



**การบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3
Personnel Administration According to the Brahmavihāra Dhamma
Principles of Educational Institution Administrators under the Maha
Sarakhm Primary Educational Service Area Office 3**

เปรมวดี ไชยรักษา^{1*}, พระครูปลัดบุญช่วย โชติวิโส (อุ้ยวงศ์)², พระครูวินัยธรวรวุฒิ เตชธมโม³

^{1,2,3}มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น, ขอนแก่น, ประเทศไทย

Premwadee Chairaksa¹, Phrakhrupalad Boonchuay Chotivungso (Auiwong)², Phrakhruwinaithon Worawuth Techathammo³
^{1,2,3}Mahachulalongkomrajavidyalaya University, Khon Kaen Campus, Khon Kaen, Thailand

✉: * Premwadee2407@gmail.com
(* Author Corresponding Email)

Received: 05 January 2026; Revised: 22 January 2026; Accepted: 22 February 2026
© The Author(s) 2026

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 และเพื่อเสนอแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 เป็นงานวิจัยในรูปแบบระเบียบวิธีวิจัยแบบผสานวิธี ได้แก่วิจัยเชิงปริมาณในการตอบแบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่าง 285 คน และการวิจัยเชิงคุณภาพที่ใช้การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 10 คน วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยค่าสถิติพื้นฐานและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยปรากฏว่า 1) การบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 โดยภาพรวมรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงตามลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการสรรหาบุคลากรตามหลักพรหมวิหารธรรม ด้านการวางแผนบุคลากรตามหลักพรหมวิหารธรรม ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหารธรรม และด้านการพัฒนาบุคลากรตามหลักพรหมวิหารธรรม ตามลำดับ 2) การบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญในการพัฒนาและการประเมินผลการทำงานของครูอย่างเท่าเทียมกัน พิจารณาผู้สมัครเข้าทำงานโดยเปิดโอกาสในการพัฒนาบุคลากรตามศักยภาพที่มีโดยไม่ให้การตัดสินใจขึ้นอยู่กับอคติส่วนบุคคล ให้คำแนะนำหรือแนวทางที่ช่วยเพิ่มพูนศักยภาพของบุคลากรในองค์กร และเห็นว่าการยกย่องและให้รางวัลกับครูที่ทำผลงานดีในการประเมินผลจะช่วยกระตุ้นให้ครูมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง

คำสำคัญ: การบริหารงานบุคคล, หลักพรหมวิหารธรรม, ผู้บริหารสถานศึกษา

Abstract

This research aimed to study the conditions of personnel administration of educational institution administrators under the Maha Sarakham Primary Educational Service Area Office 3 and to propose guidelines for personnel administration according to the Brahmavihāra-Dhamma Principles. A mixed-methods research design was employed, combining quantitative and qualitative approaches. The quantitative phase used a questionnaire administered to 285 respondents, while the qualitative phase involved interviews with 10 key informants. Quantitative data were analyzed using basic statistical methods, and qualitative data were analyzed through content analysis. The findings of the research were as follows: 1) The overall level of personnel administration according to the Brahmavihāra-Dhamma Principles of educational institution administrators under the Maha Sarakham Primary Educational Service Area Office 3 was found to be at the highest level. By aspect, from highest to lowest, they were as follows: personnel recruitment, personnel planning, personnel performance evaluation, and personnel development, respectively. 2) The personnel administration according to the Brahmavihāra-Dhamma Principles of educational institution administrators under the Maha Sarakham Primary Educational Service Area Office 3 emphasizes fairness and compassion. School administrators value the equal development and performance evaluation of teachers, consider job applicants without bias, and provide opportunities for personnel to grow according to their potential. Administrators offer constructive advice to enhance staff capability and recognize outstanding teachers through awards and acknowledgment, thereby motivating continuous self-improvement and enthusiasm in professional development.

Keywords: Personnel Administration According, Brahmavihāra-Dhamma Principles, Educational Institution Administrators

1. บทนำ

ในปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยีในระดับโลก ระบบการศึกษาไทยเผชิญความท้าทายในการยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับการพัฒนาประเทศในศตวรรษที่ 21 ซึ่งสอดคล้องกับเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ที่มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างรอบด้าน และกำหนดให้สถานศึกษาเป็นหน่วยงานหลักในการบริหารจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) และแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 - 2579 ยังให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการเสริมสร้างสมรรถนะของผู้บริหารและครูในฐานะกลไกสำคัญของการปฏิรูปการศึกษา แนวคิดการบริหารสถานศึกษาเชิงพัฒนาและการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงเป็นกรอบสำคัญที่สะท้อนบทบาทของผู้บริหารในการกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์เพื่อยกระดับคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างยั่งยืน

การบริหารงานบุคลากรทางการศึกษาเป็นภารกิจหลักของผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องดำเนินการภายใต้หลักการกระจายอำนาจ ระบบคุณธรรม และหลักธรรมาภิบาล เพื่อให้เกิดความคล่องตัว โปร่งใส และ

