

การพัฒนาารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน



นางสาวสิรินพร วิทิตสุภากัลย์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

CHULALONGKORN UNIVERSITY

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2556

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทคัดย่อและแฟ้มข้อมูลฉบับเต็มของวิทยานิพนธ์ตั้งแต่ปีการศึกษา 2554 ที่ให้บริการในคลังปัญญาจุฬาฯ (CUIR)

เป็นแฟ้มข้อมูลของนิสิตเจ้าของวิทยานิพนธ์ ที่ส่งผ่านทางบัณฑิตวิทยาลัย

The abstract and full text of theses from the academic year 2011 in Chulalongkorn University Intellectual Repository (CUIR) are the thesis authors' files submitted through the University Graduate School.

DEVELOPMENT OF A HUMAN RESOURCE MANAGEMENT MODEL FOR PRIVATE
SCHOOLS

Miss Sirinporn Withidsuphalai



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

CHULALONGKORN UNIVERSITY

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Doctor of Philosophy Program in Educational Administration
Department of Educational Policy, Management, and Leadership

Faculty of Education

Chulalongkorn University

Academic Year 2013

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ โรงเรียนเอกชน
โดย	นางสาวสิรินพร วิทิตสุภากุลย์
สาขาวิชา	บริหารการศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม	อาจารย์ ดร.วลัยพร ศิริภิรมย์

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่ง
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาคุษฎีบัณฑิต

.....คณบดีคณะครุศาสตร์

(รองศาสตราจารย์ ดร.ชนิตา รักษ์พลเมือง)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อูสาโท)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

(อาจารย์ ดร.วลัยพร ศิริภิรมย์)

.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล)

.....กรรมการ

(อาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ สุเมตติกุล)

.....กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย

(รองศาสตราจารย์ ดร.อัญชลี โพธิ์ทอง)

สิรินพร วิทิตสุภาลัย : การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียน
เอกชน. (DEVELOPMENT OF A HUMAN RESOURCE MANAGEMENT MODEL
FOR PRIVATE SCHOOLS) อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: ศ. ดร.พทุทธิ ศิริบรรณพิทักษ์
, อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม: อ. ดร.วลัยพร ศิริภิรมย์, 241 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้เป็นงานวิจัยแบบผสมโดยใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ มี
วัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์เกี่ยวกับรูปแบบการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน (2) เพื่อศึกษารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ
โรงเรียนเอกชนที่มีการปฏิบัติที่ดี (3) เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียน
เอกชน ประชากรคือ โรงเรียนเอกชนในระบบทั่วประเทศจำนวน 3,049 โรง สุ่มตัวอย่างโดยวิธีสุ่ม
แบบแบ่งชั้นตามภูมิภาคจำนวน 346 โรง จำนวนผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 1,730 คน เครื่องมือที่ใช้ในการ
วิจัยคือแบบสอบถามประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลคือ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบน
มาตรฐาน และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น แล้วนำมาวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อยกร่างรูปแบบ และ
ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 24 ท่าน

ผลการวิจัยพบว่า 1. สภาพปัจจุบันโรงเรียนเอกชนบริหารทรัพยากรมนุษย์โดย
ใช้ รูปแบบเชิงผลสำเร็จแบบยืดหยุ่นมากกว่ารูปแบบเชิงเหตุผลแบบเข้มงวด (ค่าเฉลี่ย = 3.78
และ 3.39 ตามลำดับ) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ผู้ให้ข้อมูลต้องการให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์
เป็นรูปแบบเชิงผลสำเร็จแบบยืดหยุ่นมากกว่ารูปแบบเชิงเหตุผลแบบเข้มงวดเช่นเดียวกัน
(ค่าเฉลี่ย = 4.72 และ 4.64 ตามลำดับ) 2. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนที่มี
การปฏิบัติที่ดีในปัจจุบันพบว่า มีการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยใช้รูปแบบเชิงผลสำเร็จแบบ
ยืดหยุ่นมากกว่ารูปแบบเชิงเหตุผลแบบเข้มงวด (ค่าเฉลี่ย = 4.02 และ 3.82 ตามลำดับ) สำหรับ
สภาพที่พึงประสงค์นั้น โรงเรียนเอกชนที่มีการปฏิบัติที่ดีพึงประสงค์ให้มีการบริหารทรัพยากร
มนุษย์เป็นรูปแบบเชิงผลสำเร็จแบบยืดหยุ่นมากกว่ารูปแบบเชิงเหตุผลแบบเข้มงวดเช่นเดียวกัน
(ค่าเฉลี่ย = 4.77 และ 4.73 ตามลำดับ) 3. รูปแบบที่พัฒนาขึ้นสำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์
ของโรงเรียนเอกชนคือ "รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงบูรณาการแบบเข้มงวดและแบบ
ยืดหยุ่น" (IHS Model) ที่เน้นบูรณาการระหว่างการบริหารเชิงเหตุผลแบบเข้มงวด และการ
บริหารเชิงผลสำเร็จแบบยืดหยุ่นเพื่อมุ่งให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนบรรลุ
เป้าประสงค์ (Goal) ทั้งในระดับส่วนบุคคลและระดับโรงเรียน

ภาควิชา	นโยบาย การจัดการและความเป็น ผู้นำทางการศึกษา	ลายมือชื่อนิสิต
สาขาวิชา	บริหารการศึกษา	ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
ปีการศึกษา	2556	ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

5284488027 : MAJOR EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEYWORDS: HRM MODEL / RATIONAL MODEL OF HARD HRM / EFFICACY MODEL OF SOFT HRM

SIRINPORN WITHIDSUPHALAI: DEVELOPMENT OF A HUMAN RESOURCE MANAGEMENT MODEL FOR PRIVATE SCHOOLS. ADVISOR: PROF. PRUET SIRIBANPITAK, Ph.D., CO-ADVISOR: WALAIPORN SIRIPIROM, Ph.D., 241 pp.

This study was conducted by using the mixed method approach, quantitative and qualitative methods. The objectives of the study were to 1. Investigate the human resource management model of private schools in the current situations and the desirable situations. 2. investigate the human resource management model of best practice private schools. 3. develop a human resource management model for private schools. The population of this study is 3,049 formal private schools. The 346 samples were collected by stratified random sampling in order to provide the quantitative data based on 5 levels rating scale questionnaire. Informants are 1,730 The quantitative data were analyzed into means, standard deviation, and PNIModified index. Furthermore, the model was created by analysis and synthesis the quantitative data and gradually modifying the model based on the evaluation form and comments from 24 experts. The findings revealed that :

1. Currently, private schools used the efficacy model of soft HRM more than the rational model of hard HRM (Mean = 3.78 and 3.39 respectively). In desirable situations, the informants also needed to use the efficacy model of soft HRM more than the rational model of hard HRM in the private schools HRM (Mean = 4.72 and 4.64 respectively).

2. The best practice of private schools currently used the efficacy model of soft HRM more than the rational model of hard HRM (Mean = 4.02 and 3.82 respectively). For the desirable situations, the best practice of private schools also need to use the efficacy model of soft HRM more than the rational model of hard HRM (Mean = 4.77 and 4.73 respectively).

3. A developed model for private schools HRM is "The Integrated Hard and Soft Model of HRM : IHS Model". The model emphasized the integration between the rational model of hard HRM and the efficacy model of soft HRM for the accomplishment of personal and school goals.

Department: Educational Policy,
Management, 241 Leadership

Student's Signature

Advisor's Signature

Co-Advisor's Signature

Field of Study: Educational Administration

Academic Year: 2013

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาจากศาสตราจารย์ ดร.พฤษ์ ศิริบรรณพิทักษ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และ อาจารย์ ดร.วัลย์พร ศิริภิรมย์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ที่ได้ให้ความกรุณา ให้ความเมตตา และเสียสละเวลาของท่านในการให้คำแนะนำ คำปรึกษาที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัย ตลอดจนคอยให้กำลังใจในการดำเนินการวิจัยทุกขั้นตอนเสมอมา

กราบขอบพระคุณคณะกรรมการสอบทุกท่าน ประกอบด้วย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อูสาโท ประธานสอบ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล อาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ สุขเมตติกุล และ รองศาสตราจารย์ ดร.อัญชลี โพธิ์ทอง กรรมการภายนอก ที่ได้คำแนะนำในการปรับปรุงวิทยานิพนธ์ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

กราบขอบพระคุณคณาจารย์สาขาวิชาบริหารการศึกษาทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ ให้ความรัก ความห่วงใย และกำลังใจตลอดระยะเวลาที่ศึกษา ตลอดจนขอขอบคุณเจ้าหน้าที่สาขาวิชาบริหารการศึกษาที่ได้ให้ความช่วยเหลือ และอำนวยความสะดวกเสมอมา

กราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่เสียสละเวลา ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจเครื่องมือ การประเมินรูปแบบและให้คำแนะนำที่มีประโยชน์อย่างยิ่ง รวมทั้งขอขอบคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านที่ให้ข้อมูลซึ่งเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการวิจัยครั้งนี้

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยขอขอบคุณเพื่อนๆ ที่ได้คอยให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การวิจัยครั้งนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยกำลังใจที่ยิ่งใหญ่จากครอบครัวของผู้วิจัย ตลอดจนการช่วยเหลือทุกอย่างทุกด้านของสมาชิกในครอบครัว

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฌ
สารบัญภาพ.....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความสำคัญของการวิจัย.....	1
คำถามการวิจัย.....	4
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
นิยามศัพท์.....	5
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	6
ขอบเขตการวิจัย.....	9
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	9
บทที่ 2 ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	10
แนวคิด ทฤษฎี และรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา.....	10
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทาง การศึกษา.....	67
การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาเอกชน.....	73
แนวคิด ทฤษฎี และการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ.....	79
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	83
วิธีดำเนินการวิจัยของวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 และ 2.....	83
ประชากร.....	83
กลุ่มตัวอย่าง.....	83
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	84
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	84
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	85

วิธีดำเนินการวิจัยของวัตถุประสงค์ข้อที่ 3.....	86
คำอธิบายขั้นตอนการวิจัย.....	88
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	90
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์เกี่ยวกับรูปแบบการบริหาร.....	90
ทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน และโรงเรียนเอกชนที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดี.....	90
ตอนที่ 2 การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน.....	145
บทที่ 5.....	187
สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	187
สรุปผลการวิจัย.....	187
ข้อเสนอแนะ.....	196
รายการอ้างอิง.....	199
ภาคผนวก.....	204
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	241

สารบัญตาราง

หน้า

ตาราง 1	แสดงจำนวนประชากร และกลุ่มตัวอย่างของโรงเรียนเอกชน	83
ตาราง 2	แสดงจำนวนประชากร และกลุ่มตัวอย่างของโรงเรียนเอกชนทั่วไป และโรงเรียนเอกชน.	84
ตาราง 3	จำนวน และค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามในโรงเรียนเอกชน จำแนกตามข้อมูลพื้นฐาน	91
ตาราง 4	สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบเชิงเหตุผลแบบเข้มงวด ด้านการบรร บุคคลเข้าทำงาน.....	94
ตาราง 5	สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบเชิงเหตุผลแบบเข้มงวด ด้านบริหารผล การปฏิบัติงาน.....	97
ตาราง 6	สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบเชิงเหตุผลแบบเข้มงวด ด้านการพัฒนา และความต่อเนื่องของงาน.....	104
ตาราง 7	สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบเชิงผลสำเร็จ แบบยืดหยุ่น ด้านผลสำเร็จ ในมิติส่วนบุคคล	111
ตาราง 8	สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบเชิงผลสำเร็จแบบยืดหยุ่น ด้านผลสำเร็จ รายบุคคลในมิติวิชาชีพ.....	116
ตาราง 9	สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบเชิงผลสำเร็จแบบยืดหยุ่น ด้านผลสำเร็จ ร่วมในมิติวิชาชีพ	122
ตาราง 10	สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์เกี่ยวกับรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ โรงเรียนเอกชน.....	127
ตาราง 11	สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์เกี่ยวกับรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ โรงเรียนเอกชน.....	129
ตาราง 12	สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์เกี่ยวกับรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ โรงเรียนเอกชน.....	131
ตาราง 13	สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์เกี่ยวกับรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ โรงเรียนเอกชน.....	133
ตาราง 14	สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์เกี่ยวกับรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ โรงเรียนเอกชน.....	135
ตาราง 15	สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์เกี่ยวกับรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ โรงเรียนเอกชน.....	137
ตาราง 16	สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์เกี่ยวกับรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ โรงเรียนเอกชน.....	139
ตาราง 17	สรุปสภาพที่ค้นพบ และประเด็นที่มีความต้องการจำเป็นเพิ่มระดับการปฏิบัติ.....	145
ตาราง 18	ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของชื่อร่างรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของโรงเรียนเอกชน.....	159

ตาราง 19 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของจุดเน้นร่างรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของโรงเรียนเอกชน	160
ตาราง 20 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของลักษณะสำคัญของร่างรูปแบบการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน	161
ตาราง 21 ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะและการปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของร่างรูปแบบการ บริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน	163
ตาราง 22 ผลสรุปการประชุมสนทนากลุ่ม และการปรับปรุงรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของโรงเรียนเอกชน.....	173



สารบัญภาพ

	หน้า
แผนภาพ 1 รูปแบบเชิงเหตุผลแบบเข้มงวด (Oldroyd, 2005).....	6
แผนภาพ 2 รูปแบบเชิงผลสำเร็จแบบยืดหยุ่น (Oldroyd, 2005)	7
แผนภาพ 3 กรอบแนวคิดในการวิจัย	8
แผนภาพ 4 กระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ (เสนาะ ตีเขาว์, 2545)	34
แผนภาพ 5 แสดงขั้นตอนการวิจัย	87
แผนภาพ 6 แสดงร่างรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงบูรณาการแบบเข้มงวดและแบบ ยืดหยุ่น (ฉบับที่ 2)	172
แผนภาพ 7 รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงบูรณาการแบบเข้มงวดและแบบยืดหยุ่น	186

บทที่ 1

บทนำ

ความสำคัญของการวิจัย

นับตั้งแต่ประเทศไทยได้ประสบกับสภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจอย่างรุนแรงในปี 2540 ทำให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีส่วนสำคัญยิ่งในองค์กร ไม่เพียงแต่การที่จะวางแผนอัตรากำลังคน การสรรหา และคัดเลือก ตลอดจนการดำรงรักษาบุคลากรเท่านั้น แต่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องเป็นผู้ที่เคียงบ่าเคียงไหล่กับผู้บริหารในลักษณะที่เรียกกันว่า Strategic partner ส่วนหนึ่งคือการทำงานที่ได้มีส่วนร่วมในการสร้างกลยุทธ์ให้กับองค์กร ตามสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว หน่วยงานหรือองค์กรจะดำเนินไปสู่จุดหมายปลายทางหรือไม่ จะดำเนินไปตรงตามวัตถุประสงค์มากน้อยเพียงใด ย่อมต้องอาศัยทรัพยากรหรือปัจจัยในการบริหารหลายประการ ในบรรดาทรัพยากรการบริหารอันประกอบด้วย 4 M'S ได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุ (Material) และการจัดการ (Management) นั้น เป็นที่ยอมรับกันอย่างเป็นสากลว่า คนเป็นทรัพยากรที่ทรงคุณค่าที่สุดขององค์กร จนกล่าวได้ว่าทรัพยากรบุคคลเป็นสินทรัพย์ (Assets) ที่มีคุณค่าและเกียรตินิยม ทั้งนี้เพราะทรัพยากรมนุษย์จะทำหน้าที่ “บริหาร” ทรัพยากรอื่นๆ จนกระทั่งกลายเป็นผลผลิตหรือการบริการที่นำองค์กรไปสู่ความสำเร็จและเป็นการฉายภาพลักษณะที่ดีขององค์กรสู่สาธารณชน (พยอม วงศ์สารศรี, 2544) โดยทั่วไปคนแต่ละคนมีลักษณะหลากหลายแตกต่างกันในด้านความรู้ ทักษะ ทักษะคิด ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่สำคัญในการปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย การดำเนินการให้บุคคลสามารถสร้างสรรค์งานอย่างมีประสิทธิภาพต้องอาศัยความสามารถทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ซึ่งความสามารถทางการบริหารของผู้บริหารตั้งแต่ระดับต้นจนถึงระดับสูง ล้วนแต่จำเป็นต้องจัดสิ่งแวดล้อมที่สนับสนุนประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรมนุษย์อย่างชาญฉลาดให้แก่องค์กร เพราะมนุษย์เป็นทุนทางสังคม (Social Capital) ที่มีคุณค่า สร้างประโยชน์นานัปการแก่สังคม ดังนั้นการมุ่งปลูกฝังแนวความคิดและจิตสำนึกให้ผู้บริหารเปลี่ยนมุมมองที่เคยมองมนุษย์เป็นเพียงกำลังแรงงานมาเป็นการมองมนุษย์อย่างมีคุณค่าที่สามารถสร้างสรรค์ประโยชน์อย่างมหาศาลต่อองค์กรจึงเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นอย่างยิ่ง กล่าวโดยสรุป ถ้าผู้บริหารเปลี่ยนแนวความคิดมีจิตสำนึกที่ดีต่อมนุษย์ สามารถสรรหา พัฒนาและดำรงรักษาไว้ซึ่งบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และคุณสมบัติที่เหมาะสม องค์กรนั้นย่อมมีศักยภาพที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ คนยังปฏิบัติงานอยู่นานเท่าใด ความรอบรู้ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ยิ่งมีมากขึ้น หน่วยงานจะได้รับประโยชน์จากบุคคลเหล่านั้นมากขึ้นด้วย แต่ถ้าหน่วยงานใดไม่พยายามจูงใจให้บุคคลทำงานอยู่กับองค์กรนั้นๆ นานๆ หรือปล่อยให้มีการลาออกบ่อยๆ ก็เท่ากับหน่วยงานนั้นๆ ต้องสูญเสียหรือขาด

คนที่มีความรู้ความสามารถในการทำงานไป แม้หน่วยงานจะสามารถหาคนใหม่เข้ามาแทนได้ แต่กว่าที่หน่วยงานนั้นจะฝึกฝนให้บุคคลเหล่านั้นมีความรู้ความชำนาญ และมีประสบการณ์เท่าบุคลากรเดิม จะต้องใช้เวลาและเงินในการฝึกอบรมเป็นอันมาก (อุทัย หิรัญโต, 2531) ดังนั้นทรัพยากรมนุษย์จึงมีส่วนสำคัญต่อความมีประสิทธิภาพ ความสำเร็จ ตลอดจนความล้มเหลวขององค์กร เนื่องจากคนแตกต่างไปจากปัจจัยอื่น คนสามารถสะสมความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้นอย่างไม่จำกัดและถ่ายทอดความรู้ที่รู้กันได้ในเวลาอันรวดเร็ว ทำให้พัฒนาสร้างสรรค์สิ่งต่างๆ ที่มีค่าได้มหาศาล จึงกล่าวได้ว่าปัจจัยทางด้านคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนหนึ่งในการกำหนดโอกาสการเจริญเติบโตขององค์กรได้ แต่ในขณะเดียวกันทรัพยากรมนุษย์ของแต่ละองค์กรก็ประสบกับปัญหาเกิดขึ้นหลายลักษณะ ไม่ว่าจะเป็นทั้งในลักษณะที่เกิดจากระดับความรู้ ความสามารถของบุคลากร การมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อองค์กร การขาดทักษะในการปฏิบัติงาน แม้ว่าหลายองค์กรมีความมุ่งมั่นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องก็ตาม (วิเชียร วิทยอุดม, 2550)

ในด้านการจัดการศึกษาซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาประเทศ โดยเฉพาะในโลกยุคใหม่นั้น “ทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้” จะเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันด้านต่างๆ โดยมีความเชื่อว่าหากคนได้รับการพัฒนา ได้รับการศึกษาที่ดีที่สุด “คน” จะเป็นปัจจัยชี้ขาดความสำเร็จในการพัฒนาประเทศทุกด้าน (อำรุง จันทวานิช, 2542) ดังนั้นการจัดการศึกษาของชาติจึงเป็นภาระอันใหญ่หลวง โดยเฉพาะภาระด้านการจัดสรรเงินงบประมาณ ดังจะเห็นได้ว่ากระทรวงศึกษาธิการ เป็นกระทรวงหนึ่งซึ่งได้รับการจัดสรรงบประมาณเป็นอันดับต้นๆ อย่างไรก็ตามปัจจุบันโรงเรียนเอกชนได้เข้ามามีส่วนร่วมและมีบทบาทมากขึ้นในการจัดการศึกษามากขึ้นเพื่อแบ่งเบาภาระของรัฐบาล อีกทั้งยังสามารถจัดการศึกษาได้ดีกว่าโรงเรียนของรัฐในบางระดับอีกด้วย แต่โรงเรียนเอกชนกลับประสบปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานอีกมากมาย ดังที่ สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และคณะ (สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และคณะ, 2539) ได้เสนอรายงานการวิจัยไว้ว่า โรงเรียนเอกชนบางแห่งมีฐานะการเงินทรุดลง โดยเฉพาะโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็ก เนื่องจากรายได้จากค่าธรรมเนียมลดลง อันเป็นผลมาจากการลดลงของจำนวนนักเรียน ซึ่งส่วนหนึ่งเป็นผลกระทบมาจากนโยบายขยายการจัดการศึกษาของรัฐ และอีกส่วนหนึ่งมาจากคุณภาพการเรียนการสอนของโรงเรียนเอกชนเอง นอกจากนี้พบว่าโรงเรียนเอกชนส่วนใหญ่ยังมีการบริหารงานโดยเจ้าของเป็นบุคคลเดียวมากกว่าคณะบุคคล และขาดการจัดทำแผนการบริหารและพัฒนาโรงเรียนที่เป็นระบบ ไม่สามารถจัดเก็บค่าธรรมเนียมจากผู้เรียนได้ครบ อีกทั้งไม่สามารถจัดเก็บค่าธรรมเนียมให้สอดคล้องกับค่าใช้จ่ายที่แท้จริงได้ ส่งผลต่อโรงเรียนบางแห่งไม่สามารถจ่ายเงินเดือนครูที่เพิ่มขึ้นอันเกิดจากการปรับอัตราเงินเดือนครูในภาครัฐ และจนกระทั่งปัจจุบันปัญหาการดำเนินงานของโรงเรียนเอกชนยังคงไม่แตกต่างไปจากเดิม ซึ่งสอดคล้องกับสภาพและปัญหาของโรงเรียนเอกชนในแผนยุทธศาสตร์การปฏิรูปและส่งเสริมการศึกษาเอกชน (คณะกรรมการการศึกษาเอกชน, 2542) ได้ระบุไว้ในด้านของผู้บริหารว่ายังมีความรู้

ความสามารถในการบริหารไม่เพียงพอ โดยเฉพาะผู้รับใบอนุญาต และผู้จัดการส่วนใหญ่ไม่มีวุฒิทางการศึกษา นอกจากนี้ในด้านครูโรงเรียนเอกชนพบว่ายังขาดแคลนครูวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ ภาษาอังกฤษ และไม่สามารถสรรหาครูได้ตามความต้องการ อีกทั้งครูได้รับค่าตอบแทนต่ำทำให้ขาดขวัญ กำลังใจ ขาดความมั่นคงและความก้าวหน้าในอาชีพ ส่งผลให้ครูมีจิตสำนึกในวิชาชีพค่อนข้างต่ำ

สำหรับด้านความพึงพอใจของครูโรงเรียนเอกชน ผาสุก สุมามาลย์กุล (ผาสุก สุมามาลย์กุล, 2550) ได้ทำการวิจัยแล้วพบว่าครูโรงเรียนเอกชนไม่มีความพึงพอใจคล้ายๆ กัน คือ การเลื่อนขั้นเงินเดือน การขาดสวัสดิการบางอย่างที่ควรจะได้รับ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ไตรธร เศรษฐีธรรม (ไตรธร เศรษฐีธรรม, 2543) ที่พบว่าครูโรงเรียนเอกชนไม่มีความพึงพอใจในการเลื่อนขั้นเงินเดือนเหมือนกับครูในโรงเรียนของรัฐ ดังนั้นจะเห็นได้ว่า แม้ช่วงเวลาของงานวิจัยจะห่างกันถึง 7 ปี ปัญหาที่พบก็ยังมีได้รับการปรับปรุงแก้ไข โรงเรียนเอกชนยังคงบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบมุ่งงานเป็นหลักซึ่งในงานวิจัยของ ผาสุก สุมามาลย์กุล (ผาสุก สุมามาลย์กุล, 2550) ระบุว่า ครูโรงเรียนเอกชนมีความพึงพอใจในเรื่องเงื่อนไขการทำงานน้อยที่สุด เพราะโรงเรียนมักมอบหมายงานอื่นโดยเฉพาะงานเอกสารให้ครูทำเพิ่มเติมนอกเหนือจากงานสอน ซึ่งสร้างความเครียด ความเบื่อหน่ายให้เกิดขึ้นกับบุคลากร ทำให้เกิดปัญหาการลาออก บ้างก็ลาออกไปรับราชการ หรือเพื่อไปประกอบอาชีพอื่นกลางคัน รวมทั้งปัญหาด้านสวัสดิการของครูที่ได้รับจากกองทุนสงเคราะห์ครูใหญ่และครูโรงเรียนเอกชนนั้น ยังไม่สามารถจูงใจให้ปฏิบัติงานในโรงเรียนเอกชนได้นาน เพราะหากเปรียบเทียบกับข้าราชการครูแล้ว ครูในโรงเรียนเอกชนยังไม่ได้รับการดูแลอย่างจริงจัง เช่น ในเรื่องของเงินวิทยฐานะ การทำผลงานทางวิชาการ เป็นต้น เป็นเหตุให้อัตราการเข้าออกของครูในโรงเรียนเอกชนยังสูงกล่าวโดยสรุปว่า การที่ครูโรงเรียนเอกชนคิดจะเปลี่ยนงานเนื่องจากความไม่พึงพอใจ เกิดความเบื่อหน่ายในงานที่ทำอยู่ด้วยภาระงานที่ล้นมือ ความไม่มั่นคงและก้าวหน้าในอาชีพ ไม่บรรลุเป้าหมายและความคาดหวังส่วนตัว ยังคงเป็นปัญหาเรื้อรังสำหรับโรงเรียนเอกชน ดังที่ ชาญวิทย์ ทับสุพรรณ ระบุว่า การเปิดสอบคัดเลือกบุคคลเพื่อแต่งตั้งเป็นครูผู้ช่วยในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีการศึกษา 2554 มีครูโรงเรียนเอกชนในระบบที่ลาออกไปบรรจุครูผู้ช่วยประมาณ 2,000 คน จนสร้างผลกระทบให้กับโรงเรียนเอกชนต้องหาครูมาทดแทนว่า เรื่องนี้เป็นปัญหาต่อเนื่องทุกปี เพราะ สพฐ. ต้องเปิดสอบครูผู้ช่วยอย่างต่อเนื่อง เช่น ปีนี้เปิดสอบประมาณ 4,000 อัตรา จึงทำให้เกิดผลกระทบต่อโรงเรียนเอกชนที่ครูมาสอบครูผู้ช่วย ซึ่งถือเป็นความก้าวหน้า (http://education.enn.co.th/307-ปัญหาครูโรงเรียนเอกชน_ต้องแก้ที่ฐานเงินเดือนและสวัสดิการ.html) ปรากฏการณ์เหล่านี้ล้วนส่งผลกระทบต่อคุณภาพของโรงเรียน

นอกจากนี้ยังส่งผลต่อการดำเนินงานที่ต้องแข่งขันทั้งกับโรงเรียนของรัฐและเอกชนด้วยกัน ซึ่งปัจจุบันโรงเรียนของรัฐได้ขยายทั้งในด้านปริมาณและระดับชั้นเรียน อีกทั้งเปิดรับนักเรียนหลายรอบและบางสังกัดก็ไม่เก็บค่าใช้จ่ายทางการศึกษา เช่น โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร เป็นต้น ดังนั้นหากโรงเรียนเอกชนสามารถบริหารให้บุคลากรร่วมมือและทุ่มเทในการทำงานได้ ย่อมส่งผลให้การดำเนินการจัดการศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพแม้ว่าจะพบกับอุปสรรคต่างๆในยุคแห่งการแข่งขันทางด้านธุรกิจการศึกษา โรงเรียนเอกชนจะยังคงบริหารทรัพยากรมนุษย์ในลักษณะแบบเดิมๆ และปล่อยให้เกิดปัญหาบุคลากรแบบเดิมๆ ไม่ได้ ปัจจัยหลักที่ทำให้มีผู้เรียนเพิ่มขึ้นคือคุณภาพการจัดการศึกษาโดยมีบุคลากรเป็นผู้ขับเคลื่อน ดังนั้นการมีรูปแบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่นำไปสู่การแก้ปัญหาต่างๆ ดังกล่าวไว้ข้างต้น รวมทั้งทำให้ได้เปรียบคู่แข่งและเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันได้ ทั้งนี้จากการศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ผ่านมา มักเป็นการศึกษาเพียงสภาพปัจจุบัน และปัญหา แต่ยังไม่มีการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน เพื่อให้โรงเรียนเอกชนสามารถนำรูปแบบไปประยุกต์ใช้ นำไปสู่การธำรงรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้จงรักภักดี ทุ่มเทการทำงานให้โรงเรียนอย่างเต็มความสามารถด้วยความเต็มใจ และมีความสุข ในขณะเดียวกันก็บรรลุเป้าหมายของโรงเรียนด้วย

คำถามการวิจัย

1. สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์เกี่ยวกับรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนเป็นอย่างไร
2. รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีเป็นอย่างไร
3. รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนควรเป็นอย่างไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์เกี่ยวกับรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน
2. เพื่อศึกษารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดี
3. เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน

นิยามศัพท์

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ไว้ดังนี้

รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง มิติของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 2 มิติ ตามแนวคิดของ Oldroyd (Oldroyd, 2005) ประกอบด้วย รูปแบบเชิงเหตุผลแบบเข้มงวด และรูปแบบเชิงผลสำเร็จแบบยืดหยุ่น

รูปแบบเชิงเหตุผลแบบเข้มงวด หมายถึง มิติการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งเน้น กระบวนการจัดการบุคลากรภายใต้นโยบายร่วม และแผนกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และความสำเร็จของโรงเรียน ประกอบด้วย การบรรจุบุคคลเข้าทำงาน การบริหารผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาและความต่อเนื่องของงาน

การบรรจุบุคคลเข้าทำงาน หมายถึง กระบวนการ วิธีการในการสรรหา และคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานในโรงเรียน ประกอบด้วย การกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของงานและบุคลากร การสรรหา การคัดเลือก และการแต่งตั้ง

การบริหารผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การบริหารจัดการเกี่ยวกับบุคลากรตั้งแต่เริ่มบรรจุแต่งตั้ง จนกระทั่งยุติการทำงานในโรงเรียน ประกอบด้วย การทดลองปฏิบัติงาน การพัฒนา เบื้องต้นและการกำกับดูแล การประเมินผลการปฏิบัติงาน การตรวจสอบ และการให้สิ่งจูงใจและรางวัล

การพัฒนาและความต่อเนื่องของงาน หมายถึง การพัฒนาบุคลากรให้ทักษะ ความสามารถอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย การพัฒนารายบุคคลอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาเป็นกลุ่ม การวางแผนการเลื่อนขั้นและความต่อเนื่องของงาน

รูปแบบเชิงผลสำเร็จแบบยืดหยุ่น หมายถึง มิติการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งเน้นให้ สร้างความฉลาดทางอารมณ์ ความเจริญก้าวหน้า และภาวะผู้นำร่วม เพื่อกระตุ้นและผลักดันให้ บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็มขีดความสามารถด้วยความเต็มใจ บรรลุผลสำเร็จส่วนตน ประกอบด้วย ผลสำเร็จในมิติส่วนบุคคล ผลสำเร็จรายบุคคลในมิติวิชาชีพ และผลสำเร็จร่วมในมิติวิชาชีพ

ผลสำเร็จในมิติส่วนบุคคล หมายถึง ผลสำเร็จที่เกิดขึ้นกับตัวบุคลากร ซึ่งเป็นผล จากการได้รับการส่งเสริมและพัฒนา ประกอบด้วย การยอมรับโดยผู้ร่วมงาน ความคิดเชิงบวก ความพึงพอใจแห่งตน และความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงาน

ผลสำเร็จรายบุคคลในมิติวิชาชีพ หมายถึง ผลสำเร็จในวิชาชีพที่เกิดขึ้นกับตัว บุคลากรในการทำงานในโรงเรียน ประกอบด้วย แรงจูงใจและความเชื่อถือ ความพึงพอใจในงาน และขวัญกำลังใจ และสมรรถนะการปฏิบัติงาน

ผลสำเร็จร่วมในมิติวิชาชีพ หมายถึง ผลสำเร็จของหมู่คณะที่เกิดขึ้นในโรงเรียน ประกอบด้วย วัฒนธรรมการเรียนรู้และองค์กร และความร่วมมือทำงานเป็นทีม

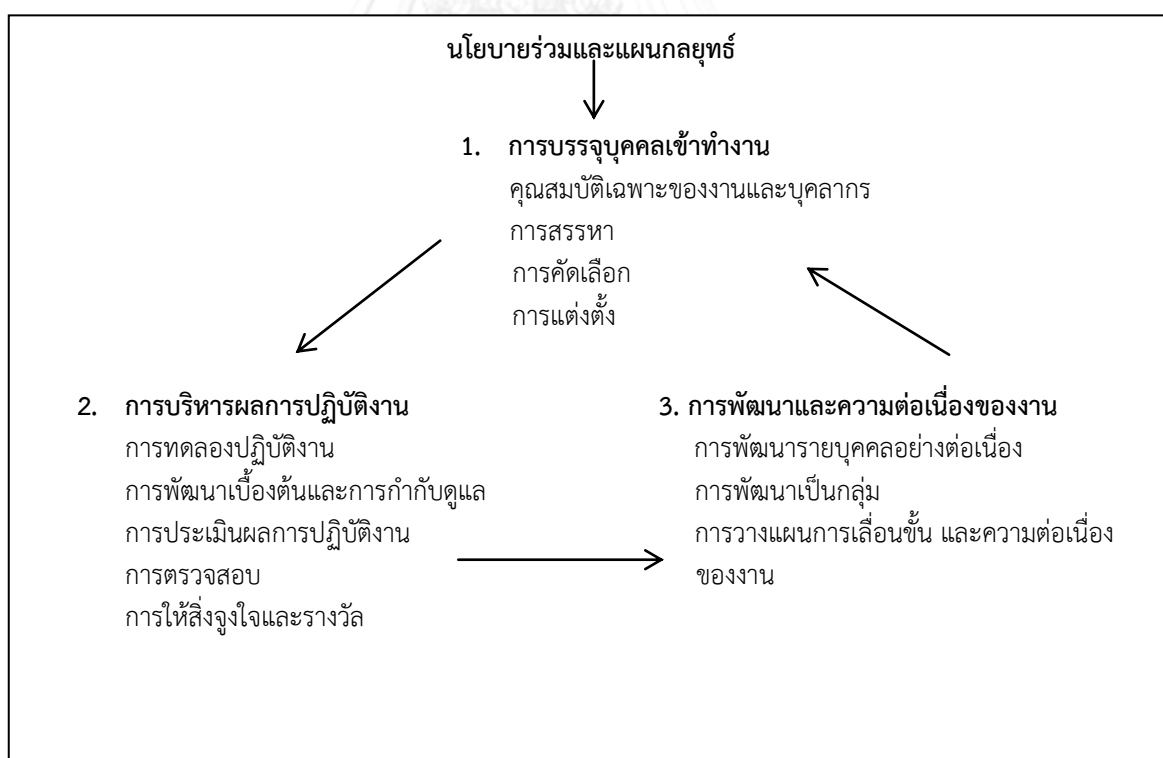
โรงเรียนเอกชน หมายถึง โรงเรียนในระบบที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของกลุ่มงานโรงเรียนสามัญ สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับใดระดับหนึ่งหรือหลายระดับรวมกัน โดยใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานกระทรวงศึกษาธิการ

โรงเรียนที่มีการปฏิบัติงานที่ดี หมายถึง โรงเรียนที่ได้รับรางวัลระดับเหรียญทองจากคะแนนเฉลี่ยการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินัยขั้นพื้นฐาน (O-NET) ประจำปีการศึกษา 2553 ตามประกาศของสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

กรอบแนวคิดในการวิจัย

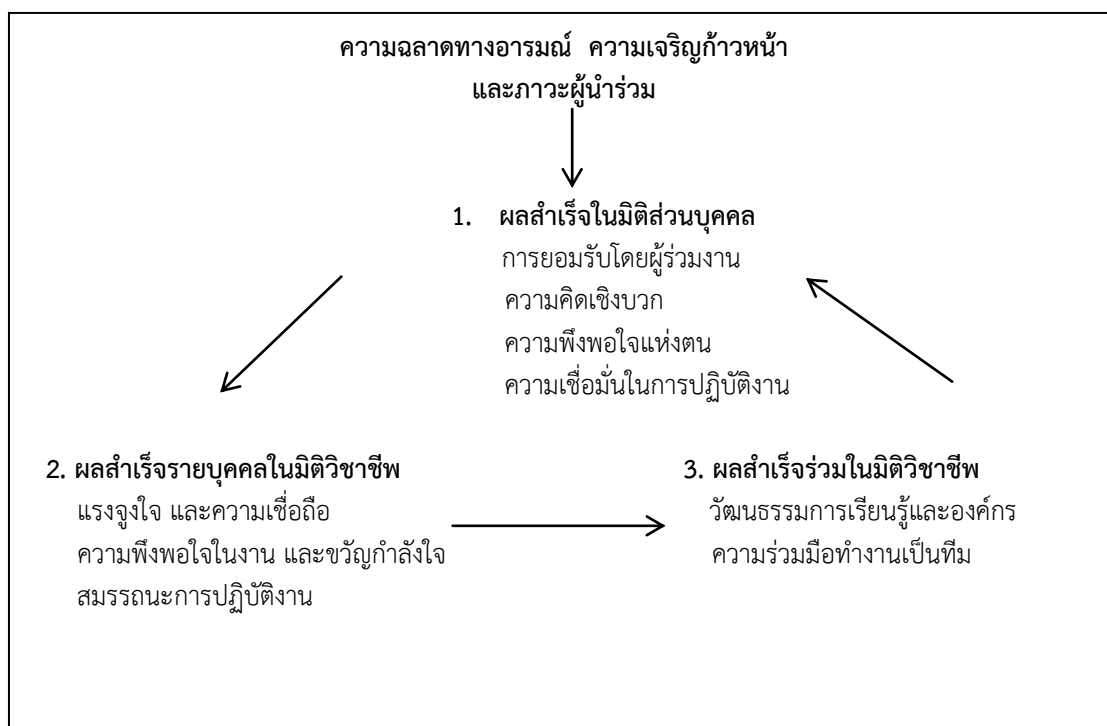
1. รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ใช้แนวคิด Two Dimensions of HRM (Oldroyd, 2005) ประกอบด้วย

1.1 รูปแบบเชิงเหตุผลแบบเข้มงวด (Rational Model of Hard HRM) หมายถึง มิติการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งเน้นกระบวนการจัดการบุคลากรภายใต้นโยบายร่วม และแผนกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และความสำเร็จของโรงเรียน รายละเอียดแสดงในแผนภาพที่ 1



แผนภาพ 1 รูปแบบเชิงเหตุผลแบบเข้มงวด (Oldroyd, 2005)

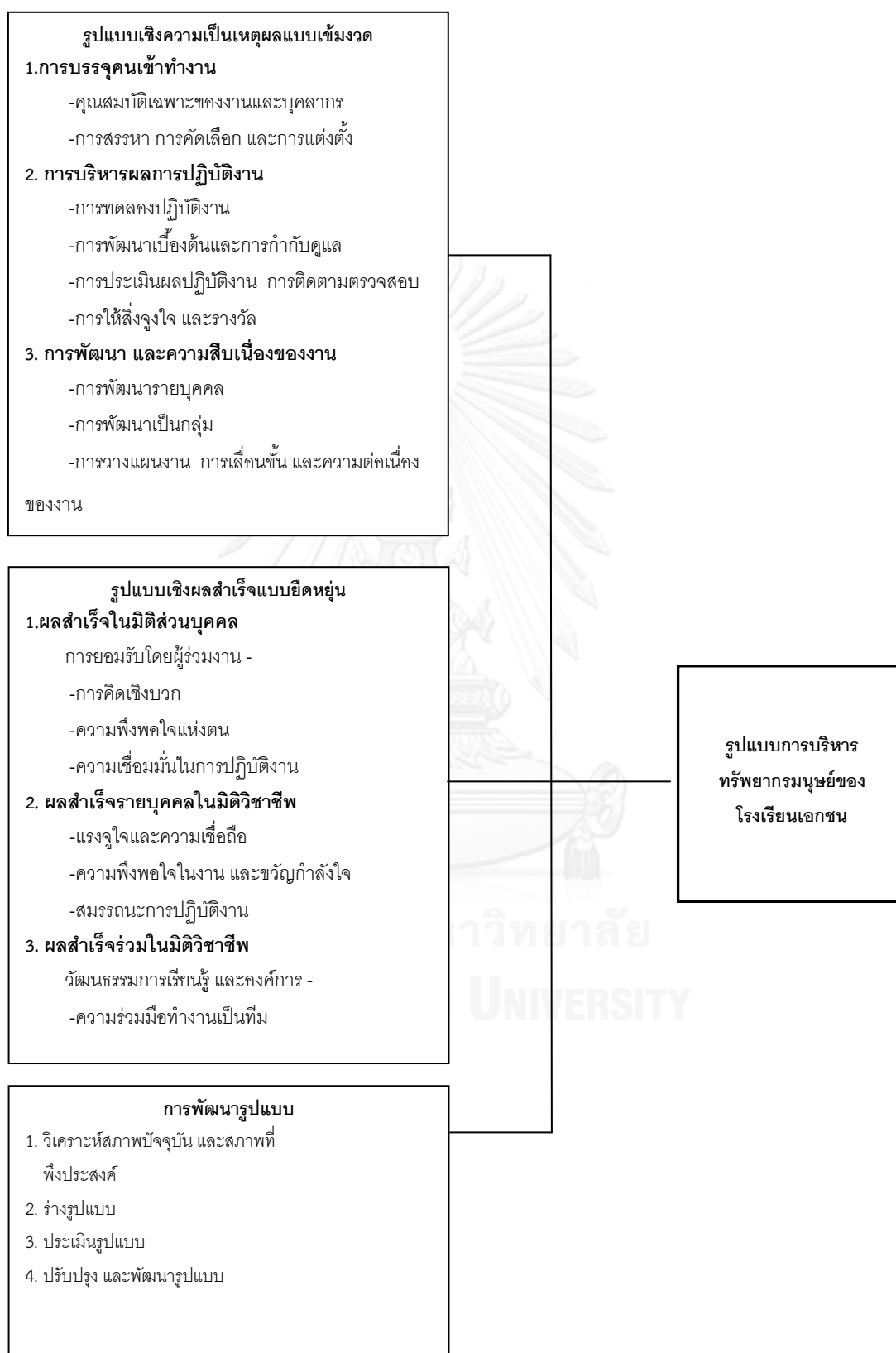
1.2. รูปแบบเชิงผลสำเร็จแบบยืดหยุ่น (Efficacy Model of Soft HRM) หมายถึง มิติการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งเน้นให้สร้างความฉลาดทางอารมณ์ ความเจริญก้าวหน้าและภาวะผู้นำร่วม เพื่อกระตุ้นและผลักดันให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็มขีดความสามารถด้วยความเต็มใจ บรรลุผลสำเร็จส่วนตน รายละเอียดแสดงในแผนภาพที่ 2



แผนภาพ 2 รูปแบบเชิงผลสำเร็จแบบยืดหยุ่น (Oldroyd, 2005)

2. การพัฒนารูปแบบ ผู้วิจัยสังเคราะห์แนวคิดการพัฒนารูปแบบการพัฒนารูปแบบของ Willer (Willer, 1986) และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบ ได้กรอบแนวคิดการพัฒนา รูปแบบ 4 ขั้นตอนคือ (1) การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ (2) การร่างรูปแบบ (3) การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ และ (4) การปรับปรุงและพัฒนารูปแบบให้สมบูรณ์

จากกรอบแนวคิดข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปเป็นแผนภาพกรอบแนวคิดในการวิจัยดังนี้



แผนภาพ 3 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ขอบเขตการวิจัย

ขอบเขตด้านประชากร

1. จำนวนโรงเรียนเอกชน เป็นจำนวนที่เปิดทำการสอนอยู่จริงในระบบสารสนเทศ สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ประจำปีการศึกษา 2553 รวมทั้งสิ้น 3,049 โรงเรียน
2. โรงเรียนเอกชนที่ศึกษาในงานวิจัยครั้งนี้ ไม่รวมโรงเรียนเอกชนในระบบที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของกลุ่มโรงเรียนนโยบายพิเศษ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ประโยชน์ทางวิชาการ

สถาบันอุดมศึกษาที่ทำการสอนด้านบริหารการศึกษา สามารถนำผลการวิจัยนี้ไปเผยแพร่ หรือนำไปใช้ประกอบการสอนทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษา ตลอดจนสามารถนำไปศึกษาวิจัยต่อยอดเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง
2. ประโยชน์การนำไปประยุกต์ใช้
 - 2.1 สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน สามารถนำผลการวิจัยนี้เป็นแนวทางในการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานกลางเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้โรงเรียนเอกชนได้ใช้เป็นแนวมาตรฐานเดียวกัน
 - 2.2 ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสามารถนำผลการวิจัยที่เป็นรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนไปเป็นเครื่องมือในการบริหารบุคลากร โดยปรับให้เข้ากับความเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนเพื่อให้เกิดการพัฒนาการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพอย่างยั่งยืน

บทที่ 2

ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยรายละเอียดของเนื้อหาที่ศึกษาค้นคว้า แบ่งเป็น 4 ตอน ดังนี้

1. แนวคิด ทฤษฎี และรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา
2. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา
3. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาเอกชน
4. แนวคิด ทฤษฎี และการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ

แนวคิด ทฤษฎี และรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา

ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

“การบริหารทรัพยากรมนุษย์” (Human Resource Management: HRM) กับ “การบริหารงานบุคคล” (Personnel Management) ทั้งสองคำมีความเหมือนกันคือ ทั้งการบริหารงานบุคคล และการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นส่วนหนึ่งของการจัดการ เป็นกระบวนการจัดการเกี่ยวกับบุคคล เริ่มตั้งแต่การสรรหาและการคัดเลือก เพื่อให้ได้คนดีมีความสามารถ การบำรุงและการรักษา และการพัฒนาบุคลากร การใช้ประโยชน์จากบุคลากร จนกระทั่งการให้บุคลากรพ้นจากตำแหน่ง ส่วนความแตกต่างคือ การบริหารงานบุคคล เป็นกระบวนการที่เน้นเฉพาะเกี่ยวกับบุคคลเท่านั้น แต่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการที่เน้นทั้งตัวบุคคลและองค์การ อาจกล่าวได้ว่า การบริหารงานบุคคลเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (ทรงพล โสภณ, 2546) ซึ่งสอดคล้องกับ เมธี ปิรันธนานนท์ (เมธี ปิรันธนานนท์, 2529) ที่เห็นว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ความเพียรพยายามจัดการให้บุคคลในหน่วยงานทุก ๆ ตำแหน่งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยพยายามให้บุคคลเหล่านั้นได้เห็นว่าจะทำงานของเขาจะมีทางที่จะทำให้เขาเจริญก้าวหน้าตามจุดมุ่งหมายของเขา ขณะเดียวกันผู้บริหารก็พยายามที่จะทำให้จุดประสงค์ของบุคลากรได้บรรลุโดยให้เกิดความสัมพันธ์กันอย่างเหมาะสมทั้งความต้องการของบุคลากรและความต้องการขององค์การหรือสถาบัน นอกจากนี้แล้วยังมีนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายของคำว่า “การบริหารทรัพยากรมนุษย์” ไว้ดังต่อไปนี้

อุทัย หิรัญโต (อุทัย หิรัญโต, 2531) ให้ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่า การปฏิบัติภารกิจเกี่ยวกับตัวบุคคลในองค์การใดองค์การหนึ่ง นับตั้งแต่การสรรหาคนเข้าทำงาน การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การโอน การย้าย การฝึกอบรม การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนเงินเดือน การปกครองบังคับบัญชา การดำเนินการทางวินัย การให้พ้นจากงาน และการจ่ายบำเหน็จบำนาญเมื่อออกจากงานไปแล้ว การบริหารงานดังกล่าวนี้เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และใช้บุคคลนั้นให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การ ในด้านประสิทธิภาพของงาน และเกิดผลงานมากที่สุด

พนัส หันนาคินทร์ (พนัส หันนาคินทร์, 2542) ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่า เป็นกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้องค์การสามารถใช้ประโยชน์จากบุคคลที่มาร่วมในกิจกรรมขององค์การได้อย่างเต็มที่ และในขณะเดียวกันองค์การก็จะเอื้อประโยชน์ให้แก่บุคคลเหล่านั้นได้ตามความต้องการด้วย การบริหารบุคคลากรจึงเป็นกระบวนการที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ขึ้นแก่บุคคลทั้งสองฝ่ายคือ ฝ่ายองค์การ (หรือเจ้าของหน่วยงานนั้น) และแก่ผู้ปฏิบัติงาน

นิชาภา ประสพอารยา (นิชาภา ประสพอารยา, 2543) สรุปความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่า การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตั้งแต่การกำหนดนโยบาย การวางแผน การแสวงหาบุคคลที่เหมาะสมมาปฏิบัติงาน การบำรุงรักษา และการพัฒนาบุคคลให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ตลอดจนการรักษาไว้ซึ่งบุคคลที่ดีมีคุณภาพให้อยู่ในองค์การตลอดไป โดยให้เกิดความสัมพันธ์กันอย่างเหมาะสมทั้งความต้องการของบุคลากรและความต้องการขององค์การ

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2543) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เริ่มตั้งแต่การวางแผนอัตรากำลังคน การสรรหา การคัดเลือก การว่าจ้าง การรักษาคนดีมีความสามารถให้อยู่กับองค์กรนานที่สุด การพัฒนากำลังคน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนขั้นตำแหน่ง การบริหารค่าจ้างค่าตอบแทน การวางระเบียบวินัย ระบบสวัสดิการ การออกจากงาน

พยอม วงศ์สารศรี (พยอม วงศ์สารศรี, 2544) ได้กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งสนใจการพัฒนาธำรงรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์การเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และยังรวมถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์การที่ต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุทุพพลภาพ เกษียณอายุ หรือเหตุอื่นใดในงานให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

อานวย แสงสว่าง (อานวย แสงสว่าง, 2540) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่มีการใช้กลยุทธ์และศิลป์อย่างมีประสิทธิภาพในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ จะพบว่าผู้จัดการทุกระดับมีหน้าที่รับผิดชอบในการ

บริหารงานจะต้องมีส่วนร่วมรับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์มาบ้าง น้อยบ้าง ผู้จัดการจะทำงานได้ผลสำเร็จย่อมจะต้องอาศัยความร่วมมือในการทำงานจากผู้ร่วมงานอย่างเต็มความสามารถ และด้วยความสมัครใจเป็นปัจจัยสำคัญ

วิชัย โสสุวรรณจินดา (วิชัย โสสุวรรณจินดา, 2546) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เดิมเรียกกันว่า การบริหารงานบุคคล แต่เนื่องจากแนวความคิดด้านการบริหารงานบุคคลได้ขยายตัวและพัฒนามากขึ้น จึงเห็นกันว่าบุคคลในองค์การไม่ได้เป็นเพียงผู้ถูกบริหารให้ปฏิบัติตามคำสั่งที่ได้รับมอบหมายเท่านั้น แต่มีฐานะเหมือนเป็นทรัพยากรขององค์การที่มีส่วนริเริ่มส่งเสริมให้องค์การมีการเจริญเติบโต จึงได้มีการนำคำว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์มาใช้แทนการบริหารงานบุคคลที่มีมาแต่เดิม

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ (ณัฐพันธ์ เขจรนนท์, 2548) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหาร ผู้มีหน้าที่เกี่ยวกับงานบุคลากร และ/หรือบุคคลที่ต้องปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับบุคลากรในองค์การ ร่วมกันใช้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการสรรหา การคัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้เข้าปฏิบัติงานในองค์การ และมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสม ตลอดจนเสริมสร้างหลักประกันให้แก่สมาชิกที่ต้องพ้นจากการร่วมงานกับองค์การให้สามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข

ชูชัย สมितिไกร (ชูชัย สมितिไกร, 2550) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการเกี่ยวกับการสรรหา การคัดเลือก การพัฒนา การจูงใจ การรักษา และการยุติการจ้างบุคลากรขององค์การ จุดมุ่งหมายสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์คือ การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์การภายใต้จริยธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคม

ชัยเสกฐ์ พรหมศรี (ชัยเสกฐ์ พรหมศรี, 2551) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือ การสร้างความสามารถในการปฏิบัติงานขององค์การ โดยการเพิ่มทุนมนุษย์เพื่อสร้างความเชื่อมั่นว่าองค์การมีบุคคลที่มีความสามารถสูง และมีความกระตือรือร้นพร้อมอยู่เสมอ

Flippo (Flippo, 1961) ให้คำจำกัดความของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่า หมายถึง การวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยความสะดวก การควบคุม การสรรหา การพัฒนาอัตราเงินเดือน ค่าตอบแทน ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และการทำนุบำรุงรักษาไว้ซึ่งบุคคลขององค์การเพื่อวัตถุประสงค์ต่างๆ ขององค์การ

Beach (Beach, 1985) ให้ความเห็นว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ การดำเนินงานต่าง ๆ เกี่ยวกับตัวบุคคล การคัดเลือกบุคคล การให้การศึกษาอบรม การกำหนดสิ่งตอบแทนต่าง ๆ การควบคุมอัตราค่าจ้าง การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน การสร้างภาวะผู้นำ ตลอดจนการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในองค์การ

Pigors and Myers (Pigors, 1981) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ภาระหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับกลุ่มบุคคลที่อยู่ในความดูแล โดยบริหารจัดการเกี่ยวกับการให้คำแนะนำ ให้การศึกษา ให้บริการ และรูปแบบต่าง ๆ ของการควบคุมที่ช่วยให้การบริหารจัดการเกิดความมั่นคงสอดคล้องกับนโยบายการบริหารงานบุคคล ซึ่งส่งเสริมความต้องการส่วนบุคคลและความก้าวหน้าตามจุดมุ่งหมายขององค์การ

Bartol และ Martin (Bartol, 1994) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การปฏิบัติตามนโยบายในการใช้ทรัพยากรบุคคลขององค์การเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และภารกิจขององค์การ หรือเป็นกิจกรรมที่วางแผนจัดทำขึ้นเพื่อการมุ่งไปในแนวทางเดียวกันของพนักงานและองค์การ

Castetter (Castetter, 1996) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กิจกรรมเกี่ยวกับบุคคลอันรวมถึงความสำเร็จส่วนบุคคล กลุ่ม และจุดมุ่งหมายขององค์การ โดยใช้ระบบทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างสมบูรณ์

Bowin and Harvey (Bowin, 2001) ได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับ การจูงใจ การพัฒนา การกระตุ้นและการคงไว้ซึ่งผลสำเร็จในระดับสูงของแรงงานทั้งองค์การ รวมถึงการขับเคลื่อนให้เกิดความก้าวหน้าในการดำเนินงานและการพัฒนาบุคคล

Armstrong (Armstrong, 2006) ให้ความหมาย การบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือการใช้กลยุทธ์เชิงรุกที่มีความสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่องในการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุด ในองค์กร นั่นคือบุคคลที่ทำงานทั้งกรณีทำงานรวมกันและกรณีที่ทำงานคนเดียวเพื่อบรรลุเป้าหมายในการประกอบธุรกิจใดๆ กลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นจะเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วไปตามเวลาและสถานการณ์ จึงต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงตลอดเวลา ด้วยเหตุนี้ในธุรกิจหลากหลายประเภทและขนาดจึงมีแผนกหรือหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยเฉพาะ ซึ่งขนาดของแผนกหรือหน่วยงานนั้น จะมากน้อยก็ขึ้นอยู่กับขนาดของธุรกิจเองรวมถึงความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ด้วยว่าสำคัญยิ่งยวดมากน้อยเพียงใด การบริหารทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นทั้งทฤษฎีในเชิงวิชาการและแบบปฏิบัติในธุรกิจที่ศึกษาวิธีการบริหารแรงงานทั้งในภาคทฤษฎีและปฏิบัติ

Boxall and Purcell (Boxall, 2008) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM) (หมายถึง กิจกรรมทุกอย่างที่สัมพันธ์ในเรื่องจัดการเรื่องงาน และคน ในองค์การ

จากแนวคิดของนักวิชาการต่าง ๆ สามารถสรุปสาระสำคัญเกี่ยวกับความหมายของการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการในการจัดการทรัพยากรบุคคลเริ่มตั้งแต่ การวางแผน การสรรหา การคัดเลือกบุคคลที่มีความเหมาะสมเข้ามาปฏิบัติงาน และพัฒนาบุคคลเหล่านั้นให้มีคุณภาพ สามารถปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ พร้อมทั้ง

ธำรงรักษาให้บุคลากรปฏิบัติงานในองค์กรให้นานที่สุดโดยให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีกับองค์กร เพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร รวมถึงความสำเร็จส่วนบุคคลของบุคลากรด้วย

ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

นักวิชาการหลายท่านได้ระบุถึงความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งที่คล้ายคลึงกันได้แก่ กิติมา ปรีดี (กิติมา ปรีดีดิถ, 2532) พยอม วงศ์สารศรี (พยอม วงศ์สารศรี, 2544) และ นงนุช วงษ์สุวรรณ (นงนุช วงษ์สุวรรณ, 2550) สรุปได้ความว่า องค์กรหรือหน่วยงานใด ๆ จะเจริญก้าวหน้าและมีประสิทธิภาพตามเป้าหมายที่วางไว้มากน้อยเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับสมรรถภาพและคุณภาพของผู้ปฏิบัติงานควบคู่ไปกับความรู้ความสามารถของผู้บริหารด้วย หากผู้บริหารสามารถจัดการเกี่ยวกับเรื่องคนได้แล้ว ปัญหาอื่น ๆ แทบจะหมดไป ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ในปัจจุบันล้วนเป็นปัญหาที่เกิดจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ขาดประสิทธิภาพของผู้บริหาร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะช่วยแก้และลดปัญหาได้ ซึ่งสามารถสรุปเป็นประเด็นดังนี้

1. ช่วยพัฒนาในองค์กรเจริญเติบโต เพราะการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์เป็นสื่อกลางในการประสานงานกับแผนกต่าง ๆ เพื่อแสวงหาวิธีการให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์กร เมื่อองค์กรได้บุคคลที่มีคุณสมบัติดังกล่าว ย่อมทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้า มีความมั่นคง สามารถพัฒนาและขยายงานให้กว้างขวางยิ่งขึ้น
2. ช่วยให้บุคคลได้พัฒนาตนเอง นำศักยภาพที่มีออกมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ มีความสุข มีขวัญและกำลังใจ มีความก้าวหน้า พัฒนางานอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากมีความสำเร็จจากการทำงาน เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย
3. ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ ถ้าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ ก้าวหน้าและมั่นคงแล้ว ย่อมส่งผลต่อสังคมให้ก้าวหน้าตามด้วย เพราะบุคคลมีอาชีพ มีรายได้ จะช่วยพัฒนาระบบสังคมพื้นฐานคือครอบครัวให้มั่นคง และขยายไปสู่ระบบสังคม ชุมชน และความเจริญก้าวหน้าของประเทศ

นอกจากนี้แล้วยังมีนักวิชาการที่ให้ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในมุมมองที่แตกต่าง ดังที่ ณรงค์วิทย์ แสงทอง (ณรงค์วิทย์ แสงทอง, 2545) เห็นว่าความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมได้ ดังที่กล่าวไว้ว่า การที่จะพัฒนาธุรกิจสู่ความเป็นเลิศได้นั้น จะต้องมองธุรกิจให้เหมือนกับสิ่งมีชีวิตชนิดหนึ่ง ที่มีชีวิตเกิด แก่ เจ็บ ตาย ภายใต้เงื่อนไขของเวลา และสภาพแวดล้อมต่างๆ ดังนั้นในช่วงวัฏจักรชีวิตขององค์กรจำเป็นต้องคำนึงถึงสิ่งสำคัญ 2 ประการคือ

1. ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability)
2. ความสามารถในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ถ้าองค์กรไม่สามารถปรับตัวให้เข้า

กับสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในตัวเองได้แล้ว คงไม่สามารถมีชีวิตรอดได้ ในขณะที่เดียวกันถ้ามีความสามารถในการปรับตัวอย่างเดียว แต่ไม่มีการพัฒนาก็จะอยู่ได้เพียงมีชีวิตรอด แต่ไม่มีการเจริญเติบโต เหมือนกับต้นไม้ที่มีลักษณะแคระแกร็น

จากแนวคิดต่างๆดังกล่าวสามารถสรุปสาระสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้ดังนี้

1. ช่วยพัฒนาให้บุคคลมีสรรถนะ ความสามารถ และศักยภาพในการปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในอาชีพอย่างมีขวัญ กำลังใจ และเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรที่ตนปฏิบัติงาน
2. ช่วยพัฒนาให้องค์การเจริญเติบโต เพราะการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นสื่อกลางในการประสานงานกับแผนกต่างๆ เพื่อแสวงหาวิธีการให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์การให้เกิดประโยชน์สูงสุดทำให้องค์การเจริญเติบโตและการพัฒนายิ่งขึ้น
3. ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ ถ้าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างองค์การและผู้ปฏิบัติงานทำให้สภาพสังคมโดยส่วนรวมมีความสุข ความเข้าใจที่ดีต่อกัน

กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์จะบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับการจัดการดำเนินการบริหารที่มีระบบขั้นตอน กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีขอบเขตตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก การสอบแข่งขัน การบรรจุแต่งตั้ง การฝึกอบรม การประเมินผลพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนขั้น ตลอดจนการส่งเสริมพัฒนาสมรรถภาพ เพื่อให้การปฏิบัติงานในหน่วยงานมีประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์มากที่สุด ในการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว ต้องมีกระบวนการในการบริหารที่เหมาะสม ซึ่งมีผู้กล่าวถึงกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังต่อไปนี้

สมาน รังสิโยภุชณ์ (สมาน รังสิโยภุชณ์, 2541) ได้กำหนดหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ 12 ประการ คือ

1. การวางแผนนโยบาย ออกกฎระเบียบและข้อบังคับเกี่ยวกับบุคคล
2. การวางแผนกำลังคน
3. การกำหนดตำแหน่ง
4. การกำหนดเงินเดือน
5. การสรรหาบุคคล
6. การบรรจุและแต่งตั้ง
7. การจัดทำทะเบียนประวัติ
8. การพัฒนาบุคคล

9. การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการพิจารณาความดีความชอบ
10. วินัยและการดำเนินการตามระเบียบวินัย
11. การจัดสวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูล
12. การให้ออกจากงานและบำเหน็จบำนาญ

เมธี ปิรันธนานนท์ (เมธี ปิรันธนานนท์, 2529) เสนอหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ ดังนี้

1. การวางแผนกำลังคน
2. การเสาะหาบุคลากร
3. การคัดเลือกบุคลากร
4. การจูงใจบุคลากรเข้าสู่หน่วยงาน
5. การประเมินค่าการปฏิบัติงานบุคลากร
6. การพัฒนาบุคลากร
7. การตอบแทนบุคลากร
8. สวัสดิการ
9. การให้บริการที่ดีต่อเนื่องแก่บุคลากร

พนัส หันนาคินทร์ (พนัส หันนาคินทร์, 2542) กล่าวว่า ภารกิจหลักในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษามีอยู่ 8 ประการ คือ

1. การวางแผนกำลัง หรือการจัดอัตรากำลัง
2. การสรรหา หรือการจัดสมัครบุคคลเข้าทำงาน
3. การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน
4. การนำเข้าสู่งาน
5. การประเมินบุคลากร
6. การพัฒนาบุคลากร
7. การตอบแทนบุคลากร
8. การสร้างสภาพความมั่นคงในการทำงานของบุคลากร

วิจิตร ศรีสอาน อ่างถึงใน (จรรยาภรณ์ พานิชเจริญนาม, 2535) กล่าวถึงกระบวนการบริหารงานบุคคลโดยทั่วไปว่า ประกอบด้วยกิจกรรมหลัก 3 ขั้นตอน และในแต่ละขั้นตอนมีกิจกรรมย่อยของขั้นตอนนั้น ๆ ดังต่อไปนี้

1. การกำหนดความต้องการด้านบุคลากร เป็นกิจกรรมหลักขั้นต้นของการบริหารงานบุคคลที่จะต้องกำหนดความต้องการบุคลากรของหน่วยงานเป็นระยะ ๆ ไว้เป็นการล่วงหน้าตามความต้องการของหน่วยงานในลักษณะของกรอบอัตรากำลัง ซึ่งแสดงทั้งปริมาณและ

คุณภาพของบุคลากรที่ต้องการ ตามลักษณะงานและตำแหน่งที่จำเป็นต้องกำหนดขึ้น รวมทั้งโครงสร้างของค่าตอบแทน เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง เป็นต้น

2. การตอบสนองความต้องการด้านบุคลากร เมื่อกำหนดความต้องการบุคลากรเป็นกรอบอัตราค่าจ้างไว้แล้ว การบริหารงานบุคคลต้องทำหน้าที่เสาะแสวงหาบุคลากรตามที่ต้องการโดยมีกระบวนการสรรหา เลือกรับ บรรจุแต่งตั้งบุคคลที่เหมาะสมตามระบบคุณธรรม ทั้งการเตรียมบุคลากรใหม่เข้าสู่หน่วยงาน เช่น การปฐมนิเทศ การมอบหมายงาน การจัดระบบนิเทศงาน ที่จะช่วยให้บุคลากรใหม่เข้าสู่หน่วยงานด้วยความราบรื่น สามารถปรับตัวได้เร็วและปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายตั้งแต่แรก

3. การธำรงรักษา และพัฒนาบุคลากรและบริการ การที่บุคลากรของหน่วยงานจะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องได้รับการบำรุงรักษา และพัฒนาอยู่เสมอ การพัฒนาบุคลากรเป็นกิจกรรมสำคัญที่อาจทำเป็นรายบุคคล หรือเป็นกลุ่ม โดยการศึกษาอบรม การดูงาน การเข้าร่วมประชุมสัมมนาทั้งที่หน่วยงานจัดขึ้นเองและส่งเข้าร่วมโครงการที่หน่วยงานอื่นจัด การบริหารงานบุคคลในขั้นตอนนี้ยังจำเป็นต้องจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยุติธรรม เพื่อใช้ประโยชน์ในการพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง การรักษาวินัย นอกเหนือจากการพัฒนาบุคคลแล้ว การที่สามารถจัดหาบุคลากรที่ดีไว้ หน่วยงานอาจจำเป็นต้องจัดให้มีสวัสดิการ และบริการด้านการสงเคราะห์ต่าง ๆ ให้เหมาะสมด้วย เช่น การลา การรักษาพยาบาล และบำเหน็จบำนาญ เป็นต้น

สมชาย หิรัญกิตติ (สมชาย หิรัญกิตติ, 2542) กล่าวถึงกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) เป็นกระบวนการ

สำรวจความต้องการทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้ได้จำนวนพนักงานที่มีทักษะที่ต้องการ และสามารถจัดหาได้เมื่อจำเป็นต้องใช้

2. การสรรหาบุคลากร (Recruitment) เป็นกลุ่มกิจกรรมขององค์การซึ่งใช้เพื่อจูงใจให้ผู้สมัครที่มีความสามารถ และมีทัศนคติที่องค์การต้องการมาสมัครในตำแหน่งงานที่เหมาะสมเพื่อช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

3. การคัดเลือก (Selection) เป็นกระบวนการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมที่สุดสำหรับองค์การและเหมาะสมกับตำแหน่งที่ต้องการโดยคัดเลือกจากกลุ่มผู้สมัคร

4. การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development) การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่มีระบบเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมพนักงานให้มีทิศทางซึ่งสามารถบรรลุเป้าหมายองค์การหรือเป็นกิจกรรมเพื่อให้ผู้เรียนเกิดความรู้ และทักษะที่จำเป็นสำหรับงานในปัจจุบัน ส่วนการ

พัฒนาเป็นการจัดหาความรู้ การทำให้พนักงานมีความรู้ มีการพัฒนาในการปฏิบัติงานเพื่อใช้ใน ปัจจุบันหรืออนาคต

5. ผลตอบแทนและผลประโยชน์อื่น (Compensation and Benefits) ผลตอบแทนเป็นรางวัลทั้งหมดที่พนักงานได้รับในการแลกเปลี่ยนกับงาน ประกอบด้วย ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส สิ่งจูงใจ และผลประโยชน์เป็นรางวัลหรือส่วนเพิ่มที่พนักงานได้รับซึ่งเป็นผลจากการ ทำงาน และตำแหน่งภายในองค์การ

6. ความปลอดภัยและสุขภาพ (Safety and Health) ความปลอดภัยเป็นความ ค้ำครองพนักงานจากอุบัติเหตุการทำงาน เป็นสภาพทางด้านร่างกาย จิตใจ และสังคม

7. พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ (Employee and Labor Relations) พนักงาน เป็นสิ่งแวดล้อมภายในที่ผู้บริหารต้องคำนึงอย่างยิ่งเพราะงานจะสัมฤทธิ์ผลได้ก็มาจากพนักงาน ลูกจ้าง แรงงานสัมพันธ์เป็นความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มพนักงาน และนายจ้าง

8. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) เป็นกระบวนการ ประเมินพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน โดยการวัดและเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ เสนาะ ดิเยาว์ (เสนาะ ดิเยาว์, 2545) ได้กล่าวถึงภารกิจของการบริหารงานบุคคล ไว้ดังนี้

1. การวางแผนทางด้านกำลังคน ได้แก่ การวางแผนเพื่อกำหนดว่าองค์กรจะมี คนที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้าทำงานได้ในเวลาที่ต้องการ
2. การจ้างงาน เป็นงานทางด้าน การรับสมัครคนเข้าทำงาน การสอบคัดเลือก การ สอบสัมภาษณ์ การบรรจุแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งตามความต้องการของฝ่ายต่าง ๆ ในองค์การ
3. การโยกย้ายเลื่อนตำแหน่ง หลักการในโยกย้าย หรือเลื่อนตำแหน่งบุคคลใด นอกจากจะดูความจำเป็นของงานแล้ว จะต้องดูความเหมาะสมด้วย
4. การอบรมและพัฒนา ฝ่ายบุคคลจะต้องพิจารณาหลักสูตร วิธีการอบรมที่ เหมาะสมเพื่อให้บรรลุผลที่ต้องการ
5. การบริหารค่าตอบแทน ค่าตอบแทนเป็นสิ่งจำเป็น ต้องพิจารณาอย่างถูกต้อง และเหมาะสม
6. สุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน เป็นเรื่องของการป้องกันไม่ให้ พนักงานได้รับอันตรายจากการปฏิบัติงานรวมถึงการรักษาพยาบาลในกรณีเกิดอุบัติเหตุจากการทำงาน ด้วย
7. ประโยชน์และการบริการพนักงาน เป็นการให้ประโยชน์และบริหารแก่ พนักงาน โดยมุ่งถึงการก่อให้เกิดขวัญดี และความจงรักภักดีต่อองค์การ
8. การรักษาระเบียบวินัย ต้องแจ้งให้พนักงานทุกคนรับทราบนำกฎระเบียบมา ใช้ และการติดตามผล
9. แรงงานสัมพันธ์ ได้แก่ การทำสัญญา การจ้างงาน การตีความในสัญญา

และการเจรจาต่อรองกับคนงาน เป็นต้น

10. การวางแผนจัดองค์การ ได้แก่ การกำหนดตำแหน่งงาน
11. การวิจัยงานบุคคล การวิจัยเป็นการศึกษา ค้นคว้า เพื่อจะได้นำผลมาพัฒนา

งานต่อไป

ชูชัย สมितिไกร (ชูชัย สมितिไกร, 2550) กล่าวว่า ภารกิจของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การต่างๆ โดยทั่วไปมักประกอบด้วยภารกิจที่สำคัญ 5 ประการ ดังนี้

1. การสรรหา และการคัดเลือกบุคลากร ภารกิจสำคัญประการแรกของการจัดการบุคลากรคือ การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานและองค์การ การสรรหาบุคลากรคือกระบวนการของการค้นหา และจูงใจบุคคลซึ่งมีความสามารถให้เข้ามาสมัครงานกับองค์การ

2. การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการอย่างเป็นระบบขององค์การเพื่อส่งเสริม สนับสนุน และปรับปรุงให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ และความสามารถในการทำงานที่เหมาะสม รวมทั้งมีความมุ่งมั่นตั้งใจและบุคลิกภาพ อันจะส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีคุณภาพชีวิตที่ดีด้วย

3. การกระตุ้นจูงใจบุคลากร คือ การจูงใจบุคลากรให้มีความกระตือรือร้นทุ่มเทพลังใจให้แก่การทำงาน เป็นสิ่งสำคัญมากต่อความสำเร็จขององค์การ

4. การบำรุงรักษาบุคลากร คือ การดำเนินการต่างๆ เพื่อให้บุคลากรมีความพึงพอใจในการทำงาน โดยมีการจัดการด้านความปลอดภัยในการทำงาน การส่งเสริมสุขภาพ และการจัดระบบการติดต่อสื่อสารภายในองค์การที่ดี

5. การยุติการจ้างงาน หมายถึง การยุติความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับพนักงาน เนื่องจากสาเหตุต่างๆ เช่น การเกษียณอายุ การลาออก หรือ การเลิกสัญญาจ้างงาน เป็นต้น

ชัยเสกฐ์ พรหมศรี (ชัยเสกฐ์ พรหมศรี, 2551) กล่าวถึงกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการของการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ และกำหนดว่าจะบรรจุพนักงานด้วยวิธีที่ดีที่สุดได้อย่างไร

2. กระบวนการสรรหาพนักงาน การสรรหาเป็นรูปแบบของกิจกรรมที่ถูกออกแบบมาเพื่อดึงดูดกลุ่มผู้สมัครงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับองค์การ การสรรหาที่มีประสิทธิภาพควรนำมาซึ่งโอกาสในการจ้างงานต่อความสนใจของบุคคลที่มีความสามารถและทักษะที่เหมาะสมกับความเฉพาะเจาะจงในงาน

3. การคัดเลือกพนักงาน กระบวนการในการคัดเลือกเกี่ยวข้องกับการคัดเลือกบุคคลที่ดีที่สุดจากกลุ่มของผู้สมัครที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานที่กำหนด

4. การปฐมนิเทศพนักงาน การขัดเกลาพนักงานใหม่เริ่มต้นด้วยการปฐมนิเทศ ซึ่งเป็นการสร้างความคุ้นเคยให้แก่พนักงานใหม่ เกี่ยวกับงาน และเพื่อนร่วมงาน

5. การฝึกอบรมแบบพัฒนา การฝึกอบรมเป็นกลุ่มของกิจกรรมที่ช่วยให้บุคคลได้รับ หรือปรับปรุงทักษะที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน

6. การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นทางการ และให้ข้อมูลป้อนกลับต่อบุคคลที่ได้รับการประเมินนั้น

7. การให้ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ การให้ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ที่ดี นอกจากเป็นการดึงดูดให้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานแล้ว ยังช่วยรักษาบุคลากรเหล่านี้ไว้กับองค์กร

8. การรักษาพนักงานและการลาออก โดยทั่วไปกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวข้องกับการจัดการการเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้ายสับเปลี่ยน การไล่ออก การปลดคนงาน และการเกษียณอายุ

9. ความสัมพันธ์ของการจัดการแรงงาน ส่วนประกอบสุดท้ายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวข้องกับบทบาทของการจัดการแรงงาน สภาพแรงงานเป็นองค์การที่ใช้ในการความตกลงกับนายจ้างในฐานะตัวแทนของลูกจ้างหรือผู้ใช้แรงงาน โดยสภาพจะทำหน้าที่เป็นเสียงให้สมาชิกในการต่อรองกับนายจ้างเกี่ยวกับเรื่องราวต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานตามกฎหมาย

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, 2554) ได้สรุปหลักการสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่า มี 4 ประการ คือ

1. การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร
2. การธำรงรักษาบุคลากร
3. การพัฒนาบุคลากร
4. การให้บุคลากรพ้นจากงาน

Kingsbury อ้างถึงใน (ทวิศักดิ์ วิศิษฎ์ภูงูร, 2538) ได้จำแนกกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ 22 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวางนโยบาย ระเบียบ ข้อบังคับเกี่ยวกับตัวบุคคล
2. การวางแผนในการจัดอัตรากำลังคนให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์
3. การวางโครงการปฏิบัติ
4. การกำหนดหน้าที่ คุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ
5. การจัดชั้น ตำแหน่งงาน
6. การกำหนดอัตราเงินเดือน ค่าจ้าง

