

**การบริหารงานบุคคลตามหลักทศพิธราชธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครศรีธรรมราช**
**PERSONNEL ADMINISTRATION IN BASED ON THE DASAVIDHA-RAJADHAMMA BY
SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER THE SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE
AREA OFFICE, NAKHON SI THAMMARAT**

¹ธรรนัท จันแดง Tharanan Chandaeng

²พระครูสุเมธปริยัติคุณ PhraKhrusumetpariyattikhun

³ปรีชา สามัคคี Preecha Samakkhi

^{1,2,3}มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Thailand

Corresponding Author E-mail: tharanan@mns.ac.th

Article Received: April 03, 2026. Revised: August 25, 2026. Accepted: August 27, 2026.

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา 2) ศึกษาแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักทศพิธราชธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา และ 3) นำเสนอแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักทศพิธราชธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครศรีธรรมราช การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสานวิธีด้วยการใช้แบบสอบถามกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย จำนวน 60 คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติพื้นฐาน คือ ค่าร้อยละ ค่าความถี่ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการสัมภาษณ์ข้อมูลสำคัญ จำนวน 5 รูป/คน และสนทนากลุ่มโดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 7 รูป/คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยเรียงลำดับจาก (1) ด้านการพัฒนาบุคคล (2) ด้านการวางแผนงานบุคคล (3) ด้านการดำรงรักษาบุคคล (4) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน (5) ด้านการจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงาน 2) แนวทางการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักทศพิธราชธรรม เป็นการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ โปร่งใส และยึดหลักคุณธรรมควบคู่หลักการบริหารสมัยใหม่ โดยครอบคลุมการวางแผน การสรรหาและแต่งตั้ง การพัฒนา การดำรงรักษา และการประเมินผลบุคลากรอย่างเป็นธรรมและมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ยึดหลักความซื่อตรง ความเที่ยงธรรม ความเมตตา และความรับผิดชอบ เพื่อส่งเสริมศักยภาพบุคลากร สร้างขวัญกำลังใจ และนำไปสู่ความก้าวหน้าและความยั่งยืนของสถานศึกษาโดยรวม 3) ผลการนำเสนอแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักทศพิธราชธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครศรีธรรมราช พบว่ามีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ และมีความเป็นประโยชน์ ในการนำไปใช้การบริหารงานบุคคลตามหลักทศพิธราชธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

คำสำคัญ: การบริหารงานบุคคล, ทศพิธราชธรรม, ผู้บริหารสถานศึกษา

Abstract

This research article aimed to 1) examine the current state of personnel administration among school administrators under the Secondary Educational Service Area Office Nakhon Si Thammarat, 2) investigate guidelines for personnel administration based on the Ten Royal Virtues (Dasavidha-ajadhamma) among school administrators under the same office, and 3) propose guidelines for personnel administration based on the Ten Royal Virtues for school administrators under the Secondary Educational Service Area Office Nakhon Si Thammarat. This research utilized a mixed-methods approach. Quantitative data were collected using questionnaires from a sample of 60 participants and analyzed using descriptive statistics, namely frequencies, percentages, and standard deviations. Qualitative data were collected through interviews with 5 key informants and a focus group discussion involving 7 experts, and were analyzed using content analysis.

The results revealed that 1) The overall state of personnel administration among school administrators was at the highest level in all aspects. The aspects were ranked as follows: (1) personnel development, (2) personnel planning, (3) personnel retention, (4) performance evaluation, and (5) personnel placement. 2) The guidelines for personnel administration based on the Ten Royal Virtues emphasize systematic and transparent practices, integrating moral principles with modern management approaches. These guidelines encompass planning, recruitment and appointment, development, retention, and fair and effective performance evaluation. They are grounded in integrity, fairness, compassion, and responsibility, aiming to enhance personnel capacity, boost morale, and promote the overall progress and sustainability of educational institutions. 3) The proposed guidelines for personnel administration based on the Ten Royal Virtues were evaluated by experts. The results of the proposed guidelines for personnel administration based on the Dasavidha-ajadhamma among school administrators under the Secondary Educational Service Area Office Nakhon Si Thammarat revealed that the guidelines were appropriate, feasible, and beneficial for application in personnel administration based on the Dasavidha-ajadhamma principles among school administrators. and found to be appropriate, feasible, and beneficial.

Keywords: Personnel Administration, Dasavidha-ajadhamma, School Administrators

บทนำ

การศึกษาเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนามนุษย์และเป็นรากฐานของการพัฒนาประเทศโดยประเทศไทยได้กำหนดแนวทางการจัดการศึกษาไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม เพื่อให้การจัดการศึกษาสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และความก้าวหน้าทางวิชาการสาระสำคัญของกฎหมายดังกล่าวมุ่งพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและสามารถดำรงชีวิตร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข การจัดการศึกษายังยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตนเองได้เต็มศักยภาพ รวมทั้งสนับสนุนให้สถานศึกษาพัฒนากระบวนการเรียนการสอนและการวิจัยเพื่อยกระดับคุณภาพการเรียนรู้ อีกทั้งยังมีการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาในด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความคล่องตัวในการบริหารจัดการศึกษาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553)

