

แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล กลุ่มโรงเรียน
เครือข่ายที่ 8 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา

อุบลราชธานี เขต 2*

PERSONNEL MANAGEMENT GUIDELINES BASED ON GOOD
GOVERNANCE PRINCIPLES, GROUP OF NETWORK SCHOOLS
ZONE EIGHT ,UBON RATCHATHANI PRIMARY EDUCATIONAL
SERVICE AREA OFFICE TWO

พระใบฎีกาจรวิทย์ กิตติปัญญา (กิจขยัน)¹, พระมหาศรีรัตน์ สิริรัตน²

และ พระมหาประยูร ทิกขปัญโญ³

Phra Baidika Khajornwit Kittipakño (Kitchayan)¹, Phra Maha Sirat Siriratano²

and Phra Maha Prayoon Tikkhapanyo³

¹⁻³บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตอุบลราชธานี

¹⁻³Graduate Studies, Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Ubon Ratchathani Campus, Thailand

Corresponding Author's Email: wirachai3975@gmail.com

วันที่รับบทความ : 11 เมษายน 2569; วันแก้ไขบทความ 12 พฤษภาคม 2569; วันที่ตอบรับบทความ : 14 พฤษภาคม 2569

Received 11 April 2026; Revised 12 May 2026; Accepted 14 May 2026

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันการบริหารงานบุคคล
กลุ่มโรงเรียนเครือข่ายที่ 8 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาอุบลราชธานีเขต 2 และ

Citation:



* พระใบฎีกาจรวิทย์ กิตติปัญญา (กิจขยัน), พระมหาศรีรัตน์ สิริรัตน และ พระมหาประยูร ทิกขปัญโญ. (2569).

แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล กลุ่มโรงเรียนเครือข่ายที่ 8 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
อุบลราชธานี เขต 2. วารสารส่งเสริมและพัฒนาวิชาการสมัยใหม่, 4(4), 203-215.

Phra Baidika Khajornwit Kittipakño (Kitchayan), Phra Maha Sirat Siriratano and Phra Maha Prayoon
Tikkhapanyo. (2026). Personnel Management Guidelines Based On Good Governance Principles, Group Of
Network Schools Zone Eight ,Ubon Ratchathani Primary Educational Service Area Office Two.

Modern Academic Development and Promotion Journal, 4(4), 203-215.;

DOI: <https://doi.org/10.>

<https://so12.tci-thaijo.org/index.php/MADPIADP/>

2) เพื่อศึกษาวิธีการพัฒนาการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนเครือข่ายที่ 8 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาอุบลราชธานีเขต 2 และ

3) เพื่อเสนอแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ของกลุ่มโรงเรียนเครือข่ายที่ 8 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาอุบลราชธานีเขต 2 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และเจ้าหน้าที่ กลุ่มโรงเรียนเครือข่ายที่ 8 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาอุบลราชธานีเขต 2 ปีการศึกษา 2568 กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 65 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยพบว่า 1. สภาพปัจจุบันการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.67$, S.D. = 0.36) เมื่อจำแนกเป็นรายด้านพบว่า วิธีการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา ด้านอื่น ๆ อยู่ในระดับมากทุกด้าน 2. สภาพปัจจุบันการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.71$, S.D. = 0.26) เมื่อจำแนกเป็นรายด้านพบว่า วิธีการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา ด้านอื่น ๆ อยู่ในระดับมากทุกด้าน 3. แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของกลุ่มโรงเรียนเครือข่ายที่ 8 ควรกำหนดนโยบายด้านการบริหารงานบุคคลที่ยึดหลักธรรมาภิบาลสำหรับหน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษา การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มียึดความรู้และทักษะด้านการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลอย่างต่อเนื่อง และการสร้างมาตรฐานและแนวปฏิบัติที่ชัดเจนในการสรรหา บรรจุแต่งตั้ง การประเมินผล และพัฒนาบุคลากรโดยยึดหลักความโปร่งใสความเป็นธรรมและการมีส่วนร่วม สรุปมาสั้นๆ คำสำคัญ: การบริหารงานบุคคล, หลักธรรมาภิบาล, สถานศึกษา

