

การบริหารงานบุคคลตามแนวคิดทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg  
โรงเรียนในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี  
Human Resource Management Based on Herzberg's Two-Factor Theory of  
Motivation Under Ubon Ratchathani Provincial Administrative Organization

วินิจชัย ทองทิพย์

Winijchai Thongthip

เมธา โชติชัยพงศ์

Metha Chotichaipong

มหาวิทยาลัยราชธานี

Ratchathani University

E-mail: Bumppjav31@gmail.com

(Received: March 18, 2025/ Revisec: April 18, 2025/ Accepted: April 30, 2025)

## บทคัดย่อ

บทความวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อ 1) ศึกษาการบริหารงานบุคคลตามแนวคิดทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg โรงเรียนในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี และ 2) ศึกษาข้อเสนอการพัฒนาการบริหารงานบุคคลตามแนวคิดทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg โรงเรียนในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 13 คน และครูผู้สอน จำนวน 212 คน รวมจำนวน 225 คน ซึ่งมีผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 214 คน คิดเป็น 95.11 ของกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม เป็นแบบเลือกตอบ และแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีค่า IOC ระหว่าง .67-1.00 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ อยู่ระหว่าง .45-.86 และมีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ .98 สถิติพื้นฐานที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า

1. การบริหารงานบุคคลตามแนวคิดทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg โรงเรียนในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี โดยรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การพัฒนาบุคลากรเพื่อการปฏิบัติราชการเพื่อความรับผิดชอบ รองลงมาคือ การพัฒนาบุคลากรเพื่อการปฏิบัติราชการเพื่อความก้าวหน้า และค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งเพื่อความรับผิดชอบ

2. ข้อเสนอการพัฒนาการบริหารงานบุคคลตามแนวคิดทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg โรงเรียนในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี ที่สำคัญ 3 ประการแรก คือ (1) สำนักการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรมควรเปิดโอกาสให้โรงเรียนมีอิสระในการตัดสินใจสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคลากร (2) ผู้บริหารควรเน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายในองค์การในการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งเพื่อรักษาและสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี และ (3) ผู้บริหารควรมีการจัดทำคำสั่งมอบหมายหน้าที่ และภาระงานต่าง ๆ ก่อนเข้ารับการปฏิบัติงานในโรงเรียน



**คำสำคัญ:** การบริหารงานบุคคล; ทฤษฎีสองปัจจัยของHerzberg; องค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี

## Abstract

This research aimed to 1) study human resource management practices based on Herzberg's Two-Factor Theory of Motivation under Ubon Ratchathani Provincial Administrative Organization, and 2. to study the proposals for the development of human resource management based on Herzberg's Two-Factor Theory of Motivation under Ubon Ratchathani Provincial Administrative Organization. The sample included 225, consisting of 13 administrators, and 212 teachers. There were 214 respondents or 95.11 percent. The research tools consisted of a checklist and a five-level rating scale with IOC values of .67-1.00, discrimination values between .45 - .86 and a reliability of .98. The statistics used to analyze data included frequency, percentage, mean, standard deviation, and content analysis. The research findings were:

1. The human resource management practices based on Herzberg's Two-Factor Theory of Motivation under Ubon Ratchathani Provincial Administrative Organization as a whole were at the high levels, highest average as the aspect of developing personnel to perform government duties for responsibility, followed by the ranking as personnel development for government service for advancement, and the lowest mean score was recruitment and placement for responsibility.

2. The proposals for the development of human resource management based on Herzberg's Two-Factor Theory of Motivation under Ubon Ratchathani Provincial Administrative Organization three top ranked were as follows: (1) The Education Bureau, Religion, and Culture sectors should grant schools autonomy in personnel recruitment and appointment., (2) Administrators should emphasize the participation of all organizational departments in recruitment and appointment processes to maintain and foster a positive working environment, and (3) Administrators should prepare orders for assigning duties and distributing workloads before entering the school to begin work.

**Keywords:** Humanresource; managementHerzberg's two-factor theory of motivation; Ubon Ratchathani Provincial Administrative Organization



## 1. บทนำ

การบริหารงานบุคคล เป็นภารกิจงานเกี่ยวกับการวิเคราะห์ วางแผนและเสนอแนะการแต่งตั้งบุคลากรในสถานศึกษา ให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถตามมาตรฐานวิชาชีพ มีเกณฑ์การประเมินผลงาน แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาความดีความชอบ จัดทำทะเบียนประวัติของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งบทบาทและหน้าที่ของสถานศึกษาตามขอบข่ายภารกิจของกฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 มี 20 งาน จัดกลุ่มงานตามหน้าที่การดำเนินงานการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาที่มีขอบข่ายเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ออกเป็น 4 ด้าน คือ 1) การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง 2) การพัฒนาบุคลากรเพื่อการปฏิบัติราชการ 3) วินัยและการรักษาวินัย และ 4) การประเมินผลการปฏิบัติงานและการเลื่อนเงินเดือน (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550: 76-77) เมื่อพิจารณาถึงความสำคัญของกระบวนการบริหารทั้ง 4 ด้าน แล้วจะเห็นว่า การบริหารงานบุคคล จัดว่าเป็นกระบวนการบริหารที่สำคัญที่สุด เพราะเป็นกระบวนการแห่งความพยายามที่จะให้มีบุคลากรที่ดี มีความรู้ความสามารถไว้ปฏิบัติงาน และธำรงรักษาคนดี ๆ นี้ไว้ปฏิบัติงานนาน ๆ เมื่อการบริหารงานบุคคล มีการดำเนินงานอย่างดีแล้ว การบริหารงานอื่นก็จะได้รับการจัดการแก้ไข หรือดำเนินการตามมา

ปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู คือ การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ Herzberg (1959: 45-49) ได้กล่าวถึงทฤษฎีสองปัจจัย (Herzberg's Two-Factor Theory) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่ได้รับความสนใจ และเป็นประโยชน์อย่างมากในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ข้อสังเกตจากงานวิจัยของ Herzberg คือ บุคคลรับรู้ถึงปัจจัยด้านแรงจูงใจ และปัจจัยค้ำจุน ซึ่งสองปัจจัยถูกแบ่งออกเป็น 2 มิติ ที่แตกต่างกัน ซึ่งปัจจัยด้านแรงจูงใจ และปัจจัยค้ำจุน ของ Herzberg ได้แก่ 1) ปัจจัยจูงใจ หรือปัจจัยกระตุ้น (Motivation factors) เป็นปัจจัยที่ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เป็นปัจจัยสนับสนุนทำให้บุคคลทำงานเพิ่มมากขึ้น ทำให้ชอบ และรักงาน ทำให้บุคคลในองค์การปฏิบัติงานได้ อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นปัจจัยที่นำไปสู่การพัฒนาทัศนคติทางบวก และการจูงใจที่แท้จริง ประกอบด้วย 5 ประการ ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล (Achievement) การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (Work itself) ความรับผิดชอบ (Responsibility) และความก้าวหน้า (Advancement) และ 2) ปัจจัยค้ำจุน หรือปัจจัยป้องกันรักษา (Hygiene factors) หมายถึง ปัจจัยที่จะค้ำจุนให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานของบุคคลอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มี หรือมี ลักษณะที่ไม่สอดคล้องกับบุคคลในองค์การ บุคคลในองค์การจะเกิดความไม่ชอบงานขึ้น เป็นแรงจูงใจภายนอกที่เกิดจากสภาวะแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ปัจจัยค้ำจุน ประกอบด้วย 5 ประการ ได้แก่ นโยบายและการบริหาร (Company policy and administration) การปกครองบังคับบัญชา (Supervision) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Relationship with peers) สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work conditions) และผลประโยชน์ตอบแทน (Salary) สรุปได้ว่า ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกที่ดี และไม่ดีของบุคคลที่มีต่องานที่ทำ