การบริหารการศึกษา เป็นการดำเนินการในกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาในทุกด้าน ที่เกิดจากบุคลากรหลายๆ คนในองค์กรร่วมมือกันบริหารจัดการ โดยใช้กระบวนการทางการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพอาศัย การบริหารการศึกษาเป็นการดำเนินงานที่มีเป้าหมายสำคัญอยู่ที่การพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนและได้รับความร่วมมือของบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาเพื่อให้โรงเรียนมีคุณภาพ โดยใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์กับการศึกษามากที่สุด ทำให้ผู้เรียนเกิดการพัฒนาด้านความรู้ความสามารถทักษะทัศนคติ ค่านิยม คุณธรรม จริยธรรม และผู้บริหารมีภาวะผู้นำสามารถบริหารสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ (อชิรญาณ คุชบาล, 2561)

การบริหารงานบุคคลจึงเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารงานในสถานศึกษา เพราะว่าความสำเร็จของงานขึ้นอยู่กับคน ทรัพยากรด้านอื่น ๆ เช่นวัสดุอุปกรณ์ อาคารสถานที่ และเงินแม้จะมีความพร้อม เพียงใดก็ตามถ้าคนที่ใช้ไม่มีความรู้ความสามารถงานทุกประเภทถึงแม้จะดำเนินไปได้แต่ก็คงไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควรดังนั้นความสำเร็จของงานในสถานศึกษาจึงขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมใจของบุคลากรในสถานศึกษาซึ่งเป็นการบริหารงานบุคคลนั่นเอง (อาภัสสร ไชยคุณนา, 2543)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา นครศรีธรรมราช มีพื้นที่รับผิดชอบให้บริการการศึกษาครอบคลุมจังหวัดนครศรีธรรมราช มีโรงเรียนในการกำกับดูแล 71 โรงเรียน มีจุดเน้นด้านครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้แก่ ครูและบุคลากรทางการศึกษามีวินัยคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณของวิชาชีพ ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความรู้ความสามารถและสมรรถนะตามมาตรฐานการปฏิบัติงานและมาตรฐานตำแหน่งและจุดเน้นด้านการบริหารจัดการ บริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลได้มาตรฐานและพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งจากการสำรวจสภาพการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษา พบว่ายังขาดการตระหนักที่จะตั้งเป้าหมายเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงสู่ศตวรรษที่ 21 ทั้งด้านการพัฒนาศักยภาพครูการส่งเสริม การเรียนรู้ตลอดชีวิต การบริหารจัดการและการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ ดังนั้นในการพัฒนาการศึกษาในปัจจุบันเพื่อก้าวไปสู่อนาคตหรือศตวรรษที่ 21 จำต้องมีการเตรียมความพร้อมเพื่อรับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างทันท่วงทีจึงต้องเร่งพัฒนาการบริหารจัดการศึกษาให้ได้คุณภาพเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบใหม่ของผู้บริหารให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง (นริรัตน์ ศิริวัฒน์, 2564) ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับการบริหารของผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรม ซึ่งเป็นธรรมสำหรับที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลโดยตรง และถือได้ว่า

ผู้ปกครองหรือผู้บริหารนั้นมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่จะพัฒนาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ถ้าผู้ปกครองหรือผู้บริหารขาดคุณธรรมประจำใจ หรือปกครองแบบไม่มีหลักคุณธรรม จะทำให้ผู้ใต้ปกครองเดือดร้อนและเกิดผลเสียต่อองค์กรในที่สุด

จากความเป็นมาและความสำคัญ ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาเรื่องการบริหารงานบุคคลตามหลักทศพิธราชธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครศรีธรรมราช ซึ่งผลจากการศึกษาจะเป็นข้อมูลสารสนเทศ และใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาด้านคุณธรรม จริยธรรม สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการพัฒนาคน พัฒนางาน และพัฒนาสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครศรีธรรมราชต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครศรีธรรมราช
2. เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักทศพิธราชธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครศรีธรรมราช
3. เพื่อนำเสนอแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักทศพิธราชธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครศรีธรรมราช

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธีโดยมีวิธีดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา มีขั้นตอน ดังนี้ 1) ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ และประเมินค่า อันเป็นพื้นฐานในการกำหนดกรอบแนวคิดและแนวทางในการสร้างเครื่องมือวิจัย (แบบสอบถาม) 2) สร้างแบบสอบถามและนำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน เพื่อพิจารณาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ความถูกต้องของรูปแบบ และความเหมาะสมของภาษา โดยกำหนดเกณฑ์ดัชนีความสอดคล้องของเนื้อหา (IOC) รายข้อไม่น้อยกว่า 0.50 3) นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับผู้บริหารสถานศึกษาที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ โดยใช้วิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha) 4) นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพแล้วไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครศรีธรรมราช ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ โรงเรียนมัธยมศึกษาในกลุ่มสหวิทยาเขตที่ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครศรีธรรมราช จำนวน 21 โรงเรียน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ โรงเรียนมัธยมศึกษาในกลุ่มสหวิทยาเขตที่ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครศรีธรรมราช จำนวนทั้งสิ้น 21 โรงเรียน โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างด้วยการอ้างอิงตารางความสัมพันธ์ระหว่างขนาดประชากรและกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan) จากนั้นดำเนินการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) โดยกำหนดให้โรงเรียนเป็นหน่วยในการสุ่ม (Sampling Unit) เมื่อได้โรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างแล้ว จึงเก็บรวบรวมข้อมูลจากครูในโรงเรียนนั้น ทั้งนี้ ได้กำหนดจำนวนโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วน จำนวน 20 โรงเรียน และกำหนดผู้ให้ข้อมูลจากแต่ละโรงเรียน จำนวน 3 คน

ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา ครูหัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และบุคลากรทางการศึกษา รวมทั้งสิ้น 60 คน

ระยะที่ 2 การศึกษาแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักทศพิธราชธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลตามหลักทศพิธราชธรรม ได้แก่ 1) การวางแผนงานบุคคล 2) การจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงาน 3) การพัฒนาบุคคล 4) การธำรงรักษาบุคคล 5) การประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อจัดทำร่างแนวทางโดยให้ผู้เชี่ยวชาญที่ได้จากการเลือกแบบเจาะจงจำนวน 5 คน ตรวจร่างแนวทางด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกใช้ เครื่องมือการวิจัยเป็นแบบสัมภาษณ์เชิงลึก และทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหาตามแบบสัมภาษณ์

ระยะที่ 3 นำเสนอแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักทศพิธราชธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ 7 รูป/คน ได้จากการเลือกแบบเจาะจงและกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกใช้เครื่องมือการวิจัยเป็นแบบประเมินสนทนากลุ่มเกี่ยวกับแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักทศพิธราชธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย หลักธรรม 10 ประการ ได้แก่ 1) ทาน (การให้) 2) ศีล (การรักษาศีล) 3) บริจาค (การเสียสละ) 4) อาชวะ (ความซื่อตรง) 5) มัทวะ (ความสุภาพอ่อนโยน) 6) ตบะ (ความพากเพียร) 7) อักโกธะ (การข่มความโกรธ) 8) อวิหิงสา (การไม่เบียดเบียนผู้อื่น) 9) ขันติ (ความอดทนอดกลั้น) 10) อวิโรธนะ (ความเที่ยงธรรม) ซึ่งทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการบันทึกการสนทนากลุ่มตามความเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ร่วมสนทนากลุ่ม เพื่อประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์

สรุปผลการวิจัย

1. สภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครศรีธรรมราช พบว่า โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการพัฒนาบุคคล รองลงมา คือ ด้านการวางแผนงานบุคคล ด้านการธำรงรักษาบุคคล และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ด้านการจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงาน ตามลำดับ ดังในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 สภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครศรีธรรมราช ในภาพรวม

สภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครศรีธรรมราช	ระดับปฏิบัติการ		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. การวางแผนงานบุคคล	4.68	0.41	มากที่สุด
2. การจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงาน	4.54	0.47	มากที่สุด
3. การพัฒนาบุคคล	4.69	0.39	มากที่สุด
4. การธำรงรักษาบุคคล	4.60	0.42	มากที่สุด
5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน	4.60	0.48	มากที่สุด
ภาพรวม	4.63	0.39	มากที่สุด

2. แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักทศพิธราชธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครศรีธรรมราช ซึ่งมีองค์ประกอบดังนี้ 1) ชื่อเรื่อง 2) หลักการและเหตุผล 3) วัตถุประสงค์ของแนวทาง 4) แนวทางการดำเนินงาน 5) การติดตามและประเมินผล ผู้ทรงคุณวุฒิในการ

ร่วมสนทนากลุ่ม ซึ่งทุกคนเห็นว่ามีเหมาะสม มีความเป็นไปได้ และมีความเป็นประโยชน์ และมีโครงสร้างตามองค์ประกอบที่ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอแนะซึ่งเป็นแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักทศพิธราชธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครศรีธรรมราช ประกอบด้วย 1) การวางแผนงานบุคคล 2) การจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงาน 3) การพัฒนาบุคคล 4) การธำรงรักษาบุคคล และ 5) การประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยใช้หลักธรรมทางพระพุทธศาสนามาใช้ คือ หลักทศพิธราชธรรม ประกอบด้วย 1) ทาน การให้ 2) ศีล การรักษาศีล 3) บริจาค การเสียสละ 4) อาชวะ ความซื่อตรง 5) มัทวะ ความสุภาพอ่อนโยน 6) ตบะ ความพากเพียร 7) อักโกธะ การข่มความโกรธ 8) อวิหิงสา การไม่เบียดเบียนผู้อื่น 9) ขันติ ความอดทนอดกลั้น 10) อวิโรธนะ ความเที่ยงธรรม โดยมีข้อเสนอแนะดังนี้ คือ

2.1 ด้านการวางแผนงานบุคคล ดำเนินการ ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการวางแผนงานบุคคลอย่างเป็นระบบ โดยกำหนดนโยบายและแสดงเจตนารมณ์ในการบริหารงานบุคคลอย่างชัดเจน ยึดหลัก (อาชวะ) ในการบริหารงานด้วยความซื่อตรง โปร่งใส และเป็นธรรม พร้อมเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นด้วยความเอาใจใส่ตามหลัก (เมตตา) จากนั้นผู้บริหรดำเนินการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลด้านบุคลากร เช่น จำนวนอัตรากำลัง คุณวุฒิ ความเชี่ยวชาญ และภาระงาน โดยใช้หลัก ปัญญา ในการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบ และหลัก (ตบะ) ในความเพียรพยายามเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องครบถ้วน ผู้บริหารยังจัดประชุมร่วมกับครูและบุคลากรเพื่อร่วมกันวิเคราะห์ความต้องการด้านบุคลากร โดยยึดหลัก (มัทวะ) ในการสื่อสารอย่างสุภาพ และหลัก (อวิโรธนะ) ในการพิจารณาข้อมูลอย่างเป็นกลาง พร้อมทั้งประเมินกำลังคนโดยคำนึงถึงศักยภาพของบุคลากรตามหลัก (อวิหิงสา) และ (อักโกธะ) จากนั้นนำผลการวิเคราะห์มาจัดทำแผนอัตรากำลังและนำไปสู่การปฏิบัติ โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรได้รับการพัฒนาและความก้าวหน้าในวิชาชีพตามหลัก (ทาน) และติดตามผลอย่างต่อเนื่องด้วยความอดทนตามหลัก (ขันติ) เพื่อให้การบริหารงานบุคคลเกิดประสิทธิภาพและความยั่งยืน

