

แนวทางการบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัลตามหลักกอคติ 4  
ของสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดอ่างทอง  
GUIDELINES FOR PERSONNEL MANAGEMENT IN THE DIGITAL AGE ACCORDING  
TO THE FOUR PRINCIPLES OF AGATI OF THE ANG THONG PROVINCIAL  
LEARNING PROMOTION OFFICE

<sup>[1]</sup>ประภาพร ประวัตติวิไล Prapaporn Prawatvilai <sup>[2]</sup>พระครูกิตติญาณวิสิฐ Phrakhrukittiyana-visit  
<sup>[3]</sup>ยุทธวีร์ แก้วทองใหญ่ Yudthawee Kaewthongyai  
<sup>[1]</sup> <sup>[2]</sup> <sup>[3]</sup>มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Thailand  
Corresponding Author E-mail: Prawatvilai@hotmail.com

Article Received: December 03, 2024. Revised: December 26, 2024. Accepted: December 27, 2024.

#### บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัล 2) เพื่อศึกษาวิธีการบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัล และ 3) เพื่อเสนอแนวทางการบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัลตามหลักกอคติ 4 ของสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดอ่างทอง เป็นการวิจัยแบบผสมวิธีโดยการวิจัยเชิงปริมาณใช้แบบสอบถามประชากรในการวิจัยทั้งหมด จำนวน 141 คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติการวิจัย ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิจัยเชิงคุณภาพใช้การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 5 คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัลของสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ จังหวัดอ่างทอง ในภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ด้านวินัยและการรักษาวินัย ด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ และด้านการออกจากราชการ ตามลำดับ 2) วิธีการการบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัลตามหลักกอคติ 4 ประกอบด้วย (1) ด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง มีการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบเกี่ยวกับกำลังคนโดยปราศจากความลำเอียง (2) ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง มีปฏิบัติตามขั้นตอนไม่รักหรือชอบตกไปฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งจนเกิดอคติ (3) ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ มีการส่งให้ไปการฝึกอบรมการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับนวัตกรรมยุคดิจิทัล (4) ด้านวินัยและการรักษาวินัย การสร้างความเข้าใจเรื่องของกฎระเบียบและค่านิยมที่ถูกต้องแก่ บุคลากรทุกคน (5) ด้านการออกจากราชการ มีกระบวนการในการพิจารณาบทลงโทษก่อนเพื่อให้ได้ปรับปรุงพฤติกรรมไว้มาก่อน ก่อนให้ออกจากราชการ และ 3) แนวทางการบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัลตามหลักกอคติ 4 ของสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดอ่างทอง ประกอบด้วย (1) การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง ผู้บริหารต้องมีความอดทนในการจัดการสภาพปัญหาความขาดแคลนอัตรากำลัง จัดทำแผนการบริหารกำลังคน พยายามบริหารจัดการกำลังคนที่มีอยู่ในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด (2) การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งให้ปราศจากอคติ (3) การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการผู้บริหารให้ความยุติธรรมกับทุกคนคอยแนะนำให้คำปรึกษายกย่องเชิดชูเกียรติครูทุกคน (4) วินัยและการรักษาวินัย สร้างความเข้าใจเรื่องของกฎระเบียบและค่านิยมที่ถูกต้องแก่

บุคลากรทุกคน (5) การออกจากราชการ มีขั้นตอนและกระบวนการในการพิจารณาโทษก่อนเพื่อให้ได้ปรับปรุงพฤติกรรมก่อนให้ออกจากราชการ

**คำสำคัญ:** การบริหารงานบุคคล, ยุคดิจิทัล, หลักอคติ 4

## ABSTRACT

This research aims to 1) study the state of personnel management in the digital age, 2) study the methods of personnel management in the digital age, and 3) propose the guidelines for personnel management in the digital age according to the Four Agati (prejudice) of the Office of the Promotion of Learning, Ang Thong Province. It is a mixed-method research. The quantitative research used a questionnaire of the total population in the research, totaling 141 people. The data were analyzed using research statistics, including percentages, means, and standard deviations. The qualitative research used interviews with 5 key informants. The data were analyzed using content analysis. The research results found that 1) The overall state of personnel management in the digital age of the Office of the Promotion of Learning, Ang Thong Province, had high opinions. When considering each aspect, the opinions were at a high level in all 5 aspects: recruitment and appointment, discipline and its maintenance, workforce planning and position determination, enhancing efficiency in civil service, and civil service resignation, respectively. 2) The methods for personnel management in the digital age according to the Four Agati (prejudice) consisted of (1) workforce planning and position determination, which systematically analyzed the workforce without bias. (2) In terms of recruitment and appointment, there were procedures that followed, such as not favoring any one side, which could lead to bias. (3) In terms of enhancing efficiency in civil service, there was continuous personnel development training on digital innovations. (4) In terms of discipline and maintenance of discipline, all personnel were created to understand the correct rules and values. (5) In terms of resigning from civil service, there was a process for considering punishments in advance so that behavior could be improved before being dismissed from civil service. And 3) Guidelines for personnel management in the digital age according to the Four Agati (prejudice) of the Ang Thong Provincial Learning Promotion Office, consisting of (1) Manpower planning and position determination, executives must be patient in managing the problem of manpower shortages, creating a manpower management plan, and trying to manage the existing manpower in the organization for the greatest benefit. (2) Recruitment and appointments must be free from bias. (3) Enhancing efficiency in civil service, executives were fair to everyone, constantly providing advice, consulting, and praising and honoring all teachers. (4) Discipline and maintenance of discipline, all personnel were created to understand correct rules and values. (5) Resigning from civil service, there were steps and processes for considering punishments in advance so that behavior could be improved before being dismissed from civil service.

