



แนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3



วิชชุกร พลวิชัย

มหามกุฏราชวิทยาลัย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

พุทธศักราช 2569

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

แนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

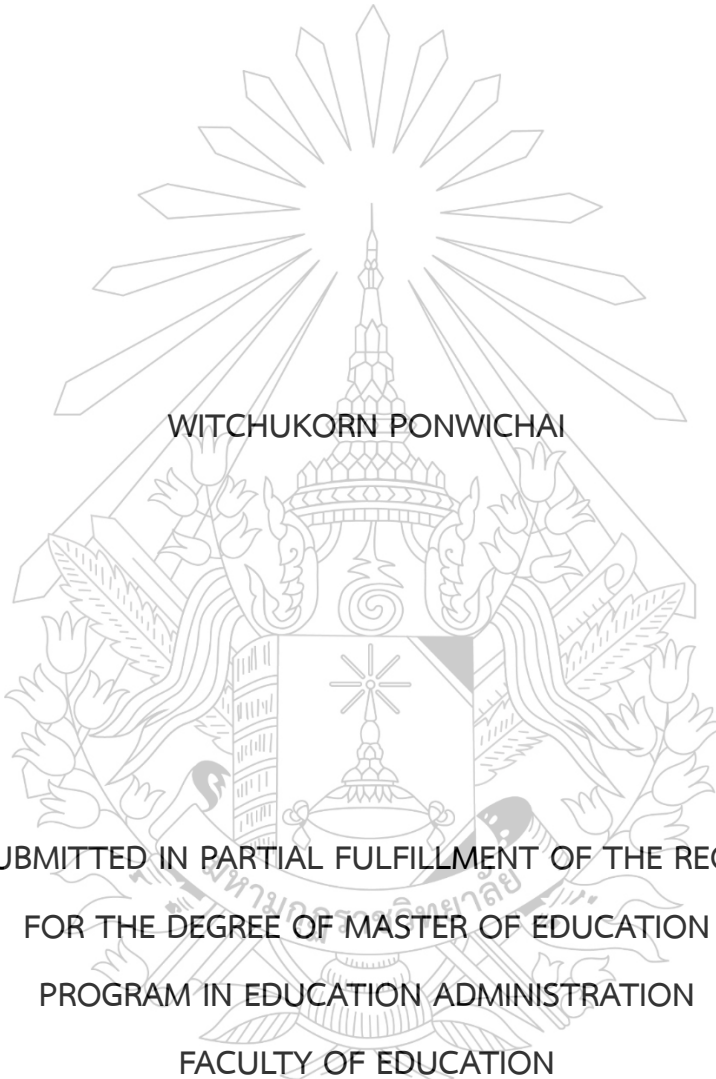
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

พุทธศักราช 2569

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

GUIDELINES FOR PERSONNEL MANAGEMENT BASED ON BRAHMAVIHARA  
OF SCHOOLS UNDER THE SURATTHANI PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE  
AREA OFFICE 3

The logo of Mahamakut Buddhist University is a large, intricate emblem. It features a central shield with a sunburst at the top, a stupa in the middle, and a lotus flower at the bottom. The shield is flanked by two figures holding a banner. Above the shield is a large, multi-tiered stupa. The entire emblem is surrounded by a decorative border of lotus flowers and leaves.

WITCHUKORN PONWICHAI

A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE REQUIREMENTS  
FOR THE DEGREE OF MASTER OF EDUCATION  
PROGRAM IN EDUCATION ADMINISTRATION  
FACULTY OF EDUCATION

MAHAMAKUT BUDDHIST UNIVERSITY

2026

COPYRIGHT OF MAHAMAKUT BUDDHIST UNIVERSITY

หัวข้อวิทยานิพนธ์	แนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3
ชื่อนักศึกษา	วิชชุกร พลวิชัย
ชื่อปริญญา	ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชา	สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ปีพุทธศักราช	2569
อาจารย์ที่ปรึกษา	พระครูวุฒิชัยการโกศล , ดร.

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

(พระครูศรีวิรุฒคุณสุนทร , ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์:

ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.นพรัตน์ ชัยเรือง)

อาจารย์ที่ปรึกษา

(พระครูวุฒิชัยการโกศล , ดร.)

กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทิพมาศ เศรษฐวรโชติ)

กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สันติ อุนจะนำ)

กรรมการ

(ดร.สุภัทรา ภูษิตรัตน์าวลี)

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย

## บทคัดย่อ

หัวข้อวิทยานิพนธ์	แนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3
ชื่อนักศึกษา	วิชชุกร พลวิชัย
ชื่อปริญญา	ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชา	สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ปีพุทธศักราช	2569
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	พระครูวุฒิชัยการโกศล , ดร.

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 2) เพื่อร่างแนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 และ 3) เพื่อประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประโยชน์ของแนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารและครูของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 รวม 313 คน ซึ่งกำหนดขนาดตัวอย่างโดยใช้ตารางของเครจซี่และมอร์แกน และผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 10 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ, แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง และแบบประเมินแนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

### ผลการวิจัย พบว่า

- 1) สภาพการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.49$ )
- 2) แนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ประกอบด้วย แนวทางด้านการวางแผนอัตรากำลังด้วยหลักพรหมวิหาร 4 , ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งด้วยหลักพรหมวิหาร 4 , ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยหลักพรหมวิหาร 4 และด้านการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยหลักพรหมวิหาร 4
- 3) ผลการประเมินประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประโยชน์ของแนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด

**คำสำคัญ:** การบริหารงานบุคคล, หลักพรหมวิหาร 4, การบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4

## ABSTRACT

Thesis Topic	GUIDELINES FOR PERSONNEL MANAGEMENT BASED ON BRAHMAVIHARA OF SCHOOLS UNDER THE SURATTHANI PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 3
Student's Name	Witchukorn Ponwichai
Degree Sought	Master of Education
Program	Program in Education Administration
Anno Domini	2026
Advisor	Phrakhruwuttichaikarnkosol , Dr.

---

The purposes of this thesis were: 1) to study the conditions of personnel management based on the Brahmvihara of schools under the Suratthani Primary Educational Service Area Office 3 ; 2) to develop Guidelines for Personnel Management Based on Brahmvihara of Schools under the Suratthani Primary Educational Service Area Office 3 ; and 3) to evaluate the accuracy, appropriateness, feasibility, and usefulness of the Guidelines for Personnel Management Based on Brahmvihara of Schools under the Suratthani Primary Educational Service Area Office 3. The sample school administrators and teachers from schools under the Suratthani Primary Educational Service Area Office 3. A total of 313 people. The sample size was determined by Krejcie and Morgan's table. 10 experts. The research instruments included a 5-point rating scale questionnaire, a semi-structured interview form, and an evaluation form for the Guidelines for Personnel Management Based on Brahmvihara of Schools under the Suratthani Primary Educational Service Area Office 3. The statistics used for data analysis were percentage, mean, and standard deviation.

**The findings revealed that:**

1) The overall condition of personnel management based on the Brahmvihara of schools under the Suratthani Primary Educational Service Area Office 3 had a mean score at a high level ( $\bar{X} = 4.49$ ).

2) Guidelines for Personnel Management Based on Brahmvihara of Schools under the Suratthani Primary Educational Service Area Office 3 consisted of: (1) manpower planning based on the Brahmvihara; (2) recruitment and appointment based on the Brahmvihara; (3) performance evaluation based on the Brahmvihara and (4) professional development of teachers and educational personnel based on the Brahmvihara.

3) The evaluation results regarding the accuracy, appropriateness, feasibility, and usefulness of the Guidelines for Personnel Management Based on Brahmvihara of Schools

under the Suratthani Primary Educational Service Area Office 3 were found to be at the highest level.

**Keywords:** Personnel Management, Brahmavihara, Personnel Management Based on Brahmavihara



## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จได้เนื่องจากบุคคลหลายฝ่ายที่ได้ช่วยเหลือในครั้งนี้ ผู้วิจัยใคร่ขอขอบคุณมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ซึ่งเป็นสถาบันที่ประสิทธิ์ประสาทความรู้ทางการศึกษาด้านการบริหารการศึกษา ระดับปริญญาโท

ขอกราบขอบพระคุณอธิการบดีและคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ที่ได้อำนวยความสะดวกในการศึกษาตลอดหลักสูตร ขอขอบคุณประธานควบคุมการสอบ ขอขอบคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ได้อบรมสั่งสอนให้ความรู้ระดับมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ขอขอบคุณคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ทุกท่านที่ได้ให้คำแนะนำเกี่ยวกับความถูกต้องของเนื้อหาในเล่มวิทยานิพนธ์ด้วยดี กราบขอบพระคุณพระครูวุฒิชัยการโกศล, ดร. ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์รับเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ตลอดจนตรวจสอบข้อบกพร่องต่าง ๆ พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไขเนื้อหาของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ จนสำเร็จลุล่วงได้เป็นอย่างดี

ขอขอบคุณผู้อำนวยการสถานศึกษา ครู บุคลากรทางการศึกษาและศึกษานิเทศก์ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ที่ให้ความอนุเคราะห์ข้อมูลการวิจัยทุกขั้นตอน ตลอดจนให้คำปรึกษา แนะนำและกำลังใจจนสำเร็จการศึกษา

ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีธรรมราชโคราชทุกท่านที่คอยอำนวยความสะดวกด้วยดี ตลอดจนเพื่อนร่วมรุ่นหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา รุ่นที่ 5 ทุกท่านที่คอยให้กำลังใจแก่ผู้วิจัยเสมอมา

ขอขอบคุณครอบครัวและกัลยาณมิตรทุกท่านที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการศึกษาในครั้งนี้ โดยเฉพาะความห่วงใย ให้การสนับสนุนและเป็นกำลังใจตั้งแต่เริ่มเข้าศึกษาจนสำเร็จการศึกษา คุณงามความดีและประโยชน์อันเกิดจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอใช้เป็นเครื่องบูชา พระคุณแห่งพระรัตนตรัย พระคุณของบิดา มารดา ครูอาจารย์ของผู้วิจัยทุกท่านได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ และวางรากฐานการศึกษาให้กับผู้วิจัยตั้งแต่อดีตตราบจนปัจจุบัน

วิษณุกร พลวิชัย

# สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ.....	จ
ABSTRACT.....	ฉ
กิตติกรรมประกาศ .....	ช
สารบัญ.....	ฌ
สารบัญตาราง.....	ฐ
สารบัญรูปภาพ.....	ฒ
สารบัญคำย่อ.....	ณ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 คำถามวิจัย.....	3
1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
1.4 ขอบเขตของการวิจัย.....	4
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	6
1.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	6
1.7 นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย.....	7
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	11
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา.....	11
2.1.1 ความหมายการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา.....	11
2.1.2 ความสำคัญของการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา.....	13
2.1.3 หลักการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา.....	15
2.1.4 ขอบข่ายของการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา.....	17
2.2 แนวคิดหลักพรหมวิหาร 4.....	38
2.2.1 ความหมายของหลักพรหมวิหาร 4.....	38
2.2.2 ความสำคัญของหลักพรหมวิหาร 4.....	40
2.2.3 องค์ประกอบของหลักพรหมวิหาร 4.....	42
2.2.4 องค์ประกอบของหลักพรหมวิหาร 4 กับการบริหารงานบุคคล ในสถานศึกษา.....	45

2.3 ข้อมูลพื้นฐานและบริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี	
เขต 3.....	51
2.3.1 ประวัติความเป็นมา.....	51
2.3.2 อำนาจหน้าที่/การแบ่งส่วนราชการ.....	52
2.3.3 ข้อมูลพื้นฐานและบริบทสภาพการจัดการศึกษา.....	57
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	57
2.4.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศ.....	58
2.4.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในต่างประเทศ.....	61
<b>บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....</b>	<b>62</b>
3.1 ขั้นตอนที่ 1.....	62
3.1.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	62
3.1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	63
3.1.3 การสร้างและตรวจสอบเครื่องมือ.....	64
3.1.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	65
3.1.5 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	65
3.1.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	67
3.2 ขั้นตอนที่ 2.....	68
3.2.1 ผู้ให้ข้อมูลในการวิจัย.....	68
3.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	68
3.2.3 การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ.....	69
3.2.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	69
3.2.5 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	69
3.2.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	69
3.3 ขั้นตอนที่ 3.....	70
3.3.1 ผู้ให้ข้อมูลในการวิจัย.....	70
3.3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	70
3.3.3 การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ.....	70
3.3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	72
3.3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	72
3.3.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	73
<b>บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....</b>	<b>75</b>

4.1	สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	75
4.2	ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล.....	75
4.3	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	76
<b>บทที่ 5</b>	<b>สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....</b>	<b>114</b>
5.1	สรุปผลการวิจัย.....	115
5.1.1	ผลการวิเคราะห์สภาพการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 โดยรวมและรายด้าน.....	115
5.1.2	การร่างแนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3.....	116
5.1.3	ผลการประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประโยชน์ของแนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานีเขต 3.....	118
5.2	อภิปรายผล.....	118
5.2.1	ผลการวิเคราะห์สภาพการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3.....	118
5.2.2	ร่างแนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3.....	119
5.2.3	ผลการประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประโยชน์ของแนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3.....	120
5.3	ข้อเสนอแนะ.....	121
5.3.1	ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้.....	121
5.3.2	ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป.....	121
	<b>บรรณานุกรม.....</b>	<b>122</b>
	<b>ภาคผนวก.....</b>	<b>128</b>
	ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย.....	129
	ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย.....	131
	ภาคผนวก ค หนังสือขอความร่วมมือเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย (สำหรับ Try out).....	135

ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย.....	137
ภาคผนวก จ หนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิ.....	144
ภาคผนวก ฉ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	150
ภาคผนวก ช การวิเคราะห์คุณภาพเครื่องมือ.....	167
ภาคผนวก ซ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลค่าความเชื่อมั่น.....	180
ภาคผนวก ฌ แนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3.182	
ภาคผนวก ฎ ภาพการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ.....	190
<b>ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....</b>	<b>194</b>



## สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 2.1 การสังเคราะห์ข้อบ่งชี้ของการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา.....	24
ตารางที่ 2.2 การสังเคราะห์ตัวแปรรายด้านและรายละเอียดนิยามเชิงปฏิบัติการและสาระ หลักเพื่อการวัด.....	35
ตารางที่ 2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร หลักพรหมวิหาร 4 และข้อคำถามเพื่อการวัด.....	48
ตารางที่ 2.4 ข้อมูลจำนวนสถานศึกษาจำแนกตามสังกัด ในพื้นที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3.....	57
ตารางที่ 3.1 แสดงสัดส่วนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	63
ตารางที่ 4.1 ตารางแสดงจำนวน และร้อยละ ของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอำเภอของ สถานศึกษา.....	76
ตารางที่ 4.2 ตารางแสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามตำแหน่ง.....	77
ตารางที่ 4.3 ตารางแสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ.....	77
ตารางที่ 4.4 ตารางแสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ.....	78
ตารางที่ 4.5 ตารางแสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม ประสบการณ์การทำงาน.....	78
ตารางที่ 4.6 ผลการศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 โดยรวม.....	79
ตารางที่ 4.7 ผลการศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ด้านการวางแผนอัตรากำลังด้วยหลักพรหมวิหาร 4.....	79
ตารางที่ 4.8 ผลการศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งด้วยหลักพรหมวิหาร 4.....	81
ตารางที่ 4.9 ผลการศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยหลักพรหมวิหาร 4.....	83
ตารางที่ 4.10 ผลการศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษา	

	สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3	
	ด้านการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยหลักพรหมวิหาร 4..85	
ตารางที่ 4.11	การวิเคราะห์แนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษา	
	สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3.....	93
ตารางที่ 4.12	ผลการประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประโยชน์	
	ของแนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษา	
	สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3	
	โดยรวมทั้ง 4 ด้าน.....	105
ตารางที่ 4.13	ระดับความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประโยชน์ของ	
	แนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษา	
	สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3	
	ด้านการวางแผนอัตรากำลังด้วยหลักพรหมวิหาร 4.....	106
ตารางที่ 4.14	ระดับความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประโยชน์ของ	
	แนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษา	
	สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3	
	ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งด้วยหลักพรหมวิหาร 4.....	108
ตารางที่ 4.15	ระดับความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประโยชน์ของ	
	แนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษา	
	สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3	
	ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยหลักพรหมวิหาร 4.....	110
ตารางที่ 4.16	ระดับความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประโยชน์ของ	
	แนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษา	
	สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ด้านการ	
	พัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยหลักพรหมวิหาร 4.....	112

## สารบัญรูปภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	7
ภาพที่ 2.1 ตัวแปรที่ศึกษา.....	27



## สารบัญคำย่อ

### การใช้อักษรย่อ

อักษรย่อที่ใช้ในวิทยานิพนธ์นี้ ใช้อ้างอิงจากพระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหามกุฏราชวิทยาลัยในพระบรมราชูปถัมภ์ พ.ศ. 2525 ดังนี้

ขุ.จ. หมายถึง พระสูตรตันตปิฎก ขุททกนิกาย จุฬนิกาย

### อักษรย่อพระไตรปิฎกประกอบด้วย

ชื่อคัมภีร์. เล่ม/หน้า. เช่น ขุ.จ. 67/672

หมายถึง ขุททกนิกาย จุฬนิกาย เล่มที่ 67 หน้าที่ 672



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ประเทศไทยกำลังเผชิญกับความท้าทายที่เป็นพลวัตของโลกศตวรรษที่ 21 ทั้งในส่วนที่เป็นแรงกดดันภายนอก ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงของบริบทเศรษฐกิจและสังคมโลก อันเนื่องมาจากการปฏิวัติดิจิทัล (Digital Revolution) การเปลี่ยนแปลงสู่อุตสาหกรรม 4.0 (The Fourth Industrial Revolution) ประกอบกับแรงกดดันจากภายในประเทศจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรที่ทัศนคติความเชื่อ ค่านิยม วัฒนธรรม และพฤติกรรมของประชากรที่ปรับเปลี่ยนไปตามกระแสโลกาภิวัตน์ รวมทั้งระบบการศึกษาที่ยังมีปัญหามากมายประการ นับตั้งแต่ปัญหาคุณภาพของคนไทยทุกช่วงวัย ปัญหาคุณภาพและมาตรฐานการจัดการศึกษาในทุกๆ ระดับ จุดอ่อนของระบบการศึกษาและการพัฒนาบุคลากร และการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่ยังไม่เหมาะสม ขาดความคล่องตัว ยังมีความเหลื่อมล้ำในด้านโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษา ซึ่งส่งผลกระทบต่อระบบการศึกษาอย่างยิ่ง จึงมีความจำเป็นที่ประเทศไทยต้องปฏิรูปการศึกษา เพื่อให้ระบบการศึกษาเป็นกลไกหลักของการขับเคลื่อนประเทศต่อไป (อัญชุลีภรณ์ คำภีระ, 2564, หน้า 1)

แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 เป็นแผนระยะยาว 20 ปี เพื่อเป็นแผนแม่บทสำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปใช้เป็นกรอบแนวทางในการพัฒนาการศึกษา เพื่อสร้างการรับรู้ความเข้าใจ การยอมรับ และเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำแผนฯ เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนแผนไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยได้ศึกษาสภาวะการณ์และบริบทแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาการศึกษาของประเทศ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2562, หน้า ค) โดยการพัฒนสถานศึกษาให้เป็นสถานศึกษาที่มีคุณภาพ นักเรียนมีศักยภาพ เนื่องจากสังคมปัจจุบันเป็นยุคแห่งการแข่งขันแบบไร้พรมแดน (Globalization) และประเทศไทยก็ต้องการบุคคลที่มีคุณภาพเพื่อสร้างให้ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้วตามวิสัยทัศน์ของยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ซึ่งการพัฒนาสถานศึกษาและนักเรียนให้มีคุณภาพนั้นต้องอาศัยความรู้ ความสามารถของบุคลากร โดยมีองค์ความรู้ และการบริหารจัดการบุคลากรที่ดี จึงจะทำให้สถานศึกษาประสบผลสำเร็จได้ตามนโยบายและมีนักเรียนตามเป้าหมายที่วางไว้ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560, หน้า 139)

การขับเคลื่อนและพัฒนาระบบการศึกษาตามแผนการศึกษาและนโยบายทางการศึกษานั้น จำเป็นต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาจึงมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาครูและบุคลากรให้มีสมรรถนะและคุณภาพในการจัดการเรียนรู้ ทั้งนี้งาน

บริหารงานบุคคลครอบคลุมถึงการวางแผน อัตรากำลัง การสรรหา บรรจุแต่งตั้ง การพัฒนา การประเมินผล และการดูแลจิตใจบุคลากร การบริหารและพัฒนาบุคลากรมีผลอย่างมากต่อความสำเร็จของสถานศึกษาสมัยใหม่ซึ่งมีแนวโน้มในการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีขั้นสูงและมีแนวโน้มที่จะเป็นองค์กรขนาดใหญ่ (สุธินี ฤกษ์ขำ, 2560, หน้า 7) ทั้งนี้กระบวนการพัฒนาครูในสถานศึกษาขึ้นอยู่กับการบริหารที่มีวิสัยทัศน์ มีการส่งเสริมการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อลดความผิดพลาด และสามารถเพิ่มคุณภาพของนักเรียนและสถานศึกษา อีกทั้งยังช่วยให้บุคลากรได้รับความรู้ใหม่และขวัญกำลังใจในการพัฒนาตนเองและพัฒนางาน การบริหารบุคลากรเป็นงานที่ผู้บริหารควรจัดทำอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติและเพื่อเป็นการเพิ่มพูนความสามารถประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น รวมทั้งยึดหลักความถูกต้อง คำนึงถึงความต้องการและแก้ปัญหาและภาวะความเป็นอยู่ของท้องถิ่น และผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายให้มีส่วนร่วมวางแผนในการพัฒนาบุคลากร (แฮโรลด์ สเปียร์ส, Harold Spears, 1953, p. 258) ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องพัฒนาครูและบุคลากรอย่างต่อเนื่องตลอดการทำงาน เพราะครูเป็นบุคลากรที่มีบทบาทสำคัญในกระบวนการจัดการศึกษา การพัฒนาครูทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานดียิ่งขึ้น และทำให้นักเรียน สถานศึกษาเกิดประสิทธิผล (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560, หน้า 140)

ในปัจจุบันสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษามีการบริหารงานบุคคลในรูปแบบที่หลากหลายแต่ยังพบปัญหาของผู้บริหารและครูที่นำเสนอผ่านหนังสือพิมพ์ ข่าวสาร และสื่อออนไลน์ อาทิเช่น การยกยอกเงินงบประมาณ ปัญหาความรุนแรงในสถานศึกษา ซึ่งเกิดจากความขัดแย้งในการทำงาน ขาดการประสานงานที่มีประสิทธิภาพ และภาวะผู้นำที่ไม่สามารถจูงใจหรือสร้างขวัญกำลังใจให้กับครู รวมถึงการขาดจิตสำนึกด้านคุณธรรมในผู้บริหารมีผลต่อแรงจูงใจและความผูกพันในสถานศึกษาของครู การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาจำเป็นต้องคำนึงถึงหลักจริยธรรมและแนวคิดทางธรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกและสภาพแวดล้อมการทำงานที่เกื้อหนุนต่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน (สุชาติ ศิริวรรณ, 2561, หน้า 88)

หลักพรหมวิหาร 4 เป็นหลักธรรมในพระพุทธศาสนา ที่ส่งเสริมให้บุคคลมีจิตใจเมตตาต่อกัน ดำรงชีวิตด้วยความเข้าใจ และเคารพในความเป็นมนุษย์ หลักพรหมวิหาร 4 ประกอบด้วย 1) เมตตา ความรัก คือ ความปรารถนาดี มีไมตรี ต้องการช่วยเหลือให้ทุกคนประสบประโยชน์และความสุข 2) กรุณา ความสงสาร คือ อยากช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความทุกข์ ใฝ่ใจที่จะปลดปล่อยบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อน 3) มุทิตา ความเบิกบาน พลอยยินดี เมื่อเห็นผู้อื่นอยู่ดีมีสุขก็มีใจแช่มชื่นเบิกบาน เมื่อเห็นเขาทำดีงาม ประสบความสำเร็จ ก้าวหน้ายิ่งขึ้นไป ก็พลอยยินดีบันเทิงใจด้วยพร้อมที่จะช่วยส่งเสริมสนับสนุน และ 4) อุเบกขา ความมีใจเป็นกลาง คือ มองตามความเป็นจริงโดยวางจิตเรียบสม่ำเสมอมั่นคงเที่ยงตรงดุจดาวซึ่ง มองเห็นการที่บุคคลจะได้รับผลดีหรือชั่ว สมควรแก่เหตุ

ที่ตนประกอบ พร้อมทั้งจะวินิจฉัยวางตนและปฏิบัติไปตามหลักการและเหตุผล (พระพรหมคุณาภรณ์, 2557, หน้า 24) หลักธรรมนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมในตนเองและสังคม รวมถึงสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในงานบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในยุคที่องค์กรต้องเผชิญกับความหลากหลายทางความคิดและวัฒนธรรม แนวคิดนี้สอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของ Brown, Trevino และ Harrison เน้นการมีเมตตาและจริยธรรมในภาวะผู้นำ เพื่อสร้างความไว้วางใจและความร่วมมือในองค์กร (บราวน์, เทรวีโน และแฮร์ริสัน, Brown, Trevino and Harrison, 2005, p. 120)

การนำหลักพรหมวิหาร 4 มาใช้ในการบริหารงานบุคคลจะช่วยยกระดับคุณภาพความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับครูและบุคลากรทางการศึกษา เสริมสร้างบรรยากาศแห่งความเข้าใจ การยอมรับ และการร่วมมือ ซึ่งเป็นหัวใจของการพัฒนาสถานศึกษา เมื่อผู้บริหารแสดงออกถึงเมตตาและกรุณาในการบริหารจะช่วยลดความตึงเครียดและเพิ่มความไว้วางใจในทีมงาน มุทิตาช่วยส่งเสริมการยินดีในความสำเร็จของเพื่อนร่วมงาน และอุเบกขาช่วยให้เกิดการตัดสินใจด้วยปัญญา มีหลักการและเหตุผล ดังนั้นการบริหารงานบุคคลผู้บริหารจะต้องนำหลักพรหมวิหาร 4 มายึดถือเป็นแนวทางในการบริหาร ซึ่งเป็นหลักธรรมที่นำมาปฏิบัติเพื่อความสงบสุขของสังคม เริ่มตั้งแต่การวางแผน การคัดเลือกคน การประเมินผลการปฏิบัติงาน จนกระทั่งการให้พ้นสภาพจากสถานศึกษา ซึ่งผู้บริหารนอกจากจะมีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการบริหารงานแล้ว ความเป็นผู้มีคุณธรรมในจิตใจ และมีจริยธรรมที่น่าเลื่อมใสศรัทธา ถือเป็นคุณสมบัติอันสำคัญที่จะเป็นส่วนเสริมให้ผู้บริหารนั้นสามารถครองตน ครองคน และครองงานได้อย่างมีความสุข (พรทิพย์ อนุพัฒน์และคณะ, 2564, หน้า 225)

จากสภาพปัญหาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าวข้างต้นนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจต้องการศึกษาและสร้างแนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาเพื่อบูรณาการกับการบริหารงานด้านต่าง ๆ ในสถานศึกษาและยกระดับสถานศึกษาให้ได้ตามมาตรฐาน นำสู่การพัฒนาให้ข้าราชการครู บุคลากรทางการศึกษา และนักเรียนมีประสิทธิภาพที่ดีขึ้นและพัฒนาการศึกษาของประเทศไทยให้มีคุณภาพดีขึ้นต่อไป

## 1.2 คำถามวิจัย

1.2.1 สภาพการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 3 เป็นอย่างไร

1.2.2 แนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 3 เป็นอย่างไร

1.2.3 ผลการประเมินแนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 เป็นอย่างไร

### 1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.3.1 เพื่อศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3

1.3.2 เพื่อร่างแนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3

1.3.3 เพื่อประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประโยชน์ของแนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3

### 1.4 ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาแนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 เป็นวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) เก็บข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัย ดังนี้

#### 1.4.1 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### ข้อมูลเชิงปริมาณ

จำนวนประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารและครูของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ใน 6 อำเภอ ซึ่งประกอบด้วย อำเภอบ้านนาเดิม อำเภอบ้านนาสาร อำเภอเคียนซา อำเภอเวียงสระ อำเภอพระแสง และอำเภอชัยบุรี จำแนกเป็นผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 165 คน และครูจำนวน 1,575 คน รวมประชากรจำนวน 1,740 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3, 2568, หน้า 13)

##### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารและครูของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 จำนวน 313 คน ที่ได้จากการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของ Krejcie and Morgan (1970, p. 608) มีวิธีดำเนินการสุ่มกลุ่มตัวอย่างเพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างเป็นตัวแทนของประชากรแบบหลายขั้นตอน (Multistage sample)

### ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดกลุ่มตัวอย่างเชิงคุณภาพ ดังนี้ คีษานิเทศ บุคลากรทางการศึกษา ผู้บริหารและครูของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 จำนวน 10 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ได้แก่

**กลุ่มเป้าหมาย กลุ่มที่ 1 ผู้ให้สัมภาษณ์** ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 รวมจำนวน 5 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

**กลุ่มเป้าหมาย กลุ่มที่ 2 ผู้ประเมินแนวทาง** คีษานิเทศ บุคลากรทางการศึกษาที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล ผู้บริหารและครูที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้างานบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 รวมจำนวน 5 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

#### 1.4.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3

ขั้นตอนที่ 2 ร่างแนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3

ขั้นตอนที่ 3 ประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประโยชน์ของแนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3

#### 1.4.3 ขอบเขตด้านตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ตัวแปรที่ศึกษา ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร ตำรา งานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศ และต่างประเทศ แล้วยนำมาวิเคราะห์ สังเคราะห์เนื้อหาเพื่อนำมาเป็นตัวแปรที่ศึกษาเฉพาะประเด็นการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ตามแนวคิดหลักพรหมวิหาร 4 ของพระสูตรและอรรถกถาแปล ฉบับมหาจุฬาราชวิทยาลัย พระสุตตันตปิฎก ขุททกนิกาย จุฬนิกาย เล่มที่ 67 หน้าที่ 672 ซึ่งประกอบด้วย 1. ด้านเมตตา (ความเอาใจใส่) 2. ด้านกรุณา (ชี้แนะแนวทาง) 3. ด้านมุทิตา (ความยินดี) และ 4. ด้านอุเบกขา (วางตัวเป็นกลาง) ได้ทำการสังเคราะห์การบริหารงานบุคคล 4 ด้าน ซึ่งประกอบด้วย 1. การวางแผนอัตรากำลัง 2. การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง 3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน และ 4. การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

#### 1.4.4 ขอบเขตด้านพื้นที่

พื้นที่ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 จำนวน 151 แห่ง

#### 1.4.5 ขอบเขตด้านเวลา

ระยะเวลาในการดำเนินงานวิจัย เดือน กันยายน 2568 - เดือน มีนาคม 2569

### 1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

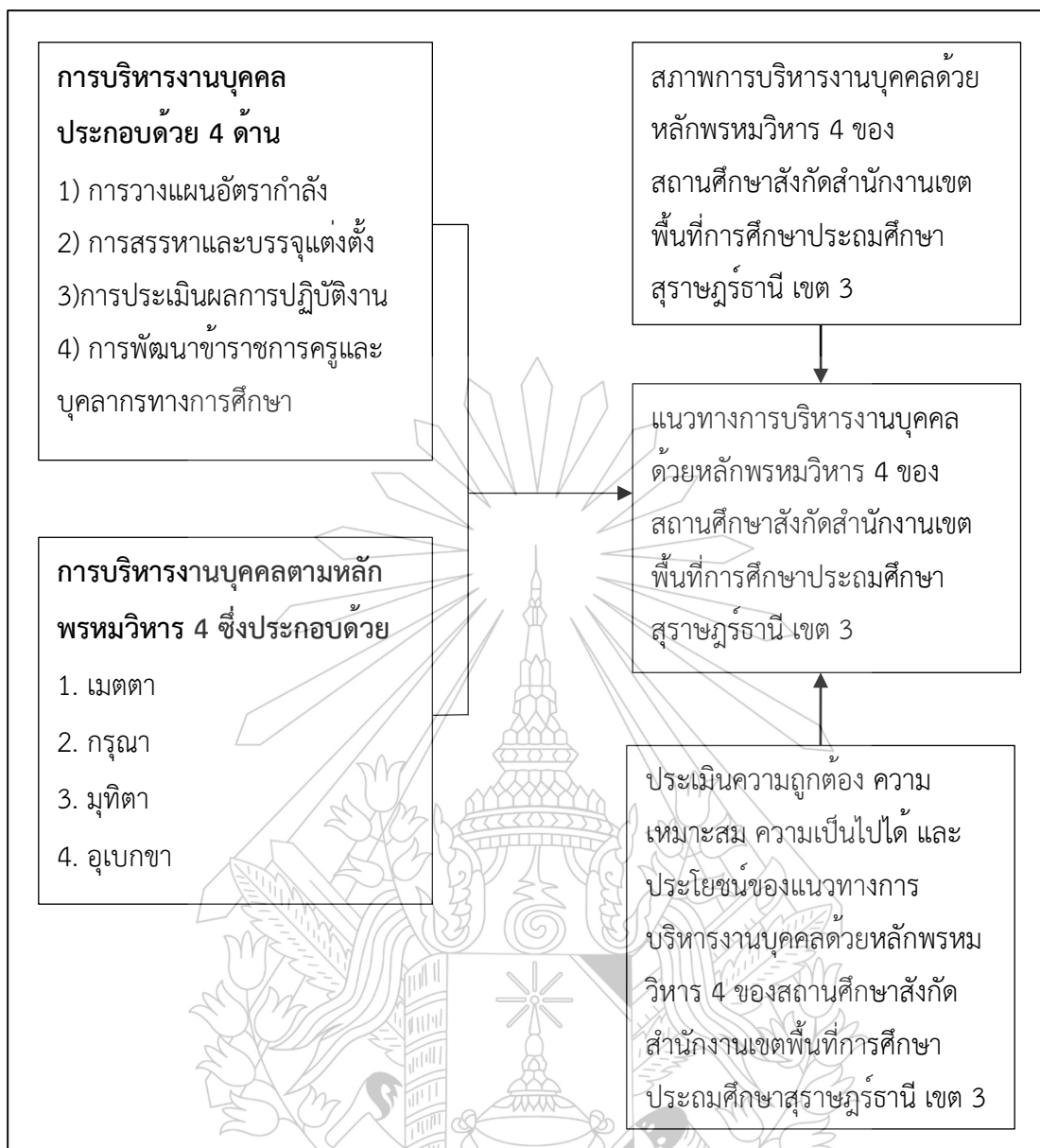
1.5.1 การวิจัยครั้งนี้สามารถสร้างองค์ความรู้ให้ผู้บริหารและครูในสถานศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้องด้านการบริหารการศึกษามีแนวทางเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ในสถานศึกษา

1.5.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและผู้บริหารสามารถนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ให้เหมาะสมกับสถานศึกษาและเกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลต่อสถานศึกษาในด้านการวางแผนอัตรากำลัง, ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง, ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาต่อไป

1.5.3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและผู้บริหารสามารถนำผลการวิจัยในด้านการวางแผนอัตรากำลัง, ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง, ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาไปวางแผนเพื่อลดและแก้ปัญหาบุคลากรทั้ง 4 ด้าน รวมถึงป้องกันและพัฒนาบุคลากรในด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในสถานศึกษาต่อไปในอนาคต

### 1.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาแนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ได้กรอบแนวคิดในการวิจัยตามแนวคิดหลักพรหมวิหาร 4 ของพระสุตรและอรรถกถาแปล ฉบับมหาหมกุฎราชวิทยาลัย พระสุตตันตปิฎก ขุททกนิกาย จุฬนทีเส เล่มที่ 67 หน้าที่ 672 ซึ่งประกอบด้วย 1.เมตตา 2.กรุณา 3.มุทิตา และ 4.อุเบกขา ได้ทำการสังเคราะห์การบริหารงานบุคคล 4 ด้าน ซึ่งประกอบด้วย 1. การวางแผนอัตรากำลัง 2. การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง 3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน และ 4. การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ทำให้ได้แนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ดังแสดงไว้ในแผนภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

## 1.7 นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

นิยามศัพท์เฉพาะที่เกี่ยวข้องในงานวิจัยแนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 มีดังต่อไปนี้

**การวางแผนอัตรากำลัง** หมายถึง กระบวนการที่สำรวจความต้องการเพิ่มหรือลดจำนวนบุคลากร มีการจัดทำแผนอัตรากำลังบุคลากรให้สอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษา จัดทำคู่มือและแผนภูมิโครงสร้างการบริหารงานบุคลากร มีการวิเคราะห์ปริมาณงานของบุคลากร

กำหนดคุณสมบัติของบุคลากรตามความรู้ ความสามารถ ให้เหมาะสมกับงาน มีการจัดหาทรัพยากร บุคลากรให้เพียงพอกับความต้องการในปัจจุบัน มีการจัดหาทรัพยากรบุคลากรให้เพียงพอกับความต้องการในอนาคต โดยผู้บริหารเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนงานบริหารบุคลากร ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างต่อผู้ร่วมงานในการวางแผนบุคลากรเพื่อประโยชน์ขององค์กรอย่างแท้จริง และวางแผนบุคลากรด้วยความเป็นธรรมต่อทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง

**การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง** หมายถึง กระบวนการบริหารบุคลากรที่มีกลวิธีในการค้นหา บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับงานเข้าร่วมปฏิบัติงานในสถานศึกษา มีกระบวนการ และหลักการต่าง ๆ ที่เหมาะสมในการสรรหาบุคลากร มีการสนับสนุนในเรื่องของโอกาสใน ความก้าวหน้า มีการประชาสัมพันธ์ในการสรรหาบุคลากร มีการกำหนดคุณสมบัติในการสรรหา บุคลากร มีการตั้งคณะกรรมการในการสรรหาบุคลากร มีการสรรหากำลังคนให้เป็นไปตามความ ต้องการ มีการบรรจุแต่งตั้งตามขั้นตอนของสถานศึกษา มีการปฐมนิเทศ ทดลองปฏิบัติหน้าที่ของ บุคลากรที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ มีการดำเนินการตามกระบวนการสรรหาบุคลากรด้วยความ ยุติธรรม

**การประเมินผลการปฏิบัติงาน** หมายถึง กระบวนการที่ตรวจสอบผลการดำเนินงานจำเป็นต้องมี การประเมินผลงานของบุคลากรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง มีการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผล การปฏิบัติงานโดยวิธีการและหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ที่มีมาตรฐานเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินผลการ ปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเป็นธรรมและชัดเจน มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรเสนอแนวทางการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการประเมินค่าผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยใช้วิธีการสังเกตจด บันทึกร่วมกับการปฏิบัติงาน มีการให้คำแนะนำความชอบ คำชมเชย รางวัล เครื่องหมายเชิดชูเกียรติ มีเกณฑ์การประเมินการเลื่อนเงินเดือนอย่างเป็นธรรมและชัดเจน มีการกำหนดหลักเกณฑ์บทลงโทษ ที่มีมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ยึดหลักในการประเมินผล คือ หลักคุณธรรม หลักความเป็นกลาง ยึด ความถูกต้องมากกว่าถูกใจ วางตัวเป็นกลางเน้นผลงานเป็นสำคัญ และมีการบันทึกข้อมูลเพื่อปรับปรุง พัฒนาบุคลากรในส่วนที่ยังบกพร่อง

**การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา** หมายถึง กระบวนการส่งเสริมเจตคติที่ ดีให้แก่บุคลากร มีการวางแผนเพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ มีกระบวนการปรับปรุงเจตคติที่ไม่ ดีให้แก่บุคลากร มีกระบวนการเพิ่มพูนประสบการณ์ให้แก่บุคลากร มีกิจกรรมส่งเสริมความรู้ ความสามารถให้แก่บุคลากรเพื่อพัฒนาตนเอง มีการจัดให้บุคลากรเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนา การ ปฏิบัติการด้านวิชาการ และการสร้างผลงานด้านต่าง ๆ มีการจัดกิจกรรมศึกษาดูงานในสถานศึกษา หรือหน่วยงานของภาครัฐและเอกชน มีการพัฒนาบุคลากรให้เป็นอย่างต่อเนื่องและครอบคลุมทุก คน มีการพิจารณาและสำรวจความต้องการในการพัฒนาตนเองของบุคลากร มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อพัฒนางาน มีการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการจัดฝึกอบรม เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการพัฒนา

บุคลากร และมีการแนะนำให้บุคลากรนำความรู้ความสามารถมาใช้ในการพัฒนางานเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

**หลักพรหมวิหาร 4** หมายถึง หลักธรรมประจำใจที่ช่วยพัฒนาจิตใจของผู้ปฏิบัติให้อยู่ในสภาพที่สูงส่งและมีคุณธรรม เปรียบเสมือนจิตใจของพรหม ซึ่งเน้นการมีเมตตาและความกรุณาต่อสรรพชีวิต มีส่วนสำคัญเพื่อสร้างความปรองดองและความสงบในความสัมพันธ์กับผู้อื่น ช่วยให้จิตใจสูงส่ง และสร้างความสงบสุขในสังคม โดยประกอบด้วย เมตตา คือ การปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุข, กรุณา คือ การปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นจากความทุกข์, มุทิตา คือ ความยินดีเมื่อผู้อื่นประสบความสำเร็จ และอุเบกขา คือ การวางใจเป็นกลาง ไม่เอนเอียง ซึ่งเป็นธรรมที่ผู้เป็นใหญ่หรือผู้บริหารพึงมีเพื่อใช้ครองคน ปกครองคนหรือบริหารบุคคล

**หลักพรหมวิหาร 4 กับการบริหารงานบุคคล** หมายถึง หลักธรรมที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้สำหรับผู้ปกครอง ผู้นำ และหัวหน้างานในสถานศึกษาได้ การปฏิบัติตามหลักพรหมวิหาร 4 ส่งผลดีกับสถานศึกษาทุกส่วน ผู้บริหารในสถานศึกษาควรมีความปรารถนาที่จะให้บุคลากรมีความสุข มีความต้องการที่จะช่วยให้บุคคลนั้นหมดซึ่งความทุกข์ คอยให้การสนับสนุนส่งเสริมกันและกัน มีความยินดีเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น และวางใจเป็นกลาง ไม่เอนเอียง โดยแต่ละองค์ประกอบของหลักพรหมวิหาร 4 สามารถนำมาใช้ในการบริหารงานบุคคลในลักษณะดังนี้ เมตตา (ความปรารถนาดีต่อผู้อื่น) การบริหารงานบุคคลด้วยเมตตา ผู้บริหารควรแสดงความรักและความปรารถนาดีต่อครู บุคลากร ด้วยการดูแลเอาใจใส่ความเป็นอยู่ให้เกิดความสุขในชีวิตและการทำงาน สร้างบรรยากาศที่อบอุ่นและเป็นกันเองเพื่อให้ทุกคนรู้สึกถึงการได้รับความสนใจจากผู้บริหาร สร้างแรงจูงใจ บริหารคนให้เหมาะสมกับงาน มุ่งเน้นการพัฒนาและส่งเสริมบุคลากรในสถานศึกษาเพื่อให้ทุกคนได้พัฒนาทั้งในด้านอาชีพและจิตใจ เกิดการทำงานที่มีความสุข ราบรื่นและตอบสนองความต้องการ, กรุณา (ความปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์) การบริหารงานบุคคลด้วยกรุณา ผู้บริหารควรช่วยแก้ปัญหาและช่วยเหลือบุคลากรเมื่อต้องเผชิญปัญหา ไม่ว่าจะปัญหาส่วนตัวหรือเรื่องงาน เปิดใจรับฟังปัญหา ให้คำแนะนำ เป็นที่ปรึกษาที่ดีในการทำงานของบุคลากรในสถานศึกษาโดยมุ่งหวังให้พ้นจากความทุกข์ยากในการปฏิบัติงาน ดูแลจิตใจ อารมณ์ ความเครียด หรือความยากลำบากในภาระและปัญหาการทำงาน, มุทิตา (ความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี) การบริหารงานบุคคลด้วยมุทิตา ผู้บริหารควรส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรประสบผลสำเร็จ ยินดีและยอมรับฟังความสำเร็จหรือความก้าวหน้าของบุคลากรในหน้าที่การงาน ให้การยกย่อง รับฟังความคิดเห็น เปิดโอกาสในการพัฒนาความก้าวหน้า ทั้งยังช่วยสนับสนุนการทำงานเป็นทีมและความร่วมมือระหว่างบุคลากร ไม่มีการอิจฉาหรือขัดแย้งกัน และส่งเสริมให้ทุกคนยินดีและสนับสนุนซึ่งกันและกัน และอุเบกขา (การวางใจเป็นกลาง) การบริหารงานบุคคลด้วยอุเบกขา ผู้บริหารควรตัดสินใจอย่างเป็นธรรม ไม่เอนเอียงไปตามความชอบหรืออคติส่วนตัว ไม่เลือกปฏิบัติ มีการใช้ข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงในการตัดสินใจ ปฏิบัติงาน

ด้วยความโปร่งใส เท่าเทียม มีเหตุผล และเที่ยงธรรมอันเป็นการรักษาความถูกต้อง ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ ระเบียบ และดำรงไว้ซึ่งความถูกต้อง

**สถานศึกษา** หมายถึง สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ใน 6 อำเภอ ซึ่งประกอบด้วย อำเภอบ้านนาเดิม อำเภอบ้านนาสาร อำเภอเคียนซา อำเภอเวียงสระ อำเภอพระแสง และอำเภอชัยบุรี

**ผู้บริหารสถานศึกษา** หมายถึง ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ รักษาการในตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ใน 6 อำเภอ ซึ่งประกอบด้วย อำเภอบ้านนาเดิม อำเภอบ้านนาสาร อำเภอเคียนซา อำเภอเวียงสระ อำเภอพระแสง และอำเภอชัยบุรี

**ครู** หมายถึง ข้าราชการครู ลูกจ้าง บุคลากรทางการศึกษาที่ทำหน้าที่สอนหรือมีบทบาทเกี่ยวข้องกับการสอนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ใน 6 อำเภอ ซึ่งประกอบด้วย อำเภอบ้านนาเดิม อำเภอบ้านนาสาร อำเภอเคียนซา อำเภอเวียงสระ อำเภอพระแสง และอำเภอชัยบุรี



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องแนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าตำรา เอกสาร ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย ดังนี้

- 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา
  - 2.1.1 ความหมายการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา
  - 2.1.2 ความสำคัญของการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา
  - 2.1.3 หลักการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา
  - 2.1.4 ขอบข่ายของการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา
- 2.2 แนวคิดหลักพรหมวิหาร 4
  - 2.2.1 ความหมายของหลักพรหมวิหาร 4
  - 2.2.2 ความสำคัญของหลักพรหมวิหาร 4
  - 2.2.3 องค์ประกอบของหลักพรหมวิหาร 4
  - 2.2.4 องค์ประกอบของหลักพรหมวิหาร 4 กับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา
- 2.3 ข้อมูลพื้นฐานและบริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3
  - 2.3.1 ประวัติความเป็นมา
  - 2.3.2 อำนาจหน้าที่/การแบ่งส่วนราชการ
  - 2.3.3 ข้อมูลพื้นฐานและบริบทสภาพการจัดการศึกษา
- 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 2.4.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศ
  - 2.4.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในต่างประเทศ

#### 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา

การบริหารงานบุคคลเป็นหนึ่งในหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสำคัญสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเพราะบุคลากรในสถานศึกษาเป็นกลไกในการขับเคลื่อนงานของสถานศึกษาโดยตรงและส่งผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน (สืบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา, 2564, หน้า 21) โดยแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ผู้วิจัยได้ศึกษา รวบรวมข้อมูล และนำเสนอมีรายละเอียดดังนี้

##### 2.1.1 ความหมายการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา

การศึกษาความหมายการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา มีความสำคัญอย่างยิ่งที่ทำให้เกิดความเข้าใจและนำไปใช้ในการบริหารจัดการคนกับงานในสถานศึกษาให้บรรลุตามเป้าหมายที่

กำหนดไว้ ซึ่งประเด็นดังกล่าวนี้มีนักวิชาการและนักวิจัยได้ให้ความหมายและจำกัดความเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาไว้ ดังนี้

อำนาจ มະโนมัย (2566, หน้า 15) ได้กล่าวถึงความหมายการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาว่า การบริหารงานบุคลากรหรือการบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการหนึ่งที่จะช่วยให้องค์การได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ เข้ามาปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความเจริญเติบโตก้าวหน้าให้แก่องค์การ และพร้อมจะรองรับการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจยุคปัจจุบันได้ ดังจะเห็นได้จากขอบข่ายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่กว้างครอบคลุมกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์การและเกี่ยวข้องกับผูกพันทุกขั้นตอนของการบริหารงาน นับตั้งแต่การวางแผนเพื่อสรรหาบุคลากรเข้ามาปฏิบัติ การดูแลบำรุงรักษา จนกระทั่งบุคลากรพ้นไปจากการปฏิบัติงาน

ภรทิพย์ ฉิมพาลี (2566, หน้า 15) กล่าวถึงความหมายการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาว่า เป็นกระบวนการในการบริหารกำลังคน โดยเริ่มตั้งแต่การวางแผนสรรหาไปจนถึงการให้พ้นจากตำแหน่ง ดังนั้นการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นการบริหารกำลังบุคลากรในสถานศึกษา เพื่อให้สถานศึกษาได้ซึ่งบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ

วัชระ คณะพร (2565, หน้า 13) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารต้องใช้ศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินการ จัดสรรบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน ความสามารถ การศึกษา และความรู้ในการปฏิบัติงาน โดยเป็นไปตามระเบียบแบบแผนที่ทางการได้กำหนด ให้มีประสิทธิภาพสูงสุดและบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายของสถานศึกษา

อัญพัชญ์ จิระพงศ์รพี และกมลพร กัลป์ญาณมิตร (2564, หน้า 82) ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลในหน่วยงานราชการ หมายถึง การดำเนินการต่าง ๆ เกี่ยวกับการวางแผน และโครงการเกี่ยวกับตัวบุคคล การคัดเลือกบุคคล การฝึกอบรม การกำหนดสิ่งตอบแทน การควบคุมอัตรากำลัง การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน การสร้างภาวะผู้นำ ตลอดจนการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานในองค์กรหรือหน่วยงาน

พระปลัดสมเกียรติ อัสสุโร และคณะ (2564, หน้า 75) ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการต่าง ๆ ในการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับบุคคลนับตั้งแต่การกำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคล การวางแผนกำลังคน การสรรหาและเลือกสรร การชำระรักษาบุคลากร การพัฒนาให้บุคลากรก้าวหน้าทันสมัยอยู่เสมอ การควบคุม การประเมินผลการปฏิบัติงาน

วาริน วัดคราว (2564, หน้า 9) ได้กล่าวว่า ความหมายของการบริหารงานบุคคล หมายถึง การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เริ่มตั้งแต่กระบวนการวางแผนกำลังคน การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การบำรุงรักษา การพัฒนาบุคลากร การดำเนินการทางวินัย ตลอดจนการให้พ้นจากราชการ

สีบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา (2564, หน้า 22) ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา หมายถึง รูปแบบ แนวทาง และกระบวนการในการบริหารคนภายในสถานศึกษา โดยผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรสนับสนุนทางการศึกษา เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายทางการศึกษา

แคสเททเทอร์ และยัง (Casterter and Young, 2000, p. 4) ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลในองค์กรการศึกษา หมายถึง การดึงดูด การพัฒนา การดำรงอยู่ และการจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างลุล่วง และเต็มประสิทธิภาพ

จากการศึกษาผู้วิจัยสามารถสรุปความได้ว่า การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา หมายถึง การดำเนินการอย่างเป็นกระบวนการของผู้บริหารสถานศึกษา ใช้ศาสตร์และศิลป์เพื่อบริหารคนที่เกี่ยวข้องในสถานศึกษา ตั้งแต่การวางแผนสรรหา ระหว่างปฏิบัติงาน ไปจนถึงการให้พ้นจากตำแหน่ง เพื่อสร้างแรงจูงใจ จัดสรรคนให้เหมาะกับงาน ดูแล รักษา และพัฒนาบุคลากรเพื่อให้สถานศึกษาเกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายของสถานศึกษา

### 2.1.2 ความสำคัญของการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา

การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา มีความสำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนงานของสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุตามเป้าหมายของสถานศึกษาที่กำหนดไว้ ซึ่งมีนักวิชาการและนักวิจัยได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับความสำคัญของการบริหารงานบุคคลไว้ ดังนี้

กรทิพย์ ฉิมพาลี (2566, หน้า 17) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาไว้ว่า การบริหารงานบุคคลช่วยให้องค์กรเกิดผลสำเร็จ เนื่องจากบุคลากรเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้อย่างคุณภาพ การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องมีความรู้ในการบริหารบุคลากร และมีสัมพันธระหว่างบุคคลเพื่อช่วยวางแผนให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถในตำแหน่งงานของตนและมีขวัญกำลังใจในการทำงานเพื่อนำพาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วัชระ คณะทรง (2565, หน้า 16) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลมีความสำคัญในการบริหารงานสถานศึกษา เป็นงานที่มุ่งเลือกสรรบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ มีทัศนคติที่ดีเข้ามาทำงาน ในสถานศึกษารวมไปถึงการจัดให้มีการฝึกอบรมให้บุคลากร เพื่อเพิ่มทักษะความรู้ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพซึ่งการบริหารงานที่ดีนั้นย่อมขึ้นกับคุณภาพของบุคลากร การร่วมมือประสานงานร่วมกันของบุคลากร

