การบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ของครู และบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด

Personnel Administration Based on the Four Brahmavihara Principles of Teachers and Educational Personnel under the Roi Et Provincial Vocational Education Office

อภิชาติ ปริเตนัง

Apichat Paritanang

พีรวัฒน์ ชัยสุข

Peeravat Chaisuk

สุกานดา จันทวารีย์

Sukanda Chantawaree

วิทยาลัยสงฆ์ร้อยเอ็ด มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

RoiEt Buddhist College Mahachulalongkornrajavidyalaya University

Email: 6717202029@mcu.ac.th

(**Received**: March **2**, 2026/ **Revisec**: March 24, 2026/ **Accepted**: April 30, 2026)

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลของครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด 2) เพื่อศึกษาวิธีพัฒนาการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ของครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด 3) เพื่อเสนอแนวทางพัฒนาการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ของครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารและครู จำนวน 175 คน กลุ่มผู้ให้การสัมภาษณ์ ได้แก่ ผู้บริหารและครู จำนวน 10 คน สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ค่าร้อยละ และค่าความถี่

ผลการวิจัยพบว่า :

1) สภาพการบริหารงานบุคคลของครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2. วิธีพัฒนาการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ของครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด มีวิธีการดังนี้ 1) ด้านการวางแผนงานบุคลากร เน้นการใช้เมตตาวางแผนเส้นทางอาชีพและอุเบกขากำหนดเกณฑ์คัดเลือกตามสมรรถนะเพื่อความยุติธรรม 2) ด้านการพัฒนาบุคลากร ใช้เมตตาในการนิเทศเชิงบวกและใช้กรุณาให้ความช่วยเหลือเร่งด่วน/การโค้ช ควบคู่ไปกับการใช้อุเบกขาเป็นรากฐานความยุติธรรมในการประเมินผล 3) ด้านการธำรงรักษาบุคลากรใช้เมตตาจัดสวัสดิการที่ปรับได้ และกรุณาจัดตั้งกองทุนฉุกเฉิน/ระบบรับฟังข้อร้องเรียนเพื่อบรรเทาความทุกข์

และ 4) ด้านการวัดผลการปฏิบัติ ใช้เมตตาให้รางวัลจากความพยายาม ใช้กรุณาโค้ชผู้มีผลงานต่ำกว่ามาตรฐาน และใช้อุเบกขากำหนดเกณฑ์วัดผลมาตรฐานล่วงหน้าและมีระบบอุทธรณ์ผลที่เป็นกลาง ใช้มุทิตาในทุกด้านเพื่อสร้างวัฒนธรรมแห่งการยกย่องชมเชยและสร้างแรงขับเคลื่อนผ่านการถ่ายโอนความรู้ 3. แนวทางพัฒนาการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ของครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด ยืนยันจากผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญ ว่ามีความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ: การบริหารงานบุคคล; พรหมวิหาร 4; บุคลากรทางการศึกษา

Abstract

The research objectives are as follows: 1) study the current state of personnel administration. 2) examine development methods based on the Four Sublime States of Mind (Brahmavihara 4). and 3) propose developmental guidelines for personnel administration based on these principles for teachers and educational personnel under the Roi Et Provincial Vocational Education Office. The sample consisted of 175 administrators and teachers, while 10 key informants were interviewed. Data were analyzed using percentage and frequency statistics. The results revealed that the overall state of personnel administration was at a high level.

The research results found that:

The methods for developing personnel administration based on Brahmavihara 4 include 1) Personnel Planning, emphasizing Metta (Loving-kindness) for career pathing and Upekkha (Equanimity) for fair competency-based selection. 2) Personnel Development, applying Metta in positive supervision and Karuna (Compassion) for urgent coaching, with Upekkha ensuring evaluative justice. 3) Personnel Retention, utilizing Metta for flexible welfare and Karuna for emergency support systems to alleviate distress. and 4) Performance Measurement, using Metta to reward effort, Karuna to coach underperformers, and Upekkha for standardized, neutral appeal systems. Mudita (Sympathetic Joy) is integrated across all functions to foster a culture of recognition. Finally, the proposed developmental guidelines were validated by specialized experts, confirming the highest level of appropriateness, feasibility, and utility.

Keywords: Personnel Administration; Brahmavihara 4; Educational Personnel

1. บทนำ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติระบุว่า ความสำเร็จของการศึกษาขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านทรัพยากรและการลงทุน โดยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หมวด 8 ได้บัญญัติแนวทางไว้ 3 ประเด็นหลัก คือ 1) การระดมทรัพยากร เพื่อให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการลงทุนและบริจาค 2) การจัดสรรทรัพยากร และ 3) การตรวจสอบติดตามการใช้ทรัพยากร เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ เพื่อให้สอดคล้องกับเจตนารมณ์ดังกล่าว กระทรวงศึกษาธิการจึงกำหนดขอบข่ายการบริหารสถานศึกษาออกเป็น 4 กลุ่มงานหลัก ได้แก่ งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคคล และงานทั่วไป (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ, 2542)

สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด จึงได้กำหนดโครงสร้างขอบข่ายการบริหารงานออกเป็น 4 ฝ่าย ได้แก่ (1) ฝ่ายบริหารทรัพยากร (2) ฝ่ายแผนงานและความร่วมมือ (3) ฝ่ายพัฒนากิจการนักเรียนนักศึกษา (4) ฝ่ายวิชาการ โดยยึดกรอบ โครงสร้างของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (พระราชบัญญัติการอาชีวศึกษา, 2551)

ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ของครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด” เพื่อศึกษาและหาแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารงานบุคคล โดยใช้หลักพรหมวิหาร 4 มาเป็นแนวทางสำคัญในการปรับปรุงการบริหารงานบุคคล เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการดำเนินงาน เพิ่มขวัญกำลังใจ และสร้างความเป็นธรรมในสถานศึกษา รวมทั้งสอดคล้องกับระเบียบและนโยบายที่กำหนดไว้

