

## แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักอิทธิบาท 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานี เขต 2

Guidelines for Personnel Management according to Iddhipada 4 of School  
Administrators under the Uthai Thani Primary Educational Service Area  
Office 2

จิตกร สมาคม<sup>1</sup> พระมหาอุดร อุตตโร<sup>2</sup> และปฐิธรรม สำเนียง<sup>3</sup>  
Jittagon Samakom, PhramahaUdorn Uttaro and Prathitham Samniang

Received: January 27, 2022

Revised: March 07, 2022

Accepted: March 07, 2022

### บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานี เขต 2) เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานี เขต 2 โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล 3) เสนอแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักอิทธิบาท 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานี เขต 2 ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมวิธี โดยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 388 คน แล้ววิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แล้วเปรียบเทียบการทดสอบสมมติฐานโดยการทดสอบค่าที และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และใช้วิธีสัมภาษณ์แบบมีวิเคราะห์ โดยเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 9 รูป/คน โดยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา ผลการวิจัย พบว่า 1) ผู้บริหาร/ครู มีความคิดเห็นต่อสภาพการดำเนินการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}$  = 2.89, S.D. = 0.85) เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการบำรุงรักษาบุคคล รองลงมา คือ ด้านพัฒนาบุคคล

<sup>1</sup> สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานี เขต 2; The office of uthaithani primary educational service area 2

<sup>2-3</sup> มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย; Mahachulalongkornrajavidyalaya University  
Corresponding author, e-mail: aeea26452@gmail.com, Tel. 080-1019445

ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการวางแผนทรัพยากรกำลังคน 2) ผู้บริหารโรงเรียนและครูที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และประสบการณ์ในการทำงาน ในภาพรวมมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ และ 3) แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักอิทธิบาท 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา เข้ามาบูรณาการ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมวางแผนทิศทางการดำเนินงานวิเคราะห์อัตรากำลังบุคลากรของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง กำหนดคุณสมบัติของตำแหน่งที่ชัดเจน ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน ตรวจสอบและปรับปรุงกระบวนการคัดเลือกอยู่เสมอ ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงานเต็มตามศักยภาพ สร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร และร่วมกันเพื่อหาแนวทางการแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้นเสมอ มีการพิจารณาอย่างรอบคอบและเป็นธรรม

**คำสำคัญ:** การบริหารงานบุคคล, หลักอิทธิบาท 4, ผู้บริหารสถานศึกษา

### Abstract

The objectives of this research were 1) to study the conditions of personnel management of school administrators under the Uthai Thani Primary Educational Service Area Office 2; 2) to compare the opinions on personnel management of school administrators under the Uthai Thani Primary Educational Service Area Office 2 classified by personal factors; 3) to propose guidelines for personnel management according to Iddhipada 4 of school administrators under the Uthai Thani Primary Educational Service Area Office 2. This was a mixed methods research. Data were collected from a sample of 388 people and analyzed by frequency, percentage, mean and standard deviation and then comparing the hypothesis test by t-test and one-way analysis of variance. An analytical interview method was used. Data were collected from 9 key informants by content analysis. The results of the research found that 1) the opinions on the conditions of personnel management of school administrators under the Uthai Thani Primary Educational Service Area Office 2, overall were at a moderate level ( $\bar{X} = 2.89$ , S.D. = 0.85). When considering each aspect, it was found that the aspect with the highest average was the human maintenance, followed by the aspect of human development. The aspect with the lowest mean was the manpower resource planning; 2) school administrators and teachers with gender, age, education level, position and work experience, overall, were no different opinions, therefore, rejected the research hypothesis; and 3) in terms of guidelines for human resource management according to Iddhipada 4 of school administrators, it was found that school administrators should allow everyone

to participate in planning the direction of the operation and continuously analyze the personnel manpower rate, clearly define position properties, follow up and evaluate the performance, always review and improve the selection process, encourage teachers and educational personnel to work to their full potential, create corporate values and culture and, always find a way to improve together. There was careful and fair consideration.

**Keywords:** Personnel Management, Iddhipada 4, School Administrators

## บทนำ

การศึกษาไทยในปัจจุบันมีการจัดการศึกษาตามบริบทของการจัดการศึกษาอันเป็นไปตามแผนการศึกษาของชาติคือ พัฒนาคคน พัฒนาครูอาจารย์ พัฒนาสังคม ในหลากหลายรูปแบบที่เน้นการมีส่วนร่วมขององค์กรภาครัฐและเอกชน เป็นการจัดการศึกษาที่เน้นด้านอาชีวศึกษามากขึ้น การมุ่งเน้นให้มีการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานและระดับปริญญาตรีเพื่อเน้นการมีงานทำโดยอาศัยปัจจัยหลักในองค์กรหลักจากภายนอกหลายปัจจัย เช่น ปัจจัยด้านเทคโนโลยีด้านเศรษฐกิจด้านระบบราชการด้านการเมืองการปกครองด้านคุณธรรมจริยธรรมซึ่งส่งผลให้จัดระบบบริหารจัดการกระทรวงศึกษาธิการรูปแบบใหม่ โดยบูรณาการองค์กรหลักของกระทรวงทั้ง 5 องค์กรหลัก โดยให้ปลัดกระทรวงศึกษาธิการเป็นผู้มีอำนาจสูงสุด กระจายอำนาจไปสู่ส่วนภูมิภาคไปยังศึกษาธิการภาค 1-18 โดยแต่ละภาคจะประกอบไปด้วยกลุ่มจังหวัด ในแต่ละจังหวัดมีศึกษาธิการจังหวัดเป็นฝ่ายกำกับดูแลหน่วยงานทางการศึกษาในจังหวัด เขตพื้นที่และสถานศึกษาซึ่งเป็นการกระจายอำนาจโดยให้มีการกำกับควบคุมดูแลกันอย่างเป็นระบบมากขึ้น (ประหยัด พิมพา, 2561) อย่างไรก็ตามประเทศไทยยังต้องการการปฏิรูปโครงสร้างการบริหารให้มีประสิทธิภาพโปร่งใสและเป็นธรรมการกระจายงบประมาณที่เป็นธรรม ปฏิรูปการใช้งบประมาณให้เกิดประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับบริบททางเศรษฐกิจ การเมือง สังคมของประเทศ โดยความร่วมมือร่วมใจทุกฝ่ายไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะด้านการพัฒนากระบวนการเรียนการสอนก็ควรให้สอดคล้องกับการทำงานของสมองของผู้เรียนและมีคุณภาพที่ใช้งานได้ ซึ่งบุคคลที่ถือได้ว่ามีบทบาทสำคัญในการพัฒนากระบวนการเรียนการสอน ได้แก่ ผู้บริหารและครู

ในสถานศึกษาผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคคลที่มีความสำคัญที่สุดในโรงเรียน มีหน้าที่ในการพัฒนาสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จ ฉะนั้นผู้บริหารโรงเรียนควรมีความตระหนักในหน้าที่ที่ได้รับ มีภาวะผู้นำในการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จตามแนวทางที่วางไว้ของแต่ละคน บุคลากรทางการศึกษาที่อยู่ภายใต้การบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา จึงถือว่ามีหน้าที่และความสำคัญที่จะพัฒนาสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จ อย่างไรก็ตามการพัฒนาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พุทธศักราช 2546 ที่กำหนดให้สถานศึกษาจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นการกระจายอำนาจ

บริหารงานบุคคลให้แก่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผู้บริหารสถานศึกษา ครู ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานบุคคลมากขึ้น เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานจัดการศึกษาให้มากที่สุดกระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดกรอบการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้ การบริหารงานในสถานศึกษาเป็นภารกิจที่สำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา เพื่อดำเนินการด้านการบริหารบุคคลให้เกิดความคล่องตัว อิสรภาพใต้กฎหมายระเบียบเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนา มีความรู้ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและความก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนเป็นสำคัญ โดยผู้บริหารโรงเรียนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานต้องดำเนินการในภารกิจหลัก คือการวางแผน อัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ วินัยและการรักษาวินัย และการออกจากราชการ แต่การบริหารงานบุคคลเป็นงานที่ยุ่งยากซับซ้อนเพราะต้องทำงานเกี่ยวกับคนซึ่งมีความรู้ความสามารถ ตลอดจนมีความสามารถแตกต่างกัน คนเป็นสิ่งที่สำคัญมีชีวิตจิตใจ มีอารมณ์ ผู้บริหารจึงต้องประสบปัญหาต่าง ๆ ในการบริหารงานบุคคลซึ่งปัญหาที่สำคัญ ได้แก่ ปัญหาการวางแผนงานบุคคล ปัญหาการสรรหาและการแต่งตั้งตัวบุคคล ปัญหาการพัฒนาบุคคล ปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงาน ปัญหาการให้บุคคลพ้นงาน และปัญหาการควบคุมกำกับ ติดตามและนิเทศบุคคล (กระทรวงศึกษาธิการ, 2545)

ปัญหาด้านการบริหารงานบุคคล ถือเป็นปัญหาเชิงโครงสร้างและระบบการจัดการที่ต้องได้รับการปรับปรุงเป็นลำดับแรก ไม่ว่าจะเป็นด้านการวางแผนงานบุคคล การสรรหาและการแต่งตั้งตัวบุคคล การพัฒนาบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้บุคคลพ้นงาน และการควบคุมกำกับ ติดตามและนิเทศบุคคล การพัฒนาครู โดยการพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศทางการศึกษาที่เชื่อมโยงกันเพื่อใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาโดยเฉพาะสถานศึกษาขนาดเล็ก กระจายอำนาจการบริหารจัดการไปสู่สถานศึกษา เพื่อความคล่องตัว ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการจัดและสนับสนุนการศึกษาเพื่อลดภาระค่าใช้จ่ายของภาครัฐ และปฏิรูประบบการเงินเพื่อการศึกษาเพื่อให้สถานศึกษาสามารถบริหารจัดการ ศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษากระทรวงศึกษาธิการ, 2560)

โดยหากมีการนำหลักคำสอนของพระพุทธศาสนามาใช้ประกอบการบริหารงานบุคคลจึงเป็นสิ่งสำคัญ หนึ่งในหลักธรรมที่มีความสอดคล้องกับงานบริหารงานบุคคลได้แก่ “อิทธิบาท 4” ซึ่งเป็นคำสอนที่มุ่งให้การปฏิบัติงานอยู่บนพื้นฐานแห่งความสำเร็จตามประสงค์เป็นหลักคำสอนที่เน้นความสำเร็จของงานเป็นที่ตั้ง ที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน อีกนัยหนึ่งของความหมายของหลักอิทธิบาท 4 คือ คุณค่าให้ถึงความสำเร็จ คุณธรรมที่จะนำไปสู่ความสำเร็จแห่งผลที่มุ่งหมาย ประกอบด้วย 1) ฉันทะ ความพอใจ คือ ต่องการที่จะทำใฝ่ใจรักที่จะทำสิ่งนั้นอยู่เสมอและปรารถนาที่จะทำได้ผลดียิ่งขึ้นไป 2) วิริยะ ความเพียร คือ การขยันหมั่นประกอบสิ่งนั้นด้วยความพยายาม เข้มแข็ง อดทน เอาธุระ ไม่ท้อถอย 3) จิตตะ ความคิดมุ่งมั่น คือ ตั้งจิตรับรู้ในสิ่ง

ที่ทำ และทำสิ่งนั้นด้วยความคิด เอาจิตฝึกใฝ่ไม่ปล่อยใจให้ฟุ้งซ่าน เลื่อนลอย อุทิศใจให้แก่สิ่งที่ทำ

4) วิมังสา ความไตร่ตรอง หรือ ทดลอง คือ มั่นใช้ปัญญา พิจารณาใคร่ครวญ ตรวจสอบ หาคะเหตุผล และตรวจสอบข้อยิ่งหย่อนในสิ่งที่ทำนั้นมีการวางแผน วัตถุประสงค์ คัดค้านวิธีแก้ไข ปรับปรุง หากนำคำสอนของหลักอิทธิบาท 4 มาประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน และชีวิตการทำงานก็จะทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืน (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), 2548)

สำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานี เขต 2 ตั้งอยู่เลขที่ 505 หมู่ที่ 5 หนองฉาง อำเภอหนองฉาง จังหวัดอุทัยธานี เขตการปกครองประกอบด้วยอำเภอหนองฉาง อำเภอบ้านไร่ อำเภอลานสัก และอำเภอห้วยคต มีบทบาทและภารกิจหลักในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล กระทรวงศึกษาธิการ และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยยึดหลักการบริหารจัดการศึกษา เพื่อให้เด็กและเยาวชนทุกกลุ่มเป้าหมายได้รับบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ โดยหนึ่งในนโยบายและจุดเน้น ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 ได้แก่ การพัฒนาผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยมีจุดเน้น คือ 1) พัฒนาการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียนโดยใช้รูปแบบที่เหมาะสมตามบริบท 2) ส่งเสริมผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษายึดหลัก ธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการศึกษา 3) พัฒนาครูให้มีการนำหลักสูตรไปใช้และจัดการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ อย่างไรก็ตาม จากผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของสถานศึกษาออนไลน์ ประจำปีงบประมาณ 2563 พบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานี เขต 2 ไม่ผ่านการประเมิน โดยมีคะแนนอยู่ในระดับ B (คะแนน 83.64) สำหรับการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของสถานศึกษาออนไลน์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 ถือเป็นผลขยายผลการนำเครื่องมือการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส มาใช้ในการประเมินสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในรูปแบบออนไลน์เป็นครั้งแรก หลังจากที่ได้มีการปรับปรุงเครื่องมือการประเมินอย่างต่อเนื่องในการประเมินสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจนประสบผลสำเร็จ จะทำให้หน่วยงานเกิดความตระหนัก และนำกรอบการประเมินที่กำหนดไปดำเนินการจัดทำมาตรการส่งเสริมคุณธรรมและความโปร่งใส พัฒนาระบบงาน ออกแบบกลไกปรับปรุงแก้ไข ขั้นตอนวิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงเปิดเผยข้อมูลหรือข่าวสารสาธารณะในครอบครองได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้การบริหารงานบุคคลเป็นงานสำคัญในสถานศึกษาที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ในการปฏิบัติผู้บริหารทุกคนต้องเข้าไปเกี่ยวข้องนับตั้งแต่การสรรหา คัดเลือก ปฐมนิเทศให้กรอบรมหาวิธีจูงใจ และการกระตุ้น การทำงาน รวมทั้งประเมินผลการปฏิบัติงาน ปัญหาที่เกี่ยวกับบุคลากรในการบริหารงาน เช่น ผู้บริหารขาดความรู้ความสามารถเกี่ยวกับการบริหารงาน ขาดบุคลากรชำนาญการในการปฏิบัติงาน อาจส่งผลทำให้ไม่สามารถจัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนาบุคลากรจึงทำให้คุณภาพการบริหาร และการบริการลดลง ทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการปฏิบัติงานของบุคคลมีคุณภาพลดลง

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักอิทธิบาท 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานี เขต 2 ซึ่งผลการวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารสถานศึกษาในการที่จะนำไปปรับปรุงและพัฒนาการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาต่อไป

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานี เขต 2
2. เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานี เขต 2 โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล
3. เพื่อเสนอแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักอิทธิบาท 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานี เขต 2

### วิธีดำเนินการวิจัย

บทความวิจัยนี้เป็นการศึกษาวิจัยผสมผสานวิธีระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณ (Mixed Methods Research) ประกอบด้วย

1. การวิจัยเชิงปริมาณ ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา และครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานี เขต 2 ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 124 คน และครูจำนวน 1,170 คน รวมทั้งสิ้น 1,294 คน กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานี เขต 2 จำนวน 388 คน สุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม มี 3 ตอน ประกอบด้วย ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานี เขต 2 ประกอบด้วย 7 ด้าน ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามปลายเปิด โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้อง และนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ กับผู้บริหารและครู ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานี เขต 2 จำนวน 30 คน เพื่อตรวจสอบหาค่าความเที่ยงของแบบสอบถามโดยคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ตามวิธีการของครอนบาค โดยมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ 0.940 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ และค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบสมมติฐาน ใช้สถิติการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างตัวแปรมากกว่า 2 ตัว วิเคราะห์ด้วยความแปรปรวนทางเดียว และการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีของ LSD

2. การวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 รูป/คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi Structure Interview) ซึ่งผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาในขั้นตอนที่ 1 มาเป็นแนวทางในการสร้างแบบสัมภาษณ์แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักอิทธิบาท 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานี เขต 2 ผู้วิจัยนำ

หนังสือขอความร่วมมือไปยังผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 คน/รูป พร้อมแบบ สัมภาษณ์ เพื่อเป็นข้อมูลในการเตรียมความพร้อมในการให้สัมภาษณ์ พร้อมนัดหมายวัน เวลา และ สถานที่ในการสัมภาษณ์ โดยให้ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้กำหนดนัดหมาย และดำเนินการสัมภาษณ์ด้วยแบบสัมภาษณ์ ตามที่นัดหมายวัน เวลา และสถานที่ในการสัมภาษณ์ โดยมีการบันทึกเสียง จดบันทึกและถ่ายภาพระหว่างการสัมภาษณ์ ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

## สรุปผลการวิจัย

1. สภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานี เขต 2 พบว่า ผู้บริหาร/ครู มีความคิดเห็นต่อสภาพการดำเนินการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการบำรุงรักษาบุคคล รองลงมา คือ ด้านพัฒนาบุคคล ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการวางแผนทรัพยากรกำลังคน

2. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานี เขต 2 เป็นการทดสอบสมมติฐาน โดยการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างตัวแปร ได้แก่ การจำแนกตามการจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนและครู ที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และประสบการณ์ในการทำงาน ในภาพรวมมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้

3. แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักอิทธิบาท 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานี เขต 2 ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก 9 รูป/คน และได้สังเคราะห์ แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักอิทธิบาท 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานี เขต 2 ดังนี้

3.1 ด้านการวางแผนทรัพยากรกำลังคน โดยการนำหลักอิทธิบาท 4 เข้ามาบูรณาการ ผู้บริหารสถานศึกษา ควรสร้างความรัก ความกลมเกลียวในองค์กร เปิดโอกาสให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมมีการวางแผนตำแหน่งงานของโรงเรียน (ฉันทะ) ผู้บริหารสถานศึกษา จะควรมีความมุ่งมั่น ตั้งใจวางแผนทิศทางการดำเนินงานด้านบุคลากร (วิริยะ) ผู้บริหารสถานศึกษา มีการร่วมกันวิเคราะห์อัตรากำลังบุคลากรของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่องและเหมาะสม (จิตตะ) ผู้บริหารจะควรมีการพิจารณาใคร่ครวญการวางแผนงานบุคคลเป็นระยะ ๆ เพื่อหาแนวทางในการแก้ไขปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (วิมังสา)

