



วารสารปรัชญาปริทรรศน์

JOURNAL OF PHILOSOPHICAL VISION

ISSN: 1513-6620 (Print) × ISSN: 2773-9643 (Online)

<https://so05.tci-thaijo.org/index.php/phiv/index>



## Research Article

การบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา

# Personnel Management According to the Principle of Brahma Vihara IV of School Administrators Affiliated to the Ayutthaya Secondary Education Area Office

จารุกิตต์ ใจบุญ<sup>1\*</sup>

Jarukit Jaiboon<sup>1\*</sup>

### ARTICLE INFO

#### Name of Author & Corresponding Author\*

1. จารุกิตต์ ใจบุญ\*

Jarukit Jaiboon\*

ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

Graduate Master of Education Program in  
Buddhist Educational Administration,  
Mahachulalongkornrajavidyalaya  
University, Thailand.

Email: jarukit142523@gmail.com

#### คำสำคัญ:

การบริหารงานบุคคล, หลักพรหมวิหาร 4

#### Keywords:

Personnel Management, Brahma Vihara  
IV

#### Article history:

Received: 16/12/2024

Revised: 01/01/2025

Accepted: 10/01/2025

Available online: 14/06/2025

#### How to cite:

Jaiboon, J. (2025). Personnel Management according to the Principle of Brahma Vihara IV of School Administrators Affiliated to the Ayutthaya Secondary Education Area Office. *Journal of Philosophical Vision*, 30 (1), 177 - 201.

### ABSTRACT

This research article has three objectives: (1) to study the current state of personnel management among school administrators under the Secondary Educational Service Area Office in Phra Nakhon Si Ayutthaya; (2) to explore the application of Brahmavihara IV principles in personnel management by these administrators; and (3) to propose guidelines for personnel management based on the Brahmavihara IV principles for school administrators within the same context. The study using a mixed-methods approach, collecting quantitative data from 205 school administrators and teachers through an opinion a questionnaire, which was analyzed using statistical methods such as mean and standard deviation. Additionally, qualitative data were gathered through interviews with seven experts using content analysis to extract appropriate management guidelines.

The research findings indicate that 1. the state of personnel management among school administrators under the Secondary Educational Service Area Office in Phra Nakhon Si Ayutthaya was found to be at a high level overall, with a mean score of 4.44 and a standard deviation of 0.32. Analysis of the state of personnel resource management by specific aspects revealed two aspects rated at the highest level: personnel training and development and workforce planning. The remaining aspects were rated at a high level, including performance evaluation, recruitment and appointment, and salary and promotion management. 2. The results of the study of personnel management methods based on the Brahmavihara IV principles among school administrators under the Secondary Educational Service Area Office in Phra Nakhon Si Ayutthaya revealed the following practices: Loving-

kindness (Metta): Personnel management involves actively listening to and caring for staff. Compassion (Karuna): Administrators demonstrate generosity and support for personnel development. Sympathetic Joy (Mudita): The focus is on celebrating the success of personnel in both their professional tasks and personal development. Equanimity (Upekkha): Management emphasizes fair and unbiased evaluations. 3. The guidelines for personnel management based on the Brahmavihara IV principles state of mind in all five areas-workforce planning, recruitment and appointment, salary and salary increments, performance evaluation, and personnel training and development-for school administrators under the Secondary Educational Service Area Office in Phra Nakhon Si Ayutthaya are as follows: Metta, Karuna, Mudita, Upekkha.

#### บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 3 ประการ ได้แก่ (1) เพื่อศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา (2) เพื่อศึกษาวิธีการการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา และ (3) เพื่อเสนอแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยาโดยใช้วิจัยแบบผสานวิธี โดยเก็บข้อมูลเชิงปริมาณจากผู้บริหารและครู จำนวน 205 คน ผ่านแบบสอบถามความคิดเห็น ใช้สถิติวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และข้อมูลเชิงคุณภาพได้จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ 7 คน ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหาเพื่อสกัดหาแนวทางการบริหารที่เหมาะสม

ผลการวิจัยพบว่า 1. สภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.44 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.32 การวิเคราะห์สภาพการบริหารงานบุคคล ตามลำดับรายด้านมี 2 ด้านที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ด้านการอบรมพัฒนาบุคลากรกับด้านการวางแผนอัตรากำลัง และด้านที่เหลือมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง และด้านเงินเดือนและเลื่อนขั้นเงินเดือน 2. ผลการศึกษาวิธีการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา มีวิธีการ ดังนี้ 1) เมตตา การบริหารงานบุคคลมีการฟังและดูแลบุคลากรอย่างใส่ใจ 2) กรุณา การบริหารงานบุคคลมีการดูแลบุคลากรอย่างเอื้อเฟื้อ ช่วยเหลือและสนับสนุนการพัฒนาของบุคลากร 3) มุทิตา การบริหารงานบุคคลมุ่งเน้นการสนับสนุนความสำเร็จของบุคลากร ทั้งในด้านการทำงานและการพัฒนาตนเอง 4) อุเบกขา การบริหารงานบุคคลมุ่งเน้น

การประเมินผลอย่างเป็นกลางและยุติธรรม 3. แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผนอัตรากำลัง ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง ด้านเงินเดือนและการเลื่อนขั้นเงินเดือน ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการอบรมพัฒนาบุคลากร ตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา มีแนวทางการบริหารบุคคล คือ 1) เมตตา 2) กรุณา 3) มุทิตา 4) อุเบกขา

## 1. บทนำ

การศึกษา มีบทบาทสำคัญในการพัฒนากำลังคนให้มีคุณภาพสามารถดำรงชีวิตอยู่ร่วมกับ บุคคลอื่นในสังคมได้อย่างเป็นสุขในกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกศตวรรษที่ 21 ทั่วโลกให้ความสำคัญและทุ่มเทกับการพัฒนาการศึกษาเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของตนให้สามารถก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของ ระบบเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ภูมิภาค และของโลก (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560: 1) ในการพัฒนาการศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคลากรที่สำคัญ และจำเป็นต้องมีองค์ความรู้เกี่ยวกับการบริหารงาน ด้านการศึกษา เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 และต้องมีคุณธรรม จริยธรรมในการบริหาร การศึกษา ซึ่งยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561–2580 ได้กำหนดให้บุคลากรภาครัฐเป็นคนดีและเก่ง ยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสำนึก มีความสามารถสูง มุ่งมั่นและเป็นมืออาชีพ ในการปฏิบัติหน้าที่และขับเคลื่อนภารกิจ ยุทธศาสตร์ชาติโดยภาครัฐมีกำลังคนที่เหมาะสมทั้งปริมาณและคุณภาพ มีระบบการบริหารจัดการและพัฒนา บุคลากรให้เหมาะสมกับความต้องการในการปฏิบัติงานมีความก้าวหน้าในอาชีพ สามารถจูงใจให้คนดีคนเก่ง ทำงานในภาครัฐ มีระบบพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรภาครัฐให้มีสมรรถนะใหม่ ๆ สามารถรองรับการ เปลี่ยนแปลงบริบทการพัฒนาที่มีการเสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรม (ยุทธศาสตร์ชาติ, 2561)

การเป็นผู้นำหรือผู้อำนวยการโรงเรียนอาจเป็นงานที่ทำทนาย เพราะงานส่วนใหญ่เป็นงานบริหารและ เกี่ยวข้องกับบุคลากรหลายฝ่าย และที่สำคัญ คือ เป็นหัวใจใหญ่ในการผลักดันงานต่าง ๆ ของโรงเรียนให้ประสบ ความสำเร็จ ไม่ว่าจะเป็น การผลักดันด้านนวัตกรรมการจัดการเรียนการสอนหรือการบริหารโรงเรียน ในแง่มุมที่ สำคัญของผู้บริหารที่สามารถพาโรงเรียนประสบความสำเร็จ คือ การเป็นผู้นำที่มีทัศนคติเชิงบวก ช่วยสนับสนุน และสร้างนวัตกรรมที่ตอบโจทย์ผู้เรียนและมีอุดมการณ์มุ่งสร้างความสำเร็จไม่ว่าจะต้องใช้กลยุทธ์อะไรก็ตาม นอกจากคุณสมบัติความเป็นผู้นำดังที่กล่าวไปแล้ว

การสร้างคุณธรรมเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้สามารถดำเนินงานไปด้วยความราบรื่น ผู้บริหารต้องมีหลักใน การครองตน ครองคน ครองงาน โดยหลักการดังกล่าวต้องใช้ควบคู่กับหลักธรรมในการครองใจคนที่เรียกว่า พรหมวิหาร 4 เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพเป็นที่ยอมรับนับถือแก่ผู้ร่วมงาน ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดขวัญและ กำลังใจ ในด้านการบริหารผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียน ให้มี ความสามารถอย่างเต็มศักยภาพทั้งทางด้านร่างกาย สติปัญญา อารมณ์และสังคมอย่างสมดุล ตลอดจนพัฒนา บุคลากรในสถานศึกษาให้มีคุณภาพมีคุณธรรม จริยธรรม มีความรู้ความสามารถและมีประสิทธิภาพ

จากประเด็นปัญหาและความสำคัญดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะทำการศึกษาเรื่อง การบริหารงาน บุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา

เพื่อนำผลจากการวิจัยที่ได้ไปปรับใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการกำหนดและพัฒนาระดับการบริหารสถานศึกษาอย่างเหมาะสม ตลอดจนนำไปเป็นแนวทางในการปรับปรุงหรือพัฒนาการบริหารงานบุคลากรกับหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาโดยเฉพาะหลักพรหมวิหาร 4 ให้เกิดประสิทธิภาพต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์การวิจัย

- 1) เพื่อศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา
- 2) เพื่อศึกษาวิธีการการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา
- 3) เพื่อเสนอแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา

## 3. วิธีดำเนินการวิจัย

### 1) รูปแบบการวิจัย

การวิจัยเรื่องนี้เป็นงานวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) โดยใช้เป็นการผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณกับการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการผสมในระดับข้อมูลด้วยการศึกษาวิเคราะห์ตัวแปร ประชากรกลุ่มเป้าหมาย และกรอบแนวคิดในเชิงคุณภาพ และนำไปสู่การวิเคราะห์เชิงปริมาณ ด้วยวิธีการวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) วิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการทางสถิติ (Statistics Analysis) ในเชิงปริมาณ และวิเคราะห์ข้อมูลแบบสัมภาษณ์ (In-Depth Interview) และจากแบบสอบถามปลายเปิด (Open-ended Questionnaire) วิเคราะห์โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis Technique) ประกอบบริบทระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ด้วยการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยวิธีการแจกแบบสอบถาม (Questionnaire) กับกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้ และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึก (In Depth Interview) ด้วยแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) นำเสนอผลการศึกษาตามแบบวิธีการศึกษาเชิงพรรณนา (Descriptive Research) เพื่อเชื่อมโยงความรู้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องใน “การบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา” ผู้วิจัยได้กำหนดระยะเวลาการวิจัยทั้งหมด 3 ระยะ ดังนี้

**ระยะที่ 1** ศึกษาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยามี 2 ระยะ ดังนี้

- 1) การศึกษาเอกสาร แหล่งข้อมูล: หนังสือ ตำรา บทความวิชาการ งานวิจัย เว็บไซต์ เครื่องมือ: แบบศึกษาเอกสาร (Document Study) การวิเคราะห์ข้อมูล: การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ผลลัพธ์: กรอบแนวคิดการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา

2) แบบสอบถาม ศึกษาจากการแจกแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา แหล่งข้อมูล: ครูที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 205 คน เครื่องมือ: แบบสอบถาม (Questionnaire) การวิเคราะห์ข้อมูล: ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์เนื้อหา ผลลัพธ์: สภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา

**ระยะที่ 2** ศึกษาวิธีการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา มี 1 ระยะ ดังนี้

1) สัมภาษณ์ วิธีการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา วิธีดำเนินการวิจัย: ศึกษาวิธีการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา แหล่งข้อมูล: ผู้บริหาร และครู จำนวน 7 คน โดยเลือกแบบใช้วิธีการสุ่มแบบสโนว์บอล (Snow ball) เครื่องมือ: แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) การวิเคราะห์ข้อมูล: การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ผลลัพธ์: วิธีการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา

**ระยะที่ 3** เสนอแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา วิธีดำเนินการวิจัย: ปรับปรุงแก้ไขและแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา แหล่งข้อมูล: อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ผู้วิจัย เครื่องมือ: ศึกษาเอกสาร (Document Study) การวิเคราะห์ข้อมูล: การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ผลลัพธ์: แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา

## 2) ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

(1) ประชากร ได้แก่ ครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา จำนวน 363 คน จำนวน ๓ โรงเรียน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา, ม.ป.ป.)

(2) กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา จากการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ เครซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan) ได้ขนาด กลุ่มตัวอย่างจำนวน 205 คน ใช้การสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยใช้อำเภอที่ตั้งของสถานศึกษาเป็นชั้นของการสุ่ม หลังจากนั้นคัดเลือกครู ของแต่ละอำเภอที่ตั้งของสถานศึกษาด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยใช้สถานศึกษาเป็นหน่วยในการสุ่มด้วยวิธีการจับสลาก (ลัดดาวัลย์ เพชรโรจน์ และคณะ, 2555: 264)

(3) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) ได้แก่ ผู้บริหาร และครูของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา จำนวน 7 คน เป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา

### 3) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

**3.1) เชิงปริมาณ** การสร้างเครื่องมือในการวิจัย มีระยะการสร้างเครื่องมือในการดำเนินการวิจัย ดังนี้

(1) การศึกษาเอกสารข้อมูลเกี่ยวกับเรื่อง “แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา” จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี วารสาร ตำรา เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

(2) การสังเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประเด็นคำถามสภาพ การบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา

(3) การศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับวิธีการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา

(4) การกำหนดกรอบแนวคิดตัวแปรต้น ตัวแปรตาม

(5) การกำหนดวัตถุประสงค์ในการสร้างเครื่องมือวิจัยโดยขอคำชี้แนะจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

(6) การนำร่างเครื่องมือวิจัยเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ จากนั้นนำมาปรับปรุงแก้ไขตาม คำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

(7) การนำเครื่องมือวิจัยที่ปรับปรุงตามคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ ความถูกต้องระหว่างเนื้อหาเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ จากนั้นนำมาปรับปรุงแก้ไขอีกครั้ง แล้วนำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาอีกครั้ง

(8) การจัดพิมพ์เครื่องมือวิจัยฉบับสมบูรณ์และนำไปใช้จริงเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง เป้าหมาย

(9) ระยะในการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้ยื่นคำร้องแบบคำร้องทั่วไป (บพ. 6) ต่อ หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยเพื่อขอหนังสืออนุญาตเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย หนังสืออนุญาตทดสอบเครื่องมือวิจัย (Try out) และหนังสืออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามเพื่อการวิจัยจากผู้บริหารและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา จำนวนทั้งหมด 205 คน

(10) การนำข้อมูลแบบสอบถามที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากรทั้งหมดไปดำเนินการ วิเคราะห์ตามวิธีการทางสถิติหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ต่อไป

### ลักษณะของเครื่องมือวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นตามกรอบการศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีจากหนังสือ ตำรา บทความวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยผู้วิจัยมีรายละเอียดเครื่องมือ ดังนี้

(1) **แบบสอบถาม** แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยาและแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนการประเมินค่า (Rating Scale) ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา

(2) **แบบสัมภาษณ์** แบบสอบถามสัมภาษณ์ผู้บริหารและครูเกี่ยวกับวิธีการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา

### การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย

(1) การศึกษาแนวทางและลักษณะของแบบสอบถามที่จะใช้วิจัยโดยศึกษาจากเอกสารตำราและแบบสอบถามที่ได้มีการนำไปใช้ในงานวิจัยเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

(2) แบบสอบถามและการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒินำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบคุณภาพเครื่องก่อนในเบื้องต้นก่อนนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพ

(3) การนำร่างเครื่องมือวิจัยที่ได้รับคำแนะนำจากที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์มาปรับปรุง

(4) แบบสอบถามเพื่อการวิจัยนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหาความเหมาะสมของภาษาและเนื้อหารายข้อจากนั้นนำไปหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหาที่ต้องการวิจัย (Item-Objective Congruence Index; IOC) และเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนความสอดคล้องระหว่างเนื้อหากับวัตถุประสงค์ของการดำเนินการวิจัย ดังนี้ +1 หมายถึง แน่ใจว่าเนื้อหาแบบสอบถามตรงวัตถุประสงค์ 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าเนื้อหาแบบสอบถามตรงตามวัตถุประสงค์ -1 หมายถึง เนื้อหาของแบบสอบถามไม่ตรงตามวัตถุประสงค์

(5) การนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่เป้าหมายจำนวน 30 ชุด เพื่อหาค่า Cronbach's Alpha ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามการวิจัย และได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.91

### 3.2) เชิงคุณภาพ

1) การศึกษาแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้างเกี่ยวกับวิธีการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา

2) การนำแบบสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมาเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความถูกต้องเนื้อหา ความชัดเจนของภาษาของแบบสัมภาษณ์ในเบื้องต้น

3) การนำความคิดเห็นมาปรับปรุงแก้ไขแบบสัมภาษณ์ตามคำแนะนำอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์อีกครั้งก่อนนำไปสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

4) ระยะในการเก็บรวบรวมข้อมูลสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้ยื่นคำร้องแบบคำร้องทั่วไป (บพ. 6) ต่อหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เพื่อขอหนังสืออนุญาตขอสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา และหนังสืออนุญาตเก็บข้อมูลแบบสัมภาษณ์ไปดำเนินการสัมภาษณ์จากผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยาเวลานั้น วัตถุประสงค์ในการสัมภาษณ์ ด้วยวิธีการที่หลากหลายดังนี้ การจดบันทึกการสัมภาษณ์ และการสัมภาษณ์ผ่านระบบออนไลน์

#### 4) การเก็บรวบรวมข้อมูล

##### 4.1) เชิงปริมาณ การเก็บข้อมูลด้วยตนเองจากกลุ่มตัวอย่างดำเนินการตามระยะ ดังนี้

1) การยื่นคำร้องแบบคำร้องทั่วไป (บพ. 6) ต่อหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เพื่อขอหนังสืออนุญาตเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย หนังสืออนุญาตทดสอบเครื่องมือวิจัย (Try out) และหนังสืออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามเพื่อการวิจัยจากกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยาจำนวน 287 คน