พระปลัดสมเกียรติ อัสสุโร และคณะ (2564, หน้า 72 - 73) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาว่า เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดของการบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารการศึกษา ในกระบวนการบริหารจึงได้กำหนดให้การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการหนึ่งของการบริหาร เพื่อให้หน่วยงานสามารถรักษาคนดี มีความรู้ความสามารถไว้ในหน่วยงานให้มากและนานที่สุดเท่าที่หน่วยงานต้องการ การจะทำเช่นนี้ได้หน่วยงานต้องมีการบริหารงานบุคคลที่ดีเป็นส่วนสำคัญของการบริหารสูงสุด ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการบริหารในสถานศึกษา ซึ่งจะเป็นผู้กำหนดนโยบายกำหนดจุดหมายวางแผนกำหนดเป้าหมายตลอดจนวิธีดำเนินงานของโรงเรียนเพื่อให้การบริหารโรงเรียนบรรลุวัตถุประสงค์สอดคล้องกับนโยบายรัฐที่กำหนดไว้และจะต้องรับผิดชอบในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพบังเกิดประสิทธิผลทางการศึกษาให้สูงขึ้น การพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาจะเป็นการแก้ปัญหาในการจัดการเรียนการสอน และการพัฒนาการเรียนการสอนบุคคลที่มีความสำคัญในการพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาที่จะให้ความรู้ ทักษะ ทัศนคติที่ดีงามให้กับเยาวชนของชาติได้โดยตรงที่สุด ได้แก่บุคลากรในสถานศึกษาที่ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาและข้าราชการครูผู้สอนซึ่งผู้บริหารต้องเป็นผู้นำ

สำคัญในโรงเรียนที่จะต้องตัดสินใจสั่งการอำนวยความสะดวกและกำลังใจให้บุคคลผู้ร่วมงานให้มีความกระตือรือร้นสามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่องซึ่งจะทำให้คุณภาพการเรียนการสอนมีประสิทธิภาพสูง การบริหารงานบุคลากร ตามแนวการบริหารสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคลของโรงเรียนอยู่ในภารกิจงานของสถานศึกษา

วาริน วัตคราว (2564, หน้า 11) ได้กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารงานบุคคลเป็นปัจจัยที่ช่วยให้องค์กรสามารถไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องมีความรู้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งจะช่วยวางแผนให้บุคคลมีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานในองค์กร และมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ก็จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ

พรทิพย์ อนุพัฒน์ (2564, หน้า 261) กล่าวถึงสรุปความสำคัญของการบริหารงานบุคคลไว้ว่า การบริหารงานบุคลากรมีความสำคัญมากสำหรับองค์กร เพราะสามารถทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ ซึ่งก็คือความสำเร็จขององค์กร การบริหารบุคคลเป็นกระบวนการที่สำคัญอย่างยิ่งของการบริหารเพราะเมื่อใดเลือกสรรคนที่มีความรู้ความสามารถเข้าทำงานแล้วเมื่อเวลาผ่านไปบรรดาความรู้ต่าง ๆ ก็ลดน้อยลงไปประกอบกับวิทยาการต่าง ๆ เจริญขึ้นรวมทั้งเทคนิคการทำงานได้เปลี่ยนไป เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับเหตุการณ์ปัจจุบันและจำเป็นต้องมีการ พัฒนาบุคลากร

1) ช่วยพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถในการวางแผน เพื่อจัดหาบุคลากรที่ดีมีคุณภาพมาเป็นบุคลากรที่ดีขององค์กร

2) ช่วยจัดสรรบุคลากรให้เหมาะสมกับประเภทและชนิดของงานที่ต้องทำและปฏิบัติงาน ให้ตรงกับความรู้ ความสามารถและความถนัด ตลอดจนช่วยประเมินผลประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร เพื่อสร้างผลสำเร็จในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้

3) ช่วยพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ในการทำงาน โดยวิธีการฝึกอบรมทางวิชาการ เทคโนโลยีสมัยใหม่ เพื่อให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นในการทำงานให้มากขึ้น

4) ช่วยสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้แก่บุคลากรทุกระดับภายในองค์กรอย่างทั่วถึง โดยอาศัยกลยุทธ์และศิลปะแห่งการจัดการ

5) ช่วยพัฒนาสังคมภายในองค์กรให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจในการทำงาน ก่อให้เกิดความรัก ความสามัคคี ขจัดปัญหาการทะเลาะวิวาท การเอาัดเอาเปรียบกัน ช่วยทำให้องค์กรเป็นสังคมที่มีความสงบสุข บุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่สูงขึ้น สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขโดยทั่วกัน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2553, หน้า 59 - 61) ให้ความสำคัญของการบริหารงานบุคคลไว้ 4 ประการ ดังนี้

1) ทราบถึงสภาพปัญหาของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนราชการของตนเองและสามารถบริหารกำลังคนให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนราชการได้

2) สร้างสมรรถนะและความเข้มแข็งด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการอันจะนำไปสู่สมรรถนะที่ปฏิบัติงานในฐานะเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ในการบริหารราชการของส่วนราชการ

3) ช่วยกำหนดกรอบยุทธศาสตร์และแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัดให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้นสามารถนำมาปฏิบัติได้จริง

4) เป็นกลไกที่เชื่อมโยงให้การบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งในระดับนโยบาย ระดับยุทธศาสตร์และระดับปฏิบัติการให้มีความประสานสอดคล้องกัน

มันดี และนอ (Mondy and Noe, 2002, p. 28) ได้กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นการใช้ทรัพยากรบุคคลอันทรงคุณค่าขององค์กรให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

แมคคอกมิก และอิลเจน (MacCormick & Ilgen, 1985, p. 65) ได้กล่าวว่า การที่บุคคลมีความรู้ที่เหมาะสมกับงานมีผลต่อความสำเร็จขององค์กรทั้งนี้เพราะการมีความรู้เป็นปัจจัยหนึ่งที่สามารถกระตุ้นให้บุคคลเกิดความพยายามในการทำงานสามารถปฏิบัติงานด้วยความมั่นใจและจริงจัง

จากการศึกษาผู้วิจัยสามารถสรุปความได้ว่า การบริหารงานบุคคลมีความสำคัญเป็นอย่างมาก โดยสามารถส่งผลกระทบต่อบุคคลและสถานศึกษา ได้ดังนี้

1) ช่วยให้สถานศึกษาเกิดผลสำเร็จ เนื่องจากบุคลากรเป็นกำลังสำคัญ ในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้อย่างคุณภาพ

2) เกิดความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลช่วยให้สามารถวางแผนให้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในด้านต่าง ๆ ของแต่ละตำแหน่งงานทำงานได้เหมาะสม

3) บุคลากรมีขวัญกำลังใจในการทำงาน เนื่องจากได้รับการดูแล เอาใจใส่ นำพาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4) เกิดการประสานงานร่วมกันของบุคลากร ช่วยวางแผนปฏิบัติงานและแก้ปัญหาภายในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องกระบวนการบริหารจัดการบุคคล เลือกสรรบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ มีทัศนคติที่ดีเข้ามาทำงาน รวมไปถึงการจัดให้มีการฝึกอบรมให้บุคลากร เพื่อเพิ่มทักษะความรู้ในการทำงานซึ่งการบริหารงานที่ดีส่งผลให้สถานศึกษามีบุคลากรที่มีคุณภาพ

### 2.1.3 หลักการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา

การบริหารงานบุคคลเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และบรรลุตามเป้าหมายนั้นในการบริหารจะต้องอาศัยแนวทางและหลักการในการบริหาร โดยเฉพาะบุคลากรทางการศึกษาจำเป็นต้องมีหลักการ แนวทาง เหตุผลที่ชัดเจน ซึ่งมีนักวิชาการและนักวิจัยได้กล่าวถึงหลักการในการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา ไว้ดังนี้

นันทนา พัฒนกิจ (2567, หน้า 78) กล่าวถึงหลักการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาไว้ว่า การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีในสถานศึกษา ช่วยเสริมสร้างความสุขและความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการสร้างพื้นที่ให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นจะช่วยเสริมสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของในงาน การจัดกิจกรรมที่สร้างสัมพันธ์และการสื่อสารที่เปิดกว้างระหว่างผู้บริหารและบุคลากรยังเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกัน

กรทิพย์ ฉิมพาลี (2566, หน้า 20) กล่าวว่า หลักการบริหารงานบุคคลต้องอาศัยหลัก ความรู้ความสามารถ มีความยุติธรรม มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ยึดหลักแห่งประชาธิปไตย สร้างความ น่าเชื่อถือ มีการพัฒนาบุคลากรและให้ขวัญกำลังใจแก่บุคลากรในองค์กรอย่างเท่าเทียม รวมทั้งสร้าง บรรยากาศที่ดี ในการทำงาน จึงจะทำให้เกิดผลสำเร็จต่อองค์กร

สุชาติา วัฒนธรรม (2566, หน้า 98) กล่าวว่า ในสถานศึกษาบุคลากรมักมีพื้นฐานและ ความสามารถที่หลากหลาย หลักการบริหารจัดการความหลากหลายเป็นเรื่องที่สำคัญเพื่อตอบสนอง ต่อความต้องการที่แตกต่างกันของบุคลากร สถานศึกษาควรมีนโยบายที่สนับสนุนโอกาสที่เท่าเทียมใน การพัฒนาและการก้าวหน้าในอาชีพ โดยเฉพาะการสร้างโอกาสให้กับบุคลากรที่มีความต้องการพิเศษ หรือมีภูมิหลังที่แตกต่าง

ประเสริฐ พัฒนามนต์ (2566, หน้า 112) กล่าวว่า หลักการบริหารงานบุคคลใน สถานศึกษาต้องมีการพัฒนาวิชาชีพสำหรับบุคลากรในสถานศึกษา เพราะการพัฒนาวิชาชีพเป็นสิ่ง ที่จำเป็นเพื่อให้ครูสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและแนวโน้มการศึกษาที่เกิดขึ้น อย่างรวดเร็ว สถานศึกษาควรมีการจัดอบรมและการเรียนรู้ที่หลากหลาย เช่น การจัดเวิร์กช็อป การ เรียนรู้ออนไลน์ และการเข้าร่วมการประชุมวิชาการ เพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้เทคนิคใหม่ ๆ ที่สามารถ นำไปใช้ในการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วัชระ คณะทรง (2565, หน้า 20) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาต้อง อาศัย หลักความรู้ความสามารถ มีความยุติธรรม มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ยึดหลักแห่งประชาธิปไตย สร้าง ความน่าเชื่อถือ มีการพัฒนาบุคลากร และให้ขวัญกำลังใจแก่บุคลากรในองค์กรอย่างเท่าเทียม รวมทั้ง สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน จึงจะทำให้เกิดผลสำเร็จต่อสถานศึกษา

สุภัทรา สมบูรณ์ (2565, หน้า 45) กล่าวว่า หลักการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาเริ่ม จากการสรรหาบุคลากรในสถานศึกษาเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุด การเลือกบุคลากรที่มีคุณสมบัติ เหมาะสมช่วยเสริมสร้างคุณภาพการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ สถานศึกษาควรมีการใช้ กระบวนการคัดเลือกที่โปร่งใส เช่น การจัดทำประกาศรับสมัครงานที่ชัดเจนและการใช้วิธีการ สัมภาษณ์ที่มีเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน โดยควรให้ความสำคัญกับคุณสมบัติทางวิชาการและทักษะ การสอน รวมถึงความสามารถในการทำงานเป็นทีม

วิทยา กาญจน์ (2565, หน้า 63) การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรควรเป็น กระบวนการที่มีความยุติธรรมและสามารถส่งเสริมการพัฒนาตนเองได้การประเมินควรใช้เกณฑ์ที่ ชัดเจนและหลากหลาย เช่น การประเมินจากผู้บังคับบัญชา การประเมินตนเอง และการประเมินจาก นักเรียน ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรเห็นถึงจุดแข็งและจุดที่ต้องพัฒนา นอกจากนี้ การให้ข้อเสนอแนะแบบ สร้างสรรค์ยังเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

จากการศึกษาผู้วิจัยสามารถสรุปความได้ว่า หลักการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา เป็นกระบวนการที่ซับซ้อนและมีความสำคัญสูงต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาควรมียึดหลักการสรร หาบุคลากรที่มีคุณภาพ หลักการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง หลักการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี หลักการประเมินผลที่เป็นธรรม และหลักการบริหารจัดการความหลากหลาย ล้วนเป็นหลักการที่ช่วย ส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถเติบโตและพัฒนาไปในทิศทางที่ดีขึ้น ทั้งนี้ผู้บริหารต้องมีความรู้

ความสามารถ ความยุติธรรม มีคุณธรรม มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ยึดหลักแห่งประชาธิปไตย การสร้างขวัญกำลังใจจะช่วยส่งเสริมสถานศึกษาให้มีคุณภาพและพัฒนาอย่างยั่งยืน

#### 2.1.4 ขอบข่ายของการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา

การบริหารงานบุคคลเป็นการดำเนินงานที่เกี่ยวกับบุคคลในองค์กร นับตั้งแต่การวางแผน กำหนดกำลังคน ระหว่างปฏิบัติงาน จนกระทั่งสิ้นสุดภาระการปฏิบัติงาน ซึ่งสถานศึกษาถือเป็นองค์กรที่มีบุคลากรเกี่ยวข้องจำนวนมาก อีกทั้งเป็นบุคลากรที่สำคัญเนื่องจากเป็นผู้เกี่ยวข้องกับการศึกษาซึ่งเป็นพื้นฐานของชีวิตที่นำไปสู่การพัฒนาในอนาคต ดังนั้นจึงมีขอบข่ายที่ต้องบริหารจัดการที่กว้างและต้องครอบคลุมหลายด้าน ทั้งนี้ได้มีหน่วยงาน นักวิชาการ และนักวิจัยได้ให้ข้อมูล ทักษะ และผลการศึกษาเกี่ยวกับขอบข่ายการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาไว้ดังนี้

อำนาจ มะโนมัย (2566, หน้า 12 - 21) ได้ทำวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร 4 ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ได้พิจารณาขอบข่ายของการดำเนินงานพบว่าครอบคลุมการบริหารจัดการบุคคลโดยเฉพาะในบริบทของสถานศึกษา ดังนี้

- 1) การวางแผนกำลังบุคคล
- 2) การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน
- 3) การพัฒนาบุคลากร
- 4) การบำรุงรักษาบุคลากร
- 5) การประเมินผลการปฏิบัติงาน

ภรทิพย์ ฉิมพาลี (2566, หน้า 27) ศึกษาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาของเด็กไร้สัญชาติไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ได้วิเคราะห์ขอบข่ายของการบริหารงานบุคคล ตามแนวคิดของนักวิชาการพบว่า ขอบข่ายของการบริหารงานบุคคล คือ

- 1) การวางแผนอัตรากำลัง
- 2) การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
- 3) เงินเดือนและเลื่อนเงินเดือน
- 4) การอบรมพัฒนาบุคลากร

เสาวนีย์ เปรมติลกรัตน์ (2566, หน้า 51 - 52) ได้ทำวิจัยเรื่อง หลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร ได้สังเคราะห์ตัวแปรเกี่ยวกับขอบข่ายการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กรุงเทพมหานคร 5 ด้าน คือ

- 1) ด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง

- 2) ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง
- 3) ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ
- 4) ด้านวินัยและการรักษาวินัย
- 5) ด้านการออกจากราชการ

พระมหานูวัฒน์ ยโสโร (ไชยศรี) (2566, หน้า 120 - 123) ได้ทำวิจัยเรื่อง แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา จังหวัดเลย ได้ศึกษาและวิเคราะห์ผลจากขอข่ายการบริหารงานบุคคล ดังนี้

- 1) ด้านการสรรหาบุคลากรและการบรรจุแต่งตั้ง
- 2) ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน
- 3) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 4) ด้านการพัฒนาบุคลากร

วัชระ คณะทรง (2565, หน้า 21) ได้ทำการศึกษาการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2 โดยวิเคราะห์ขอข่ายของการบริหารงานบุคคล ตามแนวคิดของนักวิชาการ ผู้เชี่ยวชาญ นักบริหาร พบว่ามีขอข่ายของการบริหารงานบุคคลสอดคล้องกัน 5 กระบวนการ ดังนี้

- 1) การวางแผนอัตรากำลัง
- 2) การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
- 3) เงินเดือนและเลื่อนเงินเดือน
- 4) การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 5) การอบรมพัฒนาบุคลากร

องอาจ นามพิกุล (2565, หน้า 251 - 252) ได้ทำวิจัยเรื่อง แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจังหวัดขอนแก่นเขต 1 ได้วิเคราะห์ขอข่ายการบริหารงานบุคคล ดังนี้

- 1) ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง
- 2) การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง
- 3) การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่
- 4) วินัยและการรักษาวินัย
- 5) การออกจากหน่วยงาน

เอกสิทธิ์ แซ่จ้าว (2565, หน้า 481 - 482) ได้ทำวิจัยเรื่อง การพัฒนาการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

พระนครศรีอยุธยา ซึ่งได้วิเคราะห์ตัวแปรศึกษาสภาพการบริหารและการพัฒนาตามขอบข่ายการบริหารงานบุคคล คือ

- 1) การวางแผนอัตรากำลัง
- 2) การสรรหาบุคคล
- 3) การพัฒนาบุคคล
- 4) การประเมินการปฏิบัติงาน
- 5) การบำรุงรักษาบุคคล
- 6) การให้บุคคลพ้นจากงาน

เอกลักษณ์ เพ็งพรหม (2565, หน้า 221 - 228) ได้ศึกษาการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรม ซึ่งศึกษาขอบข่ายในการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา 5 ด้าน ได้แก่

- 1) การสรรหาบุคลากร
- 2) การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน
- 3) การบำรุงรักษาบุคลากร
- 4) การพัฒนาบุคลากร
- 5) การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

ศิลา กิตติสุนทร (2564, หน้า 23 - 32) ได้ศึกษา การบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร 4 ของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยวิทยาเขตศาสนศาสตร์เฉลิมพระเกียรติกาฬสินธุ์ ซึ่งมีขอบข่ายการบริหารงานบุคคล ดังนี้

- 1) ด้านการวางแผนกำหนดตำแหน่ง
- 2) ด้านการบรรจุและแต่งตั้ง
- 3) ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
- 4) ด้านการพัฒนาบุคลากร
- 5) ด้านวินัยและการรักษาวินัย

วาริน วัดคราว (2564, หน้า 16) ได้ทำวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคลากร คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี จากการสังเคราะห์แนวคิดเบื้องต้น กระบวนการบริหารงานบุคลากร คณะครุศาสตร์ อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ประกอบด้วย 5 ด้าน สรุปได้ดังนี้

- 1) ด้านการวางแผนอัตรากำลังคนและกำหนดตำแหน่ง
- 2) ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
- 3) ด้านการคัดเลือก

4) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

5) ด้านการพัฒนาบุคลากร

สืบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา (2564, หน้า 28) ได้กล่าวว่า สำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษาแนวใหม่นั้น มีขอบข่ายและกระบวนการที่สำคัญ 8 กระบวนการ ดังนี้

1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning)

2) การออกแบบโครงสร้างองค์กรและการออกแบบงาน (Organization and Job Design)

3) การสรรหาและการคัดเลือก (Recruitment and Selection)

4) การพัฒนาบุคลากร (Human Resource Development)

5) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)

6) การบริหารค่าตอบแทน (Reward)

7) การบริหารเส้นทางสายอาชีพและการทดแทนตำแหน่ง (Career and Succession Management)

8) งานบุคลากรสัมพันธ์และงานวินัย (Human Relations and Discipline)

ธานัท ธนะเดชะสนิท (2564, หน้า 251 - 252) ได้ทำวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา ในจังหวัดนครศรีธรรมราช ได้วิเคราะห์ขอบข่ายเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา ในจังหวัดนครศรีธรรมราช 5 ด้าน คือ

1) ด้านการสรรหาบุคลากรและบรรจุแต่งตั้ง

2) ด้านการกำหนดตำแหน่งและวางแผนอัตรากำลัง

3) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

4) ด้านการพัฒนาบุคลากร

5) ด้านการสร้างขวัญและกำลังใจของบุคลากร

กานต์ธิดา วิชากุล (2564, หน้า 24 - 32) ได้ทำวิจัยเรื่อง แนวทางการส่งเสริมการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ของโรงเรียนเอกชนสังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดหนองบัวลำภู ได้วิเคราะห์ขอบข่ายเกี่ยวกับหลักการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ประกอบด้วย

1) ด้านการวางแผนงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4

2) ด้านการสรรหาบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร 4

3) ด้านการพัฒนาบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร 4

4) ด้านการธำรงรักษาบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร 4

5) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร 4 พรทิตย อนุพัณน์ (2564, หน้า 255 - 266) ได้ศึกษาเรื่อง พรหมวิหาร 4 กับการบริหารงานบุคคลในองค์กร ทำการสังเคราะห์กระบวนการบริหารงานบุคคลได้ประเด็นที่ใช้ศึกษา คือ

- 1) การกำหนดตำแหน่งและอัตราเงินเดือน
- 2) การสรรหาและการคัดเลือก
- 3) การบรรจุและการแต่งตั้ง
- 4) การปฐมนิเทศ
- 5) การทดลองการปฏิบัติงาน
- 6) การโอนและการย้าย
- 7) การจัดทำทะเบียนประวัติ
- 8) การพัฒนาบุคคล
- 9) การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 10) วินัยและการดำเนินการทางวินัย
- 11) การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล
- 12) การพ้นจากงานและบำเหน็จบำนาญ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2563, หน้า 6 - 214) ได้ให้คณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัด มีแนวทางการปฏิบัติงานในการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ดังนี้

- 1) การสรรหา บรรจุแต่งตั้ง และการบรรจุกลับเข้ารับราชการ
- 2) เงินเดือน และค่าตอบแทน
- 3) การย้าย
- 4) การเกลี้ยอัตรากำลัง
- 5) การโอน
- 6) การประเมินวิทยฐานะ
- 7) การพัฒนา
- 8) การบริหารงานบุคคลของบุคลากรทางการศึกษาอื่นตามมาตรา 38 ค. (2)
- 9) การดำเนินการทางวินัยและการออกจากราชการ
- 10) การร้องทุกข์และการพิจารณาเรื่องร้องทุกข์

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2551, หน้า 76) ได้ให้ขอบข่ายการบริหารงานบุคคล ดังต่อไปนี้

- 1) การวางแผนอัตรากำลัง

- 2) การจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
  - 3) การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
  - 4) การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
  - 5) การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน
  - 6) การลาทุกประเภท
  - 7) การประเมินผลการปฏิบัติงาน
  - 8) การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
  - 9) การสั่งพักราชการและการสั่งให้ออกจากราชการ
  - 10) การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
  - 11) การอุทธรณ์และการร้องทุกข์
  - 12) การออกจากราชการ
  - 13) การจัดระบบและการจัดทำทะเบียนประวัติ
  - 14) การจัดทำบัญชีรายชื่อและให้ความเห็นเกี่ยวกับการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์
  - 15) การส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
  - 16) การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ
  - 17) การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ
  - 18) การส่งเสริมวินัย คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
  - 19) การริเริ่มส่งเสริมการขอรับใบอนุญาตและการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการ
  - 20) การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (2551, หน้า 27 - 41) ได้เสนอแนวทางการบริหารงานบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (ก.ค.) เพื่อเป็นแนวทางให้กรม กองของกระทรวงศึกษาธิการได้ปฏิบัติไว้ 6 ประการ คือ
- 1) การวางแผนกำลังคน
  - 2) การสรรหาบุคคล
  - 3) การบำรุงรักษาบุคคล
  - 4) การพัฒนาบุคคล
  - 5) การประเมินการปฏิบัติงาน
  - 6) การให้บุคคลพ้นจากงาน

ลูเนนเบิร์กและออนสไตน์ (Lunenburg and Omstein, 2008, p. 485) ได้กล่าวว่า ขอบข่ายของการบริหารงานบุคคลมี ดังนี้

- 1) การวางแผน
- 2) การสรรหา
- 3) การคัดเลือก
- 4) การพัฒนา
- 5) การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 6) การจ่ายค่าตอบแทน

อามสตรอง (Armstrong, 1995, p. 97) ได้กล่าวว่า กระบวนการบริหารงานบุคคล มีดังนี้

- 1) การแสวงหาบุคคล
- 2) การจ่ายค่าตอบแทน
- 3) การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 4) การพัฒนาบุคคล
- 5) การให้บริการกับบุคคล
- 6) การให้พ้นจากงาน
- 7) การเสริมแรงงานสัมพันธ์

มันดี และ นอ (Mondy and Noe, 1990, pp. 9 - 11) ได้เสนอกระบวนการบริหารงานบุคคลไว้ ดังนี้

- 1) การวางแผนทรัพยากรบุคคล การสรรหา และการคัดเลือก (Human resources planning, Recruitment and selection)
- 2) การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human resource development)
- 3) การจ่ายค่าตอบแทนและการอำนวยความสะดวก (Compensation and benefits)
- 4) การดูแลความปลอดภัยและสุขภาพ (Safety and health)
- 5) การแรงงานสัมพันธ์และสวัสดิการ (Employee and labor relations)
- 6) การวิจัยเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคล (Human resource)

จากการศึกษาผู้วิจัยสามารถสรุปความได้ว่า ขอบข่ายการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา เป็นกระบวนการที่มีการกำกับ ดูแล เกี่ยวกับการกำหนดนโยบายในการบริหารบุคลากรที่จะเข้ามา ปฏิบัติงานในสถานศึกษา ตั้งแต่การวางแผนกำหนดอัตรากำลัง ระหว่างปฏิบัติงาน จนกระทั่งสิ้นสุด ภาระการปฏิบัติงาน เพื่อให้การดำเนินงานการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

จากข้อมูล แนวคิด ทฤษฎี หลักการ และการวิเคราะห์ สังเคราะห์จากทัศนะของนักวิชาการและนักวิจัยดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์ตัวแปรเพื่อให้ได้ข้อสรุปเป็นตัวแปรในการศึกษาประเด็นขอบข่ายการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาดังแสดงในตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 การสังเคราะห์ขอบข่ายของการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา

ขอบข่ายการบริหารงานบุคคล	1.อำนาจ 2.กรทิพย์ 3.เสาวนีย์ 4.พรหมเทพวัฒน์ 5.วัชร 6.องอาจ 7.เอกสิทธิ์ 8.เอกสิทธิ์ 9.ศิวา 10.วาสิณี 11.สิบลักษณ์ 12.ธานี 13.กานต์ 14.พรทิพย์ 15.สำนักงาน 16.สพฐ. 17.สำนักงานคณะกรรมการการศึกษ 18.ศูนย์บริการและสนับสนุน 19.อานัส 20.มัติ และ นอ ความถี่																				ความถี่
	1.อำนาจ	2.กรทิพย์	3.เสาวนีย์	4.พรหมเทพวัฒน์	5.วัชร	6.องอาจ	7.เอกสิทธิ์	8.เอกสิทธิ์	9.ศิวา	10.วาสิณี	11.สิบลักษณ์	12.ธานี	13.กานต์	14.พรทิพย์	15.สำนักงาน	16.สพฐ.	17.สำนักงานคณะกรรมการการศึกษ	18.ศูนย์บริการและสนับสนุน	19.อานัส	20.มัติ และ นอ	
1. การวางแผนอัตรากำลัง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	15
2. การจัดสรรอัตรากำลัง	✓																				5
3. การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	18
4. การเปลี่ยนตำแหน่งและย้าย														✓	✓	✓					4
5. การเลื่อนขั้นเงินเดือน		✓		✓						✓				✓	✓	✓		✓	✓	✓	9
6. การลาทุกประเภท																✓					1
7. การประเมินผลการปฏิบัติงาน	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	14
8. การดำเนินทางวินัยและการลงโทษ		✓												✓	✓	✓					6
9. การสั่งพักและการสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน																			✓		4
10. การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ																					1
11. การอุทธรณ์และการร้องทุกข์																✓	✓				2
12. การออกจากราชการ		✓		✓													✓				4
13. การจัดระบบและการจัดทำทะเบียนประวัติ														✓		✓					2
14. การส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะ															✓	✓					2

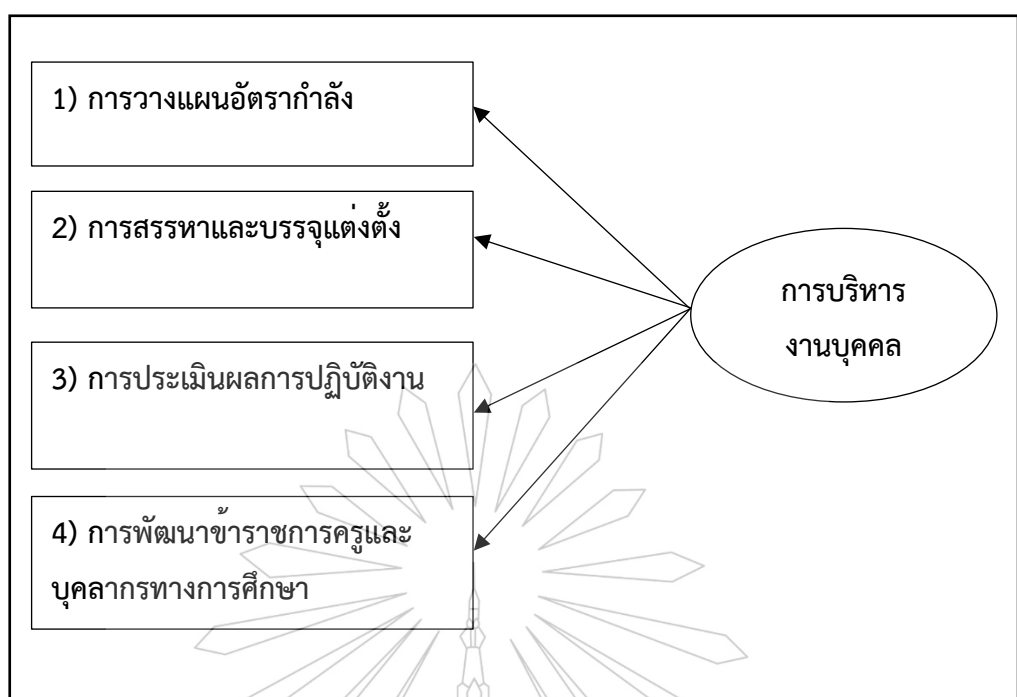


## ตารางที่ 2.1 การสังเคราะห์ข้อบ่งชี้ของการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา (ต่อ)

ข้อบ่งชี้การบริหารงานบุคคล	1. สำนวน มะโนมัย	2. กริทธิย์ มิพาลี	3. เสาวนีย์ เปรมดีถรณ์	4. พระมหาอนุวัฒน์ ยโสธโร	5. วิษยะ คณะพร	6. อธชา นามพิกุล	7. เอกสิทธิ์ แซ่จ้าว	8. เอกลักษณ์ เพ็ชรหม	9. ศิลา กิตติสุนทร	10. วาริน วัตรรา	11. สิบสกุล นรินทร์วางกูร ณ อุทยา	12. ธาปัท ธนะตะตะสปีท	13. กานต์ธิดา วิชากุล	14. พรทิพย์ อนุพัฒน์	15. สำนักรงาน ก.ค.ศ.	16. สพฐ.	17. สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู	18. ศูนย์บรรณรักษ์และออนไลน์	19. อามสตรง	20. มั่นดี และ นอ	ความถี่
31. การออกแบบโครงสร้างองค์กรและการออกแบบงาน											✓										1
รวม	5	4	5	4	5	5	6	5	5	5	8	5	5	12	10	20	6	6	7	6	133

จากตารางที่ 2.1 ผลการสังเคราะห์ข้อบ่งชี้ของการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาตามแนวคิดของนักวิชาการและนักวิจัยพบว่า ข้อบ่งชี้ของการบริหารงานบุคคล มี 31 ตัวแปร ทั้งนี้ผู้วิจัยกำหนดช่วงความถี่ร้อยละ 60 ขึ้นไป จากการสังเคราะห์ปรากฏผลช่วงความถี่ 14-18 สรุปได้ว่ามีตัวแปร 4 ตัว ได้แก่ 1) การวางแผนอัตรากำลัง 2) การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง 3) การประเมินผลการปฏิบัติงาน และ 4) การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

ดังนั้น การศึกษาแนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ผู้วิจัยจึงได้สรุปตัวแปรออกมาทั้ง 4 ตัวแปร คือ 1) การวางแผนอัตรากำลัง 2) การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง 3) การประเมินผลการปฏิบัติงาน และ 4) การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา มาเป็นตัวแปรในการวิจัยครั้งนี้ โดยมีรายละเอียดตาม ภาพที่ 2.1 ดังนี้



ภาพที่ 2.1 ตัวแปรที่ศึกษา

**1) การวางแผนอัตรากำลัง**

การวางแผนอัตรากำลัง เป็นกระบวนการในการกำหนดจำนวนและประเภทของบุคคลที่องค์กรต้องการเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กรในอนาคต โดยคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทั้งนี้การศึกษาประเด็นการวางแผนอัตรากำลังในสถานศึกษา ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลเพื่อศึกษาจากแนวคิด ทฤษฎี หลักการ และการวิเคราะห์สังเคราะห์จากทัศนะของนักวิชาการและนักวิจัย ดังนี้

อำนาจ มะโนมัย (2566, หน้า 15) ได้กล่าวว่า ด้านการวางแผนกำลังบุคคล เป็นการวางแผนบุคลากร ผู้บริหารกำหนดคุณสมบัติตามความสามารถของบุคลากร และความต้องการขององค์กรอย่างแท้จริง ไม่เห็นแก่พวกพ้องของตน โดยผู้บริหารเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนงานบริหารบุคลากร ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างต่อผู้ร่วมงานในการวางแผนบุคลากรเพื่อประโยชน์ขององค์กรอย่างแท้จริง และวางแผนบุคลากรด้วยความเป็นธรรมต่อทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง

ภรทิพย์ ฉิมพาลี (2566, หน้า 30) ได้กล่าวว่า การวางแผนอัตรากำลัง หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการจัดทำแผนอัตรากำลังให้มีความสอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษา ทำการกำหนดและวางแผนอัตรากำลังอย่างเป็นระบบ โดยสำรวจความต้องการครูและบุคลากรของสถานศึกษา และมีวิธีการที่จะทำให้ได้มาซึ่งครูและบุคลากรอย่างเป็นระบบและชัดเจน มีการกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรตามความรู้ ความสามารถให้ตรงกับตำแหน่งสายงาน ระบุจำนวน ประเภทของครูและบุคลากรที่จะมาปฏิบัติงาน รวมถึงระดับของความรู้ ทักษะ ความสามารถ เพื่อให้ได้ครูและบุคลากรที่มีประสิทธิภาพตรงกับความต้องการของตำแหน่งงาน

เสาวนีย์ เปรมดิกรัตน์ (2566, หน้า 58 - 59) ได้กล่าวว่า ด้านการวางแผนอัตรากำลัง และกำหนดตำแหน่ง กระบวนการที่สถานศึกษากำหนดตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นไปตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง มีการประเมินความต้องการอัตรากำลัง และต้องกำหนดตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษา

วัชระ คณะทรง (2565, หน้า 31) ได้กล่าวว่า การวางแผนอัตรากำลัง หมายถึง การคาดการณ์ความต้องการบุคลากรของสถานศึกษาไว้ล่วงหน้า โดยการกำหนดแผนและแนวทางปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ จัดสรรบุคลากรที่เหมาะสมตรงตามระดับของความรู้ ทักษะ ความสามารถที่องค์กรต้องการ มีจำนวนเพียงพอกับการปฏิบัติงานในอนาคต เพื่อสนองตามวัตถุประสงค์ขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

องอาจ นามพิกุล (2565, หน้า 259 - 260) ได้กล่าวว่า การวางแผนอัตรากำลัง คือการบริหารจัดการที่มีการกำหนดวิธีการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรอย่างเป็นระบบ ให้สอดคล้องกับตำแหน่งงาน เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพในโรงเรียน ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและนำบุคลากรอยู่ร่วมกันอย่างกัลยาณมิตรเพื่อยังประโยชน์สุขกับการทำงานตลอดภาคการศึกษา มีการวางแผนการใช้บุคลากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดด้วยความเมตตาและเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นต่อการวางแผนงานบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน

ศิลา กิตติคุณ (2564, หน้า 28) ได้กล่าวว่า ด้านการวางแผนอัตรากำลังเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและคณะบุคลากรประเมินความต้องการอัตรากำลังบุคลากรบรรจุและบุคลากรอัตรากำลังกับภารกิจของสถานศึกษา จะต้องมีการประชุมบุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดนโยบายด้านการวางแผนและกำหนดตำแหน่ง หน้าที่ในการรับผิดชอบ สถานศึกษาจัดทำแผนและการกำหนดตำแหน่งภาระหน้าที่ของบุคลากร

วาริน วัตรราว (2564, หน้า 17) ได้กล่าวว่า การวางแผนอัตรากำลังคนและกำหนดตำแหน่งหมายถึง กระบวนการสำรวจความต้องการเพิ่มหรือลดจำนวนบุคลากร โดยจัดทำแผนอัตรากำลังบุคลากรทางการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษา การจัดทำคู่มือและแผนภูมิโครงสร้างการบริหารงานบุคคลอย่างชัดเจน วิเคราะห์ปริมาณงาน กำหนดคุณสมบัติของบุคคลตามความรู้ ความสามารถให้เหมาะสมกับงาน จัดหาทรัพยากรบุคคลให้เพียงพอกับความต้องการทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อที่จะทำให้สามารถปฏิบัติการกิจขององค์กรได้บรรลุเป้าหมาย

สีบสกุล นรินทรานุกร ญ อยุธยา (2564, หน้า 37) ได้กล่าวว่า การวางแผนอัตรากำลัง คือ การคาดการณ์ความต้องการที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรซึ่งเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์เป้าหมายและนโยบายต่าง ๆ ในองค์กร โดยพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก แนวโน้มทิศทางและปัจจัยที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นหนึ่งในเรื่องที่สำคัญและเป็นพื้นฐานของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในทุก ๆ เรื่อง

ธำมภ์ ธนะเตชะสนธิ (2564, หน้า 257 - 258) ได้กล่าวว่า การวางแผนอัตรากำลัง เป็นการบริหารที่ต้องมีการสำรวจอัตราราชการสาขาวิชาที่ต้องการพร้อมระบุคุณสมบัติให้ชัดเจน ในการปฏิบัติงานของบุคลากรใช้หลัก put the right man on the right job คือใช้คนให้เหมาะกับงานจะได้งานที่มีประสิทธิภาพและมีคุณภาพ มีการวางแผนอัตรากำลังเหมาะสมวางตัวบุคคลลงไปในตำแหน่งที่วางจัดให้สอดคล้องตามความถนัดและตรงสาขาที่เรียนมา มีการกำหนดและวางแผนตามแผนงาน บริบท

ที่เปลี่ยนแปลงในแต่ละปี โดยผ่านกรรมการโรงเรียนร่วมพิจารณามีการประชุมเพื่อวางแผนการกำหนดการทำงานอย่างชัดเจน ว่าผู้ได้รับผิดชอบในด้านใดกำหนดไว้ แต่บางครั้งขาดบุคลากรครูจำเป็นต้องรับโดยไม่ตรงตามแผนที่วางไว้เพื่อป้องกันการขาดแคลนครูไม่เพียงพอต่อจำนวนนักเรียน อาจส่งผลเสียต่อนักเรียนที่ไม่ได้รับการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพทำให้ผลการเรียนของนักเรียนตกต่ำได้

เอกสิทธิ์ สนามทอง (2560, หน้า 26) ได้กล่าวว่า การวางแผนอัตรากำลัง คือ กิจกรรมการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เริ่มต้นด้วยการนำผลของการวิเคราะห์งานที่ได้ข้อมูลสำคัญสองด้านประกอบด้วยคำอธิบายงาน และคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง เพื่อมาพิจารณาวางแผนทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ซึ่งการวางแผนทรัพยากรมนุษย์นั้นสามารถแบ่งได้ คือ การประเมินทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในปัจจุบันและการประเมินทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต

จากการศึกษาผู้วิจัยสามารถสรุปความได้ว่า ขอบข่ายการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา ด้านการวางแผนอัตรากำลัง เป็นกระบวนการที่สำรวจความต้องการเพิ่มหรือลดจำนวนบุคลากร มีการจัดทำแผนอัตรากำลังบุคลากรให้สอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษา จัดทำคู่มือและแผนภูมิโครงสร้างการบริหารงานบุคลากร มีการวิเคราะห์ปริมาณงานของบุคลากร กำหนดคุณสมบัติของบุคลากรตามความรู้ ความสามารถ ให้เหมาะสมกับงาน มีการจัดหาทรัพยากรบุคลากรให้เพียงพอกับความต้องการในปัจจุบัน มีการจัดหาทรัพยากรบุคลากรให้เพียงพอกับความต้องการในอนาคต โดยผู้บริหารเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนงานบริหารบุคลากร ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างต่อผู้ร่วมงานในการวางแผนบุคลากรเพื่อประโยชน์ขององค์กรอย่างแท้จริง และวางแผนบุคลากรด้วยความเป็นธรรมต่อทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง

## 2) การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง

การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง การสรรหาและบรรจุแต่งตั้งเป็นกระบวนการที่สำคัญในการจัดการทรัพยากรบุคคลในองค์กร โดยมีรายละเอียดและขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการคัดเลือกบุคคลเพื่อให้ดำรงตำแหน่งในองค์กรนั้น ๆ ทั้งนี้การศึกษาประเด็นการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งในสถานศึกษา ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลเพื่อศึกษาจากแนวคิด ทฤษฎี หลักการ และการวิเคราะห์ สังเคราะห์จากทัศนะของนักวิชาการและนักวิจัย ดังนี้

อำนาจ มะโนมัย (2566, หน้า 15) ได้กล่าวว่า การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง เป็นการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมระหว่างคนกับงานอย่างจริงจังด้วยความเมตตา จัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน โดยให้ทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องมีโอกาสพิจารณาบุคคลเข้าปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบมากที่สุด ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีในการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ประโยชน์จากบุคลากรให้มากที่สุดด้วยความพลอยยินดี พิจารณาจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานด้วยความเที่ยงธรรมต่อหน่วยงานและบุคคลที่เกี่ยวข้อง

กรทิพย์ ฉิมพาลี (2566, หน้า 32) ได้กล่าวว่า การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีการแต่งตั้งคณะกรรมการในการสรรหาครูและบุคลากร โดยมีกระบวนการในการค้นหาบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับสายงานเพื่อเข้ามาปฏิบัติงาน มีการประชาสัมพันธ์กำหนดคุณสมบัติ คุณสมบัติทางการศึกษา ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการ

ทำงาน มีการทดลองปฏิบัติหน้าที่ รวมไปถึงมีสนับสนุนในเรื่องโอกาสและความก้าวหน้าในสายงาน เพื่อให้ได้ซึ่งบุคลากรที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพในการทำงาน

เสาวนีย์ เปรมดิกรัตน์ (2566, หน้า 59) ได้กล่าวว่า ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง คือ การจัดการโดยสถานศึกษามีการสรรหาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ บรรจุแต่งตั้งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้อย่างเหมาะสมตรงตามความรู้ความสามารถและมีการโอนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาจากสถานศึกษาอื่นได้ตรงตามวิชาที่ต้องการ

วัชระ คณะทรง (2565, หน้า 31) ได้กล่าวว่า การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง หมายถึง กระบวนการการแสวงหาบุคลากรตามคุณสมบัติที่กำหนดไว้ การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานนั้นโดยใช้ความยุติธรรม มีความรู้ความสามารถ มีทัศนคติที่ดีเหมาะสมตรงตามตำแหน่ง และบรรจุแต่งตั้งให้ปฏิบัติงานตามตำแหน่ง มีการปฐมนิเทศ การทดลองปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตรงตามความต้องการขององค์กร

องอาจ นามพิกุล (2565, หน้า 260 - 261) ได้กล่าวว่า ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง เป็นการแสวงหาบุคคลที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งโดยเริ่มตั้งแต่กระบวนการวางแผนกำลังคน การคัดเลือกบุคคล การปฐมนิเทศ การทดลองปฏิบัติหน้าที่และการบรรจุแต่งตั้งในโรงเรียนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานเพื่อรับประกันด้านประสิทธิภาพบุคลากรทุกคนมีอิสระในการใช้ประสบการณ์เพื่อปฏิบัติงานของตนอย่างสุดความสามารถ และผู้บริหารวางตนเป็นกลางในการสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถเพื่อทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสถานศึกษา

ศิลา กิตตินุสรณ์ (2564, หน้า 29) ได้กล่าวว่า ด้านการบรรจุและแต่งตั้ง เป็นการทดลองปฏิบัติงานในหน้าที่และประเมินผลการปฏิบัติงาน ต้องมีการประชาสัมพันธ์การรับสมัครบุคลากรและบุคลากรทางการศึกษารับย้าย รับโอนตามสาขาหลักสูตรที่สถานศึกษาขาดแคลน ดำเนินการปฐมนิเทศผู้ปฏิบัติงานใหม่ และควรมีระบบการสรรหาบุคลากรได้ตรงกับความต้องการของสถานศึกษา

วาริน วัดคราว (2564, หน้า 20) ได้กล่าวว่า การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง เป็นกลวิธีในการค้นหาบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับงานเข้ามาร่วมปฏิบัติงาน โดยใช้วิธีการกระบวนการและหลักการต่าง ๆ ที่เหมาะสม โดยจัดทำแนวทางปฏิบัติงาน การสร้างแรงจูงใจในเรื่องของโอกาสในความก้าวหน้า มีการประชาสัมพันธ์กำหนดคุณสมบัติ มีการตั้งคณะกรรมการในการสรรหา มีการทดลองปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งในแต่ละขั้นตอนจะต้องดำเนินการด้วยความยุติธรรม จะส่งผลให้ได้บุคลากรที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

สืบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา (2564, หน้า 65) ได้กล่าวว่า การสรรหา (Recruitment) คือ กระบวนการในการแสวงหาและจูงใจบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีคุณสมบัติ ความรู้ ความสามารถและศักยภาพที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานและวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้เข้าสู่กระบวนการคัดเลือกในตำแหน่งงาน การสรรหาอาจกระทำได้จากบุคคลภายในหรือภายนอกองค์กร อาจดำเนินการด้วยตัวเองหรือดำเนินการผ่านตัวแทนการสรรหา (Recruitment Agency) กระบวนการสรรหาที่ดีควรมีการวางแผนการสรรหาอย่างเป็นระบบ เพื่อให้สอดคล้องกับเวลาที่

ต้องการบุคลากรมาปฏิบัติงาน เช่น ก่อนการเกษียณอายุหรือช่วงเวลาที่มียัตราการลาออกสูงสุดในแต่ละปี การวางแผนการสรรหาควรทำการคาดการณ์ระยะเวลาที่ใช้เพื่อให้ได้มาซึ่งผู้สมัครที่มีคุณสมบัติตรงตามที่ต้องการ นอกจากนี้ ยังควรวางแผนการสรรหาให้เหมาะสมกับช่วงเวลาในการสำเร็จการศึกษาของผู้สมัครในกรณีที่ต้องการผู้สมัครที่จบใหม่หรือควรวางแผนการสรรหาผู้สมัครที่มีประสบการณ์แล้วในช่วงเวลาก่อนสิ้นปีหรือช่วงเวลาหลังการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี

จานท์ ณะเตชะสนิท (2564, หน้า 257) กล่าวว่า ด้านการสรรหาบุคลากรและบรรจุแต่งตั้ง เป็นการจัดการที่ต้องคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ ตรงสายงาน มีทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน ยึดหลักครองตน ครองคนและครองงาน ประกาศรับสมัครเมื่อมีตำแหน่งว่าง การสรรหาบุคลากรมาบรรจุแต่งตั้งต้องรับครูที่มีใบประกอบวิชาชีพครูและสอนในวิชาที่ตรงกับสาขาที่เรียนมาเพื่อให้การเรียนการสอนมีประสิทธิภาพ สรรหาตามอัตรากำลังที่ขาดของโรงเรียน ในตำแหน่งหน้าที่นั้น ๆ โดยพิจารณาจากใบประกอบ วุฒิการศึกษา สาขาวิชาที่จบมา ความรู้ ความสามารถด้านอื่น ๆ การฝึกอบรม ประสบการณ์การทำงาน บุคลิก และพิจารณาบรรจุตามสัดส่วนการสรรหาบุคลากรของทางโรงเรียนโดยการคัดเลือกเพื่อให้ได้คนที่มีคุณลักษณะตามที่โรงเรียนต้องการและสามารถพัฒนาผู้เรียนได้อย่างชัดเจน การบรรจุแต่งตั้งมีการทำตามขั้นตอนของโรงเรียน

เอกสิทธิ์ สนามทอง (2560, หน้า 26) ได้กล่าวว่า การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง คือวิธีการชักจูงหรือจูงใจบุคคลที่องค์กรต้องการด้วยการสรรหากำลังคนให้เป็นไปตามความต้องการ และความจำเป็นขององค์กรที่กำหนดไว้ เพื่อกระตุ้นให้มาสมัครงานกับองค์กร ซึ่งการสรรหาสามารถสรรหาได้จากการสรรหาจากภายในองค์กร และการสรรหาจากภายนอกองค์กร กิจกรรมของการคัดเลือกจากจำนวนผู้ที่มาสมัครไว้เพื่อให้ได้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณสมบัติที่ดีที่สุดและเหมาะสมตรงตามตำแหน่ง และความต้องการขององค์กร

จากการศึกษาผู้วิจัยสามารถสรุปความได้ว่า ขอบข่ายการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง เป็นกระบวนการบริหารบุคลากรที่มีกลวิธีในการค้นหาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับงานเข้าร่วมปฏิบัติงานในสถานศึกษา มีกระบวนการและหลักการต่าง ๆ ที่เหมาะสมในการสรรหาบุคลากร มีการสนับสนุนในเรื่องของโอกาสในความก้าวหน้า มีการประชาสัมพันธ์ในการสรรหาบุคลากร มีการกำหนดคุณสมบัติในการสรรหาบุคลากร มีการตั้งคณะกรรมการในการสรรหาบุคลากร มีการสรรหากำลังคนให้เป็นไปตามความต้องการ มีการบรรจุแต่งตั้งตามขั้นตอนของสถานศึกษา มีการปฐมนิเทศ ทดลองปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ มีการดำเนินการตามกระบวนการสรรหาบุคลากรด้วยความยุติธรรม

### 3) การประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการที่องค์กรใช้ในการวัดและประเมินความสามารถของบุคลากรในการปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร รวมถึงการพัฒนาความสามารถและการให้ผลตอบแทนอย่างเหมาะสม ทั้งนี้การศึกษาประเด็นการประเมินผลการปฏิบัติงานในสถานศึกษา ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลเพื่อศึกษาจากแนวคิด ทฤษฎี หลักการ และการวิเคราะห์สังเคราะห์จากทัศนะของนักวิชาการและนักวิจัย ดังนี้

อำนาจ มะโนมัย (2566, หน้า 16) ได้กล่าวว่า ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคนอย่างเป็นธรรมและโปร่งใส เปิดโอกาสให้บุคลากรที่ส่วนร่วมในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน เผยแพร่การปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องของบุคลากรให้ปฏิบัติอย่างทั่วถึง และพิจารณาผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างจริงจังตามมาตรฐานที่สภาพเป็นกลางทั้งหมด

วัชระ คณะทรง (2565, หน้า 32) ได้กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การใช้ดุลยพินิจพิจารณาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้อย่างเป็นระบบ เป็นธรรมและมีความโปร่งใส เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการประกอบการพิจารณาผลประโยชน์ตอบแทนความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน

วาริน วัดคราว (2564, หน้า 21) ได้กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมิน โดยวิธีการและหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ที่มีมาตรฐานเดียวกัน เปิดโอกาสให้บุคลากรเสนอแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีเกณฑ์การปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรมและชัดเจนในการประเมินค่าผลการปฏิบัติงานของบุคคลอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยใช้วิธีการสังเกตจับบันทึกเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติตนให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพมีผลงานเป็นที่ประจักษ์และบรรลุวัตถุประสงค์ เพื่อให้ได้รับบำเหน็จความชอบ ค่าชมเชย รางวัล เครื่องหมายเชิดชูเกียรติ การเลื่อนเงินเดือน รวมไปถึงการกำหนดหลักเกณฑ์บทลงโทษที่มีมาตรฐานในการปฏิบัติงาน เพื่อบันทึกเป็นข้อมูลปรับปรุงพัฒนาบุคลากรในส่วนที่ยังบกพร่อง เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงาน

สืบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา (2564, หน้า 97) ได้กล่าวว่า กระบวนการการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) หมายถึง กระบวนการในการพิจารณาตัดสินคุณค่าผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่งอย่างเป็นระบบโดยเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่เป็นจริงกับมาตรฐานที่กำหนด และสื่อสารให้บุคลากรทราบถึงผลการพิจารณานั้น ๆ เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานต่อไป

ธำมภ์ ธนะเตชะสนธิ (2564, หน้า 258) ได้กล่าวว่า ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร คือการจัดการที่ต้องมีการแต่งตั้งคณะกรรมการในการประเมินการปฏิบัติงานพร้อมมีรายละเอียดในการประเมินที่ชัดเจน ใช้หลายด้าน ยึดหลักในการประเมินผล คือ หลักคุณธรรม หลักความเป็นกลาง ยึดความถูกต้องมากกว่าถูกใจ วางตัวเป็นกลางเน้นผลงานเป็นสำคัญ มีคณะกรรมการประเมิน การประเมินผลการสอนของครูทุก ๆ ภาคเรียนปีละ 2 ครั้งเพื่อนำผลมาปรับในปีการศึกษาต่อไป หัวหน้างานระดับต่าง ๆ ตามสายงานร่วมประเมิน และผ่านการเห็นชอบจากกรรมการโรงเรียน ประเมินตามระเบียบของโรงเรียนในทุก ๆ เดือน การทำงานของโรงเรียนต้องประเมินผลงานเพื่อคุณภาพของจัดการเรียนการสอน มีการตรวจสอบการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเป็นธรรมทุกฝ่าย ประเมินจากผลงานและความสามารถของบุคลากรตามภาระงานที่ได้รับผิดชอบ