3.2 ด้านการสรรหา โดยการนำหลักอิทธิบาท 4 เข้ามาบูรณาการ ผู้บริหารสถานศึกษา ควรใส่ใจในการกำหนดคุณสมบัติของตำแหน่งที่ชัดเจน ครบถ้วนตรงตามความต้องการ (ฉันทะ) ผู้บริหารสถานศึกษา สรรวจความพึงพอใจของครู ผู้ปกครอง และคณะกรรมการสถานศึกษาต่อการปฏิบัติงานของสถานศึกษา (ฉันทะ) ผู้บริหารสถานศึกษา ดำเนินการสรรหา และ

จัดจ้างบุคคลเพื่อปฏิบัติงานในสถานศึกษาตำแหน่งตามความเหมาะสม (วิริยะ) ผู้บริหารสถานศึกษา มีการแจ้งภาระงานมาตรฐานคุณภาพงาน มาตรฐานวิชาชีพ และเกณฑ์ การประเมินผลการปฏิบัติงานให้แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (จิตตะ) ผู้บริหารสถานศึกษา มีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของครู รายงานผลการปฏิบัติหน้าที่ราชการ และพัฒนาของข้าราชการครูหรือบุคลากรทางการศึกษาที่ได้รับเข้าปฏิบัติใหม่ (วิมังสา)

3.3 ด้านการคัดเลือก โดยการนำหลักอิทธิบาท 4 เข้ามาบูรณาการ ผู้บริหารสถานศึกษา ให้ความสำคัญกับการตัดสินใจของมติที่ประชุมในการคัดเลือกบุคลากรที่ได้รับความเห็น และพิจารณาแล้วจากทุกฝ่าย (ฉันทะ) ผู้บริหารสถานศึกษา มีการกำหนดหลักเกณฑ์ในการพิจารณา ดำเนินการกลั่นกรอง คัดเลือก แต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งโยกย้ายโปร่งใสเป็นธรรม (วิริยะ) ผู้บริหารสถานศึกษา มีการดำเนินจัดจ้างบุคคลตามความเหมาะสม (จิตตะ) ผู้บริหารสถานศึกษา ดำเนินการคัดเลือกบุคลากรให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ วิธีการ กฎระเบียบ ข้อบังคับที่ตามระบบคุณธรรม (วิมังสา) ผู้บริหารสถานศึกษา มีการตรวจสอบและปรับปรุงกระบวนการคัดเลือกอยู่เสมอให้เป็นไปตามหลักการ เงื่อนไขขององค์กรหรือสถานศึกษา (วิมังสา)

3.4 ด้านการพัฒนาบุคคล โดยการนำหลักอิทธิบาท 4 เข้ามาบูรณาการ ผู้บริหารสถานศึกษา มีความตั้งใจในการส่งเสริมสนับสนุนให้ครูมีวิทยฐานะที่สูงขึ้น (ฉันทะ) ผู้บริหารสถานศึกษา ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูได้พัฒนาตนเองอย่างรอบด้าน (วิริยะ) ผู้บริหารสถานศึกษา ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูพัฒนาแห่งการเรียนรู้ทั้งในโรงเรียน และชุมชน ตลอดจนภูมิปัญญาท้องถิ่น คอยให้ความดูแลและช่วยเหลืออย่างต่อเนื่อง (จิตตะ) ผู้บริหารสถานศึกษา ส่งเสริมให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นที่จะปรับปรุงกิจกรรมของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ ส่งเสริมให้บุคลากรมีความเอาใจใส่ในการพัฒนาโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง (วิมังสา)

3.5 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยการนำหลักอิทธิบาท 4 เข้ามาบูรณาการ ผู้บริหารสถานศึกษา สร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร โดยชี้ให้บุคลากรเห็นถึงความสำคัญในการประเมินผลการทำงาน (ฉันทะ) ผู้บริหารสถานศึกษา ตั้งกรอบการประเมินการปฏิบัติงานร่วมกัน ตั้งคณะกรรมการประเมินด้วยความโปร่งใส มุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานเป็นแบบอย่างให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา (วิริยะ) ผู้บริหารสถานศึกษา มีการนำผลมาปรับประยุกต์ใช้ให้เข้ากับสถานการณ์ การตรวจสอบรูปแบบการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ (จิตตะ) ผู้บริหารสถานศึกษาควรทำการพิจารณาใคร่ครวญเหตุผลแห่งความสำเร็จการบริหารงานบุคคล ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้ที่วิเคราะห์เป็น สังเคราะห์ได้ (วิมังสา)

3.6 ด้านการบำรุงรักษาบุคคล โดยการนำหลักอิทธิบาท 4 เข้ามาบูรณาการ ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงานเต็มตามศักยภาพ (ฉันทะ) ผู้บริหารควรมีนโยบายในการจัดทำข้อมูลทะเบียนประวัติข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา สร้างขวัญและกำลังใจโดยการชมเชยข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่รักษาวินัยทางราชการที่ดีเสมอมา (วิริยะ) หากมีปัญหาในการรักษาวินัยทางราชการ ผู้บริหารจะต้องดำเนินการหรือหาวิธีการแก้ไขปัญหานั้นที่ โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรชี้แจงเมื่อมีข้อร้องเรียนในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ

(จิตตะ) ปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมให้กับครูและบุคลากร พร้อมทั้งเปิดโอกาสได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ (วิมังสา)

3.7 ด้านการให้บุคคลพ้นจากงาน โดยการนำหลักอิทธิบาท 4 เข้ามาบูรณาการ ผู้บริหารสถานศึกษาควรเอาใจใส่ และมีส่วนร่วมในการตรวจสอบ และประเมินผลพิจารณาการปฏิบัติงานบุคลากรในสถานศึกษา (ฉันทะ) ผู้บริหารสถานศึกษา การรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานในการพิจารณาพ้นออกจากราชการ ในการบริหารงานบุคคล (วิริยะ) ผู้บริหารสถานศึกษา เอาใจใส่ฝักใฝ่ในการบริหารงานบุคคล มีจิตไมตรีต่อเพื่อนร่วมงานด้วยความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ (จิตตะ) ผู้บริหารสถานศึกษา ให้โอกาสบุคลากรที่ถูกภาคทัณฑ์ได้มีโอกาสร่วมพัฒนาตนเองให้ดีขึ้น (จิตตะ) ผู้บริหารสถานศึกษาตรวจสอบ และร่วมกันเพื่อหาแนวทางการแก้ไขปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น (วิมังสา) ผู้บริหารสถานศึกษา ควรพิจารณาเกี่ยวกับเรื่องร้องทุกข์และเรื่องร้องเรียนของข้าราชการ อย่างรอบคอบและเป็นธรรม (วิมังสา)

