiran Pankhan<sup>1</sup>, Phrakhrupalad Boonchuay Chotivungso<sup>2</sup>, Sunthon Saikham<sup>3</sup>  
<sup>1,2,3</sup>Mahachulalongkomrajavidyalaya University Khon Kaen Campus, Khon Kaen, Thailand  
✉: [pankhan9911@gmail.com](mailto:pankhan9911@gmail.com)  
(Corresponding Email)

Received: 27 March 2025; Revised: 10 April 2025; Accepted: 22 April 2025  
© The Author(s) 2025

#### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพการพัฒนการบริหารงานบุคคล ตามหลักพละ 4 ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 2) เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารตามหลักพละ 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 การวิจัยเชิงปริมาณเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเป็นแบบสอบถาม ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.98 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำนวน 264 คน สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิจัยเชิงคุณภาพ เครื่องมือที่ใช้เก็บข้อมูลเป็นแบบสัมภาษณ์ โดยกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 12 รูป/คน โดยการเลือกแบบเจาะจงเพื่อใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องหรือเที่ยงตรง ผลการวิจัย พบว่า 1. สภาพคุณลักษณะของผู้บริหารตามหลักพละ 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 พบว่า ในภาพรวมและรายด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีการปฏิบัติสูงสุด คือ ด้านคุณธรรม ร่องลงมา คือ ด้านความคุ้มค่า ด้านนิติธรรม ด้านความรับผิดชอบ ด้านความโปร่งใส และต่ำสุด คือ ด้านการมีส่วนร่วม 2. แนวทางคุณลักษณะของผู้บริหารตามหลักพละ 4 คือ 1) ผู้บริหารควรมุ่งเน้นการพัฒนานโยบายและกลยุทธ์ เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการพัฒนา ปรับปรุง หลักสูตร 2) ผู้บริหารมีบุคลิกภาพที่เอื้ออาทร การพร้อมที่จะช่วยเหลือและสนับสนุนผู้อื่นในหน่วยงาน ให้โอกาสการเข้าถึงข้อมูลและทรัพยากรทางวิชาการ 3) ผู้บริหารควรมีสัมพันธภาพต้องมีความชัดเจนและเป็นรูปธรรมเพื่อให้ทุกคนในองค์กรหรือกลุ่มสามารถเข้าใจได้ง่าย 4) ส่งเสริมการทำงานร่วมกันและการสร้างทีมที่มีความหลากหลายในการทำงานเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์และพัฒนาทักษะการทำงานร่วมกัน 5) ผู้บริหารรักษาความซื่อสัตย์ในการสื่อสารและ

การแสดงผลออก 6) สนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาความรู้ใหม่ๆ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง การฝึกฝนทักษะที่เฉพาะเจาะจงเพื่อเสริมสร้างบุคลิกภาพ

**คำสำคัญ:** บุคลากร, พละ 4, การบริหาร, ผู้บริหารสถานศึกษา, เขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น 4

### Abstract

This research aimed (1) to study the current state of personnel management development based on the Four Bala (Spiritual Powers) of educational administrators under the Office of Khon Kaen Primary Educational Service Area 4, and (2) to propose guidelines for developing the characteristics of administrators according to the Four Bala under the same jurisdiction. The study employed a quantitative approach using a questionnaire as the data collection instrument, with an overall reliability coefficient of 0.98. The sample group consisted of 264 participants, including school administrators and teachers. Statistical tools used included frequency, percentage, mean, and standard deviation. For the qualitative aspect, data were collected through interviews with 12 key informants, selected purposively for the purpose of validating consistency and accuracy. The research findings revealed that: (1) the overall condition of administrator characteristics based on the Four Bala was at a high level in both overall and individual aspects. The highest performing aspect was moral integrity, followed by cost-effectiveness, rule of law, responsibility, transparency, and the lowest was participation. (2) The recommended guidelines for administrator characteristics according to the Four Bala are: (1) administrators should focus on policy and strategy development while allowing all stakeholders to participate in curriculum development and improvement; (2) administrators should exhibit a caring personality, ready to assist and support others in the organization and provide access to academic information and resources; (3) administrators should possess a clear and concrete vision that is easily understood by all members of the organization; (4) encourage teamwork and diversity to build relationships and collaborative working skills; (5) maintain honesty in communication and expression; and (6) support continuous learning and the development of new knowledge to adapt to change and cultivate specific skills to enhance personality.

**Keywords:** Personnel, Four Bala, Administration, School Administrators, Khon Kaen Educational Service Area 4

## 1 บทนำ

การศึกษาถือได้ว่าเป็นกระบวนการที่สำคัญสำหรับการพัฒนาความรู้ ความสามารถความคิด รวมทั้ง ความประพฤติ เจตคติ ค่านิยม และคุณธรรม การพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคคลให้สามารถดำเนินชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข มีความสมบูรณ์พร้อมทั้งทางร่างกายจิตใจ สติปัญญา และสังคม รู้จักที่จะ คิด วิเคราะห์ แก้ปัญหาที่เกิดขึ้น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รู้จักการเรียนรู้ด้วยตนเอง และรู้จักพึ่งตนเอง เป็นภารกิจหลักของการจัดการศึกษาและต้องเป็นจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ เพื่อให้บุคคลสามารถปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และสามารถดำเนินชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา เป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งเน้นส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา จึงมีนโยบายส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถมีขวัญกำลังใจ ให้ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและความก้าวหน้าในวิชาชีพ ทำให้ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญโดยผู้ปฏิบัติงานต้องมีความพึงพอใจ มีแรงจูงใจในการทำงาน

และมีการสื่อสารระหว่างกัน เป็นต้น หลักการและแนวคิดดังกล่าวได้ถูกนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหาร การศึกษาให้มีความเหมาะสมกับบริบทของสังคมไทย เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจในงาน มีทักษะในการ ปฏิบัติงาน เก่งคน คือ มีมนุษยสัมพันธ์ มีความเข้าใจผู้ร่วมงาน สามารถเลือกใช้คนได้เหมาะสมกับงาน มีการ สื่อสารที่ดี มีการสร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน สามารถวิเคราะห์ วินิจฉัยแก้ปัญหาเฉพาะหน้าและมีความ คิดสร้างสรรค์

การบริหารงานบุคคลถือเป็นหัวใจหลักของการบริหาร ไม่ว่าองค์กรนั้นจะปฏิบัติงานด้านใด ถ้ามี การบริหารงานบุคคลบกพร่ององค์กรนั้นก็พัฒนาและมีความเจริญก้าวหน้าได้ยาก เพราะงานทุกอย่างจะมี ประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับบุคคลที่ได้รับมอบหมายงานการพัฒนาบุคลากรเป็นการแก้ปัญหา เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล เนื่องจากความเจริญของวิทยาการต่าง ๆ ตลอดจนเทคนิคในการทำงานที่ เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ไม่ว่าวิทยาการและหน้าที่ความรับผิดชอบจะได้เปลี่ยนแปลงไป การบริหารงานบุคคลใน สถานศึกษายังคงเป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของ สถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพ โดยนำวิธีการต่าง ๆ มาใช้ในการพัฒนาครูเพื่อให้เกิดประโยชน์และมี ประสิทธิภาพสูงสุด โดยรู้จักแสวงหาและคัดเลือกครูเข้ามาทำงานอย่างเหมาะสม การบริหารบุคคลในโรงเรียน ไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควรเกิดจากสาเหตุสำคัญหลายประการคือจำนวนบุคลากรตามเกณฑ์อัตรากำลังครูไม่ เพียงพอคุณภาพการบริหารงานบุคคลมีประสิทธิภาพต่ำงบประมาณไม่เพียงพอการเรียนขาดความเสมอภาค ทางการศึกษาทุกระดับไม่เอื้อต่อการบริหารจัดการและกระบวนการเรียนการสอนไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ของหลักสูตรจะเห็นได้ว่าการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนประสบปัญหาหลายอย่างทำให้คุณภาพของ นักเรียนอยู่ในระดับไม่เป็นที่น่าพอใจและต้องได้รับการปรับปรุงแก้ไขการบริหารบุคคลอีกมาก

ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 จึงได้จัดหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นโดยมุ่งเน้นไปทางหลักธรรมหลักธรรมคำสั่งสอนตามหลัก พระพุทธศาสนาจะเห็นได้ว่าหลักธรรมคำสั่งสอนตามหลักพระพุทธศาสนานั้นเป็นสิ่งที่ทันสมัยเป็นวิทยาศาสตร์ และสามารถนำมาปรับใช้ได้กับการดำรงชีวิตและการทำงานในปัจจุบันโดยเฉพาะเรื่องของภาวะผู้นำหลักธรรม คำสั่งสอนขององค์พระสัมมาสัมพุทธเจ้าสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารองค์กรนั้นคือหลักพระ 4 ประการประกอบด้วย 1) ปัญญาพระ คือ กำลังความรู้หรือความฉลาด 2) วิทยพระ คือ กำลังแห่งความเพียร 3) อนุวัชพระ คือ กำลังงานที่ไม่มีโทษหรือความสุจริต และ 4) สังคหพระ คือ กำลังสงเคราะห์ หรือมนุษย สัมพันธ์ ซึ่งการนำหลักทำที่กล่าวมาทั้ง 4 ประการมาปรับใช้ในการบริหารนี้นั้นน่าจะเหมาะกับบริบทของ ประเทศไทยมากกว่าการนำหลักของตะวันตกมาใช้แต่เพียงอย่างเดียว

จากสภาพปัญหาและความสำคัญดังกล่าวข้างต้น โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา ขอนแก่น เขต 4 บริหารงานบุคคลถึงแนวทางการบริหารข้าราชการครูและบุคลากร ทางการศึกษาในสถานศึกษา ซึ่งบุคคลเป็นสำคัญต่อการขับเคลื่อนงานเพราะบุคคลแต่ละคนมีความ หลากหลายทั้งความรู้ความสามารถและทักษะการทำงาน หากบุคคลทำงานด้วยความเต็มใจ เสียสละ และ หุ่เมเท จะเกิดผลอันมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อสถานศึกษาด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาการ บริหารงานบุคคลตามหลักพระ 4 ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประถมศึกษา ขอนแก่น เขต 4 เพื่อให้ทันต่อการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคดิจิทัล ซึ่งจะส่งผลดีต่อการจัดการเรียนการสอน และการพัฒนาผู้เรียนได้รับประสบการณ์ตรงในการใช้แหล่งเรียนรู้ พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคดิจิทัล และสามารถเป็นภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในอนาคต

จากสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคล ในโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ขอนแก่น เขต 4 เพื่อเป็นแนวทางในการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา นำไปประกอบการวางแผนพัฒนาประสิทธิภาพของการบริหารจัดการศึกษาให้เกิดประโยชน์ต่อไป

## 2.วัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ขอนแก่น เขต 4

2.2 เพื่อเสนอแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักผล 4 ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ขอนแก่น เขต 4

## 3. วิธีดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัย แบ่งการดำเนินการออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

**ระยะที่ 1** ศึกษาสภาพศึกษาสภาพการพัฒนการบริหารงานบุคคลตามหลักผล 4 ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ขอนแก่น เขต 4

1. ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการพัฒนการบริหารงานบุคคลตามหลักผล 4 ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาดังต่อไปนี้

1.1 แหล่งข้อมูลวิจัย คือ เป็นข้อมูลปฐมภูมิ เช่น หนังสือพระไตรปิฎก และทศตปิฎก เช่น หนังสือ วารสาร ตำรา บทความ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1.2 เครื่องมือที่ใช้วิจัย คือ ศึกษาเอกสารเกี่ยวกับสภาพการพัฒนการบริหารงานบุคคลตามหลักผล 4 ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ขอนแก่น เขต 4

1.3 ใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพการพัฒนการบริหารงานบุคคลตามหลักผล 4 ของผู้บริหารโรงเรียนเป็นผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ที่ 1 ตามการศึกษาสภาพการพัฒนการบริหารงานบุคคลตามหลักผล 4 ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ขอนแก่น เขต 4 ตามประเด็นที่กำหนด

1.4 วิเคราะห์เนื้อหาทางสถิติ (Content Analysis) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

