

รูปแบบการบริหารงานบุคคลในยุควิถีใหม่โดยใช้หลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษา
ชั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

กลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนล่าง

**Personnel Management Model in the New Normal Era Using Good
Governance Principles in Basic Education Schools Under the
Lower Northern Provincial Cluster Primary
Educational Service Area Office**

สุภาภรณ์ สายด้วง,

สมศักดิ์ จันทอง และ พรเทพ เมืองแมน

มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี

Supaporn Saiduang,

Somsak Chanphong and Pornthep Muangman

Bangkokthonburi University, Thailand

Corresponding Author, E-mail: somsak.cha@bkkthon.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดการบริหารงานบุคคลในยุควิถีใหม่โดยใช้หลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนล่าง 2) เพื่อยืนยันรูปแบบการบริหารงานบุคคลในยุควิถีใหม่โดยใช้หลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนล่าง และ 3) เพื่อเสนอแนวทางพัฒนาการบริหารงานบุคคลในยุควิถีใหม่โดยใช้หลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนล่าง

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบผสม ได้แก่ การวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ ผสมผสานและบูรณาการผลการวิจัยเข้าด้วยกัน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ครูและบุคลากรทางการศึกษาสถานศึกษาชั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนล่าง จำนวน 387 คน ซึ่งกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้โปรแกรม G* power โดยใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi Stage Random Sampling Techniques) กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญทางด้านการบริหารงานของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนล่าง จำนวน 9 คน ซึ่งใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง แบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับและประเด็นการสนทนากลุ่ม สถิติที่ใช้ในการ

* วันที่รับบทความ : 26 พฤศจิกายน 2567; วันที่แก้ไขบทความ 18 ธันวาคม 2567; วันที่ตอบรับบทความ : 21 ธันวาคม 2567

วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์ประกอบรูปแบบการบริหารงานบุคคลในยุควิถีใหม่โดยใช้หลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนล่าง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) หลักประสิทธิภาพ 2) หลักความโปร่งใส 3) หลักการมีส่วนร่วม 4) หลักการมุ่งเน้นผลงาน 5) หลักคุณธรรม 6) หลักนิติธรรม และ 7) หลักความรับผิดชอบ 2. รูปแบบการบริหารงานบุคคลในยุควิถีใหม่โดยใช้หลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนล่าง มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ทุกตัวบ่งชี้ 3. แนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลในยุควิถีใหม่โดยใช้หลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนล่าง ประกอบด้วย 5 แนวทาง

คำสำคัญ: รูปแบบการบริหารงานบุคคลในยุควิถีใหม่; หลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน; กลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนล่าง

Abstract

The objectives of this research were: 1) to study the components and indicators of personnel management in the new normal era using good governance principles in basic education schools under the Lower Northern Provincial Cluster Primary Educational Service Area Office, 2) to confirm the personnel management model in the new normal era using good governance principles in basic education schools under the Lower Northern Provincial Cluster Primary Educational Service Area Office, and 3) to propose guidelines for developing personnel management in the new normal era using good governance principles in basic education schools under the Lower Northern Provincial Cluster Primary Educational Service Area Office.

This research employed a mixed-method approach, combining both quantitative and qualitative research methodologies and integrating their findings. The sample consisted of 387 teachers and educational personnel from basic education schools under the Lower Northern Provincial Cluster Primary Educational Service Area Office, determined using G*Power and selected through multi-stage random sampling techniques. The key informants included 9 qualified experts in basic education school administration, selected through purposive sampling. Research instruments included semi-structured interviews, 5-point rating scale questionnaires, and focus group discussion points. The statistics used for data analysis included frequency, percentage, mean, standard deviation, and confirmatory factor analysis. Qualitative data was analyzed using content analysis.

The research findings were as follows:

1) The personnel management model in the new normal era using good governance principles in basic education schools under the Lower Northern Provincial Cluster Primary Educational Service Area Office comprised 7 components: 1) Efficiency Principle, 2) Transparency Principle, 3) Participation Principle, 4) Performance-Oriented Principle, 5)

Moral Principle, 6) Rule of Law Principle, and 7) Accountability Principle. 2) The personnel management model in the new normal era using good governance principles in basic education schools under the Lower Northern Provincial Cluster Primary Educational Service Area Office showed consistency with all empirical indicators. 3) The guidelines for developing personnel management in the new normal era using good governance principles in basic education schools in the Lower Northern Provincial Cluster consisted of 5 approaches.

Keywords: New Normal Personnel Management Model; Good Governance Principles for Basic Education Schools; Lower Northern Provincial Cluster

บทนำ

แนวทางการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลได้รับการส่งเสริมให้นำมาใช้ทั้งในองค์กรภาครัฐและเอกชน โดยถูกบรรจุไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) และฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570) เพื่อมุ่งพัฒนาสู่สังคมที่อยู่เย็นเป็นสุขร่วมกัน สภาพปัจจุบันและปัญหา พบว่าการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษายังขาดรูปแบบที่ชัดเจนในการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ ซึ่งอาจส่งผลให้การทำงานขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผล จากการศึกษาของวีระชัย ฐูปเรือง และทัศนะ ศรีปัดดา (2564) พบว่า สภาพการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}$ = 3.76) รองลงมาคือด้านการดำรงรักษาบุคลากร ($\bar{X}$ = 3.75) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง หลักธรรมาภิบาลถูกกำหนดไว้ในกฎหมายหลายระดับ โดยเฉพาะในด้านการศึกษา พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 39 กำหนดให้กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหารทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ บุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังสถานศึกษาโดยตรง อย่างไรก็ตาม ยังไม่พบงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลที่ชัดเจนและเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงมีความจำเป็นต้องศึกษาและพัฒนารูปแบบดังกล่าว เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยซึ่งเป็นบุคลากรครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจึงมีความสนใจที่จะศึกษาและพัฒนารูปแบบการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลให้มีความชัดเจนและเหมาะสมกับบริบทของการบริหารงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้ใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานบุคคล และสามารถนำแนวทางพัฒนาการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักธรรมาภิบาลในยุควิถีใหม่ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนล่างไปใช้ในการบริหารงานบุคคล ตามภารกิจของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อันจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัด การบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักธรรมาภิบาลในยุควิถีใหม่ ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนล่าง
2. เพื่อยืนยันรูปแบบการบริหารงานบุคคลในยุควิถีใหม่โดยใช้หลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษาขั้น พื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนล่าง
3. เพื่อเสนอแนวทางพัฒนาการบริหารงานบุคคลในยุควิถีใหม่โดยใช้หลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนล่าง

ระเบียบวิธีวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน แบ่งเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัด โดยสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ 9 คน ที่ได้จากการเลือกแบบ เจาะจง ซึ่งเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา ผู้คุณวุฒิด้านการบริหารงานบุคคล และนักวิชาการที่มีประสบการณ์ ไม่ต่ำกว่า 5 ปี ใช้เครื่องมือเป็นแบบสังเกตองค์ประกอบและแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการสัมภาษณ์แบบตัวต่อตัวมีการบันทึกเสียงและจดบันทึก วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยการจัดหมวดหมู่ข้อมูล เปรียบเทียบความเหมือนและความต่างและสรุปประเด็น สำคัญ

ระยะที่ 2 ยืนยันรูปแบบ ใช้แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ที่ผ่านการตรวจสอบ คุณภาพด้วยค่า IOC และทดลองใช้กับกลุ่มที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง 30 คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารการศึกษา ผู้อำนวยการกลุ่ม ผู้บริหารสถานศึกษาและครูหัวหน้างาน 1,145 คน จำนวน 387 คน ได้มาโดยใช้ตารางเศษชีและมอร์แกน และการสุ่มแบบหลายขั้นตอน เก็บรวบรวมข้อมูลทั้งแบบออนไลน์และ เอกสาร วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติพื้นฐาน (ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน)และการวิเคราะห์ องค์ประกอบเชิงยืนยันเพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่า ดัชนีความกลมกลืน ได้แก่ Chi-square, GFI, AGFI, RMSEA

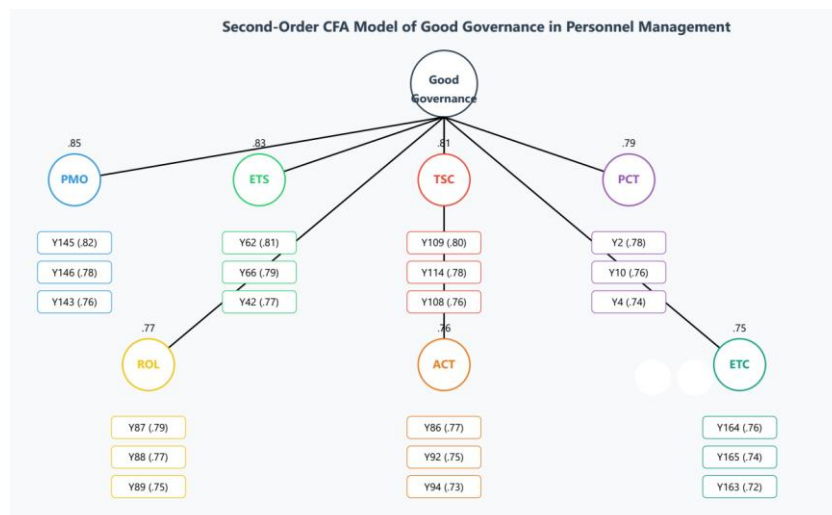
ระยะที่ 3 เสนอแนวทางการพัฒนา ใช้การสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญ 9 คน ที่มีวุฒิปัญญาโทขึ้นไปและ มีผลงานวิชาการด้านการบริหารงานบุคคล เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการจัดสนทนากลุ่ม มีการบันทึกเสียง บันทึกภาพ และจดบันทึก วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา โดยนำข้อมูลมาจำแนก จัดกลุ่ม เปรียบเทียบ และสรุปเป็นแนวทางการพัฒนา

จากนั้นนำมาสังเคราะห์เป็นรูปแบบและแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลในยุควิถีใหม่โดยใช้ หลักธรรมาภิบาลที่มีความเหมาะสมและสามารถนำไปใช้ได้จริง

ผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาพบว่า ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบจากการสัมภาษณ์เชิงลึก ได้ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน ประเด็นเพิ่มเติม และข้อเสนอแนะ ผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการนำผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 9 คน มีความเห็นตรงกันว่า องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารงานบุคคลในยุควิถีใหม่โดยใช้หลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนล่างสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้หลักธรรมาภิบาล โดยใช้หลักธรรมาภิบาล 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) หลักประสิทธิภาพ 2) หลักความโปร่งใส 3) หลักการมีส่วนร่วม 4) หลักการมุ่งเน้นผลงาน 5) หลักคุณธรรม 6) หลักนิติธรรม และ 7) หลักความรับผิดชอบ จำนวน รวม 23 ตัวชี้วัด

2. การยืนยันองค์ประกอบของยืนยันรูปแบบการบริหารงานบุคคลในยุควิถีใหม่โดยใช้หลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนล่างสามารถนำเสนอเป็นองค์ประกอบเชิงยืนยันของรูปแบบการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักธรรมาภิบาลในยุควิถีใหม่ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนล่างมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ทุกตัวชี้วัด นำเสนอได้ดังภาพที่ 1



Chi-square=1207.0; df=712; $\chi^2/df=1.864$; GFI=0.842; AGFI=0.917; TLI=0.855;

CFI=0.865; SRMR=0.0533; RMSEA=0.0527

รูปที่ 1 แสดง องค์ประกอบเชิงยืนยันของรูปแบบการบริหารงานบุคคลในยุควิถีใหม่โดยใช้หลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนล่าง

จากรูปแสดงองค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบรูปแบบการบริหารงานบุคคลในยุควิถีใหม่โดยใช้หลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร พบว่า ค่า Factor Loading ขององค์ประกอบเรียงตามลำดับน้ำหนักองค์ประกอบ คือ องค์ประกอบ 1) หลักประสิทธิภาพ 2) หลักความโปร่งใส 3) หลักการมีส่วนร่วม 4) หลักการมุ่งเน้นผลงาน 5) หลักคุณธรรม 6) หลักนิติธรรม และ 7) หลักความรับผิดชอบต่อ เป็นองค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบต่ำสุด การเสนอดัชนีแสดงความเหมาะสมของโมเดลการวัด ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ดัชนีความเหมาะสมของแบบจำลองการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