2) ผู้วิจัยส่งหนังสือขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยพร้อมกับแบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลถึงผู้บริหารสถานศึกษาด้วยตนเอง และหลังจากนั้นจะไปปรับแบบสอบถาม คืนด้วยตนเอง

3) นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาตรวจสอบความสมบูรณ์ แล้วดำเนินการวิเคราะห์ สรุปผลตามระยะของการวิจัย

4.2) เชิงคุณภาพ การสัมภาษณ์ด้วยตนเอง โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) ด้วยการดำเนิน ดังนี้

1) การยื่นคำร้องแบบคำร้องทั่วไป (บพ. 6) ต่อหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เพื่อขอหนังสืออนุญาตเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย หนังสืออนุญาตทดสอบเครื่องมือวิจัย (Try out) และหนังสืออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามเพื่อการวิจัยจากผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้ให้ข้อมูลสัมภาษณ์เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา

2) ผู้วิจัยประสานงานโดยการนัดหมาย ตารางการสัมภาษณ์

3) นัดหมายเวลา สถานที่ที่ที่แน่นอนกับผู้ให้สัมภาษณ์

4) ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิที่กำหนดไว้ จำนวน 7 คน

## 5. การวิเคราะห์ข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลวิจัย ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ ดังนี้

5.1) **เชิงปริมาณ** ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่เก็บรวบรวมที่ได้รับคืนมาทั้งหมดมาตรวจสอบความสมบูรณ์ครบถ้วนของแบบสอบถามแต่ละชุดแล้วนำมาวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ ดังนี้

1) แบบสอบถามตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วยวิเคราะห์โดยใช้ความถี่ และค่าร้อยละ

2) แบบสอบถามตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยาวิเคราะห์ หาค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

3) ข้อคำถามปลายเปิดที่แสดงถึงข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยาวิเคราะห์โดยใช้การแจกแจงความถี่

5.2) **เชิงคุณภาพ** การวิจัยเชิงคุณภาพผู้วิจัยนำผลการสัมภาษณ์จากผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา

1) การนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ถอดเสียงและบันทึกเป็นข้อความ

2) การนำข้อความจากการสัมภาษณ์และจัดบันทึกมาจำแนกประเด็นและเรียบเรียงเฉพาะประเด็นที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย

3) วิเคราะห์คำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา

4) สังเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์การวิจัยและนำเสนอโดยวิธีการพรรณนาและการอ้างอิงคำพูดบุคคล

## 4. ผลการวิจัย

4.1 ผลการศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา

1) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของครูและผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา ตามเพศ จำนวน 205 คน พบว่าเป็นชาย จำนวน 89 คน คิดเป็นร้อยละ 30.6 เป็นหญิง จำนวน 202 คน คิดเป็นร้อยละ 69.4 ตามอายุ จำนวน 205 คน การวิเคราะห์ข้อมูลอายุพบว่า อายุ 31-40 ปี มีจำนวน 108 คน คิดเป็นร้อยละ 37.10 อายุ 41-50 ปี มีจำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 28.50 อายุ 51 ปีขึ้นไป มีจำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 18.6 กลุ่มอายุ 21-30 ปี มีจำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 15.8 ตามระดับการศึกษาพบว่าเป็นผู้ที่จบการศึกษาระดับปริญญาตรีมีจำนวน 143 คน คิดเป็นร้อยละ 49.1 และระดับปริญญาโทมีจำนวน 148 คน คิดเป็นร้อยละ 50.9 ตามตำแหน่ง ในการสำรวจตำแหน่งของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 291 คน พบว่าทั้งหมดเป็นครู คิดเป็นร้อยละ 100.0 ตามประสบการณ์การทำงาน จำนวน 291 คน เป็นกลุ่มที่มีประสบการณ์ 1-5 ปี มีจำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ ๙.๖ ขณะที่กลุ่มที่มีประสบการณ์ 6-10 ปี

เป็นกลุ่มที่ใหญ่ที่สุด มีจำนวน 151 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 51.9 สำหรับกลุ่มที่มีประสบการณ์ 11-15 ปี มีจำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 19.2 เช่นเดียวกับกลุ่มที่มีประสบการณ์ 16 ปีขึ้นไปที่มีจำนวนเท่ากัน

## 2) ผลการวิเคราะห์สภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา

1. ด้านการวางแผนอัตรากำลัง พบว่า โดยภาพรวมระดับความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.54 มีรายข้อ 4 ข้ออยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ 1. มีการปรับปรุงแผนอัตรากำลังให้ทันสมัยตามการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.73 2. แผนอัตรากำลังมีการติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่องมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.62 และลำดับที่ 3. มีค่าเฉลี่ยเท่ากันคือ แผนการวางแผนอัตรากำลังมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร และมีระบบการสรรหาและแต่งตั้งบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.61 ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ สถานศึกษามีแผนการจัดสรรอัตรากำลังตามความต้องการและจำเป็น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.36

2. ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง พบว่า มีระดับความคิดเห็นในภาพรวม อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23 รายข้อทุกข้ออยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ 1. การประเมินผลบุคลากรเข้าปฏิบัติงานหลังจากที่มีกระบวนการการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.94 2. การสรรหาบุคลากรมีการกำหนดคุณสมบัติอย่างชัดเจนและยุติธรรม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.93 3. การบรรจุแต่งตั้งบุคลากรมีความยุติธรรมและโปร่งใส มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.93 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ กระบวนการสรรหา มีการตรวจสอบประวัติและความเหมาะสมของผู้สมัคร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.68

3. ด้านเงินเดือนและเลื่อนขั้นเงินเดือน พบว่า สภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา ด้านเงินเดือนและเลื่อนขั้นเงินเดือน ภาพรวม ระดับความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19 รายข้อทุกข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ 1. มีการแจ้งผลการประเมินการพิจารณาเงินเดือนและเลื่อนขั้นเงินเดือนให้ทราบทุกครั้ง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.43 2. มีการติดตามและประเมินผลการเลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.42 3. การเลื่อนเงินเดือนมีการพิจารณาผลการปฏิบัติงานอย่างยุติธรรม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.24 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ การปรับเงินเดือนมีความสอดคล้องกับการพัฒนาและความก้าวหน้าของบุคลากร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90

4. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า ภาพรวม ระดับความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.47 มีรายข้อ 4 ข้ออยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ 1. บุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.65 2. การประเมินผลการปฏิบัติงานมีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานอย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.53 3. ผลการประเมินมีการสื่อสารอย่างชัดเจนและเป็นธรรม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.52 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือในการพัฒนาและปรับปรุงบุคลากร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.32

5. **ด้านการอบรมพัฒนาบุคลากร** การอบรมพัฒนาบุคลากรในองค์กรมีความสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร มีระดับความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.77 รายข้อทุกข้ออยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ 1. การพัฒนาบุคลากรช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.97 ข้อที่ 2. บุคลากรมีโอกาสได้รับการอบรมพัฒนาที่เหมาะสมกับตำแหน่ง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.97 ข้อที่ 3. การอบรมพัฒนาบุคลากรมีการพิจารณาถึงผลกระทบต่อองค์กรในระยะยาว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.84 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ การพัฒนาบุคลากรมีการพิจารณาถึงความสามารถและทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานและการอบรมพัฒนาบุคลากรมีความสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร มีค่าเท่ากับ 4.58

4.2 **ผลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับวิธีการศึกษาการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา**

### 1. ด้านการวางแผนอัตรากำลัง

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 ในการบริหารงานบุคคลด้านการวางแผนอัตรากำลังของสถานศึกษา การจัดสรรอัตรากำลังตามความต้องการและความจำเป็นเป็นสิ่งที่สำคัญมาก เพราะจะช่วยให้สถานศึกษาสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 สถานศึกษามีการวิเคราะห์ความต้องการของอัตรากำลังบุคลากรอย่างละเอียด โดยพิจารณาจากจำนวนและประเภทของนักเรียน ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3 สถานศึกษาจัดทำแผนการจัดสรรอัตรากำลังที่ชัดเจนและเป็นระบบ ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4 มีการประเมินผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อดูว่าการจัดสรรอัตรากำลังมีประสิทธิภาพหรือไม่ หากพบปัญหาหรือข้อบกพร่องควรมีการปรับปรุงแผนการจัดสรรให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5 การจัดสรรอัตรากำลังมีการคำนึงถึงการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร โดยการจัดฝึกอบรมและพัฒนาทักษะที่จำเป็น ซึ่งจะเป็นการเสริมสร้างความสามารถในการทำงานและเพิ่มประสิทธิภาพในการบริการการศึกษา ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6 มีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น คณะครู, ผู้ปกครอง, และนักเรียน ในการวางแผนและตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดสรรอัตรากำลัง ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 7 สถานศึกษามีความยืดหยุ่นในการปรับแผนการจัดสรรอัตรากำลังตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น การเพิ่มหรือลดจำนวนบุคลากรตามความต้องการที่เกิดขึ้นในแต่ละปีการศึกษา

