

บทที่ ๕

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง “การบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอท่าตะโก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๓” มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

๑. เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอท่าตะโก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๓

๒. เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอท่าตะโก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๓ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

๓. เพื่อเสนอแนะแนวทางในการนำหลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ไปใช้ในการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอท่าตะโก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๓

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ดำเนินการตามระเบียบวิธีวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) โดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งเชิงปริมาณโดยการสำรวจและเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้างกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหาร ครูผู้สอน โรงเรียนในอำเภอท่าตะโก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๓ แบ่งเป็นผู้บริหาร ๒๘ คน ครูผู้สอน ๒๕๒ คน รวมทั้งสิ้นจำนวน ๓๒๐ คน ซึ่งใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบกลุ่ม ได้กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหาร ครูผู้สอน โรงเรียนในอำเภอท่าตะโก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๓ ซึ่งมี ๓๙ โรงเรียน แบ่งเป็น ผู้บริหาร ๒๘ คน และครูผู้สอน ๑๖๖ คน รวมทั้งสิ้นจำนวน ๑๙๔ คน และสัมภาษณ์เชิงลึก จำนวน ๙ ท่าน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) ประเภทมาตราส่วนประมาณค่า ๕ ระดับ (Numerical Rating Scale) และแบบสัมภาษณ์ (interview Form) มีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) มากกว่า ๐.๕ ขึ้นไปทุกข้อ ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) เท่ากับ .๙๗

วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (descriptive statistics) ได้แก่ ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย (mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) และสถิติอ้างอิง คือ การทดสอบค่าเอฟ (F-test) โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) การ

ทดสอบค่าที (t-test) และวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหาประกอบบริบท ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

๕.๑ สรุปผลการวิจัย

๕.๑.๑ ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมีจำนวน ๑๒๙ คน คิดเป็นร้อยละ ๖๖.๕๐ อายุของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง ๓๑ – ๔๐ ปี จำนวน ๑๗๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๘๘.๖๖ มีตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นครูผู้สอน มีจำนวน ๑๖๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๘๕.๖ ประสบการณ์การทำงานของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ คือ ๑ – ๑๐ ปี มีจำนวน ๑๐๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๕.๒

๕.๑.๒ การบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอท่าตะโก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต ๓

ระดับความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอท่าตะโก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต ๓ โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = ๔.๑๕$, S.D. = ๐.๕๖) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านสรุปได้ดังนี้

๑) การวางแผนงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอท่าตะโก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต ๓ โดยรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๔.๑๗$, S.D. = ๐.๕๙)

๒) การจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงานตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอท่าตะโก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต ๓ โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๔.๑๖$, S.D. = ๐.๕๙)

๓) การพัฒนาบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอท่าตะโก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต ๓ โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๔.๑๒$, S.D. = ๐.๕๙)

๔) การธำรงรักษาบุคคลและการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอท่าตะโก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต ๓ โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๔.๑๔$, S.D. = ๐.๖๓)

๕) การประเมินผลการปฏิบัติงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอท่าตะโก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต ๓ ในด้านโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๔.๑๗$, S.D. = ๐.๖๐)

๕.๑.๓ เปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอท่าตะโก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต ๓

สมมติฐานที่ ๑ ผู้บริหารที่มีเพศ ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอท่าตะโก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต ๓ โดยภาพรวม ($t=-0.26$, $Sig=0.80$) ไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐาน

สมมติฐานที่ ๒ ผู้บริหารที่มีอายุต่างกัน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอท่าตะโก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต ๓ โดยภาพรวม ($F = 3.33$, $Sig = 0.04$) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ จึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า ด้านการบริหารงานบุคคล ($F = 5.82$, $Sig = 0.00$) มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ ส่วน ด้านการจัดบุคคลเข้าทำงาน ($F = 3.96$, $Sig = 0.02$) และด้านธำรงรักษาบุคคลและการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคคล ($F = 3.06$, $Sig = 0.04$) ส่วนด้านอื่น พบว่าไม่แตกต่าง ดังนั้นจึงทำการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นคู่ ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการจัดบุคคลเข้าทำงานและด้านธำรงรักษาบุคคลและการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคคล โดยจำแนกตามอายุ ด้วยวิธีการผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (Lest Significant Difference : LSD)

สมมติฐานที่ ๓ ผู้บริหารที่มีตำแหน่งหน้าที่ ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอท่าตะโก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต ๓ โดยภาพรวม ($t=2.61$, $Sig=0.01$) แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ๐.๐๕ จึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าระดับความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ แตกต่างกันทุกด้าน

