# รูปแบบการบริหารงานบุคคลแนวใหม่เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตภาคเหนือตอนล่าง*

# THE MODEL OF NEW PERSONNEL ADMINISTRATION FOR ENHANCING MOTIVATION FOR WORKING OF THE TEACHERS UNDER OFFICE OF THE BASIC EDUCATION COMMISSION IN THE LOWER NORTHERN REGION*

**ณัฐนันท์ จาดดำ****
**พฤฑฒิพล พฤฑฒิกุล*****
**จารุนันท์ ขวัญแน่น******

*(วันที่รับบทความ: 28 มิถุนายน 2567; วันแก้ไขบทความ: 30 กรกฎาคม 2567; วันตอบรับบทความ: 31 กรกฎาคม 2567)*

## บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบ 2) ศึกษาสภาพ ปัญหาและแนวทาง 3) สร้างรูปแบบ และ 4) ประเมินรูปแบบการบริหารงานบุคคลแนวใหม่เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตภาคเหนือตอนล่าง ผู้วิจัยใช้วิธีวิจัยแบบผสมผสานแบบแผนคู่ขนาน ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพไปพร้อมๆ กัน เพื่อเสริมเติมเต็มซึ่งกันและกัน มีผู้ให้ข้อมูลและกลุ่มตัวอย่างคือ ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญและนักวิชาการด้านการบริหารงานบุคคลและจิตวิทยาในองค์กร ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาและครู เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ ใช้แบบสอบถาม ประชุมเชิงปฏิบัติการ สัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญและประชาพิจารณ์ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา วิเคราะห์องค์ประกอบ เชิงยืนยัน หาค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความถี่ และค่าร้อยละ ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบการบริหารงานบุคคลแนวใหม่ ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ ได้แก่ 1.1) การสรรหาบุคลากรที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน 1.2) การจัดสรรขอบข่ายงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน 1.3) การจัดสภาพการปฏิบัติงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน 1.4) การส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพ 1.5) การพัฒนาสัมพันธ์เชิงบวกในสถานศึกษา 1.6) การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาล 1.7) การสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน และ 1.8) การส่งเสริมวินัยและการรักษาวินัยในการปฏิบัติงาน 2) สภาพการบริหารงานบุคคลแนวใหม่โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ปัญหาที่พบมากที่สุดคือ การจัดสรรบุคลากรเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ดังนั้นแนวทางคือ การวางแผนอัตรากำลังตามความต้องการจำเป็นและ สรรหาบุคลากรผ่านดิจิทัลแพลตฟอร์ม 3) รูปแบบการบริหารงานบุคคลแนวใหม่ที่ผ่านการสัมมนา อิงผู้เชี่ยวชาญประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ ได้แก่ 3.1) หลักการ 3.2) วัตถุประสงค์ 3.3) ปัจจัยนำเข้า 3.4) ระบวนการ 3.5) ผลผลิต 3.6) ผลลัพธ์ 3.7) ผลกระทบ 3.8) เงื่อนไขความสำเร็จ และ 3.9) ผลสะท้อนกลับมีความ

ถูกต้องและเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และ 4) การประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบจากการประชาพิจารณ์อยู่ในระดับมากที่สุด

**คำสำคัญ:** การบริหารงานบุคคลแนวใหม่, แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน, ครูสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

---

* บทความวิจัย, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

** นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร, Email; jaddum4@gmail.com

*** ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร., สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร, Email; pruettikul_9@hotmail.com

**** ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร., สาขาวิชาวิจัย วัดและประเมินผลการศึกษา, มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร, Email; jarunan.3011@gmail.com

# THE MODEL OF NEW PERSONNEL ADMINISTRATION FOR ENHANCING MOTIVATION FOR WORKING OF THE TEACHERSUNDER OFFICE OF THE BASIC EDUCATION COMMISSION IN THE LOWER NORTHERN REGION*

NATTHANAN JADDUM**
PRUETTIPOL PRUETTIKUL***
JARUNAN KHWANNAN****

(*Received: June 28, 2024; Revised: July 30, 2024; Accepted: July 31, 2024*)

## ABSTRACT

The objectives of this research were to study the components, examine the current conditions, problems, and approaches, develop a model, and evaluate the new personnel administrative model for enhancing motivation for working of the teachers under Office of the Basic Education Commission in the Lower Northern Region of Thailand. A convergent parallel mixed methods research design was used, and both quantitative and qualitative data were collected simultaneously to complement each other. The participants were informants, experts, specialists, and academics in personnel management and organizational psychology, educational administrators, school administrators, and teachers. Data collection was conducted through an interview, a questionnaire, a workshop, connoisseurship, and public hearing. The data were analyzed by using content analysis, confirmatory factor analysis, mean, standard deviation, frequency, and percentage.

The research findings revealed that the new management model consisted of 8 components: recruitment of personnel conducive to work performance, allocation of job scopes conducive to work performance, arrangement of work conditions conducive to work performance, promotion of professional advancement, development of positive relationships in educational institutions, performance evaluation based on principles of good governance, creation of work motivation, and promotion and maintenance of work discipline. In addition, it was found that the condition of the new personnel management model was at a high level. The most common problem was the allocation of sufficient personnel for operations. The proposed solutions included planning workforce requirements based on necessity and recruiting personnel through digital platforms. Also, the new personnel management model that has been reviewed in expert seminars consisted of 9 components: principles, objectives, inputs, processes, outputs, outcomes, impacts, successful conditions, and feedbacks. The model was highly accurate and appropriate. Finally, as evaluated through public hearing, the model showed the highest level of feasibility and usefulness.

**Keyword:** The New Personnel Administration, Motivation for Working, Teachers under Office of the Basic Education Commission

*Research Article, Educational Administration, Kamphaeng Phet Rajabhat University

**Ph.D. in Educational Administration, Kamphaeng Phet Rajabhat University, Email; jaddum4@gmail.com
***Assistant Professor Dr., Educational Administration, Kamphaeng Phet Rajabhat University, Email; pruettikul_9@hotmail.com
****Assistant Professor Dr., Educational Research, Measurement and Evaluation, Kamphaeng Phet Rajabhat University, Email; jarunan.3011@gmail.com

## บทนำ

การพัฒนาและส่งเสริมการศึกษานับเป็นพันธกิจสำคัญที่รัฐบาลไทยให้ความสำคัญต่อเนื่องมาหลายทศวรรษ เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและต้องได้รับการส่งเสริมให้มีความรู้และทักษะเพื่อเข้าสู่การทำงาน ด้วยเหตุผลดังกล่าวการพัฒนาและส่งเสริมบุคลากรทางการศึกษาจึงเป็นเรื่องจำเป็น เร่งด่วน และต้องดำเนินการควบคู่ไปกับการส่งเสริมการศึกษาให้กับเยาวชนไทย เพราะบุคลากรทางการศึกษา ครูอาจารย์เป็นกลไกสำคัญที่จะผลักดันและส่งเสริมให้คุณภาพการศึกษาของเยาวชนดำเนินไปในทิศทางที่พัฒนายิ่งขึ้น ความสำคัญของประเด็นการส่งเสริมบุคลากรทางการศึกษาเห็นได้จาก พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2562 มาตรา 39 (“National Education Act 1999 and amended (No. 4) 2019,” 2019) ที่ได้กระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาไปยังสถานศึกษาในด้านการบริหารงานบุคคล เนื่องจากเป็นภารกิจสำคัญในการบริหารจัดการภายในสถานศึกษาและเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินงานที่ส่งผลให้สถานศึกษาบรรลุเป้าหมาย หากการบริหารงานบุคคลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ บุคลากรทางการศึกษา หรือครูอาจารย์ที่มีบทบาทในการส่งเสริมให้ผู้เรียนได้รับการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพและเป็นพลเมืองที่ดีของประเทศก็จะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดปัญหาและความท้าทายที่ต้องเผชิญ (Janton & Jasuwan, 2021)

ความสำคัญของการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวเนื่องกับครู และบุคลากรทางการศึกษาเห็นได้จากการที่สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (Office of the Education Council, 2017) ได้นำเสนอ ระบบการบริหารจัดการศึกษาในยุทธศาสตร์ที่ 6 ที่มีเป้าหมายในการบริหารงานบุคคลของครู และบุคลากรทางการศึกษาให้มีความเป็นธรรม สร้างขวัญกำลังใจ และส่งเสริมให้ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มตามศักยภาพและมีประสิทธิภาพ กล่าวได้ว่า การบริหารงานบุคคลและการสร้างแรงจูงใจให้แก่ครู และบุคลากรทางการศึกษาเป็นอีกหนึ่งพันธกิจสำคัญที่หน่วยงานรัฐบาลไทยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก อีกทั้งในโลกยุคใหม่ที่เทคโนโลยีดิจิทัลส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งทางด้านการเมือง การปกครอง เศรษฐกิจและสังคม รวมถึงด้านการบริหารจัดการสถานศึกษาที่มีการใช้เทคโนโลยีเชื่อมโยงข้อมูลต่างๆ เข้าด้วยกัน ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรมีเทคนิคการบริหารจัดการที่ทันสมัย ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ สร้างเครือข่ายทางการศึกษา เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้และส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาทำงานได้อย่างประสบผลสำเร็จ (Donbuntao and Kositpimanwach, 2024)

สำนักงานศึกษาธิการภาค 17 (Regional Education Office 17, 2023) และสำนักงานศึกษาธิการภาค 18 (Regional Education Office 18, 2023) ได้รายงานปัญหาการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตภาคเหนือตอนล่างว่า สถานศึกษาหลายแห่งมีการจัดสรรครูไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ขาดบุคลากรสายสนับสนุนด้านการศึกษา ครู

สอนไม่ตรงวุฒิการศึกษา ทั้งยังขาดทักษะและความเชี่ยวชาญในด้านเทคโนโลยีที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน และขาดการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางการพัฒนาสถานศึกษา

จากรายงานข้อมูลดังกล่าว ความท้าทายและอุปสรรคที่กำลังเกิดขึ้นกับครู สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตภาคเหนือตอนล่าง อาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานของครูทั้งด้านจิตภาพ กายภาพและสังคม อาจกล่าวได้ว่า การบริหารงานบุคคลแบบเดิมที่ดำเนินการตั้งแต่การสรรหาบรรจุแต่งตั้งจนกระทั่งออกจากราชการโดยไม่มีวิธีการในการดึงดูดให้ครูอยากทำงาน สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเต็มศักยภาพได้นั้น อาจไม่เหมาะสมกับสถานะและเหตุการณ์ในปัจจุบัน (Sonplai & Lunsamrong, 2021)

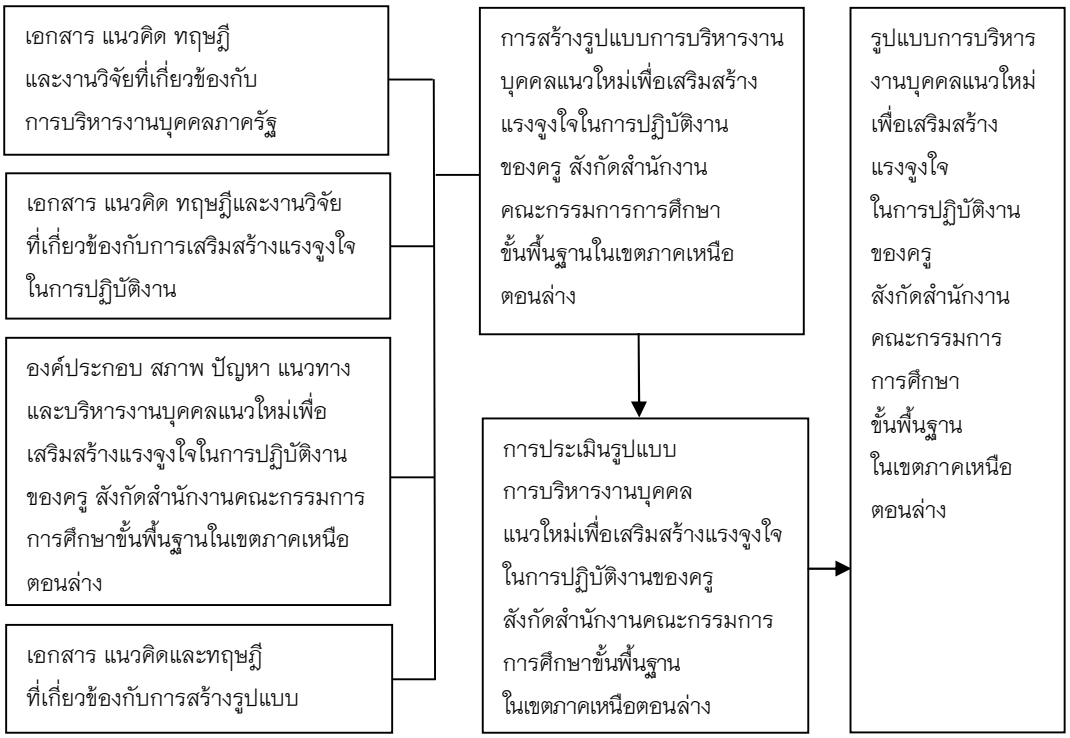
การบริหารงานบุคคลด้วยการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับครู จึงเป็นแนวทางที่สำคัญที่จะส่งเสริมประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของครู โดยจักรี ศรีจารุเมธีญาณ และสุรศักดิ์ อุดเมืองเพีย (Sricharumedhiyan & Audmuangpiea, 2020) ได้นำเสนอว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องสรรหาทรัพยากรบุคคล วัสดุอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกให้ครูสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย จัดสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผน ตัดสินใจและกำหนดเป้าหมายการทำงานร่วมกัน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ให้งานที่น่าสนใจและท้าทาย ให้ผลตอบแทนและรางวัลในการปฏิบัติงาน ให้อิสระในการทำงาน ให้ครูเป็นส่วนหนึ่งของงานและเห็นว่าตนเองมีคุณค่าและมีความสำคัญกับสถานศึกษา

ผู้วิจัยจึงสนใจสร้างรูปแบบการบริหารงานบุคคลแนวใหม่เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตภาคเหนือตอนล่างขึ้น เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา ตลอดจนก่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคล เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับครูได้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลกับผู้เรียนและสถานศึกษาต่อไป

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบการบริหารงานบุคคลแนวใหม่เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตภาคเหนือตอนล่าง
2. เพื่อศึกษาสภาพ ปัญหาและแนวทางการบริหารงานบุคคลแนวใหม่เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตภาคเหนือตอนล่าง
3. เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารงานบุคคลแนวใหม่เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตภาคเหนือตอนล่าง
4. เพื่อประเมินรูปแบบการบริหารงานบุคคลแนวใหม่เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตภาคเหนือตอนล่าง

## กรอบแนวคิดการวิจัย




**ภาพที่ 1** กรอบแนวคิดการวิจัย

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้มีการดำเนินการ 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลเพื่อหาองค์ประกอบที่จำเป็นต่อการบริหารงานบุคคล จากนั้นจึงสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อร่างเป็นองค์ประกอบการบริหารงานบุคคลแนวใหม่เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ประกอบด้วย 3 ขั้น ดังนี้

ขั้นที่ 1.1 ผู้วิจัยสำรวจแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ซึ่งแบ่งเนื้อหาที่เกี่ยวข้องออกเป็น 2 กลุ่มหลัก คือ การบริหารงานบุคคลภาครัฐ และการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน จากนั้นได้เลือกมิติที่สำคัญจากเนื้อหาทั้งหมด โดยมี 8 องค์ประกอบสำหรับเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างองค์ประกอบการบริหารงานบุคคลแนวใหม่เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู

ขั้นที่ 1.2 ผู้วิจัยสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิทยฐานะเชี่ยวชาญ และนักวิชาการที่มีประสบการณ์และมีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารงานบุคคล จำนวนทั้งสิ้น 5 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง ใช้แบบ

สัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหาและสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย (Chantawanich, 2022) ก่อนจะสรุปออกมาเป็น 8 องค์ประกอบ 51 ตัวบ่งชี้

ขั้นที่ 1.3 ผู้วิจัยนำองค์ประกอบทั้ง 8 องค์ประกอบ 51 ตัวบ่งชี้ ไปทดสอบองค์ประกอบเชิงยืนยันผ่านการทำแบบสอบถาม ประชากรคือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตภาคเหนือตอนล่าง จำนวน 39,044 คน โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง 20 เท่าของจำนวนตัวแปรสังเกตได้ 51 ตัว ตามแนวคิดของ แฮร์และคณะ (Hair et al., 2010) จึงได้เท่ากับ 1,020 คน สุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน เนื้อหาของแบบสอบถามมีทั้งแบบเลือกตอบที่เป็นส่วนเก็บข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม และส่วนความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบเป็นแบบมาตรส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งได้จากการพัฒนาในขั้นที่ 1.1 และ 1.2 โดยพิจารณาค่าความเบ้ (skewness) ค่าความโด่ง (kurtosis) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในระหว่างกันขององค์ประกอบ (inter correlation coefficient) ค่า Bartlett's test of sphericity ค่าดัชนี Kaiser–Mayer–Olkin measures of sampling adequacy (KMO) และค่าสถิติวัดความกลมกลืน (goodness of fit measures) ได้แก่ ค่าไค–สแควร์ (Chi–square) ด้วยการพิจารณาค่า p–value มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.05 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (GFI) มีค่าน้อยกว่า 0.05 (Kevin, 2015) ค่าไค–สแควร์สัมพัทธ์ (CMIN/df) มีค่าน้อยกว่า 3.00 ค่าดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) มีค่าน้อยกว่า 0.05 (Arbuckle & Wothke, 2003) ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องที่ปรับแก้ไขแล้ว (AGFI) ค่าดัชนีเชิงเปรียบเทียบ (NFI) และค่าดัชนีวัดความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) มีค่ามากกว่า 0.95 (Schumacker & Lomax, 2010)

ขั้นตอนที่ 2 ผู้วิจัยนำองค์ประกอบทั้ง 8 องค์ประกอบ 51 ตัวบ่งชี้ ที่ผ่านการทดสอบองค์ประกอบเชิงยืนยันในขั้นตอนที่ 1 มาใช้ในการศึกษาสภาพ ปัญหาและแนวทางการบริหารงานบุคคลแนวใหม่เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตภาคเหนือตอนล่าง ประกอบด้วย 2 ขั้น ได้แก่

ขั้นที่ 2.1 ผู้วิจัยศึกษาสภาพและปัญหา ประชากรเช่นเดียวกับขั้นที่ 1.3 มีการกำหนดขนาด ของกลุ่มตัวอย่างโดยเปิดตารางของ เครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 380 คน ใช้การสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน ในส่วนของแบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลสภาพและปัญหา ประกอบด้วย 8 ด้าน ได้แก่ 1) การสรรหาบุคลากรที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน 2) การจัดสรรขอบข่ายงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน 3) การจัดสภาพการปฏิบัติงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน 4) การส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพ 5) การพัฒนาสัมพันธ์เชิงบวกในสถานศึกษา 6) การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาล 7) การสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน และ 8) การส่งเสริมวินัยและการรักษาวินัยในการปฏิบัติงาน ข้อมูลที่ผู้วิจัยเก็บ ได้แก่ 1) ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบเลือกตอบ 2) สภาพ เป็นแบบมาตรส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และ 3) ปัญหา เป็นแบบเลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดย การหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ขั้นที่ 2.2 ผู้วิจัยสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาและครูจากสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) จำนวน 3 แห่ง โดยเป็นสถานศึกษาที่ผู้บริหารสถานศึกษามีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษขึ้นไป ได้รับรางวัล OBEC Award ระดับเหรียญทอง ด้านการบริหารจัดการระดับภาคขึ้นไป และมีครูในสถานศึกษาได้รับรางวัล OBEC Award ระดับเหรียญทอง ระดับภาคขึ้นไป โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง ใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหาและสร้างข้อสรุปแบบอุปนัยด้วยวิธีการตรวจสอบโดยครู บุคลากรภายในสถานศึกษา และคณะกรรมการสถานศึกษา เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์ให้เกิดความสอดคล้อง และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน (Chantawanich, 2022)

ขั้นตอนที่ 3 การสร้างรูปแบบการบริหารงานบุคคลแนวใหม่เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตภาคเหนือตอนล่าง ประกอบด้วย 2 ขั้น ได้แก่

ขั้นที่ 3.1 ผู้วิจัยจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (workshop) 1 ครั้ง เพื่อยกร่างรูปแบบการบริหารงานบุคคลแนวใหม่ กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา การบริหารสถานศึกษา และครูที่มีวิทยาฐานะเชี่ยวชาญ และนักวิชาการที่มีความเชี่ยวชาญในการสร้างรูปแบบและจิตวิทยาในองค์กร จำนวนทั้งสิ้น 13 คน โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง ใช้แบบบันทึกการประชุมเชิงปฏิบัติการและวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา

ขั้นที่ 3.2 ผู้วิจัยจัดสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (connoisseurship) 1 ครั้ง เพื่อตรวจสอบ ความถูกต้องและความเหมาะสมของร่างรูปแบบการบริหารงานบุคคลแนวใหม่ กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้รับผิดชอบที่ควบคุมนโยบายด้านการจัดการศึกษา ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิทยฐานะเชี่ยวชาญ และนักวิชาการที่มีความเชี่ยวชาญในการสร้างรูปแบบและจิตวิทยาในองค์กร จำนวนทั้งสิ้น 9 คน โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง ใช้แบบบันทึกการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญและแบบสอบถามเป็นแบบมาตรประมาณค่า 5 ระดับ ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา หาค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินรูปแบบการบริหารงานบุคคลแนวใหม่เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตภาคเหนือตอนล่าง ด้วยการทำประชาพิจารณ์ (public hearing) เพื่อประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการบริหารงานบุคคลแนวใหม่ที่ผู้วิจัยจัดทำขึ้น กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตภาคเหนือตอนล่าง จำนวน 30 คน โดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง ใช้แบบสอบถามที่เป็นแบบมาตรประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

สำหรับการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือทุกฉบับ ผู้วิจัยปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำและผ่านการพิจารณาความถูกต้องจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ในส่วนของแบบสอบถามองค์ประกอบและแบบสอบถามสภาพการบริหารงานบุคคลแนวใหม่ ภายหลังจากปรับปรุงแก้ไขแล้วจึงนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ทุกฉบับมีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) เท่ากับ 1.00

ทุกข้อ แล้วจึงนำไปทดลองใช้กับผู้บริหารสถานศึกษา และครู สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตภาคกลาง ฉบับละ 30 คน แบบสอบถามองค์ประกอบ และแบบสอบถามสภาพการบริหารงานบุคคลแนวใหม่ มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.992 และ 0.984 ตามลำดับ