2.2 ด้านการจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงาน ดำเนินการ ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงานโดยยึดหลักความเป็นธรรมและความเหมาะสมกับศักยภาพของบุคลากร เริ่มจากการศึกษาข้อมูลพื้นฐานของบุคลากร เช่น คุณวุฒิ ความรู้ ความสามารถ ความถนัด ประสบการณ์ และภาระงาน เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาหมายงานอย่างเหมาะสม โดยยึดหลัก (อาชวะ) ในความซื่อตรง โปร่งใส และหลัก (อวิโรธนะ) ในการพิจารณาอย่างเป็นกลางและเป็นธรรม จากนั้นผู้บริหารจัดทำคำสั่งมอบหมายงานอย่างเป็นทางการให้สอดคล้องกับศักยภาพของบุคลากร โดยใช้ถ้อยคำที่สุภาพและให้เกียรติตามหลัก (มัทวะ) พร้อมทั้งคำนึงถึงประโยชน์ขององค์กรและส่วนรวมตามหลัก (บริจาค) ผู้บริหารยังจัดระบบการสอนทดแทนในกรณีที่ครูผู้สอนไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ เพื่อให้การจัดการเรียนการสอนดำเนินไปอย่างต่อเนื่องและไม่ส่งผลกระทบต่อผู้เรียน สอดคล้องกับหลัก (อวิหิงสา) และดำเนินการด้วยความมุ่งมั่นตามหลัก (ตบะ) พร้อมทั้งจัดบุคลากรตามความสามารถและศักยภาพด้วยหลักระบบคุณธรรม โดยยึดหลัก (ศีล) และ (อวิโรธนะ) ในความโปร่งใสและเสมอภาค ใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ในการพิจารณา และหลีกเลี่ยงอคติตามหลัก (อักโกธะ) ตลอดจนติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องด้วยความเพียรตามหลัก (ตบะ) และความอดทนตามหลัก (ขันติ) เพื่อให้การบริหารงานบุคคลมีประสิทธิภาพและเกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน

2.3 ด้านการพัฒนาบุคคล ดำเนินการ ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยเริ่มจากการสำรวจและวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาของบุคลากรทั้งในระดับรายบุคคลและรายกลุ่ม เพื่อนำมาวางแผนจัดกิจกรรมเพิ่มพูนประสบการณ์และทักษะในการปฏิบัติงาน เช่น การฝึกปฏิบัติจริง การศึกษาดูงาน การประชุมเชิงปฏิบัติการ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในรูปแบบชุมชน

แห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ซึ่งสะท้อนหลัก (ทวน) ในการให้โอกาสทางการเรียนรู้ และหลัก (มัทวะ) ในการบริหารงานด้วยความเข้าใจและคำนึงถึงความแตกต่างของบุคลากร พร้อมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องตามหลัก (ตะปะ) ผู้บริหารยังส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมการอบรมประชุม และสัมมนาเพื่อพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพ โดยจัดสรรทรัพยากรและสิ่งสนับสนุนอย่างเหมาะสมตามหลัก (บริจาค) และเปิดโอกาสให้บุคลากรศึกษาต่อเพื่อยกระดับคุณภาพทางวิชาชีพ โดยยึดหลัก (ศีล) และ (อาชชะ) ในการบริหารอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม ควบคู่กับการสนับสนุนงานวิชาการภายในสถานศึกษา การนิเทศติดตาม และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ ผู้บริหารยังส่งเสริมการพัฒนาตนเองของบุคลากรผ่านแผนพัฒนารายบุคคล (ID Plan) โดยดำเนินการนิเทศ ให้คำปรึกษา และติดตามประเมินผลด้วยความเป็นกลางตามหลัก (อักโกธะ) และ (อวิโรธนะ) เพื่อให้การพัฒนาบุคลากรเกิดประสิทธิภาพและนำไปสู่การยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาอย่างยั่งยืน

