

ข้อเสนอเชิงนโยบายในการสร้างความผูกพันองค์กรของสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้
Policy Recommendations for Enhancing Organizational Engagement
within the Office of the Non-Formal and Informal Education

เจนจิรา วงศ์ลังการ¹

Jenjira Wonglungka¹

รัตนภูมิ โนสุ²

Ratanabhom Nosu²

Received: March 10, 2026 Revised: May 18, 2026 Accepted: May 20, 2026

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) สำรวจระดับความผูกพันองค์กรของบุคลากรสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ 2) จัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายในการสร้างความผูกพันในองค์กรของสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยครูและบุคลากรทางการศึกษาสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดแม่ฮ่องสอนปี 2568 จำนวน 152 คน ได้จากการสุ่มอย่างง่ายตามตารางเครชีและมอร์แกน บุคลากรที่ลาออกหรือออกจากระบบราชการไปแล้วโดยเลือกแบบเจาะจง จำนวน 15 คนและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 12 คน เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.67-1.0 และมีค่าความเชื่อมั่น.98 ข้อมูลวิเคราะห์ด้วยการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการวิเคราะห์เนื้อหา โดยความผูกพันองค์กร 4 ด้าน ประกอบด้วยความผูกพันยึดมั่นเชิงค่านิยม ความผูกพันเชิงอารมณ์ ความผูกพันเชิงต่อเนื่อง ความผูกพันเชิงพฤติกรรม

ผลการวิจัยพบว่า

1. ระดับความผูกพันองค์กรของบุคลากรสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยสูงสุดคือความผูกพันเชิงพฤติกรรมเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกด้วยการทำงานเต็มที่รับผิดชอบและมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือความผูกพันเชิงต่อเนื่องเป็นความต้องการคงอยู่กับองค์กรเพราะตระหนักถึงผลดีผลเสียหากต้องออกไป

2. ข้อเสนอเชิงนโยบายจึงมุ่งเสริมสร้างความผูกพันองค์กรเพื่อรักษามูลค่าบุคลากรมี 5 ด้าน ดังนี้ 1)การสร้างความรู้ความเข้าใจในตำแหน่งและบทบาทหน้าที่ 2)การพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบน

¹² คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยฟาอีสเตอร์น

¹² Faculty of Education, The Far Eastern University

¹ Corresponding author Email: 6790041037@feu.edu

ฐานความโปร่งใสและเป็นธรรม3)การส่งเสริมการมีส่วนร่วมเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้4)การจัดงานให้เหมาะสมกับคนและภาระงานและ5)การจัดระบบค่าตอบแทนและสวัสดิการซึ่งมีลำดับขั้นตอนในการจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบาย 4 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การระบุปัญหา รวบรวม จัดกลุ่มข้อมูลที่ได้จากการศึกษาบริบท การศึกษาจากกลุ่มเป้าหมายและข้อมูลเชิงวิชาการจากทฤษฎีและผลงานวิจัย 2) การวิเคราะห์ทางเลือกเชิงนโยบาย นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เพื่อกำหนดเป้าหมายสร้างทางเลือกของนโยบาย 3) การคัดเลือกข้อเสนอเชิงนโยบาย เพื่อให้ได้ทางเลือกที่ดีที่สุดสำหรับการแก้ปัญหาสังเคราะห์ข้อมูลอาศัยหลักการมีส่วนร่วม 4) การจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายเขียนข้อเสนอเชิงนโยบายที่ปฏิบัติได้และสามารถนำไปสู่การแก้ไขปัญหา

คำสำคัญ: ข้อเสนอเชิงนโยบาย, ความผูกพันองค์กร, สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้

Abstract

This research aimed to 1) explore and analyse the factors and levels of organisational commitment among personnel at the Office of the Non-Formal and Informal Education and 2) develop policy recommendations to foster organisational commitment within the department. The sample comprised 152 current personnel, selected through simple random sampling based on the Krejcie and Morgan table, and 15 former employees who had resigned or left the civil service, selected through purposive sampling. The research instrument was a questionnaire with an Index of Item-Objective Congruence (IOC) ranging from 0.5 to 1.0 and a reliability coefficient of 0.98. Data were analysed using frequency distributions, percentages, means, standard deviations, and content analysis.