7. การสรรหาคนเข้าทำงานและการสอบไล่
8. การคัดเลือกและการบรรจุแต่งตั้ง
9. การทดลองให้ปฏิบัติราชการ
10. การจัดทำทะเบียนประวัติ
11. การย้ายและโอน
12. การพัฒนาบุคคล
13. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
14. การพิจารณาความดีความชอบ
15. การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง
16. การรักษาสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน
17. การจัดสวัสดิการ
18. การปกครองบังคับบัญชา
19. การรักษาวินัย
20. การให้พ้นจากงาน
21. การจัดระบบบำเหน็จบำนาญ
22. การศึกษา ค้นคว้า วิจัยเกี่ยวกับตัวบุคคล

Bartol และ Martin (Bartol, 1994) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีกระบวนการบริหารดังต่อไปนี้

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ คือ การคาดการณ์ล่วงหน้าในการระบุความต้องการอัตรากำลังคนในอนาคต
2. การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร คือ การรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งานมาดำเนินการสรรหา ตลอดจนการคัดเลือกบุคคลด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ
3. การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร คือ การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม การออกแบบการฝึกอบรม ตอบสนองความต้องการของบุคลากรและองค์การ
4. การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ คือ การกำหนดนโยบายและแผนการตอบแทน และการให้สิทธิประโยชน์ที่มีความสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร
5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ การกำหนดเป้าหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน การดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการติดตามการประเมินผลการปฏิบัติงาน

6. ความปลอดภัยและสุขภาพ คือ การส่งเสริมให้บุคลากรมีสุขภาพแข็งแรง สมบูรณ์ทั้งร่างกายและจิตใจ ตลอดจนการจัดตั้งทีมที่ปรึกษาให้บุคลากรสามารถร้องเรียนปรับทุกข์ เกี่ยวกับสภาพการปฏิบัติงาน

7. แรงงานสัมพันธ์ คือ การสร้างความสัมพันธ์ภายในองค์การ

Castetter (Castetter, 1996) เห็นว่า บทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ต้องเกี่ยวกับ การวางแผน การจัดองค์การ การวินิจฉัยสั่งการ และการควบคุม ซึ่งประกอบด้วย ขั้นตอนต่าง ๆ ในการปฏิบัติ คือ

1. การวางแผนกำลังคน (Man Power Planning)
2. การสรรหา (Recruitment)
3. การคัดเลือก (Selection)
4. การนำเข้าสู่หน่วยงาน (Induction)
5. การพัฒนา (Development)
6. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Appraisal)
7. การให้ความยุติธรรม ความมั่นคงในงาน (Justice)
8. การปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง (Continuity)
9. การให้ข้อมูลข่าวสาร (Information)
10. การให้ค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ (Compensation)
11. การเจรจาต่อรอง (Bargaining)

Lunenburg and Ornstein (Lunenburg, 1996) ได้แบ่งขอบข่ายของการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ในลักษณะของกระบวนการ 6 กระบวนการดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากรบุคคล
2. การสรรหา
3. การคัดเลือก
4. การฝึกอบรมและพัฒนา
5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
6. ค่าตอบแทน

Mondy และ Noe (Mondy, 2000) ได้กำหนดกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา และการคัดเลือก (Human Resource Planning, Recruitment and Selection) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็น กระบวนการในการทบทวนความต้องการทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบเพื่อให้แน่ใจว่าจำนวน พนักงานซึ่งมีทักษะตามที่ต้องการมีเพียงพอ เมื่อเกิดความจำเป็น การวิเคราะห์งานเป็นส่วนที่สำคัญ ของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เพราะเป็นกระบวนการกำหนดทักษะ หน้าที่ และความรู้ที่ จำเป็นต้องใช้ในองค์การอย่างเป็นระบบ และเป็นเทคนิคที่แพร่หลายด้านทรัพยากรมนุษย์ที่จะเป็น

การสรรหาหน้าที่และความรับผิดชอบของงาน การว่าจ้างนั้นเป็นกระบวนการในการดึงดูดผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสม และกระตุ้นให้พวกเขามาสมัครงานกับองค์กร การคัดเลือกเป็นกระบวนการที่องค์กรใช้ในการคัดเลือกจากกลุ่มของผู้สมัคร

2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ช่วยให้แต่ละคน กลุ่ม และทั้งองค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สิ่งนี้มีความสำคัญเพราะมนุษย์ เทคโนโลยี งาน และองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงเสมอ เทคโนโลยีมีความก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว ดังนั้นจึงจำเป็นต้องฝึกอบรมและพัฒนาให้พนักงานสามารถใช้เทคโนโลยีได้ และเพื่อให้ได้ผลผลิตในระดับที่สูงที่สุด ซึ่งกระบวนการฝึกอบรมและพัฒนาควรเริ่มต้นตั้งแต่บุคคลเข้าร่วมงานในองค์กรและปฏิบัติงานร่วมกับองค์กรต่อไปเรื่อยๆ

3. ผลตอบแทนและผลประโยชน์ (Compensation and Benefits) ระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่วางแผนอย่างดีทำให้พนักงานได้รับรางวัลอย่างพอเพียงและเสมอภาคต่อความทุ่มเทที่พนักงานให้กับองค์กรในการทำเป้าหมายขององค์กรให้สำเร็จ การจ่ายค่าตอบแทน หมายถึงรางวัลทั้งหมดที่พนักงานแต่ละคนจะได้รับจากการปฏิบัติ และความสำคัญที่เพิ่มขึ้นของสิ่งตอบแทนต่างๆ เช่น สวัสดิการ และผลประโยชน์อื่น

4. ความปลอดภัยและสุขภาพ (Safety and Health) ความปลอดภัยเกี่ยวข้องกับการปกป้องพนักงานจากการบาดเจ็บที่เกิดจากอุบัติเหตุจากการทำงาน สุขภาพ หมายถึง การที่พนักงานปราศจากโรคภัยไข้เจ็บ และมีสุขภาพกายและจิตที่ดี คุณลักษณะเหล่านี้ของงานมีความสำคัญเพราะพนักงานซึ่งทำงานอยู่ในสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและมีสุขภาพแข็งแรงจะเป็นผู้ที่ให้ผลผลิตที่ดี และให้ประโยชน์ระยะยาวกับองค์กร ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารจะต้องให้การสนับสนุนและดำเนินโครงการด้านความปลอดภัยและสุขภาพให้เป็นผลสำเร็จ

5. แรเงานสัมพันธ์และลูกจ้าง (Employee and Labor Relations) ในปัจจุบันองค์กรที่มีขนาดใหญ่ขึ้น นายจ้างกับลูกจ้างอยู่ห่างกัน และปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างในเรื่องเกี่ยวกับการจ้างงานอาจเกิดขึ้นได้ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการปฏิบัติตามสัญญาจ้าง การตกลงข้อพิพาทด้านแรงงาน หรือการเจรจาต่อรองกัน ล้วนเป็นงานที่ต้องอาศัยความเข้าใจเฉพาะด้าน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันจะต้องมีเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ความเข้าใจในแง่ของกฎหมาย การเจรจา หรือการเรียกร้องให้มีการปฏิบัติตามสัญญาไว้ทำหน้าที่นี้โดยเฉพาะ

ผู้วิจัยได้สังเคราะห์กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่นักวิชาการทั้งใน และต่างประเทศได้กล่าวไว้ดังตารางสังเคราะห์ต่อไปนี้

นักวิชาการ กระบวนกร	Castetter	Mondy and Noe	Bartol and Martin	Lunenburg And Omstein	พนัส	สมชาย	ชูชัย	เสนาะ	นพพงษ์	ชัยเชษฐ
1. การวางแผน ทรัพยากรบุคคล	/	/	/	/	/	/		/		/
2.การสรรหาและการ คัดเลือก	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
3.การนำเข้าสู่ หน่วยงาน	/	/			/					/
4.การจูงใจ							/		/	
5.การพัฒนา	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
6.การประเมินผลการ ปฏิบัติงาน	/	/	/	/	/	/	/			/
7.ค่าตอบแทน และ ผลประโยชน์อื่น	/	/	/	/	/	/	/	/		/
8.ความสับสนของ งาน	/									
9.ความยุติธรรม ความมั่นคง	/	/			/					
10.ความปลอดภัย และสุขภาพ	/	/	/		/	/	/	/		
11.การให้ข้อมูล ข่าวสาร	/						/			
12.การเจรจาต่อรอง	/									
13.แรงงานสัมพันธ์		/	/			/		/		/
14.การยุติกรจ้างงาน							/		/	
16.การรักษาระเบียบ วินัย								/		
17.การวางแผนจัด องค์การ								/		
18.การวิจัยงานบุคคล								/		

จากแนวคิดของนักวิชาการ นักบริหารต่าง ๆ ที่เสนอข้างต้นในเรื่องเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะเห็นว่า มีทัศนะมุมมองของกระบวนกรหรือข้อช่วยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน บางคนมองกระบวนกรที่กว้างหรือรายละเอียดมากมาย ในขณะที่บางคนมองเฉพาะประเด็นหรือกระบวนกรหลัก อย่างไรก็ตามผู้วิจัยได้สรุปกระบวนกรบริหารทรัพยากร

มนุษย์โดยพิจารณาถึงบริบทที่โรงเรียนเอกชนที่พึงปฏิบัติได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและการคัดเลือก การนำเข้าสู่หน่วยงาน การพัฒนาบุคลากร การจูงใจ การประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น ความสับสนของงาน ความปลอดภัยและสุขภาพ ความยุติธรรมและความมั่นคง การให้ข้อมูลข่าวสาร การเจรจาต่อรอง และการยุติการจ้างงาน ซึ่งในรายละเอียดของแต่ละกระบวนการอธิบายได้ดังต่อไปนี้

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning)

ความหมายของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

กมล คูสุวรรณ (กมล คูสุวรรณ, 2527) กล่าวว่า การวางแผนกำลังคน คือ กระบวนการที่มุ่งในการจัดให้มีกำลังคนในจำนวนและคุณภาพที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่การงานที่มีอยู่ในองค์การตลอดเวลาที่ต้องการ และเป็นเครื่องมือช่วยทำให้แน่ใจว่ามีการใช้กำลังคนในองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ โดยแต่ละคนจะได้รับการพัฒนาและมีโอกาสใช้สติปัญญาอุทิศตนในการทำงานจนเต็มขีดความสามารถของตน

ธงชัย สันติวงษ์ (ธงชัย สันติวงษ์, 2534) ได้กล่าวถึงขั้นตอนของการวางแผนกำลังคนไว้ว่า การวางแผนกำลังคนที่สำคัญ ย่อมขึ้นอยู่กับความสมบูรณ์ของส่วนประกอบที่สำคัญ 3 ด้าน คือ

1. กำลังคนที่อยู่ในปัจจุบัน (Manpower Inventory) ซึ่งจะต้องมีความพร้อมในแง่ของข้อมูลและรายละเอียดว่า กำลังคนในปัจจุบันที่มีอยู่นั้นทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพเป็นอย่างไรบ้าง

2. การคาดการณ์กำลังบุคคลในอนาคต (Manpower Forecast) ซึ่งต้องคาดการณ์และระบุไว้พร้อมว่า ในระยะเวลาข้างหน้าในอนาคตที่กำหนดไว้นั้น กำลังบุคคลที่ต้องการนั้นมีอะไรเท่าไร อย่างไรบ้าง ทั้งในแง่ของจำนวนรวมหรือแยกประเภท ตลอดจนเป็นการระบุเป็นรายบุคคลลงไปจนถึงคุณสมบัติต่าง ๆ เช่น ความชำนาญ พื้นฐานการศึกษา และประสบการณ์

3. แผนกำลังคน (Manpower Plan) หรือแผนเฉพาะที่แน่นอนสำหรับที่จะนำมาใช้ปฏิบัติ เพื่อเสริมส่วนที่ขาดระหว่างข้อแตกต่างที่เกิดขึ้นจากกำลังคนที่คาดการณ์และกำลังคนที่มีอยู่

ทัศนีย์ ธรรมสิทธิ์ (ทัศนีย์ ธรรมสิทธิ์, 2537) ให้ความหมายว่า การวางแผนกำลังคนเป็นกระบวนการเพื่อให้ได้คนที่เหมาะสมมาทำงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ และในเวลาอันเหมาะสม การวางแผนกำลังคนจึงมิใช่กิจกรรมเบ็ดเสร็จที่จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ด้วยตนเอง แต่ต้องมีความสัมพันธ์กับกิจกรรมหรือการบริหารงานด้านอื่น ๆ ของหน่วยงาน และต้องอาศัยข้อมูลจากหน่วยงานอื่น ๆ หลายประการ

พนัส หันนาคินทร์ (พนัส หันนาคินทร์, 2542) ได้กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การที่คาดคะเนว่าจะต้องใช้คนในการทำงานตามประเภทและลักษณะของงาน

เพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์การนั้น ๆ สักเพียงไร โดยคำนึงถึงจุดหมายและขอบข่ายงานขององค์การ การวิเคราะห์งาน การเปลี่ยนแปลงในจุดหมายหรือนโยบายขององค์การ และระยะเวลา

สมคิด บางโม (สมคิด บางโม, 2538) กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การคาดคะเนไว้ล่วงหน้าว่าหน่วยงานนั้นต้องการคนจำนวนเท่าใดจึงจะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในกรณีที่ธุรกิจขยายตัวก็ศึกษาวิเคราะห์ว่าต้องการเพิ่มคนประเภทใด ต้องการความรู้ความสามารถทางใด สามารถหาจากแหล่งใดได้บ้าง

สุรศักดิ์ จงจิต (สุรศักดิ์ จงจิต, 2552) กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการวางแผนคาดการณ์ความต้องการบุคลากรขององค์การไว้ล่วงหน้าว่าต้องการคนประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าใด ต้องการเมื่อไร รวมทั้งกำหนดวิธีการได้มาซึ่งบุคลากรเพื่อเตรียมบุคคลเข้าปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ ให้เหมาะกับงานเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ

Sherman และ Bohlander (Sherman, 1992) กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการพยากรณ์ความต้องการบุคลากร โดยการเปรียบเทียบความต้องการที่จะใช้พนักงานกับจำนวนพนักงานที่มีอยู่จริง แล้วจึงตัดสินใจดำเนินการตามความเหมาะสม เพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างจำนวนบุคลากรที่ต้องการในอนาคต กับจำนวนที่ต้องสรรหาเพิ่ม วิธีการที่ใช้พยากรณ์ใช้ทั้งวิธีเชิงปริมาณและคุณภาพควบคู่กันไป

Werther และ Davis (Werther, 1993) กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การพยากรณ์อุปสงค์ (Demand) และอุปทาน (Supply) กำลังคนสำหรับการดำเนินงานขององค์การในอนาคตอย่างเป็นระบบ โดยจะประเมินทั้งจำนวนและประเภทของบุคคลที่จำเป็นสำหรับองค์การ

Castetter (Castetter, 1996) กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกิจกรรมขั้นแรกของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

Mondy และ Noe (Mondy, 2000) กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการทบทวนความต้องการทรัพยากรบุคคลขององค์การอย่างเป็นระบบเพื่อให้มั่นใจว่าจำนวนบุคลากรที่มีคุณสมบัติและทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานมีเพียงพอเมื่อถึงเวลาที่องค์การต้องการ กระบวนการนี้จึงเป็นการคาดคะเนความต้องการบุคลากรกับจำนวนตำแหน่งงานที่จะเปิดรับพนักงานในระยะเวลาที่ระบุไว้ในอนาคต

Rue และ Byars (Rue, 2000) กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การวางแผนกำลังคน เป็นกระบวนการจัดหาบุคคลที่มีคุณสมบัติตามต้องการในจำนวนที่พอเหมาะกับตำแหน่งงาน และประเภทของงานเพื่อตอบสนองความต้องการขององค์การในเวลาที่เหมาะสม

กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Casterter, 1996) มีองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ประการ คือ ตำแหน่งและบุคคล องค์ประกอบทั้งสองมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในตัวแต่ละบุคคล และการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของโรงเรียนหรือหน่วยงาน ดังนั้นจึงต้องมีการวางแผนกำลังคน 2 ระยะให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง คือ

1. การวางแผนระยะสั้น จะเกี่ยวข้องกับงานสำคัญ 2 ลักษณะด้วยกันคือ

(1.1) การวางแผนเพื่อให้ในแต่ละตำแหน่งที่มีอยู่แล้วได้ปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงสุด

(1.2) การวางแผนเพื่อบรรจุบุคคลที่มีอยู่ลงในตำแหน่งที่ว่าง ผู้บริหารจะต้องบรรจุบุคคลเข้าแทนโดยเร็วที่สุด

2. การวางแผนระยะยาว มีลักษณะดังนี้

(2.1) การวางแผนที่มุ่งถึงงานในอนาคต

(2.2) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการที่ต้องสัมพันธ์และขึ้นอยู่กับการวางแผนระยะยาวเรื่องอื่น เช่น โปรแกรมการสอน

(2.3) บุคคลที่มีอยู่ในปัจจุบัน เพื่อพิจารณาวางแผนตัวบุคคลในตำแหน่งต่าง ๆ

(2.4) คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลที่มีอยู่ในปัจจุบันกับบุคคลที่คาดว่าจะบรรจุเข้าใหม่

การวางแผนระยะยาวจะเน้นจำนวนของตำแหน่งกับบุคคลของโรงเรียนในอนาคต จะช่วยให้การตัดสินใจวางตัวบุคคลที่มีความสามารถ มีเจตคติ และมีความกระตือรือร้น ให้เข้ารับตำแหน่งต่าง ๆ อย่างเหมาะสมมากขึ้น

กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Casterter , 1996) มี 6 ขั้นตอน สามารถใช้เป็นแนวทาง และเพื่อยึดเป็นหลักนำไปปฏิบัติดังนี้

1. การคาดคะเนเพื่อการวางแผนทรัพยากรมนุษย์
2. การจัดทำโครงสร้างองค์การ และความต้องการด้านกำลังคนในอนาคต
3. การเตรียมกำลังคนที่มีอยู่
4. การคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ของกำลังคนในปัจจุบัน
5. การทำแผนงานสนับสนุน และเพิ่มพูนกำลังคน
6. การควบคุมแผนทรัพยากรมนุษย์

จากแนวคิดของนักวิชาการ นักบริหารต่าง ๆ จะเห็นได้ว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหาร เพราะแผนทรัพยากรมนุษย์จะครอบคลุมภารกิจและขั้นตอนการปฏิบัติอื่น ๆ นับตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงานในองค์การไปตลอดจนกระทั่งสิ้นสุดการจ้างงาน ทำให้องค์การได้รับประโยชน์ด้านต่าง ๆ คือ ฝ่ายต่าง ๆ ในองค์การได้มีส่วนร่วมในการเสนอความต้องการกำลังทรัพยากรบุคคล องค์การได้มีการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปริมาณงานและกำลังคนที่ต้องการ ซึ่งทำให้มีบุคลากรปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และส่งผลให้องค์การบรรลุเป้าหมายวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

การสรรหา และการคัดเลือก (Recruitment and Selection)

ความหมายของการสรรหา

ธงชัย สันติวงษ์ (ธงชัย สันติวงษ์, 2534) ให้ความหมายว่า การสรรหา หมายถึง การดำเนินงานในกิจกรรมหลาย ๆ อย่างที่หน่วยงานจัดทำขึ้น เพื่อมุ่งที่จะจูงใจผู้สมัครที่มีความรู้ความสามารถ และมีทัศนคติที่ดีตรงตามความต้องการให้เข้ามาร่วมทำงาน ในอันที่จะช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้

นนาคินทร์พนัส ห์(พนัส หันนาคินทร์, 2542) กล่าวว่า การสรรหาบุคลากรเป็นกระบวนการในการที่จะก่อให้เกิดความสนใจแก่ผู้ที่มีคุณสมบัติตามที่เรากำลังต้องการ เสนอตัวให้เราเลือกคนที่ดีที่สุดและเหมาะสมที่สุดต่อการทำงานในองค์การ ดังนั้นกระบวนการสรรหาจึงเริ่มต้นจากการพิจารณาว่าเราต้องการตำแหน่งงานใด เป็นจำนวนเท่าไร อันเป็นกิจกรรมส่วนใหญ่ในเรื่องการวางแผนกำลังคน

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, 2548) ให้ความหมายของการสรรหา คือ กระบวนการสรรหาบุคลากรภายนอก หรือการคัดเลือกบุคลากรภายในให้เข้ามารับตำแหน่งเป็นครุ ซึ่งมีกระบวนการที่ต้องทำ คือ จะต้องมีการวางแผนกำลังคนที่ขาดไป ที่ต้องการจะรับใหม่ อาจเลื่อนคนข้างในขึ้น หรือประกาศรับใหม่ตามที่ขาดกำลังคน จะต้องมีการกำหนดเกณฑ์การรับโดยพิจารณาถึงปริมาณงาน กำหนดคุณสมบัติของคนที่รับเข้ามา ทั้งทางด้านวิชาชีพ และคุณสมบัติส่วนตัว แสวงหาแหล่งที่จะได้คนมา ประกาศรับสมัคร ทำการสอบคัดเลือกบรรจุเข้าสู่ตำแหน่ง มีการปฐมนิเทศให้รู้ระเบียบกฎเกณฑ์ รู้จักหน่วยงาน รู้จักเพื่อนร่วมงาน สถานที่ต่าง ๆ และวิถีดำเนินชีวิตในหน่วยงาน บอกสวัสดิการต่าง ๆ ที่จัดให้ เป็นต้น

Flippo (Flippo, 1961) ให้คำนิยามของการสรรหาบุคคลว่าการสรรหา คือ กระบวนการค้นหาบุคคลที่จะเข้ามาทำงาน และเร่งเร้าเขาให้สมัครทำงานในองค์การ

O. Glenn Stahl อ้างถึงใน (จรรยาภรณ์ พานิชเจริญนาม, 2535) ได้ให้ความหมายการสรรหาบุคคลว่า หมายถึง การค้นหาและใช้ประโยชน์จากตลาดแรงงานที่ดีที่สุดสำหรับตำแหน่งต่าง ๆ

ที่ต้องการ โดยใช้เอกสารแจ้งความที่ชวนให้สนใจ การประชาสัมพันธ์ที่เพียงพอ กับการเลือกใช้การทดสอบที่ทันสมัย การค้นหาผู้ที่จะมาแข่งขันกันทั้งภายนอกและภายในองค์กรอย่างกว้างขวาง และการบรรจุบุคคลเข้ามาทำงานให้เหมาะสมกับงาน ตลอดจนติดตามดูผลของการทดลองปฏิบัติงานด้วย

Castetter (Castetter, 1996) กล่าวว่า การสรรหา หมายถึง กิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการชักจูงให้คนที่มีคุณภาพตามที่ต้องการให้เข้ามาทำงานในระบบโรงเรียน

Bohlander, Snell และ Sherman (Bohlander, 2001) ให้ความหมายว่า การสรรหา หมายถึง กระบวนการในการสนับสนุนให้มีผู้สมัครที่มีศักยภาพมากที่สุดเข้าสู่ตำแหน่งที่ว่างอยู่ในปัจจุบัน หรือตำแหน่งที่คาดว่าจะว่างในอนาคต

Decenzo และ Robbins (Decenzo, 2002) การสรรหา หมายถึง กระบวนการในการค้นหาผู้สมัครที่มีศักยภาพในตำแหน่งที่ว่างลงขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต เชื่อมโยงระหว่างตำแหน่งงานว่างกับบุคคลที่หางานมาพบกันที่สุดในที่สุด

กระบวนการสรรหา

ในการจัดสรรหาบุคคลเข้ามาทำงานนั้น ชูศักดิ์ เทียงตรง อ่างถึงใน (นิชามา ประสพ อารยา, 2543) ได้แบ่งกระบวนการสรรหาออกเป็น 5 ขั้นตอน คือ

1. การแสวงหาแหล่งกำลังคน ต้องคำนึงถึงนโยบายในการสรรหาบุคคลด้วยว่าจะใช้แหล่งใด จากภายในหรือภายนอกหน่วยงาน
2. การจัดทำใบสมัครจะต้องพิจารณาว่า จะต้องบรรจุข้อความอะไรบ้างจึงครบถ้วนพอที่จะพิจารณาได้ว่า ใครควรมีสิทธิ์เข้ารับการคัดเลือกและต้องคำนึงถึงข้อกำหนดด้วย
3. การประกาศรับสมัครควรให้ทราบถึงตำแหน่ง ระยะเวลา สถานที่งานที่รับสมัคร ระยะเวลาในการประกาศรับสมัครควรให้นานพอทราบโดยทั่วกัน
4. การรับสมัครและการพิจารณาใบสมัคร ควรกระทำให้รอบคอบครบถ้วนตามตำแหน่งที่ต้องการ
5. การประกาศผู้มีสิทธิ์สอบ ควรประกาศให้ทราบล่วงหน้าพอควรเพื่อผู้สมัครจะได้เตรียมตัว หากมีข้อสงสัยจะได้สอบถามเจ้าหน้าที่ได้ทันการสอบ

Castetter (Castetter, 1996) ได้แบ่งกระบวนการสรรหาออกเป็น 5 ขั้นตอน คือ

1. การจัดนโยบายการสรรหาบุคคล
2. การทำแผนงานกิจกรรมการสรรหาบุคคล
3. พัฒนาความสามารถของบุคคลในหน่วยงาน แล้วสรรหาบุคคลที่ได้รับการพัฒนาแล้วเข้าบรรจุในตำแหน่งที่ว่าง
4. การประสานงานการแสวงหาบุคคล

5. การควบคุมกระบวนการสรรหาบุคคล

วิธีการสรรหา (Channels of Recruitment)

นักวิชาการทั้งใน และต่างประเทศหลายท่าน ได้กล่าวถึงวิธีการสรรหาบุคลากรไว้ดังต่อไปนี้

พยอม วงศ์สารศรี (พยอม วงศ์สารศรี, 2544) กล่าวว่า ช่องทางการสรรหาบุคคลสามารถทำได้หลายช่องทางด้วยกัน คือ

1. การมาสมัครงานด้วยตนเอง (Walk-in) วิธีนี้เป็นวิธีที่ผู้สมัครงานมาติดต่อกับฝ่ายบุคคลขององค์กรเพื่อต้องการทำงานในองค์กร

2. การเขียนจดหมายมาสมัครงาน (Write-in) เป็นวิธีการที่ผู้สมัครงานเขียนจดหมายแจ้งความจำนงสนใจทำงานถ้ามีตำแหน่งว่าง

3. การแนะนำของพนักงานในองค์กร (Employee referrals) พนักงานในองค์กรมักจะแนะนำบุคคลเข้ามาติดต่อกับฝ่ายบุคคล วิธีนี้เป็นวิธีที่ยอมรับกันว่าดีเพราะบุคคลที่จะเข้ามาทำงานรู้จักองค์กรเป็นอย่างดีจากผู้แนะนำและพนักงานที่แนะนำก็รู้อะไรบ้างในตำแหน่งที่ว่างนั้นทำอะไรบ้าง ดังนั้นจึงแนะนำบุคคลที่มีความสามารถตรงกับงาน แต่อย่างไรก็ตามผู้สรรหาต้องพิจารณาด้วยความรอบคอบ

4. การโฆษณา (Advertising) การโฆษณามีอิทธิพลที่สำคัญ และใช้กันมากในปัจจุบันเพราะมีความกว้างขวาง ในการโฆษณาประกาศหางานนี้จะต้องกล่าวถึงลักษณะงาน เงินเดือน คุณสมบัติ และวิธีการติดต่อ บางครั้งจะพบการโฆษณาที่เรียกว่า Blind ad หรือ โฆษณลับ การโฆษณาแบบนี้จะไม่ระบุผู้จ้าง ถ้าผู้สมัครสนใจให้เขียนประวัติย่อไปยังตู้ ป.ณ. ต่างๆ เป็นต้น

5. กรมการจัดหางาน (Department of Employment) องค์กรจะติดต่อหางานผ่านกรมการจัดหางาน กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม ซึ่งเป็นหน่วยงานของรัฐที่ทำหน้าที่เป็นสื่อกลางในการติดต่อระหว่างหน่วยงาน และผู้สมัคร

6. หน่วยงานจัดหางานเอกชน (Private Placement Agencies) หน่วยงานจัดหางานของเอกชนทำหน้าที่เป็นคนกลางระหว่างนายจ้าง และคนงานซึ่งในปัจจุบันมีหน่วยงานประเภทนี้มาก

7. สถาบันการศึกษา (Educational Institutions) องค์กรหลายแห่งจะติดต่อกับสถาบันการศึกษาโดยตรงเพราะเป็นศิษย์เก่า หรือไม่ก็เชื่อถือการคัดเลือกนักศึกษาของอาจารย์ในสถาบันนั้นๆ และบางสถาบันก็มีแผนกแนะแนวที่ทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางรับสมัครนักศึกษาเข้าทำงานในที่ต่างๆ

8. บริษัทภายนอก (Outsourcing) องค์กรอาจใช้วิธีการสรรหาบริษัทที่มีความชำนาญงานในด้านต่างๆ โดยเฉพาะ ซึ่งวิธีนี้องค์กรไม่ต้องรับผิดชอบเรื่องสวัสดิการของผู้ปฏิบัติงาน เพียงแต่ดำเนินการพิจารณาบริษัทที่มีคุณภาพในงานนั้นๆ

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ (ณัฐพันธ์ เขจรนนท์, 2548) กล่าวว่า การสรรหาบุคลากรภายนอกองค์กรเป็นวิธีที่หลายองค์กรนำมาใช้ในการสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ที่เหมาะสมเข้าร่วมงาน เพื่อก่อให้เกิดความหลากหลายและมุมมองที่แตกต่างในการปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถกระทำได้หลายวิธีดังนี้

1. คำแนะนำจากบุคลากรปัจจุบัน
2. บุคคลที่เคยปฏิบัติงานกับองค์กร
3. บุคคลที่เดินเข้ามาสมัครกับองค์กร
4. ประกาศรับสมัคร
5. สถาบันการศึกษา
6. สมาคมวิชาชีพ
7. องค์กรด้านแรงงาน
8. สำนักงานจัดหางาน
9. การจูงใจผู้มีความสามารถจากหน่วยงานอื่น
10. การจ้างงานชั่วคราว
11. วิธีการอื่นๆ เช่น แรงงานจากต่างประเทศ การจ้างบริษัทรับเหมา เป็นต้น

Bartol และ Martin (Bartol, 1994) วิธีการสรรหาบุคลากรในองค์กร มีหลายวิธี

ดังนี้

1. การมาสมัครด้วยตนเอง (Walk-in)
2. การเขียนจดหมายสมัครงาน (Write-in)
3. การแนะนำของพนักงานในองค์กร (Employee referrals)
4. การโฆษณา (Advertising)
5. กรมแรงงาน (Department of Labor)
6. หน่วยงานเอกชน (Private Placement Agencies)
7. สถาบันการศึกษา (Educational Institutions)

Castetter (Castetter, 1996) แบ่งการสรรหาออกเป็น 3 วิธี คือ

1. การสรรหาบุคคลจากแหล่งกำลังคนภายนอก มีวิธีปฏิบัติ 5 ประการ
 - 1.1 โดยวิธีการโฆษณาทางสื่อมวลชน เช่น หนังสือพิมพ์ วิทยุ หรือหนังสือข่าวสารของโรงเรียน
 - 1.2 โดยการสัมมนาร่วมกับอาจารย์ในโรงเรียน
 - 1.3 โดยบริษัทให้คำปรึกษาด้านกำลังคนกับผู้บริหารโรงเรียน
 - 1.4 การบริการรับสมัคร
 - 1.5 โดยสมาคมอาชีพต่าง ๆ
2. การสรรหาบุคคลจากแหล่งกำลังคนภายใน เป็นการสรรหาโดยการพิจารณาคุณสมบัติของบุคคลภายในเพื่อการเลื่อนตำแหน่งไปยังตำแหน่งที่ว่างลง
3. การสรรหาแบบบูรณาการ เป็นการสรรหาจากแหล่งกำลังคนภายนอกและภายในร่วมกัน

ความหมายของการคัดเลือก

การคัดเลือกเป็นกระบวนการต่อเนื่องจากกระบวนการสรรหา เป็นการกำหนดวิธีการคัดเลือกบุคคลที่ได้สรรหาไว้แล้วให้ได้บุคคลตามแผนที่กำหนด และเหมาะสมที่สุดที่จะเข้ามาทำงานในองค์การ

ธงชัย สันติวงษ์ (ธงชัย สันติวงษ์, 2534) กล่าวว่า การคัดเลือกพนักงาน หมายถึง กระบวนการที่องค์การดำเนินการคัดเลือกจากจำนวนใบสมัครทั้งหลายของผู้สมัครจำนวนมาก เพื่อให้ได้คนที่ดีที่สุด มีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เพื่อให้เข้ามาทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ ที่ต้องการรับคน

พยอม วงศ์สารศรี (พยอม วงศ์สารศรี, 2534) ให้ความหมายว่า การคัดเลือก คือ กระบวนการที่องค์การใช้เครื่องมือต่าง ๆ มาดำเนินการพิจารณาคัดเลือกผู้สมัครจำนวนมากให้เหลือตามที่จำนวนที่องค์การต้องการ

Milkovich และ Boudreau (Milkovich, 1991) การคัดเลือก หมายถึง การเก็บรวบรวมและใช้ข้อมูลจากใบสมัครเพื่อให้บุคคลากรมาปฏิบัติงานในองค์การ ตามปกติจะได้จากการกลั่นกรองคัดเลือกผู้สมัครที่มีคุณสมบัติไม่ครบถ้วนออกก่อน หลังจากนั้นจะพิจารณาผู้ที่มีคุณสมบัติครบถ้วน และคัดเลือกผู้ที่ต้องการต่อไป

Bartol และ Martin (Bartol, 1994) การคัดเลือกบุคคลากร หมายถึง กระบวนการเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่สุดสำหรับตำแหน่งแต่ละตำแหน่ง และสำหรับองค์การจากกลุ่มผู้มาสมัครงาน

กระบวนการคัดเลือก

Boxall และ Purcell (Boxall, 2008) กล่าวว่า กระบวนการคัดเลือกบุคคลโดยปกติจะมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. การต้อนรับผู้สมัคร โดยปกติแผนกการจ้างจะเตรียมข้อมูลเกี่ยวกับองค์การและงานช่วยเหลือในการกรอกใบสมัคร อาจจะมีการนัดหมายเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ การทดสอบ หรือขั้นตอนอื่น ๆ ในการคัดเลือก การต้อนรับผู้สมัครอย่างเหมาะสมจะเป็นการประชาสัมพันธ์ที่ดี ยิ่งกว่านั้นเป็นการสร้างทัศนคติที่ดีแก่ผู้สมัคร ซึ่งจะช่วยให้การสื่อสารและความร่วมมือในระหว่างการคัดเลือกดีขึ้น

2. การสัมภาษณ์เบื้องต้น ผู้สัมภาษณ์อาจมีคนเดียวหรือหลายคนขึ้นอยู่กับความสำคัญของงาน การสัมภาษณ์มีประโยชน์หลายอย่าง อาจใช้ในขั้นตอนใดก็ได้ในกระบวนการคัดเลือก การสัมภาษณ์เบื้องต้นมักใช้เพื่อคัดกรองผู้สมัคร

3. การกรอกแบบฟอร์มในสมัคร องค์การส่วนใหญ่ต้องการให้ผู้สมัครกรอกแบบฟอร์มใบสมัคร เพราะแบบฟอร์มใบสมัครเป็นวิธีการที่เป็นระบบและรวดเร็วในการได้ข้อมูลจากผู้สมัคร เช่น การศึกษา ประวัติการทำงาน การอ้างอิง เป็นต้น

4. การทดสอบ สิ่งจำเป็นประการหนึ่งในการคัดเลือก คือการประเมินความแตกต่างในด้านความสามารถ ความถนัด บุคลิกของผู้สมัคร ความแตกต่างบางอย่างอาจสังเกตได้ง่าย แต่สำหรับการปฏิบัติงานโดยปกติการทดสอบความสามารถวัดได้แม่นยำ อย่างไรก็ตามควรใช้ร่วมกับวิธีอื่น ๆ

5. การสัมภาษณ์ ใช้เพื่อพิสูจน์หรือให้ความกระจ่างเกี่ยวกับข้อความที่กรอกในใบสมัครก็ได้ หรือเพื่อให้ได้ความรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับความสามารถ แรงจูงใจ และทัศนคติ หรือเพื่อให้ข่าวสารแก่ผู้สมัครเกี่ยวกับโอกาสก้าวหน้า นโยบายขององค์การ เป็นต้น

6. การสืบสอบภูมิหลัง เนื่องจากผู้สมัครอยากได้งานทำ จึงมักจะบิดเบือนความจริงเกี่ยวกับความสามารถ หรือประสบการณ์ องค์การจึงต้องระวังในการตัดสินใจเกี่ยวกับข้อมูลต่างๆ ซึ่งอาจพิสูจน์ได้ ดังนี้

6.1 การสอบถามบุคคลที่เคยเกี่ยวข้อง วิธีนี้ใช้กันมานาน ผู้ที่เคยเกี่ยวข้อง เช่น นายจ้างเก่า ครู สำนักงานรับรอง และบุคคลที่อ้างอิง อาจสอบถามเกี่ยวกับระยะเวลาทำงาน ชนิดของงาน ค่าจ้าง และการศึกษา อาจจะเขียนจดหมายหรือโทรศัพท์ไปสอบถามก็ได้

6.2 การใช้เครื่องจับเท็จ วิธีนี้เป็นวิธีพิสูจน์แบบใหม่

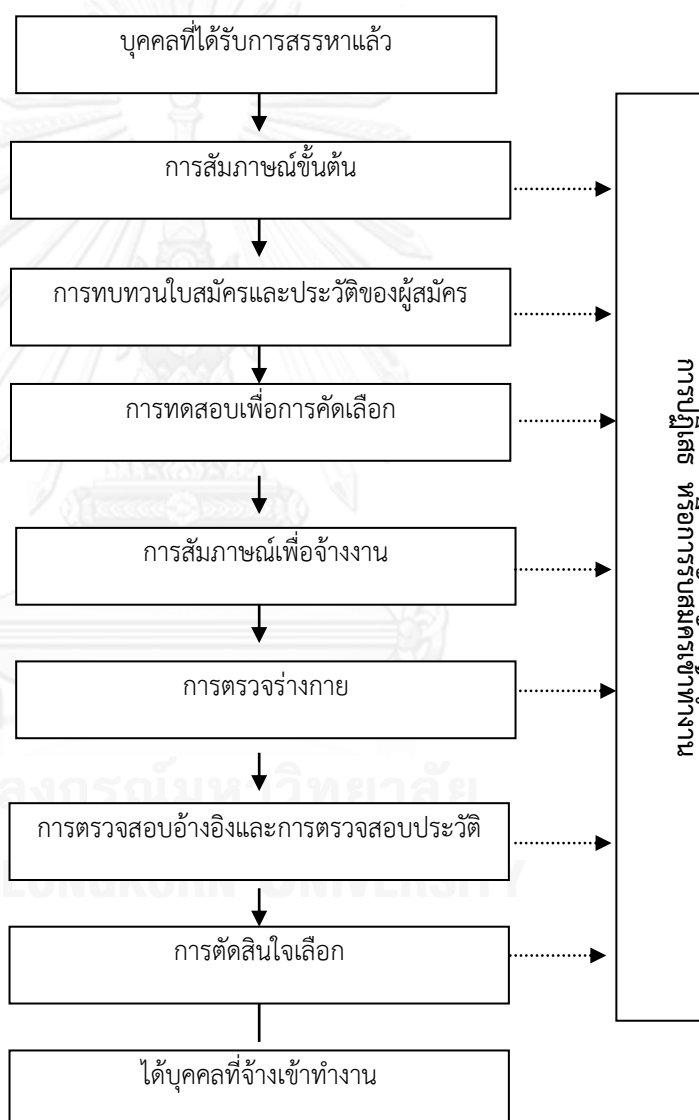
7. แผนกบุคคลคัดเลือกเบื้องต้น แผนกบุคคลจะคัดเลือกตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ตามขั้นตอนต่าง ๆ

8. หัวหน้าเลือกขั้นสุดท้าย เป็นขั้นตัดสินใจว่าจะเลือกใครเข้าทำงาน

9. การตรวจร่างกาย เป็นการตรวจสอบว่าร่างกายมีความเหมาะสมกับงาน หรือมีโรคที่เป็นอุปสรรคในการทำงานหรือไม่

10. การแต่งตั้ง ได้แก่ การให้บุคคลที่องค์การตัดสินใจรับไว้ซึ่งผ่านขั้นตอนในการคัดเลือกเข้าปฏิบัติงาน

เสนาะ ตีเยาว์ (เสนาะ ตีเยาว์, 2545) ได้เสนอขั้นตอนการคัดเลือกดังนี้



แผนภาพ 4 กระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ (เสนาะ ตีเยาว์, 2545)

Bartol และ Martin (Bartol, 1994) ขั้นตอนกระบวนการในการคัดเลือกประกอบด้วย การพิจารณาจากใบสมัครและประวัติส่วนตัว (Application and Resumes) ในเบื้องต้นก่อนเพื่อ คัดเลือกเอาบุคคลที่ขาดคุณสมบัติออก การทำการสัมภาษณ์ขั้นต้น (Structured interview) โดยใช้ คำถามเดียวกันกับการตอบคำถามที่ตั้งไว้เป็นมาตรฐานกับทุกคน การตรวจสอบภูมิลำเนา (Reference checks) การทดสอบบุคลิกภาพ (Personality test) และทำการทดสอบเกี่ยวกับสาร เสพติด (Drug testing)

Castetter (Castetter, 1996) ได้กล่าวว่า กระบวนการในการคัดเลือก ควร ประกอบด้วยกิจกรรมดังต่อไปนี้

1. การพัฒนานโยบายและกระบวนการคัดเลือก ได้แก่ การกำหนดนโยบายและ กระบวนการอย่างมีระบบ มอบหมายกิจกรรมการคัดเลือกแก่บุคคลภายในและภายนอก
2. กำหนดบทบาทของตำแหน่ง ได้แก่ การระบุถึงบทบาทสำหรับตำแหน่งซึ่งเป็น พฤติกรรมที่คาดหวัง
3. กำหนดลักษณะเฉพาะของพฤติกรรมสำหรับตำแหน่ง ได้แก่ การวิเคราะห์ องค์ประกอบของพฤติกรรมเกี่ยวกับวิชาชีพ บุคคล ร่างกาย และจิตใจ เพื่อที่จะเปรียบเทียบ พฤติกรรมที่ต้องการและที่คาดหวัง
4. รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผู้สมัคร ได้แก่ การศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับผู้สมัครจากใบ สมัคร หลักฐาน ใบรับรอง การสอบ การสัมภาษณ์ การสังเกต บุคคลที่อ้างอิง และประวัติ
5. ประเมินผล และกลั่นกรองผู้สมัคร ได้แก่ การเปรียบเทียบผู้สมัครต่าง ๆ และ ประเมินความแตกต่างระหว่างพฤติกรรมที่ต้องการกับพฤติกรรมจริง ๆ ถ้าหากผู้สมัครคนใดไม่เป็นที่ พอใจก็คัดออก
6. ตัดสินใจรับ ถ้าหากผู้สมัครเป็นที่น่าพอใจก็รับไว้ โดยการเตรียมรายการที่เหมาะสม ไว้ทั้งผู้สมัคร และระบบการตัดสินใจ
7. การรับ ได้แก่ การที่ผู้บริหารรับผู้สมัครไปปฏิบัติงาน
8. การแต่งตั้ง ได้แก่ การพิจารณาบุคคลที่มีทักษะ และความสามารถเข้าในตำแหน่ง

สรุปได้ว่า การสรรหาและการคัดเลือก เป็นความพยายาม หรือกลวิธีสรรหาที่มี ประสิทธิภาพในการชักชวน แสวงหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ มีคุณสมบัติตามที่องค์การ ต้องการจากแหล่งต่าง ๆ ให้เข้ามาทำการคัดเลือกให้มากที่สุด เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่จะเข้ามา ปฏิบัติงานในองค์การ โดยผ่านกระบวนการในการคัดเลือก ซึ่งมีกรรมวิธีในการคัดเลือกแตกต่างกันไป ตามกฎเกณฑ์และความต้องการของแต่ละองค์การ อย่างไรก็ตามการคัดเลือกนับว่าเป็นขั้นตอนที่

สำคัญ เพราะถ้าเราคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพมาไว้ในองค์กร ย่อมทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้บรรลุตามวัตถุประสงค์

การนำเข้าสู่หน่วยงาน (Induction)

ความหมายของการนำเข้าสู่หน่วยงาน

ภิญโญ สาร (ภิญโญ สาร, 2517) ให้ความหมายว่า คือ ความพยายามอย่างมีระบบของหน่วยงานที่จะลดปัญหาต่าง ๆ ที่เผชิญหน้าบุคคลใหม่ เพื่อให้เข้าทำงานให้ได้ผลดีที่สุด และในขณะเดียวกันให้เขามีความสุข ความพอใจกับงาน และตำแหน่งใหม่ของเขาโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในหน่วยงานฝ่ายการศึกษาหรือในโรงเรียน การจูงใจบุคคลเข้าสู่หน่วยงานสำคัญและจำเป็นมาก เพราะถ้าบุคคลฝ่ายการศึกษาโดยเฉพาะครูปรับตัวให้เข้ากับโรงเรียนหรืองานฝ่ายการศึกษาไม่ได้ ปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมของหน่วยงานฝ่ายการศึกษาหรือโรงเรียนไม่ได้ และปรับตัวให้เข้ากับเพื่อนร่วมงานหรือเพื่อนครูไม่ได้ ยากที่หน่วยงานฝ่ายการศึกษาหรือโรงเรียนจะหวังให้บุคคลหรือครูเหล่านั้นปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและอย่างมีประสิทธิภาพ

ธงชัย สันติวงษ์ (ธงชัย สันติวงษ์, 2534) ได้กล่าวว่า การนำเข้าสู่หน่วยงานใน ความหมายของการปฐมนิเทศ หมายถึง กิจกรรมที่เป็นภารกิจอย่างหนึ่งของผู้บริหารในการ บริหารงานบุคคล เพื่อให้บุคคลใหม่ของหน่วยงานมีความคุ้นเคย รู้จัก และสามารถปรับตัวได้อย่าง รวดเร็ว เพื่อให้สามารถดำรงอยู่ในหน่วยงานอย่างปกติสุข และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

พนัส หันนาคินทร์ (พนัส หันนาคินทร์, 2542) ให้ความหมายของการนำบุคลากรเข้า งานว่า เป็นความพยายามอย่างมีระบบขององค์กรหรือหน่วยงาน อันมีจุดมุ่งหมายที่จะลดปัญหาที่ จะมาประจันหน้ากับบุคลากรที่เข้ามาทำงานใหม่ กระบวนการนำบุคลากรเข้าสู่หน่วยงานจึงมี จุดมุ่งหมายสำคัญที่จะลดปัญหาเรื่องการปรับตัวให้เข้ากับสภาพการณ์ของหน่วยงานที่เพิ่งเข้ามา ทำงาน ในขณะเดียวกันก็เป็นการสร้างความคุ้นเคย ความมั่นใจ ความรู้สึกว่าได้รับการยอมรับนับถือ จากเพื่อนร่วมงาน เกิดความภูมิใจและความสมหวังต่อการที่จะได้เข้าทำงานตามที่ได้คาดหวังไว้

Castetter (Castetter, 1996) ได้ให้ความหมายการนำเข้าสู่หน่วยงาน คือ ความ พยายามขององค์กรหรือหน่วยงานที่ทำอย่างมีระบบในการที่จะลดปัญหาต่าง ๆ ซึ่งบุคลากรใหม่ อาจจะต้องประสบ เพื่อให้บุคลากรใหม่เหล่านั้นสามารถปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงที่สุด ให้เป็นที่พอใจทั้ง ของตนและของหน่วยงาน

ขั้นตอนการนำเข้าสู่หน่วยงาน

พนัส หันนาคินทร์ (พนัส หันนาคินทร์, 2542) เสนอว่า การนำเข้าสู่หน่วยงานมี 5 ขั้นตอน คือ

1. กำหนดจุดมุ่งหมายการนำเข้าสู่หน่วยงาน

2. การปรับตัวให้เข้ากับงานใหม่
3. การจัดลำดับและประสานกิจกรรมนำเข้าสู่หน่วยงาน
4. การติดตามการปฏิบัติงานของผู้เข้าสู่งาน
5. การควบคุมกระบวนการนำเข้าสู่งาน

Castetter (Castetter, 1996) การนำเข้าสู่หน่วยงาน มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. กำหนดจุดประสงค์ของกระบวนการจูงใจบุคคลเข้าสู่หน่วยงาน ให้ครูใหม่ทราบเรื่องราวเกี่ยวกับชุมชน หน้าที่ และความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ความรับผิดชอบในหน้าที่ และคุณลักษณะต่าง ๆ ของระบบโรงเรียน

2. การจัดให้บุคคลมีหน้าที่และรับผิดชอบ ได้แก่ การแบ่งและการจัดกลุ่มกิจกรรมต่างๆ ตลอดจนกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรต่าง ๆ ที่รับผิดชอบหน้าที่เกี่ยวกับกระบวนการนำบุคคลเข้าสู่หน่วยงาน ได้แก่ การให้คำแนะนำเกี่ยวกับการปรับตัวเข้ากับชุมชน การปรับตัวเข้ากับตำแหน่ง การปรับตัวเข้ากับระบบโรงเรียน การปรับตัวเข้ากับบุคคลและกลุ่มบุคคล

3. การจัดระเบียบการประสานงานกับฝ่ายต่าง ๆ คือ การเชื่อมโยงขั้นตอนต่าง ๆ ให้เข้ากิจกรรมการนำเข้าสู่หน่วยงาน เช่น การแต่งตั้งให้เข้างาน จัดให้มีการพบผู้บริหารชี้แจงเรื่องอัตราเงินเดือน สวัสดิการต่าง ๆ

4. การพิจารณาผลการปรับตัวของบุคลากรใหม่ มีวัตถุประสงค์เพื่อจะได้ทราบว่าบุคลากรใหม่มีการปรับตัวเข้ากับตำแหน่งของตน และปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด อาจจะมีการเยี่ยมเยียน สัมภาษณ์

5. การควบคุมและประเมินค่าโครงการการนำเข้าสู่หน่วยงาน เป็นการประเมินค่ากระบวนการนำบุคคลเพื่อให้บุคลากรใหม่มีความรู้ความเข้าใจในโครงสร้าง กิจกรรม งานในหน้าที่ และบุคลากรในระดับต่าง ๆ เป็นการสร้างมิตรภาพความรู้จักคุ้นเคย เพื่อให้สามารถปรับตัวเข้าอยู่ในองค์กรได้อย่างผสมกลมกลืน มีความพึงพอใจอบอุ่น เกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กร อันจะเป็นผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้ทางหนึ่ง

จากที่นักวิชาการได้กล่าวไว้ข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การนำเข้าสู่หน่วยงาน เป็นขั้นตอนหนึ่งในกระบวนการบริหารงานบุคคล เพื่อให้บุคลากรใหม่มีความรู้ ความเข้าใจในนโยบาย วัตถุประสงค์ โครงสร้าง งานในตำแหน่งหน้าที่ และคุ้นเคยกับบุคลากรในระดับต่าง ๆ เป็นการสร้างมิตรภาพ เกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กร มีความพึงพอใจอบอุ่น ทั้งนี้เพื่อให้สามารถปรับตัวเข้ากับองค์กรได้อย่างรวดเร็ว ลดความผิดพลาดในการทำงานอันเกิดจากความไม่รู้ต่องานที่เป็นของใหม่

การพัฒนาบุคลากร (Development)

ความหมายการพัฒนาบุคลากร

สมาน รังสิโยภุชฎ์ (สมาน รังสิโยภุชฎ์, 2520) ให้ความหมายว่า การพัฒนาบุคคล หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงานที่ดีขึ้นอันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

กิติมา ปรีดีติลล (กิติมา ปรีดีติลล, 2532) สรุปว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการหรือกรรมวิธีต่าง ๆ ที่จะมุ่งเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ประสบการณ์ให้กับบุคลากรในองค์กร ตลอดจนพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดี มีความรับผิดชอบต่องานอันจะทำให้งานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

พนัส หันนาคินทร์ (พนัส หันนาคินทร์, 2542) กล่าวว่า ในกระบวนการพัฒนาใช้คำอยู่ 2 คำ คือ การฝึกฝน (Training) กับการให้การศึกษา (Educating) ความหมายแรกจะมีความหมายไปในเชิงการเพิ่มความถนัด ทักษะและความสามารถเฉพาะอย่างในการทำงาน ส่วนคำว่าการศึกษา นั้น มักพุ่งเล็งถึงความพยายามที่จะเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ มโนทัศน์ รวมทั้งทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถปรับตัวเข้ากับงานที่เปลี่ยนแปลงไป

นพพงษ์ บุญจิตราดุสย์ (นพพงษ์ บุญจิตราดุสย์, 2548) ให้ความหมายว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการส่งเสริมให้คนที่ปฏิบัติงานอยู่แล้วได้เพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และความสามารถเพิ่มขึ้น เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

Bartol และ Martin (Bartol, 1994) การพัฒนา หมายถึง วิธีการต่างๆที่ถูกนำมาใช้กับพนักงานใหม่ หรือที่ทำงานอยู่แล้วเพื่อให้เขาเหล่านั้นมีการพัฒนาด้านทักษะที่มีความจำเป็นในการปฏิบัติงาน

Castetter (Castetter, 1996) ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรในวงการศึกษว่าเป็นการจัดและเตรียมการต่าง ๆ ที่ระบบโรงเรียนได้จัดทำขึ้น เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากรตั้งแต่เริ่มต้นการจ้างบุคลากรไว้ไปจนกระทั่งบุคลากรปลดเกษียณ

Bohlander, Snell และ Sherman (Bohlander, 2001) อธิบายว่า พนักงานจะต้องได้รับการเสริมสร้างขีดความสามารถอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว 3 ด้าน คือ ความรู้ ทักษะ และความสามารถ ซึ่งให้ความหมายใกล้เคียงกับ Dercenzo และ Robbins ว่า การพัฒนา หมายถึง การเพิ่มทักษะ ความสามารถของบุคคลอย่างกว้างๆ ในการปฏิบัติงานเพื่อให้บุคคลนั้นรับผิดชอบงานในอนาคต

กระบวนการพัฒนา

สมพงษ์ เกษมสิน (สมพงษ์ เกษมสิน, 2526) สรุปขั้นตอนของการพัฒนาบุคลากร ไว้ดังนี้คือ

1. วิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาบุคคล (Analyzed training needs) โดยทั่วไปในการปฏิบัติงานนั้น จำเป็นต้องมีการปรับปรุง เพราะหน่วยงานบางหน่วยงานอาจมีผลผลิตตกต่ำ งานล่าช้า ขวัญของคนงานไม่ดีพอ ฯลฯ สิ่งเหล่านี้เป็นเครื่องบ่งชี้ถึงความจำเป็นที่ต้องปรับปรุงงาน
2. ตรวจสอบความต้องการแต่ละลักษณะงาน (Examine each needs) โดยการพิจารณาเปรียบเทียบถึงความต้องการและหรือความจำเป็นอันเร่งด่วนในบรรดางานที่ต้องการจัดให้มีการพัฒนาบุคคล แล้วจึงต้องคำนึงถึงความเป็นไปได้ของงานที่จะปรับปรุงโดยการพัฒนาบุคคลด้วย
3. วางโครงการในการพัฒนาบุคคล (Design training program) คือการจัดวางโครงการหรือแผนงานสำหรับการพัฒนาบุคลากร ซึ่งต้องคำนึงถึงลักษณะและประเภทของการพัฒนาบุคลากรด้วย
4. เสนอโครงการเพื่อรับความเห็นชอบ (Propose program to top management) เมื่อได้สำรวจความจำเป็นและวางโครงการในการพัฒนาบุคลากรแล้ว ต้องเสนอความเห็นชอบจากผู้บังคับบัญชา ทั้งนี้เพื่อให้มีการประสานงาน และงานพัฒนาบุคลากรสามารถดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยโดยไม่หยุดยั้ง
5. จัดวางระเบียบปฏิบัติในการดำเนินการ (Issue regulation on training) คือ จัดวางระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการปรับปรุงแก้ไข
6. การประเมินผล (Evaluation) คือการวัดเพื่อตรวจสอบว่าการพัฒนาบุคลากรที่จัดขึ้นนั้นตรงตามจุดประสงค์ที่วางไว้หรือไม่ เพื่อดำเนินการปรับปรุงแก้ไข
7. การติดตามผล (Follow up) การติดตามผลเป็นลำดับขั้นที่มีความสำคัญมาก เพราะจะต้องติดตามดูว่าข้าราชการ พนักงาน เจ้าหน้าที่ที่เข้ารับการพัฒนาแล้วปฏิบัติงานได้ผลดีขึ้นหรือไม่ มีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่

เมธี ปิรันธนานนท์ (เมธี ปิรันธนานนท์, 2529) กล่าวว่า กระบวนการพัฒนาบุคลากร มี 6 ขั้นตอน คือ

1. กำหนดจุดมุ่งหมายและบทบาทของหน่วยงาน
2. จัดคณะบุคคลเพื่อดำเนินการและรับผิดชอบ
3. กำหนดความต้องการต่าง ๆ ในการพัฒนา
4. เตรียมแผนการพัฒนาบุคลากรทั้งหมด

5. ดำเนินโปรแกรมพัฒนาบุคลากร

6. ประเมินผลกระบวนการพัฒนา

กิติมา ปรีดีดีลิก (กิติมา ปรีดีดีลิก, 2532) กล่าวถึงกระบวนการพัฒนาบุคคลว่ามีขั้นตอนดังนี้

1. กำหนดขอบเขตและทิศทางของการพัฒนาบุคลากร เพื่อจะได้พัฒนาตรงตามจุดหมาย

2. วางแผนพัฒนาบุคลากรตามกำหนดคาขอบเขต หรือนโยบายของหน่วยงานนั้น ๆ

3. จัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคคลในทางปฏิบัติ

4. ประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2548) การฝึกอบรมเป็นกระบวนการในการพัฒนาคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การเพื่อให้มีผลการทำงานที่ดีขึ้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ขั้นตอนในการฝึกอบรมพัฒนามีดังนี้

1. การพิจารณาความต้องการฝึกอบรมพัฒนา (Training Needs)

2. การกำหนดโครงการฝึกอบรม (Training Program)

3. การบริหารจัดการฝึกอบรม (Administering the Training Program)

4. การประเมินผลการฝึกอบรม (Evaluating the Training Program)

Bartol และ Martin (Bartol, 1994) กระบวนการในการพัฒนาบุคลากรมี 4 ขั้นตอนดังนี้

1. การหาความต้องการในการอบรม (Determining Training)

2. การออกแบบโครงการอบรม (Designing the Training Program)

3. การบริหารโครงการอบรม (Administering the Training Program)

เครื่องมือหลักๆ ที่ใช้ในการถ่ายทอดข้อมูลได้แก่

- การบรรยาย (Lectures)

- การเรียนรู้ที่กำหนดรูปแบบ (Programmed Learning)

4. การประเมินผลการอบรม (Evaluating the Training Program) ซึ่งการตอบ

คำถามดังต่อไปนี้จะช่วยพิจารณาได้ว่าโครงการอบรมพัฒนามีประสิทธิผลเพียงใด

- อัตราผลผลิตที่สูญเสียได้ลดลงหรือไม่

- ทำงานเสร็จทันกำหนดได้เป็นปกติมากขึ้นหรือไม่

- ต้นทุนแรงงานต่อหน่วยที่ผลิตลดลงหรือไม่

Castetter (Castetter, 1996) ได้กำหนดขั้นตอนกระบวนการพัฒนาบุคลากร 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดความต้องการจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร
2. การวางแผนพัฒนาบุคลากร
3. การดำเนินการพัฒนาบุคลากร
4. การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

จากแนวคิดต่าง ๆ สามารถสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการในการพัฒนา และเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ความชำนาญในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรในองค์การ ซึ่งส่งผลให้การปฏิบัติมีประสิทธิภาพสูงขึ้น การพัฒนาบุคลากรจำเป็นต้องปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้องค์การ พัฒนาได้ทันกับความเจริญก้าวหน้าของสังคม ทั้งนี้ในการจะพัฒนาบุคลากรต้องพิจารณาลักษณะ และความต้องการจำเป็นขององค์การเป็นหลัก และต้องมีการประเมิน ติดตามผลการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอด้วย เพื่อรับทราบข้อบกพร่องในการพัฒนาเพื่อนำมาปรับปรุงในการจัดการพัฒนาบุคลากร ที่เหมาะสมต่อไป

การจูงใจ

ความหมายของการจูงใจ

นักวิชาการและนักจิตวิทยาหลายท่านได้ให้ความหมายของการจูงใจไว้คล้ายคลึงกัน ดังที่ อารี พันธุ์มณี (อารี พันธุ์มณี, 2546) เสนาะ ตีแยว (เสนาะ ตีแยว, 2545) และพาสนา จุลรัตน์ (พาสนา จุลรัตน์, 2548) กล่าวว่า การจูงใจ หมายถึง การนำปัจจัยต่างๆ ที่เป็นแรงจูงใจมา กระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างมีทิศทางมีลักษณะเป็นความมุ่งมั่นอย่าไม่ลดละ เพื่อบรรลุ จุดมุ่งหมายหรือเงื่อนไขที่ต้องการ ปัจจัยต่าง ๆ ที่นำมาอาจจะเป็นสิ่งเร้าภายในกับสิ่งเร้าภายนอก หรือทั้งสองประการก็ได้ เช่น เครื่องล่อรางวัล การลงโทษ การทำให้เกิดการตื่นตัว รวมทั้งทำให้เกิด ความคาดหวัง เป็นต้น

ในส่วนของนักวิชาการต่างประเทศก็มีผู้ให้ความหมายของการจูงใจไว้หลายท่าน ดังต่อไปนี้

Dubrin and Ireland (Dubrin, 1993) กล่าวว่า แรงจูงใจ คือ กระบวนการที่ถูกให้เพื่อ ขับเคลื่อนและสนับสนุนพฤติกรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จของเป้าหมายในองค์การ

Cherrington (Cherrington, 1994) มองแรงจูงใจว่า เป็นความเข้มข้น (intensity) ความมุ่งมั่น (direction) และความทนฝั่งแน่น (persistence) ของพฤติกรรม ทฤษฎี ด้านแรงจูงใจ

ทั้งหมดมุ่งไปสู่วิถีทางในการอธิบายการแสดงพฤติกรรมของมนุษย์ อันสืบเนื่องมาจากแรงจูงใจเป็นสาเหตุหลัก

Vroom (Vroom, 1995) ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า หมายถึง กระบวนการในการควบคุมหรือครอบงำทางเลือกโดยบุคคลหรืออินทรีย์ต่ำสุด (lower organism) โดยไม่ เปิดโอกาสให้เลือกทางเลือกอื่น ๆ ด้วยความสมัครใจ เช่น เมื่อเราเกิดความรู้สึกหิว เราก็ต้องรับประทานอาหารเพื่อตอบสนองความต้องการของร่างกายซึ่งไม่มีโอกาสเลือกทางเลือกอื่นแต่อย่างใด

Griffin (Griffin, 1999) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง ชุดของพลังผลักดันที่เป็น สาเหตุให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมในแนวทางที่สนองตอบต่อความต้องการของตน

Daft (Daft, 2000) กล่าวถึง แรงจูงใจว่า หมายถึง พลังหรือแรงผลักดันทั้ง ภายในนอกและภายในตัวบุคคล ซึ่งกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่กระตือรือร้น รวมทั้งเป็นบุคคลรักษาพฤติกรรมนั้น

ตามทฤษฎีความต้องการความสำเร็จของ (The Need to Achieve) ของ McClelland (McClelland, 1961) วิจัยในเรื่องความต้องการความสำเร็จ พบว่า ผู้ที่ประสบความสำเร็จสูงทั้งหลาย แตกต่างกับบุคคลอื่นทั่วไปโดยจะมีลักษณะดังนี้

1. มีความรับผิดชอบสูง แสวงหาโอกาสเพื่อจะได้มีโอกาสในการรับผิดชอบ แก้ไขปัญหาที่มีอยู่พวกนี้จะมีความปรารถนาจะกระทำสิ่งต่างๆให้ดีขึ้นกว่าเดิมอยู่เสมอ
2. มีเป้าหมายระดับกลาง เพราะหากไม่ประสบผลสำเร็จแล้วจะรู้สึกไม่สบายใจ ดังนั้นจึงไม่ตั้งเป้าหมายไว้สูงเกินไปเพื่อลดความเสี่ยงและให้ความเชื่อมั่นในความสำเร็จสูง
3. ต้องการได้รับข้อมูลกลับที่ทันการณ์เกี่ยวกับงานของตนว่าสำเร็จหรือล้มเหลว เพื่อการตัดสินใจของคนในงานครั้งต่อไป
4. ต้องการทำงานร่วมกับผู้ที่มีความสามารถ เพื่อที่เขาจะได้พยายามปรับปรุงความสามารถของเขาให้ทัดเทียมผู้ที่มีความสามารถ ความรู้สึกเช่นนี้จะเป็นแรงจูงใจให้เกิดความมานะที่จะประสบความสำเร็จที่สูงต่อไป

นอกจากนี้ทฤษฎีที่เป็น Classical Theory ของทฤษฎีแรงจูงใจตามลำดับขั้นความต้องการ คือของทฤษฎีของ Maslow (Maslow, 1954) ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปอย่างแพร่หลายสมมุติฐานดังกล่าวมีสาระสำคัญดังนี้

1. มนุษย์มีความต้องการ และมีความต้องการไม่สิ้นสุด เมื่อมีความต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้วจะมีความต้องการอื่นเข้ามาแทนที่
2. ความต้องการใดที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นสิ่งจูงใจให้เกิดพฤติกรรมอีกต่อไป
3. ความต้องการของมนุษย์มีลำดับขั้นตามลำดับความสำคัญ คือ เมื่อมีความต้องการ

ในระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการในระดับสูงก็เรียกร้องให้มีการตอบสนองทันที

จากสมมติฐานดังกล่าวข้างต้น Maslow ได้แบ่งลำดับความต้องการของมนุษย์ไว้ 5 ประการ ดังนี้

1. ความต้องการทางร่างกาย (physical needs) เป็นความต้องการพื้นฐานของมนุษย์เพื่อให้ดำรงชีวิตอยู่ได้ เช่น เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัยอาหาร และยารักษาโรค เป็นต้น
2. ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง (safety and security needs) เป็นความต้องการความมั่นคงปลอดภัยทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ เช่น ปลอดภัยจากอันตราย มีความมั่นคงทางเศรษฐกิจ ฐานะการทำงาน
3. ความต้องการทางด้านสังคม (social and belonging needs) เป็นความต้องการที่จะมีส่วนร่วมในสังคมต้องการความรักต้องการเป็นเจ้าของ
4. ความต้องการได้รับการยกย่องสรรเสริญ (esteem on status needs) เป็นความต้องการให้สังคมยกย่องตนเองมีคนนับหน้าถือตามีเกียรติยศชื่อเสียง
5. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จในชีวิต (needs for self-actualization) คือ ต้องการพบความสำเร็จทุกอย่างที่ตนเองใฝ่ฝัน

ความต้องการทั้ง 5 ประการข้างต้นของ Maslow นี้เรียงลำดับความสำคัญหรือ ความจำเป็น จากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุดเหมือนบันได โดยมีความต้องการทางกายซึ่งเป็นความต้องการส่วนบุคคลของมนุษย์ทุกคนเป็นพื้นฐานขั้นแรกสำหรับความต้องการ ขึ้นต่อไป ความต้องการทั้ง 5 นี้จะเป็นอิสระต่อกันและมีความต่อเนื่องเหลื่อมล้ำกันอยู่ เหมือนลูกคลื่น เนื่องจากความต้องการระดับถัดมา อาจเกิดขึ้นก่อนที่ความต้องการขั้นต้น จะได้รับการตอบสนองให้เสร็จสิ้นสมบูรณ์ก่อนก็ได้และบางคน อาจให้ความสำคัญกับ ความต้องการสลับขั้นตอนได้อย่างไรก็ดีปกติแล้วคนทั่วไปจะมีความต้องการขั้นต้นก่อน เมื่อได้รับสนองตอบแล้วจะเกิดความต้องการขั้นถัดไป และไม่จำเป็นว่าทุกคนจะมีความต้องการครบทั้ง 5 ชั้น แต่ความต้องการทั้งหมดเหล่านี้จะมีอยู่ชั่วตลอดชีวิตของบุคคลดังที่ Maslow ได้กล่าวไว้ว่า "มนุษย์เป็นสัตว์สังคมที่มีความต้องการไม่สิ้นสุด" เมื่อมนุษย์สนองความต้องการอย่างใดอย่างหนึ่งตามที่ปรารถนาไว้แล้ว ความต้องการใน ด้านอื่น ๆ ก็จะมีปรากฏขึ้นอีก"

จากทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจดังที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น สาระสำคัญของแต่ละทฤษฎีสามารถสรุปได้ว่า มนุษย์มีแรงจูงใจหรือ ความต้องการไม่สิ้นสุด โดยจะมีความต้องการในขั้นพื้นฐานมาก่อนคือ ความต้องการด้านปัจจัยสี่ ความต้องการด้านความมั่นคงทางเศรษฐกิจ หรือความมั่นคงในการปฏิบัติงาน และความต้องการความปลอดภัยทางด้านร่างกาย หลังจากที่ได้รับการตอบสนอง ใน

ขั้นพื้นฐานแล้ว ก็จะมีแรงจูงใจหรือความต้องการในขั้นต่อไป ซึ่งเป็นความต้องการ ในระดับสูงขึ้นไป คือ ต้องการความรัก ความเป็นเจ้าของ อยากรมีเพื่อนพ้อง อยากรมีชื่อเสียงเกียรติยศ ต้องการให้คนอื่น ยกย่องนับถือ อยากรมีอำนาจบารมีเหนือคนอื่น ๆ ต้องการความเจริญก้าวหน้า ความสำเร็จและ ต้องการรักษาความมีชื่อเสียงเกียรติยศ ความเด่น รวมทั้งความสำเร็จให้คงอยู่ตลอดไป

การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Appraisal)

ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ภิญโญ สาร (ภิญโญ สาร, 2517) ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ว่า หมายถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ของบุคลากร และเป็นการประเมินสมรรถภาพ ของบุคลากรไปด้วยในตัว การประเมินดังกล่าวเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาโดยตรงของบุคลากร ส่วน การวินิจฉัยขั้นสุดท้ายเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาระดับสูง ดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานจึง กระทำเป็นขั้นๆ นับตั้งแต่ขั้นต้นจนถึงขั้นสูง บุคลากรทุกคนจะมีผู้ที่อยู่เหนือตนเป็นผู้ประเมินผลงาน ของตนทุกคน

สมาน รังสิโยภักษ์ (สมาน รังสิโยภักษ์, 2520) ได้ให้ความหมายของการประเมินผล การปฏิบัติงาน คือ วิธีการที่ผู้บังคับบัญชาได้บันทึก และลงความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้อยู่ ในบังคับบัญชาในระยะเวลาที่กำหนดไว้ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ การประเมินผลการปฏิบัติงานก็คือ วิธีการที่ใช้ประเมินค่าว่าผู้ปฏิบัติงานเพียงใด โดยพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพของงานที่ ผู้บังคับบัญชาได้บันทึกไว้ หรือจากการสังเกต และวินิจฉัยตามระยะเวลาที่กำหนดเพื่อเป็นเครื่อง ประกอบในการพิจารณาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในด้านต่าง ๆ เช่น การแต่งตั้งบุคคลเข้าดำรง ตำแหน่ง การเลื่อนตำแหน่ง การพิจารณาความรับผิดชอบประจำปี เป็นต้น

สุรศักดิ์ นานานุกูล (สุรศักดิ์ นานานุกูล, 2522) ให้ความหมายการประเมินผลการ ปฏิบัติงาน คือ การที่ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานเป็นผู้ประเมิน หรือวัดค่าว่าผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละ คนมีความสามารถหรือมีส่วนช่วยในการที่จะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายมากน้อยเพียงใดในช่วง ระยะเวลาหนึ่ง การประเมินผลจะใช้วิธีการที่มีระบบหรือไม่ก็ได้เพราะขึ้นอยู่กับดุลยพินิจ และ ข้อเท็จจริงต่าง ๆ เป็นขั้น ๆ นับตั้งแต่ขั้นต้นจนถึงขั้นสูง บุคลากรทุกคนจะมีผู้ที่อยู่เหนือตนนั้นเป็นผู้ ประเมินผลงานของคนทุกคน

อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัจฉกร (อลงกรณ์ มีสุทธา, 2545) การประเมินผลการ ปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ทั้งผลงานและ คุณลักษณะอื่นๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้แน่นอน ภายใต้การสังเกต จดบันทึก และประเมินโดยหัวหน้างาน โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบ และมีมาตรฐานแบบ เดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินที่มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติให้ความเป็นธรรม

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2548) การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบซึ่งถูกพัฒนาขึ้นเพื่อทำการวัดคุณค่าของบุคลากรในการปฏิบัติงาน ภายในช่วงระยะเวลาที่กำหนด ว่าเหมาะสมกับมาตรฐานที่กำหนด และเหมาะสมกับรายได้ที่บุคลากร ได้รับจากองค์กรหรือไม่ ตลอดจนใช้ประกอบพิจารณาศักยภาพของบุคลากรในการปฏิบัติงานใน ตำแหน่งที่สูงขึ้นไป

Beach (Beach, 1985) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือการประเมินอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับบุคคล โดยพิจารณาถึงการปฏิบัติงานในหน้าที่และศักยภาพที่จะพัฒนาบุคคล

Castetter (Castetter, 1996) ได้ให้ความหมายว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ ระบบที่จัดขึ้นเพื่อหาคุณค่าของบุคคลในแง่ของการปฏิบัติงานและสมรรถภาพในการพัฒนาตนเอง

Mondy และ Noe (Mondy, 2000) การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ระบบในการ ทบทวน ตรวจสอบ และประเมินผลบุคคลหรือทีมงานเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

Gary (Gary, 2003) การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การจัดการองค์ประกอบ ต่างๆ ของกระบวนการภายในองค์กร ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการทำงานของพนักงาน กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานอาจรวมถึงการตั้งเป้าหมาย การคัดเลือก และบรรจุพนักงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน การฝึกอบรมและการพัฒนา และการบริหาร อาชีพ

ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

พนัส หันนาคินทร์ (พนัส หันนาคินทร์, 2542) ได้เสนอขั้นตอนในการดำเนินการ ประเมินผลงานดังนี้

1. กำหนดนโยบายในการประเมิน ต้องระบุงรายละเอียดลงไปว่าเราจะประเมินด้าน ไตบ้าง พฤติกรรมแต่ละด้านจะสังเกตได้อย่างไร ใช้มาตราส่วนอะไรในการพิจารณาพฤติกรรมที่ แสดงออกว่าตรงกับจุดประสงค์ขององค์กรเพียงใด
2. มีเกณฑ์มาตรฐานเป็นหลักในการเปรียบเทียบ และเกณฑ์ดังกล่าวต้องเป็นไปตาม จุดประสงค์ขององค์กร
3. กำหนดผู้ที่จะทำหน้าที่ประเมิน นอกจากผู้บริหาร และหัวหน้างานเป็นผู้ประเมิน แล้ว อาจใช้บุคคลอื่นประเมินด้วย เช่น ประเมินโดยเพื่อนร่วมงาน ประเมินโดยคณะกรรมการเฉพาะ กิจ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาประเมินผู้บังคับบัญชา และการประเมินตนเอง
4. นำผลการประเมินมาปรับปรุงการปฏิบัติงาน อาจจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อพัฒนา ผู้ปฏิบัติงานต่อไปตามความเหมาะสม

Castetter (Castetter, 1996) ได้เสนอขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ 5 ขั้นตอนคือ

1. กำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
2. กำหนดแบบและลักษณะของงาน หรือเกณฑ์ในการที่จะประเมินผล
3. กำหนดตัวผู้ประเมินและฝึกอบรมผู้ทำการประเมินผลให้เข้าใจ
4. กำหนดวิธีการประเมินผล และระยะเวลาในการดำเนินการ
5. การวิเคราะห์ผล การนำผลที่ได้จากการประเมินไปใช้

หลักการประเมินผลการปฏิบัติงาน

นักวิชาการหลายท่านได้ให้หลักในการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้คล้ายคลึงกันคือ การประเมินต้องเป็นไปอย่างถูกต้อง และบรรลุตามวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ดังนี้

1. การประเมินผลต้องมีความแม่นยำ มีความเที่ยงตรง และมีความเชื่อมั่นในผลการประเมิน
2. การประเมินผลจะต้องมีเครื่องมือหลักที่ช่วยในการประเมินที่สำคัญ เช่น ใบกำหนดหน้าที่งาน มาตรฐานการปฏิบัติงาน แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน และระเบียบการปฏิบัติงานบุคคลว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงาน
3. การประเมินผลต้องมีการแจ้งผลการประเมินแก่ผู้ถูกประเมิน และหารือผลการปฏิบัติงานภายหลังจากเสร็จสิ้นการประเมินแล้ว
4. การประเมินจะต้องมีการดำเนินการเป็นกระบวนการอย่างต่อเนื่อง

ปัญหาและอุปสรรคในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

จากการศึกษาเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการประเมินผลการปฏิบัติงานพบประเด็นที่คล้ายคลึงกัน ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1. ความไม่ชัดเจนในมาตรฐาน เนื่องจากการขาดเครื่องมือที่วัดได้เที่ยงตรง แม่นยำ และเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายได้ ดังนั้นการประเมินจึงขึ้นกับตัวผู้ประเมินแต่ละคน
2. อิทธิพลของปัจจัยบางอย่างที่ตรงใจผู้ประเมิน เช่น ผู้ประเมินชอบคนที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี จึงประเมินคุณสมบัติอื่นๆ ดีไปด้วย ทำให้เกิดความไม่ยุติธรรม และความเท่าเทียมในการประเมิน
3. การประเมินที่อยู่ในระดับกลาง ซึ่งเกิดจากความไม่กล้าประเมินตามจริงของผู้ประเมิน ไม่กล้าให้คะแนนสูงหรือต่ำเกินไป ซึ่งไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ในแง่ของการคัดเลือก หรือแบ่งของการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพราะไม่สามารถนำผลมาใช้ในการปรับปรุงตัวของพนักงานได้
4. ความลำเอียง ผู้ประเมินแต่ละคนมีความแตกต่างกันเกี่ยวกับภูมิหลัง เช่น อายุ สถานภาพ การศึกษา เชื้อชาติ ศาสนา ความชอบ ปัจจัยเหล่านี้ล้วนส่งผลต่อการประเมินทั้งสิ้น

สรุปว่าการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการหนึ่งในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ทำให้ทราบความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งในการประเมินผลนั้นต้องมีหลักเกณฑ์การ

ประเมินที่เป็นมาตรฐานและตรงกับจุดมุ่งหมายขององค์กร เพื่อนำผลการประเมินไปปรับปรุง และพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร รวมทั้งใช้พิจารณาในเรื่องต่าง ๆ เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การปรับเงินเดือน การพิจารณาความดีความชอบ เป็นต้น ดังนั้นผู้ประเมินจะต้องประเมินด้วยความยุติธรรม เพื่อให้ได้ผลการประเมินที่เป็นจริง

ค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น (Compensation and Benefits)

ความหมายของค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น

ค่าตอบแทน และผลประโยชน์อื่น หมายถึง ผลตอบแทน หรือรางวัลทั้งหมดที่พนักงานได้รับในการแลกเปลี่ยนกับงานที่พนักงานอุทิศให้กับองค์กร ทั้งนี้รวมทั้งที่เป็นตัวเงินและที่เป็นผลประโยชน์ หรือสวัสดิการรูปแบบอื่นๆ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบว่าทำไมคนเลือกทำงานในองค์กรหนึ่งมากกว่าอีกองค์กรหนึ่ง (วิเชียร วิทยอุดม, 2550) และ (Bartol, 1994)

ประเภทของค่าตอบแทน และผลประโยชน์อื่น

กิติมา ปรีดีดิลก (กิติมา ปรีดีดิลก, 2532) สรุปไว้ว่า สวัสดิการหรือประโยชน์เกื้อกูลแบ่งออกเป็น 2 ชนิด คือ

1. ปัจจัยที่เป็นตัวเงิน ได้แก่ ค่าเช่าบ้าน ค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร ค่าอาหาร ทำการนอกเวลา เงินช่วยเหลือบุตร บำเหน็จบำนาญ ฯลฯ
2. ปัจจัยที่ไม่เป็นตัวเงิน ได้แก่ สิทธิในการลากรณณ์ต่าง ๆ เครื่องอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน การขอรับเครื่องราชอิสริยาภรณ์ต่าง ๆ

พยอม วงศ์สารศรี (พยอม วงศ์สารศรี, 2534) กล่าวว่า ในการปฏิบัติงานใด ๆ บุคคลต้องการค่าตอบแทน ค่าตอบแทนในสมัยโบราณอาจเป็นอาหารเพื่อให้คนดำรงชีวิตอยู่รอด ต่อมาเมื่อสังคมเปลี่ยนไปมีการใช้เงินตราแลกเปลี่ยนสิ่งของ ค่าตอบแทนได้เปลี่ยนรูปไปเป็นเงินที่เรียกกันว่าค่าจ้าง โดยมีลักษณะต่าง ๆ ดังนี้

1. ค่าจ้างที่เป็นรูปเงิน (Money Pay)
2. ค่าจ้างที่เป็นรูปสำคัญของงาน (Power Pay)
3. ค่าจ้างที่เป็นรูปตำแหน่งงานที่ได้รับเลื่อนให้สูงขึ้น (Authority Pay)
4. ค่าจ้างในรูปสถานภาพที่ฝ่ายบริหารยกย่อง (Status Pay)
5. ค่าจ้างในรูปองค์การที่มีหลักการที่ดี (Meta Goals Pay) ซึ่งจะประกอบไปด้วย หลักความพอเพียง หลักความยุติธรรม หลักคุณภาพ หลักควบคุม หลักความมั่นคง หลักล่อใจในการทำงาน หลักการต่อรองค่าจ้างแลกค่าเหนื่อย และหลักการยอมรับ

สมคิด บางโม (สมคิด บางโม, 2538) สรุปว่า การบำรุงรักษาบุคคลต้องอาศัยสิ่งจูงใจหลายชนิด ที่สำคัญมี 5 ประการ ดังนี้

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ เช่น เงิน สิ่งของ ควรมอบให้ในโอกาสอันเหมาะสมพร้อมทั้งสรรเสริญถึงคุณความดีไปด้วย ที่ใช้กันมาก ได้แก่ การเพิ่มเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษ เงินโบนัส เบี้ยขยัน เงินส่วนแบ่งกำไร และการให้ถือหุ้นในบริษัท

2. สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาส ให้โอกาสมีชื่อเสียง มีอำนาจประจำตัวมากขึ้น ได้ตำแหน่งสูงขึ้น มีโอกาสก้าวหน้า และมีโอกาสไปศึกษาต่อ

3. สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพของการทำงานซึ่งอาศัยวัตถุเป็นหลัก เช่น มีห้องทำงานส่วนตัว มีโต๊ะเหมาะสมกับตำแหน่ง วัสดุอย่างอื่นที่แสดงถึงความดีความชอบ การให้สวัสดิการต่าง ๆ ตามความจำเป็น

4. สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพของการทำงานซึ่งไม่เกี่ยวกับวัตถุ ได้แก่ บรรยากาศในที่ทำงานมีความรักใคร่กลมเกลียวกัน ไม่มีการแบ่งแยกเป็นหมู่เหล่าหรือทะเลาะกัน ทุกคนอยู่ในตำแหน่งเท่าเทียมกัน ทั้งในด้านสังคม เศรษฐกิจ และการศึกษา

5. การบำรุงขวัญหรือสร้างกำลังใจในการทำงาน ให้พนักงานทุกคนเกิดความรักบริษัท เกิดความรู้สึกว่าตนมีส่วนร่วมอย่างสำคัญในการสร้างชื่อเสียงและกำไรแก่บริษัท ให้แก่หน่วยงาน เมื่อบริษัทมีชื่อเสียงและมั่นคง พนักงานก็ยิ่งมีกำลังใจในการทำงานมากตามไปด้วย

กระบวนการบริหารค่าตอบแทน และผลประโยชน์อื่น

Bartol และ Martin (Bartol, 1994) ได้กำหนดองค์ประกอบของการบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่นดังนี้

1. นโยบายการจ่ายค่าตอบแทน (Pay Policy) เป็นการตัดสินใจของผู้บริหารที่จะจ่ายค่าตอบแทนอย่างไร โดยเฉพาะการกำหนดระดับค่าจ้าง (Pay Level) ที่เป็นระดับค่าจ้างในองค์การ ซึ่งอาจมีระดับสูง ปานกลาง หรือต่ำกว่าราคาดตลาด ขึ้นอยู่กับการกำหนดจากการพิจารณา กับปัจจัยต่างๆ เช่น งาน ฐานะการเงินขององค์การ หรือนโยบายขององค์การ เป็นต้น

2. โครงสร้างของค่าตอบแทน (Pay Structure) เป็นส่วนประกอบของอัตราค่าตอบแทนของบุคลากร ซึ่งสามารถกำหนดได้จากการประเมินค่าของงานและสารสนเทศของงาน

3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Evaluation) เป็นการนำผลการปฏิบัติงานของพนักงานมาประกอบในการกำหนดอัตราค่าตอบแทนให้ถูกต้อง

4. กำหนดการจ่ายเงินตามระยะเวลา หรือผลลัพธ์ (Pay by Time or Output) เป็นการกำหนดการจ่ายเงินค่าตอบแทนตามระยะเวลา เช่น รายชั่วโมง รายวัน รายเดือน หรือตามชิ้นงาน

5. ปัญหาพิเศษ (Special Problems) เป็นกำหนดการจ่ายเงินแก่ผู้เชี่ยวชาญ หรือ พนักงานเป็นกรณีพิเศษ เช่น เงินเดือนและค่าตอบแทนจากผลงานในรูปแบบอื่นๆ เป็นต้น

6. ผลประโยชน์ (Fringe Benefit) เป็นผลประโยชน์ตอบแทนที่พนักงานจะได้รับในรูปของสวัสดิการด้านต่างๆ เพื่อเป็นการจูงใจในการทำงานนอกเหนือจากค่าตอบแทนและสิ่งจูงใจ เช่น บำเหน็จ บำนาญ เงินปันผลกำไร ประกันชีวิต และค่ารักษาพยาบาล เป็นต้น

7. การควบคุมค่าตอบแทนและสิ่งจูงใจ (Control of Wages and Salaries) เป็นการควบคุมต้นทุน ค่าตอบแทน และสิ่งจูงใจขององค์การให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด ซึ่งอาจจะใช้การควบคุมตามงบประมาณที่ตั้งไว้ หรือตามระดับในการดำเนินการ

Castetter (Castetter, 1996) ได้เสนอกระบวนการจัดทำค่าตอบแทน ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการ 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. จัดทำนโยบายตอบแทนบุคลากร
2. การจัดทำโครงสร้างของตำแหน่ง
3. การกำหนดค่าเงินเดือนของตำแหน่ง
4. การเทียบค่าทางเศรษฐกิจของผู้ถือครองตำแหน่ง
5. การจัดกระบวนการบริหารแผนงานค่าตอบแทนบุคลากร
6. การควบคุมกระบวนการ

สรุปว่า การให้ค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น เป็นขั้นตอนที่สำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากการให้สิ่งตอบแทนไม่ว่าจะเป็นเงิน สิ่งของ การจัดสวัสดิการต่าง ๆ ล้วนเป็นกระบวนการที่จะเอื้อให้บุคลากรเกิดความรู้สึกมั่นคง มีขวัญ กำลังใจ และเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มขีดความสามารถของแต่ละบุคคล ทั้งนี้ผู้บริหารจะต้องมีหลักในการให้ค่าตอบแทน หรือสิ่งจูงใจด้วยความเหมาะสมและยุติธรรม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการให้ค่าตอบแทน กล่าวคือ สามารถสรรหาบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงานในองค์การ สามารถควบคุมต้นทุนค่าใช้จ่าย สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับบุคลากร และกระตุ้นให้บุคลากรทำงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (สมพงษ์ เกษมสิน, 2526)

ความต่อเนื่องของงาน (Continuity)

ความหมายของการต่อเนื่องของงาน

Castetter (Castetter, 1996) ให้ความหมายไว้ว่า ความสืบเนื่องของงาน คือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง และเมื่อประสบปัญหาบุคลากรไม่สามารถมาปฏิบัติงานได้ด้วยเหตุต่างๆ ก็สามารถบริหารจัดการให้ภาระงานต่างๆ สามารถดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่อง

กระบวนการบริหารให้เกิดความต่อเนื่องของงาน

เมธี ปิรันธนานนท์ (เมธี ปิรันธนานนท์, 2529) กล่าวว่า ในกระบวนการให้บริการแก่บุคลากรจะต้องขึ้นอยู่กับความตั้งใจที่สำคัญ 5 ประการ ดังนี้

1. แผนงานอะไรบ้างที่คาดว่าจะใช้ให้บรรลุผล
2. แผนงานชนิดใดบ้างที่ระบบโรงเรียนแต่ละระบบต้องการ เพื่อให้ความคาดหวังเป็นจริงเกิดขึ้น

3. ใครจะเป็นผู้รับผิดชอบในแต่ละส่วนของแผนงาน
4. แผนงานที่เจาะจงแต่ละชนิดจะนำกิจกรรมอะไรบ้างมาใช้
5. ประเมินผลแผนงานอย่างไร

Castetter (Castetter, 1996) กล่าวว่า ในระบบโรงเรียนย่อมต้องการรักษาบุคลากรที่มีทักษะและความสามารถไว้ ดังนั้นระบบโรงเรียนจึงต้องดำเนินการแก้ปัญหาของบุคลากรต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับปัญหาการขาดงาน การลางาน การจัดหาบุคลากรเข้าแทน ปัญหาสุขภาพ ความปลอดภัย การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย การลาออก การหมดสัญญาจ้าง และการเกษียณ ความสืบเนื่องในการปฏิบัติงานของบุคลากรจะต้องมีการกำหนดเป้าประสงค์ของแผนงานต่าง ๆ แก่บุคลากร การกำหนดผู้รับผิดชอบ การควบคุมบุคลากร ซึ่งมีทั้งภายในระบบและภายนอก ระบบ ดังนี้

1. การบริหารภายในระบบ คือ
 - 1.1 การขาดและการลาการปฏิบัติงาน
 - 1.2 การบริการจัดบุคลากรเข้าแทน
 - 1.3 ปัญหาสุขภาพ
 - 1.4 ความปลอดภัย
 - 1.5 การเลื่อนชั้น การลดชั้น หรือตำแหน่ง
 - 1.6 การโยกย้าย
2. การบริการสำหรับผู้กำลังออกจากระบบ
 - 2.1 การลาออก
 - 2.2 การไล่ออก
 - 2.3 การปฏิบัติงานไม่ได้
 - 2.4 การเกษียณอายุ
 - 2.5 การเสียชีวิต

จุดประสงค์ของการวางแผนการให้ปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง (Castetter, 1996) มีดังต่อไปนี้

1. เพื่อเพิ่มความสามารถในการปฏิบัติงานตามหน้าที่
2. เพื่อปรับปรุงสภาพภายนอกและใช้จิตวิทยาในระบบงาน

3. เพื่อป้องกันและควบคุมเกี่ยวกับอาชีพ
4. เพื่อควบคุมคุณค่าของบุคคล
5. เพื่อให้มีความมั่นคงในตำแหน่งงาน
6. เพื่อควบคุมการขาดการปฏิบัติงานและการมาสาย
7. เพื่อให้ความช่วยเหลือด้านการเงินในกรณีเจ็บป่วยและประสบอุบัติเหตุ
8. เพื่อลดการเปลี่ยนใจ และการออกจากระบบโรงเรียน
9. เพื่ออำนวยความสะดวกในการเปลี่ยนแปลง
10. เพื่อปรับปรุงบุคลากรเป็นรายบุคคลให้มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล
11. เพื่อป้องกันการเกิดอุบัติเหตุ
12. เพื่อรักษามาตรฐานการปฏิบัติงานของระบบ
13. เพื่อเปิดโอกาสให้บุคคลได้พัฒนาตนเองและปรับตัว
14. เพื่อช่วยการปรับตัวของบุคคลก่อนเกษียณอายุ

สรุปว่าความสับสนของงานนั้น จำเป็นต้องมีการวางแผนในการดำเนินการที่เป็นระบบ ขั้นตอน และจะต้องทำอย่างต่อเนื่องทั้งบุคคลภายในระบบและบุคคลที่กำลังออกจากระบบ ทั้งนี้เพื่อธำรงรักษาบุคลากรให้มีขวัญกำลังใจ เกิดความรู้สึกรับผิดชอบ และสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

ความปลอดภัยและสุขภาพ (Safety and Health)

ความหมายของความปลอดภัยและสุขภาพ

นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความปลอดภัย และสุขภาพ ในการทำงานดังต่อไปนี้
 อำนวนย แสงสว่าง (อำนวนย แสงสว่าง, 2540) ความปลอดภัยและสุขภาพ หมายถึง ความสามารถขององค์การในการจูงใจให้บุคลากรมีความจงรักภักดีต่อองค์การ โดยองค์การมีหน้าที่ดำเนินการจัดระบบการทำงานด้วยความปลอดภัย และจัดสภาพสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดี เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีสุขภาพแข็งแรงสมบูรณ์ทั้งด้านร่างกาย และจิตใจ สามารถทำงานมีประสิทธิภาพและคุณภาพที่ดีให้แก่องค์การ

วิเชียร วิทย์อุดม (วิเชียร วิทย์อุดม, 2550) กล่าวไว้ว่า ความปลอดภัยและสุขภาพ หมายถึง การออกแบบและดำเนินการโครงการเพื่อให้มั่นใจว่าพนักงานมีสุขภาพดี และมีความปลอดภัยในการทำงาน จัดตั้งที่ปรึกษาให้พนักงานเป็นการส่วนตัว ให้พนักงานสามารถร้องเรียน ปรับทุกข์เกี่ยวกับสภาพการปฏิบัติงานส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงาน

Mondy และ Noe (Mondy, 2000) ความปลอดภัยและสุขภาพ หมายถึง เป็นการป้องกันพนักงานจากการบาดเจ็บที่มีสาเหตุจากอุบัติเหตุในการทำงาน ทั้งด้านร่างกายและจิตใจ

สรุปแล้วความปลอดภัยและสุขภาพ หมายถึง การที่องค์การจัดระบบการดูแลสุขภาพกายแก่บุคลากรให้มีสุขภาพแข็งแรง จัดระบบการป้องกันภัยและอุบัติเหตุอันที่อาจจะเกิดขึ้นในองค์การ เพื่อให้บุคลากรรู้สึกปลอดภัยในสถานที่ทำงาน รวมถึงการมีสุขภาพจิตที่ดีของบุคลากร มีความสุขในสถานที่ทำงาน และหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

การส่งเสริมความปลอดภัยและสุขภาพ

ความปลอดภัยและสุขภาพในการทำงานนั้นมีความสำคัญมากต่อชีวิตและทรัพย์สินของบุคลากร เพราะหากเกิดอุบัติเหตุขึ้นนั้นหมายถึงการสูญเสียทรัพยากรที่มีค่าขององค์การไป ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้หลักในการส่งเสริมความปลอดภัยดังนี้

พยอม วงศ์สารศรี (พยอม วงศ์สารศรี, 2544) ได้ให้หลักในการส่งเสริมความปลอดภัยคือ

1. ผู้บริหารจะต้องตระหนักและเห็นชอบในการส่งเสริมความปลอดภัยโดยกำหนดเป็นนโยบาย
2. พนักงานจะต้องยอมรับ และให้ความร่วมมือเกี่ยวกับความปลอดภัยด้วยความเต็มใจ เช่น ทำงานตามวิธีปฏิบัติงานอย่างปลอดภัยที่ได้กำหนดไว้
3. จัดให้มีการศึกษาและฝึกอบรมด้านความปลอดภัย
4. สร้างความสนใจในงานด้านความปลอดภัย การป้องกันอันตรายในที่ทำงาน

อนามัย เทศกะทีก (อนามัย เทศกะทีก, 2549) การส่งเสริมความปลอดภัยสามารถทำได้โดยการคัดกรองผู้ป่วยในสถานประกอบการ ซึ่งอาจตรวจร่างกายแรกเข้าทำงาน การสำรวจสุขภาพโดยหน่วยบริการสาธารณสุข หรือจัดให้มีการตรวจสุขภาพอนามัยบุคลากรเป็นระยะ ได้แก่

1. การตรวจสุขภาพก่อนเข้าทำงาน
2. การตรวจสุขภาพแรกเข้าทำงานในแผนกต่างๆ
3. การตรวจสุขภาพเป็นระยะ ขึ้นอยู่กับลักษณะงาน
4. การตรวจสุขภาพเพื่อประเมินภาวะสุขภาพหลังการเจ็บป่วย
5. การตรวจสุขภาพก่อนออกจากงาน
6. การตรวจสุขภาพกลุ่มพิเศษต่างๆ เช่น พนักงานหญิงที่ตั้งครรภ์

การให้ความยุติธรรม ความมั่นคงในงาน (Justice)

ความหมายของการให้ความยุติธรรม ความมั่นคงในงาน

สมพงษ์ เกษมสิน (สมพงษ์ เกษมสิน, 2526) ให้ความหมายของความมั่นคงในงานว่า หมายถึง ความรู้สึกที่ต้องการความมั่นคงของชีวิตทั้งในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งรวมถึงความก้าวหน้าและอบอุ่นใจ ความมั่นคงในงานนี้มีความหมายกว้างขวางมาก เช่น ในการทำงานก็ต้องการงานที่มี

ความถาวรมั่นคง มีความก้าวหน้า มีผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานที่ดี ดังนั้นหากคนขาดความมั่นคงในอาชีพ และครอบครัวแล้ว ก็จะมีแต่ความรู้สึกว่า รุน ปราศจากที่เหนี่ยวรั้ง ตรงข้ามหากหน่วยงานใดผู้ทำงานมีความรู้สึกมั่นคงก็จะมีความตั้งใจและเสียสละโดยเต็มใจ งานก็จะสำเร็จตามเป้าหมายและสัมพันธภาพระหว่างผู้ร่วมงานก็จะดียิ่งขึ้น

พนัส หันนาคินทร์ (พนัส หันนาคินทร์, 2542) ได้ให้ความหมายว่า ความรู้สึกมั่นคงในหน้าที่การงาน หมายถึง ความรู้สึกปลอดภัยจากการพูดกลั่นแกล้ง หรือได้รับการปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา และยังรวมหมายถึง การมีหลักประกันในอนาคตหลังจากที่ต้องออกจากงานไปแล้ว

Castetter (Castetter, 1996) กล่าวว่า ความมั่นคงในงาน เป็นกระบวนการหนึ่งในการบริหารทรัพยากรมนุษย์มนุษย์ สามารถทำให้เกิดผลผลิตที่มีประสิทธิภาพในระบบโรงเรียน เพราะส่งเสริมให้การสอนของครูมีความสะดวกและคล่องตัว เป็นเรื่องของการสร้างหรือจัดให้เกิดความมั่นคงในการดำรงชีวิต ความไม่มั่นคงเกิดขึ้นได้หลายชนิดด้วยกัน เช่น การถูกข่มขู่ว่าสูญเสียตำแหน่ง สถานภาพอำนาจ และที่เกี่ยวข้องกับอิสรภาพของการปฏิบัติงาน หรืออิสรภาพทางการพูด ซึ่งเกิดขึ้นได้ทุกรูปแบบในองค์การ

การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้บุคคลเกิดความมั่นคง สามารถทำได้หลายวิธี คือ

1. ความมั่นคงในสุขภาพ คือการมีสุขภาพดี
2. ความมั่นคงในชีวิต
3. ความมั่นคงในทรัพย์สินและครอบครัว
4. ความมั่นคงในสถานภาพ และตำแหน่งงาน
5. ความมั่นคงเมื่อพ้นจากงานไปแล้ว
6. ความมั่นคงทางด้านจิตใจ

สรุปได้ว่า ความยุติธรรม ความมั่นคงในงาน หมายถึง ความรู้สึกที่มนุษย์ต้องการความมั่นคงความก้าวหน้าในการทำงานทั้งในปัจจุบันและอนาคตรวมถึงความต้องการในเรื่องความปลอดภัย ความอบอุ่นใจในการประกอบอาชีพดังนั้นผู้บริหารต้องเห็นความสำคัญในการสร้างความรู้สึกมั่นคงในการปฏิบัติงานให้เกิดกับบุคลากรทุกคนในโรงเรียน เพราะความรู้สึกนี้จะทำให้บุคลากรเกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด

การให้ข้อมูลข่าวสาร (Information)

ความหมายของการให้ข้อมูลข่าวสาร

Murdick , Ross และ Claggett (Murdick 1984) การให้ข้อมูลข่าวสาร เป็นสิ่งที่ถูกกำหนดขึ้นด้วยการวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ และการควบคุมระบบของโรงเรียน ซึ่งมักไม่เพียงแต่เป็นสิ่งที่ใช้กับชีวิตประจำวัน แต่ยังมีหมายถึง ความอยู่รอด และความเจริญเติบโตของโรงเรียน ในระบบโรงเรียนที่จัดทำข้อกำหนดสำหรับการบันทึก และรายงานข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับบุคคลที่อยู่ในโรงเรียน ซึ่งจะถูกนำเสนอขึ้นมาโดยการบันทึกและการรายงาน เช่น บันทึกส่วนตัว การศึกษา ทักษะพิเศษเกี่ยวกับผู้สมัคร บันทึกเกี่ยวกับสุขภาพ ซึ่งใบสำคัญเหล่านี้จะออกโดยบุคคลที่มีอาชีพเหล่านี้โดยเฉพาะ ส่วนองค์กรทางการศึกษาก็มีความจำเป็นต้องได้รับข้อมูลเหล่านี้เช่นกัน เพื่อช่วยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดีขึ้น เป็นเครื่องช่วยตัดสินใจของผู้บริหาร

Monday and Noe (Monday, 2000) กล่าวว่า ระบบข้อมูลข่าวสารเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ระบบข้อมูลข่าวสารที่ได้มีการจัดขึ้นอย่างมีระเบียบ เพื่อให้สามารถมีการเก็บบันทึก รวมทั้งแยกแยะเพื่อการพิจารณาและวินิจฉัยปัญหาเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่าง ๆ สามารถมีการสนับสนุนให้มีการตัดสินใจด้านบุคคลได้อย่างถูกต้อง

รูปแบบการให้ข้อมูลข่าวสาร

Castetter (Castetter, 1996) ได้กำหนดรูปแบบการให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับบุคคล ดังนี้

1. แหล่งที่มาของข้อมูลข่าวสาร ประกอบด้วย
 - 1.1 วาจา
 - 1.2 ลายลักษณ์อักษร
 - 1.3 รูปภาพ
2. ขอบเขตของข้อมูลข่าวสารในกระบวนการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย
 - 2.1 การวางแผน
 - 2.2 การเจรจาต่อรอง
 - 2.3 การสรรหา
 - 2.4 การคัดเลือก
 - 2.5 การนำเข้าสู่หน่วยงาน
 - 2.6 การประเมินผลการปฏิบัติงาน
 - 2.7 การพัฒนา
 - 2.8 การให้ค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ
 - 2.9 การให้ข้อมูลข่าวสาร
 - 2.10 ความยุติธรรม ความมั่นคง

2.11 ความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน

3. เกณฑ์การยอมรับข้อมูลข่าวสาร ประกอบด้วย

3.1 วัตถุประสงค์

3.2 ค่านิยม

3.3 ความเกี่ยวข้อง

3.4 ความสมบูรณ์

3.5 ความมีคุณค่า

3.6 ความเที่ยงตรง

3.7 ความน่าเชื่อถือ

3.8 ประหยัดเวลา

3.9 ความถูกต้อง

4. ระบบการเก็บข้อมูลข่าวสาร ประกอบด้วย

4.1 การใช้บุคลากรให้จดจำ

4.2 คอมพิวเตอร์สารสนเทศ

นอกจากนี้ Monday and Noe (Mondy, 2000) ได้เสนอว่า ระบบข้อมูลเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีนั้น จะต้องอยู่ในหลักการที่จัดขึ้นโดยสามารถให้ข้อมูลต่าง ๆ มีลักษณะครบถ้วน 5 ประการ ดังนี้คือ

1. เป็นข้อมูลที่สามารถใช้ได้ตลอดเวลา หมายถึง เป็นข้อมูลที่สามารถมีพร้อมเมื่อมีความจำเป็นต้องใช้ และได้มีการปรับข้อมูลต่าง ๆ ให้ทันสมัยกับเหตุการณ์ตลอดเวลาด้วย
2. ความถูกต้อง คือ จะต้องเป็นข้อมูลที่ถูกต้องตามความเป็นจริงมากที่สุด
3. มีคุณค่า หมายถึง จะต้องสร้างข้อมูลที่ประกอบด้วยข้อมูลที่มีความสำคัญและมีคุณค่าเหมาะสมสำหรับใช้เพื่อการบริหารเท่านั้น
4. ตรงกับความต้องการใช้ หมายถึง จะต้องเป็นข้อมูลที่สอดคล้องกับความต้องการที่ผู้บริหารต้องการจะทราบ
5. จะต้องมีความพร้อมสมบูรณ์ หมายถึง การต้องมีข้อมูลที่จำเป็นอย่างครบถ้วน เพื่อให้สามารถตัดสินใจได้

การเจรจาต่อรอง (Bargaining)

ความหมายของการเจรจาต่อรอง

สันทัด ศะศิวิณิช (สันทัด ศะศิวิณิช, 2551) ให้ความหมายว่า การเจรจาต่อรอง คือ กระบวนการที่บุคคลตั้งแต่สองฝ่ายขึ้นไปดำเนินการแลกเปลี่ยนข้อเสนอ-สนอง ในเรื่องที่แตกต่างกันมีประโยชน์ได้เสีย แล้วต่างฝ่ายต่างพยายามลดหย่อนผ่อนปรนเงื่อนไขข้อเรียกร้องระหว่างกัน เพื่อ

แสวงหาข้อยุติ ที่ทุกฝ่ายตกลงยอมรับกันได้ โดยใช้การโน้มน้าว ความอะลุ่มอล่วย การประนีประนอม ในลักษณะต่างตอบแทนกัน เป็นวิถีทางไปสู่ความตกลง โดยไม่ใช่พลังกำลังรุนแรงเข้าบังคับกัน

เกียรติศักดิ์ วัฒนศักดิ์ (เกียรติศักดิ์ วัฒนศักดิ์, 2553) กล่าวว่า การเจรจาต่อรอง คือ กระบวนการสื่อสารปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นโดยความสมัครใจเมื่อฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งหรือหลายฝ่าย ต้องการ สิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือหลายสิ่งจากอีกฝ่ายหนึ่งหรือหลายฝ่าย ทั้งนี้เพื่อให้ได้ข้อตกลงร่วมกัน

Castetter (Castetter, 1996) กล่าวว่า การเจรจาต่อรอง เป็นการดำเนินงานภายใต้ ความกระตือรือร้นของคณะกรรมการการศึกษา เพื่อรับฟังหรือรับปรึกษาเกี่ยวกับเงื่อนไขการจ้างงาน รวมทั้ง การร่วมกันพิจารณาตัดสินใจในส่วนของการทำงาน ซึ่งเมื่อตกลงยอมรับกันแล้วก็เป็นกรยุติ ความต้องการส่วนบุคคล แล้วเริ่มต้นความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง

กระบวนการเจรจาต่อรอง

สันทัด ศะศิวิณิช (สันทัด ศะศิวิณิช, 2551) ได้เสนอว่า การเจรจาต่อรองมีขั้นตอนที่สำคัญอยู่ 3 ขั้นตอน คือ

1. ขั้นเตรียมการ

1.1 การพิจารณาเบื้องต้น เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการเจรจาต่อรองก่อนที่จะตัดสินใจ เปิดการเจรจาต่อรองใน เรื่องใด จะต้องกำหนดกลยุทธ์โดยนำเอาสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมทั่วไป แม้ที่ไม่เกี่ยวกับการเจรจานั้นโดยตรงก็ตาม มาเป็นข้อมูลพื้นฐาน เพื่อกำหนดเบื้องต้นว่าใน สภาพการณ์นั้นควรจะเปิดการเจรจาหรือไม่ แล้วจึงนำข้อมูลที่เป็นสถานการณ์ และสภาพแวดล้อม โดยตรงของทั้งสองฝ่ายมาพิจารณาอย่างถ่องแท้ว่าเราต้องการอะไร มีวัตถุประสงค์และเป้าหมาย อย่างไร เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ แล้วจึงจะกำหนดยุทธวิธีในการเจรจาต่อไป

1.2 การกำหนดยุทธศาสตร์ในการเจรจาต่อรอง ในการกำหนดยุทธศาสตร์ จำเป็นต้องเตรียมข้อมูลและศึกษาประเด็นปัญหาต่อไปนี้ให้พร้อม

- (1) เตรียมข้อมูลและปัญหาที่เกิดจากฝ่ายตนเอง (introspection)
- (2) เตรียมข้อมูลและปัญหาที่เกิดจากฝ่ายอื่น (extrospection)
- (3) เตรียมข้อต่อรองที่อาจใช้เป็นตัวเลือก (alternative proposals)
- (4) การเตรียมหาเหตุผลและหลักฐานให้พร้อม (evidence & Reason) แล้วจึง

จะวางแผนปฏิบัติการ

1.3 การกำหนดยุทธวิธีสำหรับการเจรจาต่อรอง เมื่อได้กำหนดยุทธศาสตร์และ กำหนดแผนปฏิบัติการแล้ว จึงกำหนดยุทธวิธี ที่จะนำมาปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลในการเจรจาต่อรอง

2. ขั้นตอนในการดำเนินการเจรจา ในขั้นตอนนี้ผู้เข้าร่วมการเจรจาต้องใช้ ความสามารถเฉพาะตัวอย่างเต็มที่ และจะต้องรักษากฎ ระเบียบ และพิธีการในการเจรจาต่อรอง ตลอดจนมรรยาทด้วยความระมัดระวังอย่างมาก โดยใช้เทคนิคในการเจรจาอย่างฉลาดและแนบเนียน

กับจะต้องคำนึงถึงขนบธรรมเนียม ประเพณี และวัฒนธรรมของแต่ละฝ่าย ที่อาจขัดกันไว้ด้วยเสมอ

3. ขั้นการมีผลบังคับใช้ เป็นขั้นตอนที่จะให้มีการปฏิบัติตามผลของการเจรจาที่ได้ตกลงกันไว้ โดยทำสัญญาหรือความตกลงระหว่างกันไว้เป็นลายลักษณ์อักษรในรูปแบบที่ถูกต้อง ตามกฎหมายอย่างระมัดระวัง ถ้าเป็นความตกลงระหว่างประเทศหรือสัญญาข้ามชาติก็ต้องคำนึงถึงการ ใช้ กฎหมายของชาติใดบังคับด้วย

4. ขั้นการรื้อเรื่องขึ้นเจรจาใหม่ เฉพาะในบางกรณีคู่สัญญาอาจรื้อเรื่องขึ้นเจรจากันใหม่ เมื่อได้มีการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ที่จะเอื้อประโยชน์

Castetter (Castetter, 1996) กล่าวว่า กระบวนการเจรจาต่อรองสัญญาจ้าง มีด้วยกัน 3 ขั้นตอน คือ

1. การวางแผนก่อนการเจรจา
2. การเจรจาต่อรองเกี่ยวกับสัญญาจ้าง
3. สัญญาการบริหารงาน

สรุปว่าการเจรจาต่อรอง เป็นการตกลงร่วมกันระหว่างบุคคล หรือคณะบุคคลตั้งแต่ 2 ฝ่ายขึ้นไป ผ่านกระบวนการเจรจา เพื่อให้เกิดสัญญา หรือข้อตกลงในการทำงานร่วมกันให้บรรลุ เป้าหมายของทุกฝ่าย

การยุติการจ้างงาน (Termination)

ความหมายของการยุติการจ้างงาน

ชูชัย สมितिไกร (ชูชัย สมितिไกร, 2550) ให้ความหมายว่า การยุติการจ้างงาน คือ การยุติความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับพนักงาน เนื่องจากสาเหตุต่างๆ เช่น การเกษียณอายุ การลาออก หรือ การเลิกสัญญาจ้างงาน เป็นต้น ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องมีวิธีการที่เหมาะสมในการยุติการจ้างงาน โดยทั่วไปวิธีการที่เข้มงวดได้แก่ การให้คำปรึกษาเมื่อเกษียณ การสัมภาษณ์ก่อนออกจากงาน การจัดหางานใหม่ เป็นต้น

การที่คนงานออกจากงานมีหลายสาเหตุ ได้แก่ ใด้งานอื่นที่ดีกว่า การให้ออก การเกษียณอายุการทำงาน หรือเนื่องจากการเสียชีวิต โดยเฉพาะในปัจจุบันองค์กรเอกชนต่าง ๆ หลายแห่งต้องให้คนงานออกจากงานมากขึ้น เนื่องจากการได้มีการนำเทคโนโลยีมาใช้เพิ่มขึ้นทำให้ความจำเป็นต้องใช้คนทำงานในบางตำแหน่งลดน้อยลง หรือมีการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรด้วยการลดคน หรือการใช้ระบบจ้างบุคคลหรือหน่วยงานจากภายนอก (out source) มาทำงานแทนการจ้างคนงานประจำที่มีภาระเงินเดือนและสวัสดิการสูง อันเป็นการลดค่าใช้จ่าย และเพิ่มความสามารถในการแข่งขันได้นั้น ยิ่งส่งผลให้การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในระยะการออกจากงานมีความสำคัญมากขึ้น

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในระยะการยุติการจ้างงาน จะเกี่ยวข้องกับการช่วยเหลือและกำกับการออกของคนงานจากองค์กร นอกจากกิจกรรมปกติที่ฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องดูแล เช่น การเก็บคืนเครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ ที่องค์กรเคยมอบให้คนงานไว้ใช้งาน การเก็บบัญชีแฉและรายงานต่าง ๆ สรุปแฟ้มประวัติการจ้างงาน การดำเนินการเรื่องการจ่ายเงินก่อนออกจากงาน และการสัมภาษณ์ก่อนออกเพื่อรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องและสาเหตุของการลาออก ปัจจุบันหลายองค์กรยังให้ความสำคัญกับกิจกรรมการวางแผนการเกษียณให้แก่คนงานเพื่อให้คนงานมีการเตรียมพร้อมและสามารถปรับตัวเข้ากับวัยเกษียณได้ และกิจกรรมการหางานใหม่ (outplacement) ให้แก่คนงานในกรณีที่องค์กรเดิมมีการยุบ เลิก หรือควบกับกิจการใหม่ด้วย เช่น มีการฝึกอบรมคนงานให้มีความพร้อมที่จะออกไปทำงานกับหน่วยงานใหม่ที่ได้จัดเตรียมติดต่อไว้ให้ เมื่อองค์กรเดิมต้องยุบเลิก หรือการโฆษณาหางานใหม่ให้ในนามขององค์กรเดิม หรือการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับอาชีพทางเลือกอื่น ๆ เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อช่วยเหลือให้คนงานที่ต้องออกจากงานได้มีงานทำต่อไป (ชูชัย สมितिไกร, 2550)

การยุติการจ้างงานของโรงเรียนเอกชน

ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยการคุ้มครองการทำงานของครูใหญ่และครูโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2542 และ ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2554 บัญญัติไว้ในหมวด 4 การเลิกสัญญาการเป็นครู และค่าชดเชย กำหนดไว้ดังนี้

ข้อ 31 ผู้รับใบอนุญาต หรือครู อาจบอกเลิกสัญญาการเป็นครู โดยบอกกล่าวล่วงหน้าเป็นหนังสือให้อีกฝ่ายหนึ่งทราบในเมื่อถึง หรือก่อนจะถึงกำหนดจ่ายเงินเดือนคราวใดคราวหนึ่ง เพื่อให้เป็นผลเลิกสัญญาเมื่อถึงกำหนดจ่ายเงินเดือนคราวถัดไปข้างหน้าก็ได้ แต่ไม่จำเป็นต้องบอกกล่าวล่วงหน้าเกินสามเดือน

ข้อ 32 ให้ผู้รับใบอนุญาตจ่ายค่าชดเชยให้แก่ครูที่เลิกสัญญาการเป็นครูดังต่อไปนี้

- (1) ครูที่ทำงานติดต่อกันครบ 120 วัน แต่ไม่ครบ 1 ปี จ่ายให้ไม่น้อยกว่า 1 เดือนของเงินเดือนเดือนสุดท้าย
- (2) ครูที่ทำงานติดต่อกันครบ 1 ปี แต่ไม่ครบ 3 ปี จ่ายให้ไม่น้อยกว่า 3 เดือนของเงินเดือนเดือนสุดท้าย
- (3) ครูที่ทำงานติดต่อกันครบ 3 ปี แต่ไม่ครบ 6 ปี จ่ายให้ไม่น้อยกว่า 6 เดือนของเงินเดือนเดือนสุดท้าย
- (4) ครูที่ทำงานติดต่อกันครบ 6 ปี แต่ไม่ครบ 10 ปี จ่ายให้ไม่น้อยกว่า 8 เดือนของเงินเดือนเดือนสุดท้าย
- (5) ครูที่ทำงานติดต่อกันครบ 10 ปีขึ้นไป จ่ายให้ไม่น้อยกว่า 10 เดือนของเงินเดือนเดือนสุดท้าย

ข้อ 33 ผู้รับใบอนุญาตต้องจ่ายค่าชดเชยให้แก่ครู ตามข้อ 32 ในกรณีต่อไปนี้

- (1) โรงเรียนล้มเลิกกิจการ หรือถูกเพิกถอนใบอนุญาต
- (2) โรงเรียนยุบชั้นเรียน หรือลดห้องเรียน
- (3) โรงเรียนหยุดกิจการชั่วคราว
- (4) ผู้รับใบอนุญาตบอกเลิกสัญญาโดยครุมีได้กระทำผิด

การนับระยะเวลาจ่ายค่าชดเชย ให้นับตั้งแต่วันที่ได้รับบรรจุให้เข้าทำการสอนจนถึงวันที่อนุญาตให้โรงเรียนล้มเลิกกิจการ ยุบชั้นเรียน ลดห้องเรียน หรือหยุดกิจการชั่วคราว หรือวันที่เลิกสัญญาการเป็นครู

ข้อ 34 ผู้รับใบอนุญาตไม่ต้องจ่ายค่าชดเชยให้แก่ครูซึ่งเลิกสัญญาการเป็นครูในกรณีหนึ่งกรณีใดดังต่อไปนี้

- (1) ทุจริตต่อหน้าที่ หรือกระทำผิดอาญาโดยเจตนาแก่ผู้รับใบอนุญาต
- (2) จงใจทำให้ผู้รับใบอนุญาตได้รับความเสียหาย
- (3) ประมาทเลินเล่อเป็นเหตุให้ผู้รับใบอนุญาตได้รับความเสียหายอย่าง

ร้ายแรง

- (4) ผ่าฝืนระเบียบว่าด้วยจรรยา มรรยาท และวินัยตามประเพณีของครูตามที่

คุรุสภากำหนด

- (5) ผ่าฝืนระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยจรรยา มรรยาท วินัยและหน้าที่

ของผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ ครูใหญ่ และครูโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2526

(6) ผ่าฝืนระเบียบของโรงเรียนซึ่งได้รับการอนุมัติจากผู้อนุญาตแล้ว หรือคำสั่งโดยชอบด้วยกฎหมาย และเป็นธรรมของผู้รับใบอนุญาต และโรงเรียนได้ตั้งเตือนเป็นหนังสือแล้ว เว้นแต่ในกรณีที่ร้ายแรง ผู้รับใบอนุญาตไม่จำเป็นต้องตั้งเตือน

- (7) มีความประพฤติไม่เหมาะสมแก่ตำแหน่งหน้าที่

- (8) ละทิ้งหน้าที่เป็นเวลา 7 วันติดต่อกันโดยไม่มีเหตุอันควร

- (9) ได้รับโทษจำคุกตามคำพิพากษาถึงที่สุดจำคุก เว้นแต่เป็นโทษสำหรับ

ความผิดที่ได้กระทำโดยประมาท หรือความผิดลหุโทษ

การเลิกสัญญาการเป็นครูด้วยเหตุตาม (4) (5) (6) และ (7) ให้เสนอต่อคณะกรรมการประนีประนอม หากตกลงกันไม่ได้ ให้คณะกรรมการประนีประนอมพิจารณาและสรุปความเห็นเสนอต่อคณะกรรมการคุ้มครองพิจารณาวินิจฉัยชี้ขาดให้ครูพ้นจากหน้าที่ ก็ให้เลิกสัญญาได้

การเลิกสัญญาการเป็นครูด้วยเหตุตาม (8) ให้เสนอต่อผู้อนุญาตพิจารณาอนุญาตให้เลิกสัญญาการเป็นครู

ข้อ 35 ครูไม่มีสิทธิได้รับค่าชดเชย เพราะเหตุดังต่อไปนี้

(1) ลาออกโดยสมัครใจ

(2) ถูกเพิกถอนให้เป็นครูตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525 มาตรา 62 และมาตรา 86

(3) ออกจากการเป็นครูตามข้อ 34

(4) ภายในระยะเวลา 120 วันของการทดลองปฏิบัติงาน นับแต่วันได้รับอนุญาต บรรจุเข้าเป็นครู ปรากฏครูมีความประพฤติไม่ดี หรือไม่มีความรู้ หรือไม่มีความสามารถที่จะปฏิบัติหน้าที่ และผู้รับใบอนุญาตบอกเลิกสัญญาการเป็นครู

ข้อ 36 ในกรณีที่โรงเรียนได้พิจารณาสอบสวนครูที่ถูกกล่าวหาว่ากระทำความผิด และถ้าผู้รับใบอนุญาตพิจารณาแล้วเห็นว่า ถ้าให้ครูปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนต่อไปจะเกิดความเสียหายแก่การเรียนการสอน ผู้รับใบอนุญาตจะสั่งพักงานครูโดยมีกำหนดเวลาไม่เกิน 7 วัน โดยทำเป็นคำสั่งระบุความผิดและกำหนดระยะเวลาพักงาน แจ้งให้ครูทราบก่อนการพักงาน

ในระหว่างการพักงานตามวรรค 1 ให้ผู้รับใบอนุญาตจ่ายเงินเดือนให้แก่ครูไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 ของเงินเดือนที่ครูได้รับก่อนถูกสั่งพักงาน

เมื่อการสอบสวนเสร็จสิ้นแล้วปรากฏว่าครูไม่มีความผิด ให้ผู้รับใบอนุญาตจ่ายเงินเดือนเพิ่มขึ้นจากที่ได้จ่ายแล้วตามวรรคสอง ให้เท่ากับเงินเดือนที่ครูได้รับก่อนวันพักงาน โดยให้คำนวณดอกเบี้ยจากเงินส่วนที่ยังไม่จ่ายในอัตราร้อยละ 15 ต่อปี

ข้อ 37 ในกรณีที่ผู้รับใบอนุญาตย้ายสถานที่ที่ตั้งโรงเรียนไปตั้ง ณ สถานที่อื่นอันมีผลกระทบต่อการศึกษาต่อการดำรงชีวิตตามปกติของครู หรือครอบครัว ผู้รับใบอนุญาตต้องแจ้งให้ครูทราบล่วงหน้าไม่น้อยกว่าสามสิบวันก่อนวันย้ายสถานที่ตั้งโรงเรียน ในกรณีนี้ถ้าครูไม่ประสงค์จะไปทำงานด้วย ให้ครูมีสิทธิบอกเลิกสัญญาการเป็นครูได้ โดยครูมีสิทธิได้รับค่าชดเชยพิเศษไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 ของอัตราค่าชดเชยที่ครูมีสิทธิพึงได้รับตามข้อ 32

ในกรณีที่ผู้รับใบอนุญาตไม่แจ้งให้ครูทราบการย้ายสถานที่ที่ตั้งโรงเรียนเอกชนล่วงหน้าตามวรรคหนึ่ง ให้ผู้รับใบอนุญาตจ่ายค่าชดเชยพิเศษแทนการบอกกล่าวล่วงหน้าเท่ากับเงินเดือนเดือนสุดท้ายหนึ่งเดือน

ครูมีสิทธิยื่นคำขอให้คณะกรรมการประนีประนอมพิจารณาภายใน 30 วัน นับแต่วันที่ผู้รับใบอนุญาตย้ายสถานที่ตั้งโรงเรียนว่า เป็นกรณีที่ผู้รับใบอนุญาตต้องบอกกล่าวล่วงหน้า หรือครูมีสิทธิบอกเลิกสัญญาการเป็นครูโดยมีสิทธิได้รับค่าชดเชยพิเศษตามวรรคหนึ่งหรือไม่

หากผู้รับใบอนุญาตหรือครูไม่พอใจคำวินิจฉัยของคณะกรรมการประนีประนอม ให้ยื่นอุทธรณ์ต่อคณะกรรมการคุ้มครองภายใน 30 วัน นับแต่วันที่ได้รับแจ้งคำวินิจฉัย

การบอกเลิกสัญญาตามข้อนี้ ครูต้องใช้สิทธิภายใน 30 วัน นับแต่วันที่ผู้รับใบอนุญาตย้ายสถานที่ตั้งโรงเรียน

ข้อ 38 ในกรณีที่ผู้รับใบอนุญาตเลิกสัญญาการเป็นครุภายใน 6 เดือน นับแต่วันที่ครูได้ให้ข้อมูลที่เป็นจริงต่อเจ้าหน้าที่จากการสืบสวนหรือสอบสวนแล้วแต่กรณี โดยมีได้เป็นการเลิกสัญญาการเป็นครูด้วยเหตุตามข้อ 34 ให้ผู้รับใบอนุญาตจ่ายค่าชดเชยพิเศษเพิ่มขึ้นจากค่าชดเชยตามข้อ 32 ไม่น้อยกว่าเท่าหนึ่งของค่าชดเชยที่กำหนดไว้ในข้อ 32

รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ก่อนที่องค์กรต่างๆ จะเริ่มเห็นความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น บุคคลเคยถูกมองเห็นว่าเป็นเพียงแค่ปัจจัยการผลิต หรือให้ความสำคัญเป็นแค่แรงงานหรือกำลังคน แต่ในปัจจุบันบุคคลได้รับการนิยามใหม่ และถูกพัฒนาความสำคัญเป็น "ทรัพยากรมนุษย์" ส่วนแผนกหน่วยงานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับบุคคลในองค์กรก็กำลังเปลี่ยนบทบาทจาก "งานบริหารบุคคลและธุรการ" ไปเป็น "การบริหารทรัพยากรมนุษย์" เปลี่ยนจากการจัดการเฉพาะหน้า ไปเป็นการใช้กลยุทธ์เข้ารุกอย่างเต็มตัวและต่อเนื่องไปในระยะยาว ซึ่งปรากฏการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนี้แพร่หลายอย่างมากในสาขาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาคปฏิบัติ (HR Practice) อย่างไรก็ตามเรื่องราวต่างๆ เหล่านี้ย่อมมีฐานความคิดทางวิชาการเกื้อหนุนอยู่เบื้องหลัง (<http://th.wikipedia.org/wiki/การจัดการทรัพยากรมนุษย์>)

Armstrong (Armstrong, 2006) กล่าวถึงรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่า ในเบื้องต้น พบว่ามีการพัฒนารูปแบบจากนักวิจัยใน 2 กลุ่มประเทศสำคัญ คือ กลุ่มนักคิดในประเทศสหรัฐอเมริกาและกลุ่มนักคิดในสหราชอาณาจักร โดยสามารถจำแนกกลุ่มทางความคิดได้ดังนี้

กลุ่มนักคิดในสหรัฐอเมริกา

สำหรับกลุ่มนี้มีตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญจาก 2 สำนักคิด คือ

1. รูปแบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์กลุ่มฮาร์วาร์ด (The Harvard Model) หรือเรียกว่ากลุ่มแนวคิดแบบ "มนุษยนิยมเชิงพัฒนาการ" (Developmental Humanism) เป็นแนวคิดกระแสหลักที่ทรงอิทธิพลและแพร่หลายที่สุด ซึ่งมีจุดเน้นทางความคิดอยู่ที่เรื่องของการสื่อสารในองค์กร การสร้างการทำงานเป็นทีม และการใช้ความสามารถของแต่ละบุคคล ให้เกิดอรรถประโยชน์สูงสุด กล่าวโดยสรุปสำหรับแนวคิดนี้แล้ว การบริหารทรัพยากรมนุษย์จะให้ความสำคัญกับเรื่องของการสร้างสัมพันธภาพของคนในองค์กร เพราะการที่จะทำให้องค์กรมีผลประกอบการที่ดีขึ้น องค์กรจะต้องสามารถตอบสนองความต้องการของบุคลากรในองค์กรให้เหมาะสม และเมื่อบุคลากรได้รับการตอบสนองที่ดีก็จะเกิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ทำให้องค์กรเกิดภาวะอยู่ดีมีสุขทางสังคมขึ้น ภายในองค์กรอันจะนำไปสู่คุณภาพและปริมาณงานที่ดีขึ้น

2. **รูปแบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์สำนักมิชิแกน (The Michigan School)** หรือเรียกอีกนามหนึ่งว่าเป็นแนวคิดแบบ "บริหารจัดการนิยม" (Managerialism) กล่าวคือ เป็นกลุ่มที่เน้นเรื่องของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ที่มองการบริหารทรัพยากรมนุษย์จากมุมมองของฝ่ายจัดการคือ การให้ความสำคัญอันดับแรกทีผลประโยชน์ตอบแทนที่องค์กรจะได้รับ โดยที่เรื่องของคน และการบริหารจัดการคนเป็นเครื่องมือในการที่จะทำให้บรรลุสู่เป้าหมาย เช่นนั้นขององค์กร ดังนั้นจึงมีผู้เรียกแนวคิดการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของรูปแบบนี้ว่าเป็นพวก "อรรถประโยชน์-กลไกนิยม" (Utilitarian-instrumentalism) คือมองผลประโยชน์หรือผลประโยชน์ประกอบขององค์กรเป็นหลัก โดยมีการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้ไปสู่ผลประโยชน์ประกอบที่เป็นเลิศ

กลุ่มนักคิดในสหราชอาณาจักร

รูปแบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มสหราชอาณาจักร มีความคล้ายคลึงกับสำนักคิดของสหรัฐอเมริกา คือ มีการนำเสนอแนวคิดของ 2 กลุ่มความคิดที่มีจุดยืนที่แตกต่างกันระหว่าง "กลุ่มอ่อน" กับ "กลุ่มแข็ง" กล่าวคือ

1. **กลุ่มที่มีมุมมองแบบอ่อน (Soft)** คือ กลุ่มนักคิดที่ทุ่มน้ำหนักความสำคัญไปที่คนมากกว่าการบริหารจัดการ โดยเชื่อว่าบุคลากรทุกคนเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าอยู่ในตนเอง ดังนั้นแนวทางของกลุ่มความคิดนี้ จึงมองการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่า จะเป็นวิธีการหนึ่งที่จะต้องช่วยปลดปล่อยพลังศักยภาพทั้งหมดของทรัพยากรมนุษย์ออกมา การบริหารทรัพยากรมนุษย์แนวนี้จึงเน้นในเรื่องของการสร้างความไว้วางใจกัน การหาแนวทางที่จะสร้างความรู้สึกรับรู้ถึงการ มีพันธกิจผูกพัน (Commitment) เกี่ยวข้อง (Involvement) และการมีส่วนร่วม (Participation) ให้เกิดขึ้นในหมู่บุคลากร

2. **กลุ่มที่มีมุมมองแบบแข็ง (Hard)** คือ กลุ่มนักคิดที่ทุ่มน้ำหนักความสำคัญไปที่เรื่องของ การบริหารจัดการมากกว่าเรื่องของคน ดังนั้นแนวทางของกลุ่มความคิดนี้ จึงมองการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นภาระงานด้านหนึ่งทีองค์กรจะสามารถเพิ่มพูนผลตอบแทนทางเศรษฐกิจให้ได้มากที่สุดจากการใช้ทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุด แนวทางที่สำคัญอย่างหนึ่งทีจะทำให้การบริหารจัดการองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพก็คือ ต้องมีการบูรณาการ (Integrate) เรื่องของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เข้ากับกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กร

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการที่ได้เสนอรูปแบบอื่นๆไว้ ดังที่ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าและนำเสนอต่อไปนี้

1. รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ Guest (Guest's Model of HRM)

Guest (Guest, 1997) ได้เสนอว่า รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีหลักการวิเคราะห์ 6 มิติที่สำคัญคือ

- (1) กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM strategy)
- (2) การปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM practices)
- (3) ผลลัพธ์การบริการทรัพยากรมนุษย์ (HRM outcomes)
- (4) ผลลัพธ์ทางพฤติกรรม (Behaviour outcomes)
- (5) ผลลัพธ์การปฏิบัติงาน (Performance outcomes)
- (6) ผลลัพธ์ทางการเงิน (Financial outcomes)

รูปแบบนี้ถูกกำหนดขึ้นบนพื้นฐานบทสรุปที่ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นมีความแตกต่างกับการจัดการบุคคลแบบดั้งเดิม ซึ่งรูปแบบนี้เป็นรูปแบบที่พยายามทำให้ความเชื่อเกี่ยวกับองค์ประกอบพื้นฐานของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เห็นเป็นรูปเป็นร่างขึ้น เช่น ข้อตกลงร่วมกันมีความสัมพันธ์โดยตรงกับบทสรุปของมูลค่าทางธุรกิจ

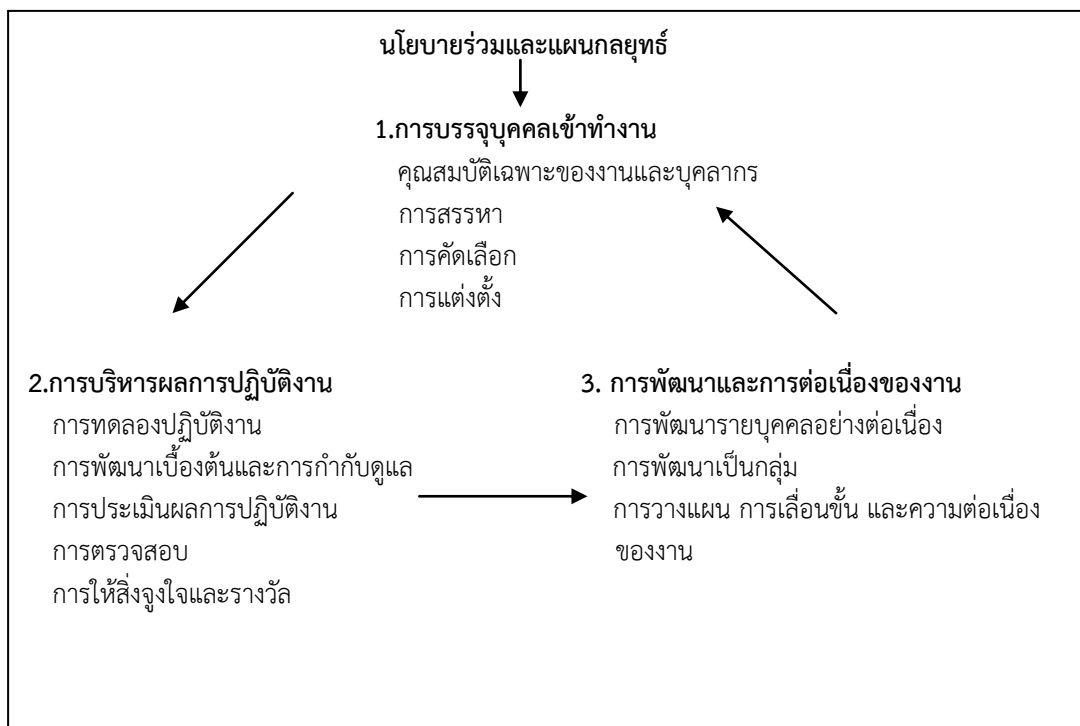
อย่างไรก็ตาม เกสท์ได้ให้ความรู้เกี่ยวกับความคิดรวบยอดของคำว่า “ข้อตกลงร่วมกัน” (Commitment) เป็นสิ่งที่ยุ่ยากซับซ้อน และยากที่จะทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างข้อตกลงร่วมกันกับผลของการปฏิบัติงานที่มีศักยภาพสูงก่อตัวไปด้วยกัน

รูปแบบสไตล์อังกฤษนี้จะรวมพฤติกรรมของลูกจ้างและข้อตกลงร่วมกันระบุลงในเป้าหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ ความสัมพันธ์ของลูกจ้างถูกมองเป็นหนึ่งเดียวกันระหว่างบุคคลและองค์กร

2. รูปแบบ 2 มิติของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Two Dimensions of HRM Model)

Oldroyd (Oldroyd, 2005) ให้ความเห็นว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับทั้ง 2 มิติ คือ ทั้งมิติแบบแข็งและมิติแบบอ่อน ไม่สามารถใช้มิติใดมิติหนึ่งแล้วจะประสบความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อความสำเร็จขององค์กรได้ จึงได้เสนอรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เรียกว่า Two Dimensions of HRM Model ประกอบด้วย

2.1 รูปแบบเชิงเหตุผลแบบเข้มงวด (Rational Model of Hard HRM)



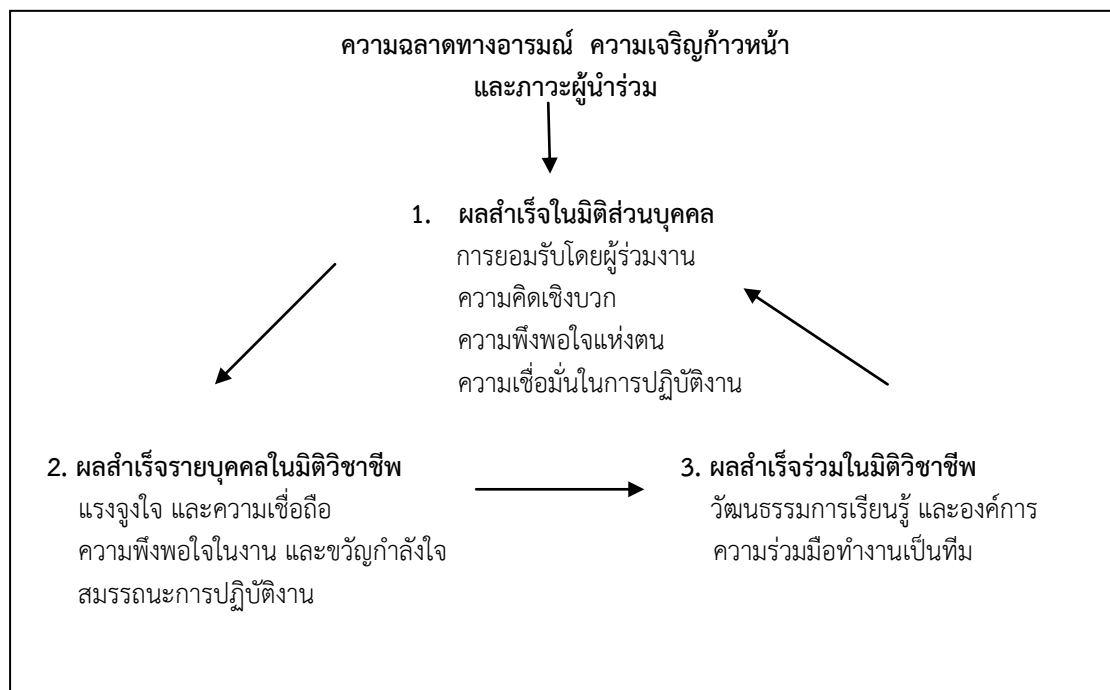
รูปแบบในมิติเชิงเหตุผลแบบเข้มงวดนี้แสดงให้เห็นกระบวนการ และแนวปฏิบัติทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายใต้ต้นนโยบายร่วมและแผนกลยุทธ์ ซึ่งเป็นเสมือนเครื่องมือให้บรรลุวัตถุประสงค์ของงานและเป้าหมายขององค์กร ประกอบด้วย

(1) **การบรรจุบุคคลเข้าทำงาน** หมายถึง กระบวนการ วิธีการในการสรรหา และคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานในโรงเรียน ประกอบด้วย การกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของงานและบุคลากร การสรรหา การคัดเลือก และการแต่งตั้ง

(2) **การบริหารผลการปฏิบัติงาน** หมายถึง การบริหารจัดการเกี่ยวกับบุคลากรตั้งแต่เริ่มบรรจุแต่งตั้ง จนกระทั่งยุติการทำงานในโรงเรียน ประกอบด้วย การทดลองปฏิบัติงาน การพัฒนาเบื้องต้นและการกำกับดูแล การประเมินผลการปฏิบัติงาน การตรวจสอบ และการให้สิ่งจูงใจและรางวัล

(3) **การพัฒนาและความต่อเนื่องของงาน** หมายถึง การพัฒนาบุคลากรให้ทักษะ ความสามารถอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย การพัฒนารายบุคคลอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาเป็นกลุ่ม การวางแผนการเลื่อนขั้นและความต่อเนื่องของงาน

2.2 รูปแบบเชิงผลสำเร็จแบบยืดหยุ่น (Efficacy Model of Soft HRM)



รูปแบบในมิติเชิงผลสำเร็จแบบยืดหยุ่นนี้เป็นชุดของกระบวนการและแนวปฏิบัติทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นในระดับส่วนของบุคคลให้ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย

(1) **ผลสำเร็จในมิติส่วนบุคคล** หมายถึง ผลสำเร็จที่เกิดขึ้นกับตัวบุคลากร ซึ่งเป็นผลจากการได้รับการส่งเสริมและพัฒนา ประกอบด้วย การยอมรับโดยผู้ร่วมงาน ความคิดเชิงบวก ความพึงพอใจแห่งตน และความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงาน

(2) **ผลสำเร็จรายบุคคลในมิติวิชาชีพ** หมายถึง ผลสำเร็จในวิชาชีพที่เกิดขึ้นกับตัวบุคลากรในการทำงานในโรงเรียน ประกอบด้วย แรงจูงใจและความเชื่อถือ ความพึงพอใจในงานและขวัญกำลังใจ และสมรรถนะการปฏิบัติงาน

(3) **ผลสำเร็จร่วมในมิติวิชาชีพ** หมายถึง ผลสำเร็จของหมู่คณะที่เกิดขึ้นในโรงเรียน ประกอบด้วย วัฒนธรรมการเรียนรู้และองค์การ และความร่วมมือทำงานเป็นทีม

3. รูปแบบ 10 Cs ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Ten Cs Model of HRM)

Price (Price, 2007) ได้นำเสนอหลักสำคัญ 10 ประการของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้

1. หลักความเข้าใจ (Comprehensiveness) ต้องมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร และต้องรวมถึงกระบวนการบริหารจัดการบุคคลตั้งแต่การสรรหาถึงการออกจากองค์กร
2. หลักความเชื่อถือศรัทธา (Credibility) การปฏิบัติเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ต้องสร้างความศรัทธาระหว่างพนักงานกับผู้บริหารระดับสูง และกระตุ้นให้ลูกจ้างเชื่อถือในกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์
3. หลักการสื่อสาร (Communication) วัตถุประสงค์ขององค์กร และวัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องสื่อสารได้รับความเข้าใจและยอมรับจากลูกจ้างทุกคน วัฒนธรรมการปฏิบัติงานในองค์กรต้องให้เปิดโอกาส และให้อิสระจากการปิดกั้นต่างๆ
4. หลักประสิทธิผลของมูลค่า (Cost effectiveness) การให้รางวัลและระบบการเลื่อนตำแหน่งต้องยุติธรรม
5. หลักความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ผลประโยชน์ทางการแข่งขันของบริษัทมาจากเอกลักษณ์ของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์
6. หลักความสอดคล้อง (Coherence) กิจกรรมทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์และความริเริ่มต่างๆ ต้องมากจากภาพรวมที่มีความหมาย
7. หลักสมรรถนะ (Competence) กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องถูกใช้ในทางที่จะทำให้องค์กรมีสมรรถนะในการแข่งขันจนประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และสนับสนุนสมรรถนะของแต่ละบุคคลด้วย
8. หลักการควบคุม (Control) นโยบายและการปฏิบัติทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมั่นใจได้ว่าผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นตรงกับวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ
9. หลักการเปลี่ยนแปลง (Change) กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อความอยู่รอด
10. หลักข้อตกลงร่วมกัน (Commitment) ลูกจ้างต้องถูกจูงใจให้ทำเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

จากรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่างๆ ที่ได้ศึกษาไว้ข้างต้น ผู้วิจัยเลือกใช้รูปแบบ 2 มิติของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Oldroyd, 2005) เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยเนื่องจาก รูปแบบนี้แยกแต่ละมิติอย่างชัดเจน มีรูปแบบเป็นขั้นตอนครอบคลุมกระบวนการต่างๆ ของแต่ละมิติ ทั้งส่วนที่มุ่งเน้นองค์กร และส่วนที่มุ่งเน้นบุคคล ซึ่งเหมาะสมกับการใช้เป็นแนวคิดเบื้องต้นในการ พัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนต่อไป

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา

งานวิจัยในประเทศที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

งานวิจัยในประเทศที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หรือ การบริหารงานบุคคลใน โรงเรียนเอกชนและในหน่วยงานอื่นที่ใกล้เคียงมีดังนี้

ถวัลย์ ทองมี (ถวัลย์ ทองมี, 2524) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคลากรภายใน โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม พบปัญหาเกี่ยวกับบุคลากร คือ

1. บุคลากรไม่สมัครใจที่จะทำงานอยู่ในโรงเรียนเดิม และมีความต้องการที่จะปฏิบัติหน้าที่ที่โรงเรียนอื่นหรือสังกัดอื่น หรือลาออกไปประกอบอาชีพอื่นเป็นจำนวนมาก ปัญหานี้อาจเนื่องมาจากปัญหาการปฏิบัติงาน หรือเนื่องมาจากเกิดปัญหาขึ้นในตัวบุคคลเองจึงต้องดิ้นรนเพื่อ บรรเทาปัญหาของตน หากโรงเรียนมีบุคลากรย้าย โอน หรือลาออกก็จะเกิดปัญหากระทบกระเทือนต่อ การเรียนการสอนในช่วงที่รอการบรรจุใหม่ หรือบางที่อัตรากำลังก็ขาดหายไปเลย เนื่องจากถูกตัดไป ให้โรงเรียนอื่นทำให้เกิดผลเสียหายต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียนเป็นอย่างยิ่ง

2. ปัญหาเกี่ยวกับการร้องเรียน เนื่องมาจากความไม่พอใจเพื่อนร่วมงานในโรงเรียน เดียวกัน รู้สึกว่าตนเองไม่ได้รับความเป็นธรรม ภายในโรงเรียนเองก็แตกความสามัคคี ทำให้เกิดผลเสียหายต่อการศึกษานักเรียน

3. การลาศึกษาต่อมีผลกระทบต่อการสอน ทั้งนี้เพราะผู้ไปศึกษาต่อจำนวนมากใช้ เวลาราชการบางส่วนไปศึกษา จึงต้องทิ้งห้องเรียนไป ถึงแม้จะมีคนทำงานแทนก็ทำแบบขอไปที นอกจากนี้จะต้องทำรายงานเตรียมตัวสอบ บางคนก็เบียดบังเวลาของนักเรียน สำหรับผู้ลาศึกษาต่อ เต็มเวลายิ่งจะต้องเสียอัตรากำลังไปเลย หากไม่ได้อัตรามาแทนก็กระทบกระเทือนต่อการเรียนการสอนเป็นอย่างมาก

4. ปัญหาในด้านอื่น ๆ เช่น ขาดครูสอนวิชาพิเศษ ครูขาดความกระตือรือร้นในการ ปฏิบัติงาน ไม่ค่อยมีประสิทธิภาพ มีความคับข้องใจในการปฏิบัติงาน ขัดแย้งกับผู้บริหาร มองไม่เห็น ทิศทางของความก้าวหน้า ไม่ได้รับความเป็นธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ เป็นต้น

ชนะ ธนสมบูรณ์ (ชนะ ธนสมบูรณ์, 2526) ทำการวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของผู้บริหาร และครูเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนคาทอลิกในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นโดยส่วนรวมของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลด้านการให้ได้บุคลากรมา การดำรงรักษา การพัฒนา และการให้พ้นจากงาน บุคคลทั้ง 4 ด้านโรงเรียนปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน ยกเว้นด้านการดำรงรักษาบุคลากร ผู้บริหารเห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับมาก แต่ครูเห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

วิทยา คูวิรัตน์ (วิทยา คูวิรัตน์, 2529) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาปัญหาเกี่ยวกับ กระบวนการบริหารโรงเรียนคาทอลิก อัครสังฆมณฑล กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานบุคคลนั้น ทุกโรงเรียนมีการวางแผนกำลังคน แต่ยังไม่เป็นระบบ การสรรหาบุคคลใช้วิธีการสอบสัมภาษณ์และทดลองปฏิบัติงาน ปัญหาด้านบุคลากรคือ บุคลากรไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ ตรงตามที่มีมอบหมาย และไม่เต็มใจไปรับการฝึกอบรม

อุบล รักการงาน (อุบล รักการงาน, 2531) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลใน โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง สังกัดสำนักงานการ ประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 1 พบว่า ด้านการสรรหาบุคลากร มุ่งปฏิบัติในเรื่องการจัดบุคคล เข้าปฏิบัติงานโดยให้เกิดความพึงพอใจมากที่สุด เน้นการให้ความเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของบุคลากร และการอำนวยความสะดวกในการขอรับสวัสดิการที่ทางราชการจัดให้ ด้านการพัฒนาบุคลากร ใช้ กิจกรรมการอบรมโดยจัดส่งบุคลากรไปเข้ารับการอบรมตามโครงการต่าง ๆ ด้านการให้บุคลากรพ้น จากงาน ถือปฏิบัติตามขั้นตอนทางราชการ

สิทธิชัย ลีวเวหา (สิทธิชัย ลีวเวหา, 2534) ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการบริหารงาน บุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า

1. การบริหารงานบุคคลในโรงเรียน ในด้านการจัดหา โรงเรียนไม่มีโอกาสในการสรรหาและคัดเลือกครู ครูใหม่ที่ไดมาเป็นครูที่ย้ายมาจากที่อื่นและได้มา ไม่ตรงตามที่โรงเรียนต้องการ ใน การด้านการบำรุงรักษา ผู้บริหารได้ปฏิบัติตามหลักการของการบริหารบุคคลเป็นส่วนใหญ่ และเห็นว่า วิธีการบำรุงรักษาบุคลากรที่ได้ผลดีอย่างมาก คือ การให้ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ครูอยู่ เสมอ โดยใช้วิธีการสร้างสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา ในด้านการพัฒนาครู ส่วนใหญ่ได้รับการ ส่งเสริมและสนับสนุนให้ไปฝึกอบรมมากที่สุด คือ การประชุมเชิงปฏิบัติการ ในด้านการให้พ้นจากงาน ครูมีการพ้นจากตำแหน่งหน้าที่ในโรงเรียนโดยการย้ายมากที่สุด

2. ปัญหาในการบริหารงานบุคคล ที่พบมากในด้านการจัดหา ได้แก่ ครูมีวุฒิไม่ตรง ตามที่ต้องการ การได้ครูมาล่าช้าไม่ทันตามความต้องการ ในด้านการบำรุงรักษา ได้แก่ การจัดครูเข้า ปฏิบัติงานทำได้ยาก เพราะคุณสมบัติไม่ตรงตามที่ต้องการ และครูขาดความกระตือรือร้นในการ

ปฏิบัติงาน ในด้านการพัฒนา ได้แก่ ครูไม่เห็นความสำคัญของการสร้างผลงานทางวิชาการ ในด้านการให้พินิจจากงาน ได้แก่ ครูไม่ได้รับความเป็นธรรมในการย้าย

จรรยาภรณ์ พานิชเจริญนาม (จรรยาภรณ์ พานิชเจริญนาม, 2535) ทำการวิจัยเรื่อง กระบวนการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนมัธยมสาธิต สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนไม่มีการกำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคลไว้เป็นลายลักษณ์อักษร แต่มีการวางแผนกำลังคนโดยใช้ข้อมูลเกี่ยวกับจำนวนนักเรียน ชั่วโมงการสอนของครูและโปรแกรมการจัดการศึกษาของโรงเรียนมาเป็นเกณฑ์ มีการสรรหาบรรจุบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์การ มีคณะกรรมการคัดเลือกบุคคลอย่างมีเกณฑ์ โดยพิจารณาจากคุณวุฒิ ความสามารถ และบุคลิกภาพ ในการนำเข้าสู่หน่วยงาน จะให้ความรู้เกี่ยวกับกฎ ระเบียบของโรงเรียน และมหาวิทยาลัยที่สังกัด มีคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยมีอาจารย์จากหมวดวิชาเข้าร่วมด้วย มีการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร มีการจัดผลประโยชน์เกื้อกูลที่นอกเหนือจากเงินเดือน ในการมอบหมายงาน พิจารณาทางด้านความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ จัดยาดูแลความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน มีการตรวจสุขภาพประจำปี มีการประชุมอาจารย์เดือนละครั้ง และประชุมคณะกรรมการบริหารทุกสัปดาห์ มีการบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับบุคคลในทุก ๆ ด้าน และอาจารย์จะขอใช้ข้อมูลได้ตลอดเวลา ส่วนปัญหาของกระบวนการบริหารบุคคลตามกระบวนการทุกด้าน อยู่ในระดับที่มีปัญหาน้อย ข้อเสนอแนะในกระบวนการบริหารงานบุคคล คือ การนำเครื่องคอมพิวเตอร์มาใช้ในการเก็บข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับบุคคล และให้มีการติดตามผลการพัฒนาบุคคล

