



การพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล



โดย

นางวิมลพัชร นันทินบัณฑิต

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2563

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

การพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล



โดย
นางวิรัชพัชร นันทินบัณฑิต

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2563

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT OF MUNICIPALITY SCHOOL



By

MRS. Wirunput NUNTINNABANDIT

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for Doctor of Philosophy (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

Department of Educational Administration

Graduate School, Silpakorn University

Academic Year 2020

Copyright of Graduate School, Silpakorn University

หัวข้อ	การพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล
โดย	วิรัชพัชร นันทินบัณฑิต
สาขาวิชา	การบริหารการศึกษา แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	รองศาสตราจารย์ ดร. มัทนา วัฒนอมศักดิ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

.....คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(รองศาสตราจารย์ ดร.จุไรรัตน์ นันทานิช)

พิจารณาเห็นชอบโดย

.....ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ วาทีพันธ์ ดร.นพดล เจนอักษร)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

(รองศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วัฒนอมศักดิ์)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

(รองศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

(รองศาสตราจารย์ ดร.ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์)

.....ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

(อาจารย์ ดร.จรัสศรี เพ็ชรคง)

58252911 : การบริหารการศึกษา แบบ 2.1 ปรัชญาคุณภิวัตน์

คำสำคัญ : ทุมนมนุษย์/การพัฒนา/โรงเรียนสังกัดเทศบาล

นาง วิรลพัชร นันทินบัณฑิต: การพัฒนาทุมนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล อาจารย์ที่ปรึกษา
วิทยานิพนธ์หลัก : รองศาสตราจารย์ ดร. มัทนา วัฒนอมศักดิ์

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) องค์ประกอบการพัฒนาทุมนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล 2) ผลการยืนยันองค์ประกอบการพัฒนาทุมนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล ประชากร คือ โรงเรียนสังกัดเทศบาล จำนวน 1,121 โรงเรียน ขนาดกลุ่มตัวอย่างกำหนดโดยการเปิดตารางประมาณขนาดกลุ่มตัวอย่างของทาโร ยามาเน่ ที่ระดับความเชื่อมั่น 90% โดยใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งประเภท (Stratified random sampling) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง 91 แห่ง โดยมีผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 4 คน คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หัวหน้าฝ่ายบริหารงานบุคคล และครู รวม 364 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล ได้แก่ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง แบบสอบถามความคิดเห็น และแบบสอบถามเพื่อยืนยันองค์ประกอบการพัฒนาทุมนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ ร้อยละ มีชดเชยเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า

1. แนวทางการพัฒนาทุมนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ คือ (1) การพัฒนาความรู้ มี 16 ตัวแปร (2) การพัฒนาทักษะ มี 14 ตัวแปร (3) การสร้างค่านิยม มี 10 ตัวแปร (4) การส่งเสริมความมุ่งมั่นในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ มี 4 ตัวแปร (5) การส่งเสริมวัฒนธรรมเพื่อพัฒนาศักยภาพ มี 4 ตัวแปร (6) การให้บริการปรึกษา มี 4 ตัวแปร (7) การประเมินผลการพัฒนา มี 4 ตัวแปร

2. ผลการยืนยันแนวทางการพัฒนาทุมนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล พบว่า มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และเป็นประโยชน์

58252911 : Major (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

Keyword : Human Capital/Development/Municipality School.

MRS. WIRUNPUT NUNTINNABANDIT : HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT OF MUNICIPALITY SCHOOL THESIS ADVISOR : ASSOCIATE PROFESSOR MATTANA WANGTHANOMSAK, Ph.D.

The purposes of this research were to identify 1) factors of human capital development of municipality school, and 2) confirmation factors of human capital development of municipality school. The population were 1,121 municipality schools. The sample size of 91 was determined by Taro Yamane sample size table at the confidence level of 90% by stratified random sampling. There were four respondents from each school consisted of school director, deputy school director head of personnel management and teacher, with the total of 364. The research instruments used to collect the data were semi-structured interview, opinionnaire and questionnaire. The statistics for data analysis were frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation, exploratory factor analysis, and content analysis.

The findings were as follows:

1. Human capital development process of municipality school consisted of 7 Factors: (1) Knowledge development of 16 variables, (2) Skill development of 14 variables, (3) Creating values of 10 variables, (4) promoting the commitment to work for efficiency of 4 variables, (5) Promoting cultures to develop potential of 4 variables, (6) Counseling of 4 variables, (7) Development evaluation of 4 variables.

2. The factors of human capital development of municipality school were verified to meet with accuracy standards, propriety standards, feasibility standards and utility standards.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความสะดวกจาก รองศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วัฒนอมศักดิ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เป็นอย่างสูง ที่ให้คำปรึกษา คำแนะนำ ทำให้ผู้วิจัยทำงานฉบับนี้สำเร็จ

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร รองศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์ รองศาสตราจารย์ ดร.ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ และอาจารย์ ดร.จรัสศรี เพ็ชรคง เป็นอย่างสูง ที่ให้คำปรึกษา คำแนะนำ ทำให้ผู้วิจัยทำงานฉบับนี้สำเร็จ

ขอกราบขอบพระคุณ ดร.อิชยา สารตันติกุล ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดแคใน ดร.ศราวุธ สุตะวงศ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนองค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงราย ดร.อภิรดี กลกิจ รักษาการผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาล 4 วัดมหาธาตุ นายโกวิท สุทธิพงษ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาล 2 สาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ และนายครรชิต มนูญผล รองนายกเทศมนตรี เทศบาลนครนครศรีธรรมราช ดร.พัชยา สบง รองผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนเทศบาล 2 วัดเสนาหา (สมัครมดุงผล) และดร.เพิ่มศักดิ์ เพิ่มประยูร ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนอนุบาลเทศบาลเมืองบ้านหมี่ ที่ให้ข้อมูลการให้สัมภาษณ์ที่เป็นประโยชน์ในงานวิจัย

ขอกราบขอบพระคุณ ดร.ทวิช แจ่มจำรัส รองผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหมี่วิทยา ดร.ธนาวรรณ ทองอ่อน ผู้อำนวยการกองการศึกษาเทศบาลตำบลโพรงมะเดื่อ ดร.รสพร ทองธรรมจินดา ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลสุขสวัสดิ์ ดร.จตุพร มีสกุล อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต และ ผศ.ดร.วสันต์ เตือนแจ้ง รองผู้อำนวยการโรงเรียนสาธิตแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ที่ให้ความกรุณาตรวจสอบตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หัวหน้าฝ่ายบริหารงานบุคคล และครู ของโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง ผู้ให้ข้อมูลในการตอบแบบสอบถามอันเป็นประโยชน์ต่องานวิจัย

ขอกราบขอบพระคุณ ดร.ธัญมัย ปรัชญาวุฒิรัตน์ ผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาล 3 วัดท่ามะปราง ดร.ผ่องพรรณ ปินตาแสน ผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาล 7 ฝั่งหมิ่น ดร.พรรณมาส พรหมพิลา ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนเทศบาล 2 วัดปราสาททอง ดร.จันทิมา จันท์สุวรรณรักษาการผู้อำนวยการกองการศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลลำไทร และดร.กาญจนา โสมณวัฒน์ รองผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาล 2 สามัคคีวัฒนา ที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ยื่นยันองค์ประกอบของงานวิจัย

ขอขอบคุณเพื่อนพี่น้องนักศึกษาปริญญาเอก รุ่น 13/1 ทุกท่านที่ให้กำลังใจ และให้ความช่วยเหลือด้วยความรักและความห่วงใยด้วยดีตลอดมา

วิรัชพัชร นันทินบัณฑิต

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญแผนภูมิ.....	ฉุ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	2
ปัญหาของการวิจัย	4
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	6
ข้อคำถามของการวิจัย.....	6
สมมติฐานของการวิจัย	6
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	14
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	15
การพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล	15
ความหมายของทุนมนุษย์.....	15
องค์ประกอบของทุนมนุษย์	17
ความแตกต่างระหว่างทรัพยากรมนุษย์และทุนมนุษย์.....	19
ทฤษฎีทุนมนุษย์.....	20
ความหมายของการพัฒนาทุนมนุษย์.....	22

การพัฒนาทุนมนุษย์.....	23
การพัฒนาทุนมนุษย์แห่งศตวรรษที่ 21.....	35
การพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล.....	39
การพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีสมรรถนะความสามารถในการแข่งขัน.....	40
โรงเรียนสังกัดเทศบาล	41
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	44
งานวิจัยในประเทศ.....	44
งานวิจัยต่างประเทศ.....	57
สรุป.....	59
บทที่ 3 การดำเนินงานวิจัย.....	60
ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย.....	60
ระเบียบวิธีวิจัย	64
แผนแบบของการวิจัย.....	64
ประชากร	65
กลุ่มตัวอย่าง.....	65
ผู้ให้ข้อมูล.....	65
ตัวแปรที่ศึกษา	66
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	66
การสร้างและพัฒนาเครื่องมือวิจัย.....	67
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	68
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย	68
สรุป.....	70
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	71
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์การพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล.....	71

1.1 ผลการวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล .	71
1.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนา ทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล	84
1.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	88
1.4 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรการพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัด เทศบาล	90
1.5 ผลการวิเคราะห์การพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล ด้วยการวิเคราะห์ องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis)	101
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การยืนยันองค์ประกอบการพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล	119
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	122
อภิปรายผล	124
ข้อเสนอแนะการวิจัย	134
ข้อเสนอแนะทั่วไป	134
ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป	135
รายการอ้างอิง	136
ภาคผนวก	141
ภาคผนวก ก หนังสือขอสัมภาษณ์งานวิจัย รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญให้สัมภาษณ์งานวิจัย	142
ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบเครื่องมือวิจัยตารางสรุปค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)	147
ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือ รายชื่อโรงเรียนทดลองใช้เครื่องมือ วิจัย ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม	155
ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูล รายชื่อโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง แบบสอบถามความคิดเห็น	162

ภาคผนวก จ หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญยืนยันงานวิจัย รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ/
ผู้เชี่ยวชาญ แบบสอบถามเพื่อยืนยันองค์ประกอบ 178
ประวัติผู้เขียน..... 187



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 ผู้ให้ข้อมูล	65
ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล ..	73
ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนา ทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล.....	85
ตารางที่ 4 ร้อยละสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	89
ตารางที่ 5 มัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความเห็นด้วยว่าเป็น การพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล.....	91
ตารางที่ 6 ค่า KMO and Bartlett's Test of Sphericity.....	101
ตารางที่ 7 ค่าไอเก็น ค่าร้อยละของความแปรปรวนและค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวนของ การพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล จำนวน 13 องค์ประกอบ	102
ตารางที่ 8 ค่าไอเก็น ค่าร้อยละของความแปรปรวนและค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวนของ การพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล จำนวน 7 องค์ประกอบ.....	103
ตารางที่ 9 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบและจำนวนองค์ประกอบ.....	104
ตารางที่ 10 องค์ประกอบการพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล	107
ตารางที่ 11 องค์ประกอบที่ 1	108
ตารางที่ 12 องค์ประกอบที่ 2	109
ตารางที่ 13 องค์ประกอบที่ 3	110
ตารางที่ 14 องค์ประกอบที่ 4	112
ตารางที่ 15 องค์ประกอบที่ 5	113
ตารางที่ 16 องค์ประกอบที่ 6	114
ตารางที่ 17 องค์ประกอบที่ 7	115
ตารางที่ 18 องค์ประกอบการพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล	116

ตารางที่ 19 ค่าความถี่ และร้อยละของข้อมูลการยืนยันองค์ประกอบจากผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ ที่มีต่อความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และเป็นประโยชน์ ขององค์ประกอบการพัฒนา ทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล.....	120
---	-----



สารบัญแผนภูมิ

	หน้า
แผนภูมิที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย	11
แผนภูมิที่ 2 องค์ประกอบของทุนมนุษย์.....	18
แผนภูมิที่ 3 ขั้นตอนการพัฒนาทุนมนุษย์.....	23
แผนภูมิที่ 4 กิจกรรมการบริหารทุนมนุษย์ในองค์การ	32
แผนภูมิที่ 5 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	63
แผนภูมิที่ 6 แผนแบบการวิจัย	64
แผนภูมิที่ 7 สรุปการพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล	117



บทที่ 1 บทนำ

การดำเนินงานขององค์กรในปัจจุบันต่างเผชิญกับการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น องค์กรจึงต้องแสวงหาแนวทางหรือกลยุทธ์ใหม่ๆ มาใช้ในการบริหารจัดการ ต้องมีการเตรียมการป้องกัน หาแนวทาง ตลอดจนปรับตัว เพื่อสร้างและรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขันด้วยกลยุทธ์ที่ องค์กรอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรมีแนวทางในการดำเนินงานและก้าวไป ในทิศทางที่เหมาะสม พร้อมทั้งมีวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายที่ชัดเจน¹ สิ่งสำคัญคือองค์ประกอบ ที่มีอยู่ในตัวบุคลากรขององค์กร เป็นปัจจัยสำคัญที่นำองค์กรไปสู่ความสำเร็จในการขับเคลื่อน กิจกรรมต่างๆ ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้² ดังนั้นองค์กรจึงควรส่งเสริมและสนับสนุนให้ มีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน และคงไว้ซึ่ง ศักยภาพทางการแข่งขันในระยะยาวขององค์กรต่อไป

ทุนมนุษย์ (Human Capital) ที่แม้จะเป็นสินทรัพย์ที่ไม่สามารถจับต้องได้ (Intangible Asset) แต่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินทรัพย์ที่จับต้องได้ (Tangible Asset) เช่น ทุนทางการเงิน วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ด้วยการนำความรู้ ความสามารถ ทักษะ หรือความชำนาญที่มีอยู่ ภายในตัว มาใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อการสร้างให้องค์กรมีความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง เพื่อให้การ ดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรต้องมีการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้ปฏิบัติงานบรรลุ เป้าหมายที่ได้วัดผลกำหนดอย่างสม่ำเสมอ ด้วยการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความ เชี่ยวชาญ รวมถึง ประสบการณ์ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้บุคลากร สามารถปฏิบัติงาน ด้วยความมั่นใจ ประสบความสำเร็จ และนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมาย

¹พิชิต เทพวรรณ, การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์: แนวคิดและกลยุทธ์เพื่อความ ได้เปรียบทางการแข่งขัน (กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2554).

²สุรชัย พรหมพันธุ์, ข้าทะเลสมรรถนะเพื่อการพัฒนา (กรุงเทพฯ: บริษัท ส.เอเชียเพรส (1999) จำกัด, 2554).