## สรุปผลการวิจัย

1. สรุปผลการวิจัยขั้นตอนที่ 1 จากการสำรวจแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารงานบุคคลเพื่อหาองค์ประกอบที่จำเป็นต่อการบริหารงานบุคคลแนวใหม่ สามารถสังเคราะห์องค์ประกอบได้ 8 องค์ประกอบ 51 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย 1) การสรรหาบุคลากรที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน 6 ตัวบ่งชี้ 2) การจัดสรรขอบข่ายงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน 4 ตัวบ่งชี้ 3) การจัดสภาพการปฏิบัติงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน 7 ตัวบ่งชี้ 4) การพัฒนาและส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพ 11 ตัวบ่งชี้ 5) การพัฒนาสัมพันธ์เชิงบวกในสถานศึกษา 7 ตัวบ่งชี้ 6) การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาล 6 ตัวบ่งชี้ 7) การสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน 5 ตัวบ่งชี้ 8) การส่งเสริมวินัยและการรักษาวินัยในการปฏิบัติงาน 5 ตัวบ่งชี้

ก่อนการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ผู้วิจัยได้วิเคราะห์การแจกแจงความเบ้ของตัวแปรสังเกตได้ พบว่า ทุกตัวแปรเบ้ไปทางซ้าย มีค่าอยู่ระหว่าง –0.46 ถึง –0.92 แสดงว่ามีการแจกแจงปกติและค่าความโด่งมาก มีค่าอยู่ระหว่าง –0.30 ถึง 0.79 แสดงว่ามีการกระจายข้อมูลน้อย และวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของแต่ละตัวแปรเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมที่จะทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า แต่ละตัวแปรมีความสัมพันธ์กันในทิศทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกค่า มีขนาดความสัมพันธ์อยู่ระหว่าง .517 ถึง .587 ค่าดัชนี KMO มีค่าเท่ากับ 0.973 และค่า Bartlett's test of spherici ty มีค่าเท่ากับ 44056.887 (Sig<0.000) แสดงว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์กันสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ จากนั้นวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาค่าสถิติวัดความกลมกลืนของโมเดล (Goodness of Fit Indices) พบว่า ค่าไค–สแควร์ (Chi–square) ทุกโมเดลไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ค่า p–value มากกว่า 0.05 และมีค่าไค–สแควร์สัมพัทธ์ (CMIN/df) น้อยกว่า 3.00 แสดงว่าทุกโมเดลมีความเหมาะสมพอดีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และเมื่อพิจารณาค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (GFI) มีค่ามากกว่า 0.95 ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องที่ปรับแก้ไขแล้ว (AGFI) มีค่ามากกว่า 0.95 ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) มีค่ามากกว่า 0.95 ค่าดัชนีเชิงเปรียบเทียบ (NFI) มีค่ามากกว่า 0.95 รวมทั้งค่าดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) มีค่าน้อยกว่า 0.05 แสดงว่าทุกโมเดลมีความเหมาะสมพอดีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ อีกทั้งเมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักขององค์ประกอบ (factor loading) ตัวแปรสังเกตได้ของ 8 องค์ประกอบ รวม 51 ตัวแปรสังเกตได้พบว่า ทุกตัวมีค่าตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.76 ถึง 0.90 โดยมีรายละเอียด 8 องค์ประกอบ ดังนี้

1.1 การสรรหาบุคลากรที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน 6 ตัวแปรสังเกตได้ ประกอบด้วย 1) มีการสำรวจความต้องการในการขออัตรากำลัง 2) มีการวางแผนการขออัตรากำลัง 3) มีการสรรหาบุคลากรตามความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานในปัจจุบันและอนาคต 4) มีการจัดสรรบุคลากร

เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน 5) มีการกำกับติดตามและตรวจสอบ และ 6) มีการปรับปรุงแก้ไข หรือพัฒนาด้วยวิธีการผสมผสาน

1.2 การจัดสรรขอบข่ายงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน 4 ตัวแปรสังเกตได้ ประกอบด้วย 1) มีการวางแผนขอบข่ายงาน 2) มีการมอบหมายงานสอดคล้องกับตำแหน่งงาน ความรู้ความสามารถ ทักษะ สมรรถนะ ความรับผิดชอบและความสนใจของบุคคลอย่างชัดเจน 3) มีการกำกับติดตามและตรวจสอบ และ 4) มีการปรับปรุงแก้ไข หรือพัฒนา ด้วยวิธีการผสมผสาน

1.3 การจัดสภาพการปฏิบัติงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน 7 ตัวแปรสังเกตได้ ประกอบด้วย 1) มีการสำรวจความต้องการจำเป็นของวัสดุ ครุภัณฑ์ อาคารสถานที่ ที่พัก และสาธารณูปโภคในการปฏิบัติงาน 2) มีการวางแผนการจัดสรรงบประมาณ และการจัดหาตามความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน 3) มีการจัดสรรงบประมาณอย่างเพียงพอต่อการจัดหาตามความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงาน 4) มีการจัดให้มีอินเตอร์เน็ตความเร็วสูงที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน 5) มีการส่งเสริมอิสระในการคิดริเริ่มและปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์โดยมีการติดตามและประเมินผลเป็นระยะ 6) มีการกำกับติดตามและตรวจสอบ และ 7) มีการปรับปรุงแก้ไข หรือพัฒนา ด้วยวิธีการผสมผสาน

1.4 การพัฒนาและส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพ 11 ตัวแปรสังเกตได้ ประกอบด้วย 1) การส่งเสริมความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะในการปฏิบัติงาน มี 5 ตัวแปรสังเกตได้ ประกอบด้วย 1.1) มีการสำรวจความต้องการในการพัฒนา 1.2) มีการวางแผนการพัฒนาอย่างชัดเจน 1.3) มีการส่งเสริมให้บุคลากรอบรม ประชุม สัมมนา ศึกษาเรียนรู้ ศึกษาดูงาน เข้าร่วมและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ หรือศึกษาต่อเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะในการพัฒนาตนเองและพัฒนาการปฏิบัติงาน 1.4) มีการติดตามและตรวจสอบ 1.5) มีการปรับปรุงแก้ไข หรือพัฒนา ด้วยวิธีการผสมผสานและ 2) การส่งเสริมความก้าวหน้าทางตำแหน่งวิชาชีพ มี 6 ตัวแปรสังเกตได้ ได้แก่ 2.1) มีการสำรวจความต้องการความก้าวหน้าทางตำแหน่งวิชาชีพ 2.2) มีการส่งเสริมการวางแผนความก้าวหน้าทางวิชาชีพอย่างเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของบุคคล 2.3) มีการส่งเสริมบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้ดำรงตำแหน่ง เลื่อนตำแหน่งงานภายในสถานศึกษา หรือพัฒนาเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาชีพที่สูงขึ้น 2.4) มีการส่งเสริมให้บุคลากรขอมีและเลื่อนวิทยฐานะแบบดิจิทัล (DPA) 2.5) มีการกำกับและติดตาม และ 2.6) มีการปรับปรุงแก้ไข หรือพัฒนา ด้วยวิธีการผสมผสาน

1.5 การพัฒนาสัมพันธ์เชิงบวกในสถานศึกษา 7 ตัวแปรสังเกตได้ ประกอบด้วย 1) มีการสื่อสารกับบุคลากรและส่งเสริมให้บุคลากรสื่อสารอย่างเป็นกัลยาณมิตร 2) มีการสั่งการผ่านหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้/ระดับชั้น/งานภายในสถานศึกษา หรือผู้นำธรรมชาติอย่างสร้างสรรค์ 3) มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน 4) มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงาน 5) มีการส่งเสริมให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ 6) มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีความเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดีในการปฏิบัติงาน และ 7) มีการส่งเสริมการยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลในการปฏิบัติงาน ด้วยวิธีการผสมผสาน

