

แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดอุดรธานี*
THE GUIDELINES FOR PERSONNEL AFFAIRS MANAGEMENT BASED
ON GOOD GOVERNANCE PRINCIPLES FOR SCHOOLS UNDER
THE PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICES
IN UDON THANI PROVINCE

วิชณวัตร สุวรรณราช¹, สุนิสา วงศ์อารีย์² และ พนายุทธ เชยบาล³

Wissanuwat Suwannarach¹, Sunisa Wongaree² and Panayuth Choeybal³

¹⁻³สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี

¹⁻³Department of Educational Administration Faculty of Education,
Udon Thani Rajabhat University, Thailand

Corresponding Author's Email: 67120605131@udru.ac.th

วันที่รับบทความ : 28 พฤษภาคม 2569; วันที่แก้ไขบทความ 7 มิถุนายน 2569; วันที่ตอบรับบทความ : 9 มิถุนายน 2569

Received 28 May 2026; Revised 7 June 2026; Accepted 9 June 2026

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อหาแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดอุดรธานี ดำเนินการวิจัย 2 ขั้นตอน ดังนี้ 1) หาแนวทาง โดยผู้ทรงคุณวุฒิที่มาจากการเลือกแบบเจาะจง จำนวน 12 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารการศึกษา จำนวน 4 คน ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 4 คน และครูผู้สอน จำนวน 4 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์

Citation:



* วิชณวัตร สุวรรณราช, สุนิสา วงศ์อารีย์ และ พนายุทธ เชยบาล. (2569). แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดอุดรธานี.

วารสารส่งเสริมและพัฒนาวิชาการสมัยใหม่, 4(5), 1706-1720.

Wissanuwat Suwannarach, Sunisa Wongaree and Panayuth Choeybal. (2026). The Guidelines For Personnel Affairs Management Based On Good Governance Principles For Schools Under The Primary Educational Service Area Offices In Udon Thani Province. Modern Academic Development and Promotion Journal, 4(5), 1706-1720.;

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

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

เชิงเนื้อหา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง และ 2) ประเมินแนวทางการประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญ กลุ่มเดียวกับตอนที่ 1 จำนวน 12 คน ประเมินความเป็นประโยชน์ ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความถูกต้อง วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดอุดรธานี มี 21 แนวทาง ดังนี้ 1) ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการตามหลักธรรมาภิบาล มี 5 แนวทาง 2) ด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่งตามหลักธรรมาภิบาล มี 4 แนวทาง 3) ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งตามหลักธรรมาภิบาล มี 4 แนวทาง 4) ด้านการมีวินัยและการรักษาวินัยตามหลักธรรมาภิบาล มี 5 แนวทาง และ 5) ด้านการออกจากราชการตามหลักธรรมาภิบาล มี 3 แนวทาง ตามลำดับ

คำสำคัญ: แนวทางการบริหาร, การบริหารงานบุคคล, หลักธรรมาภิบาล

Abstract

This research aimed to develop guidelines for personnel administration based on good governance principles in schools under the Office of Primary Educational Service Areas in Udon Thani Province. The research was conducted in two phases as follows. Phase 1 involved the development of guidelines. The informants consisted of 12 experts selected through purposive sampling, including four educational administrators, four school administrators, and four teachers. Data were analyzed using content analysis. The research instrument was a semi-structured interview form. Phase 2 involved the evaluation of the guidelines. The same group of 12 experts from Phase 1 evaluated the guidelines in terms of utility, propriety, feasibility, and accuracy. Data were analyzed using mean and standard deviation.

The research findings revealed that the guidelines for personnel administration based on good governance principles in schools under the Office of Primary Educational Service Areas in Udon Thani Province consisted of

21 guidelines as follows: 1) five guidelines for enhancing efficiency in government service performance based on good governance principles, 2) four guidelines for workforce planning and position determination based on good governance principles, 3) four guidelines for recruitment and appointment based on good governance principles, 4) five guidelines for discipline and disciplinary maintenance based on good governance principles, and 5) three guidelines for retirement and separation from government service based on good governance principles, respectively.

Keywords: Guidelines for Management, Personnel Management, Good Governance

บทนำ

การบริหารงานบุคคลถือเป็นหัวใจสำคัญของการขับเคลื่อนสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายทางการศึกษา โดยเฉพาะในยุคที่สังคมให้ความสำคัญกับความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และการมีส่วนร่วม หลักธรรมาภิบาลจึงเป็นแนวคิดสำคัญที่ช่วยยกระดับการบริหารงานบุคคลให้มีความเป็นธรรมและตรวจสอบได้ (ธงชัย คล้ายแสง, 2562: 187) การบริหารที่ยึดหลักธรรมาภิบาลช่วยเสริมสร้างระบบการทำงานที่โปร่งใสและสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากร (เพลงไพลิน สีนันทน์ชัย, 2566: 34) อย่างไรก็ตาม สถานศึกษาหลายแห่งยังประสบปัญหาในการนำหลักธรรมาภิบาลไปใช้ เช่น การขาดระบบประเมินผลที่ชัดเจน และการพิจารณาความดีความชอบที่อาจมีอคติ (สุชาติ คำพิรุณ, 2565: 45) จึงมีความจำเป็นที่จะต้องศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อพัฒนาระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องยึดหลักธรรมาภิบาล เพราะส่งผลทั้งต่อบุคลากร องค์กร และสังคมโดยรวม บุคลากรจะได้รับการพัฒนาศักยภาพ และมีความก้าวหน้าในการทำงาน ขณะที่องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมั่นคง ส่วนสังคมก็ได้รับประโยชน์จากคุณภาพการศึกษาที่ดีขึ้น (วสุกิจจ์ เหล่าอินทร์, พระครูอุทัยสุตกิจ และ พระครูสุขชัยพัชรมงคล, 2563: 257) ดังนั้น หลักธรรมาภิบาล เช่น ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และการมีส่วนร่วม จึงควรถูกบูรณาการเข้าสู่กระบวนการ

บริหารงานบุคคลอย่างจริงจัง (พัชรี ศรีสุวรรณ, 2563: 59) อีกทั้งการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลยังช่วยให้ผู้บริหารสามารถพัฒนาระบบงานที่สอดคล้องกับพันธกิจของสถานศึกษา และสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างยั่งยืน (อารีรัตน์ ธนวัฒน์, 2561: 103; สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2564: 12)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดอุดรธานีทั้ง 4 เขต มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยเฉพาะด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล อย่างไรก็ตาม ยังพบปัญหาหลายประการ เช่น การขาดแคลนครูในสถานศึกษาขนาดเล็ก และข้อจำกัดด้านงบประมาณ ซึ่งส่งผลกระทบต่อคุณภาพการจัดการศึกษา (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 2, 2567: 116) นอกจากนี้ ยังพบปัญหาด้านวินัย การอุทธรณ์ และการร้องทุกข์ของบุคลากร โดยมีทั้งกรณีวินัยไม่ร้ายแรงและวินัยร้ายแรงที่อยู่ระหว่างดำเนินการหลายกรณี (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1, 2568: 46) ดังนั้น การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลจึงเป็นแนวทางสำคัญที่จะช่วยพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการให้เหมาะสมกับบริบทของพื้นที่ และช่วยยกระดับคุณภาพการศึกษาโดยรวม (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2562: 30)

จากความเป็นมาและความสำคัญดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความประสงค์ที่จะศึกษาแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดอุดรธานี เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีความโปร่งใส เป็นธรรม ตรวจสอบได้ และยึดหลักคุณธรรม อันจะส่งผลต่อการส่งเสริมบรรยากาศองค์กรที่เอื้อต่อการทำงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา ตลอดจนสนับสนุนการดำเนินงานของสถานศึกษาให้บรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายทางการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อหาแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดอุดรธานี

การทบทวนวรรณกรรม

การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษา

จากการศึกษาค้นคว้าของผู้วิจัย พบว่า กระทรวงศึกษาธิการ (2562ข: 51-63) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา โดยครอบคลุม 5 ด้านสำคัญ ได้แก่ 1) การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง 2) การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง 3) การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ 4) การมีวินัยและการรักษาวินัย และ 5) การออกจากราชการและผู้วิจัยได้นำมาผนวกกับหลักธรรมาภิบาล ได้องค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

1. การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่งตามหลักธรรมาภิบาล เป็นการกำหนดและส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และจรรยาบรรณวิชาชีพ โดยยึดหลักธรรมาภิบาล 6 ประการ เพื่อสร้างวินัย ความรับผิดชอบ ความโปร่งใส และความสุจริตในการปฏิบัติงาน อันนำไปสู่วัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง ตรวจสอบได้ และพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

2. การสรรหาและบรรจุแต่งตั้งตามหลักธรรมาภิบาล เป็นกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเข้าสู่สถานศึกษาโดยยึดหลักธรรมาภิบาล 6 ประการ ดำเนินงานอย่างยุติธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ และเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วม เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความเหมาะสมและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตรงตามความต้องการของสถานศึกษา

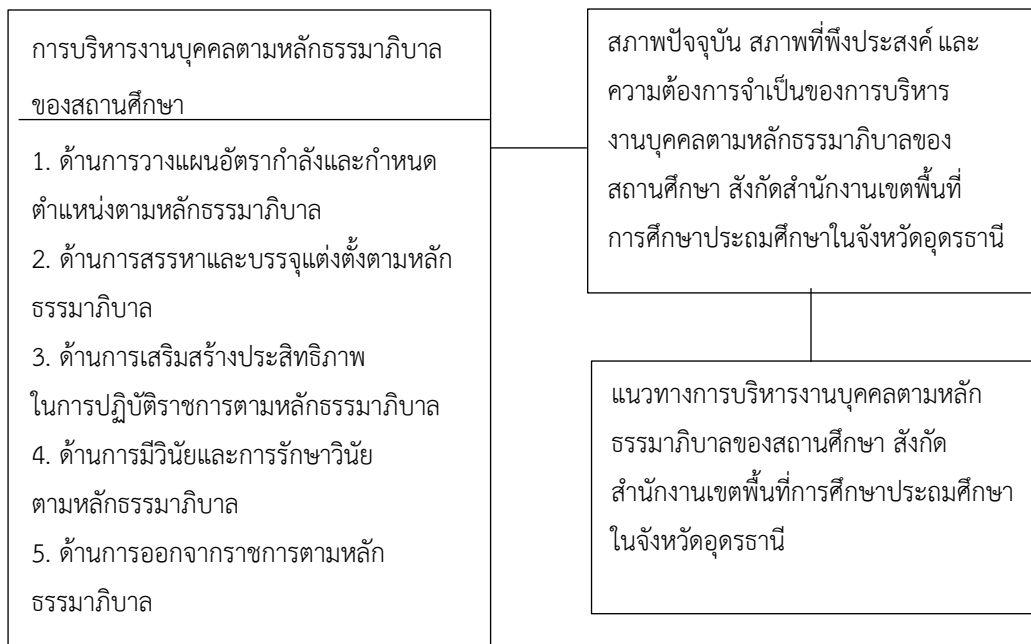
3. การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการตามหลักธรรมาภิบาล เป็นการดำเนินงานที่มุ่งพัฒนาบุคลากรให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยยึดหลักธรรมาภิบาล 6 ประการ เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างถูกต้อง โปร่งใส ตรวจสอบได้ ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

4. การมีวินัยและการรักษาวินัยตามหลักธรรมาภิบาล เป็นการกำหนดและส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และจรรยาบรรณวิชาชีพ โดยยึดหลักธรรมาภิบาล เพื่อสร้างความรับผิดชอบ ความสุจริต และความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน อันนำไปสู่วัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง ตรวจสอบได้ และได้รับความไว้วางใจจากสังคม

5. การออกจากราชการตามหลักธรรมาภิบาล เป็นกระบวนการที่บุคลากรปฏิบัติหรือสิ้นสุดหน้าที่ราชการ โดยยึดหลักธรรมาภิบาล 6 ประการ ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม

หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า การออกจากราชการต้องดำเนินการตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องอย่างถูกต้อง โปร่งใส และตรวจสอบได้ ผู้บริหารต้องดูแลให้เกิดความเป็นธรรมแก่บุคลากรทุกคน เปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการประเมินหรือพิจารณา และคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดขององค์กร การดำเนินงานเช่นนี้ช่วยให้การออกจากราชการเป็นไปอย่างเป็นธรรม โปร่งใส และสร้างความเชื่อมั่นแก่บุคลากรและสังคม