2.4 ด้านการธำรงรักษาบุคคล ดำเนินการ ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการดูแลและสนับสนุนบุคลากรอย่างเป็นระบบ โดยเริ่มจากการศึกษาข้อมูลพื้นฐานของบุคลากรทั้งด้านภาระงาน ความรู้ความสามารถ และความต้องการ เพื่อนำมาใช้วางแผนการดูแลและพัฒนาบุคลากรอย่างเหมาะสมและทั่วถึง อันสะท้อนหลัก (ทวน) ในการให้โอกาสและสนับสนุนบุคลากรอย่างเสมอภาค พร้อมทั้งจัดระบบครูพี่เลี้ยง การให้คำปรึกษา และการนิเทศภายในด้วยความสุภาพและเข้าใจบริบทของบุคลากรตามหลัก (มัทวะ) ควบคู่กับการส่งเสริมการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ของบุคลากรผ่านการอบรม การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ซึ่งสะท้อนหลัก (ตะปะ) และ (ขันติ) ในการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่องและอดทน ผู้บริหารยังให้ความสำคัญกับการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร โดยส่งเสริมการสื่อสารที่เปิดกว้าง โปร่งใส และรับฟังความคิดเห็นอย่างมีเหตุผลตามหลัก (อาชชะ) และ (อักโกธะ) พร้อมทั้งสร้างบรรยากาศการทำงานที่เหมาะสม ปลอดภัย และเป็นธรรมตามหลัก (อวิโรธนะ) รวมถึงการยกย่องเชิดชูเกียรติบุคลากรที่มีผลงานดีเด่นเพื่อสร้างขวัญกำลังใจตามหลัก (ทวน) และ (บริจาค) ตลอดจนการส่งเสริมสุขภาวะทางกายและสุขภาพจิตของบุคลากรด้วยความถูกต้องเหมาะสมตามหลัก (ศีล) และการไม่เบียดเบียนผู้อื่นตามหลัก (อวิหิงสา) ทั้งนี้เพื่อเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรและยกระดับประสิทธิภาพการดำเนินงานของสถานศึกษาอย่างยั่งยืน

2.5 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดำเนินการ ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเป็นระบบ โดยกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ และแนวทางการประเมินให้สอดคล้องกับกฎหมาย ระเบียบ และมาตรฐานวิชาชีพ พร้อมทั้งสื่อสารและชี้แจงแนวทางให้บุคลากรและคณะกรรมการสถานศึกษารับทราบอย่างทั่วถึง เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน อันสะท้อนหลัก (อาชชะ) ในการดำเนินงานด้วยความซื่อตรงและโปร่งใส จากนั้นแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินที่มีส่วนร่วมจากหลายฝ่าย เพื่อร่วมกำหนดเกณฑ์ ตัวชี้วัด และเครื่องมือการประเมินที่ชัดเจน เป็นธรรม และตรวจสอบได้ ซึ่งสอดคล้องกับหลัก (ศีล) และ (อวิโรธนะ) ในการยึดมั่นความถูกต้องและความยุติธรรมในการดำเนินงาน ทั้งนี้ การประเมินใช้ข้อมูลและหลักฐานเชิงประจักษ์จากการปฏิบัติงานจริง โดยผู้บริหารกำกับดูแลกระบวนการประเมินให้เป็นไปอย่างรอบคอบ เป็นกลาง และให้เกียรติผู้รับการประเมิน พร้อมทั้งแจ้งผลการประเมินอย่างเป็นทางการและให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อการพัฒนา สะท้อนหลัก (อักโกธะ) และ (มัทวะ) ในการสื่อสารด้วยความสุภาพและควบคุมอารมณ์ นอกจากนี้ยังเปิดโอกาสให้มีการทบทวนหรืออุทธรณ์ผลการประเมินเพื่อคุ้มครองสิทธิของบุคลากรตามหลัก (อวิโรธนะ) และนำผลการประเมินมาวิเคราะห์เป็นฐานข้อมูล

ในการวางแผนพัฒนาบุคลากรและการจัดการศึกษาในปีการศึกษาถัดไป ซึ่งสะท้อนหลัก (ตบะ) ในความมุ่งมั่นพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

3. จากการนำเสนอแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักทศพิธราชธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีธรรมราช โดยจัดการสนทนากลุ่มด้วยรูปแบบออนไลน์ผ่าน Google Meet ซึ่งมีองค์ประกอบ คือ หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ของแนวทางแนวทางการดำเนินงาน การติดตามและประเมินผล โดยผู้ทรงคุณวุฒิทุกคนมีความเห็นว่า มีความเหมาะสมมีความเป็นไปได้ และมีความเป็นประโยชน์

อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยพบผลการวิจัยสำคัญสามารถนำมาอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีธรรมราช ตามองค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่ 1) การวางแผนงานบุคคล 2) การจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงาน 3) การพัฒนาบุคคล 4) การธำรงรักษาบุคคล และ 5) การประเมินผลการปฏิบัติงานพบว่า โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน ผลการวิจัยดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับแนวนโยบายด้านการบริหารงานบุคคลภายใต้กรอบการกระจายอำนาจทางการศึกษาและหลักธรรมาภิบาลของ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มุ่งเน้นให้สถานศึกษาบริหารจัดการบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา เมื่อเปรียบเทียบกับงานวิจัยของศิริณาวรรณ ทุมคำ (2559) ที่พบว่า สภาพการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และมีปัญหาอยู่ในระดับน้อย จะเห็นได้ว่าผลการวิจัยมีความสอดคล้องกันในประเด็นที่ว่าการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษามีการดำเนินงานในระดับค่อนข้างสูง อย่างไรก็ตาม งานวิจัยดังกล่าวรายงานว่าด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งมีระดับการปฏิบัติต่ำสุด ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยครั้งนี้ที่พบว่าด้านการจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าด้านอื่น แม้ยังอยู่ในระดับมากที่สุดก็ตาม ทั้งนี้สะท้อนให้เห็นว่ากระบวนการจัดสรรและแต่งตั้งบุคลากรยังคงเป็นประเด็นที่มีความท้าทายในหลายบริบทของสถานศึกษา ในทำนองเดียวกันกับงานวิจัยของวิลาวรรณ ปิงอุทา (2560) ที่พบว่า การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และด้านการพัฒนาบุคคลมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยครั้งนี้ที่พบว่า ด้านการพัฒนาบุคคลเป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเช่นกัน แสดงให้เห็นว่าการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเป็นภารกิจหลักที่ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม ความแตกต่างของระดับผลการประเมินระหว่าง “ระดับปานกลาง” และ “ระดับมากที่สุด” อาจสะท้อนถึงความแตกต่างด้านบริบทพื้นที่ระดับการศึกษา หรือความพร้อมของทรัพยากรและศักยภาพการบริหารจัดการของผู้บริหารในแต่ละสังกัดสำหรับการวิจัยของเอมรินทร์ จันทร์บุญนา และคณะ (2561) ที่พบว่า สถานศึกษาบางแห่งยังขาดการบริหารแบบมีส่วนร่วม ขาดการประสานสัมพันธ์ และผู้บริหารบางส่วนยังขาดทักษะในการบริหารงานบุคคลนั้น ผลการวิจัยครั้งนี้สะท้อนภาพในเชิงบวกมากกว่า กล่าวคือ ผู้บริหารมีการดำเนินงานด้านการวางแผนการพัฒนา และการประเมินผลในระดับมากที่สุด และมีการเปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน แสดงให้เห็นถึงแนวโน้มของการบริหารแบบมีส่วนร่วมและการยึดหลักธรรมาภิบาลที่ชัดเจนยิ่งขึ้น ซึ่งอาจสะท้อนพัฒนาการของระบบการบริหารงานบุคคลในระดับมัธยมศึกษาที่มีความ