### 2. ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 การกำหนดเกณฑ์และคุณสมบัติชัดเจนและเหมาะสม กำหนดเกณฑ์และคุณสมบัติของผู้สมัครให้ชัดเจนตามความต้องการของตำแหน่ง ซึ่งรวมถึงคุณสมบัติทางการศึกษา, ประสบการณ์ทำงาน, ทักษะเฉพาะทาง และลักษณะนิสัยที่เหมาะสม ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 การตรวจสอบประวัติมีการตรวจสอบเอกสารที่ผู้สมัครส่งมา ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3 การสัมภาษณ์ ใช้รูปแบบการสัมภาษณ์ที่มีโครงสร้างเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ตรงตามความต้องการ รวมถึงการตั้งคำถามที่เกี่ยวข้องกับทักษะและคุณสมบัติของผู้สมัคร ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4 การสัมภาษณ์หลายระดับ อาจมีการสัมภาษณ์จากหลายฝ่าย เพื่อให้ได้มุมมองที่หลากหลายเกี่ยวกับความเหมาะสมของผู้สมัคร คือ อุเบกขา การประเมินอย่างเป็นกลาง ควรมีการประเมินผู้สมัครอย่างเป็นกลาง ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5 ควรมีการทดสอบทักษะที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่ง ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6 มีการตรวจสอบข้อมูล

จากผู้แนะนำที่ผู้สมัครให้มา สอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมในการทำงานและผลการทำงานในอดีต ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 7 การวิเคราะห์ข้อมูลรวมข้อมูลจากทุกขั้นตอนของกระบวนการสรรหา เพื่อนำมาวิเคราะห์และตัดสินใจเลือกผู้สมัครที่เหมาะสมที่สุด

### 3. ด้านเงินเดือนและเลื่อนขั้นเงินเดือน

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 การเชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลการทำงาน มีการประเมินผลการทำงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอและเป็นระบบ โดยการใช้เกณฑ์ที่ชัดเจนและโปร่งใส การปรับเงินเดือนควรพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานที่ดี เพื่อเป็นแรงจูงใจให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการทำงานต่อไป ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 การตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนและสามารถวัดผลได้จะช่วยให้บุคลากรทราบถึงความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของตนจะส่งผลต่อการปรับเงินเดือนอย่างไร ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3 การสนับสนุนการพัฒนาตนเอง องค์กรมีมาตรการสนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาทักษะ เช่น การอบรม การพัฒนาความรู้ใหม่ ๆ ซึ่งจะช่วยให้เพิ่มคุณค่าให้กับบุคลากรและมีความสัมพันธ์กับการปรับเงินเดือน การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4 องค์กรควรมีการศึกษาและประเมินอัตราเงินเดือนในตลาดเพื่อให้แน่ใจว่าเงินเดือนที่เสนอให้กับบุคลากรมีความเหมาะสมและแข่งขันได้ ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5 การปรับเงินเดือนให้สอดคล้องกับการพัฒนาและความก้าวหน้าจะช่วยรักษาบุคลากรที่มีคุณค่าและมีศักยภาพในองค์กร ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6 การสร้างวัฒนธรรมที่ยุติธรรม การปรับเงินเดือนควรมีความยุติธรรมและโปร่งใส เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในองค์กรและทำให้บุคลากรรู้สึกถึงความพยายามของพวกเขาได้รับการตอบแทนอย่างเหมาะสม ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 7 มีการสื่อสารที่ชัดเจนเกี่ยวกับนโยบายการปรับเงินเดือน และวิธีการที่ใช้ในการประเมินผล เพื่อให้บุคลากรเข้าใจและมีความเชื่อมั่นในกระบวนการนี้

### 4. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 การสร้างมาตรฐานและเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน การมีเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจนและเข้าใจง่ายจะช่วยให้บุคลากรทราบถึงสิ่งที่คาดหวังจากพวกเขา และสามารถวางแผนการพัฒนาตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 มีการสื่อสารเกณฑ์การประเมินให้กับบุคลากรอย่างชัดเจนตั้งแต่เริ่มต้น เพื่อให้พวกเขาทราบว่าตนเองจะต้องพัฒนาในด้านใดบ้าง ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3 การใช้ผลการประเมินในการพัฒนา เมื่อได้ผลการประเมิน มีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร โดยการระบุทักษะหรือความรู้ที่ต้องการพัฒนา และการกำหนดวิธีการที่จะช่วยให้บุคลากรพัฒนาตนเองในด้านนี้ ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4 การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ สร้างบรรยากาศที่เปิดกว้างในการให้ข้อเสนอแนะแก่บุคลากร โดยการส่งเสริมให้พวกเขารู้สึกว่าการประเมินผลเป็นโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา ไม่ใช่เพียงแค่การตัดสินหรือให้คะแนน การให้ฟีดแบ็กที่มีคุณภาพและสร้างสรรค์จะช่วยให้บุคลากรเข้าใจจุดแข็งและจุดที่ต้องปรับปรุง ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาทักษะและความสามารถ ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5 การกระตุ้นแรงจูงใจ การเชื่อมโยงผลการประเมินกับการเลื่อนตำแหน่งและเงินเดือน การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการเชื่อมโยงกับการเลื่อนตำแหน่งและการปรับเงินเดือน เพื่อสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีความพยายามในการพัฒนาตนเอง มีการยกย่องและให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีผลงานดีและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะช่วยสร้างขวัญกำลังใจและกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาในองค์กร ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6 การติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ โดยไม่จำกัดอยู่แค่

ช่วงสิ้นปี เพื่อให้บุคลากรสามารถปรับปรุงและพัฒนาตนเองได้ทันเวลา ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 7 มีการตรวจสอบและปรับปรุงกระบวนการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในองค์กรและความต้องการของบุคลากร

### 5. ด้านการอบรมพัฒนาบุคลากร

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 ก่อนที่จะทำการพัฒนาบุคลากร องค์กรมีการประเมินทักษะที่บุคลากรต้องการหรือทักษะที่ต้องการเสริมเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การประเมินนี้อาจทำผ่านการสัมภาษณ์ การทดสอบ หรือการสำรวจความคิดเห็นจากหัวหน้างานหรือเพื่อนร่วมงาน ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 การพัฒนาแต่ละครั้งควรกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน เช่น การพัฒนาในด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีใหม่ การพัฒนาทักษะการสื่อสาร หรือการฝึกฝนการทำงานเป็นทีม เป้าหมายเหล่านี้ต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3 การอบรมอาจมีหลายรูปแบบ เช่น การอบรมในห้องเรียน การฝึกอบรมผ่านออนไลน์ หรือการฝึกงานภาคสนาม แต่ละวิธีมีข้อดีและข้อจำกัดที่แตกต่างกัน ควรเลือกวิธีที่เหมาะสมกับประเภทของทักษะที่ต้องการพัฒนาและลักษณะการเรียนรู้ของบุคลากร ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4 การติดตามผลหลังจากการอบรมเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อให้แน่ใจว่าทักษะที่ได้เรียนรู้สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง อาจมีการประเมินผลโดยการวัดการเปลี่ยนแปลงในประสิทธิภาพการทำงาน, การสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชา หรือการใช้เครื่องมือประเมินที่เป็นมาตรฐาน ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5 การพัฒนาองค์กรในระยะยาวมีการส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง ซึ่งบุคลากรทุกคนจะได้รับการสนับสนุนในการพัฒนาทักษะและเรียนรู้ตลอดเวลา ทั้งจากการอบรมหรือจากประสบการณ์ในการทำงานจริง ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6 การพิจารณาทักษะที่จำเป็นและการพัฒนาอย่างเป็นระบบจะช่วยให้องค์กรสามารถสร้างบุคลากรที่มีความสามารถและพร้อมที่จะทำงานได้ตามความคาดหวังขององค์กร ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 7 การประเมินผลโดยการวัดการเปลี่ยนแปลงในประสิทธิภาพการทำงาน, การสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชา หรือการใช้เครื่องมือประเมินที่เป็นมาตรฐาน

**4.3 ผลจากการสังเคราะห์แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา**

#### 1. ผลจากการสังเคราะห์จากแบบสอบถาม

1.1 ด้านการวางแผนอัตรากำลัง สถานศึกษามีแผนการจัดสรรอัตรากำลังที่คำนึงถึงความจำเป็นและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยมีการคัดเลือกบุคลากรอย่างโปร่งใสและยุติธรรม

1.2 ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง กระบวนการสรรหาบุคลากรของสถานศึกษามีการกำหนดคุณสมบัติอย่างชัดเจนและยุติธรรม

1.3 ด้านเงินเดือนและเลื่อนขั้นเงินเดือน การจัดสรรเงินเดือนและค่าตอบแทนในสถานศึกษาเป็นไปอย่างยุติธรรมและโปร่งใส ระบบการเลื่อนขั้นเงินเดือนมีความชัดเจนและสามารถตรวจสอบได้

1.4 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานในสถานศึกษามีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานที่ชัดเจน โดยเน้นความยุติธรรมและโปร่งใส

1.5 ด้านการอบรมพัฒนาบุคลากร การอบรมและพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาออกแบบให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร โดยพิจารณาจากความสามารถและทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน กระบวนการอบรมมีการติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

**2. ผลจากการสังเคราะห์แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา**

2.1 ด้านการวางแผนอัตรากำลัง สถานศึกษามีแผนการจัดสรรอัตรากำลังตามความต้องการและจำเป็น เน้นการจัดสรรตำแหน่งที่ตรงกับความจำเป็นและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร

2.2 ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง กระบวนการสรรหา มีการตรวจสอบประวัติและความเหมาะสมของผู้สมัครมีกระบวนการที่โปร่งใสและยุติธรรม

2.3 ด้านเงินเดือนและเลื่อนขั้นเงินเดือน การปรับเงินเดือนมีความสอดคล้องกับการพัฒนาและความก้าวหน้าของบุคลากรดำเนินการโดยคำนึงถึงความยุติธรรมและโปร่งใส