2. วัตถุประสงค์

2.1. เพื่อศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลของครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด

2.2. เพื่อศึกษาวิธีพัฒนาการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ของครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด

2.3. เพื่อเสนอแนวทางพัฒนาการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ของครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด

3. วิธีการดำเนินงานวิจัย

3.1 เป็นการวิจัย แบบผสานวิธี กลุ่มประชากร คือ ครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ หัวหน้าแผนกวิชาและหัวหน้างาน ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด จำนวน 175 คน

3.1.1 กลุ่มเป้าหมายในการสัมภาษณ์จำนวน 10 คน การสร้างเครื่องมือจากการศึกษาเอกสาร ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อหาแนวคิดร่วมกับหลักพรหมวิหาร 4 ร่างแบบสอบถามที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา โดยผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ จัดพิมพ์และนำไปเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผลคะแนนการหาค่า IOC เท่ากับ 1.00 ทุกข้อ ได้ค่า

ความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.991 การเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างในพื้นที่จังหวัดร้อยเอ็ดต่อไป สถิติที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ ค่าร้อยละ และค่าความถี่

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้างเครื่องมือในการวิจัย มีขั้นตอนการสร้างเครื่องมือในการดำเนินการวิจัย ดังนี้

3.2.1 ศึกษาตำรา เอกสาร ทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการบริหารงานบุคคลของครู และบุคลากรทางการศึกษา ตามหลักพรมวิหาร 4 ของครู และบุคลากรทางการศึกษา

3.2.2 กำหนดกรอบแนวคิดให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการสร้างเครื่องมือวิจัยโดยขอคำชี้แนะจากอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

3.2.3 กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

3.2.4 สร้างแบบสอบถามฉบับร่าง แล้วเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสม และปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา

3.2.5 นำเครื่องมือวิจัยที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และการใช้สำนวนภาษา โดยพิจารณาความสอดคล้องระหว่างนิยามศัพท์ และข้อคำถาม และปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

3.2.6 จัดพิมพ์เครื่องมือวิจัยฉบับสมบูรณ์ และนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

4. ผลการวิจัย

4.1 สภาพการบริหารงานบุคคลของครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ =4.34) เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านที่ 1 ด้านการวางแผนงานบุคลากร ด้านที่ 3 ด้านการธำรงรักษาบุคลากร ด้านที่ 2 ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านที่ 4 ด้านการวัดผลการปฏิบัติของบุคลากร

สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด	$\bar{x}$	S.D	ระดับ	ลำดับ
1. ด้านการวางแผนงานบุคลากร	4.34	0.71	มาก	1
2. ด้านการพัฒนาบุคลากร	4.28	0.70	มาก	3
3. ด้านการธำรงรักษาบุคลากร	4.33	0.76	มาก	2
4. ด้านการวัดผลการปฏิบัติของบุคลากร	4.25	0.88	มาก	4
โดยภาพรวม	4.30	0.76	มาก	

จากตารางที่ 4.1 พบว่า สภาพการบริหารงานบุคคลของครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.30 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.76 จำแนกตามรายด้านพบว่า โดยด้านที่มีระดับความคิดเห็นในระดับสูงสุดเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ลำดับที่ 1 ได้แก่ ด้านที่ 1 ด้านการวางแผนงานบุคลากร มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด

มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.34 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.71 ลำดับที่ 2 ได้แก่ ด้านที่ 3 ด้านการธำรงรักษาบุคลากร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.33 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.76 ลำดับที่ 3 ได้แก่ ด้านที่ 2 ด้านการพัฒนาบุคลากร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.28 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.70 และลำดับที่ 4 มีระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด ได้แก่ ด้านที่ 4 ด้านการวัดผลการปฏิบัติของบุคลากร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.25 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.88

4.2 วิธีพัฒนาการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ของครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด พบว่า

4.2.1 ด้านการวางแผนงานบุคลากร เน้นการสร้างรากฐานองค์กรที่มั่นคงด้วยความเมตตาผ่านการวางแผนเส้นทางอาชีพเพื่อความก้าวหน้าของบุคลากร ใช้หลักกรุณาในการวิเคราะห์ทักษะเพื่ออุดช่องว่างปัญหาเชิงรุก เสริมด้วยมุทิตาในการออกแบบระบบรางวัลที่ยกย่องความสำเร็จ และยึดหลักอุเบกขาเป็นบรรทัดฐานในการกำหนดเกณฑ์คัดเลือกและจัดสรรภาระงานอย่างยุติธรรมและเท่าเทียม

4.2.2 ด้านการพัฒนาบุคลากร มุ่งเน้นการเติบโตบนความไว้วางใจ โดยใช้เมตตาผ่านการนิเทศแบบเป็นมิตรและให้ข้อมูลย้อนกลับเชิงสร้างสรรค์ ใช้หลักกรุณาผ่านระบบพี่เลี้ยงเพื่อช่วยเหลือบุคลากรที่ต้องการการพัฒนาเร่งด่วน พร้อมใช้มุทิตาจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อยกย่องความสำเร็จร่วมกัน และปิดท้ายด้วยหลักอุเบกขาเพื่อเป็นหลักประกันความโปร่งใสในกระบวนการประเมินผล

4.2.3 ด้านการธำรงรักษาบุคลากร เน้นการสร้างความผูกพันที่มากกว่าผลตอบแทน โดยใช้เมตตาจัดสวัสดิการที่ยืดหยุ่นและดูแลบุคลากรเสมือนครอบครัว ใช้หลักกรุณาเป็นเครือข่ายความปลอดภัยผ่านระบบช่วยเหลือยามวิกฤต เสริมด้วยมุทิตาผ่านกิจกรรมเฉลิมฉลองเพื่อสร้างความภาคภูมิใจในทีม และใช้หลักอุเบกขาเพื่อให้มั่นใจว่าทุกคนสามารถเข้าถึงสวัสดิการและมีส่วนร่วมอย่างเสมอภาค