	ค่าตัวเลข	ดัชนีสารรูป สถิติไเยยม	ดัชนีสารรูป สถิติ	สอดคล้องกับ ข้อมูลเชิง ประจักษ์
χ^2/df	1.864	≤ 3	≤ 5	ยืนยัน
chi-square	1207	-	-	ยืนยัน
P-value	0.01	> 0.05		ยืนยัน
GFI	0.842	≥ 0.9	≥ 0.8	ยืนยัน
TLI	0.855		≥ 0.8	ยืนยัน
CFI	0.865		≥ 0.8	ยืนยัน
NFI	0.886	≥ 0.9	≥ 0.8	ยืนยัน
RMSEA	0.0527	≤ 0.05	≤ 0.08	ยืนยัน
SRMR	0.0533	≤ 0.05	≤ 0.08	ยืนยัน

จากตารางที่ 4.12 แสดงว่าค่า χ^2/df คือ 1.864 เป็นไปตามมาตรฐานข้อมูล ค่าไคสแควร์เท่ากับ 1793.00 เป็นไปตามมาตรฐานข้อมูล ค่า ระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.01 มีระดับนัยสำคัญทางสถิติ เป็นไปตามมาตรฐานข้อมูล ค่า GFI คือ 0.842 เป็นไปตามมาตรฐานข้อมูล ค่า TLI คือ 0.855 เป็นไปตามมาตรฐานข้อมูล ค่า CFI คือ 0.865 เป็นไปตามมาตรฐานข้อมูล ค่า NFI คือ 0.98 เป็นไปตามมาตรฐานข้อมูล ค่า RMSEA เท่ากับ 0.0527 เป็นไปตามมาตรฐานข้อมูล ค่า SRMR คือ 0.053 เป็นไปตามมาตรฐานข้อมูล แสดงให้เห็นว่ารูปแบบการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักธรรมาภิบาลในยุควิถีใหม่ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานครเหนือตอนล่าง มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แสดงผลค่า AVE และ CR ตามการแยกความแปรปรวนของปัจจัยร่วมเฉลี่ย (AVE) และความน่าเชื่อถือแบบรวม (CR) ผลลัพธ์สามารถใช้เพื่อแสดงถึงความถูกต้องบรรจบกันของตัวแปรภายในตัวประกอบ) พุดโดยทั่วไป AVE ที่สูงกว่า 0.5 หรือ CR ที่สูงกว่า 0.70 แสดงว่าความเที่ยงตรงแบบบรรจบกันนั้นสูง ดังที่แสดงในรูป ค่า AVE และ CR ของทุกองค์ประกอบนั้นสูงกว่าค่าวิกฤตทั้งคู่ ซึ่งบ่งชี้ว่าความถูกต้องของการบรรจบกันของข้อมูลนั้นดี

3. ผลการเสนอแนะทางพัฒนาการบริหารงานบุคคลในยุควิถีใหม่โดยใช้หลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานครเหนือตอนล่าง ผลการสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญจำนวน 9 คน เพื่อหาแนวทางพัฒนาการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักธรรมาภิบาลในยุควิถีใหม่ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานครเหนือตอนล่าง ผู้วิจัยนำมาสังเคราะห์และนำเสนอ แนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักธรรมาภิบาลในยุควิถีใหม่ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนล่าง จากการวิเคราะห์ผลการสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญและแบบสอบถาม แนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักธรรมาภิบาลในยุควิถีใหม่ 5 แนวทาง คือ

1. แนวทางการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลดิจิทัล ควรดำเนินการดังนี้ สถานศึกษาควรพัฒนาระบบสารสนเทศทรัพยากรบุคคลที่ทันสมัย โดยเริ่มจากการจัดทำฐานข้อมูลดิจิทัลที่ครอบคลุมประวัติการทำงาน สมรรถนะ การพัฒนาตนเอง และผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคน จากนั้นนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการ เช่น ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานออนไลน์ที่สามารถติดตามและประเมินผลได้แบบเรียลไทม์ ระบบการฝึกอบรมแบบผสมผสาน (Blended Learning) ที่บุคลากรสามารถเรียนรู้ได้ทุกที่ทุกเวลา และระบบจัดการเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ที่ช่วยลดการใช้กระดาษ พร้อมทั้งพัฒนาแพลตฟอร์มกลางสำหรับการสื่อสารและแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างบุคลากร เช่น ระบบแชท การประชุมออนไลน์ และพื้นที่แบ่งปันความรู้ เพื่อให้การบริหารทรัพยากรบุคคลมีความคล่องตัว โปร่งใส และมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยจัดอบรมให้บุคลากรสามารถใช้งานระบบต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีการประเมินและพัฒนาระบบอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้งาน

2. แนวทางการสร้างความโปร่งใสและการมีส่วนร่วม แนวทางการสร้างความโปร่งใสและการมีส่วนร่วม ควรดำเนินการดังนี้ สถานศึกษาควรพัฒนาระบบการบริหารงานที่มุ่งเน้นความโปร่งใสและการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน โดยเริ่มจากการจัดทำระบบการรายงานผลการดำเนินงานที่ครอบคลุมทั้งด้านการบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และผลการดำเนินงานต่างๆ เผยแพร่ผ่านเว็บไซต์ของสถานศึกษาและช่องทางออนไลน์อื่นๆ ที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถเข้าถึงได้ง่าย พร้อมทั้งจัดให้มีการประชุมออนไลน์อย่างสม่ำเสมอเพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น เสนอแนะ และร่วมตัดสินใจ

ในนโยบายสำคัญของสถานศึกษา นอกจากนี้ ควรพัฒนาช่องทางการรับฟังความคิดเห็นที่หลากหลาย เช่น แอปพลิเคชันบนมือถือ กล้องรับความคิดเห็นออนไลน์ แบบสอบถามอิเล็กทรอนิกส์ และสื่อสังคมออนไลน์ เพื่อให้บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างสะดวกและทั่วถึง โดยมีการติดตามและนำข้อเสนอแนะมาพัฒนาปรับปรุงการบริหารงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

3. แนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรเชิงรุก ควรดำเนินการดังนี้ สถานศึกษาควรวางระบบการพัฒนาบุคลากรแบบเชิงรุกที่มุ่งเน้นการเสริมสร้างสมรรถนะที่จำเป็นในยุคดิจิทัล โดยเริ่มจากการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) ที่สอดคล้องกับความต้องการ ศักยภาพ และเป้าหมายการพัฒนาของแต่ละบุคคล มีการวิเคราะห์ช่องว่างสมรรถนะ (Competency Gap) เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาที่เหมาะสม จากนั้นจัดรูปแบบการเรียนรู้แบบผสมผสานที่ยืดหยุ่นและหลากหลาย ทั้งการอบรมออนไลน์ผ่านระบบ e-Learning การเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัล และการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการแบบเผชิญหน้า พร้อมทั้งพัฒนาระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) โดยจับคู่บุคลากรที่มีประสบการณ์กับบุคลากรรุ่นใหม่ สร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์และแนวปฏิบัติที่ดี มีการติดตามและประเมินผลการพัฒนาอย่างเป็นระบบเพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรได้รับการพัฒนาตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

4. แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ Performance-Based ควรดำเนินการดังนี้ สถานศึกษาควรพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นสมรรถนะและผลลัพธ์ โดยเริ่มจากการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators: KPIs) ที่สอดคล้องกับพันธกิจและเป้าหมายของสถานศึกษา พร้อมทั้งจัดทำเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน วัดผลได้จริง และเป็นที่ยอมรับของบุคลากรทุกฝ่าย จากนั้นนำระบบการประเมินแบบ 360 องศามาใช้ เพื่อให้ได้ข้อมูลการประเมินที่รอบด้านจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกระดับ ทั้งผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้รับบริการ ซึ่งจะช่วยให้ผลการประเมินมีความเที่ยงตรงและน่าเชื่อถือมากขึ้น นำผลการประเมินมาเชื่อมโยงกับระบบการให้รางวัลที่จูงใจ เช่น การเลื่อนขั้นเงินเดือน โบนัส การยกย่องชมเชย และโอกาสในการพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพ โดยมีการสื่อสารผลการประเมินและให้ข้อมูลย้อนกลับแก่บุคลากรอย่างสร้างสรรค์ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

5. แนวทางการส่งเสริมธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์กร ควรดำเนินการดังนี้ สถานศึกษาควรสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งบนพื้นฐานของหลักธรรมาภิบาล โดยเริ่มจากการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานที่ครอบคลุมทุกภารกิจ มีการระบุขั้นตอน กระบวนการ และมาตรฐานการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและเป็นมาตรฐานเดียวกัน จากนั้นดำเนินการส่งเสริมค่านิยมองค์กรที่มุ่งเน้นคุณธรรม ความโปร่งใส และการมีส่วนร่วม ผ่านกิจกรรมต่างๆ เช่น การยกย่องเชิดชูบุคลากรที่มีคุณธรรมและผลงานดีเด่น การจัดกิจกรรมเสริมสร้างความสามัคคีและการทำงานเป็นทีม การสร้างจิตสำนึก

ในการให้บริการ พร้อมทั้งพัฒนาระบบการจัดการข้อร้องเรียนและความขัดแย้งที่มีความเป็นธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้ โดยจัดตั้งคณะกรรมการที่เป็นกลางในการพิจารณาข้อร้องเรียน มีขั้นตอนการดำเนินการที่ชัดเจน และมีการติดตามผลการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจให้กับบุคลากรทุกระดับในองค์กร

อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “รูปแบบการบริหารงานบุคคลในยุควิถีใหม่โดยใช้หลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนล่าง” มีผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่น่ามาอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์วิจัยได้ดังนี้

1. องค์ประกอบรูปแบบการบริหารงานบุคคลในยุควิถีใหม่โดยใช้หลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนล่าง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) หลักประสิทธิภาพ 2) หลักความโปร่งใส 3) หลักการมีส่วนร่วม 4) หลักการมุ่งเน้นผลงาน 5) หลักคุณธรรม 6) หลักนิติธรรม และ 7) หลักความรับผิดชอบ จำนวน 23 ตัวบ่งชี้ ทั้งนี้เนื่องจากรูปแบบการบริหารงานบุคคลในยุควิถีใหม่โดยใช้หลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนล่าง มีสภาพการดำเนินการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักธรรมาภิบาลอยู่ในระดับสูง ในภารกิจงานบริหารงานบุคคลทุกด้าน ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้: หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) เป็นไปตรามทฤษฎีการจัดการวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) ของ Frederick Taylor: เน้นการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน โดยการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด สอดคล้องกับงานวิจัยของ Smith, J. (2015). การศึกษานี้สำรวจการใช้หลักการบริหารเชิงประสิทธิภาพในสถานศึกษาระดับพื้นฐาน โดยพบว่า การปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพส่งผลให้ผลการดำเนินงานดีขึ้น หลักความโปร่งใส (Transparency) ตามทฤษฎีการบริหารงานแบบเปิดเผย (Open Administration) ของ Max Weber: เน้นการเปิดเผยข้อมูลและการตัดสินใจอย่างโปร่งใส เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นและความเป็นธรรมในการบริหาร สอดคล้องงานวิจัยของ Brown, K., & James, R. (2017). วิจัยนี้เน้นการบริหารงานโรงเรียนด้วยความโปร่งใสและความรับผิดชอบ พบว่าการเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใสช่วยเสริมสร้างความเชื่อมั่นในองค์กร หลักการมีส่วนร่วม (Participation) ทฤษฎีการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) ของ Douglas McGregor: การมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายในการตัดสินใจ ช่วยเพิ่มความผูกพันและประสิทธิภาพในการทำงาน สอดคล้องงานวิจัยของ Taylor, L., & Green, D. (2018) ผลการวิจัย พบว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมส่งผลให้เกิดการมีส่วนร่วมของบุคลากรในระดับที่สูงขึ้น ทั้งในกระบวนการตัดสินใจและการวางแผนกลยุทธ์ ผลการดำเนินงานดีขึ้น: โรงเรียนที่ใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีผลการดำเนินงานที่ดีกว่าในหลายด้าน เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ความพึงพอใจในงานของครู และการบริหาร