เข้มแข็งมากขึ้นตามลำดับ ขณะเดียวกัน ผลการวิจัยของปทุมพร กาญจนอรรถ (2561) ที่พบว่า การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และผู้บริหารมีความคิดเห็นว่ารระดับการปฏิบัติสูงกว่าครูและบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สะท้อนความแตกต่างด้านมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งเป็นประเด็นสำคัญในการตีความผลการวิจัยด้านการบริหารงานบุคคล

2. ผลการศึกษาแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักทศพิธราชธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครศรีธรรมราช ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องควรยึดหลักทศพิธราชธรรมในการบริหารงานบุคคล ซึ่งประกอบด้วย 1) ทาน การให้ 2) ศีล การรักษาศีล 3) บริจาค การเสียสละ 4) อาชวะ ความซื่อตรง 5) มัทวะ ความสุภาพอ่อนโยน 6) ตบะ ความพากเพียร 7) อักโกธะ การข่มความโกรธ 8) อวิหิงสา การไม่เบียดเบียนผู้อื่น 9) ขันติ ความอดทนอดกลั้น 10) อวิโรธนะ ความเที่ยงธรรม การน้อมนำหลักธรรมดังกล่าวมาใช้ในการบริหารงานบุคคล จะช่วยส่งเสริมให้ผู้บริหารสามารถปฏิบัติหน้าที่ด้วยความยุติธรรม โปร่งใส และคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ อันจะนำไปสู่การสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อความร่วมมือ ความไว้วางใจ และความผูกพันของบุคลากรในสถานศึกษา การบริหารงานบุคคลตามหลักทศพิธราชธรรมยังเอื้อต่อการตัดสินใจที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของเหตุผลและความเป็นธรรม ลดความขัดแย้งภายในองค์กร และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่ายอย่างเหมาะสม อันจะส่งผลให้การบริหารงานบุคคลมีประสิทธิภาพและเกิดความยั่งยืนในระยะยาว ทั้งในมิติของการพัฒนาศักยภาพบุคลากรและการยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาโดยรวม ผลการศึกษาดังกล่าวมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของพระมหาประภาส โชติเมธี (รักไร้) (2558) ที่พบว่า การบูรณาการหลักทศพิธราชธรรมเพื่อการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลโบสถ์ อำเภอกัมพูชา จังหวัดนครราชสีมา โดยภาพรวมประชาชนมีความคิดเห็นต่อการบูรณาการหลักทศพิธราชธรรมอยู่ในระดับมาก ทั้งในด้านการวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ การประสานงาน และการควบคุม ทั้งนี้ แม้จะพบปัญหาเกี่ยวกับความต่อเนื่องของโครงการและความไม่เป็นเอกภาพภายในองค์กร แต่ข้อเสนอแนะยังเน้นย้ำถึงความจำเป็นในการบริหารด้วยหลักคุณธรรม ความโปร่งใส และการมีส่วนร่วมของประชาชน ซึ่งสะท้อนว่าหลักทศพิธราชธรรมสามารถประยุกต์ใช้ได้อย่างเป็นรูปธรรมในบริบทการบริหารองค์การภาครัฐ ในทำนองเดียวกันกับงานวิจัยของมนัญชัย ชาวเกล่ง (2562) ที่พบว่า การประยุกต์ใช้หลักทศพิธราชธรรมของผู้บริหารอยู่ในระดับมาก และมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการมีส่วนร่วมของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผลการศึกษาดังกล่าวสนับสนุนข้อค้นพบของการวิจัยครั้งนี้ที่ชี้ให้เห็นว่า การบริหารงานบุคคลบนพื้นฐานของคุณธรรมสามารถส่งเสริมการมีส่วนร่วม ความร่วมมือ และความไว้วางใจของบุคลากรในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ผลการนำเสนอแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักทศพิธราชธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครศรีธรรมราช ที่พบว่ามีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ และมีความประโยชน์ ทุกองค์ประกอบ สะท้อนให้เห็นถึงศักยภาพของการบูรณาการหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาเข้ากับกระบวนการบริหารงานบุคคลเชิงระบบได้อย่างสอดคล้องและเป็นรูปธรรม แนวทางดังกล่าวเป็นการบูรณาการองค์ประกอบการบริหารงานบุคคลทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ (1) การวางแผนงานบุคคล (2) การจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงาน (3) การพัฒนาบุคคล (4) การดำรงรักษาบุคคล และ (5) การประเมินผลการปฏิบัติงาน เข้ากับหลักทศพิธราชธรรม 10 ประการ อันประกอบด้วย 1) ทาน การให้ 2) ศีล การรักษาศีล 3) บริจาค การเสียสละ 4) อาชวะ ความซื่อตรง 5) มัทวะ ความสุภาพอ่อนโยน 6) ตบะ ความพากเพียร 7) อักโกธะ การข่มความโกรธ 8) อวิหิงสา การไม่เบียดเบียนผู้อื่น 9) ขันติ ความอดทนอดกลั้น 10) อวิโรธนะ ความเที่ยงธรรม