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

โลกในศตวรรษที่ 21 ได้เชื่อมโยงโลกให้เป็นหนึ่งเดียวกัน นำพาประเทศต่างๆ เข้าสู่การต่อสู้แข่งขันอย่างรวดเร็วด้วยอาวุธที่เรียกว่า “ทักษะ ความรู้ ความสามารถ” ของคนในองค์กร ทูมนมนุษย์ (Human Capital) จึงนับเป็นอาวุธอันทรงพลังและทรงคุณค่าที่สุดในองค์กร ทำให้องค์กรนั้นได้เปรียบในการแข่งขันและขับเคลื่อนองค์กรให้ไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะหากองค์กรใดมีคนเก่งที่มีศักยภาพ มีคุณภาพจำนวนมากมาร่วมงานด้วย จะทำให้องค์กรนั้นแข็งแกร่งเหนือคู่แข่ง สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้สำเร็จ ซึ่งนั่นหมายความว่าภาพรวมศักยภาพการแข่งขันและความเจริญก้าวหน้าของประเทศจะเกิดขึ้นได้เมื่อมีทูนมนุษย์ที่มีคุณภาพในองค์กรภาครัฐ เอกชน และ รัฐวิสาหกิจของแต่ละประเทศผลักดันให้ประสบความสำเร็จ สำหรับประเทศที่พัฒนาแล้วได้เริ่มให้ความสำคัญ กับทูนมนุษย์มาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1961 นับตั้งแต่ ชุนท์ (Schultz, T. W.) ได้เขียนไว้ในหนังสือ “Investment in human capital” โดยมองว่าทูนมนุษย์เป็นสิ่งที่องค์กรควรให้ความสำคัญในการลงทุน

สำหรับประเทศไทยนั้นเพิ่งเริ่มให้ความสำคัญกับทูนมนุษย์อย่างจริงจังในศตวรรษที่ 21 โดยรัฐบาล ได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) เพื่อสร้างความเข้มแข็งจากภายใน คู่กับ ประชาคมโลกด้วยโมเดล “ไทยแลนด์ 4.0” โดยกำหนดเป้าหมายครอบคลุมใน 4 มิติ ประกอบด้วย 1) ความมั่นคงของระบบเศรษฐกิจที่เน้นการสร้างมูลค่า 2) ความอยู่ดีมีสุขทางสังคม 3) การรักษาสีงแวดล้อม ในสังคมที่น่าอยู่ และ 4) การยกระดับคุณค่าของมนุษย์ด้วยการพัฒนาคนไทย 4.0 เพื่อมุ่งสู่ “ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน” นอกจากนี้แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ดังกล่าว ยังได้ถูกแปลงสู่การปฏิบัติโดยการจัดทำเป็นแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564) ซึ่งมีหลักการพัฒนาประเทศ ที่สำคัญโดยยึดหลัก “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” “การพัฒนาที่ยั่งยืน” และ “คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา” เพื่อใช้กำหนดประเด็นการพัฒนา พร้อมทั้งแผนงานและโครงการสำคัญที่ต้องดำเนินการให้เห็นผลเป็นรูปธรรม ในช่วง 5 ปีแรกของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ เพื่อเตรียมความพร้อมคน สังคม และระบบเศรษฐกิจ ของประเทศให้สามารถปรับตัวรองรับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกได้อย่างเหมาะสม นำไปสู่การพัฒนาเพื่อประโยชน์สุขที่ยั่งยืนของคนไทย³ แต่การนำพาประเทศเข้าสู่ 4.0 ได้สำเร็จ ไม่ได้ทำเพียงแค่ลงทุนด้านเทคโนโลยี แต่จำเป็น ต้องมี “ทูนมนุษย์” ที่มีความรู้ ความสามารถในการเป็นแกนขับเคลื่อนด้วย ดังนั้น การพัฒนาทูนมนุษย์ (Human Capital) จึงมีบทบาทสำคัญต่อยุทธศาสตร์

³สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี. (2560), แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พ.ศ.2560-2564 ส่วนที่ 4, 65.

ไทยแลนด์ 4.0 เป็นอย่างมาก เพราะเป็นหัวใจในการพัฒนาประเทศ ในทุกๆ ด้าน แต่หากพิจารณาจากรายงานของ "World Economic Forum" ปี 2017 ซึ่งในภาพรวมทุนมนุษย์ ของไทยอยู่ในระดับปานกลาง (อันดับ 40 จาก 130 ประเทศ) ข้อค้นพบที่น่าสนใจ คือ ประเทศที่มีศักยภาพ การแข่งขันด้านทุนมนุษย์อยู่ในกลุ่ม 10 อันดับแรก จะเป็นประเทศที่มีรับการพัฒนาสูง ซึ่งโดยส่วนใหญ่จะเป็น ประเทศในยุโรป ยกเว้นสหรัฐอเมริกาและสิงคโปร์⁴

การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรไทยที่จะเข้าสู่สังคมสูงวัยอย่างสมบูรณ์เมื่อสิ้นสุดแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๑๒ จึงต้องให้ความสำคัญกับการวางรากฐานการพัฒนาคน ให้มีความสมบูรณ์ เริ่มตั้งแต่กลุ่มเด็กปฐมวัยที่ต้องพัฒนาให้มีสุขภาพกายและใจที่ดี มีทักษะทางสมอง ทักษะ การเรียนรู้ และทักษะชีวิต เพื่อให้เติบโตอย่างมีคุณภาพ ควบคู่กับการพัฒนาคนไทยในทุกช่วงวัยให้เป็นคนดี มีสุขภาพะที่ดีมีคุณธรรมจริยธรรม มีระเบียบวินัย มีจิตสำนึกที่ติดต่อสังคมส่วนรวม มีทักษะความรู้และความสามารถปรับตัวเท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงรอบตัวที่รวดเร็ว บนพื้นฐานของการมีสถาบันทางสังคม ที่เข้มแข็งทั้งสถาบันครอบครัว สถาบันการศึกษา สถาบันศาสนา สถาบันชุมชน และภาคเอกชนที่ร่วมกันพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีคุณภาพสูง อีกทั้งยังเป็นทุนทางสังคมสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ⁵ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) จึงกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศเรื่องการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ ไว้เป็นยุทธศาสตร์แรก โดยกำหนดแนวทางการพัฒนาศักยภาพคนทุกช่วงวัยให้เป็นคนดี คนเก่ง มีระเบียบวินัย และมีคุณภาพชีวิตที่ดียกระดับคุณภาพการศึกษาและการเรียนรู้

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติมฉบับที่ 2 พ.ศ.2545 มาตรา 41 บัญญัติให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีสิทธิจัดการศึกษาในระดับใด ระดับหนึ่งหรือทุกระดับตามความพร้อม ความเหมาะสม และความต้องการภายในท้องถิ่น มาตรา 42 ให้กระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินความพร้อมในการจัดการศึกษาของ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และมีหน้าที่ในการประสานและส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สามารถจัดการศึกษา สอดคล้องกับนโยบายและได้มาตรฐานการศึกษา รวมทั้งการเสนอแนะการจัดสรรงบประมาณอุดหนุนการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น⁶

⁴ กัญยาร์ตัน จันท์สว่าง และสุภาวดี พรหมบุตร, “ทุนมนุษย์กับการเปลี่ยนแปลง: กระบวนทัศน์ใหม่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์,” *วิทยาการจัดการ* 6, 2 (2562): 209-222.

⁵ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี. (2560), *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พ.ศ.2560-2564* ส่วนที่ 4, 65.

⁶ “พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติมฉบับที่ 2 พ.ศ.2545และฉบับที่ 3 พ.ศ. 2553,” *ราชกิจจานุเบกษา* กฤษฎีกา เล่มที่ 116 ตอนที่ 74 ก (19 สิงหาคม 2542): 15.

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงเป็นองค์กรที่มีบทบาทสำคัญในการจัดการศึกษามาตั้งแต่ในอดีต และยังมีบทบาทสำคัญมากยิ่งขึ้นในปัจจุบัน อันเนื่องมาจากนโยบายการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งได้กำหนดไว้ในกฎหมายหลายฉบับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 มาตรา 54 รัฐต้องดำเนินการให้เด็กทุกคนได้รับการศึกษาเป็นเวลาสิบสองปี ตั้งแต่ก่อนวัยเรียนจนจบการศึกษาภาคบังคับอย่างมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย⁷

ปัญหาของการวิจัย

จากการวิเคราะห์ในเบื้องต้นเป็นที่ชัดเจนว่า ทุนมนุษย์เป็นปัจจัยทุนพื้นฐานที่สำคัญในการพัฒนาท้องถิ่นในทุก ๆ ด้าน จีระ หงส์ลดารมภ์ กล่าวว่า ทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในปัจจุบัน ไม่ใช่เงิน สิ่งของหรือเครื่องจักร แต่คือ “คน” ดังนั้นการพัฒนาทุนมนุษย์จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ควรได้รับการเอาใจใส่อย่างแท้จริง เพื่อพัฒนาทุนมนุษย์ให้เอื้อต่อการนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาท้องถิ่นและประเทศ ในทางตรงกันข้าม ถ้าหากเราไม่เร่งเสริมศักยภาพให้กับทุนมนุษย์ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นย่อมเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาประเทศในภาพรวมที่ต้องแข่งขันในเวทีประชาคมอาเซียนและเวทีโลก โดยทั่วไปการดำเนินกิจกรรมพัฒนาทุนมนุษย์มีวิธีการและองค์ประกอบมากมายเพื่อเสริมสร้างทุนทางปัญญา ทุนทางสังคมและทุนทางอารมณ์ให้แก่มนุษย์ ได้แก่ การศึกษา การฝึกอบรม ให้ความรู้ และการศึกษาดูงาน เป็นต้น ตลอดจนนโยบายสนับสนุนและการส่งเสริมสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เอื้อต่อการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาทุนมนุษย์ให้ มีความรู้ทักษะความสามารถ และประสบการณ์ของบุคคลให้เพิ่มขึ้นพร้อมทั้งถูกสะสมและสามารถถ่ายทอดไปยังผู้อื่นได้อย่างไม่มีขีดจำกัดและยังเพิ่มมูลค่าให้กับบุคคลและองค์ความรู้นั้นให้มากขึ้น การพัฒนาทุนมนุษย์ให้ประสบผลสำเร็จจึงควรจัดองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องให้เหมาะสมตลอดจนมีการกำหนดนโยบายและสร้างแรงจูงใจผลักดันให้บุคคลมีการพัฒนาตนเองที่สอดคล้องเชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์กร นโยบายของประเทศและการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกที่มุ่งเน้นการปฏิบัติที่เป็นจริง⁸

โรงเรียนสังกัดเทศบาลเป็นอีกหนึ่งภารกิจที่สำคัญของเทศบาลในการบริหารจัดการเรื่องการพัฒนาด้านการศึกษา เทศบาลจัดการศึกษาครอบคลุมระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตั้งแต่การจัดตั้งศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเพื่อเด็กระดับก่อนประถมศึกษา การจัดการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีทั้งระดับประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษา ระดับอาชีวศึกษา และโรงเรียนส่งเสริมความสามารถพิเศษ

⁷“รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560,” *ราชกิจจานุเบกษา* เล่มที่ 134, ตอนพิเศษ 40 ก (6 เมษายน 2560), 14.

⁸จีระ หงส์ลดารมภ์, *8K's+5K's ทุนมนุษย์ของคนไทยรองรับประชาคมอาเซียน*. (กรุงเทพฯ: มิสเตอร์ก๊อปปี, 2555), 126.

เช่น โรงเรียนกีฬา โรงเรียนนานาชาติ เป็นต้น รวมถึงสนับสนุนการจัดการศึกษานอกระบบและตามอัธยาศัย จากการจัดการศึกษาที่หลากหลาย เพื่อตอบสนองนโยบายด้านการศึกษาท้องถิ่น การพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล มีความสำคัญต่อการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถ สมรรถนะ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการสร้างนวัตกรรมเพื่อพัฒนาการศึกษาตลอดจนพัฒนาให้ทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เป็นทรัพยากรที่ยั่งยืนเหนือกาลเวลา มีความสามารถในการเผชิญหน้ากับสภาพการแข่งขันที่ท้าทายท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของสังคม และนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล

จากการศึกษาพบว่าปัญหาในการพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลเป็นเรื่อง การพัฒนาความรู้และทักษะ เพราะการพัฒนาทุนมนุษย์ในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล ส่วนมากพัฒนาด้วยวิธีการฝึกอบรม ประชุมเชิงปฏิบัติการในส่วนของงานตามความจำเป็นที่ต้องปฏิบัติในสถานศึกษา หรืองานที่มีการเปลี่ยนแปลงตามระเบียบ กฎหมายที่เปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ปัจจุบันเพื่อให้ การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความถูกต้อง ไม่ได้พัฒนาตามความต้องการในหน้าที่หลักที่ได้รับมอบหมาย หรือพัฒนาตามความต้องการในหน้าที่อื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย ส่งผลให้ทุนมนุษย์ในสถานศึกษาของ โรงเรียนสังกัดเทศบาล ขาดความกระตือรือร้นในการเข้ารับการพัฒนา และทำหน้าที่หลักในรูปแบบเดิม หรือต้องหาเวลานอกเหนือจากเวลาปกติเข้ารับการพัฒนาจากแหล่งความรู้อื่น ทำให้กระทบ ต่อชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัว ขาดความสมดุลของชีวิตและงาน ขาดแรงจูงใจในการพัฒนา ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรส่งเสริมให้มีการพัฒนาที่ตรงตามความต้องการ อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ และให้การสนับสนุน สื่อและเทคโนโลยีทันสมัยที่เอื้อต่อการพัฒนา เพื่อให้เป็นทุนมนุษย์ที่ทรงคุณค่า ในการพัฒนาสถานศึกษาสังกัดเทศบาล ที่เป็นองค์การหลักในการพัฒนาทุนมนุษย์ของท้องถิ่น เป็น พื้นฐานในการพัฒนาสังคมและประเทศชาติ ด้วยเหตุผลดังกล่าวทำให้ผู้วิจัยจึงศึกษาเรื่อง การพัฒนา ทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เพื่อพัฒนาให้มีทุนมนุษย์ที่มีศักยภาพเพียงพอแก่การสนับสนุน การพัฒนาองค์กรและท้องถิ่น ได้อย่างเหมาะสมเอื้อต่อการแก้ปัญหาต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งเพื่อเสริมสร้างให้มีกลยุทธ์ในการพัฒนาทุนมนุษย์อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับนโยบายการ พัฒนาประเทศของรัฐบาลที่สนับสนุนให้เกิดการพัฒนาท้องถิ่นและคนในท้องถิ่นอย่างเหมาะสมยุค สมัยที่มีความเจริญทางวัตถุมากกว่าทางด้านจิตใจเพื่อให้สังคมไทยรอดพ้นจากวิกฤติเศรษฐกิจ การเมือง สิ่งแวดล้อม สุขภาพอนามัย ศาสนา และวัฒนธรรม ตลอดจนเป็นการเสริมสร้างพลังอำนาจ ศาสนาและวิกฤติวัฒนธรรมตลอดจนให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ช่วยให้เป็นสังคมที่น่าอยู่ ผู้คนมีความสุข มีความรักความเอื้อ ออาทร มีความเมตตา มีน้ำใจ และพร้อมที่จะให้อภัย เป็นสังคมที่น่าอยู่ สังคมแห่งการเรียนรู้ที่เต็มเปี่ยม ไปด้วยการพัฒนา ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อทราบองค์ประกอบการพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล
2. เพื่อทราบผลการยืนยันองค์ประกอบการพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล

ข้อคำถามของการวิจัย

1. องค์ประกอบการพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล มีอะไรบ้าง
2. ผลการยืนยันองค์ประกอบการพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เป็นอย่างไร

สมมติฐานของการวิจัย

1. องค์ประกอบการพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล มีหลายองค์ประกอบ
2. องค์ประกอบการพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และเป็นประโยชน์

กรอบแนวคิดการวิจัย

แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การต้องใช้การจัดการเชิงบูรณาการจึงจะนำไปสู่การพัฒนาผลการปฏิบัติงานขององค์การเพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดที่วางไว้ ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญเพื่อนำมา กำหนดเป็นกรอบแนวคิดเบื้องต้นในการทำวิจัย ดังนี้

1. เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทุนมนุษย์

โชคชัย สุเวชวัฒนกุล และกนกกานต์ แก้วนุช ศึกษาเรื่อง ทางเลือก-ทางรอดจากวิกฤติเศรษฐกิจของ กิจกรรมทุนมนุษย์ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง: กิจกรรมการบริหารและการพัฒนาทุนมนุษย์⁹ ประไพทิพย์ ลือพงษ์ ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีสมรรถนะความสามารถในการแข่งขัน¹⁰ ปกป้อง จันวิทย์ และศุภณัฐ ศศิวิวัฒน์

⁹โชคชัย สุเวชวัฒนกุล และกนกกานต์ แก้วนุช. ทางเลือก-ทางรอดจากวิกฤติเศรษฐกิจของ กิจกรรมทุนมนุษย์ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง: กิจกรรมการบริหารและการพัฒนาทุนมนุษย์. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2555.