The results indicated that the overall level of organisational commitment among personnel was high. The highest-rated dimension was Behavioural Commitment, characterised by a high degree of dedication, responsibility, and determination to achieve organisational goals. The lowest-rated dimension was Continuance Commitment, reflecting a desire to remain with the organisation primarily due to awareness of the personal costs and benefits of leaving. Policy Recommendations To retain personnel, the study proposes policy recommendations across five key areas: 1) establishing career advancement and role progression, 2) developing a transparent and fair performance appraisal system, 3) promoting participation to create a learning organisation, 4) ensuring job-person fit and balanced workloads, and 5) optimising compensation and welfare systems. The formulation of these recommendations involved a four-stage process: Stage

1, Problem Identification. Synthesising data from contextual studies, target groups, and academic theories. Stage 2 Policy Alternative Analysis: Defining goals and generating policy options. Stage 3 Selection: Identifying the best alternatives through participatory synthesis. Stage 4 Policy Formulation Drafting actionable proposals to address and resolve the identified issues.

Keywords: policy proposals, organizational engagement, Office of the Non-Formal and Informal Education Promotion

บทนำ

กระบวนการพัฒนาประเทศที่ยั่งยืนนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นรากฐานสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนากระบวนการศึกษาที่มีคุณภาพ ซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 ที่ให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ในทุกมิติ เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยี (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน [สำนักงาน ก.พ.], 2566) เน้นการพัฒนาโดยยึดคนเป็นศูนย์กลางและเสริมสร้างศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้สถานศึกษาและครูเป็นกำลังสำคัญในการผลิตทรัพยากรมนุษย์และหากองค์กรขาดบุคลากรที่มีทัศนคติทักษะและแรงจูงใจที่เหมาะสมแล้ว ก็ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายการพัฒนาได้ ในปัจจุบันสถานศึกษาจำนวนมากยังคงประสบปัญหาอัตราการลาออกและการโยกย้ายของครูที่สูงโดยเฉพาะอย่างยิ่งในพื้นที่ห่างไกลและในโรงเรียนที่ด้อยโอกาสซึ่งเป็นอุปสรรคต่อคุณภาพการศึกษาและนโยบายการศึกษาในระยะยาว

ความผูกพันองค์กร หมายถึง ความรู้สึกผูกพันและความยึดมั่นของบุคลากรที่มีต่อองค์กร ซึ่งแสดงออกผ่านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามเพื่อประโยชน์ขององค์กร ความปรารถนาที่จะคงอยู่เป็นสมาชิกขององค์กร และการยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ความผูกพันองค์กรมีความสัมพันธ์กับระดับแรงจูงใจ ความจงรักภักดี และความตั้งใจที่จะอยู่ในองค์กรต่อไป (พระมหาจิตนเรศ วุฑฒธัมโม, 2556) และการที่บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรจะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ความมั่นคงในการปฏิบัติงานและการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน (จตุพร ศุภาส, 2566) สอดคล้องกับงานวิจัยของยุพา กิจส่งเสริมกุล, และดวงใจ ชนะสิทธิ์ (2561) ที่แสดงให้เห็นว่าความผูกพันต่อองค์กรของครูและผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญต่อคุณภาพการศึกษา ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร การสร้างความผูกพันของบุคลากรไม่เพียงแต่ส่งผลในระยะสั้นแต่ยังเป็นการลงทุนเพื่อการพัฒนาองค์กรในระยะยาว ทั้งนี้งานวิจัยของ ธวัชชัย สมอเนื่อ (2565) ได้ระบุว่าบุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะมีแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง มีความคิดสร้างสรรค์ และมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับความยั่งยืนขององค์กร