จากการศึกษาผู้วิจัยสามารถสรุปความได้ว่า ขอบข่ายการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการที่ตรวจสอบผลการทำงานจำเป็นต้องมีการประเมินผลงานของบุคลากรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง มีการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผล

การปฏิบัติงานโดยวิธีการและหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ที่มีมาตรฐานเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเป็นธรรมและชัดเจน มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรเสนอแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการประเมินค่าผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยใช้วิธีการสังเกตจดบันทึกเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน มีการให้บำเหน็จความชอบ คำชมเชย รางวัล เครื่องหมายเชิดชูเกียรติ มีเกณฑ์การประเมินการเลื่อนเงินเดือนอย่างเป็นธรรมและชัดเจน มีการกำหนดหลักเกณฑ์บทลงโทษที่มีมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ยึดหลักในการประเมินผล คือ หลักคุณธรรม หลักความเป็นกลาง ยึดความถูกต้องมากกว่าถูกใจ วางตัวเป็นกลางเน้นผลงานเป็นสำคัญ และมีการบันทึกข้อมูลเพื่อปรับปรุงพัฒนาบุคลากรในส่วนที่ยังบกพร่อง

#### 4) การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เป็นกระบวนการสำคัญในการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และสมรรถนะของครูและบุคลากรที่มีบทบาทในการจัดการศึกษา เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการและความเปลี่ยนแปลงของสังคมได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ กระบวนการพัฒนามีวัตถุประสงค์หลักในการเสริมสร้างคุณภาพของการศึกษาให้มีมาตรฐานและยั่งยืน ทั้งนี้การศึกษาประเด็นการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลเพื่อศึกษาจากแนวคิด ทฤษฎี หลักการ และการวิเคราะห์สังเคราะห์จากทัศนะของนักวิชาการและนักวิจัย ดังนี้

ภรทิพย์ ฉิมพาลี (2566, หน้า 29) ได้กล่าวว่า การอบรมพัฒนาบุคลากร หมายถึงผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการส่งเสริมและสนับสนุนเจตคติที่ดีให้กับครูและบุคลากรในสถานศึกษา ส่งเสริมให้พัฒนาตนเองในการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถอยู่เสมอ มีการจัดให้เข้าร่วมอบรม สัมมนา เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เป็นประจำ รวมไปถึงการจัดศึกษาดูงานเพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องและครอบคลุมทุกคน และแนะนำให้นำความรู้ความสามารถไปใช้ในการพัฒนางานได้อย่างเป็นรูปธรรมและมีประสิทธิภาพสูงสุดต่อสถานศึกษา

วัชระ คณะทรง (2565, หน้า 32) ได้กล่าวว่า การอบรมพัฒนาบุคลากร หมายถึงกระบวนการเสริมสร้างให้บุคลากร เพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้นและประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

ศิลา กิตตินุสรณ์ (2564, หน้า 29) ได้กล่าวว่า ด้านการพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงานตามกำหนดระยะเวลา ต้องมีการแจ้งผลการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ผู้รับการประเมินทราบ มีการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการจัดฝึกอบรม เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการพัฒนาบุคลากร พิจารณาความต้องการฝึกอบรมของบุคลากรเพื่อพัฒนาทักษะและต้องมีการวางแผนเพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ

วาริน วัตคราว (2564, หน้า 22) ได้กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการส่งเสริมเจตคติที่ดี ปรับปรุงเจตคติที่ดี เพิ่มพูนประสบการณ์ และความรู้ความสามารถให้แก่บุคลากรในสถานศึกษาเพื่อพัฒนาตนเอง จัดให้บุคลากรเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนา การปฏิบัติการด้านวิชาการและการสร้างผลงานด้านต่าง ๆ รวมถึงมีการศึกษาดูงานในสถานศึกษาหรือหน่วยงานของภาครัฐและเอกชน ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่องและครอบคลุมทุกคน เพื่อที่จะสามารถนำความรู้ความสามารถมาใช้ในการพัฒนางานให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสถานศึกษา

สืบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา (2564, หน้า 75) ได้กล่าวว่า การฝึกอบรมและพัฒนา เป็นกระบวนการเพื่อพัฒนา ส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรให้มีศักยภาพ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรมสมรรถนะและทักษะที่เหมาะสมตามความต้องการของงานในแต่ละตำแหน่งหรือความต้องการขององค์กร ทั้งนี้ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพของตนเองและเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในอาชีพการงานของตน ดังนั้น จึงควรมีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

ชานท์ ณะเตชะสนิท (2564, หน้า 258) ได้กล่าวว่า ด้านการพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการส่งเสริมให้บุคลากรได้เข้ารับการอบรมจากทั้งหน่วยงานภายนอกและการจัดอบรมภายใน จากต้นสังกัด เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการ ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรอย่างจริงจัง เมื่อมีโอกาสจัดกิจกรรมโครงการของสถานศึกษาเชิงวิทยากรจากภายนอกที่มีความรู้ความสามารถมาให้ความรู้ และให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนางานให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีการส่งเสริมให้บุคลากรครูได้มีการศึกษาต่อเพื่อเพิ่มพูนต่อยอดความรู้ในสาขาวิชาที่สอน จัดให้มีการนิเทศการสอนตลอดปีการศึกษา พัฒนาตามสายงานที่ปฏิบัติ การส่งบุคลากรเข้าร่วมการประชุม อบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน กับต้นสังกัด หรือหน่วยงานภายนอก อย่างน้อยคนละ 1 ครั้ง/ปี ตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่าง ๆ ของสถานศึกษาเพื่อให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองตลอดเวลา ในการส่งเสริมด้านต่าง ๆ นั้น

เอกสิทธิ์ สนามทอง (2560, หน้า 27) ได้กล่าวว่า การอบรมพัฒนาบุคลากร คือ กระบวนการกิจกรรมการเสริมสร้าง เพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และทัศนคติที่ดีให้กับพนักงาน ในองค์กรซึ่งประกอบด้วย แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญ คือ การพัฒนารายบุคคล การพัฒนาอาชีพการงานองค์กร และการบริหารผลการปฏิบัติงาน

จากการศึกษาผู้วิจัยสามารถสรุปความได้ว่า ขอบข่ายการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา ด้านการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เป็นกระบวนการส่งเสริมเจตคติที่ดีให้แก่บุคลากร มีการวางแผนเพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ มีกระบวนการปรับปรุงเจตคติที่ไม่ดีให้แก่บุคลากร มีกระบวนการเพิ่มพูนประสบการณ์ให้แก่บุคลากร มีกิจกรรมส่งเสริมความรู้ความสามารถให้แก่บุคลากรเพื่อพัฒนาตนเอง มีการจัดให้บุคลากรเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนา การปฏิบัติการด้านวิชาการ และการสร้างผลงานด้านต่าง ๆ มีการจัดกิจกรรมศึกษาดูงานในสถานศึกษา หรือหน่วยงานของภาครัฐและเอกชน มีการพัฒนาบุคลากรให้เป็นไปอย่างต่อเนื่องและครอบคลุมทุกคน มีการพิจารณาและสำรวจความต้องการในการพัฒนาตนเองของบุคลากร มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนางาน มีการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการจัดฝึกอบรม เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการพัฒนาบุคลากร และมีการแนะนำให้บุคลากรนำความรู้ความสามารถมาใช้ในการพัฒนางานเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

การศึกษาแนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 จากการสังเคราะห์หัวข้อบรรยายด้าน และรายละเอียดของกระบวนการ กิจกรรม ภาระงาน และแนวทางการปฏิบัติ ผู้วิจัยจึงได้สรุปนิยามเชิงปฏิบัติการมาพิจารณาวิเคราะห์เป็นข้อคำถาม สาระหลักเพื่อการวัดความคิดเห็นของผู้บริหารและครู ทั้ง 4 ตัวแปร คือ 1) การวางแผนอัตรากำลัง 2) การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง 3) การประเมินผล

การปฏิบัติงาน และ 4) การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา มาเป็นตัวแปรข้อความ เพื่อสร้างเครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้ โดยมีรายละเอียดตามตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 การสังเคราะห์ตัวแปรรายด้านและรายละเอียดนิยามเชิงปฏิบัติการและสาระหลัก เพื่อการวัด

ตัวแปร	นิยามเชิงปฏิบัติการ	สาระหลักเพื่อการวัด
การวางแผน อัตรากำลัง	เป็นกระบวนการที่สำรวจความต้องการเพิ่มหรือลดจำนวนบุคลากร มีการจัดทำแผนอัตรากำลังบุคลากรให้สอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษา จัดทำคู่มือและแผนภูมิโครงสร้างการบริหารงานบุคลากร มีการวิเคราะห์ปริมาณงานของบุคลากร กำหนดคุณสมบัติของบุคลากรตามความรู้ ความสามารถ ให้เหมาะสมกับงาน มีการจัดหาทรัพยากรบุคลากรให้เพียงพอกับความต้องการในปัจจุบัน มีการจัดหาทรัพยากรบุคลากรให้เพียงพอกับความต้องการในอนาคต โดยผู้บริหารเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนงานบริหารบุคลากร ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างต่อผู้ร่วมงานในการวางแผนบุคลากรเพื่อประโยชน์ขององค์กรอย่างแท้จริง และวางแผนบุคลากรด้วยความเป็นธรรมต่อทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) การกำหนดและวางแผนอัตรากำลังอย่างเป็นระบบ</li> <li>2) กระบวนการจัดทำคู่มือโครงสร้างแผนอัตรากำลังให้มีความสอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษา</li> <li>3) กระบวนการสำรวจความต้องการเพิ่มหรือลดบุคลากรจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง</li> <li>4) การวิเคราะห์ปริมาณงานของบุคลากร</li> <li>5) การกำหนดคุณสมบัติของครูและบุคลากรตามความรู้ ความสามารถให้ตรงกับตำแหน่งสายงาน</li> <li>6) การวิเคราะห์และการระบุจำนวนความต้องการครูและบุคลากรอย่างชัดเจน</li> <li>7) การระบุประเภทของครูและบุคลากรที่จะปฏิบัติงานตรงตามภาระงาน</li> <li>8) การจัดหาทรัพยากรบุคลากรให้เพียงพอกับความต้องการในปัจจุบัน</li> <li>9) วิธีการวางแผนจัดหาทรัพยากรบุคลากรให้เพียงพอกับความต้องการในอนาคต</li> <li>10) วิธีการที่จะทำให้ได้ครูและบุคลากรอย่างเป็นระบบ มีความเป็นธรรม โปร่งใสและตรวจสอบได้</li> </ol>

ตารางที่ 2.2 การสังเคราะห์ตัวแปรรายด้านและรายละเอียดนิยามเชิงปฏิบัติการและสาระหลัก  
เพื่อการวัด (ต่อ)

ตัวแปร	นิยามเชิงปฏิบัติการ	สาระหลักเพื่อการวัด
การสรรหา และบรรจุ แต่งตั้ง	เป็นกระบวนการบริหารบุคลากรที่มีกลวิธี ในการค้นหาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับงานเขามารวม ปฏิบัติงานในสถานศึกษา มีกระบวนการ และหลักการต่าง ๆ ที่เหมาะสมในการสรร หาบุคลากรมีการสนับสนุนในเรื่องของ โอกาสในความก้าวหน้า มีการ ประชาสัมพันธ์ในการสรรหาบุคลากร มีการ กำหนดคุณสมบัติในการสรรหาบุคลากร มี การตั้งคณะกรรมการในการสรรหาบุคลากร มีการสรรหากำลังคนให้เป็นที่ไปตามความ ต้องการ มีการบรรจุแต่งตั้งตามขั้นตอนของ สถานศึกษา มีการปฐมนิเทศ ทดลองปฏิบัติ หน้าที่ของบุคลากรที่เหมาะสมและมี ประสิทธิภาพ มีการดำเนินการตาม กระบวนการสรรหาบุคลากรด้วยความ ยุติธรรม	1) กระบวนการในการค้นหาบุคคลที่ มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับ สายงาน 2) กระบวนการและหลักการต่าง ๆ ที่เหมาะสมในการสรรหาบุคลากร 3) การสนับสนุนในเรื่องโอกาสและ ความก้าวหน้าในสายงาน 4) การกำหนดคุณสมบัติ คุณวุฒิ ทางการศึกษาของครูและบุคลากรที่ ต้องการ 5) กระบวนการในการ ประชาสัมพันธ์การสรรหาและบรรจุ แต่งตั้ง 6) การแต่งตั้งคณะกรรมการในการ สรรหาครูและบุคลากร 7) การสรรหาและบรรจุบุคลากร เป็นที่ไปตามความต้องการ 8) การบรรจุแต่งตั้งตามขั้นตอนของ สถานศึกษา 9) การปฐมนิเทศ ทดลองปฏิบัติ หน้าที่ของบุคลากรที่เหมาะสมและมี ประสิทธิภาพ 10) การดำเนินการตามกระบวนการ สรรหาบุคลากรด้วยความยุติธรรม
การ ประเมินผล การ ปฏิบัติงาน	เป็นกระบวนการที่ตรวจสอบผลการทำงาน จำเป็นต้องมีการประเมินผลงานของ บุคลากรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง มีการ แต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการ ปฏิบัติงานโดยวิธีการและหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ที่มีมาตรฐานเดียวกัน มีเกณฑ์การ ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่าง เป็นธรรมและชัดเจนมีการเปิดโอกาสให้	1) การประเมินผลงานของบุคลากร อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง 2) การแต่งตั้งคณะกรรมการ ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่าง ชัดเจน 3) วิธีการและหลักเกณฑ์ประเมินที่มี มาตรฐานเดียวกัน

ตารางที่ 2.2 การสังเคราะห์ตัวแปรรายด้านและรายละเอียดนิยามเชิงปฏิบัติการและสาระหลัก  
เพื่อการวัด (ต่อ)

ตัวแปร	นิยามเชิงปฏิบัติการ	สาระหลักเพื่อการวัด
	บุคลากรเสนอแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการประเมินค่าผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยใช้วิธีการสังเกตฉบับที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน มีการให้คำแนะนำความชอบ คำชมเชย รางวัล เครื่องหมายเชิดชูเกียรติ มีเกณฑ์การประเมินการเลื่อนเงินเดือนอย่างเป็นธรรมและชัดเจน มีการกำหนดหลักเกณฑ์บทลงโทษที่มีมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ยึดหลักในการประเมินผล คือ หลักคุณธรรม หลักความเป็นกลาง ยึดความถูกต้องมากกว่าถูกใจ วางตัวเป็นกลางเน้นผลงานเป็นสำคัญ และมีการบันทึกข้อมูลเพื่อปรับปรุงพัฒนาบุคลากรในส่วนที่ยังบกพร่อง	4) วิธีการและเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเป็นธรรมและชัดเจน 5) การเปิดโอกาสให้บุคลากรเสนอแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงาน 6) การประเมินค่าผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยใช้วิธีการสังเกตฉบับที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน 7) การให้คำแนะนำความชอบ คำชมเชย รางวัล เครื่องหมายเชิดชูเกียรติ 8) การกำหนดหลักเกณฑ์บทลงโทษที่มีมาตรฐานในการปฏิบัติงาน 9) หลักในการประเมินผล คือ หลักคุณธรรม หลักความเป็นกลาง ยึดความถูกต้องมากกว่าถูกใจ วางตัวเป็นกลางเน้นผลงานเป็นสำคัญ 10) การบันทึกข้อมูลเพื่อปรับปรุงพัฒนาบุคลากรในส่วนที่ยังบกพร่อง
<b>การพัฒนา ข้าราชการ ครูและ บุคลากร ทางการ ศึกษา</b>	เป็นกระบวนการส่งเสริมเจตคติที่ดีให้แก่บุคลากร มีการวางแผนเพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ มีกระบวนการปรับปรุงเจตคติที่ไม่ดีให้แก่บุคลากร มีกระบวนการเพิ่มพูนประสบการณ์ให้แก่บุคลากร มีกิจกรรมส่งเสริมความรู้ความสามารถให้แก่บุคลากรเพื่อพัฒนาตนเอง มีการจัดให้บุคลากรเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนา การปฏิบัติการด้านวิชาการ และการสร้างผลงานด้านต่าง ๆ มีการจัดกิจกรรมศึกษาดูงานในสถานศึกษาหรือหน่วยงานของภาครัฐและเอกชนการพัฒนาบุคลากรให้ไปอย่างต่อเนื่องและครอบคลุมทุกคน	1) การวางแผนเพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ 2) กระบวนการส่งเสริมและสนับสนุนเจตคติที่ดีให้กับครูและบุคลากรในสถานศึกษา 3) การส่งเสริมให้พัฒนาตนเองในการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถอยู่เสมอ 4) การจัดให้ครูและบุคลากรเข้าร่วมอบรม สัมมนา เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เป็นประจำ 5) การส่งเสริมการสร้างผลงานด้านต่าง ๆ

## ตารางที่ 2.2 การสังเคราะห์ตัวแปรรายด้านและรายละเอียดนิยามเชิงปฏิบัติการและสาระหลักเพื่อการวัด (ต่อ)

ตัวแปร	นิยามเชิงปฏิบัติการ	สาระหลักเพื่อการวัด
	มีการพิจารณาและสำรวจความต้องการในการพัฒนาตนเองของบุคลากร มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนางาน มีการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการจัดฝึกอบรม เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการพัฒนาบุคลากร และมีการแนะนำให้บุคลากรนำความรู้ความสามารถมาใช้ในการพัฒนางาน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด	6) การจัดศึกษาดูงานเพื่อพัฒนาครู บุคลากรอย่างต่อเนื่องและครอบคลุมทุกคน 7) การพิจารณาและสำรวจความต้องการในการพัฒนาตนเองของบุคลากร 8) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนางาน 9) การจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการจัดฝึกอบรม เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการพัฒนาบุคลากร 10) การแนะนำให้บุคลากรนำความรู้ความสามารถมาใช้ในการพัฒนางานเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

## 2.2 แนวคิดหลักพรหมวิหาร 4

พรหมวิหาร 4 เป็นหลักธรรมประจำใจเพื่อให้ตนดำรงชีวิตได้อย่างประเสริฐและบริสุทธิ์เอิกเขกเช่นพรหม เป็นแนวธรรมปฏิบัติของผู้ที่ปกครอง และการอยู่ร่วมกับผู้อื่น โดยแนวคิดหลักพรหมวิหาร 4 ผู้วิจัยได้ศึกษา รวบรวมข้อมูล และนำเสนอมีรายละเอียดดังนี้

### 2.2.1 ความหมายของหลักพรหมวิหาร 4

หลักพรหมวิหาร 4 เป็นหลักธรรมสำคัญในพระพุทธศาสนา ซึ่งหมายถึงธรรมประจำใจที่ทำให้ผู้ปฏิบัติมีจิตใจสูงส่งดุจพรหมหรือผู้มีเมตตากรุณาเปี่ยมล้น ถือเป็นหลักธรรมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินชีวิตร่วมกับผู้อื่นอย่างมีคุณธรรมและเป็นการปลุกฝังความเมตตา กรุณาในสังคม โดยประเด็นความหมายของหลักพรหมวิหาร 4 ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลเพื่อศึกษา ดังนี้

มหามกุฏราชวิทยาลัยในพระบรมราชูปถัมภ์ (2525, หน้า 240) ได้บันทึกความหมายของพรหมวิหาร ในพระสูตรตันตปิฎก มัชฌิมนิกาย มูลปณณาสก เล่ม 1 ภาค 3 หน้าที่ 240 ไว้ว่าพรหมวิหาร คือภาวนาที่แผ่ไปในหมู่สัตว์ไม่มีประมาณ ซึ่งเป็นเครื่องอยู่ของคนประเสริฐ ทั้ง 4 ประการนี้ ตลอดทิศที่หนึ่ง ที่สอง ที่สาม ที่สี่ มีใจประกอบด้วยเมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา

จักรกฤษณ์ โปตาพล (2565, หน้า 6) ได้กล่าวว่า พรหมวิหารคือ หลักธรรมสำหรับผู้ที่ได้มีใจเป็นพรหม หรือเป็นบุคคลประเสริฐในฐานะผู้ให้ที่ให้ความรักความสงสาร ความยินดี และการวางเฉยสำหรับผู้อื่นที่หมายถึงคนทุก ๆ ระดับ เพื่อสร้างสันติสุขให้กับสังคม

วัชระ คณะทรง (2565, หน้า 34) ได้กล่าวว่า พรหมวิหารธรรม หมายถึง หลักธรรมประจำใจของผู้บริหาร สำหรับใช้ในการครองคน ที่ปฏิบัติด้วยจิตคิดที่เกื้อกูล ให้บุคคลนั้นมีทั้งความดีและความสุข

พรทิพย์ อนุพัฒน์ (2564, หน้า 263) กล่าวว่า พรหมวิหาร เป็นหลักธรรมสำหรับมนุษย์ผู้มีจิตใจประเสริฐทุกคน เป็นหลักธรรมเพื่อไว้คอยกำกับความประพฤติปฏิบัติสำหรับท่านผู้ใหญ่ ผู้บริหาร ผู้ปกครอง หรือผู้นำทุกคน หากนำหลักธรรมนี้ไปปฏิบัติแล้ว ย่อมทำให้บุคคลนั้นเป็นผู้ประเสริฐคือสูงส่งด้วยคุณธรรม ดำเนินชีวิตหมดจด และปฏิบัติตนต่อมนุษย์ สัตว์ทั้งหลายโดยชอบ

ราชบัณฑิตยสถาน (2548, หน้า 120-121) พจนานุกรมศัพท์ศาสนาสาทุก อังกฤษไทย ฉบับราชบัณฑิตยสถาน อธิบายความหมายของพรหมวิหาร 4 ว่าเป็นธรรมหมวดหนึ่งในพระพุทธศาสนา มีความหมายหลายนัย (1) เป็นธรรมเครื่องอยู่ของพรหม เมื่อผู้บำเพ็ญสมาธิเจริญเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขาแล้ว ย่อมส่งผลให้บรรลุมานได้ตามลำดับ (2) เป็นธรรมเครื่องอยู่ของผู้ประเสริฐเมื่อมีธรรม 4 ประการนี้ประจำใจ ย่อมมีความรักสรรพสัตว์ พิจารณาช่วยสรรพสัตว์ที่ประสบทุกข์ให้พ้นทุกข์ ไม่ริษยาในความได้ดีมีสุขของสรรพสัตว์และวางใจเป็นกลางได้เมื่อช่วยสรรพสัตว์นั้น ๆ ไม่สำเร็จ (3) เป็นธรรมเครื่องอยู่ของผู้เป็นใหญ่ โดยมุ่งให้ผู้นำหรือผู้ปกครองมีความรักความปรารถนาดีต่อผู้บังคับบัญชา เป็นพื้นฐานช่วยเหลือเขาเมื่อเขาประสบทุกข์ ยินดีด้วยเมื่อเขาได้รับความสำเร็จและวางใจเป็นกลางไม่ตกอยู่ในอคติ

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต) (2548, หน้า 125) กล่าวว่า พรหมวิหาร 4 เป็นหลักธรรมที่มีความสำคัญมากหมวดหนึ่งในพระพุทธศาสนา คำว่า "พรหม" มีความหมายตามตัวอักษรว่า "สูงสุด" หรือ "ประเสริฐสุด" คำว่า "พรหม" นี้ก็ยังเป็นชื่อของเทพเจ้าสูงสุดในศาสนาพราหมณ์เมื่อครั้งพุทธกาลอีกด้วย ส่วนคำว่า "วิหาร" มีความหมายว่า ที่อยู่ ที่อาศัย ที่พำนัก ดังนั้นเมื่อนำคำ 2 คำคือ พรหม กับคำว่าวิหาร มาเชื่อมเป็นคำสมาส พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรมได้ให้ความหมายของ พรหมวิหาร ว่าหมายถึง ธรรมเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ ธรรมประจำใจอันประเสริฐ หลักความประพฤติที่ประเสริฐบริสุทธิ์ธรรมที่ต้องมีไว้เป็นหลักใจและกำกับความประพฤติจึงจะชื่อว่า ดำเนินชีวิตหมดจดและปฏิบัติตนต่อมนุษย์ สัตว์ทั้งหลายโดยชอบ

สมเด็จพระญาณสังวร สมเด็จพระสังฆราช (เจริญ สุวฑฺฒโน, 2543, หน้า 13) อธิบายว่า พรหมวิหาร เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา เป็นคุณธรรมสำหรับเป็นที่อยู่ของจิตใจแห่งพรหม คือ ผู้ใหญ่หรือผู้ประเสริฐ เป็นธรรมซึ่งเป็นที่อยู่ของจิตใจที่มีทั้งความดีและความสุข

จากการศึกษาผู้วิจัยสามารถสรุปความได้ว่า หลักพรหมวิหาร 4 หมายถึง หลักธรรมประจำใจที่ช่วยพัฒนาจิตใจของผู้ปฏิบัติให้อยู่ในสภาพที่สูงส่งและมีคุณธรรม เปรียบเสมือนจิตใจของพรหม ซึ่งเน้นการมีเมตตาและความกรุณาต่อสรรพชีวิต มีส่วนสำคัญเพื่อสร้างความปรองดองและความสงบในความสัมพันธ์กับผู้อื่น ช่วยให้จิตใจสูงส่ง และสร้างความสงบสุขในสังคม โดยประกอบด้วยเมตตา คือ การปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุข, กรุณา คือ การปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นจากความทุกข์,

มุทิตา คือ ความยินดีเมื่อผู้อื่นประสบความสำเร็จ และอุเบกขา คือ การวางใจเป็นกลาง ไม่เอนเอียง ซึ่งเป็นธรรมที่ผู้เป็นใหญ่หรือผู้บริหารพึงมีเพื่อใช้ครองคน ปกครองคนหรือบริหารบุคคล

## 2.2.2 ความสำคัญของหลักพรหมวิหาร 4

หลักพรหมวิหาร 4 มีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีในสังคม สร้างความปรองดองระหว่างบุคคล ทำให้เกิดการอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข มีความสุขร่วมกัน และสามารถเข้าใจและยอมรับความแตกต่างของผู้อื่นได้ นอกจากนี้ การปฏิบัติตามหลักพรหมวิหาร 4 ยังเป็นพื้นฐานของการสร้างจิตใจที่มีเมตตากรุณาต่อสรรพชีวิต ซึ่งจะส่งผลดีต่อสังคมในระยะยาว โดยประเด็นความสำคัญของหลักพรหมวิหาร 4 ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลเพื่อศึกษา ดังนี้

วัชระ คณะทรง (2565, หน้า 38) ได้กล่าวว่า ความสำคัญของพรหมวิหารธรรม หมายถึง หลักธรรมสำหรับเป็นแนวปฏิบัติของผู้บริหาร ผู้ปกครอง เพื่อการอยู่ร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุข ผู้บริหารต้องมีไว้เป็นหลักใจและกำกับความประพฤติ สามารถนำไปใช้กับกลุ่มเพื่อนร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา ต้องมีความเมตตาความรัก ปราบปรามดี กรุณาความสงสาร มุทิตาความยินดี อุเบกขา ความวางใจเป็นกลาง

มาลินี สวยคำข้าว (2565, หน้า 29) กล่าวว่า หลักพรหมวิหาร 4 เป็นหลักธรรมที่ทำให้ผู้ประพฤติกรรมปฏิบัติตามเป็นผู้ประเสริฐ ซึ่งส่งผลให้ทุกคนในสังคมสามารถที่จะอยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุขโดยเชื่อว่าคนหรือมนุษย์จะประเสริฐได้ก็ต่อเมื่อมีคุณธรรม ประกอบด้วย เมตตา มีความปรารถนาให้ผู้อื่นเป็นสุข มีความปรารถนาดีมอบให้ผู้อื่น รวมทั้งมีความเมตตาต่อสัตว์ด้วย กรุณา มีความปรารถนาที่จะช่วยเหลือให้ผู้อื่นพ้นจากทุกข์ มีความสงสารและเห็นใจเมื่อผู้อื่นประสบความทุกข์ยาก มุทิตา มีความปิติยินดีหรือเห็นผู้อื่นได้ดี ประสบความสำเร็จตามปรารถนา ไม่มีความอิจฉาริษยา ร่วมชื่นชมยินดีกับความสำเร็จของบุคคลอื่นอย่างจริงใจ อุเบกขา มีการทำจิตใจให้วางเฉยหรือวางใจเป็นกลางเมื่อประสบพบเห็นบุคคลอื่นหรือตนเองกำลังประสบความทุกข์

กัลยา ทองนุช (2564, หน้า 24) ได้กล่าวว่า พรหมวิหารธรรม 4 เป็นธรรมเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ ธรรมประจำอันประเสริฐ หลักความประพฤติที่ประเสริฐบริสุทธิ์ หลักธรรมข้อนี้เน้นว่าเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับผู้ใหญ่หรือผู้ปกครองที่จำเป็นจะต้องประพฤติปฏิบัติ ธรรมประจำใจอันประเสริฐ หลักความประพฤติที่ประเสริฐบริสุทธิ์ ธรรมที่ต้องมีไว้เป็นหลักและกำกับความประพฤติให้เป็นไปโดยชอบถูกต้องตามทำนองคลองธรรม จึงจะชื่อว่าดำเนินชีวิตหมดจดและปฏิบัติตนต่อมนุษย์และสัตว์ทั้งหลายโดยชอบ

พระเทพโสภณ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) (2554, หน้า 43 - 44) ได้กล่าวว่า พรหมวิหารธรรม เป็นหลักธรรมที่นักบริหารต้องมี เพราะเป็นธรรมะสำหรับผู้ใหญ่ 4 ประการ เมตตาจะทำให้ให้นักบริหารรู้จักมองแง่ดีของเพื่อนร่วมงานและจดจำไว้เพื่อจะได้ใช้คนให้เหมาะสมกับลักษณะที่ดีของเขา กรุณาจะทำให้ให้นักบริหารเปิดใจกว้างรับฟังปัญหาของคนอื่น มุทิตาทำให้ให้นักบริหารส่งเสริมให้คนทำงานมีโอกาสพัฒนาความรู้ความสามารถจนได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น และอุเบกขาจะทำให้ผู้บริหารมีความยุติธรรมในการให้รางวัลและโทษ โดยรู้เท่าทันคนร่วมงานทุกคน

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต) (2548, หน้า 124 - 127) ได้กล่าวว่า พรหมวิหาร 4 คือ ธรรมเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ ธรรมประจำใจอันประเสริฐ หลักความประพฤติที่ประเสริฐบริสุทธิ์

ธรรมที่ต้องมีไว้เป็นหลักใจและกำกับความประพฤติ จึงจะชื่อว่าดำเนินชีวิตหมดจด และปฏิบัติตนต่อมนุษย์ สัตว์ทั้งหลายโดยชอบประกอบด้วย

1) เมตตา ความรักใคร่ ปราบปรามคืออยากให้เขามีความสุข มีจิตอันแผ่ไมตรีและคิดทำประโยชน์แก่มนุษย์สัตว์ทั่วหน้า

2) กรุณา ความสงสาร คิดช่วยให้พ้นทุกข์ใฝ่ใจในอันจะปลดเปลื้อง บำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์

3) มุทิตา ความยินดี ในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข มีจิตผ่องใสบันเทิง ประกอบด้วยอาการแช่มชื่น เบิกบานอยู่เสมอต่อสัตว์ทั้งหลายผู้ดำรงในปกติสุข พลอยยินดีด้วยเมื่อเขาได้ดีมีสุข เจริญอกงามยิ่งขึ้นไป

4) อุเบกขา ความวางใจเป็นกลาง อันจะให้ดำรงอยู่ในธรรมตามที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา คือ มีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจตราขึง ไม่เอนเอียงด้วยรักและชัง พิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำแล้ว อันควรได้รับผลดีหรือชั่ว สมควรแก่เหตุอันตนประกอบพร้อมที่จะวินิจฉัย และปฏิบัติไปตามธรรม รวมทั้งรู้จักวางเฉยสงบใจมองดูในเมื่อไม่มีกิจที่ควรทำเพราะเขารับผิดชอบตนเองได้แล้วเขาสมควรรับผิดชอบตนเอง

สมเด็จพระญาณสังวร สมเด็จพระสังฆราช (เจริญ สุวฑฺฒโน) (2543, หน้า 203) ได้กล่าวว่าพรหมวิหารธรรม เป็นคุณธรรมสำหรับเป็นที่อยู่ของจิตใจแห่งพรหม คือผู้ใหญ่หรือผู้ประเสริฐเป็นธรรมเป็นที่อยู่ซึ่งมีทั้งความดีและความสุขโดยให้ผู้ปฏิบัตินำไปใช้ ขั้นแรกให้ปฏิบัติด้วยจิตคิดเกื้อกูลแผ่ออกไปในสัตว์บุคคลทั้งหลาย คือเมตตาซึ่งมีอาการเป็นความคิดเกื้อกูล ต่อจากนั้นเมื่อได้เห็นหรือได้ยินหรือได้คิดว่าเขามีความทุกข์เดือดร้อนก็ปฏิบัติช่วยบำบัดทุกข์ให้ คือ กรุณาซึ่งมีอาการช่วยบำบัดทุกข์ จากนั้นครั้งใดที่เห็นเขามีสุขไม่ทุกข์ ก็พลอยยินดีบันเทิงใจ คือ มุทิตาซึ่งมีอาการพลอยยินดี และเมื่อไม่มีกิจที่ควรจะทำต่อไปก็อุเบกขา คือ อยู่นิ่งเฉย ๆ

พระธรรมปิฎก (2542, หน้า 16) กล่าวว่า การบริหารโดยมีหลักธรรมพรหมวิหาร 4 จะเป็นการบริหารที่มีคุณธรรมดำเนินการปกครองด้วยความเป็นธรรม ทำให้สังคมมีสุข คุณธรรม 4 อย่างนี้ส่งเสริมการบริหารสนับสนุนการบริหารด้วยความเรียบร้อยสมประสงค์ในการที่ผู้บริหารจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น ผู้บริหารจะต้องมีคุณธรรมในการประพฤติปฏิบัติด้วยเพื่อให้ผู้ตามเกิดความเลื่อมใสศรัทธาและให้ความร่วมมือในการปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ด้วยดี ผู้บริหารถ้าปฏิบัติตนตามหลักของพรหมวิหาร 4 จะเป็นผู้ที่มีนิสัยอย่างนี้ เป็นคนใจกว้างขวางเยือกเย็นไม่เป็นพิษเป็นภัยแก่ใคร มีบุคลิกที่น่านิยมนับถือ เป็นที่พึ่งของสังคม และมีน้ำใจประเสริฐเปี่ยมด้วยมนุษยธรรม มองโลกในแง่ดี ทำให้มีชื่อเสียงดีเด่น ชีวิตผาสุก

ปัญญานันทภิกขุ (2541, หน้า 188) กล่าวว่า พรหมวิหารธรรมเป็นหลักใจ ได้แก่ผู้ใหญ่ที่ดียอมดำรงตนมั่นคงอยู่ในพรหมวิหารสี่ประการเป็นประจำในผู้น้อยเป็นนิจ คือมีเมตตารักใคร่ ปราบปรามให้ผู้น้อยได้รับความร่มเย็นเป็นสุขโดยทั่วกัน กรุณาสงสารช่วยเหลือผู้น้อยที่ทุกข์ยากจนเต็มความสามารถ มุทิตา พลอยยินดีต่อผู้น้อยที่มีความเจริญขึ้น แม้จะได้รับยกย่องดีกว่าตนก็ไม่คิดริษยาและอุเบกขา วางตนเฉย ๆ ในเวลาที่เห็นผู้น้อยต้องได้รับโทษ หรือรับความวิบัติที่ตนไม่สามารถจะช่วยได้หรือตนช่วยแล้วแต่ไม่สำเร็จ

จากการศึกษาผู้วิจัยสามารถสรุปความได้ว่า หลักพรหมวิหาร 4 มีความสำคัญอย่างยิ่งทั้งในด้านการพัฒนาจิตใจและการดำเนินชีวิตในสังคม เนื่องจากเป็นหลักธรรมที่ช่วยให้มนุษย์อยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข ด้วยความเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา โดยมีความสำคัญในหลายด้าน ดังนี้

1) ส่งเสริมจิตใจที่ดีและสูงส่ง การปฏิบัติตามหลักพรหมวิหาร 4 ช่วยทำให้ผู้ปฏิบัติมีจิตใจที่งดงามและสูงส่ง เช่นเดียวกับ "พรหม" ซึ่งเป็นผู้ที่เปี่ยมด้วยคุณธรรม เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา จิตใจจะไม่ถูกครอบงำด้วยความโกรธเกลียด หรือความเห็นแก่ตัว

2) พัฒนาความสัมพันธ์ในสังคม พรหมวิหาร 4 ส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีในสังคม ช่วยให้คนมีความปรองดอง และสร้างสังคมที่มีความรัก ความหวังใจ และการเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ซึ่งทำให้เกิดความสามัคคีและลดความขัดแย้งในสังคม

3) ช่วยแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง เมื่อมีความเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา จะทำให้ผู้ปฏิบัติสามารถรับมือกับปัญหาและความขัดแย้งในชีวิตได้อย่างมีสติ โดยใช้ความเข้าใจและการให้อภัยแทนการตอบโต้ด้วยความโกรธหรือความเครียด

4) สร้างความสุขในชีวิต พรหมวิหาร 4 ช่วยให้บุคคลพัฒนาความสุขภายในตนเอง เพราะผู้ที่มีเมตตาและกรุณาต่อผู้อื่นจะไม่ถูกครอบงำด้วยความเกลียดชังหรือความอิจฉา และจะมีจิตใจที่สงบสุขและสมดุลงามมากขึ้น

5) เป็นแนวทางสู่การบรรลุธรรม หลักพรหมวิหาร 4 เป็นพื้นฐานสำคัญในการปฏิบัติธรรม ซึ่งนำไปสู่การหลุดพ้นจากทุกข์และการบรรลุความสุขทางจิตวิญญาณที่แท้จริง โดยเฉพาะการฝึกฝน อุเบกขาที่เป็นการฝึกให้จิตใจเป็นกลาง ไม่ยึดติดกับความสุขหรือทุกข์

6) ช่วยพัฒนาความเป็นผู้นำ ผู้ที่มีเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา สามารถเป็นผู้นำที่ดี เพราะสามารถดูแลผู้อื่นด้วยความหวังใจ สนับสนุนและชื่นชมความสำเร็จของผู้อื่น และสามารถรักษาความเป็นธรรมได้ในทุกสถานการณ์

### 2.2.3 องค์ประกอบของหลักพรหมวิหาร 4

หลักพรหมวิหาร 4 เป็นหลักธรรมที่สำคัญในพุทธศาสนา ซึ่งเป็นแนวทางในการปฏิบัติตนเพื่อให้เกิดความเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขาต่อผู้อื่น โดยผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลเพื่อศึกษาองค์ประกอบของหลักพรหมวิหาร 4 มีรายละเอียดดังนี้

มหาหมกุฎราชวิทยาลัยในพระบรมราชูปถัมภ์ (2525, หน้า 672) ได้บันทึกองค์ประกอบของพรหมวิหาร ในพระสุตตันตปิฎก ขุททกนิกาย จุฬนิกาย เล่ม 67 หน้า 672 ความตอนหนึ่งไว้ว่า อนึ่ง พึงทราบความในบทนี้โดยลักษณะเป็นต้นต่อไป เมตตา มีความเป็นไปแห่งอาการ คือเป็นประโยชน์เกื้อกูลเป็นลักษณะ การนำมาซึ่งประโยชน์เกื้อกูลเป็นรส (คือกิจ) มีการกำจัดความอาฆาตเป็นปัจจุภูมิตฐาน (คือเครื่องปรากฏ) มีการเห็นสัตว์มีความอิมเอบใจเป็นปทัฏฐฐาน (คือเหตุใกล้ให้เกิด) การสงบความพยาบาทเป็นสมบัติของ เมตตา การเกิดความเสนาหาเป็นวิบัติของเมตตา. กรุณา มีการช่วยให้เขาพ้นทุกข์เป็นลักษณะ มีการอดทนไม่ได้ในทุกข์ของผู้อื่นเป็นรส มีการไม่เบียดเบียนเป็นปัจจุภูมิตฐาน มีการเห็นความที่สัตว์ทั้งหลายถูกทุกข์ครอบงำไม่มีที่พึงเป็นปทัฏฐฐาน ความสงบจากการเบียดเบียนเป็นสมบัติของกรุณานัน ความเกิดเศร้าโศกเป็นวิบัติของกรุณา. มุทิตา มีความยินดีเป็นลักษณะ มีความไม่ริษยาเป็นรส มีการกำจัดความไม่ยินดีเป็นปัจจุภูมิตฐาน มีการเห็นสมบัติของสัตว์ทั้งหลาย เป็นปทัฏฐฐาน. ความสงบการริษยาเป็นสมบัติของมุทิตานัน การเกิดความดีใจเป็นวิบัติของ

มูทิตา, อุเบกขา มีความเป็นไปแห่งอาการ คือการวางตนเป็นกลางในสัตว์ทั้งหลายเป็นลักษณะมีการเห็นความเสมอกันในสัตว์ทั้งหลายเป็นรส

วิษระ คณะทรง (2565, หน้า 43) ได้กล่าวว่า พรหมวิหารธรรม มีองค์ประกอบ 4 ประการ ดังนี้

1) เมตตา ความปรารถนาให้ผู้อื่นเป็นสุข หมายถึง การแสดงออกถึง ความรัก ความปรารถนาดี มีความสุขเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ทั้งทางกายและทางใจ ช่วยเหลือเกื้อกูล ให้คำแนะนำ อบรมสั่งสอนด้วยไมตรีจิต ทั้งในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและความประพฤติที่เหมาะสมและดีงาม และคิดทำประโยชน์แก่เพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา และคิดช่วยเหลือให้ทุกคนประสบแต่ประโยชน์ มีความสุขโดยทั่วกัน

2) กรุณา ความสงสาร ปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ หมายถึง การแสดงออกถึงความสงสารจากสิ่งที่เข้ามาเบียดเบียนทำให้เกิดความไม่สบายกาย ไม่สบายใจ คิดจะช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความเดือดร้อนทั้งทางกายและใจจากภาวะที่ได้รับความเดือดร้อนเป็นทุกข์และต้องการความช่วยเหลือโดยเป็นการช่วยเหลือที่ถูกต้อง และเปิดใจรับฟังปัญหาของเพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา

3) มูทิตา ความพลอยยินดี หมายถึง การแสดงออกถึงความชื่นบาน เป็นความพลอยยินดีเมื่อเห็นผู้อื่น มีในความเจริญก้าวหน้า ด้วยอาการแช่มชื่นเบิกบานอยู่เสมอ เป็นผู้ดำรงในปกติสุข มีจิตอ่อนโยน ไม่มีความอิจฉาริษยา มีอารมณ์สดชื่นแจ่มใสตลอดเวลา คิดยินดี ไม่หวังผลตอบแทนใด ๆ

4) อุเบกขา การรักษาใจเป็นกลาง หมายถึง การแสดงออกถึงมีจิตที่เรียบ ไม่เอนเอียง ด้วยรักและชัง โดยพิจารณาข้อเท็จจริง เมื่อตัดสินใจในเรื่องใด ๆ แล้ว ควรพิจารณาใคร่ครวญด้วยปัญญามีเหตุผล ถูกต้องและเที่ยงธรรม การวางใจเป็นกลาง อันเป็นการรักษาความถูกต้อง ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ และดำรงไว้ซึ่งความถูกต้อง

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต) (2557, หน้า 24) ได้กล่าวว่า พรหมวิหาร คือ ธรรมประจำใจของผู้ประเสริฐหรือผู้มีจิตใจยิ่งใหญ่กว้างขวางดุจพระพรหม 4 อย่าง ต่อไปนี้

1) เมตตา ความรัก คือ ความปรารถนาดี มีไมตรี ต้องการช่วยเหลือให้ทุกคนประสบประโยชน์

2) กรุณา ความสงสาร คือ อยากช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความทุกข์ไข้ใจที่จะปลดเปลื้องบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของคนและสัตว์ทั้งปวง

3) มูทิตา ความเบิกบานพลอยยินดี เมื่อเห็นผู้อื่นอยู่ดีมีสุข ก็มีใจแช่มชื่นเบิกบาน เมื่อเห็นเขาทำดีงามประสบความสำเร็จก้าวหน้ายิ่งขึ้นไป ก็พลอยยินดีบันเทิงใจด้วย พร้อมทั้งจะช่วยเหลือส่งเสริม

4) อุเบกขา ความมีใจเป็นกลาง คือ มองตามเป็นจริง โดยวางจิตเรียบสม่ำเสมอ มันคงเที่ยงตรงดุจดาวซึ่ง มองเห็นการที่บุคคลจะได้รับผลดีหรือชั่ว สมควรแก่เหตุที่ตนประกอบ พร้อมทั้งจะวินิจฉัย วางตน และปฏิบัติไปตามหลักการ เหตุผล และความเที่ยงธรรม

พระโสภณมหาเถระ (มหาสีสยาตอ) (2555, หน้า 1) ได้กล่าวว่า พรหมวิหารมีองค์ประกอบ 4 ประการ คือ

- 1) เมตตา ความเป็นมิตร ความปรารถนาดีต่อผู้อื่นอย่างจริงใจ
- 2) กรุณา ความสงสารต่อผู้อื่นที่ตกต่ำกว่าตนเมื่อเขาได้รับความทุกข์
- 3) มุทิตา ความพลอยยินดีต่อผู้อื่นที่ประสบความสำเร็จยิ่งกว่าตน
- 4) อุเบกขา ความวางเฉย หรือวางใจเป็นกลางต่อความสุขหรือความทุกข์ของผู้อื่นโดยคิดว่าเป็นกรรมของเหล่าสัตว์

พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช) (2541, หน้า 8 - 9) ได้กล่าวว่า พรหมวิหาร มี 4 ประการ ดังนี้

1) เมตตา ความจริงใจ ความรัก ความปรารถนาดีต่อผู้อื่น ไม่มีเล่ห์เหลี่ยม ดูได้จากสีหน้าที่บ่งบอก คือ ยิ้มแย้มแจ่มใส และดูจากการกระทำที่นุ่งมุ่งหวังให้ผู้อื่นมีดียิ่ง ๆ ขึ้นไป

2) กรุณา ความสงสาร ความเห็นอกเห็นใจต่อเพื่อนมนุษย์ร่วมโลก ยามเห็นผู้อื่นมีความลำบากก็ทนอยู่ไม่ได้ ต้องแสดงออกมาด้วยการเข้าช่วยเหลือเจือจุนด้วยความเต็มใจเสมอ ในทำนองสุขก็สุขด้วยนั่นเอง

3) มุทิตา ความชื่นชมยินดีในความสำเร็จสมหวังของผู้อื่น ไม่แสดงความอิจฉาริษยาด้วยการทนดูเห็นคนที่เขาได้ดีกว่าตัวไม่ได้ ดูได้จากการไปแสดงไมตรีต่อบุคคลอื่นหรือชื่นชมต่อความสำเร็จของผู้อื่นโดยไม่ต้องบังคับใจ

4) อุเบกขา ความวางเฉยในเมื่อไม่อาจจะช่วยเหลือเขาได้ไม่ทับถมซ้ำเติม และเมื่อผู้อื่นผิดพลาดหรือได้รับความวิบัติไม่แสดงอาการสมน้ำหน้าเมื่อเขาพลาด เป็นต้น

สมเด็จพระญาณสังวร สมเด็จพระสังฆราช (เจริญ สุวฑฺฒโน) (2520, หน้า 1 - 4) ได้กล่าวว่า พรหมวิหารธรรม มีองค์ประกอบ 4 ประการ ดังนี้

1) เมตตา คือ ภาวะของจิตที่มีเยื่อใยไมตรีจิตมิตรใจ คิดเกื้อกูลด้วยสุขประโยชน์ปราศจากอาฆาตพยาบาท ซึ่งเคียดโกรธแค้น แสดงออกทางสีหน้าและสายตาสีที่สงบแช่มชื่น มองดูด้วยสายตาอันแสดงถึงใจที่เอิบอาบ ด้วยความปรารถนาดีให้มีความสุข ปราศจากความมุ่งร้ายที่เป็นภัยเวรทั้งปวง เมตตานี้เป็นพรหมวิหารธรรม ข้อหนึ่งที่พึงอบรมให้มีขึ้นในจิต วิธีอบรมคือ ระวางใจ มิให้โกรธแค้นขัดเคืองอาฆาตพยาบาท เมื่อภาวะของจิตเช่นนั้นเกิดขึ้น ก็พยายามสงบระงับเสีย หัดคิดว่าตนเองรักสุขต้องการความสุขอันใด คนอื่นสัตว์อื่นก็ต้องการฉนั้น

2) กรุณา คือ ภาวะของจิตที่ห่วงใยไปเพราะความทุกข์ของผู้อื่น เหมือนอย่างถ้าซื้อได้ที่จะซื้อความทุกข์ของเขา ก็จะช่วยทำความทุกข์ของเขาให้หมดสิ้นไป จึงมีอาการที่ทนเฉยอยู่ไม่ได้ ต้องชวนช่วยช่วยเหลือ เพื่อบำบัดทุกข์ ปราศจากความคิดเบียดเบียนซ้ำเติม เห็นใครตกอยู่ในความทุกข์ไม่มีที่พึ่งก็อดอยู่ไม่ได้ที่ต้องคิดช่วย กรุณานี้เป็นพรหมวิหารธรรมอีกข้อหนึ่ง ที่พึงอบรมให้มีในจิต วิธีอบรมคือระวางใจไม่ให้คิดเบียดเบียน

3) มุทิตา คือ ภาวะของจิตที่บันเทิงยินดีในเมื่อผู้อื่นได้รับความสุขความเจริญด้วยสมบัติต่าง ๆ ปราศจากความริษยา เห็นใครพรั่งพร้อมด้วยสมบัติก็พลอยมีมุทิตา ตัดความยินร้ายไม่ยินดีด้วยเหตุที่ริษยาเสียได้ มุทิตา เป็นพรหมวิหารธรรมอีกข้อหนึ่ง ที่พึงอบรมให้มีในจิต วิธีอบรมคือระวางใจไม่ให้คิดอิจฉาริษยา

4) อุเบกขา คือ ภาวะของจิตที่มีอาการเป็นกลาง เห็นเสมอกันในสัตว์บุคคลทั้งหลายในคราวทั้งสอง คือในคราวประสบสมบัติและในคราวประสบวิบัติ ไมยยินดี ยินร้าย มองเห็นว่าทุก ๆ คนมีกรรมที่ทำไว้เป็นของตน จะมีสุข จะพ้นจากทุกข์ จะไม่เสื่อมจากสมบัติที่ได้ก็เพราะกรรม จึงวางเฉยได้

จากการศึกษาผู้วิจัยสามารถสรุปความได้ว่า องค์ประกอบของหลักพรหมวิหาร 4 ประกอบด้วยคุณธรรม 4 ประการ ได้แก่ 1) เมตตา (ความปรารถนาดีต่อผู้อื่น) หมายถึง ความรัก ความปรารถนาดีที่ไม่หวังสิ่งตอบแทน ต้องการให้ผู้อื่นมีความสุข ทั้งยังเป็นความรู้สึกที่ต้องการให้ผู้อื่นปลอดภัยจากความทุกข์ สามารถแสดงออกผ่านการช่วยเหลือ เกื้อกูล และการให้อภัย 2) กรุณา (ความปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์) เป็นความรู้สึกสงสารและปรารถนาที่จะช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความทุกข์ นอกจากต้องการให้คนอื่นมีความสุขแล้ว กรุณายังเป็นการลงมือช่วยเหลือผู้อื่นเมื่อต้องเผชิญปัญหา 3) มุทิตา (ความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี) หมายถึง ความรู้สึกยินดีเมื่อเห็นผู้อื่นประสบความสำเร็จหรือมีความสุข แทนที่จะรู้สึกอิจฉา ผู้ที่มีมุทิตาจะแสดงความยินดีและพร้อมที่จะให้การสนับสนุน เพื่อให้ผู้อื่นพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้น และ 4) อุเบกขา (การวางใจเป็นกลาง) หมายถึง การวางใจเป็นกลางอย่างมีสติ ไม่เอนเอียงไปตามความชอบหรือไม่ชอบต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เป็นความสามารถในการรับรู้และเข้าใจสถานการณ์ตามความเป็นจริง โดยไม่ยึดติดและไม่หลงอยู่กับอารมณ์ หรือความรู้สึกที่เกิดขึ้น

#### 2.2.4 องค์ประกอบของหลักพรหมวิหาร 4 กับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา

การศึกษาองค์ประกอบของหลักพรหมวิหาร 4 กับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา เป็นการนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาใช้ในการจัดการบุคคล เพื่อให้การบริหารมีคุณธรรม ส่งเสริมความเป็นธรรม และสร้างบรรยากาศที่เอื้ออาทรในการทำงานร่วมกัน ผู้วิจัยได้ประมวลองค์ความรู้ วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาข้อสรุปเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของหลักพรหมวิหาร 4 กับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา ได้ดังนี้

ธนากร แปะไธสง และคณะ (2566, หน้า 97) การใช้หลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหาร ต้องมีเมตตาความปรารถนาดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการให้คำแนะนำเกี่ยวกับการทำงานนี้และความประพฤติและส่งเสริมให้มีความรู้ความสามารถในการทำงาน มีความกรุณาปราณีผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความบริสุทธิ์ใจ มีมุทิตาจิตสนับสนุนส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความรู้ความสามารถในการทำงาน ให้มีการพัฒนาตนเองให้มีความเจริญก้าวหน้า และต้องมีอุเบกขา ความปรารถนาดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาปราศจากอคติทั้งปวง

