# การบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3*

# A STUDY OF PERSONNEL MANAGEMENT BASED ON THE FOUR SANGAHAVATTHU PRINCIPLES IN SCHOOLS UNDER PHETCHABUN PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 3

**ศศิธร อ่อนจู[1] และ วรกฤต เถื่อนช้าง[2]**

Sasithorn Onju[1] and Worrakrit Thuenchang[2]

**[1-2]สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย**

[1-2]Buddhist Educational Administration Mahachulalongkornrajavidyalaya University,Thailand

Corresponding Author's Email: onjoo1987@gmail.com

## บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 และ 2) เสนอแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา การวิจัยใช้รูปแบบผสานวิธี โดยการวิจัยเชิงปริมาณเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู จำนวน 291 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางเครจซี่และมอร์แกน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์เท่ากับ 1.00 และค่าความเชื่อมั่นโดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคเท่ากับ 0.982 วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 10 รูป/คน โดยใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึก และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา

**ผลการวิจัยพบว่า**

1. สภาพการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.44, S.D. = 0.61) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการพัฒนาบุคลากร อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.55, S.D. = 0.56) รองลงมา คือ ด้านการธำรงรักษาบุคคล อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.52, S.D. = 0.58) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.30, S.D. = 0.66)

2. แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ 4 คือ ผู้บริหารควรประยุกต์ใช้หลักทาน ปิยวาจา อัตถจริยา และสมานัตตตา ในการวางแผนอัตรากำลัง การสรรหา การธำรง

* Received 14 May 2026; Revised 27 May 2026; Accepted 28 September 2026

รักษา การประเมินผล และการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้การบริหารมีความเป็นธรรม โปร่งใส ส่งเสริมการมีส่วนร่วม และพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

**คำสำคัญ:** การบริหารงานบุคคล, หลักสังคหวัตถุ 4, ผู้บริหารสถานศึกษา, การพัฒนาบุคลากร

## Abstract

This research aimed to 1) study the state of personnel administration in schools under the Phetchabun Primary Educational Service Area Office 3 and 2) propose guidelines for personnel administration based on the Four Sangahavatthu principles for school administrators. This study employed a mixed-methods research design. The quantitative data were collected from 291 school administrators and teachers. The sample size was determined using Krejcie and Morgan's table. The research instrument was a five-point rating scale questionnaire with an Index of Item-Objective Congruence (IOC) of 1.00 and a reliability coefficient, calculated by Cronbach's alpha, of 0.982. The data were analyzed using frequency, percentage, mean, and standard deviation. The qualitative data were collected from 10 key informants through in-depth interviews and analyzed by content analysis.

**The findings revealed that**

1. The overall state of personnel administration in schools was at a high level ($\bar{X}$ = 4.44, S.D. = 0.61). When considering each aspect, personnel development had the highest mean and was at the highest level ($\bar{X}$ = 4.55, S.D. = 0.56), followed by personnel maintenance, which was also at the highest level ($\bar{X}$ = 4.52, S.D. = 0.58). Workforce planning and position determination had the lowest mean but remained at a high level ($\bar{X}$ = 4.30, S.D. = 0.66).

2. The proposed guidelines indicated that administrators should apply the Four Sangahavatthu principles, namely Dana, Piyavaca, Atthacariya, and Samanattata, to workforce planning, recruitment, personnel maintenance, performance evaluation, and personnel development in order to promote fairness, transparency, participation, and continuous personnel development.