Abstract

The objectives of this research were: 1) to examine the current status of personnel management in the schools within Group of Network Schools Zone 8 under the Ubon Ratchathani Primary Educational Service Area Office 2; 2) to investigate the methods for developing personnel management based on good governance principles of school administrators within Group of Network Schools Zone 8 under the Ubon Ratchathani Primary Educational Service Area Office 2;

and 3) to propose guidelines for personnel management based on good governance principles of school administrators within Group of Network Schools Zone 8 under the Ubon Ratchathani Primary Educational Service Area Office 2. The population of this study consisted of school administrators, teachers, and staff in Group of Network Schools Zone 8 under the Ubon Ratchathani Primary Educational Service Area Office 2 in the 2025 academic year. The sample comprised 65 participants. The research instrument was a questionnaire. Statistics used in the study included percentages, mean scores, and standard deviations. Results of the research were as follows. 1) The overall rating of the use of good governance principles in personnel management of school administrators was also at a high level ($\bar{x} = 3.67$, S.D. = 0.36). When it was analyzed by specific aspects, the use of good governance principles in personnel management of school administrators were found to be at a high level. 2) The overall rating of personnel management methods in the schools was at a high level ($\bar{x} = 3.71$, S.D. = 0.26). When it was analyzed by specific aspects, all other methods of personnel management in schools were found to be at a high level. 3) Guidelines for personnel management based on good governance principles within Group of Network Schools Zone 8 were as follows: establishing policy on personnel management based on good governance principles by governing agencies and educational institutions; continuously developing school administrators on knowledge and skills for personnel management based on good governance principles; establishing a clear standard and guideline in personnel recruitment, appointment, performance appraisal and development adhering to the principles of transparency, impartiality and participation.

Keywords: Personnel Administration, Good Governance Principles, Educational Institutions

บทนำ

หลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ได้รับการกำหนดให้เป็นกรอบสำคัญในการบริหารราชการแผ่นดินของประเทศไทยตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 ซึ่งมุ่งเน้นให้หน่วยงานภาครัฐทุกระดับดำเนินงานบนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยอาศัยความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารราชการ การให้บริการสาธารณะ และการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ควบคู่กับการพัฒนาข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐให้มีความซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรม จริยธรรม และมีจิตสำนึกในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อประโยชน์ของประชาชนเป็นสำคัญ อันจะนำไปสู่การยกระดับคุณภาพการบริหารภาครัฐและสร้างความเชื่อมั่นให้แก่สังคมโดยรวม (สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา, 2560)

ธรรมาภิบาลเป็นแนวคิดที่ใช้กำหนดทิศทางการบริหารและการกำกับดูแลองค์กรให้ดำเนินงานอย่างถูกต้อง โปร่งใส และตรวจสอบได้ โดยสามารถประยุกต์ใช้ได้ทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน หลักสำคัญของธรรมาภิบาลประกอบด้วย 6 ประการ ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า และหลักคุณธรรม ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการส่งเสริมให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นธรรม และสามารถตรวจสอบได้ในทุกขั้นตอน นอกจากนี้ หลักธรรมาภิบาลยังมีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างความไว้วางใจของประชาชนต่อองค์กรและภาครัฐ ตลอดจนช่วยลดปัญหาการทุจริตและการใช้อำนาจโดยมิชอบ ซึ่งเป็นปัญหาสำคัญในหลายประเทศ รวมถึงประเทศไทย (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2546; UNDP, 1997)