1.6 การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาล 6 ตัวแปรสังเกตได้ ประกอบด้วย 1) มีการวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานและพิจารณาการเลื่อนเงินเดือน 2) มีการประเมินผลการปฏิบัติงานและการพิจารณาการเลื่อนเงินเดือนจากผลการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ บทบาท โปร่งใส ยุติธรรมและเป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 3) มีการส่งเสริมให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน 4) มีการแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงานและการพิจารณาเงินเดือนอย่างชัดเจน 5) มีการตรวจสอบ และ 6) มีการปรับปรุงแก้ไข หรือพัฒนา ด้วยวิธีการผสมผสาน

1.7 การสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน 5 ตัวแปรสังเกตได้ ประกอบด้วย 1) มีการอำนวยความสะดวกในการให้บริการสวัสดิการพื้นฐานตามกฎหมายอย่างเท่าเทียม 2) มีการชมเชยและให้กำลังใจบุคลากรที่ประสบความสำเร็จจากการปฏิบัติงาน 3) มีการพิจารณาการเลื่อนเงินเดือนจากการปฏิบัติงานที่ประสบผลสำเร็จ 4) มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความยินดีต่อความสำเร็จจาก การปฏิบัติงานของบุคลากรภายในสถานศึกษาและ 5) มีการเผยแพร่ความสำเร็จจากการปฏิบัติงานของบุคลากรสู่สาธารณะ ด้วยวิธีการผสมผสาน

1.8 การส่งเสริมวินัยและการรักษาวินัยในการปฏิบัติงาน 5 ตัวแปรสังเกตได้ ประกอบด้วย 1) มีการสำรวจความรู้ความเข้าใจ 2) มีการวางแผนการสร้างความรู้ความเข้าใจ 3) มีการสร้างความรู้ความเข้าใจเรื่องวินัยและการรักษาวินัยในการปฏิบัติงานตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2562 4) มีการกำกับติดตามและตรวจสอบการปฏิบัติตนและการปฏิบัติงานของบุคลากร และ 5) มีการปรับปรุงแก้ไข หรือพัฒนา ด้วยวิธีการผสมผสาน

2. สรุปผลการวิจัยขั้นตอนที่ 2 ผู้วิจัยประมวลผลการศึกษาสภาพ ปัญหาและแนวทาง พบว่า ภาพรวมสภาพการบริหารงานบุคคลแนวใหม่เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตภาคเหนือตอนล่างอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$=4.12) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การส่งเสริมวินัยและการรักษาวินัยในการปฏิบัติงาน ($\bar{X}$=4.28) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาล ($\bar{X}$=4.03)

ในส่วนของปัญหา 3 อันดับแรกที่ค้นพบ คือ 1) ขาดการจัดสรรบุคลากรเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ร้อยละ 16.58 2) ขาดการมอบหมายงานโดยพิจารณาจากความรู้ความสามารถ ทักษะ สมรรถนะ ความรับผิดชอบและความสนใจของบุคคลด้วยวิธีการผสมสาน ร้อยละ 14.74 และ 3) ขาดการสำรวจความต้องการความก้าวหน้าทางตำแหน่งวิชาชีพด้วยวิธีการผสมผสาน ร้อยละ 14.74

นอกจากข้อมูลเชิงสถิติ ผู้วิจัยยังได้สัมภาษณ์บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ พบว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาลสถานศึกษามีการดำเนินงานอย่างโปร่งใส ยุติธรรม ใช้กระบวนการแบบมีส่วนร่วมและแบบกัลยาณมิตร เน้นฐานความจริง และยึดการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อปรับปรุงและพัฒนา ดังตัวอย่างคำกล่าว

*“...การประเมินผลการปฏิบัติงานดูจากฐานความจริง อยู่ในระบบปฏิบัติการของโรงเรียนตรงไปตรงมา มีส่วนร่วมทุกฝ่าย สะท้อนผลกัน มีความเป็นกัลยาณมิตร เห็นอกเห็นใจกัน มองมิติของการพัฒนาปรับปรุงมากกว่าเป็นการตัดสิน หรือจัดลำดับของคนนะครับ...การแจ้งผลการประเมินก็เปิดเผยเลยไม่มีข้อขัดแย้ง ทุกคนยอมรับ...”*

*(ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนที่ 1)*

*“...มีการประชุมชี้แจงก่อนว่าจะประเมินอย่างไร ใช้หลักเกณฑ์อะไร...เริ่มจากครูประเมินตนเองก่อน หัวหน้ากลุ่มสาระฯ หัวหน้ากลุ่มงาน รองผู้อำนวยการและผู้อำนวยการก็ประเมินด้วย และเอาคะแนนมารวมตามระเบียบ พิจารณาอย่างยุติธรรม และแจ้งผลการประเมินให้เป็นรายบุคคล...”*

*(ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนที่ 2)*

สำหรับการจัดสรรบุคลากรเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน สถานศึกษามีแนวทางในการวางแผนอัตรากำลังและสรรหาครูและบุคลากรสนับสนุนการสอนตาม ความต้องการจำเป็นของกลุ่มสาระการเรียนรู้และกลุ่มงาน อีกทั้งสอดคล้องกับความต้องการในการเรียนรู้ของผู้เรียนโดยใช้ดิจิทัลแพลตฟอร์ม ดังตัวอย่างคำกล่าว

*“...การสรรหาบุคลากรผมดูความต้องการของผู้เรียนว่าต้องการเรียนทางด้านไหน จึงจะกำหนดแผนสรรหา และจัดสรรคนให้ตรงกับความรู้ความสามารถที่เขาจะมาตอบสนองผู้เรียนใช้ดิจิทัลแพลตฟอร์มที่มีความชัดเจน ตรวจสอบได้ง่าย...”*

*(ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนที่ 1)*

*“โรงเรียนมีโครงสร้างกลุ่มงานว่าต้องใช้คนทำอะไรบ้าง ทุกงานมีโครงสร้าง หน้าที่ของงานบุคคลคือ จัดคนลงตามโครงสร้าง โรงเรียนทำสารสนเทศไว้ว่ามีคนเกษียณกี่คน แล้วพอคนใหม่มาก็จะจัดสรรไปตามสารสนเทศที่ทำไว้ครับ...จะถามว่าเขาถนัดอะไร ถ้าสิ่งที่ถนัดตรงกับสิ่งที่ขาด จะจับคู่เลย แต่ถ้าสิ่งที่ขาดกับสิ่งที่เขาถนัดไม่ตรงกัน ก็ต้องพัฒนาเขา...”*

*(ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนที่ 2)*

3. สรุปผลการวิจัยขั้นตอนที่ 3 ผู้วิจัยจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อยกร่างรูปแบบในขั้นตอนนี้ องค์ประกอบการบริหารงานบุคคลแนวใหม่ทั้ง 8 องค์ประกอบที่ได้สำรวจและจัดทำขึ้นในขั้นตอนที่ 1 และ 2 ของงานวิจัยถูกผนวกเข้ากับองค์ประกอบทั้งหมดของรูปแบบที่ได้จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างรูปแบบ โดยผู้ทรงคุณวุฒิจากการประชุมเชิงปฏิบัติการ กลายมาเป็นข้อที่ 4 หรือ กระบวนการ (process) ตามรายละเอียดดังนี้ 1) หลักการ (principle) 2) วัตถุประสงค์ (objective) 3) ปัจจัยนำเข้า (inputs) 4) กระบวนการ (process) 5) ผลผลิต (outputs) 6) ผลลัพธ์ (outcomes) 7) ผลสะท้อนกลับ (feedbacks) และ 8) เงื่อนไขความสำเร็จ (success conditions) จากนั้นจัดสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบรูปแบบการบริหารงานบุคคลแนวใหม่ที่ได้จัดทำขึ้นโดยผู้เชี่ยวชาญได้แนะนำให้เพิ่มอีก 1 องค์ประกอบเข้าไปในรูปแบบการบริหารงานบุคคลแนวใหม่ ส่งผลให้ 8 องค์ประกอบที่ระบุในการประชุมเชิงปฏิบัติการ เพิ่มขึ้นมาเป็น 9 องค์ประกอบ โดยเพิ่มผลกระทบ (impacts) เข้าไปเพื่อให้รูปแบบมีความสมบูรณ์มากขึ้น ในขั้นตอนนี้ผลการตรวจสอบ