วิกรม ศาสวัตวงศ์กร (วิกรม ศาสวัตวงศ์กร & 2535) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สภาพและปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดมุกดาหาร เขตการศึกษา 4 ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนได้ดำเนินการเกี่ยวกับกาบริหารงานบุคคล ในด้านพัฒนาบุคคลที่โรงเรียนเป็นอันดับ 1 ด้านการธำรงรักษาบุคลากรเป็นอันดับ 2 ด้านการให้บุคคลพ้นจากงานเป็นอันดับ 3 และด้านการแสวงหาบุคคลเป็นอันดับ 4 งานบริหารบุคคลที่โรงเรียนดำเนินการส่วนใหญ่เป็นงานในด้านการธำรงรักษาและพัฒนาบุคคล และปัญหาที่ทั้งกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครูผู้สอนเห็นตรงกันว่าเป็นปัญหาที่อยู่ในระดับที่เป็นปัญหามากมีปัญหาคือ ระบุว่าโรงเรียนไม่สามารถกำหนดคุณวุฒิ วิชาเอกของครูในโรงเรียนเองได้ ส่วนที่เป็นปัญหาในระดับปานกลางมีอยู่ 5 ปัญหาดังนี้

1. โรงเรียนมีครูที่มีคุณวุฒิไม่ตรงกับงาน
2. โรงเรียนไม่สามารถจัดสวัสดิการอื่น ๆ ให้แก่ครูได้
3. ขาดเกณฑ์ที่แน่นอนในการพิจารณาความดีความชอบในเชิงปฏิบัติ
4. ครูที่ลาศึกษาต่อเต็มเวลา ต้องขาดสิทธิ์ในการพิจารณาความดี ความชอบใน

เชิงปฏิบัติ

5. การดำเนินการโอน ย้าย ของครุมีความล่าช้า

จากรุพรรณ คุณพันธ์ (จากรุพรรณ คุณพันธ์, 2538) วิจัยเรื่อง การศึกษาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา เขตการศึกษา 1 ผลการวิจัยพบสภาพและปัญหา คือ

1. โรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา เขตการศึกษา 1 มีการบริหารบุคลากรใน 7 ด้านดังนี้ คือ โรงเรียนดำเนินการวางแผนกำลังคนโดยกำหนดระยะเวลาล่วงหน้า 1 ปี การสรรหาและการคัดเลือก โรงเรียนประชาสัมพันธ์ให้ทราบโดยทั่วไป คัดเลือกโดยการสอบสัมภาษณ์และทดลองปฏิบัติงาน ในการดำรงรักษาบุคลากร ได้แนะนำบุคลากรใหม่ให้เข้าใจภาระหน้าที่การปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่ครูได้รับอัตราเงินเดือนเท่าวุฒิ โรงเรียนสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานโดยการจัดสวัสดิการต่าง ๆ ให้บุคลากรครูได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานปีละ 1 ครั้ง และนำผลการประเมินมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร โดยจัดในรูปแบบของการประชุมอบรม บุคลากรครูได้รับการสนับสนุนส่งเสริมการปฏิบัติงานโดยได้รับพิจารณาเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น มีความรับผิดชอบมากขึ้น การสิ้นสุดภาระการปฏิบัติงานของบุคลากรครูส่วนใหญ่ลาออกไปบรรจุเป็นครูโรงเรียนรัฐบาล

2. โรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา เขตการศึกษา 1 มีปัญหาการบริหารบุคลากรครูด้านการวางแผนกำลังคน การสรรหาและคัดเลือก การดำรงรักษา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากร การสนับสนุนส่งเสริมการปฏิบัติงานและการสิ้นสุดภาระการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อยมาก

นิชาภา ประสพอารยา (นิชาภา ประสพอารยา, 2543) ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่มีสภาพการบริหารงานบุคคลดังนี้ 1. มีการจัดทำแผนกำลังคน โดยจะทำการวางแผนเพื่อพัฒนากำลังคนในระยะเวลาต่าง ๆ เป็นแผนปฏิบัติการ 1-2 ปี 2. มีการดำเนินการสรรหา โดยการเปลี่ยนตำแหน่งบุคลากรที่มีความสามารถขึ้นมาแทน และจะดำเนินการสรรหาเพื่อบรรจุใหม่ในตำแหน่งที่ว่างโดยการสรรหาจากบุคคลภายนอกที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสม 3. มีการดำเนินการคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงาน โดยผู้บริหารใช้อำนาจตัดสินใจในการคัดเลือกในขอบเขตที่พึงกระทำได้ ใช้เกณฑ์การคัดเลือกโดยพิจารณาจากคุณวุฒิ บุคลิกภาพ ความสามารถ และความรู้ตรงตามสาขาวิชาที่ต้องการ 4. มีการนำบุคคลเข้าสู่หน่วยงาน โดยผู้บริหารแต่ละฝ่ายและหัวหน้างานแนะนำการปฏิบัติงานและรายละเอียดอื่น ๆ 5. มีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรใหม่ โดยการให้รับมอบหมาย ติดตาม และรายงานการปฏิบัติงานเป็นระยะ 6. มีการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร โดยการนำความเคลื่อนไหวทางการศึกษาใหม่ ๆ มาดำเนินการพัฒนาให้บุคลากรเข้าใจและนำไปปฏิบัติ และพัฒนาบุคลากรโดยการฝึกอบรม 7. มีการจัดผลประโยชน์แก่ครูที่นอกจากเงินเดือน โดยการแจ้ง

รายละเอียดเกี่ยวกับสวัสดิการต่าง ๆ ที่บุคลากรมีสิทธิได้รับ 8. มีการมอบหมายงานที่ทำให้ผู้ปฏิบัติมีความรู้สึกรักอยากทำงานต่อเนื่อง โดยการพิจารณาถึงความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ของบุคลากร 9. มีการดำเนินการที่ทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกรับประกันในการปฏิบัติงาน โดยการที่ผู้บริหารให้คำปรึกษาต่าง ๆ จัดบริการด้านสุขภาพอนามัย ความปลอดภัยในโรงเรียน 10. มีการดำเนินการในเรื่องการไกล่เกลี่ยปัญหาด้านบุคคลในโรงเรียน โดยการจัดประชุมบุคลากรเป็นประจำทุกเดือน 11. มีการบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับโรงเรียนและบุคคลที่ทันสมัย ส่วนปัญหาพบว่าโรงเรียนส่วนใหญ่มีปัญหาในการบริหารจำแนกเป็น 2 ระดับ ได้แก่

1. กลุ่มที่มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย ได้แก่ การวางแผนกำลังคน การสรรหา การคัดเลือก การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนา และค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ
2. กลุ่มที่มีปัญหาอยู่ในระดับน้อยที่สุด ได้แก่ การนำเข้าสู่หน่วยงาน การปฏิบัติงานต่อเนื่อง ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน การไกล่เกลี่ยปัญหาด้านบุคคล และการให้บริการข้อมูลข่าวสาร

นารีนุช สมวาสนาพานิช (นารีนุช สมวาสนาพานิช, 2544) ได้ศึกษาสภาพและปัญหาการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนอนุบาลสังกัดคณะกรรมการการศึกษาเอกชน เขตการศึกษา 1 พบว่า สภาพการพัฒนาบุคลากรทั้ง 4 ตอนมีดังนี้ (1) กำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรโดยกำหนดจากนโยบายโรงเรียน ใช้การประเมินผลการปฏิบัติงาน การใช้ประวัติบุคลากรเป็นข้อมูลในการกำหนดความจำเป็น (2) การวางแผนพัฒนาบุคลากร จัดทำเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี มีการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนและมุ่งพัฒนาบุคลากรโดยรวมทั้งโรงเรียน (3) การดำเนินการตามแผนพัฒนาบุคลากร เน้นการพัฒนารายกลุ่ม ใช้วิธีประชุมชี้แจงและสร้างความเข้าใจ ส่วนการพัฒนาบุคลากร เน้นการส่งบุคลากรเข้าฟังบรรยาย อบรม สัมมนา (4) การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร มุ่งประเมินในด้านประสิทธิภาพ ใช้วิธีมอบหมายงานให้ปฏิบัติ สรุปผลและนำเสนอในที่ประชุม นำผลไปใช้ปรับปรุงแผนงานครั้งต่อไป

ผาสุก สุมาลย์กุล (ผาสุก สุมาลย์กุล, 2550) ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ครูในโรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดกลางมีความพึงพอใจด้านลักษณะงานมากที่สุด และมีความพึงพอใจด้านเงื่อนไขการทำงานน้อยที่สุด ส่วนครูโรงเรียนขนาดเล็กมีความพึงพอใจด้านลักษณะงานมากที่สุด และน้อยที่สุดด้านเงินเดือน ในส่วนของปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจโดยภาพรวมตามลำดับมากไปน้อยคือ การนิเทศงาน การสื่อสารในโรงเรียน เงินเดือน เงื่อนไขในการทำงาน เพื่อนร่วมงาน และสวัสดิการ

งานวิจัยต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

Warren (Warren, 1974) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แนวปฏิบัติในการส่งเสริมครูประจำการ โดยการสอบถามครูปฏิบัติการสอนในโรงเรียน ระดับ 5-9 จากทุกรัฐของสหรัฐอเมริกาพบว่า

1. ควรปรับปรุงโครงการให้เหมาะสมกับความต้องการของครูแต่ละคน
2. ควรมีกระบวนการประเมินความต้องการและความสนใจของครูเป็นรายบุคคล เพื่อนำไปพิจารณาสำหรับการจัดการศึกษาในโอกาสต่อไป

3. ควรให้ครูมีโอกาสร่วมในการจัดทำแผนเสนอวิธีการจัดส่งเสริมครูประจำการด้วย
4. ควรกำหนดจุดมุ่งหมายเฉพาะอย่างในการจัดแต่ละครั้ง
5. ควรจัดส่งเสริมครูประจำการพิเศษนอกเหนือจากวันเปิดเรียนปกติ
6. ควรใช้เทปบันทึกภาพในการฝึกฝนแบบจุลภาคด้วย
7. ควรมีการจัดและประเมินผลให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายที่วางไว้
8. ควรจัดวางโครงสร้างให้เหมาะสมกับความต้องการที่จะนำไปใช้จริง ๆ

Herris (Harris, 1979) ได้ทำการวิจัยเรื่อง หน้าที่ของผู้บริหารบุคคลในระบบโรงเรียน ประถมศึกษารัฐมิสซูรี ผลการวิจัยสรุปว่า หน้าที่ความรับผิดชอบของโรงเรียนประถมศึกษาทางด้านการบริหารบุคคลควรประกอบด้วยกระบวนการที่สำคัญ 11 ประการคือ การวางแผนกำลังคน การสรรหา การคัดเลือก การนำเข้าสู่งาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนา ค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ การไกล่เกลี่ยปัญหาด้านบุคคล ความมั่นคงในงาน การปฏิบัติงานต่อเนื่อง และการให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับบุคคล

Egloff (Egloff, 1982) ทำการวิจัยเรื่องการขยายหน้าที่การงานของบุคลากรภายในโรงเรียน เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น สรุปให้เห็นความต้องการอันเป็นปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล โดยโรงเรียนในท้องถิ่นต้องการความช่วยเหลือในเรื่องดังต่อไปนี้ คือ กระบวนการจัดกำลังคน กระบวนการรวมอำนาจต่อรอง กระบวนการความยุติธรรมในองค์การ กระบวนการป้อนบำเหน็จรางวัล กระบวนการประเมินผล และกระบวนการปฏิบัติงานทั่วไป

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา

ผู้วิจัยยังไม่พบงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา จึงนำเสนองานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดังนี้

Truss และคณะ (Truss, 1997) ทำการวิจัยเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบอ่อนและแบบแข็ง : การประเมินผลการนำไปใช้ พบว่า ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่สามารถใช้รูปแบบใดรูปแบบหนึ่งอย่างเด็ดขาดได้ ในความเป็นจริงจำเป็นต้องใช้ผสมผสานกันทั้งสองรูปแบบ ดังนั้นผลการวิจัยจึงควรนำไปสู่การเกิดความคิดรวบยอดใหม่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

Gill (Gill, 1999) ได้วิจัยเรื่องการใช้รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งแบบแข็งและอ่อนในการอธิบายช่องว่างระหว่างการใช้วาทศิลป์และความเป็นจริงในสถานประกอบการ โดยทำการสำรวจจากผลรายงานประจำปีของสถานประกอบการในออสเตรเลีย ผลการวิจัยพบว่า ในสถานประกอบการใช้รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบอ่อนในการเริ่มต้น อย่างไรก็ตามเมื่อทำการสำรวจอย่างถ่องแท้แล้วพบว่า เป็นรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบแข็งผ่านกระบวนการปฏิบัติต่างๆ คือ การเสริมพลังอำนาจ การมีส่วนร่วม การสื่อสาร และ การฝึกอบรมเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Truss และคณะ (1997) ที่พบว่าไม่สามารถใช้รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบใดแบบหนึ่งได้

จากการศึกษางานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยมากเป็นการศึกษาเกี่ยวกับขอบข่าย หรือกระบวนการบริหารว่ามีการปฏิบัติมากน้อยเพียงใด มีกระบวนการปฏิบัติอย่างไร โดยเฉพาะงานวิจัยในประเทศยังไม่พบว่ามีการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในขณะที่ปัจจุบันอัตราการแข่งขันด้านธุรกิจการศึกษาเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว และบุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์ก็เป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้การจัดการศึกษาของโรงเรียนมีคุณภาพ ส่งผลถึงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน แต่พบว่าโรงเรียนเอกชนส่วนมากบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามสถานการณ์ ไม่มีรูปแบบที่ชัดเจน ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดี และเหมาะสมสำหรับโรงเรียนเอกชน เพื่อให้โรงเรียนเอกชนได้นำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันขององค์กรในอนาคต

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาเอกชน

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาเอกชน ในส่วนของระเบียบการปฏิบัติงาน เป็นไปตามข้อกำหนดของแต่ละองค์การ อย่างไรก็ตาม พระราชบัญญัติการศึกษาเอกชน ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2554 (กระทรวงศึกษาธิการ, 2554) ได้บัญญัติมาตราที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กำหนดสถานศึกษาเอกชนต้องปฏิบัติตามดังต่อไปนี้

มาตราที่เกี่ยวข้องกับผู้รับใบอนุญาต

มาตรา 21 ผู้ขอรับใบอนุญาตให้จัดตั้งโรงเรียนในระบบที่เป็นบุคคลธรรมดาต้องมีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้าม ดังต่อไปนี้

- (1) มีสัญชาติไทย
- (2) มีอายุไม่ต่ำกว่ายี่สิบปีบริบูรณ์
- (3) สำเร็จการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาตรี
- (4) มีความประพฤติเรียบร้อยไม่บกพร่องในศีลธรรมอันดี

(5) เลื่อมใสในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

(6) ไม่เป็นบุคคลล้มละลาย

(7) ไม่เคยถูกออกจากราชการโดยมีความผิด เว้นแต่ได้ถูกออกจากราชการมาแล้วไม่น้อยกว่าสองปีก่อนวันขอรับใบอนุญาตให้ จัดตั้งโรงเรียนในระบบ

(8) ไม่เคยถูกเพิกถอนใบอนุญาตให้จัดตั้งโรงเรียน เว้นแต่ได้ถูกเพิกถอนใบอนุญาตดังกล่าวมาแล้วไม่น้อยกว่าสองปีก่อนวันขอรับใบอนุญาตให้จัดตั้งโรงเรียนในระบบ

(9) ไม่เป็นคนไร้ความสามารถหรือคนเสมือนไร้ความสามารถ

(11) ไม่เคยได้รับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุกและได้พ้นโทษมาแล้วไม่ถึงห้าปีก่อนวันขอรับใบอนุญาตให้จัดตั้งโรงเรียนในระบบ เว้นแต่เป็นโทษสำหรับความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ

มาตรา 22 ผู้ขอรับใบอนุญาตให้จัดตั้งโรงเรียนในระบบที่เป็นนิติบุคคลต้องมีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้าม ดังต่อไปนี้

(1) มีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษา เว้นแต่นิติบุคคลที่ขอจัดตั้งนั้นเป็นองค์การของรัฐหรือรัฐวิสาหกิจ

(2) นิติบุคคลที่เป็นบริษัทมหาชนจำกัด บริษัทจำกัดหรือห้างหุ้นส่วน ต้องมีจำนวนหุ้นหรือทุนเป็นของผู้ถือหุ้นหรือผู้เป็นหุ้นส่วนที่มีสัญชาติไทยไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนหุ้นหรือทุนทั้งหมด และจะต้องมีจำนวนผู้ถือหุ้นหรือผู้เป็นหุ้นส่วนที่มีสัญชาติไทยไม่น้อยกว่า กึ่งหนึ่งของจำนวนผู้ถือหุ้นหรือผู้เป็นหุ้นส่วนทั้งหมด

(3) นิติบุคคลที่เป็นมูลนิธิ จะต้องมีการมการที่มีสัญชาติไทยไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการบริหารทั้งหมด

(4) นิติบุคคลที่เป็นสมาคมหรือสหกรณ์ จะต้องมีการมการที่มีสัญชาติไทยไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการทั้งหมด และสมาชิกของสมาคมหรือสหกรณ์ต้องมีสัญชาติไทยไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวน สมาชิกทั้งหมด

(5) ผู้จัดการของนิติบุคคลหรือผู้แทนของนิติบุคคลนั้นต้องมีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้ามตามมาตรา 21

มาตราที่เกี่ยวข้องกับการแต่งตั้งผู้บริหารและบุคลากร

มาตรา 37 ให้ผู้รับใบอนุญาตแต่งตั้งผู้อำนวยการคนหนึ่งเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบการบริหารจัดการโรงเรียนในระบบ และแจ้งให้ผู้อนุญาตทราบพร้อมทั้งส่งหลักฐานการแต่งตั้งผู้อำนวยการภายใน หนึ่งเดือนนับแต่วันแต่งตั้ง

ผู้อำนวยการต้องเป็นผู้มีสัญชาติไทย มีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้ามสำหรับ
ผู้บริหารสถานศึกษาตามกฎหมายว่า ด้วยสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา และสามารถทำงาน
ให้กับโรงเรียนในระบบได้เต็มเวลา

ผู้รับใบอนุญาตจะทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยการโดยไม่แต่งตั้งผู้อำนวยการตามวรรคหนึ่ง
ก็ได้

มาตรา 38 ภายใต้บังคับมาตรา 37 วรรคสาม ผู้รับใบอนุญาตจะแต่งตั้งรองผู้อำนวยการ
คนหนึ่งหรือหลายคนเพื่อปฏิบัติหน้าที่ตามที่ผู้อำนวยการมอบหมายก็ได้

รองผู้อำนวยการต้องมีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้ามเช่นเดียวกับผู้อำนวยการ
มาตรา 39 ผู้อำนวยการมีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังต่อไปนี้

- (1) ดูแลรับผิดชอบงานด้านวิชาการของโรงเรียนในระบบ
- (2) แต่งตั้งและถอดถอน ครู บุคลากรทางการศึกษา และเจ้าหน้าที่ของโรงเรียนใน
ระบบตามระเบียบที่คณะกรรมการบริหารกำหนด
- (3) ควบคุมปกครองครู บุคลากรทางการศึกษา และนักเรียนของโรงเรียนในระบบ
- (4) จัดทำทะเบียนครู บุคลากรทางการศึกษา เจ้าหน้าที่ นักเรียน และเอกสารอื่นที่
เกี่ยวกับการให้การศึกษาตามระเบียบที่คณะกรรมการกำหนด
- (5) จัดทำหลักฐานเกี่ยวกับการวัดและประเมินผลการศึกษาตามระเบียบที่
คณะกรรมการกำหนด
- (6) ปฏิบัติหน้าที่อื่นอันเกี่ยวกับวิชาการตามระเบียบและข้อบังคับของทางราชการ
รวมทั้งตราสารจัดตั้ง นโยบาย ระเบียบและข้อบังคับของโรงเรียน และหน้าที่อื่นตามที่กำหนดไว้ใน
พระราชบัญญัตินี้

มาตรา 40 ให้ผู้รับใบอนุญาตแต่งตั้งผู้จัดการคนหนึ่ง มีหน้าที่และความรับผิดชอบ
ดังต่อไปนี้

- (1) ดูแลรับผิดชอบงานด้านงบประมาณของโรงเรียนในระบบ
- (2) ดูแลรับผิดชอบการบริหารงานทั่วไปของโรงเรียนในระบบ
- (3) ปฏิบัติหน้าที่อื่นอันเกี่ยวกับการบริหารงานตามตราสารจัดตั้ง นโยบาย ระเบียบ
และข้อบังคับของโรงเรียนในระบบ และหน้าที่อื่นตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัตินี้

ผู้รับใบอนุญาตจะทำหน้าที่ผู้จัดการโดยไม่แต่งตั้งผู้จัดการตามวรรคหนึ่งก็ได้
คุณสมบัติ หลักเกณฑ์ และวิธีการแต่งตั้งผู้จัดการ ให้เป็นไปตามระเบียบที่
คณะกรรมการกำหนด

มาตรา 41 ในกรณีที่ผู้รับใบอนุญาตเป็นบุคคลธรรมดาและไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ได้ไม่
ในกรณีใดให้ผู้รับใบอนุญาตแต่งตั้งบุคคลซึ่งมีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะ ต้องห้ามตามมาตรา 21 เป็น
ผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน หากมิได้แต่งตั้งผู้ปฏิบัติหน้าที่แทนไว้ ให้ผู้อำนวยการเป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน

มาตรา 42 ให้โรงเรียนในระบบจัดให้มีครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนในระบบ
ให้ เพียงพอแก่การจัดการศึกษาและมีจำนวนที่เหมาะสมกับนักเรียน ตามระเบียบที่คณะกรรมการ
กำหนด

ครู และบุคลากรทางการศึกษา ต้องเป็นผู้มีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้าม
สำหรับผู้ประกอบวิชาชีพครู หรือบุคลากรทางการศึกษาตามกฎหมายว่าด้วยสภาครูและบุคลากร
ทางการศึกษา แล้วแต่กรณี

มาตราที่เกี่ยวข้องกับกองทุนสงเคราะห์

มาตรา 73 ให้โรงเรียนในระบบ ผู้อำนวยการ ครู บุคลากรทางการศึกษา และ
กระทรวงศึกษาธิการส่งเงินสะสมหรือเงินสมทบ แล้วแต่กรณี เข้ากองทุนสงเคราะห์ตามเกณฑ์
ดังต่อไปนี้

(1) ผู้อำนวยการ ครู และบุคลากรทางการศึกษาส่งเงินสะสมสำหรับตนเองในอัตรา
ที่คณะกรรมการกองทุน สงเคราะห์กำหนดซึ่งต้องไม่เกินร้อยละสามของเงินเดือนรายเดือนที่แต่ละคน
ได้รับ และต้องไม่เกินวงเงินตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

(2) โรงเรียนในระบบส่งเงินสมทบเป็นจำนวนเท่ากับเงินสะสมที่ผู้อำนวยการ ครู
และบุคลากรทางการศึกษาส่งตาม (1) เป็นรายคน

(3) กระทรวงศึกษาธิการส่งเงินสมทบเป็นจำนวนสองเท่าของเงินสะสมที่
ผู้อำนวยการ ครูและบุคลากรทางการศึกษาส่งตาม (1) เป็นรายคน

มาตรา 74 ให้โรงเรียนในระบบหักและรวบรวมเงินสะสมของผู้อำนวยการ ครู และ
บุคลากรทางการศึกษาที่ต้องส่งตามมาตรา 73 (1) ไว้ในทุกราวที่มีการจ่ายเงินเดือนและให้นำส่งเงิน
สะสมดังกล่าว พร้อมทั้งเงินสมทบที่โรงเรียนในระบบต้องส่งตามมาตรา 73 (2) ตามวิธีการที่
คณะกรรมการกองทุนสงเคราะห์กำหนดภายในวันที่สิบของเดือนถัดไป ทุกเดือน

ในกรณีที่โรงเรียนในระบบไม่นำส่งเงินสมทบตามกำหนดเวลาในวรรคหนึ่งหรือส่งไม่
ครบถ้วนให้เสียเงินเพิ่มอีกร้อยละสองต่อเดือนจนกว่าจะนำส่งหรือนำส่งครบถ้วน

มาตรา 75 ผู้อำนวยการ ครู และบุคลากรทางการศึกษาซึ่งส่งเงินสะสมตามมาตรา 73 (1)
ติดต่อกันครบสองเดือนแล้ว มีสิทธิได้รับเงินสวัสดิการสงเคราะห์ เงินสวัสดิการสงเคราะห์ตามวรรค
หนึ่ง ให้จ่ายจากดอกผลของกองทุนสงเคราะห์ตามมาตรา (2) ตามระเบียบที่คณะกรรมการกองทุน
สงเคราะห์กำหนดตามมาตรา 66

มาตรา 76 ผู้อำนวยการ ครู และบุคลากรทางการศึกษามีสิทธิได้รับเงินทุนเลี้ยงชีพเมื่อออกจากงาน ดังต่อไปนี้

(1) เงินทุนเลี้ยงชีพประเภท 1 เท่ากับจำนวนที่ผู้อำนวยการ ครู หรือบุคลากรทางการศึกษาแล้วแต่กรณี ได้ส่งเงินสะสมตามมาตรา 73 (1) พร้อมทั้งดอกเบี้ยที่คำนวณได้ตามมาตรา 56 (1)

(2) เงินทุนเลี้ยงชีพประเภท 2 เท่ากับจำนวนที่โรงเรียนในระบบและกระทรวงศึกษาธิการได้ส่งเงินสมทบตามมาตรา 73 (2) และ (3) โดยไม่รวมดอกเบี้ยตามมาตรา 56 (2)

ผู้อำนวยการ ครู และบุคลากรทางการศึกษาไม่มีสิทธิได้รับเงินทุนเลี้ยงชีพประเภท 2 ในกรณีออกจากงานโดยมีความผิด หรือก่อนมีเวลาทำงานครบสิบปี เว้นแต่เป็นการออกจากงานเพราะตายเจ็บป่วยหรือทุพพลภาพซึ่งแพทย์ที่ทางราชการ รับรองได้ตรวจและแสดงความคิดเห็นว่าไม่สามารถประกอบวิชาชีพต่อไปได้ หรือเพราะโรงเรียนในระบบเลิกกิจการ

ในกรณีที่ผู้อำนวยการ ครู หรือบุคลากรทางการศึกษามีเวลาทำงานเกินสิบปี กองทุนสงเคราะห์อาจจ่ายเงิน ตอบแทนนอกเหนือจากเงินทุนเลี้ยงชีพประเภท 2 ก็ได้ ตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการกองทุนสงเคราะห์กำหนด

การนับเวลาทำงาน ให้เริ่มนับตั้งแต่วันที่หนึ่งของเดือนที่ผู้อำนวยการ ครู หรือบุคลากรทางการศึกษาได้ส่งเงินสะสมตามมาตรา 73 (1)

มาตรา 77 ผู้อำนวยการ ครู และบุคลากรทางการศึกษาซึ่งออกจากงานโดยไม่มี ความผิด และมีเวลาทำงานไม่น้อย กว่าห้าปี แต่ไม่ถึงสิบปี อาจได้รับเงินทุนเลี้ยงชีพประเภท 2 ได้ภายใต้เงื่อนไข ดังต่อไปนี้

(1) ยังไม่รับเงินทุนเลี้ยงชีพประเภท ๑ และส่งเงินสะสมตามมาตรา 73 (1) เท่ากับจำนวนที่ส่งในเดือนสุดท้ายก่อนออกจากงานต่อไปจนครบสิบปี

(2) ในการคำนวณเงินทุนเลี้ยงชีพประเภท 2 ให้คำนวณเฉพาะเงินที่โรงเรียนและกระทรวงศึกษาธิการส่งสมทบตามมาตรา 73 (2) และ (3) จนถึงวันที่ผู้อำนวยการ ครู หรือบุคลากรทางการศึกษาออกจากงาน

(3) ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขอื่นที่คณะกรรมการกองทุนสงเคราะห์กำหนด

มาตรา 78 เมื่อผู้อำนวยการ ครู หรือบุคลากรทางการศึกษา ตายหรือสาบสูญเนื่องจากการปฏิบัติหน้าที่หรือทำงานให้แก่โรงเรียนในระบบ ให้กองทุนสงเคราะห์จ่ายเงินค่าทดแทนให้แก่คู่สมรส และทายาทโดยธรรมของผู้ อำนวยการ ครู และบุคลากรทางการศึกษาหรือบุคคลที่ผู้อำนวยการ ครู และบุคลากรทางการศึกษาระบุไว้ ตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่คณะกรรมการกำหนด

มาตรา 79 เมื่อผู้อำนวยการ ครู หรือบุคลากรทางการศึกษา ประสบอันตรายเนื่องจากการปฏิบัติหน้าที่หรือทำงานให้แก่โรงเรียนในระบบ ให้จ่ายเงินสวัสดิการสงเคราะห์ให้ดังต่อไปนี้

(1) ยังไม่รับเงินทุนเลี้ยงชีพประเภท ๑ และส่งเงินสะสมตามมาตรา 73 (1) เท่าจำนวนที่ส่งในเดือนสุดท้ายก่อนออกจากงานต่อไปจนครบสิบปี

(2) ในการคำนวณเงินทุนเลี้ยงชีพประเภท 2 ให้คำนวณเฉพาะเงินที่โรงเรียนและกระทรวงศึกษาธิการส่งสมทบตามมาตรา 73 (2) และ (3) จนถึงวันที่ผู้อำนวยการ ครู หรือบุคลากรทางการศึกษาออกจากงาน

(3) ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขอื่นที่คณะกรรมการกองทุนสงเคราะห์กำหนด มาตรา 80 สิทธิการรับเงินจากกองทุนสงเคราะห์ตามพระราชบัญญัตินี้เป็นสิทธิเฉพาะตัว ไม่อาจโอนแก่กันได้ และไม่อยู่ในข่ายแห่งการบังคับคดี เว้นแต่เป็นการชำระหนี้ที่ผู้อำนวยการ ครู และบุคลากรทางการศึกษาเป็นหนี้กองทุนสงเคราะห์ตามพระราชบัญญัตินี้

มาตราที่เกี่ยวข้องกับการคุ้มครองการทำงาน

มาตรา 86 กิจการของโรงเรียนในระบบไม่อยู่ภายใต้บังคับกฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองแรงงาน กฎหมายว่าด้วยแรงงานสัมพันธ์ กฎหมายว่าด้วยการประกันสังคม และกฎหมายว่าด้วยเงินทดแทน แต่ผู้ปฏิบัติงานของโรงเรียนต้องได้รับประโยชน์ตอบแทนไม่น้อยกว่าที่กำหนด ไว้ในกฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองแรงงาน

การคุ้มครองการทำงาน การจัดให้มีคณะกรรมการคุ้มครองการทำงานและประโยชน์ตอบแทนขั้นต่ำของผู้ปฏิบัติงานของโรงเรียนในระบบ ให้เป็นไปตามระเบียบที่คณะกรรมการกำหนด

จากพระราชบัญญัติการศึกษาเอกชน (ฉบับที่ 2) พ .ศ.2554 ที่บัญญัติไว้ข้างต้น สามารถสรุปการดำเนินงานเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาเอกชนได้ดังนี้

1. ผู้รับใบอนุญาตสามารถเป็นได้ทั้งบุคคลธรรมดา และนิติบุคคล ได้โดยหากเป็นนิติบุคคลต้องมีการแต่งตั้งผู้กระทำการแทนผู้รับใบอนุญาต
2. ผู้รับใบอนุญาตเป็นผู้แต่งตั้งผู้จัดการ มีหน้าที่ควบคุม ดูแล รับผิดชอบในงานงบประมาณ และบริหารกิจการทั่วไป รวมถึงปฏิบัติหน้าที่อื่นอันเกี่ยวกับการบริหารงานตามตราสารจัดตั้ง นโยบาย ระเบียบ และข้อบังคับของโรงเรียน
3. ผู้รับใบอนุญาตเป็นผู้แต่งตั้งผู้อำนวยการ โดยให้ มีหน้าที่ควบคุมดูแลรับผิดชอบด้านวิชาการ เอกสารหลักฐานการวัด และประเมินผลผู้เรียน ทะเบียนครู เจ้าหน้าที่ และนักเรียน รวมทั้งการควบคุมดูแล ปกครองครู แต่งตั้งและถอดถอน ครู บุคลากรทางการศึกษา และเจ้าหน้าที่ของโรงเรียน
4. ผู้รับใบอนุญาตเป็นผู้แต่งตั้งผู้ช่วยผู้จัดการ และรองผู้อำนวยการ
5. โรงเรียนต้องจัดให้มีครู และบุคลากรในโรงเรียนเพียงพอต่อการจัดการศึกษา และเหมาะสมกับจำนวนนักเรียน

6. โรงเรียนต้องส่งเงินสมทบหรือเงินสะสมส่วนของผู้อำนวยการ และบุคลากรครู และส่วนของผู้รับใบอนุญาตเข้ากองทุนสงเคราะห์ตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้
7. กระทรวงศึกษาธิการต้องส่งเงินสมทบหรือเงินสะสมเป็นสองเท่าของผู้อำนวยการ และบุคลากรครูเข้ากองทุนสงเคราะห์ให้แก่ผู้อำนวยการ และครู
8. ผู้อำนวยการ และครูมีสิทธิในการรับสวัสดิการจากกองทุนสงเคราะห์ตามเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้ในพระราชบัญญัตินี้

แนวคิด ทฤษฎี และการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ

ความหมายของรูปแบบ

รูปแบบ มาจากคำว่า Model ซึ่งอาจใช้คำว่า ตัวแบบ หุ่นจำลอง แบบจำลอง หรือเรียกทับศัพท์ว่า “โมเดล” เป็นคำที่ใช้เพื่อสื่อความหมายหลายอย่าง โดยทั่วไปจะหมายถึงสิ่ง หรือวิธีการดำเนินงานที่เป็นต้นแบบอย่างใดอย่างหนึ่ง ในเรื่องความหมายของรูปแบบมีนักวิชาการได้ให้ความหมายดังนี้

Willer (Willer, 1986) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง การสร้างความคิดรวบยอดของชุดปรากฏการณ์ ด้วยวิธีการของเหตุผลที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้เกิดความกระจ่างชัดในนิยามความสัมพันธ์ และข้อเสนอของระบบรูปนัยที่เกี่ยวข้อง

Stoner และ Wankel (Stoner, 1986) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง การจำลองความจริงของปรากฏการณ์เพื่อให้เข้าใจความสัมพันธ์ที่สลับซับซ้อนของปรากฏการณ์นั้นๆ ได้ง่ายขึ้น

Keeves (Keeves, 1988) ให้ความหมายว่า รูปแบบ หมายถึง การแสดงโครงสร้างเพื่อใช้ความสัมพันธ์ของตัวแปร

Daft (Daft, 2000) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง ตัวแทนอย่างง่าย ๆ ที่ใช้เป็นเครื่องมืออธิบายมิติ หรือปรากฏการณ์ที่สำคัญๆ บางมิติในองค์กร

Longman อ้างถึงใน (นิรันดร์ สุธีนิรันดร์, 2552) ให้ความหมายซึ่งสรุปได้ 3 ลักษณะใหญ่ คือ

1. รูปแบบ หมายถึง แบบจำลองซึ่งเป็นสิ่งที่ย่อส่วนจากของจริง
2. รูปแบบ หมายถึง คน หรือ สิ่งของที่สามารถนำมาใช้เป็นแบบอย่างในการดำเนินงานได้
3. รูปแบบ หมายถึง แบบหรือรุ่นของผลิตภัณฑ์ต่างๆ

จากความหมายต่างๆ ข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า รูปแบบ หมายถึง ชุดความคิดรวบยอดของปรากฏการณ์ หรือเรื่องสำคัญที่ศึกษา โดยแสดงโครงสร้าง และความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงกันของตัวแปรต่างๆ อย่างเป็นระบบ สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการดำเนินงานได้

คุณลักษณะที่ดีของรูปแบบ

ทาคาโอะ มียากาวะ (ทาคาโอะ มียากาวะ, 1986) สรุปความเห็นที่เห็นว่า รูปแบบที่ดีจะเปรียบเสมือนสิ่งที่ทำให้ผู้สนใจศึกษาในเรื่องใดๆ ได้มีความเข้าใจเป็นเบื้องต้นก่อนการศึกษาแนวคิดต่อไป ดังนั้นรูปแบบที่ดีควรมีลักษณะดังนี้

1. รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างตัวแปรมากกว่าที่จะเน้นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรรวมๆ
2. รูปแบบควรนำไปสู่การทำนายผลที่ตามมา ซึ่งสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยเมื่อทดสอบรูปแบบแล้วปรากฏว่าไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ รูปแบบนั้นต้องถูกยกเลิกไป
3. รูปแบบควรอธิบายโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของเรื่องที่จะศึกษาได้อย่างชัดเจน
4. รูปแบบควรนำไปสู่การสร้างแนวคิดใหม่ หรือความสัมพันธ์ใหม่ของเรื่องที่จะศึกษาได้
5. รูปแบบในเรื่องใดจะเป็นเช่นไรขึ้นอยู่กับกรอบทฤษฎีเรื่องนั้นๆ

Keeves (Keeves, 1988) ได้กล่าวถึงลักษณะสำคัญของรูปแบบ 4 ประการ คือ

1. รูปแบบควรประกอบขึ้นด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างของตัวแปรมากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงธรรมดา อย่างไรก็ตามความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงก็มีประโยชน์ในช่วงต้นของการพัฒนาแบบจำลอง
2. รูปแบบควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นจากการใช้แบบจำลองได้ สามารถตรวจสอบได้โดยการสังเกต และหาข้อสนับสนุนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้
3. รูปแบบควรต้องระบุ หรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่จะศึกษา ดังนั้นนอกจากแบบจำลองจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์แล้ว ยังใช้เป็นเครื่องมือในการอธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย
4. รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างความคิดรวบยอด (Concept) ใหม่ และการสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรใหม่ ซึ่งจะเป็นการเพิ่งองค์ความรู้ในเรื่องที่กำลังศึกษาด้วย

การพัฒนา และการประเมินรูปแบบ

ขั้นตอนในการพัฒนารูปแบบนี้ Willer (Willer, 1986) กล่าวว่า การพัฒนารูปแบบมี 2 ขั้นตอนที่สำคัญ คือ การสร้างรูปแบบ และการหาความตรงของรูปแบบ ส่วนรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนว่ามี การดำเนินการอย่างไรนั้น ขึ้นอยู่กับลักษณะและกรอบแนวคิด ซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบนี้ๆ

วิจัยที่การประเมินรูปแบบนั้นมีความสำคัญยิ่งต่อการให้ได้มาซึ่งรูปแบบในการศึกษามีคุณภาพ ประสิทธิภาพ เทียบตรง เชื่อถือได้ โดยปกติแล้วในการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ มักทำการทดสอบรูปแบบด้วยวิธีการทางสถิติซึ่งเป็นเรื่องที่น่ากังวลอย่างมากถึงความถูกต้องและความเชื่อมั่นของข้อมูลตัวเลขเป็นสำคัญ อย่างไรก็ตามการประเมินรูปแบบทำได้หลายลักษณะ

Eisner (Eisner, 1976) เสนอแนวคิดการประเมินรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิดังนี้

1. การประเมินโดยการวิเคราะห์ วิเคราะห์อย่างลึกซึ้งเฉพาะในประเด็นที่ถูกนำมาพิจารณาโดยไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไป แต่อาจมีการผสมผสานปัจจัยต่างๆ ในการพิจารณาเข้าด้วยกันตามวิจรรณญาณของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพ ประสิทธิภาพ และความเหมาะสมของรูปแบบที่ทำการประเมิน
2. รูปแบบการประเมินที่เป็นความเฉพาะทางในเรื่องที่จะประเมิน โดยพัฒนามาจากแบบการวิจารณ์งานศิลปะที่มีความละเอียดอ่อนลึกซึ้ง และต้องอาศัยผู้ทรงคุณวุฒิระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย
3. รูปแบบที่ใช้ตัวบุคคล คือ ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมิน โดยให้ความเชื่อถือกับผู้ทรงคุณวุฒิที่เที่ยงธรรม และมีดุลพินิจที่ดี มีมาตรฐานและเกณฑ์มาจากประสบการณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิ
4. รูปแบบที่ยอมให้มีความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิ ตามอัธยาศัยและความถนัดของแต่ละคน

นอกจากนี้ยังได้เสนอหลักการประเมินของการตรวจสอบรูปแบบดังนี้ (Eisner, 1976)

1. การประเมินความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริง
2. การประเมินการสนองต่อความต้องการของผู้ใช้รูปแบบ
3. การประเมินความเหมาะสมทั้งในด้านกฎหมาย และศีลธรรมจรรยา
4. การประเมินความน่าเชื่อถือและมีสาระครบถ้วนตามความต้องการ

จากการศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการบริหารดังต่อไปนี้

สมาน อัสวภูมิ (สมาน อัสวภูมิ, 2537) ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารการประถมศึกษาระดับจังหวัด ขั้นตอนการพัฒนารูปแบบแบ่งเป็น 4 ชั้น ได้แก่ (1) การศึกษาวิเคราะห์เกี่ยวกับหลักการและข้อมูลพื้นฐานประกอบการสร้างรูปแบบ (2) การสร้างรูปแบบขั้นต้น (3) การประมวลความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ และ (4) การปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาเป็นรูปแบบที่สมบูรณ์

วีรภัทร ภัทรกุล (วีรภัทร ภัทรกุล, 2549) ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้กำหนดขั้นตอนการพัฒนารูปแบบเป็น 5 ชั้น ได้แก่ (1) การศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง (2) การกำหนดหลักการและองค์ประกอบของรูปแบบ (3) การร่างรูปแบบ (4) การตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ (5) การปรับปรุงและพัฒนา รูปแบบให้สมบูรณ์

นิรันดร์ สุธีนิรันดร์ (นิรันดร์ สุธีนิรันดร์, 2552) ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ได้พัฒนารูปแบบโดย (1) ศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง (2) กำหนดหลักการและองค์ประกอบของรูปแบบ (3) ร่างรูปแบบ (4) ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้

ดที่จากการศึกษาวิเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบนี้พบว่ามีข้อกำหนดแน่นอนตายตัว แต่มี 2 ขั้นตอนที่สำคัญคือการร่าง หรือสร้างรูปแบบ และการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้สังเคราะห์แนวคิดในการพัฒนารูปแบบ โดยกำหนดเป็น 4 ขั้นตอนคือ (1) การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ (2) การร่างรูปแบบ (3) การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ และ (4) การปรับปรุงและพัฒนารูปแบบให้สมบูรณ์

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องการพัฒนาารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน เป็นการวิจัยแบบผสมผสานทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยมีระเบียบวิธีวิจัยจำแนกตามวัตถุประสงค์การวิจัยดังนี้

วัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์เกี่ยวกับรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน

วัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2 เพื่อศึกษารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดี

วิธีดำเนินการวิจัยของวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 และ 2

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์เกี่ยวกับรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน ซึ่งเป็นการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณโดยใช้แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยมีรายละเอียดของประชากร และกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

ประชากร โรงเรียนเอกชนทั่วประเทศจำนวน 3,049 โรงเรียน

กลุ่มตัวอย่าง การวิจัยนี้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie & Morgan ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 346 โรงเรียน การสุ่มกลุ่มตัวอย่างใช้การสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยแบ่งโรงเรียนออกเป็น 5 ภูมิภาค จากนั้นคำนวณจำนวนกลุ่มตัวอย่างในแต่ละภูมิภาคตามสัดส่วน ดังแสดงในตารางต่อไปนี้

ตาราง 1 แสดงจำนวนประชากร และกลุ่มตัวอย่างของโรงเรียนเอกชน

ภูมิภาค	ประชากร (N)	กลุ่มตัวอย่าง (n)
1. ภาคกลาง	762	86
2. กรุงเทพมหานคร	704	80
3. ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	661	75
4. ภาคใต้	471	54
5. ภาคเหนือ	451	51
รวม	3,049	346

การเก็บข้อมูลผู้วิจัยใช้วิธีสุ่มแบบสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) กับโรงเรียนเอกชนที่มีการปฏิบัติที่ดีซึ่งมีทั้งหมดจำนวน 54 โรงเรียน และสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling) กับโรงเรียนเอกชนทั่วไป ซึ่งหมายถึง โรงเรียนที่ไม่ได้รับรางวัลระดับเหรียญทองจากคะแนนเฉลี่ยการทดสอบ O-NE T ปีการศึกษา 2553 ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 292 โรงเรียน รายละเอียดดังแสดงในตารางต่อไป

ตาราง 2 แสดงจำนวนประชากร และกลุ่มตัวอย่างของโรงเรียนเอกชนทั่วไป และโรงเรียนเอกชนที่มีการปฏิบัติที่ดี

ภูมิภาค	โรงเรียนเอกชนทั่วไป		โรงเรียนเอกชนที่มีการปฏิบัติที่ดี
	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	
1. ภาคกลาง	753	77	9
2. กรุงเทพมหานคร	675	51	29
3. ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	655	69	6
4. ภาคใต้	464	47	7
5. ภาคเหนือ	448	48	3
รวม	2,995	292	54

แหล่งข้อมูล การวิจัยครั้งนี้ กลุ่มผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้รับใบอนุญาต หรือผู้แทน 1 คน ผู้อำนวยการ 1 คน รองผู้อำนวยการ 1 คน หัวหน้ากลุ่มสาระ 1 คน และครูผู้สอน 1 คน รวม 5 คน ในแต่ละโรงเรียนซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่าง

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ในส่วนนี้ใช้แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) และแบบสอบถามปลายเปิดในฉบับเดียวกัน เกี่ยวกับสภาพที่เป็นอยู่ และสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนเอกชน ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นตามกรอบแนวคิดในการวิจัยและผ่านการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือโดยการหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของ Cronbach อ้างถึงใน (บุญชม ศรีสะอาด, 2543) ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.87

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือวิจัยเพื่อศึกษาวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 และ 2 อธิบายได้ตามลำดับขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 ศึกษาข้อมูลและแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนตามกรอบแนวคิดการวิจัยที่ผู้วิจัยได้รวบรวมและสังเคราะห์ไว้แล้วในเบื้องต้น อันประกอบด้วย รูปแบบการบริหารเชิงเหตุผลแบบเข้มงวด 3 ด้าน และรูปแบบการบริหารเชิงผลสำเร็จแบบยืดหยุ่น 3 ด้าน

ขั้นที่ 2 กำหนดโครงสร้างเชิงเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับกรอบแนวคิดทั้ง 2 กรอบ และสร้างข้อคำถามที่เป็นไปได้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน จากนั้นนำคำถามทั้งหมดที่ผู้วิจัยสร้างไว้มาทบทวนอีกครั้ง โดยจัดเรียงคำถามที่มีข้อคำถามคล้ายกันให้เหลือเพียงแค่ 1 คำถาม ในเบื้องต้นผู้วิจัยสร้างคำถามไว้ 90 ข้อ

ขั้นที่ 3 นำข้อคำถามทั้ง 90 ข้อไปปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และที่ปรึกษา ร่วมเพื่อขอคำแนะนำเกี่ยวกับการเรียบเรียงข้อคำถามให้เหมาะสม และตัดข้อคำถามที่ซ้ำซ้อนหรือไม่ตรงตามวัตถุประสงค์ที่จะถามออก จึงได้ข้อคำถามทั้งสิ้น 70 ข้อ

ขั้นที่ 4 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วเสนอแก่ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 7 ท่าน เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการพิจารณาตรวจสอบความครอบคลุมของโครงสร้างเนื้อหา ความเหมาะสมของปริมาณข้อคำถาม ความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามแต่ละข้อกับวัตถุประสงค์ของข้อคำถาม (Item Objective Congruence: IOC) และตรวจสอบความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ รูปแบบการพิมพ์ โดยกำหนดคุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญไว้ ดังนี้

1. เป็นนักวิชาการ หรือผู้ทรงคุณวุฒิที่ปฏิบัติงานทางด้านครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์/ การบริหารทรัพยากรมนุษย์
2. เป็นผู้ที่มีความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในโรงเรียนเอกชน เช่น ผู้รับใบอนุญาต ผู้อำนวยการ เป็นต้น

ขั้นที่ 5 นำแบบสอบถามที่ผู้เชี่ยวชาญได้ตรวจสอบมาคัดเลือกข้อคำถามโดยตัดข้อคำถามที่มีค่าดัชนี IOC น้อยกว่า 0.50 ออก และนำข้อคำถามที่มีค่าดัชนี IOC มากกว่า 0.50 มาปรับปรุงตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อนำไปใช้ในแบบสอบถาม (วรณี แกมเกตุ, 2551)

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยใช้โปรแกรมการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติสำเร็จรูปในการวิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และค่า PNI_{Modified} (Priority Needs Index) นำเสนอในรูปตารางประกอบคำบรรยาย

เกณฑ์ในการแปลความหมายของค่าเฉลี่ย

4.50 – 5.00	หมายถึง	สภาพปัจจุบัน / พึงประสงค์มากที่สุด
3.50 – 4.49	หมายถึง	สภาพปัจจุบัน / พึงประสงค์มาก
2.50 – 3.49	หมายถึง	สภาพปัจจุบัน / พึงประสงค์ปานกลาง
1.50 – 2.49	หมายถึง	สภาพปัจจุบัน / พึงประสงค์น้อย
1.00 – 1.49	หมายถึง	สภาพปัจจุบัน / พึงประสงค์น้อยที่สุด

วัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 3 เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน

วิธีดำเนินการวิจัยของวัตถุประสงค์ข้อที่ 3

ในขั้นตอนนี้เป็นการพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน ซึ่งผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม มาวิเคราะห์ และสังเคราะห์เพื่อยกร่างพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน ฉบับร่างที่ 1 จากนั้นทำการประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ 2 ครั้ง ดังนี้

ครั้งที่ 1 การประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของรูปแบบฉบับร่างที่ 1 โดยการสอบถามความเห็นจากกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิด้วยแบบสอบถามปลายเปิด เพื่อวิเคราะห์ข้อคิดเห็นต่างๆ ของผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลมาพัฒนาเป็นรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน ฉบับร่างที่ 2

ครั้งที่ 2 การประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของรูปแบบฉบับร่างที่ 2 โดยการจัดประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group) แล้วนำข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่มมาวิเคราะห์เนื้อหา นำผลที่ได้มาปรับปรุงพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนฉบับสมบูรณ์ และนำเสนอรายงานผลการวิจัย

กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ และกลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholders) ในการประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 24 ท่าน แบ่งเป็น

1. กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเชิงวิชาการ จำนวน 4 ท่าน โดยมีเกณฑ์ในการคัดเลือกคือ เป็นผู้จบการศึกษาระดับปริญญาเอก หรือมีตำแหน่งทางวิชาการตั้งแต่รองศาสตราจารย์ขึ้นไปในสาขาที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หรือการบริหารการศึกษา หรือมีประสบการณ์ในการบริหารโรงเรียนเอกชนอย่างน้อย 2 ปี

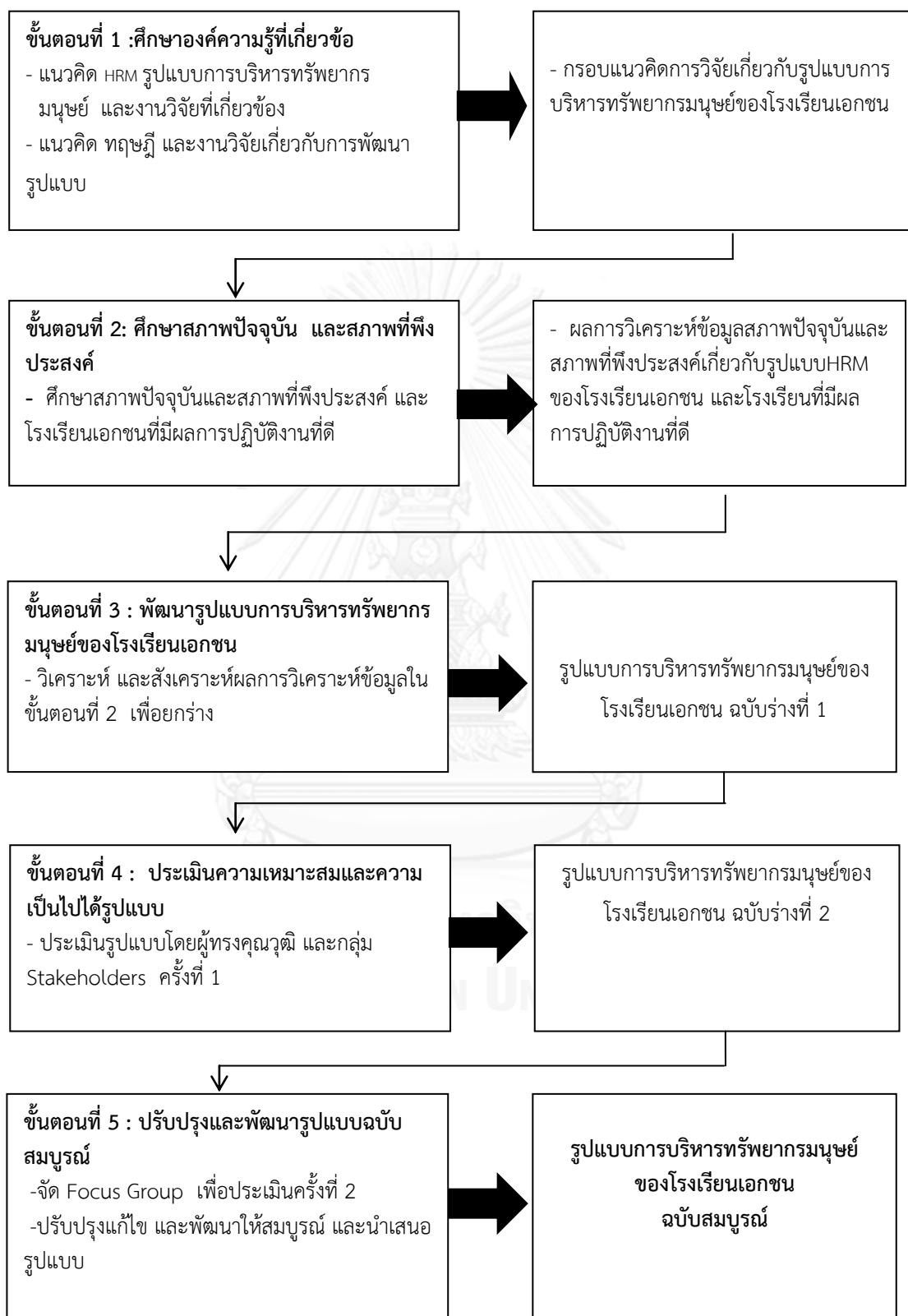
2. กลุ่มผู้กำหนดนโยบายโรงเรียนเอกชน จำนวน 2 ท่าน ได้แก่ผู้ทรงคุณวุฒิจากสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

3. กลุ่มผู้บริหารโรงเรียนเอกชน จำนวน 6 ท่าน ได้แก่ ผู้รับใบอนุญาต หรือผู้แทน โรงเรียนละ 1 ท่าน โดยต้องมีประสบการณ์ในการบริหารโรงเรียนอย่างน้อย 3 ปี

4. กลุ่มหัวหน้ากลุ่มสาระ จำนวน 6 ท่าน

5. กลุ่มครูผู้สอน 6 ท่าน

แผนภาพแสดงขั้นตอนการวิจัย



แผนภาพ 5 แสดงขั้นตอนการวิจัย

คำอธิบายขั้นตอนการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 : ศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง

วิธีดำเนินการ : ผู้วิจัยศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด ทฤษฎีดังต่อไปนี้

- การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์
- การพัฒนารูปแบบทางการบริหาร
- การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนเอกชน
- งานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งงานวิจัยในประเทศ และต่างประเทศ

ผลที่ได้รับ : กรอบแนวคิดในการวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 : ศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์

วิธีดำเนินการ : ผู้วิจัยเก็บข้อมูลสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์เกี่ยวกับรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน และโรงเรียนเอกชนที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดี โดยใช้แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น และผ่านกระบวนการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือเรียบร้อยแล้ว มาเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จากนั้นทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่า PNI (Modified)

ผลที่ได้รับ : ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์เกี่ยวกับรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน และโรงเรียนเอกชนที่มีการปฏิบัติที่ดี นำเสนอเป็นตารางประกอบคำบรรยาย

ขั้นตอนที่ 3 : พัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน

วิธีดำเนินการวิจัย : ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนที่ 2 มาสังเคราะห์หาความต้องการจำเป็นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนเพื่อยกร่างรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน

ผลที่ได้รับ : ร่างรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน ฉบับร่างที่

1

ขั้นตอนที่ 4 : ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้

วิธีดำเนินการวิจัย : ผู้วิจัยส่งร่างรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน ฉบับร่างที่ 1 ให้ผู้ทรงคุณวุฒิ และกลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholders) จำนวน 24 คน เป็นรายบุคคล เพื่อให้ประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของรูปแบบที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น เป็นการประเมินครั้งที่ 1

ผลที่ได้รับ : ข้อเสนอแนะต่างๆ จากการประเมิน จากนั้นผู้วิจัยสังเคราะห์ข้อเสนอแนะต่างๆ เพื่อปรับปรุง และยกร่างรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน ฉบับที่ 2

ขั้นตอนที่ 5 : ปรับปรุง และพัฒนารูปแบบฉบับสมบูรณ์

วิธีดำเนินการวิจัย : ผู้วิจัยจัด Focus Group กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ และกลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่ประเมินรูปแบบในครั้งแรก จำนวน 12 คน โดยคัดเลือกจากผู้ที่ให้ข้อเสนอแนะหรือความเห็นที่แตกต่างมาร่วมประชุมหารือ และประเมินร่างรูปแบบฉบับที่ 2 ที่ผู้วิจัยนำข้อเสนอแนะต่างๆ จากการประเมินในครั้งที่ 1 มาปรับปรุงขึ้น เพื่อขอความเห็น และข้อเสนอแนะต่างๆ อีกครั้งหนึ่ง

ผลที่ได้รับ : คำแนะนำ และข้อเสนอแนะต่างๆ จากการจัด Focus Group ซึ่งผู้วิจัยนำมาสังเคราะห์เพื่อปรับปรุง และพัฒนาเป็นรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนฉบับสมบูรณ์ พร้อมนำเสนอรายงานการวิจัย

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์เกี่ยวกับรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน (2) เพื่อศึกษารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนที่มีการปฏิบัติงานที่ดี และ (3) เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์เกี่ยวกับรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน และโรงเรียนเอกชนที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดี

ตอนที่ 2 การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์เกี่ยวกับรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน และโรงเรียนเอกชนที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดี

การวิเคราะห์ข้อมูลในตอนนี้ ประกอบด้วย

1.1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

1.2 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์เกี่ยวกับรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน และโรงเรียนเอกชนที่มีผลการปฏิบัติที่ดี

1.1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลจากโรงเรียนเอกชนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 346 โรงเรียนละ 5 ฉบับ ผู้ให้ข้อมูลมี 5 กลุ่ม ได้แก่ ผู้รับใบอนุญาต หรือผู้แทน ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ หัวหน้ากลุ่มสาระ และครูผู้สอน ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนจำนวน 286 โรงเรียน จำนวนแบบสอบถาม 1,430 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 82.65 ของโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. โรงเรียนเอกชนทั่วไป ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืน 238 โรงเรียน จำนวนแบบสอบถาม 1,190 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 81.50 ของจำนวนแบบสอบถามที่ส่งไปทั้งหมด เมื่อพิจารณาเป็นรายพื้นที่พบว่า พื้นที่ภาคกลางมีอัตราการตอบกลับมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 25.36 รองลงมาคือ

กรุงเทพมหานคร ร้อยละ 25.36 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ร้อยละ 19.36 ภาคใต้ ร้อยละ 15.15 และภาคเหนือ ร้อยละ 13.73 ตามลำดับ

2. โรงเรียนเอกชนที่มีการปฏิบัติที่ดี ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลจากโรงเรียนเอกชนที่มีการปฏิบัติที่ดีทั้งหมด ซึ่งมีจำนวน 54 โรงเรียน ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนจำนวน 48 โรงเรียน แบบสอบถาม 240 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 88.88 ของจำนวนโรงเรียนเอกชนที่มีการปฏิบัติที่ดีทั้งหมด เมื่อพิจารณาเป็นรายพื้นที่พบว่า กรุงเทพมหานครมีอัตราการตอบกลับมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 52.08 รองลงมาคือ ภาคกลาง ร้อยละ 16.16 ภาคใต้ ร้อยละ 14.58 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ร้อยละ 10.42 และภาคเหนือ ร้อยละ 6.26 ตามลำดับ

ตาราง 3 จำนวน และค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามในโรงเรียนเอกชน จำแนกตามข้อมูลพื้นฐาน

ข้อมูลพื้นฐาน	โรงเรียนเอกชนทั่วไป		โรงเรียนเอกชนที่ปฏิบัติดี		รวมทั้งหมด	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. ระดับการจัดการศึกษา						
1.1 ปฐมวัย	23	9.66	-	-	23	8.04
1.2 ประถมศึกษา	28	11.77	9	18.75	37	12.94
1.3 มัธยมศึกษา	11	4.63	2	4.16	13	4.55
1.4 มากกว่า 1 ระดับขึ้นไป	176	73.94	37	77.09	213	74.47
รวม	238	100.00	48	100.00	286	100.00
2. เพศ						
2.1 เพศชาย	226	18.99	23	9.58	249	17.41
2.2 เพศหญิง	964	81.01	217	90.42	1,181	82.59
รวม	1,190	100.00	240	100.00	1,430	100.00
3. อายุ						
3.1 น้อยกว่า 30 ปี	93	7.82	22	9.17	115	8.04
3.2 30-40 ปี	337	28.31	60	25.00	397	27.77
3.3 41-50 ปี	358	30.09	80	33.33	438	30.63
3.4 51 ปีขึ้นไป	402	33.78	78	32.50	480	33.56
รวม	1,190	100.00	240	100.00	1,430	100.00
4. ตำแหน่ง						
4.1 ผู้รับใบอนุญาต	238	20.00	48	20.00	286	20.00
ผู้แทน						
4.2 ผู้อำนวยการ	238	20.00	48	20.00	286	20.00
4.3 รองผู้อำนวยการ	238	20.00	48	20.00	286	20.00
4.4 หัวหน้ากลุ่มสาระ	238	20.00	48	20.00	286	20.00
4.5 ครูผู้สอน	238	20.00	48	20.00	286	20.00
รวม	1,190	100.00	240	100.00	1,430	100.00

ตาราง 3(ต่อ)

ข้อมูลพื้นฐาน	โรงเรียนเอกชนทั่วไป		โรงเรียนเอกชนที่ปฏิบัติดี		รวมทั้งหมด	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
5. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน						
5.1 น้อยกว่า 5 ปี	380	31.93	36	15.00	416	29.10
5.2 5-10 ปี	309	25.97	65	27.08	374	26.15
5.3 11-15 ปี	223	18.73	37	15.42	260	18.18
5.4 16 ปี ขึ้นไป	278	23.37	102	42.50	380	26.57
รวม	1,190	100.00	240	100.00	1,430	100.00
6. วุฒิการศึกษา						
6.1 ต่ำกว่าปริญญาตรี	32	2.68	2	0.83	34	2.38
6.2 ปริญญาตรี	795	66.80	97	40.42	892	62.37
6.3 ปริญญาโท	332	27.91	128	53.33	460	32.17
6.4 ปริญญาเอก	31	2.61	13	5.42	44	3.08
รวม	1,190	100.00	240	100.00	1,430	100.00

จากตารางที่ 3 พบว่าโรงเรียนเอกชนทั่วไปจัดการศึกษามากกว่า 1 ระดับมากที่สุด (ร้อยละ 73.94) รองลงมาคือจัดการศึกษาระดับประถมศึกษา (ร้อยละ 11.77) สำหรับผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่าเป็นเพศหญิงมากที่สุด (ร้อยละ 81.01) โดยผู้ตอบแบบสอบถามมีอายุอยู่ในช่วง 51 ปีขึ้นไปมากที่สุด (ร้อยละ 33.78) รองลงมาคือช่วงอายุ 41-50 ปี (ร้อยละ 30.09) ตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถามมีสัดส่วนเท่ากันทุกตำแหน่ง (ร้อยละ 20) ส่วนระยะเวลาในการปฏิบัติงานในโรงเรียนพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนเป็นระยะเวลาน้อยกว่า 5 ปี มากที่สุด (ร้อยละ 31.93) รองลงมาคือ 5-10 ปี (ร้อยละ 25.97) วุฒิการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถามในระดับปริญญาตรีมากที่สุด (ร้อยละ 66.80) น้อยที่สุดคือระดับปริญญาเอก (ร้อยละ 2.61)

โรงเรียนเอกชนที่มีการปฏิบัติที่ดีจัดการศึกษามากกว่า 1 ระดับมากที่สุด (ร้อยละ 77.09) รองลงมาคือจัดการศึกษาระดับประถมศึกษา (ร้อยละ 18.75) สำหรับผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่าเป็นเพศหญิงมากที่สุด (ร้อยละ 90.42) โดยผู้ตอบแบบสอบถามมีอายุอยู่ในช่วง 41-50 ปี มากที่สุด (ร้อยละ 33.33) รองลงมาคืออายุ 51 ปีขึ้นไป (ร้อยละ 32.50) ตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถามมีสัดส่วนเท่ากันทุกตำแหน่ง (ร้อยละ 20) ส่วนระยะเวลาในการปฏิบัติงานในโรงเรียนพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนเป็นระยะเวลา 16 ปีขึ้นไป มากที่สุด (ร้อยละ 42.50) รองลงมาคือ 5-10 ปี (ร้อยละ 27.08) วุฒิการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถามในระดับปริญญาโท มากที่สุด

(ร้อยละ 53.33) รองลงมาคือ ปริญญาตรี (ร้อยละ 40.42) และน้อยที่สุดคือต่ำกว่าปริญญาตรี (ร้อยละ 0.83)

ภาพรวมทั้งหมดพบว่า มีการศึกษามากกว่า 1 ระดับมากที่สุด (ร้อยละ 74.47) รองลงมาคือจัดการศึกษาระดับประถมศึกษา (ร้อยละ 12.94) สำหรับผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่าเป็นเพศหญิงมากที่สุด (ร้อยละ 82.59) โดยผู้ตอบแบบสอบถามมีอายุอยู่ในช่วง 51 ปีขึ้นไปมากที่สุด (ร้อยละ 33.56) รองลงมาคือช่วงอายุ 41-50 ปี (ร้อยละ 30.63) ตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถามมีสัดส่วนเท่ากันทุกตำแหน่ง (ร้อยละ 20) ส่วนระยะเวลาในการปฏิบัติงานในโรงเรียนพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนเป็นระยะเวลาไม่น้อยกว่า 5 ปี มากที่สุด (ร้อยละ 29.10) รองลงมาคือ 16 ปีขึ้นไป (ร้อยละ 26.57) วุฒิการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถามในระดับปริญญาตรีมากที่สุด (ร้อยละ 62.37) น้อยที่สุดคือ ต่ำกว่าปริญญาตรี ร้อยละ (2.38)

1.2 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์เกี่ยวกับรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน และโรงเรียนเอกชนที่มีการปฏิบัติที่ดี

ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์เกี่ยวกับรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน และโรงเรียนเอกชนที่มีการปฏิบัติที่ดี จากแบบสอบถามทั้งหมด 70 ข้อ ประกอบด้วย

- 1.2.1 รูปแบบเชิงเหตุผลแบบเข้มงวด ประกอบด้วย 3 ด้าน
 - (1) ด้านการบรรจุบุคคลเข้าทำงาน (ข้อ 1-7)
 - (2) ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน (ข้อ 8-25)
 - (3) ด้านการพัฒนา และความต่อเนื่องของงาน (ข้อ 26-37)
- 1.2.2 รูปแบบเชิงผลสำเร็จแบบยืดหยุ่น ประกอบด้วย 3 ด้าน
 - (1) ด้านผลสำเร็จในมิติส่วนบุคคล (ข้อ 38-49)
 - (2) ด้านผลสำเร็จรายบุคคลในมิติวิชาชีพ (ข้อ 50-62)
 - (3) ด้านผลสำเร็จร่วมในมิติวิชาชีพ (ข้อ 63-70)

ตาราง 4 สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบเชิงเหตุผลแบบเข้มงวด ด้านการบรรจุบุคคลเข้าทำงาน ตามความเห็นของผู้ให้ข้อมูลทุกกลุ่ม

รูปแบบเชิงเหตุผลแบบเข้มงวด :	โรงเรียนเอกชนทั่วไป						โรงเรียนเอกชนที่มีการปฏิบัติที่						รวมทั้งหมด					
	ปัจจุบัน		ที่ประสงค์		PNI	ลำดับ	ปัจจุบัน		ที่ประสงค์		PNI	ลำดับ	ปัจจุบัน		ที่ประสงค์		PNI	ลำดับ
	\bar{X}	ผล	\bar{X}	ผล			\bar{X}	ผล	\bar{X}	ผล			\bar{X}	ผล	\bar{X}	ผล		
1. โรงเรียนมีการกำหนดนโยบายร่วม และแผนกลยุทธ์เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้อย่างชัดเจน	3.45	ปานกลาง	4.66	มากที่สุด	0.35	1	3.90	มาก	4.72	มากที่สุด	0.21	1	3.51	มาก	4.67	มากที่สุด	0.33	1
2. โรงเรียนมีการกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของบุคลากรในตำแหน่งต่างๆ ไว้อย่างชัดเจน	3.67	มาก	4.68	มากที่สุด	0.28	4	3.99	มาก	4.74	มากที่สุด	0.19	5	3.71	มาก	4.69	มากที่สุด	0.26	5
3. โรงเรียนมีการกำหนดคุณลักษณะของงาน ขอบเขตหน้าที่ และภาระงานในตำแหน่งต่างๆ ไว้อย่างชัดเจน	3.72	มาก	4.70	มากที่สุด	0.27	6	4.08	มาก	4.86	มากที่สุด	0.19	5	3.77	มาก	4.73	มากที่สุด	0.25	6
4. โรงเรียนดำเนินการสรรหาบุคคลเพื่อบรรจุในตำแหน่งว่างโดยวิธีหลากหลาย เช่น ประกาศผ่านสื่อต่างๆ ปิดประกาศหน้าโรงเรียน หรือสถาบันการศึกษา เป็นต้น	3.69	มาก	4.61	มากที่สุด	0.25	7	3.98	มาก	4.70	มากที่สุด	0.18	7	3.73	มาก	4.63	มากที่สุด	0.24	7

ตาราง 4 (ต่อ)

รูปแบบเชิงเหตุผลแบบเข้มงวด : ด้านการบรรจุบุคคลเข้าทำงาน	โรงเรียนเอกชนทั่วไป						โรงเรียนเอกชนที่มีการปฏิบัติที่ดี						รวมทั้งหมด					
	ปัจจุบัน		ทั้งประเทศ		PNI	ลำดับ	ปัจจุบัน		ทั้งประเทศ		PNI	ลำดับ	ปัจจุบัน		ทั้งประเทศ		PNI	ลำดับ
	\bar{X} (S.D)	แปล ผล	\bar{X} (S.D)	แปล ผล	<i>score</i>	ระดับ	\bar{X} (S.D)	แปล ผล	\bar{X} (S.D)	แปล ผล	<i>score</i>	ระดับ	\bar{X} (S.D)	แปล ผล	\bar{X} (S.D)	แปล ผล	<i>score</i>	ระดับ
5. โรงเรียนมีการกำหนดเกณฑ์ และวิธีการคัดเลือกบุคลากรใน ตำแหน่งต่างๆ ใช้อย่างชัดเจน	3.59 (0.94)	มาก	4.63 (0.59)	มากที่สุด	0.29	3	3.93 (0.78)	มาก	4.72 (0.45)	มากที่สุด	0.20	2	3.64 (0.92)	มาก	4.64 (0.57)	มากที่สุด	0.28	3
6. โรงเรียนจัดให้มีคณะกรรมการ คัดเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพ ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวข้องรวมพิจารณา ด้วยเช่น ผู้อำนวยการ หัวหน้ากลุ่ม สาระการเรียนรู้ และครูผู้สอน เป็นต้น	3.44 (1.16)	ปาน กลาง	4.62 (0.59)	มากที่สุด	0.34	2	3.88 (0.88)	มาก	4.65 (0.57)	มากที่สุด	0.20	2	3.50 (1.13)	มาก	4.63 (0.58)	มากที่สุด	0.32	2
7. โรงเรียนแต่งตั้งบุคลากรเข้า ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ ตาม หลักเกณฑ์ และคุณสมบัติที่ กำหนดไว้ตามมติคณะกรรมการ คัดเลือก	3.63 (0.96)	มาก	4.64 (0.54)	มากที่สุด	0.28	4	3.86 (0.76)	มาก	4.63 (0.55)	มากที่สุด	0.20	2	3.66 (0.94)	มาก	4.64 (0.54)	มากที่สุด	0.27	4
รวม	3.60 (0.79)	มาก	4.65 (0.43)	มากที่สุด	0.29		3.94 (0.59)	มาก	4.72 (0.35)	มากที่สุด	0.20		3.65 (0.78)	มาก	4.66 (0.42)	มากที่สุด	0.28	

จากตารางที่ 4 พบว่า โรงเรียนเอกชนทั่วไปมีการปฏิบัติในด้านนี้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.60$) สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.65$) และ ค่า PNI_{Modified} = 0.29 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีการปฏิบัติในระดับปานกลาง คือ โรงเรียนมีการกำหนดนโยบายร่วม และแผนกลยุทธ์เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้อย่างชัดเจน ($\bar{X} = 3.45$) สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.66$) มีความต้องการจำเป็นอยู่ในลำดับแรก (ค่า PNI_{Modified} = 0.35) และโรงเรียนจัดให้มีคณะกรรมการคัดเลือกบุคลากรที่มีผู้แทนจากฝ่ายปฏิบัติที่เกี่ยวข้องร่วมพิจารณาด้วย เช่น ผู้อำนวยการ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูผู้สอน เป็นต้น ($\bar{X} = 3.44$) สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.62$) มีความต้องการจำเป็นอยู่ในลำดับที่ 2 (PNI_{Modified} = 0.34)

โรงเรียนเอกชนที่มีการปฏิบัติที่ดี มีการปฏิบัติด้านนี้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.94$) สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.72$) และ ค่า PNI_{Modified} = 0.20 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ ข้อที่มีลำดับความต้องการจำเป็นเป็นลำดับแรก คือ โรงเรียนมีการกำหนดนโยบายร่วม และแผนกลยุทธ์เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้อย่างชัดเจน (PNI_{Modified} = 0.21)

ภาพรวมทั้งหมดพบว่า การปฏิบัติด้านนี้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.65$) สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.66$) และ ค่า PNI_{Modified} = 0.28 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ ข้อที่มีลำดับความต้องการจำเป็นเป็นลำดับแรก คือ โรงเรียนมีการกำหนดนโยบายร่วม และแผนกลยุทธ์เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้อย่างชัดเจน (PNI_{Modified} = 0.33) รองลงไปคือ โรงเรียนจัดให้มีคณะกรรมการคัดเลือกบุคลากรที่มีผู้แทนจากฝ่ายปฏิบัติที่เกี่ยวข้องร่วมพิจารณาด้วย เช่น ผู้อำนวยการ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูผู้สอน เป็นต้น (PNI_{Modified} = 0.32)

ตาราง 5 สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบเชิงเหตุผลแบบเชิงหมวด ด้านบริหารผลการปฏิบัติงาน ตามความเห็นของผู้ให้ข้อมูลทุกกลุ่ม

รูปแบบเชิงเหตุผลแบบเชิงหมวด : ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน	โรงเรียนเอกชนทั่วไป						โรงเรียนเอกชนที่มีการปฏิบัติที่ดี						รวมทั้งหมด					
	ปัจจุบัน		ที่ประสงค์		PNI standard	ลำดับ	ปัจจุบัน		ที่ประสงค์		PNI standard	ลำดับ	ปัจจุบัน		ที่ประสงค์		PNI standard	ลำดับ
	\bar{X} (S.D)	แปล ผล	\bar{X} (S.D)	แปล ผล			\bar{X} (S.D)	แปล ผล	\bar{X} (S.D)	แปล ผล			\bar{X} (S.D)	แปล ผล	\bar{X} (S.D)	แปล ผล		
8. โรงเรียนมีการกำหนดระยะเวลาการทำงานรวมทั้งระเบียบการปฏิบัติหน้าที่ระหว่างการทำงานไว้ชัดเจน และแจ้งให้บุคลากรที่เข้าใหม่ทราบ	3.99 (0.91)	มาก	4.68 (0.56)	มากที่สุด	0.17	18	4.35 (0.66)	มาก	4.84 (0.37)	มากที่สุด	0.11	18	4.04 (0.89)	มาก	4.70 (0.54)	มากที่สุด	0.16	18
9. โรงเรียนจัดให้มีคณะบุคคลเป็นเสียงเพื่อให้คำปรึกษา แนะนำ และประเมินผลการทดลองปฏิบัติงาน	3.40 (1.09)	ปานกลาง	4.63 (0.59)	มากที่สุด	0.36	9	4.15 (0.73)	มาก	4.81 (0.43)	มากที่สุด	0.16	15	3.50 (1.08)	มาก	4.66 (0.58)	มากที่สุด	0.33	9
10. โรงเรียนมีการจัดทำคู่มือบุคลากร ชี้แจงกฎระเบียบการปฏิบัติงาน สิทธิ ทศประโยชน์ และบทลงโทษ แจกให้บุคลากรทุกคน	3.31 (1.32)	ปานกลาง	4.68 (0.58)	มากที่สุด	0.41	6	3.75 (1.06)	มาก	4.74 (0.47)	มากที่สุด	0.26	5	3.37 (1.30)	ปานกลาง	4.69 (0.57)	มากที่สุด	0.39	5
11. โรงเรียนจัดให้มีการอบรมและพัฒนาเบื้องต้นก่อนให้เข้าปฏิบัติงานจริง เพื่อให้บุคลากรมีความเข้าใจลักษณะงาน และกฎระเบียบของโรงเรียน	3.30 (1.16)	ปานกลาง	4.63 (0.61)	มากที่สุด	0.40	7	3.90 (0.79)	มาก	4.70 (0.51)	มากที่สุด	0.21	7	3.39 (1.13)	ปานกลาง	4.64 (0.60)	มากที่สุด	0.37	7