**Keywords:** Personnel Administration, Four Sangahavatthu Principles, School Administrators, Personnel Development

## บทนำ

การศึกษาเป็นกระบวนการสำคัญในการพัฒนาคนให้มีคุณภาพทั้งด้านความรู้ ความสามารถ คุณธรรม จริยธรรม และสามารถดำรงชีวิตร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้อย่างมีความสุข พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติได้ให้ความสำคัญกับการจัดการศึกษาที่มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ รวมทั้งส่งเสริมการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาไปยังสถานศึกษา เพื่อให้สถานศึกษามีความคล่องตัวและสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2545) นอกจากนี้ การบริหารสถานศึกษายังต้องอาศัยการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน ได้แก่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา ชุมชน และผู้เกี่ยวข้อง เพื่อส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้บรรลุตามเป้าหมาย (สำนักติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2562)

ในบริบทปัจจุบัน สถานศึกษาต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงด้านนโยบายการศึกษา ภาระงานของครู การพัฒนาคุณภาพผู้เรียน และความคาดหวังของผู้ปกครองและชุมชน ส่งผลให้การบริหารงานบุคคลมีความสำคัญมากยิ่งขึ้น เพราะบุคลากรเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษา หากสถานศึกษามีการบริหารงานบุคคลที่เป็นระบบ ทั้งด้านการวางแผนอัตรากำลัง การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง การธำรงรักษาบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการพัฒนาบุคลากร ย่อมส่งผลให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีขวัญกำลังใจ มีความรู้ความสามารถ มีความผูกพันต่อองค์กร และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนและสถานศึกษาโดยรวม

สำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 มีบริบทการจัดการศึกษาที่หลากหลาย ครอบคลุมหลายพื้นที่ ได้แก่ อำเภอหนองไผ่ อำเภอบึงสามพัน อำเภอวิเชียรบุรี และอำเภอศรีเทพ โดยบางแห่งเป็นโรงเรียนขนาดเล็กและมีข้อจำกัดด้านบุคลากร ส่งผลให้การบริหารงานบุคคลมีความซับซ้อน ทั้งในด้านการจัดสรรอัตรากำลังให้เหมาะสมกับภาระงาน การพัฒนาครูให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง การสร้างขวัญกำลังใจ และการดูแลบุคลากรให้ปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง (สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเพชรบูรณ์, 2564) ข้อมูลเชิงประจักษ์ของพื้นที่วิจัยยังพบว่า กลุ่มบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 มีจำนวนถึง 1,200 คน ประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษาและครู ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าการบริหารงานบุคคลในพื้นที่ดังกล่าวเป็นภารกิจที่มีขอบเขตกว้าง เกี่ยวข้องกับบุคลากรจำนวนมาก และจำเป็นต้องมีแนวทางการบริหารที่เหมาะสม เป็นธรรม และสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาแต่ละแห่ง

อย่างไรก็ตาม การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษามิได้มุ่งเน้นเพียงการจัดสรรบุคลากรให้เพียงพอต่อภาระงานเท่านั้น แต่ยังต้องคำนึงถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับครู การสื่อสารภายในองค์กร การให้โอกาสในการพัฒนา การช่วยเหลือเกื้อกูล และความเสมอภาคใน

การปฏิบัติต่อบุคลากร หลักสังคหวัตถุ 4 จึงเป็นหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานบุคคลได้อย่างเหมาะสม ประกอบด้วย ทาน คือ การให้และการช่วยเหลือ ปิยวาจา คือ การใช้วาจาสุภาพและเป็นประโยชน์ อัตถจริยา คือ การประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น และสมานัตตตา คือ การปฏิบัติต่อบุคคลอย่างเสมอภาคและเหมาะสม หลักธรรมดังกล่าวช่วยส่งเสริมความสัมพันธ์อันดี ความร่วมมือ ความไว้วางใจ และขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในสถานศึกษา (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), 2555)

จากสภาพปัญหาและความสำคัญดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 เพื่อศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา และเสนอแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ 4 อันจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพ มีคุณธรรม โปร่งใส เป็นธรรม และส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืนต่อไป

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3
2. เพื่อเสนอแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3

## วิธีดำเนินการวิจัย

### 1. รูปแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสานวิธี (Mixed Methods Research) โดยบูรณาการการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพเข้าด้วยกัน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมทั้งเชิงสถิติและเชิงลึกในการอธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษา (Creswell & Plano Clark, 2018) การดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 และระยะที่ 2 เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อเสนอแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 โดยนำผลการวิจัยเชิงปริมาณมาใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดประเด็นสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึกและสังเคราะห์แนวทางการบริหารที่เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา

### 2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

**ระยะที่ 1** เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 จำนวน 1,200 คน ส่วนกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสังกัดเดียวกัน จำนวน 291 คน โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970) และใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างอย่างง่ายตามสัดส่วนของประชากร ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 40 คน และครูผู้สอน จำนวน 251 คน

**ระยะที่ 2** เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 10 รูป/คน ซึ่งคัดเลือกโดยวิธีแบบเจาะจงตามคุณสมบัติที่กำหนด ประกอบด้วย 1) ผู้มีความรู้ด้านพระพุทธศาสนา จำนวน 2 รูป/คน โดยเป็นผู้สอบได้เปรียญธรรม 6 ประโยคขึ้นไป และดำรงตำแหน่งพระสังฆาธิการมาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี 2) ผู้มีความรู้ความสามารถด้านการบริหารสถานศึกษา จำนวน 4 คน โดยเป็นผู้มีประสบการณ์ด้านการบริหารไม่น้อยกว่า 5 ปี และมีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าชำนาญการ และ 3) ผู้รับผิดชอบงานบุคคลในสถานศึกษา จำนวน 4 คน โดยเป็นผู้มีประสบการณ์ในการดำเนินงานบุคคลในสถานศึกษาไม่น้อยกว่า 5 ปี และมีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าชำนาญการ

**3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย**

**ระยะที่ 1** ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยพัฒนาขึ้นจากการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลและหลักสังคหวัตถุ 4 แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ ตำแหน่ง ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ และตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 ครอบคลุม 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง 2) ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง 3) ด้านการธำรงรักษาบุคคล 4) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และ 5) ด้านการพัฒนาบุคลากร โดยแบบสอบถามมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ผู้วิจัยได้ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือโดยเสนอแบบสอบถามต่อผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา พบว่า มีค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์เท่ากับ 1.00 จากนั้นนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับกลุ่มที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.982

**ระยะที่ 2** ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ และตอนที่ 2 ประเด็นคำถามเกี่ยวกับแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของผู้บริหาร

สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 โดยผู้วิจัยนำประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดในแต่ละด้านจากผลการวิจัยเชิงปริมาณ จำนวนด้านละ 1 ประเด็น รวม 5 ประเด็น มาใช้เป็นแนวทางในการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อสังเคราะห์แนวทางการบริหารงานบุคคลที่เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา

**4. การเก็บรวบรวมข้อมูล**

**ระยะที่ 1** ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ โดยติดต่อประสานงานกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 จากนั้นผู้วิจัยได้จัดส่งแบบสอบถามในรูปแบบออนไลน์ไปยังกลุ่มตัวอย่าง และรวบรวมข้อมูลที่ได้รับกลับคืนเพื่อนำไปตรวจสอบความสมบูรณ์ก่อนดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ

**ระยะที่ 2** ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยประสานขอความร่วมมือจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 10 รูป/คน พร้อมทั้งจัดส่งประเด็นแบบสัมภาษณ์ล่วงหน้า เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลได้เตรียมความพร้อมก่อนการสัมภาษณ์ จากนั้นผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ตามวัน เวลา และสถานที่ที่กำหนด โดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล มีการบันทึกเสียง จดบันทึกสาระสำคัญ และบันทึกภาพประกอบการสัมภาษณ์ เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์เนื้อหาและสังเคราะห์เป็นแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ 4 ต่อไป

**5. การวิเคราะห์ข้อมูล**

**ระยะที่ 1** ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ โดยข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามใช้การแจกแจงความถี่และค่าร้อยละ เพื่อแสดงลักษณะพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง ส่วนข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 วิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อแปลผลระดับการดำเนินงานในแต่ละด้าน จากนั้นนำผลการวิเคราะห์มาจัดลำดับ และคัดเลือกประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดของแต่ละด้าน เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการกำหนดประเด็นสัมภาษณ์ในระยะที่ 2