¹⁰ประไพทิพย์ ลือพงษ์, “การพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีสมรรถนะความสามารถในการแข่งขัน,” วารสารนักบริหาร 32,4 (2555): 103-108.

ศึกษาเรื่อง การพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อผลิตภาพ¹¹ สิทธิชัย ศรีเจริญประมง ได้ทำวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาการดำเนินการด้านทุนมนุษย์เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริการของสายการบินในประเทศไทย¹² นิ่มนวล คำปลื้ม ได้วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทุนมนุษย์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดราชบุรี¹³ ศศิวิมล แสงสุวรรณ และคณะ วิจัยเรื่อง ผลกระทบของกลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์สมัยใหม่ที่มีต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย¹⁴ ดนัย เทียนพุดมและคณะ ได้วิจัยเรื่องเรื่อง กลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยใหม่: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต¹⁵ อังคณา สุเมธสิทธิกุล รูปแบบการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารทางการแพทย์ในโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม¹⁶ บุษกร วัฒนบุตร ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนา

¹¹ ปกป้อง จันวิทย์ และศุภณัฐ ตรีวิวัฒน์. “การพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อผลิตภาพ.” การสัมมนาวิชาการประจำปี 2556.

¹² สิทธิชัย ศรีเจริญประมง, “แนวทางการพัฒนาการดำเนินการด้านทุนมนุษย์เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริการของสายการบินในประเทศไทย,” **วารสารดุสิตบัณฑิตทางสังคมศาสตร์(ฉบับมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์)** 3,1 (มกราคม-เมษายน 2556): 47-62.

¹³ นิ่มนวล คำปลื้ม, “ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทุนมนุษย์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดราชบุรี,” **ครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี** 2,1 (มกราคม-มิถุนายน 2557): 124-138.

¹⁴ ศศิวิมล แสงสุวรรณ และคณะ, “ผลกระทบของกลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์สมัยใหม่ที่มีต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย,” **มหาวิทยาลัยมหาสารคาม** 32, 6 (พฤศจิกายน-ธันวาคม 2556): 128-138.

¹⁵ ดนัย เทียนพุดม และคณะ, “กลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยใหม่ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต,” **รายงานการวิจัย คณะวิทยาการจัดการบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต** (2557): ข-ค.

¹⁶ อังคณา สุเมธสิทธิกุล, “รูปแบบการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารทางการแพทย์ในโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม,” **วารสารพยาบาลทหารบก** 15, 3 (กันยายน-ธันวาคม 2557): 331-341.

ทุนมนุษย์วิถีพุทธในการบริหารองค์กรเพื่อรองรับประชาคมอาเซียน¹⁷ เสาวลักษณ์ นิกรพิทยา และคณะ วิจัยเรื่อง การพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดร้อยแก่นสารสินธุ์¹⁸ พิษญาภา พิมพ์สิงห์ วิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของบุคลากรสายวิชาการ ในมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี¹⁹ สุพตน์ มิตรยอดวงค์ ได้ทำวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของข้าราชการกองทัพอากาศ²⁰ ธิดิวุฒิ หมั่นมี และภักศิรี แอนิหน ได้ทำวิจัยเรื่อง การจัดการทุนมนุษย์เพื่อส่งเสริมจริยธรรมคุณธรรมของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น²¹ วันชัย สุขตาม วิจัยเรื่อง การพัฒนาทุนมนุษย์วิถีพุทธในยุคโลกาภิวัตน์: รูปแบบและแนวทางปฏิบัติ²² ลัดดาวัลย์ สุดสวาท วิจัยเรื่อง การพัฒนาทุนมนุษย์ในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดสระแก้ว²³ ดวงเดือน ศิริโท วิจัยเรื่อง การพัฒนาทุนมนุษย์ตามหลักธรรมาภิบาลที่ส่งเสริมประสิทธิผล โรงเรียนเอกชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ²⁴ วันสนันท์ โสดาปัดชา วิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาทุนมนุษย์ของเทศบาล

¹⁷บุษกร วัฒนบุตร, “การพัฒนาทุนมนุษย์วิถีพุทธในการบริหารองค์กรเพื่อรองรับประชาคมอาเซียน,” วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร 6, 1(พฤศจิกายน-เมษายน 2559): 24-36.

¹⁸เสาวลักษณ์ นิกรพิทยา และคณะ, “การพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลกลุ่มจังหวัดร้อยแก่นสารสินธุ์,” ว.มร.ม. (มนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์) 9, 3 (กันยายน - ธันวาคม 2558): 187-196.

¹⁹พิษญาภา พิมพ์สิงห์, “ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของบุคลากรสายวิชาการ,” วารสารบัณฑิตวิทยาลัย พิษณุพนธ์ 10, 1 (มกราคม-มิถุนายน 2558): 45-54.

²⁰สุพตน์ มิตรยอดวงค์, “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของข้าราชการกองทัพอากาศ,” วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย 6,1 (มกราคม-เมษายน 2559): 298-312.

²¹ธิดิวุฒิ หมั่นมี และภักศิรี แอนิหน, “การจัดการทุนมนุษย์เพื่อส่งเสริมจริยธรรมคุณธรรมของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น,” วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์ 5, 3 (กันยายน-ธันวาคม 2559): 205-218.

²²วันชัย สุขตาม, “การพัฒนาทุนมนุษย์วิถีพุทธในยุคโลกาภิวัตน์: รูปแบบและแนวทางปฏิบัติ,” มหาจุฬาริชาการ 2, 2 (มกราคม 2560): 115-126.

²³ลัดดาวัลย์ สุดสวาท, “การพัฒนาทุนมนุษย์ในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดสระแก้ว,” วารสารมนุษยสังคมปริทัศน์ 19, 1 (มกราคม – มิถุนายน 2560): 15-28.

²⁴ดวงเดือน ศิริโท, “การพัฒนาทุนมนุษย์ตามหลักธรรมาภิบาลที่ส่งเสริมประสิทธิผล โรงเรียนเอกชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ,” วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ 12,2 (พฤษภาคม – สิงหาคม 2561): 58-67.

ตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ²⁵ สกนธ์ คำสาคร วิจัยเรื่อง การพัฒนาทุนมนุษย์ของ กองบัญชาการในสังกัดสำนักงาน ผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ²⁶ ญาศิณี เกิดผล วิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อการเสริมสร้างความเป็นพลเมืองที่ตื่นตัวในชุมชนรูปแบบการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อการเสริมสร้างความเป็นพลเมืองที่ตื่นตัวในชุมชน²⁷ ฤทธิพล ไชยบุรี วิจัยเรื่อง พัฒนาทุนมนุษย์ในยุค ไทยแลนด์ 4.0²⁸ ยุทธชัย ฮารีบิน ศึกษาเรื่อง การพัฒนาทุนมนุษย์ด้านกลยุทธ์ของผู้ประกอบการเชิง นวัตกรรม²⁹

อัลดูลา และคณะ (Abdullah et al.) ได้วิจัยเรื่อง การจัดอันดับตัวบ่งชี้ทุนมนุษย์โดยใช้ ลำดับขั้นของการวิเคราะห์กระบวนการ³⁰ ลี และ ลี (Lee and Lee) วิจัยเรื่อง ทุนมนุษย์ในระยะ ยาว³¹ พาสบัน และโนเจดท์ (Pasban and Nojedeh) ทำวิจัยเรื่อง การทบทวนบทบาทของทุน มนุษย์ในองค์กร³² ฮาร์พันและ ดรากิชิ (Harpan and Draghici) วิจัยเรื่อง รูปแบบหลายมิติของ

²⁵วนัสนันท์ โสตาปัดชา, “วิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาทุนมนุษย์ของเทศบาลตำบลในเขตภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ,” *ศรีวนาลัยวิจัย*, 7, 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2561). “ไม่ปรากฏเลขหน้า”

²⁶สกนธ์ คำสาคร, “การพัฒนาทุนมนุษย์ของกองบัญชาการในสังกัดสำนักงาน ผู้บัญชาการตำรวจ แห่งชาติ,” *วารสารสหวิทยาการวิจัย* 8,1(มกราคม-มิถุนายน 2562): 72-84.

²⁷ญาศิณี เกิดผล, “รูปแบบการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อการเสริมสร้างความเป็นพลเมืองที่ตื่นตัวในชุมชน รูปแบบการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อการเสริมสร้างความเป็นพลเมืองที่ตื่นตัวในชุมชน,”(2562): 1-18. เข้าถึง เมื่อ 16 กรกฎาคม 2562, เข้าถึงจาก www.kpi.ac.th

²⁸ฤทธิพล ไชยบุรี, “พัฒนาทุนมนุษย์ในยุคไทยแลนด์ 4.0,” *วารสารวิทยาลัยสงฆ์นครลำปาง* 8, 1 (มกราคม-เมษายน 2562): 221-236.

²⁹ยุทธชัย ฮารีบิน, “การพัฒนาทุนมนุษย์ด้านกลยุทธ์ของผู้ประกอบการเชิงนวัตกรรม,” *วารสาร เศรษฐศาสตร์และกลยุทธ์การจัดการ* 7, 1 (มกราคม - มิถุนายน 2563): 159-172.

³⁰Lazim Abdullah and et al., Ranking of Human Capital Indicators using Analytic Hierarchy Process. Science Direct, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 107 (2013) 22 – 28, accessed March 8, 2018, available from www.sciencedirect.com.

³¹Jong-Wha Lee and Hanol Lee, Human capital in the long run. *Journal of Development Economics* 122 (2016) 147–169, accessed March 8, 2018, available from www.sciencedirect.com.

³²Mohammad Pasban and Sadegheh Hosseinzadeh Nojedeh, *A Review of the Role of Human Capital in the Organization*. 3rd International Conference on New Challenges in Management and Organization: Organization and Leadership, 2 May 2016, Dubai, UAE A Review of the Role of Human Capital in the Organization available from www.sciencedirect.com

การวัดทุนมนุษย์³³ คูสมินอฟ (Kuzminov) ศึกษาเรื่อง ทักษะทั่วไปและทักษะเฉพาะที่เป็น ส่วนประกอบของทุนมนุษย์: ความท้าทายใหม่สำหรับทฤษฎีและการปฏิบัติด้านการศึกษา³⁴

2. การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญ

สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญ ที่เกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียน สังกัดเทศบาล จำนวน 5 ท่าน ดังนี้

1. นายโกวิท สุทธิพงษ์

ผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาล 2 สาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์
วิทยฐานะผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ เทศบาลเมืองตะพานหิน จังหวัดพิจิตร

2. ดร.พัชยา สบง

รองผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนเทศบาล 2 วัดเสนาหา

(สมัครผล)

วิทยฐานะรองผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ เทศบาลนครนครปฐม
จังหวัดนครปฐม

3. ดร.เพิ่มศักดิ์ เพิ่มประยูร

ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนอนุบาลเทศบาลเมืองบ้านหมี่
เทศบาลเมืองบ้านหมี่ จังหวัดลพบุรี

4. นายครรชิต มนูญผล

รองนายกเทศมนตรีเทศบาลนครนครศรีธรรมราช

เทศบาลนครนครศรีธรรมราช

5. ดร.อภิรดี กลกิจ

รักษาการผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาล 4 วัดมหาธาตุ

วิทยฐานะรองผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ เทศบาลเมืองราชบุรี จังหวัดราชบุรี

³³Loana Harpan and Anca Draghici, Debate on the multilevel model of the human capital measurement. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 124 (2014) 170 177, accessed March 8, 2018, available from www.sciencedirect.com.

³⁴Yaroslav Kuzminov. Generic and Specific Skills as Components of Human Capital: New Challenges for Education Theory and Practice. *FORESIGHT AND STI GOVERNANCE*. 13.2, (2019).

จากเอกสารที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ ดังแสดงในแผนภูมิที่ 1



แผนภูมิที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ที่มา : โชคชัย สุเวชวัฒนกุล และกนกกานต์ แก้วนุช. **ทางเลือก-ทางรอดจากวิกฤติเศรษฐกิจของ กิจกรรมทุนมนุษย์ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง: กิจกรรมการบริหารและการพัฒนาทุนมนุษย์**. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2555.

: ประไพทิพย์ ลือพงษ์, “การพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีสมรรถนะความสามารถในการแข่งขัน” **วารสารนักบริหาร**, 32,4 (2555):103-108.

: ปกป้อง จันวิทย์ และศุภณัฐ ศศิวิวัฒน์. “การพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อผลิตภาพ.” **การสัมมนาวิชาการ ประจำปี 2556**.

: สิทธิชัย ศรีเจริญประมง, “แนวทางการพัฒนาการดำเนินการด้านทุนมนุษย์เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริการของสายการบินในประเทศไทย,” **วารสารดุสิตบัณฑิตทางสังคมศาสตร์(ฉบับมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์)** 3,1 (มกราคม-เมษายน 2556): 47-62.

: นิ่มนวล คำปลื้ม, “ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทุนมนุษย์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดราชบุรี,” **ครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี** 2,1 (มกราคม-มิถุนายน 2557): 124-138.

: ศศิวิมล แสงสุวรรณ และคณะ, “ผลกระทบของกลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์สมัยใหม่ที่มีต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย,” **มหาวิทยาลัยมหาสารคาม** 32, 6 (พฤศจิกายน-ธันวาคม 2556): 128-138.

: ดนัย เทียนพุด และคณะ, “กลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยใหม่ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต,” **รายงานการวิจัย คณะวิทยาการจัดการบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต** (2557): ข-ค.

: อังคณา สุเมธสิทธิกุล, “รูปแบบการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารทางการแพทย์ในโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม,” **วารสารพยาบาลทหารบก** 15, 3 (กันยายน-ธันวาคม 2557): 331-341.

: บุษกร วัฒนบุตร, “การพัฒนาทุนมนุษย์วิถีพุทธในการบริหารองค์กรเพื่อรองรับประชาคมอาเซียน,” **วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร** 6, 1(พฤศจิกายน-เมษายน 2559): 24-36.

: เสาวลักษณ์ นิกรพิทยา และคณะ "การพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลกลุ่มจังหวัดร้อยแก่นสารสินธุ์," **ว.มรม. (มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์)**

: พิชญานา พิณพิงษ์, “ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของบุคลากรสายวิชาการ,” **วารสารบัณฑิตวิทยาลัย พิษณุพนธ์** 10, 1 (มกราคม-มิถุนายน 2558): 45-54.

: สุพตน์ มิตรยอดวงศ์, “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของข้าราชการกองทัพอากาศ,” **วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย** 6,1 (มกราคม-เมษายน 2559): 298-312.

: ธิติวุฒิ หมั่นมี และภักศิรี แอนิหน, “การจัดการทุนมนุษย์เพื่อส่งเสริมจริยธรรมคุณธรรมของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น,” **วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์** 5, 3 (กันยายน-ธันวาคม 2559): 205-218.