1.5 ผลลัพธ์ที่ได้ คือ ได้สภาพการพัฒนการบริหารงานบุคคลตามหลักผล 4 ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ขอนแก่น เขต 4

**ระยะที่ 2** วิธีการความคิดเห็นของผู้บริหารต่อการพัฒนการบริหารงานบุคคลตามหลักผล 4 ของ

ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ขอนแก่น เขต 4

2. ศึกษาข้อมูลจากแบบสอบถามที่มีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาการบริหารงานบุคคล ตามหลักผล 4 ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ขอนแก่น เขต 4 มีวิธีดำเนินการดังนี้

2.1 แหล่งข้อมูลวิจัย คือ สัมภาษณ์ ผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 5 คน และแบบสอบถามเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาการบริหารงานบุคคล ตามหลักผล 4 ของผู้บริหารและครู โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ขอนแก่น เขต 4 จำนวน 350 ฉบับ

2.2 เครื่องมือวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์และแบบสอบถามเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาการบริหารงานบุคคล ตามหลักผล 4 ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ขอนแก่น เขต 4

2.3 วิเคราะห์เนื้อหาทางสถิติ (Content Analysis) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

2.4 ผลลัพธ์ที่ได้ คือ การพัฒนาการบริหารงานบุคคล ตามหลักผล 4 ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ขอนแก่น เขต 4

**ระยะที่ 3** ศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคล ตามหลักผล 4 ของผู้บริหารโรงเรียนชุมชนโนนสมบูรณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ขอนแก่น เขต 4

3. ศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคล ตามหลักผล 4 ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ขอนแก่น เขต 4 และการปรับปรุงแก้ไขจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ด้วยวิธีดำเนินการดังนี้

3.1 แหล่งข้อมูลวิจัย คือ ผู้บริหารสถานศึกษาที่ผู้วิจัยคัดเลือกแบบเจาะจงมีความเชี่ยวชาญด้านพระพุทธศาสนาและการบริหารงานบุคคลในการให้ข้อมูลสัมภาษณ์ จำนวน 5 ท่าน

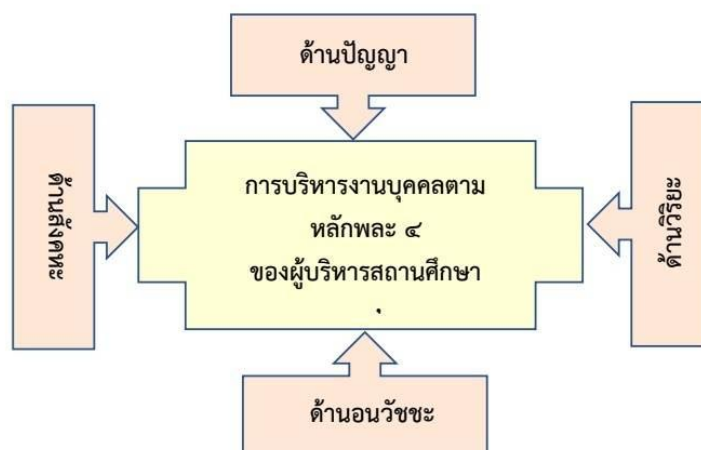
3.2 เครื่องมือวิจัย คือ การสังเคราะห์จากแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ ผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาการบริหารงานบุคคล ตามหลักผล 4 ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ขอนแก่น เขต 4

3.3 วิเคราะห์เนื้อหาทางสถิติ (Content Analysis) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

3.4 ผลลัพธ์ที่ได้ คือ แนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคล ตามหลักผล 4 ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ขอนแก่น เขต 4

#### 4. ผลการวิจัย

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลตามหลักผล 4 ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 พบองค์ความรู้ที่สามารถสรุปเป็นแผนภาพได้ ดังนี้



