

**แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักสาราณียธรรม 6 ของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด\***  
**GUIDELINES FOR PERSONNEL MANAGEMENT BASED ON SARANEE  
DHARMA SIX FOR SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER ROI ET PROVINCIAL  
ADMINISTRATIVE ORGANIZATION**

ภัทรพล คำพาลา<sup>1</sup>, ธีรภัทร์ ถิ่นแสนดี<sup>2</sup>  
Pattarapol Khumphala<sup>1</sup>, Theeraphat Thinsandee<sup>2</sup>  
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด<sup>1,2</sup>  
Mahamakut Buddhist University Roi Et Campus<sup>1,2</sup>  
Email : pattarapolkhumphala@gmail.com

**บทคัดย่อ**

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาการบริหารงานบุคคลตามหลักสาราณียธรรม 6 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด 2) เพื่อเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลตามหลักสาราณียธรรม 6 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน 3) เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักสาราณียธรรม 6 สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ผู้บริหาร และครู จำนวนทั้งสิ้น 92 คน ผู้ให้สัมภาษณ์ 4 ท่าน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน t-test และ F-test (One-Way ANOVA) และการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับการบริหารงานบุคคลตามหลักสาราณียธรรม 6 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านโดยเรียงจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดไปต่ำสุด ได้แก่ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร ด้านการวางแผนกำหนดตำแหน่ง ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ด้านการสรรหาคัดเลือกบุคลากร และด้านการพัฒนาบุคลากร ตามลำดับ 2) ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักสาราณียธรรม 6 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด จำแนกตามเพศ และระดับการศึกษาไม่แตกต่างกัน ส่วนจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักสาราณียธรรม 6 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด ซึ่งมีแนวทางมีการกำหนดตำแหน่งที่เหมาะสมกับภาระงานต่างๆ มีการสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถตรงกับความต้องการองค์กร มีการนิเทศและติดตามผลการดำเนินงานพร้อมส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการพัฒนาและอบรมในด้านต่างๆ ตามความสามารถ มีการกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ นโยบาย เพื่อให้บุคลากรมีเป้าหมายและกำลังใจในการปฏิบัติงาน และมีการประเมินผลงานการปฏิบัติงานบุคลากรทุกคนอย่าง

เป็นธรรมและโปร่งใส จากบทสัมภาษณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา 1)การบริหารงานบุคคลเป็นสิ่งที่ต้องให้สำคัญอันดับแรกในการทำงาน ผู้บริหารควรกำหนดนโยบายโครงสร้างและหน้าที่ของบุคลากรอย่างชัดเจน 2)ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรได้เข้ารับการอบรม เพื่อพัฒนาตนเองและวิชาชีพให้เกิดความก้าวหน้าในวิชาชีพและมีคุณภาพชีวิตที่ดี 3)มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเป็นธรรม โปร่งใส มีเมตตา ยึดหลักความเท่าเทียมและเสมอภาค

**คำสำคัญ :** แนวทาง; การบริหารงานบุคคล; หลักสารานิยธรรม 6; ผู้บริหารสถานศึกษา

### ABSTRACT

The objectives of this research were 1) to study the personnel management based on Saranee Dhamma six for School administrators under Roi Et Provincial Administrative Organization, 2) to compare the personnel administration based on Saranee Dhamma six of educational institution administrators under Roi Et Provincial Administrative Organization, Roi Et Province, classified by gender, level of education, and work experience 3) to study the guidelines for personnel management based on Saranee Dharma six for school administrators under Roi Et Provincial Administrative Organization. The sample group was 92 administrators and teachers, and 4 interviewees obtained. The research tool was questionnaire and a semi-structured interview. The Statistics used were frequency, percentage, mean, and standard deviation, t-test and F-test (One-Way ANOVA) and content analysis.