ตาราง 5 (ต่อ)

รูปแบบเชิงเหตุผลแบบขั้วมวงวด : ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน	โรงเรียนเอกชนทั่วไป						โรงเรียนเอกชนที่มีการปฏิบัติที่ดี						รวมทั้งหมด					
	ปัจจุบัน		ทิ้งระยะสงค์		PNI standard	ล่ำ ด่ำบ	ปัจจุบัน		ทิ้งระยะสงค์		PNI standard	ล่ำ ด่ำบ	ปัจจุบัน		ทิ้งระยะสงค์		PNI standard	ล่ำ ด่ำบ
	\bar{X} (S.D.)	แปล ผล	\bar{X} (S.D.)	แปล ผล			\bar{X} (S.D.)	แปล ผล	\bar{X} (S.D.)	แปล ผล			\bar{X} (S.D.)	แปล ผล	\bar{X} (S.D.)	แปล ผล		
12. โรงเรียนจัดคณะบุคคลเป็นพี เดี่ยวกำกับดูแล และติดตาม สอบถามปัญหาการปฏิบัติงานและ ให้คำปรึกษา แนะนำ ช่วยเหลือ อย่างทักทายมิตร	3.42 (1.08)	ปาน กลาง	4.63 (0.59)	มาก ที่สุด	0.35	10	4.04 (0.71)	มาก	4.74 (0.50)	มาก ที่สุด	0.17	12	3.51 (1.05)	มาก	4.65 (0.58)	มาก ที่สุด	0.32	10
13. โรงเรียนกำหนดวิธี และเกณฑ์ การประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ อย่างชัดเจน และแจ้ง ให้บุคลากร ทราบ	3.56 (1.01)	มาก	4.65 (0.58)	มาก ที่สุด	0.31	14	4.08 (0.70)	มาก	4.74 (0.48)	มาก ที่สุด	0.16	15	3.63 (0.98)	มาก	4.66 (0.57)	มาก ที่สุด	0.28	14
14. โรงเรียนมีคณะกรรมการ ประเมินผลการปฏิบัติงานของ บุคลากร เพื่อดำเนินการประเมิน และรายงานผลการประเมินแก่ บุคลากรเป็นลายลักษณ์อักษร	3.47 (1.04)	ปาน กลาง	4.62 (0.58)	มาก ที่สุด	0.33	12	3.96 (0.79)	มาก	4.70 (0.48)	มาก ที่สุด	0.19	9	3.54 (1.03)	มาก	4.63 (0.57)	มาก ที่สุด	0.31	11
15. โรงเรียนให้โอกาส และติดตาม พัฒนาการการปฏิบัติงานของ บุคลากรภายหลังการประเมินอย่าง สม่ำเสมอ	3.51 (0.98)	มาก	4.58 (0.64)	มาก ที่สุด	0.31	14	4.00 (0.79)	มาก	4.68 (0.50)	มาก ที่สุด	0.17	12	3.58 (0.97)	มาก	4.60 (0.63)	มาก ที่สุด	0.28	14

ตาราง 5 (ต่อ)

รูปแบบเชิงเหตุผลแบบเชื่อมโยง : ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน	โรงเรียนเอกชนทั่วไป						โรงเรียนเอกชนที่มีการปฏิบัติที่ดี						รวมทั้งหมด					
	ปัจจุบัน		ทิ้งประสงค์		PNI	ลำดับ	ปัจจุบัน		ทิ้งประสงค์		PNI	ลำดับ	ปัจจุบัน		ทิ้งประสงค์		PNI	ลำดับ
	\bar{X} (S.D)	แปล ผล	\bar{X} (S.D)	แปล ผล	0.29	16	\bar{X} (S.D)	แปล ผล	\bar{X} (S.D)	แปล ผล	0.18	11	\bar{X} (S.D)	แปล ผล	\bar{X} (S.D)	แปล ผล	0.27	17
16. การตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นไปอย่างโปร่งใส และรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกันระหว่างบุคลากร และผู้ติดตามผล	3.60 (0.99)	มาก	4.64 (0.61)	มากที่สุด	0.29	16	3.99 (0.80)	มาก	4.70 (0.48)	มากที่สุด	0.18	11	3.65 (0.97)	มาก	4.65 (0.59)	มากที่สุด	0.27	17
17. โรงเรียนนำผลการประเมินการปฏิบัติงาน เป็นข้อมูลในการพัฒนาบุคลากรทั้งแบบรายบุคคล และแบบเป็นกลุ่ม	3.44 (0.98)	ปานกลาง	4.60 (0.61)	มากที่สุด	0.34	11	3.99 (0.71)	มาก	4.69 (0.51)	มากที่สุด	0.17	12	3.52 (0.96)	มาก	4.61 (0.59)	มากที่สุด	0.31	11
18. โรงเรียนนำผลการประเมินการปฏิบัติงาน เป็นข้อมูล ในการพิจารณาความดี ความชอบประจำปี	3.53 (1.07)	มาก	4.68 (0.58)	มากที่สุด	0.32	13	4.16 (0.64)	มาก	4.81 (0.39)	มากที่สุด	0.16	15	3.62 (1.05)	มาก	4.70 (0.56)	มากที่สุด	0.30	13
19. โรงเรียนกำหนดค่าตอบแทนผลประโยชน์และสวัสดิการต่างๆ ไว้ชัดเจน เช่น เงินเดือน ค่าล่วงเวลาเงินตำแหน่ง โบนัส ค่ารักษาพยาบาล เป็นต้น	3.40 (1.13)	ปานกลาง	4.66 (0.64)	มากที่สุด	0.37	8	4.01 (0.74)	มาก	4.77 (0.45)	มากที่สุด	0.19	9	3.49 (1.10)	ปานกลาง	4.67 (0.62)	มากที่สุด	0.34	8

ตาราง 5 (ต่อ)

รูปแบบเชิงเหตุผลแบบเข้มงวด : ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน	โรงเรียนเอกชนทั่วไป						โรงเรียนเอกชนที่มีการปฏิบัติที่ดี						รวมทั้งหมด					
	ปัจจุบัน		ปีงบประมาณ		PNI <i>score</i>	ลำดับ	ปัจจุบัน		ปีงบประมาณ		PNI <i>score</i>	ลำดับ	ปัจจุบัน		ปีงบประมาณ		PNI <i>score</i>	ลำดับ
	\bar{X} (S.D)	แปล ผล	\bar{X} (S.D)	แปล ผล			\bar{X} (S.D)	แปล ผล	\bar{X} (S.D)	แปล ผล			\bar{X} (S.D)	แปล ผล	\bar{X} (S.D)	แปล ผล		
20.โรงเรียนมีคณะกรรมการพิจารณา ค่าตอบแทน รางวัล หรือ ผลประโยชน์ต่างๆ ให้บุคลากร อย่างเป็นธรรม	3.27 (1.08)	ปาน กลาง	4.64 (0.64)	มาก ที่สุด	0.42	5	3.83 (0.70)	มาก	4.74 (0.48)	มาก ที่สุด	0.24	6	3.35 (1.06)	ปาน กลาง	4.66 (0.62)	มาก ที่สุด	0.39	5
21.บุคลากรได้รับค่าตอบแทน รางวัล หรือผลประโยชน์ ต่างๆ เหมาะสมกับปริมาณ และภาระงาน ที่ได้รับ	3.22 (1.18)	ปาน กลาง	4.67 (0.59)	มาก ที่สุด	0.45	4	3.92 (0.69)	มาก	4.75 (0.47)	มาก ที่สุด	0.21	7	3.32 (1.15)	ปาน กลาง	4.68 (0.58)	มาก ที่สุด	0.41	4
22.โรงเรียนจัดบริการตรวจสอบสภาพ ประจำปีโดยไม่เสียค่าใช้จ่ายให้แก่ บุคลากรเป็นประจำทุกปี	2.20 (1.16)	น้อย	4.63 (0.70)	มาก ที่สุด	1.10	3	2.22 (1.29)	น้อย	4.74 (0.60)	มาก ที่สุด	1.14	8	2.21 (1.18)	น้อย	4.64 (0.69)	มาก ที่สุด	1.10	3
23.โรงเรียนจัดให้มีแพทย์ หรือ พยาบาลวิชาชีพ มาบริการให้ คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับสุขภาพ อย่างน้อยภาคเรียนละ 1 ครั้ง	2.14 (1.14)	น้อย	4.61 (0.73)	มาก ที่สุด	1.16	2	2.16 (1.18)	น้อย	4.69 (0.66)	มาก ที่สุด	1.17	2	2.14 (1.14)	น้อย	4.63 (0.72)	มาก ที่สุด	1.16	2
24.โรงเรียนจัดทำประกันอุบัติเหตุ หรือประกันภัยอื่นๆ เพื่อเป็น สวัสดิการเพิ่มเติมแก่บุคลากร	3.71 (1.24)	มาก	4.74 (0.57)	มาก ที่สุด	0.28	17	3.82 (1.17)	มาก	4.84 (0.45)	มาก ที่สุด	0.27	4	3.73 (1.23)	มาก	4.76 (0.56)	มาก ที่สุด	0.28	14

ตาราง 5 (ต่อ)

รูปแบบเชิงเหตุผลแบบเข้มงวด : ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน	โรงเรียนเอกชนทั่วไป						โรงเรียนเอกชนที่มีการปฏิบัติที่ดี						รวมทั้งหมด					
	ปัจจัยอื่น		ปัจจัยประสงค์		PNI standard	ลำดับ ต้น	ปัจจัยอื่น		ปัจจัยประสงค์		PNI standard	ลำดับ ต้น	ปัจจัยอื่น		ปัจจัยประสงค์		PNI standard	ลำดับ ต้น
	\bar{X} (S.D)	แปล ผล	\bar{X} (S.D)	แปล ผล			\bar{X} (S.D)	แปล ผล	\bar{X} (S.D)	แปล ผล			\bar{X} (S.D)	แปล ผล	\bar{X} (S.D)	แปล ผล		
25.โรงเรียนมีสวัสดิการ หรือ กองทุนสงเคราะห์ที่จัดขึ้นเพิ่มเติม จากที่กฎหมายบังคับเพื่อช่วยเหลือ บุคลากรที่เกี่ยวข้องช่วยทำงาน	1.73 (1.06)	น้อย	4.67 (0.66)	มาก ที่สุด	1.70	1	2.05 (1.36)	น้อย	4.77 (0.59)	มาก ที่สุด	1.32	1	1.78 (1.12)	น้อย	4.69 (0.65)	มาก ที่สุด	1.64	1
รวม	3.23 (0.79)	ปาน กลาง	4.65 (0.46)	มาก ที่สุด	0.44		3.69 (0.50)	มาก	4.75 (0.34)	มาก ที่สุด	0.29		3.30 (0.77)	ปาน กลาง	4.66 (0.44)	มาก ที่สุด	0.41	

จากตารางที่ 5 พบว่า โรงเรียนเอกชนทั่วไปมีการปฏิบัติในด้านนี้อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.23$) สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.65$) และ ค่า PNI_{Modified} = 0.44 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติระดับน้อยมี 3 ข้อ ได้แก่

ข้อ 25 โรงเรียนมีสวัสดิการ หรือกองทุนสงเคราะห์ที่จัดขึ้นเพิ่มเติมจากที่กฎหมายบังคับเพื่อช่วยเหลือบุคลากรที่เกษียณอายุการทำงาน ($\bar{X} = 1.73$) สภาพที่พึงประสงค์อยู่ระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.67$) ลำดับความต้องการจำเป็นลำดับที่ 1 ค่า PNI_{Modified} = 1.70

ข้อ 23 โรงเรียนจัดให้มีแพทย์ หรือพยาบาลวิชาชีพ มาบริการให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับสุขภาพอย่างน้อยภาคเรียนละ 1 ครั้ง ($\bar{X} = 2.14$) สภาพที่พึงประสงค์อยู่ระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.61$) ลำดับความต้องการจำเป็นอยู่ลำดับที่ 2 ค่า PNI_{Modified} = 1.16

ข้อ 22 โรงเรียนจัดบริการตรวจสุขภาพประจำปีโดยไม่เสียค่าใช้จ่ายให้แก่บุคลากรเป็นประจำทุกปี ($\bar{X} = 2.20$) สภาพที่พึงประสงค์อยู่ระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.63$) ลำดับความต้องการจำเป็นอยู่ลำดับที่ 3 ค่า PNI_{Modified} = 1.10

โรงเรียนเอกชนที่มีการปฏิบัติที่ดี มีการปฏิบัติด้านนี้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.69$) สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.75$) และ ค่า PNI_{Modified} = 0.29 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยในการปฏิบัติระดับน้อยมี 3 ข้อ ได้แก่

ข้อ 25 โรงเรียนมีสวัสดิการ หรือกองทุนสงเคราะห์ที่จัดขึ้นเพิ่มเติมจากที่กฎหมายบังคับเพื่อช่วยเหลือบุคลากรที่เกษียณอายุการทำงาน ($\bar{X} = 2.05$) สภาพที่พึงประสงค์อยู่ระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.77$) ลำดับความต้องการจำเป็นลำดับที่ 1 ค่า PNI_{Modified} = 1.32

ข้อ 23 โรงเรียนจัดให้มีแพทย์ หรือพยาบาลวิชาชีพ มาบริการให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับสุขภาพอย่างน้อยภาคเรียนละ 1 ครั้ง ($\bar{X} = 2.16$) สภาพที่พึงประสงค์อยู่ระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.69$) ลำดับความต้องการจำเป็นลำดับที่ 2 ค่า PNI_{Modified} = 1.17

ข้อ 22 โรงเรียนจัดบริการตรวจสุขภาพประจำปีโดยไม่เสียค่าใช้จ่ายให้แก่บุคลากรเป็นประจำทุกปี ($\bar{X} = 2.22$) สภาพที่พึงประสงค์อยู่ระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.74$) ลำดับความต้องการจำเป็นลำดับที่ 3 ค่า PNI_{Modified} = 1.14

ภาพรวมทั้งหมดพบว่ามี การปฏิบัติในด้านนี้อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.30$) สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.66$) และ ค่า $PNI_{Modified} = 0.41$ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติระดับน้อยมี 3 ข้อ ได้แก่

ข้อ 25 โรงเรียนมีสวัสดิการ หรือกองทุนสงเคราะห์ที่จัดขึ้นเพิ่มเติมจากที่กฎหมายบังคับเพื่อช่วยเหลือบุคลากรที่เกษียณอายุการทำงาน ($\bar{X} = 1.78$) สภาพที่พึงประสงค์อยู่ระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.69$) ลำดับความต้องการจำเป็นลำดับที่ 1 ค่า $PNI_{Modified} = 1.64$

ข้อ 23 โรงเรียนจัดให้มีแพทย์ หรือพยาบาลวิชาชีพ มาบริการให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับสุขภาพอย่างน้อยภาคเรียนละ 1 ครั้ง ($\bar{X} = 2.14$) สภาพที่พึงประสงค์อยู่ระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.63$) ลำดับความต้องการจำเป็นอยู่ลำดับที่ 2 ค่า $PNI_{Modified} = 1.1$

ข้อ 22 โรงเรียนจัดบริการตรวจสุขภาพประจำปีโดยไม่เสียค่าใช้จ่ายให้แก่บุคลากรเป็นประจำทุกปี ($\bar{X} = 2.21$) สภาพที่พึงประสงค์อยู่ระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.64$) ลำดับความต้องการจำเป็นอยู่ลำดับที่ 3 ค่า $PNI_{Modified} = 1.10$

ตาราง 6 สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบเชิงเหตุผลแบบเชิงมฆวต ด้านการพัฒนา และความตอเนื่องององงาน ตามความเห็นองผู้ให้ออมูลทุกกลุ่ม

รูปแบบเชิงเหตุผลแบบมฆวต : ด้านการพัฒนา และความตอเนื่องององงาน	โรงเรียนองชนทัวไป						โรงเรียนองชนทึมีการปฏิบติที่ดี						รวมทึงหมด					
	บัจจุบัน		ทึงประสงค		PNI	ล่ำ	บัจจุบัน		ทึงประสงค		PNI	ล่ำ	บัจจุบัน		ทึงประสงค		PNI	ล่ำ
	\bar{X} (S.D)	แปล ผล	\bar{X} (S.D)	แปล ผล	ระดับ	ระดับ	\bar{X} (S.D)	แปล ผล	\bar{X} (S.D)	แปล ผล	ระดับ	ระดับ	\bar{X} (S.D)	แปล ผล	\bar{X} (S.D)	แปล ผล	ระดับ	ระดับ
26. โรงเรียนมึคณะกรรุมการ รึบคึดชอบจึดทึาแผนทึพัฒนา บุคคลากรแบบบรายบุคคลอย่าง ชดัเจงน และค่านึนการตามแผนทึ กำหนดไว้	3.46 (1.08)	ปาน กลาง	4.65 (0.56)	มาก ทึสุด	0.34	6	3.90 (0.74)	มาก	4.60 (0.64)	มาก ทึสุด	0.18	8	3.52 (1.05)	มาก	4.64 (0.57)	มาก ทึสุด	0.32	6
27. โรงเรียนมึคณะกรรุมการ รึบคึดชอบจึดทึาแผนทึพัฒนา บุคคลากรแบบบรายบุคคลอย่างชดัเจงน และค่านึนการตามแผนทึกำหนด ไว้	3.37 (1.07)	ปาน กลาง	4.65 (0.55)	มาก ทึสุด	0.38	2	3.87 (0.72)	มาก	4.61 (0.64)	มาก ทึสุด	0.19	6	3.44 (1.05)	ปาน กลาง	4.64 (0.57)	มาก ทึสุด	0.35	2
28. โรงเรียนสงเสริมให้บุคคลากร ทึงแบบบรายบุคคล และเป็นกลุ่มเข้า รึบการคึอปรอมและพัฒนางองคึ ความรึ รวมทึงทึงคณาวิชาชึพึใน รูปแบบตางๆอย่างตอเนื่อง	4.05 (0.96)	มาก	4.75 (0.50)	มาก ทึสุด	0.17	12	4.28 (0.60)	มาก	4.79 (0.45)	มาก ทึสุด	0.12	12	4.08 (0.92)	มาก	4.75 (0.49)	มาก ทึสุด	0.16	12

ตาราง 6 (ต่อ)

รูปแบบเชิงเหตุผลแบบเชื่อมโยง : ด้านการพัฒนา และความต่อเนื่อง ของงาน	โรงเรียนเอกชนทั่วไป					โรงเรียนเอกชนที่มีการปฏิบัติที่ดี					รวมทั้งหมด					
	ปัจจุบัน		ที่ประสงค์		PNI	ปัจจุบัน		ที่ประสงค์		PNI	ปัจจุบัน		ที่ประสงค์		PNI	
	\bar{X} (S.D)	แปล ผล	\bar{X} (S.D)	แปล ผล	ค่า ตัว	\bar{X} (S.D)	แปล ผล	\bar{X} (S.D)	แปล ผล	ค่า ตัว	\bar{X} (S.D)	แปล ผล	\bar{X} (S.D)	แปล ผล	ค่า ตัว	
29. โรงเรียนสนับสนุน และเปิด โอกาสให้บุคลากรได้ไปศึกษาต่อ ในระดับที่สูงขึ้น เช่น ให้ความ ทำงานบางส่วนสำหรับไปศึกษาต่อ หรือ ให้งานการศึกษา เป็นต้น	3.42 (1.19)	ปาน กลาง	4.64 (0.64)	มาก ที่สุด	0.36	3.79 (0.96)	มาก	4.70 (0.53)	มาก ที่สุด	0.24	3.47 (1.17)	ปาน กลาง	4.65 (0.63)	มาก ที่สุด	0.34	4
30. โรงเรียนติดตามน้องศิษย์ หรือ นวัตกรรมใหม่ๆ จากการ พัฒนาบุคลากรที่ใช้ในการพัฒนา คุณภาพการจัดการศึกษาให้เห็น เป็นรูปธรรมชัดเจน	3.72 (0.87)	มาก	4.66 (0.56)	มาก ที่สุด	0.25	4.01 (0.73)	มาก	4.75 (0.44)	มาก ที่สุด	0.18	3.76 (0.85)	มาก	4.67 (0.55)	มาก ที่สุด	0.24	11
31. โรงเรียนมีการวางแผนการ เลื่อนขั้นในตำแหน่งต่างๆ อย่าง เป็นระบบ เพื่อความต่อเนื่องของ งาน	3.16 (1.10)	ปาน กลาง	4.58 (0.66)	มาก ที่สุด	0.45	3.68 (0.74)	มาก	4.71 (0.53)	มาก ที่สุด	0.28	3.24 (1.07)	ปาน กลาง	4.60 (0.64)	มาก ที่สุด	0.42	1
32. โรงเรียนมีระบบการเลื่อนขั้น โดยพิจารณาจากบุคลากรภายในที่ เหมาะสม ก่อนการสรรหา และ คัดเลือกจากบุคคลภายนอก	3.45 (1.10)	ปาน กลาง	4.58 (0.67)	มาก ที่สุด	0.34	3.86 (0.82)	มาก	4.72 (0.50)	มาก ที่สุด	0.22	3.47 (1.08)	ปาน กลาง	4.60 (0.65)	มาก ที่สุด	0.32	6

ตาราง 6 (ต่อ)

รูปแบบเชิงเหตุผลแบบเข้มงวด : ด้านการพัฒนา และความต่อเนื่อง ของงาน	โรงเรียนเอกชนทั่วไป						โรงเรียนเอกชนที่มีการปฏิบัติที่ดี						รวมทั้งหมด					
	ปัจจุบัน		ที่ประสงค์		PNI score	ลำดับ	ปัจจุบัน		ที่ประสงค์		PNI score	ลำดับ	ปัจจุบัน		ที่ประสงค์		PNI score	ลำดับ
	\bar{X} (S.D)	แปล ผล	\bar{X} (S.D)	แปล ผล			\bar{X} (S.D)	แปล ผล	\bar{X} (S.D)	แปล ผล			\bar{X} (S.D)	แปล ผล	\bar{X} (S.D)	แปล ผล		
33. โรงเรียนมีคณะกรรมการพิจารณา การเลื่อนขั้นและระบบการเลื่อน ขั้นที่โปร่งใสเป็นที่พอใจของ บุคลากรเป็นส่วนใหญ่	3.30 (1.05)	ปาน กลาง	4.54 (0.69)	มาก ที่สุด	0.38	2	3.74 (0.84)	มาก	4.58 (0.70)	มาก ที่สุด	0.22	4	3.36 (1.03)	ปาน กลาง	4.54 (0.70)	มาก ที่สุด	0.35	2
34. โรงเรียนสามารถบรรลุผลการ ที่หม่าจะสมัครรับตำแหน่งและ ปฏิบัติงานได้ตามแผนที่กำหนดไว้	3.42 (1.04)	ปาน กลาง	4.61 (0.62)	มาก ที่สุด	0.35	5	3.86 (0.78)	มาก	4.74 (0.43)	มาก ที่สุด	0.23	3	3.49 (1.02)	ปาน กลาง	4.63 (0.60)	มาก ที่สุด	0.33	5
35. โรงเรียนมีระบบการจัด บุคลากรเข้าปฏิบัติหน้าที่แทนใน กรณีที่มีบุคลากรขาด หรือลาออก กะทันหัน	3.60 (1.05)	มาก	4.62 (0.63)	มาก ที่สุด	0.28	9	4.01 (0.75)	มาก	4.76 (0.43)	มาก ที่สุด	0.19	6	3.66 (1.02)	มาก	4.64 (0.61)	มาก ที่สุด	0.27	8
36. โรงเรียนมีระเบียบหลักเกณฑ์ การพิจารณาโทษ หรือยุติการจ้าง ในกรณีต่างๆ ใช้อย่างชัดเจน และ เป็นธรรม	3.55 (1.02)	มาก	4.62 (0.62)	มาก ที่สุด	0.30	8	4.18 (0.60)	มาก	4.74 (0.44)	มาก ที่สุด	0.13	11	3.64 (1.00)	มาก	4.64 (0.60)	มาก ที่สุด	0.27	8

ตาราง 6 (ต่อ)

รูปแบบเชิงเหตุผลแบบขั้วมวงวด : ด้านการพัฒนาและความต่อเนื่อง ของงาน	โรงเรียนเอกชนทั่วไป				โรงเรียนเอกชนที่มีการปฏิบัติที่ดี				รวมทั้งหมด					
	ปัจจุบัน		พึงประสงค์		ปัจจุบัน		พึงประสงค์		ปัจจุบัน		พึงประสงค์		PNI	ลำดับ
	\bar{X} (S.D)	แปล ผล	\bar{X} (S.D)	แปล ผล	\bar{X} (S.D)	แปล ผล	\bar{X} (S.D)	แปล ผล	\bar{X} (S.D)	แปล ผล	\bar{X} (S.D)	แปล ผล		
37. โรงเรียนมีการแข่งขันเป็น สายกษณ์อักษรกรณิบุคลากรมี ความคิด หรือชอบพร้อมในการ ปฏิบัติงานก่อนถูกพิจารณาถึงโทษ หรือยุติการจ้าง	3.61 (1.07)	มาก	4.63 (0.61)	มาก ที่สุด	4.19 (0.60)	มาก	4.79 (0.43)	มาก ที่สุด	3.69 (1.04)	มาก	4.65 (0.59)	มาก ที่สุด	0.26	10
รวม	3.50 (0.81)	มาก	4.63 (0.48)	มาก ที่สุด	3.95 (0.48)	มาก	4.71 (0.39)	มาก ที่สุด	3.57 (0.79)	มาก	4.64 (0.47)	มาก ที่สุด	0.30	



จากตารางที่ 6 พบว่า โรงเรียนเอกชนทั่วไปมีการปฏิบัติในด้านนี้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.50$) สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.63$) และ ค่า $PNI_{Modified} = 0.32$ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีการปฏิบัติอยู่ระดับปานกลางมี 7 ข้อ ได้แก่

ข้อ 31 โรงเรียนมีการวางแผนการเลื่อนชั้นในตำแหน่งต่างๆ อย่างเป็นระบบ เพื่อความต่อเนื่องของงาน ($\bar{X} = 3.16$) สภาพที่พึงประสงค์อยู่ระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.58$) ลำดับความต้องการจำเป็นลำดับที่ 1 ค่า $PNI_{Modified} = 0.45$

ข้อ 27 โรงเรียนมีคณะกรรมการรับผิดชอบจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรแบบเป็นกลุ่มอย่างชัดเจน และดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้ ($\bar{X} = 3.37$) สภาพที่พึงประสงค์อยู่ระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.65$) ลำดับความต้องการจำเป็นลำดับที่ 2 ค่า $PNI_{Modified} = 0.38$

ข้อ 33 โรงเรียนมีคณะกรรมการพิจารณาการเลื่อนชั้น และระบบการเลื่อนชั้นที่โปร่งใสเป็นที่พอใจของบุคลากรเป็นส่วนใหญ่ ($\bar{X} = 3.30$) สภาพที่พึงประสงค์อยู่ระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.54$) ลำดับความต้องการจำเป็นลำดับที่ 2 ค่า $PNI_{Modified} = 0.38$

ข้อ 29 โรงเรียนสนับสนุน และเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ไปศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เช่น ให้ความทำงานบางส่วนสำหรับไปศึกษาต่อ หรือ ให้ทุนการศึกษา เป็นต้น ($\bar{X} = 3.42$) สภาพที่พึงประสงค์อยู่ระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.64$) ลำดับความต้องการจำเป็นลำดับที่ 4 ค่า $PNI_{Modified} = 0.36$

ข้อ 34 โรงเรียนสามารถบรรจุบุคลากรที่เหมาะสมเข้ารับตำแหน่งและปฏิบัติงานได้ตามแผนที่กำหนดไว้ ($\bar{X} = 3.42$) สภาพที่พึงประสงค์อยู่ระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.61$) ลำดับความต้องการจำเป็นลำดับที่ 5 ค่า $PNI_{Modified} = 0.35$

ข้อ 26 โรงเรียนมีคณะกรรมการรับผิดชอบจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรแบบรายบุคคลอย่างชัดเจน และดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้ ($\bar{X} = 3.46$) สภาพที่พึงประสงค์อยู่ระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.65$) ลำดับความต้องการจำเป็นลำดับที่ 6 ค่า $PNI_{Modified} = 0.34$

ข้อ 32 โรงเรียนมีระบบการเลื่อนชั้นโดยพิจารณาจากบุคลากรภายในที่เหมาะสม ก่อนการสรรหา และคัดเลือกจากบุคคลภายนอก ($\bar{X} = 3.45$) สภาพที่พึงประสงค์อยู่ระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.58$) ลำดับความต้องการจำเป็นที่ 6 ค่า $PNI_{Modified} = 0.34$

โรงเรียนเอกชนที่มีการปฏิบัติที่ดี พบว่า มีการปฏิบัติด้านนี้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.95$) สภาพที่พึงประสงค์อยู่ระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.71$) และ ค่า $PNI_{Modified} = 0.19$ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และสภาพที่พึงประสงค์ระดับมากที่สุดทุกข้อโดยข้อที่มีลำดับความต้องการจำเป็น 3 ลำดับแรก คือ

ข้อ 31 โรงเรียนมีการวางแผนการเลื่อนชั้นในตำแหน่งต่างๆ อย่างเป็นระบบ เพื่อความต่อเนื่องของงาน ($\bar{X} = 3.68$) สภาพที่พึงประสงค์อยู่ระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.71$) ลำดับความต้องการจำเป็นลำดับที่ 1 ค่า $PNI_{Modified} = 0.28$

ข้อ 29 โรงเรียนสนับสนุน และเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ไปศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เช่น ให้อาจารย์ทำงานบางส่วนสำหรับไปศึกษาต่อ หรือ ให้ทุนการศึกษา เป็นต้น ($\bar{X} = 3.79$) สภาพที่พึงประสงค์อยู่ระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.70$) ลำดับความต้องการจำเป็นลำดับที่ 2 ค่า $PNI_{Modified} = 0.24$

ข้อ 34 โรงเรียนสามารถบรรจุบุคลากรที่เหมาะสมเข้ารับตำแหน่งและปฏิบัติงานได้ตามแผนที่กำหนดไว้ ($\bar{X} = 3.86$) สภาพที่พึงประสงค์อยู่ระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.74$) ลำดับความต้องการจำเป็นลำดับที่ 3 ค่า $PNI_{Modified} = 0.23$

ภาพรวมทั้งหมดพบว่า มีการปฏิบัติในด้านนี้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.57$) สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.64$) และค่า $PNI_{Modified} = 0.30$ เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีข้อที่ปฏิบัติอยู่ระดับปานกลาง 6 ข้อ ได้แก่

ข้อ 31 โรงเรียนมีการวางแผนการเลื่อนชั้นในตำแหน่งต่างๆ อย่างเป็นระบบ เพื่อความต่อเนื่องของงาน ($\bar{X} = 3.24$) สภาพที่พึงประสงค์อยู่ระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.60$) ลำดับความต้องการจำเป็นลำดับที่ 1 ค่า $PNI_{Modified} = 0.42$

ข้อ 27 โรงเรียนมีคณะกรรมการรับผิดชอบจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรแบบเป็นกลุ่มอย่างชัดเจน และดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้ ($\bar{X} = 3.44$) สภาพที่พึงประสงค์อยู่ระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.64$) ลำดับความต้องการจำเป็นลำดับที่ 2 ค่า $PNI_{Modified} = 0.35$

ข้อ 33 โรงเรียนมีคณะกรรมการพิจารณาการเลื่อนชั้น และระบบการเลื่อนชั้นที่โปร่งใสเป็นที่พอใจของบุคลากรเป็นส่วนใหญ่ ($\bar{X} = 3.36$) สภาพที่พึงประสงค์อยู่ระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.54$) ลำดับความต้องการจำเป็นลำดับที่ 2 ค่า $PNI_{Modified} = 0.35$

ข้อ 29 โรงเรียนสนับสนุน และเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ไปศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เช่น ให้อาจารย์ทำงานบางส่วนสำหรับไปศึกษาต่อ หรือ ให้ทุนการศึกษา เป็นต้น ($\bar{X} = 3.47$) สภาพที่พึงประสงค์อยู่ระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.65$) ลำดับความต้องการจำเป็นลำดับที่ 4 ค่า $PNI_{Modified} = 0.34$

ข้อ 34 โรงเรียนสามารถบรรจุบุคลากรที่เหมาะสมเข้ารับตำแหน่งและปฏิบัติงานได้ตามแผนที่กำหนดไว้ ($\bar{X} = 3.49$) สภาพที่พึงประสงค์อยู่ระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.63$) ลำดับความต้องการจำเป็นลำดับที่ 5 ค่า $PNI_{Modified} = 0.33$

ข้อ32 โรงเรียนมีระบบการเลื่อนชั้นโดยพิจารณาจากบุคลากรภายในที่เหมาะสม ก่อนการ
สรรหา และคัดเลือกจากบุคคลภายนอก ($\bar{X} = 3.47$) สภาพที่พึงประสงค์อยู่ระดับมากที่สุด ($\bar{X} =$
4.60) ลำดับความต้องการจำเป็นที่ 6 ค่า $PNI_{Modified} = 0.32$



ตาราง 7 สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบเชิงผลสำเร็จ แบบยืดหยุ่น ด้านผลสำเร็จในมิติส่วนบุคคล ตามความเห็นของผู้ให้ข้อมูลทุกกลุ่ม

รูปแบบเชิงผลสำเร็จแบบยืดหยุ่น : ด้านผลสำเร็จในมิติส่วนบุคคล	โรงเรียนเอกชนทั่วไป						โรงเรียนเอกชนที่มีการปฏิบัติที่ดี						รวมทั้งหมด					
	ปัจจุบัน		พึงประสงค์		PNI	ลำดับ	ปัจจุบัน		พึงประสงค์		PNI	ลำดับ	ปัจจุบัน		พึงประสงค์		PNI	ลำดับ
	\bar{X}	แปลผล (S.D)	\bar{X}	แปลผล (S.D)	แปลผล	อันดับ	\bar{X}	แปลผล (S.D)	\bar{X}	แปลผล (S.D)	แปลผล	อันดับ	\bar{X}	แปลผล (S.D)	\bar{X}	แปลผล (S.D)	แปลผล	อันดับ
38. โรงเรียนจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้มีความฉลาดทางอารมณ์ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีความสุข	3.37 (1.06)	ปานกลาง	4.63 (0.58)	มากที่สุด	0.37	1	3.76 (0.91)	มาก	4.77 (0.42)	มากที่สุด	0.27	2	3.43 (1.05)	ปานกลาง	4.65 (0.56)	มากที่สุด	0.36	1
39. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนมีความก้าวหน้าในวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง	3.73 (1.07)	มาก	4.72 (0.51)	มากที่สุด	0.27	5	4.05 (0.82)	มาก	4.82 (0.39)	มากที่สุด	0.19	5	3.78 (1.04)	มาก	4.74 (0.49)	มากที่สุด	0.25	6
40. โรงเรียนสนับสนุน และพัฒนาให้บุคลากรทุกคนมีความเป็นผู้นำในการทำกิจกรรม และปฏิบัติงานต่างๆ	3.71 (1.12)	มาก	4.73 (0.50)	มากที่สุด	0.27	5	4.04 (0.84)	มาก	4.77 (0.42)	มากที่สุด	0.18	8	3.76 (1.09)	มาก	4.73 (0.49)	มากที่สุด	0.26	5
41. โรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนา และสร้างสรรค์ผลงานต่างๆ อยู่เสมอ	4.03 (0.89)	มาก	4.70 (0.53)	มากที่สุด	0.17	11	4.11 (0.79)	มาก	4.80 (0.40)	มากที่สุด	0.17	11	4.04 (0.87)	มาก	4.72 (0.51)	มากที่สุด	0.17	11

ตาราง 7 (ต่อ)

รูปแบบเชิงผลสำรวจแบบยืดหยุ่น : ด้านผลสำรวจที่มีลักษณะบุคคล	โรงเรียนเอกชนทั่วไป				โรงเรียนเอกชนที่มีการปฏิบัติที่ดี				รวมทั้งหมด									
	ปัจจุบัน		ทั้งปี		ปัจจุบัน		ทั้งปี		ปัจจุบัน		ทั้งปี		PNI	ลำดับ				
	\bar{X} (S.D)	แปล ผล	\bar{X} (S.D)	แปล ผล	\bar{X} (S.D)	แปล ผล	\bar{X} (S.D)	แปล ผล	\bar{X} (S.D)	แปล ผล	\bar{X} (S.D)	แปล ผล						
42. ผู้บริหาร และบุคลากร ในโรงเรียนให้การยอมรับเพื่อนร่วมงานที่สร้างสรรค์ผลงานเป็นที่ประจักษ์ด้วยความเต็มใจ	4.03 (0.86)	มาก	4.71 (0.52)	มากที่สุด	0.17	11	4.13 (0.77)	มาก	4.77 (0.42)	มากที่สุด	0.15	12	4.05 (0.85)	มาก	4.72 (0.50)	มากที่สุด	0.17	11
43. โรงเรียนมีการประกาศเจตจำนงสุจริต และนำเสนอผลงานที่มีคุณภาพให้เป็นที่รับรู้ของบุคลากรในโรงเรียน รวมทั้งนำไปใช้ในการให้รางวัลและเพิ่มค่าจ้าง	3.44 (1.11)	ปานกลาง	4.70 (0.54)	มากที่สุด	0.37	1	3.72 (0.94)	มาก	4.75 (0.43)	มากที่สุด	0.28	1	3.48 (1.10)	ปานกลาง	4.71 (0.52)	มากที่สุด	0.35	2
44. โรงเรียนจัดกิจกรรมหรือแนวทางปฏิบัติงานเพื่อส่งเสริมและกระตุ้นให้บุคลากรเป็นผู้นำความคิดเชิงบวกทั้งของตนเองและโรงเรียน	3.60 (1.07)	มาก	4.70 (0.52)	มากที่สุด	0.30	4	4.00 (0.77)	มาก	4.72 (0.45)	มากที่สุด	0.18	8	3.66 (1.04)	มาก	4.70 (0.51)	มากที่สุด	0.28	4
45. บุคลากรได้รับการฝึกให้ปฏิบัติงาน และแก้ปัญหาโดยแนวทางการใช้ความคิดเชิงบวก	3.54 (1.03)	มาก	4.68 (0.54)	มากที่สุด	0.32	3	3.98 (0.77)	มาก	4.77 (0.42)	มากที่สุด	0.20	4	3.61 (1.01)	มาก	4.69 (0.53)	มากที่สุด	0.30	3

ตาราง 7 (ต่อ)

รูปแบบเชิงผลสำเร็จแบบยืดหยุ่น : ด้านผลสำเร็จในมิติส่วนบุคคล	โรงเรียนเอกชนทั่วไป						โรงเรียนเอกชนที่มีการปฏิบัติที่ดี						รวมทั้งหมด					
	ปัจจุบัน		ที่ประสงค์		PNI	ลำดับ	ปัจจุบัน		ที่ประสงค์		PNI	ลำดับ	ปัจจุบัน		ที่ประสงค์		PNI	ลำดับ
	\bar{X} (S.D)	แปล ผล	\bar{X} (S.D)	แปล ผล	แปล ผล		\bar{X} (S.D)	แปล ผล	\bar{X} (S.D)	แปล ผล	แปล ผล		\bar{X} (S.D)	แปล ผล	\bar{X} (S.D)	แปล ผล	แปล ผล	
46. โรงเรียนสนับสนุนให้บุคลากร นำโครงการของตนเอง หรือของ กลุ่มนักเรียนในความคิดไป ประกวดระดับเขตพื้นที่การศึกษา ระดับจังหวัด หรือระดับชาติ	3.84 (1.01)	มาก	4.69 (0.58)	มากที่สุด	0.22	7	3.76 (0.92)	มาก	4.67 (0.53)	มากที่สุด	0.24	3	3.83 (1.00)	มาก	4.68 (0.58)	มากที่สุด	0.22	7
47. โรงเรียนสนับสนุนให้บุคลากร มีโอกาสดำเนินการคัดเลือกให้ ได้รับรางวัลเชิดชูเกียรติต่างๆ จาก หน่วยงานภายนอก	3.96 (1.08)	มาก	4.75 (0.51)	มากที่สุด	0.20	8	3.99 (0.88)	มาก	4.76 (0.45)	มากที่สุด	0.19	5	3.96 (1.05)	มาก	4.76 (0.50)	มากที่สุด	0.20	8
48. โรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากร มีอิสระทางความคิดในการ ปฏิบัติงานภายใต้กรอบนโยบาย เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของ โรงเรียน	3.93 (0.95)	มาก	4.70 (0.53)	มากที่สุด	0.20	8	4.04 (0.79)	มาก	4.79 (0.42)	มากที่สุด	0.19	5	3.94 (0.92)	มาก	4.71 (0.52)	มากที่สุด	0.19	9
49. โรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากร ปฏิบัติงานด้วยความเชื่อมั่นใน ความสามารถ และศักยภาพของ ตนเอง	4.02 (0.91)	มาก	4.75 (0.48)	มากที่สุด	0.18	10	4.10 (0.83)	มาก	4.83 (0.38)	มากที่สุด	0.18	8	4.03 (0.90)	มาก	4.76 (0.47)	มากที่สุด	0.18	10
รวม	3.77 (0.82)	มาก	4.70 (0.43)	มากที่สุด	0.25		3.97 (0.66)	มาก	4.77 (0.31)	มากที่สุด	0.20		3.80 (0.80)	มาก	4.71 (0.41)	มากที่สุด	0.24	

จากตารางที่ 7 พบว่า โรงเรียนเอกชนทั่วไป มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติในด้านนี้อยู่ระดับมาก ($\bar{X} = 3.77$) สภาพที่พึงประสงค์อยู่ระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.70$) และค่า PNI_{Modified} = 0.25 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง 2 ข้อ และความต้องการจำเป็นใน 3 ลำดับแรก คือ

ข้อ 38 โรงเรียนจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้มีความฉลาดทางอารมณ์ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในองค์กรอย่างมีความสุข ($\bar{X} = 3.37$) สภาพที่พึงประสงค์อยู่ระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.63$) ลำดับความต้องการจำเป็นลำดับที่ 1 ค่า PNI_{Modified} = 0.37

ข้อ 43 โรงเรียนมีการประกาศเชิดชูเกียรติ และนำเสนอผลงานที่มีคุณภาพให้เป็นที่รับรู้ของบุคลากรในโรงเรียน รวมทั้งนำไปใช้ในการให้รางวัลและเพิ่มค่าจ้าง ($\bar{X} = 3.44$) สภาพที่พึงประสงค์อยู่ระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.70$) ลำดับความต้องการจำเป็นลำดับที่ 1 ค่า PNI_{Modified} = 0.37

ข้อ 45 บุคลากรได้รับการฝึกให้ปฏิบัติงาน และแก้ปัญหาโดยแนวทางการใช้ความคิดเชิงบวก ($\bar{X} = 3.54$) สภาพที่พึงประสงค์อยู่ระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.68$) ลำดับความต้องการจำเป็นลำดับที่ 3 ค่า PNI_{Modified} = 0.32

โรงเรียนเอกชนที่มีการปฏิบัติที่ดี มีการปฏิบัติในด้านนี้อยู่ระดับมาก ($\bar{X} = 3.97$) สภาพที่พึงประสงค์อยู่ระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.77$) และค่า PNI_{Modified} = 0.20 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และสภาพที่พึงประสงค์อยู่ระดับมากที่สุดทุก โดยข้อที่มีลำดับความต้องการจำเป็น 3 ลำดับแรก คือ

ข้อ 43 โรงเรียนมีการประกาศเชิดชูเกียรติ และนำเสนอผลงานที่มีคุณภาพให้เป็นที่รับรู้ของบุคลากรในโรงเรียน รวมทั้งนำไปใช้ในการให้รางวัลและเพิ่มค่าจ้าง ($\bar{X} = 3.72$) สภาพที่พึงประสงค์อยู่ระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.75$) ลำดับความต้องการจำเป็นลำดับที่ 1 ค่า PNI_{Modified} = 0.28

ข้อ 38 โรงเรียนจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้มีความฉลาดทางอารมณ์ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในองค์กรอย่างมีความสุข ($\bar{X} = 3.76$) สภาพที่พึงประสงค์อยู่ระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.77$) ลำดับความต้องการจำเป็นลำดับที่ 2 ค่า PNI_{Modified} = 0.27

ข้อ 46 โรงเรียนสนับสนุนให้บุคลากรนำโครงการของตนเอง หรือของกลุ่มนักเรียนในความคิดไปประกวดระดับเขตพื้นที่การศึกษา ระดับจังหวัด หรือระดับชาติ ($\bar{X} = 3.76$) สภาพที่พึงประสงค์อยู่ระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.67$) ลำดับความต้องการจำเป็นลำดับที่ 3 ค่า PNI_{Modified} = 0.24

ภาพรวมพบว่า มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติในด้านนี้อยู่ระดับมาก ($\bar{X} = 3.80$) สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.71$) และค่า PNI_{Modified} = 0.24 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง 2 ข้อ และความต้องการจำเป็นใน 3 ลำดับแรก คือ

ข้อ 38 โรงเรียนจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้มีความฉลาดทางอารมณ์ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในองค์กรอย่างมีความสุข ($\bar{X} = 3.43$) สภาพที่พึงประสงค์อยู่ระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.65$) ลำดับความต้องการจำเป็นลำดับที่ 1 ค่า PNI_{Modified} = 0.36

ข้อ 43 โรงเรียนมีการประกาศเชิดชูเกียรติ และนำเสนอผลงานที่มีคุณภาพให้เป็นที่รับรู้ของบุคลากรในโรงเรียน รวมทั้งนำไปใช้ในการให้รางวัลและเพิ่มค่าจ้าง ($\bar{X} = 3.48$) สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.71$) ลำดับความต้องการจำเป็นลำดับที่ 1 ค่า PNI_{Modified} = 0.35

ข้อ 45 บุคลากรได้รับการฝึกให้ปฏิบัติงาน และแก้ปัญหาโดยแนวทางการใช้ความคิดเชิงบวก ($\bar{X} = 3.61$) สภาพที่พึงประสงค์อยู่ระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.68$) ลำดับความต้องการจำเป็นลำดับที่ 3 ค่า PNI_{Modified} = 0.30

ตาราง 8 สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบเชิงผลสำเร็จแบบยืดหยุ่น ด้านผลสำเร็จรายบุคคลในมหาวิทยาลัย
ตามความเห็นของผู้ให้ข้อมูลทุกกลุ่ม

รูปแบบเชิงผลสำเร็จแบบยืดหยุ่น : ด้านผลสำเร็จรายบุคคลในมิติ วิชาชีพ	โรงเรียนเอกชนทั่วไป						โรงเรียนเอกชนที่มีการปฏิบัติที่ดี						รวมทั้งหมด					
	ปัจจุบัน		พึงประสงค์		PNI <small>Standard</small>	ลำดับ	ปัจจุบัน		พึงประสงค์		PNI <small>Standard</small>	ลำดับ	ปัจจุบัน		พึงประสงค์		PNI <small>Standard</small>	ลำดับ
	\bar{X} (S.D)	แปล ผล	\bar{X} (S.D)	แปล ผล			\bar{X} (S.D)	แปล ผล	\bar{X} (S.D)	แปล ผล			\bar{X} (S.D)	แปล ผล	\bar{X} (S.D)	แปล ผล		
50. โรงเรียนให้ข้อมูลข่าวสาร เกี่ยวกับความเจริญก้าวหน้าใน วิชาชีพ เพื่ออุทิศใจให้บุคลากร ปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ	3.65 (1.03)	มาก	4.69 (0.53)	มากที่สุด	0.29	7	3.92 (0.77)	มาก	4.73 (0.45)	มากที่สุด	0.21	4	3.69 (1.00)	มาก	4.70 (0.52)	มากที่สุด	0.27	7
51. โรงเรียนให้ข้อมูลข่าวสาร เกี่ยวกับสิทธิประโยชน์ต่างๆของ บุคลากรอยู่เสมอ	3.57 (1.06)	มาก	4.71 (0.52)	มากที่สุด	0.32	3	3.80 (0.84)	มาก	4.70 (0.51)	มากที่สุด	0.23	2	3.61 (1.04)	มาก	4.70 (0.52)	มากที่สุด	0.30	3
52. ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้ บุคลากรมีความกระตือรือร้น และ มุ่งมั่นในการปฏิบัติงานมากกว่า การสั่งการ	3.52 (1.11)	มาก	4.69 (0.54)	มากที่สุด	0.33	2	4.04 (0.76)	มาก	4.75 (0.43)	มากที่สุด	0.18	6	3.59 (1.09)	มาก	4.70 (0.53)	มากที่สุด	0.31	2
53. โรงเรียนสร้างจิตสำนึกให้ บุคลากรมีความเชื่อมั่นในวิชาชีพ และความสำคัญของหน้าที่ที่ตน ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ	3.95 (0.93)	มาก	4.74 (0.49)	มากที่สุด	0.20	11	4.13 (0.80)	มาก	4.83 (0.38)	มากที่สุด	0.17	9	3.98 (0.92)	มาก	4.76 (0.47)	มากที่สุด	0.20	10

ตาราง 8 (ต่อ)

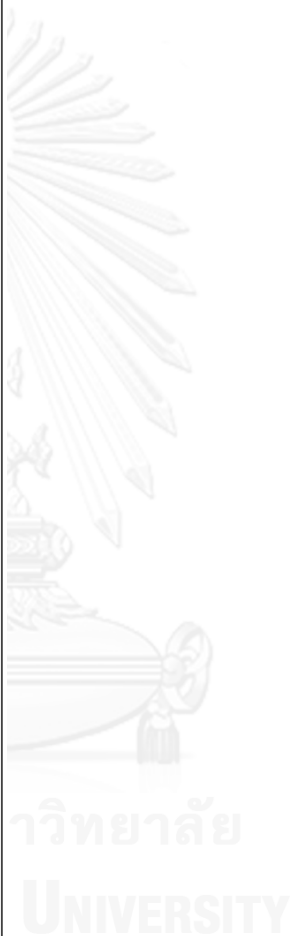
รูปแบบเชิงผลสำเร็จแบบยืดหยุ่น : ด้านผลสำเร็จรายบุคคลในมิติ วิชาชีพ	โรงเรียนเอกชนทั่วไป						โรงเรียนเอกชนที่มีการปฏิบัติที่ดี						รวมทั้งหมด					
	ปัจจุบัน		ที่ประสงค์		PNI	ลำดับ	ปัจจุบัน		ที่ประสงค์		PNI	ลำดับ	ปัจจุบัน		ที่ประสงค์		PNI	ลำดับ
	\bar{X} (S.D)	แปล ผล	\bar{X} (S.D)	แปล ผล			\bar{X} (S.D)	แปล ผล	\bar{X} (S.D)	แปล ผล			\bar{X} (S.D)	แปล ผล	\bar{X} (S.D)	แปล ผล		
54. โรงเรียนพัฒนาและสร้างให้ บุคลากรได้รับความเชื่อถือใน วิชาชีพ จากผู้ที่เกี่ยวข้องกับ โรงเรียน เช่น ผู้ปกครอง นักเรียน ชุมชน เป็นต้น	4.03 (0.90)	มาก	4.75 (0.47)	มาก ที่สุด	0.18	13	4.13 (0.78)	มาก	4.80 (0.40)	มาก ที่สุด	0.16	10	4.05 (0.89)	มาก	4.75 (0.46)	มาก ที่สุด	0.17	13
55. ผู้บริหารอธิบายและชี้แจงให้ บุคลากรเข้าใจ และยอมรับ วัตถุประสงค์ของงานต่างๆ ที่ได้รับ มอบหมาย	3.93 (0.89)	มาก	4.74 (0.49)	มาก ที่สุด	0.21	10	4.17 (0.71)	มาก	4.80 (0.42)	มาก ที่สุด	0.15	11	3.97 (0.87)	มาก	4.75 (0.48)	มาก ที่สุด	0.20	10
56. เมื่อบุคลากรประสบปัญหาใน การปฏิบัติงานผู้บริหารสามารถให้ คำแนะนำ ช่วยเหลือ หรือทำให้ บุคลากรมีขวัญกำลังใจในการ ปฏิบัติงานต่อไป	3.95 (0.95)	มาก	4.76 (0.47)	มาก ที่สุด	0.20	11	4.22 (0.69)	มาก	4.79 (0.45)	มาก ที่สุด	0.14	13	3.99 (0.92)	มาก	4.77 (0.46)	มาก ที่สุด	0.19	12
57. บุคลากรได้รับมอบหมายให้ ปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับความรู้ และความชำนาญของตน เพื่อให้ เกิดความพึงพอใจในงาน	3.85 (0.92)	มาก	4.75 (0.50)	มาก ที่สุด	0.23	9	4.21 (0.68)	มาก	4.83 (0.40)	มาก ที่สุด	0.15	11	3.90 (0.90)	มาก	4.76 (0.48)	มาก ที่สุด	0.22	9

ตาราง 8 (ต่อ)

รูปแบบเชิงผลสำเร็จแบบยืดหยุ่น : ด้านผลสำเร็จรายบุคคลในมิติ วิชาชีพ	โรงเรียนเอกชนทั่วไป					โรงเรียนเอกชนที่มีการปฏิบัติที่ดี					รวมทั้งหมด							
	ปัจจุบัน		ทิ้งประสงค์		PNI	ปัจจุบัน		ทิ้งประสงค์		PNI	ปัจจุบัน		ทิ้งประสงค์		PNI			
	\bar{X} (S.D)	แปล ผล	\bar{X} (S.D)	แปล ผล	ระดับ	\bar{X} (S.D)	แปล ผล	\bar{X} (S.D)	แปล ผล	ระดับ	\bar{X} (S.D)	แปล ผล	\bar{X} (S.D)	แปล ผล	ระดับ			
58. บุคลากรทุกคนได้รับความเป็น ธรรมจากผู้บริหารในการ มอบหมายให้ปฏิบัติงานต่างๆ รวมทั้งการพิจารณาความดี ความชอบ	3.63 (1.01)	มาก	4.71 (0.51)	มากที่สุด	0.30	5	4.09 (0.66)	มาก	4.83 (0.37)	มากที่สุด	0.18	6	3.69 (0.98)	มาก	4.73 (0.49)	มากที่สุด	0.28	6
59. บุคลากรสามารถสร้างความ มั่นใจในชีวิตส่วนตัว และ ครอบครัวจากการทำงานใน โรงเรียน	3.43 (1.06)	ปาน กลาง	4.71 (0.53)	มากที่สุด	0.37	1	3.90 (0.86)	มาก	4.84 (0.37)	มากที่สุด	0.24	1	3.49 (1.05)	ปาน กลาง	4.73 (0.51)	มากที่สุด	0.35	1
60. บุคลากรได้รับการพัฒนา ความรู้ และทักษะต่างๆ จนเป็นผู้มี สรณะในการปฏิบัติงานสูง	3.80 (0.87)	มาก	4.70 (0.51)	มากที่สุด	0.24	8	4.07 (0.68)	มาก	4.79 (0.41)	มากที่สุด	0.18	6	3.84 (0.85)	มาก	4.71 (0.50)	มากที่สุด	0.23	8
61. บุคลากรได้รับการพัฒนา บุคลิกภาพ และความฉลาดทาง อารมณ์จนเป็นผู้มีสรณะในการ ปฏิบัติงานสูง	3.58 (0.98)	มาก	4.70 (0.53)	มากที่สุด	0.31	4	3.89 (0.79)	มาก	4.73 (0.45)	มากที่สุด	0.22	3	3.63 (0.96)	มาก	4.70 (0.52)	มากที่สุด	0.30	3

ตาราง 8 (ต่อ)

รูปแบบเชิงผลตามเรียงยี่สิบห้าปี: ด้านผลดีและร้ายบุคคลที่เป็นที่ วิชาชีพ	โรงเรียนเอกชนทั่วไป					โรงเรียนเอกชนที่มีทฤษฎีที่ดี					รวมทั้งหมด							
	ปัจจุบัน		ที่ประสงค์		PNI Standard	ค่า ตัว	ปัจจุบัน		ที่ประสงค์		PNI Standard	ค่า ตัว	ปัจจุบัน		ที่ประสงค์		PNI Standard	ค่า ตัว
	\bar{X} (S.D)	แปล ผล	\bar{X} (S.D)	แปล ผล			\bar{X} (S.D)	แปล ผล	\bar{X} (S.D)	แปล ผล			\bar{X} (S.D)	แปล ผล	\bar{X} (S.D)	แปล ผล		
62. บุคลากรได้รับการส่งเสริม และพัฒนาภาวะผู้นำจนเป็นผู้มี สมรรถนะในการปฏิบัติงานสูง	3.61 (0.99)	มาก	4.70 (0.53)	มากที่สุด	0.30	5	3.90 (0.73)	มาก	4.73 (0.45)	มากที่สุด	0.21	4	3.65 (0.96)	มาก	4.70 (0.52)	มากที่สุด	0.29	5
รวม	3.73 (0.81)	มาก	4.72 (0.42)	มากที่สุด	0.26		4.04 (0.59)	มาก	4.78 (0.32)	มากที่สุด	0.18		3.78 (0.79)	มาก	4.73 (0.40)	มากที่สุด	0.25	



จากตารางที่ 8 พบว่า โรงเรียนเอกชนทั่วไปมีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติในด้านนี้อยู่ระดับมาก ($\bar{X} = 3.73$) สภาพที่พึงประสงค์อยู่ระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.72$) และค่า $PNI_{Modified} = 0.26$ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีข้อที่ปฏิบัติอยู่ระดับปานกลาง คือ

ข้อ 59 บุคลากรสามารถสร้างความมั่นคงในชีวิตส่วนตัว และครอบครัวจากการทำงานในโรงเรียน ($\bar{X} = 3.42$) สภาพที่พึงประสงค์อยู่ระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.71$) ลำดับความต้องการจำเป็นลำดับที่ 1 ค่า $PNI_{Modified} = 0.37$

เมื่อพิจารณาลำดับความสำคัญ พบว่า ข้อที่มีความต้องการจำเป็นอีก 2 ลำดับคือ

ข้อ 52 ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีความกระตือรือร้น และมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานมากกว่าการสั่งการ ($\bar{X} = 3.52$) สภาพที่พึงประสงค์อยู่ระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.69$) ลำดับความต้องการจำเป็นลำดับที่ 2 ค่า $PNI_{Modified} = 0.33$

ข้อ 51 โรงเรียนให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับสิทธิประโยชน์ต่างๆของบุคลากรอยู่เสมอ ($\bar{X} = 3.57$) สภาพที่พึงประสงค์อยู่ระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.71$) ลำดับความต้องการจำเป็นลำดับที่ 3 ค่า $PNI_{Modified} = 0.32$

โรงเรียนเอกชนที่มีการปฏิบัติที่ดี มีการปฏิบัติในด้านนี้อยู่ระดับมาก ($\bar{X} = 4.04$) สภาพที่พึงประสงค์อยู่ระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.78$) และค่า $PNI_{Modified} = 0.18$ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีการปฏิบัติระดับมาก และสภาพที่พึงประสงค์อยู่ระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยข้อที่มีลำดับความต้องการจำเป็น 3 ลำดับแรก คือ

ข้อ 59 บุคลากรสามารถสร้างความมั่นคงในชีวิตส่วนตัว และครอบครัวจากการทำงานในโรงเรียน ($\bar{X} = 3.90$) สภาพที่พึงประสงค์อยู่ระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.84$) ลำดับความต้องการจำเป็นลำดับที่ 1 ค่า $PNI_{Modified} = 0.24$

ข้อ 51 โรงเรียนให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับสิทธิประโยชน์ต่างๆของบุคลากรอยู่เสมอ ($\bar{X} = 3.80$) สภาพที่พึงประสงค์อยู่ระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.70$) ลำดับความต้องการจำเป็นลำดับที่ 2 ค่า $PNI_{Modified} = 0.23$

ข้อ 61 บุคลากรได้รับการพัฒนาบุคลิกภาพ และความฉลาดทางอารมณ์จนเป็นผู้มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานสูง ($\bar{X} = 3.89$) สภาพที่พึงประสงค์อยู่ระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.73$) ลำดับความต้องการจำเป็นลำดับที่ 3 ค่า $PNI_{Modified} = 0.22$

ภาพรวมพบว่า มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติในด้านนี้อยู่ระดับมาก ($\bar{X} = 3.78$) สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.73$) และค่า $PNI_{Modified} = 0.25$ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีข้อที่ ปฏิบัติอยู่ระดับปานกลาง คือ

ข้อ 59 บุคลากรสามารถสร้างความมั่นคงในชีวิตส่วนตัว และครอบครัวจากการทำงานใน โรงเรียน ($\bar{X} = 3.49$) สภาพที่พึงประสงค์อยู่ระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.73$) ลำดับความต้องการ จำเป็นลำดับที่ 1 ค่า $PNI_{Modified} = 0.35$

เมื่อพิจารณาลำดับความสำคัญพบว่า ข้อที่มีความต้องการจำเป็นอีก 2 ลำดับคือ

ข้อ 52 ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีความกระตือรือร้น และมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน มากกว่าการสั่งการ ($\bar{X} = 3.59$) สภาพที่พึงประสงค์อยู่ระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.70$) ลำดับความ ต้องการจำเป็นลำดับที่ 2 ค่า $PNI_{Modified} = 0.31$

ข้อ 51 โรงเรียนให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับสิทธิประโยชน์ต่างๆของบุคลากรอยู่เสมอ ($\bar{X} = 3.61$) สภาพที่พึงประสงค์อยู่ระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.70$) ลำดับความต้องการจำเป็นลำดับที่ 3 ค่า $PNI_{Modified} = 0.30$

ข้อ 61 บุคลากรได้รับการพัฒนาบุคลิกภาพ และความฉลาดทางอารมณ์จนเป็นผู้มีสมรรถนะ ในการปฏิบัติงานสูง ($\bar{X} = 3.63$) สภาพที่พึงประสงค์อยู่ระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.70$) ลำดับความ ต้องการจำเป็นลำดับที่ 3 ค่า $PNI_{Modified} = 0.30$

ตาราง 9 สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบเชิงผลสำเร็จแบบยืดหยุ่น ด้านผลสำเร็จร่วมในมิติวิชาชีพ
ตามความเห็นของผู้ให้ข้อมูลทุกกลุ่ม

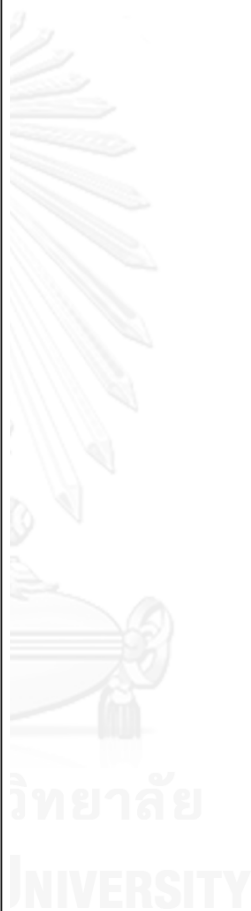
รูปแบบเชิงผลสำเร็จแบบยืดหยุ่น : ด้านผลสำเร็จร่วมในมิติวิชาชีพ	โรงเรียนเอกชนทั่วไป					โรงเรียนเอกชนที่มีการปฏิบัติที่ดี					รวมทั้งหมด							
	ปัจจุบัน		พึงประสงค์		PNI	ลำดับ	ปัจจุบัน		พึงประสงค์		PNI	ลำดับ	ปัจจุบัน		พึงประสงค์		PNI	ลำดับ
	\bar{X}	แปลผล	\bar{X}	แปลผล	Standard		\bar{X}	แปลผล	\bar{X}	แปลผล	Standard		\bar{X}	แปลผล	\bar{X}	แปลผล	Standard	
63. โรงเรียนสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่ถือต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรให้สำเร็จตามเป้าหมาย เช่น มีวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างเสรี เป็นต้น	3.69	มาก	4.70	มาก	0.27	1	3.88	มาก	4.75	มาก	0.22	1	3.72	มาก	4.71	มาก	0.27	1
	(0.96)		(0.51)	ที่สุด		(0.71)		(0.44)	ที่สุด			(0.93)		(0.50)	ที่สุด			
64. ผู้บริหารและบุคลากรมีการเรียนรู้และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่เป็นวัฒนธรรมองค์กรตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน	3.76	มาก	4.68	มาก	0.24	4	3.94	มาก	4.73	มาก	0.20	3	3.79	มาก	4.68	มาก	0.24	3
	(0.96)		(0.52)	ที่สุด		(0.72)		(0.45)	ที่สุด			(0.93)		(0.51)	ที่สุด			
65. ผู้บริหารและบุคลากรมีการเรียนรู้และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่เป็นวัฒนธรรมองค์กรตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียน	3.73	มาก	4.65	มาก	0.25	3	3.85	มาก	4.67	มาก	0.21	2	3.74	มาก	4.66	มาก	0.24	3
	(0.98)		(0.56)	ที่สุด		(0.73)		(0.49)	ที่สุด			(0.95)		(0.55)	ที่สุด			

ตาราง 9 (ต่อ)

รูปแบบเชิงผลสำเร็จแบบยืดหยุ่น : ด้านผลสำเร็จร่วมในมิติวิชาชีพ	โรงเรียนเอกชนทั่วไป				โรงเรียนเอกชนที่มีการปฏิบัติที่ดี				รวมทั้งหมด					
	ปัจจุบัน		ทั้งประสงค์		ปัจจุบัน		ทั้งประสงค์		ปัจจุบัน		ทั้งประสงค์		PNI	
	\bar{X} (S.D)	แปล ผล	\bar{X} (S.D)	แปล ผล	\bar{X} (S.D)	แปล ผล	\bar{X} (S.D)	แปล ผล	\bar{X} (S.D)	แปล ผล	\bar{X} (S.D)	แปล ผล	\bar{X} (S.D)	แปล ผล
66. ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรสามารถทำงานร่วมกันแบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง มีใช้เพียงร่วมกันปฏิบัติตามผู้บริหาร	3.74 (1.07)	มาก	4.75 (0.48)	มากที่สุด	4.08 (0.69)	มาก	4.71 (0.47)	มากที่สุด	4.07 (1.03)	มาก	4.74 (0.48)	มากที่สุด	0.25	2
67. โรงเรียนสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานแบบเป็นทีม เพื่อมุ่งให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงาน และความสัมพันธ์ของกลุ่ม	4.03 (0.96)	มาก	4.80 (0.44)	มากที่สุด	4.25 (0.68)	มาก	4.80 (0.40)	มากที่สุด	4.07 (0.93)	มาก	4.80 (0.44)	มากที่สุด	0.18	7
68. โรงเรียนได้เตรียมความพร้อมให้บุคลากรมีทักษะความสามารถและมีจิตใญ่มุ่งมั่นในการทำงานร่วมกันเป็นทีม	3.96 (0.95)	มาก	4.77 (0.47)	มากที่สุด	4.13 (0.71)	มาก	4.82 (0.38)	มากที่สุด	3.98 (0.92)	มาก	4.78 (0.46)	มากที่สุด	0.20	5
69. บุคลากรสามารถทำงานร่วมกันเป็นทีม รวมทั้งสามารถเปลี่ยนกลุ่มการทำงานได้ตามความเหมาะสม	3.96 (0.93)	มาก	4.74 (0.50)	มากที่สุด	4.09 (0.72)	มาก	4.81 (0.39)	มากที่สุด	3.98 (0.90)	มาก	4.75 (0.48)	มากที่สุด	0.19	6

ตาราง 9 (ต่อ)

รูปแบบเชิงผลสำเร็จแบบแยกหมู่ : ด้านผลสำเร็จร่วมกันมีวิชาชีพ	โรงเรียนเอกชนทั่วไป						โรงเรียนเอกชนที่มีการปฏิบัติที่ดี						รวมทั้งหมด					
	ปัดจูน		พียงประสงค์		PNI standard	ลำดับ	ปัดจูน		พียงประสงค์		PNI standard	ลำดับ	ปัดจูน		พียงประสงค์		PNI standard	ลำดับ
	\bar{X} (S.D)	แปล ผล	\bar{X} (S.D)	แปล ผล			\bar{X} (S.D)	แปล ผล	\bar{X} (S.D)	แปล ผล			\bar{X} (S.D)	แปล ผล	\bar{X} (S.D)	แปล ผล		
70. บุคลากรทุกกลุ่มสาระมีความ มุ่งมั่นร่วมกันที่จะพัฒนาวิชาการ ของตนที่รับผิดชอบไปให้เป็น ผลสำเร็จร่วมกันของโรงเรียน	4.05 (0.85)	มาก	4.78 (0.47)	มาก ที่สุด	0.18	8	4.18 (0.68)	มาก	4.82 (0.39)	มาก ที่สุด	0.15	6	4.07 (0.83)	มาก	4.78 (0.46) ที่สุด	มาก	0.18	7
รวม	3.87 (0.83)	มาก	4.73 (0.42)	มาก ที่สุด	0.22		4.05 (0.59)	มาก	4.76 (0.37)	มาก ที่สุด	0.18		3.89 (0.80)	มาก	4.74 (0.41) ที่สุด	มาก	0.22	



จากตารางที่ 9 พบว่า โรงเรียนเอกชนทั่วไปมีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติในด้านนี้อยู่ระดับมาก ($\bar{X} = 3.87$) สภาพที่พึงประสงค์อยู่ระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.73$) และค่า $PNI_{Modified} = 0.22$ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีการปฏิบัติอยู่ระดับมาก และสภาพที่พึงประสงค์อยู่ระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยมีลำดับความต้องการจำเป็น 3 ลำดับแรก คือ

ข้อ 63 โรงเรียนสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรให้สำเร็จตามเป้าหมาย เช่น มีวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนความคิดอย่างเสรี เป็นต้น ($\bar{X} = 3.69$) สภาพที่พึงประสงค์อยู่ระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.70$) ลำดับความต้องการจำเป็นลำดับที่ 1 ค่า $PNI_{Modified} = 0.27$

ข้อ 66 ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรสามารถทำงานร่วมกันแบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง มิใช่เพียงร่วมกันปฏิบัติตามผู้บริหาร ($\bar{X} = 3.74$) สภาพที่พึงประสงค์อยู่ระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.75$) ลำดับความต้องการจำเป็นลำดับที่ 1 ค่า $PNI_{Modified} = 0.27$

ข้อ 65 ผู้บริหารและบุคลากรมีการเรียนรู้ และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่เป็นวัฒนธรรมองค์กร ตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียน ($\bar{X} = 3.73$) สภาพที่พึงประสงค์อยู่ระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.65$) ลำดับความต้องการจำเป็นลำดับที่ 3 ค่า $PNI_{Modified} = 0.25$

โรงเรียนเอกชนที่มีการปฏิบัติที่ดี มีการปฏิบัติในด้านนี้อยู่ระดับมาก ($\bar{X} = 4.05$) สภาพที่พึงประสงค์อยู่ระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.76$) และค่า $PNI_{Modified} = 0.18$ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีการปฏิบัติอยู่ระดับมาก และสภาพที่พึงประสงค์อยู่ระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยมีลำดับความต้องการจำเป็น 3 ลำดับแรก คือ

ข้อ 63 โรงเรียนสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรให้สำเร็จตามเป้าหมาย เช่น มีวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนความคิดอย่างเสรี เป็นต้น ($\bar{X} = 3.88$) สภาพที่พึงประสงค์อยู่ระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.75$) ลำดับความต้องการจำเป็นลำดับที่ 1 ค่า $PNI_{Modified} = 0.22$

ข้อ 65 ผู้บริหารและบุคลากรมีการเรียนรู้ และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่เป็นวัฒนธรรมองค์กร ตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียน ($\bar{X} = 3.85$) สภาพที่พึงประสงค์อยู่ระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.67$) ลำดับความต้องการจำเป็นลำดับที่ 2 ค่า $PNI_{Modified} = 0.21$

ข้อ 64 ผู้บริหารและบุคลากรมีการเรียนรู้ และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่เป็นวัฒนธรรมองค์กร ตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน ($\bar{X} = 3.94$) สภาพที่พึงประสงค์อยู่ระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.73$) ลำดับความต้องการจำเป็นลำดับที่ 3 ค่า $PNI_{Modified} = 0.20$

ภาพรวมทั้งหมดพบว่า มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติในด้านนี้อยู่ระดับมาก ($\bar{X} = 3.89$) สภาพที่พึงประสงค์อยู่ระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.74$) และค่า PNI_{Modified} = 0.22 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีการปฏิบัติอยู่ระดับมาก และสภาพที่พึงประสงค์อยู่ระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยมีลำดับความต้องการจำเป็น 3 ลำดับแรก คือ

ข้อ 63 โรงเรียนสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรให้สำเร็จตามเป้าหมาย เช่น มีวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนความคิดอย่างเสรี เป็นต้น ($\bar{X} = 3.72$) สภาพที่พึงประสงค์อยู่ระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.71$) ลำดับความต้องการจำเป็นลำดับที่ 1 ค่า PNI_{Modified} = 0.27

ข้อ 64 ผู้บริหารและบุคลากรมีการเรียนรู้ และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่เป็นวัฒนธรรมองค์กรตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน ($\bar{X} = 3.79$) สภาพที่พึงประสงค์อยู่ระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.68$) ลำดับความต้องการจำเป็นลำดับที่ 2 ค่า PNI_{Modified} = 0.24

ข้อ 65 ผู้บริหารและบุคลากรมีการเรียนรู้ และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่เป็นวัฒนธรรมองค์กรตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียน ($\bar{X} = 3.74$) สภาพที่พึงประสงค์อยู่ระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.66$) ลำดับความต้องการจำเป็นลำดับที่ 2 ค่า PNI_{Modified} = 0.24

ตาราง 10 สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์เกี่ยวกับรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน
ตามความเห็นของผู้ให้ข้อมูลทุกกลุ่ม

รูปแบบการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์	โรงเรียนเอกชนทั่วไป						โรงเรียนเอกชนที่มีการปฏิวัติ						รวมทั้งหมด					
	ปัจจุบัน		พึงประสงค์		PNI Modified	ลำดับ	ปัจจุบัน		พึงประสงค์		PNI Modified	ลำดับ	ปัจจุบัน		พึงประสงค์		PNI Modified	ลำดับ
	\bar{X} (S.D)	ผล ศด	\bar{X} (S.D)	ผล ศด			\bar{X} (S.D)	ผล ศด	\bar{X} (S.D)	ผล ศด			\bar{X} (S.D)	ผล ศด	\bar{X} (S.D)	ผล ศด		
รูปแบบเชิงเหตุผลแบบเข้มงวด																		
1. ด้านการบรรจุบุคคลเข้าทำงาน	3.60 (0.79)	มาก	4.65 (0.43)	มากที่สุด	0.29	3	3.94 (0.59)	มาก	4.72 (0.35)	มากที่สุด	0.20	2	3.65 (0.78)	มาก	4.66 (0.42)	มากที่สุด	0.28	3
2. ด้านการบริหารผลการ ปฏิบัติงาน	3.23 (0.79)	ปาน กลาง	4.65 (0.43)	มากที่สุด	0.44	1	3.69 (0.50)	มาก	4.75 (0.34)	มากที่สุด	0.29	1	3.30 (0.77)	ปาน กลาง	4.66 (0.44)	มากที่สุด	0.41	1
3. ด้านการพัฒนา และ ความค้ำเบื้องงงาน	3.50 (0.81)	มาก	4.63 (0.48)	มากที่สุด	0.32	2	3.95 (0.48)	มาก	4.71 (0.39)	มากที่สุด	0.19	4	3.57 (0.79)	มาก	4.64 (0.47)	มากที่สุด	0.30	2
รวม	3.39 (0.76)	ปาน กลาง	4.64 (0.43)	ที่สุด	0.37		3.82 (0.45)	มาก	4.73 (0.33)	ที่สุด	0.24		3.45 (0.73)	ปาน กลาง	4.65 (0.42)	ที่สุด	0.35	
รูปแบบเชิงผลสำเร็จแบบยืดหยุ่น																		
4. ด้านผลสำเร็จในมิติส่วนบุคคล	3.77 (0.82)	มาก	4.70 (0.43)	ที่สุด	0.25	5	3.97 (0.66)	มาก	4.77 (0.31)	ที่สุด	0.20	2	3.80 (0.80)	มาก	4.71 (0.41)	ที่สุด	0.24	5
5. ด้านผลสำเร็จรายบุคคลใน มิติวิชาชีพ	3.73 (0.81)	มาก	4.72 (0.42)	ที่สุด	0.26	4	4.04 (0.59)	มาก	4.78 (0.32)	ที่สุด	0.18	5	3.78 (0.79)	มาก	4.73 (0.40)	ที่สุด	0.25	4
6. ด้านผลสำเร็จรวมในมิติวิชาชีพ	3.87 (0.83)	มาก	4.73 (0.42)	ที่สุด	0.22	6	4.05 (0.59)	มาก	4.76 (0.37)	ที่สุด	0.18	5	3.89 (0.80)	มาก	4.74 (0.41)	ที่สุด	0.22	6
รวม	3.78 (0.79)	มาก	4.72 (0.40)	ที่สุด	0.25		4.02 (0.58)	มาก	4.77 (0.31)	ที่สุด	0.19		3.81 (0.76)	มาก	4.73 (0.39)	ที่สุด	0.24	