การบริหารงานบุคคลเป็นองค์ประกอบสำคัญของการบริหารองค์กร เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยหลักที่กำหนดความสำเร็จขององค์กร การบริหารงานบุคคลในยุคปัจจุบันจึงมิได้มุ่งเน้นเพียงประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานเท่านั้น แต่ยังต้องคำนึงถึงความโปร่งใส ความเป็นธรรม และความรับผิดชอบ ซึ่งสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล โดยเฉพาะในบริบทของการบริหารสถานศึกษา การนำหลักธรรมาภิบาลมาประยุกต์ใช้จะช่วยให้กระบวนการสรรหา การบรรจุแต่งตั้ง การประเมินผล และการพัฒนาบุคลากรเป็นไปอย่างมีมาตรฐาน ตรวจสอบได้ และเป็นธรรมต่อทุกฝ่าย อีกทั้งยังช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจและความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร อันจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืน (Armstrong, 2006)

ในบริบทของประเทศไทย หลักธรรมาภิบาลได้รับการส่งเสริมอย่างจริงจังภายหลังการปฏิรูประบบราชการ พ.ศ. 2540 เพื่อแก้ไขปัญหาความไม่โปร่งใสและการทุจริตในหน่วยงานภาครัฐ ส่งผลให้หน่วยงานต่าง ๆ ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการที่โปร่งใสและตรวจสอบได้มากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะด้านการบริหารงานบุคคลซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้จึงไม่เพียงช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานเท่านั้น แต่ยังช่วยสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี ส่งเสริมความเชื่อมั่นของบุคลากร และเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันขององค์กรในระยะยาว ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันการบริหารงานบุคคล กลุ่มโรงเรียนเครือข่ายที่ 8 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาอุบลราชธานีเขต 2
2. เพื่อศึกษาวิธีการพัฒนาการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนเครือข่ายที่ 8 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาอุบลราชธานีเขต 2
3. เพื่อเสนอแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ของกลุ่มโรงเรียนเครือข่ายที่ 8 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาอุบลราชธานีเขต 2

การทบทวนวรรณกรรม

การทบทวนวรรณกรรมในงานวิจัยถือเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำหน้าที่เป็นฐานความรู้ทางวิชาการ เพื่อแสดงให้เห็นว่างานวิจัยตั้งอยู่บนองค์ความรู้เดิมอย่างเป็นระบบ มิใช่เพียงความคิดเห็นส่วนบุคคล อีกทั้งยังช่วยให้สามารถระบุช่องว่างทางวิชาการ (research gap) อันนำไปสู่การกำหนดปัญหา วัตถุประสงค์ และกรอบแนวคิดของการวิจัยได้อย่างชัดเจน โดยจากการศึกษาสารนิพนธ์พบว่า แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา การบริหารงานบุคคล และหลักธรรมาภิบาล ได้รับการอธิบายอย่างเป็นระบบ ครอบคลุมทั้งความหมาย ความสำคัญ และขอบข่ายของการบริหาร ซึ่งเน้นบทบาทของผู้บริหารในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และสอดคล้องกับบริบทขององค์กรทางการศึกษา

ในเชิงเนื้อหา แนวคิดเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาลถูกนำมาใช้เป็นกรอบสำคัญในการบริหารองค์กร โดยประกอบด้วย 6 หลัก ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า และหลักคุณธรรม ซึ่งล้วนเป็นแนวทางที่ช่วยส่งเสริมให้การบริหารงานมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ทั้งนี้ การนำหลักธรรมาภิบาลมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาจะช่วยให้กระบวนการสรรหา การบรรจุแต่งตั้ง การประเมินผล และการพัฒนาบุคลากรดำเนินไปอย่างเป็นระบบ เป็นธรรม และตรวจสอบได้ อันจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพขององค์กรในระยะยาว

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า สมชาย เกษม (2562 : 45–47) ได้ศึกษาการบูรณาการภูมิปัญญาท้องถิ่นกับการจัดการเรียนการสอน พบว่า การนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ช่วยให้ผู้เรียนสามารถเชื่อมโยงความรู้กับชีวิตจริง เกิดความภาคภูมิใจในท้องถิ่น และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษา ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียน ขณะที่ ฉัตรมงคล สูงเนิน (2563 : 78–80) ได้ศึกษาแนวทางการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล พบว่า การบริหารที่มีการวางแผนอย่างเป็นระบบ มีความโปร่งใส และเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วม จะช่วยให้การดำเนินงานของสถานศึกษามีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมมจิตโต) (2558 : 112–115) ได้อธิบายแนวคิดการบริหารตามหลักพุทธธรรม โดยเน้นกระบวนการบริหารอย่างเป็นระบบ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การบริหารบุคลากร การอำนวยการ และการควบคุม ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการบริหารสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

โดยสรุป แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสะท้อนให้เห็นว่า การบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องอาศัยการบริหารงานบุคคลที่เป็นระบบ ควบคู่กับการยึดหลักธรรมาภิบาล และการมีส่วนร่วมของชุมชน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารสมัยใหม่ที่มุ่งเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และความยั่งยืน อย่างไรก็ตาม จากการทบทวนวรรณกรรมยังพบว่าการศึกษเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลในบริบทของกลุ่มโรงเรียนเครือข่ายยังมีจำกัด จึงเป็นช่องว่างทางวิชาการที่สำคัญ อันนำไปสู่การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ เพื่อพัฒนาแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานต่อไป

วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัยอย่างเป็นระบบ โดยใช้รูปแบบการวิจัยแบบผสมผสาน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมทั้งเชิงปริมาณและสามารถนำไปสู่การเสนอแนวทางในการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม

ในระยะที่ 1 เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยได้ศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลของกลุ่มโรงเรียนเครือข่ายที่ 8 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 2 โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และเจ้าหน้าที่ จำนวน 65 คน ซึ่งได้มาจากการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางสำเร็จรูป เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือแบบสอบถาม และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ในระยะที่ 2 เป็นการศึกษาวิธีการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา โดยมุ่งเน้นการวิเคราะห์แนวทางการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ของการบริหารงานบุคคล ได้แก่ การวางแผนอัตรากำลัง การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง การธำรงรักษาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้เห็นภาพรวมของการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหาร

ในระยะที่ 3 เป็นการเสนอแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของกลุ่มโรงเรียนเครือข่ายที่ 8 โดยผู้วิจัยได้สังเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาในระยะที่ 1 และระยะที่ 2 เพื่อจัดทำแนวทางที่เหมาะสม โดยมุ่งเน้นการกำหนดนโยบายที่ชัดเจน การพัฒนาผู้บริหารให้มีความรู้และทักษะ และการสร้างมาตรฐานในการบริหารงานบุคคลที่ยึดหลักความโปร่งใส ความเป็นธรรม และการมีส่วนร่วม เพื่อให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริงและเกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษาอย่างยั่งยืน

ผลการวิจัย

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันการบริหารงานบุคคล ผลการวิจัยพบว่าสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.67$, S.D. = 0.36) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก สะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารมีการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานบุคคลอย่างเหมาะสมและต่อเนื่อง นอกจากนี้ สภาพการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาโดยรวมก็อยู่ในระดับมากเช่นกัน ($\bar{x} =$

3.71, S.D. = 0.26) แสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านบุคลากรของสถานศึกษาในเครือข่าย

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อศึกษาวิธีการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษามีการดำเนินงานครอบคลุมในทุกด้าน ได้แก่ การวางแผนอัตรากำลัง การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง การธำรงรักษาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการพัฒนาบุคลากร โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้าน ซึ่งสะท้อนถึงการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานบุคคลอย่างเป็นระบบ โปร่งใส และมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อเสนอแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการพัฒนาควรมุ่งเน้นการกำหนดนโยบายด้านการบริหารงานบุคคลที่ยึดหลักธรรมาภิบาลอย่างชัดเจน การพัฒนาผู้บริหารให้มีองค์ความรู้และทักษะด้านการบริหารงานบุคคลอย่างต่อเนื่อง และการกำหนดมาตรฐานและแนวปฏิบัติที่ชัดเจนในด้านการสรรหา บรรจุแต่งตั้ง การประเมินผล และการพัฒนาบุคลากร โดยยึดหลักความโปร่งใส ความเป็นธรรม และการมีส่วนร่วม ซึ่งจะช่วยยกระดับคุณภาพการบริหารงานบุคคลและสร้างความเชื่อมั่นในองค์กรอย่างยั่งยืน