4.2.4 ด้านการวัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ใช้การประเมินเพื่อการพัฒนามากกว่าการตัดสิน โดยมีหลักอุเบกขาเป็นหัวใจในการสร้างเกณฑ์มาตรฐานที่โปร่งใสและยุติธรรม ใช้หลักเมตตาในการให้คุณค่ากับความพยายามและการเรียนรู้สิ่งใหม่ ควบคู่กับหลักกรุณาเพื่อเข้าช่วยเหลือและประคับประคองผู้ที่มีผลงานต่ำกว่าเกณฑ์ และใช้มุทิตาในการสร้างแรงจูงใจเชิงบวกผ่านระบบรางวัลที่ส่งต่อความสำเร็จสู่ส่วนรวม

4.3 แนวทางพัฒนาการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ของครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด พบว่า

4.3.1 ด้านการวางแผนงานบุคลากร แนวทางการพัฒนาด้านการวางแผนงานบุคลากร คือมุ่งสร้างรากฐานองค์กรที่มั่นคงและเปี่ยมด้วยมนุษยธรรม โดยใช้หลักอุเบกขาเป็นหัวใจในการสรรหาด้วยเกณฑ์สมรรถนะที่โปร่งใส ไร้อคติส่วนตน ผสานกับหลักเมตตาในการวางแผนเส้นทางอาชีพและการจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้บุคลากรเกิดความมั่นคง ขณะที่หลักกรุณาใช้สำหรับการบริหารเชิงรุก เช่น การวิเคราะห์ช่องว่างทักษะและวางแผนอัตรากำลังเพื่อลดภาระงานหนัก และปิดท้ายด้วยมุทิตาในการออกแบบระบบรางวัลที่สร้างวัฒนธรรมแห่งการยกย่องตั้งแต่วันแรกที่เริ่มงาน

4.3.2 ด้านการพัฒนาบุคลากร แนวทางการพัฒนาด้านการพัฒนาบุคลากร คือการสร้างกระบวนการเติบโตบนความไว้วางใจ โดยเริ่มจากหลักเมตตาผ่านการนิเทศแบบเป็นมิตรที่เน้นข้อมูลย้อนกลับเชิงสร้างสรรค์ ใช้หลักกรุณาเข้าช่วยเหลือกลุ่มที่ต้องการพัฒนาเร่งด่วนผ่านระบบพี่เลี้ยงและขจัดอุปสรรคเชิงระบบ ส่วนหลักมุทิตาใช้สร้างแรงบันดาลใจผ่านเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้และยกย่องความสำเร็จอย่างเปิดเผย

โดยมีอุเบกขาเป็นบรรทัดฐานรับประกันความเป็นกลางของกระบวนการประเมิน ผ่านตัวชี้วัดที่ชัดเจนและคณะกรรมการที่หลากหลาย เพื่อให้ผลการพัฒนาเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย

4.3.3 ด้านการธำรงรักษาบุคลากร แนวทางการพัฒนาด้านการธำรงรักษาบุคลากร คือการเน้นความสุขและความผูกพันที่ยั่งยืนเกินกว่าค่าตอบแทน โดยใช้หลักเมตตาจัดสวัสดิการยืดหยุ่นและการดูแลสุขภาพกายใจเสมือนสมาชิกในครอบครัว ใช้หลักกรุณาเป็นเครือข่ายความปลอดภัยยามวิกฤตผ่านกองทุนฉุกเฉินและระบบรับฟังข้อร้องเรียนลับเพื่อเยียวยาทันที เสริมด้วยหลักมุทิตาขับเคลื่อนพลังบวกผ่านกิจกรรมเฉลิมฉลองความสำเร็จร่วมกันอย่างยิ่งใหญ่ และยึดหลักอุเบกขาเป็นหลักประกันให้ทุกคนเข้าถึงสิทธิประโยชน์อย่างเท่าเทียม สร้างความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกันอย่างแท้จริง

4.3.4 ด้านการวัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากร แนวทางการพัฒนาด้านการวัดผลการปฏิบัติงาน คือการเปลี่ยนการประเมินเป็นเครื่องมือพัฒนา โดยมีหลักอุเบกขาสร้างความยุติธรรมผ่านเกณฑ์มาตรฐานและระบบอุทธรณ์ที่เป็นกลาง ใช้หลักเมตตาให้คุณค่ากับความพยายามและการริเริ่มสิ่งใหม่ นำผลไปวางแผนพัฒนาอาชีพต่อยอด ขณะที่หลักกรุณามุ่งช่วยเหลือผู้ที่มีผลงานต่ำกว่าเกณฑ์ด้วยการโค้ชชิ่งแทนการลงโทษ และใช้หลักมุทิตาออกแบบระบบรางวัลที่ส่งต่อความสำเร็จ เช่น การประกาศผลงานดีเด่นพร้อมชี้แจงเหตุผลอย่างเปิดเผย เพื่อสร้างแรงจูงใจเชิงบวกและเป็นต้นแบบให้แก่บุคลากรคนอื่นในองค์กร

5. อภิปรายผล

การวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ของครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด ผู้วิจัยอภิปรายผลดังต่อไปนี้

5.1 สภาพการบริหารงานบุคคลของครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด ผู้วิจัยอภิปรายผลดังต่อไปนี้

5.1.1 ด้านการวางแผนงานบุคลากร พบว่ามีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.34 เป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อาจเป็นเพราะว่า จุดแข็งที่บุคลากรรับรู้ได้ชัดเจนที่สุดคือ กระบวนการสรรหาที่โปร่งใสและยึดหลักความสามารถ (ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด) ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญในการสร้างความเชื่อมั่นต่อองค์กร สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาของ สรณ์สิริ กิจติยะพงศ์ (2565) ที่ระบุว่าการบริหารงานบุคคลมีภารกิจสำคัญในการดำเนินการให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มี ความรู้ ความสามารถ เหมาะสมกับงาน โดยเน้นการปฏิบัติงานภายใต้ หลักธรรมาภิบาล การที่สถานศึกษามุ่งเน้นความโปร่งใสและยึดหลักความสามารถอย่างชัดเจน จึงเป็นการสร้างรากฐานที่มั่นคงและส่งเสริมให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ อันเป็นผลจากการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรม

5.1.2 ด้านการธำรงรักษาบุคลากร พบว่ามีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.33 การที่ การมีช่องทางให้แสดงความคิดเห็น ได้รับการประเมินสูงสุด อาจเป็นเพราะว่าสถานศึกษามีความพยายามในการสร้างการมีส่วนร่วม แต่การที่ การจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความพึงพอใจและความผูกพัน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด สะท้อนให้เห็นช่องว่างว่า การมีช่องทางอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอ แต่ต้องมีกิจกรรมเชิงรุกที่ตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรเพื่อสร้างความผูกพันอย่างแท้จริง สอดคล้องกับแนวคิดการธำรงรักษาบุคลากร ตามที่ระบุในงานศึกษาของ ณัฐนิชาภัค พุทธสาร(2565) ซึ่งเน้นย้ำความสำคัญของปัจจัยด้าน การสร้างขวัญและกำลังใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเด็น การมีช่องทางให้แสดงความคิดเห็น ที่ได้รับการประเมินสูงสุด สะท้อนให้เห็นความพยายามของสถานศึกษาในการ สร้างการมีส่วนร่วม และเปิดโอกาสให้บุคลากรได้สะท้อนปัญหาหรือ

ข้อเสนอแนะ ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของการสร้างบรรยากาศที่ดีในองค์กร อย่างไรก็ตาม การที่ การจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความพึงพอใจและความผูกพัน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด สะท้อนให้เห็นถึง ช่องว่าง ที่สำคัญ คือ การมีช่องทางอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอ แต่ต้องมี กิจกรรมเชิงรุก ที่ตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรเพื่อสร้างความผูกพันอย่างแท้จริง ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการธำรงรักษาบุคลากรที่ต้องประกอบด้วย การดูแลสวัสดิการและผลประโยชน์ รวมถึง การสร้างความสัมพันธ์และขวัญกำลังใจ อย่างต่อเนื่อง หากสถานศึกษาไม่สามารถแปลงช่องทางการรับฟังไปสู่กิจกรรมหรือมาตรการเชิงรุกที่ทำให้บุคลากรรู้สึกว่าองค์กรใส่ใจและตอบสนองต่อความต้องการของพวกเขาได้อย่างแท้จริง อาจส่งผลให้ ความผูกพันในระยะยาวลดลง แม้ว่าจะมีระบบการรับฟังที่ดีก็ตาม

5.1.3 ด้านการพัฒนาบุคลากร พบว่ามีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.28 จุดที่น่าสนใจคือ แม้บุคลากรจะมองว่าการพัฒนามีความสอดคล้องกับแผนของสถานศึกษา แต่กลับมองว่า การนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการพัฒนาอย่างเป็นระบบ เป็นจุดที่อ่อนที่สุด ซึ่งอภิปรายได้ว่า สถานศึกษามี "เป้าหมาย" ในการพัฒนาที่ดี แต่ยังขาดกระบวนการติดตามผลที่มีประสิทธิภาพ ทำให้ไม่สามารถมั่นใจได้ว่าการพัฒนาที่เกิดขึ้นนั้นบรรลุผลและนำไปสู่การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องได้จริง สอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร ในงานวิจัยของ เกสรา บุญครอบ (2565) ที่ระบุว่า การพัฒนาบุคลากรต้องครอบคลุม ทั้งกระบวนการ ตั้งแต่การวางแผน การดำเนินการฝึกอบรม และการประเมินผล การพัฒนาบุคลากรจะส่งผลต่อ ประสิทธิภาพการทำงาน ก็ต่อเมื่อมีการดำเนินการตามขั้นตอนที่ครบถ้วน การขาดกระบวนการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลอย่างเป็นระบบตามที่ท่านวิเคราะห์ เป็นอุปสรรคสำคัญต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้ กล่าวคือ การพัฒนาบุคลากรจะไม่สามารถแปลงไปสู่ การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และ การนำไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง ได้อย่างมีประสิทธิผล ทำให้การลงทุนในการพัฒนาไม่สามารถวัดผลลัพธ์ที่ชัดเจนได้ ดังนั้น สถานศึกษาจึงควรปรับปรุงขั้นตอนการติดตามผลให้เข้มข้นและเป็นระบบมากขึ้น เพื่อให้การพัฒนาเป็นไปอย่างต่อเนื่องและเชื่อมโยงกับการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรได้อย่างแท้จริง

5.1.4 ด้านการวัดผลการปฏิบัติของบุคลากร พบว่ามีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.25 เป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ชี้ให้เห็นถึงความท้าทายที่สำคัญที่สุดในการบริหารงานบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งประเด็นการนำผลการวัดผลไปสู่การตัดสินใจด้านการพัฒนา เลื่อนขั้น หรือให้รางวัล ซึ่งอภิปรายได้ว่า แม้สถานศึกษาจะมีเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน แต่การเชื่อมโยงผลลัพธ์ไปสู่ผลตอบแทนที่จับต้องได้ยังขาดประสิทธิภาพและความเป็นธรรม ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่บั่นทอนขวัญและกำลังใจของบุคลากร สอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามที่ระบุในงานวิจัยของ วิภารินทร์ จอมศรีประเสริฐ (2566) ที่ชี้ให้เห็นว่า ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมักเผชิญกับ ปัญหาสำคัญ คือ การขาดการเชื่อมโยงผลการประเมินกับระบบค่าตอบแทนและแรงจูงใจ การที่บุคลากรมองว่าผลการประเมินไม่ได้ถูกนำไปใช้ในการตัดสินใจด้านผลตอบแทนอย่างเป็นธรรม จะส่งผลให้บุคลากรขาดความเข้าใจและไม่เชื่อมั่นในระบบการประเมินนั้น ดังนั้น ปัญหาที่แท้จริงจึงไม่ได้อยู่ที่ขั้นตอนการประเมิน เพียงอย่างเดียว แต่อยู่ที่ขั้นตอน การบริหารจัดการผลการประเมิน ซึ่งหากขาดความโปร่งใสและยุติธรรมในการนำไปใช้ จะทำให้ วัตถุประสงค์ในการจูงใจและพัฒนาบุคลากรไม่บรรลุผล และกลายเป็นเครื่องมือที่บั่นทอนขวัญกำลังใจและสร้างทัศนคติเชิงลบต่อองค์กรแทน

