

## การบริหารงานบุคคลตามหลักชั้นตัตถธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

### สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต ๑

#### Personal Administration Based on Khanti Dhamma for Administrators of Pathum Thani Primary Educational Service Area Office 1

ปวีณา รอบแคว้น<sup>†</sup>

พระครูกิตติญาณวิสิฐ, ดร.<sup>\*\*</sup>

พระครูสังฆรักษ์จักรกฤษณ์ ฐิริปญโญ, ดร.<sup>\*\*\*</sup>

#### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ คือ มีวัตถุประสงค์ คือ ๑) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา คุณลักษณะด้านชั้นตัตถในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ๒) เพื่อศึกษาวิธีพัฒนาคุณลักษณะด้านชั้นตัตถในการบริหารงานบุคคลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา และ ๓) เพื่อเสนอวิธีการบริหารงานบุคคลตามหลักชั้นตัตถธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต ๑ เป็นงานวิจัยแบบผสมผสานวิธี ใช้กลุ่มตัวอย่างผู้บริหารสถานศึกษาและข้าราชการครู จำนวน ๓๑๓ คน วิเคราะห์ข้อมูลหาค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม โดยมีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ ๐.๙๙๐ และสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน ๕ ท่าน

#### ผลการวิจัยพบว่า

๑. สภาพปัจจุบัน ปัญหา คุณลักษณะด้านชั้นตัตถในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก รายด้าน มีด้านวินัยและการรักษาวินัยอยู่ในระดับมากที่สุด และด้านที่เหลือน้อยกว่าอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ด้านการออกจากราชการ ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง และด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง ตามลำดับความสำคัญของสภาพปัญหา

๒. ผลการศึกษาวิธีพัฒนาคุณลักษณะด้านชั้นตัตถเพื่อการบริหารงานบุคคลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้ ๑) ด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง ผู้บริหารต้องใช้ความอดทนในการ

<sup>†</sup>นิสิตหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๔.

<sup>\*\*</sup>ผู้ช่วยศาสตราจารย์, อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

<sup>\*\*\*</sup>ผู้ช่วยศาสตราจารย์, อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

จัดการสภาพปัญหาความขาดแคลนที่เกิดขึ้น บริหารจัดการกำลังคนในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ๒) ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ผู้บริหารต้องพยายามคัดสรรคนที่มีคุณสมบัติตรงกับความต้องการของสถานศึกษาให้มากที่สุด ๓) ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการบริหารราชการ ผู้บริหารต้องมีความอดทนที่จะคอยแนะนำให้คำปรึกษาแก่บุคลากร ๔) ด้านวินัยและการรักษาวินัย ผู้บริหารต้องพยายามศึกษาคู่มีดักเตือนบุคลากรให้ปฏิบัติตามระเบียบของทางราชการ และดำเนินการทางวินัยอย่างโปร่งใสและยุติธรรมกับทุกฝ่าย ๕) ด้านการออกจากราชการ ผู้บริหารต้องเป็นผู้มีความรู้ ดูแลให้คำปรึกษาแก่บุคลากรที่ถูกดำเนินการให้ออกจากราชการได้

๓. การบริหารงานบุคคลตามหลักขั้นศีลธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา มีวิธีการดังนี้ ๑) ด้านความอดทนต่อความยากลำบาก ผู้บริหารต้องอดกลั้นต่อชีวิต ความยากลำบากต่อกายและจิตใจ รวมถึงถูกตำหนิต่อจากภายในองค์กร ๒) ด้านความอดทนต่อความตรากตรำ ผู้บริหารต้อง มีการอดทนต่อสู่ในการพัฒนางานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ และ ๓) ด้านความอดทนต่อความเจ็บใจ ผู้บริหารต้องใช้สติสัมปชัญญะ รู้จักการระงับอารมณ์ที่มาจากกระทบจากบุคลากรทั้งภายในและนอกองค์กรที่มาตำหนิหรือกล่าวหาว่าร้ายได้อย่างมีหลักขั้นศีลธรรม

**คำสำคัญ:** การบริหารงานบุคคล, ตามหลักขั้นศีลธรรม

## ABSTRACT

The objectives of this research are: 1) to study the state of qualification based on Khantidhamma in personnel administration of school administrators, 2) to study the method in developing qualification based on Khantidhamma in personnel administration of school administrators, and 3) to propose the method in developing qualification based on Khantidhamma in personnel administration of school administrators under the Office of Pathumthani Primary Educational Service Area 1. The data of this mixed method research were collected by questionnaire with reliability at 0.990 from 313 samples consisting of school administrators and teachers and analyzed by frequency, mean and standard deviation, and by in-depth interviews with 5 school administrators.

### **The results of the study were found that:**

1. The state of qualification based on Khantidhamma in personnel administration of school administrators was at a high level overall. In aspects, discipline came first, followed by duty performance reinforcement, retirement, recruitment, workforce planning and positioning respectively.

2. The methods in developing qualification based on Khantidhamma in personnel administration of school administrators were as follows: 1) In workforce planning and positioning, the administrators have to be patient and manage the workforce for the best benefit; 2) In recruitment, the qualified personnel should be recruited as many as possible; 3) In duty performance reinforcement, the administrators have to advice and suggest their personnel with patience; 4) In discipline, the administrators have to study administration manual thoroughly and administrate personnel with justice and transparency; and 5) In retirement, the to-be-retired personnel should be advised and guided appropriately.

3. The methods in developing qualification based on Khantidhamma in personnel administration of school administrators under the Office of Pathumthani Primary Educational Service Area 1 are as follows: 1) In endurance with the hardships, the administrators have to be patient to physical and mental hardships together with blames; 2) In endurance with struggles; the administrators have to struggle and develop for the work achievement, and 3) In endurance with suffer, the administrators have to control their mind from unsatisfactory sense-objects with mindfulness and tolerance.