**ระยะที่ 2** ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยนำข้อมูลที่ได้จากการบันทึกเสียงและการจดบันทึกมาถอดความ ตรวจสอบความถูกต้อง จัดหมวดหมู่ตามประเด็นการบริหารงานบุคคลและหลักสังคหวัตถุ 4 จากนั้นสรุปสาระสำคัญและวิเคราะห์เนื้อหา เพื่อสังเคราะห์เป็นแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3

## ผลการวิจัย

**1. ผลการศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3**

ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 จำนวน 291 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังตารางที่ 1

**ตารางที่ 1** ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับสภาพการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 โดยภาพรวม

(n=291)

| ที่ | รายด้านการบริหารงานบุคคล | ระดับสภาพการดำเนินงาน | | |
|---|---|---|---|---|
| | | $\bar{X}$ | S.D. | แปลผล |
| 1 | ด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง | 4.30 | 0.66 | มาก |
| 2 | ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง | 4.38 | 0.64 | มาก |
| 3 | ด้านการธำรงรักษาบุคคล | 4.52 | 0.58 | มากที่สุด |
| 4 | ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน | 4.45 | 0.61 | มาก |
| 5 | ด้านการพัฒนาบุคลากร | 4.55 | 0.56 | มากที่สุด |
| **โดยภาพรวม** | | **4.44** | **0.61** | **มาก** |

จากตารางที่ 1 พบว่า สภาพการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.44, S.D. = 0.61) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการพัฒนาบุคลากร อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.55, S.D. = 0.56) รองลงมา คือ ด้านการธำรงรักษาบุคคล อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.52, S.D. = 0.58) และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.45, S.D. = 0.61) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.30, S.D. = 0.66)

โดยสรุป แสดงให้เห็นว่าสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 มีการดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะด้านการพัฒนาบุคลากรที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด สะท้อนให้เห็นว่าสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการส่งเสริมและพัฒนาครูและบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ขณะที่ด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่งมีค่าเฉลี่ย

ต่ำสุด จึงควรได้รับการส่งเสริมและพัฒนาให้มีความชัดเจน เป็นระบบ และสอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษามากยิ่งขึ้น

**2. ผลการเสนอแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3**

การวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 ในส่วนของการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์และสังเคราะห์เป็นแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ 4 ดังนี้

**ด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง** พบว่า ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่งให้เหมาะสมกับภาระงานของสถานศึกษา โดยใช้หลักทานในการให้โอกาสและให้ข้อมูลที่จำเป็นแก่บุคลากร ใช้หลักปิยวาจาในการสื่อสารอย่างสุภาพ ชัดเจน และสร้างความเข้าใจร่วมกัน ใช้หลักอัตถจริยาในการนำข้อเสนอแนะของบุคลากรไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารงานจริง และใช้หลักสมานัตตตาในการพิจารณาตำแหน่งอย่างเสมอภาค โปร่งใส และเป็นธรรม

**ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง** พบว่า ผู้บริหารควรดำเนินการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรโดยพิจารณาจากความรู้ ความสามารถ ความเหมาะสม และผลการปฏิบัติงานจริง เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณภาพตรงกับความต้องการของสถานศึกษา โดยควรสนับสนุนข้อมูล เครื่องมือ เวลา และคำแนะนำที่จำเป็นแก่บุคลากร ใช้การสื่อสารที่สร้างสรรค์ ให้คำปรึกษาอย่างเหมาะสม และประเมินความเหมาะสมของบุคลากรด้วยหลักความโปร่งใส ยุติธรรม และปราศจากอคติ