จากตารางที่ 10 พบว่า โรงเรียนเอกชนทั่วไปมีการปฏิบัติในรูปแบบเชิงเหตุผลแบบเข้มงวด อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.39$) สภาพที่พึงประสงค์มีความต้องการอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.64$) โดยค่าเฉลี่ยการปฏิบัติในด้านการบริหารผลการปฏิบัติงานอยู่ระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.23$) ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยที่ต่ำกว่าด้านอื่นๆ สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.65$) ด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น 3 ลำดับแรก คือ 1 ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน ($PNI_{Modified} = 0.44$) 2. ด้านการพัฒนาและความต่อเนื่องของงาน ($PNI_{Modified} = 0.32$) 3. ด้านการบรรจุบุคคลเข้าทำงาน ($PNI_{Modified} = 0.29$) สำหรับรูปแบบเชิงผลสำเร็จแบบยืดหยุ่น โรงเรียนเอกชนทั่วไปมีการใช้รูปแบบนี้ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.78$) สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.72$)

โรงเรียนเอกชนที่มีการปฏิบัติที่ดี มีการปฏิบัติทั้งในรูปแบบเชิงเหตุผลแบบเข้มงวด และรูปแบบเชิงผลสำเร็จแบบยืดหยุ่นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.82$ และ 4.02) สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุดทั้งสองรูปแบบ ($\bar{X} = 4.73$ และ 4.77) โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยในการปฏิบัติต่ำที่สุดคือ ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.69$) สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.75$) และมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงเป็นลำดับแรก ($PNI_{Modified} = 0.29$) รองลงมาคือ ด้านการบรรจุบุคคลเข้าทำงาน และด้านผลสำเร็จในมิติส่วนบุคคล ($PNI_{Modified} = 0.20$)

ภาพรวมทั้งหมดพบว่า ปัจจุบันมีการใช้รูปแบบเชิงผลสำเร็จแบบยืดหยุ่นมากกว่ารูปแบบเชิงเหตุผลแบบเข้มงวด โดยมีค่าเฉลี่ยการใช้รูปแบบเชิงผลสำเร็จแบบยืดหยุ่นอยู่ระดับมาก ($\bar{X} = 3.81$) สภาพที่พึงประสงค์ระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.73$) รูปแบบการเชิงเหตุผลแบบเข้มงวดอยู่ระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.45$) สภาพที่พึงประสงค์ระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.65$) โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยปัจจุบันต่ำที่สุด คือ ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน อยู่ระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.30$) สภาพที่พึงประสงค์อยู่ระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.66$) ลำดับความต้องการจำเป็นสำคัญเป็นลำดับที่ 1 ($PNI_{Modified} = 0.41$) รองลงมาคือ ด้านการพัฒนา และความต่อเนื่องของงาน ค่าเฉลี่ยปัจจุบันอยู่ระดับมาก ($\bar{X} = 3.57$) สภาพที่พึงประสงค์ระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.64$) ลำดับความต้องการจำเป็นสำคัญเป็นลำดับที่ 2 ($PNI_{Modified} = 0.30$) และด้านการบรรจุบุคคลเข้าทำงาน ค่าเฉลี่ยปัจจุบันอยู่ระดับมาก ($\bar{X} = 3.65$) สภาพที่พึงประสงค์ระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.66$) ลำดับความต้องการจำเป็นสำคัญเป็นลำดับที่ 3 ($PNI_{Modified} = 0.28$)

ตาราง 11 สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์เกี่ยวกับรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน
ตามความเห็นของกลุ่มผู้รับใบอนุญาต หรือผู้แทน

รูปแบบการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์	โรงเรียนเอกชนทั่วไป						โรงเรียนเอกชนที่มีการปฎิบัติที่ดี						รวมทั้งหมด					
	ปัจจุบัน		พึงประสงค์		PNI score	สำ ดับ	ปัจจุบัน		พึงประสงค์		PNI score	สำ ดับ	ปัจจุบัน		พึงประสงค์		PNI score	สำ ดับ
	\bar{X} (S.D)	แปล ผล	\bar{X} (S.D)	แปล ผล			\bar{X} (S.D)	แปล ผล	\bar{X} (S.D)	แปล ผล			\bar{X} (S.D)	แปล ผล	\bar{X} (S.D)	แปล ผล		
รูปแบบเชิงเหตุผลแบบเข้มงวด																		
1. ด้านการบริหารบุคคลเข้าทำงาน	3.91 (0.63)	มาก	4.70 (0.42)	มากที่สุด	0.20	2	4.08 (0.61)	มาก	4.74 (0.40)	มากที่สุด	0.16	2	3.94 (0.63)	มาก	4.71 (0.42)	มากที่สุด	0.20	2
2. ด้านการบริหารผลการ ปฏิบัติงาน	3.68 (0.63)	มาก	4.69 (0.41)	มากที่สุด	0.28	1	3.72 (0.47)	มาก	4.75 (0.37)	มากที่สุด	0.28	1	3.68 (0.61)	มาก	4.70 (0.41)	มากที่สุด	0.28	1
3. ด้านการพัฒนา และความ ต่อเนื่องของงาน	3.89 (0.63)	มาก	4.68 (0.44)	มากที่สุด	0.20	2	4.10 (0.48)	มาก	4.75 (0.31)	มากที่สุด	0.16	2	3.92 (0.61)	มาก	4.69 (0.42)	มากที่สุด	0.20	2
รวม	3.79 (0.60)	มาก	4.69 (0.40)	มากที่สุด	0.24		3.91 (0.45)	มาก	4.75 (0.34)	มากที่สุด	0.21		3.81 (0.58)	มาก	4.70 (0.40)	มากที่สุด	0.23	
รูปแบบเชิงผลสำเร็จแบบยืดหยุ่น																		
4. ด้านผลสำเร็จ ในมิติส่วนบุคคล	4.12 (0.65)	มาก	4.76 (0.40)	มากที่สุด	0.16	4	4.19 (0.47)	มาก	4.80 (0.32)	มากที่สุด	0.14	4	4.13 (0.63)	มาก	4.77 (0.39)	มากที่สุด	0.15	4
5. ด้านผลสำเร็จรายบุคคลใน มิติวิชาชีพ	4.11 (0.66)	มาก	4.76 (0.41)	มากที่สุด	0.16	4	4.18 (0.42)	มาก	4.77 (0.34)	มากที่สุด	0.14	4	4.13 (0.62)	มาก	4.76 (0.40)	มากที่สุด	0.15	4
6. ด้านผลสำเร็จร่วม ในมิติวิชาชีพ	4.17 (0.73)	มาก	4.78 (0.41)	มากที่สุด	0.15	6	4.15 (0.47)	มาก	4.73 (0.40)	มากที่สุด	0.14	4	4.16 (0.69)	มาก	4.77 (0.41)	มากที่สุด	0.15	4
รวม	4.13 (0.64)	มาก	4.76 (0.39)	มากที่สุด	0.15		4.18 (0.42)	มาก	4.77 (0.33)	มากที่สุด	0.14		4.14 (0.61)	มาก	4.76 (0.38)	มากที่สุด	0.15	

จากตารางที่ 11 พบว่า กลุ่มผู้รับใบอนุญาต หรือผู้แทนของโรงเรียนเอกชนทั่วไป โรงเรียนเอกชนที่มีการปฏิบัติที่ดี และรวมโรงเรียนเอกชนทั้งหมด มีความเห็นสอดคล้องกันดังนี้

1. โรงเรียนเอกชนมีการใช้รูปแบบเชิงผลสำเร็จแบบยืดหยุ่นมากกว่ารูปแบบเชิงเหตุผลแบบเข้มงวด โดยค่าเฉลี่ยปัจจุบันของรูปแบบเชิงผลสำเร็จแบบยืดหยุ่น ($\bar{X} = 4.13, 4.18$ และ 4.14) ตามลำดับ ค่าเฉลี่ยของรูปแบบเชิงเหตุผลแบบเข้มงวด ($\bar{X} = 3.79, 3.91$ และ 3.81) ตามลำดับ

2. โรงเรียนเอกชนมีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ทั้งสองรูปแบบอยู่ในระดับมากที่สุด โดยค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบเชิงเหตุผลแบบเข้มงวด ($\bar{X} = 4.69, 4.75$ และ 4.70) ตามลำดับ ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบเชิงผลสำเร็จแบบยืดหยุ่น ($\bar{X} = 4.76, 4.77$ และ 4.76) ตามลำดับ

3. โรงเรียนเอกชนมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของรูปแบบเชิงเหตุผลแบบเข้มงวดสูงกว่ารูปแบบเชิงเหตุผลแบบยืดหยุ่น โดยโรงเรียนเอกชนทั่วไป โรงเรียนเอกชนที่มีการปฏิบัติที่ดี และโรงเรียนเอกชนทั้งหมด มีดัชนีค่าความต้องการจำเป็นรูปแบบเชิงเหตุผลแบบเข้มงวด)PNI_{Modified} = 0.24, 0.21 และ 0.23 ตามลำดับ ค่า (PNI_{Modified} ของรูปแบบเชิงผลสำเร็จแบบยืดหยุ่นเท่ากับ 0.15, 0.14 และ 0.15 ตามลำดับ

4. โรงเรียนเอกชนมีความต้องการปฏิบัติในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยเมื่อพิจารณาดัชนีค่าความต้องการจำเป็นพบว่า ด้านที่มีความต้องการจำเป็นสูงเป็นลำดับแรก คือ ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน (PNI_{Modified} = 0.28) รองลงมาคือ ด้านการบรรจุบุคคลเข้าทำงาน และด้านการพัฒนาและความต่อเนื่องของงาน (PNI_{Modified} = 0.20)

ตาราง 12 สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์เกี่ยวกับรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน
ตามความเห็นของกลุ่มผู้อำนวยการ

รูปแบบการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์	โรงเรียนเอกชนทั่วไป						โรงเรียนเอกชนที่มีการปฏิบัติที่ดี						รวมทั้งหมด					
	ปัจจุบัน		ที่ประสงค์		PNI score	ลำดับ	ปัจจุบัน		ที่ประสงค์		PNI score	ลำดับ	ปัจจุบัน		ที่ประสงค์		PNI score	ลำดับ
	\bar{X} (S.D)	แปล ผล	\bar{X} (S.D)	แปล ผล			\bar{X} (S.D)	แปล ผล	\bar{X} (S.D)	แปล ผล			\bar{X} (S.D)	แปล ผล	\bar{X} (S.D)	แปล ผล		
รูปแบบเชิงเหตุผลแบบเข้มงวด																		
1. ด้านการบริหารบุคคลเข้าทำงาน	3.66 (0.73)	มาก	4.66 (0.44)	มากที่สุด	0.27	3	4.09 (0.52)	มาก	4.74 (0.31)	มากที่สุด	0.16	5	3.73 (0.72)	มาก	4.67 (0.42)	มากที่สุด	0.25	3
2. ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน	1.69 (0.97)	น้อย	4.65 (0.74)	มากที่สุด	1.75	1	1.75 (1.04)	น้อย	4.60 (0.64)	มากที่สุด	1.63	1	3.37 (0.74)	ปาน กลาง	4.68 (0.46)	มากที่สุด	0.39	1
3. ด้านการพัฒนา และความ คืบหน้าของงาน	3.61 (0.75)	มาก	4.64 (0.49)	มากที่สุด	0.28	2	4.01 (0.52)	มาก	4.64 (0.40)	มากที่สุด	0.16	5	3.67 (0.73)	มาก	4.64 (0.48)	มากที่สุด	0.27	2
รวม	3.48 (0.70)	ปาน กลาง	4.66 (0.45)	มากที่สุด	0.34		3.90 (0.43)	มาก	4.69 (0.33)	มากที่สุด	0.20		3.54 (0.69)	มาก	4.66 (0.43)	มากที่สุด	0.32	
รูปแบบเชิงผลสำเร็จแบบยืดหยุ่น																		
4. ด้านผลสำเร็จในมีส่วนบุคคล	3.91 (0.74)	มาก	4.73 (0.46)	มากที่สุด	0.21	4	4.02 (0.65)	มาก	4.77 (0.31)	มากที่สุด	0.19	2	3.93 (0.73)	มาก	4.73 (0.44)	มากที่สุด	0.20	4
5. ด้านผลสำเร็จรายบุคคลใน มิติวิชาชีพ	3.96 (0.69)	มาก	4.77 (0.41)	มากที่สุด	0.20	5	4.07 (0.64)	มาก	4.76 (0.32)	มากที่สุด	0.17	3	3.97 (0.69)	มาก	4.77 (0.39)	มากที่สุด	0.20	4
6. ด้านผลสำเร็จร่วมกันในวิชาชีพ	4.05 (0.76)	มาก	4.76 (0.40)	มากที่สุด	0.18	6	4.04 (0.63)	มาก	4.75 (0.36)	มากที่สุด	0.17	3	4.05 (0.75)	มาก	4.76 (0.39)	มากที่สุด	0.18	6
รวม	3.96 (0.69)	มาก	4.75 (0.40)	มากที่สุด	0.20		4.05 (0.62)	มาก	4.76 (0.31)	มากที่สุด	0.18		3.97 (0.65)	มาก	4.71 (0.40)	มากที่สุด	0.26	

จากตารางที่ 12 พบว่า กลุ่มผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนทั่วไป เห็นว่าปัจจุบันโรงเรียนใช้รูปแบบเชิงเหตุผลแบบเข้มงวด อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.48$) สภาพที่พึงประสงค์มีความต้องการอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.66$) โดยมีการปฏิบัติในด้านการบริหารผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าด้านอื่นๆ อยู่ที่ระดับน้อย ($\bar{X} = 1.69$) สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด และมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในด้านนี้สูงเป็นลำดับแรก ($\bar{X} = 4.65$, $PNI_{Modified} = 1.75$) สำหรับรูปแบบเชิงผลสำเร็จแบบยืดหยุ่น ปัจจุบันมีการใช้รูปแบบนี้ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.96$) สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.75$)

ใช้รูปแบบเชิงเหตุผลแบบกลุ่มผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนที่มีการปฏิบัติที่ดี เห็นว่าปัจจุบันในเข้มงวด และรูปแบบเชิงผลสำเร็จแบบยืดหยุ่นใกล้เคียงกันอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.90, 4.05$) สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุดทั้งสองรูปแบบ ($\bar{X} = 4.69, 4.76$) โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยในการปฏิบัติต่ำที่สุดคือ ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 1.75$) สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.60$) และมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงเป็นลำดับแรก ($PNI_{Modified} = 1.63$)

ภาพรวมพบว่า กลุ่มผู้อำนวยการเห็นว่าปัจจุบันโรงเรียนมีการใช้ทั้งสองรูปแบบในระดับมาก อย่างไรก็ตามค่าเฉลี่ยการใช้รูปแบบเชิงเหตุผลแบบเข้มงวดเกินระดับปานกลางเพียงเล็กน้อย ($\bar{X} = 3.54$) ส่วนรูปแบบเชิงผลสำเร็จแบบยืดหยุ่น ($\bar{X} = 3.97$) สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 2 รูปแบบ ($\bar{X} = 4.66, 4.71$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยด้านที่มีความต้องการจำเป็นสูงลำดับแรก คือ ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน ($PNI_{Modified} = 0.39$) รองลงมาคือ ด้านการพัฒนา และความต่อเนื่องของงาน ($PNI_{Modified} = 0.27$) และด้านการบรรจุบุคคลเข้าทำงาน ($PNI_{Modified} = 0.25$)

ตาราง 13 สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์เกี่ยวกับรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน
ตามความเห็นของครูประจำชั้น

รูปแบบการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์	โรงเรียนเอกชนทั่วไป						โรงเรียนเอกชนที่มีการปฏิบัติที่ดี						รวมทั้งหมด					
	ปัจจุบัน		พึงประสงค์		PNI <small>Microdata</small>	ลำดับ	ปัจจุบัน		พึงประสงค์		PNI <small>Microdata</small>	ลำดับ	ปัจจุบัน		พึงประสงค์		PNI <small>Microdata</small>	ลำดับ
	\bar{X} (S.D)	แปล ผล	\bar{X} (S.D)	แปล ผล			\bar{X} (S.D)	แปล ผล	\bar{X} (S.D)	แปล ผล			\bar{X} (S.D)	แปล ผล	\bar{X} (S.D)	แปล ผล		
รูปแบบเชิงเหตุผลแบบเข้มงวด																		
1. ด้านการบรรจุบุคคลเข้าทำงาน	3.72 (0.81)	มาก	4.66 (0.43)	มากที่สุด	0.25	3	3.81 (0.65)	มาก	4.87 (0.28)	มากที่สุด	0.28	2	3.74 (0.79)	มาก	4.69 (0.42)	มากที่สุด	0.25	3
2. ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน	1.60 (1.02)	น้อย	4.65 (0.68)	มากที่สุด	1.91	1	1.75 (1.10)	น้อย	4.94 (0.24)	มากที่สุด	1.82	1	3.35 (0.75)	ปานกลาง	4.68 (0.42)	มากที่สุด	0.40	1
3. ด้านการพัฒนา และความปลอดภัยของงาน	3.57 (0.82)	มาก	4.63 (0.46)	มากที่สุด	0.30	2	3.84 (0.44)	มาก	4.79 (0.41)	มากที่สุด	0.25	3	3.61 (0.78)	มาก	4.65 (0.46)	มากที่สุด	0.29	2
รวม	3.47 (0.77)	ปานกลาง	4.65 (0.41)	มากที่สุด	0.34		3.70 (0.42)	มาก	4.83 (0.30)	มากที่สุด	0.31		3.51 (0.73)	มาก	4.67 (0.40)	มากที่สุด	0.33	
รูปแบบเชิงผลสำเร็จแบบยืดหยุ่น																		
4. ด้านผลสำเร็จในมิติส่วนบุคคล	3.85 (0.84)	มาก	4.74 (0.39)	มากที่สุด	0.23	5	3.95 (0.53)	มาก	4.89 (0.19)	มากที่สุด	0.24	4	3.86 (0.80)	มาก	4.76 (0.37)	มากที่สุด	0.23	5
5. ด้านผลสำเร็จรายบุคคลในมิติวิชาชีพ	3.79 (0.80)	มาก	4.75 (0.36)	มากที่สุด	0.25	3	3.97 (0.59)	มาก	4.86 (0.23)	มากที่สุด	0.23	5	3.82 (0.77)	มาก	4.76 (0.35)	มากที่สุด	0.25	3
6. ด้านผลสำเร็จร่วมในมิติวิชาชีพ	3.95 (0.80)	มาก	4.75 (0.40)	มากที่สุด	0.20	6	4.04 (0.59)	มาก	4.91 (0.23)	มากที่สุด	0.21	6	3.97 (0.77)	มาก	4.77 (0.39)	มากที่สุด	0.20	6
รวม	3.85 (0.78)	มาก	4.74 (0.36)	มากที่สุด	0.23		3.98 (0.53)	มาก	4.88 (0.18)	มากที่สุด	0.23		3.87 (0.75)	มาก	4.76 (0.34)	มากที่สุด	0.23	

จากตารางที่ 13 พบว่า กลุ่มรองผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนทั่วไปเห็นว่า โรงเรียนมีการใช้รูปแบบเชิงเหตุผลแบบเข้มงวด อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.47$) สภาพที่พึงประสงค์มีความต้องการอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.65$) โดยมีการปฏิบัติในด้านการบริหารผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าด้านอื่นๆ อยู่ที่ระดับน้อย ($\bar{X} = 1.60$) สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในด้านนี้สูงเป็นลำดับแรก ($\bar{X} = 4.65$, $PNI_{Modified} = 1.91$) สำหรับรูปแบบเชิงผลสำเร็จแบบยืดหยุ่น มีการใช้รูปแบบนี้ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.85$) สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.74$)

กลุ่มรองผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนที่มีการปฏิบัติที่ดี เห็นว่าโรงเรียนมีการใช้ทั้งรูปแบบเชิงเหตุผลแบบเข้มงวด และรูปแบบเชิงผลสำเร็จแบบยืดหยุ่นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.70$, 3.98) สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุดทั้งสองรูปแบบ ($\bar{X} = 4.83$, 4.88) โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยในการปฏิบัติต่ำที่สุดคือ ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 1.75$) สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.94$) และมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงเป็นลำดับแรก ($PNI_{Modified} = 1.82$)

ภาพรวมทั้งหมดพบว่า กลุ่มรองผู้อำนวยการเห็นว่าปัจจุบันโรงเรียนมีการใช้ทั้งสองรูปแบบในระดับมาก อย่างไรก็ตามค่าเฉลี่ยการใช้รูปแบบเชิงเหตุผลแบบเข้มงวดเกินระดับปานกลางเพียงเล็กน้อย ($\bar{X} = 3.51$) ส่วนรูปแบบเชิงผลสำเร็จแบบยืดหยุ่น ($\bar{X} = 3.97$) สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 2 รูปแบบ ($\bar{X} = 4.67$, 4.76) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์อยู่ระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยด้านที่มีความต้องการจำเป็นสูงลำดับแรก คือ ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน ($PNI_{Modified} = 0.40$) รองลงมาคือ ด้านการพัฒนา และความต่อเนื่องของงาน ($PNI_{Modified} = 0.29$) และด้านการบรรจุบุคคลเข้าทำงาน ($PNI_{Modified} = 0.25$) ตามลำดับ

ตาราง 14 สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์เกี่ยวกับรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน ตามความเห็นของกลุ่มหัวหน้ากลุ่มสาระ

รูปแบบการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์	โรงเรียนเอกชนทั่วไป						โรงเรียนเอกชนที่มีการปฎิบัติที่ดี						รวมทั้งหมด					
	ปัจจุบัน		พึงประสงค์		PNI %	ลำดับ	ปัจจุบัน		พึงประสงค์		PNI %	ลำดับ	ปัจจุบัน		พึงประสงค์		PNI %	ลำดับ
	\bar{X} (S.D)	แปล ผล	\bar{X} (S.D)	แปล ผล			\bar{X} (S.D)	แปล ผล	\bar{X} (S.D)	แปล ผล			\bar{X} (S.D)	แปล ผล	\bar{X} (S.D)	แปล ผล		
รูปแบบเชิงเหตุผลแบบเข้มงวด																		
1. ด้านการบรรจุบุคคลเข้าทำงาน	3.45 (0.80)	ปาน กลาง	4.64 (0.41)	มากที่สุด	0.35	3	3.84 (0.61)	มาก	4.59 (0.34)	มากที่สุด	0.19	3	3.50 (0.79)	มาก	4.64 (0.40)	มากที่สุด	0.32	4
2. ด้านการบริหารผลการ ปฏิบัติงาน	3.02 (0.74)	ปาน กลาง	4.65 (0.44)	มากที่สุด	0.54	1	3.66 (0.56)	มาก	4.69 (0.37)	มากที่สุด	0.28	1	3.11 (0.76)	ปาน กลาง	4.66 (0.42)	มากที่สุด	0.50	1
3. ด้านการพัฒนา และความ ต่อเนื่องของงาน	3.32 (0.81)	ปาน กลาง	4.63 (0.47)	มากที่สุด	0.39	2	3.93 (0.53)	มาก	4.70 (0.42)	มากที่สุด	0.19	3	3.40 (0.81)	ปาน กลาง	4.64 (0.46)	มากที่สุด	0.36	2
รวม	3.20 (0.74)	ปาน กลาง	4.64 (0.42)	มากที่สุด	0.45		3.78 (0.50)	มาก	4.68 (0.35)	มากที่สุด	0.24		3.28 (0.74)	ปาน กลาง	4.65 (0.40)	มากที่สุด	0.42	
รูปแบบเชิงผลสำเร็จแบบยืดหยุ่น																		
4. ด้านผลสำเร็จในมิติส่วนบุคคล	3.56 (0.83)	มาก	4.69 (0.42)	มากที่สุด	0.32	5	3.86 (0.93)	มาก	4.65 (0.34)	มากที่สุด	0.20	2	3.61 (0.85)	มาก	4.69 (0.41)	มากที่สุด	0.30	5
5. ด้านผลสำเร็จรายบุคคลใน มิติวิชาชีพ	3.47 (0.86)	ปาน กลาง	4.69 (0.43)	มากที่สุด	0.35	3	3.99 (0.65)	มาก	4.72 (0.34)	มากที่สุด	0.18	5	3.54 (0.85)	มาก	4.70 (0.42)	มากที่สุด	0.33	3
6. ด้านผลสำเร็จรวมในมิติวิชาชีพ	3.63 (0.84)	มาก	4.73 (0.41)	มากที่สุด	0.30	6	4.07 (0.61)	มาก	4.70 (0.39)	มากที่สุด	0.15	6	3.69 (0.82)	มาก	4.73 (0.40)	มากที่สุด	0.28	6
รวม	3.54 (0.80)	มาก	4.70 (0.39)	มากที่สุด	0.33		3.96 (0.71)	มาก	4.69 (0.33)	มากที่สุด	0.18		3.60 (0.80)	มาก	4.70 (0.38)	มากที่สุด	0.31	

จากตารางที่ 14 พบว่า กลุ่มหัวหน้ากลุ่มสาระโรงเรียนเอกชนทั่วไปเห็นว่า โรงเรียนมีการใช้รูปแบบเชิงเหตุผลแบบเข้มงวด อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.20$) สภาพที่พึงประสงค์มีความต้องการอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.64$) โดยมีการปฏิบัติในด้านการบริหารผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าด้านอื่นๆ อยู่ที่ระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.02$) สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด และมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในด้านนี้สูงเป็นลำดับแรก ($\bar{X} = 4.65$, $PNI_{Modified} = 0.54$) สำหรับรูปแบบเชิงผลสำเร็จแบบยืดหยุ่น โรงเรียนมีการใช้รูปแบบนี้ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.54$) สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.70$)

กลุ่มหัวหน้ากลุ่มสาระโรงเรียนเอกชนที่มีการปฏิบัติที่ดี มีการใช้ทั้งรูปแบบเชิงเหตุผลแบบเข้มงวด และรูปแบบเชิงผลสำเร็จแบบยืดหยุ่นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.78, 3.96$) สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุดทั้งสองรูปแบบ ($\bar{X} = 4.68, 4.69$) โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยในการปฏิบัติต่ำที่สุดคือ ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.66$) สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.69$) และมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงเป็นลำดับแรก ($PNI_{Modified} = 0.28$) เช่นเดียวกัน

ภาพรวมทั้งหมดพบว่า กลุ่มหัวหน้ากลุ่มสาระเห็นว่า ปัจจุบันโรงเรียนมีการใช้รูปแบบเชิงเหตุผลแบบเข้มงวดเกินระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.28$) และใช้รูปแบบเชิงผลสำเร็จแบบยืดหยุ่นระดับมาก ($\bar{X} = 3.60$) สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 2 รูปแบบ ($\bar{X} = 4.65, 4.70$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์อยู่ระดับมากที่สุดทุกด้าน ส่วนด้านที่มีความต้องการจำเป็นสูงลำดับแรก คือ ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน ($PNI_{Modified} = 0.50$) รองลงมาคือ ด้านการพัฒนา และความต่อเนื่องของงาน ($PNI_{Modified} = 0.36$) และด้านผลสำเร็จรายบุคคลในมิติวิชาชีพ ($PNI_{Modified} = 0.33$) ตามลำดับ

จากตารางที่ 15 พบว่า กลุ่มครูผู้สอนโรงเรียนเอกชนทั่วไป มีการใช้รูปแบบเชิงเหตุผลแบบเข้มงวดในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.01$) สภาพที่พึงประสงค์มีความต้องการอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.57$) โดยมีการปฏิบัติในด้านการบริหารผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าด้านอื่นๆ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.84$) สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด และมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในด้านนี้สูงเป็นลำดับแรก ($\bar{X} = 4.57$, $PNI_{Modified} = 0.61$) สำหรับรูปแบบเชิงผลสำเร็จแบบยืดหยุ่น โรงเรียนเอกชนมีการใช้รูปแบบนี้ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.40$) สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.63$)

กลุ่มครูผู้สอนโรงเรียนเอกชนที่มีการปฏิบัติที่ดี มีการใช้ทั้งรูปแบบเชิงเหตุผลแบบเข้มงวดและรูปแบบเชิงผลสำเร็จแบบยืดหยุ่นในระดับมาก ($\bar{X} = 3.81, 3.91$) สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุดทั้งสองรูปแบบ ($\bar{X} = 4.70, 4.75$) โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยในการปฏิบัติต่ำที่สุดคือ ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.75$) สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.75$) และมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงเป็นลำดับแรก ($PNI_{Modified} = 0.27$)

ภาพรวมทั้งหมดพบว่า กลุ่มครูผู้สอนเห็นว่า ปัจจุบันโรงเรียนมีการใช้ทั้งรูปแบบเชิงเหตุผลแบบเข้มงวด และรูปแบบเชิงผลสำเร็จแบบยืดหยุ่นในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.13, 3.47$) สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 2 รูปแบบ ($\bar{X} = 4.59, 4.61$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันปฏิบัติอยู่ระดับปานกลางทุกด้าน ยกเว้นด้านผลสำเร็จร่วมในมิติวิชาชีพที่มีการปฏิบัติอยู่ระดับมาก ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์อยู่ระดับมากที่สุดทุกด้าน ส่วนด้านที่มีความต้องการจำเป็นสูงลำดับแรก คือ ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน ($PNI_{Modified} = 0.55$) รองลงมา คือ ด้านการพัฒนา และความต่อเนื่องของงาน ($PNI_{Modified} = 0.41$) และด้านการบรรจุบุคคลเข้าทำงาน ($PNI_{Modified} = 0.38$) ตามลำดับ

ตาราง 16 สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์เกี่ยวกับรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน
ตามความเห็นของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลแต่ละกลุ่ม

โรงเรียนเอกชนทั่วไป .

รูปแบบการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์	ผู้รับใบอนุญาต หรือผู้แทน			ผู้อำนวยการ			รองผู้อำนวยการ			หัวหน้ากลุ่มสาระ			ครูผู้สอน		
	ปัจจุบัน \bar{X} (S.D)	พึงประสงค์ ประสิทธิ์ \bar{X} (S.D)	PNI ค่า คืบ คะแนน	ปัจจุบัน \bar{X} (S.D)	พึงประสงค์ ประสิทธิ์ \bar{X} (S.D)	PNI ค่า คืบ คะแนน	ปัจจุบัน \bar{X} (S.D)	พึงประสงค์ ประสิทธิ์ \bar{X} (S.D)	PNI ค่า คืบ คะแนน	ปัจจุบัน \bar{X} (S.D)	พึงประสงค์ ประสิทธิ์ \bar{X} (S.D)	PNI ค่า คืบ คะแนน	ปัจจุบัน \bar{X} (S.D)	พึงประสงค์ ประสิทธิ์ \bar{X} (S.D)	PNI ค่า คืบ คะแนน
รูปแบบเชิงเหตุผลแบบเข้มงวด															
1. การบรรจุบุคคลเข้าทำงาน	3.91 (0.63)	4.70 (0.42)	0.20	3.66 (0.73)	4.66 (0.44)	0.27	3.72 (0.81)	4.66 (0.43)	0.25	3.45 (0.80)	4.64 (0.41)	0.35	3.24 (0.80)	4.59 (0.47)	0.42
2. การบริหารผลการปฏิบัติงาน	3.68 (0.63)	4.69 (0.41)	0.28	1.69 (0.97)	4.65 (0.74)	1.75	1.60 (1.02)	4.65 (0.68)	1.91	3.02 (0.74)	4.65 (0.44)	0.54	2.84 (0.74)	4.57 (0.52)	0.61
3. การพัฒนาและความต่อเนื่อง ของงาน	3.89 (0.63)	4.68 (0.44)	0.20	3.61 (0.75)	4.64 (0.49)	0.28	3.57 (0.82)	4.63 (0.46)	0.30	3.32 (0.81)	4.63 (0.47)	0.39	3.14 (0.82)	4.56 (0.54)	0.45
รวม	3.79 (0.60)	4.69 (0.40)	0.24	3.48 (0.70)	4.66 (0.45)	0.34	3.47 (0.77)	4.65 (0.41)	0.34	3.20 (0.74)	4.64 (0.42)	0.45	3.01 (0.73)	4.57 (0.48)	0.52
รูปแบบเชิงผลสัมฤทธิ์ แบบยืดหยุ่น															
4. ผลสำเร็จในมิติส่วนบุคคล	4.12 (0.65)	4.76 (0.40)	0.16	3.91 (0.74)	4.73 (0.46)	0.21	3.85 (0.84)	4.74 (0.39)	0.23	3.56 (0.83)	4.69 (0.42)	0.32	3.40 (0.83)	4.61 (0.45)	0.36
5. ผลสำเร็จรายบุคคล ในมิติวิชาชีพ	4.11 (0.66)	4.76 (0.41)	0.16	3.96 (0.69)	4.77 (0.41)	0.20	3.79 (0.80)	4.75 (0.36)	0.25	3.47 (0.86)	4.69 (0.43)	0.35	3.32 (0.78)	4.63 (0.45)	0.39
6. ผลสำเร็จรวมในมิติวิชาชีพ	4.17 (0.73)	4.78 (0.41)	0.15	4.05 (0.76)	4.76 (0.40)	0.18	3.95 (0.80)	4.75 (0.40)	0.20	3.63 (0.84)	4.73 (0.41)	0.30	3.33 (0.82)	4.65 (0.45)	0.32
รวม	4.13 (0.64)	4.76 (0.39)	0.15	3.96 (0.69)	4.75 (0.40)	0.20	3.85 (0.78)	4.74 (0.36)	0.23	3.54 (0.80)	4.70 (0.39)	0.33	3.40 (0.77)	4.63 (0.43)	0.36

ตาราง 16 (ต่อ)

ข. โรงเรียนเอกชนเอกชนที่มีการปฏิบัติที่ดี

รูปแบบการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์	ผู้รับใบอนุญาต หรือผู้แทน				ผู้อำนวยการ				รองผู้อำนวยการ				หัวหน้ากลุ่มสาระ				ครูสอน					
	ปัจจุบัน	ทั้ง ประสงค์	PNI ระดับ	สำ ดับ	ปัจจุบัน	ทั้ง ประสงค์	PNI ระดับ	สำ ดับ	ปัจจุบัน	ทั้ง ประสงค์	PNI ระดับ	สำ ดับ	ปัจจุบัน	ทั้ง ประสงค์	PNI ระดับ	สำ ดับ	ปัจจุบัน	ทั้ง ประสงค์	PNI ระดับ	สำ ดับ		
	\bar{X} (S.D)	\bar{X} (S.D)	\bar{X} (S.D)	\bar{X} (S.D)	\bar{X} (S.D)	\bar{X} (S.D)	\bar{X} (S.D)	\bar{X} (S.D)	\bar{X} (S.D)	\bar{X} (S.D)	\bar{X} (S.D)	\bar{X} (S.D)	\bar{X} (S.D)	\bar{X} (S.D)	\bar{X} (S.D)	\bar{X} (S.D)	\bar{X} (S.D)	\bar{X} (S.D)	\bar{X} (S.D)	\bar{X} (S.D)	\bar{X} (S.D)	
รูปแบบเชิงเหตุผลแบบช่วงลด																						
1. การบรรจุบุคคลเข้าทำงาน	4.08 (0.61)	4.74 (0.40)	0.16	2	4.09 (0.52)	4.74 (0.31)	0.16	5	3.81 (0.65)	4.87 (0.28)	0.28	2	3.84 (0.61)	4.59 (0.34)	0.19	3	3.90 (0.50)	4.65 (0.38)	0.19	6	3.90 (0.50)	4.65 (0.38)
2. การบริหารผลการปฏิบัติงาน	3.72 (0.47)	4.75 (0.37)	0.28	1	1.75 (1.04)	4.60 (0.64)	1.63	1	1.75 (1.10)	4.94 (0.24)	1.82	1	3.66 (0.56)	4.69 (0.37)	0.28	1	3.75 (0.57)	4.75 (0.32)	0.27	1	3.75 (0.57)	4.75 (0.32)
3. การพัฒนาและความต่อเนื่อง ของงาน	4.10 (0.48)	4.75 (0.31)	0.16	2	4.01 (0.52)	4.64 (0.40)	0.16	5	3.84 (0.44)	4.79 (0.41)	0.25	3	3.93 (0.53)	4.70 (0.42)	0.19	3	3.86 (0.40)	4.66 (0.41)	0.21	3	3.86 (0.40)	4.66 (0.41)
รวม	3.91 (0.45)	4.75 (0.34)	0.21		3.90 (0.43)	4.69 (0.33)	0.20		3.70 (0.42)	4.83 (0.30)	0.31		3.78 (0.50)	4.68 (0.35)	0.24		3.81 (0.45)	4.70 (0.32)	0.23		3.81 (0.45)	4.70 (0.32)
รูปแบบเชิงผลสัมฤทธิ์																						
แบบยึดหยุ่น																						
4. ผลสัมฤทธิ์ในสัดส่วนบุคคล	4.19 (0.47)	4.80 (0.32)	0.14	4	4.02 (0.65)	4.77 (0.31)	0.19	2	3.95 (0.53)	4.89 (0.19)	0.24	4	3.86 (0.93)	4.65 (0.34)	0.20	2	3.84 (0.58)	4.74 (0.35)	0.23	2	3.84 (0.58)	4.74 (0.35)
5. ผลสัมฤทธิ์รายบุคคล ในมิติวิชาชีพ	4.18 (0.42)	4.77 (0.34)	0.14	4	4.07 (0.64)	4.76 (0.32)	0.17	3	3.97 (0.59)	4.86 (0.23)	0.23	5	3.99 (0.65)	4.72 (0.34)	0.18	5	3.97 (0.60)	4.78 (0.35)	0.20	4	3.97 (0.60)	4.78 (0.35)
6. ผลสัมฤทธิ์ร่วมในมิติวิชาชีพ	4.15 (0.47)	4.73 (0.40)	0.14	4	4.04 (0.63)	4.75 (0.36)	0.17	3	4.04 (0.59)	4.91 (0.23)	0.21	6	4.07 (0.61)	4.70 (0.39)	0.15	6	3.94 (0.61)	4.73 (0.41)	0.20	4	3.94 (0.61)	4.73 (0.41)
รวม	4.18 (0.42)	4.77 (0.33)	0.14		4.05 (0.62)	4.76 (0.31)	0.18		3.98 (0.53)	4.88 (0.18)	0.23		3.96 (0.71)	4.69 (0.33)	0.18		3.91 (0.55)	4.75 (0.34)	0.21		3.91 (0.55)	4.75 (0.34)

ตาราง 16 (ต่อ)

ค. รวบรวมทั้งหมด

รูปแบบการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์	ผู้รับใบอนุญาต หรือผู้แทน			ผู้อำนวยการ			รองผู้อำนวยการ			หัวหน้ากลุ่มสาระ			ครูผู้สอน							
	ปัจจุบัน \bar{X} (S.D)	ที่ ประสงค์ \bar{X} (S.D)	PNI index	ปัจจุบัน \bar{X} (S.D)	ที่ ประสงค์ \bar{X} (S.D)	PNI index	ปัจจุบัน \bar{X} (S.D)	ที่ ประสงค์ \bar{X} (S.D)	PNI index	ปัจจุบัน \bar{X} (S.D)	ที่ ประสงค์ \bar{X} (S.D)	PNI index	ปัจจุบัน \bar{X} (S.D)	ที่ ประสงค์ \bar{X} (S.D)	PNI index					
																ลำดับ ดับ	ลำดับ ดับ	ลำดับ ดับ	ลำดับ ดับ	ลำดับ ดับ
รูปแบบเชิงเหตุผลแบบจับวง																				
1. การบรรรณบุคคลเข้าทำงาน	3.94 (0.63)	4.71 (0.42)	0.20	3.73 (0.72)	4.67 (0.42)	0.25	3.74 (0.79)	4.69 (0.42)	0.25	3	3	0.25	3.50 (0.79)	4.64 (0.40)	0.32	4	3.33 (0.80)	4.60 (0.45)	0.38	3
2. การบริหารผลการปฏิบัติงาน	3.68 (0.61)	4.70 (0.41)	0.28	3.37 (0.74)	4.68 (0.46)	0.39	3.35 (0.75)	4.68 (0.42)	0.40	1	1	0.40	3.11 (0.76)	4.66 (0.42)	0.50	1	2.97 (0.79)	4.60 (0.50)	0.55	1
3. การพัฒนาและความต่อเนื่อง ของงาน	3.92 (0.61)	4.69 (0.42)	0.20	3.67 (0.73)	4.64 (0.48)	0.27	3.61 (0.78)	4.65 (0.46)	0.29	2	2	0.29	3.40 (0.81)	4.64 (0.46)	0.36	2	3.24 (0.81)	4.57 (0.53)	0.41	2
รวม	3.81 (0.58)	4.70 (0.40)	0.23	3.54 (0.69)	4.66 (0.43)	0.32	3.51 (0.73)	4.67 (0.40)	0.33			0.33	3.28 (0.74)	4.65 (0.40)	0.42		3.13 (0.75)	4.59 (0.46)	0.47	
รูปแบบเชิงผลสำรวจ																				
แบบยึดมั่น	4.13 (0.63)	4.77 (0.39)	0.15	3.93 (0.73)	4.73 (0.44)	0.20	3.86 (0.80)	4.76 (0.37)	0.23	5	5	0.23	3.61 (0.85)	4.69 (0.41)	0.30	5	3.46 (0.81)	4.62 (0.44)	0.34	5
4. ผลสำรวจในมิติส่วนบุคคล	4.13 (0.62)	4.76 (0.40)	0.15	3.97 (0.69)	4.77 (0.39)	0.20	3.82 (0.77)	4.76 (0.35)	0.25	3	3	0.25	3.54 (0.85)	4.70 (0.42)	0.33	3	3.41 (0.79)	4.65 (0.44)	0.36	4
5. ผลสำรวจรายบุคคล ในมิติวิชาชีพ	4.16 (0.69)	4.77 (0.41)	0.15	4.05 (0.75)	4.76 (0.39)	0.18	3.97 (0.77)	4.77 (0.39)	0.20	6	6	0.20	3.69 (0.82)	4.73 (0.40)	0.28	6	3.59 (0.81)	4.66 (0.44)	0.30	6
6. ผลสำรวจร่วมในมิติวิชาชีพ	4.14 (0.61)	4.76 (0.38)	0.15	3.97 (0.65)	4.71 (0.40)	0.26	3.87 (0.75)	4.76 (0.34)	0.23			0.23	3.60 (0.80)	4.70 (0.38)	0.31		3.47 (0.72)	4.61 (0.41)	0.40	

จากตารางที่ 16 พบว่า กลุ่มผู้รับใบอนุญาต หรือผู้แทนของโรงเรียนเอกชนทั่วไปเห็นว่าการใช้รูปแบบเชิงเหตุผลแบบเข้มงวดอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.79$) ส่วนกลุ่มผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ หัวหน้ากลุ่มสาระ และครูผู้สอน ให้ความเห็นว่าการใช้อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.48, 3.47, 3.20$ และ 3.01) ตามลำดับ สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุดทุกกลุ่มโดยมีค่าเฉลี่ย และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นแต่ละกลุ่มดังนี้

ผู้รับใบอนุญาต หรือผู้แทน	$\bar{X} = 4.69$	PNI Modified	0.24
ผู้อำนวยการ	$\bar{X} = 4.66$	PNI Modified	0.34
รองผู้อำนวยการ	$\bar{X} = 4.65$	PNI Modified	0.34
หัวหน้ากลุ่มสาระ	$\bar{X} = 4.64$	PNI Modified	0.45
ครูผู้สอน	$\bar{X} = 4.57$	PNI Modified	0.52

สำหรับรูปแบบเชิงผลสำเร็จแบบยืดหยุ่น กลุ่มผู้รับใบอนุญาต ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และหัวหน้ากลุ่มสาระ เห็นว่าการใช้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.13, 3.96, 3.85$ และ 3.54) ตามลำดับ กลุ่มครูผู้สอน เห็นว่าการใช้ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.40$) สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุดทุกกลุ่ม โดยมีค่าเฉลี่ย และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นแต่ละกลุ่มดังนี้

ผู้รับใบอนุญาต หรือผู้แทน	$\bar{X} = 4.76$	PNI Modified	0.15
ผู้อำนวยการ	$\bar{X} = 4.75$	PNI Modified	0.20
รองผู้อำนวยการ	$\bar{X} = 4.74$	PNI Modified	0.23
หัวหน้ากลุ่มสาระ	$\bar{X} = 4.70$	PNI Modified	0.33
ครูผู้สอน	$\bar{X} = 4.63$	PNI Modified	0.36

เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบันต่ำกว่าด้านอื่นๆ และมีลำดับความต้องการจำเป็นในลำดับแรกทุกกลุ่ม รายละเอียดดังนี้

ผู้รับใบอนุญาตหรือผู้แทน	ปฏิบัติระดับมาก	$\bar{X} = 3.68$	PNI Modified	0.28
ผู้อำนวยการ	ปฏิบัติระดับน้อย	$\bar{X} = 1.69$	PNI Modified	1.75
รองผู้อำนวยการ	ปฏิบัติระดับน้อย	$\bar{X} = 1.60$	PNI Modified	1.91
หัวหน้ากลุ่มสาระ	ปฏิบัติระดับปานกลาง	$\bar{X} = 3.02$	PNI Modified	0.54
ครูผู้สอน	ปฏิบัติระดับปานกลาง	$\bar{X} = 2.84$	PNI Modified	0.61

โรงเรียนเอกชนที่มีการปฏิบัติที่ดี พบว่า ทุกกลุ่มเห็นว่าโรงเรียนมีการใช้รูปแบบเชิงเหตุผลแบบเข้มงวด อยู่ในระดับมาก สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น รายละเอียดดังนี้

ผู้รับใบอนุญาต หรือผู้แทน	$\bar{X} = 3.91, 4.75$	PNI Modified	0.21
ผู้อำนวยการ	$\bar{X} = 3.20, 4.69$	PNI Modified	0.20
รองผู้อำนวยการ	$\bar{X} = 3.70, 4.83$	PNI Modified	0.31
หัวหน้ากลุ่มสาระ	$\bar{X} = 3.78, 4.68$	PNI Modified	0.24
ครูผู้สอน	$\bar{X} = 3.81, 4.70$	PNI Modified	0.23

รูปแบบเชิงผลสำเร็จแบบยืดหยุ่น ทุกกลุ่มเห็นว่าการใช้อยู่ในระดับมาก สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น รายละเอียดดังนี้

ผู้รับใบอนุญาต หรือผู้แทน	\bar{X}	= 4.18 , 4.77	PNI Modified	0.14
ผู้อำนวยการ	\bar{X}	= 4.05 , 4.76	PNI Modified	0.18
รองผู้อำนวยการ	\bar{X}	= 3.98 , 4.88	PNI Modified	0.23
หัวหน้ากลุ่มสาระ	\bar{X}	= 3.96 , 4.69	PNI Modified	0.18
ครูผู้สอน	\bar{X}	= 3.91 , 4.75	PNI Modified	0.21

เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบันต่ำกว่าด้านอื่นๆ และมีลำดับความต้องการจำเป็นในลำดับแรกทุกกลุ่ม รายละเอียดดังนี้

ผู้รับใบอนุญาต หรือผู้แทน	ปฏิบัติระดับมาก	\bar{X}	= 3.72	PNI Modified	0.28
ผู้อำนวยการ	ปฏิบัติระดับน้อย	\bar{X}	= 1.75	PNI Modified	1.63
รองผู้อำนวยการ	ปฏิบัติระดับน้อย	\bar{X}	= 1.75	PNI Modified	1.82
หัวหน้ากลุ่มสาระ	ปฏิบัติระดับมาก	\bar{X}	= 3.66	PNI Modified	0.28
ครูผู้สอน	ปฏิบัติระดับมาก	\bar{X}	= 3.75	PNI Modified	0.27

ภาพรวมทั้งหมดพบว่า กลุ่มผู้รับใบอนุญาต/ ผู้แทน กลุ่มผู้อำนวยการ และกลุ่มรองผู้อำนวยการ เห็นว่าปัจจุบันโรงเรียนมีการใช้รูปแบบเชิงเหตุผลแบบเข้มงวดระดับมาก (\bar{X} = 3.81, 3.54 และ 3.51) ตามลำดับ ส่วนกลุ่มหัวหน้ากลุ่มสาระ และกลุ่มครูผู้สอนเห็นว่าการใช้รูปแบบนี้ในระดับปานกลาง (\bar{X} = 3.28, 3.13) สภาพที่พึงประสงค์อยู่ระดับมากที่สุดทุกกลุ่ม โดยมีค่าเฉลี่ย และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ตามรายละเอียดดังนี้

ผู้รับใบอนุญาต หรือผู้แทน	\bar{X}	= 4.70	PNI Modified	0.23
ผู้อำนวยการ	\bar{X}	= 4.66	PNI Modified	0.32
รองผู้อำนวยการ	\bar{X}	= 4.67	PNI Modified	0.33
หัวหน้ากลุ่มสาระ	\bar{X}	= 4.65	PNI Modified	0.42
ครูผู้สอน	\bar{X}	= 4.59	PNI Modified	0.47

รูปแบบเชิงผลสำเร็จแบบยืดหยุ่น ทุกกลุ่มเห็นว่ามีการใช้อยู่ในระดับมาก ยกเว้นกลุ่มครูผู้สอนเห็นว่ามีการใช้อยู่ระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.47$) สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ทุกกลุ่ม โดยมีค่าเฉลี่ย และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น รายละเอียดดังนี้

ผู้รับใบอนุญาต หรือผู้แทน	\bar{X}	= 4.76	PNI _{Modified}	0.15
ผู้อำนวยการ	\bar{X}	= 4.71	PNI _{Modified}	0.26
รองผู้อำนวยการ	\bar{X}	= 4.76	PNI _{Modified}	0.23
หัวหน้ากลุ่มสาระ	\bar{X}	= 4.70	PNI _{Modified}	0.31
ครูผู้สอน	\bar{X}	= 4.61	PNI _{Modified}	0.40

เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ทุกกลุ่มมีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านที่สภาพปัจจุบันมีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติต่ำกว่าด้านอื่นๆ คือ ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยทุกกลุ่มเห็นว่ามี การปฏิบัติในระดับปานกลาง ยกเว้นกลุ่มผู้รับใบอนุญาต/ ผู้แทน เห็นว่ามี การปฏิบัติในระดับมาก อย่างไรก็ตามด้านนี้มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงเป็นลำดับแรกทุกกลุ่ม รายละเอียดดังนี้

ผู้รับใบอนุญาต หรือผู้แทน	ปฏิบัติมาก	\bar{X}	= 3.68	PNI _{Modified}	0.28
ผู้อำนวยการ	ปฏิบัติปานกลาง	\bar{X}	= 3.37	PNI _{Modified}	0.39
รองผู้อำนวยการ	ปฏิบัติปานกลาง	\bar{X}	= 3.35	PNI _{Modified}	0.40
หัวหน้ากลุ่มสาระ	ปฏิบัติปานกลาง	\bar{X}	= 3.11	PNI _{Modified}	0.50
ครูผู้สอน	ปฏิบัติปานกลาง	\bar{X}	= 2.97	PNI _{Modified}	0.55

ตอนที่ 2 การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลในตอนต้นที่ 1 ผู้วิจัยได้สรุปข้อค้นพบ และประเด็นที่มีความต้องการจำเป็นในการเพิ่มระดับการปฏิบัติดังนี้

ตาราง 17 สรุปสภาพที่ค้นพบ และประเด็นที่มีความต้องการจำเป็นเพิ่มระดับการปฏิบัติ

รูปแบบการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์	สภาพที่ค้นพบ	แนวปฏิบัติที่มีความต้องการ จำเป็น
<p>1. รูปแบบเชิงเหตุผลแบบเข้มงวด</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ปัจจุบันใช้ปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.45$) - พึงประสงค์ให้มีการใช้ปฏิบัติในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.65$) - ค่าความต้องการจำเป็นสูงกว่ารูปแบบเชิงผลสำเร็จแบบยืดหยุ่น ($PNI_{Modified} = 0.35$) 	<ul style="list-style-type: none"> - เพิ่มระดับการปฏิบัติด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน ($PNI_{Modified} = 0.41$) - เพิ่มระดับการปฏิบัติด้านการพัฒนา และความต่อเนื่องของงาน ($PNI_{Modified} = 0.30$) - เพิ่มระดับการปฏิบัติด้านการบรรจุบุคคลเข้าทำงาน ($PNI_{Modified} = 0.28$)
<p>1.1 การบรรจุบุคคลเข้าทำงาน ประกอบด้วย</p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณสมบัติเฉพาะของงานและบุคลากร 	<ul style="list-style-type: none"> - พึงประสงค์ให้เพิ่มการปฏิบัติในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.66$) 	<ul style="list-style-type: none"> - กำหนดนโยบายร่วม และแผนกลยุทธ์เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้อย่างชัดเจน ($PNI_{Modified} = 0.33$) - กำหนดคุณสมบัติเฉพาะของบุคลากรในตำแหน่งต่างๆ ไว้อย่างชัดเจน ($PNI_{Modified} = 0.26$) - กำหนดคุณลักษณะของงาน ขอบเขตหน้าที่ และภาระงานในตำแหน่งต่างๆ ไว้อย่างชัดเจน ($PNI_{Modified} = 0.26$)


ตาราง 17 (ต่อ)

รูปแบบการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์	สภาพที่ค้นพบ	แนวปฏิบัติที่มีความต้องการ จำเป็น
<p>- การสรรหา การ คัดเลือก และการแต่งตั้ง</p> <p>1.2 การบริหารผลการ ปฏิบัติงาน ประกอบด้วย</p> <p>- การทดลอง ปฏิบัติงาน</p>	<p>พึงประสงค์ให้เพิ่มการปฏิบัติ ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} =$ 4.66)</p>	<p>- จัดให้มีคณะกรรมการ คัดเลือกบุคลากรที่มีผู้แทนจาก ฝ่ายปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องร่วม พิจารณา (PNI_{Modified} = 0.32)</p> <p>- กำหนดเกณฑ์และ วิธีการคัดเลือกบุคลากรใน ตำแหน่งต่างๆ ไว้อย่างชัดเจน (PNI_{Modified} = 0.28)</p> <p>- แต่งตั้งบุคลากรเข้า ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ ตาม หลักเกณฑ์ และคุณสมบัติที่ กำหนดไว้ตามมติคณะกรรมการ คัดเลือก (PNI_{Modified} = 0.27)</p> <p>- สรรหาบุคคลเพื่อบรรจุ ในตำแหน่งว่างโดยวิธี หลากหลาย (PNI_{Modified} = 0.24)</p> <p>- จัดให้มีคณะบุคคลเป็น พี่เลี้ยงเพื่อให้คำปรึกษา แนะนำ และประเมินผลการทดลอง ปฏิบัติงาน (PNI_{Modified} = 0.33)</p> <p>- กำหนดระยะเวลาการ ทดลองงาน รวมทั้งระเบียบการ ปฏิบัติหน้าที่ระหว่างการทดลอง งานไว้ชัดเจน และแจ้งให้ บุคลากรที่เข้าใหม่ทราบ (PNI_{Modified} = 0.16)</p>

ตาราง 17 (ต่อ)

รูปแบบการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์	สภาพที่ค้นพบ	แนวปฏิบัติที่มีความต้องการ จำเป็น
<p>- การพัฒนาเบื้องต้น และการกำกับดูแล</p> <p>- การประเมินผลการ ปฏิบัติงาน</p>		<p>- จัดทำคู่มือบุคลากร ชี้แจงกฎระเบียบการปฏิบัติงาน สิทธิประโยชน์และบทลงโทษ แจกให้บุคลากรทุกคน (PNI_{Modified} = 0.39)</p> <p>- จัดให้มีการอบรม และ พัฒนาเบื้องต้นก่อนให้เข้า ปฏิบัติงานจริงเพื่อให้บุคลากรมี ความเข้าใจลักษณะงาน และ กฎระเบียบของโรงเรียน (PNI_{Modified} = 0.37)</p> <p>- จัดคณะบุคคลเป็นที่ เล็งกำกับดูแล และติดตาม สอบถามปัญหาการปฏิบัติงาน และให้คำปรึกษา แนะนำ ช่วยเหลืออย่างกัลยาณมิตร (PNI_{Modified} = 0.32)</p> <p>- มีคณะกรรมการ ประเมินผลการปฏิบัติงานของ บุคลากรเพื่อดำเนินการประเมิน และรายงานผลการประเมินแก่ บุคลากรเป็นลายลักษณ์อักษร (PNI_{Modified} = 0.31)</p> <p>- กำหนดวิธี และเกณฑ์ การประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ อย่างชัดเจน และแจ้งให้บุคลากร ทราบ (PNI_{Modified} = 0.28)</p> <p>- ให้โอกาสและติดตาม พัฒนาการการปฏิบัติงานของ บุคลากรภายหลังการประเมิน อย่างสม่ำเสมอ (PNI_{Modified} = 0.28)</p>

ตาราง 17 (ต่อ)

รูปแบบการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์	สภาพที่ค้นพบ	แนวปฏิบัติที่มีความต้องการ จำเป็น
<ul style="list-style-type: none"> - การตรวจสอบ - การให้สิ่งจูงใจและรางวัล 		<ul style="list-style-type: none"> - นำผลการตรวจสอบและผลการประเมินการปฏิบัติงานเป็นข้อมูลในการพัฒนาบุคลากรทั้งแบบรายบุคคล และแบบเป็นกลุ่ม (PNI_{Modified} = 0.31) - สวัสดิการหรือกองทุนสงเคราะห์ที่จัดขึ้นเพิ่มเติมจากที่กฎหมายบังคับเพื่อช่วยเหลือบุคลากรที่เกษียณอายุการทำงาน (PNI_{Modified} = 1.64) - จัดให้มีแพทย์หรือพยาบาลวิชาชีพมาบริการให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับสุขภาพอย่างน้อยภาคเรียนละ 1 ครั้ง (PNI_{Modified} = 1.16) - จัดบริการตรวจสุขภาพประจำปีโดยไม่เสียค่าใช้จ่ายให้แก่บุคลากร (PNI_{Modified} = 1.10) - จ่ายค่าตอบแทน รางวัล หรือผลประโยชน์ต่างๆ เหมาะสมกับปริมาณและภาระงาน (PNI_{Modified} = 0.41) - มีคณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทน รางวัล หรือผลประโยชน์ต่างๆ ให้บุคลากรอย่างเป็นธรรม (PNI_{Modified} = 0.39) - กำหนดค่าตอบแทน ผลประโยชน์ และสวัสดิการ

ตาราง 17 (ต่อ)

รูปแบบการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์	สภาพที่ค้นพบ	แนวปฏิบัติที่มีความต้องการ จำเป็น
<p>1.3 การพัฒนา และ ความต่อเนื่องของงาน ประกอบด้วย</p> <ul style="list-style-type: none"> - การพัฒนา รายบุคคลอย่างต่อเนื่อง และ การพัฒนาเป็นกลุ่ม 	<ul style="list-style-type: none"> - พึงประสงค์ให้เพิ่ม การปฏิบัติใน ระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.64$) 	<p>ต่างๆ ไว้อย่างชัดเจน เช่น เงินเดือน ค่าล่วงเวลา เงิน ตำแหน่งโบนัส ค่ารักษาพยาบาล เป็นต้น (PNI_{Modified} = 0.34)</p> <ul style="list-style-type: none"> - นำผลการประเมินการ ปฏิบัติงานเป็นข้อมูลในการ พิจารณาความดีความชอบ ประจำปี (PNI_{Modified} = 0.30) - จัดทำประกันอุบัติเหตุ หรือประกันภัยอื่นๆ เพื่อเป็น สวัสดิการเพิ่มเติม (PNI_{Modified} = 0.28) <ul style="list-style-type: none"> - มีคณะกรรมการ รับผิดชอบจัดทำแผนพัฒนา บุคลากรแบบเป็นกลุ่มอย่าง ชัดเจน และดำเนินการตามแผน ที่กำหนด (PNI_{Modified} = 0.35) - สนับสนุน และเปิด โอกาสให้บุคลากรได้ไปศึกษา ต่อในระดับที่สูงขึ้น เช่น ให้เวลา บางส่วนสำหรับไปศึกษาต่อ หรือ ให้ทุนการศึกษา เป็นต้น (PNI_{Modified} = 0.34) - มีคณะกรรมการ รับผิดชอบจัดทำแผนพัฒนา บุคลากรแบบรายบุคคลอย่าง ชัดเจน และดำเนินการตามแผน ที่กำหนด (PNI_{Modified} = 0.32)


ตาราง 17 (ต่อ)

รูปแบบการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์	สภาพที่ค้นพบ	แนวปฏิบัติที่มีความต้องการ จำเป็น
<p>- การวางแผนการ เลื่อนขั้นและความต่อเนื่อง ของงาน</p>		<ul style="list-style-type: none"> - ติดตามนำองค์ความรู้ หรือนวัตกรรมใหม่ๆ จากการ พัฒนาบุคลากรมาใช้ในการ พัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา ให้เห็นเป็นรูปธรรม (PNI_{Modified} = 0.24) - ส่งเสริมให้บุคลากรทั้ง แบบรายบุคคล และแบบกลุ่มเข้า รับการฝึกอบรม และพัฒนาองค์ ความรู้รวมทั้งทักษะทางวิชาชีพ ในรูปแบบต่างๆ อย่างต่อเนื่อง (PNI_{Modified} = 0.16) - มีการวางแผนการเลื่อน ขั้นในตำแหน่งต่างๆ อย่างเป็น ระบบ เพื่อความต่อเนื่องของงาน (PNI_{Modified} = 0.42) - มีคณะกรรมการ พิจารณาการเลื่อนขั้น และระบบ การเลื่อนขั้นที่โปร่งใสเป็นที่ พอใจของบุคลากรส่วนใหญ่ (PNI_{Modified} = 0.35) - บรรจุบุคลากรที่ เหมาะสมเข้ารับตำแหน่งและ ปฏิบัติงานได้ตามแผนที่กำหนด (PNI_{Modified} = 0.33) - มีระบบการเลื่อนขั้น โดยพิจารณาจากบุคลากรภายใน ที่เหมาะสมก่อนการสรรหา และ คัดเลือกจากภายนอก (PNI_{Modified} = 0.32)

ตาราง 17 (ต่อ)

รูปแบบการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์	สภาพค้นพบ	แนวปฏิบัติที่มีความต้องการ จำเป็น
		<ul style="list-style-type: none"> - มีระเบียบหลักเกณฑ์ การพิจารณาโทษ หรือยุติการจ้าง ในกรณีต่างๆ อย่างชัดเจนและเป็นธรรม (PNI_{Modified} = 0.27) - มีการแจ้งเตือนเป็นลายลักษณ์อักษร กรณีบุคลากรมีความผิดหรือข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานก่อนถูกพิจารณา ลงโทษ หรือยุติการจ้าง (PNI_{Modified} = 0.26)
<p>2. รูปแบบเชิง ผลสำเร็จแบบยืดหยุ่น</p> <p>2.1 ผลสำเร็จในมิติส่วนบุคคล ประกอบด้วย</p> <ul style="list-style-type: none"> - การยอมรับโดย ผู้ร่วมงาน 	<ul style="list-style-type: none"> - ปัจจุบันใช้ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.81$) - พึงประสงค์ให้มีการใช้ปฏิบัติในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.73$) - ค่าความต้องการจำเป็น (PNI_{Modified} = 0.24) - ปัจจุบันปฏิบัติในระดับมาก ($\bar{X} = 3.80$) - พึงประสงค์เพิ่มการปฏิบัติในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.71$) 	<ul style="list-style-type: none"> - เพิ่มระดับการปฏิบัติ ด้านผลสำเร็จรายบุคคลในมิติวิชาชีพ (PNI_{Modified} = 0.25) - เพิ่มระดับการปฏิบัติ ด้านผลสำเร็จในมิติส่วนบุคคล (PNI_{Modified} = 0.24) - เพิ่มระดับการปฏิบัติ ด้านผลสำเร็จร่วมในมิติวิชาชีพ (PNI_{Modified} = 0.24) - จัดกิจกรรมพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ เพื่อให้ปฏิบัติงานอย่างมีความสุข (PNI_{Modified} = 0.36)


ตาราง 17 (ต่อ)

รูปแบบการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์	สภาพที่ค้นพบ	แนวปฏิบัติที่มีความต้องการ จำเป็น
<p>- ความคิดเชิงบวก</p>		<ul style="list-style-type: none"> - สนับสนุนและพัฒนาให้บุคลากรมีความเป็นผู้นำในการทำกิจกรรมและปฏิบัติงานต่างๆ (PNI_{Modified} = 0.26) - ประกาศเชิดชูเกียรติและนำเสนอผลงานที่มีคุณภาพให้เป็นที่รับรู้ของบุคลากรในโรงเรียน รวมทั้งนำไปใช้ในการให้รางวัลและเพิ่มค่าจ้าง (PNI_{Modified} = 0.35) - ส่งเสริมให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง (PNI_{Modified} = 0.25) - ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาและสร้างสรรค์ผลงานต่างๆ อยู่เสมอ และให้การยอมรับเพื่อนร่วมงานที่สร้างสรรค์ผลงานเป็นที่ประจักษ์ด้วยความเต็มใจ (PNI_{Modified} = 0.17) - ฝึกให้บุคลากรปฏิบัติงานและแก้ปัญหาโดยแนวทางการใช้ความคิดเชิงบวก (PNI_{Modified} = 0.30) - จัดกิจกรรม หรือแนวทางปฏิบัติงานเพื่อส่งเสริมและกระตุ้นให้มีความคิดเชิงบวกทั้งต่อตนเอง และโรงเรียน (PNI_{Modified} = 0.28)

ตาราง 17 (ต่อ)

รูปแบบการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์	สภาพที่ค้นพบ	แนวปฏิบัติที่มีความต้องการ จำเป็น
<p>- ความพึงพอใจ แห่งตน</p> <p>- ความเชื่อมั่นในการ ปฏิบัติงาน</p> <p>2.2 ผลสำเร็จรายบุคคล ในมิติวิชาชีพ ประกอบด้วย</p> <p>- แรงจูงใจและความ เชื่อถือ</p>		<p>- สนับสนุนให้บุคลากร นำโครงการของตนเองหรือของ กลุ่มนักเรียนในความดูแลไป ประกวดระดับเขตพื้นที่ การศึกษา ระดับจังหวัด หรือ ระดับชาติ (PNI_{Modified} = 0.22)</p> <p>- สนับสนุนให้บุคลากรมี โอกาสเข้ารับการคัดเลือกให้ ได้รับรางวัลเชิดชูเกียรติต่างๆ จากหน่วยงานภายนอก (PNI_{Modified} = 0.20)</p> <p>- เปิดโอกาสให้บุคลากรมี อิสระทางความคิดในการ ปฏิบัติงานภายใต้กรอบนโยบาย เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของ โรงเรียน (PNI_{Modified} = 0.19)</p> <p>- ส่งเสริมให้บุคลากร ปฏิบัติงานด้วยความเชื่อมั่นใน ความสามารถ และศักยภาพของ ตนเอง (PNI_{Modified} = 0.18)</p> <p>- สร้างแรงจูงใจให้ บุคลากรมีความกระตือรือร้น และมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน มากกว่าการสั่งการ (PNI_{Modified} = 0.31)</p> <p>- ให้ข้อมูลข่าวสาร เกี่ยวกับสิทธิประโยชน์ต่างๆของ บุคลากรอยู่เสมอ (PNI_{Modified} =0.30)</p>

ตาราง 17 (ต่อ)

รูปแบบการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์	สภาพที่ค้นพบ	แนวปฏิบัติที่มีความต้องการ จำเป็น
<p>- ความพึงพอใจในงาน และขวัญกำลังใจ</p>		<ul style="list-style-type: none"> - ให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับความเจริญก้าวหน้าในวิชาชีพ เพื่อจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ (PNI_{Modified} = 0.30) - สร้างจิตสำนึกให้มีความเชื่อมั่นในวิชาชีพและความสำคัญของหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย (PNI_{Modified} = 0.20) - พัฒนาและสร้างให้บุคลากรได้รับความเชื่อถือจากผู้ที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน เช่น ผู้ปกครอง นักเรียน ชุมชน (PNI_{Modified} = 0.17) - บุคลากรสามารถสร้างความมั่นคงในชีวิตส่วนตัวและครอบครัวจากการทำงานในโรงเรียน (PNI_{Modified} = 0.35) - บุคลากรทุกคนได้รับความเป็นธรรมในการรับมอบหมายให้ปฏิบัติงานต่างๆ (PNI_{Modified} = 0.28) - มอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้และความชำนาญของบุคลากร เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในงาน (PNI_{Modified} = 0.22) - อธิบาย และชี้แจงให้บุคลากรเข้าใจและยอมรับวัตถุประสงค์ของงานต่างๆ ที่ได้รับมอบหมาย (PNI_{Modified} = 0.20)

ตาราง 17 (ต่อ)

รูปแบบการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์	สภาพที่ค้นพบ	แนวปฏิบัติที่มีความต้องการ จำเป็น
<p>- สมรรถนะการปฏิบัติงาน</p> <p>2.3 ผลสำเร็จร่วมในมิติวิชาชีพ ประกอบด้วย</p> <p>- วัฒนธรรมการเรียนรู้และองค์การ</p>		<ul style="list-style-type: none"> - ผู้บริหารสามารถให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ หรือทำให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานต่อไปเมื่อบุคลากรประสบปัญหา (PNI_{Modified} = 0.19) - พัฒนาบุคลิกภาพ และ ความฉลาดทางอารมณ์จนเป็นผู้มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานสูง (PNI_{Modified} = 0.30) - ส่งเสริมและพัฒนาภาวะผู้นำจนเป็นผู้มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานสูง (PNI_{Modified} = 0.29) - พัฒนาความรู้และทักษะต่างๆ จนเป็นผู้มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานสูง (PNI_{Modified} = 0.23) - สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรให้สำเร็จตามเป้าหมาย (PNI_{Modified} = 0.27) - มีการเรียนรู้และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่เป็นวัฒนธรรมองค์กรตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกโรงเรียน (PNI_{Modified} = 0.24)

ตาราง 17 (ต่อ)

รูปแบบการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์	สภาพที่ค้นพบ	แนวปฏิบัติที่มีความต้องการ จำเป็น
<ul style="list-style-type: none"> - ความร่วมมือทำงานเป็นทีม 		<ul style="list-style-type: none"> - สนับสนุนให้บุคลากรทำงานร่วมกันแบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง มิใช่เพียงร่วมกันปฏิบัติตามผู้บริหาร (PNI_{Modified} = 0.25) - เตรียมความพร้อมให้บุคลากรมีทักษะ ความสามารถ และมุ่งมั่นในการทำงานร่วมกันเป็นทีม (PNI_{Modified} = 0.20) - สนับสนุนให้บุคลากรทุกกลุ่มสาระทำงานร่วมกันเป็นทีมเพื่อมุ่งให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงานและความสามัคคีของกลุ่มที่จะพัฒนาวิชาการให้เป็นผลสำเร็จร่วมกันของโรงเรียน (PNI_{Modified} = 0.18)

ร่างรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน (ฉบับที่ 1)

ผู้วิจัยได้นำเสนอร่างรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน ซึ่งมีรายละเอียดของรูปแบบที่สำคัญดังนี้

1. ชื่อรูปแบบ

”รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงบูรณาการแบบเข้มงวดและแบบยืดหยุ่น“
(The Integrated Hard and Soft Model of HRM : IHS Model)

2. จุดเน้นของรูปแบบ

รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงบูรณาการแบบเข้มงวดและแบบยืดหยุ่น เป็นรูปแบบที่เน้นบูรณาการระหว่างการบริหารเชิงเหตุผลแบบเข้มงวด และการบริหารเชิงผลสำเร็จแบบยืดหยุ่น เพื่อมุ่งให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนบรรลุเป้าประสงค์ (Goal) ทั้งในระดับส่วนบุคคลและระดับโรงเรียน โดยให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงผลสำเร็จแบบยืดหยุ่นมากกว่าการบริหารเชิงเหตุผลแบบเข้มงวด

3. ลักษณะสำคัญของรูปแบบ

รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงบูรณาการแบบเข้มงวดและแบบยืดหยุ่น มีลักษณะแนวทางการบริหารตามองค์ประกอบดังนี้

องค์ประกอบ	การบริหารแบบเข้มงวด (Hard)	การบริหารแบบยืดหยุ่น (Soft)
1.การบรรจุบุคคลเข้าทำงาน	1.1 การกำหนดคุณลักษณะเฉพาะของงาน	1.1.1 ผลสำเร็จร่วมในมิติวิชาชีพ
	1.2 การกำหนดคุณลักษณะเฉพาะของบุคลากร	1.2.1 ผลสำเร็จร่วมในมิติวิชาชีพ
	1.3 การสรรหา การคัดเลือก และการแต่งตั้ง	1.3.1 ผลสำเร็จในมิติส่วนบุคคล 1.3.2 ผลสำเร็จร่วมในมิติวิชาชีพ
2.การบริหารผลการปฏิบัติงาน	2.1 การทดลองปฏิบัติงาน	2.1.1 ผลสำเร็จในมิติส่วนบุคคล
	2.2 การพัฒนาเบื้องต้น และการกำกับดูแล	2.2.1 ผลสำเร็จในมิติส่วนบุคคล
		2.2.2 ผลสำเร็จรายบุคคลในมิติวิชาชีพ 2.2.3 ผลสำเร็จร่วมในมิติวิชาชีพ
	2.3 การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการตรวจสอบ	2.3.1 ผลสำเร็จรายบุคคลในมิติวิชาชีพ
2.3.2 ผลสำเร็จร่วมในมิติวิชาชีพ		
2.4 การให้สิ่งจูงใจและรางวัล		2.4.1 ผลสำเร็จในมิติส่วนบุคคล
		2.4.2 ผลสำเร็จรายบุคคลในมิติวิชาชีพ
		2.4.3 ผลสำเร็จร่วมในมิติวิชาชีพ

องค์ประกอบ	การบริหารแบบเข้มงวด (Hard)	การบริหารแบบยืดหยุ่น (Soft)
3.การพัฒนาและ ความต่อเนื่องของ งาน	3.1 การพัฒนารายบุคคลอย่าง ต่อเนื่อง และการพัฒนาเป็นกลุ่ม	3.1.1 ผลสำเร็จในมิติส่วนบุคคล 3.1.2 ผลสำเร็จรายบุคคลในมิติ วิชาชีพ 3.1.3 ผลสำเร็จร่วมในมิติวิชาชีพ
	3.2 การวางแผนการเลื่อนขั้นและ ความต่อเนื่องของงาน	3.2.1 ผลสำเร็จในมิติส่วนบุคคล 3.2.2 ผลสำเร็จรายบุคคลในมิติ วิชาชีพ 3.2.3 ผลสำเร็จร่วมในมิติวิชาชีพ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน

การประเมินร่างรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ที่เกี่ยวข้องจำนวน 24 คน ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิทางการบริหารการศึกษา และการบริหารงานบุคคล จำนวน 4 คน ผู้ที่เกี่ยวข้องจากสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนจำนวน 2 คน ผู้ที่เกี่ยวข้องจากโรงเรียนเอกชน ประกอบด้วย ผู้รับใบอนุญาตหรือผู้แทนผู้อำนวยการ หัวหน้ากลุ่มสาระ และครูผู้สอน จำนวน 18 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบ (Rating Scale) 5 ระดับ และข้อเสนอแนะซึ่งเป็นข้อมูลสำคัญในการปรับปรุงและพัฒนาแบบให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น การนำเสนอผลการประเมินแบ่งเป็น 2 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน โดยมีเกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ย ดังนี้

4.50 – 5.00	หมายถึง	เหมาะสม / เป็นไปได้มากที่สุด
3.50 – 4.49	หมายถึง	เหมาะสม / เป็นไปได้มาก
2.50 – 3.49	หมายถึง	เหมาะสม / เป็นไปได้ปานกลาง
1.50 – 2.49	หมายถึง	เหมาะสม / เป็นได้น้อย
1.00 – 1.49	หมายถึง	เหมาะสม / เป็นได้น้อยที่สุด

ตาราง 18 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของชื่อร่างรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์
ของโรงเรียนเอกชน

รายการที่ประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
1.ชื่อรูปแบบ “รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงบูรณาการแบบเข้มงวดและแบบยืดหยุ่น” (The Integrated Hard and Soft Model of HRM : IHS Model)	4.44	0.51	มาก	4.16	0.37	มาก

จากตารางที่ 18 พบว่า ผลการประเมินชื่อรูปแบบ “รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงบูรณาการแบบเข้มงวดและแบบยืดหยุ่น” (The Integrated Hard and Soft Model of HRM : IHS Model) มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.44$) และมีความเป็นไปได้ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.16$)