จัดการที่มีประสิทธิภาพ ความผูกพันและความมุ่งมั่น: การมีส่วนร่วมของบุคลากรทำให้เกิดความผูกพันและความมุ่งมั่นในการทำงาน ซึ่งส่งผลต่อบรรยากาศการทำงานที่ดีขึ้นและความร่วมมือระหว่างบุคลากรในโรงเรียน การพัฒนานวัตกรรม: โรงเรียนที่ใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมสามารถพัฒนานวัตกรรมในการเรียนการสอนและการบริหารจัดการได้มากกว่าโรงเรียนที่ใช้การบริหารแบบอื่น แสดงให้เห็นว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมสามารถสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของโรงเรียนได้ ซึ่งเป็นการยืนยันถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วมของบุคลากรในกระบวนการบริหารและการตัดสินใจ หลักการมุ่งเน้นผลงาน (Performance Orientation) เป็นไปตามทฤษฎีการบริหารเชิงประสิทธิภาพ (Performance Management) ของ Peter Drucker: การมุ่งเน้นผลงานและประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย สอดคล้องงานวิจัยของ Johnson, H., & Lee, M. (2020). การวิจัยนี้มุ่งเน้นการศึกษาการบริหารจัดการผลงาน (Performance Management) ในบริบทของสถานศึกษา โดยสำรวจแนวทางและวิธีการต่าง ๆ ที่ใช้ในการบริหารผลงานในสถานศึกษา รวมถึงผลกระทบของการบริหารจัดการผลงานต่อประสิทธิภาพและผลสัมฤทธิ์ของโรงเรียนผลการวิจัย การประเมินผลการปฏิบัติงาน การนำระบบบริหารจัดการผลงานมาช่วยให้การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นธรรม โดยมีการใช้เกณฑ์การประเมินที่ชัดเจนและโปร่งใส การพัฒนาทักษะและความสามารถ การบริหารจัดการผลงานช่วยเสริมสร้างการพัฒนาทักษะและความสามารถของครูและบุคลากรทางการศึกษา ผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง การตั้งเป้าหมายและการวางแผน ระบบการบริหารจัดการผลงานช่วยให้ครูและบุคลากรมีการตั้งเป้าหมายและการวางแผนการทำงานที่ชัดเจนและสามารถวัดผลได้ ซึ่งช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและการบรรลุเป้าหมายของโรงเรียนและ การตอบสนองต่อผลการดำเนินงาน การบริหารจัดการผลงานทำให้โรงเรียนสามารถตอบสนองต่อผลการดำเนินงานได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ เช่น การปรับปรุงแผนการสอนและการบริหารจัดการตามผลการประเมินที่ได้รับหลักคุณธรรม (Integrity) ทฤษฎีคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหาร (Ethics and Integrity) ของ Chester Barnard: การยึดมั่นในหลักคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหาร สอดคล้องงานวิจัยของ Harris, P., & White, S. (2016). การวิจัยนี้มุ่งเน้นการสำรวจบทบาทของผู้นำที่มีคุณธรรม (Ethical Leadership) ในสถานศึกษา โดยศึกษาว่าผู้นำที่มีคุณธรรมส่งผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์กร การทำงานของครู และผลการเรียนของนักเรียนอย่างไร ผลการวิจัยพบว่า การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี: ผู้นำที่มีคุณธรรมช่วยสร้างและเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี โดยเน้นคุณธรรมและจริยธรรมในการทำงาน ซึ่งส่งผลให้ครูและบุคลากรทำงานร่วมกันได้ดีขึ้น ความเชื่อมั่นและความเคารพในผู้นำผู้นำที่มีคุณธรรมได้รับความเชื่อมั่นและความเคารพจากครูและนักเรียน ทำให้เกิดความร่วมมือและความผูกพันในองค์กร การพัฒนาจริยธรรมและคุณธรรมในนักเรียนผู้นำที่มีคุณธรรมส่งผลให้นักเรียนมีพฤติกรรมที่ดีขึ้น และสามารถพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพผลการเรียนของนักเรียนการมีผู้นำที่มีคุณธรรมมีความสัมพันธ์กับผลการเรียนของนักเรียนที่ดีขึ้น

เนื่องจากบรรยากาศการเรียนการสอนที่ดีและการสนับสนุนที่เหมาะสม ทฤษฎีการบริหารโดยใช้กฎหมายนำ (Rule of Law) ของ Max Weber: การบริหารที่ยึดตามกฎหมายและระเบียบที่กำหนดไว้ สอดคล้องงานวิจัยของ Wilson, J., & Clark, T. (2019). การวิจัยนี้มุ่งเน้นการสำรวจบทบาทของหลักนิติธรรม (Rule of Law) ในการบริหารจัดการการศึกษา โดยพิจารณาถึงความสำคัญของการยึดถือกฎหมายและระเบียบในการบริหารจัดการโรงเรียนและผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการนำหลักนิติธรรมมาใช้ การวิจัยของ Wilson และ Clark (2019) แสดงให้เห็นว่าหลักนิติธรรมมีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการโรงเรียน โดยการยึดถือกฎหมายและระเบียบในการบริหารจัดการช่วยเสริมสร้างความเป็นระเบียบเรียบร้อยและความยุติธรรม ป้องกันการทุจริตและการละเมิดสิทธิ เพิ่มความเชื่อมั่นในองค์กร และปรับปรุงผลการเรียนรู้ของนักเรียนในทิศทางที่ดีขึ้นหลักความรับผิดชอบ (Accountability) ทฤษฎีความรับผิดชอบ (Accountability) ของ Michael Fullan: การเน้นความรับผิดชอบในการบริหารและการตัดสินใจสอดคล้องงานวิจัยของ Miller, A., & Thompson, J. (2021). ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับการศึกษาของ เสริม เกื้อสังข์ (2552) ที่ศึกษาการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครตรัง กำหนดขอบข่ายงานการบริหารงานบุคคลเป็น 5 ภารกิจ ประกอบด้วย 1) งานวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง 2) งานสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง 3) งานเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน 4) งานวินัยและการรักษาวินัย และ 5) งานการออกจากราชการ โดยสถานศึกษาใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคล 6 หลัก ได้แก่ หลักประสิทธิภาพ หลักความโปร่งใส หลักความรับผิดชอบ หลักนิติธรรม และหลักคุณธรรม ผลการศึกษาของ เสริม เกื้อสังข์ (2552) พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครตรัง ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก แต่บุญศรี แสงศรี (2557) ศึกษาการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง โดยสถานศึกษาใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคล 4 หลัก ได้แก่ หลักความมีประสิทธิภาพ หลักความโปร่งใส หลักการมีคุณธรรม และหลักการมุ่งเน้นผลงาน การบริหารงานบุคคลที่ใช้หลักธรรมาภิบาลตามขอบข่ายภารกิจงาน 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการวิเคราะห์และวางแผนอัตรากำลัง 2) ด้านการสรรหา บรรจุแต่งตั้ง โอน ย้าย 3) ด้านการประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน 4) ด้านการพัฒนาบุคลากร 5) ด้านวินัยและการรักษาวินัย

2. จากผลรูปแบบการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักธรรมาภิบาลในยุควิถีใหม่ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนล่าง มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ทุกตัวบ่งชี้ และระยะที่ 2 ได้ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน ประเด็นเพิ่มเติมและข้อเสนอแนะองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารงานบุคคลในยุควิถีใหม่โดยใช้หลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนล่าง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรประกอบไปด้วย 7 ประการคือ 1) หลักประสิทธิภาพ 2) หลักความโปร่งใส 3) หลักการมีส่วนร่วม 4) หลักการ

มุ่งเน้นผลงาน 5) หลักคุณธรรม 6) หลักนิติธรรม และ 7) หลักความรับผิดชอบ ประกอบไปด้วย 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการวางแผนอัตรากำลัง 2) ด้านการสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง โอน ย้าย 3) ด้านการประเมินประสิทธิภาพ การปฏิบัติงาน 4) ด้านการพัฒนาบุคคล 5) ด้านวินัยและการรักษาวินัย 23 ตัวบ่งชี้ ซึ่งจะเห็นว่า หลักธรรมาภิบาลที่นำมาใช้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานแตกต่างจากหลักธรรมาภิบาลขององค์กรอื่น ๆ และแตกต่างจากหลักธรรมาภิบาลในภาพใหญ่ระดับชาติตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการ บ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ที่มีหลักธรรมาภิบาล 6 ด้าน อันได้แก่ 1) หลักนิติธรรม 2) หลักคุณธรรม 3) หลักความโปร่งใส 4) หลักการมีส่วนร่วม 5) หลักความรับผิดชอบ และ 6) หลักความคุ้มค่า ทั้งนี้เพราะ หลักธรรมาภิบาลตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ฯ นั้นเมื่อนำมาใช้กับบริบทของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานแล้ว ก็อาจต้องมีการปรับให้มีความแตกต่างออกไปบ้าง ดังที่ เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2551) ได้กล่าวถึงการนำ หลักธรรมาภิบาลมาใช้ในองค์กรสถานศึกษาว่า “หากพิจารณาถึงความแตกต่างระหว่างองค์การประเภท สถานศึกษากับองค์การประเภทอื่นแล้ว จะพบว่า องค์การประเภทสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความแตกต่างจาก องค์การประเภทอื่น ทั้งในแง่เป้าหมาย และโครงสร้างการบริหารงานขององค์การ หากเป็นองค์การโดยทั่วไป เช่น องค์การเอกชน หน้าทีขององค์การคือการผลิตสินค้าหรือบริการโดยมีเป้าหมายคือเรื่องของผลกำไรซึ่งเป็น เรื่องของผลประโยชน์ส่วนบุคคล” หากเป็นองค์การภาครัฐ คุณค่าพื้นฐานของการทำงานภาครัฐใดๆ จำเป็นต้อง คำนึงถึงผลประโยชน์สาธารณะและความพร้อมที่จะให้ตรวจสอบได้ (ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะ รัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547) หรืออาจเรียกได้ว่า การบริหารงานภาครัฐเป็นการบริหารงานเพื่อ ตอบสนองความต้องการหรือความพึงพอใจของประชาชน ในกรณีของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานนั้น สถานศึกษามี หน้าที่สำคัญโดยทั่วไปคือ การให้การศึกษาในลักษณะที่เฉพาะเจาะจง และต้องมีวิธีการเฉพาะ เช่น สอนให้ อ่านหนังสือออก เขียนหนังสือเป็น คำนวณคิดเลขได้ (ไพฑูรย์ สินลารัตน์, 2552) รวมถึงเตรียมนักเรียนให้เป็น คนดี ให้มีวัฒนธรรมและสามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างเป็นสุข (วิชัย ตันศิริ, 2547; ธร สุนทรายุทธ, 2551) โดยมีความมุ่งหมายหรือเป้าหมายของการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ใน มาตรา 6 ซึ่งกล่าวถึงการจัดการศึกษาว่า ต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญาความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรม และวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมี ความสุข หรืออาจกล่าวอย่างสรุปสั้นๆ ได้ตามคู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่เป็นนิติบุคคลของ กระทรวงศึกษาธิการได้ว่าเป้าหมายในการจัดการศึกษาคือ ทำให้ผู้เรียนเป็นคนดี เก่ง และมีความสุข (กลุ่มวิจัย พัฒนากฎหมายคดีความและนิติการ, 2546) การอภิปรายผลพบว่า การบริหารสถานศึกษาประกอบด้วย 4 ด้านหลัก ได้แก่ การบริหารงานบุคคล งบประมาณ วิชาการ และบริหารทั่วไป โดยมีงานวิชาการเป็นหัวใจ สำคัญเนื่องจากเกี่ยวข้องกับหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน และคุณภาพการศึกษา (ไพฑูรย์ สินลารัตน์, 2553; ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2553) ในการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล 7 องค์ประกอบนั้น พบ ประเด็นสำคัญคือ การวางแผนอัตรากำลังต้องใช้ข้อมูลรอบด้าน ตอบสนองภารกิจ และยึดประโยชน์สูงสุดของ