**ด้านการธำรงรักษาบุคคล** พบว่า ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการดูแล รักษา และสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยการรับฟังปัญหา ให้คำปรึกษา ช่วยเหลือ และดูแลบุคลากรทุกคนอย่างทั่วถึง ใช้หลักทานในการให้ความช่วยเหลือและสนับสนุน ใช้หลักปิยวาจาในการพูดจาให้กำลังใจและสร้างความเข้าใจ ใช้หลักอัตถจริยาในการร่วมแก้ไขปัญหาและส่งเสริมคุณภาพชีวิตในการทำงาน และใช้หลักสมานัตตตาในการปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างเท่าเทียม เพื่อสร้างความไว้วางใจ ความผูกพัน และความร่วมมือภายในสถานศึกษา

**ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน** พบว่า ผู้บริหารควรกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินให้ชัดเจน โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ โดยใช้หลักฐานเชิงประจักษ์ในการประเมิน เปิดโอกาสให้บุคลากรนำเสนอผลงาน และนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรม ทั้งนี้ ผู้บริหารควรใช้หลักสังคหวัตถุ 4 เป็นแนวทางในการประเมิน กล่าวคือ ให้ข้อมูลและโอกาสแก่บุคลากรอย่างเหมาะสม สื่อสารผลการประเมินด้วยถ้อยคำ

สุภาพ สร้างสรรค์ ช่วยเหลือให้บุคลากรปรับปรุงและพัฒนาตนเอง และประเมินผลด้วยความเสมอภาค ยุติธรรม ไม่ลำเอียง

**ด้านการพัฒนาบุคลากร** พบว่า ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทั้งการอบรม การศึกษาดูงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการเพิ่มพูนประสบการณ์ทางวิชาชีพในสถานศึกษาหรือหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อเปิดโลกทัศน์ พัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะในการปฏิบัติงาน โดยใช้หลักทานในการให้โอกาสและสนับสนุนทรัพยากร ใช้หลักปิยวาจาในการให้คำแนะนำและให้กำลังใจ ใช้หลักอัตถจริยาในการช่วยเหลือส่งเสริมการพัฒนางาน และใช้หลักสมานัตตตาในการสนับสนุนบุคลากรทุกคนอย่างเสมอภาคและทั่วถึง

## อภิปรายผล

**สภาพการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3** ผลการวิจัยพบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการบริหารบุคลากรซึ่งเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษา โดยเฉพาะในบริบทของโรงเรียนที่มีความแตกต่างด้านขนาด พื้นที่ จำนวนครู และภาระงาน ทำให้ผู้บริหารต้องบริหารบุคลากรอย่างเป็นระบบ เพื่อให้การปฏิบัติงานของครูและบุคลากรสอดคล้องกับภารกิจของสถานศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยของ วิภาดา สารัมย์ (2562) ที่พบว่า การบริหารงานบุคคลเป็นภารกิจสำคัญที่ช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรและพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการพัฒนาบุคลากรมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการพัฒนาครูให้มีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของการศึกษา เช่น การอบรม การศึกษาดูงาน และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ส่วนด้านการธำรงรักษาบุคคลอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นกัน สะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารให้ความสำคัญกับการดูแล สร้างขวัญกำลังใจ รับฟังปัญหา และส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่ดี ซึ่งช่วยให้บุคลากรเกิดความผูกพันและพร้อมร่วมพัฒนาสถานศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยของ เลิศลัคน์ ภาคาผล (2560) ที่พบว่า การบริหารโดยใช้หลักสังคหวัตถุ 4 ช่วยส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีและความร่วมมือในองค์กร ด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่งมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด แม้อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะงานดังกล่าวมีความซับซ้อนและเกี่ยวข้องกับปัจจัยหลายด้าน เช่น จำนวนผู้เรียน ภาระงานของครู นโยบายต้นสังกัด และข้อจำกัดด้านอัตรากำลัง ทำให้ผู้บริหารไม่สามารถดำเนินการได้อย่างคล่องตัวเท่าด้านอื่น จึงควรเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วม ใช้ข้อมูลจริงประกอบการตัดสินใจ และพิจารณาภาระงานอย่างเป็นธรรม

**การเสนอแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของผู้บริหารถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3** ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหาร

สถานศึกษาควรนำหลักสังคหวัตถุ 4 ได้แก่ ทาน ปิยวาจา อัตถจริยา และสมานัตตตา มาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานบุคคลทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ด้านการธำรงรักษาบุคคล ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านการพัฒนาบุคลากร ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการบริหารงานบุคคลเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับครูและบุคลากรโดยตรง จึงต้องอาศัยทั้งหลักการบริหารและหลักคุณธรรมควบคู่กัน เพื่อให้การบริหารเกิดความเป็นธรรม โปร่งใส และสร้างความไว้วางใจภายในสถานศึกษา เมื่อพิจารณาเชิงลึก พบว่า หลักทานช่วยให้ผู้บริหารเปิดโอกาส สนับสนุนทรัพยากร และส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรอย่างเหมาะสม หลักปิยวาจาช่วยให้การสื่อสารภายในองค์กรเป็นไปอย่างสุภาพ สร้างสรรค์ และลดความขัดแย้ง หลักอัตถจริยาช่วยให้ผู้บริหารมุ่งช่วยเหลือ แก้ไขปัญหา และส่งเสริมการทำงานเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม ส่วนหลักสมานัตตตาช่วยให้การมอบหมายงาน การประเมินผล และการพิจารณาความก้าวหน้าของบุคลากรเป็นไปอย่างเสมอภาคและยุติธรรม ดังนั้น การนำหลักสังคหวัตถุ 4 มาใช้ในการบริหารงานบุคคลจึงมิใช่เพียงการเพิ่มมิติด้านคุณธรรมเท่านั้น แต่ยังเป็นแนวทางที่ช่วยเสริมประสิทธิภาพการบริหาร ลดปัญหาความขัดแย้ง สร้างขวัญกำลังใจ และทำให้บุคลากรมีความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุวิจักขณ์ พุทธิชัยพาณิช (2565) ที่พบว่า หลักสังคหวัตถุ 4 สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม และสอดคล้องกับงานวิจัยของ เรืองอุไร เทพชุม และคณะ (2567) ที่พบว่า การบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ 4 ช่วยส่งเสริมการให้โอกาส การสื่อสารที่ดี การช่วยเหลือเกื้อกูล และความเสมอภาคในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธวัช โผผิน และคณะ (2567) ที่เสนอว่า การบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ 4 ควรดำเนินการอย่างเป็นระบบ ครอบคลุมตั้งแต่การวางแผนอัตรากำลัง การสรรหา การธำรงรักษา การประเมินผล และการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้การบริหารงานบุคคลเกิดประสิทธิภาพและมีความเป็นธรรมมากยิ่งขึ้น

## องค์ความรู้ใหม่

องค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากการวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 พบว่า การบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพควรบูรณาการหลักสังคหวัตถุ 4 เข้ากับกระบวนการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา เพื่อให้การบริหารบุคลากรมีความเป็นระบบ มีคุณธรรม โปร่งใส เป็นธรรม และส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง




แผนภาพที่ 1 องค์ความรู้ที่ได้รับจากการวิจัย

จากแผนภาพที่ 1 องค์ความรู้ที่ได้รับจากการวิจัย แกนกลางของการบริหาร คือ การบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยมีหลักธรรม 4 ประการเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวในการบริหาร ได้แก่ ทาน ปิยวาจา อัตถจริยา และสมานัตตตา ซึ่งหลักธรรมดังกล่าวช่วยให้ผู้บริหารสามารถบริหารบุคลากรด้วยการให้โอกาส การสื่อสารที่ดี การช่วยเหลือเกื้อกูล และการปฏิบัติอย่างเสมอภาค หลัก ทาน หมายถึง การให้โอกาส ให้ข้อมูล สนับสนุนทรัพยากร และส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างเหมาะสม หลัก ปิยวาจา หมายถึง การสื่อสารด้วยถ้อยคำสุภาพ ชัดเจน สร้างสรรค์ และให้กำลังใจแก่บุคลากร หลัก อัตถจริยา หมายถึง การช่วยเหลือเกื้อกูล การนำข้อเสนอแนะไปใช้ให้เกิดประโยชน์ และการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ของสถานศึกษา ส่วนหลัก สมานัตตตา หมายถึง การปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างเสมอภาค เป็นธรรม โปร่งใส และสม่ำเสมอ