อภิปรายผล

การอภิปรายผลการวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของกลุ่มโรงเรียนเครือข่ายที่ 8 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 2 ซึ่งสามารถอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้ดังนี้

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 พบว่า สภาพปัจจุบันการบริหารงานบุคคลของกลุ่มโรงเรียนเครือข่ายที่ 8 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งในด้านการใช้หลักธรรมาภิบาลและการดำเนินงานด้านบุคลากร แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษามีการนำหลักธรรมาภิบาล ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า และหลักการมีส่วนร่วม มาใช้ในการบริหารงานบุคคลอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เป็นเพราะสถานศึกษาในปัจจุบันให้ความสำคัญกับการบริหารงานที่ตรวจสอบได้ ความเป็นธรรม และเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการดำเนินงานมากยิ่งขึ้น ซึ่งช่วยเสริมสร้างความเชื่อมั่น ความสามัคคี และความร่วมมือภายในองค์กร อันจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

สอดคล้องกับแนวคิดของ Michael Armstrong (2006) ที่กล่าวว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยความโปร่งใส ความเป็นธรรม และการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ อีกทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิดของ พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมมจิตโต) (2550) ที่อธิบายว่าการบริหารตามหลักพุทธธรรมต้องดำเนินงานอย่างเป็นระบบ มีคุณธรรม จริยธรรม และคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ฉัตรมงคล สูงเนิน (2562) ที่พบว่า การบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลช่วยให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ และบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 พบว่า วิธีการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา มีการดำเนินงานครอบคลุมทุกด้าน ทั้งการวางแผนอัตรากำลัง การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง การประเมินผลการปฏิบัติงาน การส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพ และการพัฒนาบุคลากร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารให้ความสำคัญกับกระบวนการบริหารงานบุคคลที่มีมาตรฐาน มีความชัดเจน และสามารถตรวจสอบได้ ทั้งนี้เป็นเพราะการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาจำเป็นต้องอาศัยระบบการบริหารที่ชัดเจนและเป็นธรรม เพื่อให้บุคลากรเกิดความมั่นใจในระบบการบริหาร มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรโดยรวม สอดคล้องกับแนวคิดของ จันทราณี สงวนนาม (2545) ที่กล่าวว่าการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยการบริหารบุคลากรอย่างเป็นระบบ มีการวางแผน การพัฒนา และการประเมินผลที่ชัดเจน และสอดคล้องกับแนวคิดของ ธงชัย สันติวงษ์ (2540) ที่อธิบายว่าการบริหารองค์กรที่ดีต้องมีการกำหนดบทบาท หน้าที่ และระบบการปฏิบัติงานที่ชัดเจน อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมชาย เกษม (2561) ที่พบว่าการบริหารที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมและดำเนินงานอย่างเป็นระบบ จะช่วยพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา สร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี และเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีภายในองค์กร ทั้งยังเชื่อมโยงกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องหลายฉบับที่ชี้ให้เห็นว่า การบริหารงานบุคคลที่ยึดหลักธรรมาภิบาลจะช่วยให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นต่อองค์กร และส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของสถานศึกษาโดยรวม

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 พบว่า แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลควรมุ่งเน้นการกำหนดนโยบายด้านการบริหารงานบุคคลที่ชัดเจน การพัฒนาผู้บริหาร