ความถูกต้อง พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$=4.83) และความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$=4.77) โดยรูปแบบการบริหารงานบุคคลแนวใหม่ 9 องค์ประกอบ มีรายละเอียดดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 หลักการ (Principle) คือ การบริหารงานบุคคลแนวใหม่เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตภาคเหนือตอนล่าง ด้วยกระบวนการบริหารแบบมีส่วนร่วมร่วมกับวิธีการผสมผสาน

องค์ประกอบที่ 2 วัตถุประสงค์ (Objective) เพื่อพัฒนาการบริหารงานบุคคลแนวใหม่ด้วยการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตภาคเหนือตอนล่าง

องค์ประกอบที่ 3 ปัจจัยนำเข้า (Inputs) ประกอบด้วย 6 ปัจจัย ได้แก่ 1) ดิจิทัลแพลตฟอร์ม 2) นโยบาย 3) การบริหารจัดการ 4) บุคลากร 5) งบประมาณ และ 6) วัสดุอุปกรณ์ สถานที่

องค์ประกอบที่ 4 กระบวนการ (Process) เป็นการดำเนินงาน 4 ขั้นตอนย่อย ได้แก่ 1) การวางแผน (Plan) คณะกรรมการบริหารงานบุคคลภายในสถานศึกษาวางแผนการบริหารงานบุคคลตามขอบข่ายงานทั้ง 8 องค์ประกอบร่วมกับผู้รับผิดชอบภายในโรงเรียน 2) การปฏิบัติ (Do) เป็นการดำเนินงานอย่างมีส่วนร่วม โดยใช้วิธีการผสมผสาน ประกอบด้วย (1) การสรรหาบุคลากรที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน (2) การจัดสรรขอบข่ายงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน (3) การจัดสภาพการปฏิบัติงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน (4) การพัฒนาและส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพ (5) การพัฒนาสัมพันธ์เชิงบวกในสถานศึกษา (6) การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาล (7) การสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน และ (8) การส่งเสริมวินัยและการรักษาวินัยในการปฏิบัติงาน ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 8 ได้มาจากการผลการวิจัยในขั้นที่ 1 และ 2 3) การติดตามและตรวจสอบ (Check) เป็นการติดตามตรวจสอบการดำเนินงานขอบข่ายงานทั้ง 8 องค์ประกอบกับผู้รับผิดชอบและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และแจ้งผลการติดตามตรวจสอบให้ผู้รับผิดชอบและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทราบ 4) การปรับปรุงแก้ไข (Act) เป็นการวิเคราะห์ผลจากการติดตามตรวจสอบการดำเนินงานของแต่ละขอบข่ายงานร่วมกับผู้รับผิดชอบในการหาแนวทางการปรับปรุงแก้ไข หรือพัฒนา และวางแผนการดำเนินการใหม่ (Re-Plan) ต่อไป

องค์ประกอบที่ 5 ผลผลิต (Outputs) คือ ความพึงพอใจของครูที่มีต่อการบริหารงานบุคคลแนวใหม่ และครูมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

องค์ประกอบที่ 6 ผลลัพธ์ (Outcomes) คือ ผลสำเร็จจากการปฏิบัติงานของครู ครูมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานสูงขึ้น ครูมีความก้าวหน้าทางวิชาชีพ และผู้เรียนมีคุณภาพ

องค์ประกอบที่ 7 ผลกระทบ (Impacts) คือ บรรยากาศองค์กรแห่งความสุข

องค์ประกอบที่ 8 เงื่อนไขความสำเร็จ (Success Conditions) คือ ภาวะผู้นำเชิงบวก ศักยภาพบุคลากร และวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์

องค์ประกอบที่ 9 ผลสะท้อนกลับ (Feedbacks) คือ คณะกรรมการบริหารงานบุคคลนำผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลในองค์ประกอบที่ 5 ผลผลิตและองค์ประกอบที่ 6 ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นภายหลังจากการดำเนินงานเสร็จสิ้นมาสะท้อนผลให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายในสถานศึกษาได้รับทราบ รวมทั้งนำเสนอ

แนวทางการปรับปรุง หรือพัฒนา ซึ่งประเด็นการผลสะท้อนกลับ ประกอบด้วย 1) ความเหมาะสมของการบริหารจัดการ 2) ความเพียงพอและความเหมาะสมของบุคลากร 3) ความคุ้มค่าและความเหมาะสมของงบประมาณ 4) ความคุ้มค่าและความเหมาะสมของวัสดุอุปกรณ์ สถานที่ และ 5) ความเหมาะสมของกระบวนการดำเนินงาน

4. สรุปผลการวิจัยขั้นตอนที่ 4 ผลการประเมินรูปแบบการบริหารงานบุคคลแนวใหม่ด้วยการประชาพิจารณ์ พบว่า ความเป็นไปได้ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$=4.53) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ผลผลิต ($\bar{X}$=4.67) รองลงมาคือ หลักการ ($\bar{X}$=4.60) และเงื่อนไขความสำเร็จ ($\bar{X}$=4.59) ตามลำดับ และความเป็นประโยชน์ พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$= 4.66) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ เงื่อนไขความสำเร็จ ($\bar{X}$=4.75) รองลงมาคือ หลักการและผลกระทบ ($\bar{X}$=4.73) และผลผลิต ($\bar{X}$=4.72) ตามลำดับ

## อภิปรายผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาองค์ประกอบการบริหารงานบุคคลแนวใหม่เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตภาคเหนือตอนล่าง ผลที่ได้รับคือ 8 องค์ประกอบมีความสอดคล้องและกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์และผ่านเกณฑ์การพิจารณาตามค่าสถิติวัดความกลมกลืน และสามารถวัดตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 51 ตัวแปรของตัวแปรแฝงได้จริง สามารถนำไปเป็นองค์ประกอบของการบริหารงานบุคคลแนวใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะองค์ประกอบของการบริหางานบุคคลแนวใหม่มุ่งเน้นการเสริมสร้างให้ครูมีแรงจูงใจในการทำงาน อาจกล่าวได้ว่า การเกิดแรงจูงใจในการทำงาน สาเหตุมาจากครูมีความสุขในการทำงานจากการที่ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงานอย่างมีส่วนร่วมร่วมกับวิธีการผสมผสาน ระหว่างการปฏิบัติงานแบบดั้งเดิมและการใช้ระบบออนไลน์ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อรรนพ เรืองกัลปวงศ์ และสราวรรณ์ เรืองกัลปวงศ์ (Ruangkalapawongse, A & Ruangkalapawongse, S, 2021) ที่ได้นำเสนอการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลไว้ว่า เป็นการใช้เทคโนโลยีและระบบออนไลน์ในการบริหารจัดการ และส่งเสริมการมีส่วนร่วม อีกทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิดของ ชาญวิทย์ วสันต์ธนารัตน์ และธีรธรรม วุฑฒิวัตรชัยแก้ว (Wasantanarat & Wutiwatchaikaew, 2018) ที่ได้กล่าวถึง องค์กรแห่งความสุข (happy workplace) ไว้ว่าประกอบด้วย 1) คนทำงานมีความสุข 2) ที่ทำงานน่าอยู่ 3) ชุมชนสมานฉันท์ และผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการวิจัยบางส่วนสอดคล้องกับงานวิจัยของ อรรถกานท์ ทองแดงเจือ และพิมลพรรณ เพชรสมบัติ (Thongdaengjua & Phetsombat, 2023) ที่ได้ศึกษาองค์ประกอบของการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในยุคนิวนอร์มัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี พบว่าประกอบด้วย 1) การพัฒนาครูและบุคลากร ประกอบด้วย การฝึกอบรมการศึกษาดูงาน องค์การเรียนรู้ทางวิชาชีพ การสัมมนาและการเรียนรู้ด้วยตนเอง 2) ภาวะผู้นำ ประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ การมีบารมี การสร้างแรงบันดาลใจและความฉลาดทางอารมณ์และ