**Keywords:** personnel management, in accordance with the principles of tolerance

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สภาพสังคมในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างมากและเกิดการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างรวดเร็วในหลายๆด้าน อันได้แก่ ด้านการดำเนินชีวิต ด้านวัฒนธรรม ด้านสาธารณสุข ด้านการคมนาคม ฯลฯ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงด้านการศึกษาซึ่งจะเป็นกำลังที่สำคัญต่อประเทศชาติในอนาคต เพราะเด็กในวันนี้จะเติบโตเป็นผู้ใหญ่ในภายภาคหน้าและการเติบโตจะเป็นไปอย่างมีคุณภาพมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับ การบ่มเพาะจากสภาพสังคมและสิ่งแวดล้อมที่มีอยู่รอบตัว โดยการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษามีได้มุ่งเน้นแต่เพียงให้ผู้เรียนเก่งอย่างเดียว ยังมุ่งเน้นให้ผู้เรียนเป็นคนดีของสังคม รวมถึงใช้ชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข การจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษาจึงเป็นการฝึกให้ผู้เรียนได้เรียนรู้การใช้ชีวิตในสังคมโรงเรียนไปสู่การอยู่ร่วมกันในสังคมหรือชุมชนที่อาศัยอยู่ในอนาคตต่อไป เครื่องมือที่เป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาผู้เรียนให้เป็นไปตามแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ คือ หลักสูตรสถานศึกษา ซึ่งจะต้องมีการปรับปรุงให้ทันต่อเหตุการณ์บ้านเมืองและความต้องการของสังคมในปัจจุบัน และผู้ที่นำหลักสูตรสู่การปฏิบัติลงสู่ผู้เรียนโดยตรง คือ ครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา ภายใต้การดูแลควบคุมการปฏิบัติหน้าที่โดยผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาถือเป็นหัวเรือสำคัญในองค์กรที่จะช่วยขับเคลื่อนให้การดำเนินงานในองค์กรสัมฤทธิ์ผลเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร โดยหากมีแค่ผู้บริหารสถานศึกษาเพียงคนเดียวย่อมทำให้องค์กรประสบความสำเร็จไม่ได้ ในองค์กรจึงต้องมีคณะทำงานที่ต้องรับผิดชอบงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา ซึ่งภาระงานในสถานศึกษามีอยู่ค่อนข้างมาก การบริหารจัดการงานและมอบหมายงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความเหมาะสมกับงานจึงมีความสำคัญมาก ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีความสามารถในการบริหารงานบุคคลเพื่อความราบรื่นของการดำเนินงานในองค์กร

การบริหารงานบุคคลมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการทั้งระบบ เพราะคนเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลที่จะผลักดันให้เกิดการดำเนินการในทุกขั้นตอน และการบริหารงานบุคคลที่ดีมีประสิทธิภาพจะส่งผลให้บุคลากรในองค์กรเป็นทรัพยากรที่มีคุณภาพสามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพของแต่ละบุคคล ส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์กรได้ (ณัฐนิช ศรีคำ, ๒๕๕๘: ๑๐.) และเนื่องจากปัญหาที่พบเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลคือ การขาดแคลนบุคลากรในสาขาวิชาใดวิชาหนึ่ง และการกระจายอำนาจการบริหารงานบุคคลให้สถานศึกษา จึงเป็นภารกิจที่สำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อสนองตอบต่อภารกิจของสถานศึกษาให้การดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิด ความสำเร็จ อิสระภายใต้กฎหมาย ระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้รับการพัฒนา มีความรู้ความสามารถมีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ (กระทรวงศึกษาธิการ อ้างใน ฐิติยา ปทุมราษฎร์ และ จินณวัตร ปะโคทั้ง, ๒๕๕๗: ๑๘) โดยขอบข่ายและภารกิจการบริหารงานบุคคลตามคู่มือการปฏิบัติงานข้าราชการครูของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนดไว้ ๕ ด้าน คือ ด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ด้านวินัยและการรักษาวินัย และด้านการออกจากราชการ

ด้วยวิถีชีวิตที่เปลี่ยนแปลงไปของสังคมปัจจุบัน ส่งผลกระทบถึงสถาบันการศึกษาหลายแห่งเป็นอย่างมาก ภาพลักษณ์ของวิชาชีพชั้นสูงอย่างข้าราชการครูดูเหมือนจะเป็นไปในทางที่ไม่ค่อยดีนัก ผู้บริหาร ครู และบุคลากรในสถานศึกษาตกเป็นเป้าสายตาของประชาชนในขณะนี้ เพราะมักจะมีข่าวในทางที่ไม่ดีออกสู่สายตาของประชาชน ยิ่งทำให้การทำงานของครูและบุคลากรทางการศึกษามีความกดดันมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นหัวเรือสำคัญต้องใช้ความอดทนอดกลั้นเป็นอย่างมากเช่นกัน เพราะหากเกิดเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งในสถานศึกษา บุคคลแรกที่จะถูกเพ่งเล็งมากที่สุดอีกคน คือ ผู้บริหารสถานศึกษา เพราะบุคลากรทุกคนในสถานศึกษา ถือเป็นผู้ที่อยู่ในความดูแลของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนั้น ผู้บริหารต้องมีวิธีการบริหารจัดการบุคคลที่เหมาะสมเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหา โดยสิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาพึงมี คือ ความอดทน อดกลั้น โดยยึดนำเอาหลักขันติธรรมมาใช้ในการบริหารงาน โดย คอแลมน์ ธรรมะวันหยุด กล่าวไว้ว่า ผู้ที่มีขันติธรรม คือ บุคคลผู้มีความอดทน ย่อมไม่มีอันตรายแก่ใครๆ มีแต่จะนำประโยชน์สุขมาให้แก่บุคคลผู้ที่คบหาเสวนาด้วยอย่างเดียว เพราะบุคคลผู้มีความอดทน ย่อมเป็นผู้มีมงคล คือ เหตุแห่งความเจริญในตนอยู่