: วันชัย สุขตาม, “การพัฒนาทุนมนุษย์วิถีพุทธในยุคโลกาภิวัตน์: รูปแบบและแนวทางปฏิบัติ,” **มหาจุฬาริชาการ** 2, 2 (มกราคม 2560): 115-126.

: ถัดดาวัลย์ สุดสวาท, “การพัฒนาทุนมนุษย์ในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดสระแก้ว,” **วารสารมนุษยสังคมปริทัศน์** 19, 1 (มกราคม – มิถุนายน 2560): 15-28.

: ดวงเดือน ศิริโท, “การพัฒนาทุนมนุษย์ตามหลักธรรมาภิบาลที่ส่งเสริมประสิทธิผลโรงเรียนเอกชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ,” **วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์** 12,2 (พฤษภาคม – สิงหาคม 2561): 58-67.

: วันสนันท์ โสดาปัตตา, “วิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาทุนมนุษย์ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ,” **ศรีวนาลัยวิจัย**, 7, 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2561). “ไม่ปรากฏเลขหน้า”

: สกนธ์ คำสาคร, “การพัฒนาทุนมนุษย์ของกองบัญชาการในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ,” **วารสารสหวิทยาการวิจัย** 8,1(มกราคม-มิถุนายน 2562): 72-84.

: ญาศิณี เกิดผล, “รูปแบบการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อการเสริมสร้างความเป็นพลเมืองที่ตื่นตัวในชุมชนรูปแบบการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อการเสริมสร้างความเป็นพลเมืองที่ตื่นตัวในชุมชน,” (2562): 1-18. เข้าถึงเมื่อ 16 กรกฎาคม 2562, เข้าถึงจาก www.kpi.ac.th

: ฤทธิพล ไชยบุรี, “พัฒนาทุนมนุษย์ในยุคไทยแลนด์ 4.0,” **วารสารวิทยาลัยสงฆ์นครลำปาง** 8, 1 (มกราคม-เมษายน 2562): 221-236.

: ยุทธชัย ฮารีบิน, “การพัฒนาทุนมนุษย์ด้านกลยุทธ์ของผู้ประกอบการเชิงนวัตกรรม,” **วารสารเศรษฐศาสตร์และกลยุทธ์การจัดการ** 7, 1 (มกราคม - มิถุนายน 2563): 159-172.

: Lazim Abdullah and et al., Ranking of Human Capital Indicators using Analytic Hierarchy Process. **Science Direct, Procedia - Social and Behavioral Sciences** 107 (2013) 22 – 28, accessed March 8, 2018, available from www.sciencedirect.com.

: Jong-Wha Lee and Hanol Lee, Human capital in the long run. **Journal of Development Economics** 122 (2016) 147–169, accessed March 8, 2018, available from www.sciencedirect.com.

: Mohammad Pasban and Sadegheh Hosseinzadeh Nojehdeh, **A Review of the Role of Human Capital in the Organization**. 3rd International Conference on New Challenges in Management and Organization: Organization and Leadership, 2 May 2016, Dubai, UAE A Review of the Role of Human Capital in the Organization available from www.sciencedirect.com

: Loana Harpan and Anca Draghici, Debate on the multilevel model of the human capital measurement. **Procedia Social and Behavioral Sciences** 124 (2014) 170–177, accessed March 8, 2018, available from www.sciencedirect.com.

: Yaroslav Kuzminov. Generic and Specific Skills as Components of Human Capital: New Challenges for Education Theory and Practice. **FORESIGHT AND STI GOVERNANCE**. 13.2, (2019).

นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เข้าใจในความหมายของคำศัพท์ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ตรงกัน ผู้วิจัยจึงได้กำหนดนิยามของศัพท์เฉพาะไว้ดังนี้

1. การพัฒนาทุนมนุษย์ หมายถึง กระบวนการสำคัญในการส่งเสริมความรู้ ทักษะ ประสพการณ์ และทัศนคติของทุนมนุษย์ในองค์กร เพื่อสร้างค่านิยมในการพัฒนาให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และให้ทุนมนุษย์นำความรู้ ทักษะ ประสพการณ์ ที่ได้รับการพัฒนา มาสร้างผลิตภาพให้กับองค์กร การพัฒนาทุนมนุษย์ ผู้นำจำเป็นต้องพัฒนาความรู้ ทักษะ ประสพการณ์ และทัศนคติ ในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ต่อเนื่อง และประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนา สร้างวัฒนธรรมในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ เป็นองค์กรที่มีศักยภาพ สามารถเผชิญหน้ากับการแข่งขันที่ท้าทายท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง

2. โรงเรียนสังกัดเทศบาล หมายถึง สถานศึกษาที่จัดการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดเทศบาลตำบล เทศบาลเมือง และเทศบาลนคร ภายใต้การกำกับของ กองส่งเสริมและพัฒนาการจัดการศึกษาท้องถิ่น กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย

3. การพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล หมายถึง การนำหลักการของการพัฒนาทุนมนุษย์มาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับการพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทุนมนุษย์ ซึ่งประกอบด้วยเนื้อหาเกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทุนมนุษย์ และโรงเรียนสังกัดเทศบาล ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

การพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล

ทุนมนุษย์ (human capital) เป็นพลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายความสำเร็จ ที่วางไว้ และเป็นตัวชี้วัดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ดังนั้นก่อนที่จะทำความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์ จึงขอเสนอความหมายเกี่ยวกับทุนมนุษย์ดังนี้

ความหมายของทุนมนุษย์

คำว่าทุนมนุษย์ (human capital) เริ่มต้นมาตั้งแต่ศตวรรษที่ 18 โดยนักเศรษฐศาสตร์ชื่อ คือ อัดัม สมิท (Adam Smith) แต่แนวคิดนี้เริ่มเข้ามามีบทบาทที่ชัดเจนขึ้นในช่วงปี 1950 ถึง 1960 โดยนักเศรษฐศาสตร์ชื่อ ธีโอดอร์ ดับเบิลยู ชุนท์ (Theodore W. Schultz) และ แกรี เอส เบกเกอร์ (Gary S. Becker) ซึ่งได้พัฒนาจากแนวคิดของอาดัม สมิท เขียนในหัวข้อความมั่งคั่งของชาติ (the wealth of nation) ว่าการลงทุนทางการศึกษาและการพัฒนาทักษะเป็นปัจจัยที่สำคัญสำหรับการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจเช่นเดียวกับการลงทุนทางด้านสินทรัพย์อื่นๆ หรือเครื่องมือเครื่องจักร คำว่าทุนมนุษย์จึงเริ่มเกิดขึ้น³⁵ ในปี 1960 ชุนท์ ได้เป็นประธานของสมาคมเศรษฐกิจของอเมริกา ในช่วงนี้เองที่เขาได้นำเสนอแนวคิดของเขาเกี่ยวกับผลกระทบในการลงทุนด้านการศึกษาและอบรม

³⁵Tom Schuller and John Field, “Social capital, human capital and the learning society,” *International Journal of Lifelong Education* 17, 4 (1998): 226-235.

ว่ามีผลต่อศักยภาพในการสร้างผลิตภาพในระบบเศรษฐกิจนั้นคือผลกระทบจากทุนมนุษย์³⁶ และได้เขียนบทความชื่อ “การลงทุนด้านทุนมนุษย์” (investment in capital) ในวารสารอเมริกา อีโคโนมิคส์ รีวิว (American economic review) โดยเขาได้นำแนวคิดเกี่ยวกับทุนทางเศรษฐศาสตร์ มาอธิบายเกี่ยวกับความรู้และทักษะของบุคคลว่าเป็นการลงทุนที่มีผลในระยะยาวในการที่จะทำให้องค์การเจริญเติบโต³⁷ และให้ความเห็นว่าคุณภาพของแรงงานเป็นตัวแปรทางเศรษฐกิจและสามารถปรับปรุงโดยการเพิ่มตัวแปรด้านมนุษย์เข้าไปในสมการทางเศรษฐกิจและยิ่งไปกว่านั้นยังสามารถเพิ่มผลผลิตด้วย สำหรับชีวิตการทำงานของเขา³⁸

ในปี ค.ศ.1992 แกรี เอส เบกเกอร์ (Gary S. Becker) ได้รับรางวัลโนเบล (Nobel Price) จากการเสนอทฤษฎีทุนมนุษย์ที่มีรากฐานมาจาก ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์มหภาค เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาเล่าเรียน และการฝึกอบรมถือเป็นการลงทุน ที่มีความสำคัญที่สุดเพื่อการพัฒนาทุนมนุษย์ โดย เบกเกอร์ (Becker) มีมุมมองว่าด้วยการเพิ่มทุนมนุษย์ นำไปสู่ผลผลิตและบริการที่มีคุณภาพ และได้กำหนด องค์ประกอบที่สำคัญ 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การลงทุนในการพัฒนาพนักงานในด้านเพิ่มทักษะและความรู้ที่ได้พิสูจน์แล้วว่าสามารถเพิ่มผลิตผลมากกว่าต้นทุนที่เสียไป 2) ธุรกิจควรลงทุนพัฒนาทักษะและความรู้ เฉพาะด้าน ให้กับพนักงานขององค์การ สำหรับทักษะทั่วไปนั้นพนักงานควรพัฒนาด้วยตัวเอง และ 3) องค์การจำเป็นต้องป้องกันทุนมนุษย์จากการถูกถ่ายโอนไปยังบริษัทอื่นด้วย สำหรับทฤษฎีทุนมนุษย์ ได้อธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ และการสะสมทุนมนุษย์ไว้ ยกตัวอย่าง เช่น การปฏิบัติการด้านทรัพยากรมนุษย์คือ การมุ่งเน้นพัฒนาทักษะ ความรู้เฉพาะด้านให้กับพนักงาน และมีระบบการให้รางวัล เพื่อเพิ่มผลการปฏิบัติของพนักงาน และนำมาซึ่งผลการดำเนินงานขององค์การที่เพิ่มขึ้น ดังนั้นหลักการสำคัญของทฤษฎีทุนมนุษย์ คือเน้นให้ความสำคัญกับการลงทุนในมนุษย์เพื่อให้เกิดผลการดำเนินงานที่เพิ่มขึ้น เบกเกอร์ (Becker) ได้ขยายทฤษฎีทุนมนุษย์ออกไปอีกในหนังสือของเขาที่ชื่อว่า “ทุนมนุษย์” โดยเขาได้วิเคราะห์ข้อมูลและมีหลักฐานเชิงประจักษ์ที่ชี้ให้เห็นตรงกันเกี่ยวกับอัตราผลตอบแทน (rate of return : ROI) โดยมีข้อมูลที่ชี้ให้เห็นว่าการลงทุนด้านการศึกษาและการ

³⁶Theodore W.Schultz, “Investment in human capital,” *The American Economic Review* 1,2 (1961): 1-17.

³⁷Organization for Economic Co-operation and development (OECD), *Policy Brief July* (2007), accessed April 3, 2017, available from www.Oecd.org.

³⁸The Nobel Foundation (n.d.) Nobel e-Museum, accessed August 15, 2017, available from <http://www.nobel.se>

ฝึกอบรมเป็นการเพิ่มทุนมนุษย์ของคนคนหนึ่งซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญและสามารถวัดได้เช่นเดียวกับการลงทุนในรูปแบบอื่นๆ และเขาก็ได้รับรางวัลโนเบลเช่นเดียวกันในปี 1992³⁹

องค์การความร่วมมือด้านการพัฒนาเศรษฐกิจ (OECD) ให้ความหมายของทุนมนุษย์ว่า หมายถึง การผสมผสานระหว่างความเก่งและความสามารถที่ติดตัวมาของบุคคลกับทักษะและการเรียนรู้ที่ต้องอาศัยการศึกษา ฝึกอบรม⁴⁰

ประไพทิพย์ ลือพงษ์ กล่าวว่าทุนมนุษย์หมายถึง ความรู้ ทักษะความสามารถ ความชำนาญ และประสบการณ์ที่คนแต่ละคนได้สั่งสม ในตัวเอง ซึ่งสามารถนำมาสร้างคุณค่าให้กับองค์กร ทำให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขัน⁴¹

สรุปได้ว่า ทุนมนุษย์ หมายถึง ความรู้ ทักษะ ความสามารถ ความชำนาญ และประสบการณ์ที่คนแต่ละคนได้สั่งสมในตัวเอง สามารถนำมาสร้างคุณค่า ให้กับองค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขัน พัฒนาขึ้นด้วยการศึกษา การอบรม การสะสมประสบการณ์ รวมถึงการดูแลสุขภาพพลานามัย ซึ่งการพัฒนาความรู้และทักษะของบุคคลถือว่าการลงทุนที่มีผลในระยะยาวในการที่จะทำให้องค์กรเจริญเติบโต โดยมนุษย์จะนำทุนที่มีอยู่ในตัวเองมาใช้ในการสร้างผลิตภาพให้กับองค์กร ตามความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ สุขภาพ ที่ตนมี และสามารถนำสิ่งเหล่านี้มารวมเข้าด้วยกันจนเกิดเป็นศักยภาพ พฤติกรรมในการทำงาน และการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

องค์ประกอบของทุนมนุษย์

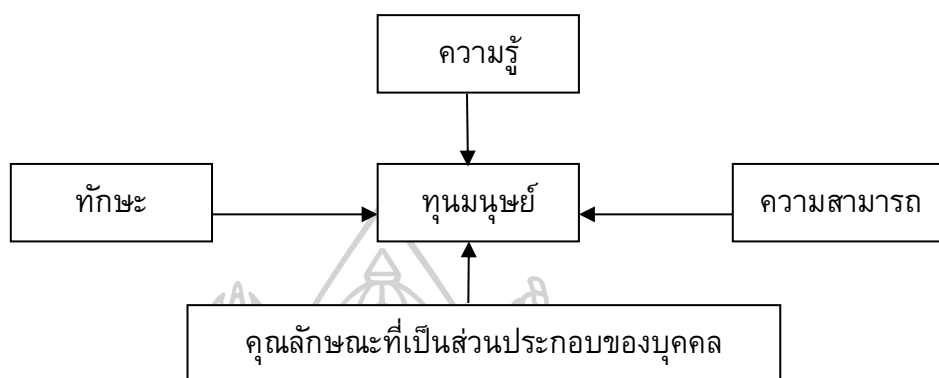
ในมุมมองทางเศรษฐศาสตร์ ทุนมนุษย์เป็นสินทรัพย์ชนิดหนึ่งและเป็นสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตน (intangible) ซึ่งตามปกติแล้วไม่สามารถวัดเทียบค่าทางธุรกิจแต่ก็สามารถแปรสภาพให้กลายเป็นสินทรัพย์ที่สามารถวัดเทียบคุณค่าออกมาได้ เมื่อเทียบคุณค่าออกมาได้สามารถวัดได้ และก็สามารถจัดการได้ ในการลงทุนมนุษย์นั้นผู้ปฏิบัติงานได้รับการฝึกฝนและเรียนรู้จากภายนอกโรงเรียนโดยทักษะจากการทำงานเป็นการเพิ่มประสบการณ์ จึงเป็นการสะสมทุนมนุษย์ นอกจากนั้น การดูแลสุขภาพทางการแพทย์ถือว่าการรักษาสุขภาพส่วนบุคคลให้สมบูรณ์ ทุนมนุษย์จึง

³⁹Ibid, 21.

⁴⁰“ Organization for Economic Co-operation and development (OECD),” **Policy Brief July 2007**, accessed December 3, 2017, available from <http://www.Oecd.org>

⁴¹ ประไพทิพย์ ลือพงษ์, “การพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีสมรรถนะความสามารถในการแข่งขัน,” **วารสารนักบริหาร** 32, 4 (2555): 104.