ตรวจสอบได้ สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษาที่มุ่งเน้นการวางแผนอัตรากำลัง การพัฒนา การประเมินผล และการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตาม งานวิจัยด้านการบริหาร การศึกษาหลายฉบับชี้ให้เห็นว่า การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษายังคงประสบปัญหาด้านความไม่สอดคล้อง ระหว่างอัตรากำลังกับภาระงาน การพัฒนาวิชาชีพที่ไม่ต่อเนื่อง ระบบการประเมินผลที่ขาดความเป็นธรรม และการดูแลด้านขวัญกำลังใจที่ไม่เพียงพอ ซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูและคุณภาพ การจัดการเรียนการสอนโดยรวม อันสะท้อนให้เห็นว่าการบริหารงานบุคคลที่ขาดประสิทธิภาพย่อมส่งผลกระทบต่อ ผลลัพธ์ของการศึกษาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

จากการศึกษาข้อมูลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 พบว่า การบริหารงานบุคคลยังเผชิญปัญหาเชิงโครงสร้างและเชิงปฏิบัติหลายประการ ได้แก่ การขาดแคลนครูและ ผู้บริหารสถานศึกษาอันเนื่องมาจากการเกษียณอายุราชการและการไม่ได้รับการคืนตำแหน่ง การแต่งตั้งครู อาวุโสให้ดำรงตำแหน่งรักษาการผู้บริหารซึ่งส่งผลกระทบต่อความต่อเนื่องในการบริหารงาน การขาดครูในสาขา วิชาเอกสำคัญ เช่น คณิตศาสตร์ ภาษาอังกฤษ และวิทยาศาสตร์ ตลอดจนปัญหาครูที่มีคุณวุฒิไม่ตรงกับ ความต้องการของสถานศึกษา นอกจากนี้ ยังพบข้อจำกัดด้านงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร ระบบสวัสดิการที่ ไม่เพียงพอ การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ขาดการมีส่วนร่วม และการวางแผนอัตรากำลังที่ไม่ชัดเจน ส่งผลให้ ครูขาดขวัญกำลังใจและเกิดการย้ายออกจากพื้นที่อย่างต่อเนื่อง

จากสภาพปัญหาดังกล่าว การศึกษาการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหาร สถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา ตามแนวคิดทางพุทธธรรมของ พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต) จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในฐานะกรอบคุณธรรมที่สามารถประยุกต์ใช้กับ การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดี ความไว้วางใจ และบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ผลการวิจัยคาดว่าจะเป็ข้อมูลเชิงประจักษ์สำหรับผู้บริหาร สถานศึกษา หน่วยงานต้นสังกัด และผู้กำหนดนโยบายทางการศึกษาในการนำไปใช้เป็นแนวทางในการ พัฒนาการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และสอดคล้องกับบริบทของพื้นที่ อันจะนำไปสู่การ ยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาและการพัฒนาผู้เรียนอย่างยั่งยืนในระดับสถานศึกษาและระดับประเทศ ต่อไป

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3
2. เพื่อเสนอแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3

3. วิธีดำเนินการวิจัย

3.1 รูปแบบการวิจัย

วิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methodology Research) ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มีขั้นตอนของการดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วย วิธีการแจกแบบสอบถาม (Questionnaire) กับกลุ่มตัวอย่างที่ได้กำหนดไว้วิเคราะห์ด้วย สถิติ แบบบรรยาย (Descriptive Statistics) และระยะที่ 2 การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์ (Interview) วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการจำแนก จัดประเภทข้อมูล การตีความ การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) การสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย (Analytic induction) และนำเสนอเป็นความเรียง เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย

3.2 ระยะที่ 1 การออกแบบการวิจัยเชิงปริมาณ

3.2.1 ประชากร/กลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร ที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 ปีการศึกษา 2568

จำนวน 1,095 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 ปีการศึกษา 2568 ทั้ง 145 โรงเรียน จำนวน 1,095 คน ซึ่งการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างจะเป็นการเลือกแบบใช้ตารางสำเร็จรูปของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และระดับความคลาดเคลื่อนร้อยละ 5 ใช้การสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) และการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 285 คน

3.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. ประเภทเครื่องมือ

ผู้วิจัยใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) และแบบปลายเปิด (Open-ended) มี 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับตำแหน่งหน้าที่ขนาดสถานศึกษา และ ประสบการณ์ในการทำงาน มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามพรหมวิหารธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) ตามวิธีการของลิเคิร์ต (Likert), อ้างอิงจาก บุญชม ศรีสะอาด ดังนี้

5 หมายถึง มีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีการปฏิบัติในระดับมาก

3 หมายถึง มีการปฏิบัติในระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีการปฏิบัติในระดับน้อย

1 หมายถึง มีการปฏิบัติในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางพัฒนาและส่งเสริมการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 มีลักษณะเป็นแบบ ปลายเปิด (Open-ended) จำนวน 4 ด้าน ตามกรอบแนวคิดการวิจัย

2. การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือวิจัย (Questionnaire : แบบสอบถาม)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามชนิดปลายเปิดและปลายปิด ผู้วิจัยดำเนินการสร้าง และหาคุณภาพเครื่องมือวิจัย ดังนี้