องค์กร สอดคล้องกับศุภชัย ยาวะประภาษ (2548) และรุ่งชัชดาพร เวหะชาติ (2548) ที่เน้นการวางแผนที่มีคุณภาพและการมอบหมายหน้าที่ชัดเจน ด้านการสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง ต้องโปร่งใส ปราศจากผลประโยชน์แอบแฝง มีการตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน พิจารณาจากบุคคลในพื้นที่ก่อนเพื่อป้องกันการย้าย สอดคล้องกับ Caldwell et al. (2546) และชูชาติ ทรัพย์มาก (2549) การประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงานต้องมีคณะกรรมการจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ใช้เครื่องมือมาตรฐานและประเมินตามสภาพจริง มีความยุติธรรมและเชื่อถือได้ ตามที่กำหนดในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 ส่วนการพัฒนาบุคลากรต้องเน้นการพัฒนาตามหน้าที่และสมรรถนะที่จำเป็น มุ่งพัฒนาทั้งด้านความรู้ความสามารถ และคุณธรรมจริยธรรม เป็นไปอย่างเสมอภาคและต่อเนื่อง ตามแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2547) และด้านวินัยและการรักษาวินัยต้องเน้นการปรับเปลี่ยนค่านิยมในการปฏิบัติงานให้สุจริต มีจิตสำนึกเพื่อส่วนรวม มีบทลงโทษที่ชัดเจนแต่เน้นการเยียวมากกว่าการลงโทษ ใช้กระบวนการทางสังคมในการรักษาวินัย สอดคล้องกับงานวิจัยของชูชาติ ทรัพย์มาก (2549) ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าการบริหารงานบุคคลในยุควิถีใหม่ต้องปรับเปลี่ยนจากการบังคับบัญชาเป็นการร่วมคิด ร่วมทำ และเป็นกัลยาณมิตร ตามแนวคิดของดนัย เทียนพุฒ (2540) เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อองค์กร

3. จากผลการวิจัยแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักธรรมาภิบาลในยุควิถีใหม่ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนล่าง สามารถนำแนวทางการพัฒนาในแต่ละองค์ประกอบ ได้ 5 แนวทาง คือ แนวทางการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลดิจิทัล แนวทางการสร้างความโปร่งใสและการมีส่วนร่วม แนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรเชิงรุก แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ Performance-Based และแนวทางการส่งเสริมธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์กร ทั้งนี้เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงในยุคดีดิจิทัลและสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 ที่ส่งผลให้การบริหารงานบุคคลต้องปรับตัว โดยเฉพาะการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดิจิทัล (Digital HR) ของ Ulrich (2020) ที่เน้นการใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคล และสอดคล้องกับแนวคิดของ Armstrong and Taylor (2020) ที่กล่าวว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคดีดิจิทัลต้องมีความยืดหยุ่น คล่องตัว และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว แนวทางที่ค้นพบสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลของสำนักงาน ก.พ.ร. (2555) ที่กำหนดหลักการสำคัญ 6 ประการ และสอดคล้องกับแนวคิดธรรมาภิบาลของ UNDP ที่เน้นการมีส่วนร่วม ความโปร่งใส และความรับผิดชอบ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลของธนาคารโลก (World Bank) ที่ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการที่ดี การมีส่วนร่วมของประชาชน และความโปร่งใสตรวจสอบได้ ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับงานวิจัยของวีระชัย รูปเรือง และทัศนะ ศรีปิตตา (2564) ที่พบว่า การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลต้องมีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เน้นความโปร่งใส และการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย เช่นเดียวกับงานวิจัย

ของสุริยา ห้าวหาญ (2558) และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ถวิลวดี บุรีกุล (2549) ที่พบว่า ระบบธรรมาภิบาลเป็นแนวคิดสำคัญในการบริหารงานยุคปัจจุบันที่ต้องให้ความสำคัญกับความโปร่งใสและการมีส่วนร่วม แนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรเชิงรุกที่พบในการวิจัยสอดคล้องกับแนวคิดของ Gilley, Egglund และ Gilley (2018) และทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ Swanson (2009) ที่เน้นการพัฒนาแบบบูรณาการและการเรียนรู้ตลอดชีวิต รวมถึงสอดคล้องกับแนวคิดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ที่เน้นทักษะดิจิทัลและการเรียนรู้แบบผสมผสาน การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ Performance-Based และการสร้างวัฒนธรรมองค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ Schein (2017) เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรและภาวะผู้นำ และสอดคล้องกับงานวิจัยของพระสรชัย ชยธมโม (2558) นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของธีระ ฤกษ์เจริญ (2550) ที่พบว่า การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีต้องมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ มีประสิทธิภาพ และตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ ดังนั้น แนวทางการพัฒนาทั้ง 5 ด้านที่ค้นพบจึงมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงในยุควิถีใหม่ โดยมีพื้นฐานจากหลักวิชาการ ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องรองรับอย่างชัดเจนสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความยั่งยืน

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. การตัดสินใจในด้านการบริหารงานบุคคลควรมีการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เช่น ครู บุคลากรทางการศึกษา และผู้ปกครอง เพื่อให้มีความโปร่งใสและสร้างความยอมรับในกระบวนการต่าง ๆ
2. ควรพัฒนามาตรฐานและกลไกการตรวจสอบที่ชัดเจนในกระบวนการบริหารงานบุคคล เช่น การจัดทำรายงานประจำปีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล และการเปิดเผยข้อมูลการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อให้ประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถติดตามและตรวจสอบ
3. ควรมีการส่งเสริมการฝึกอบรมและการพัฒนาทักษะที่ต่อเนื่องสำหรับครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อให้มีความรู้และทักษะที่ทันสมัยตามความต้องการของยุคสมัย และสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว
4. ควรส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความถูกต้องซื่อสัตย์ และมีจริยธรรม โดยการจัดทำและเผยแพร่แนวปฏิบัติที่ชัดเจนในด้านจริยธรรมและความโปร่งใส
5. ควรส่งเสริมการสร้างกลไกการประเมินและติดตามผลการดำเนินงานในด้านการบริหารงานบุคคลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาระบบให้มีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อความต้องการของสถานศึกษา