เมื่อนำหลักสังคหวัตถุ 4 มาประยุกต์ใช้กับการบริหารงานบุคคล จะครอบคลุมภารกิจสำคัญ 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง ซึ่งควรดำเนินการโดยเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมและพิจารณาตำแหน่งอย่างเป็นธรรม ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ซึ่งควรคัดเลือกบุคลากรอย่างโปร่งใส ยุติธรรม และเหมาะสมกับภาระงาน ด้านการธำรงรักษาบุคคล ซึ่งควรดูแล สร้างขวัญกำลังใจ รับฟังปัญหา และช่วยเหลือบุคลากรอย่างทั่วถึง ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งควรกำหนดเกณฑ์ที่ชัดเจน ใช้หลักฐานเชิงประจักษ์ และนำผลการประเมินไปพัฒนาบุคลากร และ ด้านการพัฒนาบุคลากร ซึ่งควรส่งเสริมการอบรม ศึกษาดูงาน และเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง

ดังนั้น องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัยนี้สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพควรเป็นการบริหารที่ผสมผสานหลักธรรมกับกระบวนการบริหารงานบุคคลทั้ง 5

ด้าน โดยใช้หลักสังคหวัตถุ 4 เป็นแนวทางในการสร้างความร่วมมือ ความไว้วางใจ ความเป็นธรรม และขวัญกำลังใจแก่บุคลากร อันจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพบุคลากรและสถานศึกษาอย่างยั่งยืน

## สรุป/ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สะท้อนให้เห็นว่าสถานศึกษามีการดำเนินงานด้านการบริหารบุคลากรอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะด้านการพัฒนาบุคลากรและด้านการธำรงรักษาบุคคลที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด อย่างไรก็ตาม ด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่งมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด จึงควรได้รับการพัฒนาให้มีความชัดเจน โปร่งใส และสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษามากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ การนำหลักสังคหวัตถุ 4 ได้แก่ ทาน ปิยวาจา อัตถจริยา และสมานัตตตา มาประยุกต์ใช้ จะช่วยให้การบริหารงานบุคคลมีความเป็นธรรม ส่งเสริมการมีส่วนร่วม สร้างขวัญกำลังใจ และพัฒนาบุคลากรได้อย่างต่อเนื่อง

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 หน่วยงานต้นสังกัดควรกำหนดนโยบายส่งเสริมการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ 4 ให้เป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษา เพื่อให้ผู้บริหารนำไปใช้ในการดูแลส่งเสริม และพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ

1.2 ควรสนับสนุนงบประมาณ ทรัพยากร และโครงการพัฒนาศักยภาพครูและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะการอบรม การศึกษาดูงาน และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวิชาชีพ

1.3 ควรส่งเสริมระบบการบริหารงานบุคคลที่โปร่งใส เป็นธรรม และตรวจสอบได้ โดยใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ประกอบการวางแผนอัตรากำลัง การประเมินผล และการพัฒนาบุคลากร

2. ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

2.1 สถานศึกษาควรพัฒนาระบบฐานข้อมูลบุคลากรดิจิทัล เพื่อรวบรวมข้อมูลด้านอัตรากำลัง ภาระงาน ความเชี่ยวชาญ ผลการปฏิบัติงาน และความต้องการพัฒนาตนเองของครู เพื่อใช้ประกอบการวางแผนและตัดสินใจอย่างเป็นระบบ