The research results showed that: 1. The level of personnel administration based on Saranee Dharma six of school administrators under Roi Et Provincial Administrative Organization, overall, was at a high level. When considering each aspect, sorted from the aspect with the highest average to the lowest were personnel performance appraisal, position planning, maintenance personnel, recruitment and selection of personnel and personnel development, respectively. 2. The results of comparing the level of opinion towards personnel administration based on Saranee Dhamma six of school administrators under Roi Et Provincial Administrative Organization, classified by gender and education level were no difference. Once classified by work experience, the difference was statistically significant at the .05 level. Division by work experience, the difference was statistically significant at the .05 level. 3. Guidelines for Personnel management based on Saranee Dharma 6 for School administrators under Roi Et Provincial Administrative Organization which has a guideline to determine the position that is suitable for various workloads. Recruitment of personnel with knowledge and competence that meets the needs of the organization, supervision and follow-up on performance, along with encouraging personnel to develop and train in various fields according to

their ability goals, visions, and policies are set so that personnel have goals and morale in their work. The management must evaluate the performance of all personnel fairly and transparently. From an interview with school administrators 1) Personnel management is the first priority in work. Executives should clearly define policies, structures and duties of personnel. 2) Promotion executives encourage personnel to attend training for developing one's self and profession for professional advancement and good quality of life 3) Employees' performance is evaluated fairly, transparently, with kindness, adhering to the principle of equality and impartiality.

**Keywords :** Guidelines; Personnel Management; Saranee Dharma 6; School administrators

## 1. ความสำคัญและที่มาของปัญหาที่ทำการวิจัย

การบริหารงานบุคคลเป็นการเลือกสรรผู้ที่มีความสามารถเข้ามาทำงานให้มีจำนวนมากพอ และใช้คนที่ได้มาให้เกิดประโยชน์สูงสุด บำรุงส่งเสริมสมรรถภาพและรักษากำลังใจ เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ดีมีประสิทธิภาพสูงสุด อันเป็นความต้องการสูงสุดขององค์การ จึงจำเป็นที่องค์การจะต้องจัดระบบที่เอื้อให้เกิดกระบวนการการบริหารบุคลากรให้ครบถ้วน ผู้บริหารในองค์การมีการใช้งบประมาณเพื่อให้เกิดสภาพคล่องในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพและใช้ความสามารถเพื่อเพิ่มพูนทักษะผู้บริหาร เมื่อองค์การมีขนาดใหญ่มากขึ้นความต้องการผู้นำที่มีประสิทธิภาพยิ่งมีมากขึ้น เนื่องจากปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ สังคมและ การเมือง ทำให้องค์การต้องการผู้บริหารที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความคิดในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและมีทักษะในการบริหาร 3 ด้าน คือ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านความคิดรวบยอดเพื่อใช้ในการแก้ปัญหาของการเปลี่ยนแปลงและความสลับซับซ้อนในปัจจุบัน ประกอบกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ( ฉบับที่ 2 ) พ.ศ. 2545 ได้บัญญัติถึงนโยบายในการปรับปรุงแก้ไข และเปลี่ยนแปลงด้านการศึกษาไว้อย่างชัดเจนโดยมุ่งเน้นให้ทุกหน่วยงานในกระทรวงศึกษาธิการต้องเร่งรัดปฏิรูปการศึกษาเพื่อให้คนไทยมีศักยภาพสูงสุดในการดำรงชีวิตและพัฒนาประเทศให้มีความเจริญมั่นคง (กระทรวงศึกษาธิการ, 2563)

การปฏิบัติงานการบริหารงานบุคคล มีความสำคัญต่อการบริหารงาน ผู้วิจัยในฐานะที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด พบว่าการ ปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษายังไม่ครอบคลุม ขาดวิสัยทัศน์ นโยบาย และการวางแผนในการปฏิบัติงานทำให้การปฏิบัติงานไม่ได้มาตรฐานและการบริหารไม่ ประสบความสำเร็จประกอบกับโรงเรียนในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด ซึ่งไม่ได้สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ จึงทำให้การปฏิบัติงานของผู้บริหารไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งเหตุนี้ก็เป็นข้อจำกัดอีกอย่างหนึ่งที่ทำให้การปฏิบัติงานไม่สามารถทำได้อย่างเต็มที่ทำให้การบริหารงานของผู้อำนวยการสถานศึกษาเกิดปัญหาจากรายงานผลการวิจัยของ สีวรรณ ไชยกุล (2562) ได้ทำวิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 3 พบว่า ผู้บริหารหรือหน่วยงานควรมีการจัดสรรอัตรากำลังให้มีความเหมาะสม มีการสนับสนุนให้บุคลากร มีการ