ประกอบด้วยทั้งศักยภาพและสุขภาพของมนุษย์⁴² ส่วนองค์การความร่วมมือทางด้านเศรษฐกิจ (OECD) มองว่าทุนมนุษย์ ประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ ศักยภาพและคุณสมบัติประจำตัวของแต่ละบุคคล⁴³ ดังแผนภูมิที่ 2



แผนภูมิที่ 2 องค์ประกอบของทุนมนุษย์

ที่มา: Organization for Economic Co-operation and development (OECD), **Policy Brief July 2007**, accessed December 3, 2019, available from <http://www.Oecd.org>.

ทุนมนุษย์ที่สะสมในบุคคลจะเพิ่มขึ้นหรือลดลงก็ได้ ทุนมนุษย์สามารถเกิดขึ้นในตนเองได้ ซึ่งแตกต่างอย่างมากเมื่อเปรียบเทียบกับทุนทางกายภาพอื่นๆ เช่น การเรียนรู้ยิ่งมีประสิทธิภาพมากเท่าไรก็ยิ่งทำให้ความรู้ที่มีอยู่ก่อนกับความรู้ที่เกิดขึ้นใหม่มีสัดส่วนที่เหมาะสม การเรียนรู้จากการกระทำยิ่งมีประสิทธิภาพมาก งานก็ยิ่งทำทวยังมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการสะสมทุนมนุษย์ และยังมีทุนมนุษย์ในที่ทำงานมากเท่าใดก็ยิ่งที่จะมีความรู้ที่เป็นความรู้ภายในเพิ่มมากขึ้นเท่านั้น ขณะเดียวกันบางส่วนของทุนมนุษย์สามารถรั่วไหลหรือเสื่อมลงได้เช่นจากอายุ โดยเชื่อว่าทุนมนุษย์เหมือนกับทุนทางกายภาพซึ่งสามารถเสื่อมค่าลงเนื่องจากอายุการใช้งาน⁴⁴

⁴²ปรัชญา ชูมนาเสียว, “แนวทางการสร้างกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างทุนมนุษย์ในองค์กร,” (เอกสารประกอบการประชุมวิชาการรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์แห่งชาติ ครั้งที่ 7, 2549): 710-727.

⁴³Organization for Economic Co-operation and development (OECD), **Policy Brief July 2007**, accessed December 3, 2016, available from <http://www.Oecd.org>.

⁴⁴Kari Heitala, “General framework for long-term social impact evaluation of an employee strategy,” Sub-report 3 human capital, accessed December 15, 2019, available from www.ec.europa.eu

ในงานวิจัยของ CIPD จะอธิบายว่าทุนมนุษย์เป็นหนึ่งในสามของสิ่งที่จะทำให้เกิดทุนทางปัญญา โดยอธิบายว่าทุนทางปัญญาประกอบด้วย 3 ส่วนคือ

1. ทุนมนุษย์ ซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และความสามารถในการพัฒนา และนวัตกรรมของคนในองค์กร

2. ทุนทางสังคม เป็นโครงสร้าง เครือข่ายและกระบวนการที่จะช่วยให้บุคคลต้องการที่จะพัฒนาทุนทางปัญญา โดยการแลกเปลี่ยนสังเคราะห์ความรู้ผ่านสัมพันธภาพทั้งในองค์กรและนอกองค์กร

3. ทุนองค์กร ได้แก่ความรู้ของสถาบันที่องค์กรเป็นเจ้าของ ซึ่งอาจเก็บอยู่ในรูปแบบของฐานข้อมูล คู่มือต่างๆ รวมถึงนโยบายในการบริหารทรัพยากรมนุษย์และกระบวนการในการจัดการบุคลากรด้วย

เพื่อให้้องค์การมีประสิทธิภาพ ต้องอาศัยความเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างทุนในรูปแบบดังกล่าวนี้ ทุนมนุษย์แต่เพียงลำพังไม่สามารถสร้างคุณค่าได้ คนต้องได้รับการจูงใจหรือจัดการโดยใช้การบริหารทรัพยากรบุคคลที่ดีและการให้โอกาสในการพัฒนาและใช้ทักษะของพวกเขาในการสร้างผลิตภัณฑ์และบริการ ถ้าความรู้ที่พวกเขาได้รับไม่สามารถนำไปสู่การผลิตสินค้าหรือบริการที่สอดคล้องกับความต้องการ ทุนมนุษย์นี้ก็ถือได้ว่าไม่มีคุณค่าต่อการดำเนินงานขององค์กร⁴⁵

จะเห็นได้ว่า องค์ประกอบของทุนมนุษย์นั้นมีความหลากหลายขึ้นกับมุมมองของแต่ละท่าน แต่อย่างไรก็ตามลำพังทุนมนุษย์เพียงอย่างเดียวไม่สามารถสร้างประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรได้ ต้องอาศัยความเชื่อมโยงระหว่างทุนต่างๆ ที่มีในองค์กรและการพัฒนาทุนมนุษย์จะนำไปสู่การสร้างทุนทางปัญญาขององค์กรในที่สุด

ความแตกต่างระหว่างทรัพยากรมนุษย์และทุนมนุษย์

คำว่า ทุนมนุษย์และทรัพยากรมนุษย์นั้นมีความหมายใกล้เคียงกัน บางครั้งทำให้เกิดความสับสน ซึ่งได้มีผู้พยายามอธิบายถึงความแตกต่างของคำต่างๆ เหล่านี้ เช่น พะยอม วงศ์สารศรี เห็นว่าคำว่าทรัพยากรมนุษย์และทุนมนุษย์นั้น มีความหมายร่วมกันที่คำว่า“คน” แต่การให้ความหมายจะดูที่บริบทของเรื่องมากกว่า โดยเขาเห็นว่า คำว่าทรัพยากรมนุษย์ ใช้ในความหมายที่มองมนุษย์เป็นสินทรัพย์ (asset) ที่มีค่าควรได้รับการสรรหาคัดเลือก การธำรงรักษา พัฒนาให้มีคุณค่ายิ่งขึ้นเพื่อประโยชน์ต่อองค์กรและประเทศชาติ ส่วนคำว่าทุนมนุษย์เป็นนัยของความหมายทางเศรษฐศาสตร์ เป็นนัยของการลงทุนในองค์กรที่แสดงให้เห็นว่าองค์กรใดมีทุนมนุษย์ที่

⁴⁵CIPD, **Human capital**, accessed February 15, 2017, available from www.cipd.co.uk

มีคุณภาพ มีคุณลักษณะเหมาะสมกับสมรรถนะหลักขององค์การ ย่อมทำให้องค์การก้าวไปในทิศทางที่พึงประสงค์และเพื่อให้องค์การสามารถได้เปรียบในการแข่งขัน ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ขององค์การต้องวางแผนพัฒนาบุคลากรในองค์การให้มีลักษณะเป็นทุนมนุษย์อย่างแท้จริง ด้วยการวิเคราะห์จำแนกแยกแยะเพื่อให้ได้คุณลักษณะทุนมนุษย์ที่ชัดเจน และมีลักษณะสนับสนุนกลยุทธ์ขององค์การ นอกจากนี้เขายังได้ให้ความเห็นอีกว่าการทำให้มนุษย์เป็นทุนมนุษย์จะต้องผสมผสานการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ความรอบรู้และลุ่มลึกเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในองค์การและภายนอกองค์การอย่างลึกซึ้งตลอดจนมีฐานคติทางจริยธรรมที่ชัดเจน ถ้าทำได้ในลักษณะนี้้องค์การก็พร้อมจะก้าวเดินไปสู่จุดหมายปลายทาง คือความเจริญเติบโตขององค์การและเป็นความเจริญเติบโตที่นำประเทศไปสู่จุดหมายปลายทางคือความเจริญเติบโตขององค์การและเป็นความเจริญเติบโตที่นำประเทศไปสู่ความมั่นคงสามารถแข่งขันกับนานาประเทศได้⁴⁶

เรื่องของคนเป็นส่วนที่ยากที่จะแยกออกจากปัจจัยอื่นๆ เช่น สภาวะเศรษฐกิจ ตลาดแรงงาน สมัยนิยม คุณค่าของคนมีลักษณะเป็นสิ่งที่เป็นเชิงคุณภาพมากกว่าเชิงปริมาณ ทำให้มีความยากในการนำเสนอในรูปแบบดั้งเดิม ความยากอีกประการหนึ่งก็คือ ความหมายของคำว่าทุนมนุษย์ที่มีมากมายหลากหลายมุมมอง และเป็นที่ยังมีการโต้แย้งว่าเหมาะสมหรือไม่ที่จะใช้ในลักษณะของทุนเช่นเดียวกับทุนชนิดอื่นๆ แต่อย่างไรก็ตามคำนี้ก็เป็นคำที่ใช้กันโดยทั่วไปในภาษาของนักทรัพยากรมนุษย์ ที่อธิบายเกี่ยวกับคนและความรู้ ทักษะ ความสามารถ ประสบการณ์และศักยภาพของบุคคล⁴⁷

ทฤษฎีทุนมนุษย์

จากมุมมองทางทฤษฎีด้านเศรษฐศาสตร์แบบคลาสสิก มองว่าทุนมนุษย์คือแรงงานในการสร้างผลผลิตหรือการให้บริการในรูปแบบของการซื้อขายได้ และมีจุดเน้นที่ว่าแรงงานคือการลงทุนชนิดหนึ่ง แต่อย่างไรก็ตามสิ่งที่แตกต่างจากความหมายของคำว่าแรงงานแบบดั้งเดิมก็คือ ทุนมนุษย์จะหมายถึงความรู้ ความเชี่ยวชาญ และทักษะที่แต่ละบุคคลสะสมโดยผ่านกระบวนการศึกษาเล่าเรียนและการฝึกอบรม ทฤษฎีทุนมนุษย์จึงเป็นการวิเคราะห์จากแนวคิดของต้นทุนและผลประโยชน์ที่ได้รับ (cost-benefit analysis) และวิเคราะห์บนพื้นฐานของผลตอบแทนที่ได้รับจาก

⁴⁶พะยอม วงศ์สารศรี, การพัฒนาทุนมนุษย์: กลไกการขับเคลื่อนขององค์กร, accessed October 15, 2018, available from [http://www. Graduate.dusit.ac.th](http://www.Graduate.dusit.ac.th).

⁴⁷CIPD, Human capital, accessed January 15, 2017, available from <http://www.cipd.co.uk/research>

การลงทุน (ROI: return on investment) ที่จะต้องคำนึงถึงการเพิ่มมูลค่าของมนุษย์ที่เป็นผู้ปฏิบัติงานในองค์กร โดยเรียนรู้ผ่านการศึกษ การฝึกอบรม และการพัฒนาต่างๆ นำไปสู่ผลลัพธ์หรือผลผลิตที่องค์กรต้องการ

จากลักษณะของทุนมนุษย์ดังกล่าวข้างต้น ทุนมนุษย์ลักษณะที่ 1 คือ ทุนมนุษย์ด้านจัดการทั่วไปสามารถถ่ายโอนไปสู่องค์กรอื่นๆ ได้ง่ายที่สุดใน 5 ลักษณะเรียงลงมาตามลำดับ คือ ลักษณะทุนมนุษย์ด้านกลยุทธ์ ทุนมนุษย์ด้านอุตสาหกรรม ทุนมนุษย์ด้านความสัมพันธ์ และทุนมนุษย์ด้านความสามารถเฉพาะงาน

ทฤษฎีทุนมนุษย์บอกว่าองค์กรฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานของตนเองก็เพื่อปรับปรุงความสามารถในการปรับตัวและความยืดหยุ่นต่อการทำงานและความรับผิดชอบในการสร้างนวัตกรรม และได้พัฒนาคำขึ้นมา 2 คำ คือคำว่าฝึกอบรมทั่วไปและการฝึกอบรมเฉพาะทาง (general and specific training) ความแตกต่างระหว่าง “การอบรมทั่วไป” (general training) กับ “การอบรมเฉพาะทาง” (specialized training) จะขึ้นอยู่กับ ประสิทธิภาพในการทำงานและเป้าหมายของแต่ละบุคคล ตัวอย่างเช่น ถ้าองค์กรพิจารณาว่าเมื่อมีการอบรมทักษะทั่วไปให้ผู้ปฏิบัติงานคนหนึ่ง ผู้ปฏิบัติงานคนนี้ก็สามารที่จะนำทักษะดังกล่าวไปสมัครงานในองค์กรอื่นก็ได้ ในทางตรงกันข้ามผู้ปฏิบัติงานก็ต้องพิจารณาว่าแม้ว่าทักษะนั้นอาจถูกถ่ายทอดออกไปได้สูง แต่คนอื่นก็สามารถใช้ทักษะที่เหมือนกัน และนำมาเป็นตัวแข่งกันในการทำงานได้ เช่นกัน ประสพการณ์ที่ได้จากการทำงานส่วนมากจะเพิ่มมูลค่าการตลาดในอนาคตของผู้ปฏิบัติงานในบริษัทที่ต้องการ อย่างไรก็ตามการอบรมทั่วไปก็จะเพิ่มผลผลิตส่วนน้อยในหลายองค์กรเช่นกัน⁴⁸

ปัจจุบันองค์กรสมัยใหม่หลายแห่งเริ่มตระหนักแล้วว่าทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ของบริษัท เช่น ความรู้และทักษะ ของพนักงานซึ่งเป็นพื้นฐานในการสร้างมูลค่าและบรรลุความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนเหนือ บริษัท คู่แข่ง องค์กรต่างๆในปัจจุบันพบว่าตัวเองดำเนินงานในระบบเศรษฐกิจแห่งความรู้ และสิ่งนี้ทำให้เกิดคำถามมากมายว่า บริษัท ต่าง ๆ สามารถอำนวยความสะดวกในการสร้างพัฒนา และแบ่งปันความรู้ระหว่างพนักงานได้อย่างไร ดังนั้นการจัดการและการวัดมูลค่าทุนมนุษย์ จึงกลายเป็นประเด็นที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในเชิงกลยุทธ์⁴⁹

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่าทฤษฎีทุนมนุษย์คือ สิ่งที่แฝงตัวอยู่ในตัวมนุษย์แต่ละคนมีความแตกต่างกัน ไม่มีใครเหมือนกันเลย ส่วนหนึ่งของทุนมนุษย์นั้นติดตัวมาแต่แรกเกิด ซึ่งย่อมจะแตกต่าง

⁴⁸Ibid.