2.4 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือในการพัฒนาและปรับปรุงบุคลากรมีเกณฑ์มาตรฐานที่ชัดเจน

2.5 ด้านการอบรมพัฒนาบุคลากร การพัฒนาบุคลากรมีการพิจารณาถึงความสามารถและทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานมุ่งพัฒนาทักษะที่จำเป็น โดยมีการติดตามและประเมินผลการอบรมอย่างต่อเนื่อง

### 3. วิธีการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4

1. ด้านการวางแผนอัตรากำลัง สถานศึกษามีแผนการจัดสรรบุคลากรที่เหมาะสมและตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กร การคัดเลือกบุคลากรเป็นไปอย่างโปร่งใส มีขั้นตอนการตรวจสอบที่ชัดเจน

2. ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง บุคลากรใหม่จะต้องมีคุณสมบัติตรงตามที่กำหนดในประกาศรับสมัคร มีการตรวจสอบความเหมาะสมของผู้สมัครอย่างละเอียด รวมถึงการสัมภาษณ์ที่มีประสิทธิภาพ ทุกขั้นตอนของการบรรจุแต่งตั้งต้องโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้

3. ด้านเงินเดือนและการเลื่อนขั้นเงินเดือน ต้องมีระบบการจัดสรรที่โปร่งใสและชัดเจน เพื่อให้บุคลากรเชื่อมั่นในความยุติธรรม ต้องมีขั้นตอนและเกณฑ์ที่ชัดเจนในการเลื่อนขั้น เพื่อให้ทุกคนทราบว่าตนต้องทำอย่างไรจึงจะได้การเลื่อนขั้น

4. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน บุคลากรควรทราบถึงมาตรฐานการประเมินที่กำหนดไว้ เพื่อให้สามารถตั้งเป้าหมายในการทำงานได้ การประเมินผลควรมีความยุติธรรมและสามารถตรวจสอบได้

5. ด้านการอบรมพัฒนาบุคลากร การอบรมต้องมุ่งเน้นที่การพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในองค์กร ต้องมีการวิเคราะห์และประเมินความต้องการด้านทักษะของบุคลากรเพื่อออกแบบการอบรมที่เหมาะสม

**4. สรุปผลจากการสังเคราะห์แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา ผู้วิจัยสามารถสรุปผลเป็นแนวทางได้ ดังนี้**

4.1 ด้านการวางแผนอัตรากำลัง แผนการจัดสรรอัตรากำลังในสถานศึกษาควรเน้นการวิเคราะห์ความจำเป็นขององค์กร กำหนดตำแหน่งตามทักษะบุคลากร และมีระบบสรรหาและแต่งตั้งที่โปร่งใส

4.2 ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง กระบวนการสรรหาบุคลากรในสถานศึกษาเน้นการกำหนดคุณสมบัติที่ชัดเจน ตรวจสอบประวัติและความเหมาะสมของผู้สมัครอย่างโปร่งใสและยุติธรรม

4.3 ด้านเงินเดือนและเลื่อนขั้นเงินเดือน การจัดสรรเงินเดือนและค่าตอบแทนในสถานศึกษาเน้นความยุติธรรมและโปร่งใส ระบบเลื่อนขั้นเงินเดือนชัดเจนและตรวจสอบได้

4.4 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานในสถานศึกษามีเกณฑ์ชัดเจน ยุติธรรม โปร่งใส และเปิดให้บุคลากรมีส่วนร่วม ผลการประเมินส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร

4.5 ด้านการอบรมพัฒนาบุคลากร การพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษามุ่งเน้นการอบรมที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร โดยพิจารณาทักษะที่จำเป็นต่อการทำงาน

#### 4.4 เสนอแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา

1. ด้านการวางแผนอัตรากำลัง สถานศึกษามีแผนการจัดสรรบุคลากรที่เหมาะสมและตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กร การคัดเลือกบุคลากรเป็นไปอย่างโปร่งใส มีขั้นตอนการตรวจสอบที่ชัดเจน มีระบบการสรรหาและแต่งตั้งบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ สามารถตอบสนองต่อความต้องการของสถานศึกษา งานจะถูกกระจายตามความสามารถและทักษะของบุคลากร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

2. ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง บุคลากรใหม่จะต้องมีคุณสมบัติตรงตามที่กำหนดในประกาศรับสมัคร มีการตรวจสอบความเหมาะสมของผู้สมัครอย่างละเอียด รวมถึงการสัมภาษณ์ที่มีประสิทธิภาพ ทุกขั้นตอนของการบรรจุแต่งตั้งต้องโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ ต้องมีการจัดเตรียมข้อมูลเกี่ยวกับองค์กร

3. ด้านเงินเดือนและการเลื่อนขั้นเงินเดือน ต้องมีระบบการจัดสรรที่โปร่งใสและชัดเจน เพื่อให้บุคลากรเชื่อมั่นในความยุติธรรม ต้องมีขั้นตอนและเกณฑ์ที่ชัดเจนในการเลื่อนขั้น

4. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน บุคลากรควรทราบถึงมาตรฐานการประเมินที่กำหนดไว้ เพื่อให้สามารถตั้งเป้าหมายในการทำงานได้ การประเมินผลควรมีความยุติธรรมและสามารถตรวจสอบได้

5. ด้านการอบรมพัฒนาบุคลากร การอบรมต้องมุ่งเน้นที่การพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในองค์กร ต้องมีการวิเคราะห์และประเมินความต้องการด้านทักษะของบุคลากรเพื่อออกแบบการอบรมที่เหมาะสม ควรมีการติดตามผลการอบรมและการประเมินความพึงพอใจของบุคลากร การอบรมควรส่งผลกระทบต่อ การเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพในการทำงานของบุคลากร

## 5. อภิปรายผล

### 5.1 ผลการศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา

ผลการวิเคราะห์ สภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก โดยภาพรวม การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา มีความเข้มแข็งในหลายด้าน โดยเฉพาะด้านการพัฒนาบุคลากรและการวางแผนอัตรากำลังที่ได้คะแนนสูงสุด สอดคล้องกับงานวิจัยของพระมหาชัยวัฒน์ จต

ทมโล (พรหมสนธิ) (2560) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบการบริหารงานบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 4 การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 4 2) สร้างรูปแบบการบริหารงานบุคคลและหลักพุทธ ธรรมที่สนับสนุนการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา และ 3) ประเมินรูปแบบการบริหารงานบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 4 ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสานวิธี เป็นทั้งการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ ผลการวิจัยพบว่า สภาพเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 4 มี 5 ด้านโดยภาพรวม ทั้ง 5 ด้าน อยู่ในระดับมาก

**1. ด้านการวางแผนอัตรากำลัง** สภาพการบริหารงานบุคคลในด้านการวางแผนอัตรากำลังของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา อยู่ในระดับที่ดีมาก แสดงให้เห็นว่าด้านการวางแผนอัตรากำลังมีการบริหารจัดการอย่างรอบคอบ มีการปรับปรุงและติดตามผลอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา ด้านการวางแผนอัตรากำลังของสุภาวดี ขุนทองจันทร์ (2559) ได้กล่าวว่า การวางแผนอัตรากำลัง คือการวางแผนเพื่อคาดการณ์ถึงแนวโน้มอัตรากำลังในอนาคต และการวางแผนเพื่อเตรียมการทดแทนบุคลากรที่ต้องเกษียณอายุการทำงานในอนาคต การวางแผนเป็นงานที่ผู้บริหารระดับสูงร่วมกับฝ่ายบุคคลต้องทำการวิเคราะห์องค์กรด้วยความรอบคอบ เพราะหากการคาดการณ์อัตรากำลังผิดจะส่งผลกระทบต่อองค์กรโดยรวม ในการแบกรับภาระทางด้านทรัพยากรมนุษย์ในระยะยาว

**2. ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง** ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับดีมาก แสดงให้เห็นว่าการบริหารงานบุคคลด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่ดังกล่าวดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งของ อุษณีย์ จิตตะปาโล (2555) ได้กล่าวว่า การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง คือกระบวนการจัดหาคนที่มีความรู้ความสามารถมาปฏิบัติงาน โดยเริ่มตั้งแต่การแสวงหาบุคคลตามที่ต้องการมาทำการทดสอบเพื่อเลือกให้ได้คนที่ดีที่สุด และบรรจุแต่งตั้งให้ทำงานตามตำแหน่งที่เหมาะสมการดำเนินการกระบวนการเลือกสรรบุคคลมีขอบเขตรวมถึง การดำเนินการต่าง ๆ ด้วยการค้นหาการโฆษณา ชักชวนการประชาสัมพันธ์การเลือกใช้วิธีการทดสอบที่มีประสิทธิภาพ

**3. ด้านเงินเดือนและการเลื่อนขั้นเงินเดือน** ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา พบว่าระดับความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่าในสถานศึกษามีการจัดการที่เป็นธรรม โปร่งใส และมีการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้กระบวนการเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นไปอย่างยุติธรรมและสอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร สอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา ด้านเงินเดือนและการเลื่อนขั้นเงินเดือนของสืบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา (2564) ได้กล่าวว่า การบริหารค่าตอบแทน หมายถึง การออกแบบ การวางแผนและดำเนินการเกี่ยวกับการให้ค่าตอบแทนกับบุคลากรในองค์กรเพื่อจูงใจให้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ และทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้าต่อไปในอนาคต การบริหารค่าตอบแทนที่ดีนั้น ควรมีความยืดหยุ่นเพียงพอที่จะตอบสนองความต้องการของคน