พัฒนาและหาความรู้เพื่อให้มีโอกาสนในการปรับเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นโดยการประเมินจากการปฏิบัติงาน บุคลากรมีสิทธิในการลาได้ตามสิทธิที่มีและส่งเสริมให้สร้างผลงานเพื่อขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ และยังขาดนโยบาย เป้าหมาย และมาตรการในการดำเนินงานที่ชัดเจนในส่วนของสถานศึกษาเอง เช่น การวางแผนอัตรากำลังคนและการกำหนดตำแหน่ง และการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งยังคงต้องยึดนโยบายจากส่วนกลาง ซึ่งบางครั้งอาจไม่เหมาะสมกับสภาพของสถานศึกษาของตนเองทำให้การดำเนินงานในบางเรื่องเกิดความล่าช้า และไม่มีประสิทธิผลเท่าที่ควร สถานศึกษายังขาดแคลนครูที่มีสาขาวิชาตรงกับการจัดการเรียนการสอน ทำให้ผลสัมฤทธิ์ที่ได้จากการจัดการเรียนการสอนไม่เป็นไปตามเป้าหมาย โดยเฉพาะในรายวิชาที่ต้องการผู้ที่มีทักษะเฉพาะด้าน ครูผู้สอนขาดการพัฒนา ทำให้การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนขาดประสิทธิผล อีกทั้งครูยังมีภาระงานโครงการอื่นๆ ที่ต้องดำเนินการอีกจำนวนมาก และยังมีครูผู้สอนใหม่ทุกปี ประมาณปีละ 70 คน คิดเป็นร้อยละ 17.99 ทำให้การพัฒนาครูไม่ต่อเนื่อง และเป็นสิ่งบดบังประมาณ อีกทั้งครูและ บุคคลที่เกี่ยวข้องบางรายไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง เนื่องจากไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่ไม่รู้จักใช้เทคโนโลยีและไม่ปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

องค์การบริหารส่วนจังหวัดเป็นหน่วยงานหนึ่งที่ต้องจัดการดูแลทุกข์สุขของประชาชน ในเขตปกครองของตนเอง เป็นท้องถิ่นที่เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมมากรูปแบบหนึ่ง ดังนั้นสาระสำคัญประการ หนึ่งขององค์การบริหารส่วนจังหวัดก็คือ การบริหารกิจการในท้องถิ่นที่เปิดโอกาสให้กับประชาชนในเข้ามา มีส่วนร่วมในการบริหารงานได้ จุดมุ่งหมายสำคัญในการปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นก็เพื่อต้องการให้ประชาชนในท้องถิ่นต่างๆ ได้มีโอกาสเรียนรู้และทำความเข้าใจหลักการของการปกครองระบอบประชาธิปไตย โดยให้ประชาชน มีส่วนร่วมทางการเมืองทั้งทางตรงและทางอ้อม องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบขององค์การบริหารส่วนจังหวัดถือได้ว่า เป็นที่แพร่หลายและเป็นที่ยอมรับของประชาชนมากที่สุดในบรรดารูปแบบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รูปแบบต่างๆ ถ้าหากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการบริหารที่ดี มีประสิทธิภาพ สามารถเป็น ศูนย์กลางในการพัฒนาทั้งทางเศรษฐกิจ และสังคมย่อมมีส่วนส่งเสริมความเจริญมั่นคงแก่ท้องถิ่นและ ส่วนรวมของประเทศในที่สุด

จากสภาพปัญหาของการบริหารงานบุคคลดังที่ได้กล่าวมา ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาการบริหารงานบุคคลตามหลักสภาราณียธรรม 6 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด ในด้านการวางแผนกำลังคน การสรรหาคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร และการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารงานบุคคลตามหลักสภาราณียธรรม 6 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด ต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาการบริหารงานบุคคลตามหลักสภาราณียธรรม 6 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด

2.2 เพื่อเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลตามหลักสภาราณียธรรม 6 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน

2.3 เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักสารานียธรรม 6 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด

### 3. ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

3.1 ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ดได้สารสนเทศเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักสารานียธรรม 6 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด เพื่อใช้เป็นข้อมูลนำเสนอสำหรับพัฒนาผู้บริหารต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่อไป

3.2 ได้ทราบผลการเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลตามหลักสารานียธรรม 6 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ดตามตัวแปรระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ในเรื่องการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคคลให้มีความรู้ ความสามารถ ที่จะส่งผลต่อการพัฒนางานในสถานศึกษาต่อไป