โดยมีลักษณะเป็นกรอบแนวคิดเชิงบูรณาการที่เชื่อมโยงมิติด้านคุณธรรม จริยธรรม เข้ากับมิติด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างสมดุล ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของวิภาดา สารัมย์ (2562) ซึ่งพบว่าการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และมีแนวทางการดำเนินงานที่เป็นระบบในทุกด้าน จะเห็นได้ว่า กระบวนการจัดทำกรอบอัตรากำลังตามหลักเกณฑ์ การส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพ การสร้างขวัญกำลังใจ ตลอดจนการนิเทศกำกับติดตามอย่างต่อเนื่อง ล้วนมีความสอดคล้องกับหลักทศพิธราชธรรมในเชิงปฏิบัติ กล่าวคือ การวางแผนกำลังคนอย่างเป็นธรรมสะท้อนหลักอริยธนะและอาชชวะ การส่งเสริมพัฒนาและยกย่องบุคลากรสอดคล้องกับหลักทานและบริจาค ส่วนการประเมินผลอย่างโปร่งใสตรวจสอบได้สัมพันธ์กับหลักศีลและอริยธนะอย่างชัดเจน แสดงให้เห็นว่าหลักธรรมสามารถเสริมความสมบูรณ์ให้กับกระบวนการบริหารที่เป็นระบบอยู่แล้วให้มีมิติทางจริยธรรมที่เข้มแข็งยิ่งขึ้น สอดคล้องกับการวิจัยของนพพัชญ์ ฉิดจันทร์ (2564) ที่พบว่าการบริหารงานบุคคลมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ยิ่งสนับสนุนข้อค้นพบของการศึกษาครั้งนี้ว่า การบริหารงานบุคคลที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของคุณธรรม เช่น ความยุติธรรม ความเมตตา ความอดทน และความโปร่งใส ตามหลักอริยธนะ มัททวะ และขันติ ย่อมส่งผลต่อแรงจูงใจและความผูกพันต่อองค์กรของครูโดยตรง อันเป็นปัจจัยสำคัญต่อคุณภาพการจัดการศึกษาในภาพรวม สอดคล้องกับงานวิจัยของพระมหาอมร มหาลาโภ (2561) ได้ชี้ให้เห็นในระดับมหภาคว่า หลักทศพิธราชธรรมสามารถประยุกต์ใช้ในการบริหารและการปกครองของไทยได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างความสงบสุขและความเจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืน แนวคิดดังกล่าวจึงเป็นฐานรองรับเชิงทฤษฎีที่สำคัญต่อการนำหลักธรรมมาประยุกต์ใช้ในระดับองค์กรสถานศึกษา ซึ่งถือเป็นหน่วยพื้นฐานของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการปลูกฝังคุณธรรมให้แก่สังคม และสอดคล้องกับงานวิจัยของสิริจรรยา ต้นทอง และเพชรเดช เสมาชู (2566) ที่พบว่าการบูรณาการหลักทศพิธราชธรรมในการบริหารงานของบุคลากรสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ดอยู่ในระดับมาก และเสนอให้ยึดหลักการให้ การเสียสละ ความซื่อตรง และความเที่ยงธรรม ควบคู่กับกระบวนการบริหาร 4 ด้าน ได้แก่ การวางแผน การปฏิบัติงาน การตรวจสอบและประเมินผล และการปรับปรุงพัฒนา ยิ่งตอกย้ำว่าการบูรณาการหลักธรรมมิได้แยกขาดจากกระบวนการบริหารสมัยใหม่ หากแต่สามารถผสานเข้ากับวงจรการบริหารอย่างเป็นระบบ ซึ่งมีความสอดคล้องโดยตรงกับองค์ประกอบการบริหารงานบุคคลทั้ง 5 ด้านในงานวิจัยครั้งนี้ ดังนั้น เมื่อพิจารณาในภาพรวมจะเห็นได้ว่าแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักทศพิธราชธรรมที่พัฒนาขึ้นมิได้เป็นเพียงกรอบแนวคิดเชิงคุณธรรม หากแต่เป็นรูปแบบการบริหารที่มีฐานรองรับจากทั้งผลการวิจัยเชิงประจักษ์และแนวคิดทางพระพุทธศาสนา สามารถเชื่อมโยงระดับแนวนโยบาย ระดับองค์กร และระดับบุคคลเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ อันนำไปสู่การเสริมสร้างประสิทธิภาพ ความเป็นธรรม ความไว้วางใจ และความยั่งยืนของการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาอย่างแท้จริง