2.2 ผู้บริหารควรนำรูปแบบ “ระบบพี่เลี้ยงตามหลักสังคหวัตถุ 4” มาใช้ในการพัฒนาบุคลากร โดยให้ครูที่มีประสบการณ์ช่วยให้คำปรึกษา แนะนำ และสนับสนุนครูรุ่นใหม่ด้วยการให้โอกาส การสื่อสารเชิงบวก การช่วยเหลือเกื้อกูล และการปฏิบัติอย่างเสมอภาค

2.3 สถานศึกษาควรจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล หรือ ID Plan ที่เชื่อมโยงกับผลการประเมินการปฏิบัติงาน เพื่อให้ครูได้รับการพัฒนาตรงตามความจำเป็นและศักยภาพของแต่ละบุคคล

2.4 ควรใช้ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ หรือ PLC เป็นกลไกในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แก้ไขปัญหาการทำงาน และพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง

2.5 ผู้บริหารควรสร้างระบบสื่อสารภายในสถานศึกษาแบบเปิด เช่น กลุ่มสื่อสารออนไลน์ แบบสำรวจความคิดเห็น หรือเวทีรับฟังข้อเสนอแนะ เพื่อให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารงานบุคคลมากขึ้น

**3. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป**

3.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำหลักทาน ปิยวาจา อัตถจริยา และสมานัตตตา ไปใช้ในการบริหารงานบุคคลทั้ง 5 ด้าน เพื่อสร้างความเป็นธรรม ความไว้วางใจ และขวัญกำลังใจแก่บุคลากร

3.2 สถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนอัตรากำลัง การกำหนดภาระงาน และการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้การบริหารสอดคล้องกับสภาพจริงของโรงเรียน

3.3 ควรนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ในการวางแผนพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรม ไม่ควรใช้เพื่อการตัดสินผลเพียงอย่างเดียว แต่ควรใช้เป็นข้อมูลในการส่งเสริมศักยภาพของครูและบุคลากร

## เอกสารอ้างอิง

กระทรวงศึกษาธิการ. (2545). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม. กรุงเทพมหานคร: กระทรวงศึกษาธิการ.

พระครูประภัศร์ธรรมาภิรักษ์ (จันเขียด). (2561). การบริหารสถานศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ 4 ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 1. ใน วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต). (2555). พุทธธรรม ฉบับปรับปรุงและขยายความ. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

เลิศลัคน์ ภาคาผล. (2560). การบริหารงานสถานศึกษาโดยใช้หลักสังคหวัตถุ 4 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ. ในวิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี.

วิภาดา สารัมย์. (2562). การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี. ในวิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

ลิษา สมัครพันธ์. (2562). การประยุกต์ใช้หลักสังคหวัตถุที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2. ในวิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.

สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเพชรบูรณ์. (2564). ข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาจังหวัดเพชรบูรณ์ ประจำปี พ.ศ. 2564. เพชรบูรณ์: สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเพชรบูรณ์.

สำนักติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2562). คู่มือการดำเนินงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2562. กรุงเทพมหานคร: แม็ทช์พอยท์.

สุวิจักขณ์ พุทธิชัยพาณิช. (2565). การบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 2. ในวิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

เรืองอุไร เทพชุม, พระครูสุเมธปริยัติคุณ, และกษมา ศรีสุวรรณ. (2567). การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ 4 ในกลุ่มเครือข่ายสถานศึกษาเชียรใหญ่ 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3. เสฏฐวิทย์ปริทัศน์, 4(3), 274–287.

ธวัช โผผิน, ประสงค์ หัสรินทร์, และพระครูปลัดสมชัย นิสฺสโภ. (2567). การบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักเขตการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เขต 4. วารสารพุทธศาสตร์ มจร.อุบลราชธานี, 6(2), 1003–1018.

Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). Designing and conducting mixed methods research (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. Educational and Psychological Measurement, 30(3), 607–610.