### อภิปรายผลการวิจัย

1. สภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานีเขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับงานวิจัยของ พันธ์ยาม แจ่มแจ่ม (2556) พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน เมื่อพิจารณารายละเอียด ในแต่ละด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการบำรุงรักษาบุคคล รองลงมา คือ ด้านพัฒนา บุคคล ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการวางแผนทรัพยากรกำลังคน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะด้านการ บำรุงรักษาบุคคลเป็นสิ่งที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะการดูแลและให้สวัสดิการแก่บุคลากร ย่อมทำให้องค์กรเป็นที่สนใจของผู้ที่มีความรู้ ความสามารถนอกจากนี้การให้รางวัลแก่บุคลากรย่อม กระตุ้นและส่งเสริมให้มีการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ด้านการวางแผนทรัพยากร กำลังคน พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการวางแผนทรัพยากรกำลังคน เป็นการ ประเมินการอัตรากำลังของบุคลากรที่จำเป็นต้องมีเพื่อการดำเนินการตามแผนงาน ทั้งด้านจำนวน บุคคลและความสามารถเฉพาะตำแหน่งซึ่งเป็นไปตามแผนงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของสุทิน พรหมเพชร (2556) พบว่า ระดับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลาเขต 2 ด้านการวางแผนกำลังคนอยู่ในระดับปาน กลาง เช่นเดียวกันด้านการสรรหา พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการสรรหาเป็น กระบวนการที่สำคัญที่จะได้มาซึ่งบุคลากรที่มีคุณภาพตามแผนกำลังคนที่วางไว้ เป็นกระบวนการ ขั้นต้นในการนำไปสู่การนำคนเข้าสู่ระบบหรือองค์กร ดังนั้นจึงต้องมีความโปร่งใส ชัดเจน สอดคล้อง กับงานวิจัยของสุเทพ เท่งประกิจ (2557) พบว่า ระดับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร สถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 ด้านการสรรหา อยู่ ในระดับปานกลาง เช่นเดียวกัน ด้านการคัดเลือก พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ การคัดเลือกต้องทำการรวบรวมรายละเอียดของผู้สมัคร การประเมินผลผู้สมัคร และการจัด กระบวนการคัดเลือกต่าง ๆ สอดคล้องกับงานวิจัยของปาริชาติ สติภา (2558) พบว่า ด้านการ

คัดเลือกบุคลากร อยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน ด้านการพัฒนาบุคคล พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะเมื่อองค์กรรับบุคลากรเข้ามาใหม่ย่อมต้องมีการประเมินเพื่อให้อายุ บุคลากรรับรู้และเข้าใจขอบข่ายของการทำงานในองค์กร แต่การประเมินเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอที่จะสร้างความมั่นใจให้แก่บุคลากรใหม่ เพราะจำเป็นต้องเพิ่มพูนความรู้ให้เหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย แม้แต่บุคลากรในองค์กรเองก็ตาม ต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเช่นกัน อันมาจากการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ทักษะที่ดีต่อการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ รณกฤต รินทะชัย (2556) พบว่า การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26 ด้านการพัฒนาบุคคลอยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นภาระหน้าที่ที่สำคัญอีกประการหนึ่ง ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นภาระหน้าที่ที่สำคัญอีกประการหนึ่ง จะเป็นข้อมูลสำหรับบุคลากรในการพัฒนาตนเอง และเป็นข้อมูลสำหรับองค์กรในการรับทราบความก้าวหน้าและการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร การบริหารงานบุคคลจำเป็นต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาการเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่ง สอดคล้องกับงานวิจัยของ มุนีเราะห์ เจ๊ะมิง (2559) พบว่า ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน ด้านการบำรุงรักษาบุคคล พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะด้านการบำรุงรักษาบุคคลเป็นสิ่งที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะการดูแลและให้สวัสดิการแก่บุคลากรย่อมทำให้องค์กรเป็นที่สนใจของผู้ที่มีความรู้ความสามารถนอกจากนี้การให้รางวัลแก่บุคลากรกระตุ้นและส่งเสริมให้มีการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุทิน พรหมเพชร (2556) พบว่า ระดับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ยะลาเขต 2 ด้านการบำรุงรักษาบุคคล อยู่ในระดับปานกลาง เช่นเดียวกัน ด้านการให้บุคคลพ้นจากงาน พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้การให้บุคคลพ้นจากงานจะเกี่ยวข้องกับการที่บุคลากรพ้นจากตำแหน่งหน้าที่ หมดยุติที่จะได้รับคำตอบจากองค์กร ซึ่งในเรื่องของการดำเนินการทางวินัยนั้น อาจเกิดจากการที่กลุ่มบุคลากรที่มีคุณภาพรวมทั้งปริมาณงานอยู่ในระดับที่ไม่น่าพอใจ สืบเนื่องมาจากการด้อยความสามารถ ขาดการฝึกอบรมหรือไม่สนใจในการปฏิบัติงาน กลุ่มบุคลากรที่มีปัญหาส่วนตัวที่ไม่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานแต่มีผลกระทบ กลุ่มบุคลากรที่ชอบกระทำผิดกฎระเบียบ ในขณะที่ปฏิบัติงาน และกลุ่มบุคลากรที่ไม่ปฏิบัติตามแนวทางการทำงานขององค์กร ตลอดจนต่อต้านผู้บังคับบัญชา สอดคล้องกับงานวิจัยของ ณัฐวุฒิ เอี่ยมแจ่ม (2560) พบว่า สภาพการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดสุโขทัย ด้านการให้บุคคลพ้นจากงาน อยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน

2. การเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานี เขต 2 โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า 1) ผู้บริหารและครูที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานี เขต 2 โดยภาพรวม ไม่

แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะไม่ว่าจะเป็นเพศก็ตามในส่วนของการบริหารงานบุคคลก็ย่อมได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน ทุกคนในโรงเรียนมีบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเท่าเทียมกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของปาริชาติ สติภา (2558) พบว่า ความคิดเห็นการบริหารงานบุคคลจำแนกตามเพศไม่มีความแตกต่างกัน 2) ผู้บริหารและครูที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานี เขต 2 โดยภาพรวม ไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะในโรงเรียนเดียวกันอาจจะมีครูหลายช่วงวัย แต่ครูทุกคนจะต้องได้รับการปฏิบัติภายใต้ข้อปฏิบัติเดียวกันตามความเหมาะสม ความแตกต่างระหว่างวัย จึงไม่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานหรือการได้รับการปฏิบัติในด้านการบริหารงานบุคคลในทิศทางเดียวกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของมุนีเราะห์ เจ๊ะมิง (2559) พบว่า ความคิดเห็นการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาจำแนกตามอายุ ไม่มีความแตกต่างกัน 3) ผู้บริหารและครูที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานี เขต 2 โดยภาพรวม ไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะการบริหารงานบุคคลโดยส่วนใหญ่มีแนวทางในการปฏิบัติที่เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับที่ชัดเจน แม้จะมีการศึกษาที่ต่างกันแต่ในทางปฏิบัติในด้านการบริหารงานบุคคลก็ไปเป็นตามเงื่อนไข ข้อบังคับ ระเบียบในการปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคคลภายใต้ระเบียบเดียวกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของปาริชาติ สติภา (2558) พบว่า ความคิดเห็นการบริหารงานบุคคลจำแนกตามการศึกษาไม่มีความแตกต่างกัน 4) ผู้บริหารและครูที่มีตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานี เขต 2 โดยภาพรวม ไม่แตกต่างกัน (Sig = 0.352) ทั้งนี้อาจเป็นเพราะไม่ว่าจะเป็นตำแหน่งใดก็ตามในโรงเรียน ต้องมีการปฏิบัติภายใต้แนวทางการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา ซึ่งถือได้ว่าเป็นมาตรฐานเดียวกัน คณะครูทุกตำแหน่ง ทุกระดับ บุคลากรในโรงเรียนทุกคนจึงมีการปฏิบัติหน้าที่และมีบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเท่าเทียมกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของปาริชาติ สติภา (2558) พบว่า ความคิดเห็นการบริหารงานบุคคลจำแนกตามตำแหน่งไม่มีความแตกต่างกัน 5) ผู้บริหารและครูที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานี เขต 2 โดยภาพรวม ไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะโรงเรียนส่วนใหญ่มีการอยู่ร่วมกันในลักษณะพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ให้ความช่วยเหลือไม่ได้มีการแบ่งแยกตามระยะเวลาในการปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษา ครูภายในโรงเรียนที่มีประสบการณ์มากหรือน้อย ต้องรับผิดชอบงานและได้รับการปฏิบัติภายในแนวทางการบริหารงานบุคคลเดียวกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ สอดคล้องกับงานวิจัยของมุนีเราะห์ เจ๊ะมิง (2559) พบว่า ความคิดเห็นการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาจำแนกตามอายุ ไม่มีความแตกต่างกัน

3. แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักอิทธิบาท 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานี เขต 2 พบว่า การบริหารงานบุคคลด้านการวางแผนทรัพยากรกำลังคน โดยการนำหลักอิทธิบาท 4 เข้ามาบูรณาการ เปิดโอกาสให้ทุกคนได้มี

ส่วนร่วมวางแผนทิศทางการดำเนินงานวิเคราะห์อัตรากำลังบุคลากรของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง การกำหนดคุณสมบัติของตำแหน่งที่ชัดเจน การติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน การตรวจสอบและปรับปรุงกระบวนการคัดเลือกอยู่เสมอ ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงานเต็มตามศักยภาพ สร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร และร่วมกันเพื่อหาแนวทางการแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้น มีการพิจารณาอย่างรอบคอบและเป็นธรรม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะในการวางแผนทรัพยากรกำลังคน ผู้บริหารควรยึดหลักการมีส่วนร่วม วางแผนทรัพยากรกำลังคนให้สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงาน และความต้องการควรมีการพิจารณาการวางแผนงานบุคคลเป็นระยะ ๆ เพื่อการแก้ไขปรับปรุง และพัฒนางานด้านการบริหารงานบุคคลอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับแนวคิดของพัต วุฒิรงค์ (2559) ได้อธิบายว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ทราบถึงจำนวนตำแหน่งที่กำลังจะว่างลงและอัตราการขาดหรือเกิน ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว นอกจากนี้ยังสามารถระบุได้ว่าองค์กรต้องการคนที่มีลักษณะหรือทักษะอย่างไรสำหรับตำแหน่งนั้น ๆ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของพระมหาอิสรภานต์ จิตปัญโญ (2558) กล่าวว่า สำหรับองค์กรยุคใหม่ การสรรหาบุคคลจะเน้นคุณภาพของบุคคลมากกว่าปริมาณ และมีความพึงพอใจในการคัดเลือก มีคุณสมบัติเหมาะสมตามความต้องการ จึงจำเป็นต้องวิเคราะห์ความต้องการกำลังคนขององค์กร ทั้งด้านคุณภาพและปริมาณสอดคล้องกับงานวิจัยของพัฒนกุล สุขสานต์ (2564) ได้เสนอแนะว่า ควรจัดให้บุคลากรเข้าปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับหน้าที่ มีการสอบคัดเลือกที่ชัดเจนโปร่งใส คณะกรรมการมีความรู้ ความสามารถ ปฏิบัติตนเป็นกลาง นอกจากนี้ ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร โดยชี้ให้บุคลากรเห็นถึงความสำคัญในการประเมินผลการทำงาน ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะการสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรจะส่งผลให้สามารถนำผลมาปรับประยุกต์ใช้ให้เข้ากับสถานการณ์ อย่างไรก็ตามควรมีการตรวจสอบรูปแบบการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ สอดคล้องกับพัต วุฒิรงค์ (2559) ได้อธิบายว่า การบริหารงานบุคคล จำเป็นต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่ง อีกทั้งยังช่วยให้บุคลากรทราบถึงผลงานของตนเองอีกด้วย ซึ่งการประเมินผลที่ดีต้องตั้งอยู่บนความเที่ยงตรง ปราศจากอคติและมีความน่าเชื่อถือ ซึ่งจะส่งผลต่อการปฏิบัติหน้าที่ของครูและบุคลากรในสถานศึกษาสอดคล้องกับงานวิจัยของสิวรรณ ไชยกุล (2562) พบว่า ผลการศึกษาข้อเสนอแนะการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา ควรมีการสนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนาและหาความรู้เพื่อให้มีโอกาสในการปรับเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นโดยการประเมินจากการปฏิบัติงาน บุคลากรมีสิทธิในการลาได้ตามสิทธิที่มีและส่งเสริมให้สร้างผลงานเพื่อขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ และสอดคล้องกับพระมหาอิสรภานต์ จิตปัญโญ (2558) ที่กล่าวว่า การพ้นจากงานของบุคคลนั้น เกิดได้เป็นหลายกรณีด้วยกัน และแต่ละกรณีเป็นเรื่องสำคัญที่จะต้องศึกษาหาข้อเท็จจริง หาทางแก้ปัญหาและหาวิธีปฏิบัติเพื่อให้เหมาะสม ทั้งนี้เพื่อให้เกิดผลเสียแก่องค์กรน้อยที่สุด