ทั้งนี้ ทฤษฎี 2 ปัจจัยของ Herzberg ระบุว่า ปัจจัยค้ำจุน (Maintenance Factors) เป็นปัจจัยที่ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงานได้ แต่ไม่ได้มีผลมากพอที่จะจูงใจให้พนักงานต้องการทำงานได้ ไม่ได้ทำให้พนักงานอยากทำงานหนักขึ้น และไม่ได้จูงใจให้พนักงานทำงานได้ดียิ่งขึ้น แต่ในทางกลับกันถ้าหากว่าในการทำงานขาดปัจจัยเหล่านี้ไป อาจทำให้พนักงานเกิดความไม่พอใจในการทำงานได้ อีกทั้งยังนำไปสู่การลาออกของพนักงาน ตัวอย่างเช่น การลาออกของพนักงานที่ไม่พอใจในลักษณะนิสัยของหัวหน้างาน จาก



ทฤษฎี 2 ปัจจัยจะเห็นว่า ปัจจัยค้ำจุน เป็นสิ่งที่ทำให้พนักงานไม่พอใจกับงานที่ทำได้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Zilun et al (2024) พบว่า ครูมีความพึงพอใจในนโยบายการศึกษาเป็นอย่างมาก แม้ว่าจะมีรายได้ต่ำก็ตาม ในส่วนของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผู้บริหารโรงเรียนล้มเหลวในการเน้นย้ำปรัชญาการจัดการเน้นที่มนุษย์ และมีข้อเสนอมาตรการปรับปรุง ได้แก่ การขยายช่องทางการพัฒนาวิชาชีพครู การตอบสนองความต้องการในการพัฒนาวิชาชีพครู การปรับปรุงสวัสดิการ และการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่น่าพอใจ ส่วน Wesley (2024) พบว่า สภาพแวดล้อมของโรงเรียนแตกต่างกันไปตามระดับโรงเรียน แต่ความเชื่อมโยงระหว่างการลาออกของครูและสภาพแวดล้อมของโรงเรียนยังคงไม่ชัดเจน มีข้อเสนอให้ผู้บริหารโรงเรียนความเข้าใจสาเหตุของการลาออกของครู และควรศึกษาวิธีการเพิ่มความพึงพอใจและการรักษางาน โดยใช้ทฤษฎีของ Herzberg

จากการศึกษาสภาพปัญหาของการดำเนินงานของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา พบปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในลักษณะคล้ายคลึงกันหลายประการ อาทิเช่น โกสินทร์ พูลสวัสดิ์ และ ชนมณี ศิลานุกิจ (2564: 31) พบปัญหาด้านการบริหารงานบุคคล ได้แก่ สถานศึกษาได้ครูผู้สอนปฏิบัติหน้าที่สอนไม่ตรงตามวิชาเอกที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้ง สถานศึกษาขาดการวิเคราะห์และวางแผนอัตราากำลังคน และยังมีคามยืดหยุ่นมากเกินไปสำหรับการจัดทำภาระงานสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรในสถานศึกษา ครูและบุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวินัยหรือแนวปฏิบัติตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของข้าราชการครู ขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน รวมถึงการพิจารณาเพื่อเสนอให้มีการเลื่อนเงินเดือนควรเป็นไปด้วยความบริสุทธิ์ ยุติธรรม เช่นเดียวกับกับ พรทิพย์ เสือเหลือง (2563: 2) ที่ได้สรุปปัญหาของงานบุคคลในสถานศึกษาไว้ว่า ครูขาดขวัญกำลังใจในการทำงาน ขาดการเสริมแรงทางบวก การเลื่อนขั้นบางส่วนอาจเกิดความเหลื่อมล้ำบ้าง ทำให้ครูขาดแรงจูงใจในการทำงาน ครูขาดความรู้ ความเข้าใจในด้านระเบียบวินัยและการรักษาวินัย และภาระงานมากเกินไป จะเห็นได้ว่าปัญหาดังกล่าว ทำให้ข้าราชการครูขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งทำให้ข้าราชการครูขาดความกระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ขาดกำลังใจในการทุ่มเท อบรมสั่งสอนศิษย์ ซึ่งส่งผลกระทบต่อการบริหารและคุณภาพทางการศึกษาของนักเรียน โดยเฉพาะการจัดการศึกษาระดับชั้นมัธยมศึกษาที่ผู้บริหารสถานศึกษา จะต้องเข้าใจการบริหารงานบุคคลเป็นอย่างดี เพื่อจะได้ขับเคลื่อนการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายการจัดการศึกษา คือ ให้ผู้เรียนดี เก่ง และมีความสุข และสิ่งที่จะทำให้การจัดการศึกษาบรรลุเป้าหมาย คือ ครู ดังนั้น ผู้บริหาร จึงต้องบริหารสถานศึกษาโดยเข้าใจงานบุคคลเป็นสำคัญ

องค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี มีโรงเรียนในสังกัด จำนวน 12 โรงเรียน จากการศึกษาสภาพปัญหาการบริหารงานของแต่ละโรงเรียน ภาพรวมมีปัญหา เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของผู้เรียน เช่น นักเรียนระดับมัธยมศึกษาต้น บางส่วนที่ยังอ่าน เขียน และสื่อสาร รวมถึงคิดคำนวณได้ยังอยู่ในเกณฑ์ระดับที่ต้องปรับปรุง ขาดการพัฒนาแก้ไขผ่านระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนร่วมกับผู้ปกครองของนักเรียนในรูปแบบคณะกรรมการ การดำเนินงานตามมาตรฐานนี้ โดยเฉพาะการวางแผนพัฒนาผู้เรียนยังไม่ชัดเจน และลงไปที่เป้าหมายอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ขาดความร่วมมือจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาของโรงเรียนให้มีความเข้มแข็ง ขาดการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ มาช่วยในการจัดการเรียนการสอนในชั้นเรียน การจัดกิจกรรมที่มุ่งเน้นยกระดับผลสัมฤทธิ์ยังขาดการปฏิบัติที่ต่อเนื่องและจริงจัง โรงเรียนมีอาคารและห้องปฏิบัติการที่ไม่เพียงพอและเหมาะสมต่อการจัดการเรียนรู้ และขาดการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นให้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมให้นักเรียนได้เรียนรู้ ครูผู้สอนขาดความเชี่ยวชาญในการผลิตสื่อการสอนที่ทันสมัย



ทันต่อสถานการณ์ในปัจจุบัน ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาไม่เพียงพอ ไม่เป็นไปตามกรอบอัตรากำลังที่กำหนด ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาในสังกัด มีการโยกย้าย ลาออกบ่อย ทำให้เกิดช่องว่างการในการปฏิบัติงานในช่วงระยะเวลาที่ดำเนินการสรรหาบุคคลมาปฏิบัติราชการแทนตำแหน่งว่างขาดการวางแผนอัตรากำลังระยะสั้น และระยะยาวส่งผลให้บุคลากรไม่ทราบถึงความก้าวหน้า ขาดการเตรียมความพร้อมไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ครูขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน ส่งผลให้ครูไม่ทุ่มเทในการทำงานเต็มศักยภาพ เป็นต้น (โรงเรียนแก้งเหนื่อพิทยาคม, 2566) ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียน เป็นผู้มีความสำคัญสูงสุดที่จะบริหารงานต่าง ๆ ภายในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้บริหารโรงเรียน ต้องมีทักษะทางการบริหารงานในหลาย ๆ ด้าน เพื่อจะดำเนินกิจการของโรงเรียนให้ก้าวหน้าสู่ความสำเร็จ ผู้บริหารต้องอาศัยศิลปะความเข้าใจถึงธรรมชาติของพฤติกรรมมนุษย์

จากสภาพปัญหาดังกล่าว จึงสนใจศึกษาเรื่อง การบริหารงานบุคคลตามแนวคิดทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg โรงเรียนในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี คาดว่าผลการศึกษานำไปใช้เป็นข้อมูลสารสนเทศในการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศที่สูงขึ้น อันส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์การวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาการบริหารงานบุคคลตามแนวคิดทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg โรงเรียนในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี

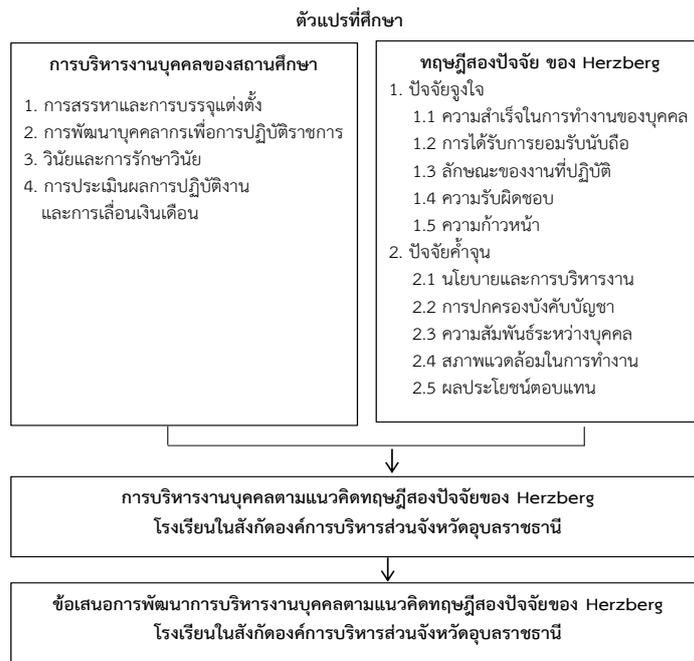
2.2 เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะการพัฒนาการบริหารงานบุคคลตามแนวคิดทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg โรงเรียนในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี

## 3. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ดำเนินการในปีการศึกษา 2567 โดยรายละเอียดเกี่ยวกับกรอบแนวคิดในการวิจัย ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือและการหาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

### 3.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดในการวิจัย โดยใช้กรอบแนวคิดกฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550) จัดกลุ่มงานตามหน้าที่การดำเนินงานการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาที่มีขอบข่ายเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ออกเป็น 4 ด้าน ประกอบด้วย 1) การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง 2) การพัฒนาบุคลากรเพื่อการปฏิบัติราชการ 3) วินัยและการรักษาวินัย และ 4) การประเมินผลการปฏิบัติงานและการเลื่อนเงินเดือน และแนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีสองปัจจัย ของ Herzberg (1959) ประกอบด้วย ปัจจัย 2 ประเภท คือ 1) ปัจจัยจูงใจ ประกอบด้วย 1.1) ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล 1.2) การได้รับการยอมรับนับถือ 1.3) ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ 1.4) ความรับผิดชอบ และ 1.5) ความก้าวหน้า และ 2) ปัจจัยค้ำจุน ประกอบด้วย 2.1) นโยบายและการบริหารงาน 2.2) การปกครองบังคับบัญชา 2.3) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 2.4) สภาพแวดล้อมในการทำงาน และ 2.5) ผลประโยชน์ตอบแทน โดยผู้วิจัยได้บูรณาการตัวแปรการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษากับทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg ซึ่งมีกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังภาพที่ 1



**ภาพที่ 1** กรอบแนวคิดในการวิจัย

### 3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.2.1 ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี มีโรงเรียนในสังกัด จำนวน 12 โรงเรียน จำแนกเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 31 คน และครูผู้สอน จำนวน 508 คน รวมมีประชากรทั้งสิ้น จำนวน 539 คน

3.2.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ กำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางสำเร็จรูปของ Krejcie and Morgan (1970: 607-610) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 225 คน จำแนกเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 13 คน และครูผู้สอน จำนวน 212 คน ใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ตามขนาดโรงเรียน แล้วสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) แบบจับฉลากไม่ใส่กลับ

### 3.3 เครื่องมือและการหาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม เรื่อง การบริหารงานบุคคลตามแนวคิดทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg โรงเรียนในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามวิธีของ Likert โดยแบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ตำแหน่งงาน ระดับการศึกษา และขนาดโรงเรียนที่ปฏิบัติงาน ลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ (Check list)

ตอนที่ 2 การบริหารงานบุคคลตามแนวคิดทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg โรงเรียนในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามวิธีของ Likert จำนวน 80 ข้อ ดังนี้



- ระดับ 5 หมายถึง มีการปฏิบัติ อยู่ในระดับมากที่สุด
- ระดับ 4 หมายถึง มีการปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก
- ระดับ 3 หมายถึง มีการปฏิบัติ อยู่ในระดับปานกลาง
- ระดับ 2 หมายถึง มีการปฏิบัติ อยู่ในระดับน้อย
- ระดับ 1 หมายถึง มีการปฏิบัติ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ข้อเสนอการพัฒนาการบริหารงานบุคคลตามแนวคิดทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg โรงเรียนในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี เป็นข้อคำถามปลายเปิด (Open Ended Questionnaires) จำนวน 40 ข้อ

นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา และทำการปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำ แล้วนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไข พร้อมแบบประเมินคุณภาพของแบบสอบถาม เสนอต่อผู้เชี่ยวชาญพิจารณาความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) จำนวน 3 ท่าน นำคะแนนที่ได้มาหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างนิยามศัพท์กับข้อคำถาม (Index of Item Objective Congruence: IOC) คัดเฉพาะข้อที่ได้ค่า IOC ตั้งแต่ .50 ขึ้นไป พบว่า แบบสอบถาม จำนวน 80 ข้อ มีค่า IOC ระหว่าง .67-1.00 และข้อคำถามปลายเปิด จำนวน 40 ข้อ มีค่า IOC 1.00 สามารถนำไปใช้ได้ทุกข้อ