ที่แตกต่างกันและทำให้บุคคลแต่ละคนรับรู้ได้ถึงความสำคัญที่องค์กรตอบแทนในความทุ่มเทความสามารถและผลงานที่ได้แสดงออกมา

**4. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน** ผู้บริหารในเขตพื้นที่นี้มีการจัดการที่ครอบคลุม โปร่งใส และเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ ซึ่งช่วยให้กระบวนการประเมินเป็นที่ยอมรับในหมู่บุคลากร การเพิ่มประสิทธิภาพในการนำผลการประเมินมาใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรม สอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของพระสุวรรณภูมิ ธรรมโรต (อินทร์รัมย์) (2561) ได้กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นการวัดผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ โดยการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นการเปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานการนำผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการวางแผนการจัดการศึกษาในปีต่อไป

**5. ด้านการอบรมพัฒนาบุคลากร** ผู้บริหารในเขตพื้นที่แสดงให้เห็นว่าโดยรวมการอบรมมีประสิทธิภาพสูง โดยเฉพาะในด้านการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน และการอบรมที่สอดคล้องกับตำแหน่ง ซึ่งบ่งชี้ว่าองค์กรมีการจัดอบรมที่ตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้ดี อย่างไรก็ตาม การพิจารณาความสามารถและทักษะที่จำเป็นและการอบรมที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร สอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา ด้านการอบรมพัฒนาบุคลากรของวิชัย โสสุวรรณจินดา (2556) ได้กล่าวว่า การอบรมพัฒนาบุคลากร คือ การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน ซึ่งถือเป็นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพราะเป็นการจัดคนให้เหมาะสมกับงาน และเพิ่มคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

**5.2 ผลการศึกษาวิธีการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา**

### 1) วิธีการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา

**1.1 ด้านการวางแผนอัตรากำลัง** สถานศึกษามีแผนการจัดสรรบุคลากรที่เหมาะสมและตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กร การคัดเลือกบุคลากรเป็นไปอย่างโปร่งใส มีขั้นตอนการตรวจสอบที่ชัดเจน มีระบบการสรรหาและแต่งตั้งบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ สามารถตอบสนองต่อความต้องการของสถานศึกษา งานจะถูกกระจายตามความสามารถและทักษะของบุคลากร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด มีการปรับปรุงแผนการวางแผนอัตรากำลังให้ทันสมัยและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา โดยภาพรวมสอดคล้องกับงานวิจัย ของพิพัฒน์พงษ์ พงกะพันธ์ (2564) ได้วิจัยเรื่อง “การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา” ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา เป็นภารกิจที่สำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา เพื่อดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคล ให้เกิดความคล่องตัวอิสระภายใต้กฎหมายระเบียบเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการศึกษาและมีความรู้ความสามารถ มีขวัญและกำลังใจได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติมีความมั่นคงและความก้าวหน้าในวิชาชีพ โดยผู้บริหารสถานศึกษาต้องดำเนินการในภารกิจหลักของการบริหารงานบุคคล คือ (1) การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง (2) การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง (3) การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ (4)

วินัยและการรักษาวินัย และ (5) การออกจากราชการ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องให้ความสำคัญการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา เนื่องจากปัญหาที่พบเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลคือ การขาดแคลนบุคลากรในสาขาวิชาใดวิชาหนึ่ง

**1.2. ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง** บุคลากรใหม่จะต้องมีคุณสมบัติตรงตามที่กำหนดในประกาศรับสมัคร มีการตรวจสอบความเหมาะสมของผู้สมัครอย่างละเอียด รวมถึงการสัมภาษณ์ที่มีประสิทธิภาพ ทุกขั้นตอนของการบรรจุแต่งตั้งต้องโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ ต้องมีการจัดเตรียมข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรและการทำงานในตำแหน่งที่บรรจุแต่งตั้ง บุคลากรใหม่ควรมีการทดลองทำงานและได้รับการประเมินผลเพื่อให้สามารถปรับปรุงและพัฒนาได้ โดยภาพรวมสอดคล้องกับงานวิจัยของชาญยุทธ ลีอนาม (2556) ได้วิจัยเรื่อง “ความคิดเห็นของครูที่มีต่อการบริหารงานบุคคล ในโรงเรียนศูนย์เครือข่ายเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่ 19 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 2” โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมาก 1 ด้าน เรียงตามลำดับคะแนนเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการวางแผนและการบรรจุและการแต่งตั้ง ด้านการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพความคิดเห็นราชการ และด้านวินัย และการดำเนินการทางวินัย

**1.3. ด้านเงินเดือนและการเลื่อนขั้นเงินเดือน** ต้องมีระบบการจัดสรรที่โปร่งใสและชัดเจน เพื่อให้บุคลากรเชื่อมั่นในความยุติธรรม ต้องมีขั้นตอนและเกณฑ์ที่ชัดเจนในการเลื่อนขั้น เพื่อให้ทุกคนทราบว่าตนต้องทำอะไรจึงจะได้การเลื่อนขั้น การเลื่อนเงินเดือนต้องพิจารณาผลการทำงานอย่างเป็นธรรม โดยไม่มีการเลือกปฏิบัติ ค่าตอบแทนควรมีความเหมาะสมและสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ การปรับเงินเดือนควรคำนึงถึงการพัฒนาและความก้าวหน้าของบุคลากร เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาทักษะ มีการติดตามผลการเลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างต่อเนื่อง โดยภาพรวมสอดคล้องกับงานวิจัยของพิมพ์ใจ โนนิง และคณะ (2558) ได้ศึกษาเรื่อง “การบริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร 4 ในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4” การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นการบริหารตามหลักพรหมวิหาร 4 ในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน รวมทั้งสิ้น 296 คน ผลวิจัยพบว่า การเปรียบเทียบความคิดเห็นการบริหารตามหลักพรหมวิหาร 4 ในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน โดยรวมไม่แตกต่างกัน

**1.4 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน** บุคลากรควรทราบถึงมาตรฐานการประเมินที่กำหนดไว้ เพื่อให้สามารถตั้งเป้าหมายในการทำงานได้ การประเมินผลควรมีความยุติธรรมและสามารถตรวจสอบได้ บุคลากรควรมีโอกาสในการมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผล เพื่อให้การประเมินสะท้อนถึงการทำงานจริง ผลการประเมินควรได้รับการสื่อสารอย่างโปร่งใสและเข้าใจง่าย ผลการประเมินควรนำมาใช้เพื่อพัฒนาบุคลากรและปรับปรุงการทำงาน ควรมีการติดตามผลการประเมินและปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ โดยภาพรวมสอดคล้องกับงานวิจัยของปทุมพร กาญจนอัถ์ (2561) ได้วิจัยเรื่อง “แนวทางการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารงานบุคคลที่มี

ประสิทธิภาพในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า มีการปฏิบัติโดยรวมของผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการ บริหารงานบุคคลโรงเรียน ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นราย ด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านที่ 3 การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน มีการปฏิบัติอยู่ใน ระดับมาก รองลงมา คือ ด้านที่ 1 การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ด้าน ที่ 2 การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ด้านที่ 4 วินัยและการรักษาวินัย มีการ ปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านที่ 5 การออกจากราชการ มีการปฏิบัติอยู่ใน ระดับปานกลาง 2) การปฏิบัติงานของการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามความ คิดเห็นของผู้ที่มีสถานภาพแตกต่างกัน ได้แก่ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการบริหารงานบุคคลโรงเรียน ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลที่มี ประสิทธิภาพใน สถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยภาพรวม ผู้บริหารสถานศึกษาและรองผู้อำนวยการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเห็นว่ามี การปฏิบัติสูงกว่าข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**1.5 ด้านการอบรมพัฒนาบุคลากร** การอบรมต้องมุ่งเน้นที่การพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการ ปฏิบัติงานในองค์กร ต้องมีการวิเคราะห์และประเมินความต้องการด้านทักษะของบุคลากรเพื่อออกแบบการ อบรมที่เหมาะสม ควรมีการติดตามผลการอบรมและการประเมินความพึงพอใจของบุคลากร การอบรมควร ส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพในการทำงานของบุคลากร ควรมีการจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากร อย่างเป็นระบบ โดยมีเป้าหมายที่ชัดเจน โดยภาพรวมสอดคล้องกับงานวิจัยของพระมหาอิสรภานต์ จิตปัญโญ (2558) ได้วิจัยเรื่อง “การบริหารงานบุคคลในองค์กรสมัยใหม่” ผลการวิจัยพบว่าการบริหารงานของหน่วยงาน ใดก็ตาม จุดมุ่งหมายสำคัญอยู่ที่การทำให้งานได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรได้ตั้งเอาไว้และมีประสิทธิภาพ และมีการพัฒนาอยู่เสมอ ทั้งนี้ทรัพยากรพื้นฐานในการบริหาร คือ คน เงิน วัสดุสิ่งของ และการจัดการ 1) ซึ่งจุด ที่สำคัญที่สุดของการบริหารคือ การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ความสามารถให้เข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร ได้อย่างเหมาะสมกับตำแหน่งอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพแก่องค์กรโดยรวม 2) ดังนั้น จำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคคลเพื่อการบริหารงานบุคคลโดยเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติ และวิธีการในการทำงาน อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการ ทำงาน ปัจจุบันนี้แต่ละองค์กรเล็งเห็นความสำคัญของมนุษย์ว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุด องค์กรจะประสบ ความสำเร็จได้เพียงใดขึ้นอยู่กับบุคคลในการดำเนินการ การบริหารงานบุคคลเป็นหน้าที่ที่สำคัญในองค์กร ทั้ง องค์กรของรัฐหรือหน่วยงานเอกชนล้วนอาศัยแนวคิดสมัยใหม่เพื่อการบริหารงานบุคคล 3) การบริหารงานบุคคล เกิดขึ้นมาควบคู่กับสังคมและพัฒนาเป็นลำดับ ในระยะแรกอาจเกิดขึ้นโดยธรรมชาติหรือโดยสามัญสำนึก เช่น ระบบครอบครัว กลุ่มสนใจกลุ่มอาชีพ ต่อมาเมื่อสังคมเจริญขึ้นได้พัฒนาเปลี่ยนแปลงไป