5.2 วิธีพัฒนาการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ของครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด ผู้วิจัยอภิปรายผลดังต่อไปนี้

5.2.1 ด้านการวางแผนงานบุคลากร สถานศึกษามุ่งเน้นการวางแผนกำลังคนอย่างยั่งยืนและมีมนุษยธรรม โดยบูรณาการหลัก พรหมวิหาร 4 เข้ากับภารกิจองค์กร เมตตาถูกใช้ในการวางแผนระยะยาว

ผ่านแผนพัฒนาเส้นทางอาชีพ และการจัดสรรทรัพยากรระยะสั้น เพื่อสร้างความสุขและความมั่นคง กรุณา มุ่งเน้นการแก้ไขความทุกข์ ด้วยการวิเคราะห์ช่องว่างทักษะ จัดอบรมเข้มข้น และมีทีมสนับสนุนวิกฤต รวมถึงการวางแผนทดแทนตำแหน่งเพื่อป้องกันภาระงานหนักเกินไป มุทิตาสร้างวัฒนธรรมแห่งการยกย่อง ผ่านระบบให้รางวัลที่เชื่อมโยงผลลัพธ์ และการถ่ายโอนความรู้ ทำให้ความสำเร็จส่วนบุคคลเป็นประโยชน์ต่อองค์กรอุเบกขาเป็นหลักประกันความยุติธรรมและความเป็นกลาง ด้วยการกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกตามสมรรถนะ และการจัดทำข้อมูลภาระงานที่เป็นมาตรฐาน เพื่อการจัดสรรที่เท่าเทียมและปราศจากอคติ สอดคลองกับ องอาจ นามพิกุลและคณะ(2565) เรื่อง แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจังหวัดขอนแก่นเขต 1 พบว่าด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่งผู้บริหารกำหนดระบบการปฏิบัติงานบุคลากร ที่สอดคล้องกับตำแหน่ง เพื่อเป็นแนวทางสู่ประสิทธิภาพสูงสุดในโรงเรียน ท่านเป็นแบบอย่างที่ดีและส่งเสริมให้บุคลากรอยู่ร่วมกันอย่างกัลยาณมิตร เพื่อยังประโยชน์สุขในการทำงานตลอดภาคการศึกษา มีการวางแผนการใช้บุคลากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และด้วยความเมตตา ผู้บริหารได้เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็น ต่อการวางแผนงานบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน

5.2.2 ด้านการพัฒนาบุคลากร สถานศึกษานำหลักพรหมวิหาร 4 มาใช้ในการออกแบบกระบวนการนิเทศอย่างเป็นระบบและมีมนุษยธรรม เมตตาถูกใช้ผ่านการนิเทศแบบเป็นมิตร และให้ข้อมูลย้อนกลับเชิงบวก เพื่อสร้างความสัมพันธ์และวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพระยะยาว กรุณา มุ่งเน้นการบรรเทาความทุกข์ ด้วยการใช้เครื่องมือติดตามเฉพาะบุคคล การให้ความช่วยเหลือแบบเร่งด่วน และการจัดหาโค้ช เพื่อขจัดอุปสรรคในการพัฒนาตนเอง มุทิตาสร้างวัฒนธรรมแห่งการยกย่อง ผ่านเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการมอบรางวัลอย่างเปิดเผย เพื่อให้ความสำเร็จส่วนบุคคลเป็นแรงขับเคลื่อนองค์กร อุเบกขาเป็นรากฐานของความยุติธรรม โดยกำหนดตัวชี้วัดและเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน และใช้คณะกรรมการประเมินหลากหลายมุมมอง เพื่อความน่าเชื่อถือและความเป็นกลางของผลการประเมิน สอดคล้องกับทิตยาภรณ์ สุขโข และคณะ(2568) เรื่อง การบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด สพป. มหาสารคาม เขต 2 มุ่งเน้นการบริหารแบบกัลยาณมิตรและเมตตาธรรม โดยสร้างขวัญและกำลังใจอย่างยุติธรรม สนับสนุนความก้าวหน้าทางการศึกษาและตำแหน่งหน้าที่ ท่านมีความเป็นกันเอง ช่วยเหลือเกื้อกูล ให้คำปรึกษา แนะนำสิ่งที่เป็นประโยชน์ และไม่กระทำสิ่งที่กระทบกระเทือนจิตใจ ผู้ใต้บังคับบัญชา นอกจากนี้ยังส่งเสริมให้บุคลากรได้แสดงความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ ด้วยมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและความปรารถนาดีต่อทุกคน