⁴⁹CIPD, Human capital theory: assessing the evidence for the value and importance of people to organisational success, accessed May 21, 2021: 3 available from <http://www.cipd.co.uk/research>

กันออกไปตามลักษณะของกรรมพันธุ์ สติปัญญา และ และอีกส่วนคือทุนมนุษย์ที่ได้รับการเสริมสร้าง ต่อเพิ่มเติมให้มากยิ่งขึ้น ได้แก่สภาวะแวดล้อมในครอบครัว การได้รับการศึกษาอบรม การดูแลสุขภาพพอนามัย การลงทุนในความรู้ ทักษะ และสุขภาพ เป็นการเพิ่มทรัพยากรทุนมนุษย์ขององค์กร และการเพิ่มศักยภาพในการสร้างผลิตภาพ เป็นการเพิ่มความสามารถในการจ้างงาน การเพิ่มรายได้ และทุนมนุษย์สามารถถ่ายโอนไปสู่องค์กรอื่น ๆ ได้

ความหมายของการพัฒนาทุนมนุษย์

การพัฒนาทุนมนุษย์ในปัจจุบันนำไปสู่การบริหารองค์กรสมัยใหม่โดยองค์กร จะต้องมีการออกแบบทางการพัฒนาทั้งความรู้ทักษะ ทักษะที่เกี่ยวกับเรื่องที่ต้องการให้เกิดการเรียนรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และทัศนคติเพื่อสร้างจิตสำนึกในการมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน นอกจากนั้นการสร้างทุนมนุษย์ในองค์กรผู้บริหารจำเป็นต้องพัฒนาความรู้ทักษะและประสบการณ์ในการทำงานในระดับสูงอย่างสม่ำเสมอผ่านการจำแนก การสรรหาการคัดเลือก คนที่ดีที่สุด และ คนที่มีความสามารถในการทำงานเพื่อร่วมกันนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

โซคซัย สุเวชวัฒน์กุล และกนกกานต์ แก้วนุช ได้ให้ความหมายว่า การพัฒนาทุนมนุษย์ เป็นศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ในการที่จะเพิ่มความสามารถในการเรียนรู้และ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์กรด้วยรูปแบบและกระบวนการที่เหมาะสมและ ปรับไปตามสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กร กำหนดไว้

วรรัตน์ เขียวโพธิ์ ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทุนมนุษย์โดยแบ่งออกเป็น 2 ระดับ ได้แก่

1. การพัฒนาทุนมนุษย์ระดับมหภาค หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นผู้มีความรู้ทักษะและความสามารถตามทิศทางและกลยุทธ์การพัฒนาประเทศโดยใช้การศึกษาการ ฝึกอบรม และการพัฒนาตามความสนใจของทรัพยากรมนุษย์ตลอดชีวิต เพื่อให้ทั้งทรัพยากรมนุษย์ และประเทศเติบโตก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง

2. การพัฒนาทุนมนุษย์ระดับจุลภาค หมายถึงการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคคล กลุ่ม และองค์กร ตั้งแต่เริ่มปฏิบัติงานและต่อเนื่องตลอดช่วงชีวิตการเป็นสมาชิกขององค์กร มีจุดมุ่งหมายให้ทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้มีความรู้ทักษะและความสามารถ นำภูมิปัญญาที่มีอยู่มา ปรับปรุงและประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และการเติบโตขององค์กร เสริมสร้างสมรรถนะการ

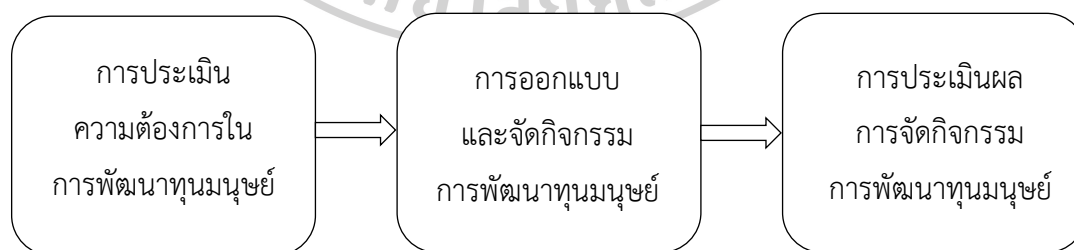
แข่งขันและการเติบโตขององค์การอย่างต่อเนื่อง โดยใช้รูปแบบการเรียนรู้ที่หลากหลายให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์การ⁵⁰

อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่าการพัฒนาทุนมนุษย์ หมายถึง ดำเนินการต่างๆ ที่ทำให้บุคลากรมีความรู้ทักษะ ความสามารถ ทักษะคิดและพฤติกรรมในการทำงานด้วยรูปแบบและกระบวนการที่เหมาะสม และปรับไปตามสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก โดยกิจกรรมในการพัฒนาทุนมนุษย์ครอบคลุมไปด้วย 3 กิจกรรม คือการฝึกอบรม (Training) การศึกษา (Education) และการพัฒนา (Development) เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะในการการแข่งขันและการเติบโตขององค์การ นำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์การกำหนดไว้

การพัฒนาทุนมนุษย์

การพัฒนาทุนมนุษย์ เป็นการพัฒนาด้านความรู้ ทักษะและความสามารถของแต่ละบุคคลที่นำมาสู่การสร้างคุณค่าให้กับองค์การ องค์การที่ให้ความสำคัญกับการบริหารทุนมนุษย์จะเน้นที่การทำให้คนในองค์การช่วยกันนำ “ทุน” ที่แต่ละคนมีนั้นออกมาใช้ในการทำงานผลักดันองค์การให้บรรลุเป้าหมายความสำเร็จที่ตั้งไว้ และเป็นหน้าที่ขององค์การที่จะต้องลงทุนในมนุษย์ เพื่อเพิ่มมูลค่าในตัวเอง ขณะเดียวกันผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนแต่ละระดับก็ต้องรับผิดชอบเพื่อพัฒนาทุนในตนเองให้เหมาะสมทันสมัย และเป็นที่ต้องการขององค์การตลอดเวลา

โชคชัย สุเวชวัฒนกุล และกนกกานต์ แก้วนุช ได้อธิบายขั้นตอนการ พัฒนาทุนมนุษย์ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการไว้ว่าการพัฒนาทุนมนุษย์มีความจำเป็นอย่างมากการส่งต่อผลิตภัณฑ์ต่างๆ ของกลุ่มกิจการการท่องเที่ยวและบริการจะดำเนินการผ่านทุนมนุษย์ในองค์การไปสู่ผู้รับบริการ ซึ่งขั้นตอนการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาทุนมนุษย์มีขั้นตอนที่สำคัญดังจะเห็นได้จากแผนภูมิที่ 3 ดังนี้



แผนภูมิที่ 3 ขั้นตอนการพัฒนาทุนมนุษย์

ที่มา : โชคชัย สุเวชวัฒนกุล และกนกกานต์ แก้วนุช, 2555: 957

⁵⁰วรารัตน์ เขียวโพธิ์.การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ,(กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี, 2551), 957-959.

1. การประเมินความต้องการในการพัฒนาทุนมนุษย์ (Assessing Human Capital Development Needs) เป็นกระบวนการแรกของการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา ทุนมนุษย์โดยมีเป้าหมายในการประเมินว่าพนักงานมีความจำเป็นและต้องการการพัฒนาทักษะในด้านใด ซึ่งอาจพิจารณาแยกความต้องการในการพัฒนาออกเป็น 3 กลุ่มกิจกรรม ได้แก่

1) กิจกรรมการฝึกอบรม (Training) เป็นการจัดกิจกรรมการพัฒนาที่มุ่งเน้นการนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานทันที

2) กิจกรรมการศึกษา (Education) เป็นการจัดกิจกรรมการพัฒนาเพื่อมุ่งเน้นการเตรียมการสำหรับอนาคต

3) กิจกรรมการพัฒนา (Development) เป็นการมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาองค์การในอนาคต

2. การออกแบบ และ จัดกิจกรรมการพัฒนาทุนมนุษย์ (Designing and Implementing Human Capital Development Programs) เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นภายหลังจากผู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทุนมนุษย์ได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาทุนมนุษย์ที่มีความชัดเจน สำหรับกิจกรรมย่อยในแต่ละกิจกรรมแล้วการดำเนินการออกแบบกิจกรรมการพัฒนาทุนมนุษย์เป็นขั้นตอนที่ต้องดำเนินการต่อไป โดยแนวทางในการดำเนินกิจกรรมอาจแบ่งได้เป็นการดำเนินกิจกรรมการเรียนรู้ที่ไม่ใช่จากสถานการณ์การทำงานจริง (Off the Job Training) เช่น การจัดสัมมนาการใช้กรณีศึกษาและการเรียนรู้จากสถานการณ์การทำงานจริง (On the Job Training) เช่น การสอนงาน ระบบพี่เลี้ยง เป็นต้น โดยในขั้นตอนนี้เริ่มต้นจากการคำนึงถึงวัตถุประสงค์ในการจัดกิจกรรมในแต่ละครั้ง จากนั้นกำหนดเป็นหัวข้อย่อยของการจัดกิจกรรม กำหนดจำนวนผู้เข้าร่วม รูปแบบที่จะใช้และองค์ประกอบอื่นๆ เช่น วิทยากร สถานที่ ตลอดจนงบประมาณที่จะใช้โดยการเลือกรูปแบบกิจกรรมว่าจะใช้รูปแบบใด ควรคำนึงถึงค่าใช้จ่ายกับประสิทธิผลที่จะเกิดขึ้น เนื้อหา ของกิจกรรมความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมกิจกรรม และหลักการเรียนรู้

3. การประเมินผลการพัฒนาทุนมนุษย์ (Evaluating Human Capital Development Programs) การประเมินผลการจัดกิจกรรมเป็นกระบวนการที่ช่วยให้ผู้ดำเนินกิจกรรมทุนมนุษย์ทราบได้ถึงผลของการจัดกิจกรรมที่องค์กรได้ลงทุนไปกับการกิจกรรมว่ามีความคุ้มค่ามากน้อยเพียงใด ดังนั้นขอบข่ายของการประเมินผลการจัดกิจกรรมจึงไม่ใช่เพียงแต่การพิจารณาถึงความพึงพอใจของ ผู้เข้าร่วมกิจกรรมภายหลังจากที่กิจกรรมสิ้นสุดเท่านั้น แต่รวมไปถึง

กระบวนการติดตามว่าผู้เข้าร่วมกิจกรรมสามารถนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานจริงได้มากน้อยเพียงใด⁵¹

การพัฒนาทุนมนุษย์เป็นกุญแจสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของการบริหารองค์การสมัยใหม่ ทุนมนุษย์เป็นสิ่งที่องค์กรต้องให้ความสนใจตั้งแต่การสรรหาคัดเลือก ดำรงรักษาและพัฒนา เพื่อให้ได้ทุนมนุษย์ที่มีคุณค่าแก่องค์กรอย่างแท้จริง ดังนั้นจึงควรพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์การอย่างจริงจัง มีเป้าหมาย เป็นระบบเป็นกระบวนการอย่างต่อเนื่อง

จากคำกล่าวที่ว่า สิ่งที่สามารถวัดได้ก็สามารถจัดการได้ เป็นวลีที่ใช้กันมากในแวดวงของการจัดการทุนมนุษย์ และมีการศึกษาวิจัยมากมายที่เกี่ยวข้องกับการวัดทุนมนุษย์เพื่อนำมาสู่การจัดการทุนมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ ดังเช่น การศึกษาของ บาสสิ และ แม็คมูเรอร์ (Bassi and McMurrer) เกี่ยวกับการสร้างมูลค่าเพิ่มในทุนมนุษย์ได้สร้างกรอบความคิดในการวัดจุดเด่นและจุดด้อยขององค์การในการบริหารต้นทุนมนุษย์ (management for human capital ROI) ที่แสดงให้เห็นว่าองค์การที่มีความสามารถในการบริหารผู้ปฏิบัติงานให้สร้างผลงานที่คุ้มค่านั้นจะต้องมีความสามารถในปัจจุบัน 5 หมวดคือ

1. การปฏิบัติภาวะผู้นำ (leadership practices) รวมถึงการสื่อสารในระดับผู้จัดการและผู้นำ การให้ข้อมูลป้อนกลับในการปฏิบัติงาน ทักษะในการตรวจนิเทศงานการแสดงออกถึงคุณค่าขององค์การ และความสามารถในการสร้างความเชื่อมั่น
2. การผูกใจผู้ปฏิบัติงาน (employee engagement) จะรวมถึงความสามารถขององค์การในการเข้าไปมีส่วนร่วม การรักษาไว้และการสร้างคุณค่าแก่ผู้ปฏิบัติงานในองค์การ
3. การเข้าถึงความรู้ (knowledge accessibility) จะรวมถึงเครือข่ายการเรียนรู้ขององค์การ และการถ่ายโยงความรู้ ความคิดไปสู่ผู้ปฏิบัติงาน
4. การสร้างประโยชน์สูงสุดจากแรงงาน (workforce optimization) จะรวมถึงความสำเร็จขององค์การในกระบวนการทำงาน สภาพการทำงานที่ดี การตัดสินใจจ้างงานที่เข้มแข็ง และการเน้นที่ความโปร่งใส
5. ความสามารถในการเรียนรู้ (learning capacity) รวมถึงความสามารถในการเรียนรู้ขององค์การ การสร้างนวัตกรรมและการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

⁵¹ โชคชัย สุเวชวัฒนกุลและกนกกานต์ แก้วนุช. **ทางเลือก-ทางรอดจากวิกฤติเศรษฐกิจของกิจกรรมทุนมนุษย์ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง: กิจกรรมการบริหารและการพัฒนาทุนมนุษย์**, (กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2555), 955-957.

จากปัจจัย 5 ประการนี้ บาสสิ และ แม็คมูเรอร์ ได้ให้รายละเอียดลงไปอีกว่าในแต่ละ ประการนั้นมีกิจกรรมอะไรบ้างที่องค์กรพึงปฏิบัติ โดยมีรายละเอียดดังนี้คือ

1. ภาวะผู้นำ (leadership practices)

1.1 ผู้บริหารต้องเป็นนักสื่อสารและสามารถสื่อสารได้ดี หมายความว่า ผู้บริหารแต่ละคนต้องมีความสามารถในการสื่อสาร และต้องสร้างระบบการสื่อสารภายในองค์กรที่เป็นระบบ เปิดให้ผู้ปฏิบัติทุกระดับสามารถได้รับข้อมูลและเข้าถึงข้อมูลที่ต้องการได้อย่างรวดเร็วและพอเพียง นอกจากนี้ยังต้องสร้างระบบการสื่อสารแบบสองทาง ที่มีช่องทางทั้งจากผู้บริหารถึงผู้ปฏิบัติงาน และช่องทางจากผู้ปฏิบัติงานถึงผู้บริหารอีกด้วย

1.2 ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีความร่วมมือร่วมใจกัน การที่ผู้ปฏิบัติงานจะทำงานแบบทุ่มเทนั้น ต้องไม่มีการแบ่งแยกชนชั้นวรรณะระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหารต้องใจกว้างและเต็มใจให้ผู้ปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่อการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ขององค์กร

1.3 ทักษะในการบังคับบัญชาของผู้บริหารระดับต้น สำหรับผู้บริหารหรือหัวหน้างานระดับต้นนั้นจำเป็นต้องมีความสามารถในการจัดการกับอุปสรรคต่างๆ ที่ขัดขวางมิให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้ ซึ่งหมายรวมถึงความสามารถในการแก้ไขปัญหาเล็กๆ น้อยๆ ที่เกิดขึ้นเป็นประจำในหน่วยงาน ความสามารถในการให้ข้อมูลป้อนกลับ (feedback) เกี่ยวกับผลงานของผู้ปฏิบัติงานเพื่อนำไปพัฒนาตนเอง และทักษะในการสร้างความมั่นใจแก่ผู้ปฏิบัติงานในการทำงาน

1.4 ทักษะในการบังคับบัญชาาระดับสูง ผู้บริหารระดับสูงก็ต้องมีความสามารถในการจัดการอุปสรรคในการทำงานเช่นเดียวกับผู้บริหารระดับต้นและระดับกลาง แต่จะมีความยุ่งยากและซับซ้อนเพิ่มขึ้น เช่น การสรรหาบุคลากร การสร้างหรือแก้ไขนโยบายในการทำงาน การจัดโครงสร้างและระบบการทำงาน การสร้างความมั่นใจแก่ผู้ปฏิบัติงานโดยการมีนโยบายส่งเสริมผู้ปฏิบัติงานในเรื่องต่างๆ เช่น การฝึกอบรม นโยบายเรื่องจริยธรรม