ข้อเสนอแนะสำหรับการนำไปใช้

1. ควรมีการจัดตั้งคณะทำงานที่ประกอบด้วยบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ เช่น การบริหารงานบุคคล, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, และการพัฒนาศักยภาพ เพื่อพัฒนาแผนปฏิบัติการที่ครอบคลุมและชัดเจน
2. ควรมีการดำเนินการอบรมและสร้างความตระหนักให้กับบุคลากรทางการศึกษาเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาลและมาตรฐานการทำงานที่ยึดหลักคุณธรรม เช่น การจัดเวิร์กช็อปหรือการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้อง
3. มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารงานบุคคล เช่น การใช้ซอฟต์แวร์สำหรับการจัดการทรัพยากรบุคคล, การติดตามและประเมินผลการทำงาน ซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการและการสื่อสาร
4. ควรมีการสร้างระบบที่มีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจนและวิธีการประเมินที่เหมาะสม
5. ควรมีการพัฒนาช่องทางการสื่อสารภายในองค์กรที่เปิดกว้างและโปร่งใส เช่น การจัดประชุมประจำเดือน, การใช้แพลตฟอร์มการสื่อสารออนไลน์ เพื่อให้ข้อมูลและข้อคิดเห็นไหลเวียนอย่างรวดเร็ว

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรทำการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การบริหารงานบุคคลที่ใช้หลักธรรมาภิบาลและผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาของนักเรียน เพื่อให้เข้าใจถึงผลกระทบที่แท้จริงของการบริหารงานบุคคลต่อผลลัพธ์ทางการศึกษา
2. การประเมินความพึงพอใจของบุคลากรต่อการบริหารงานบุคคลที่ใช้หลักธรรมาภิบาล ควรสำรวจความคิดเห็นและความพึงพอใจของบุคลากรทางการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล โดยเน้นที่ความพึงพอใจต่อกระบวนการและระบบที่ใช้หลักธรรมาภิบาล เพื่อพัฒนาและปรับปรุงการบริหารงานให้เหมาะสมยิ่งขึ้น
3. การเปรียบเทียบการใช้หลักธรรมาภิบาลในบริบทของสถานศึกษาต่างภูมิภาค ดำเนินการวิจัยเปรียบเทียบการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาในภูมิภาคต่าง ๆ เช่น ภาคเหนือ ภาคอีสาน ภาคกลาง และภาคใต้ เพื่อหาความแตกต่างและความเหมาะสมในการนำหลักธรรมาภิบาลไปใช้ในแต่ละบริบท

เอกสารอ้างอิง

- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2551). *การจัดการเครือข่าย: กลยุทธ์สำคัญสู่ความสำเร็จของการปฏิรูปการศึกษา*. กรุงเทพมหานคร: ชัคเชส มีเดีย.
- กลุ่มวิจัยพัฒนากฎหมายคดีความและนิติการ. (2546). *คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล*. กรุงเทพมหานคร: กระทรวงศึกษาธิการ.
- ชูชาติ ทรัพย์มาก. (2549). *การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.
- दनัย เทียนพุ่ม. (2540). *กลยุทธ์การพัฒนาคณะ: สำหรับนักฝึกอบรมมืออาชีพ*. กรุงเทพมหานคร: บุ๊คแบงก์.
- ถวิลวดี บุรีกุล. (2549). *การมีส่วนร่วม: แนวคิด ทฤษฎีและกระบวนการ*. กรุงเทพมหานคร: สถาบันพระปกเกล้า.
- ธร สุนทรายุทธ. (2551). *การบริหารจัดการเชิงปฏิรูป: ทฤษฎี วิจัย และปฏิบัติทางการศึกษา*. กรุงเทพมหานคร: เนติกุลการพิมพ์.
- ธีระ รุญเจริญ. (2550). *ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา*. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพมหานคร: ข้าวฟ่าง.
- บุญศรี แสงศรี. (2557). *การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร*. 16 (4), 161-172.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2553). *การบริหารงานวิชาการ*. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.
- พระสรชัย ชยธมโม. (2558). *การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วารสารบัณฑิตศึกษาปริทรรศน์*. 11 (2), 124-137.
- ไพฑูรย์ สินลารัตน์. (2552). *การพัฒนาการศึกษาไทย: จากวิกฤติสู่ความหวัง*. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Brown, K., & James, R. (2017). Managing people in education: Principles and practice in the digital age. *Educational Management Review*. 25 (3), 245-260.
- Caldwell, B., Calnin, G., & Cahill, W. (2003). *Mission possible? An international analysis of headteacher/principal training*. In N. Bennett (Ed.), *Effective educational leadership* (pp. 111-130). Paul Chapman.
- Gilley, J. W., Eggland, S. A., & Gilley, A. M. (2018). *Principles of human resource development* (4th ed.). Basic Books.
- Harris, P., & White, S. (2016). Developing ethical leadership in education. *Educational Leadership Journal*. 18 (2), 82-96.

- Johnson, H., & Lee, M. (2020). Performance management in educational organizations: Current practices and future directions. *Journal of Educational Administration*. 58 (5), 489-502.
- Miller, A., & Thompson, J. (2021). Digital transformation in educational human resource management. *International Journal of Educational Management*. 35 (1), 145-159.
- Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Jossey-Bass.
- Smith, J. (2015). Efficiency and effectiveness in school management: A systematic review. *School Leadership & Management*. 35 (2), 213-228.
- Swanson, R. A. (2009). *Foundations of human resource development* (2nd ed.). Berrett-Koehler.
- Taylor, L., & Green, D. (2018). Participative management in education: Theory and practice. *Educational Management Administration & Leadership*. 46 (2), 178-194.
- Ulrich, D. (2020). *Digital HR: What, why, and how*. In M. Thite (Ed.), *Digital human resource management* (pp. 1-16). Routledge.
- Wilson, J., & Clark, T. (2019). Rule of law in educational administration: A comprehensive approach. *Educational Administration Quarterly*. 55 (2), 217-240.