องค์ความรู้การวิจัย

องค์ความรู้การวิจัยครั้งนี้ คือ แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักทศพิธราชธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครศรีธรรมราช สามารถสรุปองค์ประกอบได้ 5 ด้าน คือ 1) การวางแผนงานบุคคล 2) การจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงาน 3) การพัฒนาบุคคล 4) การดำรงรักษาบุคคล และ 5) การประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนามาใช้ คือ หลักทศพิธราชธรรม ประกอบด้วย 1) ทาน การให้ 2) ศีล การรักษาศีล 3) บริจาค การเสียสละ 4) อาชชวะ ความซื่อตรง 5) มัทท

วะ ความสุภาพอ่อนโยน 6) ตบะ ความพากเพียร 7) อักโกธะ การข่มความโกรธ 8) อวิหิงสา การไม่เบียดเบียนผู้อื่น 9) ขันติ ความอดทนอดกลั้น 10) อวิโรธนะ ความเที่ยงธรรม สรุปลงข้อความรู้การวิจัยดังในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 การวิจัยการบริหารงานบุคคลตามหลักทศพิธราชธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครศรีธรรมราช

ข้อเสนอแนะการวิจัย

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำผลการวิจัยไปใช้ในการบริหารงานบุคคลตามบริบทของสถานศึกษา ยึดหลัก ทาน มัทวะ อาชวะ เพื่อดูแลบุคลากรอย่างเอื้อเฟื้อ อ่อนโยน และชี้แจงให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาแต่ละแห่ง

1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำผลการวิจัยไปใช้ในการบริหารงานบุคคลที่ยึดหลักทศพิธราชธรรม มาปรับใช้ในการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาตนเอง โดยบูรณาการหลัก ตปะ ขันติ อวิโรธนะ ในการวางแผน ดำเนินงาน และติดตามผล เพื่อให้การบริหารเป็นไปอย่างมุ่งมั่น อดทน ยุติธรรม และโปร่งใส

1.3 งานวิจัยนี้สามารถนำไปเป็นแนวทางในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาได้ อย่างเป็นระบบและเป็นรูปธรรม เพื่อส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้นำทางการศึกษาที่มีคุณภาพต่อไป นำหลักศีล อวิหิงสา ทาน มัททวะ มาประยุกต์ใช้เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีวินัย ปลอดภัย เอื้อเฟื้อ และเสริมสร้างขวัญกำลังใจ ส่งผลให้ผู้บริหารสามารถพัฒนาศักยภาพตนเอง และผู้อื่นอย่างยั่งยืน

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาการวิจัยเชิงเปรียบเทียบ เรื่องแนวการบริหารงานบุคคล โดยใช้หลักทศพิธราชธรรม และหลักพรหมวิหาร 4 มาใช้ในบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา

2.2 ควรมีการวิจัยเพื่อสร้างคู่มือ เรื่องการพัฒนาแนวทางการบริหารงานบุคคลเชิงระบบตามหลักทศพิธราชธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

2.3 ควรมีการศึกษาการประเมินผล เรื่องการบริหารงานบุคคลตามหลักทศพิธราชธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ผลต่อประสิทธิภาพองค์กร ความพึงพอใจของบุคลากร และผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา

เอกสารอ้างอิง

- นริรัตน์ ศิริวัฒน์. (2564). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารกับการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครศรีธรรมราช. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- นวพัชญ์ ฉิดจันทร์. (2564). การบริหารงานบุคคลกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ปทุมพร กาญจนอรรถ. (2561). แนวทางการบริหารบุคคลที่มีประสิทธิภาพในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- พระมหาประภาส โชติเมธี (รักไร่). (2558). การบูรณาการหลักทศพิธราชธรรมเพื่อการบริหารงานของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลโปสธ อำเภอฟินมาย จังหวัดนครราชสีมา. วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระมหาอมร มหาลาภ. (2561). ทศพิธราชธรรมกับการปกครองของไทยในปัจจุบัน. วารสารวิชาการ, 1(2), 93.
- มนัญชัย ชาวแกลง. (2563). ความสัมพันธ์ระหว่างการประยุกต์ใช้หลักธรรมทศพิธราชธรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับการมีส่วนร่วมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- ราชกิจจานุเบกษา. (2553). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และฉบับที่ 3. เล่ม 127 ตอนที่ 45 ก, หน้า 1-3.

- วิภาดา สารัมย์. (2562). การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- วิลาวรรณ ปิงอุทา. (2560). การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 3. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์. ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- ศิริณภรณ์ ทุมคำ. (2559). การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยาเขต 1. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- สิริจรรยา ตันทอง และเพชรเดช เสมาชู. (2566). การบูรณาการตามหลักทศพิธราชธรรมในการบริหารงานของบุคลากร สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด. วารสารรัฐศาสตร์สารสิน, 2(2), 36.
- อชิรญาณ์ คชาบาล. (2561). การศึกษาการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- อาภัสสร ไซยคุณนา. (2542). การบริหารงานบุคคล. เชียงใหม่: คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏเชียงใหม่.
- เอมรินทร์ จันทร์บุญนา และคณะ. (2561). การพัฒนารูปแบบการบริหารบุคคลสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา. วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์ มจร, 6(3), 1041-1042.