5.2.3 ด้านการธำรงรักษาบุคลากร สถานศึกษาจัดกิจกรรมที่เข้าถึงความต้องการทางอารมณ์และจิตใจของบุคลากรอย่างลึกซึ้งตามหลักพรหมวิหาร 4 เพื่อเสริมสร้างความพึงพอใจและความผูกพัน เมตตาถูกใช้ผ่านแผนสวัสดิการที่ปรับได้ และกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพกาย/ใจ เพื่อดูแลความสุขและความสมดุลในการทำงาน กรุณามุ่งเน้นการบรรเทาความทุกข์ ด้วยการจัดตั้งกองทุนช่วยเหลือยามฉุกเฉิน จัดกิจกรรมคลายเครียด และสร้าง ระบบรับฟังข้อร้องเรียนที่เป็นระบบ มุทิตาสร้างพลังบวกผ่าน "สัปดาห์แห่งความสำเร็จ" และการเผยแพร่ผลงานจากภายนอก เพื่อตอกย้ำความภาคภูมิใจในความสามารถของบุคลากร อุเบกขาเป็นหลักประกันความยุติธรรม โดยกำหนดเกณฑ์การเข้าถึงสวัสดิการที่ชัดเจน และเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการออกแบบกิจกรรมอย่างเท่าเทียม สอดคล้องกับจารุกิตติ์ ใจบุญ(2568) เรื่อง การบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา สพม.พระนครศรีอยุธยา ใช้วิธีการริหารงานบุคคลตามหลัก พรหมวิหาร 4 อย่างชัดเจน เมตตาเน้นการฟังและดูแลบุคลากรอย่างใส่ใจ กรุณาให้ความเอื้อเฟื้อ ช่วยเหลือ และสนับสนุนการ

พัฒนา มุทิตาส่งเสริมความสำเร็จทั้งด้านการทำงานและการพัฒนาตนเอง อุเบกขามุ่งเน้นการประเมินผลที่เป็นกลางและยุติธรรม แนวทางนี้ถูกนำไปใช้ในทุกด้านของการบริหารบุคคล ทั้งการวางแผนอัตรากำลัง การสรรหา การเงินเดือน การประเมินผล และการอบรมพัฒนาบุคลากร

5.2.4 ด้านการวัดผลการปฏิบัติของบุคลากร สถานศึกษามีระบบวัดผลปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นความยุติธรรมและมนุษยธรรมตามหลัก พรหมวิหาร 4 เมตตาถูกใช้ในการให้รางวัลจากความพยายามและการริเริ่มและใช้ผลการประเมินเพื่อกำหนดงบประมาณการพัฒนา แสดงความปรารถนาดีต่อความก้าวหน้าในอาชีพ กรุณามุ่งเน้นการช่วยเหลือผู้มีผลงานต่ำกว่ามาตรฐานผ่านการโค้ชชิ่งเข้มข้น การปรับปรุงระบบงานที่เป็นอุปสรรคและการพิจารณาปัจจัยลดหย่อนโทษ มุทิตาสร้างบรรยากาศเชิงบวก ด้วยการให้รางวัลแบบส่งต่อความสำเร็จ และการยกย่องชมเชยการเลื่อนขั้น/เงินเดือนอย่างเปิดเผย อุเบกขาเป็นหลักประกันความยุติธรรมโดยใช้เกณฑ์วัดผลที่เป็นมาตรฐาน กำหนดล่วงหน้าและมีระบบการอุทธรณ์ผลที่เป็นอิสระและเป็นกลาง สอดคล้องกับ ธานัท ธนะเตชะสนิท(2564) เรื่อง การบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา ในจังหวัดนครศรีธรรมราช พบว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนเอกชนดำเนินการอย่างเป็นระบบและยุติธรรม โดยการแต่งตั้งคณะกรรมการ มีการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมิน และใช้เกณฑ์จากหลายด้านที่ชัดเจน หลักการประเมินยึดหลัก คุณธรรม ความเป็นกลาง และความถูกต้อง โดยเน้นผลงาน และความสามารถตามภาระงานที่รับผิดชอบเป็นสำคัญ การดำเนินการมีการประเมินผลการสอนของครูทุกภาคเรียน (ปีละ 2 ครั้ง) เพื่อใช้ปรับปรุงงานในปีถัดไป รวมถึงมีการประเมินการทำงานรายเดือนตามระเบียบโรงเรียน โดยให้หัวหน้างานและกรรมการโรงเรียนร่วมให้ความเห็นชอบ วัตถุประสงค์เพื่อควบคุมคุณภาพการจัดการเรียนการสอน และมีการตรวจสอบการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรม โดยประเมินจากผลงานและความสามารถตามหน้าที่หลักและหน้าที่พิเศษที่ได้รับมอบหมาย

5.3 แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ของครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด ผู้วิจัยอภิปรายผลดังต่อไปนี้

5.3.1 ด้านการวางแผนงานบุคลากร แนวทางการวางแผนงานบุคลากรคือมุ่งสร้างรากฐานองค์กรที่มั่นคงด้วยมนุษยธรรม โดยใช้อุเบกขา เป็นหลักในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรตามสมรรถนะที่โปร่งใสและไร้อคติ ผสานกับหลักเมตตา ในการวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพเพื่อให้บุคลากรรู้สึกมั่นคง ขณะที่กรุณา ถูกนำมาใช้แก้ปัญหาเชิงรุกผ่านการวิเคราะห์ช่องว่างทักษะเพื่อจัดอบรมอย่างเร่งด่วน และปิดท้ายด้วยมุทิตา ในการออกแบบระบบรางวัลที่เชื่อมโยงกับความสำเร็จ เพื่อสร้างแรงจูงใจและวัฒนธรรมแห่งการยินดีตั้งแต่วันแรกที่เริ่มงาน

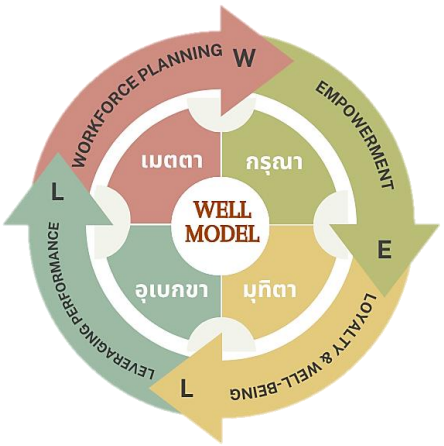
5.3.2 ด้านการพัฒนาบุคลากร แนวทางการพัฒนาบุคลากรคือการ สร้างกระบวนการที่เน้นการเติบโตบนความไว้วางใจ โดยใช้เมตตาเป็นพื้นฐานในการนิเทศแบบกัลยาณมิตรที่เน้นข้อเสนอแนะเชิงสร้างสรรค์ ใช้กรุณาเข้าช่วยเหลือบุคลากรผ่านระบบพี่เลี้ยงและขจัดอุปสรรคที่ขัดขวางการเติบโตอย่างตรงจุด เสริมด้วยมุทิตาผ่านเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อยกย่องความสำเร็จในการพัฒนาตนเองอย่างเปิดเผย โดยมีอุเบกขาเป็นหลักประกันความเที่ยงตรงของกระบวนการประเมินผล ผ่านเกณฑ์ชี้วัดที่ชัดเจนและคณะกรรมการจากหลากหลายมุมมองเพื่อให้ผลเป็นที่ยอมรับ