## 2) วิธีการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่

2.1 เมตตา การบริหารงานบุคคลควรเน้นไปที่การฟังและดูแลบุคลากรอย่างใส่ใจ สร้างบรรยากาศที่ดี ให้เกิดความร่วมมือและเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร

2.2 กรุณา การบริหารงานบุคคลควรเน้นการดูแลบุคลากรอย่างเอื้อเฟื้อ ช่วยเหลือและสนับสนุนการ พัฒนาของบุคลากรให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงความจำเป็นและข้อจำกัด

2.3 มุทิตา การบริหารงานบุคคลควรมุ่งเน้นการสนับสนุนความสำเร็จของบุคลากร

2.4 อุเบกขา การบริหารงานบุคคลควรมุ่งเน้นการประเมินผลอย่างเป็นกลางและยุติธรรม

วิธีการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา โดยภาพรวมสอดคล้องกับงานวิจัยของพระณัฐวุฒิ สุชาโต (คลังเงิน) และคณะ (2563) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารงานบุคคลโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาตามหลักพรหมวิหาร 4 สังกัดสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ จังหวัดขอนแก่น การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาการบริหารงานบุคคลโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาตามหลักพรหมวิหาร 4 สังกัดสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติจังหวัดขอนแก่น การวิจัยครั้งนี้ใช้รูปแบบการวิจัย แบบผสม ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลโรงเรียนจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า การบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญ เนื่องจากการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษามีความจำเป็นต้องใช้หลักพรหมวิหารธรรมเป็นหลักธรรมประกอบกำหนัดแนวทางและทิศทางในการบริหารงานบุคคลเพื่อให้เกิดทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานของบุคลากรในสถานศึกษา หลักพรหมวิหารธรรม หากนำหลักธรรมนี้มาใช้ในการบริหารจะเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี เพิ่มความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมแบ่งเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านเมตตา ด้านกรุณา ด้านมุทิตา และด้านอุเบกขา

**5.3 ผลการเสนอแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา**

#### 1. ด้านการวางแผนอัตรากำลัง

ผู้บริหารสถานศึกษาควรวางแผนอัตรากำลังควรสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตร โดยการฟังความคิดเห็นและความต้องการของบุคลากร มีการจัดประชุมหรือกิจกรรมเพื่อให้บุคลากรได้เสนอความ (เมตตา)

ผู้บริหารสถานศึกษาต้องพิจารณาความสามารถและความต้องการของบุคลากรที่มีอยู่ รวมถึงการดูแลบุคลากรที่อาจมีข้อจำกัด ใช้ข้อมูลจากการประเมินความสามารถเพื่อจัดสรรงานที่เหมาะสม (กรุณา)

ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับการเฉลิมฉลองความสำเร็จและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการทำงาน จัดกิจกรรมเพื่อเฉลิมฉลองความสำเร็จของบุคลากร เช่น การมอบรางวัลหรือการจัดงานเลี้ยง ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและให้โอกาสบุคลากรได้แสดงความสามารถของตนเอง (มุทิตา)

ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการประเมินผลการวางแผนอัตรากำลังอย่างเป็นกลางและมีความยุติธรรม โดยไม่ยึดติดกับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น กำหนดเกณฑ์การประเมินผลที่ชัดเจนและโปร่งใส (อุเบกขา)

#### 2. ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง

ผู้บริหารสถานศึกษาควรดำเนินการสรรหามุ่งเน้นไปที่การสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตร โดยคำนึงถึงความต้องการและความสามารถของบุคลากรใหม่ (เมตตา)

ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการดูแลและช่วยเหลือผู้สมัครที่มีปัญหาหรือข้อจำกัดในการสมัครงาน ตรวจสอบประวัติและความเหมาะสมของผู้สมัครอย่างละเอียด (กรุณา)

ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดให้มีการเฉลิมฉลองความสำเร็จของบุคลากรใหม่จะช่วยสร้างแรงจูงใจให้กับทีมงาน มีการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่อย่างครบถ้วน (มุทิตา)

ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการประเมินผลการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งควรมีความเป็นกลางและมีเกณฑ์ที่ชัดเจน (อุเบกขา)

### 3. ด้านเงินเดือนและการเลื่อนขั้นเงินเดือน

ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างความรู้สึว่าเป็นมิตรและเห็นใจต่อบุคลากร ควรมีการแจ้งข้อมูลเกี่ยวกับนโยบายการจัดสรรเงินเดือนอย่างชัดเจน (เมตตา)

ผู้บริหารสถานศึกษาควรคำนึงถึงสภาพความเป็นอยู่และความจำเป็นของบุคลากรในการจัดสรรค่าตอบแทน มีการพิจารณาความยุติธรรมในการเลื่อนเงินเดือน (กรุณา)

ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีการประกาศผลการเลื่อนขั้นเงินเดือนและแสดงความยินดีต่อบุคลากรที่ได้รับการเลื่อนขั้น สร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ (มุทิตา)

ผู้บริหารสถานศึกษามีการประเมินผลการเลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างมีความเป็นกลาง และมีเกณฑ์การพิจารณาที่ชัดเจน กำหนดระบบการประเมินผลที่สามารถตรวจสอบได้ (อุเบกขา)

### 4. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ผู้บริหารสถานศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานควรมุ่งเน้นไปที่การสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตรและสนับสนุนการพัฒนาของบุคลากร กำหนดเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจนและมีมาตรฐาน (เมตตา)

ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการดูแลและช่วยเหลือบุคลากรในการปรับปรุงการทำงานและพัฒนาทักษะ ให้โอกาสบุคลากรได้มีส่วนร่วมในกระบวนการประเมิน (กรุณา)

ผู้บริหารสถานศึกษาการประเมินผลควรมีการเฉลิมฉลองความสำเร็จของบุคลากรที่มีผลการทำงานดี ประกาศผลการประเมินให้ทุกคนทราบและแสดงความยินดีต่อบุคลากรที่ได้รับผลการประเมินดี (มุทิตา)

ผู้บริหารสถานศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานควรมีความเป็นกลางและมีเกณฑ์การพิจารณาที่ชัดเจน ระบบการประเมินควรโปร่งใส เพื่อให้เกิดความยุติธรรมและมีประสิทธิภาพ (อุเบกขา)

### 5. ด้านการอบรมพัฒนาบุคลากร

ผู้บริหารสถานศึกษาควรมุ่งเน้นไปที่การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและการดูแลบุคลากร มีการสอบถามความคิดเห็นและความต้องการของบุคลากรเพื่อให้การอบรมตอบโจทย์ความต้องการจริง (เมตตา)

ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการดูแลและสนับสนุนบุคลากรในการพัฒนาทักษะที่จำเป็น มีการประเมินความสามารถและทักษะของบุคลากรเพื่อกำหนดการอบรมที่เหมาะสม (กรุณา)

ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการประกาศผลการอบรมและความก้าวหน้าของบุคลากรให้ทุกคนทราบ สร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการทำงานร่วมกันและช่วยเหลือกันในกระบวนการพัฒนา (มุทิตา)

ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความเป็นกลางและยุติธรรม การพัฒนาโปรแกรมการอบรม (อุเบกขา)

5.4 ข้อเสนอแนะผลการเสนอแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. ด้านการวางแผนอัตรากำลัง ควรมีการวิเคราะห์ความต้องการบุคลากรในระยะยาว
2. ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง ควรมีระบบการประเมินความเหมาะสมของผู้สมัครที่มีความชัดเจนและยุติธรรม รวมถึงการใช้เทคโนโลยีในการช่วยกระบวนการคัดเลือก
3. ด้านเงินเดือนและการเลื่อนขั้นเงินเดือน ควรสร้างระบบการประเมินผลการทำงานที่ครอบคลุมและชัดเจน เพื่อให้การเลื่อนเงินเดือนเป็นไปอย่างยุติธรรมและโปร่งใส ควรพิจารณาใช้การประเมินแบบหลายมิติ
4. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลควรให้โอกาสบุคลากรในการมีส่วนร่วม
5. ด้านการอบรมพัฒนาบุคลากร ควรมีการจัดทำแผนการอบรมพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษาและตำแหน่งงาน โดยคำนึงถึงทักษะที่จำเป็นในยุคปัจจุบัน