สมมติฐานที่ ๔ ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ทำงาน ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอท่าตะโก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต ๓ ภาพรวมไม่แตกต่างกัน ($F=1.57$, $Sig=0.21$) อย่างมีระดับนัยสำคัญที่ ๐.๐๕ จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์ทำงาน ต่างกัน ระดับความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษา มีหนึ่งด้านที่แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ คือ ด้านการวางแผนงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ ($F=3.33$, $Sig=0.04$) ดังนั้น จึงทำการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ โดยจำแนกตามระดับประสบการณ์ทำงาน

๕.๒ อภิปรายผลการวิจัย

การอภิปรายผลการวิจัย “การบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอท่าตะโก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๓” ผู้อภิปรายขออภิปรายผลจากการวิจัยตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

๕.๒.๑ เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอท่าตะโก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๓

จากการศึกษาเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอท่าตะโก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๓ พบว่า โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = ๔.๑๕) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษา ได้นำหลักพรหมวิหาร ๔ มาใช้ในกระบวนการบริหารบุคคลในสถานศึกษา ใช้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการวางแผนงานบุคคล การจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคคล การอ้างและการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคคล และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคล สอดคล้องกับผลวิจัยของ ฉัตรชัย จันทรวีเชียร^๑ ได้ศึกษาเรื่อง “การบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอชุมแสง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑” ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอชุมแสง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑ ตามความคิดเห็นของข้าราชการครูมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทั้ง ๕ ด้าน คือ ด้านการวางแผนบุคลากร ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการบำรุงรักษาบุคลากรและด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

จากผลการวิจัยที่ปรากฏคงเป็นเหตุผลประการหนึ่งที่ชี้ให้เห็นถึงศักยภาพในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี และผลการวิจัยที่สะท้อนออกมาในรูปแบบนี้เมื่อนำมาพิจารณารายด้านปรากฏผลดังนี้

๑. ด้านการวางแผนงานบุคคล โดยภาพรวม การบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอท่าตะโก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์เขต๓อยู่ในระดับมาก

^๑ ฉัตรชัย จันทรวีเชียร, “การบริหารงานบุคคลตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา อำเภอทับคล้อ จังหวัดพิจิตร”, วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๘), หน้า ๔๐

๒. ด้านการจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงาน โดยภาพรวม การบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอท่าตะโก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๓ อยู่ในระดับมาก

๓. ด้านการพัฒนาบุคคล โดยภาพรวม การบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอท่าตะโก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๓ อยู่ในระดับมาก

๔. ด้านการธำรงรักษาบุคคลและการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคคล โดยภาพรวม การบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอท่าตะโก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๒ อยู่ในระดับมาก

๕. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคคล โดยภาพรวม การบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอท่าตะโก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์เขต๒อยู่ในระดับมาก

๕.๒.๒ เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอท่าตะโก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๓ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

๑. เพศ ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอท่าตะโก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๓ โดยภาพรวม ไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้

๒. อายุ ต่างกัน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอท่าตะโก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๓ โดยภาพรวม ($F = ๓.๓๓, Sig = ๐.๐๔$) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ จึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า ด้านการบริหารงานบุคคล ($F = ๕.๘๒, Sig = ๐.๐๐$) มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ ส่วน ด้านการจัดบุคคลเข้าทำงาน ($F = ๓.๙๖, Sig = ๐.๐๒$) และด้านธำรงรักษาบุคคลและการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคคล ($F = ๓.๐๖, Sig = ๐.๐๔$) ส่วนด้านอื่น พบว่าไม่แตกต่าง ดังนั้นจึงทำการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นคู่ ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการจัดบุคคลเข้าทำงานและด้านธำรงรักษาบุคคลและการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคคล โดยจำแนกตามอายุ ด้วยวิธีการผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (Lest Significant Difference : LSD)

๓. ตำแหน่งหน้าที่ ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอท่าตะโก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๓ โดยภาพรวม ($t=๒.๖๑, Sig=๐.๐๑$) แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .๐๕ จึง

ยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าระดับความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ แตกต่างกันทุกด้าน

๔. ประสพการณ์ทำงาน ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอแม่वंก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาานครสวรรค์ เขต ๒ โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าผู้บริหารที่มีประสพการณ์ทำงาน ต่างกัน ระดับความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษา มีสองด้านที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ คือ ด้านการวางแผนงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ และด้านการจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงานตามหลักพรหมวิหาร ๔ ส่วนอีกสามด้านมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ คือ ด้านการพัฒนาบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านธำรงรักษาบุคคลและการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔

๕.๒.๓ เพื่อเสนอแนะแนวทางในการนำหลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ไปใช้ในการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอท่าตะโก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาานครสวรรค์ เขต ๓