ตาราง 19 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของจุดเน้นร่างรูปแบบการบริหารทรัพยากร

รายการที่ประเมิน	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้			
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
	2 .จุดเน้นของรูปแบบ					
รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงบูรณาการแบบเข้มงวดและแบบยืดหยุ่น เป็นรูปแบบที่เน้นบูรณาการระหว่างการบริหารเชิงเหตุผลแบบเข้มงวด และการบริหารเชิงผลสำเร็จแบบยืดหยุ่น เพื่อมุ่งให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนบรรลุเป้าประสงค์ (Goal) ทั้งในระดับส่วนบุคคลและระดับโรงเรียน โดยให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงผลสำเร็จแบบยืดหยุ่น มากกว่าการบริหารเชิงเหตุผล แบบเข้มงวด	4.48	0.51	มาก	4.04	0.45	มาก

จากตารางที่ 19 ผลการประเมินจุดเน้นของร่างรูปแบบพบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.48$) และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.04$)

ตาราง 20 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของลักษณะสำคัญของร่างรูปแบบการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน

รายการที่ประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
3.ลักษณะสำคัญของรูปแบบ มี						
แนวทางการบริหารแบบเข้มงวด (Hard) และแบบยืดหยุ่น (Soft) ตามองค์ประกอบดังนี้						
3.1.การบรรจุบุคคลเข้าทำงาน	4.04	0.45	มาก	3.72	0.46	มาก
Hard : การกำหนดคุณลักษณะเฉพาะของงาน						
Soft : ความสำเร็จร่วมในมิติวิชาชีพ						
Hard : การกำหนดคุณลักษณะเฉพาะของบุคลากร	4.04	0.45	มาก	3.72	0.46	มาก
Soft : ความสำเร็จร่วมในมิติวิชาชีพ						
Hard : การสรรหา การคัดเลือก และการแต่งตั้ง	4.04	0.45	มาก	3.76	0.52	มาก
Soft : ความสำเร็จในมิติส่วนบุคคล ความสำเร็จร่วมในมิติวิชาชีพ						
3.2.การบริหารผลการปฏิบัติงาน						
Hard : การทดลองปฏิบัติงาน	4.28	0.46	มาก	3.96	0.45	มาก
Soft : ความสำเร็จในมิติส่วนบุคคล						
Hard : การพัฒนาเบื้องต้น และการกำกับดูแล	4.28	0.46	มาก	4.00	0.41	มาก
Soft : ความสำเร็จในมิติส่วนบุคคล ผลสำเร็จรายบุคคลในมิติวิชาชีพ						
ความสำเร็จร่วมในมิติวิชาชีพ						

ตาราง 20(ต่อ)

รายการที่ประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
Hard : การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการตรวจสอบ	4.28	0.46	มาก	4.00	0.41	มาก
Soft : ผลสำเร็จรายบุคคลในมิติ วิชาชีพ ผลสำเร็จร่วมในมิติวิชาชีพ						
Hard : การให้สิ่งจูงใจและรางวัล	4.28	0.46	มาก	4.00	0.41	มาก
Soft : ผลสำเร็จในมิติส่วนบุคคล ผลสำเร็จรายบุคคลในมิติ วิชาชีพ ผลสำเร็จร่วมในมิติวิชาชีพ						
3.3.การพัฒนาและความต่อเนื่องของ งาน	4.28	0.46	มาก	4.00	0.41	มาก
Hard : การพัฒนารายบุคคลอย่าง ต่อเนื่อง และการพัฒนาเป็นกลุ่ม						
Soft : ผลสำเร็จในมิติส่วนบุคคล ผลสำเร็จรายบุคคลในมิติ วิชาชีพ ผลสำเร็จร่วมในมิติวิชาชีพ						
Hard : การวางแผนการเลื่อนขั้นและ ความต่อเนื่องของงาน	4.28	0.46	มาก	4.00	0.41	มาก
Soft : ผลสำเร็จในมิติส่วนบุคคล ผลสำเร็จรายบุคคลในมิติ วิชาชีพ ผลสำเร็จร่วมในมิติวิชาชีพ						
ค่าเฉลี่ย	4.20	0.46	มาก	3.90	0.43	มาก

จากตารางที่ 20 ผลการประเมินลักษณะสำคัญของร่างรูปแบบพบว่า มีความเหมาะสม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.20$) และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.39$) เช่นเดียวกัน

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะ และการปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของร่างรูปแบบการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน

ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ที่เกี่ยวข้องต่อร่างรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ
โรงเรียนเอกชน ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสรุปสาระสำคัญดังตารางที่ 21

ตาราง 21 ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะและการปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของร่างรูปแบบ
การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน

รายการที่ประเมิน	ข้อเสนอแนะ	การปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ
<p>1.ชื่อรูปแบบ</p> <p>“รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงบูรณาการแบบเข้มงวดและแบบยืดหยุ่น”</p> <p>(The Integrated Hard and Soft Model of HRM : IHS Model)</p>	เหมาะสมแล้ว	ไม่มีการปรับปรุง
<p>2 .จุดเน้นของรูปแบบ</p> <p>รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงบูรณาการแบบเข้มงวดและแบบยืดหยุ่น เป็นรูปแบบที่เน้นบูรณาการระหว่างการบริหารเชิงเหตุผลแบบเข้มงวด และการบริหารเชิงผลสำเร็จแบบยืดหยุ่น เพื่อมุ่งให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนบรรลุเป้าประสงค์ (Goal) ทั้งในระดับส่วนบุคคลและระดับโรงเรียน โดยให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงผลสำเร็จแบบยืดหยุ่นมากกว่าการบริหารเชิงเหตุผล แบบเข้มงวด</p>	เหมาะสมแล้ว	ไม่มีการปรับปรุง

ตาราง 21 (ต่อ)

รายการที่ประเมิน	ข้อเสนอแนะ	การปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ
<p>3.ลักษณะสำคัญของรูปแบบ มี แนวทางการบริหารแบบ เข้มงวด (Hard) และแบบ ยืดหยุ่น (Soft) ตาม องค์ประกอบดังนี้</p> <p>3.1.การบรรจุบุคคลเข้า ทำงาน</p> <p>Hard : การกำหนดคุณลักษณะ เฉพาะของงาน Soft : ผลสำเร็จร่วมในมิติ วิชาชีพ</p> <p>Hard :การกำหนดคุณลักษณะ เฉพาะของบุคลากร Soft : ผลสำเร็จร่วมในมิติ วิชาชีพ</p> <p>Hard : การสรรหา การคัดเลือก และการ แต่งตั้ง</p> <p>Soft : ผลสำเร็จในมิติส่วนบุคคล ผลสำเร็จร่วมในมิติ วิชาชีพ</p>	<p>ควรระบุให้เห็นว่ารายการย่อย ข้อใดของการบริหารแบบ ยืดหยุ่นที่สามารถนำมาใช้ ร่วมกัน</p> <p>ควรระบุรายการย่อยของการ บริหารแบบยืดหยุ่นที่นำมาใช้</p> <p>ผลสำเร็จในมิติส่วนบุคคลน่าจะ ยังไม่สามารถนำมาใช้เนื่องจาก โรงเรียนต้องสร้างให้เกิดแก่ บุคลากรหลังจากเข้ามาทำงาน</p>	<p>3.1.การบรรจุบุคคลเข้าทำงาน</p> <p>Hard : การกำหนดคุณลักษณะ เฉพาะของงาน Soft : ผลสำเร็จร่วมในมิติ วิชาชีพ</p> <ul style="list-style-type: none"> - ความร่วมมือทำงาน เป็นทีม <p>Hard :การกำหนดคุณลักษณะ เฉพาะของบุคลากร Soft : ผลสำเร็จร่วมในมิติ วิชาชีพ</p> <ul style="list-style-type: none"> - ความร่วมมือทำงาน เป็นทีม <p>Hard : การสรรหา การคัดเลือก และการ แต่งตั้ง</p> <p>Soft : ผลสำเร็จร่วมในมิติ วิชาชีพ</p> <ul style="list-style-type: none"> - ความร่วมมือทำงาน เป็นทีม
<p>3.2.การบริหารผลการ ปฏิบัติงาน</p> <p>Hard : การทดลองปฏิบัติงาน Soft : ผลสำเร็จในมิติส่วนบุคคล</p>	<p>ควรระบุรายการย่อย</p>	<p>3.2.การบริหารผลการ ปฏิบัติงาน</p> <p>Hard : การทดลองปฏิบัติงาน Soft : ผลสำเร็จในมิติส่วนบุคคล</p> <ul style="list-style-type: none"> - ก า ร ย อ ม ร ับ โ ต ย ผู้ร่วมงาน - ความคิดเชิงบวก

ตาราง 21 (ต่อ)

รายการที่ประเมิน	ข้อเสนอแนะ	การปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ
<p>Hard : การพัฒนาเบื้องต้น และการกำกับดูแล</p> <p>Soft : ผลสำเร็จในมิติส่วน บุคคล</p> <p>ผลสำเร็จรายบุคคลในมิติ วิชาชีพ</p> <p>ผลสำเร็จร่วมในมิติ วิชาชีพ</p>	<p>ควรระบุรายการย่อย</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ความพึงพอใจแห่งตน - ความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงาน <p>Hard : การพัฒนาเบื้องต้น และการกำกับดูแล</p> <p>Soft : ผลสำเร็จในมิติส่วนบุคคล</p> <ul style="list-style-type: none"> - การยอมรับโดยผู้ร่วมงาน - ความคิดเชิงบวก - ความพึงพอใจแห่งตน - ความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงาน <p>ผลสำเร็จรายบุคคลในมิติ วิชาชีพ</p> <ul style="list-style-type: none"> - แรงจูงใจและความเชื่อถือ - ความพึงพอใจในงานและขวัญกำลังใจ - สมรรถนะการปฏิบัติงาน <p>ผลสำเร็จร่วมในมิติวิชาชีพ</p> <ul style="list-style-type: none"> - วัฒนธรรมการเรียนรู้และองค์กร - ความร่วมมือทำงานเป็นทีม
<p>Hard : การประเมินผลการ ปฏิบัติงานและการ ตรวจสอบ</p> <p>Soft : ผลสำเร็จรายบุคคลใน มิติวิชาชีพ</p> <p>ผลสำเร็จร่วมในมิติ วิชาชีพ</p>	<p>ควรระบุรายการย่อย</p>	<p>Hard : การประเมินผลการ ปฏิบัติงานและการ ตรวจสอบ</p> <p>Soft : ผลสำเร็จรายบุคคลใน มิติวิชาชีพ</p> <ul style="list-style-type: none"> - แรงจูงใจและความเชื่อถือ

ตาราง 21 (ต่อ)

รายการที่ประเมิน	ข้อเสนอแนะ	การปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ
<p>Hard :การให้สิ่งจูงใจและรางวัล</p> <p>Soft : ความสำเร็จในมิติส่วนบุคคล ความสำเร็จรายบุคคลในมิติวิชาชีพ ความสำเร็จร่วมในมิติวิชาชีพ</p>	<p>ควรระบุรายการย่อย</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ความพึงพอใจในงาน และขวัญกำลังใจ - ส ม ร ร ถ น ะ ก า ร ปฏิบัติงาน ผลสำเร็จร่วมในมิติวิชาชีพ - วัฒนธรรมการเรียนรู้ และองค์กร - ความร่วมมือทำงานเป็นทีม <p>Hard :การให้สิ่งจูงใจและรางวัล</p> <p>Soft : ความสำเร็จในมิติส่วนบุคคล</p> <ul style="list-style-type: none"> - ก า ร ย อ ม รั บ โ ต ย ผู้ร่วมงาน - ความคิดเชิงบวก - ความพึงพอใจแห่งตน - ความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงาน ผลสำเร็จรายบุคคลในมิติวิชาชีพ - แรงจูงใจและความเชื่อถือ - ความพึงพอใจในงาน และขวัญกำลังใจ - ส ม ร ร ถ น ะ ก า ร ปฏิบัติงาน ผลสำเร็จร่วมในมิติวิชาชีพ - วัฒนธรรมการเรียนรู้ และองค์กร - ความร่วมมือทำงานเป็นทีม

ตาราง 21 (ต่อ)

รายการที่ประเมิน	ข้อเสนอแนะ	การปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ
<p>3.3.การพัฒนาและความต่อเนื่องของงาน</p> <p>Hard : การพัฒนารายบุคคล อย่างต่อเนื่อง และการพัฒนาเป็นกลุ่ม</p> <p>Soft : ผลสำเร็จในมิติส่วนบุคคล ผลสำเร็จรายบุคคลในมิติวิชาชีพ ผลสำเร็จร่วมในมิติวิชาชีพ</p> <p>Hard : การวางแผนการเลื่อนขั้นและความต่อเนื่องของงาน</p> <p>Soft : ผลสำเร็จในมิติส่วนบุคคล</p>	<p>ควรระบุรายการย่อย</p> <p>ควรระบุรายการย่อย</p>	<p>3.3.การพัฒนาและความต่อเนื่องของงาน</p> <p>Hard : การพัฒนารายบุคคล อย่างต่อเนื่อง และการพัฒนาเป็นกลุ่ม</p> <p>Soft : ผลสำเร็จในมิติส่วนบุคคล</p> <ul style="list-style-type: none"> - การยอมรับโดยผู้ร่วมงาน - ความคิดเชิงบวก - ความพึงพอใจแห่งตน - ความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงาน ผลสำเร็จรายบุคคลในมิติวิชาชีพ - แรงจูงใจและความเชื่อถือ - ความพึงพอใจในงานและขวัญกำลังใจ - สมรรถนะการปฏิบัติงาน ผลสำเร็จร่วมในมิติวิชาชีพ - วัฒนธรรมการเรียนรู้และองค์กร - ความร่วมมือทำงานเป็นทีม <p>Hard : การวางแผนการเลื่อนขั้นและความต่อเนื่องของงาน</p> <p>Soft : ผลสำเร็จในมิติส่วนบุคคล</p>

ตาราง 21 (ต่อ)

รายการที่ประเมิน	ข้อเสนอแนะ	การปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ
ความสำเร็จรายบุคคลในมิติ วิชาชีพ ความสำเร็จร่วมในมิติ วิชาชีพ		<ul style="list-style-type: none"> - การยอมรับโดยผู้ร่วมงาน - ความคิดเชิงบวก - ความพึงพอใจแห่งตน - ความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงาน ความสำเร็จรายบุคคลในมิติ วิชาชีพ - แรงจูงใจและความเชื่อถือ - ความพึงพอใจในงานและขวัญกำลังใจ - สมรรถนะการปฏิบัติงาน ความสำเร็จร่วมในมิติ วิชาชีพ - วัฒนธรรมการเรียนรู้และองค์กร - ความร่วมมือทำงานเป็นทีม

ร่างรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน (ฉบับที่ 2)

ผู้วิจัยได้ปรับปรุงร่างรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องจากแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบและนำเสนอ ดังนี้

1. ชื่อรูปแบบ

รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงบูรณาการแบบเข้มงวด “และแบบยืดหยุ่น”
 (The Integrated Hard and Soft Model of HRM : IHS Model)

2. จุดเน้นของรูปแบบ

รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงบูรณาการแบบเข้มงวดและแบบยืดหยุ่น เป็นรูปแบบที่เน้นบูรณาการระหว่างการบริหารเชิงเหตุผลแบบเข้มงวด และการบริหารเชิงผลสำเร็จแบบยืดหยุ่น เพื่อมุ่งให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนบรรลุเป้าประสงค์ (Goal) ทั้งใน

ระดับส่วนบุคคลและระดับโรงเรียนโดยให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงผลสำเร็จแบบยืดหยุ่นมากกว่าการบริหารเชิงเหตุผลแบบเข้มงวด

3.ลักษณะสำคัญของรูปแบบ

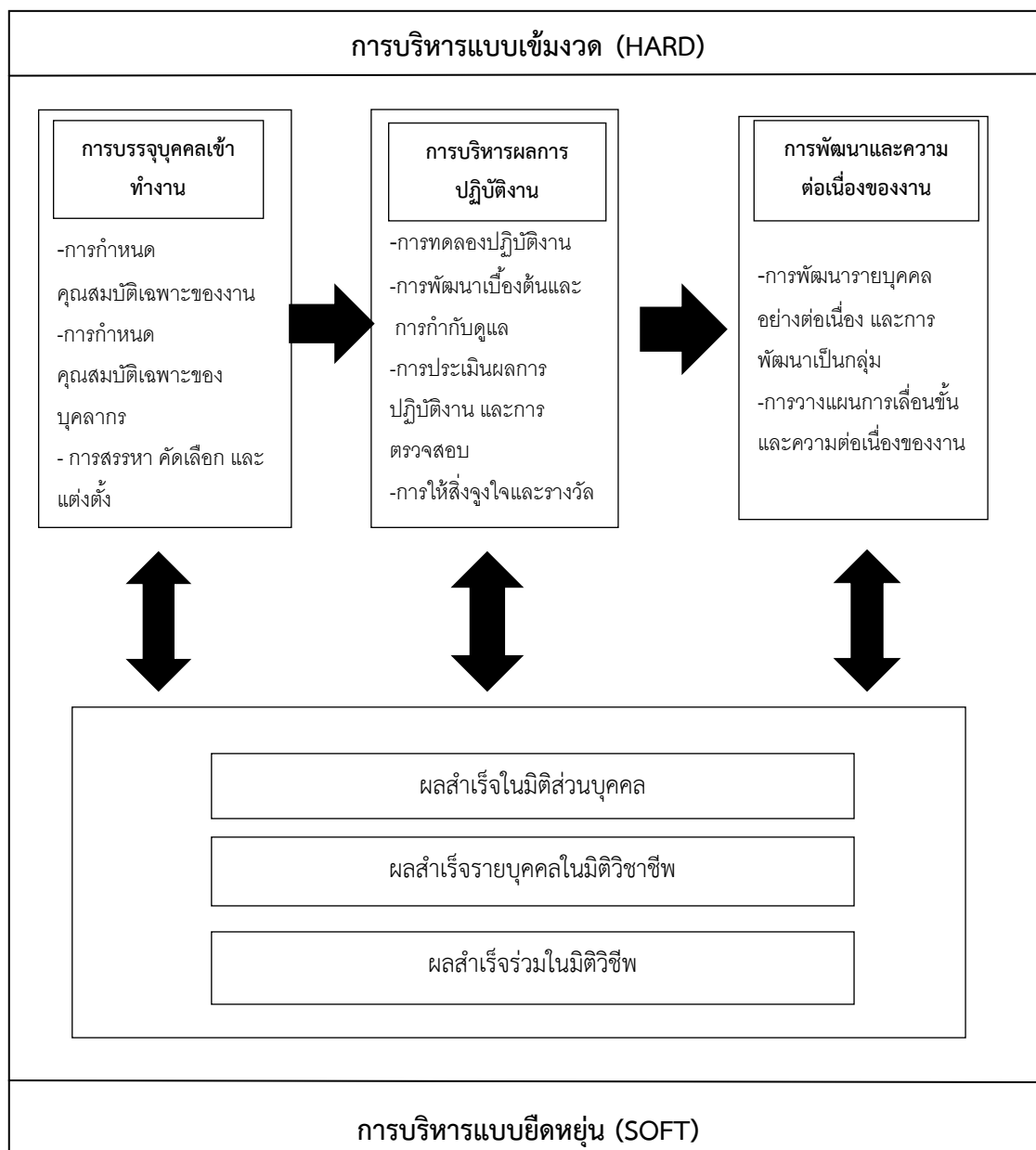
รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงบูรณาการแบบเข้มงวดและแบบยืดหยุ่น มีลักษณะแนวทางการบริหารตามองค์ประกอบดังนี้

องค์ประกอบ	การบริหารแบบเข้มงวด (Hard)	การบริหารแบบยืดหยุ่น (Soft)
1.การบรรจุบุคคลเข้าทำงาน	1.1 การกำหนดคุณลักษณะเฉพาะ ของงาน	1.1.1 ผลสำเร็จร่วมในมิติวิชาชีพ - ความร่วมมือทำงานเป็นทีม
	1.2 การกำหนดคุณลักษณะเฉพาะของบุคลากร	1.2.1 ผลสำเร็จร่วมในมิติวิชาชีพ - ความร่วมมือทำงานเป็นทีม
	1.3 การสรรหา การคัดเลือก และการแต่งตั้ง	1.3.1 ผลสำเร็จร่วมในมิติวิชาชีพ - ความร่วมมือทำงานเป็นทีม
2.การบริหารผลการปฏิบัติงาน	2.1การทดลองปฏิบัติงาน	2.1.1ผลสำเร็จในมิติส่วนบุคคล - การยอมรับโดยผู้ร่วมงาน - ความคิดเชิงบวก - ความพึงพอใจแห่งตน - ความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงาน
	2.2 การพัฒนาเบื้องต้น และการกำกับดูแล	2.2.1ผลสำเร็จในมิติส่วนบุคคล - การยอมรับโดยผู้ร่วมงาน - ความคิดเชิงบวก - ความพึงพอใจแห่งตน - ความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงาน 2.2.2ผลสำเร็จรายบุคคลในมิติวิชาชีพ - แรงจูงใจและความเชื่อถือ - ความพึงพอใจในงานและขวัญกำลังใจ - สมรรถนะการปฏิบัติงาน 2.2.3ผลสำเร็จร่วมในมิติวิชาชีพ - วัฒนธรรมการเรียนรู้และองค์กร - ความร่วมมือทำงานเป็นทีม

องค์ประกอบ	การบริหารแบบเข้มงวด (Hard)	การบริหารแบบยืดหยุ่น (Soft)
	2.3 การประเมินผลการปฏิบัติงานและการตรวจสอบ	2.3.1 ผลสำเร็จรายบุคคลในมิติวิชาชีพ <ul style="list-style-type: none"> - แรงจูงใจและความเชื่อถือ - ความพึงพอใจในงานและขวัญกำลังใจ - สมรรถนะการปฏิบัติงาน 2.3.2 ผลสำเร็จร่วมในมิติวิชาชีพ <ul style="list-style-type: none"> - วัฒนธรรมการเรียนรู้และองค์กร - ความร่วมมือทำงานเป็นทีม
	2.4 การให้สิ่งจูงใจและรางวัล	2.4.1 ผลสำเร็จในมิติส่วนบุคคล <ul style="list-style-type: none"> - การยอมรับโดยผู้ร่วมงาน - ความคิดเชิงบวก - ความพึงพอใจแห่งตน - ความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงาน 2.4.2 ผลสำเร็จรายบุคคลในมิติ วิชาชีพ <ul style="list-style-type: none"> - แรงจูงใจและความเชื่อถือ - ความพึงพอใจในงานและขวัญกำลังใจ - สมรรถนะการปฏิบัติงาน 2.4.3 ผลสำเร็จร่วมในมิติวิชาชีพ <ul style="list-style-type: none"> - วัฒนธรรมการเรียนรู้และองค์กร - ความร่วมมือทำงานเป็นทีม
3.การพัฒนาและความต่อเนื่องของงาน	3.1 การพัฒนารายบุคคลอย่างต่อเนื่อง และการพัฒนาเป็นกลุ่ม	3.1.1 ผลสำเร็จในมิติส่วนบุคคล <ul style="list-style-type: none"> - การยอมรับโดยผู้ร่วมงาน - ความคิดเชิงบวก - ความพึงพอใจแห่งตน - ความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงาน 3.1.2 ผลสำเร็จรายบุคคลในมิติ วิชาชีพ <ul style="list-style-type: none"> - แรงจูงใจและความเชื่อถือ - ความพึงพอใจในงานและขวัญกำลังใจ

องค์ประกอบ	การบริหารแบบเข้มงวด (Hard)	การบริหารแบบยืดหยุ่น (Soft)
		<ul style="list-style-type: none"> - สมรรถนะการปฏิบัติงาน 3.1.3 ผลสำเร็จร่วมในมิติวิชาชีพ <ul style="list-style-type: none"> - วัฒนธรรมการเรียนรู้และองค์กร - ความร่วมมือทำงานเป็นทีม
	3.2 การวางแผนการเลื่อน ขั้นและความต่อเนื่องของ งาน	3.2.1 ผลสำเร็จในมิติส่วนบุคคล <ul style="list-style-type: none"> - การยอมรับโดยผู้ร่วมงาน - ความคิดเชิงบวก - ความพึงพอใจแห่งตน - ความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงาน 3.2.2 ผลสำเร็จรายบุคคลในมิติ วิชาชีพ <ul style="list-style-type: none"> - แรงจูงใจและความเชื่อถือ - ความพึงพอใจในงานและขวัญกำลังใจ - สมรรถนะการปฏิบัติงาน 3.2.3 ผลสำเร็จร่วมในมิติวิชาชีพ <ul style="list-style-type: none"> - วัฒนธรรมการเรียนรู้และองค์กร - ความร่วมมือทำงานเป็นทีม

ร่างรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงบูรณาการแบบเข้มงวดและแบบยืดหยุ่น (ฉบับที่ 2)



แผนภาพ 6 แสดงร่างรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงบูรณาการแบบเข้มงวดและแบบยืดหยุ่น (ฉบับที่ 2)

**ผลการปรับปรุงร่างรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนจากการ
ประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group)**

ผู้วิจัยได้จัดประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยนำร่างรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของโรงเรียนเอกชน ฉบับที่(2) มาเสนอให้ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ที่เกี่ยวข้องจำนวน 12 คนได้ ช่วยกันพิจารณาให้คำแนะนำ รวมทั้งข้อเสนอแนะต่างๆ เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไข และพัฒนารูปแบบ ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ซึ่งผู้วิจัยได้สรุปสาระสำคัญดังตารางที่ 22

ตาราง 22 ผลสรุปการประชุมสนทนากลุ่ม และการปรับปรุงรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์
ของโรงเรียนเอกชน

รายการที่ประเมิน	ข้อเสนอแนะ	การปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ
1.ชื่อรูปแบบ “รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงบูรณาการแบบเข้มงวดและแบบยืดหยุ่น” (The Integrated Hard and Soft Model of HRM : IHS Model)	เหมาะสมแล้ว	ไม่มีการปรับปรุง
2 .จุดเน้นของรูปแบบ รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงบูรณาการแบบเข้มงวดและแบบยืดหยุ่น เป็นรูปแบบที่เน้นบูรณาการระหว่างการบริหารเชิงเหตุผลแบบเข้มงวด และการบริหารเชิงผลสำเร็จแบบยืดหยุ่น เพื่อมุ่งให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนบรรลุเป้าประสงค์ (Goal) ทั้งในระดับส่วนบุคคลและระดับโรงเรียน โดยให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงผลสำเร็จแบบยืดหยุ่นมากกว่าการบริหารเชิงเหตุผลแบบเข้มงวด	ควรระบุว่าการนำการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบยืดหยุ่นมาร่วมในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบเข้มงวด เพื่อให้เห็นภาพและจุดเน้นของรูปแบบได้ชัดเจนขึ้น	รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงบูรณาการแบบเข้มงวดและแบบยืดหยุ่น เป็นรูปแบบที่เน้นบูรณาการระหว่างการบริหารเชิงเหตุผลแบบเข้มงวด และการบริหารเชิงผลสำเร็จแบบยืดหยุ่น เพื่อมุ่งให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนบรรลุเป้าประสงค์ (Goal) ทั้งในระดับส่วนบุคคลและระดับโรงเรียน โดยให้ความสำคัญกับการนำการบริหารเชิงผลสำเร็จแบบยืดหยุ่นมาบูรณาการร่วมในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงเหตุผลแบบเข้มงวด

ตาราง 22 (ต่อ)

รายการที่ประเมิน	ข้อเสนอแนะ	การปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ
<p>3.ลักษณะสำคัญของรูปแบบ มี แนวทางการบริหารแบบ เข้มงวด (Hard) และแบบ ยืดหยุ่น (Soft) ตาม องค์ประกอบดังนี้</p> <p>3.1.การบรรจุบุคคลเข้า ทำงาน</p> <p>Hard : การกำหนดคุณลักษณะ เฉพาะของงานและ บุคลากร</p> <p>Soft : ผลสำเร็จร่วมในมิติ วิชาชีพ</p> <ul style="list-style-type: none"> - ความร่วมมือทำงาน เป็นทีม <p>Hard : การสรรหา การ คัดเลือก และการ แต่งตั้ง</p> <p>Soft : ผลสำเร็จร่วมในมิติ วิชาชีพ</p> <ul style="list-style-type: none"> - ความร่วมมือทำงาน เป็นทีม 	<p>สามารถรวมการกำหนด- คุณลักษณะของงานและ บุคลากรให้เป็นข้อเดียวกันได้ เพื่อไม่ให้แยกย่อยเกินไป</p> <p>สามารถรวมการกำหนด- คุณลักษณะของงานและ บุคลากรให้เป็นข้อเดียวกันได้ เพื่อไม่ให้แยกย่อยเกินไป</p>	<p>3.1.การบรรจุบุคคลเข้าทำงาน</p> <p>Hard : การกำหนดคุณลักษณะ เฉพาะของงานและ บุคลากร</p> <p>Soft : ผลสำเร็จร่วมในมิติวิชาชีพ</p> <ul style="list-style-type: none"> - ความร่วมมือทำงานเป็น ทีม <p>Hard : การสรรหา การคัดเลือก และการแต่งตั้ง</p> <p>Soft : ผลสำเร็จร่วมในมิติวิชาชีพ</p> <ul style="list-style-type: none"> - ความร่วมมือทำงานเป็น ทีม
<p>3.2.การบริหารผลการ ปฏิบัติงาน</p> <p>Hard : การทดลองปฏิบัติงาน</p> <p>Soft : ผลสำเร็จในมิติส่วน บุคคล</p> <ul style="list-style-type: none"> - การยอมรับโดย ผู้ร่วมงาน - ความคิดเชิงบวก - ความพึงพอใจแห่งตน - ความเชื่อมั่นในการ ปฏิบัติงาน 	<p>-ควรนำการบริหารแบบ ยืดหยุ่นทั้ง 3 ข้อหลักมาใช้ให้ เกิดผลกับบุคลากรในระหว่าง การทดลองงาน</p>	<p>3.2.การบริหารผลการปฏิบัติงาน</p> <p>Hard : การทดลองปฏิบัติงาน</p> <p>Soft : ผลสำเร็จในมิติส่วนบุคคล</p> <ul style="list-style-type: none"> - การยอมรับโดยผู้ร่วมงาน - ความคิดเชิงบวก - ความพึงพอใจแห่งตน - ความเชื่อมั่นในการ ปฏิบัติงาน <p>ผลสำเร็จรายบุคคลในมิติ วิชาชีพ</p>

ตาราง 22 (ต่อ)

รายการที่ประเมิน	ข้อเสนอแนะ	การปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ
<p>Hard : การพัฒนาเบื้องต้น และการกำกับดูแล</p> <p>Soft : ผลสำเร็จในมิติส่วนบุคคล</p> <ul style="list-style-type: none"> - การยอมรับโดยผู้ร่วมงาน - ความคิดเชิงบวก - ความพึงพอใจแห่งตน - ความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงาน <p>ผลสำเร็จรายบุคคลในมิติวิชาชีพ</p> <ul style="list-style-type: none"> - แรงจูงใจและความเชื่อถือ - ความพึงพอใจในงาน และขวัญกำลังใจ - สมรรถนะการปฏิบัติงาน <p>ผลสำเร็จร่วมในมิติวิชาชีพ</p> <ul style="list-style-type: none"> - วัฒนธรรมการเรียนรู้ และองค์กร - ความร่วมมือทำงานเป็นทีม 	<p>ครอบคลุม และเหมาะสมแล้ว</p>	<ul style="list-style-type: none"> - แรงจูงใจและความเชื่อถือ - ความพึงพอใจในงานและขวัญกำลังใจ - สมรรถนะการปฏิบัติงาน - วัฒนธรรมการเรียนรู้และองค์กร - ความร่วมมือทำงานเป็นทีม <p>ไม่มีข้อปรับปรุง</p>

ตาราง 22 (ต่อ)

รายการที่ประเมิน	ข้อเสนอแนะ	การปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ
<p>เป็นทีม</p> <p>Hard : การประเมินผลการปฏิบัติงานและการตรวจสอบ</p> <p>Soft : ผลสำเร็จรายบุคคลในมิติวิชาชีพ</p> <ul style="list-style-type: none"> - แรงจูงใจและความเชื่อถือ - ความพึงพอใจในงานและขวัญกำลังใจ - สมรรถนะการปฏิบัติงาน - ผลสำเร็จร่วมในมิติวิชาชีพ - วัฒนธรรมการเรียนรู้และองค์กร - ความร่วมมือทำงานเป็นทีม 	<p>เหมาะสมแล้ว</p>	<p>ไม่มีข้อปรับปรุง</p>
<p>Hard :การให้สิ่งจูงใจและรางวัล</p> <p>Soft : ผลสำเร็จในมิติส่วนบุคคล</p> <ul style="list-style-type: none"> - การยอมรับโดยผู้ร่วมงาน - ความคิดเชิงบวก - ความพึงพอใจแห่งตน - ความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงาน - ผลสำเร็จรายบุคคลในมิติวิชาชีพ - แรงจูงใจและความเชื่อถือ - ความพึงพอใจในงานและขวัญกำลังใจ 	<p>ครอบคลุมแล้ว</p>	<p>ไม่มีการปรับปรุง</p>

ตาราง 22(ต่อ)

รายการที่ประเมิน	ข้อเสนอแนะ	การปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ
<ul style="list-style-type: none"> - สมรรถนะการปฏิบัติงาน ผลสำเร็จร่วมในมิติวิชาชีพ - วัฒนธรรมการเรียนรู้และองค์กร - ความร่วมมือทำงานเป็นทีม 		
<p>3.3.การพัฒนาและความต่อเนื่องของงาน</p> <p>Hard : การพัฒนารายบุคคลอย่างต่อเนื่อง และการพัฒนาเป็นกลุ่ม</p> <p>Soft : ผลสำเร็จในมิติส่วนบุคคล</p> <ul style="list-style-type: none"> - การยอมรับโดยผู้ร่วมงาน - ความคิดเชิงบวก - ความพึงพอใจแห่งตน - ความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงาน ผลสำเร็จรายบุคคลในมิติวิชาชีพ - แรงจูงใจและความเชื่อถือ - ความพึงพอใจในงานและขวัญกำลังใจ - สมรรถนะการปฏิบัติงาน ผลสำเร็จร่วมในมิติวิชาชีพ - วัฒนธรรมการเรียนรู้และองค์กร - ความร่วมมือทำงานเป็นทีม 	<p>ครอบคลุมแล้ว</p>	

ตาราง 22(ต่อ)

รายการที่ประเมิน	ข้อเสนอแนะ	การปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ
<p>Hard : การวางแผนการเลื่อน ขั้นและความต่อเนื่องของงาน</p> <p>Soft : ผลสำเร็จในมิติส่วน บุคคล</p> <ul style="list-style-type: none"> - การยอมรับโดย ผู้ร่วมงาน - ความคิดเชิงบวก - ความพึงพอใจแห่งตน - ความเชื่อมั่นในการ ปฏิบัติงาน <p>ผลสำเร็จรายบุคคลในมิติ วิชาชีพ</p> <ul style="list-style-type: none"> - แรงจูงใจและความ เชื่อถือ - ความพึงพอใจในงาน และขวัญกำลังใจ - สมรรถนะการ ปฏิบัติงาน <p>ผลสำเร็จร่วมในมิติ วิชาชีพ</p> <ul style="list-style-type: none"> - วัฒนธรรมการเรียนรู้ และองค์กร - ความร่วมมือทำงาน เป็นทีม 	<p>ครอบคลุมแล้ว</p>	<p>ไม่มีการปรับปรุง</p>

ข้อเสนอแนะอื่นๆ

1. แผนภาพรูปแบบควรเพิ่มเป้าหมาย (Goals) ทั้งส่วนของโรงเรียนและบุคคลเข้ามาในแผนภาพ เพื่อให้เห็นภาพรวม และเป้าหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ชัดเจนยิ่งขึ้น รวมทั้งในรายละเอียดข้อย่อยในกล่องผลสำเร็จต่างๆ และปรับลูกศรเพื่อไม่ให้ดูเหมือนเป็นการจับคู่
2. รูปแบบควรเพิ่มส่วนที่ 4 คือ คำอธิบายแนวทางการนำรูปแบบไปใช้

รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน

1. ชื่อรูปแบบ

“รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงบูรณาการแบบเข้มงวดและแบบยืดหยุ่น”

(The Integrated Hard and Soft Model of HRM :IHS MODEL)

2. จุดเน้นของรูปแบบ

รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงบูรณาการแบบเข้มงวดและแบบยืดหยุ่น เป็นรูปแบบที่เน้นบูรณาการระหว่างการบริหารเชิงเหตุผลแบบเข้มงวดและการบริหารเชิงผลสำเร็จแบบยืดหยุ่น เพื่อมุ่งให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนบรรลุเป้าประสงค์ (Goal) ทั้งในระดับส่วนบุคคลและระดับโรงเรียน โดยให้ความสำคัญกับการนำการบริหารเชิงผลสำเร็จแบบยืดหยุ่นมาบูรณาการร่วมในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงเหตุผลแบบเข้มงวด

3. ลักษณะสำคัญของรูปแบบ

รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงบูรณาการแบบเข้มงวดและแบบยืดหยุ่น มีลักษณะแนวทางการบริหารตามองค์ประกอบดังนี้

องค์ประกอบ	การบริหารแบบเข้มงวด (Hard)	การบริหารแบบยืดหยุ่น (Soft)
1.การบรรจุบุคคลเข้าทำงาน	1.1 การกำหนดคุณลักษณะเฉพาะของงานและบุคลากร	1.1.1 ผลสำเร็จร่วมในมิติวิชาชีพ - ความร่วมมือทำงานเป็นทีม
	1.2 การสรรหา การคัดเลือก และการแต่งตั้ง	1.2.1 ผลสำเร็จร่วมในมิติวิชาชีพ - ความร่วมมือทำงานเป็นทีม
2.การการบริหารผลการปฏิบัติงาน	2.1 การทดลองปฏิบัติงาน	2.1.1 ผลสำเร็จในมิติส่วนบุคคล - การยอมรับโดยผู้ร่วมงาน - ความคิดเชิงบวก - ความพึงพอใจแห่งตน - ความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงาน 2.1.2 ผลสำเร็จรายบุคคลในมิติวิชาชีพ - แรงจูงใจและความเชื่อถือ - ความพึงพอใจในงานและขวัญกำลังใจ - สมรรถนะการปฏิบัติงาน

องค์ประกอบ	การบริหารแบบเข้มงวด (Hard)	การบริหารแบบยืดหยุ่น (Soft)
	2.2 การพัฒนาเบื้องต้น และการ กำกับดูแล	2.1.3 ผลสำเร็จร่วมในมิติวิชาชีพ <ul style="list-style-type: none"> - วัฒนธรรมการเรียนรู้และองค์กร - ความร่วมมือทำงานเป็นทีม 2.2.1 ผลสำเร็จในมิติส่วนบุคคล <ul style="list-style-type: none"> - การยอมรับโดยผู้ร่วมงาน - ความคิดเชิงบวก - ความพึงพอใจแห่งตน - ความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงาน 2.2.2 ผลสำเร็จรายบุคคลในมิติวิชาชีพ <ul style="list-style-type: none"> - แรงจูงใจและความเชื่อถือ - ความพึงพอใจในงานและขวัญกำลังใจ - สมรรถนะการปฏิบัติงาน 2.2.3 ผลสำเร็จร่วมในมิติวิชาชีพ วัฒนธรรมการเรียนรู้ และ องค์กร <ul style="list-style-type: none"> - ความร่วมมือทำงานเป็นทีม
	2.3 การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการตรวจสอบ	2.3.1 ผลสำเร็จรายบุคคลในมิติวิชาชีพ <ul style="list-style-type: none"> - แรงจูงใจและความเชื่อถือ - ความพึงพอใจในงานและขวัญกำลังใจ - สมรรถนะการปฏิบัติงาน 2.3.2 ผลสำเร็จร่วมในมิติวิชาชีพ <ul style="list-style-type: none"> - วัฒนธรรมการเรียนรู้และองค์กร - ความร่วมมือทำงานเป็นทีม

องค์ประกอบ	การบริหารแบบเข้มงวด (Hard)	การบริหารแบบยืดหยุ่น (Soft)
	2.4 การให้สิ่งจูงใจและรางวัล	2.4.1 ผลสำเร็จในมิติส่วนบุคคล <ul style="list-style-type: none"> - การยอมรับโดยผู้ร่วมงาน - ความคิดเชิงบวก - ความพึงพอใจแห่งตน - ความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงาน 2.4.2 ผลสำเร็จรายบุคคลในมิติวิชาชีพ <ul style="list-style-type: none"> - แรงจูงใจและความเชื่อถือ - ความพึงพอใจในงานและขวัญกำลังใจ - สมรรถนะการปฏิบัติงาน 2.4.3 ผลสำเร็จร่วมในมิติวิชาชีพองค์กร <ul style="list-style-type: none"> - ความร่วมมือทำงานเป็นทีม
3. การพัฒนาและความต่อเนื่องของงาน	3.1 การพัฒนารายบุคคลอย่างต่อเนื่อง และการพัฒนาเป็นกลุ่ม	3.1.1 ผลสำเร็จในมิติส่วนบุคคล <ul style="list-style-type: none"> - การยอมรับโดยผู้ร่วมงาน - ความคิดเชิงบวก - ความพึงพอใจแห่งตน - ความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงาน 3.1.2 ผลสำเร็จรายบุคคลในมิติวิชาชีพ <ul style="list-style-type: none"> - แรงจูงใจและความเชื่อถือ - ความพึงพอใจในงานและขวัญกำลังใจ - สมรรถนะการปฏิบัติงาน 3.1.3 ผลสำเร็จร่วมในมิติวิชาชีพองค์กร <ul style="list-style-type: none"> - ความร่วมมือทำงานเป็นทีม

องค์ประกอบ	การบริหารแบบเข้มงวด (Hard)	การบริหารแบบยืดหยุ่น (Soft)
	3.2 การวางแผนการเลื่อนชั้นและ ความต่อเนื่องของงาน	3.2.1 ผลสำเร็จในมิติส่วนบุคคล <ul style="list-style-type: none"> - การยอมรับโดยผู้ร่วมงาน - ความคิดเชิงบวก - ความพึงพอใจแห่งตน - ความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงาน 3.2.2 ผลสำเร็จรายบุคคลในมิติ วิชาชีพ <ul style="list-style-type: none"> - แรงจูงใจและความเชื่อถือ - ความพึงพอใจในงานและขวัญกำลังใจ - สมรรถนะการปฏิบัติงาน 3.2.3 ผลสำเร็จร่วมในมิติวิชาชีพ <ul style="list-style-type: none"> - วัฒนธรรมการเรียนรู้และองค์กร - ความร่วมมือทำงานเป็นทีม

4. คำอธิบายแนวทางการนำรูปแบบไปใช้

4.1 การบรรจุบุคคลเข้าทำงาน ประกอบด้วย

(1) การกำหนดคุณลักษณะเฉพาะของงานและบุคลากร บูรณาการด้วยการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบยืดหยุ่น โดยการนำผลสำเร็จร่วมในมิติวิชาชีพในเรื่องความร่วมมือทำงานเป็นทีม มาร่วมวางแผนปฏิบัติ ดำเนินการโดย

- กำหนดคุณสมบัติเฉพาะของงานและบุคลากร รวมถึงขอบเขตหน้าที่และภาระงานในตำแหน่งต่างๆ อย่างชัดเจนโดยให้บุคลากรผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เช่น รองผู้อำนวยการฝ่ายต่างๆ หรือหัวหน้ากลุ่มสาระต่างๆ ร่วมประชุมกำหนดคุณสมบัติ

(2) การสรรหา คัดเลือก และแต่งตั้ง บูรณาการด้วยการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบยืดหยุ่น โดยการนำผลสำเร็จร่วมในมิติวิชาชีพในเรื่องความร่วมมือทำงานเป็นทีมมาร่วมวางแผนปฏิบัติ ดำเนินการโดย

- สรรหา และคัดเลือกตามเกณฑ์ที่กำหนด ตลอดจนแต่งตั้งบุคคลเข้าปฏิบัติงานตามคณะกรรมการคัดเลือก ซึ่งประกอบไปด้วยคณะบุคคลที่มาจากทั้งฝ่ายนโยบายและฝ่ายปฏิบัติของโรงเรียน

4.2 การบริหารผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย

(1) การทดลองปฏิบัติงาน บูรณาการด้วยการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบยืดหยุ่น โดยการนำผลสำเร็จในมิติส่วนบุคคล ผลสำเร็จรายบุคคลในมิติวิชาชีพ และผลสำเร็จร่วมในมิติวิชาชีพ มาร่วมวางแผนปฏิบัติ ดำเนินการโดย

- กำหนดระยะเวลาการทดลองงาน ระเบียบการปฏิบัติหน้าที่ และเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานระหว่างการทดลองงานอย่างชัดเจน

- สร้างบรรยากาศการทำงานให้มีความเป็นกัลยาณมิตร ให้การยอมรับ ตลอดจนสร้างแรงจูงใจ ขวัญกำลังใจ ให้ผู้ทดลองงานมีความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงาน และพึงพอใจในงาน

- พัฒนาบุคลากรที่อยู่ระหว่างการทดลองงานให้เรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียน และพร้อมร่วมทำงานเป็นทีมกับบุคลากรในโรงเรียน

(2) การพัฒนาเบื้องต้นและการกำกับดูแล บูรณาการด้วยการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบยืดหยุ่น โดยการนำผลสำเร็จในมิติส่วนบุคคล ผลสำเร็จรายบุคคลในมิติวิชาชีพ และผลสำเร็จร่วมในมิติวิชาชีพ มาร่วมวางแผนปฏิบัติ ดำเนินการโดย

- จัดอบรมและพัฒนาเบื้องต้น โดยส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีความคิดเชิงบวก มีความพึงพอใจแห่งตน พัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ ส่งเสริมให้มีภาวะผู้นำ มีสมรรถนะในการปฏิบัติงาน สามารถปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเชื่อมั่น และมีความสุข

- สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ และวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย เช่น การแลกเปลี่ยนความคิดอย่างเสรี การทำงานร่วมกันเป็นทีม

- จัดทำคู่มือบุคลากรที่ครอบคลุมระเบียบการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทน สิทธิประโยชน์ และการลงโทษ และกำกับดูแลการปฏิบัติงานของบุคลากรให้เป็นไปตามระเบียบที่กำหนดไว้

(3) การประเมินผลการปฏิบัติงานและการตรวจสอบ บูรณาการด้วยการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบยืดหยุ่น โดยการนำผลสำเร็จรายบุคคลในมิติวิชาชีพ และผลสำเร็จร่วมในมิติวิชาชีพ มาร่วมวางแผนปฏิบัติ ดำเนินการโดย

- กำหนดวิธีการประเมิน เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการตรวจสอบอย่างชัดเจน โดยมีคณะกรรมการที่มาจากฝ่ายนโยบาย และฝ่ายปฏิบัติของโรงเรียนดำเนินการประเมินและตรวจสอบ พร้อมรายงานผลเป็นลายลักษณ์อักษร

- กำหนดเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานที่สร้างแรงจูงใจ และขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน เช่น การสร้างสรรค์ผลงานต่างๆ เพื่อนำเข้าประกวดระดับเขต ระดับจังหวัด หรือระดับชาติ

- มอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ความชำนาญเพื่อความพึงพอใจในงาน และความเป็นธรรม ตลอดจนสร้างบรรยากาศการประเมินผลการปฏิบัติงานและการตรวจสอบอย่างเป็นกัลยาณมิตร เปิดโอกาสให้ผู้รับการประเมินฯ ได้มีโอกาสชี้แจง หรือปรับปรุง พัฒนาการปฏิบัติงานตามคำแนะนำของคณะกรรมการ

(4) การให้สิ่งจูงใจและรางวัล บูรณาการด้วยการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบยืดหยุ่น โดยการนำผลสำเร็จในมิติส่วนบุคคล ผลสำเร็จรายบุคคลในมิติวิชาชีพ และผลสำเร็จร่วมในมิติวิชาชีพ มาร่วมวางแผนปฏิบัติ ดำเนินการโดย

- จัดสวัสดิการหรือกองทุนสงเคราะห์ให้บุคลากรเพิ่มเติมจากที่กฎหมายกำหนด เช่น กองทุนเพื่อช่วยเหลือบุคลากรที่เกษียณอายุการทำงาน ตลอดจนกำหนดค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ต่างๆ อย่างชัดเจน เช่น ขึ้นเงินเดือน เงินประจำตำแหน่ง ค่าล่วงเวลา เบี้ยขยัน เป็นต้น

- มีคณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทน รางวัล หรือผลประโยชน์ต่างๆ อย่างเป็นธรรม

- สร้างแรงจูงใจในการทำงานให้เกิดขึ้นกับบุคลากร โดยเน้นให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคน เช่น การให้การยอมรับบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียม เปิดโอกาสให้บุคลากรมีอิสระทางความคิดในการปฏิบัติงานเพื่อสร้างให้บุคลากรมีความพึงพอใจแห่งตน มีความคิดเชิงบวก และมีความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงาน

- ส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสเข้ารับการคัดเลือกให้ได้รับรางวัลเชิดชูเกียรติต่างๆ

จากหน่วยงานภายนอก

4.3 การพัฒนาและความต่อเนื่องของงาน ประกอบด้วย

(1) การพัฒนารายบุคคลอย่างต่อเนื่องและการพัฒนาเป็นกลุ่ม บูรณาการด้วยการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบยืดหยุ่น โดยการนำผลสำเร็จในมิติส่วนบุคคล ผลสำเร็จรายบุคคลในมิติวิชาชีพ และผลสำเร็จร่วมในมิติวิชาชีพ มาร่วมวางแผนปฏิบัติ ดำเนินการโดย

- จัดให้มีคณะกรรมการหรือคณะบุคคลรับผิดชอบทำแผนพัฒนาบุคลากรแบบรายบุคคล และแบบเป็นกลุ่มโดยนำข้อมูลมาจากผลการประเมินการปฏิบัติงานและการตรวจสอบและกำกับดูแลให้ดำเนินการตามแผน

- จัดให้บุคลากรเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาทักษะ องค์กรความรู้ทั้งแบบรายบุคคลและแบบเป็นกลุ่มอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ต้องส่งเสริมให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองเพื่อนำไปสู่การพัฒนางานต่างๆ ที่ได้รับมอบหมายให้มีคุณภาพสูงขึ้น

- ส่งเสริมและพัฒนาให้บุคลากรมีความคิดเชิงบวก มีความฉลาดทางอารมณ์ มีภาวะผู้นำ และมีความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงาน

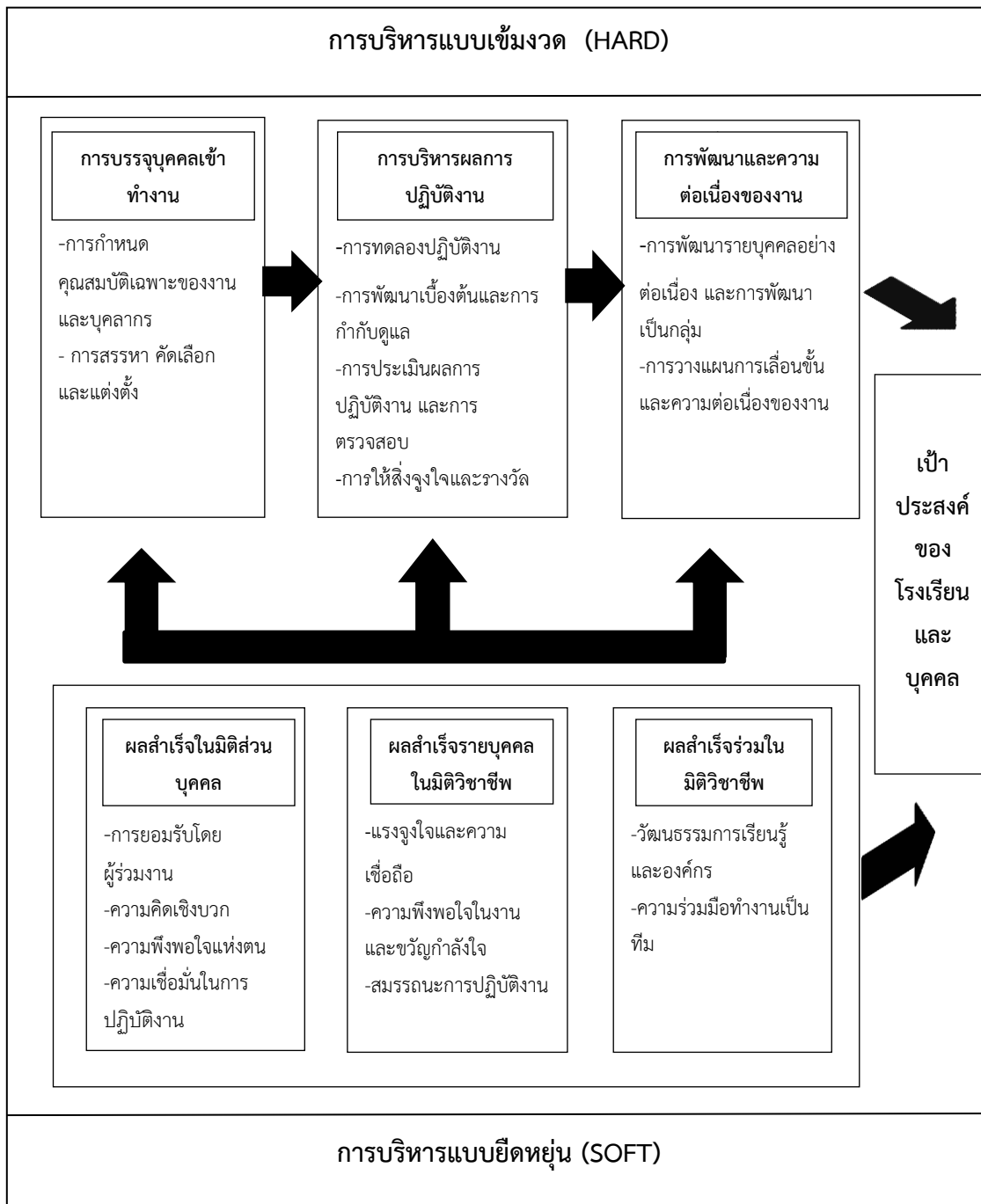
- สร้างระบบการทำงานเป็นทีม รวมทั้งพัฒนาให้บุคลากรมีทักษะในการทำงานเป็นทีมเพื่อความสำเร็จร่วมกันของโรงเรียน

(2) การวางแผนการเลื่อนขั้นและความต่อเนื่องของงาน บูรณาการด้วยการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบยืดหยุ่น โดยการนำผลสำเร็จในมิติส่วนบุคคล ผลสำเร็จรายบุคคลในมิติวิชาชีพ และผลสำเร็จร่วมในมิติวิชาชีพ มาร่วมวางแผนปฏิบัติ ดำเนินการโดย

- วางแผนการเลื่อนขั้นบุคลากรแทนตำแหน่งที่ว่างลง โดยพิจารณาคัดเลือกบุคลากรภายในที่เหมาะสมก่อนการสรรหาและคัดเลือกจากภายนอกเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องของงาน โดยให้บุคลากรทุกคน หรือตัวแทนจากฝ่ายต่างๆ ในโรงเรียนร่วมพิจารณา ซึ่งบุคคลที่ได้รับการคัดเลือกให้เลื่อนขั้นควรเป็นที่ยอมรับของบุคลากรโดยรวม

- วางระบบการปฏิบัติหน้าที่ทดแทนในกรณีบุคลากรขาด ลา หรือลาออกกะทันหัน เพื่อให้งานต่างๆ สามารถดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง

รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงบูรณาการแบบเข้มงวดและแบบยืดหยุ่น
(The Integrated Hard and Soft Model of HRM : IHS Model)



แผนภาพ 7 รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงบูรณาการแบบเข้มงวดและแบบยืดหยุ่น

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์เกี่ยวกับรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน (2) เพื่อศึกษารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดี และ (3) เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน

สรุปผลการวิจัย

1.ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์เกี่ยวกับรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน

1.1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันพบว่า โรงเรียนเอกชนทั่วไปบริหารทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบเชิงผลสำเร็จแบบยึดหยุ่นมากกว่ารูปแบบเชิงเหตุผลแบบเข้มงวด โดยค่าเฉลี่ยของรูปแบบเชิงผลสำเร็จแบบยึดหยุ่นอยู่ในระดับมาก ส่วนค่าเฉลี่ยของรูปแบบเชิงเหตุผลแบบเข้มงวดอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.78$ และ 3.39 ตามลำดับ) ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในรูปแบบเชิงเหตุผลแบบเข้มงวดสูงกว่ารูปแบบเชิงผลสำเร็จแบบยึดหยุ่น ($PNI_{Modified} = 0.37$ และ 0.25 ตามลำดับ) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยในการปฏิบัติต่ำที่สุด คือด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน มีการปฏิบัติอยู่ระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.23$) และดัชนีค่าความต้องการจำเป็นสูงเป็นลำดับแรก ($PNI_{Modified} = 0.44$)

1.2 ผลการศึกษาสภาพที่พึงประสงค์พบว่า โรงเรียนเอกชนทั่วไปต้องการให้มีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบทั้งสองอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบเชิงผลสำเร็จแบบยึดหยุ่นมากกว่ารูปแบบเชิงเหตุผลแบบเข้มงวด ($\bar{X} = 4.72$ และ 4.64 ตามลำดับ) เมื่อพิจารณาดัชนีค่าความต้องการจำเป็นพบว่า มีความต้องการจำเป็นในรูปแบบเชิงเหตุผลแบบเข้มงวดสูงกว่ารูปแบบเชิงผลสำเร็จแบบยึดหยุ่น ($PNI_{Modified} = 0.37$ และ 0.25 ตามลำดับ)

2. ศึกษารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนที่มีการปฏิบัติที่ดี

2.1 การศึกษาสภาพปัจจุบันพบว่า โรงเรียนเอกชนที่มีการปฏิบัติที่ดีมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบเชิงเหตุผลแบบเข้มงวด และรูปแบบเชิงผลสำเร็จแบบยึดหยุ่นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยในรูปแบบเชิงผลสำเร็จแบบยึดหยุ่นมากกว่ารูปแบบเชิงเหตุผลแบบเข้มงวด ($\bar{X} = 3.82$ และ 4.02 ตามลำดับ) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยในการปฏิบัติต่ำที่สุดคือ ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.69$) และดัชนีค่าความต้องการจำเป็นสูงเป็นลำดับแรก ($PNI_{Modified} = 0.29$)

2.2 การศึกษาสภาพที่พึงประสงค์พบว่า โรงเรียนเอกชนที่มีการปฏิบัติที่ดีมีความต้องการให้มีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบทั้งสองอยู่ในระดับมากที่สุด โดยค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ในรูปแบบเชิงผลสำเร็จแบบยืดหยุ่นมากกว่ารูปแบบเชิงเหตุผลแบบเข้มงวดเพียงเล็กน้อย ($\bar{X} = 4.77$ และ 4.73 ตามลำดับ)

เมื่อพิจารณาดัชนีค่าความต้องการจำเป็นพบว่า มีความต้องการจำเป็นในรูปแบบเชิงเหตุผลแบบเข้มงวดสูงกว่ารูปแบบเชิงผลสำเร็จแบบยืดหยุ่นเล็กน้อยเช่นเดียวกัน ($PNI_{Modified} = 0.24$ และ 0.19)

สรุปผลจากการศึกษารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนพบว่า สภาพปัจจุบันโรงเรียนเอกชนบริหารทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบเชิงผลสำเร็จแบบยืดหยุ่นมากกว่ารูปแบบเชิงเหตุผลแบบเข้มงวด โดยมีการปฏิบัติในรูปแบบเชิงผลสำเร็จแบบยืดหยุ่นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.81$) ส่วนรูปแบบเชิงเหตุผลแบบเข้มงวดมีการปฏิบัติอยู่ระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.45$) โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยปัจจุบันต่ำที่สุด คือ ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน ปฏิบัติอยู่ระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.30$)

สำหรับสภาพที่พึงประสงค์พบว่า โรงเรียนเอกชนต้องการให้มีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบทั้งสองอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ในรูปแบบเชิงผลสำเร็จแบบยืดหยุ่นมากกว่ารูปแบบเชิงเหตุผลแบบเข้มงวด ($\bar{X} = 4.73$ และ 4.65 ตามลำดับ) เมื่อพิจารณาดัชนีค่าความต้องการจำเป็นพบว่า มีความต้องการจำเป็นในรูปแบบเชิงเหตุผลแบบเข้มงวดสูงกว่ารูปแบบเชิงผลสำเร็จแบบยืดหยุ่น ($PNI_{Modified} = 0.35$ และ 0.24 ตามลำดับ)

3. พัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน

ในการพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน ผู้วิจัยได้ศึกษาผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามแล้วนำมาสังเคราะห์เพื่อพัฒนารูปแบบ (ฉบับที่ 1) จากนั้นนำไปประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องจำนวน 24 คน เพื่อนำผลการประเมินและข้อเสนอแนะมาปรับปรุงให้ได้ร่างรูปแบบ (ฉบับที่ 2) จากนั้นนำเข้าสู่ที่ประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องจำนวน 12 คน นำข้อเสนอแนะต่างๆ มาปรับปรุง และพัฒนารูปแบบ ได้รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน ซึ่งประกอบด้วยส่วนสำคัญ 4 ส่วน คือ ชื่อรูปแบบ จุดเน้นของรูปแบบ ลักษณะสำคัญของรูปแบบ และคำอธิบายแนวทางการนำรูปแบบไปใช้ ดังมีรายละเอียดสรุปได้ดังนี้

รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน

1. ชื่อรูปแบบ

“รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงบูรณาการแบบเข้มงวดและแบบยืดหยุ่น”

(The Integrated Hard and Soft Model of HRM : IHS MODEL)

2. จุดเน้นของรูปแบบ

รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงบูรณาการแบบเข้มงวดและแบบยืดหยุ่น เป็นรูปแบบที่เน้นบูรณาการระหว่างการบริหารเชิงเหตุผลแบบเข้มงวด และการบริหารเชิงผลสำเร็จแบบยืดหยุ่น เพื่อมุ่งให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนบรรลุเป้าประสงค์ (Goal) ทั้งในระดับส่วนบุคคลและระดับโรงเรียนโดยให้ความสำคัญกับการนำการบริหารเชิงผลสำเร็จแบบยืดหยุ่นมาบูรณาการร่วมในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงเหตุผลแบบเข้มงวด

3. ลักษณะสำคัญของรูปแบบ

รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงบูรณาการแบบเข้มงวดและแบบยืดหยุ่น มีลักษณะแนวทางการบริหารตามองค์ประกอบดังนี้

3.1 การบรรจุบุคคลเข้าทำงาน ประกอบด้วย

(1) การกำหนดคุณลักษณะเฉพาะของงานและบุคลากร บูรณาการด้วยผลสำเร็จร่วมในมิติวิชาชีพ

(2) การสรรหา การคัดเลือก และการแต่งตั้ง บูรณาการด้วยผลสำเร็จร่วมในมิติวิชาชีพ

3.2 การบริหารผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย

(1) การทดลองปฏิบัติงาน บูรณาการด้วยผลสำเร็จในมิติส่วนบุคคล ผลสำเร็จรายบุคคลในมิติวิชาชีพ และผลสำเร็จร่วมในมิติวิชาชีพ

(2) การพัฒนาเบื้องต้น และการกำกับดูแล บูรณาการด้วยผลสำเร็จในมิติส่วนบุคคล ผลสำเร็จรายบุคคลในมิติวิชาชีพ และผลสำเร็จร่วมในมิติวิชาชีพ

(3) การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการตรวจสอบ บูรณาการด้วยผลสำเร็จรายบุคคลในมิติวิชาชีพ และผลสำเร็จร่วมในมิติวิชาชีพ

(4) การให้สิ่งจูงใจและรางวัล บูรณาการด้วยผลสำเร็จในมิติส่วนบุคคล ผลสำเร็จรายบุคคลในมิติวิชาชีพ และผลสำเร็จร่วมในมิติวิชาชีพ

3.3 การพัฒนาและความต่อเนื่องของงาน ประกอบด้วย

(1) การพัฒนารายบุคคลอย่างต่อเนื่อง และการพัฒนาเป็นกลุ่ม บูรณาการด้วยผลสำเร็จในมิติส่วนบุคคล ผลสำเร็จรายบุคคลในมิติวิชาชีพ และผลสำเร็จร่วมในมิติวิชาชีพ

(2) การวางแผนการเลื่อนขั้น และความต่อเนื่องของงาน บูรณาการด้วยผลสำเร็จในมิติส่วนบุคคล ผลสำเร็จรายบุคคลในมิติวิชาชีพ และผลสำเร็จร่วมในมิติวิชาชีพ

4. คำอธิบายแนวทางการนำไปใช้

4.1 การบรรจุบุคคลเข้าทำงาน

(1) การกำหนดคุณลักษณะเฉพาะของงานและบุคลากร

Hard : กำหนดคุณสมบัติเฉพาะของงานและบุคลากร รวมถึงขอบเขตหน้าที่และภาระงานในตำแหน่งต่างๆ อย่างชัดเจน

Soft : แต่งตั้งบุคลากรผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เช่น รองผู้อำนวยการฝ่ายต่างๆ หรือหัวหน้ากลุ่มสาระต่างๆ ร่วมประชุมกำหนดคุณสมบัติของงานและบุคลากร

(2) การสรรหา การคัดเลือก และการแต่งตั้ง

Hard : - สรรหา และคัดเลือกตามเกณฑ์ที่กำหนด ตลอดจนแต่งตั้งบุคคลเข้าปฏิบัติงานตามคณะกรรมการคัดเลือก

Soft : คณะกรรมการคัดเลือกประกอบด้วยผู้แทนจากฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งฝ่ายนโยบายและฝ่ายปฏิบัติ

4.2 การบริหารผลการปฏิบัติงาน

(1) การทดลองปฏิบัติงาน

Hard : - กำหนดระยะเวลาการทดลองงาน ระเบียบการปฏิบัติหน้าที่ และเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานระหว่างการทดลองงานอย่างชัดเจน

Soft : - สร้างบรรยากาศการทำงานให้มีความเป็นกัลยาณมิตร ให้การยอมรับ ตลอดจนสร้างแรงจูงใจ ขวัญกำลังใจ ให้ผู้ทดลองงานมีความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงาน และพึงพอใจในงาน

- พัฒนาศักยภาพที่อยู่ระหว่างการทดลองงานให้เรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียน และพร้อมร่วมทำงานเป็นทีมกับบุคลากรในโรงเรียน

(2) การพัฒนาเบื้องต้น และการกำกับดูแล

Hard : - จัดอบรมและพัฒนาเบื้องต้น

- จัดทำคู่มือบุคลากรที่ครอบคลุมระเบียบการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทน สิทธิประโยชน์ และการลงโทษ และกำกับดูแลการปฏิบัติงานของบุคลากรให้เป็นไปตามระเบียบที่กำหนดไว้

Soft : - ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีความคิดเชิงบวกมีความพึงพอใจแห่งตน พัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ ส่งเสริมให้มีภาวะผู้นำ มีสมรรถนะในการปฏิบัติงาน สามารถปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเชื่อมั่น และมีความสุข

- สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ และวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย เช่น การแลกเปลี่ยนความคิดอย่างเสรี การทำงานร่วมกันเป็นทีม

(3) การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการตรวจสอบ

Hard : - กำหนดวิธีการประเมิน เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการตรวจสอบอย่างชัดเจน พร้อมรายงานผลเป็นลายลักษณ์อักษร

Soft : - คณะกรรมการมาจากฝ่ายนโยบาย และฝ่ายปฏิบัติของโรงเรียนดำเนินการประเมินและตรวจสอบ

- กำหนดเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานที่สร้างแรงจูงใจ และขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน เช่น การสร้างสรรค์ผลงานต่างๆ เพื่อนำเข้าประกวดระดับเขต ระดับจังหวัด หรือระดับชาติ

(4) การให้สิ่งจูงใจและรางวัล

Hard : - จัดสวัสดิการหรือกองทุนสงเคราะห์ให้บุคลากรเพิ่มเติมจากที่กฎหมายกำหนด เช่น กองทุนเพื่อช่วยเหลือบุคลากรที่เกษียณอายุการทำงาน ตลอดจนกำหนดค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ต่างๆ อย่างชัดเจน เช่น ชั้นเงินเดือน เงินประจำตำแหน่ง ค่าล่วงเวลา เบี้ยขยัน เป็นต้น

Soft : - มีคณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทน รางวัล หรือผลประโยชน์ต่างๆ อย่างเป็นธรรม

- สร้างแรงจูงใจในการทำงานให้เกิดขึ้นกับบุคลากร โดยเน้นให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคน เช่น การให้การยอมรับบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียม เปิดโอกาสให้บุคลากรมีอิสระทางความคิดในการปฏิบัติงานเพื่อสร้างให้บุคลากรมีความพึงพอใจแห่งตน มีความคิดเชิงบวก และมีความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงาน

- ส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสเข้ารับการคัดเลือกให้ได้รับรางวัลเชิดชูเกียรติต่างๆ จากหน่วยงานภายนอก

4.3 การพัฒนาและความต่อเนื่องของงาน

(1) การพัฒนารายบุคคลอย่างต่อเนื่อง และการพัฒนาเป็นกลุ่ม

Hard : - จัดให้มีคณะกรรมการหรือคณะบุคคลรับผิดชอบทำแผนพัฒนาบุคลากรแบบรายบุคคล และแบบเป็นกลุ่มโดยนำข้อมูลมาจากผลการประเมินการปฏิบัติงานและการตรวจสอบและกำกับดูแลให้ดำเนินการตามแผน

- จัดให้บุคลากรเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาทักษะ องค์ความรู้ทั้งแบบรายบุคคลและแบบเป็นกลุ่มอย่างต่อเนื่อง

Soft : - ส่งเสริมให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองเพื่อนำไปสู่การพัฒนา
งานต่างๆ ที่ได้รับมอบหมายให้มีคุณภาพสูงขึ้น

- ส่งเสริมและพัฒนาให้บุคลากรมีความคิดเชิงบวก มีความฉลาดทางอารมณ์ มีภาวะ
ผู้นำ และมีความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงาน

- สร้างระบบการทำงานเป็นทีม รวมทั้งพัฒนาให้บุคลากรมีทักษะในการทำงานเป็น
ทีมเพื่อความสำเร็จร่วมกันของโรงเรียน

(2) การวางแผนการเลื่อนขั้น และความต่อเนื่องของงาน

Hard : - วางแผนการเลื่อนขั้นบุคลากรแทนตำแหน่งที่ว่างลง โดยพิจารณาคัดเลือกบุคลากร
ภายในที่เหมาะสมก่อนการสรรหาและคัดเลือกจากภายนอกเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องของงาน

- วางระบบการปฏิบัติหน้าที่ทดแทนในกรณีบุคลากรขาด ลา หรือลาออกกะทันหัน
เพื่อให้งานต่างๆ สามารถดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง

Soft : - พิจารณาบุคคลที่มีคุณสมบัติ มีความรู้ ความสามารถ บุคลิกภาพ มีความฉลาดทาง
อารมณ์ และภาวะผู้นำ โดยเป็นที่ยอมรับของบุคลากรโดยรวม โดยให้บุคลากรทุกคน หรือตัวแทนจาก
ฝ่ายต่างๆ ในโรงเรียนร่วมพิจารณา

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยพบประเด็นสำคัญที่จะนำมาอภิปรายผล 2 ประเด็น คือ (1) ผล
การศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์เกี่ยวกับรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ
โรงเรียนเอกชน รวมทั้งรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนที่มีการปฏิบัติที่ดี (2)
ผลการพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน

**ประเด็นที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์เกี่ยวกับรูปแบบการ
บริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน รวมทั้งรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ
โรงเรียนเอกชนที่มีการปฏิบัติที่ดี มีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายผลดังนี้**

ผลการศึกษารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนในสภาพปัจจุบันพบว่า
มีการปฏิบัติในรูปแบบเชิงเหตุผลแบบเข้มงวดในระดับปานกลาง ทั้งนี้ส่วนหนึ่งเป็นเพราะการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบเชิงเหตุผลแบบเข้มงวดนั้นประกอบด้วย ด้านการบรรจุบุคคลเข้าทำงาน
การบริหารผลการปฏิบัติงาน และการพัฒนาและความต่อเนื่องของงานนั้น มีความจำเป็นต้องกำหนด
เป็นนโยบาย หรือแผนงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนไว้อย่างชัดเจนโดยความร่วมมือ
ของบุคลากรฝ่ายต่างๆ ในโรงเรียน แต่ในสภาพความเป็นจริงแล้วผู้รับใบอนุญาต หรือเจ้าของโรงเรียน
มักเป็นผู้ควบคุมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในส่วนนี้ โดยโรงเรียนเอกชนส่วนมากอาจจะยังขาด

นโยบาย และแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านต่างๆ ที่ชัดเจน แต่เป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามสถานการณ์ โดยเฉพาะด้านการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีค่าเฉลี่ยในการปฏิบัติต่ำที่สุด จึงมีความต้องการจำเป็นสูงเป็นลำดับแรก เพราะครอบคลุมการทดลองปฏิบัติงาน การพัฒนาเบื้องต้น และการกำกับดูแล การประเมินผลและการตรวจสอบ และการให้รางวัลและสิ่งจูงใจ ซึ่งเป็นกระบวนการที่จะพัฒนาและบำรุงรักษาบุคลากรให้ทำงานอยู่ในโรงเรียน แต่โดยมากแล้วโรงเรียนเอกชนยังขาดการกำหนดเกณฑ์ในกระบวนการเหล่านี้ให้ชัดเจนและเป็นลายลักษณ์อักษร ดังนั้นดัชนีความต้องการจำเป็นในรูปแบบเชิงเหตุผลแบบเข้มงวดจึงสูงกว่ารูปแบบเชิงผลสำเร็จแบบยืดหยุ่น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ผาสุก สุมามาลย์กุล (ผาสุก สุมามาลย์กุล, 2550) ที่วิจัยพบว่าบุคลากรโรงเรียนเอกชนต้องการความชัดเจนในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เกิดความพึงพอใจและความสุขในการทำงาน นอกจากนี้ผลการวิจัยยังพบว่า ครูโรงเรียนเอกชนมีความพึงพอใจน้อยที่สุดด้านเงื่อนไขการทำงาน เนื่องจากได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานด้านอื่นๆ เพิ่มเติมนอกเหนือจากงานสอน ตลอดจนการเลื่อนขั้นเงินเดือน การขาดสวัสดิการบางอย่างที่ควรจะได้รับ เป็นต้น

สำหรับการปฏิบัติทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบเชิงผลสำเร็จแบบยืดหยุ่น ที่ผลการวิจัยพบว่าปัจจุบันมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากนั้น มีความเป็นไปได้ว่าผู้รับใบอนุญาตโรงเรียนเอกชนย่อมมีความต้องการจะรักษาบุคลากรให้ทำงานอยู่กับโรงเรียนเพื่อการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ไม่สะดุดเพราะภาวะการณ์ขาดบุคลากรและต้องเสียเวลาในการสรรหา คัดเลือกและแต่งตั้งบุคลากรใหม่ จึงต้องเน้นการบริหารที่ให้ความสำคัญกับตัวบุคลากร ซึ่งรูปแบบเชิงผลสำเร็จแบบยืดหยุ่นนี้ เป็นแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในกลุ่มอ่อน (Soft) ที่เน้นความสำคัญไปที่คนมากกว่าการบริหารจัดการ ดังที่ Armstrong (Armstrong, 2006) ได้กล่าวไว้ว่า บุคลากรทุกคนเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและศักยภาพอยู่ในตนเอง การบริหารทรัพยากรมนุษย์แนวนี้จึงเน้นการสร้าง ความไว้วางใจกัน และหาวิธีที่จะสร้างถึงการมีพันธกิจผูกพัน (Commitment) เกี่ยวข้องกัน (Involvement) และการมีส่วนร่วม (Participation) ให้เกิดขึ้น ดังนั้นโรงเรียนเอกชนจึงพยายามสร้างให้บุคลากรเกิดความรู้สึกผูกพันกับองค์กร และมีส่วนร่วมในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรเพื่อร่วมกันทำงานให้เกิดผลสำเร็จซึ่งจะเป็นผลสำเร็จร่วมกันทั้งของโรงเรียนและบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับ ประยูร อัครบวรไพฑูรย์ สีนลาร์ ,ตัน และกมลทิพย์ ศรีหาเศษ (ประยูร อัครบวร, 2553) ที่ได้กล่าวไว้ว่า ความสำเร็จอยู่ที่การมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่าย โดยการดำเนินการต้องให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในทุกขั้นตอน การรวมกลุ่มปฏิบัติงานร่วมกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกันย่อมเกิดความเข้มแข็งมีพลังในตัวเองจนเรียกได้ว่าเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ซึ่งสามารถพึ่งตนเองและช่วยเหลือตนเองได้

ผลการศึกษาสภาพที่พึงประสงค์พบว่ามีความต้องการให้มีการปฏิบัติโดยใช้รูปแบบทั้งสองอยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 2 รูปแบบโดยมีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ในรูปแบบเชิงผลสำเร็จแบบยืดหยุ่นสูงกว่ารูปแบบเชิงเหตุผลแบบเข้มงวด ทั้งนี้เป็นเพราะรูปแบบเชิงผลสำเร็จแบบยืดหยุ่น เป็นแนวทาง