จังหวัดแม่ฮ่องสอนเป็นพื้นที่ที่มีลักษณะพิเศษและเผชิญกับข้อจำกัดหลายประการ อาทิ ภูมิประเทศที่เป็นภูเขา การคมนาคมที่ยากลำบากและความหลากหลายทางชาติพันธุ์ที่ซับซ้อน ปัจจัยเหล่านี้ส่งผลให้การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงานการศึกษามีความท้าทายอย่างมาก จากรายงานการตรวจราชการของสำนักงานศึกษาธิการภาค 15 ประจำปี พ.ศ. 2567 พบว่า ปัญหาการขาดแคลนบุคลากรและภาระงานที่เกินสัดส่วนอัตราการสอนยังคงเป็นประเด็นสำคัญในสถานศึกษาของจังหวัดแม่ฮ่องสอน อัตราส่วนครูสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ต่อผู้เรียนอยู่ที่ 1 : 38 (ข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษารัฐบาลจังหวัดแม่ฮ่องสอน, 2566) ซึ่งเกินมาตรฐานที่เหมาะสมและข้อมูลจากสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ในพื้นที่จังหวัดแม่ฮ่องสอนยังชี้ให้เห็นว่า หลายสถานศึกษาในสังกัดยังประสบปัญหาการลาออกและโยกย้ายของครูทำให้ขาดแคลนและมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารอย่างต่อเนื่องในช่วงปี พ.ศ. 2566-2568 โดยพบว่า จำนวนครูลดลงร้อยละ 2.69 ซึ่งในระดับพื้นที่ทางไกลที่เป็นภูเขาและมีการกระจายตัวของผู้เรียน ผู้รับบริการ บุคลากรสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จำนวน 252 คน (ปี 2566) ถือว่าเป็นฐานกำลังคนขนาดเล็ก การลาออกและโยกย้ายเพียงไม่กี่คนก็ส่งผลกระทบต่ออย่างมีนัยสำคัญต่อการให้บริการ การจัดการเรียนรู้ในชุมชน สภาพการณ์นี้สะท้อนถึงปัญหาความไม่ยั่งยืนของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในพื้นที่ สถานการณ์ดังกล่าวสอดคล้องกับรายงานของธนาคารโลก (World Bank) ที่ระบุว่า ระบบการศึกษาขั้นมัธยมศึกษาของไทยประสบปัญหาการขาดแคลนครูที่มีคุณสมบัติเหมาะสมอย่างมาก โดยเฉพาะโรงเรียนขนาดเล็กในชนบทที่มีปัญหาในการสรรหาและรักษากรูที่มีคุณสมบัติเหมาะสม ปัญหาเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนและระดับแรงจูงใจของครูในพื้นที่ ทำให้จำเป็นต้องมีการแก้ไขปัญหานี้เป็นระบบและยั่งยืน

สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ซึ่งเป็นการศึกษาที่มีความยืดหยุ่นและตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนในทุกช่วงวัย การที่บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรจะส่งผลให้การดำเนินงานมีความต่อเนื่อง มีนวัตกรรมและสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสังคมได้ดี จากแผนพัฒนาการศึกษาสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดแม่ฮ่องสอน (พ.ศ. 2568-2570) ระบุถึงความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะและทัศนคติที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน รวมถึงการสร้างแรงจูงใจและความผูกพันในการทำงาน (สกร.ประจำจังหวัดแม่ฮ่องสอน, 2567) ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความตระหนักในความสำคัญของประเด็นนี้ในระดับพื้นที่ ในบริบทของการปฏิรูปการศึกษาไทยและการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ตามกฎหมายกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2567 การสร้างความผูกพันของบุคลากรมีความสำคัญยิ่ง เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงองค์กรมักก่อให้เกิดความไม่แน่นอนและอาจส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากร งานวิจัยของ วิริยญา มินชัยนันท์ (2565) เกี่ยวกับความผูกพันองค์กรของข้าราชการครูในช่วงที่มีการทำงานที่บ้าน แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการปรับตัวและการสร้างความผูกพันในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับสถานการณ์ปัจจุบันของสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ที่กำลังเผชิญกับการปรับโครงสร้างและการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงาน

ด้วยเหตุนี้การศึกษาวิจัยเพื่อจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายในการสร้างความผูกพันองค์กรของสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ จึงมีความจำเป็นเพื่อให้องค์กรสามารถปฏิบัติการกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ รักษาบุคลากรที่มีความมุ่งมั่นและผูกพันต่อองค์กรลดอัตราการลาออกโยกย้ายของครูและสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้อันจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาความผูกพันองค์กรของสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้และสามารถเป็นแนวทางสำหรับหน่วยงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

วัตถุประสงค์

1. สำนักรวระดับความผูกพันองค์กรของบุคลากรสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้
2. จัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายในการสร้างความผูกพันในองค์กรของสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้

คำถามการวิจัย

1. ระดับความผูกพันองค์กรของบุคลากรสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้เป็นอย่างไร
2. ข้อเสนอเชิงนโยบายในการสร้างความผูกพันในองค์กรของสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ควรเป็นอย่างไร

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากร คือครูและบุคลากรทางการศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดแม่ฮ่องสอนปี 2568 จำนวน 247 คนและบุคลากรที่ลาออกหรือออกจากระบบราชการไปแล้ว

กลุ่มตัวอย่างได้จากการสุ่มอย่างง่ายตามจำนวนในตารางเครชีและมอร์แกนที่ระดับความเชื่อมั่น .95 จำนวน 152 คนและบุคลากรที่ลาออกหรือออกจากระบบราชการไปแล้วจำนวน 15 คนได้มาด้วยวิธีการเลือกแบบเจาะจงมีคุณสมบัติสำคัญคือเคยปฏิบัติหน้าที่ครูและบุคลากรทางการศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดแม่ฮ่องสอน ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 12 คน จากการสนทนากลุ่มประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 7 คน ผู้ปฏิบัติหน้าที่งานด้านบุคคลจำนวน 5 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามมีทั้งหมด 3 ตอนประกอบด้วยตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ อายุ ระยะเวลาการปฏิบัติงานในสถานศึกษาปัจจุบันแบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบตอนที่ 2 สอบถามปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กรสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้มีลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ ตอนที่ 3 แบบสอบถามระดับความผูกพันองค์กรของบุคลากรต่อองค์กรสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ ประกอบด้วยลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ประกอบด้วย 5 หมายถึง มากที่สุด 4 หมายถึง มาก 3 หมายถึง มาก 2 หมายถึง น้อย และ 1 หมายถึง น้อยที่สุด

การสร้างแบบสอบถาม

แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจวิเคราะห์ปัจจัยและระดับความผูกพันองค์กรของบุคลากรสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาและรวบรวมแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างกรอบแนวคิดในการจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายในการสร้างความผูกพันองค์กรของสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้

ขั้นตอนที่ 2 สร้างแบบสอบถามฉบับร่างสร้างข้อคำถามที่วัดได้ ประกอบด้วย 4 ตอนได้แก่

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบ ประกอบด้วย เพศ อายุ ระยะเวลาการปฏิบัติงาน สถานศึกษาปัจจุบัน

ตอนที่ 2 แบบสำรวจระดับความผูกพันองค์กรของบุคลากรต่อองค์กรสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ ลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

ขั้นตอนที่ 3 ตรวจสอบความตรงของเนื้อหาว่าข้อคำถามในแบบสอบถามครอบคลุมเนื้อหาและวัดได้ตรงตามนิยามศัพท์ของตัวแปรความผูกพันองค์กรแต่ละด้าน

1. นำแบบสอบถามฉบับร่างไปให้ผู้เชี่ยวชาญ 3 คน พิจารณาตรวจสอบตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา การใช้ภาษา โครงสร้างและรูปแบบของแบบสอบถามประกอบด้วยบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ จำนวน 3 คน กำหนดให้คะแนนเป็น +1, 0 และ -1 ตามความหมายดังนี้

+ 1 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าเครื่องมือวัดได้

0 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าไม่แน่ใจว่าเครื่องมือวัดได้

- 1 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าเครื่องมือวัดไม่ได้

ผลการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา มีค่าดัชนีความสอดคล้องเท่ากับ 0.67 - 1.00

2. ทำการปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญเป็นฉบับสมบูรณ์

ขั้นตอนที่ 4 การหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือเพื่อทดสอบว่าแบบสอบถามให้ผลการวัดที่สม่ำเสมอหรือไม่ นำแบบสอบถามฉบับที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างจริงที่ศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้ระดับอำเภอแม่แจ่ม จังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 30 คน รวบรวมข้อมูลและนำมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาคได้ความเชื่อมั่น .98

การเก็บและรวบรวมข้อมูล

1. ดำเนินการขอรับหนังสือดำเนินการเก็บข้อมูลจากสำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยพายัพ สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดแม่ฮ่องสอน เพื่อเก็บข้อมูลแบบสอบถามในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดแม่ฮ่องสอน