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษา ผู้วิจัยจึงใช้หลักการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา 5 ด้านมาผนวกกับหลักธรรมาภิบาล ได้เป็นองค์ประกอบ ดังนี้ 1) ด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่งตามหลักธรรมาภิบาล 2) ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งตามหลักธรรมาภิบาล 3) ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการตามหลักธรรมาภิบาล 4) ด้านการมีวินัยและการรักษาวินัยตามหลักธรรมาภิบาล และ 5) ด้านการออกจากราชการตามหลักธรรมาภิบาล ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอกรอบแนวคิดการวิจัย ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

การหาแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดอุดรธานี ใช้วิธีการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Methods) โดยนำผลของการศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษา มาหาแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษาใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview Form) ซึ่งมีกลุ่มเป้าหมายในการศึกษาวิธีดำเนินการและการวิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการศึกษามาจากการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์และเชี่ยวชาญในด้านการบริหารงานบุคคล จำนวน 12 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารการศึกษา จำนวน 4 คน ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 4 คน และครูผู้สอน จำนวน 4 คน เพื่อให้เกิดความหลากหลายตามบริบทในการหาแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดอุดรธานี โดยผู้วิจัยกำหนดคุณสมบัติของผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

1.1 ผู้บริหารการศึกษา จำนวน 4 คน ปฏิบัติหน้าที่ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดอุดรธานี โดยมีคุณสมบัติ ดังนี้

- 1) เป็นผู้บริหารการศึกษาที่มีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษขึ้นไป
- 2) มีประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหารการศึกษา 3 ปี ขึ้นไป
- 3) เป็นผู้ที่ยินดีในการให้ข้อมูลประกอบการสัมภาษณ์

1.2 ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 4 คน ปฏิบัติหน้าที่ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดอุดรธานี โดยมีคุณสมบัติ ดังนี้

- 1) เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษขึ้นไป
- 2) มีประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหารสถานศึกษา 5 ปี ขึ้นไป
- 3) เป็นผู้ที่ยินดีในการให้ข้อมูลประกอบการสัมภาษณ์

1.3 ครูผู้สอน จำนวน 4 คน ปฏิบัติหน้าที่ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดอุดรธานี โดยมีคุณสมบัติ ดังนี้

- 1) เป็นครูผู้สอนที่มีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษขึ้นไป
- 2) มีประสบการณ์ในการสอนในสถานศึกษา 10 ปี ขึ้นไป
- 3) เป็นผู้ที่ยินดีในการให้ข้อมูลประกอบการสัมภาษณ์

2. เนื้อหา

การหาแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดอุดรธานี โดยนำผลที่ได้จากการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษา มากำหนดเป็นข้อคำถามในการสัมภาษณ์ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 12 คน มาหาแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษา ใช้วิธีการสัมภาษณ์

3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นคำถามในแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview Form) (รัตนะ บัวสนธิ์, 2556: 96) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากผลการศึกษาการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดอุดรธานี มาใช้ในการสัมภาษณ์ พิจารณาจากดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) ตั้งแต่ 0.30 ขึ้นไป มาสร้างเป็นแนวคำถามการสัมภาษณ์

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

4.1 การเตรียมสัมภาษณ์ โดยมีขั้นตอน ดังนี้

1) ผู้วิจัยนำหนังสือรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี ขอความอนุเคราะห์จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานีเพื่อทำหนังสือถึงผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อขออนุญาตสัมภาษณ์ ระบุวัน เวลา และสถานที่ในการสัมภาษณ์พร้อมแนบแบบสัมภาษณ์

2) จัดเตรียมอุปกรณ์ที่จำเป็นต้องใช้ประกอบการสัมภาษณ์ เช่น เครื่องบันทึกเสียง สมุดจดบันทึก โปรแกรมที่ใช้สัมภาษณ์ออนไลน์ เป็นต้น