ภาพที่ 1 สรุปองค์ความรู้จากการวิจัย

จากภาพที่ 1 แสดงให้เห็นว่าการบริหารงานบุคคลตามหลักพระ 4 ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 ทำให้ได้แนวทางในการบริหารตามหลักพระ 4 ดังนี้ 1) ด้านปัญญ ผู้บริหารมีความฉลาดเฉลียวแหลม มีความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการ มีความสามารถในการให้คำปรึกษาได้ทุกเรื่อง ใช้หลักเหตุผลในการตัดสินใจทุกครั้ง และผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารจัดการองค์กร 2) ด้านวิริยะ ผู้บริหารเป็นคนกล้าหาญไม่หวั่นเกรงสิ่งใด มีความขยัน อดทนเป็นเลิศ มีความรับผิดชอบสูง ไม่ย่อท้อต่อปัญหาและอุปสรรคใด ๆ และผู้บริหารมีความสามารถในการแก้ปัญหาได้ดี 3) ด้านอนวัชชะ ผู้บริหารเป็นคนซื่อสัตย์สุจริต มีความประพฤติตามหลักศีลธรรม เป็นคนเปิดเผยไม่มีความลับ ไม่เบียดเบียนใครและมีความยุติธรรม 4) ด้านสังกะสะ ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการอบรมพัฒนาความรู้ ช่วยแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน มีนโยบายมอบรางวัลต่อบุคลากรที่ปฏิบัติงานดี ยกย่องผู้ได้บังคับบัญชาเมื่อทำงานประสบผลสำเร็จและมีวาทศิลป์ในการประสานงาน

## 5. อภิปรายผล

1. การบริหารงานบุคคลตามหลักพระ 4 ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 โดยภาพรวม และรายหลักธรรมมีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด โดยหลักธรรมที่มีการปฏิบัติในระดับสูงสุดคือ ด้านปัญญ รองลงมาคือ ด้านวิริยะ ตามลำดับและต่ำสุดคือ ด้านอนวัชชะ

ด้านปัญญ โดยภาพรวม และรายข้อมีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารมีความฉลาดเฉลียวแหลม รองลงมาคือ ผู้บริหารใช้หลักเหตุผลในการตัดสินใจทุกครั้ง ต่ำสุดคือ ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารจัดการองค์กร

ด้านวิริยะ โดยภาพรวม และรายข้อมีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือผู้บริหาร

มีความสามารถในการแก้ปัญหา รองลงมาคือ ผู้บริหารเป็นคนกล้าหาญไม่หวั่นเกรงสิ่งใด และต่ำสุดคือ ผู้บริหารมีความขยัน อดทนเป็นเลิศ

ด้านอนวัชระ โดยภาพรวม และรายข้อมีการปฏิบัติในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารมีความยุติธรรม รองลงมาคือ ผู้บริหารเป็นคนซื่อสัตย์สุจริต และต่ำสุดคือ ผู้บริหารไม่เบียดเบียนใคร

ด้านสังคหะ โดยภาพรวม และรายข้อมีการปฏิบัติในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารยกย่องผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อทำงานประสบผลสำเร็จ รองลงมาคือ ผู้บริหารมีวาทศิลป์ในการประสานงาน และต่ำสุดคือ ผู้บริหารมีนโยบายมอบรางวัลต่อบุคลากรที่ปฏิบัติงานดี

2. แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักผละ 4 ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4

ในภาพรวม ดังนี้ ผู้บริหารมีการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการประเมินผลเพื่อได้รับสิ่งตอบแทน รองลงมาคือผู้บริหารมีการดำเนินงานในการเบิกจ่ายค่าตอบแทนเป็นไปอย่างยุติธรรม รองลงมาคือผู้บริหารมีการจัดสวัสดิการในรูปแบบต่าง ๆ ให้กับบุคลากรเป็นไปอย่างเหมาะสม รองลงมาคือผู้บริหารมีการกำหนดสิ่งตอบแทนเพื่อใช้เป็นแรงจูงใจทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงินอย่างชัดเจนในการปฏิบัติงานของบุคลากร และด้านที่มีผลต่ำที่สุดคือผู้บริหารมีการแจ้งให้กับบุคลากรทุกคนทราบกฎเกณฑ์การพิจารณาค่าตอบแทน

1. สภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 พบว่า ยังขาดอวัชระ ผู้บริหารไม่เบียดเบียนใคร ผู้บริหารเป็นคนซื่อสัตย์สุจริตน้อยกว่าที่ควร รวมไปถึง ผู้บริหารมีความยุติธรรมในหน่วยงานที่ควรมี

3. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคล ตามหลักผละ 4 ของผู้บริหารกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4

พบว่า 1. ปัจจุบันรูปแบบในการพัฒนาการบริหารงานบุคคลในกำกับของพื้นที่กลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 ผู้บริหารโรงเรียนต้องเป็นผู้ที่ประสานงาน ควรมีมีการกำหนดสิ่งตอบแทนเพื่อใช้เป็นแรงจูงใจทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงินอย่างชัดเจนในการปฏิบัติงานของบุคลากร การจัดสวัสดิการในรูปแบบต่าง ๆ ให้กับบุคลากรเป็นไปอย่างเหมาะสม มีการดำเนินงานในการเบิกจ่ายค่าตอบแทนเป็นไปอย่างยุติธรรม และผู้บริหารมีการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการประเมินผลเพื่อได้รับสิ่งตอบแทน ซึ่งสอดคล้องกับสุริยา ศคิน ให้ความหมายของกำลังความสุจริตในเชิงที่ว่า คือ ความซื่อสัตย์สุจริต ความซื่อสัตย์เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับศีลธรรมซึ่งเป็นสิ่งที่ยอดเยี่ยม และได้อยู่แล้ว ที่สำคัญมีความยึดมั่นต่อความจริง และคุณค่าด้วยความซื่อสัตย์ เป็นคุณสมบัติที่สามารถแสดงให้เห็นถึงความน่าไว้วางใจ และการที่ไม่สามารถถูกติดสินบนได้โดยง่าย และไม่ทำความผิดใดๆ โดยการให้คำมั่นสัญญา และสมชาติ กิจยรรยง ให้ความหมายของกำลังความสุจริตในเชิงที่ว่า คือ ความซื่อสัตย์สุจริต ด้วยการมีความรับผิดชอบของหัวหน้างาน ทั้งในทางคำพูด การรักษาเวลา และมีความซื่อตรงต่อหน้าที่การงาน การยอมรับผิดชอบในกิจกรรมที่ได้กระทำไป หรือความรู้สึกผูกพันของบุคคลที่ต้องการปฏิบัติงานในหน้าที่สำเร็จลุล่วง

ไปด้วยดี

2. วิธีการพัฒนาการบริหารงานบุคคลในกำกับของพื้นที่กลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 ผู้บริหารควรกำหนดเป้าหมายในการบริหารสถานศึกษาที่ชัดเจน มีความรู้ความสามารถในการนำนโยบายมาสู่การปฏิบัติ รู้จักผลที่จะเกิดขึ้นสืบเนื่องจากการกระทำ ซึ่งสามารถก่อให้เกิดประโยชน์ เกิดผลได้จริง ผู้บริหารสถานศึกษาต้องรู้จักผลของการจัดการศึกษา ส่งเสริมงานให้บรรลุดังที่กำหนดไว้ การบริหารควรใช้ปัญญา และ สติอยู่เสมอ ควรตรวจสอบการดำเนินงานตามความเหมาะสม คือควรวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง เพื่อปรับปรุงและพัฒนางาน ซึ่งสอดคล้องกับบพพช์ บุญจิตราคูล ให้ความหมายของกำลังการสเคราะห์ในเชิงที่ว่า คือ การยอมรับในความเป็นมนุษย์ เคารพในความปรารถนาดีของคนอื่น และกลุ่มบุคคลที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายเป็นที่ยอมรับร่วมกัน มีมนุษย์สัมพันธ์ในการทำงาน โดยสร้างขึ้นจากพื้นฐานของความนับถือซึ่งกัน และกันมีเมตตาริจิตใจในศักดิ์ศรี และคุณค่าของมนุษย์ด้วยกัน ผู้นำต้องพัฒนาทักษะที่จะสัมพันธ์กับบุคคลอื่นๆ กับสถานการณ์ทางสังคมที่ตนอยู่ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