แล้ว จะประกอบกิจการทุกสิ่งล้วนทำด้วยปัญญาอันประกอบด้วยเหตุผลทั้งสิ้น อีกทั้งเป็นผู้หนักแน่น ไม่หวั่นไหวได้ง่าย ส่วนบุคคลผู้ที่ไม่มีความอดทน ย่อมตรงกันข้าม คือ เมื่อได้ประสบกับอารมณ์ที่ไม่น่าพอใจเข้า ก็อาจจะแสดงกิริยาอาการอันไม่งาม ไม่น่าชมออกมาได้ตลอดเวลา ทุกโอกาสสถานที่ และเมื่อเป็นเช่นนี้ การประกอบกิจการทุกสิ่งทุกอย่าง หรือการคบหาสมาคมกัน เพื่อที่จะให้เกิดประโยชน์สุขต่อกันนั้น ก็ย่อมจะถึงกาลเสื่อมเสียไป (สมเด็จพระพุทธโฆษาจารย์ (ป.อ.ปยุตฺโต), ๒๕๖๔)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เกิดจากการที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช ๒๕๔๒ ซึ่งเป็นกฎหมายทางการศึกษาที่เกิดขึ้นตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๔๒ และบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๔๐ ประกอบกับพระราชบัญญัติระเบียบบริหารการกระทรวงศึกษาธิการ พุทธศักราช ๒๕๔๖ กำหนดให้การบริหาร และการจัดการขั้นพื้นฐานให้ยึดเขตพื้นที่การศึกษาโดยคำนึงถึงปริมาณสถานศึกษา จำนวนประชากร วัฒนธรรม และความเหมาะสมด้านอื่น และให้มีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เพื่อทำหน้าที่ในการดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายนี้หรือกฎหมายอื่น โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเป็นหน่วยงานที่อยู่ใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เกิดขึ้นตามที่กระทรวงศึกษาธิการประกาศกำหนดให้มีเขตพื้นที่การศึกษา เมื่อวันที่ ๗ กรกฎาคม ๒๕๔๖ และประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง ปรับปรุงแก้ไขการกำหนดเขตพื้นที่การศึกษาและกำหนดเขตพื้นที่การศึกษาเพิ่มเติม พ.ศ. ๒๕๕๐ เมื่อวันที่ ๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๐ และประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง ปรับปรุงแก้ไขการกำหนดเขตพื้นที่การศึกษา และกำหนดเขตพื้นที่การศึกษาเพิ่มเติม พ.ศ. ๒๕๕๑ เมื่อวันที่ ๑๘ มกราคม ๒๕๕๑ อาศัยอำนาจตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ ๓) พ.ศ. ๒๕๕๓ (กลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต ๑, “แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. ๒๕๖๓ – ๒๕๖๕”, เอกสารราชการ, (กลุ่มนโยบายและแผน: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต ๑, ๒๕๖๓). (เอกสารคัดสำเนา.) จากการสัมภาษณ์นายบัณฑิต แก้วกล้า ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต ๑ พบว่าสภาพการบริหารงานบุคคลในปัจจุบันด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง มีการเปลี่ยนแปลงเกณฑ์อัตรากำลังอยู่เรื่อยๆ ทำให้เกณฑ์อัตรากำลังขาดความชัดเจน รูปแบบไม่แน่นอน อัตรากำลังมีรองรับแต่จำนวนครูผู้ที่จะสอนจริงยังขาดอัตรา ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ปัจจุบันเป็นหน้าที่ของศึกษาธิการจังหวัด (กศจ.) ซึ่งจะเป็นผู้ประสานงานมายังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ระบบสรรหาดีแต่บางครั้งข้อมูลยังไม่ค่อยชัดเจน ซึ่งพบว่าครูยังไม่เพียงพอต่อความต้องการ ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ การพิจารณาความดีความชอบส่วนใหญ่ไม่พบปัญหา ส่วนการขอเครื่องราชอิสริยาภรณ์ทางโรงเรียนมักจะส่งข้อมูลล่าช้า ด้านวินัยและการรักษาวินัย มักมีเรื่องร้องเรียนเข้ามาเรื่อยๆ ผ่านช่องทางที่ไม่ถูกต้อง ไม่เป็นไปตามกระบวนการทางกฎหมายทำให้การสืบสวนเกิดปัญหา อย่างไรก็ตามทางสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพยายามบริหารจัดการให้ดีที่สุด และด้านการออกจากราชการ มีไม่มากนักที่พบส่วนใหญ่ข้าราชการ

มักจะต้องการลาออกด้วยตนเอง สาเหตุก็มักเกิดจากการทำงานเมื่อประสบปัญหา ก็เกิดความย่อท้ออุปสรรคในการปฏิบัติหน้าที่

พระพุทธศาสนาเป็นศาสนาแห่งสันติสุขที่ก่อให้เกิดสันติภาพ และมีคำสอนที่เน้นการรู้จักให้อภัยอย่างแท้จริง ให้รู้จักการอดทนต่อสิ่งที่เข้ามากระทบในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินชีวิต มีปรากฏในคำสอนที่พระพุทธเจ้าตรัสสอนแก่เหล่าสาวก ตอนหนึ่งว่า “ความอดทน คือ ความอดกลั้นเป็นตบะอย่างยิ่งพระพุทธเจ้าทั้งหลายตรัสว่า นิพพานเป็นบรมธรรมผู้ทำร้ายผู้อื่นไม่ถือว่าเป็นบรรพชิตผู้เบียดเบียนผู้อื่นไม่ถือว่าเป็นสมณะ” (ดูรายละเอียดใน ที.ม. (ไทย) ๑๐/๙๐/๕๐.) เพราะพระพุทธศาสนา สอนให้เรามีความรักรวมไปถึงการให้อภัยแก่เพื่อนมนุษย์ ไม่ใช่กำลังเบียดเบียนคนที่ด้อยกำลังกว่าตน รู้จักการอดทนต่อบุคคลอื่น สอดคล้องกับพระดำรัสที่พระพุทธเจ้าตรัสเล่าเรื่องการทำสงครามระหว่างเทพกับอสูร แก่พระภิกษุตอนหนึ่งว่า

...บุคคลใดเป็นคนแข็งแรง

อดกลั้นต่อผู้อ่อนแกว่าได้

ความอดกลั้นของบุคคลนั้น

บัณฑิตทั้งหลายกล่าวว่าเป็นชั้นดีอย่างยิ่ง

เพราะว่าบุคคลผู้อ่อนแวจำต้องอดทนอยู่เอง

กำลังของบุคคลใดไม่เข้มแข็ง

บัณฑิตทั้งหลายกล่าวถึงกำลังของบุคคลนั้นว่า ไม่ใช่กำลัง

เพราะว่าไม่มีบุคคลใดกล่าวโต้ตอบบุคคลผู้มีกำลัง

และมีธรรมคุ้มครองแล้ว” (ดูรายละเอียดใน ส.ส. (ไทย) ๑๕/๒๔๐/๓๖๕.)

จากพุทธพจน์เบื้องต้นที่ได้นำเสนอนั้นแสดงถึงการรู้จักอดกลั้นของของผู้ที่มีกำลังมากกว่าผู้ที่มีกำลังน้อยกว่า และผู้ที่มีความอดทนอดกลั้นจะได้รับการสรรเสริญจากบัณฑิต และสามารถพัฒนาจิตใจของตนเองให้สูงขึ้น ดังมีเรื่องเกี่ยวกับความอดทนในคัมภีร์พระพุทธศาสนาที่นักปราชญ์โบราณจารย์ นำมาเป็นส่วนหนึ่งในการเผยแผ่พระพุทธศาสนาในรูปแบบของทศชาติชาดก เรื่อง ชันติบารมีอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกัน ดังปรากฏในวัฒนธรรมของสังคมไทยชาวพุทธ เมื่อเกิดการพลั้งเผลอ ทำผิดต่อกัน เกิดความเข้าใจผิดต่อกัน เกิดความขัดแย้งกันก็จะแสดงความรักความเมตตาและมักให้อภัยซึ่งกันและกัน ข้อนี้เป็นการแสดงออกถึงวัฒนธรรมอันดีงามของสังคมไทย ซึ่งได้รับอิทธิพลด้านวัฒนธรรมคำสอนมาจากพระพุทธศาสนาแทบทั้งสิ้น พระพุทธศาสนาจึงมีอิทธิพลต่อวิถีชีวิต ความเป็นอยู่ วัฒนธรรม ความคิด และการประพฤติปฏิบัติดีของคนไทย การทำความดีต่อกันในระหว่างวงศ์ญาติมิตรสหาย เป็นคุณสมบัติที่ต้องเอาใจใส่อย่างยิ่ง สามารถสมัครสมานยึดเหนี่ยวน้ำใจให้รักใคร่กัน ให้นึกถึงกันด้วยความขอบคุณ โลกคือชุมชนที่ตั้งอยู่ด้วยสันติสุขก็เพราะอาศัยศีล อาศัยสังคหธรรม คือ ธรรมเครื่องยึดเหนี่ยวใจให้รักกัน (ดูรายละเอียดใน ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๒๑๐/๑๗๐-๑๗๑.)