1) ศึกษาเอกสารเกี่ยวกับหลักการ แนวคิด และทฤษฎีเรื่อง การบริหารงานบุคคล ตามหลักพรหมวิหารธรรมในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จากแนวคิดของท่าน พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต)

2) ศึกษารูปแบบและโครงสร้างแบบสอบถามงานวิจัยเรื่องการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรม ตามแนวคิดของ บุญชม ศรีสะอาด (พ.ศ.2554)

3) ผู้วิจัยดำเนินการสร้างแบบสอบถามเรื่องการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 โดยบูรณาการและสังเคราะห์กรอบแนวคิดตามข้อ (1) และรูปแบบโครงสร้างการวิจัยตามข้อ (2) เป็นแบบสอบถามเพื่อการวิจัย มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) และแบบปลายเปิด (Open-ended) จำนวน 1 ชุด มี 3 ตอน ดังนี้



ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับ ตำแหน่งหน้าที่ ขนาดสถานศึกษา และประสบการณ์การทำงาน มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) จำนวน 1 ข้อ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับ การบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) ตามหลักการและแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert) มี 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาเรื่อง การบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 มีลักษณะเป็นแบบปลายเปิด (Open-ended) มี 4 ด้าน ตามกรอบแนวคิดในการวิจัย

4) นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปให้อาจารย์ที่ปรึกษางานวิจัยพิจารณาตรวจสอบ ปรับปรุง แก้ไข และให้ความเห็นชอบ

5) นำแบบสอบถามจากอาจารย์ที่ปรึกษามาปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้องสมบูรณ์และจัดทำฉบับที่แก้ไขแล้ว นำเสนอผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน เพื่อพิจารณาตรวจสอบความถูกต้องและประเมินคุณภาพของแบบสอบถาม เพื่อหาค่า Index of Item-Objective Congruency (IOC.) ตามหลักเกณฑ์ดังนี้

+1 หมายถึงเห็นด้วย เป็นข้อที่นำไปใช้ได้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หรือไม่

-1 หมายถึงไม่เห็นด้วย เป็นข้อที่นำไปใช้ไม่ได้ ควรตัดข้อนี้ออกเพราะไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์หรือปรับปรุงแก้ไขใหม่

โดยถือเกณฑ์ประเมินในแต่ละข้อ มีค่าตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป (หรือ 0.60 - 1.00)

6) นำแบบสอบถามจากผู้เชี่ยวชาญมาปรับปรุงแก้ไขตามผลการประเมินหรือข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ จัดทำเป็นฉบับสมบูรณ์ให้มีจำนวนข้อและเนื้อหาที่สอดคล้องตรงกับเรื่องที่วิจัย

7) นำแบบสอบถามที่แก้ไขเป็นสมบูรณ์แล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน ไม่น้อยกว่า 30 คน เพื่อนำผลไปวิเคราะห์ข้อมูลตามโปรแกรมต่อไป

8) นำแบบสอบถามในข้อที่มีอำนาจจำแนกตามเกณฑ์ที่ใช้ได้ไปหาค่าความเชื่อมั่นเป็นรายด้านและโดย ภาพรวมตามวิธีการของ ครอนบาค (Cronbach) เพื่อหาค่าสัมประสิทธิ์ (Alpha-Coefficient) โดยใช้เกณฑ์ ตั้งแต่ 0.96 ขึ้นไป

9) นำแบบสอบถามที่มีค่าความเชื่อมั่นตามเกณฑ์ที่กำหนดมาจัดทำเป็นฉบับสมบูรณ์และพิมพ์นำไปใช้และเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

3.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. ขอนหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น เกี่ยวกับการขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย
2. ส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลการวิจัยจากมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 เพื่อขออนุญาตเข้าเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง
3. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 แจกหนังสือราชการเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยไปยังสถานศึกษาในสังกัดเพื่อให้กลุ่มตัวอย่างได้ตอบแบบสอบถามการวิจัยตามจำนวนที่กำหนด
4. ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลที่กลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามกลับคืนมา พร้อมตรวจสอบจำนวนของแบบสอบถามจนครบทั้ง 285 ชุด ตามจำนวนกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 100
5. ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้อิงวิเคราะห์ข้อมูล และแปลผลข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป

3.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับ ตำแหน่งหน้าที่ ขนาดสถานศึกษา และประสบการณ์ทำงาน โดยวิเคราะห์หาจำนวนและค่าร้อยละ
 2. วิเคราะห์หาระดับการปฏิบัติการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 โดยวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ทั้งโดยรวมและรายด้านตามวิธีการของ ลิเคิร์ต (Likert) แล้วนำไปเทียบกับเกณฑ์ค่าเฉลี่ย 5 ระดับ และแปลผลได้ดังนี้
- 4.51 – 5.00 หมายถึง มีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด
- 3.51 – 4.50 หมายถึง มีการปฏิบัติในระดับมาก
- 2.51 - 3.50 หมายถึง มีการปฏิบัติในระดับปานกลาง
- 1.51 - 2.50 หมายถึง มีการปฏิบัติในระดับน้อย