3. รูปแบบในการพัฒนาการบริหารงานบุคคลตามหลักพละ 4 ในกำกับของพื้นที่กลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 ผู้บริหารโรงเรียนควรวางตัวได้เหมาะสมในทุกสถานการณ์ เป็นผู้มีการยาที่ดี ควรรู้จักใจของผู้ใต้บังคับบัญชา มีการแสดงออกที่เหมาะสม ควบคุมอารมณ์ได้ดี เอาใจใส่ความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารควรพัฒนาตนเองและประเมินตนเองในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ<sup>1</sup> ผู้บริหารสถานศึกษาต้องรู้จักประเมินบริบทของสถานศึกษาที่ตนเอง บริหารจัดการอยู่นั้นมีศักยภาพมากน้อยเพียงใดทั้ง ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบุคลากร และ ด้านบริหารงานทั่วไป พร้อมทั้งจะพัฒนาตลอดเวลา ดังเช่นพระธรรมโกศาจารย์ ให้ความหมายของกำลังการสเคราะห์ในเชิงที่ว่า คือ กำลังแห่งการสเคราะห์หรือมนุษย์สัมพันธ์นี้ เป็นเครื่องมือแสดงให้เห็นถึงความจริงที่ว่า ผู้นำนั้นจะทำงานสำเร็จได้ก็ด้วยการอาศัยคนอื่น เมื่อไม่มีการสเคราะห์หรือมนุษย์สัมพันธ์ที่ดี ก็ย่อมไม่มีใครช่วยทำงาน การงานก็สำเร็จลงไม่ได้ ดังนั้น ผู้นำจะต้องมีสเคราะห์

## 6. ข้อเสนอแนะ

ในการพัฒนาการบริหารงานบุคคลตามหลักพละ 4 ในกำกับของพื้นที่กลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องรู้จักความพอดี ผู้บริหารสถานศึกษาต้องรู้จักประมาณศักยภาพของตนเองในการบริหารจัดการ ประมาณทรัพยากร ทางการศึกษาที่มีอย่างจำกัด ประมาณศักยภาพของสถานศึกษา ประมาณภาระงานไม่ให้เกินกำลังความสามารถของบุคลากรในโรงเรียน ไม่เอาสารับภาระงานอื่นที่ไม่เกิดประโยชน์กับผู้เรียนและสถานศึกษา พิจารณาความดีความชอบได้อย่างทั่วถึง และ กระจายงานให้แต่ละบุคคลอย่างเหมาะสม

## เอกสารอ้างอิง

- บุญชม ศรีสะอาด. (2554). *การวิจัยเบื้องต้น* (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพมหานคร: สุวีริยาสาส์น.
- ประกอบ กรรณสูตร. (2542). *สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร: ด่าน  
สุทธาการพิมพ์.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2551). *การบริหารงานวิชาการ*. กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ดีจำกัด เพลท.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต). (2538). *พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลศัพท์*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์  
มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต). (2547). *ธรรมานุญชีวิต*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์การศาสนาสำนักงาน  
พระพุทธศาสนาแห่งชาติ.
- สมเด็จพระอริยวงศาคตญาณ สมเด็จพระสังฆราช (อุณฺหฺมฺายี). (2509). *สัปปริสธรรม*. กรุงเทพมหานคร: โรง  
พิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ. (2557). *ข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนก  
ธรรม-บาลีและแผนกสามัญศึกษา จังหวัดลำปาง*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการ  
การศึกษาแห่งชาติ.
- สำนักงานเลขาธิการสถานติบัญญัติแห่งชาติ. (2560). *รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560*.  
กรุงเทพมหานคร: สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา.
- สำนักงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์. (2559). *แผนการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลในระยะ 3 ปี (2559-2561)*.  
กรุงเทพมหานคร: กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร.
- สาคร ศรีระวรรณ. (2554). *การบริหารจัดการการศาสนาศึกษาของสำนักศาสนาศึกษาวิเวกธรรมประสิทธิ์  
วิทยา วัดธาตุ อำเภอมะเข่ จังหวัดขอนแก่น [วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหา  
จุฬาลงกรณราชวิทยาลัย]*.
- สมเกียรติ เอี่ยมกลิ่น. (2548). *การศึกษาการใช้เวลาในการบริหารงานสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาชั้น  
พื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา [วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต,  
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา]*.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (1996). *Educational administration: Theory, research, and practice*.  
New York: McGraw-Hill Inc.
- Ouchi, W. G. (1971). *Organization and management*. Eaglewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.