วิชราภรณ์ นิลสมิตร (2565, หน้า 1) กล่าวว่า เมตตา คือ ความปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุข ซึ่งความสุขสามารถเกิดขึ้นได้ทั้งทางกายและทางใจ ได้แก่ ความสุขจากการมีทรัพย์ ความสุขจากการใช้จ่ายทรัพย์ ความสุขจากการไม่เป็นหนี้ และความสุขจากการทำงานที่ปราศจากโทษหรือปราศจากอันตราย กรุณา คือ ความปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ ความทุกข์ คือ สิ่งที่เข้ามาเบียดเบียนให้เกิดความไม่สบายกายและความไม่สบายใจ และเกิดขึ้นจากปัจจัยหลายประการด้วยกัน พระพุทธองค์ทรงสรุปไว้ว่าความทุกข์มี 2 กลุ่มคือ ทุกข์ประจำหรือทุกข์โดยสภาวะที่สิ่งที่มีชีวิตจะต้องประสบ ซึ่งเกิดจากเปลี่ยนแปลงตามธรรมชาติ และทุกข์จรหรือทุกข์ทางใจ เป็นความทุกข์ที่เกิดจากสาเหตุภายนอก มุทิตา คือ ความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี คำว่า “ดี” หมายถึง การมีความสุขหรือเจริญก้าวหน้า ความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดีจึงหมายถึงความปรารถนาให้ผู้อื่นมีแต่ความสุขความเจริญก้าวหน้ายิ่ง ๆ ขึ้น โดยที่จิตใจไม่อิจฉาริษยา และอุเบกขา คือ การรู้จักวางเฉย หมายถึง การวางใจเป็นกลางเพราะ

พิจารณาเห็นว่าใครทำดียอมได้ดีตามกฎแห่งกรรม ไม่คิดซ้ำเติมในเรื่องที่เกิดขึ้น ควรมีความปรารถนาดี คือ พยายามที่จะช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นทุกข์ในลักษณะที่ถูกต้องตามทำนองคลองธรรม

วัชระ คณะทรง (2565, หน้า 47) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบูรณาการในการบริหารบุคคลไว้ 4 ด้านดังนี้

1) เมตตา หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีการแสดงออกถึง ความปรารถนาดี ความจริงใจ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคลากร มีการวางแผนงาน วิเคราะห์งาน กำหนดอัตรากำลังที่เพียงพอต่อความต้องการ มอบหมายงานให้บุคลากรตรงตามความรู้ ความสามารถ ให้คำแนะนำ อบรม สั่งสอนบุคลากรด้วยไมตรีจิต มีความประพฤติที่เหมาะสม เป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร และคิดทำประโยชน์ต่อสถานศึกษาและบุคลากร คิดช่วยเหลือให้ประสบแต่ประโยชน์สุขโดยทั่วกัน

2) กรุณา หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีการแสดงออกถึง ความสงสาร ปรารถนาให้บุคลากรพ้นทุกข์ ให้ความช่วยเหลือ ให้คำแนะนำ สร้างความรัก ความศรัทธา สร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน อาสาช่วยเหลือ มีความเสียสละรู้จักแบ่งปัน เปิดใจรับฟังปัญหา เป็นที่ปรึกษาที่ดีในการทำงานของบุคลากรในสถานศึกษาโดยมุ่งหวังให้พ้นจากความทุกข์ยากในการปฏิบัติงาน

3) มุทิตา หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีการแสดงออกถึง ความยินดี ความชื่นบาน ด้วยไมตรีจิตที่อ่อนโยน ไม่คิดริษยา เมื่อเห็นบุคลากรในสถานศึกษา มีความเจริญก้าวหน้า มีการส่งเสริมสนับสนุน เอาใจใส่ จัดสวัสดิการ ยกย่องเชิดชูเกียรติ สร้างขวัญกำลังใจ และให้โอกาสในการพัฒนาตนเองของบุคลากรอย่างเสมอภาค

4. อุเบกขา หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีการแสดงออกถึงการมีใจที่เป็นกลางในการบริหารงาน มีการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรทุกฝ่าย รักษาระเบียบวินัยในการบริหารงานไม่เอนเอียงด้วยรักและชัง ปราศจากอคติ ปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส เท่าเทียม มีเหตุผล และเที่ยงธรรมอันเป็นการรักษาความถูกต้อง ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ และดำรงไว้ซึ่งความถูกต้อง โดยพิจารณาข้อเท็จจริงด้วยความใคร่ครวญด้วยปัญญา

บังอร ไกรสัย (2564, หน้า 32) กล่าวว่า ผู้บริหารนอกจากจะต้องทราบหลักการด้านบริหารงานแล้วจะต้องมีคุณสมบัติอื่น ๆ ที่จะช่วยส่งเสริมให้ครบถ้วน รวมถึงความสามารถด้านการบริหารงานและด้านบริหารบุคคล เพื่อที่จะนำหลักการที่เหมาะสมมาใช้ได้อย่างถูกที่ ถูกเวลา และถูกกับบุคลากรตามคำสอนของพุทธศาสนา เช่น พรหมวิหาร 4 ถือเป็นสิ่งที่ผู้บริหารพึงมี เพื่อใช้ในการครองใจผู้ใต้บังคับบัญชา ประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ดังนี้ เมตตา คือ ความปรารถนาให้ผู้อื่นได้รับความสุข เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีความสุข มีหน้าที่การงานและชีวิตส่วนตัวดำเนินไปได้อย่างราบรื่น ผู้บริหารควรสนับสนุน ส่งเสริมให้เขาเหล่านั้นได้มีความสุขกับชีวิตอย่างยั่งยืน คอยหมั่นสังเกตและซักถามความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะทำให้เขารู้สึกว่าผู้บังคับบัญชาเอาใจใส่และห่วงใยด้วยใจจริง เกิดเป็นความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน จะช่วยส่งเสริมให้การบริหารงานเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ กรุณา คือความปรารถนาให้ผู้อื่นได้พ้นทุกข์ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาประสบปัญหา ไม่ว่าจะ เป็นเรื่องงานหรือเรื่องส่วนตัวนั้น ผู้บังคับบัญชาควรที่จะเข้าไปช่วยเหลือ และสนับสนุนตามความเหมาะสม ซึ่งหลายครั้งสิ่งที่คุณใต้บังคับบัญชาต้องการ อาจจะเป็นแค่เพียงคำพูดที่สร้างแรงบันดาลใจ คำพูดที่ให้กำลังใจก็เป็นได้ แต่ที่สำคัญ คือ ผู้บังคับบัญชาจะต้องไม่ทอดทิ้งผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อประสบกับปัญหา มุทิตา คือ ความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาประสบความสำเร็จ ทำผลงานได้ดี

ได้เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ผู้บังคับบัญชาควรแสดงความยินดีด้วยใจจริง และส่งเสริมสนับสนุนอย่างเต็มที่เพื่อเป็นกำลังใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้เกิดความภาคภูมิใจ และทุ่มเทพลังกำลังที่มีให้กับหน่วยงาน และ อุเบกขา คือการรู้จักวางเฉย ทำใจเป็นกลางไม่ปฏิบัติเอนเอียงด้วยความรักหรือชัง มีหลายครั้งที่แม้ผู้บังคับบัญชาอาจจะเกิดความปรารถนาอยากที่จะช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชายามเดือดร้อน แต่หากสิ่งที่คุณใต้บังคับบัญชาทำนั้นเป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้อง เช่น มีการยกยอก คดโกง ทำผิดกฎหมาย ไม่ว่าจะตั้งใจหรือไม่ก็ตาม เรื่องเหล่านี้ผู้บังคับบัญชาจะต้องดำเนินการให้เป็นไปตามระเบียบ และไม่เลือกปฏิบัติหรือเอนเอียงแต่ประการใด

ไทยรัฐออนไลน์ (2564, หน้า 1) กล่าวว่า พรหมวิหาร 4 เป็นตัวอย่างของหลักธรรมที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้สำหรับผู้ปกครอง ผู้นำ และหัวหน้างานหน่วยต่าง ๆ ได้ เนื่องจากหากนำหลักพรหมวิหาร 4 มาบริหารองค์กรและบุคลากรแล้วจะทำให้ทุกคนทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ และมีความสุข ยังช่วยให้บรรยากาศในสถานที่ทำงานน่าทำงานยิ่งขึ้นอีกด้วย โดยสามารถยกตัวอย่างพรหมวิหาร 4 ที่ใช้เป็นธรรมะประจำใจสำหรับการบริหารงาน ดังนี้ ด้านเมตตา โดยผู้เป็นหัวหน้าเอาใส่ใจ ดูแล สนับสนุนการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้คำแนะนำด้วยความเมตตา และปรารถนาดี สร้างซึ่งบรรยากาศความสุขในด้านการทำงาน ด้านกรุณา ซึ่งหากการทำงานเกิดอุปสรรค หัวหน้าควรที่จะสอบถามปัญหา ชี้แนะแนวทางแก้ไข ไม่ปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแก้ปัญหาอย่างโดดเดี่ยวเพียงลำพัง ด้านมูทิตา คือ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาประสบความสำเร็จในเรื่องงานหรือเรื่องต่าง ๆ ควรที่จะแสดงความยินดีด้วยความจริงใจ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นถึงความใส่ใจที่มีต่อพวกเขาและด้านอุเบกขา รู้จักวางตัวเป็นกลาง ไม่เข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง เพื่อให้เกิดความยุติธรรมในการบริหารงาน ไม่เอนเอียง ให้ความช่วยเหลืออย่างเท่าเทียม

จากการศึกษาผู้วิจัยสามารถสรุปความได้ว่า หลักพรหมวิหาร 4 กับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา เป็นหลักธรรมที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้สำหรับผู้ปกครอง ผู้นำ และหัวหน้างานในสถานศึกษาได้ การปฏิบัติตามหลักพรหมวิหาร 4 ส่งผลดีกับสถานศึกษาทุกส่วน ผู้บริหารในสถานศึกษาควรมีความปรารถนาที่จะให้บุคลากรมีความสุข มีความต้องการที่จะช่วยให้บุคคลนั้นหมดซึ่งความทุกข์ คอยให้การสนับสนุนส่งเสริมกันและกัน มีความยินดีเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น และวางใจเป็นกลาง ไม่เอนเอียง โดยแต่ละองค์ประกอบของหลักพรหมวิหาร 4 สามารถนำมาใช้ในการบริหารงานบุคคลในลักษณะดังนี้

1) เมตตา (ความปรารถนาดีต่อผู้อื่น) การบริหารงานบุคคลด้วยเมตตา ผู้บริหารควรแสดงความรักและความปรารถนาดีต่อครู บุคลากร ด้วยการดูแลเอาใจใส่ความเป็นอยู่ให้เกิดความสุขในชีวิตและการทำงาน สร้างบรรยากาศที่อบอุ่นและเป็นกันเองเพื่อให้ทุกคนรู้สึกถึงการได้รับความสนใจจากผู้บริหาร สร้างแรงจูงใจ บริหารคนให้เหมาะสมกับงาน มุ่งเน้นการพัฒนาและส่งเสริมบุคลากรในสถานศึกษาเพื่อให้ทุกคนได้พัฒนาทั้งในด้านอาชีพและจิตใจ เกิดการทำงานที่มีความสุขราบรื่นและตอบสนองความต้องการ

2) กรุณา (ความปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์) การบริหารงานบุคคลด้วยกรุณา ผู้บริหารควรช่วยแก้ปัญหาและช่วยเหลือบุคลากรเมื่อต้องเผชิญปัญหา ไม่ว่าจะปัญหาส่วนตัวหรือเรื่องงาน เปิดใจรับฟังปัญหา ให้คำแนะนำ เป็นที่ปรึกษาที่ดีในการทำงานของบุคลากรในสถานศึกษาโดยมุ่งหวัง

ให้พ้นจากความทุกข์ยากในการปฏิบัติงาน ดูแลจิตใจ อารมณ์ ความเครียด หรือความยากลำบากใน ภาวะและปัญหาการทำงาน

3) มุทิตา (ความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี) การบริหารงานบุคคลด้วยมุทิตา ผู้บริหารควรส่งเสริม และสนับสนุนให้บุคลากรประสบความสำเร็จ ยินดีและยอมรับฟังความสำเร็จหรือความก้าวหน้าของ บุคลากรในหน้าที่การงาน ให้การยกย่อง รับฟังความคิดเห็น เปิดโอกาสในการพัฒนาความก้าวหน้า ทั้งยังช่วยสนับสนุนการทำงานเป็นทีมและความร่วมมือระหว่างบุคลากร ไม่มีการอิจฉาหรือขัดแย้งกัน และส่งเสริมให้ทุกคนยินดีและสนับสนุนซึ่งกันและกัน

4) อุเบกขา (การวางใจเป็นกลาง) การบริหารงานบุคคลด้วยอุเบกขา ผู้บริหารควร ตัดสินใจอย่างเป็นธรรม ไม่เอนเอียงไปตามความชอบหรืออคติส่วนตัว ไม่เลือกปฏิบัติ มีการใช้ข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงในการตัดสินใจ ปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส เทาเทียม มีเหตุผล และเที่ยงธรรมอันเป็น การรักษาความถูกต้อง ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ ระเบียบ และดำรงไว้ซึ่งความถูกต้อง

ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษากับหลักพรหมวิหาร 4 และได้ข้อ คำถามเพื่อการวัด ไว้ดังรายละเอียดตารางที่ 2.3

ตารางที่ 2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร หลักพรหมวิหาร 4 และข้อคำถามเพื่อการวัด

ตัวแปร	หลักพรหม วิหาร 4	ข้อคำถาม/สาระหลักเพื่อการวัด
การวางแผน อัตรากำลัง	เมตตา	- ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการจัดทำคู่มือ โครงสร้างแผน อัตรากำลังให้มี ความสอดคล้องกับ ความต้องการของ สถานศึกษา - ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการสำรวจความต้องการเพิ่ม หรือลดบุคลากรจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง - ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดคุณสมบัติของครูและ บุคลากรตามความรู้ ความสามารถให้ตรงกับตำแหน่งสายงาน เพื่อความสุขในการทำงาน
	กรุณา	- ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการวางแผนจัดหาทรัพยากรบุคลากร ให้เพียงพอกับความต้องการในอนาคต - ผู้บริหารสถานศึกษามีการวิเคราะห์ปริมาณงานของบุคลากร เพื่อลดปริมาณที่ไม่จำเป็น - ผู้บริหารสถานศึกษามีการระบุประเภทของครูและบุคลากรที่ จะปฏิบัติงานตรงตามภาระงานเพื่อลดภาระงานที่เกินจำเป็น ของครู
	มุทิตา	- ผู้บริหารสถานศึกษายินดีรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรเพื่อ จัดหาทรัพยากรบุคลากรให้เพียงพอกับความต้องการในปัจจุบัน

ตารางที่ 2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร หลักพรหมวิหาร 4 และข้อความเพื่อการวัด (ต่อ)

ตัวแปร	หลักพรหม วิหาร 4	ข้อความ/สาระหลักเพื่อการวัด
	อุเบกขา	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดและวางแผนอัตรากำลังอย่างเป็นระบบ</li> <li>- ผู้บริหารสถานศึกษาวิเคราะห์และมีการระบุจำนวนความต้องการครูและบุคลากรอย่างชัดเจน</li> <li>- ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการที่จะทำให้ได้ครูและบุคลากรอย่างเป็นระบบ มีความเป็นธรรม โปร่งใสและตรวจสอบได้</li> </ul>
การสรรหา และบรรจุ แต่งตั้ง	เมตตา  กรุณา  มูทิตา  อุเบกขา	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการในการค้นหาบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับสายงาน</li> <li>- ผู้บริหารสถานศึกษามีการสรรหาและบรรจุบุคลากรเป็นไปตามความต้องการ</li> <li>- ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดคุณสมบัติ คุณสมบัติทางการศึกษาของครูและบุคลากรที่ต้องการ</li> <li>- ผู้บริหารสถานศึกษามีการปฐมนิเทศ ทดลองปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพเพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้น</li> <li>- ผู้บริหารสถานศึกษามีการสนับสนุนในเรื่องโอกาสและความก้าวหน้าในสายงาน</li> <li>- ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการและหลักการต่าง ๆ ที่เหมาะสมในการสรรหาบุคลากร</li> <li>- ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการในการประชาสัมพันธ์การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง</li> <li>- ผู้บริหารสถานศึกษามีการแต่งตั้งคณะกรรมการในการสรรหาครูและบุคลากร</li> <li>- ผู้บริหารสถานศึกษามีการบรรจุแต่งตั้งตามขั้นตอนของสถานศึกษา</li> <li>- ผู้บริหารสถานศึกษามีการดำเนินการตามกระบวนการสรรหาบุคลากรด้วยความยุติธรรม</li> </ul>
การ ประเมินผล การ ปฏิบัติงาน	เมตตา	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้บริหารสถานศึกษามีการประเมินผลงานของบุคลากรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน</li> <li>- ผู้บริหารสถานศึกษามีการประเมินค่าผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยใช้วิธีการสังเกตจดบันทึกเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเพื่อส่งเสริมให้ครูได้พัฒนาตนเอง</li> </ul>

ตารางที่ 2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร หลักพรหมวิหาร 4 และข้อความเพื่อการวัด (ต่อ)

ตัวแปร	หลักพรหม วิหาร 4	ข้อความ/สาระหลักเพื่อการวัด
	กรุณา	- ผู้บริหารสถานศึกษามีการบันทึกข้อมูลเพื่อปรับปรุงพัฒนาบุคลากรในส่วนที่ยังบกพร่อง
	มุทิตา	- ผู้บริหารสถานศึกษามีการเปิดโอกาสให้บุคลากรเสนอแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงาน - ผู้บริหารสถานศึกษามีการให้ข้อเสนอแนะความชอบ คำชมเชย รางวัล เครื่องหมายเชิดชูเกียรติ
	อุเบกขา	- ผู้บริหารสถานศึกษามีการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน - ผู้บริหารสถานศึกษาใช้วิธีการและหลักเกณฑ์ประเมินที่มีมาตรฐานเดียวกัน - ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการและเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเป็นธรรมและชัดเจน - ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดหลักเกณฑ์บทลงโทษที่มีมาตรฐานในการปฏิบัติงาน - ผู้บริหารสถานศึกษายึดหลักในการประเมินผล คือ หลักคุณธรรม หลักความเป็นกลาง ยึดความถูกต้องมากกว่าถูกใจ วางตัวเป็นกลางเน้นผลงานเป็นสำคัญ
การพัฒนา ข้าราชการ ครูและ บุคลากร ทางการ ศึกษา	เมตตา	- ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการส่งเสริมและสนับสนุนเจตคติที่ดีให้กับครูและบุคลากรในสถานศึกษา - ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้พัฒนาตนเองในการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถอยู่เสมอ - ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดให้ครูและบุคลากรเข้าร่วมอบรมสัมมนา เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เป็นประจำ เพื่อการพัฒนาตนเอง - ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดศึกษาดูงานเพื่อพัฒนาครูบุคลากรอย่างต่อเนื่องและครอบคลุมทุกคน - ผู้บริหารสถานศึกษามีการพิจารณาและสำรวจความต้องการในการพัฒนาตนเองของบุคลากร
	กรุณา	- ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการจัดฝึกอบรม เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการพัฒนาบุคลากร เพื่อไม่ให้เกิดภาระแก่ครู

## ตารางที่ 2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร หลักพรหมวิหาร 4 และข้อความเพื่อการวัด (ต่อ)

ตัวแปร	หลักพรหม วิหาร 4	ข้อความ/สาระหลักเพื่อการวัด
	มูทิตา	- ผู้บริหารสถานศึกษามีการแนะนำให้บุคลากรนำความรู้ ความสามารถมาใช้ในการพัฒนางานเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด - ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการสร้างผลงานด้านต่าง ๆ - ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนา งาน
	อุเบกขา	- ผู้บริหารสถานศึกษามีการวางแผนเพื่อพัฒนาบุคลากรอย่าง เป็นระบบ

## 2.3 ข้อมูลพื้นฐานและบริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี

### เขต 3

ข้อมูลพื้นฐานและบริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ผู้วิจัยได้ศึกษา รวบรวมข้อมูล และนำเสนอมีรายละเอียดดังนี้

#### 2.3.1 ประวัติความเป็นมา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเกิดจากการที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ซึ่งเป็นกฎหมายทางการศึกษาที่เกิดขึ้นตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2542 และบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ประกอบกับพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พุทธศักราช 2546 กำหนดให้การบริหารและการจัดการขั้นพื้นฐานให้ยึดเขตพื้นที่การศึกษาโดยคำนึงถึงปริมาณสถานศึกษา จำนวนประชากร วัฒนธรรม และความเหมาะสมด้านอื่น และให้มีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อทำหน้าที่ในการดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายนี้หรือกฎหมายอื่น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เกิดขึ้นตามที่กระทรวงศึกษาธิการประกาศกำหนดให้มีเขตพื้นที่การศึกษาเมื่อวันที่ 7 กรกฎาคม 2546 และประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง ปรับปรุงแก้ไขการกำหนดเขตพื้นที่การศึกษาและกำหนดเขตพื้นที่การศึกษาเพิ่มเติม พ.ศ. 2550 เมื่อวันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2550 และประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง ปรับปรุงแก้ไขการกำหนดเขตพื้นที่การศึกษาและกำหนดเขตพื้นที่การศึกษาเพิ่มเติม พ.ศ. 2551 เมื่อวันที่ 18 มกราคม 2551 อาศัยอำนาจตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 และพระราชบัญญัติบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ตลอดจนประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การกำหนดและแก้ไขเปลี่ยนแปลงเขตพื้นที่การศึกษาเป็นเขตพื้นที่ประถมศึกษา

ทั้งนี้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ได้ถูกประกาศเปลี่ยนแปลงเป็นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ประกอบด้วยท้องที่อำเภอเวียงสระ อำเภอบ้านนาสาร อำเภอบ้านนาเดิม อำเภอพระแสง อำเภอเคียนซา และอำเภอชัยบุรี โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ตั้งอยู่ที่อำเภอเวียงสระ จังหวัดสุราษฎร์ธานี (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3, 2568, หน้า 1)

### 2.3.2 อำนาจหน้าที่/การแบ่งส่วนราชการ

ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีอำนาจหน้าที่ตามมาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษา พ.ศ. 2546 และที่แก้ไขเพิ่มเติม และกระทรวงศึกษาธิการได้ออกประกาศกระทรวงศึกษาธิการเรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายใน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ. 2560 ประกาศ ณ วันที่ 22 พฤศจิกายน พ.ศ. 2560 และที่แก้ไขเพิ่มเติม กำหนดให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีอำนาจหน้าที่ และแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ดังนี้

#### อำนาจหน้าที่

- 1) จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของท้องถิ่น
- 2) วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบ รวมทั้งกำกับตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว
- 3) ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
- 4) กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและในเขตพื้นที่การศึกษา
- 5) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
- 6) ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุนการจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
- 7) จัดระบบประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
- 8) ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่น ๆ ที่จัดการศึกษารูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา
- 9) ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
- 10) ประสาน ส่งเสริม การดำเนินการของคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ และคณะทำงานด้านการศึกษา
- 11) ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

12) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

### อำนาจหน้าที่ส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

#### 1. กลุ่มอำนวยการ มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- 1) ปฏิบัติงานสารบรรณสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
- 2) ดำเนินการเกี่ยวกับงานช่วยอำนวยการ
- 3) ดำเนินการเกี่ยวกับอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อม และยานพาหนะ
- 4) จัดระบบบริหารงาน การควบคุมภายใน และพัฒนาองค์กร
- 5) ประชาสัมพันธ์ เผยแพร่กิจการ ผลงาน และบริการข้อมูลข่าวสาร
- 6) ประสานการดำเนินงานระหว่างหน่วยงานภายในและภายนอกเขตพื้นที่การศึกษา
- 7) ดำเนินการเลือกตั้งและสรรหากรรมการและอนุกรรมการ
- 8) ประสาน ส่งเสริมการจัดสวัสดิการและสวัสดิภาพ
- 9) ปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องกับกิจการภายในของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่มีในงานของส่วนราชการใดโดยเฉพาะ
- 10) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

#### 2. กลุ่มนโยบายและแผน มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- 1) จัดทำนโยบายและแผนพัฒนาการศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายมาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของท้องถิ่น
- 2) วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษาและแจ้งการจัดสรรงบประมาณ
- 3) ตรวจสอบติดตามประเมินและรายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณและผลการปฏิบัติตามนโยบายและแผน
- 4) ดำเนินการวิเคราะห์ และจัดทำข้อมูลเกี่ยวกับการจัดตั้ง ยุบ รวม เลิก และโอนสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 5) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับ

#### 3. กลุ่มส่งเสริมการศึกษาทางไกล เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- 1) ศึกษา วิเคราะห์ ดำเนินการ และส่งเสริมการจัดการศึกษาทางไกล
- 2) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารและการจัดการศึกษา
- 3) ดำเนินการสารสนเทศเพื่อการบริหารและการจัดการศึกษา
- 4) ดำเนินการวิเคราะห์ และปฏิบัติงานระบบคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
- 5) ส่งเสริม สนับสนุน และดำเนินงานบริการเทคโนโลยีสารสนเทศ

6) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

**4. กลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์** มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- 1) ดำเนินการเกี่ยวกับงานบริหารการเงิน
- 2) ดำเนินการเกี่ยวกับงานบริหารงานบัญชี
- 3) ดำเนินการเกี่ยวกับงานบริหารงานพัสดุ
- 4) ดำเนินการเกี่ยวกับงานบริหารสินทรัพย์
- 5) ให้คำปรึกษาสถานศึกษาเกี่ยวกับการดำเนินงานบริหารการเงิน งานบัญชี งานพัสดุ และงานบริหารสินทรัพย์

6) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือ ที่ได้รับ

**5. กลุ่มบริหารงานบุคคล** มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- 1) วางแผนอัตรากำลัง กำหนดตำแหน่ง และวิทยฐานะ
- 2) ดำเนินงานเกี่ยวกับการสรรหา บรรจุและแต่งตั้ง ย้าย โอน และการออกจากราชการของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 3) ดำเนินงานเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน บำเหน็จความชอบ การเลื่อนเงินเดือน ระบบจ่ายตรงเงินเดือนและค่าจ้างประจำ และทะเบียนประวัติ
- 4) ดำเนินงานเกี่ยวกับการลาตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการลาของข้าราชการ ยกเว้น การลาเพื่อพัฒนาตนเอง
- 5) ดำเนินงานเกี่ยวกับการออกคำสั่งแต่งตั้งผู้รักษาการในตำแหน่ง และผู้รักษาราชการแทนตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ และกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 6) ดำเนินงานบริหารงานบุคคลของพนักงานราชการ ลูกจ้างประจำ และบุคลากรอื่นในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
- 7) จัดทำข้อเสนอเกี่ยวกับมาตรฐาน คุณภาพงาน กำหนดภาระงานขั้นต่ำและเกณฑ์การประเมินผลงานสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
- 8) ปฏิบัติงานเลขานุการคณะกรรมการบริหารงานบุคคลของเขตพื้นที่การศึกษา
- 9) ประเมินคุณภาพการบริหารงานบุคคลและจัดทำรายงานประจำปีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ในหน่วยงานการศึกษาเพื่อเสนอคณะกรรมการบริหารงานบุคคลของเขตพื้นที่การศึกษา และคณะกรรมการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 10) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

**6. กลุ่มพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา** มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- 1) ดำเนินงานฝึกอบรมการพัฒนา ก่อนแต่งตั้ง
- 2) ดำเนินงานฝึกอบรมพัฒนาเพื่อเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงาน

- 3) ดำเนินงานพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นไปตามมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณ
- 4) ปฏิบัติงานส่งเสริม สนับสนุน และยกย่องเชิดชูเกียรติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 5) ดำเนินงานเกี่ยวกับการลาศึกษาต่อ ฝึกอบรม หรือปฏิบัติการวิจัยภายในประเทศ หรือต่างประเทศ
- 6) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และเสริมสร้างระบบเครือข่ายการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 7) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

#### 7. กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- 1) ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน หลักสูตรการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา และหลักสูตรการศึกษาพิเศษ
- 2) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เพื่อพัฒนาหลักสูตรการสอนและกระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียน
- 3) วิจัย พัฒนา ส่งเสริม ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินเกี่ยวกับการวัดและการประเมินผลการศึกษา
- 4) วิจัย พัฒนา ส่งเสริม มาตรฐานการศึกษาและการประกันคุณภาพการศึกษา รวมทั้งประเมิน ติดตาม และตรวจสอบคุณภาพการศึกษา
- 5) นิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา
- 6) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และพัฒนาสื่อ นวัตกรรม การนิเทศทางการศึกษา
- 7) ปฏิบัติงานเลขานุการคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา
- 8) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

#### 8. กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- 1) ศึกษา วิเคราะห์ ส่งเสริม สนับสนุน และดำเนินงานเกี่ยวกับศาสตร์พระราชา
- 2) ส่งเสริมการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในรูปแบบการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย
- 3) ส่งเสริม สนับสนุน และดำเนินการเกี่ยวกับการจัดเตรียมข้อมูลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของบุคคล ครอบครัว องค์กร ชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น
- 4) ประสานและส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สามารถจัดการศึกษาสอดคล้องกับนโยบาย และมาตรฐานการศึกษา
- 5) ส่งเสริมการจัดการศึกษาสำหรับผู้พิการ ผู้ด้อยโอกาส และผู้มีความสามารถพิเศษ

6) ส่งเสริมงานการแนะแนว สุขภาพ อนามัย กีฬาและนันทนาการ ลูกเสือ ยุวกาชาด เนตรนารี ผู้บำเพ็ญประโยชน์ นักศึกษาวิชาทหาร ประชาธิปไตย วินัยนักเรียน การพิทักษ์สิทธิเด็กและเยาวชน และงานกิจการนักเรียนอื่น

7) ส่งเสริม สนับสนุนการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา

8) ประสานการป้องกันและแก้ไขปัญหาการใช้สารเสพติด และส่งเสริมป้องกันแก้ไขและคุ้มครองความประพฤตินักเรียนและนักศึกษา รวมทั้งระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน

9) ดำเนินงานวิเทศสัมพันธ์

10) ประสาน ส่งเสริมการศึกษากับการศาสนาและการวัฒนธรรม

11) ส่งเสริมแหล่งการเรียนรู้ สิ่งแวดล้อมทางการศึกษา และภูมิปัญญาท้องถิ่น

12) ประสานและส่งเสริมสถานศึกษาให้มีบทบาทในการสร้างความเข้มแข็งของชุมชน

13) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือ ที่ได้รับมอบหมาย

**9. หน่วยตรวจสอบภายใน** ให้ปฏิบัติงานขึ้นตรงกับหัวหน้าส่วนราชการ และมีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

1) ดำเนินงานเกี่ยวกับงานตรวจสอบการเงิน การบัญชี และตรวจสอบระบบการดูแล ทรัพย์สิน

2) ดำเนินงานเกี่ยวกับงานตรวจสอบการดำเนินงานหรือกระบวนการปฏิบัติงาน เปรียบเทียบกับผลผลิตหรือเป้าหมายที่กำหนด

3) ดำเนินงานเกี่ยวกับการประเมินการบริหารความเสี่ยง

4) ดำเนินงานอื่นเกี่ยวกับการตรวจสอบภายในตามที่กฎหมายกำหนด

5) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ ได้รับมอบหมาย

**10. กลุ่มกฎหมายและคดี** ให้ปฏิบัติงานขึ้นตรงกับผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และมีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

1) ส่งเสริม สนับสนุน พัฒนาการมีวินัยและรักษาวินัย

2) ดำเนินการสืบสวนเกี่ยวกับเรื่องร้องเรียน

3) ดำเนินการทางวินัย การตรวจพิจารณาวินัย การลงโทษ และการรายงานการดำเนินคดี

4) ดำเนินการเกี่ยวกับการอุทธรณ์และการพิจารณาอุทธรณ์

5) ดำเนินการเกี่ยวกับการร้องทุกข์และการพิจารณาร้องทุกข์

6) ดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่

7) ดำเนินการเกี่ยวกับงานนิติกรรมและสัญญา คดีปกครอง คดีแพ่ง คดีอาญา และคดีอื่น ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

8) ดำเนินการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ

9) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย จัดทำข้อมูลและติดตามประเมินผลเพื่อพัฒนางานกฎหมาย และงานคดีของรัฐ

10) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3, 2568, หน้า 2 - 6)

### 2.3.3 ข้อมูลพื้นฐานและบริบทสภาพการจัดการศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 มีข้อมูลพื้นฐานทางการศึกษาที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

#### ตารางที่ 2.4 ข้อมูลจำนวนสถานศึกษาจำแนกตามสังกัด ในพื้นที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3

สังกัด	จำนวนสถานศึกษา
1. กระทรวงศึกษาธิการ (ศธ)	192
1.1 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	165
1) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3	152
2) สำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร	13
1.2 สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน	20
1.3 สำนักงานคณะกรรมการอาชีวศึกษา (สอศ.)	1
1.4 ศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดสุราษฎร์ธานี	6
2. กระทรวงมหาดไทย	8
2.1 ท้องถิ่นจังหวัดสุราษฎร์ธานี	7
2.2 องค์การบริหารส่วนจังหวัดสุราษฎร์ธานี	1
3. สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ	1
4. สำนักงานตำรวจแห่งชาติ	1
<b>รวมทั้งหมด</b>	<b>202</b>

(สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3, 2568, หน้า 8)

### 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องแนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้ในการเป็นแนวทาง ออกแบบ ดำเนินการวิจัย จึงได้นำเสนอในส่วนของงานวิจัยจำแนกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในต่างประเทศ ดังนี้

### 2.4.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศ

การวิจัยเรื่องแนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศ ดังนี้

อำนาจ มะโนมัย (2566, หน้า 12 - 21) ได้ทำวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร 4 ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัย คือ 1) เพื่อศึกษาการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร 4 ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น 2) เพื่อเปรียบเทียบการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร 4 ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น จำแนกตามตำแหน่ง ขนาดของโรงเรียน ประสพการณ์ 3) เพื่อศึกษาแนวทางในการส่งเสริมและพัฒนาการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร 4 ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ผลวิจัยพบว่า 1) การบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ด้านการวางแผนกำลังบุคคล ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ตามลำดับ 2) การบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ที่มีตำแหน่ง ขนาดสถานศึกษา และประสพการณ์การทำงาน พบว่า โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 3) แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ได้แก่ ผู้บริหารควรเผยแพร่ผลการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องของบุคลากรให้ปฏิบัติอย่างทั่วถึง เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนงานบริหารบุคลากร วางแผนบุคลากรด้วยความเป็นธรรมและปฏิบัติตัวเป็นตัวอย่างที่ดี

องอาจ นามพิกุล (2565, หน้า 251 - 252) ได้ทำวิจัยเรื่อง แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจังหวัดขอนแก่น เขต 1 โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัย คือ เพื่อศึกษาการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 และเพื่อเสนอแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน จังหวัดขอนแก่น เขต 1 ผลวิจัยพบว่า การบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน จังหวัดขอนแก่น เขต 1 โดยภาพรวม ได้แก่ 1.ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง ตามหลักพรหมวิหาร 4 2.ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง ตามหลักพรหมวิหาร 4 3.ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ตามหลักพรหมวิหาร 4 4.ด้านวินัยและการรักษาวินัยตามหลักพรหม

วิหาร 4 5.ด้านการออกจากหน่วยงานตามหลักพรหมวิหาร 4 ตามลำดับ 1. ด้านการวางแผน อัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่งผู้บริหารควรใช้หลักพรหมวิหาร 4 วางแผนงานบุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อปฏิบัติงานอย่างสุดความสามารถ อย่างมีเมตตา 2. ด้านการสรรหาและการบรรจุ แต่งตั้งผู้บริหารควรวางแผนการช่วยเหลือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเมื่อเกิดปัญหาด้านใดด้านหนึ่งเพื่อให้เกิดขวัญกำลังใจในการทำงาน 3. ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ผู้บริหารควรยกย่องบุคลากรให้เกิดขวัญกำลังใจในการทำงานแสดงความยินดีกับบุคลากรที่มีความเจริญก้าวหน้า 4. ด้านวินัยและการรักษาวินัยผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับครูและบุคลากร 5. ด้านการออกจากหน่วยงานผู้บริหารมีการพิจารณาให้บุคลากรพ้นจากงาน ที่เป็นไปตามลำดับขั้นอย่างชัดเจน ยอมรับเหตุผล การลาออก หรือผิดสัญญาจ้าง ปัญหาด้านใดด้านหนึ่งเพื่อให้เกิดขวัญกำลังใจในการทำงาน

วัชระ คณะทรง (2565, หน้า 80) ได้ทำวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัย คือ 1) ศึกษาการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา และ 2) เปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 จำแนกตามเพศ อายุ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ผลวิจัยพบว่า 1) ครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) การเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 จำแนกตามเพศ อายุ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ สามารถนำผลการวิจัยไปใช้ในการบริหารงานบุคคล ซึ่งส่งผลให้ครูและผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความสุขได้

เอกสิทธิ์ แซ่จ้าว (2565, หน้า 481 - 482) ได้ทำวิจัยเรื่อง การพัฒนาการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัย คือ 1) เพื่อศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา 2) เพื่อศึกษาวิธีการพัฒนาการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 3) เพื่อเสนอการพัฒนาการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา ผลวิจัยพบว่า 1) สภาพการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยาในภาพรวม และรายด้าน มีสภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก 2) วิธีการพัฒนาการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ในโรงเรียนประถมศึกษา ประกอบด้วยการนำหลักการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา 6 ด้าน มาบูรณาการกับหลักพรหมวิหาร 4 เพื่อพัฒนาการบริหารงานบุคคลใน

โรงเรียนประถมศึกษาให้มีประสิทธิภาพ 3) การพัฒนาการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เป็นการพัฒนาการบริหารงานบุคคล คือ การวางแผนอัตรากำลังการสรรหาบุคคลการพัฒนาบุคคลการประเมินการปฏิบัติงาน การบำรุงรักษาบุคคลและการให้บุคคลพ้นจากงาน โดยบูรณาการกับหลักพรหมวิหาร 4 ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารดูแลการทำงานให้คำแนะนำด้วยความเมตตาและสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน 2) ผู้บริหารมีความใส่ใจตรวจสอบผู้ร่วมงานและช่วยแก้ปัญหา 3) ผู้บริหารแสดงความยินดีด้วยความจริงใจ 4) ผู้บริหารวางตัวเป็นกลางและการบริหารงานด้วยความยุติธรรม

ธำนิท ณะเตชะสนิท (2564, หน้า 251 - 252) ได้ทำวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา ในจังหวัดนครศรีธรรมราช โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัย 1) เพื่อศึกษาการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 2) เพื่อเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 3) เพื่อเสนอแนวทางในการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา ในจังหวัดนครศรีธรรมราช ผลวิจัยพบว่า ระดับการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา ในจังหวัดนครศรีธรรมราช พบว่า ระดับการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา ในจังหวัดนครศรีธรรมราช โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.15$ ) เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายด้านพบว่า ระดับด้านการพัฒนาบุคลากร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.23$ ) รองลงมาคือ ด้านการสรรหาบุคลากรและบรรจุแต่งตั้ง ( $\bar{X} = 4.19$ ) ส่วนด้านการสร้างขวัญและกำลังใจของบุคลากร มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 4.09$ )

จากการศึกษาผู้วิจัยสามารถสรุปความได้ว่า การบริหารบุคคลในสถานศึกษาด้วยหลักพรหมวิหาร 4 เป็นแนวทางที่สามารถนำไปใช้ได้โดยมีประสิทธิภาพเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีและส่งเสริมการพัฒนาทั้งด้านการเรียนการสอนและการบริหารจัดการ โดยหลักพรหมวิหาร 4 ประกอบด้วย เมตตา การมีความรักและความปรารถนาดีต่อผู้อื่นในสถานศึกษา การบริหารด้วยเมตตาจะช่วยสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตร ส่งเสริมความร่วมมือและความเข้าใจกันในทุกฝ่าย, กรุณา การมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และการให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ที่ต้องการ ความกรุณาจะช่วยส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของนักเรียนและบุคลากร รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในโรงเรียน, มุทิตา การมีความยินดีและชื่นชมในความสำเร็จของผู้อื่น การแสดงมุทิตาจะช่วยสร้างกำลังใจและแรงบันดาลใจให้กับนักเรียนและบุคลากรในการพัฒนาตนเองและทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ และอุเบกขา การมีความสงบและการวางตัวเป็นกลาง ไม่ลำเอียง การบริหารด้วยอุเบกขาจะช่วยให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างยุติธรรมและเป็นกลาง ลดความขัดแย้งและสร้างความเชื่อมั่นในระบบการบริหาร ดังนั้น การนำหลักพรหมวิหาร 4 มาใช้ในการบริหารบุคคลในสถานศึกษาไม่เพียงแต่จะช่วยสร้าง

สภาพแวดล้อมที่ดีและสร้างเสริมความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร แต่ยังไม่ส่งผลให้เกิดการพัฒนาทั้งด้านวิชาการและจิตใจของบุคลากรในสถานศึกษาอย่างยั่งยืน

#### 2.4.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในต่างประเทศ

การวิจัยเรื่องแนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้างานวิจัยต่างประเทศที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

บุซลี และพาววี (Boselie & Paauwe, 2005, p. 550) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในหน้าที่ของบุคคลของบริษัทในยุโรป ผลการศึกษาพบว่า ความเชื่อมั่นในตัวบุคคลที่จะส่งผลต่อทรัพยากรบุคคลในทางบวกด้านตำแหน่งหน้าที่และความเชี่ยวชาญตามลำดับโดยเชื่อว่าสมรรถนะของทรัพยากรบุคคลจะนำไปสู่ความสำเร็จด้านการเงิน ส่วนนักธุรกิจเชื่อว่าการตัดสินใจของบุคคลเป็นสิ่งจำเป็นและมีความสำคัญที่จะช่วยให้มีคุณค่าในการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เมอร์รี่ (Murry, 1996, pp. 15 - 16) ได้ศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์หลักคุณธรรมของผู้นำที่นำไปประพฤติดำเนินปฏิบัติในโรงเรียนโดยการวิเคราะห์ของผู้บริหาร ครูและนักเรียน ผลการวิจัย พบว่าคุณธรรมจริยธรรมในการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนที่มีคุณภาพ ได้แก่ การดูแลห่วงใย ความยุติธรรมและความรับผิดชอบ ส่วนการศึกษาคุณธรรมของผู้บริหาร จะส่งผลสะท้อนออกมา คือ ความจริงใจ ความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม และความมีประชาธิปไตย ผู้บริหารจะต้องพิจารณาถึงคุณค่าของจริยธรรม ความมีประชาธิปไตย ผู้บริหารจะต้องพิจารณาถึงคุณค่าของจริยธรรม ความเห็นและมติที่ประชุมอันจะเป็นตัวช่วยพัฒนารูปแบบและยุทธวิธีในการเสริมสร้างคุณธรรมให้กับผู้บริหารในโรงเรียน

แบลงค์ (Blank, 1991, p. 27) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบของงานสำหรับผู้ทำหน้าที่การบริหารบุคคลภายในระบบโรงเรียนชุมชนในมลรัฐแคโรไลนาเหนือ (North Carolina) สหรัฐอเมริกา พบว่า 1. การบริหารบุคคล ของโรงเรียนยังอยู่ในช่วงของการพัฒนา แต่ยังไม่ก้าวหน้ากว่าการบริหารบุคคลของหน่วยงานอื่น ๆ 2. บุคลากรที่รับผิดชอบด้านบริหารบุคคลจะมีพื้นฐานความรู้สูง แต่ในด้านวิชาการแล้วเขาเหล่านั้นก็ยังไม่พร้อมในด้านการบริหารบุคคล จึงต้องให้บุคคลเหล่านั้นฝึกทักษะความชำนาญไม่ว่าจะเป็นด้านการฝึกอบรมในลักษณะประจำการ หรือการศึกษานอกระบบโรงเรียน 3. การบริหารบุคคลของโรงเรียนจำเป็นต้องกำหนดความสำคัญก่อนหลังโดยเฉพาะงบประมาณและการวางตัวทำงานหรือตำแหน่งของบุคลากร 4. ถ้าอาศัยรูปแบบการพัฒนารูปแบบหรือบุคลากรของภาคธุรกิจเอกชนเป็นตัวอย่าง การบริหารบุคคลของโรงเรียนเป็นงานที่เป็นไปได้

จากการศึกษาผู้วิจัยสามารถสรุปความได้ว่า การบริหารบุคคลในโรงเรียนจะไม่สามารถพัฒนาได้เต็มที่หากบุคลากรมีความรู้สูงแต่ขาดทักษะการบริหาร จำเป็นต้องฝึกอบรมและวางแผนการทำงานอย่างมีระบบ อีกทั้งการบริหารบุคคลจำเป็นต้องมีคุณธรรมหลายประการ เช่น การดูแลเอาใจใส่ ความยุติธรรม และความรับผิดชอบต่อสร้างบรรยากาศที่ดีในโรงเรียน โดยผู้บริหารจำเป็นต้องมีความเชื่อมั่นในบุคคลว่ามีผลต่อประสิทธิภาพและความสำเร็จของงานและองค์กร

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 เพื่อร่างแนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 และเพื่อประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประโยชน์ของแนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ผู้วิจัยดำเนินการเป็นขั้นตอน ดังนี้

3.1 ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3

3.2 ขั้นตอนที่ 2 ร่างแนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3

3.3 ขั้นตอนที่ 3 ประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประโยชน์ของแนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3

#### 3.1 ขั้นตอนที่ 1

ศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ

##### 3.1.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

###### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารและครูของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 จำนวน 1,740 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3, 2568, หน้า 13)

###### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารและครูของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 จำนวน 313 คน ที่ได้จากการกำหนดขนาดของกลุ่ม

ตัวอย่างโดยใช้ตารางของ Krejcie and Morgan (1970, p. 608) มีวิธีดำเนินการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างเป็นตัวแทนของประชากรแบบหลายขั้นตอน (Multistage sample) ดังนี้

1) ขั้นที่ 1 ดำเนินการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) โดยจำแนกสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ตามอำเภอในเขตพื้นที่ศึกษา ซึ่งมี 6 อำเภอ คือ อำเภอบ้านนาเดิม อำเภอบ้านนาสาร อำเภอเคียนซา อำเภอเวียงสระ อำเภอพระแสง และอำเภอชัยบุรี

2) ขั้นที่ 2 ดำเนินการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) โดยจำแนกจำนวนผู้บริหารและครูจากสถานศึกษาของแต่ละอำเภอในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ตามอำเภอในเขตพื้นที่ศึกษาทั้ง 6 อำเภอ คือ อำเภอบ้านนาเดิม อำเภอบ้านนาสาร อำเภอเคียนซา อำเภอเวียงสระ อำเภอพระแสง และอำเภอชัยบุรี

3) ขั้นที่ 3 ดำเนินการสุ่มรายชื่อผู้บริหารและครูตามจำนวนที่กำหนดไว้โดยใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยวิธีการจับฉลากชื่อผู้บริหารและครูแบบไม่ใส่คืนของทั้ง 6 อำเภอ รายละเอียดตามตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 แสดงสัดส่วนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

อำเภอในสังกัด	ประชากร		กลุ่มตัวอย่าง		รวมกลุ่มตัวอย่าง
	จำนวนผู้บริหาร	จำนวนครู	จำนวนผู้บริหาร	จำนวนครู	
อำเภอบ้านนาเดิม	12	97	2	17	19
อำเภอบ้านนาสาร	32	396	6	71	77
อำเภอเคียนซา	31	293	6	53	59
อำเภอเวียงสระ	33	341	6	61	67
อำเภอพระแสง	41	285	8	51	59
อำเภอชัยบุรี	16	163	3	29	32
<b>รวม</b>	<b>165</b>	<b>1,575</b>	<b>31</b>	<b>282</b>	<b>313</b>

(สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3, 2568, หน้า 13)

### 3.1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพและข้อมูลทั่วไป ของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย อำเภอของสถานศึกษา ตำแหน่ง เพศ อายุ และ ประสบการณ์การทำงาน (จำนวนปี)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ตามตัวแปรที่ศึกษา มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) ตามของลิเคิร์ต (บุญชม ศรีสะอาด, 2560, หน้า 100) ที่เป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับจากมากที่สุดจนถึงน้อยที่สุด ดังนี้

- 5 หมายถึง มีการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 อยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 อยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง มีการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 อยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง มีการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 อยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง มีการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 อยู่ในระดับน้อยที่สุด

### 3.1.3 การสร้างและตรวจสอบเครื่องมือ

แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปและสภาพการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ตามผู้วิจัยได้ ดำเนินการสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือของแบบสอบถามแล้วนำมาประมวลความรู้ที่ศึกษาตามกรอบแนวคิด และกำหนดเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

1) ศึกษาค้นคว้าแนวคิด และทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 โดยรวบรวมข้อมูลมาใช้เป็นกรอบแนวคิด และขอบเขตการวิจัย

2) สร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัยและตัวแปรทุกตัวกรอบแนวคิดและขอบเขตการวิจัย

3) เสนอแบบสอบถามฉบับร่างต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและครอบคลุมด้านเนื้อหาที่ต้องการวัด

4) ปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ จากนั้นนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน ตรวจสอบพิจารณาหาความเหมาะสมในประเด็นของความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) คือผู้เชี่ยวชาญ 3 คน ได้ตรวจสอบคุณภาพในด้านความเที่ยงตรงของเนื้อหาด้วยวิธีการหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (IOC: index of item objective congruence) โดยใช้ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์นั้น และคัดเลือกเฉพาะข้อคำถามที่มีค่าความตรง ตั้งแต่ 0.5 - 1.00 และได้กำหนดเกณฑ์ในการตรวจพิจารณาข้อคำถาม (บุญชม ศรีสะอาด, 2560, หน้า 63 - 66) ดังนี้

ให้คะแนน +1 ผู้เชี่ยวชาญแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์  
 ให้คะแนน 0 ผู้เชี่ยวชาญไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์  
 ให้คะแนน -1 ผู้เชี่ยวชาญแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์

5) ปรับปรุงข้อคำถามตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ และคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.5 - 1.00 ซึ่งมีผลรวมค่า IOC ทุกข้อมีค่าเท่ากับ 1.00 แล้วจึงนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try out) เพื่อตรวจสอบความถูกต้องชัดเจน ซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในงานวิจัย จำนวน 30 คน แล้วนำมาหาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามโดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ปรากฏผลความเชื่อมั่น = 0.98

6) นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขเรียบร้อยแล้วมาจัดทำเครื่องมือฉบับสมบูรณ์ แล้วนำไปใช้ในการวิจัยเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างต่อไป

### 3.1.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

1) ขอนหนังสือจากมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีธรรมมาโสกราช เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยต่อสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3

2) ผู้วิจัยนำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยเสนอต่อสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 พร้อมด้วยแบบสอบถามฉบับจริง และ QR CODE แบบสอบถามผ่าน Google Form เพื่อส่งผ่านระบบสารสนเทศ My office เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย

3) ผู้วิจัยติดตามเก็บรวบรวมแบบสอบถามด้วยตัวเองผ่าน Google Form จนได้ข้อมูลครบตามกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 313 คน จากนั้นจะปัดรับข้อมูล

### 3.1.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1) นำข้อมูลจากแบบสอบถาม ตอนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการโดยสอบถามเกี่ยวกับอำเภอของสถานศึกษา ตำแหน่ง เพศ อายุ และประสบการณ์การทำงาน (จำนวนปี) ซึ่งเป็นแบบสอบถามชนิดตรวจสอบรายการ (Check List) นำมาแจกแจงความถี่ (Frequency) เป็นรายชื่อโดยใช้การคำนวณหาค่าร้อยละ (Percentage) และนำมาเสนอในรูปแบบตารางประกอบความเรียง

2) นำข้อมูลจากแบบสอบถาม ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3

สุราษฎร์ธานี เขต 3 โดยแบ่งเป็น 4 ด้าน ดังนี้ 1) การวางแผนอัตรากำลัง 2) ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง 3) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และ 4) ด้านการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราวัดประมาณค่า 5 ระดับ ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด (Rating Scale) แล้วนำไปบันทึกและวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยนำค่าเฉลี่ยที่ได้ไปเทียบกับเกณฑ์กำหนดเกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ยตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert's scales) (บุญชม ศรีสะอาด, 2560, หน้า 100) ดังต่อไปนี้

ระดับ 5 หมายถึง สภาพการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษา  
อยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง สภาพการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษา  
อยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง สภาพการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษา  
อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง สภาพการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษา  
อยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง สภาพการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษา  
อยู่ในระดับน้อยที่สุด

3) ผู้วิจัยกำหนดค่าวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ค่าคะแนนที่ได้จากสภาพการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 แต่ละข้อ มาหาค่าเฉลี่ย และแปลความหมายดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2560, หน้า 102)

4.51 – 5.00 หมายถึง สภาพการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษา  
อยู่ในระดับมากที่สุด

3.51 – 4.50 หมายถึง สภาพการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษา  
อยู่ในระดับมาก

2.51 – 3.50 หมายถึง สภาพการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษา  
อยู่ในระดับปานกลาง

1.51 – 2.50 หมายถึง สภาพการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษา  
อยู่ในระดับน้อย

1.00 – 1.50 หมายถึง สภาพการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษา  
อยู่ในระดับน้อยที่สุด