3.3 ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ดได้แนวทางเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักสารานียธรรม 6 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด เพื่อนำไปพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

### 4. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยมีวิธีดำเนินการวิจัย คือ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ดซึ่งมี 4 แห่ง จำนวน 120 คน กลุ่มตัวอย่าง ในการวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของ Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. (1970) จึงได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารและครูในโรงเรียนในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด จำนวนทั้งสิ้น 92 คน ซึ่งได้มาโดยใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) แล้วจึงทำการสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling) ด้วยวิธีการจับฉลาก กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการสัมภาษณ์ครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด จำนวน 4 คน ขอบข่ายแนวทางการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา 5 ด้าน คือ 1) ด้านการวางแผนกำลังคน 2) ด้านการสรรหาคัดเลือกบุคลากร 3) ด้านการพัฒนาบุคลากร 4) ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร 5) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร โดยบูรณาการตามหลักสารานียธรรม 6 ได้แก่ 1) เมตตากรรม 2) เมตตาวจีกรรม 3) เมตตาเมทตามโนกรรม 4) สาธารณโภคี 5) สีสสามัญญตา 6) ทิฏฐิสามัญญตา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย 1) แบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ มีค่า IOC ระหว่าง 0.67-1.00 มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ 0.81 2) แบบสัมภาษณ์ เป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi Structure Interview) ผู้วิจัยกำหนดประเด็นสำคัญ (Key Word) โดยการนำผลการวิเคราะห์การวิจัยเชิงปริมาณมาใช้เป็นประเด็นสำคัญในการสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมาย การเก็บรวบรวมข้อมูลกับผู้บริหารสถานศึกษากับครูผู้สอนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด 4 โรงเรียน จำนวน 92 คน การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมุติฐาน ได้แก่ ค่า t-test และ F-test (One-Way ANOVA) และการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา

## 5. ผลการวิจัย

5.1 การวิเคราะห์ระดับการบริหารงานบุคคลตามหลักสราณียธรรม 6 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ดผลปรากฏดังตารางที่ 1

**ตารางที่ 1** ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับการบริหารงานบุคคลตามหลักสราณียธรรม 6 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด โดยรวมและรายด้าน

การบริหารงานบุคคลตามหลักสราณียธรรม 6	ระดับการปฏิบัติ			
	$\bar{X}$	S.D.	อันดับ	แปลผล
1) ด้านการวางแผนกำหนดตำแหน่ง	4.41	0.72	2	มาก
2) ด้านการสรรหาคัดเลือกบุคลากร	4.35	0.77	4	มาก
3) ด้านการพัฒนาบุคลากร	4.31	0.79	5	มาก
4) ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร	4.39	0.74	3	มาก
5) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร	4.44	0.74	1	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.38</b>	<b>0.75</b>	<b>-</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 1 พบว่า พบว่า ระดับการบริหารงานบุคคลตามหลักสราณียธรรม 6 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  =4.38, S.D.=0.75) เมื่อพิจารณารายด้านโดยเรียงจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงไปต่ำ ได้แก่ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร ( $\bar{X}$  =4.43, S.D.=0.74) รองลงมาคือ ด้านการวางแผนกำหนดตำแหน่ง ( $\bar{X}$  =4.40, S.D.=0.72) ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ( $\bar{X}$  =4.39, S.D.=0.74) ด้านการสรรหาคัดเลือกบุคลากร ( $\bar{X}$  =4.35, S.D.=0.77) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการพัฒนาบุคลากร ( $\bar{X}$  =4.31, S.D.=0.79) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในหลักการบริหารงานบุคคลแต่ละด้านมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

1) ด้านการวางแผนกำหนดตำแหน่ง หัวข้อผู้บริหารมีการวิเคราะห์ข้อมูลและประเมินความต้องการอัตรากำลังเพื่อกำหนดตำแหน่งครู (เมตตากายกรรม) ผู้ตอบแบบสอบถามตอบมากที่สุด และหัวข้อคณะกรรมการสถานศึกษา คณะครูและผู้บริหารสถานศึกษา มีส่วนร่วมในการกำหนดตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ทฤษฎีสามัญญดา) ผู้ตอบแบบสอบถามตอบน้อยที่สุด จากทั้งหมด 5 หัวข้อ