ให้มืองค์ความรู้และทักษะด้านการบริหารงานบุคคล การสร้างระบบการประเมินผลที่โปร่งใส และตรวจสอบได้ ตลอดจนการกำหนดมาตรฐานการดำเนินงานที่เป็นธรรมและเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วม ทั้งนี้เป็นเพราะการบริหารงานบุคคลในยุคปัจจุบันมิได้มุ่งเน้นเพียงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเท่านั้น แต่ยังต้องคำนึงถึงหลักคุณธรรม ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และการบริหารจัดการที่ยึดประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ ซึ่งจะช่วยสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี เสริมสร้างความเชื่อมั่นให้แก่บุคลากร และนำไปสู่การพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับแนวคิดของ United Nations Development Programme (1997) ที่เน้นการบริหารงานอย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้ และเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน รวมทั้งสอดคล้องกับแนวคิดของ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2552) ที่มุ่งส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในหน่วยงานภาครัฐ นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุนทร สายคำ (2560) ที่พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ยึดหลักคุณธรรม ความโปร่งใส และการมีส่วนร่วม มีผลต่อความเชื่อมั่น ความพึงพอใจ และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร

การอภิปรายผลการวิจัยดังกล่าวชี้ให้เห็นว่า การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของกลุ่มโรงเรียนเครือข่ายที่ 8 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งในด้านการใช้หลักธรรมาภิบาลและการดำเนินงานด้านบุคคล ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษามีการนำหลักการบริหารที่ดี เช่น ความโปร่งใส ความเป็นธรรม ความรับผิดชอบต่อสังคม และการมีส่วนร่วม มาใช้ในการบริหารงานบุคคลอย่างเหมาะสมและต่อเนื่อง อันส่งผลให้การดำเนินงานของสถานศึกษามีประสิทธิภาพ เกิดความเชื่อมั่นจากบุคลากร และส่งผลดีต่อคุณภาพการจัดการศึกษาโดยรวม

ผลการวิจัยดังกล่าวยังสอดคล้องกับแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งชี้ให้เห็นว่า การบริหารที่มีระบบ มีความโปร่งใส และเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วม จะช่วยให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ การที่ทุกด้านของการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับมาก แสดงถึงความพร้อมของสถานศึกษาในการประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาลเป็นแนวทางในการบริหารองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม และสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการศึกษาได้อย่างต่อเนื่อง

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าผลการวิจัยจะอยู่ในระดับมากทุกด้าน แต่ยังมีประเด็นที่ควรพัฒนาเพิ่มเติม โดยเฉพาะการกำหนดมาตรฐานและแนวปฏิบัติที่ชัดเจนในบางกระบวนการ เช่น การสรรหา การประเมินผล การเลื่อนตำแหน่ง และการพัฒนาบุคลากร ซึ่งจำเป็นต้องมีความเป็น

ระบบ มีความต่อเนื่อง และสามารถตรวจสอบได้มากยิ่งขึ้น เพื่อให้เกิดความโปร่งใสและความเป็นธรรมอย่างแท้จริง รวมทั้งควรส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่ายในการกำหนดนโยบายและแนวทางการดำเนินงาน เพื่อสร้างความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน

ดังนั้น แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลที่ผู้วิจัยเสนอ จึงเป็นแนวทางที่เหมาะสมในการยกระดับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา โดยเน้นการกำหนดนโยบายที่ชัดเจน การพัฒนาศักยภาพผู้บริหารและบุคลากร การสร้างระบบการบริหารที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ และการสร้างมาตรฐานการดำเนินงานที่ยึดหลักความเป็นธรรม ความรับผิดชอบ และการมีส่วนร่วม ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างความเชื่อมั่นให้แก่บุคลากร พัฒนาคุณภาพการบริหารองค์กร และนำไปสู่การพัฒนาองค์กรทางการศึกษาอย่างยั่งยืนในระยะยาว