สำหรับแนวทางการนำใช้หลักพรหมวิหาร ๔ กับการบริหารงานบุคคลนั้น ผู้บริหารควรใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานบุคคล เนื่องจากเป็นหลักธรรมที่จะช่วยให้ผู้บริหาร สามารถปกครองดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานได้อย่างมีความสุข ทำงานฉันทามิตรอยู่อย่างพองาน้องพึ่งพาอาศัยกัน ช่วยเหลือกัน และมีขวัญกำลังใจที่จะทำงานให้มีประสิทธิภาพได้มากที่สุด โดยการนำเอาหลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ไปใช้ในการบริหารงานบุคคล ด้านต่างๆ มีดังนี้

๑. ด้านการวางแผนบุคลากร เป็นด้านการกำหนดแผนงานบุคลากรไว้ในแผนกลยุทธ์ การคาดคะเนความต้องการกำลังบุคลากร การวางแผนอัตรากำลัง การวางแผนอัตรากำลังคนให้เหมาะสมกับงาน การวางแผนใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด และการมีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติงาน การวางแผนงานบุคคลมีความสำคัญต่อการดำเนินงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีเพราะต้องพิจารณาความต้องการบุคคล ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ ต้องอาศัยความรู้ความสามารถ และประสพการณ์ การทำงานระบบทีม มุ่งผลสัมฤทธิ์และการมีส่วนร่วมโดยพิจารณาถึงความต้องการของสถานศึกษาชุมชนและนักเรียน

๒. ด้านการจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงาน เป็นการพัฒนาศักยภาพในการทำงานของบุคลากร ซึ่งการจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงาน ต้องมีการวางแผนอัตรากำลังคน เพื่อกำหนดความจำเป็นกำหนดจำนวน และคุณสมบัติ ความสามารถของแต่ละบุคคล เพื่อให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะมาปฏิบัติงานในโรงเรียน ในการมอบหมายภาระงานควรพิจารณาให้ตรงกับความรู้ความสามารถหรือความถนัดของบุคคล จึงจะทำให้บุคคลมีความสุขในการทำงาน งานที่ได้รับมอบหมายบรรลุตาม

ความต้องการ ส่วนการกำกับติดตามผลและการประเมินผลให้เป็นแบบกัลยาณมิตร และยึดหลักพรหมวิหาร ๔ คือเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา ควรมีการสอนงาน และเรียนรู้กันไปพร้อมกัน

๓. การพัฒนาบุคลากร งานทุกอย่างของโรงเรียนจะดำเนินการไปอย่างมีประสิทธิภาพ และได้ผลสำเร็จตามเป้าหมายขึ้นอยู่กับความสามารถและความร่วมมือของบุคคล ดังนั้น ควรมีการสนับสนุนส่งเสริมให้มีการพัฒนาตนเองทั้งภายในและภายนอกตามความสนใจส่งครูเข้าพัฒนาตนเองหรือเข้ารับการอบรมตามงานที่ตนเองได้รับมอบหมาย โดยมีการสนับสนุนด้านงบประมาณ และเปิดโอกาสให้พัฒนาตนเองตามความสนใจ เพื่อให้ได้รับการพัฒนาแล้วให้นำความรู้ที่ได้มาขยายผลให้บุคคลอื่นๆได้รับทราบ และยอมรับผลของการพัฒนา

๔. การธำรงรักษาบุคคลและการสร้างขวัญกำลังใจ ควรมีการยกย่องชมเชยให้คำแนะที่ดีในการทำงาน เมื่อบุคคลประสบความสำเร็จก็ควรยินดีชื่นชม ให้รางวัลและของขวัญในโอกาสต่างๆ เมื่อบุคคลทำความผิดพลาดก็ไม่ดูตำหนิกล่าวว ควรให้กำลังใจและคำแนะนำที่ดี ให้โอกาสในการทำงานแก้ไข ติดตามผลการปฏิบัติของบุคคลอย่างสม่ำเสมอ พิจารณาความดีความชอบด้วยความยุติธรรม กำหนดระเบียบในการปฏิบัติงานของบุคคลที่ชัดเจน มีการพัฒนา และแก้ไขความไม่ปลอดภัยที่เกิดขึ้นจากการทำงาน ทั้งทางร่างกายและจิตใจ เพื่อธำรงรักษาให้บุคคลทำงานด้วยความปลอดภัย มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน มีความสุขในการทำงาน มีการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน อยู่ร่วมกันเสมือนพี่น้อง