### 3.1.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการคำนวณ โดยใช้สถิติดังนี้

#### 1) สถิติพื้นฐาน

(1) ค่าร้อยละ (Percentage) และค่าความถี่ (Frequency) ใช้สูตรดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2560, หน้า 122)

$$\text{สูตร} \quad P = \frac{F}{N} \times 100$$

เมื่อ P แทน ร้อยละ

F แทน จำนวนข้อมูล (ความถี่) ที่ต้องการนำมาหารค่าร้อยละ

N แทน จำนวนความถี่ทั้งหมด

(2) ค่าเฉลี่ย (Mean) ใช้สูตรดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2560, หน้า 124)

$$\text{สูตร} \quad \bar{X} = \frac{\sum X}{N}$$

เมื่อ  $\bar{X}$  แทน ตัวกลางเลขคณิตหรือค่าเฉลี่ย

$\sum X$  แทน ผลรวมทั้งหมดของคะแนน

N แทน จำนวนคนทั้งหมด

(3) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้สูตรดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2560, หน้า 126)

$$\text{สูตร} \quad \text{S.D.} = \sqrt{\frac{\sum X^2 - (\sum X)^2}{N(N-1)}}$$

เมื่อ S.D. แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

$\sum X$  แทน ผลรวมคะแนนทั้งหมด

$\sum X^2$  แทน ผลรวมคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง

X แทน คะแนนแต่ละตัว

N แทน จำนวนสมาชิกในกลุ่มนั้น

#### 2) สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

(1) ค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ใช้สูตร ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2560, หน้า 63 - 66)

$$\text{สูตร} \quad \text{IOC} = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC แทน ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำตอบกับจุดประสงค์

$\sum R$  แทน ผลรวมความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

(2) ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ (Reliability) ใช้สูตรวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของ Cronbach ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2560, หน้า 64)

$$\text{สูตร} \quad \alpha = \frac{N}{N-1} \left\{ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right\}$$

เมื่อ  $\alpha$  แทน สัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของเครื่องมือวัด

N แทน จำนวนข้อคำถาม

$\sum S_i^2$  แทน ผลรวมของความแปรปรวนของคะแนนแต่ละข้อ

$S_t^2$  แทน ความแปรปรวนของคะแนนรวมทั้งฉบับ

### 3.2 ขั้นตอนที่ 2

แนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ใช้รูปแบบวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยมีวิธีการดำเนินการวิจัยดังนี้

#### 3.2.1 ผู้ให้ข้อมูลในการวิจัย

ผู้ให้ข้อมูลในการวิจัย เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารงานที่ปฏิบัติการในโรงเรียน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 จำนวน 5 โรงเรียน โรงเรียนละ 1 คน ซึ่งได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) โดยกำหนดจากสถานศึกษาที่ได้รับการกำหนดเป็นสถานศึกษาคุณภาพปีการศึกษา 2567 ตามหนังสือ ศธ04165/2022 ลงวันที่ 14 มิถุนายน 2567 และคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์การบริหาร 5 ปีขึ้นไป ได้รับวิทยฐานะไม่ต่ำกว่า ชำนาญการพิเศษ และโรงเรียนมีผลการประเมินคุณภาพภายนอก (สมศ.) ระดับ ดี ขึ้นไป

#### 3.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเพื่อใช้เก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 จำนวน 4 องค์กรประกอบ ได้แก่ 1) การวางแผน อัตรากำลัง, 2) การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง, 3) การประเมินผลการปฏิบัติงาน และ 4) การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา แบ่งเป็น 2 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ ประกอบด้วย ชื่อ-สกุล, วุฒิการศึกษาสูงสุด, ตำแหน่งปัจจุบัน, ประสบการณ์ในการทำงาน, สถานศึกษาที่ปฏิบัติงาน, และวันเดือน ปี ที่สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 แนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3

### 3.2.3 การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ

1) นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 มาใช้ในการสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาตรวจสอบ แก้ไข ปรับปรุงเนื้อหา ข้อเสนอแนะ และสำนวนภาษาที่ใช้

2) ปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

3) นำแบบสัมภาษณ์ที่ปรับปรุงแก้ไขเรียบร้อยแล้ว จัดทำเครื่องมือฉบับสมบูรณ์แล้วนำไปใช้ในการวิจัยเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างต่อเนื่อง

### 3.2.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

แนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3

1) ผู้วิจัยดำเนินการเลือกผู้ให้สัมภาษณ์แบบเจาะจง (Purposive sampling) จำนวน 5 คน และขออนุมัติหนังสือจาก มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีธรรมราช เพื่อขออนุญาตการสัมภาษณ์ไปยังผู้ให้ข้อมูล

2) ผู้วิจัยดำเนินการนัดหมายและสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลโดยใช้แบบสัมภาษณ์ เรื่องแนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยมีผู้วิจัยเป็นผู้สัมภาษณ์โดยตรงจนครบจำนวน 5 คน

3) ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ แล้วสรุปประเด็นเพื่อให้ได้แนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3

### 3.2.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยใช้แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัยเรื่องแนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3

### 3.2.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้เป็นสถิติเชิงพรรณนา โดยวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการบันทึกในแบบสัมภาษณ์มาวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content Analysis) จากนั้นสังเคราะห์ข้อมูลเป็นความเรียง เพื่อจัดทำเป็น

แนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3

### 3.3 ขั้นตอนที่ 3

ประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประโยชน์ของแนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ผู้วิจัยมีวิธีการดำเนินการวิจัยดังนี้

#### 3.3.1 ผู้ให้ข้อมูลในการวิจัย

ผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยเป็นผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ประกอบด้วย ศึกษานิเทศก์ และหัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคลสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 รวมจำนวน 2 คน ผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 1 คน รองผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน ครูที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานบริหารงานบุคคล จำนวน 1 คน รวมจำนวน 5 คน ผู้บริหารและครูของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ผู้วิจัยได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) โดยกำหนดจากสถานศึกษาที่ได้รับการกำหนดเป็นสถานศึกษาคุณภาพปีการศึกษา 2567 ตามหนังสือ ศธ04165/2022 ลงวันที่ 14 มิถุนายน 2567 คัดเลือกผู้บริหารและรองผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์การบริหาร 5 ปีขึ้นไป ได้รับวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าชำนาญการพิเศษ ครูที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานบริหารงานบุคคลมีประสบการณ์การบริหาร 5 ปีขึ้นไป ได้รับวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าชำนาญการพิเศษ โดยกำหนดในโรงเรียนที่มีผลการประเมินคุณภาพภายนอก (สมศ.) ระดับ ดี ขึ้นไป

#### 3.3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประโยชน์ของแนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 แบ่งเป็น 2 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับผู้ตอบแบบประเมิน ประกอบด้วย ชื่อ-สกุล, วุฒิการศึกษาสูงสุด, สาขา, ตำแหน่งปัจจุบัน, ประสบการณ์ในการทำงาน

ตอนที่ 2 การประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประโยชน์ของแนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3

#### 3.3.3 การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ

แบบประเมินมีขั้นตอนและวิธีการสร้าง ดังนี้

1) นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์และการวิเคราะห์เนื้อหาฉบับร่างแนวทางเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาตรวจสอบ แก้ไข ปรับปรุงเนื้อหา ข้อเสนอแนะ และสำนวนภาษาที่ใช้ตลอดจนความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

2) สร้างแบบประเมินในการประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประโยชน์ของแนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 กำหนดค่าคะแนน เป็น 5 ระดับ (บุญชม ศรีสะอาด, 2560, หน้า 100) คือ

- 5 หมายถึง ระดับความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้และประโยชน์ของแนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษา มากที่สุด
- 4 หมายถึง ระดับความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้และประโยชน์ของแนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษา มาก
- 3 หมายถึง ระดับความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้และประโยชน์ของแนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษา ปานกลาง
- 2 หมายถึง ระดับความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้และประโยชน์ของแนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษา น้อย
- 1 หมายถึง ระดับความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้และประโยชน์ของแนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษา น้อยที่สุด

3) เสนอแบบประเมินฉบับร่างต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและครอบคลุมด้านเนื้อหาที่ต้องการวัด

4) ปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ จากนั้นนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญ 3 คน ได้ตรวจสอบคุณภาพในด้านความเที่ยงตรงของเนื้อหาด้วยวิธีการหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (IOC: index of item objective congruence) โดยใช้ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์นั้น และคัดเลือกเฉพาะข้อคำถามที่มีค่าความตรง ตั้งแต่ 0.5 - 1.00 และได้กำหนดเกณฑ์ในการตรวจพิจารณาข้อคำถาม (บุญชม ศรีสะอาด , 2560, หน้า 63 - 66) ดังนี้

- ให้คะแนน +1 ผู้เชี่ยวชาญแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์
- ให้คะแนน 0 ผู้เชี่ยวชาญไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์
- ให้คะแนน -1 ผู้เชี่ยวชาญแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์

5) ปรับปรุงข้อความตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ และคัดเลือกข้อความที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.5 - 1.00 ซึ่งมีผลรวมค่า IOC ทุกข้อมีค่าเท่ากับ 1.00 แล้วจึงนำแบบสอบถามไปใช้

6) นำแบบประเมินที่ปรับปรุงแก้ไขเรียบร้อยแล้วมาจัดทำเครื่องมือฉบับสมบูรณ์แล้วใช้ในการวิจัยเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลต่อไป

### 3.3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

แนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3

1) ผู้วิจัยดำเนินการเลือกผู้เชี่ยวชาญที่เป็นผู้ประเมินแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 5 คน และขออนุมัติหนังสือจากสำนักงานบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีธรรมมาโคกราช เพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูลไปยังผู้เชี่ยวชาญ

2) ผู้วิจัยใช้แบบประเมินในการประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประโยชน์ของแนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 โดยการส่งแบบประเมินที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นให้กับผู้เชี่ยวชาญ และดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองจนครบ 5 คน ตรวจสอบความสมบูรณ์ เพื่อดำเนินการตามขั้นตอนการวิจัยต่อไป

### 3.3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยนี้ผู้วิจัยได้นำเดินการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1) นำข้อมูลจากแบบประเมิน ตอนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับผู้ตอบแบบประเมิน มีลักษณะเป็นข้อความข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับ ชื่อ-สกุล วุฒิการศึกษาสูงสุด สาขา และประสบการณ์ในการทำงาน นำมาพิจารณาประกอบการให้ข้อมูลแนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3

2) นำข้อมูลจากแบบประเมิน ตอนที่ 2 การประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประโยชน์ของแนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 โดยแบ่งเป็น 4 ด้าน ดังนี้ 1) การวางแผนอัตรากำลัง 2) ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง 3) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และ 4) ด้านการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการ

3) ผู้วิจัยกำหนดค่าวิเคราะห์ข้อมูลจากความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประโยชน์ของแนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ค่าคะแนนที่ได้แต่ละข้อมาหาค่าเฉลี่ย และแปลความหมายดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2560, หน้า 102)

4.51 – 5.00 หมายถึง ระดับความถูกต้อง เหมาะสมเป็นไปได้ และประโยชน์ของแนวทาง การบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษา มากที่สุด

3.51 – 4.50 หมายถึง ระดับความถูกต้อง เหมาะสมเป็นไปได้ และประโยชน์ของแนวทาง การบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษา มาก

2.51 – 3.50 หมายถึง ระดับความถูกต้อง เหมาะสมเป็นไปได้ และประโยชน์ของแนวทาง การบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษา ปานกลาง

1.51 – 2.50 หมายถึง ระดับความถูกต้อง เหมาะสมเป็นไปได้ และประโยชน์ของแนวทาง การบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษา น้อย

1.00 – 1.50 หมายถึง ระดับความถูกต้อง เหมาะสมเป็นไปได้ และประโยชน์ของแนวทาง การบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษา น้อยที่สุด

4) วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบประเมิน โดยทำการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วน เบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) นำเสนอข้อมูลในรูปตารางประกอบคำบรรยายในบทที่ 4 ผลการวิจัย โดยกำหนดเกณฑ์มาตรฐานที่ระดับ 3.51 ขึ้นไป เพื่อให้แนวทางมีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้ และประโยชน์ที่ระดับมากขึ้นไป หากประเด็นใดที่ยังไม่ถึงเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด ดำเนินการแก้ไข ปรับปรุงตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ

### 3.3.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการคำนวณ โดยใช้สถิติดังนี้

#### 1) สถิติพื้นฐาน

(1) คาร์ยยะ (Percentage) และค่าความถี่ (Frequency) ใช้สูตรดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด , 2560, หน้า 122)

$$\text{สูตร} \quad P = \frac{F}{N} \times 100$$

เมื่อ P แทน ร้อยละ

F แทน จำนวนข้อมูล (ความถี่) ที่ต้องการนำมาหาร้อยละ

N แทน จำนวนความถี่ทั้งหมด

(2) ค่าเฉลี่ย (Mean) ใช้สูตรดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2560, หน้า 124)

$$\text{สูตร} \quad \bar{X} = \frac{\sum X}{N}$$

เมื่อ  $\bar{X}$  แทน ตัวกลางเลขคณิตหรือค่าเฉลี่ย

$\sum X$  แทน ผลรวมทั้งหมดของคะแนน

N แทน จำนวนคนทั้งหมด

(3) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้สูตรดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2560, หน้า 126)

$$\text{สูตร} \quad \text{S.D.} = \sqrt{\frac{N \sum x^2 - (\sum x)^2}{N(N-1)}}$$

เมื่อ S.D. แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

$\sum x$  แทน ผลรวมคะแนนทั้งหมด

$\sum x^2$  แทน ผลรวมคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง

X แทน คะแนนแต่ละตัว

N แทน จำนวนสมาชิกในกลุ่มนั้น

2) สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

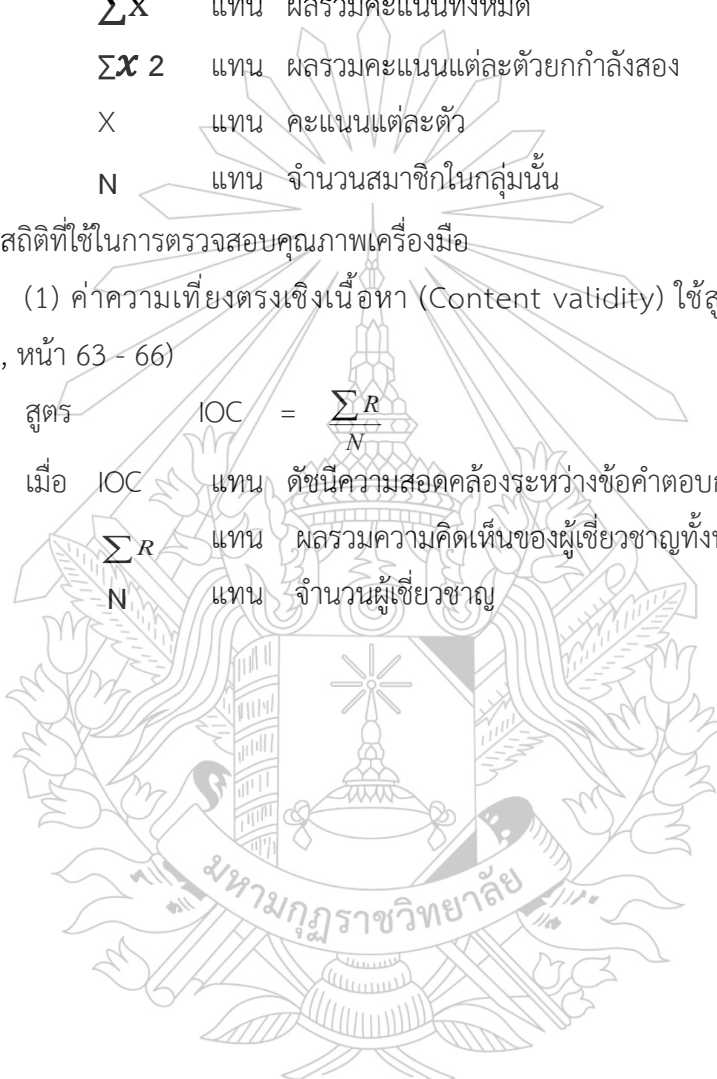
(1) ค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ใช้สูตร ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2560, หน้า 63 - 66)

$$\text{สูตร} \quad \text{IOC} = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC แทน ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับจุดประสงค์

$\sum R$  แทน ผลรวมความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาแนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 เพื่อร่างแนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 และเพื่อประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประโยชน์ของแนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 โดยผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

4.2 ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล

4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้ ผู้วิจัยได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

$\bar{X}$  แทน ค่าเฉลี่ย (Mean)

S.D. แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

n แทน กลุ่มตัวอย่าง

#### 4.2 ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล

**ตอนที่ 1** ศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3

**ตอนที่ 2** ร่างแนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3

**ตอนที่ 3** ประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประโยชน์ของแนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3

### 4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3

การศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 โดยการใช้แบบสอบถามสำรวจข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารและครูของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 จำนวน 313 คน ปรากฏผลดัง ตารางที่ 4.1 - 4.10

ตารางที่ 4.1 ตารางแสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอำเภอของสถานศึกษา

อำเภอของสถานศึกษา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
อำเภอบ้านนาเดิม	19	6.07
อำเภอบ้านนาสาร	77	24.60
อำเภอเคียนซา	59	18.85
อำเภอเวียงสระ	67	21.41
อำเภอพระแสง	59	18.85
อำเภอชัยบุรี	32	10.22
<b>รวม</b>	<b>313</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้บริหารและครูของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 จำนวน 313 คน ส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารและครูของสถานศึกษาในอำเภอบ้านนาสาร จำนวน 77 คน คิดเป็นร้อยละ 24.60 รองลงมาเป็นผู้บริหารและครูของสถานศึกษาในอำเภอเวียงสระ จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 21.41 ผู้บริหารและครูของสถานศึกษาในอำเภอเคียนซาและอำเภอพระแสง จำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 18.85 ผู้บริหารและครูของสถานศึกษาในอำเภอชัยบุรี จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 10.22 และผู้บริหารและครูของสถานศึกษาในอำเภอบ้านนาเดิม จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 6.07 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.2 ตารางแสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามตำแหน่ง

ตำแหน่ง	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ผู้อำนวยการสถานศึกษา	29	9.26
รองผู้อำนวยการสถานศึกษา	2	0.64
ครู	282	90.10
<b>รวม</b>	<b>313</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้บริหารและครูของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 จำนวน 313 คน ส่วนใหญ่เป็นครู จำนวน 282 คน คิดเป็นร้อยละ 90.10 รองลงมาเป็นผู้ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 9.26 และเป็นรองผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.64 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 ตารางแสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ชาย	67	21.41
หญิง	246	78.59
<b>รวม</b>	<b>313</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้บริหารและครูของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 จำนวน 313 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 246 คน คิดเป็นร้อยละ 78.59 รองลงมาเป็นเพศชาย จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 21.41 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 ตารางแสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่า 30 ปี	97	30.99
31 – 39 ปี	137	43.77
40 – 49 ปี	62	19.81
50 ปีขึ้นไป	17	5.43
<b>รวม</b>	<b>313</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้บริหารและครูของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 จำนวน 313 คน ส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุระหว่าง 31 – 39 ปี จำนวน 137 คน คิดเป็นร้อยละ 43.77 รองลงมา อายุ ต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 30.99 อายุระหว่าง 40 – 49 ปี จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 19.81 และช่วงอายุ 50 ปีขึ้นไป จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 5.43 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 ตารางแสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

ประสบการณ์การทำงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่า 5 ปี	104	33.23
6 – 10 ปี	148	47.28
11 ปีขึ้นไป	61	19.49
<b>รวม</b>	<b>313</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้บริหารและครูของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 จำนวน 313 คน ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ทำงานระหว่าง 6 – 10 ปี จำนวน 148 คน คิดเป็นร้อยละ 47.28 รองลงมามีประสบการณ์ต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 104 คน คิดเป็นร้อยละ 33.23 และมีประสบการณ์ 11 ปีขึ้นไป จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 19.49 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.6 ผลการศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 โดยรวม

สภาพการบริหารงานบุคคล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1 การวางแผนอัตรากำลังด้วยหลักพรหมวิหาร 4	4.21	0.80	มาก
2 การสรรหาและบรรจุแต่งตั้งด้วยหลักพรหมวิหาร 4	4.63	0.57	มากที่สุด
3 การประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยหลักพรหมวิหาร 4	4.50	0.64	มาก
4 การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยหลัก พรหมวิหาร 4	4.60	0.58	มากที่สุด
โดยรวม	4.49	0.71	มาก

จากตารางที่ 4.6 สภาพการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.49$ , S.D.= 0.71) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า การสรรหาและบรรจุแต่งตั้งด้วยหลักพรหมวิหาร 4 มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.63$ , S.D.= 0.57) รองลงมา การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ( $\bar{X} = 4.60$ , S.D.= 0.58), การประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ( $\bar{X} = 4.50$ , S.D.= 0.64) และการวางแผนอัตรากำลังด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ( $\bar{X} = 4.21$ , S.D.= 0.80) มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

ตารางที่ 4.7 ผลการศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3  
ด้านการวางแผนอัตรากำลังด้วยหลักพรหมวิหาร 4

ด้านการวางแผนอัตรากำลังด้วยหลักพรหมวิหาร 4	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1 ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการจัดทำคู่มือ โครงสร้าง แผนอัตรากำลังใหม่มีความสอดคล้องกับความต้องการของ สถานศึกษา	4.27	0.74	มาก
2 ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการสำรวจความต้องการเพิ่ม หรือลดบุคลากรจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง	4.21	0.80	มาก

ตารางที่ 4.7 ผลการศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3  
ด้านการวางแผนอัตรากำลังด้วยหลักพรหมวิหาร 4 (ต่อ)

ด้านการวางแผนอัตรากำลังด้วยหลักพรหมวิหาร 4	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
3 ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดคุณสมบัติของครูและบุคลากรตามความรู้ ความสามารถให้ตรงกับตำแหน่งสายงานเพื่อความสุขในการทำงาน	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
3 ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดคุณสมบัติของครูและบุคลากรตามความรู้ ความสามารถให้ตรงกับตำแหน่งสายงานเพื่อความสุขในการทำงาน	4.17	0.82	มาก
4 ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการวางแผนจัดหาทรัพยากรบุคลากรให้เพียงพอกับความต้องการในอนาคต	4.17	0.79	มาก
5 ผู้บริหารสถานศึกษามีการวิเคราะห์ปริมาณงานของบุคลากรเพื่อลดปริมาณที่ไม่จำเป็น	4.14	0.84	มาก
6 ผู้บริหารสถานศึกษามีการระบุประเภทของครูและบุคลากรที่จะปฏิบัติงานตรงตามภาระงานเพื่อลดภาระงานที่เกินจำเป็นของครู	4.13	0.82	มาก
7 ผู้บริหารสถานศึกษายินดียอมรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรเพื่อจัดหาทรัพยากรบุคลากรให้เพียงพอกับความต้องการในปัจจุบัน	4.16	0.83	มาก
8 ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดและวางแผนอัตรากำลังอย่างเป็นระบบ	4.20	0.82	มาก
9 ผู้บริหารสถานศึกษาวิเคราะห์และมีการระบุจำนวนความต้องการครูและบุคลากรอย่างชัดเจน	4.31	0.78	มาก
10 ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการที่จะทำได้ครูและบุคลากรอย่างเป็นระบบ มีความเป็นธรรม โปร่งใสและตรวจสอบได้	4.28	0.76	มาก
โดยรวม	4.21	0.80	มาก

จากตารางที่ 4.7 สภาพการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ด้านการวางแผนอัตรากำลังด้วยหลักพรหมวิหาร 4 พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.21$ , S.D.= 0.80) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาวิเคราะห์และมีการระบุจำนวนความต้องการครูและบุคลากรอย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.31$ , S.D.= 0.78) รองลงมา ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการที่จะให้ได้ครูและบุคลากรอย่างเป็นระบบ มีความเป็นธรรม โปร่งใสและตรวจสอบได้ ( $\bar{X} = 4.28$ , S.D.= 0.76), ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการจัดทำคู่มือ โครงสร้างแผนอัตรากำลังให้มีความสอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.27$ , S.D.= 0.74), ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการสำรวจความต้องการเพิ่มเติมหรือลดบุคลากรจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง ( $\bar{X} = 4.21$ , S.D.= 0.80), ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดและวางแผนอัตรากำลังอย่างเป็นระบบ ( $\bar{X} = 4.20$ , S.D.= 0.82), ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการวางแผนจัดหาทรัพยากรบุคลากรให้เพียงพอกับความต้องการในอนาคต ( $\bar{X} = 4.17$ , S.D.= 0.79), ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดคุณสมบัติของครูและบุคลากรตามความรู้ ความสามารถให้ตรงกับตำแหน่งสายงานเพื่อความสุขในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.17$ , S.D.= 0.82), ผู้บริหารสถานศึกษา ยินดีรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรเพื่อจัดหาทรัพยากรบุคลากรให้เพียงพอกับความต้องการในปัจจุบัน ( $\bar{X} = 4.16$ , S.D.= 0.83), ผู้บริหารสถานศึกษามีการวิเคราะห์ปริมาณงานของบุคลากรเพื่อลดปริมาณที่ไม่จำเป็น ( $\bar{X} = 4.14$ , S.D.= 0.84) และผู้บริหารสถานศึกษามีการระบุประเภทของครู และบุคลากรที่จะปฏิบัติงานตรงตามภาระงานเพื่อลดภาระงานที่เกินจำเป็นของครู ( $\bar{X} = 4.13$ , S.D.= 0.82) มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

**ตารางที่ 4.8 ผลการศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งด้วยหลักพรหมวิหาร 4**

	ดานการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งด้วยหลักพรหมวิหาร 4	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1	ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการในการค้นหาบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับสายงาน	4.63	0.58	มากที่สุด
2	ผู้บริหารสถานศึกษามีการสรรหาและบรรจุบุคลากรเป็นไปตามความต้องการ	4.65	0.54	มากที่สุด
3	ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดคุณสมบัติ คุณสมบัติทางการศึกษาของครูและบุคลากรที่ต้องการ	4.65	0.53	มากที่สุด

ตารางที่ 4.8 ผลการศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งด้วยหลักพรหมวิหาร 4 (ต่อ)

ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งด้วยหลักพรหมวิหาร 4		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
4	ผู้บริหารสถานศึกษามีการปฐมนิเทศ ทดลองปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพเพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้น	4.59	0.57	มากที่สุด
5	ผู้บริหารสถานศึกษามีการสนับสนุนในเรื่องโอกาสและความก้าวหน้าในสายงาน	4.63	0.55	มากที่สุด
6	ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการและหลักการต่าง ๆ ที่เหมาะสมในการสรรหาบุคลากร	4.62	0.55	มากที่สุด
7	ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการในการประชาสัมพันธ์การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง	4.59	0.60	มากที่สุด
8	ผู้บริหารสถานศึกษามีการแต่งตั้งคณะกรรมการในการสรรหาครูและบุคลากร	4.66	0.58	มากที่สุด
9	ผู้บริหารสถานศึกษามีการบรรจุแต่งตั้งตามขั้นตอนของสถานศึกษา	4.67	0.56	มากที่สุด
10	ผู้บริหารสถานศึกษามีการดำเนินการตามกระบวนการสรรหาบุคลากรด้วยความยุติธรรม	4.58	0.61	มากที่สุด
โดยรวม		4.63	0.57	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.8 สภาพการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งด้วยหลักพรหมวิหาร 4 พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.63$ , S.D.= 0.57) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการบรรจุแต่งตั้งตามขั้นตอนของสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.67$ , S.D.= 0.56) รองลงมา ผู้บริหารสถานศึกษามีการแต่งตั้งคณะกรรมการในการสรรหาครูและบุคลากร ( $\bar{X} = 4.66$ , S.D.= 0.58), ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดคุณสมบัติ คุณวุฒิทางการศึกษาของครูและบุคลากรที่ต้องการ ( $\bar{X} = 4.65$ , S.D.= 0.53), ผู้บริหารสถานศึกษามีการสรรหาและบรรจุบุคลากรเป็นไปตามความต้องการ ( $\bar{X} = 4.65$ , S.D.= 0.54), ผู้บริหารสถานศึกษามีการสนับสนุนใน

เรื่องโอกาสและความก้าวหน้าในสายงาน ( $\bar{X} = 4.63$  , S.D.= 0.55), ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการในการค้นหาบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับสายงาน ( $\bar{X} = 4.63$  , S.D.= 0.58), ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการและหลักการต่าง ๆ ที่เหมาะสมในการสรรหาบุคลากร ( $\bar{X} = 4.62$  , S.D.= 0.55), ผู้บริหารสถานศึกษามีการปฐมนิเทศ ทดลองปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพเพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้น ( $\bar{X} = 4.59$  , S.D.= 0.57), ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการในการประชาสัมพันธ์การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ( $\bar{X} = 4.59$  , S.D.= 0.60) และผู้บริหารสถานศึกษามีการดำเนินการตามกระบวนการสรรหาบุคลากรด้วยความยุติธรรม ( $\bar{X} = 4.58$  , S.D.= 0.61) มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

**ตารางที่ 4.9 ผลการศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยหลักพรหมวิหาร 4**

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยหลักพรหมวิหาร 4	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1 ผู้บริหารสถานศึกษามีการประเมินผลงานของบุคลากรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน	4.52	0.66	มากที่สุด
2 ผู้บริหารสถานศึกษามีการประเมินค่าผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยใช้วิธีการสังเกตจับตาทิศเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเพื่อส่งเสริมให้ครูได้พัฒนาตนเอง	4.46	0.65	มาก
3 ผู้บริหารสถานศึกษามีการบันทึกข้อมูลเพื่อปรับปรุงพัฒนาบุคลากรในส่วนที่ยังบกพร่อง	4.48	0.63	มาก
4 ผู้บริหารสถานศึกษามีการเปิดโอกาสให้บุคลากรเสนอแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงาน	4.52	0.60	มากที่สุด
5 ผู้บริหารสถานศึกษามีการให้บำเหน็จความชอบ คำชมเชย รางวัล เครื่องหมายเชิดชูเกียรติ	4.46	0.68	มาก
6 ผู้บริหารสถานศึกษามีการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน	4.53	0.66	มากที่สุด
7 ผู้บริหารสถานศึกษาใช้วิธีการและหลักเกณฑ์ประเมินที่มีมาตรฐานเดียวกัน	4.53	0.62	มากที่สุด
8 ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการและเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเป็นธรรมและชัดเจน	4.53	0.64	มากที่สุด

ตารางที่ 4.9 ผลการศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3  
ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยหลักพรหมวิหาร 4 (ต่อ)

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยหลักพรหมวิหาร 4	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
9 ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดหลักเกณฑ์บทลงโทษที่มีมาตรฐานในการปฏิบัติงาน	4.52	0.63	มากที่สุด
10 ผู้บริหารสถานศึกษายึดหลักในการประเมินผล คือ หลักคุณธรรม หลักความเป็นกลาง ยึดความถูกต้องมากกว่าถูกใจ วางตัวเป็นกลางเน้นผลงานเป็นสำคัญ	4.46	0.60	มาก
โดยรวม	4.50	0.64	มาก

จากตารางที่ 4.9 สภาพการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยหลักพรหมวิหาร 4 พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.50$ , S.D.= 0.64) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาใช้วิธีการและหลักเกณฑ์ประเมินที่มีมาตรฐานเดียวกัน ( $\bar{X} = 4.53$ , S.D.= 0.62), ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการและเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเป็นธรรมและชัดเจน ( $\bar{X} = 4.53$ , S.D.= 0.64) และผู้บริหารสถานศึกษามีการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 4.53$ , S.D.= 0.66) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา ผู้บริหารสถานศึกษามีการเปิดโอกาสให้บุคลากรเสนอแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.52$ , S.D.= 0.60), ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดหลักเกณฑ์บทลงโทษที่มีมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.52$ , S.D.= 0.63), ผู้บริหารสถานศึกษามีการประเมินผลงานของบุคลากรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.52$ , S.D.= 0.66), ผู้บริหารสถานศึกษามีการบันทึกข้อมูลเพื่อปรับปรุงพัฒนาบุคลากรในส่วนที่ยังบกพร่อง ( $\bar{X} = 4.48$ , S.D.= 0.63), ผู้บริหารสถานศึกษายึดหลักในการประเมินผล คือ หลักคุณธรรม หลักความเป็นกลาง ยึดความถูกต้องมากกว่าถูกใจ วางตัวเป็นกลางเน้นผลงานเป็นสำคัญ ( $\bar{X} = 4.46$ , S.D.= 0.60), ผู้บริหารสถานศึกษามีการประเมินค่าผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยใช้วิธีการสังเกตจดบันทึกเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเพื่อส่งเสริมให้ครูได้พัฒนาตนเอง ( $\bar{X} = 4.46$ , S.D.= 0.65) และผู้บริหารสถานศึกษามีการให้คำแนะนำความชอบ คำชมเชย รางวัล เครื่องหมายเชิดชูเกียรติ ( $\bar{X} = 4.46$ , S.D.= 0.68) มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

ตารางที่ 4.10 ผลการศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3  
ด้านการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยหลักพรหมวิหาร 4

ด้านการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ด้วยหลักพรหมวิหาร 4		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1	ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการส่งเสริมและสนับสนุนเจตคติที่ดีให้กับครูและบุคลากรในสถานศึกษา	4.54	0.62	มากที่สุด
2	ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้พัฒนาตนเองในการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถอยู่เสมอ	4.62	0.55	มากที่สุด
3	ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดให้ครูและบุคลากรเข้าร่วมอบรมสัมมนา เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เป็นประจำ เพื่อพัฒนาตนเอง	4.58	0.56	มากที่สุด
4	ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดศึกษาดูงานเพื่อพัฒนาครูบุคลากรอย่างต่อเนื่องและครอบคลุมทุกคน	4.59	0.60	มากที่สุด
5	ผู้บริหารสถานศึกษามีการพิจารณาและสำรวจความต้องการในการพัฒนาตนเองของบุคลากร	4.58	0.59	มากที่สุด
6	ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการจัดฝึกอบรม เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการพัฒนาบุคลากร เพื่อไม่ให้เกิดภาระแก่ครู	4.57	0.59	มากที่สุด
7	ผู้บริหารสถานศึกษามีการแนะนำให้บุคลากรนำความรู้ความสามารถมาใช้ในการพัฒนางานเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด	4.66	0.58	มากที่สุด
8	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการสร้างผลงานด้านต่าง ๆ	4.68	0.51	มากที่สุด
9	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนางาน	4.68	0.54	มากที่สุด
10	ผู้บริหารสถานศึกษามีการวางแผนเพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ	4.53	0.61	มากที่สุด
<b>โดยรวม</b>		<b>4.60</b>	<b>0.58</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 4.10 สภาพการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ด้านการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยหลักพรหมวิหาร 4 พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.60$ , S.D.= 0.58) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการสร้างผลงานด้านต่าง ๆ ( $\bar{X} = 4.68$ , S.D.= 0.51), ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนางาน ( $\bar{X} = 4.68$ , S.D.= 0.54) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา ผู้บริหารสถานศึกษามีการแนะนำให้บุคลากรนำความรู้ความสามารถมาใช้ในการพัฒนางานเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ( $\bar{X} = 4.66$ , S.D.= 0.58), ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้พัฒนาตนเองในการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถอยู่เสมอ ( $\bar{X} = 4.62$ , S.D.= 0.55), ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดศึกษาดูงานเพื่อพัฒนาครูบุคลากรอย่างต่อเนื่องและครอบคลุมทุกคน ( $\bar{X} = 4.59$ , S.D.= 0.60), ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดให้ครูและบุคลากรเข้าร่วมอบรม สัมมนาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เป็นประจำ เพื่อการพัฒนาตนเอง ( $\bar{X} = 4.58$ , S.D.= 0.56), ผู้บริหารสถานศึกษามีการพิจารณาและสำรวจความต้องการในการพัฒนาตนเองของบุคลากร ( $\bar{X} = 4.58$ , S.D.= 0.59), ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการจัดฝึกอบรม เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการพัฒนาบุคลากร เพื่อไม่ให้เกิดภาระแก่ครู ( $\bar{X} = 4.57$ , S.D.= 0.59), ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการส่งเสริมและสนับสนุนเจตคติที่ดีให้กับครูและบุคลากรในสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.54$ , S.D.= 0.62) และผู้บริหารสถานศึกษามีการวางแผนเพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ ( $\bar{X} = 4.53$ , S.D.= 0.61) มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3

จากการสัมภาษณ์ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 แยกเป็น 4 ด้าน ดังนี้ 1) การวางแผนอัตรากำลังด้วยหลักพรหมวิหาร 4, 2) การสรรหาและบรรจุแต่งตั้งด้วยหลักพรหมวิหาร 4, 3) การประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยหลักพรหมวิหาร 4 และ 4) การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยหลักพรหมวิหาร 4 โดยวิธีการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิทางการศึกษาจำนวน 5 คน ผลการศึกษาพบว่า

### 1.การวางแผนอัตรากำลังด้วยหลักพรหมวิหาร 4

โดยวิธีการสัมภาษณ์ในประเด็น ท่านมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 เพื่อร่างแนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขต

พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ด้านการวางแผนอัตรากำลังด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ผลการสัมภาษณ์พบว่า

“การวางแผนอัตรากำลังที่ดี ต้องเริ่มจากความสบายใจของครูคือการวางแผนเพื่อลดภาระงานของครู จัดทำคู่มือแผนอัตรากำลังให้ครูเข้าใจง่าย ไม่ซับซ้อน และเปิดโอกาสให้ครูสะท้อนภาระงานที่รับผิดชอบ เพื่อนำมาปรับแบ่งงานและจำนวนงานให้เหมาะกับแต่ละคนและจำนวนคน เมื่อครูทำงานอย่างมีความสุข งานจะสำเร็จ โรงเรียนเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1, สัมภาษณ์, 27 มกราคม 2569)

“โรงเรียนมีการบริหารอัตรากำลังอย่างเป็นระบบ มีการศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ สสำรวจความต้องการเพิ่ม-ลดบุคลากรทั้งปัจจุบันและอนาคตอย่างชัดเจน โดยอ้างอิงภาระงานทางวิชาการ และวิชาเอกที่จัดการเรียนการสอนเป็นหลัก มีการระบุจำนวนอัตรากำลังชัดเจนตามที่เขตพื้นที่การศึกษา กำหนด การย้ายเข้า-ย้ายออกต้องโปร่งใส ทุกขั้นตอนผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษา เพื่อให้เกิดความถูกต้องตามระเบียบและเป็นธรรมกับทุกคน” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2, สัมภาษณ์, 27 มกราคม 2569)

“ความหลากหลายของช่วงชั้นทำให้ภาระครูแตกต่างกัน เน้นสังเกตและสำรวจความต้องการกำลังคนจากครูโดยตรง นำข้อมูลมาวางแผนแบ่งงานให้เหมาะกับศักยภาพของแต่ละคน จัดทำคู่มือการวางแผนอัตรากำลังให้เกิดความเข้าใจในแนวทางเดียวกัน และคำนึงให้ครูเป็นศูนย์กลาง ในการพัฒนานักเรียนและโรงเรียน การวางแผนอัตรากำลังต้องทำให้ครูรู้สึกไม่หนักใจในการทำงาน มีความสุขและเต็มใจพร้อมพัฒนานักเรียน” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3, สัมภาษณ์, 27 มกราคม 2569)

“โรงเรียนมีการวางแผนอัตรากำลังโดยกำหนดโครงสร้างงานและจำนวนอัตรากำลังตั้งแต่ต้น บริหารให้ครบตามวิชาเอก กรณีขาดบุคลากรหรือจำเป็นมีการสำรวจความต้องการบุคลากรอย่างสม่ำเสมอและมีการวางแผนเป็นระบบ ทุกการเปลี่ยนแปลง เช่น การย้ายเข้า-ย้ายออก ต้องโปร่งใส และผ่านมติคณะกรรมการสถานศึกษา เพื่อให้ครูเกิดความเชื่อมั่นและเห็นทิศทางการบริหารอัตรากำลังที่ชัดเจน” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4, สัมภาษณ์, 27 มกราคม 2569)

“ด้วยโรงเรียนมีข้อจำกัดด้านบุคลากร จึงให้ความสำคัญกับการแบ่งงานให้เหมาะกับคน เน้นครบตามวิชาเอกและประสบการณ์ คำนึงถึงความสุขของครูเป็นหลัก มีการวางแผนอัตรากำลังตามความจำเป็นแต่ยืดหยุ่นและคล่องตัว มีการปรึกษาหารือร่วมกันในโรงเรียน และนำเสนอให้คณะกรรมการสถานศึกษาพิจารณาเห็นชอบ เพื่อให้การบริหารโปร่งใสและเหมาะสมกับบริบทโรงเรียนขนาดกลาง” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5, สัมภาษณ์, 4 กุมภาพันธ์ 2569)

สรุปได้ว่า ร่างแนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ด้านการวางแผนอัตรากำลังด้วยหลักพรหมวิหาร 4 มีดังนี้

- 1) ศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ ตามความเหมาะสมและจำเป็นของบริบทโรงเรียน กำหนดจำนวนอัตรากำลังตามระบบที่สำนักงานเขตพื้นที่กำหนด บริหารให้สอดคล้องกับข้อจำกัดและขนาดของโรงเรียน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด
- 2) คำนึงถึงความเหมาะสมของจำนวนงานกับคนและให้ความสำคัญกับความสุขของครูในการปฏิบัติงาน ยืดครูและบุคลากรเป็นศูนย์กลางเพื่อการพัฒนาที่มีคุณภาพ
- 3) บริหารจัดการอย่างยืดหยุ่นและคล่องตัวโดยให้ครบตามวิชาเอกหรือพิจารณาประสบการณ์สอน ปรับการแบ่งงานและภาระหน้าที่ให้เหมาะสมกับสถานการณ์และศักยภาพของบุคลากร
- 4) ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนร่วมปรึกษาหารือ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นก่อนกำหนดและวางแผนอัตรากำลัง
- 5) จัดทำแผนและคู่มือที่ชัดเจน ดำเนินการอย่างโปร่งใสและตรวจสอบได้ ผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษา เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความเป็นธรรม

## 2.การสรรหาและบรรจุแต่งตั้งด้วยหลักพรหมวิหาร 4

โดยวิธีการสัมภาษณ์ในประเด็น ท่านมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 เพื่อร่างแนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ผลการสัมภาษณ์พบว่า

“โรงเรียนดำเนินการบรรจุแต่งตั้งตามขั้นตอนและระเบียบอย่างเคร่งครัด โดยคัดเลือกครูที่บรรจุตรงตามวิชาเอก และมีคุณสมบัติถูกต้องตามการสมัครสอบ หลังบรรจุมีการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินครูผู้ช่วยอย่างถูกต้องตามหลักการ พร้อมประชาสัมพันธ์ผลการประเมินและพัฒนาอย่างชัดเจน เพื่อยกระดับคุณภาพครูและผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของผู้เรียน” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1, สัมภาษณ์, 27 มกราคม 2569)

“ให้ความสำคัญกับการสรรหาและบรรจุครูที่มีความรู้และความสามารถเหมาะสมกับงาน เมื่อครูบรรจุเข้ามา โรงเรียนมีการปฐมนิเทศอย่างเป็นกันเอง ดูแลชีวิตความเป็นอยู่และให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิด ให้เรียนรู้ในการใช้ชีวิตและการทำงานเพื่อให้ครูใหม่ปรับตัวได้อย่างสบายใจ ไม่กดดัน และพร้อมทำงานร่วมกับทีมอย่างมีความสุข” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2, สัมภาษณ์, 27 มกราคม 2569)

“การสรรหาต้องมองหาครูที่มีความรู้เหมาะกับความต้องการ หลังบรรจุจะมีการปฐมนิเทศติดตาม และสนับสนุนทั้งด้านการสอนและการใช้ชีวิตในโรงเรียน มีคณะกรรมการประเมินครูผู้ช่วยที่คอยให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิด ติดตาม นิเทศแบบไม่จับผิด นอกจากนี้โรงเรียนมีนโยบายเกี่ยวกับงาน

การเงินและพัสดุโดยสรรหาและจัดจ้างเพื่อลดภาระครูให้ครูได้ทำหน้าที่สอนและทำงานอยู่ในโรงเรียนได้อย่างมีความสุข” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3, สัมภาษณ์, 27 มกราคม 2569)

“การบรรจุครูตรงตามวิชาเอกและคุณสมบัติครบถ้วนตามหลักเกณฑ์ที่เปิดสอบ ดำเนินการทุกขั้นตอนอย่างเป็นระบบ มีการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินครูผู้ช่วยอย่างชัดเจน เมื่อเข้ามารายงานตัวจะมีการสอบถามและชี้แจงรายละเอียดภาระหน้าที่ความรับผิดชอบเพื่อให้ครูบรรจุใหม่เข้าใจบทบาทหน้าที่และเส้นทางความก้าวหน้าในวิชาชีพ คอยสนับสนุน นิเทศ ติดตามอย่างเป็นมิตร” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4, สัมภาษณ์, 27 มกราคม 2569)

“ด้วยบริบทโรงเรียนขนาดกลางบางครั้งเมื่อบุคลากรไม่เพียงพอและงบประมาณจำกัดพยายามสรรหาบุคลากรเพิ่มเติมด้วยวิธีติดต่อขอความช่วยเหลือผ่านคณะกรรมการสถานศึกษาเพื่อสรรหาครูผู้ทรงหรือจ้างครูที่มีความรู้เหมาะกับงานและสามารถทำงานได้หลากหลาย ในกรณีบรรจุแต่งตั้งดำเนินการตามขั้นตอนที่ถูกต้อง ดูแลครูจ้างหรือครูผู้ช่วยอย่างใกล้ชิด ทั้งด้านการทำงานและความเป็นอยู่ มีการติดตาม ให้กำลังใจ และสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ครูรู้สึกมั่นคงและพร้อมพัฒนาตนเองและโรงเรียนไปพร้อมกัน” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5, สัมภาษณ์, 4 กุมภาพันธ์ 2569)

สรุปได้ว่า ร่างแนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งด้วยหลักพรหมวิหาร 4 มีดังนี้

- 1) การสรรหาและบรรจุแต่งตั้งตรงตามวิชาเอกและความต้องการ คัดเลือกครูที่มีความรู้ความสามารถ และคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์และความต้องการของโรงเรียน เพื่อให้เหมาะกับภารกิจงานจริง
- 2) การสรรหาและบรรจุแต่งตั้งดำเนินการตามระเบียบอย่างเป็นระบบและโปร่งใส ทุกขั้นตอนต้องถูกต้องตามหลักเกณฑ์ มีการแต่งตั้งคณะกรรมการที่ชัดเจน และประชาสัมพันธ์ผลอย่างเปิดเผย
- 3) จัดระบบปฐมนิเทศและสร้างความเข้าใจบทบาทหน้าที่ เมื่อครูบรรจุหรือบุคลากรใหม่เข้ามา ต้องชี้แจงภาระงาน เส้นทางความก้าวหน้า และแนวปฏิบัติในการทำงาน เพื่อให้ปรับตัวและอยู่ได้อย่างมีความสุข
- 4) นิเทศ ติดตาม และประเมินแบบเป็นมิตรเพื่อพัฒนา มีคณะกรรมการคอยให้คำแนะนำ สนับสนุน และติดตามอย่างใกล้ชิดในลักษณะไม่จับผิดแต่มุ่งพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- 5) ดูแลชีวิตความเป็นอยู่และลดภาระงานที่ไม่ใช่งานสอน เอาใจใส่ทั้งด้านการทำงานและความเป็นอยู่ สนับสนุนบุคลากรด้านการเงิน/พัสดุหรือจัดจ้างช่วยสอน เพื่อให้ครูทุ่มเทกับการสอนได้เต็มที่และทำงานอย่างมีความสุข

### 3.การประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยหลักพรหมวิหาร 4

โดยวิธีการสัมภาษณ์ในประเด็น ท่านมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการบริหารงานบุคคล ด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 เพื่อร่างแนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ผลการสัมภาษณ์พบว่า

“การประเมินไม่ใช่การจับผิดแต่เป็นเครื่องมือในการพัฒนา ใช้การสังเกตและวิธีการประเมินที่หลากหลาย เปิดโอกาสให้ครูทุกคนได้สะท้อนความคิดและผลงานของตนเอง การพูดคุยหลังการประเมินเป็นกันเองเพื่อสร้างแรงเสริมและกำลังใจให้ครูทำงานอย่างสบายใจและสร้างแนวทางให้ต้องการพัฒนาตนเองให้มีคุณภาพ” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1, สัมภาษณ์, 27 มกราคม 2569)

“โรงเรียนประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ใช้เกณฑ์การประเมินเดียวกันทุกคน เพื่อความเป็นธรรมและโปร่งใส มีการใช้ทั้งการสังเกต การตรวจผลงาน และข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยเน้นคุณภาพของงานเป็นสำคัญ พร้อมเปิดโอกาสให้ครูทุกคนได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตามผลการประเมิน” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2, สัมภาษณ์, 27 มกราคม 2569)

“เน้นการประเมินที่ชัดเจน เป็นธรรม และโปร่งใส ใช้เกณฑ์การประเมินเดียวกันทั้งโรงเรียน ดำเนินการอย่างเป็นระบบ และเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้รับการประเมินอย่างเท่าเทียม ผลการประเมินถูกนำไปใช้เพื่อพัฒนาคุณภาพงานและบุคลากรอย่างตรงจุด” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3, สัมภาษณ์, 27 มกราคม 2569)

“การประเมินเป็นแบบกัลยาณมิตร เน้นสะท้อนจุดแข็งและจุดที่ควรพัฒนา ใช้วิธีการประเมินที่หลากหลายและเหมาะกับบริบทในโรงเรียน เปิดโอกาสให้ครูทุกคนได้รับการพิจารณาอย่างเท่าเทียม และสร้างแรงเสริม ให้ของขวัญในโอกาสต่าง ๆ เพื่อให้ครูมีกำลังใจในการพัฒนางาน” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4, สัมภาษณ์, 27 มกราคม 2569)

“ใช้การประเมินแบบใกล้ชิดและหลากหลาย ทั้งการสังเกตและการพิจารณาผลงานจริง เน้นคุณภาพของงานมากกว่าปริมาณ เปิดโอกาสให้ครูทุกคนได้รับการพิจารณาอย่างเป็นธรรม และใช้ผลการประเมินเป็นแรงเสริมในการพัฒนาตนเองและการทำงานร่วมกันในโรงเรียน” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5, สัมภาษณ์, 4 กุมภาพันธ์ 2569)

สรุปได้ว่า ร่างแนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยหลักพรหมวิหาร 4 มีดังนี้

1) ประเมินเพื่อพัฒนาไม่ใช่เพื่อจับผิด มุ่งใช้การประเมินเป็นเครื่องมือสร้างการเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพครูมากกว่าการตำหนิหรือกดดัน

- 2) ใช้เกณฑ์เดียวกัน โปร่งใส และเป็นธรรม กำหนดเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน ใช้กับทุกคนอย่างเท่าเทียม เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความยุติธรรมในสถานศึกษา
- 3) ใช้วิธีการประเมินที่หลากหลายและเหมาะสมกับบริบท ผสมผสานการสังเกต การตรวจผลงาน และข้อมูลเชิงประจักษ์ เพื่อให้เห็นภาพการทำงานที่แท้จริงและรอบด้าน
- 4) เปิดโอกาสให้ครูสะท้อนตนเองและรับฟังอย่างเป็นมิตรส่งเสริมการพูดคุยหลังการประเมินในบรรยากาศกัลยาณมิตร เพื่อสร้างแรงเสริม กำลังใจ และความพร้อมในการพัฒนา
- 5) นำผลการประเมินไปใช้พัฒนางานและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ใช้ข้อมูลจากการประเมินเป็นฐานในการวางแผนพัฒนาครูและยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาอย่างตรงจุด

#### 4.การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยหลักพรหมวิหาร 4

โดยวิธีการสัมภาษณ์ในประเด็น ท่านมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 เพื่อร่างแนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ด้านการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ผลการสัมภาษณ์พบว่า

“โรงเรียนวางแผนการพัฒนาคูอย่างเป็นระบบ โดยเชื่อมโยงกับ PA และ ID Plan ส่งเสริมให้ครูเข้ารับการอบรมในหลักสูตรที่ตรงกับกรวางแผนพัฒนาตนเองไว้ และมีการจัดทำกระบวนการรายงานผลการอบรมอย่างเป็นขั้นตอน เพื่อให้ครูสามารถนำองค์ความรู้ที่ได้มาพัฒนาการเรียนการสอนและยกระดับผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนได้จริง” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1, สัมภาษณ์, 27 มกราคม 2569)

“เปิดโอกาสให้ครูพัฒนาตนเองได้หลากหลาย ทั้งการอบรมตามระบบและการเรียนรู้ออนไลน์ภายนอก หากเป็นหลักสูตรที่เหมาะสมกับงาน โรงเรียนก็พร้อมสนับสนุนงบประมาณ นอกจากนี้ยังส่งเสริมให้ครูนำความรู้ที่ได้มาพัฒนานักเรียนและต่อยอดเป็นผลงานเข้าร่วมการประกวดเพื่อสร้างแรงบันดาลใจในการพัฒนาวิชาชีพ” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2, สัมภาษณ์, 27 มกราคม 2569)

“สร้างบรรยากาศที่ทำให้ครูต้องการพัฒนาตัวเองโดยไม่รู้สึกดัดดัน เปิดโอกาสให้ครูเลือกอบรมหรือพัฒนาตามความสนใจ เมื่อครูได้เรียนรู้แล้วสามารถนำความรู้มาปรับใช้กับการสอนและพัฒนาักเรียนได้” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3, สัมภาษณ์, 27 มกราคม 2569)

“เน้นให้ครูพัฒนาตนเองได้อย่างคล่องตัว เปิดโอกาสให้เลือกอบรมหรือเรียนรู้ออนไลน์ภายนอกตามความเหมาะสม หากเป็นหลักสูตรที่ช่วยพัฒนางานจริง โรงเรียนยินดีสนับสนุนงบประมาณตามความจำเป็น และส่งเสริมให้ครูนำความรู้มาปรับใช้กับการสอน รวมทั้งพัฒนาเป็นผลงานเพื่อเข้าร่วมการประกวดหรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในโรงเรียน” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4, สัมภาษณ์, 27 มกราคม 2569)

“ส่งเสริมให้ครูพัฒนาตนเองอย่างมีเป้าหมาย โดยเชื่อมโยงการอบรมกับประเด็นพัฒนาตนเองใน PA ของแต่ละคน โดยเปิดโอกาสให้ครูเลือกพัฒนาทั้งในระบบหนังสือราชการและหลักสูตรออนไลน์ที่มีคุณภาพ พร้อมจัดทำกระบวนการรายงานผลการอบรมอย่างเป็นระบบ เพื่อนำข้อมูลมาใช้วางแผนพัฒนางาน สนับสนุนการส่งผลงานประกวด และต่อยอดในด้านอื่น ๆ ต่อไป” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5, สัมภาษณ์, 4 กุมภาพันธ์ 2569)

สรุปได้ว่า ร่างแนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ด้านการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยหลักพรหมวิหาร 4 มีดังนี้

- 1) วางแผนพัฒนาครูอย่างเป็นระบบ เชื่อมโยงกับ PA และ ID Plan กำหนดทิศทางการพัฒนารายบุคคลให้สอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียนและภารกิจงานจริง
- 2) เปิดโอกาสให้ครูเลือกพัฒนาตามความสนใจและความจำเป็นของงาน สนับสนุนทั้งการอบรมในระบบหนังสือราชการ และการเรียนรู้ออนไลน์ภายนอกที่มีคุณภาพ
- 3) สร้างบรรยากาศเอื้อต่อการเรียนรู้ ไม่กดดันครู ส่งเสริมแรงจูงใจภายในให้ครูอยากพัฒนาตนเองด้วยความสมัครใจและมีความสุข
- 4) สนับสนุนงบประมาณและทรัพยากรตามความเหมาะสม เพื่อให้ครูได้เรียนรู้อย่างคล่องตัวในหลักสูตรที่สามารถช่วยพัฒนางานได้จริง
- 5) นำความรู้ไปใช้จริงและต่อยอดเป็นผลงาน จัดระบบรายงานผลการอบรม เพื่อนำข้อมูลมาวางแผนพัฒนา และส่งเสริมให้ครูนำไปพัฒนาการสอน พัฒนานักเรียน และสร้างผลงานหรือเข้าร่วมการประกวดอย่างต่อเนื่อง

จากการศึกษาข้อมูลสัมภาษณ์เพื่อร่างแนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ผู้วิจัยได้สรุปแนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ดังตารางที่ 4.11 ไว้ดังนี้

ตารางที่ 4.11 การวิเคราะห์แนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3

สภาพแนวทาง การบริหารงาน บุคคลด้วยหลัก พรหมวิหาร 4	รายการที่มีค่าเฉลี่ย สูงสุด รองลงมา และต่ำสุด	ร่างแนวทางพัฒนาผล การสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	แนวทางการ บริหารงานบุคคล
1.การวางแผน อัตรากำลังด้วย หลักพรหมวิหาร 4	1.ผู้บริหารสถานศึกษา วิเคราะห์และมีการ ระบุจำนวนความ ต้องการครูและ บุคลากรอย่างชัดเจน 2.ผู้บริหารสถานศึกษา มีวิธีการที่จะทำให้ได้ ครูและบุคลากรอย่าง เป็นระบบ มีความเป็น ธรรม โปร่งใสและ ตรวจสอบได้ 3.ผู้บริหารสถานศึกษา มีกระบวนการจัดทำ คู่มือ โครงสร้างแผน อัตรากำลังให้มีความ สอดคล้องกับความ ต้องการของ สถานศึกษา 4.ผู้บริหารสถานศึกษา มีกระบวนการสำรวจ ความต้องการเพิ่มหรือ ลดบุคลากรจากบุคคล ที่เกี่ยวข้อง	1.ศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ ตามความ เหมาะสมและจำเป็นของ บริบทโรงเรียน กำหนด จำนวนอัตรากำลังตาม ระบบที่สำนักงานเขต พื้นที่กำหนด บริหารให้ สอดคล้องกับข้อจำกัด และขนาดของโรงเรียน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ สูงสุด 2.คำนึงถึงความ เหมาะสมของจำนวน งานกับคนและให้ ความสำคัญกับความสุข ของครูในการปฏิบัติงาน ยึดครูและบุคลากรเป็น ศูนย์กลางเพื่อการพัฒนา ที่มีคุณภาพ 3.บริหารจัดการอย่าง ยืดหยุ่นและคล่องตัวโดย ให้ครบตามวิชาเอกหรือ พิจารณาประสบการณ์ สอน วิชาการแบ่งงาน	1.ดำเนินการศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ อัตรากำลังข้าราชการ ครูและบุคลากรทาง การศึกษา ตามความ จำเป็นและเหมาะสม เพื่อกำหนดความ ต้องการรายวิชาเอก และคุณสมบัติตามความ เหมาะสมที่ควรมีใน สถานศึกษา 2.พิจารณาภาระงานให้ สอดคล้องกับจำนวน บุคลากร วิชาการแบ่ง งานและภาระหน้าที่ให้ เหมาะสมกับ สถานการณ์และ ศักยภาพของบุคลากร 3.ใช้กระบวนการมีส่วน ร่วมในการตัดสินใจ เปิด โอกาสให้บุคลากรใน โรงเรียนร่วม ปรึกษาหารือ แลกเปลี่ยนความ

ตารางที่ 4.11 การวิเคราะห์แนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 (ต่อ)

สภาพแนวทาง การบริหารงาน บุคคลด้วยหลัก พรหมวิหาร 4	รายการที่มีค่าเฉลี่ย สูงสุด รองลงมา และต่ำสุด	ร่างแนวทางพัฒนาผล การสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	แนวทางการ บริหารงานบุคคล
	5.ผู้บริหารสถานศึกษา มีการกำหนดและ วางแผนอัตรากำลัง อย่างเป็นระบบ	และภาระหน้าที่ให้ เหมาะสมกับสถานการณ์ และศักยภาพของ บุคลากร	คิดเห็นก่อนกำหนดและ วางแผนอัตรากำลัง เพื่อ จัดทำเป็นฐานข้อมูล และแผนอัตรากำลังของ
	6.ผู้บริหารสถานศึกษา มีวิธีการวางแผนจัดหา ทรัพยากรบุคลากรให้ เพียงพอกับความ ต้องการในอนาคต	4.ใช้กระบวนการมีส่วนร่วม ในการตัดสินใจ เปิด โอกาสให้บุคลากรใน โรงเรียนร่วม ปรึกษาหารือ	ข้าราชการครูและ บุคลากรทางการศึกษา 4.จัดทำแผนและคู่มือใน การบริหารอัตรากำลัง ข้าราชการครูและ
	7.ผู้บริหารสถานศึกษา มีการกำหนดคุณสมบัติ ของครูและบุคลากร ตามความรู้ ความสามารถให้ตรง กับตำแหน่งสายงาน เพื่อความสุขในการ ทำงาน	แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ก่อนกำหนดและวางแผน อัตรากำลัง 5.จัดทำแผนและคู่มือที่ ชัดเจน ดำเนินการอย่าง โปร่งใสและตรวจสอบได้ ผ่านความเห็นชอบของ คณะกรรมการ	บุคลากรทางการศึกษา ตามเกณฑ์ ที่ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่กำหนดและ วางแผนไว้ โดย ดำเนินการอย่างโปร่งใส และตรวจสอบได้ ผ่าน ความเห็นชอบของ คณะกรรมการ
	8.ผู้บริหารสถานศึกษา ยินดีรับฟังความคิดเห็น จากบุคลากรเพื่อจัดหา ทรัพยากรบุคลากรให้ เพียงพอกับความ ต้องการในปัจจุบัน	สถานศึกษา เพื่อสร้าง ความเชื่อมั่นและความ เป็นธรรม	สถานศึกษา เพื่อสร้าง ความเชื่อมั่นและความ เป็นธรรม

ตารางที่ 4.11 การวิเคราะห์แนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 (ต่อ)

สภาพแนวทาง การบริหารงาน บุคคลด้วยหลัก พรหมวิหาร 4	รายการที่มีค่าเฉลี่ย สูงสุด รองลงมา และต่ำสุด	ร่างแนวทางพัฒนาผล การสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	แนวทางการ บริหารงานบุคคล
	9.ผู้บริหารสถานศึกษา มีการวิเคราะห์ปริมาณ งานของบุคลากรเพื่อ ลดปริมาณที่ไม่จำเป็น 10.ผู้บริหาร สถานศึกษามีการระบุ ประเภทของครูและ บุคลากรที่จะ ปฏิบัติงานตรงตาม ภาระงานเพื่อลดภาระ งานที่เกินจำเป็นของ ครู		
2.การสรรหาและ บรรจุแต่งตั้งด้วย หลักพรหมวิหาร 4	1.ผู้บริหารสถานศึกษา มีการบรรจุแต่งตั้งตาม ขั้นตอนของ สถานศึกษา 2.ผู้บริหารสถานศึกษา มีการแต่งตั้ง คณะกรรมการในการ สรรหาครูและบุคลากร 3.ผู้บริหารสถานศึกษา กำหนดคุณสมบัติ คุณวุฒิทางการศึกษา	1.การสรรหาและบรรจุ แต่งตั้งตรงตามวิชาเอก และความต้องการ คัดเลือกครูที่มีความรู้ ความสามารถ และ คุณสมบัติตรงตามเกณฑ์ และความต้องการของ โรงเรียน เพื่อให้เหมาะ กับภาระงานจริง 2.การสรรหาและบรรจุ แต่งตั้งดำเนินการตาม	1.การสรรหาและบรรจุ แต่งตั้งตรงตามวิชาเอก และความต้องการ โดย สรรหาและบรรจุครูที่มี ความรู้ ความสามารถ ตรงกับความต้องการ ของโรงเรียนเพื่อให้ เหมาะกับการปฏิบัติงาน จริง 2.การบรรจุครูผู้ช่วย ต้องดูแลชีวิตความ

ตารางที่ 4.11 การวิเคราะห์แนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 (ต่อ)

สภาพแนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4	รายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา และต่ำสุด	ร่างแนวทางพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	แนวทางการบริหารงานบุคคล
	ของครูและบุคลากรที่ ต้องการ 4.ผู้บริหารสถานศึกษา มีการสรรหาและบรรจุ บุคลากรเป็นไปตาม ความต้องการ 5.ผู้บริหารสถานศึกษา มีการสนับสนุนในเรื่อง โอกาสและ ความก้าวหน้าในสาย งาน 6.ผู้บริหารสถานศึกษา มีกระบวนการในการ ค้นหาบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ เหมาะสมกับสายงาน 7.ผู้บริหารสถานศึกษา มีกระบวนการและ หลักการต่าง ๆ ที่ เหมาะสมในการสรรหา บุคลากร 8.ผู้บริหารสถานศึกษา มีการปฐมนิเทศ ทดลองปฏิบัติหน้าที่	ระเบียบอย่างเป็นระบบ และโปร่งใส ทุกขั้นตอน ต้องถูกต้องตาม หลักเกณฑ์ มีการแต่งตั้ง คณะกรรมการที่ชัดเจน และประชาสัมพันธ์ผล อย่างเปิดเผย 3.จัดระบบปฐมนิเทศ และสร้างความเข้าใจ บทบาทหน้าที่ เมื่อครู บรรจุหรือบุคลากรใหม่ เข้ามา ต้องชี้แจงภาระ งาน เส้นทาง ความก้าวหน้า และแนว ปฏิบัติในการทำงาน เพื่อให้ปรับตัวและอยู่ได้ อย่างมีความสุข 4. นิเทศ ติดตาม และ ประเมินแบบเป็นมิตร เพื่อพัฒนา มี คณะกรรมการคอยให้ คำแนะนำ สนับสนุน และติดตามอย่างใกล้ชิด ในลักษณะไม่จับผิดแต่	เป็นอยู่และลดภาระงาน ที่นอกเหนืองานสอน เอาใจใส่ทั้งด้านการ ทำงานและความเป็นอยู่ สนับสนุนบุคลากรด้าน การเงิน/พัสดุหรือจัด จ้างช่วยสอน กรณีที่ โรงเรียนขาดบุคลากร 3.จัดระบบปฐมนิเทศ และสร้างความเข้าใจ บทบาทหน้าที่ ครูผู้ช่วย บรรจุใหม่หรือบุคลากร ใหม่เข้ามา ต้องชี้แจง ภาระงาน เส้นทาง ความก้าวหน้า และแนว ปฏิบัติในการทำงาน เพื่อให้ปรับตัวและอยู่ได้ อย่างมีความสุข มีคณะ กรรมเพื่อประเมินความ พร้อมและพัฒนาอย่าง เข้มคอบให้คำแนะนำ สนับสนุน มี กระบวนการนิเทศ ติดตาม และประเมิน

ตารางที่ 4.11 การวิเคราะห์แนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 (ต่อ)

สภาพแนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4	รายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา และต่ำสุด	ร่างแนวทางพัฒนาผล การสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	แนวทางการบริหารงานบุคคล
	ของบุคลากรที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพเพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้น 9.ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการในการประชาสัมพันธ์การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง 10.ผู้บริหารสถานศึกษามีการดำเนินการตามกระบวนการสรรหาบุคลากรด้วยความยุติธรรม	มุ่งพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 5. ดูแลชีวิตความเป็นอยู่และลดภาระงานที่ไม่ใช่ งานสอน เอาใจใส่ทั้งด้านการทำงานและ ความเป็นอยู่ สนับสนุน บุคลากรด้านการเงิน/ พัสดุหรือจัดจ้างช่วยสอน เพื่อให้ครูทุ่มเทกับการ สอนได้เต็มที่และทำงาน อย่างมีความสุข	แบบเป็นมิตรเพื่อพัฒนา 4.การสรรหาและบรรจุ แต่งตั้งดำเนินการตาม ระเบียบอย่างเป็นระบบ และโปร่งใส โดยสรรหา และบรรจุแต่งตั้ง ขั้นตอน และวิธีการ คัดเลือกตรงตามเกณฑ์ ที่ ก.ค.ศ. กำหนด มีการ แต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อ ประเมินความพร้อม และพัฒนาอย่างเข้มที่ ชัดเจน และ ประชาสัมพันธ์ผลอย่าง เปิดเผย
<b>3.การประเมินผล การปฏิบัติงาน ด้วยหลักพรหม วิหาร 4</b>	1.ผู้บริหารสถานศึกษา ใช้วิธีการและ หลักเกณฑ์ประเมินที่มี มาตรฐานเดียวกัน 2.ผู้บริหารสถานศึกษา มีวิธีการและเกณฑ์การ ประเมินผล	1.ประเมินเพื่อพัฒนา ไม่ใช่เพื่อจับผิด มุ่งใช้การ ประเมินเป็นเครื่องมือ สร้างการเรียนรู้และ พัฒนาคุณภาพครู มากกว่าการตำหนิหรือ กดดัน	1.กำหนดจุดประสงค์ การประเมินเพื่อพัฒนา ไม่ใช่เพื่อจับผิด ใช้การ ประเมินเป็นเครื่องมือ สร้างการเรียนรู้และ พัฒนาคุณภาพครูและ บุคลากรมากกว่าการ ตำหนิหรือกดดัน

ตารางที่ 4.11 การวิเคราะห์แนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 (ต่อ)

สภาพแนวทาง การบริหารงาน บุคคลด้วยหลัก พรหมวิหาร 4	รายการที่มีค่าเฉลี่ย สูงสุด รองลงมา และต่ำสุด	ร่างแนวทางพัฒนาผล การสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	แนวทางการ บริหารงานบุคคล
	การปฏิบัติงานของ บุคลากรอย่างเป็น ธรรมและชัดเจน 3.ผู้บริหารสถานศึกษา มีการแต่งตั้ง คณะกรรมการ ประเมินผลการ ปฏิบัติงานอย่างชัดเจน 4.ผู้บริหารสถานศึกษา มีการเปิดโอกาสให้ บุคลากรเสนอแนว ทางการประเมินผล การปฏิบัติงาน 5.ผู้บริหารสถานศึกษา มีการกำหนด หลักเกณฑ์บหล่งโทษที่ มีมาตรฐานในการ ปฏิบัติงาน 6.ผู้บริหารสถานศึกษา มีการประเมินผลงาน ของบุคลากรอย่างเป็น ระบบและต่อเนื่องเพื่อ สร้างแรงจูงใจในการ ทำงาน	2. ใช้เกณฑ์เดียวกัน โปร่งใส และเป็นธรรม กำหนดเกณฑ์การ ประเมินที่ชัดเจน ใ้กับ ทุกคนอย่างเท่าเทียม เพื่อ สร้างความเชื่อมั่นและ ความยุติธรรมใน สถานศึกษา 3. ใช้วิธีการประเมินที่ หลากหลายและเหมาะ กับบริบท ผสมผสานการ สังเกต การตรวจผลงาน และข้อมูลเชิงประจักษ์ เพื่อให้เห็นภาพการ ทำงานที่แท้จริงและรอบ ด้าน 4. เปิดโอกาสให้ครู สะท้อนตนเองและรับฟัง อย่างเป็นมิตรส่งเสริม การพูดคุยหลังการ ประเมินในบรรยากาศ กัลยาณมิตร เพื่อสร้าง แรงเสริม กำลังใจ และ นำผลการประเมินไปใช้ พัฒนางานและบุคลากร อย่างต่อเนื่อง	และใช้ข้อมูลจากการ ประเมินเป็นฐานในการ วางแผนพัฒนาครูและ ยกระดับคุณภาพการจัด การศึกษาอย่างตรงจุด 2.ใช้วิธีการประเมินที่ หลากหลายและเหมาะ กับบริบทของ สถานศึกษา ผสมผสาน การสังเกต การตรวจ ผลงาน และข้อมูลเชิง ประจักษ์ เพื่อให้เห็น ภาพการทำงานที่แท้จริง และรอบด้าน 3. เปิดโอกาสให้ครู สะท้อนตนเองและรับฟัง อย่างเป็นมิตร ส่งเสริม การพูดคุยหลังการ ประเมินในบรรยากาศ กัลยาณมิตร เพื่อสร้าง แรงเสริม กำลังใจ และ นำผลการประเมินไปใช้ พัฒนางานและบุคลากร อย่างต่อเนื่อง

ตารางที่ 4.11 การวิเคราะห์แนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 (ต่อ)

สภาพแนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4	รายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา และต่ำสุด	ร่างแนวทางพัฒนาผล การสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	แนวทางการบริหารงานบุคคล
	7.ผู้บริหารสถานศึกษามีการบันทึกข้อมูลเพื่อปรับปรุงพัฒนาบุคลากรในส่วนที่ยังบกพร่อง	5. นำผลการประเมินไปใช้พัฒนางานและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ใช้ข้อมูลจากการประเมินเป็นฐานในการวางแผนพัฒนาครูและยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาอย่างตรงจุด	4. ใช้เกณฑ์การประเมินเดียวกัน โปร่งใส และเป็นธรรม กำหนดเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน ใช้กับทุกคนอย่างเท่าเทียม
	8.ผู้บริหารสถานศึกษายึดหลักในการประเมินผล คือ หลักคุณธรรม หลักความเป็นกลาง ยึดความถูกต้องมากกว่าถูกใจ วางตัวเป็นกลางเน้นผลงานเป็นสำคัญ		แต่งตั้งกรรมการประเมินเพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความยุติธรรมในสถานศึกษา
	9.ผู้บริหารสถานศึกษามีการประเมินค่าผล การปฏิบัติงานของบุคลากรโดยใช้วิธีการสังเกตจดบันทึก เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน เพื่อส่งเสริมให้ครูได้พัฒนาตนเอง		
	10.ผู้บริหารสถานศึกษามีการให้บำเหน็จความชอบ		

ตารางที่ 4.11 การวิเคราะห์แนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 (ต่อ)

สภาพแนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4	รายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา และต่ำสุด	ร่างแนวทางการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	แนวทางการบริหารงานบุคคล
	คำชมเชย รางวัล เครื่องหมายเชิดชูเกียรติ		
4.การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยหลักพรหมวิหาร 4	<p>1.ผู้บริหารสถานศึกษา ส่งเสริมการสร้างผลงานด้านต่าง ๆ</p> <p>2.ผู้บริหารสถานศึกษา จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนางาน</p> <p>3.ผู้บริหารสถานศึกษา มีการแนะนำให้บุคลากรนำความรู้ความสามารถมาใช้ในการพัฒนางานเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด</p> <p>4.ผู้บริหารสถานศึกษา มีการส่งเสริมให้พัฒนาตนเองในการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ อยู่เสมอ</p> <p>5. ผู้บริหารสถานศึกษา มีการจัดศึกษาดูงาน เพื่อพัฒนาครูบุคลากร</p>	<p>1.วางแผนพัฒนาครูอย่างเป็นระบบ เชื่อมโยงกับ PA และ ID Plan กำหนดทิศทางการพัฒนา รายบุคคลให้สอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียน และภารกิจงานจริง</p> <p>2.เปิดโอกาสให้ครูเลือกพัฒนาตามความสนใจและความจำเป็นของงาน สนับสนุนทั้งการอบรมในระบบหนังสือราชการ และการเรียนรู้ออนไลน์</p> <p>3.สร้างบรรยากาศเอื้อต่อการเรียนรู้ ไม่กดดันครู ส่งเสริมแรงจูงใจภายในให้ครูอยากพัฒนาตนเองด้วยความสมัครใจ และมีความสุข</p> <p>ให้ครูอยากพัฒนาตนเองด้วยความสมัครใจและมีมีความสุข</p>	<p>1.สร้างบรรยากาศเอื้อต่อการเรียนรู้ ไม่กดดันครู ส่งเสริมแรงจูงใจภายในให้ครูอยากพัฒนาตนเองด้วยความสมัครใจ และมีความสุข</p> <p>2.เปิดโอกาสให้ครูเลือกพัฒนาตามความสนใจและความจำเป็นของงาน ทั้งการอบรมในระบบหนังสือราชการ และการเรียนรู้ออนไลน์ภายนอก ที่มีคุณภาพ</p> <p>3.สนับสนุนงบประมาณ และทรัพยากรตามความเหมาะสม เพื่อให้ครูได้เรียนรู้อย่างคล่องตัวในหลักสูตรที่สามารถช่วยพัฒนางานได้จริง</p>

ตารางที่ 4.11 การวิเคราะห์แนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 (ต่อ)

สภาพแนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4	รายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา และต่ำสุด	ร่างแนวทางพัฒนาผล การสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	แนวทางการบริหารงานบุคคล
	<p>อย่างต่อเนื่องและครอบคลุมทุกคน</p> <p>6.ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดให้ครูและบุคลากรเข้าร่วมอบรมสัมมนา เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เป็นประจำ เพื่อการพัฒนาตนเอง</p> <p>7. ผู้บริหารสถานศึกษามีการพิจารณาและสำรวจความต้องการในการพัฒนาตนเองของบุคลากร</p> <p>8.ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการจัดฝึกอบรม เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการพัฒนาบุคลากร เพื่อไม่ให้เกิดภาระแก่ครู</p>	<p>4.สนับสนุนงบประมาณ และทรัพยากรตามความเหมาะสม เพื่อให้ครูได้เรียนรู้อย่างคล่องตัวในหลักสูตรที่สามารถช่วยพัฒนางานได้จริง</p> <p>5.นำความรู้ไปใช้จริงและต่อยอดเป็นผลงาน จัดระบบรายงานผลการอบรม เพื่อนำข้อมูลมาวางแผนพัฒนา และส่งเสริมให้ครูนำไปพัฒนาการสอน พัฒนาการสอน พัฒนา นักเรียน และสร้างผลงาน หรือเข้าร่วมการประกวด</p> <p>อย่างต่อเนื่อง</p>	<p>4.วางแผนพัฒนาครูอย่างเป็นระบบ เชื่อมโยงกับ PA และ ID Plan กำหนดทิศทางการพัฒนารายบุคคลให้สอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียนและภารกิจงานจริง จัดระบบรายงานผลการอบรม เพื่อนำข้อมูลมาวางแผนพัฒนา และส่งเสริมให้ครูนำไปพัฒนาการสอน พัฒนาการสอน และ พัฒนานักเรียน และสร้างผลงานหรือเข้าร่วมการประกวดอย่างต่อเนื่อง</p>

ตารางที่ 4.11 การวิเคราะห์แนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 (ต่อ)

สภาพแนวทาง การบริหารงาน บุคคลด้วยหลัก พรหมวิหาร 4	รายการที่มีค่าเฉลี่ย สูงสุด รองลงมา และต่ำสุด	ร่างแนวทางพัฒนาผล การสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	แนวทางการ บริหารงานบุคคล
	9.ผู้บริหารสถานศึกษา มีกระบวนการส่งเสริม และสนับสนุนเจตคติที่ ดีให้กับครูและบุคลากร ในสถานศึกษา		
	10.ผู้บริหาร สถานศึกษามีการ วางแผนเพื่อพัฒนา บุคลากรอย่างเป็น ระบบ		

จากตารางที่ 4.11 แนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ได้ดังนี้

**1.การวางแผนอัตรากำลังด้วยหลักพรหมวิหาร 4**

แนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ด้านการวางแผนอัตรากำลังด้วยหลักพรหมวิหาร 4 มี  
ดังนี้

1) ดำเนินการศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์อัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการ  
ศึกษา ตามความจำเป็นและเหมาะสม เพื่อกำหนดความต้องการรายวิชาเอกและคุณสมบัติตามความ  
เหมาะสมที่ควรมีในสถานศึกษา

2) พิจารณาภาระงานให้สอดคล้องกับจำนวนบุคลากร ปรับการแบ่งงานและภาระหน้าที่  
ให้เหมาะสมกับสถานการณ์และศักยภาพของบุคลากร

3) ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนร่วมปรึกษาหารือ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นก่อนกำหนดและวางแผนอัตรากำลัง เพื่อจัดทำเป็นฐานข้อมูลและแผนอัตรากำลังของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

4) จัดทำแผนและคู่มือในการบริหารอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตามเกณฑ์ ที่ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่ที่กำหนดและวางแผนไว้ โดยดำเนินการอย่างโปร่งใสและตรวจสอบได้ผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษา เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความเป็นธรรม

## 2.การสรรหาและบรรจุแต่งตั้งด้วยหลักพรหมวิหาร 4

แนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งด้วยหลักพรหมวิหาร 4 มีดังนี้

1) การสรรหาและบรรจุแต่งตั้งตรงตามวิชาเอกและความต้องการ โดยสรรหาและบรรจุครูที่มีความรู้ ความสามารถตรงกับความต้องการของโรงเรียนเพื่อให้เหมาะกับภารกิจงานจริง

2) การบรรจุครูผู้ช่วยต้องดูแลชีวิตความเป็นอยู่และลดภาระงานที่นอกเหนืองานสอนเอาใจใส่ทั้งด้านการทำงานและความเป็นอยู่ สนับสนุนบุคลากรด้านการเงิน/พัสดุหรือจัดจ้างช่วยสอนกรณีที่โรงเรียนขาดบุคลากร

3) จัดระบบปฐมนิเทศและสร้างความเข้าใจบทบาทหน้าที่ ครูผู้ช่วยบรรจุใหม่หรือบุคลากรใหม่เข้ามา ต้องชี้แจงภาระงาน เส้นทางความก้าวหน้า และแนวปฏิบัติในการทำงาน เพื่อให้ปรับตัวและอยู่ได้อย่างมีความสุข มีคณะกรรมการเพื่อประเมินความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มคอยให้คำแนะนำ สนับสนุน มีกระบวนการนิเทศ ติดตาม และประเมินแบบเป็นมิตรเพื่อพัฒนา

4) การสรรหาและบรรจุแต่งตั้งดำเนินการตามระเบียบอย่างเป็นระบบและโปร่งใส โดยสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ขั้นตอน และวิธีการคัดเลือกตรงตามเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนด มีการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อประเมินความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มที่ชัดเจน และประชาสัมพันธ์ผลอย่างเปิดเผย

## 3.การประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยหลักพรหมวิหาร 4

แนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยหลักพรหมวิหาร 4 มีดังนี้

1) กำหนดจุดประสงค์การประเมินเพื่อพัฒนาไม่ใช่เพื่อจับผิด ใช้การประเมินเป็นเครื่องมือสร้างการเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรมากกว่าการตำหนิหรือกดดัน และใช้ข้อมูลจากการประเมินเป็นฐานในการวางแผนพัฒนาครูและยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาอย่างตรงจุด

2) ใช้วิธีการประเมินที่หลากหลายและเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา ผสมผสานการสังเกต การตรวจผลงาน และข้อมูลเชิงประจักษ์ เพื่อให้เห็นภาพการทำงานที่แท้จริงและรอบด้าน

3) เปิดโอกาสให้ครูสะท้อนตนเองและรับฟังอย่างเป็นมิตร ส่งเสริมการพูดคุยหลังการประเมินในบรรยากาศกัลยาณมิตร เพื่อสร้างแรงเสริม กำลังใจ และนำผลการประเมินไปใช้พัฒนางานและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

4) ใช้เกณฑ์การประเมินเดียวกัน โปร่งใส และเป็นธรรม กำหนดเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน ใช้กับทุกคนอย่างเท่าเทียม แต่งตั้งกรรมการประเมินเพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความยุติธรรมในสถานศึกษา

#### 4.การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยหลักพรหมวิหาร 4

แนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ด้านการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยหลักพรหมวิหาร 4 มีดังนี้

1) สร้างบรรยากาศเอื้อต่อการเรียนรู้ ไม่กดดันครู ส่งเสริมแรงจูงใจภายในให้ครูอยากพัฒนาตนเองด้วยความสมัครใจและมีความสุข

2) เปิดโอกาสให้ครูเลือกพัฒนาตามความสนใจและความจำเป็นของงานทั้งการอบรมในระบบหนังสือราชการ และการเรียนรู้ออนไลน์ภายนอกที่มีคุณภาพ

3) สนับสนุนงบประมาณและทรัพยากรตามความเหมาะสม เพื่อให้ครูได้เรียนรู้อย่างคล่องตัวในหลักสูตรที่สามารถช่วยพัฒนางานได้จริง

4) วางแผนพัฒนาครูอย่างเป็นระบบ เชื่อมโยงกับ PA และ ID Plan กำหนดทิศทางการพัฒนารายบุคคลให้สอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียนและภารกิจงานจริง จัดระบบรายงานผลการอบรม เพื่อนำข้อมูลมาวางแผนพัฒนา และส่งเสริมให้ครูนำไปพัฒนาการสอน พัฒนานักเรียน และสร้างผลงานหรือเข้าร่วมการประกวดอย่างต่อเนื่อง

**ตอนที่ 3 ผลการประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประโยชน์ของแนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3**

การประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประโยชน์ของแนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ดำเนินการโดยใช้แบบประเมินสอบถามข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง คือศึกษานิเทศก์ และหัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคลสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 รวมจำนวน 2 คน ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 1 คน รองผู้อำนวยการสถานศึกษา

จำนวน 1 คน ครูที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานบริหารงานบุคคล จำนวน 1 คน รวมจำนวน 5 คน  
ปรากฏผลดังตารางที่ 4.12 – 4.16

ผลการวิเคราะห์แบบประเมินประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และ  
ประโยชน์ของแนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 5 คน โดยรวม ใช้  
การวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) แล้วนำเสนอในรูปแบบตารางและความเรียง ดังตารางที่ 4.12

**ตารางที่ 4.12** ผลการประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประโยชน์ของ  
แนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 โดยรวมทั้ง 4 ด้าน

ด้าน	ความ ถูกต้อง		ความ เหมาะสม		ความเป็นไป ได้		ประโยชน์	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1. การวางแผนอัตรากำลังด้วย หลักพรหมวิหาร 4	4.90	0.30	4.90	0.30	4.70	0.56	4.90	0.30
2. การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ด้วยหลักพรหมวิหาร 4	4.60	0.73	4.60	0.73	4.40	0.86	4.75	0.62
3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้วยหลักพรหมวิหาร 4	5.00	0.00	4.95	0.22	4.85	0.36	5.00	0.00
4. การพัฒนาข้าราชการครูและ บุคลากรทางการศึกษาด้วย หลักพรหมวิหาร 4	4.90	0.30	4.80	0.40	4.80	0.40	4.90	0.30
<b>โดยรวม</b>	<b>4.85</b>	<b>0.45</b>	<b>4.81</b>	<b>0.48</b>	<b>4.69</b>	<b>0.60</b>	<b>4.89</b>	<b>0.39</b>
<b>แปลผล</b>	<b>มากที่สุด</b>		<b>มากที่สุด</b>		<b>มากที่สุด</b>		<b>มากที่สุด</b>	

จากตารางที่ 4.12 ความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประโยชน์ของแนว  
ทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 โดยรวมทั้ง 4 ด้าน พบว่า ความถูกต้องของแนวทางการบริหารงาน  
บุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

สุราษฎร์ธานี เขต 3 อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.85$  , S.D.= 0.45), ความเหมาะสมของแนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.81$  , S.D.= 0.48), ความเป็นไปได้ของแนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.69$  , S.D.= 0.60) และประโยชน์ของแนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.89$  , S.D.= 0.39)

**ตารางที่ 4.13** ระดับความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประโยชน์ของแนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ด้านการวางแผนอัตรากำลังด้วยหลักพรหมวิหาร 4

ด้านการวางแผนอัตรากำลังด้วย หลักพรหมวิหาร 4	ความ ถูกต้อง		ความ เหมาะสม		ความ เป็นไปได้		ประโยชน์	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
	1 ดำเนินการศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์อัตรากำลังข้าราชการ ครูและบุคลากรทางการศึกษา ตามความจำเป็นและเหมาะสม เพื่อกำหนดความต้องการ รายวิชาเอกและคุณสมบัติตาม ความเหมาะสมที่ควรมีใน สถานศึกษา	5.00	0.00	5.00	0.00	4.80	0.40	5.00
2 พิจารณาภาระงานให้สอดคล้อง กับจำนวนบุคลากร ปรับการ แบ่งงานและภาระหน้าที่ให้ เหมาะสมกับสถานการณ์และ ศักยภาพของบุคลากร	4.80	0.40	4.80	0.40	4.60	0.49	4.80	0.40

ตารางที่ 4.13 ระดับความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประโยชน์ของแนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ด้านการวางแผนอัตรากำลังด้วยหลักพรหมวิหาร 4 (ต่อ)

ด้านการวางแผนอัตรากำลังด้วยหลักพรหมวิหาร 4	ความถูกต้อง		ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		ประโยชน์	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
3 ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนร่วมปรึกษาหารือ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นก่อนกำหนดและวางแผนอัตรากำลัง เพื่อจัดทำเป็นฐานข้อมูลและแผนอัตรากำลังของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา	4.80	0.40	4.80	0.40	4.60	0.80	4.80	0.40
4 จัดทำแผนและคู่มือในการบริหารอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตามเกณฑ์ ที่ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่ที่กำหนดและวางแผนไว้ โดยดำเนินการอย่างโปร่งใสและตรวจสอบได้ผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษา เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความเป็นธรรม	5.00	0.00	5.00	0.00	4.80	0.40	5.00	0.00
<b>โดยรวม</b>	4.90	0.30	4.90	0.30	4.70	0.56	4.90	0.30
<b>แปลผล</b>	<b>มากที่สุด</b>		<b>มากที่สุด</b>		<b>มากที่สุด</b>		<b>มากที่สุด</b>	

จากตารางที่ 4.13 ความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประโยชน์ของแนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ด้านการวางแผนอัตรากำลังด้วยหลักพรหมวิหาร 4 พบว่า ความถูกต้อง ความเหมาะสมและประโยชน์ด้านการวางแผนอัตรากำลังด้วยหลักพรหมวิหาร 4 อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.90$  , S.D.= 0.30) และความเป็นไปได้อัตรากำลังด้วยหลักพรหมวิหาร 4 อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.70$ , S.D.= 0.56)

**ตารางที่ 4.14** ระดับความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประโยชน์ของแนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งด้วยหลักพรหมวิหาร 4

ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งด้วยหลักพรหมวิหาร 4	ความถูกต้อง		ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		ประโยชน์	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1 การสรรหาและบรรจุแต่งตั้งตรงตามวิชาเอกและความต้องการโดยสรรหาและบรรจุครูที่มีความรู้ความสามารถตรงกับความต้องการของโรงเรียนเพื่อให้เหมาะสมกับภารกิจงานจริง	4.60	0.80	4.60	0.80	4.60	0.80	4.60	0.80
2 การบรรจุครูผู้ช่วยต่อคุณวุฒิความเป็นอยู่และลดภาระงานที่นอกเหนืองานสอน เอาใจใส่ทั้งด้านการทำงานและความเป็นอยู่ สนับสนุนบุคลากรด้านการเงิน/พัสดุหรือจัดจ้างช่วยสอนกรณีโรงเรียนขาดบุคลากร	4.40	0.89	4.40	0.89	3.60	0.80	4.60	0.80

ตารางที่ 4.14 ระดับความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประโยชน์ของแนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งด้วยหลักพรหมวิหาร 4 (ต่อ)

ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งด้วยหลักพรหมวิหาร 4	ความถูกต้อง		ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		ประโยชน์	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
3 จัดระบบปฐมนิเทศและสร้างความเข้าใจบทบาทหน้าที่ ครูผู้ช่วยบรรจุใหม่หรือบุคลากรใหม่เข้ามา ต้องชี้แจงภาระงาน เส้นทางความก้าวหน้า และแนวปฏิบัติในการทำงาน เพื่อให้ปรับตัวและอยู่ได้อย่างมีความสุข มีคณะกรรมการประเมินความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มคอยให้คำแนะนำ สนับสนุน มีกระบวนการนิเทศ ติดตาม และประเมินแบบเป็นมิตรเพื่อพัฒนา	4.80	0.40	4.80	0.40	4.80	0.40	5.00	0.00
4 การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ดำเนินการตามระเบียบอย่างเป็นระบบและโปร่งใส โดยสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ขั้นตอน และวิธีการคัดเลือกตรงตามเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนด มีการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อประเมินความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มที่ชัดเจน และประชาสัมพันธ์ผลอย่างเปิดเผย	4.60	0.80	4.60	0.80	4.60	0.80	4.80	0.40
<b>โดยรวม</b>	4.60	0.73	4.60	0.73	4.40	0.86	4.75	0.62
<b>แปลผล</b>	มากที่สุด		มากที่สุด		มาก		มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.14 ความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประโยชน์ของแนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งด้วยหลักพรหมวิหาร 4 พบว่าความถูกต้อง ความเหมาะสมด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งด้วยหลักพรหมวิหาร 4 อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.60$ , S.D.= 0.73), ความเป็นไปได้อันการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งด้วยหลักพรหมวิหาร 4 อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.40$ , S.D.= 0.86) และประโยชน์ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งด้วยหลักพรหมวิหาร 4 อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.75$ , S.D.= 0.62)

**ตารางที่ 4.15** ระดับความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประโยชน์ของแนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยหลักพรหมวิหาร 4

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้วยหลักพรหมวิหาร 4	ความ ถูกต้อง		ความ เหมาะสม		ความเป็นไป ได้		ประโยชน์	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1 กำหนดจุดประสงค์การประเมิน เพื่อพัฒนาไม่ใช่เพื่อจับผิด ใช้ การประเมินเป็นเครื่องมือสร้าง การเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพครู และบุคลากรมากกว่าการตำหนิ หรือกดดัน และใช้ข้อมูลจากการ ประเมินเป็นฐานในการวางแผน พัฒนาครูและยกระดับคุณภาพ การจัดการศึกษาอย่างตรงจุด	5.00	0.00	5.00	0.00	4.80	0.40	5.00	0.00
2 ใช้วิธีการประเมินที่หลากหลาย และเหมาะกับบริบทของ สถานศึกษา ผสมผสานการ สังเกต การตรวจผลงาน และ ข้อมูลเชิงประจักษ์ เพื่อให้เห็น ภาพการทำงานที่แท้จริงและรอบ ด้าน	5.00	0.00	5.00	0.00	4.60	0.49	5.00	0.00

ตารางที่ 4.15 ระดับความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประโยชน์ของแนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยหลักพรหมวิหาร 4 (ต่อ)

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยหลักพรหมวิหาร 4	ความถูกต้อง		ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		ประโยชน์	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
3 เปิดโอกาสให้ครูสะท้อนตนเอง และรับฟังอย่างเป็นมิตร ส่งเสริมการพูดคุยหลังการประเมินในบรรยากาศกัลยาณมิตร เพื่อสร้างแรงเสริม กำลังใจ และนำผลการประเมินไปใช้พัฒนางานและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	5.00	0.00	5.00	0.00	5.00	0.00	5.00	0.00
4 ใช้เกณฑ์การประเมินเดียวกัน โปร่งใส และเป็นธรรม กำหนดเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน ใช้กับทุกคนอย่างเท่าเทียม แต่งตั้งกรรมการประเมินเพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความยุติธรรมในสถานศึกษา	5.00	0.00	4.80	0.40	5.00	0.00	5.00	0.00
<b>โดยรวม</b>	5.00	0.00	4.95	0.22	4.85	0.36	5.00	0.00
<b>แปลผล</b>	<b>มากที่สุด</b>		<b>มากที่สุด</b>		<b>มากที่สุด</b>		<b>มากที่สุด</b>	

จากตารางที่ 4.15 ความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประโยชน์ของแนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยหลักพรหมวิหาร 4 พบว่าความถูกต้องและประโยชน์ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยหลักพรหมวิหาร 4 อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 5.00$ , S.D.= 0.00), ความเหมาะสมด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยหลักพรหม

วิหาร 4 อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.95$  , S.D.= 0.22) และความเป็นไปได้ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยหลักพรหมวิหาร 4 อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.85$  , S.D.= 0.36)

**ตารางที่ 4.16** ระดับความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประโยชน์ของแนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ด้านการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยหลักพรหมวิหาร 4

ด้านการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยหลักพรหมวิหาร 4	ความถูกต้อง		ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		ประโยชน์	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1 สร้างบรรยากาศเอื้อต่อการเรียนรู้ ไม่กดดันครู ส่งเสริมแรงจูงใจภายในให้ครูอยากพัฒนาตนเองด้วยความสมัครใจและมีความสุข	4.80	0.40	4.60	0.49	4.60	0.49	4.80	0.40
2 เปิดโอกาสให้ครูเลือกพัฒนาตามความสนใจและความจำเป็นของงานทั้งการอบรมในระบบหนังสือราชการ และการเรียนรู้ออนไลน์ภายนอกที่มีคุณภาพ	5.00	0.00	4.80	0.40	5.00	0.00	5.00	0.00
3 สนับสนุนงบประมาณและทรัพยากรตามความเหมาะสม เพื่อให้ครูได้เรียนรู้อย่างคล่องตัวในหลักสูตรที่สามารถช่วยพัฒนางานได้จริง	4.80	0.40	4.80	0.40	4.80	0.40	4.80	0.40

ตารางที่ 4.16 ระดับความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประโยชน์ของแนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ด้านการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยหลักพรหมวิหาร 4 (ต่อ)

ด้านการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยหลักพรหมวิหาร 4	ความถูกต้อง		ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		ประโยชน์	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
4 วางแผนพัฒนาครูอย่างเป็นระบบ เชื่อมโยงกับ PA และ ID Plan กำหนดทิศทางการพัฒนารายบุคคลให้สอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียน และภารกิจงานจริง จัดระบบรายงานผลการอบรม เพื่อนำข้อมูลมาวางแผนพัฒนาและส่งเสริมให้ครูนำไปพัฒนาการสอน พัฒนานักเรียน และสร้างผลงานหรือเข้าร่วมการประกวดอย่างต่อเนื่อง	5.00	0.00	5.00	0.00	4.80	0.40	5.00	0.00
<b>โดยรวม</b>	4.90	0.30	4.80	0.40	4.80	0.40	4.90	0.30
<b>แปลผล</b>	มากที่สุด		มากที่สุด		มากที่สุด		มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.16 ความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประโยชน์ของแนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ด้านการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยหลักพรหมวิหาร 4 พบว่า ความถูกต้องและประโยชน์ด้านการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยหลักพรหมวิหาร 4 อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.90$ , S.D.= 0.30), ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ด้านการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยหลักพรหมวิหาร 4 อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.80$  , S.D.= 0.40)

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง แนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 เป็นการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 เพื่อร่างแนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 และเพื่อประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประโยชน์ของแนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารและครูของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 รวม 313 คน ซึ่งกำหนดขนาดตัวอย่างโดยใช้ตารางของเครจซี่และมอร์แกน และผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 10 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม แบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale) แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ (Check list) ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 แบบสอบถามมีความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.98, แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง และ แบบประเมินแนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผู้วิจัยได้สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะตามลำดับดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

5.3 ข้อเสนอแนะ

## 5.1 สรุปผลการวิจัย

5.1.1 ผลการวิเคราะห์สภาพการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 โดยรวมและรายด้าน

ผลการวิเคราะห์สภาพการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.49$ ) หากพิจารณารายด้าน พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ถึง มากที่สุด ( $\bar{X} = 4.21 - 4.63$ ) โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.63$ ) คือ ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งด้วยหลักพรหมวิหาร 4 สามารถสรุปผลการวิเคราะห์รายด้านได้ ดังนี้

### ด้านการวางแผนอัตรากำลังด้วยหลักพรหมวิหาร 4

ผลการวิเคราะห์ด้านการวางแผนอัตรากำลังด้วยหลักพรหมวิหาร 4 โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.21$ ) หากพิจารณารายข้อ พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.13 - 4.3$ ) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.31$ ) คือ ผู้บริหารสถานศึกษาวิเคราะห์และมีการระบุจำนวนความต้องการครูและบุคลากรอย่างชัดเจน

### ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งด้วยหลักพรหมวิหาร 4

ผลการวิเคราะห์ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งด้วยหลักพรหมวิหาร 4 โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.63$ ) หากพิจารณารายข้อ พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.58 - 4.6$ ) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.67$ ) คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการบรรจุแต่งตั้งตามขั้นตอนของสถานศึกษา

### ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยหลักพรหมวิหาร 4

ผลการวิเคราะห์ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยหลักพรหมวิหาร 4 โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.50$ ) หากพิจารณารายข้อ พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ถึง มากที่สุด ( $\bar{X} = 4.46 - 4.53$ ) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.53$ ) คือ ผู้บริหารสถานศึกษาใช้วิธีการและหลักเกณฑ์ประเมินที่มีมาตรฐานเดียวกัน, ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการและเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเป็นธรรมและชัดเจน และผู้บริหารสถานศึกษามีการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน

### ด้านการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยหลักพรหมวิหาร 4

ผลการวิเคราะห์ด้านการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยหลักพรหมวิหาร 4 โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.60$ ) หากพิจารณารายข้อ พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.53 - 4.68$ ) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.68$ ) คือ ผู้บริหารสถานศึกษา

ส่งเสริมการสร้างผลงานด้านต่าง ๆ และผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนา  
งาน

### 5.1.2 การร่างแนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพเกี่ยวกับร่างแนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลัก  
พรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3  
ผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้ข้อมูลมีดังนี้

**ด้านการวางแผนอัตรากำลังด้วยหลักพรหมวิหาร 4** จากการสัมภาษณ์สรุปได้ว่าผู้บริหาร  
ควรมีแนวทาง คือ

- 1) ดำเนินการศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์อัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการ  
ศึกษา ตามความจำเป็นและเหมาะสม เพื่อกำหนดความต้องการรายวิชาเอกและคุณสมบัติตามความ  
เหมาะสมที่ควรมีในสถานศึกษา
- 2) พิจารณาภาระงานให้สอดคล้องกับจำนวนบุคลากร ปรับการแบ่งงานและภาระหน้าที่  
ให้เหมาะสมกับสถานการณ์และศักยภาพของบุคลากร
- 3) ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนร่วม  
ปรึกษาหารือ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นก่อนกำหนดและวางแผนอัตรากำลัง เพื่อจัดทำเป็นฐานข้อมูล  
และแผนอัตรากำลังของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 4) จัดทำแผนและคู่มือในการบริหารอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา  
ตามเกณฑ์ ที่ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่ที่กำหนดและวางแผนไว้ โดยดำเนินการอย่างโปร่งใสและตรวจสอบได้  
ผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษา เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความเป็นธรรม

**ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งด้วยหลักพรหมวิหาร 4** จากการสัมภาษณ์สรุปได้ว่า  
ผู้บริหารควรมีแนวทาง คือ

- 1) การสรรหาและบรรจุแต่งตั้งตรงตามวิชาเอกและความต้องการ โดยสรรหาและบรรจุ  
ครูที่มีความรู้ ความสามารถตรงกับความต้องการของโรงเรียนเพื่อให้เหมาะกับภารกิจงานจริง
- 2) การบรรจุครูผู้ช่วยต้องดูแลชีวิตความเป็นอยู่และลดภาระงานที่นอกเหนืองานสอน  
เอาใจใส่ทั้งด้านการทำงานและความเป็นอยู่ สนับสนุนบุคลากรด้านการเงิน/พัสดุหรือจัดจ้างช่วยสอน  
กรณีที่โรงเรียนขาดบุคลากร
- 3) จัดระบบปฐมนิเทศและสร้างความเข้าใจบทบาทหน้าที่ ครูผู้ช่วยบรรจุใหม่หรือ  
บุคลากรใหม่เข้ามา ต้องชี้แจงภาระงาน เส้นทางความก้าวหน้า และแนวปฏิบัติในการทำงาน เพื่อให้

ปรับตัวและอยู่ได้อย่างมีความสุข มีคณะกรรมการเพื่อประเมินความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มคอบให้คำแนะนำ สนับสนุน มีกระบวนการนิเทศ ติดตาม และประเมินแบบเป็นมิตรเพื่อพัฒนา

4) การสรรหาและบรรจุแต่งตั้งดำเนินการตามระเบียบอย่างเป็นระบบและโปร่งใส โดยสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ขั้นตอน และวิธีการคัดเลือกตรงตามเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนด มีการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อประเมินความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มที่ชัดเจน และประชาสัมพันธ์ผลอย่างเปิดเผย

**ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยหลักพรหมวิหาร 4** จากการสัมภาษณ์สรุปได้ว่าผู้บริหารควรมีแนวทาง คือ

1) กำหนดจุดประสงค์การประเมินเพื่อพัฒนาไม่ใช่เพื่อจับผิด ใช้การประเมินเป็นเครื่องมือสร้างการเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรมากกว่าการตำหนิหรือกดดัน และใช้ข้อมูลจากการประเมินเป็นฐานในการวางแผนพัฒนาครูและยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาอย่างตรงจุด

2) ใช้วิธีการประเมินที่หลากหลายและเหมาะกับบริบทของสถานศึกษา ผสมผสานการสังเกต การตรวจผลงาน และข้อมูลเชิงประจักษ์ เพื่อให้เห็นภาพการทำงานที่แท้จริงและรอบด้าน

3) เปิดโอกาสให้ครูสะท้อนตนเองและรับฟังอย่างเป็นมิตร ส่งเสริมการพูดคุยหลังการประเมินในบรรยากาศกัลยาณมิตร เพื่อสร้างแรงเสริม กำลังใจ และนำผลการประเมินไปใช้พัฒนางานและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

4) ใช้เกณฑ์การประเมินเดียวกัน โปร่งใส และเป็นธรรม กำหนดเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน ใช้กับทุกคนอย่างเท่าเทียม แต่งตั้งกรรมการประเมินเพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความยุติธรรมในสถานศึกษา

**ด้านการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยหลักพรหมวิหาร 4** จากการสัมภาษณ์สรุปได้ว่าผู้บริหารควรมีแนวทาง คือ

1) สร้างบรรยากาศเอื้อต่อการเรียนรู้ ไม่กดดันครู ส่งเสริมแรงจูงใจภายในให้ครูอยากพัฒนาตนเองด้วยความสมัครใจและมีความสุข

2) เปิดโอกาสให้ครูเลือกพัฒนาตามความสนใจและความจำเป็นของงานทั้งการอบรมในระบบหนังสือราชการ และการเรียนรู้ออนไลน์ภายนอกที่มีคุณภาพ

3) สนับสนุนงบประมาณและทรัพยากรตามความเหมาะสม เพื่อให้ครูได้เรียนรู้อย่างคล่องตัวในหลักสูตรที่สามารถช่วยพัฒนางานได้จริง

4) วางแผนพัฒนาครูอย่างเป็นระบบ เชื่อมโยงกับ PA และ ID Plan กำหนดทิศทางการพัฒนารายบุคคลให้สอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียนและภารกิจงานจริง จัดระบบรายงานผลการอบรม เพื่อนำข้อมูลมาวางแผนพัฒนา และส่งเสริมให้ครูนำไปพัฒนาการสอน พัฒนานักเรียน และสร้างผลงานหรือเข้าร่วมการประกวดอย่างต่อเนื่อง

### 5.1.3 ผลการประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประโยชน์ของ แนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3

ผลการวิเคราะห์การประเมินแนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของ  
สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ดังนี้

ผลการวิเคราะห์ความถูกต้องของแนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร  
4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 โดยรวมมี  
ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.85$ )

ผลการวิเคราะห์ความเหมาะสมของแนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหม  
วิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 โดยรวม  
มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.81$ )

ผลการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของแนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหม  
วิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 โดยรวม  
มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.69$ )

ผลการวิเคราะห์ความประโยชน์ของแนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4  
ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 โดยรวมมี  
ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.89$ )

## 5.2 อภิปรายผล

### 5.2.1 ผลการวิเคราะห์สภาพการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3

ผลการวิเคราะห์สภาพแนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้  
เนื่องจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 มีการกำหนดนโยบายและ  
จุดเน้นที่ชัดเจนและสอดคล้องกับบริบทของพื้นที่ โดยเน้นการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ควบคู่  
กับการปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม และการสร้างบรรยากาศแห่งความสุขในการทำงานของครู  
บุคลากรทางการศึกษาและผู้เรียน รวมทั้งเน้นย้ำในการขับเคลื่อนนโยบายและจุดเน้นให้เกิดผลอย่าง  
เป็นรูปธรรมสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริงในระดับสถานศึกษา ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 จึงมีแนวทางการบริหารงานบุคคลด้วย

หลักคุณธรรมเป็นพื้นฐาน โดยเฉพาะหลักพรหมวิหาร 4 ซึ่งประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา และ อุเบกขา โดยการนำหลักพรหมวิหาร 4 มาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานบุคคลช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในสถานศึกษา เกิดบรรยากาศการทำงานที่มีคุณธรรม ความเข้าใจ และความซื่อสัตย์ส่งผลให้การดำเนินงานของสถานศึกษามีประสิทธิภาพ เกิดการพัฒนาที่มั่นคงทั้งในด้านคุณธรรมและประสิทธิภาพของบุคคลเป็นการสร้าง “สถานศึกษาที่มีคุณภาพ” ที่ผู้บริหารสามารถบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักพรหมวิหาร 4 อย่างกลมกลืนและชัดเจนตามผลที่พบจากการศึกษาวิจัย สอดคล้องกับงานวิจัยของ วิชระ คณะทรง (2565, หน้า 80) ได้ทำวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ซึ่งส่งผลให้ครูและผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความสุขได้ และสอดคล้องกับ กานต์ธิดา วิชากุล (2564, หน้า 30) ได้ทำวิจัยเรื่อง แนวทางการส่งเสริมการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ของโรงเรียนเอกชนสังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดหนองบัวลำภู ผลการวิจัยพบว่าสภาพการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดหนองบัวลำภู โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนมีการนำหลักพรหมวิหาร 4 มาประยุกต์ใช้ให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดีขึ้น

### 5.2.2 ร่างแนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3

จากการสัมภาษณ์สรุปได้ว่า ผู้บริหารควรมีแนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 จำนวน 4 ด้าน 16 ข้อ ทั้งนี้การนำหลักพรหมวิหาร 4 มาเป็นแนวทางในการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผนอัตรากำลัง, ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง, ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานและด้านการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เป็นกระบวนการบริหารที่ผสมผสานคุณธรรมและการจัดการเชิงระบบเข้าด้วยกันอย่างเหมาะสม โดยแนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 นี้ เกิดจากบริบทพื้นที่และประสบการณ์บริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ที่ขับเคลื่อนสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จ โดยอาศัยการนำนโยบายและจุดเน้นของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาไปประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาอย่างเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะด้านการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และการสร้างความสุขในการทำงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา ผู้บริหารทั้ง 5 คนได้สะท้อนประสบการณ์การนำหลักพรหมวิหาร 4 มาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานบุคคล ทั้ง 4 ด้าน สามารถ

สร้างบรรยากาศการทำงานที่อบอุ่น เป็นมิตร สร้างความสุขในการปฏิบัติงานของครู ส่งผลให้ครูมีแรงจูงใจและพลังในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้เพื่อผู้เรียนอย่างเต็มศักยภาพ ก่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่ดี มีความสามัคคี และนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องงานวิจัยของ เอกสิทธิ์ แซ่จ้าว (2565, หน้า 482) ได้ทำวิจัยเรื่อง การพัฒนาการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา ผลการวิจัยพบว่า วิธีการพัฒนาการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ในโรงเรียนประถมศึกษา ประกอบด้วยการนำหลักการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา 6 ด้านมาบูรณาการกับหลักพรหมวิหาร 4 เพื่อพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษาให้มีประสิทธิภาพ โดยการพัฒนาการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เป็นการพัฒนาการบริหารงานบุคคล คือ การวางแผนอัตรากำลัง การสรรหาบุคคล การพัฒนาบุคคล การประเมินการปฏิบัติงาน การบำรุงรักษาบุคคลและการให้บุคคลพ้นจากงาน โดยบูรณาการกับหลักพรหมวิหาร 4 และสอดคล้องงานวิจัยของ ธาณัท ธนะเตชะสนธิ (2564, หน้า 251 - 252) ได้ทำวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา ในจังหวัดนครศรีธรรมราช ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา ในจังหวัดนครศรีธรรมราช ได้แก่ ด้านการสรรหาบุคลากรและบรรจุแต่งตั้งผู้บริหารมีความปรารถนาดีและช่วยเหลือในการพิจารณาตำแหน่งหน้าที่งานที่รับผิดชอบต่อบุคลากรในสถานศึกษา ด้านการกำหนดตำแหน่งและวางแผนอัตรากำลัง ผู้บริหารมีความปรารถนาดีในการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่งโดยมุ่งหวังให้โรงเรียนมีความก้าวหน้าและพัฒนายิ่งขึ้น ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ผู้บริหารวางใจเป็นกลางในประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรโดยยึดถือเอาความรู้ ความสามารถของบุคลากรเป็นสำคัญ ด้านการพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารช่วยเหลือจัดครูพี่เลี้ยงเพื่อช่วยให้คำแนะนำและเป็นที่ปรึกษาครูใหม่ให้การฝึกหัดเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ด้านการสร้างขวัญและกำลังใจของบุคลากร ผู้บริหารช่วยเหลือและเอื้อเพื่อมีความเป็นประชาธิปไตยพร้อมรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรต่อการทำงาน

### 5.2.3 ผลการประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประโยชน์ของแนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3

จากการวิเคราะห์แบบประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน โดยรวมผลการประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประโยชน์ของแนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต

3 อยู่ในระดับมากที่สุด ผลการวิจัยดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า การนำหลักพรหมวิหาร 4 ซึ่งประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา มาใช้ในการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา เป็นแนวทางที่มีความสอดคล้องกับนโยบายและจุดเน้นของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 และผู้บริหารสามารถนำแนวทางดังกล่าวมาใช้ปฏิบัติได้จริง เกิดการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างรอบด้าน ทั้งด้านความสัมพันธ์ในการทำงาน การสร้างขวัญกำลังใจ และการส่งเสริมบรรยากาศสถานศึกษาที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้การที่ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินอยู่ในระดับมากที่สุด เนื่องจากแนวทางดังกล่าวมีความชัดเจน เป็นระบบ และเกิดจากประสบการณ์ของผู้บริหารที่เสนอแนะแนวทางจากการนำมาประยุกต์ใช้จริงในบริบทของสถานศึกษา

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

#### 5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

ผู้วิจัยขอเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ดังต่อไปนี้

- 1) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 สามารถนำผลการวิจัยไปใช้ในการวางแผน แก้ไข ส่งเสริม พัฒนาทักษะการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3
- 2) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำแนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ไปใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา เพื่อให้เกิดการส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพของบุคลากรและการศึกษาที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนต่อไป

#### 5.3.2 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

- 1) ควรศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาโดยใช้แนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3”
- 2) ควรศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3”

## บรรณานุกรม

### 1. ภาษาไทย

#### 1.1 หนังสือ

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2562). *แผนการศึกษาแห่งชาติ*. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- นันทนา พัฒนกิจ. (2567). *บรรยากาศการทำงานในสถานศึกษา*. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- บังอร ไกรสัย. (2564). *ภาวะผู้นำตามแนวพุทธ*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2560). *การวิจัยเบื้องต้น ฉบับปรับปรุงใหม่*. พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพฯ: บริษัท สุวีริยาสน์ จำกัด.
- ประเสริฐ พัฒนามนต์. (2566). *การพัฒนาวิชาชีพครูในยุคดิจิทัล*. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ปัญญานันท์ ทกิกขุ. (2541). *หน้าที่ของคน (ฉบับสมบูรณ์)*. กรุงเทพมหานคร: ธรรมสภา.
- พระเทพโสภณ (ประยูร ธมฺมจิตโต). (2554). *มณีแห่งปัญญา*. กรุงเทพมหานคร: ธรรมสภาและสถาบันบันลือธรรม.
- พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช). (2541). *พระในบ้าน*. กรุงเทพมหานคร: คณาจารย์ธรรมการพิมพ์.
- พระธรรมปิฎก. (2542). *กถาธรรมกาย (พิมพ์ครั้งที่ 15)*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์อ่ำไผ่.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต). (2548). *พจนานุกรมพุทธศาสตร์ฉบับประมวลธรรม*. (พิมพ์ครั้งที่ 13). กรุงเทพมหานคร: บริษัท เอส.อาร์. พรินติ้ง แมส โปรดักส์ จำกัด.
- \_\_\_\_\_. (2557). *ธรรมญูชีวิต*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์พระพุทธศาสนาของธรรมสภา.
- พระโสภณมหาเถระ (มหาสีสยาตอ). (2555). *พรหมวิหาร*. กรุงเทพมหานคร: หอกระปฐมสาส์นไทยการพิมพ์.
- มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศวิการ. (2525). *พระสูตร และ อรรถกถา แปล มัชฌิมนิกาย มูลปณาสก เล่ม 1 ภาค 3*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยหน้าวัดบวรนิเวศวิหาร.
- \_\_\_\_\_. (2525). *พระสูตร และ อรรถกถา แปล ขุททกนิกาย จุฬนทีส เล่ม 67*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยหน้าวัดบวรนิเวศวิหาร.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2548). *พจนานุกรมศัพท์ทางศาสนาภาษาอังกฤษ-ไทยฉบับราชบัณฑิตยสถาน*. กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนจำกัดอรุณการพิมพ์.
- วิทยา กาญจน. (2565). *การประเมินผลการปฏิบัติงานของครู*. สงขลา: มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- สมเด็จพระญาณสังวร สมเด็จพระสังฆราช (เจริญ สุวฑฺฒโน). (2520). *พรหมวิหาร 4*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ห้องภาพสุวรรณ.
- \_\_\_\_\_. (2543). *รวมธรรมะ*. กรุงเทพฯ: อมรินทร์ พรินติ้งแอนด์พับลิชชิ่งมหาชน.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3. (2568). *แผนปฏิบัติการประจำปี*

- งบประมาณ พ.ศ.2568. สุราษฎร์ธานี: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2551). *แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้คณะกรรมการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ตามกฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชุมนุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู. (2551). *มาตรฐานการกำหนดตำแหน่งข้าราชการครู*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: สำนักคณะกรรมการข้าราชการครู.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. (2563). *คู่มือการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ของ กศจ.* (ฉบับปรับปรุง ครั้งที่ 4). กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2553). *รายงานสภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการพลเรือน ปีงบประมาณ 2552*. กรุงเทพฯ: แอริน พริน.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *ระบบและรูปแบบการพัฒนาคู่มือที่เหมาะสมกับสังคมไทยและความเป็นสากล*. กรุงเทพฯ: บริษัท พริกหวานกราฟฟิค จำกัด.
- สืบสกุล นรินทร์างกูร ณ อยุธยา. (2564). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษาแนวใหม่*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุชาติ วัฒนธรรม. (2566). *การบริหารงานบุคคลในความหลากหลาย*. นครราชสีมา: มหาวิทยาลัย นครราชสีมา.
- สุชาติ ศิริวรรณ. (2561). *การบริหารเชิงพฤติกรรมศาสตร์ในองค์กร*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุธินี ฤกษ์ขำ. (2560). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ : หลักการและการประยุกต์*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุภัทรา สมบูรณ์. (2565). *การสรรหาบุคลากรในสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์การศึกษา.
- เอกสิทธิ์ สนามทอง. (2560). *เทคนิคการวางแผนอาชีพ และการพัฒนาบุคลากร Career Planning and Staff Development Technique*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

## 1.2 ดุษฎีนิพนธ์ วิทยานิพนธ์และ/หรือสารนิพนธ์

- พระมหาอนุวัฒน์ ยโสโร (ไชยศรี), พระมหาสุวิชัย ปภัสโร, และพระครูปริยัติคุณนะรังสี. (2566). *การใช้หลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาลังกัดสำนักงาน*

- เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4. วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- ภรทิพย์ ฉิมพาลี. (2566). การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาของเด็กไร้สัญชาติไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- วัชระ คณะทรง. (2565). การบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- วาริน วัดคราว. (2564). การบริหารงานบุคลากร คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรญาณบุรี. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรญาณบุรี.
- อัญชุลีภรณ์ คำภีระ, (2564). สมรรถนะของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรีเขต 1. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- เอกสิทธิ์ แซ่จ้าว. (2565). การพัฒนาการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา. วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาพุทธบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

### 1.3 วารสารวิชาการ

- กัลยา ทองนุช. (2564). รูปแบบพุทธบูรณาการการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์. *วารสารวิจัยวิชาการ*, 4(3), 183 - 199.
- กานต์ธิดา วิชากุล. (2564). แนวทางการส่งเสริมการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดหนองบัวลำภู. *Journal of Modern Learning Development*, 6(2), 23 - 32.
- จักรกฤษณ์ โปตาพล. (2565). ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์: ผู้นำในยุค Disruptive. *วารสารวิจัยศรีล้านช้าง*, 1(3), 33 - 44.
- ธนากร แป๊ะเฮง, พระครูปลัดบุญช่วย โชติวิโส, พระฮอนด้า วาทสโท, และณฐาพัชร วรพงศ์พัชร. (2566). การใช้หลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัด

- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4. *วารสารสถาบันวิจัยพินิจธรรม*, 10(1), 87 – 98.
- ธำมภ์ ธนะเตชะสนิท. (2564). การบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษาในจังหวัดนครศรีธรรมราช. *Journal of MCU Ubon Review*, 6(3), 251 - 266.
- พรทิพย์ อนุพัฒน์และคณะ. (2564). พรหมวิหาร 4 : กัยการบริหารงานบุคคลในองค์กร. *MBU Education Journal : Faculty of Education Mahamakut Buddhist University*, 9(1), 255 - 266.
- พระปลัดสมเกียรติ อัสสุโร อินถา ศิริวรรณ และระวีง เรื่องสังข์. (2564). การบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัล. *วารสารบัณฑิตศึกษาปริทัศน์ วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์*, 9(1), 72 - 75.
- พระมหาอนุวัฒน์ ยโสโร (ไชยศรี). (2566). แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา จังหวัดเลย. *วารสารศรีล้านช้างปริทรรศน์*, 9(1), 121 - 134.
- ศิลา กิตติสุนทรณ์และคณะ. (2564). การบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร 4 ของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาลัยศาสนศาสตร์เฉลิมพระเกียรติกาฬสินธุ์. *วารสารพุทธปรัชญาวิวัฒน์*, 5(1), 23 - 32.
- เสาวนีย์ เปรมดิถรัตน์. (2566). หลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร. *Mahamakut Graduate School Journal*, 21(2), 51 - 68.
- องอาจ นามพิกุล สุรศักดิ์ จันพลา และสุนทร สายคำ. (2565). แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจังหวัดขอนแก่นเขต 1. *Journal of Modern Learning Development*, 7(3), 251 - 263.
- อัญพัชญ์ จิระพงค์ศรีพี และกมลพร กัลป์ญาณมิตร. (2564). การบริหารงานบุคคลของสำนักงานศาลยุติธรรม. *วารสารเครือข่ายส่งเสริมการวิจัยทางมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 4(1), 82.
- อำนวยการ มะโนมัย. (2566). การบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร 4 ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น. *วารสารครุศาสตร์ปัญญา*, 2(1), 12 – 21.
- เอกลักษณ์ เพ็ญพรหม. (2565). การบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรม. *วารสารพุทธมคค์ ศูนย์วิจัยธรรมศึกษา สำนักเรียนวัดอาวุธวิกสิตาราม*, 7(2), 221 – 228.

#### 1.4 เอกสารสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์

- ไทยรัฐออนไลน์. (2564). คนเชื่อการเมืองยังวุ่น เศรษฐกิจแย่ โควิดระบาดหนัก มีอบไม่หยุด. สืบค้นเมื่อ 24 กันยายน 2568, จาก <https://www.thairath.co.th/news/politic/2005536>.
- มาลินี สวยคำขาว. (2565). ปฏิรูปกิจการพระพุทธศาสนาด้านการปกครอง. สืบค้นเมื่อ 24 กันยายน 2568, จาก <https://siamrath.co.th/n/3791>.
- วัชรภรณ์ นิลละสมิตร. (2565). พรหมวิหาร 4 กับการบริหารงานในองค์กร. สืบค้นเมื่อ 24 กันยายน 2568, จาก <https://www.softbankthai.com/Article/Detail/661>.

## 2. ภาษาอังกฤษ

### 2.1 หนังสือ

- Armstrong, M. (1995). *A Handbook of personnel Management practice* London. UK: kogan.
- Castetter. W. B. and Young. I. P. (2000). *The Human Resource Function in Educational Administration*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Harold Spears. (1953). *Improving the Supervision of Instruction*. New York: Hull.
- Lunenburg C.F.& Ornstein C.A. (2008). *Educationgl Administration : Concepts and (5'led)*. UnitedState of America: Thomson Learning Wadsworth.
- McCormick, E. J. & Ilgen, D. R. (1985). *Industrial and organization psychology*. NewYork: Englewood Prentice - Hall.
- Mondy, W.R., and Noe, M. (1990). *Human Resource Management (4" ed.)*. Boston: Allyn and Bacon.
- \_\_\_\_\_. (2002). *Human Resource Management*. New Jersey: Prentive - Hall.
- Murry.Joseph H.JR. (1996). *A Study of The Morai Aspect of Leadership in an Urban*. New Oreans Louisiana: University Of New Orleans.

### 2.2 คู่มือนิพนธ์ วิทยานิพนธ์ หรือสารนิพนธ์

- Blank. E.B. (1991). *A Model Job Description For Personnel Administrator position inNorth Carolina Public School System*. North Carolina. : The University of North Carolina at Greensboro.

### 2.3 วารสารวิชาการ

Boselie, Paul & Joap Paauwe. (2005). Human Resource Function Competencies in

European Competencies. *Personnel Review*. Farnborough, 34 (5), 550.

Brown, M. E., Trevino, L. K., & Harrison, D. A. (2005). *Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 97(2) : 117 – 134.

Krejcie, R.V. and Morgan, D.W. (1970). “Determining Sample Size for Research Activities,” *Journal of Education and Psychological Measurement*. 30 (3) : 607 – 610.





ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

## รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

### นางหัตถยา เพชรย่อย

วุฒิการศึกษา : ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ศษ.ด.)  
 สาขา : การบริหารการศึกษา  
 มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีธรรมมาโคศกราช  
 ตำแหน่ง : ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ  
 สถานที่ทำงาน : โรงเรียนบ้านเขาพนม อำเภอควนขนุน จังหวัดพัทลุง  
 องค์การบริหารส่วนตำบลพนมวงก์  
 กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย

### นางสาวจิราวัลย์ จันทศิริ

วุฒิการศึกษา : ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ศษ.ด.)  
 สาขา : การบริหารการศึกษา  
 มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีธรรมมาโคศกราช  
 ตำแหน่ง : รองผู้อำนวยการชำนาญการ  
 สถานที่ทำงาน : โรงเรียนสามัคคีอนุสรณ์ อำเภอเวียงสระ จังหวัดสุราษฎร์ธานี  
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3  
 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ

### นายธนัญญ์สิทธิ์ บำรุงโอษฐ์สกุล

วุฒิการศึกษา : ครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.)  
 สาขา : พุทธบริหารการศึกษา  
 มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครศรีธรรมราช  
 ตำแหน่ง : ผู้ประเมินภายนอกระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ทั่วไป)  
 และนักวิชาการประจำหน่วยกำกับประเมินคุณภาพภายนอก  
 สถานที่ทำงาน : สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา  
 (องค์การมหาชน) แขวงทุ่งพญาไท เขตราชเทวี กรุงเทพมหานคร  
 กระทรวงศึกษาธิการ



ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

ที่ อว ๗๕๑๖(๒)/ว ๐๑๐๙



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย  
วิทยาเขตศรีธรรมมาโคกราช  
๑๒๘ หมู่ที่ ๖ ตำบลนาพूर อำเภอพระพรหม  
จังหวัดนครศรีธรรมราช ๘๐๐๐๐  
โทร. ๐-๗๕๘๐-๙๑๒๘-๙ www.ssc.mbu.ac.th

๒๓ ธันวาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย  
เจริญพร นางหัตถยา เพชรน้อย

ด้วย นายวิชชกร พลวิชัย นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการ  
บริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีธรรมมาโคกราช กำลังดำเนินการทำ  
วิทยานิพนธ์เรื่อง “แนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร ๔ ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๓ (GUIDELINES FOR PERSONNEL MANAGEMENT BASED ON  
BRAHMAVIHARA OF SCHOOLS UNDER THE SURATTHANI PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA  
OFFICE 3)” โดยมี พระครูภูมิชัยการโกศล, ดร. เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา นั้น

ในการนี้จึงเจริญพรเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา โครงสร้างของ  
เครื่องมือที่นักศึกษาสร้างขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้การวิจัยมีความถูกต้องและสมบูรณ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้และเป็น  
ประโยชน์ทางวิชาการต่อไป รายละเอียดดังเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเจริญพรมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาดังกล่าวและขออนุมัติมาขอคุณ มา ณ  
โอกาสนี้

บัณฑิตศึกษา  
โทร. ๐-๗๕๘๐-๙๑๒๘



ที่ อว ๗๙๑๖(๒)/ว ๐๑๐๙



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย  
วิทยาเขตศรีธรรมมาโคกราช

๑๒๘ หมู่ที่ ๖ ตำบลนาพรุ อำเภอพระพรหม  
จังหวัดนครศรีธรรมราช ๘๐๐๐๐  
โทร. ๐-๗๕๘๐-๕๑๒๘-๕ www.sscmbu.ac.th

๒๓ ธันวาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย  
เจริญพร นางสาวจิราวัลย์ จันทร์ศิริ

ด้วย นายวิชุกร พลวิชัย นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการ  
บริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีธรรมมาโคกราช กำลังดำเนินการทำ  
วิทยานิพนธ์เรื่อง “แนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร ๔ ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๓ (GUIDELINES FOR PERSONNEL MANAGEMENT BASED ON  
BRAHMAVIHARA OF SCHOOLS UNDER THE SURATTHANI PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA  
OFFICE 3)” โดยมี พระครูวุฒิชัยการโกศล, ดร. เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา นั้น

ในกรณีจึงเจริญพรเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา โครงสร้างของ  
เครื่องมือที่นักศึกษาสร้างขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้การวิจัยมีความถูกต้องและสมบูรณ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้และเป็น  
ประโยชน์ทางวิชาการต่อไป รายละเอียดดังเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเจริญพรมหาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาดังกล่าวและขออนุมัติทางขอขอบคุณ มา ณ  
โอกาสนี้

บัณฑิตศึกษา  
โทร. ๐-๗๕๘๐-๕๑๒๘



ขอเจริญพร  
(พระครูบวรชัยวัฒน์, ดร.)  
ผู้อำนวยการวิทยาลัยศาสนศาสตร์อัครวิมลโคกราช  
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

อิมดีเพินต์เรอเกอญ์ ทาวคค้อมเคอริ่งมออีจ๊อ  
น.ก. จิราวัลย์ จันทร์ศิริ



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย  
วิทยาเขตศรีธรรมราช  
๑๒๘ หมู่ที่ ๒ ตำบลนาพรุ อำเภอพระพรหม  
จังหวัดนครศรีธรรมราช ๘๐๐๐๐  
โทร. ๐-๖๕๕๐-๙๖๒๘-๔ www.ssc.mbu.ac.th

ที่ อว ๙๙๑๖(๒)/ว ๐๑๐๙

๒๓ ธันวาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย  
เจริญพร นายธนัญลีซงก์ บำรุงโอษฐ์สกุล

ด้วย นายวิชชุกร พลวิชัย นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการ  
บริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีธรรมราช กำลังดำเนินการทำ  
วิทยานิพนธ์เรื่อง “แนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร ๔ ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๓ (GUIDELINES FOR PERSONNEL MANAGEMENT BASED ON  
BRAHMAVIHARA OF SCHOOLS UNDER THE SURATTHANI PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA  
OFFICE 3)” โดยมี พระครูวิชัยการโกศล, ดร. เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาชั้น

ในการนี้จึงเจริญพรขอรบกวนเป็นวิทยากรตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา โครงสร้างของ  
เครื่องมือที่นักศึกษาร่างขึ้น ทั้งนี้เพื่อการวิจัยมีความถูกต้องและสมบูรณ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้และเป็น  
ประโยชน์ทางวิชาการต่อไป รายละเอียดดังกล่าวแนบมาพร้อมนี้

จึงเจริญพรมารเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาดังกล่าวและขออภัยมา ณ  
โอกาสนี้

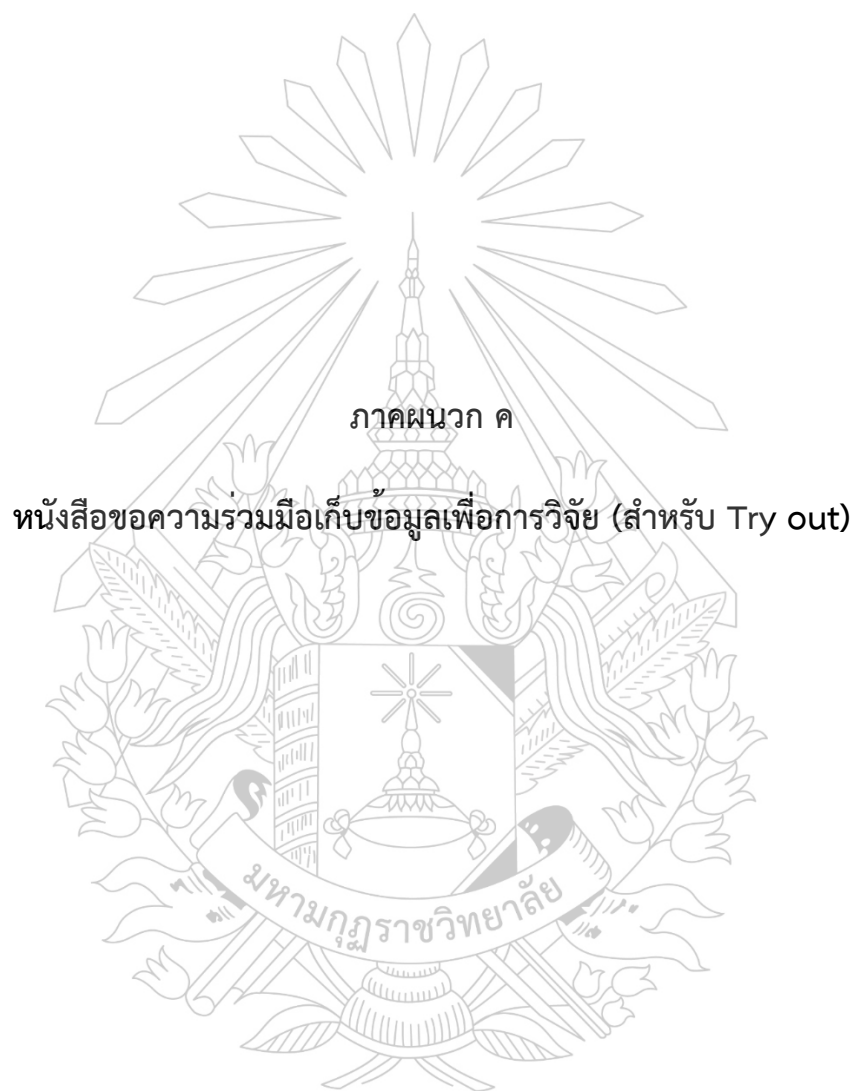


ขอเจริญพร  
(พระครูวิชัยการโกศล, ดร.)  
ผู้อำนวยการวิทยาลัยศาสนศาสตร์ศรีธรรมราช  
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

บัณฑิตศึกษา  
โทร. ๐-๗๕๘๐-๙๑๒๘

ผู้ให้คำปรึกษา  
นางสาว...  
นางสาว...

(นางธนัญลีซงก์ บำรุงโอษฐ์สกุล)



ภาคผนวก ค

หนังสือขอความร่วมมือเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย (สำหรับ Try out)



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย  
วิทยาเขตศรีธรรมมาโคกราช  
๑๒๘ หมู่ที่ ๒ ตำบลนาพรุ อำเภอพระพรหม  
จังหวัดนครศรีธรรมราช ๘๐๐๐๐  
โทร. ๐-๗๕๕๐-๕๑๒๕-๕ www.ssc.mbu.ac.th

ที่ อว ๗๕๑๖(๒)/ว ๐๑๐๒

๒๙ ธันวาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความร่วมมือเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย (สำหรับ Try out)

เจริญพร ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหัวสะพานมิตรภาพที่ ๒๑๗

ด้วย นายวิชชกร พลวิชัย นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีธรรมมาโคกราช กำลังดำเนินการทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “แนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร ๔ ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๓ (GUIDELINES FOR PERSONNEL MANAGEMENT BASED ON BRAHMAVIHARA OF SCHOOLS UNDER THE SURATTHANI PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 3)” โดยมี พระครูวุฒิชัยการโกศล, ดร. เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา นั้น

อนึ่ง ในการทำวิทยานิพนธ์เรื่องนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย (สำหรับ Try out) และนำข้อมูลที่ได้ใช้ประกอบการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการ ทางมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีธรรมมาโคกราช หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดีจากท่าน จึงขออนุโมทนาขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

จึงเจริญพรมมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาต่อไป

ขอเจริญพร

(พระครูวรชัยวัฒน์, ดร.)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยศาสนศาสตร์ศรีธรรมมาโคกราช  
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

บัณฑิตศึกษา

โทร. ๐-๗๕๕๐-๕๑๒๕

มหามกุฏราชวิทยาลัย

เจริญพร

โทณม ๐๗/๑๐๖:๗

๓๐ ธ. ๖๘



ภาคผนวก ง

หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

ที่ อว ๓๕๑๖.๒/ว ๐๐๐๗



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย  
วิทยาเขตศรีธรรมมาโคกราช  
๑๒๘ หมู่ที่ ๒ ตำบลนาพรุ อำเภอยะพราง  
จังหวัดนครศรีธรรมราช ๘๐๐๐๐  
โทร. ๐-๗๕๘๐-๙๑๒๘-๙ www.ssc.mbu.ac.th

๖ มกราคม ๒๕๖๙

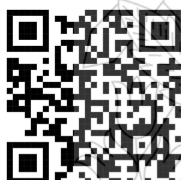
เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เจริญพร ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๓

ด้วย นายวิชุกร พลวิชัย นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีธรรมมาโคกราช กำลังดำเนินการทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “แนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร ๔ ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๓ (GUIDELINES FOR PERSONNEL-MANAGEMENT BASED ON BRAHMAVIHARA OF SCHOOLS UNDER THE SURATTHANI PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 3)” โดยมี พระครูภูมิชัยการโกศล, ดร. เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา นั้น

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีธรรมมาโคกราช จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นายวิชุกร พลวิชัย ได้เก็บรวบรวมข้อมูลในพื้นที่ของท่าน เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป โดยสามารถแสกนรหัสคิวอาร์ (QR code) ที่แนบมาท้ายหนังสือฉบับนี้

จึงเจริญพรมหาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาต่อไป



ขอเจริญพร

(พระครูบวรชัยวัฒน์, ดร.)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยศาสนศาสตร์ศรีธรรมมาโคกราช  
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

บัณฑิตศึกษา

โทร. ๐-๗๕๘๐-๙๑๒๘



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย  
วิทยาเขตศรีธรรมมาโคกราช  
๑๒๘ หมู่ที่ ๒ ตำบลนาพู อำเภอพระพรหม  
จังหวัดนครศรีธรรมราช ๘๐๐๐๐  
โทร.๐-๗๕๕๐-๕๑๒๘-๕ www.ssc.mbu.ac.th

ที่ อว ๗๙๑๖.๒/ว ๐๐๐๘

๒๖ มกราคม ๒๕๖๙

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เจริญพร ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหัวสะพานมิตรภาพ ๒๑๗

ด้วย นายวิชุกร พลวิชัย นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีธรรมมาโคกราช กำลังดำเนินการทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "แนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร ๔ ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๓ (GUIDELINES FOR PERSONNEL MANAGEMENT BASED ON BRAHMAVIHARA OF SCHOOLS UNDER THE SURATTHANI PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 3)" โดยมี พระครูวชิรชัยการโกศล, ดร. เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา นั้น

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีธรรมมาโคกราช จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นายวิชุกร พลวิชัย ได้เก็บรวบรวมข้อมูล (สัมภาษณ์) เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป สำหรับ วัน เวลา นั้น นักศึกษาจะเป็นผู้มาติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเจริญพรมหาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาต่อไป

ขอเจริญพร

(พระครูบวรชัยวัฒน์, ดร.)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยมหาสารคามศรีธรรมมาโคกราช

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

บัณฑิตศึกษา

โทร. ๐-๗๕๕๐-๕๑๒๘

มหามกุฏราชวิทยาลัย

๒๖ ม.ค. ๖๙  
ให้ ผอ.โรงเรียน

นายวิชา

พลวิชัย



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย  
วิทยาเขตศรีธรรมราช  
๓๒๘ หมู่ที่ ๖ ตำบลนาพรุ อำเภอพระพรหม  
จังหวัดนครศรีธรรมราช ๘๐๐๐๐  
โทร. ๐-๗๕๘๐-๙๒๒๘-๙ www.ssc.mbu.ac.th

ที่ อว ๗๙๑๖.๒/ว ๐๐๐๘

๒๖ มกราคม ๒๕๖๙

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย  
เชิงคุณภาพ ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดบ้านล้อง

ด้วย นายวิชชกร พลวิชัย นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการ  
บริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีธรรมราช กำลังดำเนินการทำ  
วิทยานิพนธ์เรื่อง “แนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร ๔ ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๓ (GUIDELINES FOR PERSONNEL MANAGEMENT BASED  
ON BRAHMAVIHARA OF SCHOOLS UNDER THE SURATTHANI PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE  
AREA OFFICE 3)” โดยมี พระครูวชิรชัยการโกศล, ดร. เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา นั้น

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีธรรมราช จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จาก  
ท่านโปรดอนุญาตให้ นายวิชชกร พลวิชัย ได้เก็บรวบรวมข้อมูล (สัมภาษณ์) เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการทำ  
วิทยานิพนธ์ต่อไป สำหรับ วัน เวลา นั้น นักศึกษาจะเป็นหน้าที่ติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเจริญพามาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาต่อไป

ขอเจริญพร

(พระครูบวรชัยวัฒน์, ดร.)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยศาสนศาสตร์ศรีธรรมราช  
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

บัณฑิตศึกษา

โทร. ๐-๗๕๘๐-๙๒๒๘

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

อธิการบดี

[Signature]

(ศาสตราจารย์ ดร. หนูปลั่ง)

ที่ อว ๙๙๑๖.๒/ว ๐๐๐๘



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย  
วิทยาเขตศรีธรรมมาโคกราช  
๑๒๘ หมู่ที่ ๖ ตำบลนาพรุ อำเภอพระพรหม  
จังหวัดนครศรีธรรมราช ๘๐๐๐๐  
โทร. ๐-๗๕๘๐-๙๑๒๘-๙ www.ssc.mbu.ac.th

๒๖ มกราคม ๒๕๖๙

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย  
เจริญพร ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดทุ่งหลวง

ด้วย นายวิชชกร พลวิชัย นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการ  
บริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีธรรมมาโคกราช กำลังดำเนินการทำ  
วิทยานิพนธ์เรื่อง “แนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร ๔ ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๓ (GUIDELINES FOR PERSONNEL MANAGEMENT BASED  
ON BRAHMAVIHARA OF SCHOOLS UNDER THE SURATTHANI PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE  
AREA OFFICE 3)” โดยมี พระครูฉวีชัยการโกศล, ดร. เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา นั้น

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีธรรมมาโคกราช จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จาก  
ท่านโปรดอนุญาตให้ นายวิชชกร พลวิชัย ได้เก็บรวบรวมข้อมูล (สัมภาษณ์) เพื่อนำข้อมูลที่ได้นำไปดำเนินการทำ  
วิทยานิพนธ์ต่อไป สำหรับ วัน เวลา นั้น นักศึกษาจะเป็นผู้มาติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเจริญพรมหาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาต่อไป

ขอเจริญพร

(พระครูบวรชัยวัฒน์, ดร.)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยศึกษาศาสตร์ศรีธรรมมาโคกราช  
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

บัณฑิตศึกษา

โทร. ๐-๗๕๘๐-๙๑๒๘

มหามกุฏราชวิทยาลัย

- ทนาย  
- สิบตรีวิเศษ  
กมล  
(นางงาช่า เก่นศิริท)



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย  
วิทยาเขตศรีธรรมราช

๑๒๘ หมู่ที่ ๖ ตำบลนาพรุ อำเภอพระพรหม  
จังหวัดนครศรีธรรมราช ๘๐๐๐๐  
โทร. ๐-๗๕๘๐-๕๑๒๘-๕ www.sscmbu.ac.th

ที่ อว ๗๙๑๖.๒/ว ๐๐๐๘

๒๖ มกราคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เจริญพร ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านย่านดินแดง

ด้วย นายวิชุกร พลวิชัย นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการ  
บริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีธรรมราช กำลังดำเนินการทำ  
วิทยานิพนธ์เรื่อง “แนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร ๔ ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๓ (GUIDELINES FOR PERSONNEL MANAGEMENT BASED  
ON BRAHMAVIHARA OF SCHOOLS UNDER THE SURATTHANI PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE  
AREA OFFICE 3)” โดยมี พระครูบุญชัยคุณ ตรี. เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา นั้น

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีธรรมราช จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จาก  
ท่านโปรดอนุญาตให้ นายวิชุกร พลวิชัย ได้เก็บรวบรวมข้อมูล (สัมภาษณ์) เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการทำ  
วิทยานิพนธ์ต่อไป สำหรับ วัน เวลา นั้น นักศึกษาจะเห็นสมควรติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเจริญพรมหาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาต่อไป



บัณฑิตศึกษา

โทร. ๐-๗๕๘๐-๕๑๒๘

ผู้บังคับบัญชา ทรง กนกนที สัมภาษณ์  
เพื่อการวิจัย

นางอโศกีย์ เทพรตทอง

ที่ อว ๙๙๑๖.๒/ว ๐๐๐๘



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย  
 วิทยาเขตศรีธรรมราช  
 ๑๒๘ หมู่ที่ ๖ ตำบลนาพว อำเภोधุมพหม  
 จังหวัดศรีธรรมราช ๘๐๐๐๐  
 โทร. ๐-๗๕๘๐-๕๑๒๘-๕ www.ssc.mbu.ac.th

๒๖ มกราคม ๒๕๖๙

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิสัมภาษณ์เพื่อกำริวิจัย  
 เจริญพร ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านควนสูง

ด้วย นายวิชุกร พลวิชัย นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการ  
 บริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีธรรมราช กำลังดำเนินการทำ  
 วิทยานิพนธ์เรื่อง “แนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร ๔ ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขต  
 พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๓ (GUIDELINES FOR PERSONNEL MANAGEMENT BASED  
 ON BRAHMAVIHARA OF SCHOOLS UNDER THE SURATTHANI PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE  
 AREA OFFICE 3)” โดยมี พระครูวุฒิชัยการโกศล, ดร. เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา นั้น

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีธรรมราช จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จาก  
 ท่านโปรดอนุญาตให้ นายวิชุกร พลวิชัย ได้เก็บรวบรวมข้อมูล (สัมภาษณ์) เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการทำ  
 วิทยานิพนธ์ต่อไป สำหรับ วัน เวลา นั้น นักศึกษาจะเป็นคนติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเจริญพรมมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาต่อไป

ขอเจริญพร

(พระครูวุฒิชัยวัฒน์, ดร.)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยศาสนศาสตร์ศรีธรรมราช

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

บัณฑิตศึกษา

โทร. ๐-๗๕๘๐-๕๑๒๘

อ.สุวัฒน์ (พระครูวุฒิชัยวัฒน์)  
 พระครูวุฒิชัยวัฒน์



ภาคผนวก จ

หนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิ

มหามกุฏราชวิทยาลัย





มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย  
วิทยาเขตศรีธรรมราช  
๑๒๘ หมู่ที่ ๖ ตำบลนาพรุ อำเภอพระพรหม  
จังหวัดนครศรีธรรมราช ๘๐๐๐๐  
โทร. ๐-๗๕๘๐-๙๑๒๘-๙ www.ssc.mbu.ac.th

ที่ อว ๗๕๑๖.๒/ว ๐๑๒๒

๑๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิประเมินแนวทางการวิจัย  
เจริญพร นางณัฐชยา ปานแก้ว  
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบประเมินเพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายวิชุกร พลวิชัย นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา  
การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีธรรมราช กำลังดำเนินการทำ  
วิทยานิพนธ์เรื่อง “แนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร ๔ ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๓ (GUIDELINES FOR PERSONNEL MANAGEMENT BASED  
ON BRAHMAVIHARA OF SCHOOLS UNDER THE SURATTHANI PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE  
AREA OFFICE 3)” โดยมี พระครูวัดชัยการโกศล, ดร. เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา นั้น

ในกรณีจึงเจริญพรเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิประเมินเพื่อการวิจัยของเครื่องมือที่นักศึกษา  
สร้างขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้การวิจัยมีความถูกต้องและสมบูรณ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้และเป็นประโยชน์ทางวิชาการ  
ต่อไป รายละเอียดดังเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเจริญพรมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาดังกล่าวและขออนุโมทนาขอบคุณ มา ณ

โอกาสนี้

บัณฑิตศึกษา

โทร. ๐-๗๕๘๐-๙๑๒๘



เจริญพร  
(พระครูบรรณวิมล, ดร.)  
ผู้อำนวยการวิทยาลัยศาสนศาสตร์ศรีธรรมราช  
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย  
จังหวัดนครศรีธรรมราช  
นางณัฐชยา ปานแก้ว  
ศึกษาใหม่

ที่ อว ๗๙๑๖.๒/ว ๐๑๒๒



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย  
วิทยาเขตศรีธรรมราช  
๑๒๘ หมู่ที่ ๒ ตำบลนาพูน อำเภอพระพรหม  
จังหวัดศรีธรรมราช ๘๐๐๐๐  
โทร. ๐-๗๕๘๐-๙๑๒๘-๙ www.ssc.mbu.ac.th

๑๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิประเมินแนวทางการวิจัย

เจริญพร นางกมลภักดิ์ มุขรัชฎา

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบประเมินเพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายวิชุกร พลรัชชัย นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา  
การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีธรรมราช กำลังดำเนินการทำ  
วิทยานิพนธ์เรื่อง “แนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร ๔ ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรีธานี เขต ๓ (GUIDELINES FOR PERSONNEL MANAGEMENT BASED  
ON BRAHMAVIHARA OF SCHOOLS UNDER THE SURATTHANI PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE  
AREA OFFICE 3)” โดยมี พระครูวุฒิชัยการโกศล, ดร. เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา นั้น

ในการนี้จึงเจริญพรเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิประเมินเพื่อการวิจัยของเครื่องมือที่นักศึกษา  
สร้างขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้การวิจัยมีความถูกต้องและสมบูรณ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้และเป็นประโยชน์ทางวิชาการ  
ต่อไป รายละเอียดดังเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเจริญพรมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาดังกล่าวและขออนุโมทนาขอบคุณ มา ณ  
โอกาสนี้

บัณฑิตศึกษา  
โทร. ๐-๗๕๘๐-๙๑๒๘

โทร. ๐-๗๕๘๐-๙๑๒๘





มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย  
วิทยาเขตศรีธรรมราช  
๒๒๘ หมู่ที่ ๖ ตำบลนาพู อำเภอพระพรหม  
จังหวัดนครศรีธรรมราช ๘๐๐๐๐  
โทร. ๐-๗๕๘๐-๙๑๒๘-๙ www.ssc.mbu.ac.th

ที่ อว ๗๙๑๖.๒/ว ๐๑๒๒

๑๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิประเมินแนวทางการวิจัย  
เจริญพร นางสาวมฤดี บัวชุม  
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบประเมินเพื่อการวิจัย จำนวน ๓ ชุด

ด้วย นายวิชชกร พลวิชัย นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา  
การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีธรรมราช กำลังดำเนินการทำ  
วิทยานิพนธ์เรื่อง "แนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร ๔ ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๓ (GUIDELINES FOR PERSONNEL MANAGEMENT BASED  
ON BRAHMAVIHARA OF SCHOOLS UNDER THE SURATTHANI PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE  
AREA OFFICE 3)" โดยมี พระครูวิฑูรย์การโกศล, ดร. เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา นั้น

ในกรณีซึ่งเจริญพรเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิประเมินเพื่อการวิจัยของเรื่องมีที่นักศึกษา  
สร้างขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้การวิจัยมีความถูกต้องและสมบูรณ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้และเป็นประโยชน์ทางวิชาการ  
ต่อไป รายละเอียดดังเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเจริญพรมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาดังและขออนุมัติทางขอคุณ มา ณ

โอกาสนี้



บัณฑิตศึกษา

โทร. ๐-๗๕๘๐-๙๑๒๘

ขอเจริญพร  
(พระครูบวรชัยวัฒน์, ดร.)  
ผู้อำนวยการวิทยาลัยศาสนศาสตร์ศรีธรรมราช  
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

ยื่นเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

(นางสาวพดกวี นักรม)

ที่ อว ๗๙๑๖.๒/ว ๐๑๒๒



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย  
วิทยาเขตศรีธรรมราช  
๑๒๘ หมู่ที่ ๒ ตำบลนาพู่ อำเภอพระพรหม  
จังหวัดนครศรีธรรมราช ๘๐๐๐๐  
โทร. ๐-๗๕๘๐-๙๑๒๔-๕ www.ssc.mbu.ac.th

๑๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิประเมินแนวทางการวิจัย

เจริญพร นางณชนก ชัยสงคราม

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบประเมินเพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายวิชุกร พลวิชัย นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา  
การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีธรรมราช กำลังดำเนินการทำ  
วิทยานิพนธ์เรื่อง "แนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร ๔ ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๓ (GUIDELINES FOR PERSONNEL-MANAGEMENT BASED  
ON BRAHMAVIHARA OF SCHOOLS UNDER THE SURATTHANI PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE  
AREA OFFICE 3)" โดยมี พระครูวุฒิชัยการโกศล, ดร. เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา นั้น

ในการนี้จึงเจริญพรเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิประเมินเพื่อการวิจัยของเครื่องมือที่นักศึกษา  
สร้างขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้การวิจัยมีความถูกต้องและสมบูรณ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้และเป็นประโยชน์ทางวิชาการ  
ต่อไป รายละเอียดดังเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเจริญพรมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาดังกล่าวและขออนุโมทนาขอบคุณ มา ณ

โอกาสนี้

บัณฑิตศึกษา

โทร. ๐-๗๕๘๐-๙๑๒๔



ขอเจริญพร  
(พระครูวรราชวัฒน์, ดร.)  
ผู้อำนวยการวิทยาลัยศาสนศาสตร์ศรีธรรมราช  
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

จีนตั้งปิ่นผู้ทรงคุณวุฒิ  
(นางณชนก ชัยสงคราม)



ภาคผนวก ฉ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย



**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย**  
**เรื่อง แนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4**  
**ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3**

**คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม**

1. แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3

2. แบบสอบถามฉบับนี้มีทั้งหมด 2 ตอนคือ

**ตอนที่ 1** ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

**ตอนที่ 2** แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 โดยแบ่งเป็น 4 องค์ประกอบ คือ 1) การวางแผนอัตรากำลัง, 2) การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง, 3) การประเมินผลการปฏิบัติงาน และ 4) การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ในแต่ละด้านประกอบด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ได้แก่ 1) เมตตา, 2) กรุณา, 3) มุทิตา และ 4) อุเบกขา ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ รวมทั้งหมด 40 ข้อ ดังนี้

5 หมายถึง มีการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ในระดับมาก

3 หมายถึง มีการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ในระดับน้อย

1 หมายถึง มีการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ในระดับน้อยที่สุด

3. ในการตอบแบบสอบถามนี้ผู้วิจัยขอความกรุณาผู้ตอบแบบสอบถามตามคำถามทุกข้อให้ตรงกับสภาพจริง เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่ต้องการสมบูรณ์ น่าเชื่อถือ และเป็นประโยชน์ในการวิจัยต่อไป

4. ข้อมูลที่ได้รับจากการตอบแบบสอบถามนี้นำไปใช้เพื่อการวิจัยเท่านั้น ไม่ส่งผลกระทบต่อท่านและสถานศึกษาของท่าน ผู้วิจัยจะรักษาความลับของข้อมูลไว้และนำไปใช้ประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยเท่านั้น

ขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างยิ่งที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

**นายวิชชุกร พลวิชัย**

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม วิทยาเขตศรีธรรมมาโสกราช

ตอนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน ( ) หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวของท่าน

1. อำเภอของสถานศึกษา

- ( ) อำเภอบ้านนาเดิม
- ( ) อำเภอบ้านนาสาร
- ( ) อำเภอเคียนซา
- ( ) อำเภอเวียงสระ
- ( ) อำเภอพระแสง
- ( ) อำเภอชัยบุรี

2. ตำแหน่งปัจจุบัน

- ( ) ผู้อำนวยการสถานศึกษา
- ( ) รองผู้อำนวยการสถานศึกษา
- ( ) รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา
- ( ) ครู

3. เพศ

- ( ) ชาย
- ( ) หญิง

4. อายุ

- ( ) ต่ำกว่า 30 ปี
- ( ) 31 – 39 ปี
- ( ) 40 – 49 ปี
- ( ) 50 ปีขึ้นไป

5. ประสบการณ์การทำงาน

- ( ) ต่ำกว่า 5 ปี
- ( ) 6 – 10 ปี
- ( ) 11 ปีขึ้นไป



ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3

**คำชี้แจง** ข้อความในแบบสอบถามต่อไปนี้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 โดยแบ่งเป็น 4 องค์ประกอบ คือ 1) การวางแผนอัตรากำลัง, 2) การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง, 3) การประเมินผลการปฏิบัติงาน และ 4) การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ในแต่ละด้านประกอบด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ได้แก่ 1) เมตตา, 2) กรุณา, 3) มุทิตา และ 4) อุเบกขา ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ รวมทั้งหมด 40 ข้อ

โปรดพิจารณาข้อความอย่างละเอียด แล้วเลือกตอบให้ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยระบุเครื่องหมาย ลงในช่องว่างที่ตรงกับระดับดังนี้

5 หมายถึง มีการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ในระดับมาก

3 หมายถึง มีการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ในระดับน้อย

1 หมายถึง มีการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ในระดับน้อยที่สุด

ตัวอย่างแบบสอบถาม ตอนที่ 2

ข้อ	สภาพการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
การวางแผนอัตรากำลังด้วยหลักพรหมวิหาร 4						
0	ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการจัดทำคู่มือโครงสร้างแผนอัตรากำลังให้มีความสอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษา		✓			

**คำอธิบาย :** จากตัวอย่างการตอบแบบสอบถาม ข้อ 0 ผู้ตอบทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องหมายเลข 4 หมายความว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการจัดทำคู่มือโครงสร้างแผนอัตรากำลังให้มีความสอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก

ข้อ	สภาพการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
<b>1.การวางแผนอัตรากำลังด้วยหลักพรหมวิหาร 4</b>						
1	ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการจัดทำคู่มือ โครงสร้างแผนอัตรากำลัง ให้มีความสอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษา					
2	ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการสำรวจความต้องการเพิ่มหรือลด บุคลากรจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง					
3	ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดคุณสมบัติของครูและบุคลากรตาม ความรู้ ความสามารถให้ตรงกับตำแหน่งสายงานเพื่อความสุขในการทำงาน					
4	ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการวางแผนจัดหาทรัพยากรบุคลากรให้ เพียงพอกับความต้องการในอนาคต					
5	ผู้บริหารสถานศึกษามีการวิเคราะห์ปริมาณงานของบุคลากรเพื่อลด ปริมาณที่ไม่จำเป็น					
6	ผู้บริหารสถานศึกษามีการระบุประเภทของครูและบุคลากรที่จะ ปฏิบัติงานตรงตามภาระงานเพื่อลดภาระงานที่เกินจำเป็นของครู					
7	ผู้บริหารสถานศึกษายินดีรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรเพื่อจัดหา ทรัพยากรบุคลากรให้เพียงพอกับความต้องการในปัจจุบัน					
8	ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดและวางแผนอัตรากำลังอย่างเป็น ระบบ					
9	ผู้บริหารสถานศึกษาวิเคราะห์และมีการระบุจำนวนความต้องการครู และบุคลากรอย่างชัดเจน					
10	ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการที่จะทำให้ได้ครูและบุคลากรอย่างเป็น ระบบ มีความเป็นธรรม โปร่งใสและตรวจสอบได้					
<b>2.การสรรหาและบรรจุแต่งตั้งด้วยหลักพรหมวิหาร 4</b>						
1	ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการในการค้นหาบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับสายงาน					
2	ผู้บริหารสถานศึกษามีการสรรหาและบรรจุบุคลากรเป็นไปตามความ ต้องการ					
3	ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดคุณสมบัติ คุณวุฒิทางการศึกษาของครูและ บุคลากรที่ต้องการ					

4	ผู้บริหารสถานศึกษามีการปฐมนิเทศ ทดลองปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพเพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้น					
5	ผู้บริหารสถานศึกษามีการสนับสนุนในเรื่องโอกาสและความก้าวหน้าในสายงาน					
6	ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการและหลักการต่าง ๆ ที่เหมาะสมในการสรรหาบุคลากร					
7	ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการในการประชาสัมพันธ์การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง					
8	ผู้บริหารสถานศึกษามีการแต่งตั้งคณะกรรมการในการสรรหาครูและบุคลากร					
9	ผู้บริหารสถานศึกษามีการบรรจุแต่งตั้งตามขั้นตอนของสถานศึกษา					
10	ผู้บริหารสถานศึกษามีการดำเนินการตามกระบวนการสรรหาบุคลากรด้วยความยุติธรรม					
<b>3.การประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยหลักพรหมวิหาร 4</b>						
1	ผู้บริหารสถานศึกษามีการประเมินผลงานของบุคลากรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน					
2	ผู้บริหารสถานศึกษามีการประเมินค่าผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยใช้วิธีการสังเกตจับบันทึกเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเพื่อส่งเสริมให้ครูได้พัฒนาตนเอง					
3	ผู้บริหารสถานศึกษามีการบันทึกข้อมูลเพื่อปรับปรุงพัฒนาบุคลากรในส่วนที่ยังบกพร่อง					
4	ผู้บริหารสถานศึกษามีการเปิดโอกาสให้บุคลากรเสนอแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงาน					
5	ผู้บริหารสถานศึกษามีการให้ความสำคัญชอบ คำชมเชย รางวัล เครื่องหมายเชิดชูเกียรติ					
6	ผู้บริหารสถานศึกษามีการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน					
7	ผู้บริหารสถานศึกษาใช้วิธีการและหลักเกณฑ์ประเมินที่มีมาตรฐานเดียวกัน					
8	ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการและเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเป็นธรรมและชัดเจน					

9	ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดหลักเกณฑ์บทลงโทษที่มีมาตรฐานในการปฏิบัติงาน					
10	ผู้บริหารสถานศึกษายึดหลักในการประเมินผล คือ หลักคุณธรรม หลักความเป็นกลาง ยึดความถูกต้องมากกว่าถูกใจ วางตัวเป็นกลางเน้นผลงานเป็นสำคัญ					
<b>4.การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยหลักพรหมวิหาร 4</b>						
1	ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการส่งเสริมและสนับสนุนเจตคติที่ดีให้กับครูและบุคลากรในสถานศึกษา					
2	ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้พัฒนาตนเองในการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถอยู่เสมอ					
3	ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดให้ครูและบุคลากรเข้าร่วมอบรม สัมมนาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เป็นประจำ เพื่อการพัฒนาตนเอง					
4	ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดศึกษาดูงานเพื่อพัฒนาครูบุคลากรอย่างต่อเนื่องและครอบคลุมทุกคน					
5	ผู้บริหารสถานศึกษามีการพิจารณาและสำรวจความต้องการในการพัฒนาตนเองของบุคลากร					
6	ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการจัดฝึกอบรมเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการพัฒนาบุคลากร เพื่อไม่ให้เกิดภาระแก่ครู					
7	ผู้บริหารสถานศึกษามีการแนะนำให้บุคลากรนำความรู้ความสามารถมาใช้ในการพัฒนางานเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด					
8	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการสร้างผลงานด้านต่าง ๆ					
9	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนางาน					
10	ผู้บริหารสถานศึกษามีการวางแผนเพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ					



## แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

### เรื่อง แนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3

#### คำชี้แจงในการตอบแบบสัมภาษณ์

1. แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อร่างแนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3

2. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้มีทั้งหมด 2 ตอนคือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

ตอนที่ 2 แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย เรื่อง แนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 โดยแบ่งเป็น 4 องค์ประกอบ คือ 1) การวางแผนอัตรากำลังด้วยหลักพรหมวิหาร 4, 2) การสรรหาและบรรจุแต่งตั้งด้วยหลักพรหมวิหาร 4, 3) การประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยหลักพรหมวิหาร 4 และ 4) การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาดูด้วยหลักพรหมวิหาร 4

3. ในการตอบแบบสัมภาษณ์นี้ผู้วิจัยขอความกรุณาผู้ตอบแบบสอบถามตามคำถามทุกข้อให้ตรงกับสภาพจริง เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่ต้องการสมบูรณ์ น่าเชื่อถือ และเป็นประโยชน์ในการวิจัยต่อไป

4. ข้อมูลที่ได้รับจากการตอบแบบสัมภาษณ์นี้นำไปใช้ในการวิจัยเท่านั้น ไม่ส่งผลกระทบต่อใด ๆ ต่อท่านและสถานศึกษาของท่าน ผู้วิจัยจะรักษาความลับของข้อมูลไว้และนำไปใช้ประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยเท่านั้น

ขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างยิ่งที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสัมภาษณ์

นายวิษณุกร พลวิชัย

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีธรรมมาโสกราช



3) ท่านมีการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยหลักพรหมวิหาร 4 อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4) ท่านมีการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยหลักพรหมวิหาร 4 อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ลงชื่อ.....ผู้ให้สัมภาษณ์  
(.....)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....