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา คุณลักษณะด้านขั้นตอนในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต ๑
๒. เพื่อศึกษาวิธีพัฒนาคุณลักษณะด้านขั้นตอนในการบริหารงานบุคคลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต ๑
๓. เพื่อเสนอวิธีการบริหารงานบุคคลตามหลักขั้นตอนธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต ๑

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้รูปแบบการวิจัยวิธีการแบบผสม (Mixed Method Research) ซึ่งใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และใช้แบบสัมภาษณ์ในการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีรายละเอียดของเครื่องมือ ดังนี้

๑. การวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) เกี่ยวกับการวิจัย มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) ๕ ระดับ และแบบสอบถามแบบปลายเปิด (Open ended Questionnaire) โดยแบ่งเป็น ๓ ตอน ดังนี้

ตอนที่ ๑ เป็นข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) สอบถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน

ตอนที่ ๒ แบบสอบถามการบริหารงานบุคคลตามหลักขั้นตอนธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต ๑ มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) ตามวิธีการของลิเคิร์ต (Likert)

ตอนที่ ๓ ข้อเสนอแนะในการบริหารงานบุคคลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต ๑

๒. การวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยใช้เครื่องมือเป็นแบบสัมภาษณ์ (Interviews) เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักขั้นตอนธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต ๑ ของผู้บริหารที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารสถานศึกษาตั้งแต่ ๕ ปีขึ้นไป

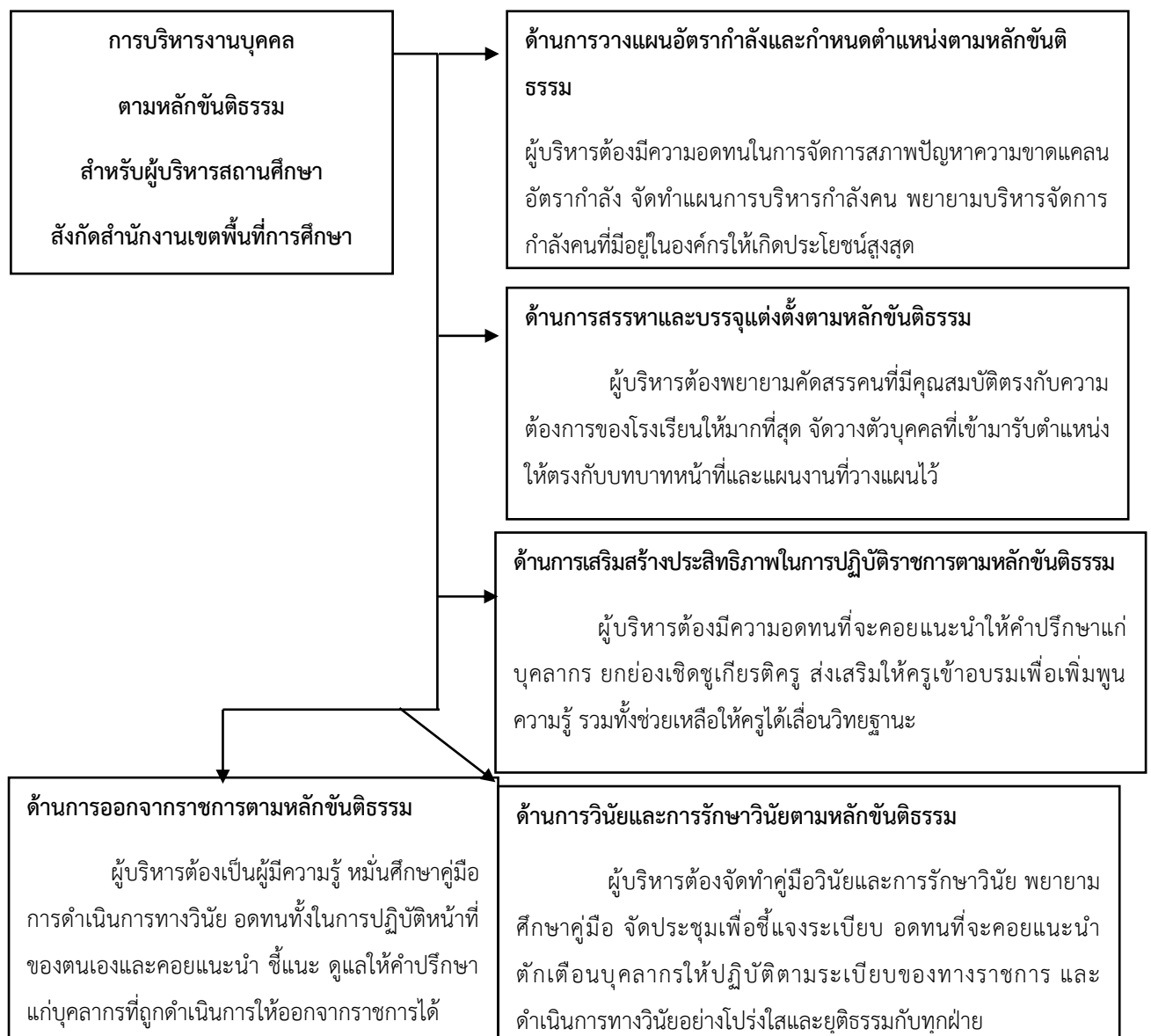
### ๓. ประชากร กลุ่มตัวอย่าง

๓.๑ ประชากร ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต ๑ มีผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน ๑๓๑ คนและครูผู้สอนจำนวน ๑,๕๒๒ คน รวมทั้งสิ้น จำนวน ๑,๖๕๓ คน

๓.๒ กลุ่มตัวอย่าง ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปทุมธานี เขต ๑ จำนวน ๓๑๓ คน โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างตามตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan) และสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยใช้ขนาดโรงเรียนเป็นชั้นในการสุ่ม ได้กลุ่มตัวอย่างจากสถานศึกษาขนาดเล็ก จำนวน ๒๔ คน สถานศึกษาขนาดกลาง จำนวน ๑๓๘ คน สถานศึกษาขนาดใหญ่ จำนวน ๑๒๗ คน และ สถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน ๒๔ คน รวมเป็น ๓๑๓ คน

### องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลตามหลักชั้นติธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต ๑ ผู้วิจัยสามารถสรุปเป็นองค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัยดังภาพที่ ๔.๑



ภาพที่ ๔.๑ องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย



## ผลการวิจัย

**๔.๑ เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา คุณลักษณะด้านขั้นตอนในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต ๑**

### สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานทั่วไป

ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนเป็นหญิง จำนวน ๒๖๗ คน เป็นชาย จำนวน ๔๖ คน มีอายุ ๒๕ – ๓๐ ปี จำนวน ๑๔๐ คน อายุ ๓๑ – ๔๐ ปี จำนวน ๗๕ คน อายุ ๔๑ – ๕๐ ปี จำนวน ๖๕ คน และ อายุ ๕๑ ปี ขึ้นไป จำนวน ๓๓ คน จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน ๒๑๗ คน ปริญญาโท จำนวน ๙๕ คน ปริญญาเอก ๑ คน และมีประสบการณ์ทำงาน ระยะเวลาไม่เกิน ๕ ปี จำนวน ๑๒๙ คน ระยะเวลา ๑๑ ปีขึ้นไป จำนวน ๑๐๒ คน และระยะเวลา ๖ – ๑๐ ปี จำนวน ๘๒ คน

**ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนต่อสภาพปัจจุบัน ปัญหา คุณลักษณะด้านขั้นตอนในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต ๑**

โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ ๔.๔๕ รายด้าน มีด้านวินัยและการรักษาวินัย อยู่ในระดับมากที่สุด และ ๔ ด้านที่เหลืออยู่ในระดับมาก เรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านวินัยและการรักษาวินัย มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ ๔.๕๒ ด้านที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ ๔.๔๘ รองลงมาเป็นด้านการออกจากราชการ มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ ๔.๔๗ ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ ๔.๔๑ และด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ ๔.๓๘ ตามลำดับความสำคัญของสภาพปัญหา คุณลักษณะด้านขั้นตอนในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา

๑. ด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๓๘ รายข้อ ทุกข้อ อยู่ในระดับมาก เรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ตรวจสอบสภาพความต้องการบุคลากรของสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ ๔.๕๐ รองลงมามีการจัดประชุมเพื่อวางแผนการดำเนินงานเกี่ยวกับอัตรากำลัง มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ ๔.๔๘ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ สถานศึกษาได้รับจัดสรรอัตรากำลังที่เพียงพอและตรงกับความต้องการของสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ ๔.๐๒ ตามลำดับความสำคัญของสภาพปัญหา คุณลักษณะด้านขั้นตอนในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา

๒. ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๔๑ รายข้อ พบว่า ข้อที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารเข้าใจในระบบการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งอย่างถูกต้อง ชัดเจนเหมาะสม มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ ๔.๕๕ รองลงมามีการประสานงานระหว่างสถานศึกษากับหน่วยงานต้นสังกัดเกี่ยวกับการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งที่ดี เข้าใจตรงกัน มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ ๔.๔๔ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ จัดวางตัวบุคคลที่เข้ามารับตำแหน่งตรงกับบทบาทหน้าที่และ

แผนงานที่วางแผนไว้ มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ ๔.๒๗ ตามลำดับความสำคัญของสภาพปัญหา คุณลักษณะด้านชั้นดีในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา

๓. ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ ๔.๔๘ รายข้อ มีข้อ ๒,๓,๕ อยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมประชุม/อบรม/สัมมนาเพื่อเสริมสร้างความรู้ความสามารถและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๕๗ ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการขอเครื่องราชย์อิสริยาภรณ์ของบุคลากรในสถานศึกษามีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๕๓ และทุกข้อที่เหลือ อยู่ในระดับมาก ตามลำดับความสำคัญของสภาพปัญหา คุณลักษณะด้านชั้นดีในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา

๔. ด้านวินัยและการรักษาวินัย พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ ๔.๕๒ รายข้อ มีข้อที่ ๒,๓,๕,๖ อยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ เป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติตนตามระเบียบวินัยของทางราชการ มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ ๔.๖๑ มีการส่งเสริม สนับสนุน บุคลากรที่ประพฤติดีตามระเบียบวินัยของทางราชการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๖๑ และทุกข้อที่เหลือ อยู่ในระดับมาก ตามลำดับความสำคัญของสภาพปัญหา คุณลักษณะด้านชั้นดีในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา

๕. ด้านการออกจากราชการ พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ ๔.๔๗ รายข้อ มีข้อที่ ๒,๓ อยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารเข้าใจระเบียบขั้นตอนการดำเนินการให้บุคลากรออกจากราชการอย่างถูกต้อง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๕๓ ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรอย่างเป็นกัลยาณมิตร ก่อนพิจารณาให้ออกจากราชการ มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ ๔.๕๑ และทุกข้อที่เหลือ อยู่ในระดับมาก ตามลำดับความสำคัญของสภาพปัญหา คุณลักษณะด้านชั้นดีในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา

#### **๔.๒ เพื่อศึกษาวิธีพัฒนาคุณลักษณะด้านชั้นดีเพื่อการบริหารงานบุคคลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต ๑**

โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ ๔.๔๗ รายด้าน มีด้านอดทนต่อความตรากตรำ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ ๔.๕๖ ด้านที่เหลืออยู่ในระดับมาก เรียงจากมากไปน้อย ได้แก่ อดทนต่อความยากลำบาก มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ ๔.๔๗ รองลงมาเป็นด้านอดทนต่อความเจ็บใจ มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ ๔.๔๗ ตามลำดับความสำคัญของวิธีพัฒนาคุณลักษณะด้านชั้นดีเพื่อการบริหารงานบุคคล

๑. ด้านอดทนต่อความยากลำบาก พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ ๔.๔๗ รายข้อ มีข้อ ๒ อยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารไม่แสดงอาการเจ็บป่วยจนเกินกว่าเหตุ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๕๒ และที่เหลืออยู่ในระดับมาก ได้แก่ ผู้บริหารยอมรับความแก่ ความเจ็บ และความตายที่ต้องประสบพบเจอกับบุคคลทุกประเภท มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๔๙ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารมีความอดทนต่อความเจ็บป่วย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๔๓ ตามลำดับความสำคัญของวิธีพัฒนาคุณลักษณะด้านชั้นดีเพื่อการบริหารงานบุคคล

๒. ด้านอดทนต่อความตรากตรำ พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ ๔.๕๖ รายข้อ มีข้อ ๒,๓,๔ อยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารอดทนต่ออุปสรรคและปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ ๔.๖๐ ผู้บริหารมีความเพียรพยายาม สามารถทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ และสติปัญญาในปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ ๔.๕๙ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารมีความอดทนต่อความลำบากในการทำงาน มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ ๔.๔๘ ตามลำดับความสำคัญของวิธีพัฒนาคุณลักษณะด้านขันติเพื่อการบริหารงานบุคคล

๓. ด้านอดทนต่อความเจ็บใจ พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ ๔.๔๗ รายข้อ ทุกข้ออยู่ในระดับมาก เรียงจากมากไปน้อย ได้แก่ ผู้บริหารรู้จักอดทนและสอนใจตนเอง รู้ที่มาที่ไปของสาเหตุปัญหาที่เกิดขึ้น มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ ๔.๔๙ ผู้บริหารอดทนต่ออำนาจกิเลสที่เกิดขึ้น มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ ๔.๔๗ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารอดทนต่ออารมณ์ของผู้ร่วมงานที่อาจมีการกระทบกระทั่งกัน มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ ๔.๔๕ ตามลำดับความสำคัญของวิธีพัฒนาคุณลักษณะด้านขันติเพื่อการบริหารงานบุคคล