สรุป/ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยในเรื่องการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของกลุ่มโรงเรียนเครือข่ายที่ 8 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 2 สามารถสรุปได้ว่าสภาพการบริหารงานบุคคลโดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งในด้านการใช้หลักธรรมาภิบาลและการดำเนินงานด้านบุคลากร สะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษามีการนำหลักความโปร่งใส ความเป็นธรรม และการมีส่วนร่วมมาใช้ในการบริหารงานอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม ยังมีความจำเป็นในการพัฒนาให้การดำเนินงานมีความเป็นระบบและมีมาตรฐานที่ชัดเจนยิ่งขึ้น โดยเฉพาะในกระบวนการสรรหา การประเมินผล และการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้เกิดความโปร่งใสและตรวจสอบได้อย่างแท้จริง ในส่วนของแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล พบว่าควรมุ่งเน้นการกำหนดนโยบายที่ชัดเจน การพัฒนาศักยภาพผู้บริหาร และการสร้างมาตรฐานการดำเนินงานที่ยึดหลักความโปร่งใส ความเป็นธรรม และการมีส่วนร่วม ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการยกระดับคุณภาพการบริหารงานบุคคลและเสริมสร้างความเชื่อมั่นในองค์กร ข้อเสนอแนะสถานศึกษาควรกำหนดนโยบายด้านการบริหารงานบุคคลที่ยึดหลักธรรมาภิบาลอย่างชัดเจน และส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารงานมากขึ้น ควรพัฒนาระบบและแนวปฏิบัติในการสรรหา บรรจุแต่งตั้ง การประเมินผล และการพัฒนาบุคลากรให้มีความชัดเจน โปร่งใส และเป็นธรรม นอกจากนี้ ควรส่งเสริมการพัฒนาผู้บริหารให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะด้านการบริหารงานบุคคลอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ควรมีการสร้างระบบติดตามและประเมินผลการบริหารงาน

บุคคลอย่างต่อเนื่อง เพื่อปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานให้สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล และควรส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกกระดับ ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลในบริบทที่แตกต่างกัน รวมทั้งศึกษารูปแบบหรือแนวทางการบริหารที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาประเภทอื่น เพื่อขยายองค์ความรู้และยกระดับการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- จันทร์ธานี สงวนนาม. (2545). *ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: บั๊ค พอยท์.
- ฉัตรมงคล สูงเนิน. (2563). *แนวทางการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล*. นครราชสีมา: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- ถวิล อรัญเวศ. (2556). *การปฏิรูปการศึกษา โรงเรียนเป็นฐานการบริหารจัดการ*. กรุงเทพฯ: เสนาธรรม.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2537). *องค์การและการบริหาร*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). (2558). *พุทธวิธีในการบริหาร*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระใบฎีกาขจรวิทย์ กิตติปัญญา (กิจขยัน). (2569). *แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล กลุ่มโรงเรียนเครือข่ายที่ 8 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 2. ใน สารนิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย*.
- สมชาย เกษม. (2562). *การบูรณาการภูมิปัญญาท้องถิ่นกับการจัดการเรียนการสอน*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุนทร สายคำ. (2560). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารในมุมมองของผู้ใต้บังคับบัญชา. วารสารสถาบันวิจัยพัฒนธรรม, 4(2), 24–30*.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2546). *หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.

สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา. (2560). *รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560*.

กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา.

สุพิน เกชาคุปต์. (2544). *การจัดการปฏิบัติงาน*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

อดิสร เพียงเกษ. (2551). *วิธีเอาชนะใจคน*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*.

(10th ed.). London: Kogan Page.

Group of Network Schools Zone 8, Ubon Ratchathani Primary Educational Service Area Office 2. (2025). *Basic information and educational management context*. Ubon Ratchathani: n.p.

Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 707–710.

United Nations Development Programme. (1997). *Governance for sustainable human development*. New York: United Nations Development Programme.

Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610.

<https://doi.org/10.1177/001316447003000308>