**Keywords:** Personnel Management, The Digital Age, The Four Principles of Agati

## บทนำ

สภาพการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งในด้านสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง ประชาชนจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องแสวงหาความรู้และประสบการณ์เพิ่มเติมอยู่ตลอดเวลาเพื่อที่จะสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพสังคมที่เปลี่ยนไป กรมการศึกษานอกโรงเรียนกระทรวงศึกษาธิการ จึงจัดการศึกษาเพื่อขยายโอกาสทางการศึกษาให้แก่เด็กเยาวชนและผู้ใหญ่ที่อยู่นอกระบบโรงเรียน ให้ได้รับการศึกษาที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตมีพื้นฐานในการเรียนรู้ รู้จักคิดเป็น เห็นช่องทางในการประกอบอาชีพ มีคุณธรรมจริยธรรม เมื่อวันที่ 27 สิงหาคม 2536 กระทรวงศึกษาธิการได้ประกาศจัดตั้งศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอทั่วประเทศ จำนวน 789 แห่ง และได้มีการแต่งตั้งหัวหน้าศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภออย่างถูกต้องตามระเบียบกฎหมายเมื่อวันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2537 เป็นต้นมา โดยมี นายธนภุต วงษ์ทองดี ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าศูนย์ฯ เป็นคนแรกต่อมาได้เปลี่ยนชื่อ ศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอโพธิ์ทอง มาเป็นศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอโพธิ์ทอง ประกาศตามพระราชบัญญัติส่งเสริมการศึกษานอกโรงเรียนและการศึกษาตามอัธยาศัย พ.ศ.2551 ตั้งแต่วันที่ 4 มีนาคม พ.ศ.2551 เป็นสถานศึกษาอยู่ในส่วนภูมิภาคในเขตจังหวัดอ่างทอง ในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกโรงเรียนและการศึกษาตามอัธยาศัย (จำลอง สุวรรณเรือง, 2564)

การบริหารงานบุคคลเป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษาเพื่อดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัวมีอิสระภายใต้กฎหมาย ระเบียบเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนา มีความรู้ความสามารถ มีขวัญกำลังใจได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ของผู้เรียนเป็นสำคัญโดยภารกิจในการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา 5 ด้าน คือ 1) การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง 2) การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง 3) การสร้างเสริมประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ 4) วินัยและการรักษาวินัย 5) การลาออกจากราชการ (สุดา สุวรรณภิญโญ, 2548)

เนื่องจากการบริหารงานบุคคลนั้นมีการดำเนินงานในแต่ละงานโดยระบบ ซึ่งงานจะประสบความสำเร็จและโรงเรียนจะเป็นโรงเรียนที่มีคุณภาพได้หรือไม่ขึ้น ส่วนสำคัญที่สุดคือ การขับเคลื่อนโดยฝ่ายบริหารงานบุคคล แต่จากอุปสรรคในการบริหารงานบุคคลคือ 1) การปรับพฤติ กรรมการบริหารที่เคยมุ่งให้ความสำคัญกับผู้บังคับบัญชา เปลี่ยนมาเป็นการให้ความสำคัญแก่ผู้รับบริการและเพื่อนร่วมงาน และการปรับเปลี่ยนจากการบริหารแบบควบคุมมาเป็นการบริหาร แบบทุกคนมีส่วนร่วม 2) วัฒนธรรมองค์กร ซึ่งเป็นลักษณะของการทำงานตามระบบราชการมีกฎระเบียบ ขั้นตอนการปฏิบัติงานมาก การมุ่งผลประโยชน์ของตนเอง ของกลุ่มมากกว่าผลประโยชน์ขององค์กร ทำให้มีการทำงานในลักษณะต่างคนต่างทำหน่วยงานต่างสังกัดขาดการประสานงานที่ ดี 3) ความไม่เข้าใจและความไม่ใฝ่รู้ของผู้บริหารบางส่วนในการนำแนวคิดทางการบริหารแบบ ใหม่มาพัฒนาวิธีการบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพ ลักษณะของการบริหารจึงเป็นการบริหารแบบ อาศัยประสบการณ์ หรือการทำตามกัน และไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง และ 4) ขาดการทำงานเป็นทีม มี การแบ่งชนชั้นตามตำแหน่งและตามลักษณะของหน้าที่ หน่วยงานทำให้การทำงานร่วมกันไม่มีประสิทธิภาพนอกจากนี้ยังมีปัญหาความไม่เข้าใจหลักการพื้นฐานของทีคิวเอ็ม (TQM) ผู้บริหารไม่ มีวิสัยทัศน์ ไม่ยอมรับและไม่ศรัทธาที่จะนำแนวคิดมาใช้ปัญหา ด้านวัฒนธรรมการทำงานของ หน่วยงานที่มีการปฏิบัติ ด้วยวิธีเดิมๆ ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลงเกิดแรงต้านการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารไม่สามารถโน้มน้าวบุคลากรที่ต่อต้านให้กลับมาร่วมมือได้เพราะ TQM เน้นการมีส่วนร่วม ของทุกคนเป็นเรื่องของทุกคนนอกจากนี้การมุ่ง

ประโยชน์ระยะสั้น มุ่งหวังรางวัล ผู้บริหารไม่ กระตือรือร้น ไม่มีจิตใจเปิดกว้างยอมรับความจริงก็เป็นอุปสรรคของการประยุกต์ใช้ด้วยเช่นกัน

สรุปจากปัญหาข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษา แนวทางการบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัลตามหลักอคติ 4 ของสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดอ่างทอง เพื่อเป็นข้อมูลและแนวทางการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา โดยการประยุกต์นำหลักอคติ 4 อันเป็นหลักธรรมที่เป็นเครื่องมือให้ถึงซึ่งความสำเร็จมาเป็นเครื่องมือให้เกิดประสิทธิผลอย่างมีประสิทธิภาพ

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัลของสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ จังหวัดอ่างทอง
2. เพื่อศึกษาวิธีการบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัลตามหลักอคติ 4 ของสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ จังหวัดอ่างทอง
3. เพื่อเสนอแนวทางการบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัลตามหลักอคติ 4 ของสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดอ่างทอง