5.3.3 ด้านธำรงรักษาบุคลากร แนวทางการธำรงรักษาบุคลากรคือ การสร้างความสุขและความผูกพันที่ยั่งยืน โดยใช้เมตตาจัดสวัสดิการที่ยืดหยุ่นและดูแลบุคลากรเสมือนสมาชิกในครอบครัว นำหลักกรุณามาสร้างเครือข่ายความปลอดภัยผ่านกองทุนฉุกเฉินและระบบรับฟังข้อร้องเรียนที่เป็นความลับเพื่อ

เยียวยายามวิกฤต ใช้มุทิตาขับเคลื่อนพลังบวกด้วยกิจกรรมฉลองความสำเร็จร่วมกันอย่างยิ่งใหญ่เพื่อสร้างความภาคภูมิใจในองค์กร และยึดหลักอุเบกขาเพื่อประกันว่าบุคลากรทุกคนจะเข้าถึงสิทธิประโยชน์และมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างเท่าเทียมและยุติธรรม

5.3.4 ด้านการวัดผลการปฏิบัติของบุคลากร แนวทางการวัดผลการปฏิบัติงานคือ การเปลี่ยนการประเมินเป็นการพัฒนา โดยมีอุเบกขาเป็นหัวใจในการสร้างเกณฑ์วัดผลมาตรฐานที่โปร่งใสและมีระบบอุทธรณ์ที่เป็นกลาง ใช้เมตตาเพื่อให้คุณค่ากับความพยายามและการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่มากกว่าแค่ตัวเลข นำหลักกรุณามาใช้โค้ชชิ่งเพื่อช่วยเหลือผู้ที่มีผลงานต่ำกว่าเกณฑ์แทนการลงโทษ เพื่อให้โอกาสในการปรับปรุงตัว และใช้มุทิตาในการประกาศผลงานดีเด่นอย่างเปิดเผยพร้อมชี้แจงเหตุผลความสำเร็จ เพื่อเป็นต้นแบบและสร้างแรงบันดาลใจให้แก่เพื่อนร่วมงาน

6. องค์ความรู้ใหม่



ภาพที่ 1 WELL

W (Workforce Planning) ด้านการวางแผนงานบุคลากร โดยใช้เมตตาและกรุณา ในการพัฒนาเส้นทางอาชีพและแก้ปัญหาภาระงานหนัก ใช้มุทิตายกย่องความสำเร็จ และใช้อุเบกขา เป็นเกณฑ์คัดเลือกบุคลากรที่อิงสมรรถนะและความเท่าเทียม

E (Empowerment) ด้านการพัฒนาบุคลากร หมายถึง มีเมตตาในการนิเทศแบบเป็นมิตรและการให้ข้อเสนอแนะเชิงบวก เพื่อสร้างความไว้วางใจและวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพระยะยาว มีระบบโค้ชชิ่งช่วยแก้ปัญหาตามหลักกรุณา จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อสร้างแรงบันดาลใจโดยใช้หลักมุทิตา และประเมินผลผ่านคณะกรรมการที่หลากหลายเพื่อความโปร่งใสตามหลักอุเบกขา

L (Learning Management System) ด้านการธำรงรักษาบุคลากร ใช้หลักเมตตาด้วยการให้สวัสดิการที่ยืดหยุ่น มีระบบเยียวยายามวิกฤตและรับฟังปัญหาตามหลักกรุณา มีมุทิตาในการเฉลิมฉลองความสำเร็จอย่างยิ่งใหญ่ และเปิดให้มีส่วนร่วมออกแบบกิจกรรมอย่างเท่าเทียมตามหลักอุเบกขา

L (Learning & Development) ด้านการวัดผลการปฏิบัติของบุคลากร การวัดผลการปฏิบัติงานอย่างมีมนุษยธรรม โดยให้รางวัลความริเริ่มใหม่ตามหลักเมตตา เร่งช่วยเหลือผู้มีผลงานต่ำกว่ามาตรฐานตาม

หลักกรุณา ชื่นชมการเลื่อนตำแหน่งอย่างโปร่งใสตามหลักมุทิตา และมีระบบอุทธรณ์ผลประเมินที่เป็นอิสระตามหลักอุเบกขา

7. ข้อเสนอแนะ

7.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1) ผลักดันนโยบาย "องค์กรแห่งความสุข" ควรส่งเสริมให้สถานศึกษาในสังกัดนำหลักพรหมวิหาร 4 ไปประยุกต์ใช้ในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม โดยอาจจัดให้มี โครงการประกวดสถานศึกษาต้นแบบ ที่มีการบริหารจัดการโดยใช้หลักพรหมวิหาร 4 เป็นฐาน เพื่อเป็นแรงจูงใจและขยายผลในวงกว้าง

2) จัดทำหลักสูตรฝึกอบรมกลาง ควรนำแนวทางการพัฒนาที่ได้จากงานวิจัยนี้ไป ออกแบบหลักสูตรฝึกอบรม สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โดยเน้นการพัฒนาทักษะที่ผลวิจัยชี้ว่าเป็นจุดอ่อน เช่น ทักษะการให้คำปรึกษา และการเชื่อมโยงผลการประเมินสู่การให้รางวัลอย่างเป็นธรรม