- 1.00 - 1.50 หมายถึง มีการปฏิบัติในระดับน้อยที่สุด
3. วิเคราะห์แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 จำนวน 4 ด้าน โดยวิเคราะห์หาจำนวนค่าความถี่และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive analysis)
4. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
- 1) สถิติที่ใช้หาคุณภาพเครื่องมือในการวิจัย
- (1) ค่าความสอดคล้อง (IOC : Index of Consistency) ของแบบสอบถาม
- (2) ค่าอำนาจจำแนก (Item Total Correlation) ของแบบสอบถาม
- (3) ค่าความเชื่อมั่น (α - Apha-Coefficient) ของแบบสอบถาม
- 2) สถิติพื้นฐาน
- (1) ความถี่ (Frequency)
- (2) ค่าร้อยละ (Percentage)
- (3) ค่าเฉลี่ย (\bar{X})
- (4) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

3.3 ระยะเวลาที่ 2 การออกแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ

3.3.1 กลุ่มเป้าหมาย/ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

กลุ่มเป้าหมาย/ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารสถานศึกษา จำนวน 3 คน ผู้ทรงคุณวุฒิด้านหลักสูตร จำนวน 3 รูป และผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 4 คน รวมทั้งสิ้น 10 รูป/คน โดยผู้วิจัยได้ทำการเลือกกลุ่มเป้าหมายแบบเจาะจง (purposive sampling)

3.3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์ โดยใช้สัมภาษณ์กับกลุ่มเป้าหมาย/ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) โดยแบบสัมภาษณ์ประกอบด้วย 2 ตอน คือ



1) ตอนที่ 1 เป็นข้อความเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ คือ ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ เพศ ตำแหน่ง ระดับการศึกษา ขนาดสถานศึกษา และประสบการณ์การทำงาน

2) ตอนที่ 2 เป็นแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 ทั้งหมด 4 ด้าน จำนวน 40 ข้อ

2. การสร้างและหาคุณภาพของแบบสัมภาษณ์

1) ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3

2) ศึกษารูปแบบและโครงสร้างของแบบสัมภาษณ์ของงานวิจัย เรื่องการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 ให้ครอบคลุมทุกองค์ประกอบ

3) ผู้วิจัยดำเนินการสร้างแบบสัมภาษณ์ตามเอกสารแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 ซึ่งแบบสัมภาษณ์มี 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นข้อความเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ คือ ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ เพศ ตำแหน่ง ระดับการศึกษา ขนาดสถานศึกษา และประสบการณ์การทำงาน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 ทั้งหมด 4 ด้าน จำนวน 40 ข้อ

4) นำแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นเรียบร้อยแล้ว นำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษางานวิจัย พิจารณา ตรวจสอบ ปรับปรุง แก้ไข และให้ความเห็นชอบ

5) นำแบบสัมภาษณ์จากอาจารย์ที่ปรึกษามาปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้อง และจัดทำเป็นฉบับที่แก้ไข นำเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารการศึกษา ด้านบริหารสถานศึกษา ด้านหลักธรรมและพุทธศาสนา ด้านการวิจัย วัดผลและประเมินผล และด้านภาษา เพื่อพิจารณาตรวจสอบความถูกต้องและสอดคล้องกับเรื่องวิจัย

6) นำแบบสัมภาษณ์จากผู้เชี่ยวชาญมาปรับปรุง แก้ไข ตามข้อเสนอแนะและจัดพิมพ์เป็นฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลวิจัยต่อไป

3.3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. ขอนหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น เกี่ยวกับการขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย
2. ส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลการวิจัยจากมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 เพื่อขออนุญาตเข้าเก็บข้อมูลกับกลุ่มเป้าหมาย
3. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 แจ้งหนังสือราชการเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยไปยังสถานศึกษาในสังกัดเพื่อให้กลุ่มเป้าหมายได้ทราบถึงกำหนดการ วัน เวลา สถานที่ในการให้สัมภาษณ์กับผู้วิจัย
4. การสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมาย ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมายด้วยตนเองตามกำหนดการ วัน เวลา และสถานที่ที่กำหนด

3.3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ มีการดำเนินการดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นข้อความคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ คือ ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ เพศ ตำแหน่ง ระดับการศึกษา ขนาดสถานศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และวัน เดือน ปีที่ให้สัมภาษณ์ ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และหาค่าร้อยละ (Percentage)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 ทั้งหมด 4 ด้าน จำนวน 40 ข้อ ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการจำแนก จัดประเภทข้อมูล การตีความ การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis Technique) การสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย (Analytic Induction) และนำเสนอเป็นความเรียง

4. ผลการวิจัย

- 1) การบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 โดยภาพรวมรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงตามลำดับจากมาก

ไปน้อยได้แก่ ด้านการสรรหาบุคลากรตามหลักพรหมวิหารธรรม ด้านการวางแผนบุคลากรตามหลักพรหมวิหารธรรม ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหารธรรม และด้านการพัฒนาบุคลากรตามหลักพรหมวิหารธรรม ตามลำดับ

2) การบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญในการพัฒนาและการประเมินผลการทำงานของครูอย่างเท่าเทียมกัน ผู้บริหารสถานศึกษาพิจารณาผู้สมัครเข้าทำงาน โดยเปิดโอกาสในการพัฒนาบุคลากรตามศักยภาพที่บุคลากรมีโดยไม่ให้การตัดสินใจขึ้นอยู่กับอคติส่วนบุคคล ผู้บริหารสถานศึกษาให้คำแนะนำหรือแนวทางที่ช่วยเพิ่มพูนศักยภาพของบุคลากรในองค์กร และผู้บริหารสถานศึกษาเห็นว่ากรายกย่องและให้รางวัลกับครูที่ทำผลงานดีในการประเมินผลจะช่วยกระตุ้นให้ครูมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 โดยภาพรวมและรายด้าน

(n=285)

ด้านที่	การบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๓	ระดับปฏิบัติการ			
		\bar{X}	S.D.	แปลผล	อันดับที่
1	ด้านการวางแผนบุคลากรตามหลักพรหมวิหารธรรม	4.92	0.21	มากที่สุด	2
2	ด้านการสรรหาบุคลากรตามหลักพรหมวิหารธรรม	4.93	0.19	มากที่สุด	1
3	ด้านการพัฒนาบุคลากรตามหลักพรหมวิหารธรรม	4.92	0.22	มากที่สุด	4
4	ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหารธรรม	4.92	0.21	มากที่สุด	3
รวม		4.92	0.18	มากที่สุด	

จากตารางที่ 1 พบว่า การบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 เมื่อพิจารณาภาพรวมปรากฏว่าอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.92$, S.D. = 0.18) และพิจารณารายด้านที่มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติสูงที่สุดได้แก่ ด้านการสรรหาบุคลากรตามหลักพรหมวิหารธรรม โดยมีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.93$, S.D. = 0.19)

รองลงมาด้านการวางแผนบุคลากรตามหลักพรหมวิหารธรรม โดยมีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.92, S.D. = 0.21$) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหารธรรม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.92, S.D. = 0.21$) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการพัฒนาบุคลากรตามหลักพรหมวิหารธรรม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.92, S.D. = 0.22$)

จากการศึกษาสภาพและแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 ผู้วิจัยได้รับองค์ความรู้จากการวิจัยครั้งนี้ คือได้แนวการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 ซึ่งสรุปดังภาพ ที่ 1



แผนภาพที่ 1 องค์ความรู้จากการวิจัย

จากภาพที่ 1 สามารถอธิบายเกี่ยวกับองค์ความรู้ที่ได้รับจากการวิจัยโดยสรุปแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 ได้ดังนี้

1. ด้านการสรรหาบุคลากรตามหลักพรหมวิหารธรรม ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการดำเนินการสรรหาบุคลากรด้วยความยุติธรรม โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ และเปิดโอกาสให้ผู้สมัครทุกคนได้รับการพิจารณาอย่างเท่าเทียมกัน มีความเป็นกลาง ปราศจากอคติ และใช้ข้อมูลข้อเท็จจริงเป็นหลักในการตัดสินใจ มีการกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกที่ถูกต้องชัดเจน แต่งตั้งคณะกรรมการที่มีความเที่ยงธรรม และไม่ปล่อยให้แรงกดดันจากภายนอกหรือความสัมพันธ์ส่วนตัวมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ มีการใส่ใจและพิจารณาผู้สมัครอย่าง

รอบคอบ โดยให้ความสำคัญกับทั้งความรู้ ความสามารถ เจตคติ คุณธรรม และศักยภาพในการพัฒนา มีความปรารถนาดีต่อบุคลากร เห็นคุณค่าของความตั้งใจ ความเสียสละ และความสามารถเฉพาะตัวของแต่ละบุคคล การคัดเลือกบุคลากรด้วยจิตเมตตา ความปรารถนาเช่นนี้ไม่เพียงแต่ทำให้ได้บุคลากรที่มีคุณภาพเหมาะสมกับตำแหน่งเท่านั้น แต่ยังช่วยให้ผู้สมัครรู้สึกภาคภูมิใจ อบอุ่น และเต็มใจที่จะเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีบรรยากาศการทำงานที่ดี ส่งผลให้เกิดความร่วมมือ ความสามัคคี และความไว้วางใจในองค์กรอย่างยั่งยืน

2. ด้านการวางแผนบุคลากรตามหลักพรหมวิหารธรรม ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความเข้าใจถึงความแตกต่างของบุคลากรทั้งด้านศักยภาพ ความสามารถ และปัญหาส่วนบุคคล มีการตัดสินใจอย่างยุติธรรม รอบคอบ และปราศจากอคติส่วนบุคคล ใช้ข้อมูล ข้อเท็จจริง และเหตุผลเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจ รับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่ายอย่างเท่าเทียม และใช้ปัญญาในการหาทางออกที่เป็นประโยชน์ร่วมกัน เพื่อให้การจัดสรรบุคลากรให้เหมาะสมงานที่ได้รับมอบหมายและหน้าที่ความรับผิดชอบตรงตามความถนัดและความพร้อมของแต่ละบุคคล มีการให้คำปรึกษา ช่วยเหลือ และเปิดโอกาสให้ครูที่ประสบปัญหาทางวิชาชีพ ภาระงาน หรือสภาพจิตใจ สามารถพัฒนาตนเองและกลับมามีกำลังใจในการทำงานได้ ส่งผลให้เกิดความไว้วางใจ ความรู้สึกว่าตนได้รับการยอมรับ มีความปรารถนาดีให้บุคลากรทุกคนก้าวหน้าและประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน เน้นความเอาใจใส่ ส่งเสริมศักยภาพบุคลากร และสร้างความสามัคคี ภายในองค์กร ทั้งยังสนับสนุนให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจ ความร่วมมือ และความมุ่งมั่นในการพัฒนางานและคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาอย่างยั่งยืน

3. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหารธรรม ผู้บริหารสถานศึกษาควรยึดหลักพรหมวิหารธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยมองเห็นคุณค่าของความพยายาม และความสำเร็จของครูแต่ละคน การชื่นชมและสนับสนุนครูที่มีผลงานดีไม่เพียงช่วยให้บุคลากรเหล่านั้นภาคภูมิใจในตนเอง แต่ยังสร้างแรงบันดาลใจให้ครูคนอื่น ๆ ปรับปรุงและพัฒนาตนเองต่อไป การยกย่องเชิงสร้างสรรค์ ลดการแข่งขันเชิงลบ และสร้างความสามัคคีภายในโรงเรียนให้ความสำคัญกับการช่วยเหลือและแนะนำเพิ่มเติมเมื่อพบจุดที่ครูสามารถปรับปรุงหรือพัฒนาได้ โดยไม่ใช่เพียงการระบุข้อบกพร่อง แต่ให้แนวทางการพัฒนาที่เหมาะสมและสร้างสรรค์ เพื่อให้ครูรู้สึกได้รับโอกาสและกำลังใจ กระบวนการประเมินจึงกลายเป็นเครื่องมือในการพัฒนาศักยภาพครูอย่างต่อเนื่อง คำนึงถึงปัจจัยภายนอกหรือความท้าทายที่ครูต้องเผชิญ ช่วยลดความกดดัน สร้างความไว้วางใจ และทำให้การประเมินมุ่งเน้น ความเข้าใจมากกว่าการตัดสิน รับฟังเหตุผลและอุปสรรคด้วยใจที่เปิดกว้าง พร้อมเสนอแนวทางแก้ไขอย่างสร้างสรรค์ ไม่ใช้การประเมินเพื่อกล่าวโทษ แต่ใช้เพื่อสนับสนุนและพัฒนาการทำงานของครูอย่างแท้จริงพร้อมมุ่งพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาอย่างเต็มกำลังและยั่งยืน

4. ด้านการพัฒนาบุคลากรตามหลักพรหมวิหารธรรม ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีบทบาทในการให้ความช่วยเหลือและคำแนะนำแก่ครูที่ประสบปัญหาหรือมีข้อจำกัดในการพัฒนาตนเองอย่างใกล้ชิด ตระหนักถึงความแตกต่างของบุคลากร ทั้งด้านศักยภาพ ความสามารถ และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ให้การสนับสนุนในทุกมิติ ไม่ว่าจะเป็นการให้คำปรึกษา การส่งเสริมการอบรมพัฒนาทักษะ การใช้เทคโนโลยีเพื่อการ

เรียนรู้ หรือการจัดการภาระงานให้เหมาะสม เพื่อให้ครูสามารถเติบโตทางวิชาชีพได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน มีการแสดงถึงความเอื้ออาทรและความจริงใจ ยินดีและชื่นชมในความสำเร็จของครูและบุคลากรที่มีผลงานดีเด่น หรือพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง การยกย่องและให้โอกาสในการเผยแพร่ผลงานของครูที่ประสบความสำเร็จ ทำให้บุคลากรรู้สึกถึงคุณค่าของตนเอง เกิดขวัญกำลังใจ และพร้อมที่จะพัฒนางานด้วยความมุ่งมั่น มีการสร้าง “วัฒนธรรมแห่งความร่วมมือ” ภายในสถานศึกษา ที่เต็มไปด้วยความชื่นชม ยินดี และการแบ่งปันความรู้ซึ่งกัน และกัน ลดการแข่งขันในทางลบ และเสริมสร้างความสามัคคีในองค์กรได้อย่างยั่งยืน ทำให้เกิดความไว้วางใจ ระหว่างผู้บริหารและบุคลากร ซึ่งถือเป็นพื้นฐานสำคัญของการสร้างบรรยากาศองค์กรที่อบอุ่นและมั่นคง

5. อภิปรายผล

จากผลการศึกษา ผู้วิจัยได้มีการอภิปรายผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