1.5 การพัฒนาภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง การที่ผู้ปฏิบัติงานจะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ผู้ปฏิบัติงานจะต้องได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำในตนเองอย่างเหมาะสม เพื่อจะได้มีความรู้ ทักษะในการปฏิบัติงาน มีความยืดหยุ่นในการจัดการกับสถานการณ์ต่างๆ ขณะเดียวกันองค์กรก็ต้องมีระบบระบบบริหารและการทำงานในการปรับหรือเปลี่ยนแปลงองค์กรให้เข้ากับสภาพแวดล้อมอย่างมีประสิทธิภาพ

2. การสร้างความผูกพันของผู้ปฏิบัติงาน (employee engagement)

2.1 การออกแบบงาน ผู้บริหารต้องมีการออกแบบงานให้มีเนื้อหาความรับผิดชอบ มีเป้าหมายและขั้นตอนการทำงานที่น่าสนใจ เช่น มีการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ หรือสร้างเป้าหมายที่ท้าทายในการทำงาน จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกชอบงานและอยากทำงาน

2.2 งานมีความก้าวหน้ามั่นคงและเป็นงานที่ได้รับการยอมรับหรือยกย่อง หากองค์กรสามารถทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่างานที่ตนเองทำ มีความก้าวหน้า มีความมั่นคงและเป็นงานที่มีความสำคัญกับองค์กร ผู้ปฏิบัติงานก็จะมีความมั่นใจ และจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานกล้าที่จะทุ่มเทในการทำงาน

2.3 มีการบริหารเวลาที่ดี ผู้บริหารต้องสามารถจัดการภาระงานให้เหมาะสมกับผู้ปฏิบัติงาน เช่น ถ้าให้งานมาก งานยาก ก็ต้องให้เวลาผู้ปฏิบัติที่เพียงพอ หากให้เวลาน้อยเกินไป ผู้ปฏิบัติงานจะรู้สึกว่าคุณกดดันตลอดเวลาจนไม่มีเวลาให้ครอบครัว หรือพักผ่อน

2.4 มีระบบที่ตรวจวัดความรู้สึกผูกพันที่ผู้ปฏิบัติงานมีต่อองค์กรอย่างสม่ำเสมอ เรื่องของความผูกพันทางใจนี้เป็นเรื่องของจิตอาารมณ์ของมนุษย์ที่เข้าใจได้ยากและยังเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา เพราะฉะนั้นต้องสร้างระบบไว้คอยตรวจวัดอย่างสม่ำเสมอว่าผู้ปฏิบัติงานยังมีความผูกพันต่อองค์กรอยู่หรือไม่

3. การเข้าถึงองค์ความรู้ (knowledge accessibility)

3.1 องค์กรต้องจัดหาสิ่งสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานในเรื่องต่างๆ เช่น มีการจัดหาและเตรียมข้อมูลให้ผู้ปฏิบัติงานต้องใช้ในการทำงานเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถเรียกใช้ได้เสมอ นอกจากนี้ต้องมีการให้การฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานให้มีความพร้อมในการทำงาน และรู้สึกได้ว่าองค์กรเองก็พร้อมที่จะพัฒนาความพร้อมให้พวกเขาด้วย

3.2 การสร้างความร่วมมือร่วมใจกัน การจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องอาศัยความคิดจากผู้ปฏิบัติงานหลายๆ คน ดังนั้นผู้บริหารควรสนับสนุนการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

3.3 มีการแบ่งปันข้อมูล ในองค์กรควรมีการแบ่งปันข้อมูล ข่าวสาร หรือองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นใหม่ให้กับคนในองค์กรอย่างทั่วถึง เมื่อผู้ปฏิบัติงานคนใดคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ ได้ หรือองค์กรมีข้อมูลการทำงานแบบใหม่หรือมีเทคโนโลยีใหม่ๆ เกิดขึ้นต้องมีการกระจายเผยแพร่ความรู้ไปยังผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ทุกคนสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาตนเองอย่างทั่วถึง

3.4 การสร้างระบบในการรวบรวมจัดเก็บข้อมูลเพื่อความรวดเร็วและสะดวกในการใช้งาน

4. การสร้างประโยชน์สูงสุดจากแรงงาน (workforce optimization)

4.1 สร้างกระบวนการทำงานที่ชัดเจนและมีการฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานให้เข้าใจกระบวนการทำงาน และมีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานตามกระบวนการนั้นๆ อย่างมีประสิทธิภาพ

4.2 สร้างเงื่อนไขในการทำงานที่ส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดผลงานระดับสูง เช่น การสนับสนุนอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ หรือทรัพยากรที่จำเป็น

4.3 มีระบบจ้างคนที่มีประสิทธิภาพ คือให้องค์การสรรหาบุคคลที่มีความรู้และทักษะที่เหมาะสมมาทำงาน

4.4 สร้างระบบบริหารผลการปฏิบัติงานอย่างจริงจังขึ้นในองค์การ เช่น องค์กรมีการกำหนดนโยบายอย่างชัดเจนให้ผู้ปฏิบัติงานทราบว่า จะเน้นผลการปฏิบัติงานโดยมีการกำหนดเป้าหมายและมาตรฐานในการทำงานอย่างเป็นทางการ มีการสัมมนาฝึกอบรมและวัดผลอย่างเป็นระบบ

5. ความสามารถในการเรียนรู้ (learning capacity)

5.1 การสร้างนวัตกรรม ผู้บริหารควรประกาศให้ทุกคนทราบว่าองค์การมีนโยบายส่งเสริม สนับสนุน และให้รางวัลผู้ปฏิบัติงานที่มีความคิดสร้างสรรค์ มีความคิดใหม่และนวัตกรรมใหม่ มานำเสนอให้กับองค์การ

5.2 การฝึกอบรมเพื่อสร้างความพร้อมและศักยภาพให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน องค์กรชั้นนำจะมีการฝึกอบรมให้ความรู้แก่ผู้ปฏิบัติงานตลอดเวลาเพื่อจะได้มีความรอบรู้ และไวในการทำงาน

5.3 มีแผนการพัฒนาสายอาชีพให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน นอกจากจะมีการฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอแล้ว องค์กรที่ประสบความสำเร็จจะสร้างแผนการพัฒนาทางสายอาชีพให้ผู้ปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและสอดคล้องกับกลยุทธ์ในการพัฒนาขององค์การเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมองเห็นความก้าวหน้าของตนเองอย่างชัดเจน

5.4 สร้างค่านิยมและให้การสนับสนุนการเรียนรู้ ผู้บริหารต้องทำตัวเป็นแบบอย่างและสร้างค่านิยมให้ผู้ปฏิบัติงานรักการเรียนรู้

5.5 จัดระบบที่เป็นรูปธรรมที่ส่งเสริมการฝึกอบรมและพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองของผู้ปฏิบัติงาน เช่น มีห้องสมุด มีระบบ e-learning เป็นต้น และทั้งหมดนี้ก็คือปัจจัย 5 ประการ 23 กิจกรรมในการส่งเสริมพัฒนาให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพร้อมที่จะสร้าง ROI⁵²

ฮิกกินส์ และโคเฮน (Higgins and Cohen) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบหลักในการจัดการทุนมนุษย์ที่ประสบความสำเร็จว่าประกอบด้วย

1. ความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ (line of sight) เป็นการเชื่อมโยงระหว่างภาระงานของผู้ปฏิบัติงานกับความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยคือ

1.1 การตระหนักรู้ของแต่ละบุคคลเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ขององค์การ และเข้าใจถึงบทบาทที่เหมาะสมของตนเอง

⁵²Laurie Bassi and Daniel McMurrer, "Maximizing Your Return on People," *Harvard Business Review* 85, 3 (March 2007): 115-123.

1.2 ความสามารถในการบริหารผลการปฏิบัติงานเพื่อส่งเสริมพฤติกรรมการสร้างความสำเร็จขององค์กร

1.3 วิธีการให้สิ่งจูงใจที่สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงาน

1.4 การคงไว้ซึ่งความสามารถส่วนบุคคล

2. สภาพแวดล้อมในการทำงาน (work environment) สิ่งแวดล้อมที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน และมีอิทธิพลต่อความผูกพันของผู้ปฏิบัติงาน ที่สร้างความผูกพันระหว่างบุคคลกับองค์กร ปัจจัยสำคัญได้แก่

2.1 สภาพแวดล้อมที่สอดคล้องกับวัฒนธรรม (เช่น ธรรมชาติของผู้ร่วมงาน การออกแบบงาน วิธีการทำงาน)

2.2 รูปแบบของภาวะผู้นำและวิธีการที่สัมพันธ์กับพนักงาน

2.3 รูปแบบของการสื่อสาร (ทั้งภายในทีม และระหว่างองค์กร)

2.4 ความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงานต่อการบริหารจัดการและความสามารถในการจูงใจและการจัดการ

3. รางวัล (reward) หมายถึง สิ่งที่เป็นทั้งเงินและไม่ใช่งาน ที่ผู้ปฏิบัติงานคาดหวังว่าจะได้รับเพื่อเป็นการเสริมแรงในการทำงาน ซึ่งจะสอดคล้องกับแรงจูงใจพฤติกรรมและความผูกพันของแต่ละบุคคล ประกอบด้วย

3.1 เงินเดือนที่สอดคล้องกับสมรรถนะของแต่ละบุคคล

3.2 ค่าตอบแทนพิเศษที่เป็นรางวัล

3.3 ผลประโยชน์ตอบแทนอื่นๆ

3.4 ความรู้สึกว่าเป็นเจ้าของร่วม

3.5 การได้รับการยอมรับ

3.6 ความรู้สึกว่ามีศักดิ์ศรีที่ได้รับรางวัล

4. การพัฒนา (development) เป็นการพัฒนาสำหรับอนาคต ประกอบด้วย

4.1 ความก้าวหน้าในอาชีพ ให้เขารู้สึกว่ามีความก้าวหน้าในองค์กร

4.2 สมรรถนะเพิ่มเติม

4.3 การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง เพื่อพัฒนาบุคคลเชิงรุก เป็นเครื่องมือในการวางแผนพัฒนารายบุคคลในทักษะที่จะเป็นในอนาคต

4.4 การหมุนเวียนการทำงาน

4.5 การฝึกอบรมและการเรียนรู้เพื่อให้เกิดทักษะใหม่ๆ การเป็นผู้ฝึกสอนและพี่เลี้ยง

5. การออกแบบองค์กร (organizational architecture) การออกแบบองค์กรจะช่วยพัฒนาการสร้าง ความผูกพันต่อองค์กร ประกอบด้วย

- 5.1 การออกแบบองค์การ จะช่วยให้เกิดโอกาสในการสร้างสรรค์
- 5.2 การบริหารผลการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างกระบวนการบริหาร
ทุนมนุษย์อื่นๆ
- 5.3 ระบบการให้รางวัล
- 5.4 การให้สิทธิในการตัดสินใจ ที่จะนำไปสู่การเสริมพลังอำนาจทั้งในระดับทีมงาน
และระดับบุคคล
- 5.5 คุณค่าของงานที่เป็นชื่อเสียงขององค์การที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานยังคงอยู่ใน
องค์การ⁵³

จะเห็นได้ว่าในเรื่องของการจัดการทุนมนุษย์ในเชิงกลยุทธ์นี้เป็นสิ่งที่มีความสำคัญการ
ดำเนินการต้องมีความสอดคล้องกันทั้งระบบ การบริหารจัดการแบบเดิมอาจไม่ทันกับการ
เปลี่ยนแปลงของโลกในปัจจุบัน ผู้บริหารจึงต้องทำความเข้าใจกับเรื่องของทุนมนุษย์อย่างชัดเจนจึงจะ
ขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้

โชคชัย สุเวชวัฒนกุล และกนกกานต์ แก้วนุช ได้อธิบายถึงกิจกรรม ที่เกี่ยวข้องกับการ
บริหารทุนมนุษย์ไว้ว่าการบริหารทุนมนุษย์ประกอบไปด้วย 4 กิจกรรมหลัก ได้แก่

1. กิจกรรมการวางแผนและสรรหาทุนมนุษย์ (Human Capital Planning and Recruitment) เป็นกิจกรรมแรกของการดำเนินการด้านทุนมนุษย์ในองค์การ โดยเป็นขั้นตอน
การเตรียมการที่จะได้คนเข้ามาร่วมงานกับองค์การจนกระทั่งบุคคลนั้นได้รับการบรรจุเพื่อเริ่ม
ปฏิบัติงาน โดยเริ่มต้นจากการที่องค์การวางแผนเรื่องกำลังคน โดยพิจารณาให้สอดคล้องและ
สนับสนุนกับแผนกลยุทธ์องค์การรวมทั้งเชื่อมโยงกับแผนการดำเนินงานของหน่วยงานอื่นๆ จากนั้นจึง
ทำการสรรหาบุคคลตามแผนการโดยคำนึงถึงการหาแนวทางการสรรหาที่จะให้ได้บุคคล ที่เหมาะสม
กับงานที่มีอยู่มากที่สุดและเมื่อได้บุคคลที่เหมาะสมแล้ว ก็ต้องดำเนินการต่างๆ ที่ เกี่ยวข้องกับ
กระบวนการจ้างงานจนกระทั่งบุคคลนั้นได้เข้ามาเป็นสมาชิกขององค์การ ซึ่งทั้งหมดนี้ เป็นขั้นตอนที่
สำคัญมากขึ้นตอนหนึ่ง เนื่องจากการรับบุคคลเข้ามาปฏิบัติงานแล้วมาพบว่าบุคคลนั้น ไม่เหมาะกับ
ตำแหน่งหน้าที่งานหรือไม่เหมาะกับองค์การการที่จะให้ออกจากงานในภายหลังจะก่อให้เกิดความ
เสียหาย

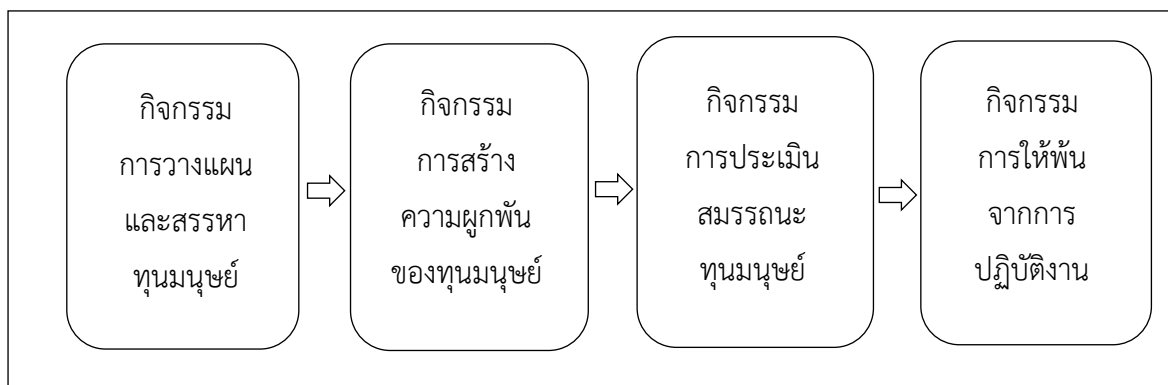
⁵³Nicholas J Higgins and Graeme Cohen, “Employee Engagement ‘A key human capital reporting measure’.”, accessed October 22, 2016, available from <https://www.scribd.com/document/60774254/EmpEngWP-2006>