3) สร้างวัฒนธรรมแห่งการชื่นชมยินดี ควรจัดตั้งกิจกรรมง่ายๆ แต่ทำได้จริง เช่น การมีวาระชื่นชมความสำเร็จ ในการประชุมประจำเดือน เพื่อยกย่องความพยายามและความสำเร็จของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ

7.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรมีการวิจัยเชิงปริมาณแบบสำรวจ ศึกษาความสัมพันธ์เชิงประจักษ์ระหว่างการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหาร กับ สุขภาวะทางจิตและความสุขในการทำงาน ของบุคลากรอาชีวศึกษา เพื่อพิสูจน์ว่าภาวะผู้นำเชิงธรรมะช่วยลดความเครียดและสร้างองค์กรแห่งความสุขตามนโยบายกระทรวงศึกษาธิการได้จริงหรือไม่

2) ควรมีการวิจัยเชิงคุณภาพเชิงลึก เพื่อศึกษาถึงปัญหาและอุปสรรคเชิงจริยธรรมในการประยุกต์ใช้หลักธรรมเพื่อการตัดสินใจ โดยเฉพาะความยากลำบากในการรักษาสมดุลระหว่างความเมตตากรุณากับความยุติธรรม(อุเบกขา) ภายใต้ข้อจำกัดเชิงโครงสร้าง เพื่อนำข้อมูลไปพัฒนาหลักสูตรภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่แก้ปัญหาได้ตรงจุด

3) ควรมีการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อการบริหารงานบุคคล เพื่อหาปัจจัยที่มีนัยสำคัญทางสถิติเพื่อนำไปพัฒนาการบริหารงานบุคคลต่อไป

เอกสารอ้างอิง

ภาษาไทย

กระทรวงการศึกษา. (12 ตุลาคม 2563). *พระราชบัญญัติการอาชีวศึกษา พ.ศ.2551.* สืบค้นเมื่อ 20 เมษายน 2568, จาก https://www.moe.go.th/.

เกสรา บุญครอบ. (2565). การพัฒนาบุคลากรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของ บริษัท มิตซุย พรีซิสชั่น ไทย จำกัด. *วารสารวิทยาการจัดการปริทัศน์.* 24(2): 51–62.

จารุกิตติ์ ใจบุญ. (2568). การบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา. *วารสารปรัชญาปริทรรน์,* 30(1): 177-201.

ณัฐนิชาภัค พุทธสาร. (2565). แนวทางการบริหารงานบุคคลด้านการธำรงรักษาบุคลากรโรงเรียนเอกชนการกุศล ประเภทการศึกษาสงเคราะห์ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย. *วารสารครุศาตร์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย,* 3(2): 1-12.

ทิตยาภรณ์ สุขโขและคณะ. (2568). การบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2. *วารสารวิชาการบัณฑิตศึกษา,* 3(1): 15-28.

ธานัท ธนะเตชะสนิท. (2564). การบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา ในจังหวัดนครศรีธรรมราช. *วารสาร มจร อุบลปริทรรศน*. 6(3): 251-265.

วิภารินทร์ จอมศรีประเสิรฐ. (2566). ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่. *วารสารนวัตกรรมการเรียนรู้สมัยใหม่ (Journal of Modern Learning Development)*, 8 (10): 415-433.

สรณ์สิริ กิจติยะพงศ์. (2565). การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา. *วารสารบัณฑิตศึกษาปริทรรศน์ วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์*, 10(1): 149–156.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3. (10 มิถุนายน 2567). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545.* สืบค้นเมื่อ 20 เมษายน 2568, จาก http://www.bic.moe.go.th/images/stories/5Porobor._2542

องอาจ นามพิกุล. (2565). แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน จังหวัดขอนแก่นเขต 1. *Journal of Modern Learning Development.* 7(3): 251-263.

ภาษาอังกฤษ

Charukit Jaiboon. (2025). Personnel Management According to the Brahmavihara IV Principles of School Administrators Under the Secondary Educational Service Area Office Phra Nakhon Si Ayutthaya. *Philosophy Review Journal*, 30(1): 177-201.

Chiang Rai Primary Educational Service Area Office 3. (10 June 2023). *National Education Act B.E. 2542 (1999) and Amendments (No. 2) B.E. 2545 (2002)*. Retrieved April 20,2025, from http://www.bic.moe.go.th/images/stories/5Porobor._2542pdf.pdf

Ketsara Bunkrop. (2022). Personnel Development Affecting the Work Efficiency of Mitsui Precision Thai Co., Ltd. *Management Science Review Journal*, 24(2): 51–62.

Ministry of Education. (12 October 2020) *Vocational Education Act B.E. 2551 (2008).* Retrieved April 20,2025, from https://www.moe.go.th/

Natnichaphak Phutthasan. (2022). Personnel Management Guidelines for the Retention of Personnel in Charity Private Schools, Educational Welfare Category in Mueang District, Chiang Rai Province. *Journal of Education, Chiang Rai Rajabhat University*, 3(2): 1-12.

Ong-at Nampikun. (2022). Guidelines for Personnel Management According to the Brahmavihara IV Principles of Private School Administrators in Khon Kaen District 1. *Journal of Modern Learning Development*, 7(3): 251-263.

Sornsiri Kittiyaphong. (2022). Personnel Management in Educational Institutions. *Nakhon Sawan Buddhist College Graduate Studies Review Journal*, 10(1): 149–156.

Thanat Thanatachasanit. (2021). Personnel Management According to the Brahmavihara IV Principles of Private General Education School Administrators in Nakhon Si Thammarat Province. *MCU Ubon Review Journal*, 6(3): 251-265.

Thittayaphorn Sukkho. (2025). Personnel Management According to the Brahmavihara IV Principles of School Administrators Under the Maha Sarakham Primary Educational Service Area Office 2. *Journal of Graduate Studies*, 3(1): 15-28.

Wipharin Chomsriprasert. (2023). Performance Appraisal System for Supporting Staff of Chiang Mai Rajabhat University. *Journal of Modern Learning Development*, 8(10): 415-433.