3) เทคโนโลยีดิจิทัล ประกอบด้วย ระบบจัดเก็บและประมวลผล อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ และเครือข่ายสังคมออนไลน์ มีความสอดคล้องและกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์เช่นเดียวกับผลการวิจัยในขั้นตอนนี้

2. ผลการศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลแนวใหม่เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตภาคเหนือตอนล่าง พบว่า ภาพรวมสภาพอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษามีการสรรหาบุคลากร จัดสรรขอบข่ายงาน จัดสภาพการปฏิบัติงาน ส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพ และประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งมีการส่งเสริมวินัยและการรักษาวินัยในการปฏิบัติงาน พัฒนาสัมพันธ์เชิงบวกในสถานศึกษา และสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งล้วนเป็นกระบวนการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้กับครูภายในสถานศึกษา ในขณะที่งานวิจัยของ นิรชา อภิชาติ และคณะ (Apichat et al., 2023) ได้นำเสนอสภาพการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานี เขต 2 ตามหลักไตรสิกขาภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยสภาพที่อยู่ในระดับต่ำที่สุด คือ การวัดผลการปฏิบัติงานบุคลากร เช่นเดียวกับผลการวิจัยที่ค้นพบว่าสภาพด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาลอยู่ในระดับต่ำที่สุด เนื่องจากสถานศึกษามีการแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงานและการพิจารณาเงินเดือนอย่างชัดเจนน้อย อีกทั้งข้อค้นพบนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ เพลงไพลิน สินธนันชัย (Sintananchai, 2023) ที่นำเสนอว่า สถานศึกษามีเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเป็นธรรมและชัดเจนน้อย ดังนั้นสถานศึกษาจึงควรให้ความสำคัญต่อการนำหลักธรรมาภิบาล (good governance) ทั้งด้านหลักนิติธรรม คุณธรรม ความโปร่งใส การมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบ และความคุ้มค่ามาใช้ในการประเมินการปฏิบัติงาน (Nokhuntod, 2022)

ผลการศึกษาปัญหาการบริหารงานบุคคลแนวใหม่เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตภาคเหนือตอนล่าง พบปัญหาด้านการสรรหาบุคลากรที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน การจัดสรรขอบข่ายงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน และการส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาขาดการจัดสรรบุคลากรเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ขาดการมอบหมายงานโดยพิจารณาจากความรู้ความสามารถ ทักษะ สมรรถนะ ความรับผิดชอบและความสนใจของบุคคล และขาดการสำรวจความต้องการความก้าวหน้าทางตำแหน่งวิชาชีพด้วยวิธีการผสมผสาน ข้อค้นพบดังกล่าวบางส่วนสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชญานิศก์ เปลี่ยนดี และกัมปนาท วงษ์วัฒนพงษ์ (Pliandee & Wongwatthanaphong, 2021) ที่ได้นำเสนอปัญหาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1 ไว้ว่า ขาดการวางแผนอัตรากำลัง ขาดการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง เนื่องจากครูผู้สอนมีจำนวนน้อยกว่ารายวิชาที่ต้องสอน และครูบางคนต้องสอนในรายวิชาที่ไม่มีความชำนาญ

ผลการศึกษาแนวทางการบริหารงานบุคคลแนวใหม่ของสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาล และการสรรหาบุคลากรที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นด้านที่สำคัญที่ค้นพบจากการศึกษาสภาพและปัญหา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการวางแผน

อัตรากำลังและจัดสรรบุคลากรสอดคล้องกับความต้องการจำเป็นของกลุ่มสาระการเรียนรู้ กลุ่มงาน และความต้องการของผู้เรียน มีการบริหารจัดการโดยใช้ระบบออนไลน์และใช้ดิจิทัลแพลตฟอร์ม ในการปฏิบัติงานประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีส่วนร่วมและเป็นกัลยาณมิตร โดยประเมินเพื่อปรับปรุงและพัฒนา บนพื้นฐานของสภาพจริงอย่างยุติธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาใช้ระบบออนไลน์ในการบริหารจัดการงานบุคคลอย่างมีส่วนร่วมร่วมกับการส่งเสริมให้ครูใช้ดิจิทัลแพลตฟอร์มในการทำงาน จึงส่งผลให้การบริหารงานบุคคลภายในสถานศึกษาบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย สอดคล้องกับงานวิจัยของ ภารดี เกิดวาระ และคณะ (Kerdwara et al., 2022) ที่ได้นำเสนอ แนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ว่า มีการวัดผลการปฏิบัติของบุคลากร โดยมีเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน เป็นธรรม ถูกต้องตามกฎระเบียบ มีโปรแกรมที่ทันสมัยช่วยเสริมสร้างการพัฒนาตนเองของบุคลากรและองค์กร รวมทั้งมีการวางแผนการสรรหาบุคลากรและจัดหาสวัสดิการและประโยชนเกื้อกูลต่างๆ ให้กับบุคลากร และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ จิตกร สมาคม และคณะ (Samakom et al., 2022) ที่ได้นำเสนอว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการวางแผนการดำเนินงาน วิเคราะห์อัตรากำลังของบุคลากร กำหนดคุณสมบัติของตำแหน่งอย่างชัดเจน กำกับติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ

3. ผลการสร้างรูปแบบการบริหารงานบุคคลแนวใหม่เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตภาคเหนือตอนล่าง ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ สอดคล้องกับงานวิจัยของ นูซี มะเต็ง (Madeng, 2021) ที่ได้ศึกษารูปแบบการบริหารสถานศึกษาแห่งความสุขโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 39 จังหวัดนราธิวาส ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) ปัจจัยนำเข้า 4) กระบวนการ 5) ผลผลิต 6) ผลลัพธ์ 7) ผลกระทบ 8) เงื่อนไขความสำเร็จ และ 9) ข้อมูลย้อนกลับ และมีผลการตรวจสอบรูปแบบด้านความถูกต้องและเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ รูปแบบมีองค์ประกอบที่ครบถ้วนและสมบูรณ์ที่จะสามารถนำไปขับเคลื่อนการบริหารงานบุคคลภายในสถานศึกษาได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญในการดำเนินงาน คือ กระบวนการ (Process) ที่มีขอบข่ายงานครบถ้วนสอดคล้องกับกฎกระทรวงการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 ด้านการบริหารงานบุคคล (Ministry of Education, 2019) โดยขับเคลื่อนอย่างเป็นระบบด้วยวงจรเดมมิ่ง ตามแนวคิดของ เมลนีคและเดนซ์เลอร์ (Melnyk & Denzler, 1996) ประกอบด้วย ขั้นวางแผน (plan) ขั้นปฏิบัติ (do) ขั้นตรวจสอบ (check) และขั้นปรับปรุง (act)

4. ผลการประเมินรูปแบบการบริหารงานบุคคลแนวใหม่เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตภาคเหนือตอนล่าง ตามแนวคิดของ มาดอุสและคณะ (Madaus et al., 2000) ในภาพรวมมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholder) เห็นว่ารูปแบบการบริหารงานบุคคลแนวใหม่มีการบริหารจัดการอย่างมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรภายในสถานศึกษาโดยใช้วิธีการผสมผสาน มีปัจจัยนำเข้าที่สำคัญ ประกอบด้วย ดิจิทัลแพลตฟอร์ม นโยบาย การบริหารจัดการ