2. นิตหมายการเก็บรวบรวมข้อมูลจากครูและบุคลากรสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดแม่ฮ่องสอนและบุคลากรที่ลาออกหรือออกจากระบบราชการไปแล้ว ได้กลับคืนจากครูและบุคลากรสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดแม่ฮ่องสอนจำนวน 152 ฉบับและบุคลากรที่ลาออกหรือออกจากระบบราชการไปแล้วจำนวน 15 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยได้ดำเนินการรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$), ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) แล้วนำเสนอข้อมูลในรูปแบบปริมาณและพรรณนาเชิงความเรียง

ผลการวิจัย

การวิจัยเพื่อจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายในการสร้างความผูกพันองค์กรของสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้โดยผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัยในหัวข้อต่าง ๆ ตามลำดับ ดังนี้

1. ผลวิจัยพบว่าความผูกพันองค์กรของสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ 4 ด้าน เรียงตามค่าเฉลี่ยสูงสุดไปต่ำสุด ได้แก่ ความผูกพันเชิงพฤติกรรม ความผูกพันยึดมั่นเชิงค่านิยม ความผูกพันเชิงอารมณ์ ความผูกพันเชิงต่อเนื่องตามลำดับ ระดับความผูกพันองค์กรของบุคลากรต่อองค์กรภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.42, S.D. = 0.63) สูงสุดคือด้านความผูกพันเชิงพฤติกรรม ($\bar{X}$ = 4.53) ต่ำสุดคือด้านความผูกพันเชิงต่อเนื่อง ($\bar{X}$ = 4.31) แสดงให้เห็นว่าบุคลากรทำงานเต็มที่พร้อมทุ่มเทและมีรับผิดชอบสูงแต่ความผูกพันเชิงต่อเนื่องต่ำสุดนั้นหมายความว่าหากบุคลากรมีทางเลือกที่มั่นคงกว่าอาจตัดสินใจย้ายหรือออกจากองค์กรไป ข้อมูลจากบุคลากรครูสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ จำนวน 152 คน สะท้อนให้เห็นถึงมุมมองของผู้ยังคงอยู่ในองค์กร ส่วนข้อมูลจากผู้ลาออกจำนวน 15 คนสะท้อนให้เห็นถึงมุมมองของผู้ตัดสินใจลาออกพบว่าทั้งกลุ่มผู้ยังคงอยู่ในองค์กรและผู้ลาออกเห็นตรงกันในปัจจุบันที่เกี่ยวข้องกับความผูกพัน 3 กลุ่มหลัก ซึ่งสอดคล้องแนวคิดของ Herzberg et al. (1959) และ ทฤษฎีความผูกพันต่อองค์กรของ Meyer และ Allen (1991) อ้างถึงใน วิริยญา มินชัยนันท์, 2565) ปัจจัยค่าจูน ปัจจัยจูงใจ และปัจจัยอื่น ๆ ในลักษณะสนับสนุนคุณค่าและความมั่นคงในชีวิต ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันองค์กรของบุคลากร โดยภาพรวมจากทั้ง 3 ปัจจัย ปัจจัยค่าจูน ความมั่นคงในตำแหน่งและความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ ค่าตอบแทนสวัสดิการ ทั้งปัจจัยจูงใจ โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้า การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ยังไม่ตอบรับความต้องการด้านชีวิตและการเติบโตในวิชาชีพได้จากการสังเคราะห์ผลการประชุมผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องพบประเด็นที่ส่งผลกระทบโดยตรงต่อความผูกพันองค์กรและการคงอยู่ของบุคลากร โดยเฉพาะประเด็นความไม่มั่นคงในตำแหน่ง ความก้าวหน้าในหน้าที่ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหารจัดการที่ไม่ชัดเจน ค่าตอบแทนที่ไม่เหมาะสมและภาระงานที่มากและหลากหลายเกินไปจนเบียดเบียนหน้าที่หลัก

2. ผลจากการจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายในการสร้างความผูกพันองค์กรของสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จากการประชุมกลุ่มผู้ปฏิบัติหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง การร่วมสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ รวม 12 คน