ผลการวิเคราะห์การสัมภาษณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับวิธีการบริหารงานบุคคลตามหลักขันติธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต ๑ สรุปสาระสำคัญ ดังต่อไปนี้

๑. ด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่งตามหลักขันติธรรม ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีแผนการบริหารกำลังคนในองค์กร มีการประชุม วางแผน ทำความเข้าใจกับครู ให้ครูเข้าใจปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น โดยมีการเกลี้ยกล่อมคนให้เกิดความบริสุทธิ์ยุติธรรมที่สุด โดยคำนึงถึงความเหมาะสมกับหน้าที่ตามความถนัดของแต่ละคน ใช้ความอดทนในการจัดการสภาพปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น บริหารจัดการกำลังคนในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

๒. ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งตามหลักขันติธรรม กรณีเป็นข้าราชการโรงเรียนมีหน้าที่ในการสำรวจสาขาวิชาที่ขาดแคลน และให้ข้อมูลแก่ทางหน่วยงานที่จะสรรหาและบรรจุครูให้แก่ทางโรงเรียน กรณีสรรหาครูอัตราจ้างเป็นหน้าที่ของโรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีกระบวนการจัดสรรบุคคลเข้าทำงานอย่างเป็นระบบ โปร่งใส และยุติธรรม สามารถตรวจสอบได้ คัดสรรคนที่มีคุณสมบัติตรงกับความต้องการของโรงเรียน โดยมีวิธีการทดสอบคุณสมบัติที่เหมาะสม รวมถึงต้องจัดวางตัวบุคคลที่เข้ามารับตำแหน่งให้ตรงกับบทบาทหน้าที่และแผนงานที่วางไว้

๓. ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการตามหลักขันติธรรม ผู้บริหารสถานศึกษาต้องใช้น้ำใจให้เหมาะสมกับงาน คำนึงถึงความถนัดของแต่ละคน ส่งเสริมให้บุคลากรมีความอดทนต่อการทำงาน คอยติดตาม ดูแล ช่วยเหลือ ให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอด้วยความเต็มใจ ยกย่องเชิดชูเกียรติแก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น ประพฤติตนตามมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ ส่งเสริมให้ครูได้เข้ารับการอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้และช่วยเหลือให้ได้เลื่อนวิทยฐานะ

๔. ด้านวินัยและการรักษาวินัยตามหลักชั้นตติยธรรม ผู้บริหารสถานศึกษาต้องจัดทำคู่มือและพยายามศึกษาคู่มือวินัยและการดำเนินการทางวินัย มีการจัดประชุมเพื่อชี้แจง มีความอดทนที่จะคอยแนะนำ ตักเตือนบุคลากรให้ปฏิบัติตามระเบียบของทางราชการ เป็นตัวอย่างที่ดีให้แก่บุคลากรในองค์กร เมื่อมีเหตุการณ์ทางวินัยเกิดขึ้นต้องดำเนินการอย่างโปร่งใสและยุติธรรมต่อทุกฝ่าย

๕. ด้านการออกจากราชการตามหลักชั้นตติยธรรม ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความอดทนทั้งในการปฏิบัติหน้าที่ของตนเองและคอยแนะนำ ชี้แนะ ดูแลให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเต็มใจ การดำเนินการทางวินัยมีทั้งกรณีผิดวินัยร้ายแรงหรือกรณีลาออกจากราชการ ทุกขั้นตอนต้องยึดตามระเบียบของทางราชการ หมั่นศึกษาคู่มือการดำเนินการโดยละเอียด รอบคอบ พิจารณาด้วยความระมัดระวัง โปร่งใส และมีความยุติธรรม

#### **๔.๓ วิธีการบริหารงานบุคคลตามหลักชั้นตติยธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต ๑**

ผู้วิจัยสามารถเสนอวิธีการบริหารงานบุคคล ทั้ง ๕ ด้าน ได้แก่ ๑. ด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง ๒. ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ๓. ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ๔. ด้านวินัยและการรักษาวินัย และ ๕. ด้านการออกจากราชการ ตามหลักชั้นตติยธรรมดังต่อไปนี้

##### **๑. ด้านความอดทนต่อความยากลำบากผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้วิธีการ**

๑.๑ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องอดทน อดกลั้นต่อชีวิต ทนต่อความลำบาก ดูแลสุขภาพร่างกาย และจิตใจของตนเองให้สมบูรณ์ แข็งแรง เพื่อที่จะมีแรงต่อสู้ต่ออุปสรรคปัญหาที่เกิดขึ้น

๑.๒ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความเข้มแข็งทั้งกายและใจ รู้จักยอมรับความจริงและข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น เรียนรู้ปัญหาและแก้ไขให้ดีขึ้น

๑.๓ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องรู้จักบุคคล เพื่อจัดความยากลำบากในการปฏิบัติงาน สามารถใช้คนได้เหมาะสมกับงาน จนสามารถทำให้งานประสบผลสำเร็จ

##### **๒. ด้านความอดทนต่อความตรากตรำ ผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้วิธีการ**

๒.๑ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีขันติ มานะ พยายามศึกษาคู่มือการปฏิบัติงานในทุกด้าน ให้เป็นผู้มีความรู้ความชำนาญในงานที่รับผิดชอบ

๒.๒ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องขยันหมั่นเพียร รู้จักวางแผนงานอย่างเป็นระบบ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุไปสู่เป้าหมายได้ง่ายขึ้น

๒.๓ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องอดทนที่จะคอยแนะนำ ชี้แนะ ให้คำปรึกษาแก่บุคลากรที่อยู่ในความดูแลรับผิดชอบ

##### **๓. ด้านความอดทนต่อความเจ็บใจ ผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้วิธีการ**

๓.๑ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องบริหารจัดการด้วยการใช้ขั้นตอนอดทนต่อแรงตำหนิติเตียนจากบุคลากรภายในและนอกองค์กร

๓.๒ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความอดทนหรืออดกลั้นต่อชีวิต ทนลำบาก ทนตรากตรำ ทนเจ็บใจ ความเป็นคนหนักเอาเบาสุเพื่อบรรลุจุดหมายที่ตั้งมา

๓.๓ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องใช้สติสัมปชัญญะ รู้จักการระงับอารมณ์เพื่อควบคุมกิริยาอันมาจากปัจจัยภายนอกหรือปัจจัยภายในที่มากระตุ้นอารมณ์ และความรู้สึก

## อภิปรายผล

**๕.๑ การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา คุณลักษณะด้านชั้นดีในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต ๑ พบว่า**

โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ด้านวินัยและการรักษาวินัย ด้านที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เรียงจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ รองลงมาเป็นด้านการออกจากราชการ ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง และด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง ตามลำดับความสำคัญของสภาพปัญหา คุณลักษณะด้านชั้นดีในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ที่เป็นเช่นนี้อภิปรายได้ว่า ในการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษามีการรักษาวินัยค่อนข้างมาก ส่วนใหญ่ปฏิบัติตามวินัยของทางราชการ มีการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ ส่งผลให้ปัญหาเกี่ยวกับการดำเนินการทางวินัยจะต้องออกจากราชการมีจำนวนน้อย ส่วนการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคลากรในสถานศึกษาและการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่งมิใช่หน้าที่ของสถานศึกษาโดยตรง สถานศึกษามีหน้าที่ในการสำรวจอัตรากำลังในสถานศึกษาและส่งข้อมูลผลการสำรวจให้กับหน่วยงานต้นสังกัดที่มีหน้าที่ในด้านนี้โดยตรง จึงยากต่อการควบคุมอัตรากำลังให้เพียงพอและตรงกับความต้องการของสถานศึกษา ประกอบกับในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต ๑ มักมีครูย้ายหรือเกษียณอายุราชการอยู่อย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้สถานศึกษาในสังกัดมีครูไม่เพียงพอต่อความต้องการ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พระแสง ปกสุสโร (วงศ์พันธุ์เสือ) (พระแสง ปกสุสโร (วงศ์พันธุ์เสือ), "การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต ๑", วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕) ได้วิจัยเรื่อง "การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต ๑" ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยรวมอยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ พระอดิศักดิ์ สารโท (เดือนสันเทียะ) (พระอดิศักดิ์ สารโท (เดือนสันเทียะ), "การบริหารงานบุคคลตามหลัก พรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอดอนจาน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา", วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖).)

ได้วิจัยเรื่อง "การบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอมัญจาคีรี จังหวัดขอนแก่น" ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอมัญจาคีรี จังหวัดขอนแก่น ของผู้บริหารและครูผู้สอน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับ (วิภาดา สารมัย, ๒๕๖๒) ได้วิจัยเรื่อง “การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ ๑. เพื่อศึกษาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี และ ๒. เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี พบว่า การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

#### **๕.๒ การศึกษาวิธีพัฒนาคุณลักษณะด้านขันติเพื่อการบริหารงานบุคคลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต ๑ พบว่า**

โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ด้านอดทนต่อความตรากตรำ ด้านที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เรียงจากมากไปน้อย ได้แก่ อดทนต่อความยากลำบาก และด้านอดทนต่อความเจ็บใจ ตามลำดับความสำคัญของวิธีพัฒนาคุณลักษณะด้านขันติเพื่อการบริหารงานบุคคล ที่เป็นเช่นนี้อธิบายได้ว่า ผู้บริหารมีความอดทนต่ออุปสรรคและปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน มีความเพียรพยายาม สามารถทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ ไม่แสดงอาการเจ็บป่วยเกินกว่าเหตุ ยอมรับความเจ็บป่วยที่ต้องประสบพบเจอกับบุคคลทุกประเภท ส่วนการพัฒนาขันติในการบริหารงาน ผู้บริหารต้องรู้จักอดทนต่ออารมณ์ของผู้ร่วมงานที่อาจมีการกระทบกระทั่งกันในขณะที่ปฏิบัติงานและอดทนต่อการล่วงเกินของผู้อื่นทั้งทางกายและทางใจให้มากขึ้น และผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวม ผู้บริหารควรใช้ความอดทนในการจัดการสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กร อดทนที่จะคอยคำแนะนำ ชี้แนะ ให้คำปรึกษาแก่บุคลากร ให้บุคลากรปฏิบัติตามระเบียบของทางราชการ ยึดหลักขันติธรรมในการบริหารจัดการ เพื่อให้การดำเนินการในองค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย สอดคล้องกับ (พระครูสุชาติญาณจนวนวงศ์ (ชานนท์ จาครโต/ผิวแดง, พระครูสุชาติญาณจนวนวงศ์ (ชานนท์ จาครโต/ผิวแดง), "การประยุกต์หลักขันติธรรมเพื่อการพัฒนาสังคมสันติ", สารนิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาสันติศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณวิทยาลัย, ๒๕๕๗) ได้ศึกษาเรื่อง “การประยุกต์หลักขันติธรรมเพื่อการพัฒนาสังคมสันติ” มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาวิกฤตการณ์ขาดขันติธรรมในสังคมไทย เพื่อศึกษาขันติธรรมธรรมในคัมภีร์พระพุทธศาสนาเถรวาท และเพื่อประยุกต์ใช้หลักขันติธรรมเพื่อการพัฒนาสังคมสันติสุขในสังคมไทยปัจจุบัน ผลการศึกษาพบว่า วิกฤตความขัดแย้งในสังคมไทยนับแต่อดีตถึงปัจจุบัน ประมวลผลรวมของสาเหตุทั้งได้สองอย่าง คือ ความขัดแย้งที่เกิดจากภายนอก และความขัดแย้งที่เกิดจากภายใน ซึ่งส่งผลกระทบต่อสุขภาพจิตของมนุษย์ หากปราศจากความอดทนเสียแล้ว คุณงามความดีต่างๆ ที่เราได้สั่งสมไว้ อาจจะพังทลายลงได้ อารมณ์เพียงชั่ววูบ ที่เกิดจากการขาดความยั้งคิด

ขาดความอดทน ไม่ได้พิจารณาไตร่ตรองให้ดี พระพุทธองค์จึงได้ตรัสว่า ผู้มีขันติธรรมประจำใจ จึงได้ชื่อว่านำประโยชน์สุขมาให้ทั้งแก่ตนและแก่ผู้อื่น ผลที่เกิดแต่การมีขันติธรรมนั้น ทำให้สรรพสัตว์ทั้งหลาย ได้มีความสุขในสังคมร่วมกัน ขันติ คือ ความอดทน อุดกั้นทางกาย ทางใจ ไม่ประพฤติด่วงละเมิด และแสดงกิริยาที่เหมาะสม ขันตินับเป็นคุณธรรมสำคัญที่บุคคลควรนำมาประพฤติเพื่อบรรลุจุดหมายที่พึงปรารถนา สอดคล้องกับ (พงศ์พัชรา สัมพันธรัตน์ และพระมหาทวิ มหาปัญญา, ๒๕๖๑: ๑๔๗) ได้ศึกษาเรื่อง “ขันติธรรม : หลักปฏิบัติเพื่อการอยู่ร่วมกันอย่างสันติในอาเซียน” พบว่า การที่ประเทศทั้งหลายในกลุ่มอาเซียนได้หลอมรวมเป็นหนึ่งเดียวอย่างสันตินั้น ผู้นำและพลเมืองในอาเซียนของแต่ละชาติ จะต้องยึดหลักความอดทนอดกลั้น คือหลักขันติธรรม เพื่อให้การอยู่ร่วมกันได้อย่างสันติ ราบรื่นปราศจากปัญหาด้วยความรักสามัคคี ประองตองสมานฉันท์ รู้จักการให้ควบคู่ไปกับการได้ พัฒนาความสามารถในการมีขันติต่อการได้อยู่ร่วมกัน

### **๕.๓ วิธีการบริหารงานบุคคลตามหลักขันติธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต ๑ พบว่า**

ผู้วิจัยสามารถเสนอวิธีการบริหารงานบุคคล ทั้ง ๕ ด้าน ได้แก่ ๑. ด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง ๒. ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ๓. ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ๔. ด้านวินัยและการรักษาวินัย และ ๕. ด้านการออกจากราชการ ตามหลักขันติธรรมดังต่อไปนี้

#### **๑. ด้านความอดทนต่อความยากลำบาก ผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้วิธีการ**

๑.๑ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องอดทน อดกลั้นต่อชีวิต ทนต่อความลำบาก ดูแลสุขภาพร่างกาย และจิตใจของตนเองให้สมบูรณ์ แข็งแรง เพื่อที่จะมีแรงต่อสู้ต่ออุปสรรคปัญหาที่เกิดขึ้น

๑.๒ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความเข้มแข็งทั้งกายและใจ รู้จักยอมรับความจริงและข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น เรียนรู้ปัญหาและแก้ไขให้ดีขึ้น

๑.๓ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องรู้จักบุคคล เพื่อขจัดความยากลำบากในการปฏิบัติงาน สามารถใช้คนได้เหมาะสมกับงาน จนสามารถทำให้งานประสบผลสำเร็จ

#### **๒. ด้านความอดทนต่อความตรากตรำ ผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้วิธีการ**

๒.๑ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีขันติ มานะ พยายามศึกษาคู่มือการปฏิบัติงานในทุกด้าน ให้เป็นผู้มีความรู้ความชำนาญในงานที่ได้รับมอบหมาย

๒.๒ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องขยันหมั่นเพียร รู้จักวางแผนงานอย่างเป็นระบบ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุไปสู่เป้าหมายได้ง่ายขึ้น

๒.๓ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องอดทนที่จะคอยแนะนำ ชี้แนะ ให้คำปรึกษาแก่บุคลากรที่อยู่ในความดูแลรับผิดชอบ

#### **๓. ด้านความอดทนต่อความเจ็บใจ ผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้วิธีการ**

๓.๑ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องบริหารจัดการด้วยการใช้หลักขันติอดทนต่อแรงตำหนิติเตียนจากบุคลากรทั้งภายในและนอกองค์กร

๓.๒ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความอดทนหรืออดกลั้นต่อชีวิต ทนลำบาก ทนตรากตรำ ทนเจ็บใจ ความเป็นคนหนักเอาเบาสู้เพื่อบรรลุจุดหมายที่ตั้งม

๓.๓ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องใช้สติสัมปชัญญะ รู้จักการระงับอารมณ์เพื่อควบคุมกิริยาอันมาจากปัจจัยภายนอกหรือปัจจัยภายในที่มากระตุ้นอารมณ์ และความรู้สึก

## ข้อเสนอแนะ

### ๑. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

๑.๑ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรส่งเสริมให้มีการนำหลักชั้นดีธรรมไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานบุคคลภายในองค์กร

๑.๒ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการจัดโครงการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวิชาการด้านการพัฒนาบุคลากรเกี่ยวกับการนำหลักชั้นดีธรรมไปใช้ให้ปฏิบัติงานราบรื่น

### ๒. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

๒.๑ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรนำผลการวิจัยครั้งนี้ไปใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนพัฒนางานฝ่ายบริหารงานบุคคลตามหลักชั้นดีธรรม เพื่อให้มีคุณภาพและการปฏิบัติหน้าที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

๒.๒ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรนำผลการศึกษาวិธีการบริหารงานบุคคลตามหลักชั้นดีธรรม มาปรับปรุงแก้ไขในส่วนที่เป็นปัญหาให้เป็นไปในทิศทางที่ดีขึ้น

๒.๓ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต ๑ ได้นำผลการวิจัยไปใช้ในการบริหารงานบุคคล

### ๓. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

๓.๑ ควรศึกษากลุ่มตัวอย่างจากองค์กรที่มีโครงสร้างแตกต่างกันเพื่อหาความแตกต่าง

๓.๒ ควรศึกษากลุ่มตัวอย่างที่มีจำนวนเพิ่มขึ้น มีตัวแปรอิสระที่มีความหลากหลายมากขึ้น

๓.๓ ควรศึกษาหลักธรรมอื่นๆ ในการประยุกต์ใช้ในการบริหารงานบุคคลภายในองค์กร



## บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ อ่างใน จูฑิตยา ปทุมราชภฏร์ และ จิณณวัตร ปะโคทัง, “สภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต ๕”, วารสารบัณฑิตวิทยาลัย พิษณุทรรศน์, ปีที่ ๙ ฉบับที่ ๑ (มกราคม – มิถุนายน ๒๕๕๓): ๑๘.
- กลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต ๑, “แผนพัฒนาการศึกษาชั้นพื้นฐาน พ.ศ. ๒๕๖๓ – ๒๕๖๕”, เอกสารราชการ, (กลุ่มนโยบายและแผน: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต ๑, ๒๕๖๓). (เอกสารคัดสำเนา).
- ณัฐนิช ศรีลาคำ, “การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต ๑”, วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี, ๒๕๕๘), หน้า ๑๐.
- พระเส็ง ปภสสโร (วงษ์พันธุ์เสือ), “การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต ๑”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕).
- พระอดิศักดิ์ สารโท (เดือนสั้นเทียะ), “การบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษาอำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖).
- วิภาดา สารมัย, “การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี”, วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชชมงคลธัญบุรี, ๒๕๖๒).
- พระครูสุชาติกาญจนวงศ์ (ชานนท์ จาครโต/ผิวแดง), “การประยุกต์หลักขันติธรรมเพื่อการเสริมสร้างสังคมสันติ”, สารนิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาสันติศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณวิทยาลัย, ๒๕๕๓).
- พงศ์พัชรา สัมพันธ์รัตน์ และ พระมหาทวี มหาปัญญา, “ขันติธรรม : หลักปฏิบัติเพื่อการอยู่ร่วมกันอย่างสันติในอาเซียน”, มจร. พุทธศาสตร์ปริทรรศน์, ปีที่ ๒ ฉบับที่ ๒ (กรกฎาคม – ธันวาคม ๒๕๖๑): ๑๔๗.
- สมเด็จพระพุทธโฆษาจารย์ (ป.อ.ปยุตโต), หลักขันติธรรม, [ออนไลน์], แหล่งที่มา <https://sites.google.com/site/krukarn17825/kar-darng-chiwit-xyang-mi-khwam-sukh-ni-prathes-laea-sangkham-lok/hlak-khanti-thrrm> [๓ มิถุนายน ๒๕๖๔].