## แบบประเมินเพื่อการวิจัย

### เรื่อง แนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3

#### คำชี้แจงในการตอบแบบประเมิน

1. แบบประเมินฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประโยชน์ของแนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3

2. แบบประเมินฉบับนี้มีทั้งหมด 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับผู้ตอบแบบประเมิน

ตอนที่ 2 แบบประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประโยชน์ของแนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3

3. ในการตอบแบบประเมินนี้ผู้วิจัยขอความกรุณาผู้ตอบแบบประเมินตามข้อประเมินทุกข้อให้ตรงกับสภาพจริง เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่ต้องการสมบูรณ์ น่าเชื่อถือ และเป็นประโยชน์ในการวิจัยต่อไป

4. ข้อมูลที่ได้รับจากการตอบแบบประเมินนี้นำไปใช้เพื่อการวิจัยเท่านั้น ไม่ส่งผลกระทบต่อท่านและสถานศึกษาของท่าน ผู้วิจัยจะรักษาความลับของข้อมูลไว้และนำไปใช้ประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยเท่านั้น

ขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างยิ่งที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

นายวิชชุกร พลวิชัย

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีธรรมมาศกรราช

**ตอนที่ 1** ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับผู้ตอบแบบประเมิน

**คำชี้แจง** ขอความกรุณาท่านให้ตามหัวข้อต่อไปนี้

1. ชื่อ-สกุล .....
2. วุฒิการศึกษาสูงสุด ..... สาขา .....
3. ตำแหน่งปัจจุบัน .....
4. ประสบการณ์ในการทำงาน.....

**ตอนที่ 2** แบบประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประโยชน์ของแนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 3

**คำชี้แจง** ข้อความในแบบประเมินต่อไปนี้เป็นแบบประเมินเกี่ยวกับ แนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 3 โดยแบ่งเป็น 4 องค์ประกอบ คือ 1) การวางแผนอัตรากำลังด้วยหลักพรหมวิหาร 4, 2) การสรรหาและบรรจุแต่งตั้งด้วยหลักพรหมวิหาร 4, 3) การประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยหลักพรหมวิหาร 4 และ 4) การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาดูด้วยหลักพรหมวิหาร 4

โปรดพิจารณาข้อความอย่างละเอียด แล้วเลือกตอบให้ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยระบุเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับระดับดังนี้

- 5 หมายถึง ระดับความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประโยชน์ของแนวทางมากที่สุด
- 4 หมายถึง ระดับความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประโยชน์ของแนวทางมาก
- 3 หมายถึง ระดับความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประโยชน์ของแนวทางปานกลาง
- 2 หมายถึง ระดับความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประโยชน์ของแนวทางน้อย
- 1 หมายถึง ระดับความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประโยชน์ของแนวทางน้อยที่สุด

แนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สุราษฎร์ธานี เขต 3	ความถูกต้อง ของแนวทาง					ความเหมาะสม ของแนวทาง					ความเป็นไปได้ ของแนวทาง					ประโยชน์ของ แนวทาง				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>1.การวางแผนอัตรากำลังด้วยหลักพรหมวิหาร 4</b>																				
1.ดำเนินการศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์อัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตามความจำเป็นและเหมาะสม เพื่อกำหนดความต้องการรายวิชาเอกและคุณสมบัติตามความเหมาะสมที่ควรมีในสถานศึกษา																				
2.พิจารณาภาระงานให้สอดคล้องกับจำนวนบุคลากร ปรับการแบ่งงาน และภาระหน้าที่ให้เหมาะสมกับสถานการณ์และศักยภาพของบุคลากร																				
3.ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนร่วมปรึกษาหารือ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นก่อนกำหนดและวางแผนอัตรากำลัง เพื่อจัดทำเป็นฐานข้อมูลและแผนอัตรากำลังของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา																				
4.จัดทำแผนและคู่มือในการบริหารอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตามเกณฑ์ ที่ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่ที่กำหนดและวางแผนไว้																				

แนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สุราษฎร์ธานี เขต 3	ความถูกต้อง ของแนวทาง					ความเหมาะสม ของแนวทาง					ความเป็นไปได้ ของแนวทาง					ประโยชน์ของ แนวทาง				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
โดยดำเนินการอย่างโปร่งใสและตรวจสอบได้ ผ่านความเห็นชอบของ คณะกรรมการสถานศึกษา เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความเป็นธรรม																				
<b>2.การสรรหาและบรรจุแต่งตั้งด้วยหลักพรหมวิหาร 4</b>																				
1.การสรรหาและบรรจุแต่งตั้งตรงตามวิชาเอกและความต้องการ โดยสรร หาและบรรจุครูที่มีความรู้ ความสามารถตรงกับความต้องการของ โรงเรียนเพื่อให้เหมาะกับภารกิจงานจริง																				
2.การบรรจุครูผู้ช่วยต้องดูแลชีวิตความเป็นอยู่และลดภาระงานที่ นอกเหนืองานสอน เอาใจใส่ทั้งด้านการทำงานและความเป็นอยู่ สนับสนุนบุคลากรด้านการเงิน/พัสดุหรือจัดจ้างช่วยสอนกรณีที่โรงเรียน ขาดบุคลากร																				
3.จัดระบบปฐมนิเทศและสร้างความเข้าใจบทบาทหน้าที่ ครูผู้ช่วยบรรจุ ใหม่หรือบุคลากรใหม่เข้ามา ต้องชี้แจงภาระงาน เส้นทางความก้าวหน้า และแนวปฏิบัติในการทำงาน เพื่อให้ปรับตัวและอยู่ได้อย่างมีความสุข มี คณะกรรมการเพื่อประเมินความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มคอยให้คำแนะนำ																				

แนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สุราษฎร์ธานี เขต 3	ความถูกต้อง ของแนวทาง					ความเหมาะสม ของแนวทาง					ความเป็นไปได้ ของแนวทาง					ประโยชน์ของ แนวทาง				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
สนับสนุน มีกระบวนการนิเทศ ติดตาม และประเมินแบบเป็นมิตรเพื่อพัฒนา																				
4.การสรรหาและบรรจุแต่งตั้งดำเนินการตามระเบียบอย่างเป็นระบบ และโปร่งใส โดยสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ขั้นตอน และวิธีการคัดเลือกตรงตามเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนด มีการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อประเมินความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มที่ชัดเจน และประชาสัมพันธ์ผลอย่างเปิดเผย																				
<b>3.การประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยหลักพรหมวิหาร 4</b>																				
1.กำหนดจุดประสงค์การประเมินเพื่อพัฒนาไม่ใช่เพื่อจับผิด ใช้การประเมินเป็นเครื่องมือสร้างการเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรมากกว่าการตำหนิหรือกดดัน และใช้ข้อมูลจากการประเมินเป็นฐานในการวางแผนพัฒนาครูและยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาอย่างตรงจุด																				
2.ใช้วิธีการประเมินที่หลากหลายและเหมาะกับบริบทของสถานศึกษา ผสมผสานการสังเกต การตรวจผลงาน และข้อมูลเชิงประจักษ์ เพื่อให้เห็นภาพการทำงานที่แท้จริงและรอบด้าน																				

แนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สุราษฎร์ธานี เขต 3	ความถูกต้อง ของแนวทาง					ความเหมาะสม ของแนวทาง					ความเป็นไปได้ ของแนวทาง					ประโยชน์ของ แนวทาง				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3.เปิดโอกาสให้ครูสะท้อนตนเองและรับฟังอย่างเป็นมิตร ส่งเสริมการ พูดคุยหลังการประเมินในบรรยากาศกัลยาณมิตร เพื่อสร้างแรงเสริม กำลังใจ และนำผลการประเมินไปใช้พัฒนางานและบุคลากรอย่าง ต่อเนื่อง																				
4.ใช้เกณฑ์การประเมินเดียวกัน โปร่งใส และเป็นธรรม กำหนดเกณฑ์การ ประเมินที่ชัดเจน ใช้กับทุกคนอย่างเท่าเทียม แต่งตั้งกรรมการประเมิน เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความยุติธรรมในสถานศึกษา																				
<b>4.การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยหลักพรหมวิหาร 4</b>																				
1.สร้างบรรยากาศเอื้อต่อการเรียนรู้ ไม่กดดันครู ส่งเสริมแรงจูงใจภายใน ให้ครูอยากพัฒนาตนเองด้วยความสมัครใจและมีความสุข																				
2.เปิดโอกาสให้ครูเลือกพัฒนาตามความสนใจและความจำเป็นของงาน ทั้งการอบรมในระบบหนังสือราชการ และการเรียนรู้ออนไลน์ภายนอกที่ มีคุณภาพ																				
3.สนับสนุนงบประมาณและทรัพยากรตามความเหมาะสม เพื่อให้ครูได้ เรียนรู้อย่างคล่องตัวในหลักสูตรที่สามารถช่วยพัฒนางานได้จริง																				

แนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สุราษฎร์ธานี เขต 3	ความถูกต้อง ของแนวทาง					ความเหมาะสม ของแนวทาง					ความเป็นไปได้ ของแนวทาง					ประโยชน์ของ แนวทาง				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4.วางแผนพัฒนาครูอย่างเป็นระบบ เชื่อมโยงกับ PA และ ID Plan กำหนดทิศทางการพัฒนารายบุคคลให้สอดคล้องกับเป้าหมายของ โรงเรียนและภารกิจงานจริง จัดระบบรายงานผลการอบรม เพื่อนำข้อมูล มาวางแผนพัฒนาและส่งเสริมให้ครูนำไปพัฒนาการสอน พัฒนานักเรียน และสร้างผลงานหรือเข้าร่วมการประกวดอย่างต่อเนื่อง																				



ลงชื่อ.....ผู้ประเมิน  
 (.....)  
 วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....



ภาคผนวก ข

การวิเคราะห์คุณภาพเครื่องมือ

มหามกุฏราชวิทยาลัย



แบบพิจารณาความสอดคล้องและความเหมาะสมของข้อคำถามรายข้อกับวัตถุประสงค์

(Item-Objective Congruence: IOC)

แนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4

ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3  
วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3
2. เพื่อร่างแนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3
3. เพื่อประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประโยชน์ของแนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3

เกณฑ์การให้คะแนนในระบบ IOC

- +1 คะแนน แน่ใจว่าข้อคำถามสอดคล้องกับวัตถุประสงค์/นิยามศัพท์
- 0 คะแนน ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามสอดคล้องกับวัตถุประสงค์/นิยามศัพท์
- 1 คะแนน แน่ใจว่าข้อคำถามไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์/นิยามศัพท์

สูตรค่า IOC

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC แทน ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับจุดประสงค์  
 $\sum R$  แทน ผลรวมความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด  
 N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

เกณฑ์การตัดสิน มีดังนี้

ค่า IOC ที่คำนวณได้มากกว่าหรือเท่ากับ 0.5 ข้อคำถามนั้นใช้ได้

ค่า IOC ที่คำนวณได้ต่ำกว่า 0.5 ข้อคำถามนั้นถูกตัดออกไปหรือต้องนำไปปรับปรุงแก้ไขใหม่ให้ดีขึ้น

การหาค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม  
เกี่ยวกับแนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4  
ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3

ตอนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ข้อ	ข้อคำถาม	ความคิดเห็น			รวม	ค่า IOC	ใช้ได้ ✓	ใช้ ไม่ได้
		ของผู้เชี่ยวชาญ						
		1	2	3				
1	อำเภอสถานศึกษา	+1	+1	+1	3	1	✓	
	( ) อำเภอบ้านนาเดิม							
	( ) อำเภอบ้านนาสาร							
	( ) อำเภอเคียนซา							
	( ) อำเภอเวียงสระ							
	( ) อำเภอพระแสง							
	( ) อำเภอชัยบุรี							
2	ตำแหน่งปัจจุบัน	+1	+1	+1	3	1	✓	
	( ) ผู้อำนวยการสถานศึกษา							
	( ) รองผู้อำนวยการสถานศึกษา							
	( ) วิชาการในตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา							
	( ) ครู							
3	เพศ	+1	+1	+1	3	1	✓	
	( ) ชาย							
	( ) หญิง							
4	อายุ	+1	+1	+1	3	1	✓	
	( ) ต่ำกว่า 30 ปี							
	( ) 31 – 39 ปี							
	( ) 40 – 49 ปี							
	( ) 50 ปีขึ้นไป							

ข้อ	ข้อคำถาม	ความคิดเห็น			รวม	ค่า IOC	ใช้ได้	ใช้ ไม่ได้
		ของผู้เชี่ยวชาญ						
		1	2	3				
5	ประสบการณ์การทำงาน ( ) ต่ำกว่า 5 ปี ( ) 6 – 10 ปี ( ) 11 ปีขึ้นไป	+1	+1	+1	3	1	✓	

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4  
ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3

ข้อ	รายการประเมิน	ความคิดเห็น			รวม	ค่า IOC	ใช้ได้	ใช้ ไม่ได้
		ของผู้เชี่ยวชาญ						
		1	2	3				
<b>1.การวางแผนอัตรากำลังด้วยหลักพรหมวิหาร 4</b>								
1	ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการจัดทำคู่มือ โครงสร้างแผนอัตรากำลังใหม่มีความสอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษา	+1	+1	+1	3	1	✓	
2	ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการสำรวจความต้องการเพิ่มหรือลดบุคลากรจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง	+1	+1	+1	3	1	✓	
3	ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดคุณสมบัติของครู และบุคลากรตามความรู้ความสามารถให้ตรงกับตำแหน่งสายงานเพื่อความสุขในการทำงาน	+1	+1	+1	3	1	✓	
4	ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการวางแผนจัดหาทรัพยากรบุคลากรให้เพียงพอกับความต้องการในอนาคต	+1	+1	+1	3	1	✓	
5	ผู้บริหารสถานศึกษามีการวิเคราะห์ปริมาณงานของบุคลากรเพื่อลดปริมาณที่ไม่จำเป็น	+1	+1	+1	3	1	✓	

ข้อ	รายการประเมิน	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ค่า IOC	ใช้ได้	ใช้ ไม่ได้
		1	2	3				
6	ผู้บริหารสถานศึกษามีการระบุประเภทของครูและบุคลากรที่จะปฏิบัติงานตรงตามภาระงานเพื่อลดภาระงานที่เกินจำเป็นของครู	+1	+1	+1	3	1	✓	
7	ผู้บริหารสถานศึกษายินดีรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรเพื่อจัดหาทรัพยากรบุคลากรให้เพียงพอกับความต้องการในปัจจุบัน	+1	+1	+1	3	1	✓	
8	ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดและวางแผนอัตรากำลังอย่างเป็นระบบ	+1	+1	+1	3	1	✓	
9	ผู้บริหารสถานศึกษาวิเคราะห์และมีการระบุจำนวนความต้องการครูและบุคลากรอย่างชัดเจน	+1	+1	+1	3	1	✓	
10	ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการที่จะทำให้ได้ครูและบุคลากรอย่างเป็นระบบ มีความเป็นธรรม โปร่งใสและตรวจสอบได้	+1	+1	+1	3	1	✓	
<b>2.การสรรหาและบรรจุแต่งตั้งด้วยหลักพรหมวิหาร 4</b>								
1	ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการในการค้นหาบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับสายงาน	+1	+1	+1	3	1	✓	
2	ผู้บริหารสถานศึกษามีการสรรหาและบรรจุบุคลากรเป็นไปตามความต้องการ	+1	+1	+1	3	1	✓	
3	ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดคุณสมบัติคุณวุฒิทางการศึกษาของครูและบุคลากรที่ต้องการ	+1	+1	+1	3	1	✓	
4	ผู้บริหารสถานศึกษามีการปฐมนิเทศทดลองปฏิบัติหน้าที่ ของบุคลากรที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพเพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้น	+1	+1	+1	3	1	✓	

ข้อ	รายการประเมิน	ความคิดเห็น			รวม	ค่า IOC	ใช้ได้	ใช้ไม่ได้
		ของผู้เชี่ยวชาญ						
		1	2	3				
5	ผู้บริหารสถานศึกษามีการสนับสนุนในเรื่องโอกาสและความก้าวหน้าในสายงาน	+1	+1	+1	3	1	✓	
6	ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการและหลักการต่าง ๆ ที่เหมาะสมในการสรรหาบุคลากร	+1	+1	+1	3	1	✓	
7	ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการในการประชาสัมพันธ์การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง	+1	+1	+1	3	1	✓	
8	ผู้บริหารสถานศึกษามีการแต่งตั้งคณะกรรมการในการสรรหาครูและบุคลากร	+1	+1	+1	3	1	✓	
9	ผู้บริหารสถานศึกษามีการบรรจุแต่งตั้งตามขั้นตอนของสถานศึกษา	+1	+1	+1	3	1	✓	
10	ผู้บริหารสถานศึกษามีการดำเนินการตามกระบวนการสรรหาบุคลากรด้วยความยุติธรรม	+1	+1	+1	3	1	✓	
<b>3.การประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยหลักพรหมวิหาร 4</b>								
1	ผู้บริหารสถานศึกษามีการประเมินผลงานของบุคลากรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน	+1	+1	+1	3	1	✓	
2	ผู้บริหารสถานศึกษามีการประเมินค่าผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยใช้วิธีการสังเกตจับบันทึกเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเพื่อส่งเสริมให้ครูได้พัฒนาตนเอง	+1	+1	+1	3	1	✓	
3	ผู้บริหารสถานศึกษามีการบันทึกข้อมูลเพื่อปรับปรุงพัฒนาบุคลากรในส่วนที่ยังบกพร่อง	+1	+1	+1	3	1	✓	
4	ผู้บริหารสถานศึกษามีการเปิดโอกาสให้บุคลากรเสนอแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	3	1	✓	

ข้อ	รายการประเมิน	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ค่า IOC	ใช้ได้	ใช้ ไม่ได้
		1	2	3				
5	ผู้บริหารสถานศึกษามีการให้คำแนะนำ ความชอบ คำชมเชย รางวัล เครื่องหมาย เชิดชูเกียรติ	+1	+1	+1	3	1	✓	
6	ผู้บริหารสถานศึกษามีการแต่งตั้ง คณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน อย่างชัดเจน	+1	+1	+1	3	1	✓	
7	ผู้บริหารสถานศึกษาใช้วิธีการและ หลักเกณฑ์ประเมินที่มีมาตรฐานเดียวกัน	+1	+1	+1	3	1	✓	
8	ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการและเกณฑ์การ ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่าง เป็นธรรมและชัดเจน	+1	+1	+1	3	1	✓	
9	ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนด หลักเกณฑ์บทลงโทษที่มีมาตรฐานในการ ปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	3	1	✓	
10	ผู้บริหารสถานศึกษายึดหลักในการ ประเมินผล คือ หลักคุณธรรม หลักความ เป็นกลาง ยึดความถูกต้องมากกว่าถูกใจ วางตัวเป็นกลางเน้นผลงานเป็นสำคัญ	+1	+1	+1	3	1	✓	
<b>4.การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยหลักพรหมวิหาร 4</b>								
1	ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการส่งเสริม และสนับสนุนเจตคติที่ดีให้กับครูและ บุคลากรในสถานศึกษา	+1	+1	+1	3	1	✓	
2	ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้พัฒนา ตนเองในการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ อยู่เสมอ	+1	+1	+1	3	1	✓	
3	ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดให้ครูและ บุคลากรเข้าร่วมอบรม สัมมนา เกี่ยวกับการ	+1	+1	+1	3	1	✓	

ข้อ	รายการประเมิน	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ค่า IOC	ใช้ได้	ใช้ ไม่ได้
		1	2	3				
	ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เป็นประจำ เพื่อ การพัฒนาตนเอง							
4	ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดศึกษาดูงาน เพื่อพัฒนาครูบุคลากรอย่างต่อเนื่องและ ครอบคลุมทุกคน	+1	+1	+1	3	1	✓	
5	ผู้บริหารสถานศึกษามีการพิจารณาและ สำรวจความต้องการในการพัฒนาตนเอง ของบุคลากร	+1	+1	+1	3	1	✓	
6	ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดสร งงบประมาณสนับสนุนการจัดฝึกอบรม เพื่อ เป็นค่าใช้จ่ายในการพัฒนาบุคลากร เพื่อ ไม่ให้เกิดภาระแก่ครู	+1	+1	+1	3	1	✓	
7	ผู้บริหารสถานศึกษามีการแนะนำให้ บุคลากรนำความรู้ความสามารถมาใช้ใน การพัฒนางานเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด	+1	+1	+1	3	1	✓	
8	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการสร้าง ผลงานด้านต่าง ๆ	+1	+1	+1	3	1	✓	
9	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีการแลกเปลี่ยน เรียนรู้เพื่อพัฒนางาน	+1	+1	+1	3	1	✓	
10	ผู้บริหารสถานศึกษามีการวางแผนเพื่อ พัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ	+1	+1	+1	3	1	✓	
รวมค่า IOC ทั้งหมดนับได้ 1.00								

การหาค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบประเมิน  
เกี่ยวกับแนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4  
ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3

ตอนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ข้อ	ข้อคำถาม	ความคิดเห็น			รวม	ค่า IOC	ใช้ได้	ใช้ ไม่ได้
		ของผู้เชี่ยวชาญ						
		1	2	3				
1	ชื่อ-สกุล	+1	+1	+1	3	1	✓	
2	วุฒิการศึกษาสูงสุด	+1	+1	+1	3	1	✓	
3	ตำแหน่งปัจจุบัน	+1	+1	+1	3	1	✓	
4	ประสบการณ์ในการทำงาน	+1	+1	+1	3	1	✓	

ตอนที่ 2 แบบประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประโยชน์ของแนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3

ข้อ	รายการประเมิน	ความคิดเห็น			รวม	ค่า IOC	ใช้ได้	ใช้ ไม่ได้
		ของผู้เชี่ยวชาญ						
		1	2	3				
<b>1.การวางแผนอัตรากำลังด้วยหลักพรหมวิหาร 4</b>								
1	ดำเนินการศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ อัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตามความจำเป็นและเหมาะสม เพื่อกำหนดความต้องการรายวิชาเอกและคุณสมบัติตามความเหมาะสมที่ควรมีในสถานศึกษา	+1	+1	+1	3	1	✓	
2	พิจารณาภาระงานให้สอดคล้องกับจำนวนบุคลากร ปรับการแบ่งงานและภาระหน้าที่	+1	+1	+1	3	1	✓	

ข้อ	รายการประเมิน	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ค่า IOC	ใช้ได้	ใช้ ไม่ได้
		1	2	3				
	ให้เหมาะสมกับสถานการณ์และศักยภาพ ของบุคลากร							
3	ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนร่วม ปรึกษาหารือ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นก่อน กำหนดและวางแผนอัตรากำลัง เพื่อจัดทำ เป็นฐานข้อมูลและแผนอัตรากำลังของ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา	+1	+1	+1	3	1	✓	
4	จัดทำแผนและคู่มือในการบริหารอัตรากำลัง ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตามเกณฑ์ ที่ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่กำหนดและ วางแผนไว้ โดยดำเนินการอย่างโปร่งใสและ ตรวจสอบได้ ผ่านความเห็นชอบของ คณะกรรมการสถานศึกษา เพื่อสร้างความ เชื่อมั่นและความเป็นธรรม	+1	+1	+1	3	1	✓	
<b>2.การสรรหาและบรรจุแต่งตั้งด้วยหลักพรหมวิหาร 4</b>								
1	การสรรหาและบรรจุแต่งตั้งตรงตามวิชาเอก และความต้องการ โดยสรรหาและบรรจุครู ที่มีความรู้ ความสามารถตรงกับความ ต้องการของโรงเรียนเพื่อให้เหมาะสมกับ ภารกิจงานจริง	+1	+1	+1	3	1	✓	
2	การบรรจุครูผู้ช่วยต้องดูแลชีวิตความเป็นอยู่ และลดภาระงานที่นอกเหนืองานสอน เอา ใจใส่ทั้งด้านการทำงานและความเป็นอยู่ สนับสนุนบุคลากรด้านการเงิน/พัสดุหรือจัด จ้างช่วยสอน กรณีที่โรงเรียนขาดบุคลากร	+1	+1	+1	3	1	✓	
3	จัดระบบปฐมนิเทศและสร้างความเข้าใจ บทบาทหน้าที่ ครูผู้ช่วยบรรจุใหม่หรือ	+1	+1	+1	3	1	✓	

ข้อ	รายการประเมิน	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ค่า IOC	ใช้ได้	ใช้ ไม่ได้
		1	2	3				
	บุคลากรใหม่เข้ามา ต้องชี้แจงภาระงาน เส้นทางความก้าวหน้า และแนวปฏิบัติใน การทำงาน เพื่อให้ปรับตัวและอยู่ได้อย่างมี ความสุข มีคณะกรรมการเพื่อประเมินความ พร้อมและพัฒนาอย่างเข้มคอบให้คำแนะนำ สนับสนุน มีกระบวนการนิเทศ ติดตาม และ ประเมินแบบเป็นมิตรเพื่อพัฒนา							
4	การสรรหาและบรรจุแต่งตั้งดำเนินการตาม ระเบียบอย่างเป็นระบบและโปร่งใส โดย สรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ขั้นตอน และวิธีการ คัดเลือกตรงตามเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนด มี การแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อประเมินความ พร้อมและพัฒนาอย่างเข้มที่ชัดเจน และ ประชาสัมพันธ์ผลอย่างเปิดเผย	+1	+1	+1	3	1	✓	
<b>3.การประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยหลักพรหมวิหาร 4</b>								
1	กำหนดจุดประสงค์การประเมินเพื่อพัฒนา ไม่ใช่เพื่อจับผิด ใช้การประเมินเป็นเครื่องมือ สร้างการเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพครูและ บุคลากรมากกว่าการตำหนิหรือกดดัน และ ใช้ข้อมูลจากการประเมินเป็นฐานในการ วางแผนพัฒนาครูและยกระดับคุณภาพการ จัดการศึกษาอย่างตรงจุด	+1	+1	+1	3	1	✓	
2	ใช้วิธีการประเมินที่หลากหลายและเหมาะสม กับบริบทของสถานศึกษา ผสมผสานการ สังเกต การตรวจผลงาน และข้อมูลเชิง ประจักษ์ เพื่อให้เห็นภาพการทำงานที่แท้จริง และรอบด้าน	+1	+1	+1	3	1	✓	

ข้อ	รายการประเมิน	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ค่า IOC	ใช้ได้	ใช้ ไม่ได้
		1	2	3				
3	เปิดโอกาสให้ครูสะท้อนตนเองและรับฟัง อย่างเป็นมิตร ส่งเสริมการพูดคุยหลังการ ประเมินในบรรยากาศกัลยาณมิตร เพื่อ สร้างแรงเสริม กำลังใจ และนำผลการ ประเมินไปใช้พัฒนางานและบุคลากรอย่าง ต่อเนื่อง	+1	+1	+1	3	1	✓	
4	ใช้เกณฑ์การประเมินเดียวกัน โปร่งใส และ เป็นธรรม กำหนดเกณฑ์การประเมินที่ ชัดเจน ใช้กับทุกคนอย่างเท่าเทียม แต่งตั้ง กรรมการประเมินเพื่อสร้างความเชื่อมั่นและ ความยุติธรรมในสถานศึกษา	+1	+1	+1	3	1	✓	
<b>4.การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยหลักพรหมวิหาร 4</b>								
1	สร้างบรรยากาศเอื้อต่อการเรียนรู้ ไม่กดดัน ครู ส่งเสริมแรงจูงใจภายในให้ครูอยาก พัฒนาตนเองด้วยความสมัครใจและมี ความสุข	+1	+1	+1	3	1	✓	
2	เปิดโอกาสให้ครูเลือกพัฒนาตามความสนใจ และความจำเป็นของงานทั้งการอบรมใน ระบบหนังสือราชการ และการเรียนรู้ ออนไลน์ภายนอกที่มีคุณภาพ	+1	+1	+1	3	1	✓	
3	สนับสนุนงบประมาณและทรัพยากรตาม ความเหมาะสม เพื่อให้ครูได้เรียนรู้อย่าง คล่องตัวในหลักสูตรที่สามารถช่วยพัฒนา งานได้จริง	+1	+1	+1	3	1	✓	
4	วางแผนพัฒนาครูอย่างเป็นระบบ เชื่อมโยง กับ PA และ ID Plan กำหนดทิศทางการ พัฒนารายบุคคลให้สอดคล้องกับเป้าหมาย ของโรงเรียนและภารกิจงานจริง จัดระบบ	+1	+1	+1	3	1	✓	

ข้อ	รายการประเมิน	ความคิดเห็น			ค่า IOC	ใช้ได้	ใช้ ไม่ได้
		ของผู้เชี่ยวชาญ รวม					
		1	2	3			
	รายงานผลการอบรม เพื่อนำข้อมูลมา วางแผนพัฒนาและส่งเสริมให้ครูนำไป พัฒนาการสอน พัฒนานักเรียน และสร้าง ผลงานหรือเข้าร่วมการประกวดอย่าง ต่อเนื่อง						
รวมค่า IOC ทั้งฉบับได้ 1.00							





ภาคผนวก ซ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลค่าความเชื่อมั่น

มหาจุฬาราชวิทยาลัย

## ผลการวิเคราะห์ข้อมูลค่าความเชื่อมั่น

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.982	40





ภาคผนวก ฅ

แนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3



## แนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สุราษฎร์ธานี เขต 3

ผู้วิจัยดำเนินการโดยการสังเคราะห์ ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 หมายเป็นร่างแนวทาง จากนั้นดำเนินการตรวจสอบความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประโยชน์โดยผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทางการศึกษา จำนวน 5 คน ได้แนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ดังภาพ



## 1. หลักการและเหตุผล

แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 เป็นแผนระยะยาว 20 ปีเพื่อเป็นแผนแม่บทสำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปใช้เป็นกรอบแนวทางในการพัฒนาการศึกษา เพื่อสร้างการรับรู้ ความเข้าใจ การยอมรับ และเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำแผนฯ เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนแผนไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยได้ศึกษาสภาวะการณ์และบริบทแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาการศึกษาของประเทศ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2562, หน้า ค) โดยการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นสถานศึกษาที่มีคุณภาพ นักเรียนมีศักยภาพ เนื่องจากสังคมปัจจุบันเป็นยุคแห่งการแข่งขันแบบไร้พรมแดน (Globalization) และประเทศไทยก็ต้องการบุคคลที่มีคุณภาพเพื่อสร้างให้ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้วตามวิสัยทัศน์ของยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ซึ่งการพัฒนาสถานศึกษาและนักเรียนให้มีคุณภาพนั้นต้องอาศัยความรู้ ความสามารถของบุคลากร โดยมีองค์ความรู้ และการบริหารจัดการบุคลากรที่ดี จึงจะทำให้สถานศึกษาประสบผลสำเร็จได้ตามนโยบายและมีนักเรียนตามเป้าหมายที่วางไว้ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560, หน้า 139)

การขับเคลื่อนและพัฒนาระบบการศึกษาตามแผนการศึกษาและนโยบายทางการศึกษานั้น จำเป็นต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาจึงมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาครูและบุคลากรให้มีสมรรถนะและคุณภาพในการจัดการเรียนรู้ ทั้งนี้งานบริหารงานบุคคลครอบคลุมถึงการวางแผน อัตรากำลัง การสรรหา บรรจุแต่งตั้ง การพัฒนา การประเมินผล และการดูแลจูงใจบุคลากร การบริหารและพัฒนาบุคลากรมีผลอย่างมากต่อความสำเร็จของสถานศึกษาสมัยใหม่ซึ่งมีแนวโน้มในการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีขั้นสูงและมีแนวโน้มที่จะเป็นองค์กรขนาดใหญ่ (สุธินี ฤกษ์ขำ, 2560, หน้า 7) ทั้งนี้กระบวนการพัฒนาครูในสถานศึกษาขึ้นอยู่กับ การบริหารที่มีวิสัยทัศน์ มีการส่งเสริมการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อลดความผิดพลาด และสามารถเพิ่มคุณภาพของนักเรียนและสถานศึกษา อีกทั้งยังช่วยให้บุคลากรได้รับความรู้ใหม่และขวัญ กำลังใจในการพัฒนาตนและพัฒนางาน การบริหารบุคลากรเป็นงานที่ผู้บริหารควรจัดทำอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติและเพื่อเป็นการเพิ่มพูนความสามารถประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น รวมทั้งยึดหลักความถูกต้อง คำนึงถึงความต้องการและแก้ปัญหาและภาวะความเป็นอยู่ของท้องถิ่น และผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายให้มีส่วนร่วมวางแผนในการพัฒนาบุคลากร (แฮโรลด์ สเปียร์ส, Harold Spears, 1953, p. 258) ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องพัฒนาครูและบุคลากรอย่างต่อเนื่องตลอดการทำงาน เพราะครูเป็นบุคลากรที่มีบทบาทสำคัญในกระบวนการจัดการศึกษา การพัฒนาครูทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานดียิ่งขึ้น และทำให้นักเรียน สถานศึกษาเกิดประสิทธิผล (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560, หน้า 140)

ในปัจจุบันสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษามีการบริหารงานบุคคลในรูปแบบที่หลากหลายแต่ยังพบปัญหาของผู้บริหารและครูที่นำเสนอผ่านหนังสือพิมพ์ ข่าวสาร และสื่อออนไลน์

อาทิเช่น การยกยอกเงินงบประมาณ ปัญหาความรุนแรงในสถานศึกษา ซึ่งเกิดจากความขัดแย้งในการทำงาน ขาดการประสานงานที่มีประสิทธิภาพ และภาวะผู้นำที่ไม่สามารถจูงใจหรือสร้างขวัญกำลังใจให้กับครู รวมถึงการขาดจิตสำนึกด้านคุณธรรมในผู้บริหารมีผลต่อแรงจูงใจและความผูกพันในสถานศึกษาของครู การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาจำเป็นต้องคำนึงถึงหลักจริยธรรมและแนวคิดทางธรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกและสภาพแวดล้อมการทำงานที่เกื้อหนุนต่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน (สุชาติ ศิริวรรณ, 2561, หน้า 88)

หลักพรหมวิหาร 4 เป็นหลักธรรมในพระพุทธศาสนา ที่ส่งเสริมให้บุคคลมีจิตใจเมตตาต่อกัน ดำรงชีวิตด้วยความเข้าใจ และเคารพในความเป็นมนุษย์ หลักพรหมวิหาร 4 ประกอบด้วย 1) เมตตา ความรัก คือ ความปรารถนาดี มีไมตรี ต้องการช่วยเหลือให้ทุกคนประสบประโยชน์และความสุข 2) กรุณา ความสงสาร คือ อยากช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความทุกข์ ใฝ่ใจที่จะปลดปล่อยบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อน 3) มุทิตา ความเบิกบาน พลอยยินดี เมื่อเห็นผู้อื่นอยู่ดีมีสุขก็มีใจแช่มชื่นเบิกบาน เมื่อเห็นเขาทำดีงาม ประสบความสำเร็จ ก้าวหน้ายิ่งขึ้นไป ก็พลอยยินดีบันเทิงใจด้วยพร้อมที่จะช่วยส่งเสริมสนับสนุน และ 4) อุเบกขา ความมีใจเป็นกลาง คือ มองตามความเป็นจริงโดยวางจิตเรียบสม่ำเสมอมั่นคงเที่ยงตรงดุจดาวซึ่ง มองเห็นการที่บุคคลจะได้รับผลดีหรือชั่ว สมควรแก่เหตุที่ตนประกอบ พร้อมทั้งจะวินิจฉัยวางตนและปฏิบัติไปตามหลักการและเหตุผล (พระพรหมคุณาภรณ์, 2557, หน้า 24) หลักธรรมนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมในตนเองและสังคม รวมถึงสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในงานบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในยุคที่องค์กรต้องเผชิญกับความหลากหลายทางความคิดและวัฒนธรรม แนวคิดนี้สอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของ Brown, Trevino และ Harrison เน้นการมีเมตตาและจริยธรรมในภาวะผู้นำเพื่อสร้างความไว้วางใจและความร่วมมือในองค์กร (บราวน์, เทรวินโญ และแฮร์ริสัน, Brown, Trevino and Harrison, 2005, p. 120)

การนำหลักพรหมวิหาร 4 มาใช้ในการบริหารงานบุคคลจะช่วยยกระดับคุณภาพความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับครูและบุคลากรทางการศึกษา เสริมสร้างบรรยากาศแห่งความเข้าใจ การยอมรับ และการร่วมมือ ซึ่งเป็นหัวใจของการพัฒนาสถานศึกษา เมื่อผู้บริหารแสดงออกถึงเมตตาและกรุณาในการบริหารจะช่วยลดความตึงเครียดและเพิ่มความไว้วางใจในที่ทำงาน มุทิตาช่วยส่งเสริมการยินดีในความสำเร็จของเพื่อนร่วมงาน และอุเบกขาช่วยให้เกิดการตัดสินใจด้วยปัญญา มีหลักการและเหตุผล ดังนั้นการบริหารงานบุคคลผู้บริหารจะต้องนำหลักพรหมวิหาร 4 มายึดถือเป็นแนวทางในการบริหาร ซึ่งเป็นหลักธรรมที่นำมาปฏิบัติเพื่อความสงบสุขของสังคม เริ่มตั้งแต่การวางแผน การคัดเลือกคน การประเมินผลการปฏิบัติงาน จนกระทั่งการให้พ้นสภาพจากสถานศึกษา ซึ่งผู้บริหารนอกจากจะมีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการบริหารงานแล้ว ความเป็นผู้มีคุณธรรมในจิตใจ และมีจริยธรรมที่น่าเลื่อมใสศรัทธา ถือเป็นคุณสมบัติอันสำคัญที่จะเป็นส่วนเสริมให้ผู้บริหารนั้น

สามารถครองตน ครองคน และครองงานได้อย่างมีความสุข (พรทิพย์ อนุพัฒน์และคณะ, 2564, หน้า 225)

แนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ประกอบด้วยการบริหารงานบุคคล 4 ด้าน ซึ่งประกอบด้วย 1. การวางแผนอัตรากำลังด้วยหลักพรหมวิหาร 4, 2. การสรรหาและบรรจุแต่งตั้งด้วยหลักพรหมวิหาร 4, 3. การประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยหลักพรหมวิหาร 4 และ 4. การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยหลักพรหมวิหาร 4

## 2. วัตถุประสงค์

เพื่อเป็นแนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3

### แนวทางการบริหารงานบุคคลด้วยหลักพรหมวิหาร 4

#### การบริหารงานบุคคลด้วยเมตตา

ผู้บริหารควรแสดงความรักและความปรารถนาดีต่อครู บุคลากร ด้วยการดูแลเอาใจใส่ความเป็นอยู่ให้เกิดความสุขในชีวิตและการทำงาน สร้างบรรยากาศที่อบอุ่นและเป็นกันเองเพื่อให้ทุกคนรู้สึกถึงการได้รับความสนใจจากผู้บริหาร สร้างแรงจูงใจ บริหารคนให้เหมาะสมกับงาน มุ่งเน้นการพัฒนาและส่งเสริมบุคลากรในสถานศึกษาเพื่อให้ทุกคนได้พัฒนาทั้งในด้านอาชีพและจิตใจ เกิดการทำงานที่มีความสุข ราบรื่นและตอบสนองความต้องการ

#### การบริหารงานบุคคลด้วยกรุณา

ผู้บริหารควรช่วยแก้ปัญหาและช่วยเหลือบุคลากรเมื่อต้องเผชิญปัญหา ไม่ว่าจะปัญหาส่วนตัวหรือเรื่องงาน เปิดใจรับฟังปัญหา ให้คำแนะนำ เป็นที่ปรึกษาที่ดีในการทำงานของบุคลากรในสถานศึกษาโดยมุ่งหวังให้พ้นจากความทุกข์ยากในการปฏิบัติงาน ดูแลจิตใจ อารมณ์ ความเครียดหรือความยากลำบากในภาระและปัญหาการทำงาน

#### การบริหารงานบุคคลด้วยมุทิตา

ผู้บริหารควรส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรประสบผลสำเร็จ ยินดีและยอมรับฟังความสำเร็จหรือความก้าวหน้าของบุคลากรในหน้าที่การงาน ให้การยกย่อง รับฟังความคิดเห็น เปิดโอกาสในการพัฒนาความก้าวหน้า ทั้งยังช่วยสนับสนุนการทำงานเป็นทีมและความร่วมมือระหว่างบุคลากร ไม่มีการอิจฉาหรือขัดแย้งกัน และส่งเสริมให้ทุกคนยินดีและสนับสนุนซึ่งกันและกัน

## การบริหารงานบุคคลด้วยอุเบกขา

ผู้บริหารควรตัดสินใจอย่างเป็นธรรม ไม่เอนเอียงไปตามความชอบหรืออคติส่วนตัว ไม่เลือกปฏิบัติ มีการใช้ข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงในการตัดสินใจ ปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส เท่าเทียม มีเหตุผล และเที่ยงธรรมอันเป็นการรักษาความถูกต้อง ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ ระเบียบ และดำรงไว้ซึ่งความถูกต้อง

### 1.การวางแผนอัตรากำลังด้วยหลักพรหมวิหาร 4

1.1 ดำเนินการศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์อัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตามความจำเป็นและเหมาะสม เพื่อกำหนดความต้องการรายวิชาเอกและคุณสมบัติตามความเหมาะสมที่ควรมีในสถานศึกษา

1.2 พิจารณาภาระงานให้สอดคล้องกับจำนวนบุคลากร ปรับการแบ่งงานและภาระหน้าที่ให้เหมาะสมกับสถานการณ์และศักยภาพของบุคลากร

1.3 ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนร่วมปรึกษาหารือ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นก่อนกำหนดและวางแผนอัตรากำลัง เพื่อจัดทำเป็นฐานข้อมูลและแผนอัตรากำลังของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

1.4 จัดทำแผนและคู่มือในการบริหารอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตามเกณฑ์ ที่ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่กำหนดและวางแผนไว้ โดยดำเนินการอย่างโปร่งใสและตรวจสอบได้ ผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษา เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความเป็นธรรม

### 2.การสรรหาและบรรจุแต่งตั้งด้วยหลักพรหมวิหาร 4

2.1 การสรรหาและบรรจุแต่งตั้งตรงตามวิชาเอกและความต้องการ โดยสรรหาและบรรจุครูที่มีความรู้ ความสามารถตรงกับความต้องการของโรงเรียนเพื่อให้เหมาะกับภารกิจงานจริง

2.2 การบรรจุครูผู้ช่วยต้องดูแลชีวิตความเป็นอยู่และลดภาระงานที่นอกเหนืองานสอน เอาใจใส่ทั้งด้านการทำงานและความเป็นอยู่ สนับสนุนบุคลากรด้านการเงิน/พัสดุหรือจัดจ้างช่วยสอนกรณีที่โรงเรียนขาดบุคลากร

2.3 จัดระบบปฐมนิเทศและสร้างความเข้าใจบทบาทหน้าที่ ครูผู้ช่วยบรรจุใหม่หรือบุคลากรใหม่เข้ามา ต้องชี้แจงภาระงาน เส้นทางความก้าวหน้า และแนวปฏิบัติในการทำงาน เพื่อให้ปรับตัวและอยู่ได้อย่างมีความสุข มีคณะกรรมการเพื่อประเมินความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มคอยให้คำแนะนำ สนับสนุน มีกระบวนการนิเทศ ติดตาม และประเมินแบบเป็นมิตรเพื่อพัฒนา

2.4 การสรรหาและบรรจุแต่งตั้งดำเนินการตามระเบียบอย่างเป็นระบบและโปร่งใส โดยสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ขั้นตอน และวิธีการคัดเลือกตรงตามเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนด มีการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อประเมินความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มที่ชัดเจน และประชาสัมพันธ์ผลอย่างเปิดเผย

### 3.การประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยหลักพรหมวิหาร 4

3.1 กำหนดจุดประสงค์การประเมินเพื่อพัฒนาไม่ใช้เพื่อจับผิด ใช้การประเมินเป็นเครื่องมือสร้างการเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรมากกว่าการตำหนิหรือกดดัน และใช้ข้อมูลจากการประเมินเป็นฐานในการวางแผนพัฒนาครูและยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาอย่างตรงจุด

3.2 ใช้วิธีการประเมินที่หลากหลายและเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา ผสมผสานการสังเกต การตรวจผลงาน และข้อมูลเชิงประจักษ์ เพื่อให้เห็นภาพการทำงานที่แท้จริงและรอบด้าน

3.3 เปิดโอกาสให้ครูสะท้อนตนเองและรับฟังอย่างเป็นมิตร ส่งเสริมการพูดคุยหลังการประเมินในบรรยากาศกัลยาณมิตร เพื่อสร้างแรงเสริม กำลังใจ และนำผลการประเมินไปใช้พัฒนางานและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

3.4 ใช้เกณฑ์การประเมินเดียวกัน โปร่งใส และเป็นธรรม กำหนดเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน ใช้กับทุกคนอย่างเท่าเทียม แต่งตั้งกรรมการประเมินเพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความยุติธรรมในสถานศึกษา

### 4.การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยหลักพรหมวิหาร 4

4.1 สร้างบรรยากาศเอื้อต่อการเรียนรู้ ไม่กดดันครู ส่งเสริมแรงจูงใจภายในให้ครูอยากพัฒนาตนเองด้วยความสมัครใจและมีความสุข

4.2 เปิดโอกาสให้ครูเลือกพัฒนาตามความสนใจและความจำเป็นของงานทั้งการอบรมในระบบหนังสือราชการ และการเรียนรู้ออนไลน์ภายนอกที่มีคุณภาพ

4.3 สนับสนุนงบประมาณและทรัพยากรตามความเหมาะสม เพื่อให้ครูได้เรียนรู้อย่างคล่องตัวในหลักสูตรที่สามารถช่วยพัฒนางานได้จริง

4.4 วางแผนพัฒนาครูอย่างเป็นระบบ เชื่อมโยงกับ PA และ ID Plan กำหนดทิศทางการพัฒนารายบุคคลให้สอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียนและภารกิจงานจริง จัดระบบรายงานผลการอบรม เพื่อนำข้อมูลมาวางแผนพัฒนา และส่งเสริมให้ครูนำไปพัฒนาการสอน พัฒนานักเรียน และสร้างผลงานหรือเข้าร่วมการประกวดอย่างต่อเนื่อง

**สรุป** การบริหารงานบุคคล เป็นกระบวนการสำคัญที่มีผลต่อคุณภาพการศึกษาและ พัฒนาการของผู้เรียน ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีแนวทางการบริหารงานบุคคลที่มุ่งเน้นคุณธรรมและ จริยธรรม เพื่อให้เกิดความยุติธรรม ความเอื้ออาทร และบรรยากาศที่ดีในการทำงาน พรหมวิหาร 4 ซึ่งเป็นหลักธรรมในพระพุทธศาสนา ประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา สามารถนำมา ประยุกต์ใช้ในการบริหารงานบุคคล เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหาร ครู บุคลากรทางการ ศึกษา และนักเรียน ส่งเสริมบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้และสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี





ภาคผนวก ญ

ภาพการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย



นายจเร หนูปลื้ม  
ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหัวสะพานมิตรภาพที่ 217  
สัมภาษณ์ ณ วันที่ 27 มกราคม 2569



นายเอกราช หนูปลื้ม  
ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดบ้านส้อง  
สัมภาษณ์ ณ วันที่ 27 มกราคม 2569



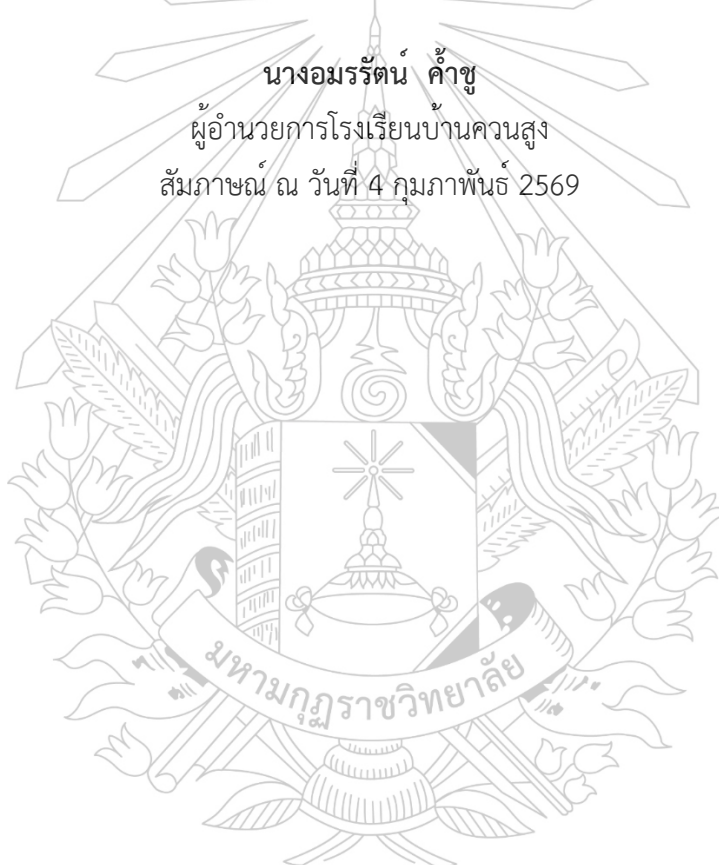
นายปรีชา แป้นเจริญ  
 ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดทุ่งหลวง  
 สัมภาษณ์ ณ วันที่ 27 มกราคม 2569



นางโสภี เพชรคงทอง  
 ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านย่านดินแดง  
 สัมภาษณ์ ณ วันที่ 27 มกราคม 2569



นางอมรรัตน์ คำชู  
ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านควนสูง  
สัมภาษณ์ ณ วันที่ 4 กุมภาพันธ์ 2569



## ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

ชื่อ นายวิชชุกร พลวิชัย

วัน เดือน ปี เกิด 9 กรกฎาคม 2540

สถานที่เกิด อำเภอเวียงสระ จังหวัดสุราษฎร์ธานี

ประวัติการศึกษา ครุศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาภาษาไทย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี จังหวัดสุราษฎร์ธานี

ที่อยู่ปัจจุบัน บ้านเลขที่ 6/5 หมู่ที่ 6 ตำบลทุ่งหลวง  
อำเภอเวียงสระ จังหวัดสุราษฎร์ธานี 84190

ผลงานตีพิมพ์ -

รางวัลที่ได้รับ