3) ติดต่อนัดหมาย วันเวลา และประเด็นที่สัมภาษณ์กับผู้ให้ข้อมูลล่วงหน้าทั้งการสัมภาษณ์โดยตรงและผ่านระบบออนไลน์

4.2 การสัมภาษณ์ โดยมีขั้นตอนดังนี้

- 1) เมื่อได้เวลานัดหมาย ผู้วิจัยแนะนำตนเองต่อผู้ให้ข้อมูล

2) ทักทาย พูดคุยเรื่องทั่วไปเป็นการละลายพฤติกรรมและสร้างบรรยากาศความเป็นกันเอง เพื่อผ่อนคลายความตึงเครียดหรือความวิตกกังวลในการให้สัมภาษณ์ของผู้ถูกสัมภาษณ์

3) ผู้วิจัยแจ้งวัตถุประสงค์การสัมภาษณ์และเวลาที่ใช้ในการสัมภาษณ์โดยประมาณ

4) ขออนุญาตบันทึกการสัมภาษณ์

5) เริ่มต้นการสัมภาษณ์ในประเด็นที่กำหนด ใช้เวลาประมาณ 1-2 ชั่วโมงระหว่างการสัมภาษณ์มีการสรุปสะสม (Cumulative Summarization)

6) ขอบคุนผู้ให้ข้อมูลในการเสียสละเวลาให้สัมภาษณ์

7) ในกรณีจำเป็นที่อาจต้องทำการติดต่อขอสัมภาษณ์เพิ่มเติม ผู้วิจัยได้กล่าวขออนุญาตไว้ล่วงหน้า

8) จัดเก็บเอกสารประกอบการสัมภาษณ์ อุปกรณ์ที่ใช้ เครื่องบันทึกเสียง และจัดเก็บข้อมูลไว้ด้วยกันอย่างเป็นระบบ

9) จากนั้นจึงทำการถอดความจากเครื่องบันทึกเสียง ชนิดคำต่อคำ (Transcribed Verbatim) เพื่อดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

5. การวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้อง มีความน่าเชื่อถือ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

5.1 นำข้อมูลที่ได้นำมาวิเคราะห์ และสังเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

5.2 นำมาตีความ สร้างข้อสรุป (Induction) นำไปจำแนกข้อมูลเป็นหมวดหมู่ตามประเด็นเอกสารที่เกี่ยวข้อง วิธีการศึกษา ขอบเขตการวิจัย วัตถุประสงค์ และข้อค้นพบที่สำคัญเกี่ยวกับแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดอุดรธานี

5.3 ตรวจสอบข้อมูลโดยใช้หลักสามเส้า ที่ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 12 คน ได้ให้แนวทางหรือแสดงความคิดเห็นที่สอดคล้องและเหมือนกัน

5.4 สรุปพรรณนาในรูปความเรียง และนำกลับไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินแนวทางต่อไป

6. การตรวจสอบคุณภาพของข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้การตรวจสอบข้อมูล 1) การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation) โดยใช้การตรวจสอบตามแนวของเดนซิน (Denzin, 1970 อ้างถึงใน

สิน พันธุ์พินิจ, 2549: 279) คือ การพิสูจน์ข้อมูลที่ได้มาว่าถูกต้องหรือไม่ วิธีการตรวจสอบของข้อมูลนั้นจะต้องตรวจสอบแหล่งที่มา 3 แหล่ง ได้แก่ เวลา สถานที่ และบุคคล โดยใช้ช่วงเวลาที่แตกต่างกันในการเก็บรวบรวมข้อมูลและมาจากพื้นที่ที่แตกต่างกัน และ 2) การตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีการรวบรวมข้อมูล (Methodological Triangulation) คือ การเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีต่าง ๆ กัน เพื่อรวบรวมข้อมูลเรื่องเดียวกัน โดยผู้วิจัยใช้การสังเกตร่วมกับการใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview Form)

ผลการวิจัย

1. แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดอุดรธานี ทั้ง 5 ด้าน ประกอบด้วย 21 แนวทาง ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดอุดรธานี

ข้อที่	แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดอุดรธานี
1.	ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการตามหลักธรรมาภิบาล
1.1	สถานศึกษาดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างตามระเบียบพัสดุของภาครัฐอย่างเคร่งครัด
1.2	สถานศึกษาวางแผนการใช้งบประมาณตามแผนปฏิบัติการอย่างคุ้มค่า โปร่งใส และตรวจสอบได้
1.3	สถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นและรับฟังอย่างจริงจัง ผ่านการประชุมและช่องทางสื่อสารต่าง ๆ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการปฏิบัติงาน
1.4	สถานศึกษาจัดบรรยากาศในการทำงานที่เป็นกันเอง เปิดเผย เคารพซึ่งกันและกัน เน้นการทำงานเป็นทีม
1.5	สถานศึกษาเน้นความโปร่งใสในการทำงาน มีโครงการขวัญกำลังใจบุคลากร โครงการพัฒนาบุคลากร โครงการศึกษาดูงาน มีการสร้างสรรค์บ้าง เพื่อละลายพฤติกรรมและให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ
2.	ด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่งตามหลักธรรมาภิบาล
2.1	สถานศึกษาเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายร่วมวางแผนอัตรากำลังและเสนอความต้องการในอัตรากำลังที่ขาด ผ่านการประชุม

- 2.2 สถานศึกษาเผยแพร่ข้อมูลการรับสมัครตำแหน่งว่าง อย่างเปิดเผย เป็นระบบ และตรวจสอบได้ ผ่านการประชุมและช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ
- 2.3 สถานศึกษาจัดทำรายงานสรุปโครงสร้างอัตรากำลังและตำแหน่งว่างประจำปี เพื่อให้บุคลากร ได้รับทราบข้อมูลอย่างทั่วถึง
- 2.4 สถานศึกษากำหนดผู้รับผิดชอบและหน้าที่อย่างชัดเจนตามโครงสร้าง เพื่อให้การดำเนินงาน เป็นระบบ และตรวจสอบได้

3. ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งตามหลักธรรมาภิบาล

- 3.1 สถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดคุณสมบัติของตำแหน่ง พร้อมรับฟัง ความคิดเห็นจากทุกฝ่าย เพื่อให้ได้คุณสมบัติที่เหมาะสมกับภารกิจงาน
- 3.2 สถานศึกษาเผยแพร่ข้อมูลและคุณสมบัติในการรับสมัครบุคลากรอย่างชัดเจน โปร่งใส ผ่านช่องทางประชาสัมพันธ์ต่าง ๆ
- 3.3 สถานศึกษาดำเนินการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งโดยพิจารณาจากความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และความต้องการของหน่วยงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด
- 3.4 สถานศึกษาดำเนินการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งโดยคำนึงถึงคุณสมบัติที่ต้องการและภาระงาน เป็นหลัก

4. ด้านการมีวินัยและการรักษาวินัยตามหลักธรรมาภิบาล

- 4.1 สถานศึกษาดำเนินการโดยยึดระเบียบ กฎหมาย และหลักความเป็นธรรม มีขั้นตอนที่ชัดเจน สามารถตรวจสอบได้
- 4.2 สถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวน รวบรวมพยานหลักฐาน เพื่อตรวจสอบข้อเท็จจริง โดยยึดหลักความยุติธรรม และเปิดโอกาสให้ผู้ถูกกล่าวหาชี้แจงและมีสิทธิอุทธรณ์ตามกฎหมาย
- 4.3 สถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานวินัยผ่านการประชุม เพื่อสร้างความเข้าใจและการยอมรับร่วมกันในองค์กร
- 4.4 สถานศึกษาส่งเสริมให้มีการกำหนดแนวปฏิบัติด้านวินัยร่วมกันโดยยึดตามระเบียบทางราชการ
- 4.5 สถานศึกษาสร้างความตระหนักในการประพฤติปฏิบัติของบุคลากรในด้านวินัย

5. ด้านการออกจากราชการตามหลักธรรมาภิบาล

- 5.1 สถานศึกษากำกับให้มีการรายงานและติดตามการดำเนินการออกจากราชการอย่างเป็นระบบ โดยมีเอกสาร ฐานข้อมูลที่ครบถ้วน เพื่อให้สามารถตรวจสอบได้
- 5.2 สถานศึกษาเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการออกจากราชการอย่างชัดเจน ผ่านการประชุม ระบบสารสนเทศ และช่องทางประชาสัมพันธ์ต่าง ๆ
- 5.3 สถานศึกษายึดหลักการมีส่วนร่วมของบุคลากรและความเป็นธรรมในการพิจารณาการออกจากราชการและประชุมชี้แจงให้บุคลากรทราบอย่างชัดเจนและทั่วถึง