๕. การประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรประเมินด้วยความเป็นธรรมโปร่งใส ตรวจสอบได้ ปราศจากอคติ มีความเมตตา กรุณา มุทิตาและอุเบกขา การประเมินผลการปฏิบัติงานทุกครั้งให้มีการแจ้งให้บุคคลทราบเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคล และนำผลการประเมินมาแจ้งให้บุคคลทราบทุกครั้ง ควรให้โอกาสบุคคลและคณะกรรมการสถานศึกษาได้มีส่วนร่วมในการประเมิน และนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนา ไม่ใช่ทำไปเพื่อการกดดันในการทำงาน ทั้งนี้ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่มีทั้งศาสตร์และศิลป์ เป็นที่ปรึกษาในยามที่มีปัญหาอุปสรรคได้ ผลการปฏิบัติงานจะเห็นผลต้องมีความพึงพอใจทั้งสองฝ่าย

สรุปได้ว่า ผู้บริหารควรมีความเมตตา กรุณาต่อบุคลากรด้วยการใส่ใจในการดูแลบุคลากรเหมือนหนึ่งสมาชิกในครอบครัว ไม่ทำให้บุคลากรต้องเป็นทุกข์ในการทำงาน ผู้บริหารต้องมีความเที่ยงตรง ไม่ลำเอียง ควรมีการประชุม กำหนดเป้าหมายร่วมกันในการพัฒนาตนเองของบุคลากร รวมทั้งแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานร่วมกัน การวางอัตราค่าจ้างก็ควรวางตามความสามารถ ตามวุฒิการศึกษาเป็นหลักก่อน การประเมินผลการปฏิบัติงานต้องมีการกำหนดเกณฑ์ประเมินผลปฏิบัติงาน ประเมินด้วยผลงานโดยไม่ถือคติแบ่งพรรคแบ่งพวก ส่งให้บุคลากรอบรมพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างสม่ำเสมอ สร้างขวัญและกำลังใจเพื่อเป็นแรงผลักดันให้อยากทำงานและทำงานอย่างมีความสุข

๕.๓ ข้อเสนอแนะ

ในการศึกษาวิจัย เรื่อง การบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอท่าตะโก สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต ๓ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

๕.๓.๑ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

๑) ด้านการวางแผนบุคลากร ผู้บริหารจะต้องมีการวางแผนมองการไกล กำหนดนโยบายของการบริหารงานบุคคลให้ชัดเจน มีการวางแผนการมอบหมายการทำงานให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ และสามารถขับเคลื่อนงานที่มอบหมายบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำในการสร้างความสามัคคีในกลุ่มงานบริการงานบุคคลโดยให้บุคลากรมีส่วนร่วมวางแผนการปฏิบัติงานของสถานศึกษา

๒) การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ผู้บริหารจะต้องตามความถนัดและความสามารถ และจะต้องเป็นคนมีความสมัครใจ ยึดหลักความเป็นธรรม โปร่งใส ในการมอบหมายงานให้บุคลากร อีกทั้งผู้บริหารต้องเป็นที่ปรึกษาให้คำแนะนำมีการให้กำลังใจ มีการติดตามและประเมินผล

๓) การพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารจะต้องมีการกำหนดหลักเกณฑ์การนิเทศบุคลากร และสนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารจะต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองอยู่เสมอ จัดการอบรมหรือพาไปศึกษาดูงาน เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากร อีกทั้งผู้บริหารจะต้องมีการติดตาม และประเมินผลการพัฒนาบุคลากร มีการชื่นชมยินดี และให้คำปรึกษา

๔) การดำรงรักษาศักยภาพบุคลากรและการสร้างขวัญกำลังใจ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำในการจัดสวัสดิการมีเครื่องมือในการปฏิบัติงาน เครื่องมือวัดประเมินผลการดำเนินงาน ผู้บริหารจะต้องยึดหลักความยุติธรรม โปร่งใส ในการพิจารณาความดีความชอบ ผู้บริหารต้องให้ความช่วยเหลือ คำแนะนำ กับบุคลากรที่มีปัญหา และยกย่อง ชื่นชม ให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีผลงาน และเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน

๕) การประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารจะต้องแจ้งกรอบในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรทราบ ผู้บริหารต้องประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ อาจจะรวมประเมินกับคณะทีมงานและประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนางานอย่างเป็นกัลยาณมิตร อีกทั้งผู้บริหารจะต้องให้บุคลากรคนอื่นมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และให้คำแนะนำปรึกษาด้านการปฏิบัติงานแก่บุคลากรด้วย

๕.๓.๒ ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

- ๑) ควรมีการศึกษาปัญหาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
- ๒) ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับการการนำหลักพรหมวิหาร ๔ กับการบริหารงานบุคคลในองค์กรต่างๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงาน
- ๓) ควรศึกษาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้หลักธรรมข้ออื่นๆ เพื่อพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