2) ด้านการสรรหาคัดเลือกบุคลากร หัวข้อสถานศึกษามีการสรรหาบุคคลทั้งภายในและภายนอกเพื่อเข้าปฏิบัติงาน (เมตตากายกรรม) ผู้ตอบแบบสอบถามตอบมากที่สุด และหัวข้อสถานศึกษาสรรหาบุคลากรตามความต้องการโดยองค์คณะบุคคลที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลเป็นผู้วางระบบหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหา (เมตตากายกรรม) ผู้ตอบแบบสอบถามตอบน้อยที่สุด จากทั้งหมด 6 หัวข้อ

3) ด้านการพัฒนาบุคลากร หัวข้อสถานศึกษาส่งเสริมการแสวงหาความรู้ด้วยตนเองด้วยการศึกษาค้นคว้าและพัฒนางานด้านการเรียนการสอนให้มีทักษะเฉพาะด้าน (เมตตามโนกรรม)

ผู้ตอบแบบสอบถามตอบมากที่สุด และหัวข้อสถานศึกษามีเกณฑ์การประเมินความก้าวหน้าการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมีมาตรฐานแบบเดียวกัน (สี่สามัญญาตา) ผู้ตอบแบบสอบถามตอบน้อยที่สุด จากทั้งหมด 4 หัวข้อ

4) ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร หัวข้อสถานศึกษาจัดสวัสดิการ สิ่งตอบแทนและบริการต่างๆ เพื่อเป็นสิ่งจูงใจในการทำงาน (เมตตากายกรรม) ผู้ตอบแบบสอบถามตอบมากที่สุด และหัวข้อสถานศึกษาจัดบรรยากาศให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญ และกำลังใจในการทำงาน (เมตตามโนกรรม) ผู้ตอบแบบสอบถามตอบน้อยที่สุด จากทั้งหมด 4 หัวข้อ

5) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร หัวข้อสถานศึกษามีเกณฑ์ในการประเมินผลเพื่อการคัดเลือกบุคลากรได้เหมาะสมตรงตามตำแหน่งที่กำหนดไว้ (ทฤษฎีสัมัญญาตา) ผู้ตอบแบบสอบถามตอบมากที่สุด และหัวข้อสถานศึกษาประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับมาตรฐานที่กำหนดและเหมาะสมกับรายได้ที่บุคคลได้รับจากหน่วยงาน (สี่สามัญญาตา) ผู้ตอบแบบสอบถามตอบน้อยที่สุด จากทั้งหมด 5 หัวข้อ

6.2 ผลการเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลตามหลักสาราณียธรรม 6 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด 1) ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักสาราณียธรรม 6 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด จำแนกตามเพศ ไม่แตกต่างกัน 2) ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักสาราณียธรรม 6 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด จำแนกตามระดับการศึกษา ไม่แตกต่างกัน 3) ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักสาราณียธรรม 6 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

6.3 ข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักสาราณียธรรม 6 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด สรุปได้ว่า 1) ผู้บริหารมีการกำหนดตำแหน่งที่เหมาะสมกับภาระงานต่างๆ 2) ผู้บริหารมีการสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถตรงกับความต้องการขององค์กร 3) ผู้บริหารมีการนิเทศและติดตามผลการดำเนินงานพร้อมส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการพัฒนาและอบรมในด้านต่างๆ ตามความสามารถ 4) ผู้บริหารกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ นโยบาย เพื่อให้บุคลากรมีเป้าหมายและกำลังใจในการปฏิบัติงาน 5) ผู้บริหารมีการประเมินผลงานการปฏิบัติงานบุคลากรทุกคนอย่างเป็นธรรมและโปร่งใส

## 7. อภิปรายผลการวิจัย

จากการผลการวิจัยเรื่อง แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักสาราณียธรรม 6 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด มีประเด็นน่าสนใจที่ควรนำมาอภิปรายผลดังต่อไปนี้

7.1 ระดับการบริหารงานบุคคลตามหลักสาราณียธรรม 6 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า การบริหารว่าเป็นกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์การโดยอาศัยหลักการในการบริหารอย่างน้อย 4 ประการ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุมซึ่งกระบวนการดังกล่าวมีผู้บริหาร