จากนั้นผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน โรงเรียนไพโรจน์วิทยาเขต สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ศรีสะเกษ แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์หาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ด้วยการหาค่าอำนาจจำแนกเป็นรายข้อ (r) โดยการหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item-Total Correlation) โดยใช้สูตรของ Pearson และหาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของ Cronbach คัดเลือกเฉพาะข้อที่มีค่า .20-1.00 พบว่า แบบสอบถาม จำนวน 80 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (r) อยู่ระหว่าง .45-.86 และมีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ .98 แล้วจัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ แล้วนำไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

### 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ในปีการศึกษา 2567 โดยดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

3.4.1 ขอนหนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชธานี ผู้วิจัยนำหนังสือฯ พร้อมแบบประเมินเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย (แบบสอบถาม) เสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ ด้วยตนเอง 1 ท่าน และรับกลับคืนด้วยตนเอง และส่งทางไปรษณีย์ 2 ท่าน โดยขอความอนุเคราะห์ครูธุรการโรงเรียน จัดส่งกลับคืนให้ผู้วิจัย

3.4.2 ขอนหนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชธานี ผู้วิจัยจัดส่งหนังสือฯ พร้อมเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 30 ชุด เสนอต่อผู้อำนวยการโรงเรียนไพโรจน์วิทยาเขต สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดศรีสะเกษ ทางไปรษณีย์โดยขอความอนุเคราะห์ครูธุรการโรงเรียน จัดส่งกลับคืนให้ผู้วิจัย

3.4.3 ขอนหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล มหาวิทยาลัยราชธานี โดยนำส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เสนอต่อผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี ทั้ง 12 โรงเรียน ด้วยตนเอง จำนวน 225 คน



3.4.4 ตรวจสอบแบบสอบถามที่ส่งไปทั้งหมด จำนวน 225 ฉบับ ได้รับคืนมา จำนวน 220 ฉบับ มีความสมบูรณ์ จำนวน 214 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 95.11 ของแบบสอบถามที่ส่งไปทั้งหมด และทำการบันทึกคะแนน แล้วนำไปวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ

### 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

3.5.1 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ตำแหน่งงาน ระดับการศึกษา และโรงเรียนที่ปฏิบัติงาน โดยการวิเคราะห์หาค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

3.5.2 วิเคราะห์การบริหารงานบุคคลตามแนวคิดทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg โรงเรียนในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี โดยวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) นำไปแปลผลโดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์ค่าเฉลี่ย 5 ระดับ ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.51–5.00 หมายถึง การบริหารงานบุคคลตามแนวคิดทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg มีการปฏิบัติ อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51–4.50 หมายถึง การบริหารงานบุคคลตามแนวคิดทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg มีการปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51–3.50 หมายถึง การบริหารงานบุคคลตามแนวคิดทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg มีการปฏิบัติ อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51–2.50 หมายถึง การบริหารงานบุคคลตามแนวคิดทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg มีการปฏิบัติ อยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00–1.50 หมายถึง การบริหารงานบุคคลตามแนวคิดทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg มีการปฏิบัติ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

3.5.3 วิเคราะห์ข้อเสนอการพัฒนากิจการบริหารงานบุคคลตามแนวคิดทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg โรงเรียนในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และการหาค่าความถี่ (Frequency)

## 4. ผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม ซึ่งมีผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 214 คน คิดเป็น 95.11 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด ผู้วิจัยสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังต่อไปนี้

4.1 การบริหารงานบุคคลตามแนวคิดทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg โรงเรียนในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี วิเคราะห์ด้วยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย จำแนกเป็นกรณีโดยรวมและรายด้าน ดังตารางที่ 1

**ตารางที่ 1** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการปฏิบัติ และอันดับของการบริหารงานบุคคลตามแนวคิดทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg โรงเรียนในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี โดยรวมและรายด้าน



ด้าน ที่	การบริหารงานบุคคล ตามแนวคิดทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ การปฏิบัติ	อันดับ ที่
1.	การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งเพื่อความสำเร็จในการทำงานของบุคคล	4.43	.50	มาก	14
2.	การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งเพื่อการได้รับการยอมรับนับถือ	4.32	.49	มาก	25
3.	การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งเพื่อลักษณะของงานที่ปฏิบัติ	4.11	.57	มาก	37
4.	การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งเพื่อความรับผิดชอบ	4.01	.69	มาก	40
5.	การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งเพื่อความก้าวหน้า	4.08	.65	มาก	38
6.	การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งเพื่อนโยบายและการบริหารงาน	4.08	.74	มาก	39
7.	การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งเพื่อการปกครองบังคับบัญชา	4.20	.49	มาก	33
8.	การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งเพื่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	4.17	.63	มาก	35
9.	การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งเพื่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน	4.33	.55	มาก	24
10.	การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งเพื่อผลประโยชน์ตอบแทน	4.15	.59	มาก	36
11.	การพัฒนาบุคลากรเพื่อการปฏิบัติราชการเพื่อความสำเร็จในการทำงานของบุคคล	4.32	.41	มาก	26
12.	การพัฒนาบุคลากรเพื่อการปฏิบัติราชการเพื่อการได้รับการยอมรับนับถือ	4.43	.53	มาก	12
13.	การพัฒนาบุคลากรเพื่อการปฏิบัติราชการเพื่อลักษณะของงานที่ปฏิบัติ	4.52	.48	มากที่สุด	4
14.	การพัฒนาบุคลากรเพื่อการปฏิบัติราชการเพื่อความรับผิดชอบ	4.63	.37	มากที่สุด	1
15.	การพัฒนาบุคลากรเพื่อการปฏิบัติราชการเพื่อความก้าวหน้า	4.59	.44	มากที่สุด	2
16.	การพัฒนาบุคลากรเพื่อการปฏิบัติราชการเพื่อนโยบายและการบริหารงาน	4.31	.58	มาก	27
17.	การพัฒนาบุคลากรเพื่อการปฏิบัติราชการเพื่อการปกครองบังคับบัญชา	4.46	.51	มาก	8
18.	การพัฒนาบุคลากรเพื่อการปฏิบัติราชการเพื่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	4.43	.54	มาก	11
19.	การพัฒนาบุคลากรเพื่อการปฏิบัติราชการเพื่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน	4.28	.58	มาก	29
20.	การพัฒนาบุคลากรเพื่อการปฏิบัติราชการเพื่อผลประโยชน์ตอบแทน	4.23	.64	มาก	32
21.	วินัยและการรักษาวินัยเพื่อความสำเร็จในการทำงานของบุคคล	4.51	.52	มากที่สุด	5
22.	วินัยและการรักษาวินัยเพื่อการได้รับการยอมรับนับถือ	4.44	.52	มาก	9
23.	วินัยและการรักษาวินัยเพื่อลักษณะของงานที่ปฏิบัติ	4.41	.51	มาก	17
24.	วินัยและการรักษาวินัยเพื่อความรับผิดชอบ	4.37	.57	มาก	20
25.	วินัยและการรักษาวินัยเพื่อความก้าวหน้า	4.47	.52	มาก	7
26.	วินัยและการรักษาวินัยเพื่อนโยบายและการบริหารงาน	4.36	.48	มาก	22
27.	วินัยและการรักษาวินัยเพื่อการปกครองบังคับบัญชา	4.42	.49	มาก	16
28.	วินัยและการรักษาวินัยเพื่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	4.37	.49	มาก	21
29.	วินัยและการรักษาวินัยเพื่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน	4.23	.59	มาก	31
30.	วินัยและการรักษาวินัยเพื่อผลประโยชน์ตอบแทน	4.40	.51	มาก	18
31.	การประเมินผลการปฏิบัติงานและการเลื่อนเงินเดือนเพื่อความสำเร็จในการทำงานของบุคคล	4.29	.54	มาก	28
32.	การประเมินผลการปฏิบัติงานและการเลื่อนเงินเดือนเพื่อการได้รับการยอมรับนับถือ	4.44	.47	มาก	10
33.	การประเมินผลการปฏิบัติงานและการเลื่อนเงินเดือนเพื่อลักษณะของงานที่ปฏิบัติ	4.42	.45	มาก	15
34.	การประเมินผลการปฏิบัติงานและการเลื่อนเงินเดือนเพื่อความรับผิดชอบ	4.35	.55	มาก	23
35.	การประเมินผลการปฏิบัติงานและการเลื่อนเงินเดือนเพื่อความก้าวหน้า	4.28	.50	มาก	30
36.	การประเมินผลการปฏิบัติงานและการเลื่อนเงินเดือนเพื่อนโยบายและการบริหารงาน	4.54	.40	มากที่สุด	3
37.	การประเมินผลการปฏิบัติงานและการเลื่อนเงินเดือนเพื่อการปกครองบังคับบัญชา	4.19	.46	มาก	34
38.	การประเมินผลการปฏิบัติงานและการเลื่อนเงินเดือนเพื่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	4.49	.50	มาก	6
39.	การประเมินผลการปฏิบัติงานและการเลื่อนเงินเดือนเพื่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน	4.43	.51	มาก	13
40.	การประเมินผลการปฏิบัติงานและการเลื่อนเงินเดือนเพื่อผลประโยชน์ตอบแทน	4.39	.46	มาก	19
	<b>รวม</b>	<b>4.35</b>	<b>.13</b>	<b>มาก</b>	

ตารางที่ 1 พบว่า การบริหารงานบุคคลตามแนวคิดทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg โรงเรียนในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี โดยรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.35$ , S.D. = .13)



เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ดังนี้ 1) การพัฒนาบุคลากรเพื่อการปฏิบัติราชการเพื่อความรับผิดชอบต่อ ( $\bar{X} = 4.63, S.D. = .37$ ) 2) การพัฒนาบุคลากรเพื่อการปฏิบัติราชการเพื่อความก้าวหน้า ( $\bar{X} = 4.59, S.D. = .44$ ) 3) การประเมินผลการปฏิบัติงานและการเลื่อนเงินเดือนเพื่อนโยบายและการบริหารงาน ( $\bar{X} = 4.54, S.D. = .40$ ) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งเพื่อความรับผิดชอบต่อ ( $\bar{X} = 4.01, S.D. = .69$ )

4.2 ข้อเสนอการพัฒนาการบริหารงานบุคคลตามแนวคิดทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg โรงเรียนในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี วิเคราะห์ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และหาค่าความถี่ (Frequency) ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ข้อเสนอการพัฒนาการบริหารงานบุคคลตามแนวคิดทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg โรงเรียนในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี

ข้อเสนอการพัฒนาการบริหารงานบุคคลตามแนวคิดทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzbergโรงเรียนในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี	ความถี่
<b>ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งเพื่อลักษณะของงานที่ปฏิบัติ</b>	
1. ผู้บริหารควรมีการจัดประชุมชี้แจงมอบหมายหน้าที่และภารกิจให้ครูและบุคลากรในโรงเรียน หากมีปัญหาเรื่องใดควรซักถามและปรึกษาหารือร่วมกันก่อนจะดำเนินการต่อไป	36
2. ผู้บริหารควรกำหนดเกณฑ์ในการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งที่ชัดเจน เช่น ลักษณะ หรือตำแหน่งหน้าที่ของงานนั้น เพื่อไม่ให้เกิดความเข้าใจผิดในลักษณะงานที่ปฏิบัติเมื่อเข้ามาทำงานแล้ว	28
<b>ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งเพื่อความรับผิดชอบต่อ</b>	
1. ผู้บริหารควรมีการจัดทำคำสั่งมอบหมายหน้าที่ และภาระงานต่าง ๆ ก่อนเข้ารับ การปฏิบัติงานในโรงเรียน	42
2. ผู้บริหารควรมอบหมายงานที่ทำทลายความสามารถของครูและบุคลากร เพื่อที่จะได้เรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ และมีส่วนร่วมในงานที่สำคัญ ๆ อันเป็นการเพิ่มความ สามารถในการรับมือกับความท้าทายของการทำงานในอนาคต	39
<b>ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งเพื่อนโยบายและการบริหารงาน</b>	
1. สำนักการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรมควรเปิดโอกาสให้โรงเรียนมีอิสระในการตัดสินใจสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคลากร	48
2. ผู้บริหารควรมีส่วนร่วมในการสรรหาและบรรจุบุคคลเข้ารับราชการเป็นไป ด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และประกาศหลักเกณฑ์และวิธีการในการกำกับ ตรวจสอบที่ชัดเจน	41
<b>ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งเพื่อการปกครองบังคับบัญชา</b>	
1. ผู้บริหารควรสร้างกระบวนการคัดสรรเพื่อจัดหาครูและบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเข้ามาทำงานให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน	38



2. ผู้บริหารควรมีการวิเคราะห์ปริมาณงาน กำหนดคุณสมบัติของบุคคลตามความรู้ความสามารถให้เหมาะสมกับงาน เพื่อให้ได้บุคคลเข้ามาทำงานในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความเหมาะสมกับงานที่ต้องการ 31

**ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งเพื่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล**
1. ผู้บริหารควรมีการชี้แจงขั้นตอน วิธีการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งให้กับครูและบุคลากรทราบ เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อให้สามารถประสานงานในการทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ 41
2. ผู้บริหารควรเลื่อนจากผู้ที่เหมาะสมที่สุดในองค์กรก่อน โดยอยู่บนพื้นฐานความถูกต้อง เพื่อให้ได้ซึ่งความรักใคร่ ความเข้าใจอันดีต่อกัน อันจะนำมาซึ่งความสัมพันธ์ซึ่งเกี่ยวข้องกันของบุคคล รวมทั้งสังคม 30

**ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งเพื่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน**
1. ผู้บริหารควรเน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายในองค์กรในการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งเพื่อรักษาและสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี 46
2. ผู้บริหารควรดำเนินการสรรหาตามกฎระเบียบทางกฎหมาย โดยยึดหลักโอกาสการจ้างเท่าเทียมกัน อันจะก่อให้เกิดบรรยากาศเชิงบวกในการปฏิบัติงาน 31

**ด้านการพัฒนาบุคลากรเพื่อการปฏิบัติราชการเพื่อผลประโยชน์ตอบแทน**
1. ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ครูและบุคลากรให้ทำงานในระดับที่สูงขึ้น อันได้แก่ การเปลี่ยนสายงาน เปลี่ยนภาระงานต่าง ๆ หรืออาจจะสนับสนุนบุคลากรในด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ 32
2. ผู้บริหารควรพัฒนาทุกคนในองค์กรในทุกมิติ เพื่อป้องกัน หรือรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้เป็นบุคคลที่มีคุณภาพในการปฏิบัติงาน รวมทั้งเป็นผู้ที่มีความรู้ สมรรถนะ และทักษะที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ได้รับผลประโยชน์ที่ควรได้รับและมีความเหมาะสมกับงานที่ทำ 26

**ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานและการเลื่อนเงินเดือนเพื่อความก้าวหน้า**
1. ผู้บริหารควรมีการนิเทศ กำกับ และติดตามผลการประเมินผลการปฏิบัติงานและการเลื่อนเงินเดือนของครูและบุคลากรทุกคนในองค์กร เพื่อให้มีความกระตือรือร้นในการพัฒนางานและพัฒนาตัวเองให้ดียิ่งขึ้น อันจะส่งผลต่อความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทุกคน 29
2. ผู้บริหารควรมีการถ่ายทอดกระบวนการและข้อมูลของขอบข่ายงานจากผู้บริหารสู่ครูและบุคลากร จากครูและบุคลากรอาวุโส สู่ครูและบุคลากรรุ่นใหม่ เพื่อการพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น 24

**ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานและการเลื่อนเงินเดือนเพื่อการปกครองบังคับบัญชา**
1. ผู้บริหารควรมีการวิเคราะห์ผลการประเมินผลการปฏิบัติงานและการเลื่อนเงินเดือน แล้วนำผลการวิเคราะห์ไปใช้ในทบทวนการดำเนินงาน เพื่อจัดทำแนวทางแก้ไขและปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานของโรงเรียนมีประสิทธิภาพบรรลุตามวัตถุประสงค์ 26



2. ผู้บริหารควรมีการจัดการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรใน  
ช่วงเวลาที่เหมาะสม และมีระบบเที่ยงธรรม เพื่อเสริมสร้างศักยภาพโดยรวมของ  
โรงเรียน 22

จากตารางที่ 2 พบว่า ข้อเสนอการพัฒนากิจการบริหารงานบุคคลตามแนวคิดทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg โรงเรียนในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี ที่สำคัญ 3 ประการแรก คือ (1) ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งเพื่อยุติปัญหาและการบริหารงาน สำนักการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรมควรเปิดโอกาสให้โรงเรียนมีอิสระในการตัดสินใจสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคลากร (ความถี่ 48) (2) ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งเพื่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ผู้บริหารควรเน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายในองค์การในการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งเพื่อรักษาและสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี (ความถี่ 46) และ (3) ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งเพื่อความรับผิดชอบ ผู้บริหารควรมีการจัดทำคำสั่งมอบหมายหน้าที่ และภาระงานต่าง ๆ ก่อนเข้ารับการปฏิบัติงานในโรงเรียน (ความถี่ 42)

## 5. อภิปรายผล

จากการวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลตามแนวคิดทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg โรงเรียนในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี โดยรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ดังนี้ 1) การพัฒนาบุคลากรเพื่อการปฏิบัติราชการเพื่อความรับผิดชอบต่อ 2) การพัฒนาบุคลากรเพื่อการปฏิบัติราชการเพื่อความก้าวหน้า 3) การประเมินผลการปฏิบัติงานและการเลื่อนเงินเดือนเพื่อยุติปัญหาและการบริหารงาน และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งเพื่อความรับผิดชอบต่อ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารโรงเรียน ได้ตระหนักและให้ความสำคัญในการบริหารงานบุคคลตามแนวคิดทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg อย่างแท้จริง โดยผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้บริหารให้ความสำคัญในกระบวนการบริหารงานบุคคล ต้องอาศัยความรู้ความสามารถ มีความยุติธรรม มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ยึดหลักประชาธิปไตย มีการพัฒนาให้ขวัญและกำลังใจแก่บุคลากร รวมทั้งการสร้างบรรยากาศที่ดีต่อการทำงาน จะส่งผลให้เกิดความสำเร็จต่อองค์การ และสามารถรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพในสถานศึกษาต่อไป จึงทำให้ครูและบุคลากรมีความสุขกับการปฏิบัติงาน ส่งผลให้เกิดเจตคติที่ดีและมีความพึงพอใจเมื่องานประสบความสำเร็จและบรรลุตามเป้าหมายที่คาดหวังไว้ อนึ่ง จะเห็นได้ว่า การพัฒนาบุคลากรเพื่อการปฏิบัติราชการเพื่อความรับผิดชอบต่อ มีความเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ การพัฒนาบุคลากรเพื่อการปฏิบัติราชการเพื่อความก้าวหน้า แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาครูและบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน พร้อมทั้งส่งเสริมให้ครูเข้ารับอบรม สัมมนา ร่วมประชุมเชิงวิชาการ สร้างให้ครูผู้สอนเกิดความรับผิดชอบต่อการทำงานตามนโยบายต่าง ๆ จึงทำให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษาเกิดความพยายามในการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เสียสละ อุทิศแรงกายแรงใจและสติปัญญาอย่างเต็มศักยภาพ เป็นความรู้สึกลึกซึ้งที่ช่วยเสริมแรง อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารควรตระหนักและให้ความสำคัญในการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งเพื่อความรับผิดชอบต่อ มีความเฉลี่ยต่ำสุด โดยควรมีการเสนอความต้องการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาต่อสำนักการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม ทำให้งานบรรลุผลสำเร็จตามที่ได้รับมอบหมาย

ซึ่งสอดคล้องกับ กอบกุล ต๊ะปะแสง (2563: 9) ที่ได้เสนอไว้ว่า องค์การต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาครูและบุคลากรทั้งระบบ โดยต้องส่งเสริมให้ครูศึกษาหาความรู้ โดยมีการจัดอบรมสัมมนา สร้างให้



ครูผู้สอนเกิดความรับผิดชอบและกระตือรือร้นในงานที่ทำอย่างสม่ำเสมอ และให้คำแนะนำในการทำงานตามนโยบายต่าง ๆ ที่กระทรวงได้กำหนดไว้ เพื่อให้ครูมีความมุ่งมั่น ตั้งใจ และเต็มใจทำงานอย่างเต็มที่และเต็มความสามารถ ทำให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องทำให้ครูและบุคลากรเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เช่นเดียวกันกับ ชลธิ ศรีจันทร์ และ เกียรติศักดิ์ สาสุทธิ์ (2565: 122-123) ที่ได้เสนอไว้ว่า การบริหารงานบุคลากร เป็นหัวใจสำคัญของการบริหารงานสถานศึกษาที่ช่วยให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็นการบริหารหน่วยงานประเภทใด ถ้าการบริหารงานบุคคลบกพร่อง หน่วยงานนั้น ๆ จะเจริญก้าวหน้าได้โดยยาก เพราะงานทุกชนิดจะได้ผลดี หรือผลเสียอยู่ที่บุคคลที่รับงานไปทำ ถ้าบุคคลที่รับงานไปทำ ขาดขวัญกำลังใจ งานมักจะบกพร่อง หรือขาดประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้บริหารที่ดี จะต้องบริหารงานบุคคลให้ได้ผลดีและประสบความสำเร็จในการทำให้อุทิศทุกฝ่ายร่วมมือกันทำงาน เพื่อให้บรรลุไปสู่เป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ กนกวรรณ มาตกุล และ วานิช ประเสริฐพร (2564: 50) ที่ได้วิจัยเรื่อง ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันในการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เนื่องจาก ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ความสามารถมีทักษะในการทำงานดีขึ้น โดยการเข้าร่วมประชุม อบรมพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่องให้มีความชำนาญและเชี่ยวชาญในด้านการสอน และงานอื่น ๆ ที่รับผิดชอบในสถานศึกษา

นอกจากนี้ผลการวิจัยยังพบข้อเสนอการพัฒนาการบริหารงานบุคคลตามแนวคิดทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg โรงเรียนในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี ซึ่งมีข้อเสนอการพัฒนาที่สำคัญ 3 ประการแรก ดังต่อไปนี้ ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งเพื่อนโยบายและการบริหารงาน สำนักงานการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรมควรเปิดโอกาสให้โรงเรียนมีอิสระในการตัดสินใจสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคลากร ทั้งนี้ ข้อเสนอแนะการพัฒนาดังกล่าว ผู้บริหารโรงเรียนสามารถนำไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ปทุมพร กาญจนออตต์ (2561: 101) ที่ได้วิจัยเรื่อง แนวทางการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า ข้อเสนอแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน ในการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง คือ สถานศึกษาควรมีอิสระในการตัดสินใจสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคลากรให้สอดคล้องกับระบบบริหารและเชื่อมโยงกับแผนปฏิบัติงาน เพื่อความคล่องตัวในการดำเนินงานพัฒนาสถานศึกษาต่อไป และควรร่วมกันกำหนดหลักเกณฑ์และเครื่องมือในการสรรหาบุคลากร แล้วดำเนินการจัดทำนโยบายและแผนงานการปฏิบัติงานประจำปี เพื่อให้การสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคลากรตรงกับตำแหน่งและภาระงานที่ต้องการ ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งเพื่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ผู้บริหารควรเน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายในองค์การในการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งเพื่อรักษาและสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี ทั้งนี้ ข้อเสนอแนะการพัฒนาดังกล่าว ผู้บริหารโรงเรียนสามารถนำไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ศรีธัญญา แสงสว่าง และ ไตรรัตน์ สิทธิกุล (2564: 164) ที่ได้วิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 1 กลุ่ม 6 กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคล ในการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง ผู้บริหารควรใช้วิธีการสร้างบรรยากาศการทำงานที่อบอุ่น สร้างขวัญและกำลังใจและพึงพอใจในการปฏิบัติงานในสถานศึกษาอย่างมีความสุข เพื่อให้การบริหารงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย และมีประสิทธิภาพ ควรเน้นให้บุคลากรมีส่วนร่วม



ในการแก้ไขปัญหา เพื่อหากมีปัญหาก็ได้ร่วมกันพิจารณาแก้ไข รวมทั้งควรมีส่วนร่วมในการรับรู้ปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อแสดงความจริงใจ ใส่ใจปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อลดการเกิดปัญหาที่มีผลกระทบต่อการบริหาร หรือผลประโยชน์ต่อส่วนรวม หรือเกิดปัญหาในการปฏิบัติงานอย่างน้อยที่สุด และยิ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Tota and Jahid (2022) พบว่า ครูมีความพึงพอใจน้อยลงกับสภาพการทำงานและโอกาสในการวิจัยในสถานที่ทำงาน นอกจากนี้ เงินเดือนและสวัสดิการ รวมถึงคุณภาพชีวิตในการทำงาน (ความมั่นคงในงาน) อาจมีแนวโน้มที่จะสร้างความไม่พอใจในงานในหมู่ครูอย่างมาก ผลการศึกษานี้เน้นย้ำว่าปัจจัยด้านสุขอนามัย เช่น ความมั่นคงในงาน เงินเดือนและสวัสดิการ สภาพการทำงานทางกายภาพ ศักยภาพในการวิจัย เป็นปัจจัยที่รับผิดชอบมากที่สุดที่ทำให้เกิดความไม่พอใจในงาน ร่วมกับปัจจัยเชิงปัจจัยบางประการ เช่น ความเป็นอิสระในการทำงาน วิธีการรับรู้ความสำเร็จของครู ดังนั้น หน่วยงานควรให้ความสำคัญสูงสุดกับความพึงพอใจในงานของครู โดยคำนึงถึงปัจจัยด้านสุขอนามัย รวมถึงปัญหาการหลีกเลี่ยงความไม่พอใจในงาน (ปัจจัยด้านแรงจูงใจ) เพื่อให้มีสถานที่ทำงานที่เอื้ออำนวยด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งเพื่อความรับผิดชอบต่อผู้บริหารควรมีการจัดทำคำสั่งมอบหมายหน้าที่ และภาระงานต่าง ๆ ก่อนเข้ารับกรปฏิบัติงานในโรงเรียน ทั้งนี้ ข้อเสนอแนะการพัฒนาดังกล่าว ผู้บริหารโรงเรียนสามารถนำไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ศราวุธ สายตา (2563: 277) ที่ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้การบริหารงานบุคคลโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ผลการวิจัยพบว่า ข้อเสนอที่เป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญของการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง คือ ควรมีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกขององค์กร เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณภาพ โดยยึดหลักความรู้ความสามารถคุณลักษณะที่เหมาะสมกับงาน ควบคู่กับการเป็นคนดี กำหนดเกณฑ์ในการสรรหาที่ชัดเจน เช่น ลักษณะหรือตำแหน่งหน้าที่ ความรับผิดชอบของงานนั้น และควรมีการจัดทำคำสั่งมอบหมายภาระหน้าที่ก่อนการปฏิบัติงาน

## 6. องค์ความรู้ใหม่

จากการวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลตามแนวคิดทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg โรงเรียนในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี ผู้วิจัยพบองค์ความรู้ใหม่ในการพัฒนาการบริหารงานบุคคลตามแนวคิดทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg โรงเรียนในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี ที่สำคัญ 3 ประการแรก คือ การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งเพื่อยุทธศาสตร์และการบริหารงาน การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งเพื่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน และการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งเพื่อความรับผิดชอบต่อ สรุปลองค์ความรู้ใหม่ ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 2 องค์ความรู้ใหม่

จากภาพที่ 2 องค์ความรู้ใหม่การพัฒนาการบริหารงานบุคคลตามแนวคิดทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg ผู้บริหารโรงเรียนสามารถนำไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของตนเอง เพื่อจะดำเนินกิจการของโรงเรียนให้ก้าวหน้าสู่ความสำเร็จได้ดังต่อไปนี้

- 1) ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งเพื่อนโยบายและการบริหารงาน สำนักการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรมควรเปิดโอกาสให้โรงเรียนมีอิสระในการตัดสินใจสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคลากร
- 2) ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งเพื่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ผู้บริหารควรเน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายในองค์การในการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งเพื่อรักษาและสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่
- 3) ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งเพื่อความรับผิดชอบ ผู้บริหารควรมีการจัดทำคำสั่งมอบหมายหน้าที่ และภาระงานต่าง ๆ ก่อนเข้ารับการปฏิบัติงานในโรงเรียน

นอกจากนี้ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องให้ความสำคัญในการดำเนินการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง ตามวงจรคุณภาพ PDCA ทำให้งานเป็นไปตามนโยบายและเป้าหมายการดำเนินงานของสถานศึกษา

## 7. ข้อเสนอแนะ

### 7.1 ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัยเพื่อนำไปใช้

#### 7.1.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

- 1) องค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี ควรนำผลการวิจัยไปใช้เป็นข้อมูลสารสนเทศเพื่อสนับสนุนให้ผู้บริหารโรงเรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษา ปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพ เพื่อความเจริญเติบโตก้าวหน้าในอาชีพ



2) องค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี ควรจัดอบรมครู และบุคลากรทางการศึกษา เพื่อให้มีความเข้าใจในบริบทการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เสริมสร้างความรู้ความสามารถ พัฒนาทักษะ และความเข้าใจในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ และสามารถปฏิบัติงานได้ตามคู่มือขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อลดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน

#### 7.1.2 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

1) จากวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 1 การบริหารงานบุคคลตามแนวคิดทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg โรงเรียนในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี พบว่า การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งเพื่อความรับผิดชอบต่อ เป็นประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนั้น ผู้บริหารควรตระหนักและให้ความสำคัญในการเสนอความต้องการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาต่อสำนักงานการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม ทำให้งานบรรลุผลสำเร็จตามที่ได้รับมอบหมาย

2) จากวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 2 ข้อเสนอแนะการพัฒนาการบริหารงานบุคคลตามแนวคิดทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg โรงเรียนในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี พบว่า การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งเพื่อนโยบายและการบริหารงาน เป็นประเด็นที่มีข้อเสนอแนะที่สำคัญลำดับที่แรก โดยเห็นว่าสำนักงานการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรมควรเปิดโอกาสให้โรงเรียนมีอิสระในการตัดสินใจสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคลากร ดังนั้น สำนักงานการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม ต้องให้ความสำคัญกับโรงเรียน โดยให้โรงเรียนที่พร้อมเสนอความต้องการความเป็นอิสระในการสรรหาครูและบุคลากรด้วยตนเอง ซึ่งจะช่วยลดปัญหาในเรื่องของความล่าช้าในการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งครูให้ทันต่อความต้องการของโรงเรียน

#### 7.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

7.2.1 ควรศึกษาการบริหารงานบุคคลตามแนวคิดอื่น ๆ โรงเรียนในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี เช่น แนวคิดภาวะผู้นำตามสถานการณ์ หลักธรรมาภิบาล หลักพรหมวิหาร 4 หรือหลักระบบคุณธรรม เป็นต้น

7.2.2 ควรศึกษาสภาพปัญหา และแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลตามแนวคิดทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg โรงเรียนในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี เชิงคุณภาพเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงประจักษ์

## 8. เอกสารอ้างอิง

### ภาษาไทย

กนกวรรณ มาตกุล และ วานิช ประเสริฐพร. (2564). ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25. วารสารการศึกษาและวิจัยทางพุทธศาสนา.

กระทรวงศึกษาธิการ. (2550). แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้คณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ตามกฎหมายกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชุมนุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.



- กอบกุล ต๊ะปะแสง. (2563). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร โรงเรียนเบญจมราชูทิศราชบุรี*. วารสารออนไลน์บัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- โกสินทร์ พูลสวัสดิ์ และ ชนมณี ศิลานุกิจ. (2564). *สภาพ ปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนกลุ่ม 1-2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1*. Journal of Roi Kaensarn Academi.
- ชลธิ ศรีจันทร์ และ เกียรติศักดิ์ สาสุทธิ์. (2565). *การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนกลุ่มเครือข่ายสถานศึกษา ที่ 13 (สังคม 1) อำเภอสังขม จังหวัดหนองคาย*. วารสารศึกษาศาสตร์ วิทยาลัยนครราชสีมา.
- ปทุมพร กาญจนอรรถ. (2561). *แนวทางการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต.คณะศึกษาศาสตร์: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- พรทิพย์ เสือเหลือง. (2563). *แนวทางการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนขนาดเล็ก ในจังหวัดนครสวรรค์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต.บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- โรงเรียนแก้งเหนื่อพิทยาคม. (2566). *รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา (Self - Assessment Report: SAR) ปีการศึกษา 2565*. อุบลราชธานี: องค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี.
- ศราวุธ สายตา. (2563). *การพัฒนาตัวบ่งชี้การบริหารงานบุคคลโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต.บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

## ภาษาอังกฤษ

- Cholthee Srichan and Kiatsak Satsut. (2022). *Personnel management of schools in the 13th Educational Network Group (Social 1). Sangkhom District, Nong Khai Province*. Journal of Education, Nakhon Ratchasima College.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). *Determining sample size for research activities*. Educational and Psychological Measurement.
- Kanokwan Matakul and Wanich Prasertporn. (2021). *The necessity for developing personnel management of educational institutions under the Office of the Secondary Education Area 25*. Journal of Buddhist Studies and Research.
- Ministry of Education. (2007). *Guidelines for decentralizing administrative and educational management to the committees of the Office of the Educational Area and educational institutions according to the law of the Ministry of Education prescribing the criteria and methods for decentralizing administrative and educational management*. Bangkok: Agricultural Cooperative Community Printing House of Thailand.
- Kobkun Tapasang. (2020). *Motivation for work of teachers and personnel*, Benchamarachuthit Ratchaburi School. Online Journal of Graduate Studies, Faculty of Education, Ramkhamhaeng University.



- Kosin Poolsawat and Chanmanee Silanukit. (2021). *The status and problems of personnel management of school administrators in groups 1-2 schools under the Office of the Secondary Education Area 1*. Journal of Roi Kaensarn Academy.
- Kaeng Nuea Pittayakhom School. (2023). *Self-Assessment Report (SAR) of Educational Institutions for the Academic Year 2022*. Ubon Ratchathani: Ubon Ratchathani Provincial Administrative Organization.
- Pathumporn Kanchanat. (2018). *Guidelines for effective personnel management in basic education institutions*. Master of Education Thesis, Faculty of Education: Srinakharinwirot University.
- Pornthip Sueanglueang. (2020). *Guidelines for personnel management of small schools in Nakhon Sawan Province under the Office of the Secondary Education Area 42*. Master of Education Thesis, Graduate School: Nakhon Sawan Rajabhat University.
- Sarawut Saita. (2020). *Development of Personnel Administration Indicators for Secondary Schools under the Office of the Secondary Educational Service Area 23*. Master of Education Thesis, Graduate School: Sakon Nakhon Rajabhat University.
- Wesley, J. (2024). *Examining teacher attrition and the contemporary educator shortage in the united states: A quantitative study of Herzberg's Two-Factor Theory*. *Electronic Theses and Dissertations*.