5.1 การศึกษาการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการสรรหาบุคลากรตามหลักพรหมวิหารธรรม ทั้งนี้ เพราะผู้บริหารสถานศึกษามีแนวทางการพิจารณาผู้สมัครเข้าทำงานอย่างเป็นระบบและโปร่งใส โดยให้ความสำคัญกับการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้พัฒนาศักยภาพของตนอย่างเต็มที่ โดยไม่ให้อคติส่วนบุคคลเข้ามามีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ ผู้บริหารยังส่งเสริมให้ผู้ผ่านการคัดเลือกเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร สร้างแรงจูงใจและความผูกพันในการทำงาน การพิจารณาคัดเลือกไม่ได้จำกัดเพียงด้านคุณสมบัติทางวิชาการเท่านั้น แต่ยังคงคำนึงถึงความสามารถเฉพาะตัวและความเหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการสื่อสารเป้าหมาย และกระบวนการสรรหาอย่างชัดเจน โปร่งใส และจริงใจ ซึ่งช่วยสร้างความเชื่อมั่นทั้งต่อผู้สมัครและบุคลากรภายในองค์กร ส่งผลให้กระบวนการสรรหาที่มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย **พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต)** กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลโดยมีหลักธรรมพรหมวิหารธรรมจะเป็นการบริหารที่มีคุณธรรมดำเนินการปกครองด้วยความเป็นธรรม ทำให้สังคมมีสุข มีคุณธรรมอย่างนี้ ส่งเสริมการบริหารสนับสนุนการบริหารด้วยความเรียบร้อยสมประสงค์ ในการที่ผู้บริหารจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น ผู้บริหารจะต้องมีคุณธรรมในการประพฤติปฏิบัติด้วย เพื่อให้ผู้ตามเกิดความเลื่อมใสศรัทธาและให้ความร่วมมือในการปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ด้วยดี สอดคล้องกับงานวิจัย **สมบัติ ทีฆทรัพย์** ได้กล่าวว่า จริยธรรมสำหรับผู้บริหาร เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation) ที่ดี ด้วยคุณธรรม คือ พรหมวิหารธรรมคือ คุณธรรมเครื่องอยู่ของผู้ใหญ่ 4 ประการ ได้แก่ 1) เมตตา คือ ความรักปรารถนาที่จะให้ผู้อื่นอยู่ดีมีสุข 2) กรุณา คือ ความสงสาร ปรารถนาให้ผู้อื่นทุกข์ เดือดร้อน ให้พ้นทุกข์ 3) มุทิตา คือ ความพลอยยินดี ที่ผู้อื่นได้ดี ไม่คิดอิจฉาริษยา และ 4) อุเบกขา คือ ความวางเฉย ไม่ยินดียินร้าย

5.2 การศึกษาแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 ผลการวิจัยในแต่ละด้าน พบว่า 1) ด้านการสรรหาบุคลากรตามหลักพรหมวิหารธรรม ผู้บริหารสถานศึกษาควรดำเนินการสรรหาและ

คัดเลือกบุคลากรด้วยความโปร่งใส ยุติธรรม และตรวจสอบได้ โดยพิจารณาความสามารถและคุณสมบัติของผู้สมัครอย่างรอบคอบ เพื่อให้ได้บุคลากรที่เหมาะสมกับความต้องการขององค์กร อีกทั้งยังสร้างความรู้สึกรักยินดีและไว้วางใจให้แก่ผู้สมัครในการเข้าร่วมงานกับสถานศึกษา 2) ด้านการวางแผนบุคลากรตามหลักพรหมวิหารธรรม ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการวางแผนการบริหารงานบุคคลอย่างเป็นระบบ มีความเอื้ออาทรและพร้อมช่วยเหลือครูที่ประสบปัญหาในการทำงาน ด้วยความปรารถนาดีให้ทุกคนมีความสุขและพัฒนาศักยภาพได้เต็มที่ อีกทั้งยังใช้ปัญญาในการตัดสินใจอย่างยุติธรรมและเป็นกลาง เพื่อแก้ไขปัญหาและสร้างความสมดุลในการทำงานร่วมกันภายในโรงเรียนอย่างราบรื่นและเป็นธรรม 3) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหารธรรม ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูด้วยความเข้าใจและเอื้ออาทร โดยคำนึงถึงปัจจัยและความท้าทายที่ครูต้องเผชิญ พร้อมให้คำแนะนำและความช่วยเหลือเพื่อพัฒนาอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งยังแสดงความยินดีและสนับสนุนครูที่มีผลงานดี เพื่อสร้างแรงจูงใจและบรรยากาศแห่งการพัฒนาาร่วมกันในสถานศึกษา และ 4) ด้านการพัฒนาบุคลากรตามหลักพรหมวิหารธรรม ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความเอื้ออาทรและใส่ใจในการช่วยเหลือ แนะนำ และแก้ไขปัญหาที่ครูเผชิญในการพัฒนาตนเองอย่างใกล้ชิด พร้อมทั้งแสดงความยินดีและสนับสนุนครูที่มีผลงานดี เพื่อสร้างแรงจูงใจให้ครูคนอื่น ๆ พัฒนาตนเองต่อไป ซึ่งสะท้อนถึงการบริหารงานบุคคลตามหลักกรุณาและมุทิตาธรรมอย่างแท้จริงซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย **พระปลัดจันทร์ สิริจันโท (พงษ์แดง)** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “แนวทางการพัฒนาการบริหารบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา เขตบางแค สังกัดกรุงเทพมหานคร” ผลการวิจัยพบว่า 1) ความคิดเห็นที่มีต่อการพัฒนาการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา เขตบางแค สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก และรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก 2) ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นที่มีต่อระดับต่อการพัฒนาการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา เขตบางแค สังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า ครูที่มีเพศ อายุ และประสบการณ์การทำงาน ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 โดยภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .5 ส่วนครูที่มีระดับการศึกษา ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน 3) ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา เขตบางแค สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า 1) ด้านเมตตา ผู้บริหารโรงเรียนควรพูดคุยอธิบายข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ด้วยความสุภาพ แสดงความเป็นกัลยาณมิตรอยู่เสมอจะทำให้บุคลากร เกิดความศรัทธาเชื่อมั่นต่อผู้บริหาร 2) ด้านกรุณา ผู้บริหารโรงเรียนควรให้ความช่วยเหลือและให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา พร้อมจะอภัยต่อเมื่อเกิดความ ผิดพลาดจากการปฏิบัติหน้าที่ 3) ด้านมุทิตา ผู้บริหารควรแสดงความยินดีเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาประสบความสำเร็จก้าวหน้าในหน้าที่การงาน 4) ด้านอุเบกขา ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติหน้าที่โดยยึดกฎระเบียบ การพิจารณาผลงาน การวางตนเป็นกลาง และจะต้องไม่เลือกปฏิบัติ ไม่เอนเอียงเข้าข้างฝ่ายที่ตนชอบใจ และสอดคล้องกับงานวิจัย **วัชรระ คณะทรง** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2” ผลการวิจัยพบว่า 1) ครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) การเปรียบเทียบการบริหารงาน บุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 จำแนกตามเพศ อายุ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ สามารถนำผลการวิจัยไปใช้ในการบริหารงานบุคคล ซึ่งส่งผลให้ครูและผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความสุขได้

6. ข้อเสนอแนะ

ผลการวิจัยแนวทางการศึกษาการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 ในครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

6.1 ข้อเสนอแนะด้านนโยบาย

1. ผู้บริหารควรมีการกำหนดนโยบายของสถานศึกษาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา ส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ สร้างองค์กรที่มีความโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ ทำงานร่วมกันอย่างสามัคคี ร่วมกันพัฒนาและแก้ไขปัญหา เพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารกับทุกภาคส่วน เพื่อให้เกิดความร่วมมืออย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2. ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการกำหนดนโยบายและแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมในสถานศึกษา เพื่อให้การปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษาสามารถนำไปบูรณาการในการทำงานในองค์กรได้จริง ซึ่งนำไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้สำเร็จ

6.2 ข้อเสนอแนะเพื่อนำไปใช้

ผลการวิจัยแนวทางการศึกษาการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 พบว่า

1. ผู้บริหารสถานศึกษามีความใส่ใจในการคัดเลือกบุคลากรโดยคำนึงถึงคุณสมบัติที่เหมาะสมและความต้องการขององค์กร

2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการตัดสินใจที่ยุติธรรมและเป็นกลางด้วยปัญญาในการจัดการปัญหาหรือความขัดแย้งในการทำงานร่วมกันในโรงเรียน

3. ผู้บริหารสถานศึกษาประเมินผลการปฏิบัติงานของครู โดยพิจารณาและเข้าใจถึงปัจจัยภายนอกหรือความท้าทายที่ครูต้องเผชิญ

4. ผู้บริหารสถานศึกษามีการแสดงความยินดีและการสนับสนุนครูที่พัฒนาตนเองหรือแสดงผลงานดีมีผลต่อการกระตุ้นให้ครูคนอื่น ๆ พัฒนาตนเองต่อไป

6.3 ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับการนำหลักธรรมอื่น ๆ และมาบูรณาการให้เกิดการบริหารงานบุคคลที่เป็นระบบมากยิ่งขึ้น
2. ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหารธรรม ในการบริหารงานทั้งสี่ฝ่าย เพื่อให้การปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาอื่น ๆ และใช้เป็นแนวทางการ

เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560–2579*. สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2561). *ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561–2580) ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์*. สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2542). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542*. สำนักนายกรัฐมนตรี.
- คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2545). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545*. สำนักนายกรัฐมนตรี.
- ธีระ รุญเจริญ. (2554). *ภาวะผู้นำทางการศึกษา*. เค.พี. บุ๊คส์.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2560). *การวิจัยเบื้องต้น (พิมพ์ครั้งที่ 10)*. สุวีริยาสาส์น.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต). (2542). *พุทธธรรม (พิมพ์ครั้งที่ 6)*. มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต). (2559). *พุทธธรรม (พิมพ์ครั้งที่ 36)*. มูลนิธิพุทธธรรม.
- พระปลัดจันทร์ สิริจินโท. (2561). *แนวทางการพัฒนาการบริหารบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา เขตบางแค สังกัดกรุงเทพมหานคร (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย)*.
- ภิญโญ สาธร. (2556). *การบริหารการศึกษา: หลักการและแนวคิด*. โอเดียนสโตร์.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2557). *การบริหารการศึกษา: แนวคิด ทฤษฎี และการปฏิบัติ*. โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ.
- วัชระ คณะทรง. (2564). *การบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2 (รายงานการวิจัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี)*.
- สมบัติ ทีฆทรัพย์. (2550). *คุณธรรมและจริยธรรมของนักบริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3. (2566). *รายงานข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษา*. ผู้จัดทำ.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2564). *แนวทางการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา*. กระทรวงศึกษาธิการ.



สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย. (2558). รายงานโครงการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียนด้วยการวิจัยและพัฒนา. สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.