เป็นผู้รับผิดชอบที่จะให้มีการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งแนวทางการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด ได้ใช้แนวทางการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา 5 ด้าน คือ 1) ด้านการวางแผนกำลังคน 2) ด้านการสรรหาคัดเลือกบุคลากร 3) ด้านการพัฒนาบุคลากร 4) ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร 5) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร ดังนั้น การบริหารงานบุคคลจะประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมายได้นั้นขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการโดยมีผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้รับผิดชอบให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลโดยอาศัยทฤษฎี หลักการบริหารต่างๆ ตามสภาพการณ์ของสถานศึกษา สอดคล้องกับแนวคิดของ ภาวิตา ชาราศรีสุทธิ และวิบูลย์ ไตรณะบุตร (2551) ที่กล่าวว่า การบริหาร หมายถึงกิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมกันดำเนินการเพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้าน นับแต่บุคลิกภาพ ความรู้ความสามารถ เจตคติ พฤติกรรม คุณธรรม เพื่อให้มีค่านิยมตรงกันกับความต้องการของสังคมโดยกระบวนการต่าง ๆ ที่อาศัยควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีผลต่อบุคคลและอาศัยทรัพยากรตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม เพื่อให้บุคคลพัฒนาไปตรงตามเป้าหมายของสังคมที่ตนดำเนินชีวิตอยู่ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ อัครพล นกทอง (2564) ได้ศึกษาแนวทางการบริหารสถานศึกษาตามหลักสาราณียธรรม 6 ของโรงเรียนในอำเภอชุมแสง จังหวัดนครสวรรค์ ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการบริหารสถานศึกษาตามหลักสาราณียธรรม 6 ของ โรงเรียนในอำเภอชุมแสง จังหวัดนครสวรรค์ ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

7.2 ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักสาราณียธรรม 6 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด จำแนกตามเพศ และระดับการศึกษาไม่แตกต่างกัน ส่วนจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า บุคลากรที่มีเพศ และระดับการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นว่าการบริหารงานบุคคล 5 ด้าน คือ 1) ด้านการวางแผนกำหนดตำแหน่ง 2) ด้านการสรรหาคัดเลือกบุคลากร 3) ด้านการพัฒนาบุคลากร 4) ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร 5 ด้าน คือ 1) ด้านการวางแผนกำลังคน 2) ด้านการสรรหาคัดเลือกบุคลากร 3) ด้านการพัฒนาบุคลากร 4) ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร โดยการนำหลักสาราณียธรรม 6 มาประยุกต์ใช้ในการบริหาร เพราะเป็นคุณธรรมที่ทำให้คนเราไม่เห็นแก่ตัว แต่จะคิดถึงคนอื่น เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่แก่ผู้อื่น ได้แก่ 1) เมตตา 2) เมตตาวิจิตร 3) เมตตาโมกกรรม 4) สาธารณโภคี 5) สีสสามัญญาตา 6) ทิฏฐิสามัญญาตา สอดคล้องกับงานวิจัยของ อัครพล นกทอง (2564) ได้ศึกษาแนวทางการบริหารสถานศึกษาตามหลักสาราณียธรรม 6 ของโรงเรียนในอำเภอชุมแสง จังหวัดนครสวรรค์ ผลการวิจัย พบว่า ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อแนวทางการบริหาร สถานศึกษาตามหลักสาราณียธรรม 6 ของโรงเรียนในอำเภอชุมแสง จังหวัดนครสวรรค์ จำแนก ตามสถานภาพปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า บุคลากรที่เพศ อายุ ระดับการศึกษา และอายุราชการ แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อแนวทางการบริหารสถานศึกษาตามหลักสาราณียธรรม 6 ของ โรงเรียนในอำเภอชุมแสง จังหวัดนครสวรรค์ ไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ ส่วนบุคลากรที่มีตำแหน่งในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อแนวทางการบริหาร สถานศึกษาตามหลักสาราณียธรรม 6 ของโรงเรียนในอำเภอชุมแสง จังหวัดนครสวรรค์ แตกต่าง กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสัมพันธ์กับ สุจิตา วงษ์สกุล



(2564) ได้ศึกษาการบริหารการจัดการความรู้เชิงบูรณาการหลักสราณียธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารการจัดการความรู้เชิงบูรณาการหลักสราณียธรรม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 2) การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย

## 8. องค์ความรู้ใหม่

จากการศึกษาผู้วิจัยได้องค์ความรู้เกี่ยวกับแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักสราณียธรรม 6 สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด ประกอบด้วย 1) การประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร 2) การวางแผนกำหนดตำแหน่ง 3) การบำรุงรักษาบุคลากร 4) การสรรหาคัดเลือกบุคลากร 5) การพัฒนาบุคลากร โดยบูรณาการตามหลักสราณียธรรม 6 ได้แก่ 1) เมตตา 2) เมตตาวจีกรรม 3) เมตตามโนกรรม 4) สาธารณโภคี 5) สีลสามัญญตา 6) ทิฏฐิสามัญญตา โดยสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด สามารถนำแนวทางไปพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

## 9. ข้อเสนอแนะ

### 9.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

9.1.1 จากผลการวิจัยพบว่า ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร เป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับมาก ดังนั้น สถานศึกษา/หน่วยงานต้นสังกัดควรส่งเสริมให้มีเครื่องมือในการประเมินผลเพื่อการคัดเลือกบุคลากรได้เหมาะสมตรงตามตำแหน่งที่กำหนดไว้

9.1.2 จากผลการวิจัยพบว่า ด้านการพัฒนาบุคลากร เป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด อยู่ในระดับมาก ดังนั้น สถานศึกษา/หน่วยงานต้นสังกัดควรส่งเสริมให้มีเกณฑ์การประเมินความก้าวหน้าการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมีมาตรฐานแบบเดียวกัน

### 9.2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้ปฏิบัติ

9.2.1 ด้านการวางแผนกำหนดตำแหน่ง ผู้บริหารควรวิเคราะห์ข้อมูลและประเมินความต้องการอัตรากำลังเพื่อกำหนดตำแหน่งครู

9.2.2 ด้านการสรรหาคัดเลือกบุคลากร สถานศึกษาควรมีเกณฑ์ในการสรรหาบุคคลทั้งภายในและภายนอกเพื่อเข้าปฏิบัติงาน

9.2.3 ด้านการพัฒนาบุคลากร สถานศึกษาควรส่งเสริมการแสวงหาความรู้ด้วยตนเองด้วยการศึกษาค้นคว้าและพัฒนางานด้านการเรียนการสอนให้มีทักษะเฉพาะด้าน

9.2.4 ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร สถานศึกษาควรจัดสวัสดิการ สิ่งตอบแทนและบริการต่างๆ เพื่อเป็นสิ่งจูงใจในการทำงาน

9.2.5 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร สถานศึกษาจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับมาตรฐานที่กำหนดและเหมาะสมกับรายได้ที่บุคคลได้รับจากหน่วยงาน

### 9.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

9.3.1 ควรศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำไปปรับปรุงให้ดีขึ้น

9.3.2 ควรศึกษาโดยวิธีเชิงคุณภาพให้ได้ข้อมูลเชิงลึก ด้านการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด โดยใช้วิธีการสนทนากลุ่มย่อย (Focus Group) และการสัมภาษณ์เจาะลึก (In depth Interview)

9.3.3 ควรมีการศึกษาปัญหาด้านการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาเป็นพิเศษ เนื่องจากผลการวิจัยนั้นผู้ตอบแบบสอบถามสะท้อนถึงปัญหาด้านการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา

## 10. บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2563). **คู่มือการปฏิบัติงานกลุ่มบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ และวิบูลย์ โทวณะบุตร. (2551). **หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สิวรรณ ไชยกุล. (2562). **การบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 3**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- สุธิดา วงษ์สกุล. (2564). **การบริหารการจัดการความรู้เชิงบูรณาการหลักสภาราษฎรนิยมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1**. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. คณะศึกษาศาสตร์ : มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย.
- อัครพล นกทอง. (2564). **แนวทางการบริหารสถานศึกษาตามหลักสภาราษฎรนิยม 6 ของโรงเรียนในอำเภอชุมแสง จังหวัดนครสวรรค์. วสารบัณฑิตศึกษาปริทรรศน์ วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์**. 9(1). 1-12.
- Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*. 30(3). 607-610.