เกณฑ์ในการคัดเลือกข้อเสนอเชิงนโยบายที่ดีที่สุดพิจารณาจาก ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและความต้องการพื้นที่, ความเป็นไปได้จริงทั้งด้านงบประมาณและกฎหมาย, ผลกระทบเชิงบวกและความยั่งยืน พบว่าข้อเสนอเชิงนโยบายที่จัดทำขึ้นมุ่งเสริมสร้างความผูกพันองค์กรเพื่อรักษาบุคลากร มี 5 ด้าน ดังนี้ 1) การสร้างความก้าวหน้าในตำแหน่งและบทบาทหน้าที่ซึ่งเป็นแนวทางการปรับอัตราตำแหน่งและเกณฑ์ความก้าวหน้าให้ชัดเจนยิ่งขึ้นและเปลี่ยนความผูกพันเชิงต่อเนื่องที่ปัจจุบันมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดให้กลายเป็นความตั้งใจที่จะทำงานในระยะยาวจนเกษียณอายุราชการ 2) การพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบนฐานความโปร่งใสและเป็นธรรมเป็นแนวทางการปรับเปลี่ยนระบบประเมินผลงานจากเดิมที่เน้นเอกสารไปสู่การวัดผลเชิงประจักษ์ 3) การส่งเสริมการมีส่วนร่วมเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นแนวทางที่เน้นกระบวนการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับในองค์กร ผู้บริหารใส่ใจปัญหาของบุคลากรทุกระดับสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดพื้นที่ให้บุคลากรทุกระดับได้สะท้อนความคิดเห็นและมีอำนาจในการตัดสินใจในงานของตนเอง 4) การจัดงานให้เหมาะสมกับคนและภาระงานการจัดงานให้เหมาะสมกับคนและภาระงานพร้อมทั้งลดภาระงานที่ไม่ใช่ภารกิจหลัก และ 5) การจัดระบบค่าตอบแทนและสวัสดิการเป็นนโยบายค่าตอบแทนและสวัสดิการ เป็นแนวทางเพื่อตอบสนองความต้องการพื้นฐานและสร้างความรู้สึว่าเป็นธรรมโดยปรับค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสม (เช่น ค่าครองชีพ เบี้ยเลี้ยงภัย) ให้สอดคล้องกับภาระงานค่าครองชีพจริงและบริบทพื้นที่

สรุปผลและอภิปรายผล

ผลการวิจัยพบว่าบุคลากรสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้มีระดับความผูกพันองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะความผูกพันเชิงพฤติกรรมสะท้อนให้เห็นว่าบุคลากรทำงานเต็มที่พร้อมทุ่มเทและมีรับผิดชอบสูงแต่ความผูกพันเชิงต่อเนื่องต่ำสุดนั่นหมายความว่าหากบุคลากรมีทางเลือกที่มั่นคงกว่าอาจตัดสินใจย้ายหรือออกจากองค์กรไปเมื่อพิจารณาบริบทเฉพาะพื้นที่จังหวัดแม่ฮ่องสอน พบว่าลักษณะภูมิประเทศเป็นภูเขาสูงชัน มีชุมชนกระจายอยู่ในพื้นที่ห่างไกลและทุรกันดาร การคมนาคมที่ยากลำบากและเสี่ยงต่ออันตรายจากภัยธรรมชาติตลอดทั้งปี เช่น ดินสไลด์ ไม้ล้ม ถนนลื่น ไฟป่า แผ่นดินไหว และถนนทรุด ล้วนเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความรู้สึกของบุคลากรในการตัดสินใจอยู่หรือออกจากองค์กร ความยากลำบากในการเดินทางถูกระบุอย่างชัดเจนว่าเป็นหนึ่งในปัจจัยส่วนตัวที่ผลักดันให้บุคลากรตัดสินใจลาออก โดยเฉพาะในกลุ่มที่ลาออกจากองค์กรไปซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของ Allen และ Meyer (1990) ที่อธิบายว่าความผูกพันเชิงต่อเนื่องจะลดลงอย่างรวดเร็วเมื่อบุคลากรรับรู้ว่าต้นทุนในการอยู่สูงกว่าต้นทุนในการออกไป กล่าวคือ เมื่อบุคลากรมีทางเลือกอื่นที่มั่นคงกว่า เช่น ได้รับการบรรจุในพื้นที่ที่เดินทางสะดวกหรือมีโอกาสทำงานในภาคเอกชนที่ไม่มีข้อจำกัดด้านการเดินทาง การจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายที่มุ่งเสริมสร้างความผูกพันองค์กรเพื่อการรักษาบุคลากรที่มีประสบการณ์ความรู้เชิงพื้นที่และอุดมการณ์ในการทำงานด้านการศึกษา สามารถสรุปเป็นข้อเสนอเชิงนโยบาย 5 ด้าน คือ การสร้างความก้าวหน้าในตำแหน่งและบทบาท การพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบนฐานความโปร่งใสและเป็นธรรมโดยการส่งเสริมการมีส่วนร่วมเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ การจัดงานให้เหมาะสมกับคนและภาระงาน

การจัดระบบค่าตอบแทนและสวัสดิการ กล่าวคือบุคลากรมีความจงรักภักดีและความเต็มใจในการทำงาน ต่อองค์กรทั้งในเชิงอุดมการณ์และคุณค่าของงานแต่พร้อมจะลาออกหากมีโอกาสดึงดูดคล้อยกับแนวคิด ขององค์กรเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (OECD, 2021) ที่ระบุว่าความผูกพันจะลดลง หากระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่บูรณาการกับบริบทพื้นที่และความมั่นคงในชีวิต และยังสอดคล้องกับ งานวิจัยของ กิริติ อรุณศรี (2565) ที่พบว่าปัจจัยจำแนกเช่น ความมั่นคงและความก้าวหน้าเป็นตัวแปร สำคัญที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของกลุ่มครูและบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ข้อเสนอเรื่องการประเมินผลการ ปฏิบัติงานบนฐานความโปร่งใสและเป็นธรรมสอดคล้องกับแนวทางการจัดการทรัพยากรบุคคลเชิงพื้นที่ ของ สำนักงาน ก.พ. (2566) ที่เน้นการลดความเหลื่อมล้ำและสร้างความเป็นธรรมในการบริหารงาน บุคคลภาครัฐ ข้อเสนอแนะที่มุ่งเน้นที่ผลสัมฤทธิ์ในพื้นที่จริงซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารจัดการศึกษายุค ใหม่ ข้อเสนอให้มีการสร้างความก้าวหน้าในตำแหน่งและบทบาทหน้าที่และการจัดระบบค่าตอบแทนและ สวัสดิการที่ยืดหยุ่นสอดคล้องกับรายงานผลการติดตามการจัดการศึกษาของ สำนักงานศึกษาธิการภาค 15 (2567, 2568) ที่ชี้ให้เห็นว่าปัญหาการโยกย้ายและลาออกของครูในพื้นที่ห่างไกล เช่น จังหวัด แม่ฮ่องสอนเกิดจากขาดแรงจูงใจเชิงโครงสร้าง การสร้างสวัสดิการที่ตอบโจทย์ชีวิตจริง

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ผลการวิจัยพบว่า ความผูกพันองค์กรด้านความต่อเนื่องมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X}$ = 4.31, S.D. = 0.68) โดยเฉพาะรายข้อที่เกี่ยวกับระบบสวัสดิการและการดูแลความเป็นอยู่ซึ่งมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดในด้านนี้ เพื่อให้บุคลากรมีค่าเฉลี่ยความผูกพันด้านนี้สูงขึ้นและบุคลากรเกิดความตั้งใจที่จะทำงานในองค์กรระยะ ยาว ทั้งนี้สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดแม่ฮ่องสอนในฐานะหน่วยงานที่มีหน้าที่กำกับดูแลบุคลากร ในพื้นที่โดยตรง จึงควรดำเนินการในประเด็นต่อไปนี้อย่างเป็นรูปธรรม ได้แก่ การปรับค่าตอบแทนและ สวัสดิการให้สอดคล้องกับภาระงานและค่าครองชีพจริงในพื้นที่แม่ฮ่องสอน การกำหนดเบี้ยเลี้ยงภัยและ ค่าเดินทางพิเศษสำหรับผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่ทุรกันดาร ตลอดจนการผลักดันให้มีการประกาศสำนักงานใน พื้นที่พิเศษเพื่อให้บุคลากรได้รับสิทธิประโยชน์ที่สอดคล้องกับความเสี่ยงและความยากลำบากที่ต้องเผชิญ จริง

2. สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดแม่ฮ่องสอนควรพิจารณาปรับอัตราตำแหน่งและเกณฑ์ ความก้าวหน้าในสายอาชีพให้มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม สนับสนุนให้บุคลากรที่มีวุฒิการศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรีได้รับการพัฒนาทักษะและเตรียมความพร้อมก่อนสอบแข่งขันเพื่อเพิ่มโอกาส ความก้าวหน้า

3. สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดแม่ฮ่องสอนควรทบทวนและลดภาระงานที่ไม่ใช่ภารกิจ หลักของครูและบุคลากรโดยเฉพาะงานพิเศษอื่น ๆ ที่หลากหลายและเกินกำลังพร้อมนำเทคโนโลยีดิจิทัล เข้ามาช่วยลดงานเอกสารที่ซ้ำซ้อน เพื่อให้บุคลากรสามารถมุ่งเน้นการปฏิบัติภารกิจหลักในชุมชนได้อย่าง มีคุณภาพ

ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการวิจัยเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรด้านความต่อเนื่องของครูและบุคลากรทางการศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดแม่ฮ่องสอนโดยเฉพาะการศึกษาว่าปัจจัยด้านระบบสวัสดิการ ค่าตอบแทน และสภาพการเดินทางในพื้นที่ทุรกันดาร ส่งผลต่อความตั้งใจที่จะคงอยู่ในองค์กรระยะยาวอย่างไร เนื่องจากผลการวิจัยครั้งนี้พบว่าความผูกพันด้านความต่อเนื่องมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 4.31$) และยังขาดการศึกษาเชิงลึกถึงปัจจัยเชิงสาเหตุที่แท้จริง
2. ควรมีการศึกษาวิจัยติดตามผลหากมีการนำข้อเสนอเชิงนโยบายทั้ง 5 ด้านไปปฏิบัติจริงในระยะเวลา 1-3 ปีเพื่อประเมินดัชนีความผูกพันองค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป
3. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยและระดับความผูกพันระหว่างบุคลากรกับพื้นที่ที่มีบริบทแตกต่างกัน เช่น พื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษเพื่อพัฒนารูปแบบสวัสดิการและแรงจูงใจที่เหมาะสมตามความยากลำบากและความต้องการของแต่ละพื้นที่

เอกสารอ้างอิง

- กิริติ อรณศรี. (2565). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานผู้มีศักยภาพสูง Talent (Future Leader) บริษัท เบทาโกร จำกัด (มหาชน) [สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยมหิดล]. CMMU Digital Archive. <https://archive.cm.mahidol.ac.th/handle/123456789/4879>
- จตุพร ศุภาสร. (2566). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสังกัดเทศบาลในพื้นที่อำเภอเลิงนกทา จังหวัดยโสธร [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม]. เครือข่ายคลังข้อมูลวิชาการไทย. <http://202.28.34.124/dspace/bitstream/123456789/2181/1/64011381018.pdf>
- รัชชัย สมอเนื่อ. (2565). การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในการทำงานที่มีผลต่อพฤติกรรมในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรในองค์กร. *วารสารมจรเลยปริทัศน์*, 3(1), 178-187.
- พระมหาจิตนเรศ วุฑฒธัมโม. (2556). ความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการ. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย*, 2(3), 45-62.
- ยุพา กิจส่งเสริมกุล และ ดวงใจ ชนะสิทธิ์. (2561). ความผูกพันต่อองค์กรของครูและผู้บริหารสถานศึกษา. *วารสารศิลปการศึกษาศาสตร์วิจัย*, 10(1), 324.
- วิรัชญา มินชัยนันท์. (2565). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครูในช่วงที่มีการทำงานที่บ้าน (Work from home) [สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยมหิดล]. CMMU Digital Archive. <https://archive.cm.mahidol.ac.th/handle/123456789/4828>

- สกร. ประจำจังหวัดแม่ฮ่องสอน. (2567). *แผนพัฒนาการศึกษาสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดแม่ฮ่องสอน (พ.ศ. 2568–2570)*. สกร. ประจำจังหวัดแม่ฮ่องสอน. <https://sites.google.com/nfe.go.th/mhs/home?authuser=0>
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2566). *แนวทางการจัดการทรัพยากรบุคคลเชิงพื้นที่*. สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลภาครัฐ.
- สำนักงานศึกษาธิการภาค 15. (2567). *รายงานผลการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ รอบที่ 2 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 เขตตรวจราชการที่ 15 (16/2567)*. สำนักงานศึกษาธิการภาค 15. <https://reo15.moe.go.th>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). John Wiley & Sons.
- OECD. (2021). *Education at a glance 2021: OECD indicators*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/b35a14e5-en>