จากตารางที่ 2 พบว่า แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดอุดรธานี ทั้ง 5 ด้าน ประกอบด้วย 21 แนวทาง ดังนี้ 1) ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการตามหลักธรรมาภิบาล มี 5 แนวทาง 2) ด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่งตามหลักธรรมาภิบาล มี 4 แนวทาง 3) ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งตามหลักธรรมาภิบาล มี 4 แนวทาง 4) ด้านการมีวินัยและการรักษาวินัยตามหลักธรรมาภิบาล มี 5 แนวทาง และ 5) ด้านการออกจากราชการตามหลักธรรมาภิบาล มี 3 แนวทาง ตามลำดับ

2. แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดอุดรธานี มีความเป็นประโยชน์ ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความถูกต้อง อยู่ในระดับมากที่สุด

อภิปรายผล

แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดอุดรธานี มี 21 แนวทาง โดยด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการตามหลักธรรมาภิบาล มี 5 แนวทาง ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางของ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2560ก: 32-33) ที่ระบุว่า การบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพต้องยึดหลักความเป็นธรรม การมีส่วนร่วม และการเห็นคุณค่าของบุคลากร เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ ด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่งตามหลักธรรมาภิบาล มี 4 แนวทาง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เตชิตา หมีทอง (2564: 48) ที่อธิบายว่า การวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่งเป็นกระบวนการสำคัญในการคาดการณ์และจัดสรรทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับภารกิจขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งตามหลักธรรมาภิบาล มี 4 แนวทาง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สายเพชร พิณรัตน์ (2566: 121-124) ที่อธิบายว่า ธรรมาภิบาลในสถานศึกษาเป็นหลักสำคัญที่ช่วยให้ระบบบริหารงานบุคคลมีความโปร่งใส รับผิดชอบ และเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม ซึ่งส่งผลต่อคุณภาพการทำงานและบรรยากาศองค์กรโดยรวม ด้านการมีวินัยและการรักษาวินัยตามหลักธรรมาภิบาล มี 5 แนวทาง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เตชิตา หมีทอง (2564: 60) ที่กล่าวว่า การมีวินัยและการรักษาวินัยของสถานศึกษาเป็นการป้องกันไม่ให้อาจารย์กระทำความผิดวินัย

โดยต้องมีมาตรการและแนวปฏิบัติที่ชัดเจน ควบคู่กับการส่งเสริมความรู้ด้านระเบียบวินัยและจรรยาบรรณวิชาชีพ รวมทั้งเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ด้านการออกจากราชการตามหลักธรรมาภิบาล และด้านการออกจากราชการตามหลักธรรมาภิบาล มี 3 แนวทาง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สิทธิชัย ธาราพัฒนา (2561: 33) ที่กล่าวว่า หน่วยราชการควรกำหนดหลักเกณฑ์การลาออกหรือการให้ออกจากราชการโดยยึดหลักความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับเงื่อนไข ขั้นตอน สิทธิประโยชน์ และผลกระทบต่าง ๆ อย่างชัดเจน เพื่อให้บุคลากรสามารถรับรู้และตรวจสอบได้ อันจะช่วยสร้างความเชื่อมั่นและลดข้อโต้แย้งในองค์กร