## 6. สรุป

แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา โดยมีวัตถุประสงค์ 3 ประการ ได้แก่ เพื่อศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เพื่อศึกษาวิธีการการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 และเพื่อเสนอแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา ผลการวิจัยพบว่า สภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.44 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.34 ผลการศึกษาวิธีการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 มีวิธีการ ดังนี้ เมตตา การบริหารงานบุคคลมีการฟังและดูแลบุคลากรอย่างใส่ใจ กรุณา การบริหารงานบุคคลมีการดูแลบุคลากรอย่างเอื้อเพื่อช่วยเหลือและสนับสนุนการพัฒนาของบุคลากร มุทิตา การบริหารงานบุคคลมุ่งเน้นการสนับสนุนความสำเร็จของบุคลากร ทั้งในด้านการงานและการพัฒนาตนเอง อุเบกขา การบริหารงานบุคคลมุ่งเน้นการประเมินผลอย่างเป็นกลางและยุติธรรม และแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านการวางแผนอัตรากำลัง ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง ด้านเงินเดือนและการเลื่อนขั้นเงินเดือน ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการอบรมพัฒนาบุคลากร ตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา

การศึกษานี้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา โดยการพัฒนาที่มีเป้าหมายการบริหารงานร่วมกันและคำนึงถึงความยั่งยืน สามารถสร้างคุณค่าในการบริหารงานบุคคลในแง่ของจิตใจ ตามคุณธรรมและจริยธรรม วัฒนธรรม และเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน

## 7. ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1) ด้านการวางแผนอัตรากำลัง ผู้บริหารมีการวิเคราะห์ความต้องการบุคลากรในระยะยาว โดยใช้ข้อมูลจากการประเมินผลการทำงานและการพัฒนาบุคลากรในแต่ละปีการวางแผนต้องมีความยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง มีแผนการจัดสรรบุคลากรที่เหมาะสมและตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กร การคัดเลือกบุคลากรเป็นไปอย่างโปร่งใส มีขั้นตอนการตรวจสอบที่ชัดเจน

2) ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง ผู้บริหารควรมีระบบการประเมินความเหมาะสมของผู้สมัครที่มีความชัดเจนและยุติธรรม รวมถึงการใช้เทคโนโลยีในการช่วยกระบวนการคัดเลือก มีการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งบุคลากรใหม่จะต้องมีคุณสมบัติตรงตามที่กำหนดในประกาศรับสมัคร ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรใหม่เพื่อพัฒนาและปรับปรุงการสรรหาในอนาคต

3) ด้านเงินเดือนและการเลื่อนขั้นเงินเดือน ผู้บริหารควรมีระบบการจัดสรรที่โปร่งใสและชัดเจน เพื่อให้บุคลากรเชื่อมั่นในความยุติธรรม ต้องมีขั้นตอนและเกณฑ์ที่ชัดเจนในการเลื่อนขั้น เพื่อให้การเลื่อนเงินเดือนเป็นไปอย่างยุติธรรมและโปร่งใส ควรพิจารณาใช้การประเมินแบบหลายมิติ เพื่อให้ทุกคนทราบว่า ตนต้องทำอะไรจึงจะได้การเลื่อนขั้น การเลื่อนเงินเดือนต้องพิจารณาผลการทำงานอย่างเป็นธรรม

4) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารมีการประเมินผลควรให้โอกาสบุคลากรในการมีส่วนร่วม การกำหนดเป้าหมายร่วมกันและการตรวจสอบผลการทำงานในระหว่างปี ควรมีการประเมินผลที่เป็นรูปธรรมและใช้ผลการประเมินในการวางแผนพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และติดตามผลการประเมินและปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง

5) ด้านการอบรมพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารควรจัดทำแผนการอบรมพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษาและตำแหน่งงาน มุ่งเน้นที่การพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในองค์กร มีการติดตามผลและประเมินความพึงพอใจของบุคลากรหลังการอบรม เพื่อปรับปรุงและพัฒนาแผนการอบรมในอนาคต การพัฒนาและปรับปรุงการบริหารงานบุคคลให้มีความโปร่งใสและมีประสิทธิภาพสามารถช่วยเพิ่มประสิทธิผลในการดำเนินงานและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในสถานศึกษาได้อย่างยั่งยืน

### 2. ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

1. สถานศึกษาควรนำผลวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 “ด้านการวางแผนอัตรากำลัง” โดยผู้บริหารมีการวิเคราะห์ความต้องการบุคลากรในระยะยาว สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา

2. สถานศึกษาควรนำผลการวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 “ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง” ผู้บริหารมีระบบการประเมินความเหมาะสมของผู้สมัครที่มีความชัดเจนและยุติธรรม รวมถึงการใช้เทคโนโลยีในการช่วยกระบวนการคัดเลือก สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา

3. สถานศึกษาควรนำผลการวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 “ด้านเงินเดือน และการเลื่อนขั้นเงินเดือน” ผู้บริหารควรสร้างระบบการประเมินผลการทำงานที่ครอบคลุมและชัดเจน เพื่อให้ การเลื่อนเงินเดือนเป็นไปอย่างยุติธรรมและโปร่งใส ควรพิจารณาใช้การประเมินแบบหลายมิติ สำหรับผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา

4. สถานศึกษาควรนำผลการวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 “ด้านการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน” ผู้บริหารควรประเมินผลควรให้โอกาสบุคลากรในการมีส่วนร่วม สำหรับผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา

5. สถานศึกษาควรนำผลการวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 “ด้านการอบรม พัฒนาบุคลากร” ผู้บริหารต้องจัดทำแผนการอบรมพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษา และตำแหน่งงาน โดยคำนึงถึงทักษะที่จำเป็นในยุคปัจจุบัน สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา

### 3. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาเรื่องการใช้เทคโนโลยีในการบริหารงานบุคคล เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ในปัจจุบัน การนำเทคโนโลยีมาช่วยในการบริหารงานบุคคล

2. ควรศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจของบุคลากรต่อกระบวนการบริหารงานบุคคล การศึกษาความพึงพอใจของบุคลากรเกี่ยวกับกระบวนการต่าง ๆ

3. ควรศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาแผนการอบรมและพัฒนาทักษะ การศึกษาความต้องการของบุคลากร ในการพัฒนาทักษะที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรและการศึกษาสมัยใหม่

4. ควรศึกษาในเรื่องการปรับระบบการประเมินผลการทำงาน การวิจัยสามารถมุ่งเน้นไปที่การพัฒนา ระบบการประเมินผลการทำงานที่สะท้อนถึงความสามารถและผลงานจริงของบุคลากร และวิธีการประเมินผลที่ สามารถนำไปใช้ได้จริงในบริบทของสถานศึกษา

5. ควรศึกษาในด้านการวางแผนอัตรากำลังในระยะยาว การศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาระบบการ วางแผนอัตรากำลังในระยะยาวที่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในระดับมหภาค

## 9. เอกสารอ้างอิง

- ชาญยุทธ ลีอนาม. (2556). *ความคิดเห็นของครูที่มีต่อการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนศูนย์เครือข่ายเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่ 19 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 2*. สารนิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ.
- ปทุมพร กาญจนอัคร์. (2561). *แนวทางการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- พระณัฐภูมิ สุชาโต (คลังเงิน) และคณะ. (2563). การบริหารงานบุคคลโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาตามหลักพรหมวิหาร 4 สังกัดสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ จังหวัดขอนแก่น. *วารสารบัณฑิตศึกษามหาจุฬาลงกรณ์*. 7 (2), 300-313.
- พระมหาชัยวัฒน์ จตตมโล (พรหมสนธิ). (2560). กระบวนการและหลักการบริหารงานบุคคลที่เหมาะสมตามหลักพรหมวิหารสี่. *วารสารธาตุพนมปริทรรศน์*. 1 (1), 79-90.
- พระมหาอิสรกันต์ จิตบุญโณ. (2558). การบริหารงานบุคคลในองค์กรสมัยใหม่. *พุทธจักร*. 69 (5), 17-28.
- พระสุวรรณภูมิ ธมมโรโต (อินทร์รัมย์). (2561). *ระบบการบริหารงานบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา*. ดุษฎีนิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย.
- พิพัฒน์พงษ์ พงกะพันธ์. (2564). การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา. *วารสารบริหารการศึกษาบัวบัณฑิต*. 21 (2), 51-57.
- พิมพ์ใจ โนนิจ และคณะ. (2558). การบริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร 4 ในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของแก่น เขต 4. *วารสารธรรมทรรศน์*. 15 (1), 135-142.
- ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561–2580. (2561) *ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 135 ตอนที่ 82 ก*. หน้า 1.
- ลัดดาวัลย์ เพชรโรจน์ และคณะ (2555). *สถิติสำหรับการวิจัยและเทคนิคการใช้ SPSS*, ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: เจริญดีมั่นคงการพิมพ์.
- วิชัย โสสุวรรณจินดา. (2556). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*, พิมพ์ครั้งที่ 5, กรุงเทพฯ: ก้าวใหม่.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา. (ม.ป.ป.). *ข้อมูลทั่วไป*. สืบค้นเมื่อ 20 สิงหาคม 2567, จาก <https://www.spmay.go.th>
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560) *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560–2579*. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- สืบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา. (2564). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษาแนวใหม่*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุภาวดี ขุนทองจันทร์. (2559). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างบูรณาการ*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- อุษณีย์ จิตตะปาโล. (2555). *การบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.