บุคลากร งบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์สถานที่ และมีการขับเคลื่อนกระบวนการด้วยวงจรเดมมิ่ง (Deming cycle) ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวจะส่งผลให้ครูมีความพึงพอใจต่อการบริหารงานบุคคล และมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และสำหรับความเป็นประโยชน์ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะเงื่อนไขความสำเร็จจะสนับสนุนให้รูปแบบการบริหารงานบุคคลแนวใหม่ดำเนินงานได้อย่างบรรลุผลสำเร็จ คือ การที่ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำเชิงบวก สอดคล้องกับแนวคิดของ สมชาย เทพแสง และคณะ (Thepsaeng et al., 2023) ซึ่งประกอบด้วย มีความกระตือรือร้น เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มองโลกในแง่ดี เป็นนักเจรจาที่ดี มีความกตัญญู มีสติ ให้การยอมรับบุคลากร ให้ความรักแก่บุคลากร มีเป้าหมายในการทำงาน มีความซื่อสัตย์สุจริต ความสามารถในการใช้ดิจิทัลแพลตฟอร์มในการทำงานของบุคลากร และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ สอดคล้องกับแนวคิดของ โคลลิ่ง และวิลค็อกซ์ (Coeling & Wilcox, 1988) ที่ได้นำเสนอว่า การสร้างวัฒนธรรมองค์กรในสถานศึกษาเป็นการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม มุ่งบุคคลเป็นศูนย์กลาง คำนึงถึงความต้องการในการปฏิบัติงานของบุคลากร ความสำเร็จของงานสอดคล้องกับความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ซึ่งผลการประเมินรูปแบบยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ นิรชา อภิชาติ และคณะ (Apichat et al., 2023) ที่นำเสนอว่า รูปแบบการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานี เขต 2 ตามหลักไตรสิกขา มีความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

## ข้อเสนอแนะการวิจัย

### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

การบริหารงานบุคคลภายในสถานศึกษาด้วยการบริหารแบบมีส่วนร่วมร่วมกับวิธีการผสมผสาน ระหว่างการปฏิบัติงานแบบดั้งเดิมและการใช้ระบบออนไลน์ มีปัจจัยที่สำคัญที่ช่วยทำให้การปฏิบัติงานของบุคลากรประสบผลสำเร็จอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพคือ ดิจิทัลแพลตฟอร์มการบริหารงานในกลุ่มบริหารงานอื่นๆ ภายในสถานศึกษาจึงควรนำไปปรับใช้ในการบริหารจัดการและการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ควรนำรูปแบบการบริหารงานบุคคลแนวใหม่เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตภาคเหนือตอนล่างที่สร้างขึ้นไปทดลองใช้ในสถานศึกษา เพื่อให้เห็นผลในเชิงปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม

## References

Apichat, N., Thuenchang, W., & Kestong, T. (2023). Primary School Personnel Management Model under the Uthai Thani Primary Educational Service Area Office 2 according to Tisikkha. *The Journal of Research and Academics, 6*(6), 149–160.

Arbuckle, J. L., & Wothke, W. (2003). *AMOS 4.0 user's guide* (7th ed.). Chicago: Smallwaters.

Chantawanich, S. (2022). *Principle of qualitative research* (26th ed.). Bangkok: Chulalongkorn University Press.

Coeling, H. V. E., & Wilcox, J. R. (1988). Understanding Organizational Culture: A Key to Management Decision–Making. *The Journal of Nursing Administration, 18*(11), 16–23.

Donbuntao, U., & Kositpimanwach, E. (2024). Efficient Management of Educational Institutes in the Modern Era. *Journal of Mani Chettha Ram Wat Chommani, 7*(2), 529–545.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Babin, B. J. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). New York: Pearson.

Janton, K., & Jasuwan, S. (2021, 18 August). Educational institution administration in the era of a changing world Smart and digitally savvy [Paper presentation], 14th International & National Conference, Suan Sunandha Rajabhat University, Bangkok, Thailand.

Kerdwara, P., Tongmun, W., & Thuenchang, W. (2022). Guidelines for Development of Personnel Management according to Trisikkha in Secondary Schools under the Nakhon Sawan Secondary Educational Service Area Office. *The Journal of Research and Academics, 5*(4), 227–240.

Kevin, K. E. (2015). *Using Mplus for structural equation modeling: A researcher's guide.* Thousand Oaks, CA: Sage.

Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement, 30*( 3) , 607–610. Available on https://doi.org/10.1177/ 001316447003000308

Madaus, G. F., Scrieven, M., & Stuffbeam, D. L. (2000). *Evaluation models: Viewpoints on educational and human services evaluation* (2nd ed.). Boston: Kluwer Academic.

Madeng, N. (2021). Administration Model for the Educational Institution of Happiness, Ratchaprachanukroh School 39 , Narathiwat Province. *Suan Dusit Graduate School Academic Journal, 17*(2), 109–127.

Melnyk, S. A. & Denzler, D. A. (1996). *Operations management: A value–driven approach.* Boston, MA: Irwin/McGraw–Hill.

Ministry of Education. (2019). *Ministerial regulations prescribing criteria and methods for decentralizing educational administration and management, B. E. 2007* (Personnel Administration). Bangkok: Ministry of Education.

National Education Act 1999 and amended (No. 4) 2019. (2019, 1 May). *Royal Gazette*. Volume 136, Part 57 A. pp. 49–53.

Nokhuntod, P. (2022). Good Governance and Public Administration. *Journal of MCU Ubon Review, 7*(1), 1029–1044.

Office of the Education Council. (2017). *National education plan 2017–2036*. Bangkok: Ministry of Education.

Pliandee, C., & Wongwatthanaphong, K. (2021). The Personnel Administration of Schools under the Phitsanulok Primary Educational Service Area Office 1. *Journal of MCU Buddhapanya Review, 6*(2), 85–96.

Regional Education Office 17. (2023). *Educational development plan of lower northeastern region 1 in 2023–2027*. Bangkok: Ministry of Education.

Regional Education Office 18. (2023). *Educational development plan of lower northeastern region 2 in 2023–2027*. Bangkok: Ministry of Education.

Ruangkalapawongse, A., & Ruangkalapawongse, S. (2021). New Roles of Human Resource Management Leaderin Digital Economy. *Journal of Humanities and Social Sciences Mahamakut Buddhist Univeristy Isan Campus, 2*(3), 64–77.

Samakom, J., Uttaro, P., & Samniang, P. (2022). Guidelines for Personnel Management according to Iddhipada 4 of School Administrators under the Uthai Thani Primary Educational Service Area Office 2. *The Journal of Research and Academicsl, 5*(4), 211–226.

Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2010*). A beginner's guide to structural equation modeling* (3rd ed.). New York: Routledge.

Sintananchai, P. (2023). *Administration based on good governance principles of administrators affecting personnel administration in schools under the Secondary Educational Service Area Office Sakon Nakhon* [Master's thesis]. Sakon Nakhon Rajabhat University.

Sonplai, A., & Lunsamrong, P. (2021). *Teachers' performance motivation in educational institutions. under the jurisdiction of the Phetchaburi Primary Educational Service Area Office, Area 1* [Paper presentation], 8th National Conference Nakhonratchasima College (NMCCON2021), Nakhonratchasima College, Nakhonratchasimam, Thailand.

Sricharumedhiyan, C., & Audmuangpiea, S. (2020). Work Motivation: Theory and Application. *Journal of MCU Ubon Review, 5*(1), 424–436.

Thepsaeng, S., Kitipichedsun, J., Lampetch, S., & Naruekhoskittikirati, K. (2023). Leadership with Positive Thinking. *Journal of Interdisciplinary Research and Educational Innovation, 2*(1), 15–28.

Thongdaengjua, A., & Phetsombat, P. (2023). Confirmatory Factor Analysis of Secondary School Administration in the New Normal Era under the Phathum Thani Secondary Educational Service Area Office. *The Journal of Research and Academics, 6*(5), 43–57.

Wasantanarat, C., & Wutiwatchaikaew, T. (2018). *Organization of happiness 4.0* (2nd ed.). Bangkok: At 4 Print.