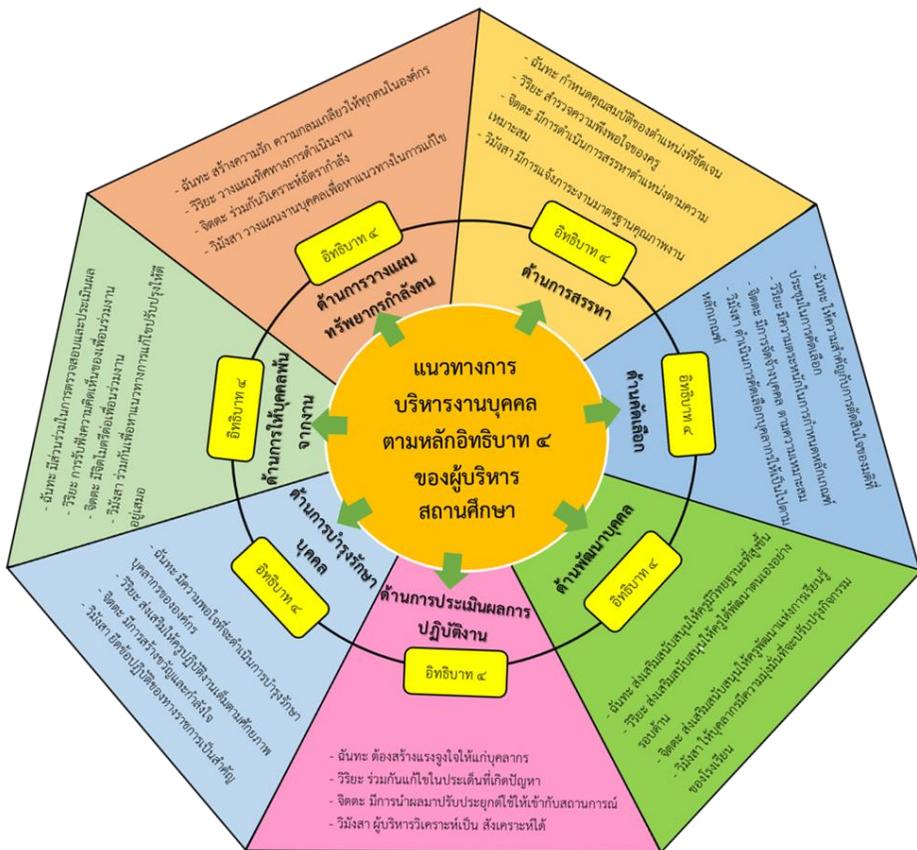
## องค์ความรู้ใหม่

จากการวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สรุปผลการวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูล แล้วได้สรุปมาเป็นองค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย ซึ่งมีความสัมพันธ์ ดังนี้

**วงกลมชั้นในสุด** ได้แก่ เป้าประสงค์ที่ผู้วิจัยได้ตั้งเป้าหมาย คือ แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักอิทธิบาท 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาอุทัยธานี เขต 2

**วงกลมชั้นที่ 2** คือ กิจกรรมในการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย 1.ด้านการวางแผนทรัพยากรกำลังคน 2. ด้านการสรรหา 3. ด้านคัดเลือก 4. ด้านพัฒนาบุคคล 5. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน 6. ด้านการบำรุงรักษาบุคคล และ 7. ด้านการให้บุคคลพ้นจากงาน

**วงกลมชั้นที่ 3** ได้แก่ หลักอิทธิบาท 4 ได้แก่ หลักธรรม 4 ประการ สำหรับการทำงานหรือทำสิ่งใด ๆ เพื่อให้งานประสบความสำเร็จตามที่มุ่งหวังไว้ ซึ่งประกอบด้วย 1. ฉันทะ (ความรัก และความพอใจ) 2. วิริยะ (ความเพียร) 3. จิตตะ (ความเอาใจจดจ่อ ความเอาใจใส่) 4. วิมังสา (การใช้ปัญญาไตร่ตรอง ตรวจสอบ)



ภาพที่ 1 สรุปองค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย

ด้านที่ 1 การวางแผนทรัพยากรกำลังคน โดยการนำหลักอิทธิบาท 4 เข้ามาบูรณาการ คือผู้บริหารควรวีตหลักการมีส่วนร่วมเข้าในการบริหารจัดการ มีการวางแผนตำแหน่งงานของบุคลากรทางการศึกษาให้ตรงกับความสามารถที่ทุกคนมีอยู่ ผู้บริหารจึงมีความตั้งใจและมุ่งมั่นที่จะวางแผนทรัพยากรกำลังคนให้สอดคล้องกับทิศทางการทำงาน และความต้องการด้านบุคลากรของสถานศึกษา โดยผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนด

ด้านที่ 2 การสรรหา โดยการนำหลักอิทธิบาท 4 เข้ามาบูรณาการ คือ ผู้บริหารควรกำหนดคุณสมบัติของตำแหน่งที่ต้องการอย่างชัดเจน ควบคุมดูแลในการสรรหาหรือจัดจ้างบุคคลเพื่อปฏิบัติงานในสถานศึกษาให้เหมาะสมกับตำแหน่งตามความเหมาะสม โดยให้ความสำคัญกับการตัดสินใจของมติที่ประชุมในการสรรหาบุคลากรที่ได้รับความเห็นชอบ และพิจารณาแล้วจากทุกฝ่าย ผู้บริหารมีการแจ้งภาระงาน มาตรฐานคุณภาพงาน มาตรฐานวิชาชีพ และเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน

ด้านที่ 3 การคัดเลือก โดยการนำหลักอิทธิบาท 4 เข้ามาบูรณาการ คือผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับการตัดสินใจของมติที่ประชุมในการคัดเลือกบุคลากรที่ได้รับความเห็นชอบ และพิจารณาแล้วจากทุกฝ่าย โดยมีการกำหนดหลักเกณฑ์ในการพิจารณาดำเนินการสรรหา กลั่นกรอง คัดเลือก แต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งโยกย้าย

ด้านที่ 4 การพัฒนาบุคคล โดยการนำหลักอิทธิบาท 4 เข้ามาบูรณาการ คือ ผู้บริหารจะต้องส่งเสริม สนับสนุนในการให้ครูมีวิทยฐานะที่สูงขึ้นด้วยความจริงใจ ร่วมกันคิดสร้างสรรค์งานใหม่ ๆ อยู่เสมอในการพัฒนาโรงเรียน ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูได้มีการพัฒนาตนเองอย่างรอบด้าน ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูพัฒนาการเรียนรู้ทั้งในโรงเรียน และชุมชน โดยผู้บริหารคอยให้ความดูแล แนะนำและช่วยเหลืออย่างต่อเนื่อง

ด้านที่ 5 การประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยการนำหลักอิทธิบาท 4 เข้ามาบูรณาการ คือผู้บริหารต้องสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร ผู้บริหารมีการตั้งกรอบการประเมินการปฏิบัติงานร่วมกัน ตั้งคณะกรรมการประเมินด้วยความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน

ด้านที่ 6 การบำรุงรักษาบุคคล โดยการนำหลักอิทธิบาท 4 เข้ามาบูรณาการ คือ ผู้บริหารมีการแจ้งเรื่องกฎระเบียบข้อบังคับทางราชการให้แก่บุคลากรทางการศึกษา ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงานเต็มตามศักยภาพ โดยยึดมั่นในระเบียบวินัย จรรยาบรรณอย่างมีมาตรฐานแห่งวิชาชีพ เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ชุมชน

ด้านที่ 7 การให้บุคคลพ้นจากงาน โดยการนำหลักอิทธิบาท 4 เข้ามาบูรณาการ คือ ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการตรวจสอบและประเมินผลการพิจารณาปฏิบัติงานของบุคลากร ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรที่ถูกภาคทัณฑ์ได้มีโอกาสในปรับปรุงและพัฒนาตนเองให้ดีขึ้น โดยผู้บริหารมีส่วนร่วมในการหาแนวทางแก้ไขปรับปรุงและพัฒนาบุคลากรของตนเองให้ดีขึ้น

## ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. ควรมีวางแผนการบริหารงานการบริหารงานบุคคลอย่างเป็นระบบ และมีแผนการพัฒนาฝ่ายบุคคลของสถานศึกษาที่สามารถใช้ได้จริง
2. ผู้บริหารควรจัดอบรมสัมมนาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ในด้านการวางแผนทรัพยากรกำลังคน ด้านการสรรหา ด้านการคัดเลือก ด้านการพัฒนาบุคคล ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการบำรุงรักษาบุคคล และด้านการให้บุคคลพ้นจากงาน
3. เพิ่มแนวทางการนิเทศ การกำกับติดตามของผู้บริหารให้มีแนวทาง และสร้างความเข้าใจในด้านการบริหารงานบุคคล

### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

1. ควรทำการศึกษาแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักอิทธิบาท 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานี เขต 2 โดยเพิ่มกลุ่มตัวอย่างที่กว้างและหลากหลายมากขึ้น เช่น กรรมการสถานศึกษา หน่วยงานต้นสังกัด เป็นต้น
2. ควรเพิ่มสัมภาษณ์เชิงลึกกรรมการสถานศึกษา หน่วยงานต้นสังกัด เพื่อให้มีความคิดที่หลากหลายมากขึ้น ในแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักอิทธิบาท 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานี เขต 2
3. ใช้หลักธรรมที่สอดคล้องกับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งอาจทำได้ผลที่แตกต่างกัน
4. ควรมีการศึกษาการปฏิบัติงานโดยใช้หลักธรรมคำสอนอื่น ๆ มาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

## เอกสารอ้างอิง

- พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545. (2542, 19 สิงหาคม). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่ม 116 ตอนที่ 74 ก, หน้า 1-19.
- ณัฐวุฒิ เอี่ยมแจ่ม. (2560). *สภาพและแนวทางการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดสุโขทัย*. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา) คณะครุศาสตร์: มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม.
- ประหยัด พิมพา. (2561). การศึกษาไทยในปัจจุบัน. *วารสารมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด*, 7(1), 242-249.
- ปารีชาติ สติภา. (2558). *การบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5*. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). ลพบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.

- พยัต วุฒิรงค์. (2559). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในทศวรรษหน้า*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต). (2548). *พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม*. กรุงเทพฯ: เอส.อาร์. พริ้งดิ่ง แมส โปรดักส์.
- พระมหาอิสรกันต์ ฐิตปัญโญ. (2558). *การพัฒนาทุนมนุษย์ตามแนวทางสติปัญญา 4 ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย*. (รายงานการวิจัย). สำนักงานการวิจัยแห่งชาติ (วช.): มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พัฒนกุล สุขसानต์. (2564). *การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาเครือข่ายการจัดการศึกษาศรีอมรังค์ 2*. (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). คณะศึกษาศาสตร์: มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี.
- พรฮาม แจ๊ะแม. (2556). *การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษาปัตตานี เขต 20*. (การค้นคว้าอิสระครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.
- มุณีเราะห์ เจ๊ะมิง. (2559). *การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนสอนศาสนาอิสลามสังกัดสำนักงาน การศึกษาเอกชนจังหวัดยะลา*. (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยหาดใหญ่.
- รณกฤต รินทะชัย. (2556) *ปัญหาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26*. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). คณะครุศาสตร์: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- สีวรรณ์ ไชยกุล. (2562). *การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษายะลา เขต 3*. (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยหาดใหญ่.
- สุทิน พรหมเพชร. (2556). *การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษาเขต 2*. (การค้นคว้าอิสระครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). คณะครุศาสตร์: มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.
- สุเทพ เท่งประกิจ. (2557). *การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษาเขต 2*. (การค้นคว้าอิสระครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). คณะครุศาสตร์: มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.