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งมีวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ประชากร ได้แก่ ครูและบุคลากรทางการศึกษา รวมทั้งสิ้น 140 คน ใช้เป็นประชากรในการวิจัยทั้งหมด
2. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีความรู้ด้านแนวทางการบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัลตามหลักอคติ 4 โดยการเลือกเจาะจง จำนวน 5 คน
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.1 แบบสอบถาม โดยมีการสร้างแบบสอบถามดังนี้ 1) ศึกษาเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี วารสาร ตำรา เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 2) กำหนดกรอบแนวคิดในการสร้างเครื่องมือวิจัย 3) กำหนดวัตถุประสงค์ในการสร้างเครื่องมือวิจัยโดยขอคำชี้แนะจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ 4) สร้างเครื่องมือวิจัย 5) ปรับปรุงแก้ไขเครื่องมือ โดยนำแบบสอบถาม ตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา ด้วยการหาค่าความเที่ยงตรงของเนื้อหา โดยนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหาความเหมาะสมของภาษาและเนื้อหารายข้อ จากนั้นนำไปหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหาที่ต้องการวิจัย (Item-Objective Congruence Index IOC) และเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป และตรวจสอบความถูกต้องในการใช้ภาษา ความครอบคลุมในเนื้อหาและรูปแบบการพิมพ์ 6) แบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่เป้าหมาย (Try Out) จำนวน 30 ชุด เพื่อค่า Cronbach's Alpha ความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ซึ่งกำหนดค่าที่ยอมรับได้ไว้ที่ 0.83 7) นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงเรียบร้อยแล้วไปเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อทำการวิจัย โดยแบบสอบถามแบ่งออก ดังนี้ ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานทั่วไป ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพการบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัลของสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ จังหวัดอ่างทอง

3.2 แบบสัมภาษณ์ เป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้างเพื่อศึกษาวิธีการบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัลตามหลักออคติ 4 ของสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดอ่างทอง

#### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม ดำเนินการตรวจสอบความถูกต้องของการตอบแบบสอบถาม แล้วคัดเลือกฉบับที่สมบูรณ์ เพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ สถิติที่ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา

### สรุปผลการวิจัย

1. สภาพการบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัลของสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ จังหวัดอ่างทอง ในภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ด้านวินัยและการรักษาวินัย ด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ และด้านการออกจากราชการ ดังในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 สภาพการบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัลของสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดอ่างทอง ในภาพรวม

สภาพการบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัล ของสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ จังหวัดอ่างทอง		N = 141 คน			
		ระดับความคิดเห็น			
		μ	σ.	ระดับ	อันดับ
1.	การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง	3.98	0.58	มาก	3
2.	การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง	4.05	0.57	มาก	1
3.	การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ	3.90	0.57	มาก	4
4.	วินัยและการรักษาวินัย	4.00	0.62	มาก	2
5.	การออกจากราชการ	3.89	0.59	มาก	5
ภาพรวม		3.96	0.47	มาก	

2. วิธีการบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัลตามหลักออคติ 4 ของสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดอ่างทอง ดังนี้

#### 2.1 ด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง

ฉันทาคติ ลำเอียงเพราะรัก การวางแผนอัตรากำลังเป็นการวางแผนการเกลี้ย อัตรากำลังให้เกิดความบริสุทธิ์ยุติธรรมที่สุด ไม่ให้เกิดความขัดแย้งโดยแบ่งตามกลุ่มสาระ แบ่งตาม ชั่วโมง และตามวิชาที่ครูแต่ละคนถนัด ต้องใช้ความอดทนในการจัดการสภาพปัญหาความขาดแคลน ที่เกิดขึ้น

โทสาคติ ลำเอียงเพราะความไม่ชอบ การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง โทสาคติในสถานศึกษา เป็นเรื่องสำคัญเพื่อให้สถานศึกษาเตรียมความพร้อมและสามารถจัดการกับสถานการณ์ที่เป็นไปได้ต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ

โมหาคติ ลำเอียงเพราะความไม่รู้ การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง เป็นสิ่งสำคัญที่สถานศึกษาควรทำ คือ การเรียนรู้และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การศึกษาและวิเคราะห์ การเข้าใจปัญหา

และความต้องการของบุคลากรและสถานศึกษาในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การประเมินความต้องการของบุคลากรและสถานศึกษาในด้านต่าง ๆ ต่อความต้องการและสภาพองค์กรที่แตกต่างไปได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ

ภยากติ ลำเอียงเพราะความกลัว การรับรู้และการจัดการกับปัญหาในแง่ลบของความกลัว เหล่านี้ยังเป็นระบบ การระบุและรับรู้ปัญหาที่เกิดขึ้นเนื่องจากความกลัว ความกลัวจากการเปลี่ยนแปลง ความกลัวจากความไม่แน่นอน เสริมสร้างความเชื่อมโยงและความเข้าใจระหว่างบุคลากรในสถานศึกษา

## 2.2 ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง

ฉันทาคติ ลำเอียงเพราะรัก การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ฉันทาคติ เป็นกระบวนการที่สำคัญในการเลือกคนที่เหมาะสมสำหรับตำแหน่งหน้าที่ต่าง ๆ โดยคำนึงถึงคุณสมบัติ ความรับผิดชอบ และความสามารถของผู้สมัคร การดำเนินกระบวนการนี้อย่างเป็นธรรมและโปร่งใสเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความเป็นธรรมในสถานศึกษา

โทสาคติ ลำเอียงเพราะความไม่ชอบ การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง สถานศึกษามีหน้าที่ให้ข้อมูลแก่ทางคณะกรรมการ สำนักงานส่งเสริมการวิจัยจังหวัด ว่าขณะนั้นสถานศึกษา ขาดแคลนสาขาวิชาใดบ้าง จากนั้นคณะกรรมการสำนักงานส่งเสริมการวิจัยจังหวัดจะเป็นฝ่ายสรรหาและบรรจุ แต่งตั้งให้กับทางสถานศึกษา

โมหาคติ ลำเอียงเพราะความไม่รู้ การให้ความสำคัญกับคุณธรรม ความเท่าเทียม และความโปร่งใส โดยไม่คำนึงถึงลักษณะส่วนบุคคล เชื้อชาติ ศาสนา หรือเพศ และเน้นการเลือกบุคลากรที่มีความสามารถและประสบการณ์ที่เหมาะสมสำหรับตำแหน่งงาน ทำให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาที่ยั่งยืนสำหรับนักเรียนและบุคลากรในสถานศึกษา

ภยากติ ลำเอียงเพราะความกลัว การให้โอกาสแก่ทุกคน ไม่มีความกลัว ไม่มีการแยกแยะหรือการกีดกันจากผู้อื่น เพื่อให้ทุกคนสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มที่ และเสริมสร้างความเป็นสังคมที่มีความเท่าเทียมและความเป็นธรรมในชุมชนการศึกษา