สรุป/ข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดอุดรธานี ทั้ง 5 ด้าน ประกอบด้วย 21 แนวทาง ดังนี้ 1) ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการตามหลักธรรมาภิบาล มี 5 แนวทาง 2) ด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่งตามหลักธรรมาภิบาล มี 4 แนวทาง 3) ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งตามหลักธรรมาภิบาล มี 4 แนวทาง 4) ด้านการมีวินัยและการรักษาวินัยตามหลักธรรมาภิบาล มี 5 แนวทาง และ 5) ด้านการออกจากราชการตามหลักธรรมาภิบาล มี 3 แนวทาง ตามลำดับ **ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้** 1. สถานศึกษาและหน่วยงานต้นสังกัดควรพัฒนาการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ทั้งด้านการพัฒนาบุคลากร การสร้างแรงจูงใจ การนิเทศติดตาม และการประเมินผล เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น 2. สถานศึกษาควรนำแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลที่ได้จากการวิจัยไปจัดทำเป็นแผนหรือแนวปฏิบัติภายใน โดยกำหนดกิจกรรม ผู้รับผิดชอบ และตัวชี้วัดให้ชัดเจน เพื่อให้สามารถนำไปใช้ได้จริงอย่างเป็นระบบ 3. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาควรสนับสนุนการนำแนวทางที่พัฒนาขึ้นไปใช้จริง พร้อมติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารงานบุคคลอย่างยั่งยืน **ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป** 1. ควรศึกษาติดตามผลการนำแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลไปใช้จริง เพื่อประเมินผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลและการพัฒนาสถานศึกษาในระยะยาว 2. ควรพัฒนา

รูปแบบหรือคู่มือการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลในแต่ละด้าน โดยเฉพาะด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ เพื่อให้สามารถนำไปใช้ได้อย่างเป็นรูปธรรม

3. ควรขยายขอบเขตการวิจัยไปยังสถานศึกษาในสังกัดหรือจังหวัดอื่นเพื่อเปรียบเทียบและนำผลไปใช้กำหนดแนวทางพัฒนาในระดับนโยบายต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2562ข). พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 และ (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2562. กรุงเทพฯ: ครูสภาลาดพร้าว.
- เตชิตา หมีทอง. (2564). การศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 3. ใน การค้นคว้าอิสระปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- ธงชัย คล้ายแสง. (2562). ธรรมาภิบาลกับการบริหารภาครัฐแนวใหม่. วารสารวิจัยวิชาการ, 2(2), 177-188.
- พัชรี ศรีสุวรรณ. (2563). ธรรมาภิบาลกับการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- เพลงไพลิน สีนั่นชัย. (2566). การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร. ใน วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- รัตนะ บัวสนธ์. (2556). วิจัยเชิงคุณภาพทางการศึกษา. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วสุกิจจ์ เหล่าอินทร์, พระครูอุทัยสุตกิจ และพระครูสุชัยสุขพรมงคล. (2563). หลักธรรมาภิบาลกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคไทยแลนด์ 4.0. วารสารบัณฑิตศึกษาปริทรรศน์ วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์, 8(1), 257-272.

- สายเพชร พิณรัตน์. (2566) การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนศูนย์เครือข่ายการศึกษาอำเภอเกษตรสมบูรณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2. *วารสารวิชาการและวิจัย มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*, 13(1), 112-127.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2560ก). *การขับเคลื่อนการบริหารงานบุคคล CLUSTERS ในปีงบประมาณ 2560 ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. กรุงเทพฯ: ม.ป.พ.
- _____. (2562). *แนวทางการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- _____. (2564). *คู่มือการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล*. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1. (2568). *รายงานประจำปี อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1 ประจำปีงบประมาณ 2568*. อุดรธานี: กลุ่มบริหารงานบุคคล สพป.อุดรธานี เขต 1.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 2. (2567). *รายงานผลการดำเนินงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567*. อุดรธานี: กลุ่มนโยบายและแผน สพป.อุดรธานี เขต 2.
- สิทธิชัย ธาราพัฒนา. (2561). *บทบาทของความโปร่งใสในการกำหนดเงื่อนไขออกจากราชการ*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัย.
- สิน พันธุ์พินิจ. (2549). *เทคนิคการวิจัยทางสังคมศาสตร์*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: บริษัท วิทย์พัฒน์ จำกัด.
- สุชาติ คำพิฑูรณ์. (2565). การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3. ใน *วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา*. มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย.
- อารีรัตน์ ธนวัฒน์. (2561). *แนวทางการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาบนพื้นฐานธรรมาภิบาล*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- Denzin, N. K. (1970). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods*. Chicago: Aldine Publishing Co.
- Guskey, T. R. (2000). *Evaluation professional development*. California: A Sage.