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นให้ความสำคัญกับบุคลากร มุ่งสร้างแรงจูงใจ ขวัญกำลังใจ พัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้มีสมรรถนะทั้งในรูปธรรม คือ ทักษะความสามารถในวิชาชีพ และนามธรรมคือ บุคลิกภาพความน่าเชื่อถือ ความเชื่อมั่น ภาวะผู้นำ เป็นต้น ตลอดจนการให้เกียรติ การให้การยอมรับในคุณค่าและศักยภาพของความทรัพยากรบุคคลที่มีคุณค่าในองค์การซึ่งเป็นสิ่งที่ บุคลากรทุกคนต้องการได้รับจากผู้บริหาร อย่างไรก็ตามค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของรูปแบบเชิงเหตุผลแบบเข้มงวดที่สูงกว่า ย่อมแสดงให้เห็นว่าบุคลากรในโรงเรียนเอกชนก็มีความต้องการความชัดเจนในการกำหนดแผนการบริหารจัดการทางทรัพยากรมนุษย์ที่มีความชัดเจน ทั้งนี้เพื่อความมั่นคงที่ได้รับจากการปฏิบัติงานในโรงเรียน ซึ่งครอบคลุมความมั่นคงในรายได้ ความยุติธรรมในการทำงาน ทั้งในเรื่องปริมาณภาระงาน กฎระเบียบการทำงานต่างๆ ซึ่งสอดคล้องกับ Castetter (Castetter, 1996) ได้กล่าวว่า ความมั่นคงในงาน เป็นกระบวนการหนึ่งในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มนุษย์ที่สามารถทำให้เกิดผลผลิตที่มีประสิทธิภาพในระบบโรงเรียน เพราะส่งเสริมให้การสอนของ ครูมีความสะดวกและคล่องตัว เป็นเรื่องของการสร้างหรือจัดให้เกิดความมั่นคงในการดำรงชีวิต ซึ่ง การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้บุคคลเกิดความมั่นคงสามารถทำได้หลายวิธี คือ ความมั่นคงในสุขภาพ คือการมีสุขภาพดี ความมั่นคงในชีวิต ความมั่นคงในทรัพย์สินและครอบครัว ความมั่นคงในสถานภาพ และตำแหน่งงาน ความมั่นคงเมื่อพ้นจากงานไปแล้ว และความมั่นคงทางด้านจิตใจ

ผลการศึกษารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนที่มีการปฏิบัติที่ดี พบว่าสภาพปัจจุบันมีการปฏิบัติอยู่ระดับมากทั้งสองรูปแบบ ทั้งนี้เป็นเพราะโรงเรียนที่มีการปฏิบัติที่ดีนั้น ย่อมต้องการรักษาคุณภาพการจัดการศึกษาและพัฒนาให้มีคุณภาพดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง นำมาซึ่งชื่อเสียงของโรงเรียนและเป็นที่ยอมรับในการผลิตนักเรียนที่มีคุณภาพ ดังนั้นการดำรงรักษาไว้ซึ่งบุคลากรครูที่มีคุณภาพจึงเป็นหัวใจสำคัญยิ่ง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนที่มีการปฏิบัติที่ดีจึงใช้ทั้งรูปแบบเชิงเหตุผลแบบเข้มงวดที่เน้นการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยกำหนดให้มีความชัดเจนในแต่ละกระบวนการตั้งแต่การบรรจุบุคคลเข้าทำงานในโรงเรียนกระทั่งการพ้นจากสภาพการทำงานในโรงเรียน ในขณะที่เดียวกันก็ต้องใช้รูปแบบการบริหารเชิงผลสำเร็จแบบยืดหยุ่นที่เน้นให้ความสำคัญกับตัวบุคลากร ให้ได้รับเกียรติ ได้รับความสำคัญ สร้างบุคลากรให้เป็นหนึ่งเดียวกับองค์กร และมีส่วนร่วมในการนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายเป็นความสำเร็จร่วมกัน สำหรับสภาพที่พึงประสงค์นั้น โรงเรียนเอกชนที่มีการปฏิบัติที่ดีพึงประสงค์ให้มีการปฏิบัติเพิ่มขึ้น คือ ต้องการให้มีการปฏิบัติในระดับมากที่สุดทั้ง 2 รูปแบบ ซึ่งเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยแล้วพบว่า มีระดับค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับใกล้เคียงกัน ทั้งนี้เพราะการบูรณาการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งสองรูปแบบให้มีความสมดุล เป็นการสร้างความสำเร็จบรรลุเป้าหมายทั้งของโรงเรียนและบุคลากร ซึ่งทฤษฎีความต้องการความสำเร็จของ (The Need to Achieve) (McClelland, 1961) วิจัยในเรื่อง

ความต้องการความสำเร็จ พบว่า ผู้ที่ประสบความสำเร็จสูงทั้งหลายแตกต่างกันกับบุคคลอื่นทั่วไป โดยจะมีลักษณะดังนี้

1. มีความรับผิดชอบสูง แสวงหาโอกาสเพื่อจะได้มีโอกาสในการรับผิดชอบแก้ไขปัญหาที่มีอยู่ พวกนี้จะมีความปรารถนาจะกระทำการต่างๆให้ดีขึ้นกว่าเดิมอยู่เสมอ
2. มีเป้าหมายระดับกลาง เพราะหากไม่ประสบผลสำเร็จแล้วจะรู้สึกไม่สบายใจ ดังนั้นจึงไม่ตั้งเป้าหมายไว้สูงเกินไปเพื่อลดความเสี่ยงและให้ความเชื่อมั่นในความสำเร็จสูง
3. ต้องการได้รับข้อมูลกลับที่ทันการณ์เกี่ยวกับงานของตนว่าสำเร็จหรือล้มเหลวเพื่อการตัดสินใจของคนในงานครั้งต่อไป
4. ต้องการทำงานร่วมกับผู้ที่มีความสามารถ เพื่อที่เขาจะได้พยายามปรับปรุงความสามารถของเขาให้ทัดเทียมผู้ที่มีความสามารถ ความรู้สึกเช่นนี้จะเป็แรงจูงใจให้เกิดความมานะที่จะประสบความสำเร็จที่สูงต่อไป

ประเด็นที่ 2 ผลการพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน

จากผลการพัฒนารูปแบบได้รูปแบบชื่อ “รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงบูรณาการแบบเข้มงวดและแบบยืดหยุ่น” (The Integrated Hard and Soft Model of HRM : IHS Model) ซึ่งประกอบด้วย จุดเน้นของรูปแบบ ลักษณะสำคัญของรูปแบบ และแนวทางการปฏิบัติที่แสดงไว้แล้วผลการวิจัย มีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายดังนี้

1. จุดเน้นของรูปแบบ ซึ่งเน้นบูรณาการระหว่างการบริหารเชิงเหตุผลแบบเข้มงวดและการบริหารเชิงผลสำเร็จแบบยืดหยุ่นเพื่อมุ่งให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนบรรลุเป้าประสงค์ (Goal) ทั้งในระดับ ส่วนบุคคลและระดับโรงเรียนโดยให้ความสำคัญกับการนำการบริหารเชิงผลสำเร็จแบบยืดหยุ่นมาบูรณาการร่วมในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงเหตุผลแบบเข้มงวด ซึ่งเป็นไปตามผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพที่พึงประสงค์ของโรงเรียนเอกชนที่มีค่าเฉลี่ยความพึงประสงค์ในรูปแบบเชิงผลสำเร็จแบบยืดหยุ่นสูงกว่า ในขณะที่เดียวกันดัชนีค่าความต้องการจำเป็นในรูปแบบเชิงเหตุผลแบบเข้มงวดนั้นสูงกว่า แสดงว่าบุคลากรในโรงเรียนต้องการให้มีแนวทางการบริหารเชิงเหตุผลแบบเข้มงวดที่ชัดเจน เพราะในปัจจุบันยังมีปัญหาอันเป็นเหตุให้เกิดภาวะขาดครูเนื่องจากครูลาออกอยู่เสมอ พร้อมทั้งต้องการให้โรงเรียนใช้แนวทางการบริหารแบบยืดหยุ่นเพื่อให้ครูรู้สึกผูกพันเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ จิตาภา เบญจฉัชร (จิตาภา เบญจฉัชร, 2553) พบว่าบุคลากรในสถานศึกษามีความต้องการให้มีการสร้างความร่วมมือของครูโดยสร้างบรรยากาศของความไว้วางใจและการให้เกียรติซึ่งกันและกัน เสริมสร้างความเข้าใจและความร่วมมืออันดีระหว่างบุคลากรทุกฝ่าย

2. ลักษณะสำคัญของรูปแบบ ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบหลักตามแนวทางการกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบเข้มงวด 3 องค์ประกอบหลักซึ่งครอบคลุมตั้งแต่การรับบุคลากรเข้าทำงานกระทั่งให้พ้นจากงานนั้นเป็นไปตามค่าดัชนีความต้องการจำเป็นที่สูงกว่า ในแต่ละ

องค์ประกอบมีแนวทางการบริหารทั้งแบบเข้มงวดและแบบยืดหยุ่นเพื่อให้เกิดความสมดุล เกิดความมั่นคงและมีความสุขในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎี Dimension of Behavior in Social System ของ Jacob W. Getzels และ Egon G. Guba อ้างถึงใน (นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, 2554) ที่ได้วิเคราะห์พฤติกรรมในองค์การหรือหน่วยงานต่างๆ ออกเป็น 2 มิติ คือ

1. สถาบันมิติ (Nomothetic Dimension) ประกอบด้วย สถาบัน (Institution) คือตัวสถาบันและเป้าหมายของสถาบัน บทบาทหน้าที่ (Role) คือ กำหนดบทบาทหน้าที่และตำแหน่งต่างๆ ให้บุคคลปฏิบัติ มีกฎและหลักเกณฑ์การปฏิบัติที่มีอิทธิพลต่อบทบาทอยู่ และความคาดหวังของบุคคลภายนอก (Expectation) คือ ความมุ่งหวังของบุคคลภายนอกที่มุ่งหวังต่อสถาบัน

2. บุคลามิติ (Idiographic Dimension) ประกอบด้วย บุคลากรแต่ละบุคคล (Individual) คือ ความเป็นตัวตนแต่ละบุคคลรวมกันอยู่ในองค์กร บุคลิกภาพ (Personality) คือ ความรู้ ความถนัด ความสามารถ เจตคติ อารมณ์ จิตใจ และความต้องการส่วนตัว (Need-Disposition) คือ ความต้องการ หรือเป้าหมายที่แตกต่างกันของบุคคลที่เข้ามาทำงานในองค์กร

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ Truss และคณะ (Truss, 1997) ที่พบว่าในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่สามารถใช้รูปแบบใดรูปแบบหนึ่งอย่างเด็ดขาดได้ ในความเป็นจริงจำเป็นต้องใช้ผสมผสานกันทั้งสองรูปแบบ รวมทั้ง Gill (Gill, 1999) ที่ให้ความเห็นไว้ว่า สถานประกอบการใช้รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบอ่อนในการเริ่มต้น อย่างไรก็ตามเมื่อทำการสำรวจอย่างถ่องแท้แล้วพบว่า เป็นรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบแข็งผ่านกระบวนการปฏิบัติต่างๆ ดังนั้นเมื่อองค์กรประกอบด้วยสองมิติ คือสถาบันมิติ และบุคลามิติ รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงต้องบูรณาการแนวทางการบริหารทั้งสองแบบเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทั้งส่วนของโรงเรียนและส่วนของบุคลากร

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ด้านการบรรจุบุคคลเข้าทำงาน

โรงเรียนควรมีการกำหนดนโยบาย หรือแผนงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะการวางแผนอัตรากำลัง รวมทั้งกำหนดคุณลักษณะเฉพาะของงานและบุคลากรโดยความร่วมมือของทุกฝ่ายงานที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะฝ่ายปฏิบัติการ เช่น หัวหน้ากลุ่มสาระ ครูเชี่ยวชาญ เป็นต้น ตลอดจนต้องบูรณาการแนวทางการบริหารแบบยืดหยุ่นมาร่วมกำหนดเกณฑ์ต่างๆ ทั้งพิจารณาแบบยืดหยุ่นใน

บางกรณีเพื่อให้สามารถดำเนินการสรรหา คัดเลือก บรรจุและแต่งตั้งได้ตามกำหนดซึ่งส่งผลให้งานมีความต่อเนื่อง ซึ่งจากผลการวิจัยครั้งนี้พบว่าบุคลากรพึงประสงค์ให้โรงเรียนมีการกำหนดคุณลักษณะของงาน ขอบเขตหน้าที่ และภาระงานในตำแหน่งต่างๆ ไว้อย่างชัดเจน ส่วนประเด็นความต้องการจำเป็นคือ โรงเรียนต้องมีนโยบายร่วมและแผนกลยุทธ์เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ไว้ชัดเจน

1.2 ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน

ผลการวิจัยด้านการบริหารผลการปฏิบัติงานที่พบว่าโรงเรียนมีการกำหนดระเบียบ กฎเกณฑ์ การบริหารผลการปฏิบัติงานต่างๆ ตามแนวทางการบริหารแบบเข้มงวดในระดับปานกลาง จึงควรมีการกำหนดระเบียบ หลักเกณฑ์ และกฎเกณฑ์ต่างๆ ไว้อย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษรตั้งแต่การทดลองปฏิบัติงาน การพัฒนาเบื้องต้นและการกำกับดูแล การประเมินผลการปฏิบัติงานและการตรวจสอบ การให้สิ่งจูงใจและรางวัล เพื่อให้บุคลากรมีความมั่นใจ มั่นคงและได้รับความเป็นธรรมในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการกำหนดขึ้นเงินเดือน ค่าตอบแทนและสวัสดิการต่างๆ ที่โรงเรียนสามารถจัดหาเพิ่มเติมให้นอกเหนือจากที่กฎหมายบังคับ ทั้งนี้บุคลากรสามารถประเมินตนเองเบื้องต้นได้กับระเบียบ กฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้ช่วยลดปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคลากรและฝ่ายบริหารได้

ในขณะเดียวกันโรงเรียนต้องบูรณาการแนวทางการบริหารแบบยืดหยุ่น สร้างบรรยากาศแห่งความสุข ความเป็นกัลยาณมิตร ความมีส่วนร่วม สร้างความผูกพัน สร้างแรงจูงใจ ขวัญกำลังใจ สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ และวัฒนธรรมองค์กร ให้เกิดขึ้นในกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องตระหนักในคุณค่าของบุคลากร ให้การยอมรับ ส่งเสริมให้ได้รับความก้าวหน้าในวิชาชีพ ได้รับเกียรติยศชื่อเสียงทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน

1.3 ด้านการพัฒนาและความต่อเนื่องของงาน

ผลการวิจัยที่พบว่าข้อกำหนดแผนงานการพัฒนาบุคลากร และแผนการเลื่อนขั้นยังอยู่ในระดับปานกลาง และพึงประสงค์ให้มีการปฏิบัติมากที่สุด โรงเรียนต้องมีฝ่ายรับผิดชอบจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรทั้งแบบกลุ่ม และรายบุคคล และดำเนินการตามแผน โดยใช้ผลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานและการตรวจสอบเป็นข้อมูลในการจัดทำแผน เพื่อให้ตรงตามความต้องการจำเป็นของโรงเรียนและบุคลากร ในส่วนของการวางแผนการเลื่อนขั้น ต้องสร้างระบบคุณธรรมเพื่อให้บุคคลที่ได้เลื่อนตำแหน่งเป็นที่ยอมรับของบุคลากรโดยส่วนใหญ่ พร้อมทั้งวางแผนอัตรากำลังที่จะรับเข้าบรรจุทำงานในตำแหน่งที่ว่างลงเพื่อให้กระบวนการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งแผนงานสำรองในกรณีบุคลากรลาออกกะทันหัน

การบริหารตามแนวทางแบบยืดหยุ่น ต้องพัฒนาและสร้างบุคลากรให้มีสมรรถนะทั้งในด้าน รูปธรรม เช่น ความเชี่ยวชาญ ทักษะ ความสามารถในการจัดการเรียนการสอนในวิชาชีพ และ นามธรรม เช่น บุคลิกภาพความเป็นครูมืออาชีพ ความมีภาวะผู้นำ มีความฉลาดทางอารมณ์ เป็นต้น ตลอดจนพัฒนาบุคลากรให้เป็นที่เชื่อถือของผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้ปกครอง ชุมชน หน่วยงานภายนอก โรงเรียน ดำเนินการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการประเมินผู้ที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่ง

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้เหล่านี้ สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษา เอกชน และผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สามารถนำไปกำหนดแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ โรงเรียนเอกชนให้มีประสิทธิภาพ ช่วยลดอัตราการเข้าออก รวมทั้งสร้างความมั่นคง มีความสุขใน การทำงานให้เกิดขึ้นกับบุคลากรและครูโรงเรียนเอกชนดังนี้

1. สำหรับสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน สามารถนำผลวิจัยนี้ไปใช้โดยการ กำหนดเป็นนโยบายให้โรงเรียนเอกชนต้องมีการกำหนดแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยใช้ รูปแบบเชิงบูรณาการแบบเข้มงวดและแบบยืดหยุ่น รวมทั้งแนวทางปฏิบัติให้ชัดเจน

2. สำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สามารถนำรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงบูรณา การแบบเข้มงวดและแบบยืดหยุ่นนี้ไปเป็นแนวทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียน ตลอดจนวางแผนปฏิบัติซึ่งสามารถปรับ หรือประยุกต์ให้เหมาะสมกับบริบทแต่ละแห่ง เพื่อให้เกิดผล สำเร็จร่วมกันทั้งส่วนโรงเรียนและส่วนบุคลากร

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษารูปแบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งแบบกลุ่มแข็ง (Hard) และแบบ กลุ่มอ่อน (Soft) โดยกรอบแนวคิดอื่นๆ

ผลการศึกษาครั้งนี้พบว่า ผลการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีน้อย ที่พบมากมีเพียงศึกษากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเน้นเฉพาะแนวทางการบริหารแบบ Hard จึงควรมีการศึกษาวิจัยโดยใช้กรอบแนวคิดอื่นๆ โดยเฉพาะแนวคิดทางการบริหารทรัพยากร มนุษย์แบบ Soft เพิ่มเติมต่อไป

2.2 ควรศึกษาการพัฒนาารูปแบบในแต่ละกระบวนการของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น รูปแบบการพัฒนาบุคลากร รูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น ผลการศึกษาครั้งนี้พบว่า การพัฒนารูปแบบในกระบวนการต่างๆ ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ยังมีน้อย โดยมากเป็นการศึกษาสภาพและปัญหา แต่ยังไม่มียงานวิจัยที่เสนอรูปแบบเพื่อการแก้ปัญหา จึงเป็นประเด็นที่น่าสนใจสำหรับการดำเนินการศึกษาต่อไป

รายการอ้างอิง

- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice* (10th ed). London: Kogan Page.
- Bartol, K. M. a. M., David C . (1994). *Management*. (2nd ed). New York McGraw-Hill.
- Beach, D. S. P. (1985). *The Management of People at Work*. New York: Mcmillan
- Bohlander, S. a. S. (2001). *Managing Human Resources* (12th ed): Unknow Binging.
- Bowin, R. B. a. H., Donald F. (2001). *Human Resource Management : An Experiential Approach*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Boxall, P. a. P., J. (2008). *Strategy and Human Resource Management* (2nd ed). New York: Palgrave Macmillan.
- Castetter, W. B. (1996). *The Human Resource Function in Educational Administration* (6th ed). New Jersey: Prentice-Hall.
- Cherrington, D. J. (1994). *Organizational Behavior: The Management of Individual and Organizational Performance* (2nd ed ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Daft, R. L. (2000). *Management* (5th ed ed.). Orlando FL: Dryden.
- Decenzo, D. A. a. R., S.P.(2002). *Human Resource Management* (7th ed). New York: John Wiley& Sons.
- Dubrin, A. J., & Ireland, R. D. (1993). *Management and Organization* (2nd ed ed.). Cincinnati OH: SouthWestern.
- Eisner, E. (1976). Education Connoisseurhip and Criticism : Their Form and Functions in Educational Evaluation. *Aesthetic Education*.
- Flippo, E. B. (1961). *Principle of Personnel Management*. New York McGraw-Hill.
- Gary, D. (2003). *Management : Principles ans Practices for Tomorrow's Leaders*. New Jersey: Prentice Hall.
- Gill, C. (1999). *Use of Hard and Soft Models of HRM to Illustrate the Gap between Rhetoric and Reality in Workforce Management*: RMIT Business.
- Griffin, R. W. (1999). *Management* (6th ed). New York: Houghton Mifflin.
- Guest, D. E. (1997). Human Resource Management and Performance : A Review Research Agenda *International Journal of Human Resource Management*.
- Harris, B. M. (1979). *Personnel Administration in Education*. Boston Allyn and Bacon.
- Keeves, P. J. (1988). *Educational Research, Methodology, and Measurement: An International Handbook*. Oxford: Pergamon Press.
- Lunenburg, F. C. a. O., Allan C. (1996). *School Management and Organization : United State* (2nd ed ed.): Wadsworth.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality* (2nd ed). New York: Harper & Row.

- McClelland, D. (1961). *The Achieving Society*. New York: McGraw-Hill.
- Milkovich, G. T. a. J., W.B. (1991). *Human Resource Development*. (6th ed). Boston: Homewood.
- Mondy, R. W. a. N., R.M. (2000). *Human Resource Management*. (6th ed). New Jersey: Prentice Hall.
- Murdick, G. R., Ross E. Joel, and Claggett R. James. (1984). *Information System for Modern Management* (3rd ed ed.). New Jersey Prentice Hall.
- Oldroyd, D. (2005). *Leadership and Management in Education*. New York: Oxford University Press.
- Pigors, P. a. M., C.A. (1981). *Personnel Administration*. New York: McGrill Hill.
- Price, A. (2007). *Human Resource Management in a Business Context* (3rd ed): Cengage Learning EMEA.
- Rue, L. W. a. B. L. (2000). *Human Resource Management* (6th ed). New York McGraw-Hill.
- Sherman, A. W. a. B., G.W. (1992). *Managing Human Resource* (9th ed). Cincinnati Ohio: South-Western.
- Stoner, A. F. a. W., C. (1986). *Management* (3rd ed). New Delhi: Prentice-Hall.
- Truss, C. a. O. (1997). Soft and Hard Models of Human Resource Management: A Reappraisal. *Journal of Management Studies*.
- Vroom, V. H. (1995). *Work and motivation*. Harmondsworth, England: Penguin.
- Warren, F. M. (1974). Analysis of Guidelines for Inservice Teacher Education Practices in Selected School-Grade 5-9.
- Werther, W. B. a. D. K. (1993). *Human Resource and Personel Management*. New York: McGraw-Hill.
- Willer, D. (1986). *Scientific sociology :Theory and Method*. New Jersey: Prentice-hall.
- กมล คุสุวรรณ. (2527). หัวใจนักบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร: คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พระราชบัญญัติการศึกษาเอกชน (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2554 (2554).
- กิติมา ปรีดีติลล. (2532). การบริหารงานและนิเทศการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: อักษรพัฒนา.
- เกียรติศักดิ์ วัฒนศักดิ์. (2553). การเจรจาต่อรอง. วารสารนักบริหาร, ปีที่ 30 ฉบับที่ 2 : เมษายน.
- คณะกรรมการการศึกษาเอกชน. (2542). แผนยุทธศาสตร์การปฏิรูปและส่งเสริมการศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร.
- จรรยาภรณ์ พานิชเจริญนาม. (2535). กระบวนการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนมัธยมสาธิต สังกัดทบวงมหาวิทยาลัยของรัฐในกรุงเทพมหานคร. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- จารุพรรณ คุณพันธ์. (2538). การศึกษาการบริหารบุคลากรครูในโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา เขตการศึกษา 1. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จิตาภา เบญจชัยพร. (2553). การพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐ. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชนะ ธนสมบุญ. (2526). ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนคาทอลิกในกรุงเทพมหานคร. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชัยเสถียร พรหมศรี. (2551). คัมภีร์การจัดการสมัยใหม่. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- ชูชัย สมितिไกร. (2550). การฝึกอบรมบุคลากรในองค์การ (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณรงค์วิทย์ แสงทอง. (2545). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2548). การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น
- ไตรธร เศรษฐธีร. (2543). การศึกษาความพึงพอใจของครูโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา เขตการศึกษา 6. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ถวัลย์ ทองมี. (2524). การบริหารบุคลากรภายในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทรงพล โสภณ. (2546). การพัฒนาแผนกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏ. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทวีศักดิ์ วิศิษฎ์กุล. (2538). การศึกษากระบวนการบริหารงานบุคคลของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทัศนีย์ ธรรมสิทธิ์. (2537). การวางแผนกำลังคน. กรุงเทพมหานคร.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2534). การบริหารงานบุคคล (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.
- นงนุช วงษ์สุวรรณ. (2550). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: จามจุรีโปรดักส์.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. (2548). โน้ตย่อบริหาร. เชียงใหม่: Orange Group Tactics Design.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. (2554). หลักการ และทฤษฎี การบริหารการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: ตีรณสาร.
- นารีนุช สมวาสนาพานิช. (2544). การศึกษาสภาพและปัญหาการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนอนุบาล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน เขตการศึกษา 1 (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นิชาภา ประสพอารยา. (2543). การศึกษาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร.
- นรินทร์ สุธีนรินทร์. (2552). การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2548). การจัดการสมัยใหม่ (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพมหานคร: เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2543). การวิจัยเบื้องต้น (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพมหานคร: สุวีริยาสาส์น.

- ประยูร อัครบวร, โส.แ.ศ. (2553). การสร้างเครือข่ายและการมีส่วนร่วม : *Network Building and Participatory*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2543). การบริหารทรัพยากรมนุษย์แนวใหม่. กรุงเทพมหานคร: ส.เอเชียเพลส.
- ผาสุก สุมาลย์กุล. (2550). การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนกรุงเทพมหานคร. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร.
- พนัส หันนาคินทร์. (2542). ประสบการณ์ในการบริหารบุคลากร. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พยอม วงศ์สารศรี. (2534). การบริหารงานบุคคล (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพมหานคร: พรานนกการพิมพ์.
- พยอม วงศ์สารศรี. (2544). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพมหานคร: สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- พาสณา จุลรัตน์. (2548). จิตวิทยาการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ภิญโญ สาร. (2517). การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.
- เมธี ปิลันธนานนท์. (2529). การบริหารงานบุคคลในวงการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์.
- วรรณิ แกมเกตุ. (2551). วิธีวิทยาการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิกรม ศาสตร์วงศ์กร, & (2535). สภาพและปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 4. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร.
- วิชัย โสสุวรรณจินดา. (2546). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: โฟเพช.
- วิเชียร วิทย์อุดม. (2550). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: ธรรมการพิมพ์.
- วิทยา คูวิรัตน์. (2529). การศึกษาปัญหาเกี่ยวกับกระบวนการบริหารโรงเรียนคาทอลิก อัครสังฆมณฑล กรุงเทพมหานคร. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วีรภัทร ภัทรกุล. (2549). การพัฒนารูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ. (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมคิด บางโม. (2538). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร: นำอักษรการพิมพ์.
- สมชาย หิรัญกิตติ. (2542). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ฉบับสมบูรณ์. กรุงเทพมหานคร: ซีระฟิล์ม และไซเท็กซ์.
- สมพงษ์ เกษมสิน. (2526). การบริหาร. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.
- สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และคณะ. (2539). แนวโน้มของการศึกษาเอกชน ประเภทสามัญศึกษาในอนาคต : รายงานการวิจัย. กรุงเทพมหานคร.
- สมาน รังสิโยกฤษณ์. (2520). การบริหารงานบุคคล (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพมหานคร: นำอักษรการพิมพ์.
- สมาน รังสิโยกฤษณ์. (2541). ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล (พิมพ์ครั้งที่ 19). กรุงเทพมหานคร: สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.

- สมาน อัครภูมิ. (2537). การพัฒนารูปแบบการบริหารการประถมศึกษาในระดับจังหวัด. (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สันทัด ศะศิวิณิช. (2551). การเจรจาต่อรอง: ม.ป.ท.
- สิทธิชัย ลีวเวหา. (2534). การศึกษาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร.
- สุรศักดิ์ จงจิต. (2552). สภาพและปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ถ่ายโอนไปสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคใต้. (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุรศักดิ์ นานานุกูล. (2522). การบริหารโรงงานอุตสาหกรรมและกิจการบริการ. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.
- เสนาะ ตีเยาว์. (2545). การบริหารงานบุคคล (พิมพ์ครั้งที่ 12). กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อนามัย เทศกะทีก. (2549). อาชีวอนามัยและความปลอดภัย. กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์.
- อลงกรณ์ มีสุทธา, ส. ส. (2545). การประเมินผลการปฏิบัติงาน. กรุงเทพมหานคร: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี.
- อารี พันธุ์ณี. (2546). จิตวิทยาสร้างสรรค์การเรียนการสอน. กรุงเทพมหานคร: ไยไหม.
- อำนาจ แสงสว่าง. (2540). การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: ทิพย์วิสุทธิ.
- อำรุง จันทวานิช. (2542). วารสารวิชาการ.
- อุทัย หิรัญโต. (2531). หลักการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์.
- อุบล รักษารงาน. (2531). การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 1. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร.

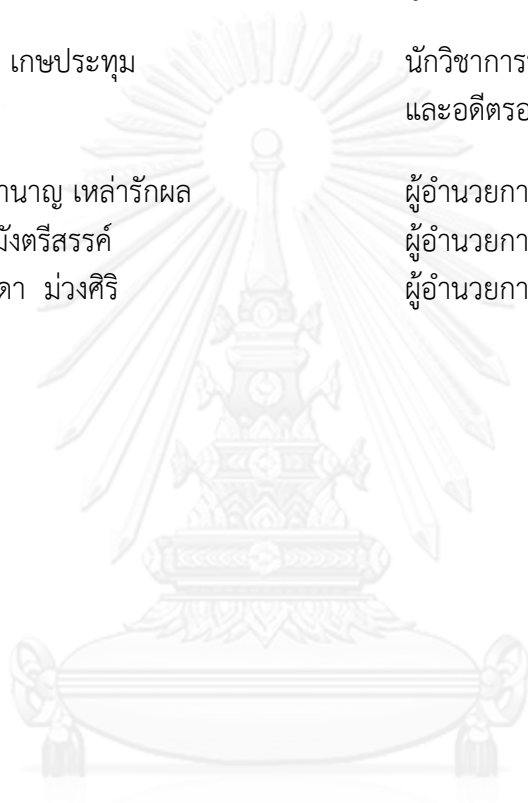


ภาคผนวก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

- | | |
|---|--|
| 1. ศาสตราจารย์ ดร.วิจิตร ศรีสอ้าน | อดีตรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ |
| 2. ศาสตราจารย์ กิตติคุณ ดร.ไพฑูรย์ สินลารัตน์ | ประธานคณะกรรมการคุรุสภา |
| 3. รองศาสตราจารย์นพพงษ์ บุญจิคราดุลย์ | นักวิชาการบริหารการศึกษา และอดีตร
ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน |
| 4. นายสมเชาว์ เกษประทุม | นักวิชาการทางการบริหารงานบุคคล
และอดีตรองเลขาธิการ สช. |
| 5. ภรดา ดร.ชำนาญ เหล่ารักผล | ผู้อำนวยการโรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา |
| 6. นางช่อชบา มั่งตรีสรรค์ | ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลวัยตรุณ |
| 7. นางสาวสุเมกดา ม่วงศิริ | ผู้อำนวยการโรงเรียนศิรินุสรณ์วิทยา |



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

แบบตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of Item-Objective Congruence)
เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน

คำชี้แจงในการตรวจแบบสอบถาม

1. แบบตรวจสอบชุดนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบหาความสอดคล้องของเนื้อหาในข้อคำถามแต่ละข้อกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการจะวัด (Index of Item-Objective Congruence: IOC) ซึ่งวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ของงานวิจัยเรื่องนี้ คือ เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์เกี่ยวกับรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน และวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 คือ เพื่อศึกษารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนที่มีการปฏิบัติที่ดี

2. แบบตรวจสอบนี้มีข้อคำถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจำนวน 70 ข้อ โดยมีเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

1	หมายถึง	เห็นด้วยว่าข้อคำถามวัดได้ตรงเนื้อหา
0	หมายถึง	ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตรงเนื้อหา
-1	หมายถึง	ไม่เห็นด้วยว่าข้อคำถามวัดได้ตรงเนื้อหา

เมื่อปรับปรุงเป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์แล้ว จะนำไปใช้สอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์เกี่ยวกับรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามคือ ผู้รับใบอนุญาต ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ หัวหน้ากลุ่มสาระ และ ครูผู้สอน

ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามนี้จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์เพื่อหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และค่าความต้องการจำเป็น ด้วยวิธีการหาค่า Priority Needs Index (PNI) เพื่อนำข้อมูลที่ได้นำมาจัดเรียงค่าความต้องการจำเป็นและวิเคราะห์ผลออกมาเป็นรายการ นำไปสู่การศึกษาวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 3 ของงานวิจัยเรื่องนี้ คือ เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบเครื่องมือครั้งนี้ เพื่อนำข้อเสนอของท่านไปพัฒนาแบบสอบถามในการวิจัยนี้ อันเป็นประโยชน์สำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน รวมถึงผู้ที่สนใจ หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนเอกชนต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

นางสาวสิรินพร วิทิตสุภาลัย (ผู้วิจัย)

นิสิตหลักสูตรครุศาสตรศึกษบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

มิถุนายน 2556

วัตถุประสงค์ของข้อคำถาม	รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ : รูปแบบเชิงเหตุผลแบบเข้มงวด	ผลการพิจารณา			ข้อเสนอแนะเพื่อการแก้ไขปรับปรุง
		เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	
		1	0	-1	
<p>เพื่อศึกษาสภาพและปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์เกี่ยวกับรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน โดยศึกษาเกี่ยวกับ กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งเน้นรูปแบบเชิงเหตุผลแบบเข้มงวด ภายใต้นโยบายร่วม และแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย 3 ชั้น</p> <p>1.การบรรจุคนเข้าทำงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> • คุณสมบัติเฉพาะของงาน และบุคลากร • การสรรหา • การคัดเลือก • การแต่งตั้ง 	การบรรจุบุคคลเข้าทำงาน				
	1. โรงเรียนมีการกำหนดนโยบายร่วม และแผนกลยุทธ์เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้อย่างชัดเจน				
	2. โรงเรียนมีการกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของบุคลากรในตำแหน่งต่างๆ ไว้อย่างชัดเจน				
	3. โรงเรียนมีการกำหนดคุณลักษณะของงานขอบเขตหน้าที่ และภาระงานในตำแหน่งต่างๆ ไว้อย่างชัดเจน				
	4. โรงเรียนดำเนินการสรรหาบุคคลเพื่อบรรจุในตำแหน่งว่างโดยวิธีหลากหลาย เช่น ประกาศผ่านสื่อต่างๆ ปิดประกาศหน้าโรงเรียน หรือสถาบันผลิตครู เป็นต้น				
	5. โรงเรียนมีการกำหนดเกณฑ์ และวิธีการคัดเลือกบุคลากรในตำแหน่งต่างๆ ไว้อย่างชัดเจน				
	6. โรงเรียนจัดให้มีคณะกรรมการคัดเลือกบุคลากรที่มีผู้แทนจากฝ่ายปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องร่วมพิจารณาด้วย เช่น ผู้อำนวยการ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูผู้สอน เป็นต้น				
	7. โรงเรียนแต่งตั้งบุคลากรเข้าปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ ตามหลักเกณฑ์ และคุณสมบัติที่กำหนดไว้ตามมติคณะกรรมการคัดเลือก				

วัตถุประสงค์ของข้อคำถาม	รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ : รูปแบบเชิงเหตุผลแบบเข้มงวด	ผลการพิจารณา			ข้อเสนอแนะเพื่อการแก้ไขปรับปรุง
		เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	
		1	0	-1	
2. การบริหารผลการปฏิบัติงาน <ul style="list-style-type: none"> • การทดลองปฏิบัติงาน • การพัฒนาเบื้องต้นและการกำกับดูแล • การประเมินผลการปฏิบัติงาน • การตรวจสอบ • การให้สิ่งจูงใจและรางวัล 	การบริหารผลการปฏิบัติงาน				
	8. โรงเรียนมีการกำหนดระยะเวลาการทดลองงาน รวมทั้งระเบียบการปฏิบัติหน้าที่ระหว่างการทดลองงานไว้ชัดเจน และแจ้งให้บุคลากรทราบ				
	9. โรงเรียนจัดให้มีคณะบุคคลเป็นพี่เลี้ยงเพื่อให้คำปรึกษา แนะนำ และประเมินผลการทดลองปฏิบัติงาน				
	10. โรงเรียนมีการจัดทำคู่มือบุคลากร ชี้แจงกฎระเบียบการปฏิบัติงาน สิทธิผลประโยชน์ และบทลงโทษ แจกให้บุคลากรทุกคน				
	11. โรงเรียนจัดให้มีการอบรม และพัฒนาเบื้องต้นก่อนให้เข้าปฏิบัติงานจริง เพื่อให้บุคลากรมีความเข้าใจลักษณะงาน และกฎระเบียบของโรงเรียน				
	12. โรงเรียนจัดคณะบุคคลเป็นพี่เลี้ยงกำกับดูแล และติดตามสอบถามปัญหาการปฏิบัติงาน และให้คำปรึกษา แนะนำช่วยเหลืออย่างใกล้ชิดตามมิตร				
	13. โรงเรียนกำหนดวิธี และเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน และแจ้งให้บุคลากรทราบ				
	14. โรงเรียนมีคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อดำเนินการประเมิน และรายงานผลการประเมินแก่บุคลากรเป็นลายลักษณ์อักษร				

วัตถุประสงค์ของข้อความ	รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ : รูปแบบเชิงเหตุผลแบบเข้มงวด	ผลการพิจารณา			ข้อเสนอแนะเพื่อการ แก้ไขปรับปรุง
		เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	
		1	0	-1	
	15. โรงเรียนให้โอกาส และติดตามพัฒนาการ การปฏิบัติงานของบุคลากรภายหลังการ ประเมินอย่างสม่ำเสมอ				
	16. การตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของ บุคลากรเป็นไปอย่างโปร่งใส และรับฟัง ความคิดเห็น ซึ่งกันและกันระหว่าง บุคลากร และผู้ติดตามผล				
	17. โรงเรียนนำผลการประเมินการปฏิบัติงาน เป็นข้อมูลในการพัฒนาบุคลากรทั้งแบบ รายบุคคล และแบบเป็นกลุ่ม				
	18. โรงเรียนนำผลการประเมินการปฏิบัติงาน เป็น ข้อมูล ในการพิจารณาความดี ความชอบประจำปี				
	19. โรงเรียน กำหนด ค่าตอบแทน ผลประโยชน์ และสวัสดิการต่างๆ ไว้ ชัดเจน เช่น ขึ้นเงินเดือน ค่าล่วงเวลา เงิน ค่าแห่ง โบนัส ค่ารักษาพยาบาล เป็นต้น				
	20. โรงเรียนมีคณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทน รางวัล หรือผลประโยชน์ต่างๆ ให้ บุคลากรอย่างเป็นธรรม				
	21. บุคลากรได้รับค่าตอบแทน รางวัล หรือ ผลประโยชน์ ต่างๆ เหมาะสมกับปริมาณ และภาระงานที่ได้รับ				
	22. โรงเรียนจัดบริการตรวจสอบสุขภาพประจำปี โดยไม่เสียค่าใช้จ่ายให้แก่บุคลากรเป็น ประจำทุกปี				

วัตถุประสงค์ของข้อคำถาม	รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ : รูปแบบเชิงเหตุผลแบบเข้มงวด	ผลการพิจารณา			ข้อเสนอแนะเพื่อการ แก้ไขปรับปรุง
		เห็น ด้วย	ไม่ เห็น	ไม่ เห็น ด้วย	
		1	0	-1	
3.การพัฒนาและความ ต่อเนื่องของงาน <ul style="list-style-type: none"> • ก า ร พ ั ท ฒ น า รายบุคคลอย่าง ต่อเนื่อง • การพัฒนาเป็นกลุ่ม • การวางแผน การ เลื่อนขั้น และความ ต่อเนื่อง 	23. โรงเรียนจัดให้มีแพทย์ หรือพยาบาล วิชาชีพ มาบริการให้คำปรึกษาแนะนำ เกี่ยวกับสุขภาพอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง				
	24. โรงเรียนจัดทำประกันอุบัติเหตุ หรือ ประกันภัยอื่นๆ เพื่อเป็นสวัสดิการเพิ่มเติม แก่บุคลากร				
	25. โรงเรียนมีสวัสดิการ หรือกองทุน สงเคราะห์ที่จัดขึ้นเพื่อช่วยเหลือบุคลากร ที่เกี่ยวข้องอายุการทำงาน				
	การพัฒนาและความต่อเนื่องของงาน				
	26. โรงเรียนมีคณะกรรมการรับผิดชอบจัดทำ แผนพัฒนาบุคลากรแบบรายบุคคลอย่าง ชัดเจน และดำเนินการตามแผนที่กำหนด ไว้				
	27. โรงเรียนมีคณะกรรมการรับผิดชอบจัดทำ แผนพัฒนาบุคลากรแบบเป็นกลุ่มอย่าง ชัดเจน และดำเนินการตามแผนที่กำหนด ไว้				
	28. โรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรทั้งแบบ รายบุคคล และเป็นกลุ่มเข้ารับการ ฝึกอบรมและพัฒนาองค์ความรู้ รวมทั้ง ทักษะทางวิชาชีพในรูปแบบต่างๆ อย่าง ต่อเนื่อง				
29. โรงเรียนสนับสนุน และเปิดโอกาสให้ บุคลากรได้ไปศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เช่น ให้เวลาทำงานบางส่วนสำหรับไป ศึกษา หรือ ให้อุปกรณ์การศึกษา เป็นต้น					

วัตถุประสงค์ของข้อคำถาม	รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ : รูปแบบเชิงเหตุผลแบบเข้มงวด	ผลการพิจารณา			ข้อเสนอแนะเพื่อการ แก้ไขปรับปรุง
		เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	
		1	0	-1	
	30. โรงเรียนติดตามนำองค์ความรู้ หรือนวัตกรรมใหม่ๆ จากการพัฒนาบุคลากรมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาให้เห็นเป็นรูปธรรมชัดเจน				
	31. โรงเรียนมีการวางแผนการเลื่อนขั้นในตำแหน่งต่างๆ เพื่อความต่อเนื่องของงาน				
	32. โรงเรียนมีระบบการเลื่อนขั้น โดยพิจารณาจากบุคลากรภายในที่เหมาะสม ก่อนการสรรหา และคัดเลือกจากบุคคลภายนอก				
	33. โรงเรียนมีคณะกรรมการพิจารณาการเลื่อนขั้น และระบบการเลื่อนขั้นที่โปร่งใสเป็นที่พอใจของบุคลากร				
	34. โรงเรียนสามารถบรรจุบุคลากรที่เหมาะสมเข้ารับตำแหน่งและปฏิบัติงานได้ตามแผนที่กำหนดไว้				
	35. โรงเรียนมีระบบการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติหน้าที่แทนในกรณีที่มีบุคลากรขาด หรือลาออกกะทันหัน				
	36. โรงเรียนมีระเบียบ หลักเกณฑ์การยุติการจ้างในกรณีต่างๆ ไว้อย่างชัดเจน และเป็นธรรมเนียม				
	37. โรงเรียนมีการแจ้งเตือนเป็นลายลักษณ์อักษรกรณีบุคลากรมีความผิด หรือข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานก่อนถูกพิจารณายุติการจ้าง				

วัตถุประสงค์ของข้อคำถาม	รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ : รูปแบบเชิงผลสำเร็จแบบยืดหยุ่น	ผลการพิจารณา			ข้อเสนอแนะเพื่อการ แก้ไขปรับปรุง
		เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	
		1	0	-1	
<p>เพื่อศึกษาสภาพและ ปัจจุบันและสภาพที่พึง ประสงค์เกี่ยวกับรูปแบบ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของโรงเรียนเอกชน โดย ศึกษาเกี่ยวกับ การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งเน้น รูปแบบเชิงผลสำเร็จแบบ ยืดหยุ่น มุ่งสร้างผลสำเร็จ ให้ เกิด กับ บุค ลากร ประกอบด้วย 3 ชั้น</p> <p>1.ผลสำเร็จ ใน มิติ ส่วน บุคคล</p> <ul style="list-style-type: none"> • การยอมรับ โดย ผู้ร่วมงาน • ความคิดเชิงบวก • ความพึงพอใจแห่ง ตน • ความเชื่อมั่น ใน การปฏิบัติงาน 	ผลสำเร็จในมิติส่วนบุคคล				
	38. โรงเรียนจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรให้ เป็นผู้มีความฉลาดทางอารมณ์ เพื่อให้ สามารถปฏิบัติงานในองค์กรอย่างมี ความสุข				
	39. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนมี ความก้าวหน้าในวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง				
	40. โรงเรียนสนับสนุน และพัฒนาให้ บุคลากรทุกคนมีความเป็นผู้นำในการทำ กิจกรรม และปฏิบัติงานต่างๆ				
	41. โรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนา และ สร้างสรรค์ผลงานต่างๆ อยู่เสมอ				
	42. ผู้บริหารและบุคลากรในโรงเรียนให้การ ยอมรับเพื่อนร่วมงานที่สร้างสรรค์ผลงาน เป็นที่ประจักษ์ด้วยความเต็มใจ				
	43. โรงเรียนมีการประกาศเชิดชูเกียรติ และ นำเสนอผลงานที่มีคุณภาพให้เป็นที่รับรู้ ของบุคลากรในโรงเรียน				
	44. โรงเรียนจัดกิจกรรม หรือแนวทาง ปฏิบัติงานเพื่อส่งเสริม และกระตุ้นให้ บุคลากรเป็นผู้มีความคิดเชิงบวกทั้งต่อ ตนเอง และ โรงเรียน				
45. บุคลากรได้รับการฝึกให้ปฏิบัติงาน และ แก้ปัญหาโดยแนวทางการใช้ความคิดเชิง บวก					

วัตถุประสงค์ของข้อคำถาม	รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ : รูปแบบเชิงผลสำเร็จแบบยืดหยุ่น	ผลการพิจารณา			ข้อเสนอแนะเพื่อการ แก้ไขปรับปรุง
		เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย	
		1	0	-1	
	46. โรงเรียนสนับสนุนให้นักลากลุ่มนำ โครงการของตนเอง หรือของกลุ่ม นักเรียนในการดูแลไปประกวดระดับ จังหวัด หรือระดับชาติ				
	47. โรงเรียนสนับสนุนให้นักลามีโอกาส เข้ารับการคัดเลือกให้ได้รับรางวัลเชิดชู เกียรติต่างๆ จากหน่วยงานภายนอก				
	48. โรงเรียนเปิดโอกาสให้นักลามีอิสระ ทางความคิดในการปฏิบัติงานภายใต้ กรอบนโยบาย เป้าหมาย และ วัตถุประสงค์ของโรงเรียน				
	49. โรงเรียนเปิดโอกาสให้นักลามีอิสระ ทางความคิดในการปฏิบัติงานภายใต้ กรอบนโยบาย เป้าหมาย และ วัตถุประสงค์ของโรงเรียน				
2.ผลสำเร็จรายบุคคลในมิติ วิชาชีพ <ul style="list-style-type: none"> • แรงจูงใจ และ ความเชื่อถือ • ความพึงพอใจใน งาน และขวัญ กำลังใจ • สมรรถนะการ ปฏิบัติงาน 	ผลสำเร็จรายบุคคลในมิติวิชาชีพ				
	50. โรงเรียนให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับความ เจริญก้าวหน้าในวิชาชีพ เพื่อจูงใจให้ บุคลากรปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ				
	51. โรงเรียนให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับสิทธิ ประโยชน์ต่างๆของบุคลากรอยู่เสมอ				
	52. ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีความ กระตือรือร้น และมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน มากกว่าการสั่งการ				

วัตถุประสงค์ของข้อคำถาม	รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ : รูปแบบเชิงผลสำเร็จแบบยืดหยุ่น	ผลการพิจารณา			ข้อเสนอแนะเพื่อการ แก้ไขปรับปรุง
		เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	
		1	0	-1	
	53. โรงเรียนสร้างจิตสำนึกให้บุคลากรมีความ เชื่อมั่นในวิชาชีพ และความสำคัญของ หน้าที่ที่ตนได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ				
	54. โรงเรียนพัฒนาและสร้างให้บุคลากร ได้รับความเชื่อถือในวิชาชีพจากผู้ ที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน เช่น ผู้ปกครอง นักเรียน ชุมชน เป็นต้น				
	55. ผู้บริหารอธิบายและชี้แจงให้บุคลากร เข้าใจ และยอมรับวัตถุประสงค์ของงาน ต่างๆ ที่ได้รับมอบหมาย				
	56. เมื่อบุคลากรประสบปัญหาในการ ปฏิบัติงาน ผู้บริหารสามารถให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ หรือทำให้บุคลากรมีขวัญ กำลังใจในการปฏิบัติงานต่อไป				
	57. บุคลากรได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานที่ เหมาะสมกับความชำนาญ เพื่อให้เกิด ความพึงพอใจในงาน				
	58. บุคลากรทุกคนได้รับความเป็นธรรมจาก ผู้บริหารในการมอบหมายให้ปฏิบัติงาน ต่างๆ รวมทั้งการพิจารณาความดี ความชอบ				
	59. บุคลากรสามารถสร้างความมั่นคงในชีวิต ส่วนตัว และครอบครัวจากการทำงานใน โรงเรียน				

วัตถุประสงค์ของข้อคำถาม	รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ : รูปแบบเชิงผลสำเร็จแบบยืดหยุ่น	ผลการพิจารณา			ข้อเสนอแนะเพื่อการ แก้ไขปรับปรุง
		เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	
		1	0	-1	
	60. บุคลากรได้รับการพัฒนาความรู้ และ ทักษะต่างๆ จนเป็นผู้มีสมรรถนะในการ ปฏิบัติงานสูง				
	61. บุคลากรได้รับการพัฒนาบุคลิกภาพ และ ความฉลาดทางอารมณ์จนเป็นผู้มี สมรรถนะในการปฏิบัติงานสูง				
	62. บุคลากรได้รับการส่งเสริม และพัฒนา ภาวะผู้นำจนเป็นผู้มีสมรรถนะในการ ปฏิบัติงานสูง				
3.ผลสำเร็จร่วมในมิติ วิชาชีพ <ul style="list-style-type: none"> • วัฒนธรรมการ เรียนรู้และ องค์กร • ความร่วมมือ ทำงานเป็นทีม 	ผลสำเร็จร่วมในมิติวิชาชีพ				
	63. โรงเรียนสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่เอื้อ ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรให้สำเร็จ ตามเป้าหมาย เช่น มีวัฒนธรรมการ แลกเปลี่ยนความคิดอย่างเสรี เป็นต้น				
	64. ผู้บริหารและบุคลากรมีการเรียนรู้ และ ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่เป็นวัฒนธรรม องค์กรตามการเปลี่ยนแปลงของ สภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน				
	65. ผู้บริหารและบุคลากรมีการเรียนรู้ และ ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่เป็นวัฒนธรรม องค์กรตามการเปลี่ยนแปลงของ สภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียน				
	66. ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรสามารถ ทำงานร่วมกันแบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง มิใช่เพียงร่วมกันปฏิบัติตามผู้บริหาร				

วัตถุประสงค์ของข้อคำถาม	รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ : รูปแบบเชิงผลสำเร็จแบบยืดหยุ่น	ผลการพิจารณา			ข้อเสนอแนะเพื่อการ แก้ไขปรับปรุง
		เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย	
		1	0	-1	
	67. โรงเรียนสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงาน แบบเป็นทีม เพื่อมุ่งให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของ งาน และความสามัคคีของกลุ่ม				
	68. โรงเรียนได้เตรียมความพร้อมให้บุคลากร มีทักษะ และจิตใจมุ่งมั่นในการทำงาน ร่วมกันเป็นทีม				
	69. บุคลากรสามารถทำงานร่วมกันเป็นทีม รวมทั้งสามารถเปลี่ยนกลุ่มการทำงาน ได้ ตามความเหมาะสม				
	70. บุคลากรทุกกลุ่มสาระ มีความมุ่งมั่น ร่วมกันที่จะพัฒนาวิชาการของตนที่ รับผิดชอบให้เป็นผลสำเร็จร่วมกันของ โรงเรียน				

ขอแสดงความนับถือ

ลงชื่อผู้ตรวจแบบสอบถาม

นางสาวสิรินพร วิทิตสุภาลัย
(ผู้วิจัย)ศ.กิตติคุณ ดร.ไพฑูรย์ สีนลารัตน์
(ผู้ทรงคุณวุฒิ)

สาขาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

โทร: 02-218-2587 ต่อ 840

ผู้วิจัย: 089-529-4276

E-mail: rinrin_tang@hotmail.com

(ตัวอย่างแบบสอบถาม)

รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ : รูปแบบเชิงเหตุผล แบบเข้มงวด		สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
การบรรจุบุคคลเข้าทำงาน											
1.	โรงเรียนมีการกำหนดนโยบายร่วม และแผนกลยุทธ์เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้อย่างชัดเจน
2.	โรงเรียนมีการกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของบุคลากรในตำแหน่งต่างๆไว้อย่างชัดเจน
3.	โรงเรียนมีการกำหนดคุณลักษณะของงาน ขอบเขตหน้าที่ และภาระงานในตำแหน่งต่างๆไว้อย่างชัดเจน
4.	โรงเรียนดำเนินการสรรหาบุคคลเพื่อบรรจุในตำแหน่งว่างโดยวิธีหลากหลาย เช่น ประกาศผ่านสื่อต่างๆ ปิดประกาศหน้าโรงเรียน หรือสถาบันผลิตครู เป็นต้น

เกณฑ์ค่าระดับคะแนนในช่อง “สภาพปัจจุบัน”

ระดับ 5 หมายถึง มีการปฏิบัติในสภาพปัจจุบันในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีการปฏิบัติในสภาพปัจจุบันในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีการปฏิบัติในสภาพปัจจุบันในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีการปฏิบัติในสภาพปัจจุบันในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีการปฏิบัติในสภาพปัจจุบันในระดับน้อยที่สุด

เกณฑ์ค่าระดับคะแนนในช่อง “สภาพที่พึงประสงค์”

ระดับ 5 หมายถึง ต้องการ/พึงประสงค์ให้มีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง ต้องการ/พึงประสงค์ให้มีการปฏิบัติในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง ต้องการ/พึงประสงค์ให้มีการปฏิบัติในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง ต้องการ/พึงประสงค์ให้มีการปฏิบัติในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง ต้องการ/พึงประสงค์ให้มีการปฏิบัติในระดับน้อยที่สุด

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ที่เกี่ยวข้องประเมินรูปแบบ

- | | |
|---|---|
| 1. ศาสตราจารย์ ดร.วิจิตร ศรีสอ้าน | อดีตรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ |
| 2. ศาสตราจารย์ กิตติคุณ ดร.ไพฑูรย์ สินลารัตน์ | ประธานคณะกรรมการคุรุสภา |
| 3. รองศาสตราจารย์ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ | นักวิชาการบริหารการศึกษา และอดีต
ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน |
| 4. นายสมเชาว์ เกษประทุม | นักวิชาการทางการบริหารงานบุคคล
และอดีตรองเลขาธิการ สช. |
| 5. นายพิชัย แก้วสุวรรณ | ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านส่งเสริมการจัดการ
ศึกษาเอกชน สช. |
| 6. นางเกยูร บุญสนอง | ผู้อำนวยการกลุ่มงานโรงเรียนสามัญศึกษา
สช. |
| 7. ภราดา ดร.ชำนาญ เหล่ารักผล | ผู้อำนวยการโรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา |
| 8. นายเทอดศักดิ์ มังตรีสรณ์ | ผู้รับใบอนุญาตโรงเรียนอนุบาลวิบูลย์ |
| 9. นางสาวสุมุกดา ม่วงศิริ | ผู้อำนวยการโรงเรียนสิรินธรมหาวิทยาลัย |
| 10. ภราดา ดร.ศักดิ์ สกนธวัฒน์ | ผู้อำนวยการโรงเรียนอัสสัมชัญ
แผนกประถม |
| 11. นางสาวบุษรารัตน์ เกิดเพิ่มพูน | รองผู้อำนวยการโรงเรียนสารสาสน์
เอกตรา |
| 12. มิสบุญตา สหวงศ์เจริญ | หัวหน้าระดับชั้น โรงเรียนอัสสัมชัญ
แผนกประถม |
| 13. นางอรทัย น้อยญาโณ | หัวหน้ากลุ่มสาระ โรงเรียนอัสสัมชัญ
แผนกประถม |
| 14. นางสุดสงวต กีบทอง | หัวหน้าฝ่ายโรงเรียนวัฒนาวิทยาลัย |
| 15. นางฐานิดา ศรียศศักดิ์ | ครูโรงเรียนอนุบาลวิบูลย์ |
| 16. นางอุไร อภิบาล | ครูโรงเรียนอนุบาลวิบูลย์ |
| 17. นายประทีป วรสระริน | ครูโรงเรียนวัฒนาวิทยาลัย |
| 18. นางสาวสุชาดา บูเซ็น | ครูโรงเรียนวัฒนาวิทยาลัย |
| 19. นางสาวอติการ ทองดี | ครูโรงเรียนเลิศพัฒนาศึกษา |
| 20. นางวรรณมา จำปานิล | ครูโรงเรียนตรีวิทยา |
| 21. นางสาวจรรจิดา เทียมศิริ | ครูโรงเรียนตรีวิทยา |
| 22. นางจิราพร เปล่งวิทยา | ครูโรงเรียนสารสาสน์สพิตยา |
| 23. นางสาวพรรณนิภา ยศรุ่งเรือง | ครูโรงเรียนสารสาสน์พัฒนา |
| 24. นางสาวศศิธร ดอนกระโทก | ครูโรงเรียนกสิณธร |

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เกี่ยวข้องประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group)

- | | |
|---------------------------------------|--|
| 1. รองศาสตราจารย์นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ | นักวิชาการบริหารการศึกษาศึกษา และอดีต
ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน |
| 2. นายพิชัย แก้วสุวรรณ | ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านส่งเสริมการจัด
การศึกษาศึกษาเอกชน สช. |
| 3. นายเทอดศักดิ์ มังตรีสรณ์ | ผู้รับใบอนุญาตโรงเรียนอนุบาลวิจิตร |
| 4. นางสาวสุเมกดา ม่วงศิริ | ผู้อำนวยการโรงเรียนศิริสุนทรวิทยา |
| 5. ภรดา ดร.ศักดิ์ดา สกนธวัฒน์ | ผู้อำนวยการโรงเรียนอัสสัมชัญ
แผนกประถม |
| 6. ภรดา ดร.ชำนาญ เหล่ารักผล | ผู้อำนวยการโรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา |
| 7. นางสาวบุษรารัตน์ เกิดเพิ่มพูน | รองผู้อำนวยการโรงเรียนสวนสราญ
เอกตรา |
| 8. นางอรทัย น้อยญาโณ | หัวหน้ากลุ่มสาระ โรงเรียนอัสสัมชัญฯ |
| 9. นางสุดสงวต กีบทอง | หัวหน้าฝ่ายโรงเรียนวัฒนาวิทยาลัย |
| 10. นางฐานิดา ศรียศศักดิ์ | ครูโรงเรียนอนุบาลวิจิตร |
| 11. นายประทีป วรสระริน | ครูโรงเรียนวัฒนาวิทยาลัย |
| 12. นางสาวสุชาดา บูเซ็น | ครูโรงเรียนวัฒนาวิทยาลัย |

ที่ ศร 0512.6(2771)/57- 1424

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

27 กุมภาพันธ์ 2557

เรื่อง ขออนุญาตเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบรูปแบบ

เรียน ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร.ไพฑูริย์ สินลารัตน์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ

ด้วย นางสาวสิรินพร วิทิตสุภาลัย นิสิตหลักสูตรครุศาสตรศึกษบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนาแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน” โดยมี ศาสตราจารย์ ดร. พงษ์ ศิริบรรณพิทักษ์ และอาจารย์ ดร.วลัยพร ศิริภิรมย์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ใคร่ขออนุญาตท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบ ประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของรูปแบบ ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบพระคุณในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร. จุฑารัตน์ วิมูลผล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2681-82 ต่อ 600

ที่ ศธ 0512.6(2771)/57- 1447

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

๑๕ กุมภาพันธ์ 2557

เรื่อง ขอเชิญผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมประชุมกลุ่ม (Focus group)

เรียน รองศาสตราจารย์นพพงษ์ บุญจิตราดลย์

สิ่งที่ส่งมาด้วย ร่างรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน (ฉบับที่ 2)

ด้วย นางสาวสิรินพร วิทิตสุภาลัย นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน ” โดยมี ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบริรมพิทักษ์ และอาจารย์ ดร.วัลย์พร ศิริภิรมย์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ใคร่ขอเชิญท่านเข้าร่วมประชุมกลุ่ม (Focus group) ในวันที่ 14 มีนาคม 2557 เวลา 10.00 น. ณ ห้องประชุมโรงเรียนตรีวิทยา ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเข้าร่วมประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ ในวันและเวลาดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.จuthาร์ตน์ วิบูลผล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ
โทร. 0-2218-2681-82 ต่อ 600

**แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์
ของโรงเรียนเอกชน**

คำชี้แจง

1. การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน ซึ่งขณะนี้กำลังดำเนินการวิจัยในขั้นตอนของการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อประมวลความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

2. แบบประเมินนี้แบ่งเป็น 3 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ประเมิน

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงรูปแบบ

ด้วยทุกท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ทรงความรู้และประสบการณ์ ผู้วิจัยจึงตระหนักดีว่าท่านมีภารกิจที่ต้องรับผิดชอบเป็นจำนวนมาก แต่ความเห็นของท่านเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนางานวิจัยนี้ให้มีความสมบูรณ์ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ต่อไป ผู้วิจัยจึงกราบขอความกรุณาจากท่านได้โปรดกรุณาอนุเคราะห์เวลาในการพิจารณา และให้ความคิดเห็นต่อร่างรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

นางสาวสิรินพร วิทิศสุภาลัย

นิสิตคุศุภบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

มือถือ 08-9529-4276

E-mail Address: rinrin_tang@hotmail.com

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

คำชี้แจง โปรดเติมข้อความลงในช่องว่างให้สมบูรณ์

1. ชื่อ-สกุล.....
2. วุฒิการศึกษาสูงสุด.....สาขาวิชา.....
3. ตำแหน่งทางการบริหาร/การทำงานปัจจุบัน.....
4. สถานที่ทำงาน.....
5. อื่นๆ โปรดระบุ.....

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ โรงเรียนเอกชน

คำชี้แจง

โปรดศึกษา (ร่าง) รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน และโปรดประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ว่ามีมากน้อยเพียงใด โดยทำเครื่องหมาย / ลงในช่องหมายเลข 1-5 ซึ่งมีความหมายดังนี้

- | | |
|---|---|
| 5 | หมายถึง มีความเหมาะสมอย่างยิ่ง / เป็นไปได้อย่างยิ่ง |
| 4 | หมายถึง มีความเหมาะสมมาก / เป็นไปได้มาก |
| 3 | หมายถึง มีความเหมาะสมปานกลาง / เป็นไปได้ปานกลาง |
| 2 | หมายถึง มีความเหมาะสมน้อย / เป็นไปได้น้อย |
| 1 | หมายถึง ไม่มีความเหมาะสม / ไม่มีความเป็นไปได้ |

คำอธิบายศัพท์

รูปแบบเชิงเหตุผลแบบเข้มงวด หมายถึง มิติการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งเน้นกระบวนการจัดการบุคลากรภายใต้นโยบายร่วม และแผนกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และความสำเร็จของโรงเรียน ประกอบด้วย การบรรจุบุคคลเข้าทำงาน การบริหารผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาและความต่อเนื่องของงาน

การบรรจุบุคคลเข้าทำงาน หมายถึง กระบวนการ วิธีการในการสรรหา และคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานในโรงเรียน ประกอบด้วย การกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของงานและบุคลากร การสรรหา การคัดเลือก และการแต่งตั้ง

การบริหารผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การบริหารจัดการเกี่ยวกับบุคลากรตั้งแต่เริ่มบรรจุแต่งตั้ง จนกระทั่งยุติการทำงานในโรงเรียน ประกอบด้วย การทดลองปฏิบัติงาน การพัฒนาเบื้องต้นและการกำกับดูแล การประเมินผลการปฏิบัติงาน การตรวจสอบ และการให้สิ่งจูงใจและรางวัล

การพัฒนาและความต่อเนื่องของงาน หมายถึง การพัฒนาบุคลากรให้ทักษะ ความสามารถอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย การพัฒนารายบุคคลอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาเป็นกลุ่ม การวางแผนการเลื่อนขั้นและความต่อเนื่องของงาน

รูปแบบเชิงผลสำเร็จแบบยึดหยุ่น หมายถึง มิติการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งเน้นให้สร้าง ความฉลาดทางอารมณ์ ความเจริญก้าวหน้า และภาวะผู้นำร่วม เพื่อกระตุ้นและผลักดันให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็มขีดความสามารถด้วยความเต็มใจ บรรลุผลสำเร็จส่วนตน ประกอบด้วย ผลสำเร็จในมิติส่วนบุคคล ผลสำเร็จรายบุคคลในมิติวิชาชีพ และผลสำเร็จร่วมในมิติวิชาชีพ

ผลสำเร็จในมิติส่วนบุคคล หมายถึง ผลสำเร็จที่เกิดขึ้นกับตัวบุคลากร ซึ่งเป็นผลจากการได้รับการส่งเสริมและพัฒนา ประกอบด้วย การยอมรับโดยผู้ร่วมงาน ความคิดเชิงบวก ความพึงพอใจแห่งตน และความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงาน

ผลสำเร็จรายบุคคลในมิติวิชาชีพ หมายถึง ผลสำเร็จในวิชาชีพที่เกิดขึ้นกับตัวบุคลากรในการทำงานในโรงเรียน ประกอบด้วย แรงจูงใจและความเชื่อถือ ความพึงพอใจในงานและขวัญกำลังใจ และสมรรถนะการปฏิบัติงาน

ผลสำเร็จร่วมในมิติวิชาชีพ หมายถึง ผลสำเร็จของหมู่คณะที่เกิดขึ้นในโรงเรียน ประกอบด้วย วัฒนธรรมการเรียนรู้และองค์กร และความร่วมมือทำงานเป็นทีม

รายการที่ประเมิน	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
Hard :การให้สิ่งจูงใจและรางวัล Soft : ผลสำเร็จในมิติส่วนบุคคล ผลสำเร็จรายบุคคลในมิติวิชาชีพ ผลสำเร็จร่วมในมิติวิชาชีพ										
3.3.การพัฒนาและความ ค่เนื่องของงาน Hard : การพัฒนารายบุคคลอย่างค่เนื่อง และการพัฒนาเป็นกลุ่ม Soft : ผลสำเร็จในมิติส่วนบุคคล ผลสำเร็จรายบุคคลในมิติวิชาชีพ ผลสำเร็จร่วมในมิติวิชาชีพ										
Hard : การวางแผนการเลื่อนขั้นและความค่เนื่องของงาน Soft : ผลสำเร็จในมิติส่วนบุคคล ผลสำเร็จรายบุคคลในมิติวิชาชีพ ผลสำเร็จร่วมในมิติวิชาชีพ										

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงรูปแบบ

องค์ประกอบ	การบริหารแบบเข้มงวด (Hard)	การบริหารแบบยืดหยุ่น (Soft)	ข้อเสนอแนะ
1.การบรรจุบุคคลเข้าทำงาน	1.1 การกำหนดคุณลักษณะเฉพาะ ของงาน	1.1.1 ผลสำเร็จร่วมในมิติวิชาชีพ	

องค์ประกอบ	การบริหารแบบเข้มงวด (Hard)	การบริหารแบบยืดหยุ่น (Soft)	ข้อเสนอแนะ
	1.2 การกำหนดคุณลักษณะเฉพาะของบุคลากร	1.2.1 ผลสำเร็จร่วมในมิติวิชาชีพ	
	1.3 การสรรหา การคัดเลือก และการแต่งตั้ง	1.3.1 ผลสำเร็จในมิติส่วนบุคคล 1.3.2 ผลสำเร็จร่วมในมิติวิชาชีพ	
2.การบริหารผลการปฏิบัติงาน	2.1 การทดลองปฏิบัติงาน	2.1.1 ผลสำเร็จในมิติส่วนบุคคล	

องค์ประกอบ	การบริหารแบบเข้มงวด (Hard)	การบริหารแบบยืดหยุ่น (Soft)	ข้อเสนอแนะ
	2.2 การพัฒนาเบื้องต้น และการกำกับดูแล	2.2.1 ผลสำเร็จในมิติส่วนบุคคล 2.2.2 ผลสำเร็จรายบุคคลในมิติวิชาชีพ 2.2.3 ผลสำเร็จร่วมในมิติวิชาชีพ	
	2.3 การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการตรวจสอบ	2.3.1 ผลสำเร็จรายบุคคลในมิติ วิชาชีพ 2.3.2 ผลสำเร็จร่วมในมิติวิชาชีพ	
	2.4 การให้สิ่งจูงใจและรางวัล	2.4.1 ผลสำเร็จในมิติส่วนบุคคล 2.4.2 ผลสำเร็จรายบุคคลในมิติ วิชาชีพ 2.4.3 ผลสำเร็จร่วมในมิติวิชาชีพ	

องค์ประกอบ	การบริหารแบบเข้มงวด (Hard)	การบริหารแบบยืดหยุ่น (Soft)	ข้อเสนอแนะ
3.การพัฒนาและความ ต่อเนื่องของงาน	3.1 การพัฒนารายบุคคลอย่าง ต่อเนื่อง และการพัฒนาเป็น กลุ่ม	3.1.1 ผลสำเร็จในมิติส่วน บุคคล 3.1.2 ผลสำเร็จรายบุคคลใน มิติ วิชาชีพ 3.1.3 ผลสำเร็จร่วมในมิติ วิชาชีพ	
	3.2 การวางแผนการเลื่อนขั้น และความต่อเนื่องของงาน	3.2.1 ผลสำเร็จในมิติส่วน บุคคล 3.2.2 ผลสำเร็จรายบุคคลใน มิติ วิชาชีพ 3.2.3 ผลสำเร็จร่วมในมิติ วิชาชีพ	

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอื่นๆ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

“ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณท่านผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย
ที่ท่านได้กรุณาเสียสละเวลา ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบและประเมินรูปแบบ
ทดลองจนข้อเสนอแนะอย่างค้ำใจ”



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน

คำชี้แจง

1. การวิจัยครั้งนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน

2. แบบสอบถามฉบับนี้ ผู้วิจัยจัดทำขึ้นเพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน โดยผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วย **ผู้รับใบอนุญาต หรือผู้แทน ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูผู้สอน**

แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของโรงเรียน และสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน

3. ในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้ ความคิดเห็นของท่านมีคุณค่าและความสำคัญต่อการพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน และข้อมูลที่ตอบจะไม่มีผลกระทบต่อ การปฏิบัติงานในหน้าที่ของท่าน ดังนั้น จึงขอความกรุณาท่านตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง หรือตามความต้องการที่แท้จริงของท่านให้ครบทุกข้อ เพื่อผู้วิจัยสามารถนำข้อมูลไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนารูปแบบให้เหมาะสม และมีประสิทธิภาพสำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนต่อไป

4. ผู้วิจัยใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านตอบแบบสอบถามแต่ละตอนที่กำหนดให้ครบถ้วน และขอได้โปรด นำแบบสอบถามของผู้รับใบอนุญาต หรือผู้แทน จำนวน 1 ฉบับ ผู้อำนวยการ จำนวน 1 ฉบับ รองผู้อำนวยการ จำนวน 1 ฉบับ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 1 ฉบับ และครูผู้สอน จำนวน 1 ฉบับ รวมทั้งสิ้นจำนวน 5 ฉบับ ใส่ซองที่แนบมาพร้อมกันในซองเดียวกันทั้งหมด ส่งคืนผู้วิจัยภายใน วันที่ 30 สิงหาคม พ.ศ. 2556 จักเป็นพระคุณอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

นางสาวสิรินพร วิทิตสุกาลย์

นิสิตดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของโรงเรียน และสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ที่ตรงกับสภาพทั่วไปของโรงเรียน และสถานภาพปัจจุบันของท่าน

1. ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของโรงเรียน

1.1 โรงเรียนจัดการศึกษาในระดับ

- ปฐมวัย ประถมศึกษา
 มัธยมศึกษา มากกว่า 1 ระดับขึ้นไป

1.2 โรงเรียนแห่งนี้ได้รับรางวัลระดับเหรียญทอง จากคะแนนเฉลี่ยการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินักชั้นพื้นฐาน (O-NET) ประจำปีการศึกษา 2553 หรือไม่

- ได้ ไม่ได้

2. ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

2.1 เพศ

- ชาย หญิง

2.2 อายุ

- น้อยกว่า 30 ปี 30 – 40 ปี
 41 - 50 ปี 51 ปีขึ้นไป

2.3 ท่านปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่ง

- ผู้รับใบอนุญาต หรือผู้แทน ผู้อำนวยการ
 รองผู้อำนวยการ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้
 ครูผู้สอน

2.4 ท่านปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนแห่งนี้ จนถึงปัจจุบัน เป็นเวลา

- น้อยกว่า 5 ปี 5 – 10 ปี
 11 – 15 ปี 16 ปีขึ้นไป

2.5 วุฒิการศึกษาสูงสุดของท่าน

- ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี
 ปริญญาโท ปริญญาเอก

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน

คำชี้แจง ขอให้ท่านพิจารณาข้อความที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยกาเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง
 “สภาพปัจจุบัน” และ “สภาพที่พึงประสงค์”

เกณฑ์ค่าระดับคะแนนในช่อง “สภาพปัจจุบัน”

- ระดับ 5 หมายถึง มีการปฏิบัติในสภาพปัจจุบันในระดับมากที่สุด
- ระดับ 4 หมายถึง มีการปฏิบัติในสภาพปัจจุบันในระดับมาก
- ระดับ 3 หมายถึง มีการปฏิบัติในสภาพปัจจุบันในระดับปานกลาง
- ระดับ 2 หมายถึง มีการปฏิบัติในสภาพปัจจุบันในระดับน้อย
- ระดับ 1 หมายถึง มีการปฏิบัติในสภาพปัจจุบันในระดับน้อยที่สุด

เกณฑ์ค่าระดับคะแนนในช่อง “สภาพที่พึงประสงค์”

- ระดับ 5 หมายถึง ต้องการ/พึงประสงค์ให้มีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด
- ระดับ 4 หมายถึง ต้องการ/พึงประสงค์ให้มีการปฏิบัติในระดับมาก
- ระดับ 3 หมายถึง ต้องการ/พึงประสงค์ให้มีการปฏิบัติในระดับปานกลาง
- ระดับ 2 หมายถึง ต้องการ/พึงประสงค์ให้มีการปฏิบัติในระดับน้อย
- ระดับ 1 หมายถึง ต้องการ/พึงประสงค์ให้มีการปฏิบัติในระดับน้อยที่สุด

ตัวอย่าง การตอบแบบสอบถาม (เฉพาะข้อ 1.)

รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์		สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
การบรรจุบุคคลเข้าทำงาน											
1.	โรงเรียนมีการสำรวจ และรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากร เช่น จำนวนบุคลากร แยกตามวุฒิการศึกษา ความชำนาญ เพื่อวางแผนเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์	✓	...	✓

1. หมายถึง ท่านเห็นว่าการสำรวจและรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากรในโรงเรียนเพื่อการวางแผนเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ สภาพปัจจุบันมีการปฏิบัติในระดับน้อย และท่านต้องการ/พึงประสงค์ให้มีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด

จบตัวอย่าง

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน

1. รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนที่ท่านทำได้ดีแล้ว มีดังนี้

1.1

.....

1.2

.....

1.3

.....

2. สิ่งที่โรงเรียนควรปรับปรุงและทำเพิ่มเติมเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีดังนี้

2.1

.....

2.2

.....

2.3

.....

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ท่านผู้บริหารสถานศึกษาและครู เป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้
ที่ท่านได้กรุณาเสียสละเวลาให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้อย่างยิ่ง

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

ผู้วิจัยชื่อ นางสาวสิรินพร วิทิตสุภากุล สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาบัณฑิตจากคณะ
ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร วิชาภาษาอังกฤษ (เกียรตินิยมอันดับ 1) พ.ศ. 2542 จากนั้น
ในปี พ.ศ. 2547 เข้าศึกษาต่อระดับมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี และสำเร็จการศึกษาในปี พ.ศ. 2549

ปีการศึกษา 2552 ผู้วิจัยศึกษาต่อระดับดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และสำเร็จการศึกษาในปีการศึกษา 2556



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY