

รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการยกระดับเป็นกรมส่งเสริม การเรียนรู้ของศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้อำเภอในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ The Human Resources Management Model Responded to the Department for Learning Encouragement of District Learning Encouragement Center in the Three Southern Border Provinces

ฟารีดา กาชอ¹ และ ปาริชาติ บัวเจริญ²

Fareeda Kasor¹, and Parichat Buacharoen²

มหาวิทยาลัยพายัพ

Payap University, Thailand

E-mail: fareedasayang@gmail.com¹, parichat_b@payap.ac.th²

Received March 24, 2024; Revised April 13, 2024; Accepted April 30, 2024

Abstract

This research aimed to 1) develop a human resources management model responding to the Department for Learning Encouragement of District Learning Encouragement Center in the Three Southern Border Provinces, and 2) evaluate the human resources management model responding to the Department for Learning Encouragement of District Learning Encouragement Center in the Three Southern Border Provinces. This study utilized a mixed-methods approach. The sample consisted of 330 administrators and teachers affiliated with the Learning Encouragement Centers in the three southernmost provinces, 11 experts in model development, and 36 experts in assessing the suitability and feasibility of the model. Data collection tools included questionnaires (IOC value equal to 0.80–1.00), focus group discussions, and suitability and feasibility assessment forms. Data were analyzed using statistical values, including means and standard deviations, and content analysis. The research found that 1) the human resource management model to support the upgrade to a Department of Learning Encouragement for District Learning Encouragement Centers in three southernmost provinces comprised seven main components and included 38 mechanisms, as follows: (1) human resource and workforce planning; (2) recruitment and selection of human resources; (3) development and training of human resources; (4) performance evaluation; (5) management of

compensation, benefits, and rewards; (6) retention of talented individuals; and (7) multicultural human resource management. 2) The overall assessment of the suitability and feasibility of the model was rated as high.

Keywords: model; human resource management; department of learning encouragement

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) พัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการยกระดับเป็น กรมส่งเสริมการเรียนรู้ของศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้อำเภอ ในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ และ 2) ประเมินรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการยกระดับเป็นกรมส่งเสริมการเรียนรู้ของศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้อำเภอ ในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาเป็น ผู้บริหารและครู สังกัดศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้อำเภอในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ จำนวน 330 คน ผู้ทรงคุณวุฒิในการพัฒนารูปแบบ จำนวน 11 คน และผู้เชี่ยวชาญในการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบฯ จำนวน 36 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม (ค่า IOC มีค่า 0.80–1.00) การสนทนากลุ่ม และแบบ ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าสถิติ ประกอบด้วย ค่าเฉลี่ยและ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1) รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับ การยกระดับเป็นกรมส่งเสริมการเรียนรู้ของศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้อำเภอในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 7 ด้าน และมีกลไกการขับเคลื่อนรวม 38 กลไก ดังนี้ (1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ และอัตรากำลัง (2) การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ (3) การพัฒนาและฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์ (4) การ ประเมินผลการปฏิบัติงาน (5) การบริหารค่าตอบแทน สวัสดิการและผลประโยชน์ (6) การดำรงรักษาคนเก่ง และ (7) การบริหารบุคคลเชิงพหุวัฒนธรรม และ 2) ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบฯ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

คำสำคัญ: รูปแบบ; การบริหารทรัพยากรมนุษย์; กรมส่งเสริมการเรียนรู้

บทนำ

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี เป็นแผนแม่บทหลักของการพัฒนาประเทศและการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) เพื่อสร้างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และเสริมสร้างคุณภาพชีวิตในทุกด้าน มุ่งเน้นการ สร้างสังคมที่เข้มแข็งและยั่งยืน รวมถึงการสนับสนุนให้คนมีคุณภาพชีวิตที่ดีอย่างสมบูรณ์และเติบโตไปพร้อมกับ การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมอย่างยั่งยืน (NESDC, 2019) นอกจากนี้ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566–2570) ยังคงให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง โดยหมวดหมู่ที่ 12 เป็น การพัฒนากำลังคนที่มีสมรรถนะสูงตอบโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคต เน้นการสร้างโอกาสทางการศึกษา สร้าง กำลังคนที่สมรรถนะสูง (National Economic and Social Development Council, 2022) เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์เป็น ปัจจัยสำคัญที่สำคัญในการสร้างความเจริญรุ่งเรืองและยั่งยืนในประเทศ จึงได้จัดทำแนวทางการดำเนินงานที่ เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเน้นในด้านการศึกษา นอกจากนี้ ยังให้ความสำคัญกับการสร้าง สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทุกช่วงวัย รวมถึงการสนับสนุนให้ทุกคนมีสิทธิในการเข้าถึง

บริการด้านการศึกษา การพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับการทำงาน การสร้างสังคมที่เท่าเทียมและมีความเป็นธรรม ซึ่งเป็นแนวทางที่สอดคล้องกับแนวคิดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสมัยปัจจุบันที่เน้นความยั่งยืนและเท่าเทียมในทุกด้านของสังคม

การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญอย่างมากในทุกองค์การ เพราะมนุษย์เป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การให้ประสบความสำเร็จ ความสำเร็จขององค์การมักขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหารจัดการ และใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์อย่างเหมาะสม ในมิติด้านการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการจึงได้จัดทำจุดเน้นและนโยบายกระทรวงศึกษาธิการ ในด้านการพัฒนาครูผู้สอน การส่งเสริมสนับสนุนวิชาชีพครู บุคลากรทางการศึกษา และบุคลากรมาอย่างต่อเนื่อง (Ministry of Education, 2022) ซึ่งหากมองในด้านการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนให้มีคุณภาพนั้น ครูยังคงเป็นปัจจัยสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา จึงต้องมีการพัฒนาครูให้มีสมรรถนะและความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ (Office of the Secretary-General of the Education Council, 2017)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management : HRM) ในสถานศึกษา เป็นกระบวนการในการพัฒนาศักยภาพของครู สามารถปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และสามารถพัฒนาผู้เรียน ตลอดจนขับเคลื่อนสร้างความสำเร็จขององค์การได้เป็นอย่างดี (Hrex.asia, 2019) นอกจากนี้สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (ทีดีอาร์ไอ) ได้ยกตัวอย่างประเทศที่มีระบบการศึกษาดีอย่างประเทศสิงคโปร์ ซึ่งมีความโดดเด่นในด้านการพัฒนาและผลิตครู การสนับสนุนให้เป็นครูพิเศษ สนับสนุนค่าครองชีพ ปรับค่าตอบแทนครู และดึงดูดคนที่มีความสามารถเข้ามาเป็นครู รวมถึงมีการประเมินอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการประเมินจะมีความแตกต่างออกไปตามมาตรฐานตำแหน่ง ความรู้ และประสบการณ์ของครู (Education Team, 2023)

จากพระราชบัญญัติส่งเสริมการเรียนรู้ พ.ศ. 2566 กำหนดให้มีกรมส่งเสริมการเรียนรู้ มีฐานะเป็นนิติบุคคล ในกระทรวงศึกษาธิการตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการและกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน โดยให้เปลี่ยนสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย เป็นกรมส่งเสริมการเรียนรู้ ปรับเปลี่ยนบทบาทภารกิจ จากการศึกษาตามอัธยาศัยและการศึกษาตามอัธยาศัย ให้มีหน้าที่จัด ส่งเสริม และสนับสนุนการเรียนรู้ 3 รูปแบบ คือ การเรียนรู้ตลอดชีวิต การเรียนรู้เพื่อการพัฒนาตนเอง และการเรียนรู้เพื่อคุณวุฒิตามระดับ (Rohitsation, 2013) ซึ่งจากการยกระดับเป็นกรมส่งเสริมการศึกษานั้น มีความจำเป็นต้องเริ่มต้นจากการปรับโครงสร้างการบริหารงาน และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานศึกษาสังกัดกรมส่งเสริมการเรียนรู้ในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ จังหวัดยะลา ปัตตานี และนราธิวาส ซึ่งมีกลุ่มเป้าหมายทุกช่วงวัย มีความหลากหลายทั้งทางด้าน ภาษา ศาสนาและวัฒนธรรมประเพณี อาทิ เยาวชน นอกระบบโรงเรียน นักศึกษาในสถาบันศึกษาปอเนาะ ทหารกองประจำการ นักศึกษากลุ่มเป้าหมายผู้พิการ เป็นต้น ซึ่งต้องจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นความยืดหยุ่น สอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย ผู้เรียนโดยส่วนใหญ่ต้องประกอบอาชีพควบคู่ไปกับการศึกษาเรียนรู้ มีปัญหาในด้านเวลาเรียน รวมทั้งมีข้อจำกัดด้านภาษา เนื่องจากพื้นที่ในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้สื่อสารโดยใช้ภาษามลายูเป็นส่วนใหญ่ ขาดความเข้าใจในภาษาไทย และนอกจากนี้ยังเป็นพื้นที่ที่เกิดเหตุการณ์ความไม่สงบในพื้นที่ (Abuza, 2023) การจัดการศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้จึงต้องจัดให้สอดคล้องกับบริบทสังคมพหุวัฒนธรรมที่มีความแตกต่างไปจากบริบทสังคมอื่นของประเทศไทย เน้นในด้านการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสังคมพหุวัฒนธรรม โดยการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ (Thongmark et al., 2018) นอกจากนี้ จากข้อมูลผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด การศึกษานอกระบบโรงเรียน (N-NET) ของผู้เรียนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมส่งเสริมการเรียนรู้

ในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ย้อนหลัง 5 ปีการศึกษา ตั้งแต่ปีการศึกษา 2562 – 2566 พบว่า มีคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่าค่าเฉลี่ยในระดับประเทศ (National Institute for Educational Testing Service, 2022) ซึ่งถือเป็นปัญหาสำคัญทั้งในด้านสังคมและด้านการศึกษา

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าว จึงได้ศึกษารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการยกระดับเป็นกรมส่งเสริมการเรียนรู้ของศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้อำเภอในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งเป็นพื้นที่ที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรมที่หลากหลาย ทั้งภาษา ศาสนา ขนบธรรมเนียมประเพณี รวมทั้งเป็นพื้นที่ที่มีเหตุการณ์ความรุนแรงอย่างต่อเนื่อง มีกลุ่มเป้าหมายที่หลากหลาย ซึ่งในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เพื่อนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ พัฒนาศักยภาพครูผู้สอน และนำไปใช้ในการพัฒนาการจัดการศึกษา ยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนให้สูงขึ้น

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการยกระดับเป็นกรมส่งเสริมการเรียนรู้ของศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้อำเภอในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้
2. เพื่อประเมินรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการยกระดับเป็นกรมส่งเสริมการเรียนรู้ของศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้อำเภอในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้

ขอบเขตการวิจัย

ขอบเขตด้านเนื้อหา องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการยกระดับเป็นกรมส่งเสริมการเรียนรู้ของศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้อำเภอในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ จำนวน 7 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์และอัตรากำลัง 2) การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ 3) การพัฒนาและฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์ 4) การประเมินผลการปฏิบัติงาน 5) การบริหารค่าตอบแทน สวัสดิการและผลประโยชน์ 6) การดำรงรักษาคนเก่ง และ 7) การบริหารบุคคลเชิงพหุวัฒนธรรม

ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ ผู้บริหารและครูในศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้อำเภอในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ จำนวน 1,057 คน

กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารและครูในศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้อำเภอในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ จำนวน 330 คน ซึ่งผู้วิจัยคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Tawirat, 2000) โดยมีผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้อำนวยการศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้อำเภอ จำนวน 1 คน งานอำนวยการ จำนวน 1 คน และงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบ จำนวน 1 คน งานการศึกษาต่อเนื่อง จำนวน 1 คน งานการศึกษาตามอัธยาศัย จำนวน 1 คน งานภาคีเครือข่าย จำนวน 1 คน งานบุคลากร จำนวน 1 คน งานแผนงานและโครงการ จำนวน 1 คน งานนิเทศติดตาม จำนวน 1 คน และบรรณารักษ์ จำนวน 1 คน ของศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้อำเภอในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ที่ จำนวน 33 แห่ง สถานศึกษาละ 10 คน รวมจำนวนผู้ให้ข้อมูล 330 คน

ผู้ให้ข้อมูลที่ใช้ในการสนทนากลุ่มเพื่อพัฒนารูปแบบฯ จำนวน 11 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposeful Selection) ได้แก่ 1) กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเชิงวิชาการ จำนวน 2 คน 2) กลุ่มผู้กำหนดนโยบายสถานศึกษาสังกัดกรมส่งเสริมการเรียนรู้ จำนวน 3 คน 3) กลุ่มผู้บริหารสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดกลุ่มชายแดนภาคใต้ จำนวน 3 คน และ 4) กลุ่มผู้บริหารศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้อำเภอในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ จำนวน 3 คน

ผู้ให้ข้อมูลในการประเมินรูปแบบ จำนวน 36 คน ได้แก่ 1) ผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดปัตตานี ยะลา และนราธิวาส จำนวน 3 คน และ 2) ผู้อำนวยการศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้อำเภอในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ จำนวน 33 คน

ขอบเขตด้านพื้นที่ ศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้อำเภอในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ได้แก่ จังหวัดยะลา นราธิวาสและปัตตานี

ขอบเขตด้านเวลา ตั้งแต่เดือนมกราคม 2566 – กุมภาพันธ์ 2567

ทบทวนวรรณกรรม

รูปแบบและการพัฒนารูปแบบ

จากการศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่ามีนักวิชาการหลายท่านได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ ดังนี้ Simmalee et al. (2016) กล่าวว่า การสร้างหรือพัฒนารูปแบบนั้นไม่มีข้อกำหนดที่แน่นอนว่าต้องดำเนินการอะไรบ้าง แต่โดยทั่วไปแล้วการพัฒนารูปแบบจะเริ่มต้นจากการศึกษาองค์ความรู้ (Intensive knowledge) เกี่ยวกับประเด็นที่ต้องการจะพัฒนารูปแบบนั้นให้ชัดเจน หลังจากนั้น จึงค้นหาสมมติฐานและหลักการของรูปแบบที่จะพัฒนา จึงสร้างรูปแบบตามหลักการที่กำหนดขึ้น ในขั้นตอนสุดท้าย คือ การนำรูปแบบที่ได้พัฒนาขึ้นนั้นไปตรวจสอบความเหมาะสมและหาคุณภาพของรูปแบบต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับ Silparungtham (2016) ที่ได้สรุปว่า การพัฒนารูปแบบประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การศึกษาแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับองค์ความรู้ในประเด็นที่ต้องการศึกษา 2) การร่างหรือสร้างรูปแบบตามขั้นตอนและองค์ประกอบที่กำหนด และ 3) การตรวจสอบ ทดสอบ หาความตรง และความเป็นไปได้ของรูปแบบ ซึ่งเป็นไปในแนวทางเดียวกับ Khaowcharoen (2016) ที่สรุปว่าขั้นตอนของการพัฒนารูปแบบเริ่มจากการนำแนวคิดที่ได้มาจากการค้นคว้าทฤษฎี หลักการ หรือหลักการ และเหตุผลไปแสดงให้เห็นในเชิงนามธรรมตามหลักการที่กำหนดขึ้น เพื่อพัฒนาขึ้นเป็นรูปแบบหลังจากนั้นจึงนำรูปแบบไปตรวจสอบความเหมาะสมเพื่อให้ได้รูปแบบที่มีคุณภาพ โดยผ่านการทดลองใช้รูปแบบ และควรมีการตรวจสอบการทดลองใช้รูปแบบด้วย เพื่อปรับปรุงรูปแบบให้มีประสิทธิภาพ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งในการพัฒนาองค์การ โดยการจัดทำระบบที่ดี มีการขับเคลื่อนอย่างมีประสิทธิภาพ มอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถของบุคคล (Put the right man on the right job) เพื่อให้มีการขับเคลื่อนองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ (Suwannasri, 2016) นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการอื่นๆที่ได้ให้แนวคิดในด้านองค์ประกอบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้ DeCenzo, Robbins and Verhulst (2013) ได้กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย 4 ส่วนหลัก ดังนี้ 1) Staffing หมายถึง การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร 2) Training and Development หมายถึง การพัฒนาขีดความสามารถและพฤติกรรมของบุคลากร 3) Motivation หมายถึง การจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ รวมถึงการตอบแทนบุคลากรทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน

และ 4) Maintenance หมายถึง กระบวนการที่มีจุดประสงค์ให้บุคลากรทำงานอยู่กับองค์กร มีทัศนคติที่ดี และมีความผูกพันกับองค์กร ปฏิบัติงานกับองค์กรเป็นระยะเวลานาน ให้ความทุ่มเทกับการปฏิบัติงาน และ Kapur (2020) ได้สรุปว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 1) การพัฒนาองค์กร (Organizational Development) 2) การส่งมอบบริการทางทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Service Delivery) 3) การวางแผน แรงงาน (Workforce Planning) 4) การสรรหาและการคัดเลือก (Recruitment and Selection) 5) การนำเข้าสู่งาน (Induction and On-boarding) 6) การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development Programs) 7) การจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) 8) อุตสาหการสัมพันธ์ (Industrial Relations) 9) อาชีวอนามัยและความปลอดภัย (Occupational Health and Safety) และ 10) การจัดการข้อร้องทุกข์ (Grievance Handling) นอกจากนี้ Srithanyarat (2019) ได้แบ่งองค์ประกอบของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 7 ด้าน ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์และออกแบบงาน 2) การวางแผนกำลังคน การสรรหา และการคัดเลือก 3) การบริหารผลการปฏิบัติงานและการประเมินผลการปฏิบัติงาน 4) การจูงใจและการบริหารผลตอบแทน 5) การฝึกอบรมและพัฒนา 6) การรักษาบุคลากร และการจัดการความผูกพันของบุคลากร และ 7) การพัฒนาสายอาชีพและการบริหารจัดการบุคลากรที่มีความสามารถ

จากการทบทวนทฤษฎี วรรณกรรมดังกล่าว ผู้วิจัยสรุปได้ว่า รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการยกระดับเป็นกรมส่งเสริมการเรียนรู้ของศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้อำเภอในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ประกอบไปด้วย 7 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์และอัตรากำลัง (Manpower Planning) 2) การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ (Recruitment & selection) 3) การพัฒนาและฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์ (Training & development) 4) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) 5) การบริหารค่าตอบแทน สวัสดิการและผลประโยชน์ (Compensation & benefits) 6) การธำรงรักษาคนเก่ง (Retaining talented people) และ 7) การบริหารบุคคลเชิงพหุวัฒนธรรม (Multicultural people management)

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัย เรื่อง รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการยกระดับเป็นกรมส่งเสริมการเรียนรู้ของศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้อำเภอในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (mixed method) เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) และเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research) ผู้วิจัยแบ่งวิธีดำเนินการวิจัยเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการยกระดับเป็นกรมส่งเสริมการเรียนรู้ของศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้อำเภอในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้

โดยผู้วิจัยดำเนินการ 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสังเคราะห์ตัวแปรการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการยกระดับเป็นกรมส่งเสริมการเรียนรู้ของศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้อำเภอในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้

(1) การศึกษา วิเคราะห์ และสรุปวรรณกรรมที่เกี่ยวกับองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการยกระดับเป็นกรมส่งเสริมการเรียนรู้ของศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้อำเภอในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ทั้งในประเทศและต่างประเทศ

(2) นำข้อสรุปที่ได้มาสังเคราะห์เป็นองค์ความรู้ (Content synthesis) เกี่ยวกับองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการยกระดับเป็นกรมส่งเสริมการเรียนรู้ของศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้อำเภอในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ เพื่อใช้เป็นการรอบในการสร้างแบบสอบถาม (Questionnaire)

(3) นำบทสรุปองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการยกระดับเป็นกรมส่งเสริมการเรียนรู้ของศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้อำเภอในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้จากการวิเคราะห์เอกสาร มาวิเคราะห์ และสังเคราะห์เนื้อหา (Content synthesis) เพื่อสรุปเป็นตัวแปรแล้วนำไปสร้างเป็นแบบสอบถามต่อไป

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการยกระดับเป็นกรมส่งเสริมการเรียนรู้ของศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้อำเภอในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ ผู้บริหารและครูในศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้อำเภอในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ จำนวน 1,057 คน

กลุ่มตัวอย่าง ผู้บริหารและครูในศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้อำเภอในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ จำนวน 330 คน ซึ่งผู้วิจัยคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Tawirat, 2000) โดยมีผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้อำนวยการศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้อำเภอ จำนวน 1 คน งานอำนวยการ จำนวน 1 คน และงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบ จำนวน 1 คน งานการศึกษาต่อเนื่อง จำนวน 1 คน งานการศึกษาตามอัธยาศัย จำนวน 1 คน งานภาคีเครือข่าย จำนวน 1 คน งานบุคลากร จำนวน 1 คน งานแผนงานและโครงการ จำนวน 1 คน งานนิเทศติดตาม จำนวน 1 คน และบรรณารักษ์ จำนวน 1 คน ของศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้อำเภอในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ที่ จำนวน 33 แห่ง สถานศึกษาละ 10 คน รวมจำนวนผู้ให้ข้อมูล 330 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการยกระดับเป็นกรมส่งเสริมการเรียนรู้ของศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้อำเภอในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งมีการหาคุณภาพของแบบสอบถาม โดยความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ใช้วิธีการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of item Objective Congruence: IOC) โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน มีค่า IOC เท่ากับ 0.80 – 1.00 และค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.975

การเก็บและรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยส่งหนังสือ เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และดำเนินการส่งแบบสอบถามไปยังศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้อำเภอในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งผู้วิจัยดำเนินการในการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยมีผู้ตอบแบบสอบถามสมบูรณ์และได้รับกลับคืน จำนวน 330 ชุด

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้ 1) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการยกระดับเป็นกรมส่งเสริมการเรียนรู้ของศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้อำเภอในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ จำนวน 7 องค์ประกอบ โดยใช้ค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Correlation Coefficient) และกำหนดนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 2) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) ขององค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการยกระดับเป็นกรมส่งเสริมการเรียนรู้ของศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้อำเภอในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยใช้โมเดลการวัด (Measurement Model) เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) และการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) และตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Model Fit)

ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการยกระดับเป็นกรมส่งเสริมการเรียนรู้ของศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้อำเภอในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้

ผู้วิจัยนำองค์ประกอบที่ได้มาจากการวิเคราะห์องค์ประกอบในขั้นตอนที่ 2 ยกเว้นเป็นรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการยกระดับเป็นกรมส่งเสริมการเรียนรู้ของศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้อำเภอในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ประกอบด้วย องค์ประกอบและกลไกการขับเคลื่อน โดยร่างรูปแบบมีลักษณะเป็นแบบเชิงภาษา (Semantic Model) ตามแนวคิดของคีฟส์ (Keeves, 1988) ซึ่งมีแนวทางทางการพัฒนารูปแบบ คือ 1) การศึกษาสภาพปรากฏการณ์ 2) การสร้างหรือพัฒนารูปแบบ และ 3) การประเมินการสร้างหรือพัฒนารูปแบบ (Srisa-ard, 2000) นำไปสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) กับกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 11 คน เพื่อยืนยันและเพิ่มเติมองค์ประกอบร่างรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการยกระดับเป็นกรมส่งเสริมการเรียนรู้ของศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้อำเภอในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของข้อมูล และหาใจความหลักของข้อมูลจากการสนทนา

ระยะที่ 2 การประเมินรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการยกระดับเป็นกรมส่งเสริมการเรียนรู้ของศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้อำเภอในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้

ผู้วิจัยนำร่างรูปแบบจากการสนทนากลุ่มในระยะที่ 1 มาประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 36 คน เพื่อประเมินรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการยกระดับเป็นกรมส่งเสริมการเรียนรู้ของศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้อำเภอในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ในด้านความเหมาะสมและความเป็นไปได้

ผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 36 คน ได้แก่ 1) ผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดปัตตานี ยะลา และนราธิวาส จำนวน 3 คน และ 2) ผู้อำนวยการศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้อำเภอในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ จำนวน 33 คน

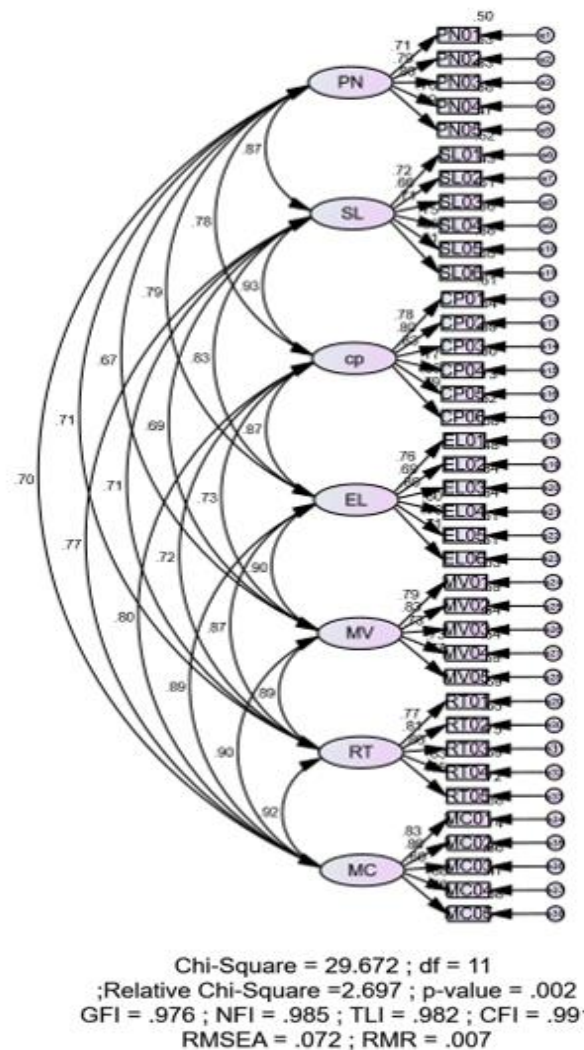
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการยกระดับเป็นกรมส่งเสริมการเรียนรู้ของศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้อำเภอในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัย

วัตถุประสงค์ที่ 1 ผลการวิจัยพบว่า ผลการพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการยกระดับเป็นกรมส่งเสริมการเรียนรู้ของศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้อำเภอในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ประกอบด้วย องค์ประกอบหลัก 7 ด้าน และมีกลไกการขับเคลื่อนรวม 38 กลไก

จากผลการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างพบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของแต่ละองค์ประกอบมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงว่าโมเดลองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการยกระดับเป็นกรมส่งเสริมการเรียนรู้ของศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้อำเภอในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ มีความตรงเชิงโครงสร้าง และผลการตรวจสอบความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมาก ซึ่งพิจารณาได้จากค่า Chi-square/Degrees of Freedom = 29.672, Comparative Fit Index (CFI) = 0.991, Standardized Root Mean Square Residual (SRMR) = 0.007, Root Mean Square Error of Approximate (RMSEA) = 0.072 ดังภาพ 1



ภาพที่ 1 โมเดลองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการยกระดับเป็นกรมส่งเสริมการเรียนรู้
ของศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้อำเภอในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้

Figure 1 Model of Human Resources Management Components responded the Department for Learning
Encouragement of District Learning Encouragement Center in the Three Southern Border Provinces

ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ร่างรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการ
ยกระดับเป็นกรมส่งเสริมการเรียนรู้ของศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้อำเภอในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งประกอบด้วย
องค์ประกอบหลัก 7 ด้าน และมีกลไกการขับเคลื่อนรวม 38 กลไก ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการยกระดับเป็นกรมส่งเสริมการเรียนรู้ของศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้
อำเภอในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้

Table 1: Human Resources Management Model responded the Department for Learning Encouragement of District
Learning Encouragement Center in the Three Southern Border Provinces

องค์ประกอบ (Components)	กลไกการขับเคลื่อน (Driving Mechanisms)
ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ และอัตรากำลัง (Manpower Planning)	1. การวิเคราะห์องค์การก่อนการวางแผนอัตรากำลัง โดยวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกให้ครบถ้วน ทั้งจุดแข็ง จุดอ่อนภายในองค์กร โอกาสและอุปสรรคที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก 2. การวางแผนอัตรากำลังในระยะสั้นและระยะยาว โดยประมาณอุปสงค์ของทรัพยากรมนุษย์ จากการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจุบัน และประมาณอุปทานของทรัพยากรมนุษย์ จากแนวโน้มการเกียยณอายุราชการ และการสิ้นสุดการจ้างงาน 3. การจัดสรรอัตรากำลังและสมรรถนะของบุคลากรให้เหมาะสมกับตำแหน่งและกรอบการปฏิบัติงาน 4. การกำหนดหรือปรับเปลี่ยนกรอบอัตรากำลังที่ยืดหยุ่น สามารถเปลี่ยนไปตามแนวโน้มที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต 5. การกำหนดแผนการแต่งตั้งและโยกย้ายอย่างชัดเจน และดำเนินการแต่งตั้งโยกย้ายเป็นไปตามแผนที่กำหนด
ด้านการสรรหาและคัดเลือก ทรัพยากรมนุษย์ (Recruitment & selection)	1. การกำหนดยุทธศาสตร์กลยุทธ์กระบวนการ เกณฑ์ในการคัดเลือก และช่องทางที่หลากหลายในการดึงดูดและสรรหาผู้มีศักยภาพสูงเข้ามาทำงาน 2. การกำหนดคุณสมบัติของผู้สรรหา เพื่อให้กระบวนการสรรหาเป็นไปอย่างยุติธรรม ถูกต้องและเหมาะสม 3. การสรรหาและคัดเลือกเชิงรุก (Active Recruitment) และใช้เกณฑ์การพิจารณาจากผลงาน รางวัลและความสามารถพิเศษเพื่อให้เข้าถึงผู้มีศักยภาพสูง 4. การสรรหา และคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานแทนตำแหน่งที่ว่างได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ 5. การคัดเลือกบุคคลโดยยึดหลักความยุติธรรม เสมอภาค และพิจารณาจากองค์ประกอบทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้ความสามารถ เจตคติ ทักษะ และบุคลิกภาพ 6. การคัดเลือกพิจารณาจากบุคคลภายในก่อนบุคคลภายนอก เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้เกิดความรักในองค์กร
ด้านการพัฒนาและฝึกอบรม ทรัพยากรมนุษย์ (Training & development)	1. การวิเคราะห์ศักยภาพของบุคลากร รวมทั้งสมรรถนะที่มีและสมรรถนะที่ต้องพัฒนา สํารวจและวิเคราะห์ความต้องการด้านการพัฒนาของบุคลากร 2. การส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาสมรรถนะรายบุคคลให้ตรงตามสายอาชีพและทักษะที่จำเป็น สามารถตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กร

องค์ประกอบ (Components)	กลไกการขับเคลื่อน (Driving Mechanisms)
	3. การสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายนอกหน่วยงาน และสนับสนุนให้มีการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น 4. การนำองค์ความรู้หรือนวัตกรรมมาถ่ายทอดให้บุคลากรในองค์กรอย่างต่อเนื่อง 5. การส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรสร้างนวัตกรรมการจัดการศึกษา และพัฒนาเพื่อไปประกวดแข่งขัน รับรางวัลเชิดชูเกียรติจากหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก 6. การส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนาการศึกษา 3 รูปแบบ ได้แก่ การเรียนรู้ตลอดชีวิต การเรียนรู้เพื่อการพัฒนาตนเอง และการเรียนรู้เพื่อคุณวุฒิตามระดับ
ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)	1. การวางแผนเพื่อกำหนดเกณฑ์การประเมิน โดยกำหนดตัวชี้วัดอย่างชัดเจน มีประสิทธิภาพ 2. การชี้แจงให้ผู้เข้ารับการประเมินรับทราบถึงเกณฑ์การประเมิน ระยะเวลาในการประเมิน และแจ้งผลการประเมิน ภายหลังจากเสร็จสิ้นการประเมิน 3. เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินที่มีมาตรฐาน และเป็นธรรม 4. การคัดเลือกผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม 5. การประเมินโดยเน้นผลลัพธ์ในการปฏิบัติงาน ยึดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร ใช้ดัชนีตัวชี้วัดผลงานเป็นหลัก KPI : Key Performance Indicators 6. การนำผลการประเมินเป็นข้อมูลการกำหนดแผนเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาศักยภาพของบุคคลในองค์กร
ด้านการบริหารค่าตอบแทน สวัสดิการและผลประโยชน์ (Compensation & benefits)	1. การวิเคราะห์และปรับเปลี่ยนวิธีการให้รางวัลและผลประโยชน์ตอบแทนให้สอดคล้องตามบทบาทภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ และความต้องการของบุคลากรในยุคปัจจุบัน 2. การกำหนดให้มีผลตอบแทนหรือรางวัลในรูปแบบการยกย่อง และให้สวัสดิการที่หลากหลาย ยืดหยุ่น และตอบสนองวิถีชีวิตของบุคลากรยุคใหม่ สอดคล้องตามบทบาทภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ และความต้องการของบุคลากรในยุคปัจจุบัน 3. การพิจารณามูลค่าคุณค่า (Value) หรือคุณภาพของผลงานและระดับของความรับผิดชอบ เพื่อนำมากำหนดการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนหรือรางวัลให้แก่บุคลากรอย่างยุติธรรม สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงาน 4. การส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรในการขอหรือเลื่อนวิทยฐานะ ด้วยหลักเกณฑ์และวิธีพิเศษ 5. การค่าตอบแทนพิเศษอื่น ในการลงพื้นที่ปฏิบัติงานซึ่งเป็นพื้นที่ที่มีความเสี่ยง
ด้านการรักษารักคนเก่ง (Retaining talented people)	1. มีการสนับสนุนให้เกิดช่องทางการสื่อสารภายในองค์กร เพื่อรับฟังเสียงสะท้อนของบุคลากร 2. การส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรที่มีความสามารถให้แสดงศักยภาพของตนอย่างเต็มที่ และพิจารณาความดีความชอบเป็นไปตามความสามารถและผลงานของบุคลากรอย่างชัดเจนและมีความยุติธรรม

องค์ประกอบ (Components)	กลไกการขับเคลื่อน (Driving Mechanisms)
	3. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้บุคลากรเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน 4. การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี เอื้อต่อการปฏิบัติงาน 5. การจัดสรรและมอบหมายงานตามศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน
ด้านการบริหารบุคคล เชิงพหุวัฒนธรรม (Multicultural people management)	1. การกำหนดแผนการปฏิบัติงานด้านการส่งเสริมการอยู่ร่วมกันภายใต้สังคมพหุวัฒนธรรมของบุคลากรในองค์กร 2. การส่งเสริมให้ยอมรับในความแตกต่างทางศาสนา การแต่งกาย วัฒนธรรม ประเพณีและแนวความคิดที่หลากหลายของบุคลากรในองค์กร 3. การจัดกิจกรรมทางศาสนาของคนในองค์กร เพื่อสร้างความรักและสามัคคี และยอมรับในความแตกต่างของสังคมพหุวัฒนธรรม 4. การส่งเสริมให้แต่งกายในการปฏิบัติงานทั้งผ้าไทยและผ้าพื้นเมืองในพื้นที่ เพื่อสร้างอัตลักษณ์ร่วมกันของคนในพื้นที่ 5. การสอดแทรกหลักคุณธรรม จริยธรรม และปลูกฝังความซื่อสัตย์ในการปฏิบัติงาน แก่บุคลากรในองค์กร

วัตถุประสงค์ที่ 2 ผลการวิจัยพบว่า ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการยกระดับเป็นกรมส่งเสริมการเรียนรู้ของศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้อำเภอในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ในภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการยกระดับเป็นกรมส่งเสริมการเรียนรู้ของศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้อำเภอในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้

Table 2 Mean and Standard Deviation of the Evaluation of the Suitability and Feasibility of the Human Resources Management Model responded the Department for Learning Encouragement of District Learning Encouragement Center in the Three Southern Border Provinces

รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อรองรับการยกระดับเป็น กรมส่งเสริมการเรียนรู้ ของศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้ อำเภอในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ (Human Resources Management Model Responded the Department for Learning Encouragement of District Learning Encouragement Center in the Three Southern Border Provinces)	ความเหมาะสม (Suitability) (n= 36)			ความเป็นไปได้ (Feasibility) (n= 36)		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล Interpretation	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล Interpretation
ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ และอัตรากำลัง (Manpower Planning)	4.03	.548	มาก High	3.94	.651	มาก High
ด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากร มนุษย์ (Recruitment & selection)	4.06	.709	มาก High	3.97	.795	มาก High
ด้านการพัฒนาและฝึกอบรมทรัพยากร มนุษย์ (Training & development)	4.08	.527	มาก High	4.02	.544	มาก High
ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance appraisal)	4.27	.578	มาก High	4.16	.781	มาก High
ด้านการบริหารค่าตอบแทน สวัสดิการ และผลประโยชน์ (Compensation & benefits)	3.83	.669	มาก High	3.76	.787	มาก High
ด้านการดำรงรักษาคณะ (Retaining talented people)	4.13	.601	มาก High	4.06	.754	มาก High
ด้านการบริหารบุคคลเชิงพหุวัฒนธรรม (Multicultural people management)	4.19	.573	มาก High	4.14	.679	มาก High
รวม (Total)	4.07	.473	มาก High	4.00	.617	มาก High

จากตารางที่ 2 พบว่า ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการยกระดับเป็นกรมส่งเสริมการเรียนรู้ของศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้อำเภอในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ มีความเหมาะสมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{x} = 4.27$) รองลงมา คือ ด้านการบริหารบุคคลเชิงพหุวัฒนธรรม ($\bar{x} = 4.19$) ส่วนด้านการบริหารค่าตอบแทน

สวัสดิการและผลประโยชน์ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{x} = 3.83$) และมีความเป็นไปได้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{x} = 4.16$) รองลงมา คือ ด้านการบริหารบุคคลเชิงพหุวัฒนธรรม ($\bar{x} = 4.14$) ส่วนด้านการบริหารค่าตอบแทน สวัสดิการและผลประโยชน์ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{x} = 3.76$)

อภิปรายผล

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 1 พบว่า ผลการวิจัยพบว่า จากการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ ได้ร่วมกันพิจารณาอภิปรายร่างรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการยกระดับเป็นกรมส่งเสริมการเรียนรู้ของศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้อำเภอในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ และมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน จึงได้พัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการยกระดับเป็นกรมส่งเสริมการเรียนรู้ของศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้อำเภอในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 7 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์และอัตรากำลัง 2) ด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ 3) ด้านการพัฒนาและฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์ 4) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน 5) ด้านการบริหารค่าตอบแทน สวัสดิการและผลประโยชน์ 6) ด้านการดำรงรักษาคนเก่ง และ 7) ด้านการบริหารบุคคลเชิงพหุวัฒนธรรม และมีกลไกการขับเคลื่อนรวม 38 กลไก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้วิจัยได้ ดำเนินการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันก่อนร่างรูปแบบฯ ซึ่งองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการยกระดับเป็นกรมส่งเสริมการเรียนรู้ของศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้อำเภอในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จึงสามารถนำองค์ประกอบดังกล่าวไปร่างรูปแบบฯ ได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Songkasiri et al. (2022) ที่ศึกษาการพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ โดยมีองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์งานและองค์การเชิงกลยุทธ์ 2) การบริหารคุณภาพอัตรากำลัง 3) การดึงดูดผู้มีศักยภาพสูง 4) การเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน 5) การบริหารผลงาน 6) ด้านการจัดการรางวัลและจูงใจในการทำงาน และ 7) ด้านการจัดการสัมพันธ์ภาพบุคลากร นอกจากนี้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นพื้นที่พิเศษสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ซึ่งเป็นสังคมพหุวัฒนธรรม ที่มีความแตกต่างทางเชื้อชาติ ศาสนา ภาษา ขนบธรรมเนียมประเพณีต่างๆ อาจมีความจำเป็นต้องใช้แนวทางการบริหารให้สอดคล้องกับบริบทในพื้นที่ โดยสอดคล้องกับ Rahman et al. (2013) ที่ได้กล่าวถึงการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงพหุวัฒนธรรม จำเป็นต้องสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นในองค์กร ยอมรับความแตกต่างของบุคคลในองค์กรที่แตกต่างกัน ประกอบด้วย 1) ความรู้ ความเข้าใจและแนวปฏิบัติของหลักศาสนา 2) การสรรหาและคัดเลือก 3) การประเมินผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ 4) การฝึกอบรมพัฒนา และ 5) การให้รางวัลและค่าตอบแทนที่เหมาะสม นอกจากนี้ สอดคล้อง Yamirrudeng (2017) ที่ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาแบบของการบูรณาการในการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาในสังคมพหุวัฒนธรรม: ประสบการณ์จากประเทศ BIM (ประเทศบรูไน อินโดนีเซียและมาเลเซีย) โดยสรุปว่า การบริหารจัดการบุคคลเชิงพหุวัฒนธรรม จะเป็นหนทางหนึ่งที่ช่วยนำไปสู่ความเป็นสังคมที่มีความสมบูรณ์ มีคุณค่าและความสวยงามบนความแตกต่าง หลากหลาย มีศักยภาพ และสามารถนำความแตกต่างมาสร้างความเจริญก้าวหน้า ได้อย่างยั่งยืน และสิ่งสำคัญอีกประการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการยกระดับเป็นกรมส่งเสริมการเรียนรู้ของศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้อำเภอในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ มีหน้าที่จัด ส่งเสริม และสนับสนุนการเรียนรู้ 3 รูปแบบ คือ การเรียนรู้ตลอดชีวิต การเรียนรู้เพื่อการพัฒนาตนเอง และการเรียนรู้เพื่อคุณวุฒิตามระดับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานศึกษาสังกัดกรมส่งเสริม

การเรียนรู้ในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ครอบคลุมจังหวัดยะลา ปัตตานี และนราธิวาส ซึ่งมีกลุ่มเป้าหมายที่หลากหลายทุกช่วงวัย มีความหลากหลายทั้งทางด้านศาสนาและวัฒนธรรม อาทิ เยาวชนนอกระบบโรงเรียน นักศึกษาในสถาบันศึกษาปอเนาะ ทหารกองประจำการ นักศึกษากลุ่มเป้าหมายผู้พิการ เป็นต้น ซึ่งต้องจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นความยืดหยุ่น สอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย จึงมีความจำเป็นต้องเริ่มต้นจากการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงาน และวางแผนทรัพยากรมนุษย์และอัตรากำลัง ซึ่งสอดคล้องกับ Jongcharoen (2018) ซึ่งได้กล่าวว่าการวางแผนทรัพยากรมนุษย์และอัตรากำลัง มีความจำเป็นและเป็นลำดับแรกในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ถือเป็นยุทธศาสตร์ในการบริหารงาน (Strategic priority) และยุทธศาสตร์การบริหารคน (Workforce priority) ขององค์การ

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 2 พบว่า ผลการวิจัยพบว่า ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการยกระดับเป็นกรมส่งเสริมการเรียนรู้ของศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้อำเภอในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ในภาพรวม มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการยกระดับเป็นกรมส่งเสริมการเรียนรู้ของศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้อำเภอในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ในภาพรวม มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้ทรงคุณวุฒิในขั้นตอนการสนทนากลุ่ม เป็นผู้เชี่ยวชาญในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และเป็นผู้กำหนดนโยบายสถานศึกษาสังกัดกรมส่งเสริมการเรียนรู้ จึงมีความรู้ ความชำนาญ และมีประสบการณ์ในด้านการกำหนดรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการยกระดับเป็นกรมส่งเสริมการเรียนรู้ของศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้อำเภอในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ นอกจากนี้เป็นผู้ที่มีประสบการณ์การบริหารในพื้นที่พิเศษสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ สอดคล้องกับ Panichworakul (2019) ที่ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาแบบการบริหารบุคคลในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา สำหรับศตวรรษที่ 21 พบว่า ผลการประเมินความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ทุกคนเห็นด้วยกับองค์ประกอบการบริหารบุคคลในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ทุกด้านอยู่ในระดับมาก นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับ Sudsawat (2016) ที่ได้ศึกษาเรื่องรูปแบบการพัฒนาทุนมนุษย์ในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดสระแก้ว ได้พัฒนาแบบ TAO Model ผลการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาทุนมนุษย์ในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดสระแก้ว มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับ Tanwimonrat (2018) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อสนับสนุนการเป็นแหล่งเรียนรู้ของสำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศิลปากร ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์พบว่ามีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

สรุปผล

รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการยกระดับเป็นกรมส่งเสริมการเรียนรู้ของศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้อำเภอในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 7 ด้าน และมีกลไกการขับเคลื่อนรวม 38 กลไก องค์ประกอบหลัก 7 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์และอัตรากำลัง (Manpower Planning) 2) ด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ (Recruitment & selection) 3) ด้านการพัฒนาและฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์ (Training & development) 4) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) 5) ด้านการบริหารค่าตอบแทน สวัสดิการและผลประโยชน์ (Compensation & benefits) 6) ด้านการรักษารักษาคณะ (Retaining talented people) และ 7) ด้านการบริหารบุคคลเชิงพหุวัฒนธรรม (Multicultural people management)

ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการยกระดับเป็นกรมส่งเสริมการเรียนรู้ของศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้อำเภอในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ในภาพรวมมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 1 พบว่า รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการยกระดับเป็นกรมส่งเสริมการเรียนรู้ของศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้อำเภอในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 7 ด้าน และมีกลไกการขับเคลื่อนรวม 38 กลไก ดังนั้น กรมส่งเสริมการเรียนรู้ ซึ่งเป็นต้นสังกัดของศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้อำเภอ สามารถนำข้อมูลงานวิจัยไปใช้เป็นกรอบในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้อำเภอในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 2 พบว่า ผลการศึกษาความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการยกระดับเป็นกรมส่งเสริมการเรียนรู้ของศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้อำเภอในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ในภาพรวม มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และผลการศึกษาความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการยกระดับเป็นกรมส่งเสริมการเรียนรู้ของศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้อำเภอในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ในภาพรวม มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ดังนั้น กรมส่งเสริมการเรียนรู้ ซึ่งเป็นต้นสังกัดของศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้อำเภอ สามารถนำข้อมูลงานวิจัยจึงควรกำหนดกรอบในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้อำเภอในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ให้มีความแตกต่างออกไปจากสถานศึกษาในพื้นที่อื่นๆ ให้สอดคล้องกับบริบทในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยเฉพาะในด้านองค์ประกอบการบริหารเชิงพหุวัฒนธรรม

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

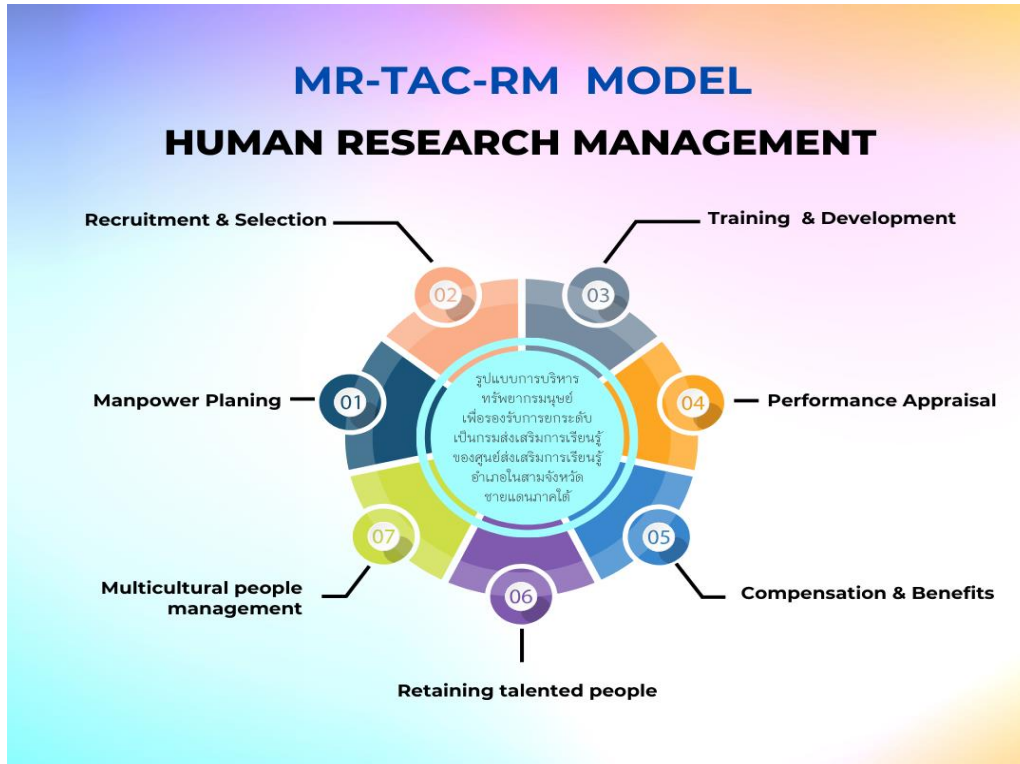
2.1 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้อำเภอในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้

2.2 ควรมีการศึกษาวิจัยปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้อำเภอในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้

องค์ความรู้ใหม่

รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการยกระดับเป็นกรมส่งเสริมการเรียนรู้ของศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้อำเภอในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่ได้จากการสังเคราะห์จากแนวคิด และทฤษฎี เอกสารงานวิจัย และการดำเนินการทางวิจัย จะประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์และอัตรากำลัง (Manpower planning) 2) ด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ (Recruitment & Selection) 3) ด้านการพัฒนาและฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์ (Training & Development) 4) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance appraisal) 5) ด้านการบริหารค่าตอบแทน สวัสดิการและผลประโยชน์ (Compensation & Benefits) 6) ด้านการจ้าง

รักษาคณเฑาะ (Retaining talented people) และ 7) ด้านการบริหารบุคคลเชิงพหุวัฒนธรรม (Multicultural people management) ดังภาพ 2



ภาพที่ 2 รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการยกระดับเป็นกรมส่งเสริมการเรียนรู้ของศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้อำเภอในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้

Figure 2 Human Resource Management Model responded the Department for Learning Encouragement of District Learning Encouragement Center in the Three Southern Border Provinces

จากภาพ 1 พบว่า MR-TAC-RM MODEL เกิดข้อค้นพบที่น่าสนใจจากการศึกษาในครั้งนี้ คือองค์ประกอบที่ 7 ด้านการบริหารเชิงพหุวัฒนธรรม (Multicultural people management) เนื่องจากศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้อำเภอ เป็นสถานศึกษาในสังกัดกรมส่งเสริมการเรียนรู้ และอยู่ในพื้นที่พิเศษสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีความแตกต่างจากสถานศึกษาในพื้นที่อื่น ซึ่งมีองค์ประกอบการบริหารบุคคลเชิงพหุวัฒนธรรมเป็นอีกหนึ่งองค์ประกอบสำคัญของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่มุ่งเน้นการให้ความเข้าใจและยอมรับในความแตกต่างของบุคคลที่มีความหลากหลายทั้งศาสนา ภาษา และขนบธรรมเนียมประเพณี เพื่อให้สามารถบริหารและพัฒนาศักยภาพมนุษย์ในสถานศึกษา ตลอดจนสร้างแรงจูงใจให้ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มกำลังความสามารถ เกิดผลประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียน ชุมชน สังคม และประเทศชาติ

References

- Abuza, Z. (2023, Jan 6). *In 2023, expect more violence in Thailand's insurgency-hit Deep South*. Benar News. <https://www.benarnews.org/english/commentaries/asean-security-watch/abuza-deep-south-outlook-01062023110624.html>
- Education Team. (2023). *Thailand's education crisis: Over 10 years behind, outdated curriculum*. Prachachart Thurakit. <https://www.prachachat.net/education/news-1459132>
- HREX.asia. (2019, Jan 24). *Human resource management: HRM, the crucial heart of driving contemporary organizations*. <https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/th-whatishrm-190117/>
- Jongcharoen, K. (2018). *Teaching materials for unit 12: Innovative leadership, course 23728 innovation in educational management and leadership*. Sukhothai Thammathirat Open University.
- Khaowcharoen, P. (2016). *Development of mentoring models through vocational teaching and student mentoring. Faculty of Education, Phra Nakhon Si Ayutthaya Rajabhat University*. [Doctoral dissertation, Srinakharinwirot University].
- Ministry of Education. (2022). *Policy and focus of the ministry of education for the fiscal year 2014*. <https://www.moe.go.th/360policy-and-focus-moe-fiscal-year-2024/>
- National Economic and Social Development Council. (2012). *National Economic and Social Development Plan No. 13 (2012–2016)*. https://www.nesdc.go.th/ewt_news.php?nid=13651
- National Institute for Educational Testing Service. (2022). *National Educational Test Results, Non-School Education Section (N-NET) for the Academic Year 2022*. <https://www.niets.or.th/th/catalog/view/245>
- Office of the Secretary-General of the Education Council. (2017). *National Education Plan B.E. 2560–2579*. Office of the Secretary-General of the Education Council.
- Panichworakul, P. (2019). *Developing personnel management models in secondary schools for the 21st Century*[Doctoral dissertation, Burapha University].
- Radhika, K. (2020). *Understanding leadership theories*. University of Delhi.

- Rahman, N.M.N.A., Alias, M.A., Shahid, S., Hamid, M.A., & Alam, S.S. (2013). Relationship between Islamic Human Resources Management (IHRM) practices and trust: An empirical study. *Journal of Industrial Engineering and Management (JIEM)*, 6(4), 1105–1123.
<http://dx.doi.org/10.3926/jiem.794>
- Rohitsatian, B. (2013). *Royal Gazette Reveals the Department of Learning Encouragement 2023*.
<https://www.moe.go.th/360-nfe-elevate/>
- Silparungtham, S. (2016). *Development of a new public sector management model for sports centers*[Doctoral dissertation, Nakhon Pathom Rajabhat University].
- Simmalee, S., Thepsaeng, S., Boothima, R., & Singhsa, K. (2016). The development of quality change management model in catholic schools. *SWU Educational Administration Journal*, 13(24), 1–13. <https://ejournals.swu.ac.th/index.php/EAJ/article/view/7839>
- Songkasiri, A., Ponathong, C., & Yongsorn, C. (2022). Developing human resource management models to adapt to the changing landscape of higher education institutions under state regulation. *KMUTT Research & Development Journal*, 45(2), 193–214.
DOI: 10.14456/kmuttrd.2022.11
- Srisa-ard, B. (2000). *Research, assessment and evaluation*. Suveeriyasan.
- Srithanyarat, D. (2019). *Strategic human resource management system for organizational development*. Graduate School of Business Administration, National Institute of Development Administration.
- Sudsawat, L. (2016). *Capital development model special economic zones in Sa Kaeo Province* [Doctoral dissertation, Valaya Alongkorn Rajabhat University Under the Royal Patronage].
- Suwannasri, K. (2016). *Teaching materials for course 9011106 human resource management*. Program of Political Science, Nakhon Pathom Rajabhat University.
- Tanwimonrat, S. (2018). The development of human resource development models to support the learning resources in the central library, Silpakorn University. *Veridian E-Journal, Silpakorn University*, 11(2), 1227–1244. <https://he02.tci-thaijo.org/index.php/Veridian-E-Journal/article/view/155038/112737>
- Tawirat, P. (2000). *Behavioral and social science research methods* (7th ed.). Examination and Psychological Testing Bureau, Srinakharinwirot University.
- Thongmark, S., Neimted, W., Choosuwan, R., & Sittichai, R. (2018). Looking backwards and

forwards of educational quality in Three Southern Border Provinces of Thailand. *Princess of Narathiwat University Journal of Humanities and Social Sciences*, 5(Special), 186–198.
<https://so05.tci-thaijo.org/index.php/pnuhuso/article/view/117021>

Yamirrudeng, M. et al. (2017). *The development of integrated education of high school in a multicultural society: An experience from MIB (Malaysia, Indonesia, Brunei)*, (Research report). TSRI: Thailand Science Research and Innovation.