## 2.3 ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ

ฉันทาคติ ลำเอียงเพราะรัก การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องให้ครูแต่ละคนได้ปฏิบัติงานตามศักยภาพของตนเอง โดยคำนึงถึง ความถนัด ตรงตามความสามารถของแต่ละบุคคล ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเสริมแรง ให้ กำลังใจ และนิเทศติดตามผลการปฏิบัติงาน

โทสาคติ ลำเอียงเพราะความไม่ชอบ การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องรู้จักสังเกตว่าแต่ละคนมี จุดเด่นจุดด้อยแต่ละคน ใช้คนให้เหมาะสมกับงาน ต้องอดทนในการสอน แนะนำให้คำปรึกษาแก่ ผู้ใต้บังคับบัญชา ส่งครูเข้าอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ และช่วยเหลือส่งเสริมครูให้ได้เลื่อน วิทยฐานะ เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจให้กับครู

โมหาคติ ลำเอียงเพราะความไม่รู้ การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และพัฒนาสนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาตนเองของบุคลากร โดยส่งเสริมการฝึกอบรมและการพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ การนำเสนอแนวคิดใหม่ๆ การสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน การสนับสนุนการนำเสนอความคิด และให้คำแนะนำการสร้างวัฒนธรรมการพัฒนาตนเอง

ภยากติ ลำเอียงเพราะความกลัว เน้นไปที่ด้านความซื่อสัตย์ สถานศึกษาสร้างวัฒนธรรมที่เน้นความซื่อสัตย์ในการปฏิบัติงาน ความรับผิดชอบและการเป็นเจ้าของในการปฏิบัติงานส่งเสริม

ความสามารถและความรู้ของตนเอง มีความยืดหยุ่นและการปรับตัวในการทำงานการตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง สถานศึกษาควรสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

#### 2.4 ด้านวินัยและการรักษาวินัย

ฉันทาคติ ลำเอียงเพราะรัก เป้าหมายการพัฒนาคนให้พึ่งตนเองได้มีศักยภาพมีทางเลือก สุขภาพ ความรู้ ทักษะ อาชีพ อยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคม ได้อย่างสันติสุข ไม่เบียดเบียน แบ่งปันเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มีจิตเมตตา จิตสาธารณะ

โทสาคติ ลำเอียงเพราะความไม่ชอบ การจัดประชุมเพื่อชี้แจงระเบียบวินัยของสถานศึกษา และทางราชการอยู่เสมอ ตักเตือน ชี้ให้เห็นถึงผลของการปฏิบัติผิดระเบียบวินัยของทางราชการแบบต่าง ๆ

โมหาคติ ลำเอียงเพราะความไม่รู้ วินัยการรักษาวินัยและเน้นการส่งเสริมคุณธรรม จรรยาบรรณ และค่านิยมที่ดี การสร้างโมหาคติที่เข้มแข็งช่วยให้สถานศึกษามีบรรยากาศที่เหมาะสมสำหรับการเรียนรู้และการพัฒนาทักษะทางสังคมในนักเรียนให้เติบโตและเป็นบุคคลที่ดีในอนาคต

ภยากติ ลำเอียงเพราะความกลัว ภยากติในสถานศึกษาเป็นหลักการที่เน้นการสร้างพฤติกรรมที่ดีและการเคารพต่อผู้อื่น ภยากติช่วยส่งเสริมความรับผิดชอบ ความเอื้อเฟื้อและความเข้าใจในชุมชนโรงเรียน

#### 2.5 ด้านการออกจากราชการ

ฉันทาคติ ลำเอียงเพราะรัก เป้าหมายการพัฒนาคนให้พึ่งตนเองได้มีศักยภาพมีทางเลือก สุขภาพ ความรู้ ทักษะอาชีพ อยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคม ได้อย่างสันติสุข ไม่เบียดเบียน แบ่งปันเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มีจิตเมตตา จิตสาธารณะ

โทสาคติ ลำเอียงเพราะความไม่ชอบ หลักโทสาคติ ในการออกจากราชการมักเน้นการปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง การประพฤติปฏิบัติอย่างสุจริตและซื่อสัตย์ต่อองค์กรและสังคม การให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบต่อการทำงานในตำแหน่งที่รับผิดชอบ และการสร้างความเชื่อมั่นและเคารพจากส่วนต่างๆ

โมหาคติ ลำเอียงเพราะความไม่รู้ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องพยายามอย่าเตือน การปฏิบัติตามระเบียบของทางราชการแก่ครู อยู่เสมอ โดยเฉพาะการขออนุญาตต่าง ๆ และเมื่อเกิดปัญหาติดขัด ครูจะต้องแจ้งให้ผู้บังคับบัญชา ได้รับทราบปัญหา เพื่อหาทางแก้ไขปัญหาต่อไป

ภยากติ ลำเอียงเพราะความกลัว การออกจากราชการสามารถเกิดขึ้นจากหลายสาเหตุ เช่น ต้องการเปลี่ยนงาน มีโอกาสทางอาชีพใหม่ หรือต้องการเริ่มสร้างธุรกิจของตัวเอง เหตุผลที่สำคัญสำหรับการตัดสินใจนั้นมักจะขึ้นอยู่กับสภาพความเป็นอยู่ของแต่ละบุคคลและเป้าหมายในอนาคตของพวกเขา การออกจากราชการสามารถมองเป็นการเปิดโอกาสให้เริ่มต้นชีวิตใหม่

3. แนวทางการบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัลตามหลักอคติ 4 ของสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ จังหวัดอ่างทอง ดังนี้

3.1 ฉันทาคติ ด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง ผู้บริหารควรละเว้นในการเลือกปฏิบัติ จากความลำเอียงเข้าข้างฝ่ายที่ตนรัก ลำเอียงเพราะชอบหรือความหลง ความลำเอียงเพราะความรักใคร่ หรือความชอบพอส่วนตัว เพื่อให้ได้ประโยชน์ เพื่อญาติพี่น้อง พวกพ้องและ คนสนิท ทำให้เสียความยุติธรรม เกิดความขัดแย้งขึ้นในสถานศึกษา ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง ผู้บริหารควรละเว้นในการเลือกปฏิบัติ ความชอบพอส่วนตัว เพื่อให้ได้ประโยชน์ เพื่อญาติพี่น้องพวกพ้องและ คนสนิท ทำให้เสียความยุติธรรม เกิดความขัดแย้งขึ้นในสถานศึกษา การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ผู้บริหารและครูควรละเว้น การเป็นเจ้านายที่ดีนั้นต้องอย่าลำเอียงเพราะรัก ไม่ใช่ว่าเรารักลูกน้องคนไหน ถูกใจคนไหนก็ให้

คุณแก่ลูกน้องคนนั้นแค่คนเดียวเท่านั้น ไม่มองลูกน้องจากผลการปฏิบัติงาน แบบเห็นลูกน้องสวยขาวอวบก็ให้ไปตุงงานต่างประเทศ พอคนหน้าตาไม่ตึกก็ให้อยู่แต่ในสถานศึกษา ด้านวินัยและการรักษาวินัย ผู้บริหารและครูควรละเว้น ความลำเอียงที่ไม่ตรงทาง ฉันทาคตินี้เป็นภัยร้ายแรงสำหรับผู้บริหาร ผู้เป็นใหญ่ เพราะไป เข้าข้างผู้ที่ตนรัก จนลืมนึกถึงเหตุผล และความยุติธรรมทำให้เสียการปกครอง ฉะนั้น ผู้บริหาร หรือผู้ใหญ่ว่าจะต้องทำลายฉันทาคติให้หมดไป ด้านการออกจากราชการ ผู้บริหารและครูควรละเว้น การแบ่งปันของให้กัน การพิจารณาให้ยศหรือรางวัลที่ดี ด้วยอำนาจพอใจรักใคร่กัน ก็จะทำให้สิ่งของที่ดี ให้ยศหรือรางวัลแก่คนที่ชอบพอกัน

3.2 โทสะคติ ด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่งผู้บริหารและครูควรละเว้นจากความลำเอียงเข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง อาจเกิดจากความเกลียดชังส่วนตัว และพยายามให้อีกฝ่ายเป็นคนรับผิดชอบ หรือพยายามเข้าข้าง เพื่อให้พ้นผิด เกิดจากความโกรธ ไม่ชอบ เกลียดชัง หรือแค้นด้วยสาเหตุต่างๆ ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง ผู้บริหารและครูควรละเว้น ใช้อำนาจ ในหน้าที่ ตำแหน่งบริหาร กลั่นแกล้ง ไม่แยกแยะเรื่องความถูกต้องตามระเบียบ ประเพณีที่พึงปฏิบัติ แต่ใช้อำนาจบันดาลโทสะ จึงเป็นสาเหตุของการเกิดโทสะคติ การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ผู้บริหารและครูควรละเว้น การเป็นเจ้านายที่ดีนั้น นอกจากอย่าลำเอียงเพราะรักแล้วก็อย่าลำเอียงเพราะไม่ชอบไม่ใช่ที่เราเกลียดลูกน้องคนไหน ไม่ชอบคนไหนก็ให้โทษแก่ลูกน้องคนนั้น ไม่มองลูกน้องจากผลการปฏิบัติงานที่ดี แบบว่าแค้นมัน มันพูดจาไม่ดีกับเรา ขวานผ่าซากเกินไปก็ให้ผลการประเมิงานต่ำ ด้านวินัยและการรักษาวินัย ผู้บริหารและครูควรละเว้นเป็นความ ลำเอียงที่ผิดธรรมดา ปราศจากเหตุผล ผิดทำนองคลองธรรม อันมีความโกรธมาเป็นเหตุให้เสียความยุติธรรม ผู้เป็นผู้บริหารหรือผู้ใหญ่ว่าอย่าตกอยู่ในอำนาจของความโกรธ เพราะความโกรธคอย เผา จิตใจให้เร้าร้อน การแก้โทสะ คือทำบุญด้วยการรักษาศีล ประพฤติดีปฏิบัติชอบ ผู้เป็นผู้ใหญ่ ควรหาทางกำจัดโทสะคติให้หมดไปด้วยการแผ่เมตตา ด้านการออกจากราชการ ผู้บริหารและครูควรละเว้น โกรธกัน เกลียดกัน ชังกัน การให้สิ่งของที่ไม่ดีแก่ผู้ที่ตนเกลียดชังทั้ง ๆ ที่เขาควรจะได้ของดี ไม่ให้ยศหรือรางวัลแก่ผู้ที่ไม่ชอบกัน

3.3 โมหะคติ ด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่งผู้บริหารและครูควรละเว้นความลำเอียงมักจะเกิดขึ้นกับฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง เพราะความงี่เงา ความรู้เท่าไม่ถึงการณ์ หรือเกิดขึ้นเพราะผลประโยชน์ ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งผู้บริหารและครูควรละเว้น ความลำเอียงเพราะความงี่เงาเบาปัญญา ถือว่าเป็นตัวบงการให้นำมาซึ่งความลำเอียงทั้งหมดที่เกิดขึ้น ทำให้เกิดความสะเพร่า มองโลกมองคนในแง่ร้ายเสมอเป็นสาเหตุให้ตัดสินใจโดยไม่พิจารณาเหตุผล และไม่ยอมรับความคิดเห็นบุคคลอื่น ทำให้เสียความยุติธรรม การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ผู้บริหารและครูควรละเว้น การเป็นเจ้านายที่ดีนั้น ต้องหาข้อมูลให้แน่นอนและแน่ชัดก่อนการตัดสินใจให้คุณหรือให้โทษลูกน้อง ไม่ควรตัดสินคนในหน่วยงานในขณะที่ข้อมูลยังไม่แน่ชัดเพราะจะเกิดการตัดสินใจผิดพลาด ด้านวินัยและการรักษาวินัย ผู้บริหารและครูควรละเว้น ความรู้เท่าไม่ถึงการณ์เพราะ ความงี่เงา เป็นเหตุ ไม่รู้เท่าตามความเป็นจริง อันเป็นเหตุให้ความยุติธรรมเสียไป ไม่ไตร่ตรองให้ถ่องแท้ด้วยเหตุผล เรียกว่า ทำอย่างงี่เงาเบาปัญญา ฉะนั้นผู้เป็นครูเป็นผู้ใหญ่เป็นผู้บริหารต้องใช้ สติปัญญาพิจารณาเหตุผลนั้น ๆ ด้านการออกจากราชการ ผู้บริหารและครูควรละเว้นความงี่หลงงมงาย ไม่พิจารณาให้ถ่องแท้ว่าอย่างไรถูก อย่างไม่ผิด อย่างไม่ควร อย่างไม่ควร เช่น ได้ยินใครมาเป่าหูอะไรก็เชื่อ แล้วโกรธเคืองคนที่ถูกกล่าวถึงไปโดยไม่พิจารณาให้ถ่องแท้เสียก่อน ขาดความเป็นธรรม

3.4 ภัยาคติ ด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่งผู้บริหารและครูควรละเว้นความลำเอียงที่เกิดขึ้น โดยเข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง เพราะความเกรงกลัวภัยอันตรายๆ จากอำนาจ หรืออิทธิพลที่จะเกิดขึ้นกับตนเองและครอบครัว ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง ผู้บริหารและครูควรละเว้น การทำให้เสียความยุติธรรม วิธีการแก้ปัญหา บุคคลที่มีภัยาคติต้องพยายามฝึกให้เกิดความกล้าหาญ โดยเฉพาะความ



กล้าหาญทางจริยธรรม คือกล้าคิด กล้าแสดงออกเพื่อความชอบธรรมและยุติธรรม การปิดความรับผิดชอบ ลักษณะอุปนิสัยที่ขอบปิดความรับผิดชอบ การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ -ผู้บริหารและครูควรละเว้น การเป็นเจ้านายที่ดีนั้น อย่าลำเอียงเพราะความกลัว กลัวอำนาจคนที่ตำแหน่งสูงกว่า ไม่กล้าตำหนิ ไม่กล้าให้งานคนที่ เป็นลูกท่านหลานเธอ บอกว่าในระบบราชการมีเรื่องนี้เยอะเหลือเกิน ทำให้เกิดหัวหน้าที่ไม่เป็นกลางในการบริหารคนในหน่วยงาน ด้านวินัยและการรักษาวินัย ผู้บริหารและครูควรละเว้น มีความขลาดกลัว อันมีความ หวาดหวั่นเป็น มูลเหตุ หมายความว่า เพราะมีความขลาดกลัวจึงยินยอมเข้าข้างฝ่ายที่ตนกลัว โดยไม่ คำนึงถึงเหตุผลและความยุติธรรม ด้านการออกจากราชการ ผู้บริหารและครูควรละเว้น ความกลัว ความเกรงใจกัน ญาติพี่น้องของตนเองทำผิดกฎหมายก็จะช่วยกันปกป้อง หรือการไม่กล้าเป็นพยานชี้ตัว ผู้กระทำผิดเพราะกลัวถูกแก้แค้นภายหลัง ทำให้ขาดความเป็นธรรม

### อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยนำผลมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัลของสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ จังหวัดอ่างทอง ในภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ด้านวินัยและการรักษาวินัย ด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ และด้านการออกจากราชการ ตามลำดับ อาจเป็นเพราะว่าสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ จังหวัดอ่างทอง มีการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับหลักการบริหารงานบุคคลที่ดี และรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 5 ด้านนั้น สามารถอภิปรายผลได้ว่า 1) ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง อาจเป็นเพราะว่ากระบวนการสรรหาและบรรจุบุคลากรใหม่มีความโปร่งใส เป็นธรรม และสอดคล้องกับคุณสมบัติที่ต้องการของตำแหน่ง 2) ด้านวินัยและการรักษาวินัย อาจเป็นเพราะว่ามีการบังคับใช้ระเบียบวินัยอย่างเคร่งครัดและเป็นธรรม ทำให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบ 3) ด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง อาจเป็นเพราะว่ามีการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่งที่สอดคล้องกับภารกิจและเป้าหมายขององค์กร 4) ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ อาจเป็นเพราะว่ามีการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ 5) ด้านการออกจากราชการ อาจเป็นเพราะว่ากระบวนการออกจากราชการเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและเป็นธรรม ซึ่งมีความสอดคล้องกับสอดคล้องกับการวิจัยของพระเสด็จ ปกสุสโร (วงษ์พันธุ์เสื่อ) (2554) ที่ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับการวิจัยของมาลี สุริยะ (2554) ที่ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหาร ครูและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 42 ภาพรวมอยู่ในระดับมาก และรายด้าน 4 ด้าน (การวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ, วินัยและการรักษาวินัย และการออกจากราชการ) และสอดคล้องกับการวิจัยของอับดุลเลาะ เจาะโมง (2556) ที่ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูอำเภอยะรัง จังหวัดปัตตานี ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

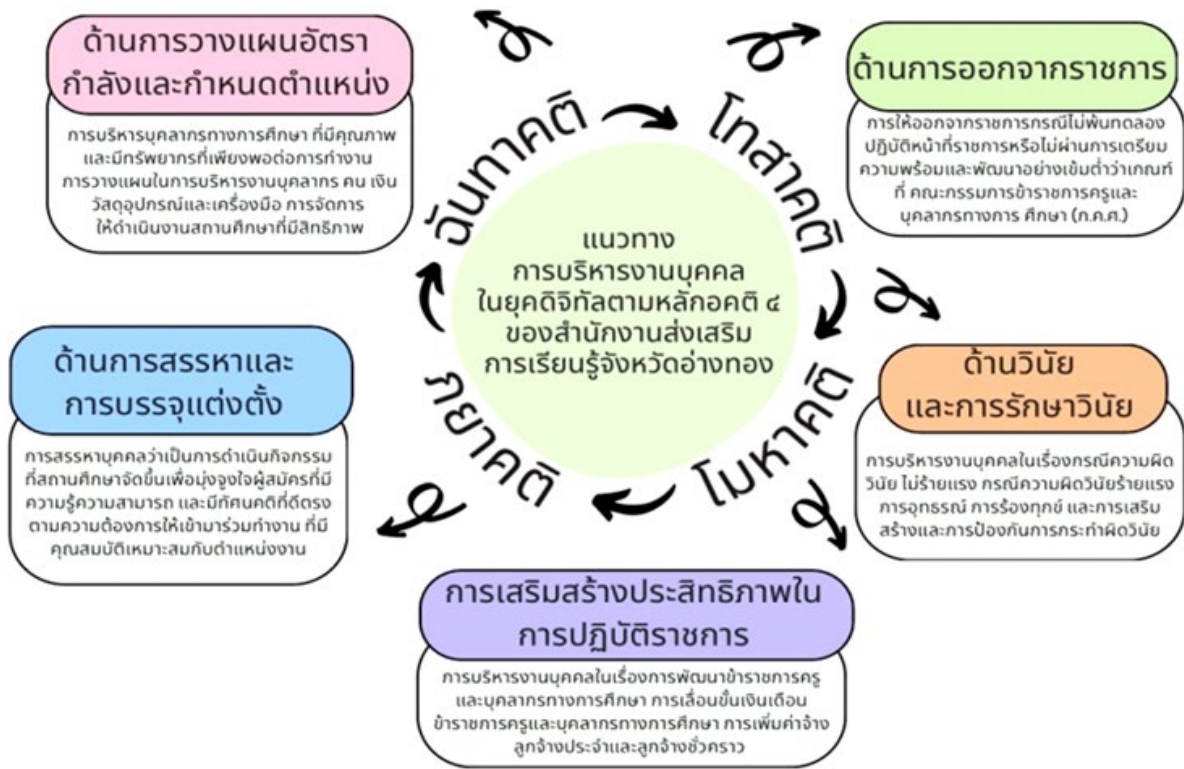
2. การศึกษาวิธีการการบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัลตามหลักอคติ 4 ของสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดอ่างทอง ประกอบด้วย 1) ด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง มีการการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบเกี่ยวกับกำลังคนโดยปราศจากความลำเอียง 2) ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง

มีปฏิบัติตามขั้นตอนไม่รักหรือชอบตกไปฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งจนเกิดอคติ 3) ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ มีการส่งให้ไปการฝึกอบรมการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับนวัตกรรมยุคดิจิทัล 4) ด้านวินัยและการรักษาวินัย การสร้างความเข้าใจเรื่องของกฎระเบียบและค่านิยมที่ถูกต้องแก่ บุคลากรทุกคน 5) ด้านการออกจากราชการ มีกระบวนการในการพิจารณาบทลงโทษก่อนเพื่อให้ได้ปรับปรุงพฤติกรรมไว้ก่อนก่อนให้ออกจากราชการ สอดคล้องกับงานวิจัยของอับดุลเลาะ เจะโมง (2556) ที่ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา 1) ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง ได้แก่ ควรบรรจุแต่งตั้งพนักงานราชการที่เป็นคนในพื้นที่ 2) ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง ได้แก่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรใช้ข้อมูลปัจจุบันของสถานศึกษาในการบรรจุแต่งตั้ง 3) ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานราชการ ได้แก่ ควรเพิ่มสวัสดิการครู เรื่องการเลื่อนเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษและเท่าเทียมกัน 4) ด้านวินัยและการรักษาวินัย ได้แก่ การจัดอบรมให้ ความรู้เรื่องแนวปฏิบัติระเบียบวินัยแก่บุคลากรครูอย่างทั่วถึง 5) ด้านการออกจากราชการ ได้แก่ ควรประชาสัมพันธ์เรื่องการออกราชการตามโครงการเกษียณอายุ ก่อนกำหนดอย่างทั่วถึง และสอดคล้องกับที่ พระเทพเวที (ประยุทธ์ ปยุตโต) (2533) ได้กล่าวว่า อคติ ฐานะอันไม่พึงถึง ทางความประพฤตินิด ความลำเอียง มี 4 คือ 1) ฉันทาคติ ลำเอียงเพราะรัก 2) โทสาคติ ลำเอียงเพราะชัง 3) โมหาคติ ลำเอียงเพราะหลง 4) ภยากติ ลำเอียงเพราะกลัว และสอดคล้องกับที่ ธนกร จันทร์แก้ว (2567) ได้กล่าวว่า การประยุกต์หลักพุทธธรรมในการแก้ไขความขัดแย้งของบุคลากรในสถานศึกษาเป็นการสังเคราะห์หลักพุทธธรรมที่แก้ไขความขัดแย้งของบุคลากรและประยุกต์ในการแก้ไขความขัดแย้งของบุคลากรในสถานศึกษา อันจะส่งผลต่อการบริหารสถานศึกษา สรุปผลการศึกษาดังนี้ ผู้บริหารต้องมีแนวทางปฏิบัติตนเพื่อละเว้นอคติ 4 ซึ่งเป็นทางที่ไม่ควรปฏิบัติ ได้แก่ 1) ฉันทาคติคือการลำเอียงเพราะรัก 2) โทสาคติคือลำเอียงเพราะชัง 3) โมหาคติ คือลำเอียงเพราะไม่รู้ และ 4) ภยากติ คือลำเอียงเพราะกลัว

3. การเสนอแนวทางการบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัลตามหลักอคติ 4 ของสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดอ่างทอง ประกอบด้วย 1) การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง ผู้บริหารต้องมีความอดทนในการจัดการสภาพปัญหาความขาดแคลนอัตรากำลัง จัดทำแผนการบริหารกำลังคน พยายามบริหารจัดการกำลังคนที่มีอยู่ในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด 2) การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งให้ปราศจากอคติ 3) การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการผู้บริหารให้ความยุติธรรมกับทุกคนคอยแนะนำให้คำปรึกษา ยกย่องเชิดชูเกียรติครูทุกคน 4) วินัยและการรักษาวินัย สร้างความเข้าใจเรื่องของกฎระเบียบและค่านิยมที่ถูกต้องแก่บุคลากรทุกคน 5) การออกจากราชการ มีขั้นตอนและกระบวนการในการพิจารณาบทลงโทษก่อนเพื่อให้ได้ปรับปรุงพฤติกรรมก่อนให้ออกจากราชการ สอดคล้องกับที่ ธนกร จันทร์แก้ว (2567) ได้กล่าวว่า อคติ 4 หรือความลำเอียงทั้ง 4 ประการนี้ เป็นตัวแปรสำคัญที่จะปิดกั้นจิตของมนุษย์ที่อาศัยอยู่ร่วมกันในสังคมให้เกิดคลาดเคลื่อน หรือเบี่ยงเบนไปจากความยุติธรรม จนทำให้การกระทำบางอย่างใดอย่างหนึ่งขาดความยุติธรรม เมื่อเกิดความไม่ยุติธรรมขึ้นก็จะนำไปสู่ความไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกันของกลุ่มคนในสังคมนั้น ผู้บริหารต้องมีแนวทางปฏิบัติตนเพื่อละเว้นอคติ 4 ซึ่งเป็นทางที่ไม่ควรปฏิบัติ ดังนั้น จึงควรหลีกเลี่ยงโดยการพิจารณาถึงผลเสียที่จะเกิดขึ้นตามมา หากพิจารณาความลำเอียงกำลังเกิดขึ้นก็ให้ปรับปรุงพฤติกรรมของตนเองใหม่ให้ตรงกันข้าม คือ ความไม่ลำเอียงด้วยอคติ 4 เป็นทางที่ไม่ควรปฏิบัติคือความลำเอียงความ ไม่ยุติธรรม อันเป็นข้อห้ามสำหรับผู้บริหาร สิ่งตรงกันข้ามกับความลำเอียง คือ ความยุติธรรม ฉะนั้นบุคคลที่มีความเกี่ยวข้อง หรือให้คุณให้โทษผู้อื่น จึงควรหลีกเลี่ยงอคติเพื่อให้เกิดความเป็นธรรมแก่หมู่คณะซึ่งจะทำให้สามารถลดหรือแก้ไขความขัดแย้งของบุคลากรในสถานศึกษาได้

**องค์ความรู้การวิจัย**

องค์ความรู้จากการวิจัย คือ แนวทางการบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัลตามหลักอคติ 4 ของสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดอ่างทอง สรุปลงภาพที่ 1



ภาพที่ 1 องค์ความรู้จากการวิจัย

จากภาพองค์ความรู้จากการวิจัย อธิบายว่า แนวทางการบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัลตามหลักอคติ 4 ด้วยการปฏิบัติตนเพื่อละเว้นอคติ 4 ซึ่งเป็นทางที่ไม่ควรปฏิบัติ ได้แก่ 1) ฉันทาคติคือลำเอียงเพราะรัก 2) โทสาคติคือลำเอียงเพราะชัง 3) โมหาคติคือลำเอียงเพราะไม่รู้ และ 4) ภยาคติ คือลำเอียงเพราะกลัว ดังนี้

1. การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง การบริหารบุคลากรทางการศึกษา ที่มีคุณภาพ และมีทรัพยากรที่เพียงพอต่อการทำงาน การวางแผนในการบริหารงานบุคลากร คน เงิน วัสดุอุปกรณ์และเครื่องมือ การจัดการ ให้ดำเนินงานสถานศึกษาที่มีสิทธิ
2. การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง การสรรหาบุคคลว่าเป็นการดำเนินกิจกรรมที่สถานศึกษาจัด ขึ้นเพื่อมุ่งจูงใจผู้สมัครที่มีความรู้ความสามารถ และมีทัศนคติที่ดีตรงตามความต้องการให้เข้ามาร่วมทำงาน ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งงาน
3. การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ การบริหารงานบุคคลในเรื่องการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การเลื่อนขั้นเงินเดือน ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การเพิ่มค่าจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว
4. วินัยและการรักษาวินัย การบริหารงานบุคคลในเรื่องกรณีความผิดวินัย ไม่ร้ายแรง กรณี ความผิดวินัยร้ายแรงการอุทธรณ์ การร้องทุกข์ และการเสริมสร้างและการป้องกันการกระทำผิดวินัย

5. การออกจากราชการ การให้ออกจากราชการกรณีไม่พ้นทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการหรือไม่ผ่านการเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มต้งว่าเกณฑ์ที่ คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.)

### ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้
  - 1.1 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรนำผลการวิจัยครั้งนี้ไปใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนพัฒนางานฝ่ายบริหารงานบุคคลตามหลักกอคติ 4 เพื่อให้มีคุณภาพและการปฏิบัติหน้าที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
  - 1.2 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรนำผลการศึกษาวិธีการบริหารงานบุคคลตามหลักกอคติ 4 มาปรับปรุงแก้ไขในส่วนที่เป็นปัญหาให้เป็นไปในทิศทางที่ดีขึ้น
  - 1.3 ศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้อำเภอโพธิ์ทอง สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดอ่างทองได้นำผลการวิจัยไปใช้ในการบริหารงานบุคคล
2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป
  - 2.1 ควรทำการวิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา เช่น ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ผู้ปกครองและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นต้น
  - 2.2 ควรทำการวิจัยเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารที่ประสบผลสำเร็จในด้านการบริหารงานบุคคล เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยไปเป็นข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินงานสำหรับสถานศึกษาหรือหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง
  - 2.3 ควรทำการวิจัยเกี่ยวกับหลักธรรมอื่นๆ ในการประยุกต์ใช้ในแนวทางการบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัล

---

### เอกสารอ้างอิง

- จำลอง สุวรรณเรือง. (2564). การเปลี่ยนแปลง. แหล่งที่มา <http://www.gotoknow.org/blogs/posts/>. สืบค้นเมื่อ 12 มิ.ย. 2564.
- ธณกร จันทรแก้ว. (2567). การประยุกต์หลักพุทธธรรมในการแก้ไขความขัดแย้งของบุคลากรในสถานศึกษา. วารสารครุศาสตร์ปริทรรศน์ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. 11(2). 668-676.
- พระเทพเวที(ประยุทธ์ ปยุตโต). (2533). พจนานุกรมศาสนา ฉบับประมวลศัพท์. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระเสีง ปกสสุโร วงษ์พันธุ์เสื่อ. (2554). การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานประถมศึกษา. วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร์มหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พีรฮาม เจ๊ะแม. (2559). การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาอำเภอยะรัง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์มหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.

- มาลี สุริยะ. (2554). การบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหาร ครูและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.
- รณกฤต รินทะชัย. (2557). การศึกษาปัญหาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- สุดา สุวรรณภิญโญ. (2548). การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อับดุลเลาะ เจะโมง. (2556). การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูอำเภอยะรัง จังหวัดปัตตานี. การค้นคว้าอิสระครุศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.