2. กิจกรรมการสร้างความผูกพันของทุนมนุษย์ (Human Capital Engagement) เป็น กิจกรรมที่มีเป้าหมายในการที่จะรักษาสมาชิกที่ตีมีฝีมือไว้กับองค์กรโดยการสนับสนุนให้สมาชิกเหล่านั้นเกิดความรู้สึกต้องการที่จะทุ่มเทแรงกายแรงใจในการทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็ม ความรู้ความสามารถเพื่อให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งการส่งเสริมให้สมาชิกเกิดความผูกพันต่อองค์กรนั้น เป็นกระบวนการที่ต้องทำอย่างต่อเนื่องและใช้ระยะเวลา โดยผ่านการสนับสนุน จากกิจกรรมย่อยต่างๆ ที่สำคัญ เช่น ระบบการสื่อสารภายในองค์กร การจัดระบบ ค่าตอบแทนและ การจูงใจการสร้างควมมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์กรการพัฒนาภาวะนำที่เหมาะสมของ ผู้บริหารในองค์กรความสามารถในการรักษาทุนมนุษย์ขององค์กรไว้ด้วยการสร้างความผูกพัน เป็นกระบวนการที่ช่วยก่อให้เกิดต้นทุนที่ต่ำกว่าการสรรหาพนักงานใหม่และยังสามารถช่วยให้การ ปฏิบัติงานต่างๆ ภายในองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง

3. กิจกรรมประเมินสมรรถนะทุนมนุษย์ (Human Capital Competency Assessment) ในปัจจุบันการประเมินศักยภาพของพนักงานด้วยเครื่องมือการประเมินสมรรถนะ (Competency Assessment) เป็นเครื่องมือที่ได้รับการยอมรับและนำไปปฏิบัติในหลายองค์กร ทั้งนี้เนื่องจาก เครื่องมือดังกล่าวสามารถตอบสนองความต้องการขององค์กรได้ในมิติ การถ่ายทอดนโยบายขององค์กรไปสู่การปฏิบัติงาน และศักยภาพของการพัฒนาสมาชิกได้อย่างเป็น รูปธรรม โดยกระบวนการประเมินด้วยวิธีนี้จะเน้นการประเมินสมรรถนะในด้านต่างๆ ของสมาชิก ในขณะที่เปรียบเทียบกับสมรรถนะขององค์กรคาดหวังว่ามีความแตกต่างกันเล็กน้อยเพียงใด กิจกรรมที่องค์กรต้องดำเนินการในการประเมินสมรรถนะทุนมนุษย์คือการที่องค์กรจะต้องมี การกำหนดสมรรถนะของสมาชิกในองค์กร (Employee Competency) โดยประกอบด้วย สมรรถนะหลัก (Core Competency) สมรรถนะเฉพาะตามหน้าที่งาน (Functional Competency) โดยการกำหนดดังกล่าวควรกำหนดให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) ยุทธศาสตร์ (Strategy) ค่านิยม (Value) หรือปัจจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องและคำนึงถึงสภาพแวดล้อมอื่นๆ ทั้งภายใน องค์กรและภายนอกองค์กร สิ่งที่สำคัญที่สุด คือ ผู้เกี่ยวข้องกับการประเมินต้องเข้าใจถึงหลักการ ที่สำคัญของการประเมิน คือเป็นการประเมินเพื่อพัฒนา มิใช่การจับผิด การประเมินนั้นจึงจะเป็น ประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กรต่อไป

4. กิจกรรมการให้พ้นจากการปฏิบัติหน้าที่ (Human Capital Separation) เป็น กิจกรรมที่องค์กรต้องคำนึงถึงมากขึ้นว่าเป็นมาในอดีต การที่ให้สมาชิกในองค์กรพ้นออกจากงาน ทั้งในเชิงบวก เช่น การให้พ้นจากการปฏิบัติงานเนื่องจากการเกษียณอายุราชการ โยกย้ายตำแหน่ง ย้ายสถานที่ปฏิบัติงาน เป็นต้น และในเชิงลบ เช่น การเลิกจ้างที่มีสาเหตุมาจากทั้งพนักงานและ องค์กรเป็นต้น โดยกิจกรรมที่เกี่ยวข้องในการให้พ้นจากการปฏิบัติงานสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ลักษณะ ได้แก่ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับกฎหมาย ซึ่งในประเทศไทยมีกฎหมายสำคัญที่เกี่ยวข้องอยู่

หลายฉบับ เช่น กฎหมายคุ้มครองแรงงาน กฎหมายแรงงานสัมพันธ์กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเตรียมตัวของพนักงาน เช่น การจัดกิจกรรมเพื่อเตรียมสู่การพ้นจากการปฏิบัติงานในลักษณะต่างๆ การแนะแนวทางการทำงานในองค์กรอื่นๆ และกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับองค์การ เช่น กระบวนการในการจัดการกับความรู้อื่นๆ ของพนักงานที่กำลังจะต้องออกจากองค์การ ซึ่งแผนภูมิที่ 4 แสดงให้เห็นถึงกิจกรรมการบริหารทุนมนุษย์ในองค์กร⁵⁴



แผนภูมิที่ 4 กิจกรรมการบริหารทุนมนุษย์ในองค์กร

ที่มา: โชคชัย สุเวชวัฒนกุล และกนกกานต์ แก้วนุช, 2555: 955-957

จิตติวุฒิ หมั่นมี และภักดีสิริ แอนินหน พบว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้มีนโยบายในการจัดการทุนมนุษย์โดยเฉพาะด้านความรู้ ของบุคลากร เพราะถือว่าบุคลากรเป็นกลไกสำคัญหรือกลไกหลักในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จหรือเป้าหมายได้ ดังนั้นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงมีการส่งเสริมการพัฒนาส่วนราชการให้เป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้” โดยอาศัยกระบวนการ “การจัดการความรู้” ในยุคที่มีการแข่งขันและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่วนราชการต้องสร้างให้ข้าราชการในส่วนราชการมี ความรู้ เข้มแข็งและสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเองอย่างเป็นระบบเพื่อช่วยผลักดันส่วนราชการให้บรรลุผลตามยุทธศาสตร์ โดยในขั้นตอนของการแปลงแผนการปฏิบัติราชการสู่การปฏิบัติจริงนั้น ประกอบด้วยองค์ประกอบหลายประการที่จะช่วยผลักดันสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สามารถสรุปสาระสำคัญจากผู้บริหารองค์กรได้ดังนี้

⁵⁴ โชคชัย สุเวชวัฒนกุล และกนกกานต์ แก้วนุช, *ทางเลือก-ทางรอดจากวิกฤติเศรษฐกิจของกิจกรรมทุนมนุษย์ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง: กิจกรรมการบริหารและการพัฒนาทุนมนุษย์* (กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2555), 955-957.

1. การจัดการทุนมนุษย์ด้านความรู้ของบุคลากร

ประการแรก การปรับโครงสร้างองค์การพื้นฐานเพื่อรองรับบุคลากรให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันได้สะดวก

ประการที่สอง การปรับขั้นตอนการทำงานให้รวดเร็ว และกระชับมากขึ้น เพื่อเอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว และสะดวกยิ่งขึ้น

ประการที่สาม การพัฒนาคนให้มีขีดความสามารถ มีระบบการยกย่องชมเชย และการให้รางวัลที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ และมีวัฒนธรรมการทำงานเชิงรุก และวัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยน และแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคลากรในองค์การ

ประการที่สี่ องค์การต้องปรับกฎระเบียบ และกฎหมายที่เป็นอุปสรรคต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

2. การจัดการทุนมนุษย์ด้านความสามารถของบุคลากร

การจัดการทุนมนุษย์ในเรื่องความสามารถซึ่งการจัดกิจกรรมควรส่งเสริมความสามารถให้ทุกๆ ด้าน โดยจะต้องคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ขีดความสามารถของบุคลากรเอง รวมถึงต้องได้รับการสนับสนุนของผู้บริหาร องค์การเป็นอย่างดีจึงจะสามารถทำให้บุคลากรมีการพัฒนาขีดความสามารถในการทำงาน ซึ่งเหล่านี้จัดการมีการทุนมนุษย์ที่ผู้นำองค์กรไม่ควรที่จะละเลย

3. การจัดการทุนมนุษย์ด้านความชำนาญของบุคลากร

การจัดการทุนมนุษย์ด้านความชำนาญของบุคลากรนั้น บุคลากรในองค์การต้องเข้าใจถึงวัฒนธรรมที่หลากหลาย รวมถึงวิถีชีวิตของประชาชนที่อยู่ภายใต้หน่วยงานของตนเพื่อที่จะทำให้เกิดความรู้และทักษะในการบริการ การทำงาน และการบริหาร ซึ่งวัฒนธรรมท้องถิ่นและวัฒนธรรมในที่ทำงานนั้นไม่ค่อยเหมือนกันเท่าใดนัก บุคลากรต้องพยายามที่จะเรียนรู้ ดังนั้นจึงมีเกร็ดความรู้ต่าง ๆ อยู่มากมาย กล่าวคือถ้าต้องการรู้จักวัฒนธรรมที่แปลกใหม่นั้น การยอมรับความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรมอันหลากหลายถือว่าเป็นสิ่งสำคัญในสร้างความชำนาญในการทำงานในองค์การ

สรุปได้ว่า การจัดการทุนมนุษย์ใน 3 ด้าน กล่าวคือ การจัดการทุนมนุษย์ด้านความรู้ การจัดการทุนมนุษย์ด้านความสามารถ และการจัดการทุนมนุษย์ด้านความชำนาญนั้น ผู้บริหารและบุคลากรภายในองค์การต้องทำงานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันต้องประสานงานในทุกเรื่องเพราะทั้งสองส่วนมีภาระงานร่วมกัน ผู้บริหารเป็นผู้วางนโยบายในการทำงานในองค์การ ส่วนบุคลากรนำนโยบายของผู้บริหารไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้องค์การมีการพัฒนาในทุกด้าน อย่างไรก็ตามผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ในการบริหารด้วย กล่าวคือ

1. ต้องมีความเข้าใจการทำงานของบุคลากร ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจในบริบทของบุคลากรที่อยู่ใต้บังคับบัญชาอย่างถ่องแท้ ทั้งเรื่องการทำงาน ภาระงานและครอบครัวของผู้อยู่

ได้บังคับบัญชาเพราะทั้งหมดที่กล่าวมานั้นเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การทำงานในองค์กรเดินหน้าหรือถอยหลังซึ่งถือว่าเป็นตัวชี้วัดอีกตัวหนึ่งที่ทำให้งานสัมฤทธิ์ผลหรือไม่สัมฤทธิ์ผลได้

2. มองให้รอบด้าน ผู้บริหารต้องมองรอบด้านในการบริหาร มองด้านบน ด้านล่าง และข้าง ๆ กล่าวคือ มองถึงนโยบายหลักของหน่วยงานต้นสังกัด มองถึงบุคลากร ศักยภาพของหน่วยงานในการทำงาน

3. กิจกรรมหลากหลาย ผู้บริหารต้องสร้างกิจกรรมทั้งภายในและภายนอกเพื่อทำให้บุคลากรเกิดทักษะในด้านต่าง ๆ เกี่ยวกับการทำงานซึ่งจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้

4. ส่งเสริมพัฒนาการทุกด้านไปพร้อมกัน ผู้บริหารต้องส่งเสริมการทำงานหรือการศึกษาของบุคลากรภายในองค์กรเพื่อเป็นการฝึกทักษะและเพิ่มทักษะให้กับบุคลากรนำมาปรับปรุงงานตามภาระหน้าที่ของตนได้อย่างดี

5. ให้ตัดสินใจด้วยตัวเอง ผู้บริหารต้องให้ออกาสบุคลากรในสังกัดได้มีโอกาสได้สร้างผลงาน และตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบซึ่งจะสร้างประโยชน์ให้กับองค์กรพร้อมทั้งสนับสนุนอย่างเต็มที่

6. สนับสนุนและติดตามผล ผู้บริหารต้องมีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ

การจัดการทุนมนุษย์ด้านความสามารถเพื่อส่งเสริมจริยธรรม คุณธรรมของบุคลากรจากการวิจัยโดยการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจากผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ทางธรรม สามารถสรุปประเด็นเกี่ยวกับรูปแบบ การจัดการทุนมนุษย์ของบุคลากรในองค์กรด้านความสามารถเพื่อส่งเสริมจริยธรรมคุณธรรม ได้ 4 ข้อ ดังนี้

1. จัดให้มีการเพิ่มทักษะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร
2. จัดให้มีโครงการพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร
3. เพิ่มวินัยในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร
4. ผู้บริหารองค์กรต้องเป็นผู้นำที่ดีทางด้านความสามารถให้กับบุคลากรในองค์กร

กล่าวโดยสรุปรูปแบบการจัดการทุนมนุษย์ด้านความสามารถเพื่อส่งเสริมจริยธรรมคุณธรรมของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กร สรุปเป็นประเด็นดังกล่าวได้ไว้ข้างต้น รูปแบบ 4 ประการ กล่าวคือ ประการแรกควรจัดให้มีการเพิ่มทักษะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร ประการที่สองควรจัดให้มีโครงการพัฒนาการปฏิบัติงานของ

บุคลากรในองค์กร ประการที่สามควรเพิ่มวินัยในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร และประการที่สี่ ผู้บริหารองค์กรต้องเป็นผู้นำที่ดีทางด้านความสามารถให้กับบุคลากรในองค์กร⁵⁵

สรุปได้ว่าจากแนวคิดทฤษฎีที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่าการพัฒนาทุนมนุษย์ของหน่วยงานเป็นกลยุทธ์สำคัญที่ทุกหน่วยงานที่ทุกองค์การให้ความสำคัญในอันดับแรก ๆ ต่างพยายามที่จะหาแนวทางการบริหารจัดการทุนมนุษย์เพื่อให้ประโยชน์สูงสุดเพื่อให้คุ้มกับการลงทุนที่ได้ดำเนินการในการพัฒนาบุคคลในด้านต่าง ๆ แต่อย่างไรก็ตามการอบรม หรือสร้างการเรียนรู้ขึ้นเป็นการเพิ่มคุณค่าในทุนมนุษย์นั้น การที่จะได้ผลลัพธ์ที่คุ้มกับการลงทุน ขึ้นอยู่กับการที่บุคคลสามารถนำความรู้หรือการพัฒนาที่ได้รับนำออกมาใช้ประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ และการที่บุคคลจะนำศักยภาพของตนเองมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การก็ขึ้นกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องหลายประการ

การพัฒนาทุนมนุษย์แห่งศตวรรษที่ 21

ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 (21 st Century Skills) ได้กลายเป็น แนวคิดและข้อเสนอเชิงนโยบายด้านการศึกษาที่ถูกผลิต พัฒนา สนับสนุน และเผยแพร่โดย องค์การต่างๆ ทั้งในภาครัฐและภาคเอกชนหลายแห่งทั่วโลกอย่างต่อเนื่อง จนกลายเป็นวาระทางการศึกษาที่สำคัญในปัจจุบัน แนวคิดทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ตั้งอยู่บนฐานคิดที่เชื่อว่า รูปแบบการศึกษาแบบดั้งเดิม ในช่วงศตวรรษที่ 20 ซึ่งเน้นย้ำแต่การเรียนและท่องจำเนื้อหาในสาระวิชาหลัก อาทิ คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภาษาศาสตร์ สังคมศึกษา ไม่เพียงพออีกต่อไปแล้วในการดำรงชีวิต และ การทำงานในโลกศตวรรษใหม่ภายใต้ความท้าทายใหม่ สำหรับแนวคิดทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 นั้น ตั้งต้นจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ (learning outcomes) ที่จำเป็นสำหรับศตวรรษที่ 21 โดยให้ความสำคัญกับการ ปลูกฝัง “ทักษะ” (skills) ที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 เช่น ทักษะในการคิดขั้นสูง ทักษะในการเรียนรู้และนวัตกรรม ทักษะชีวิต และการทำงาน ทักษะด้านสารสนเทศและการสื่อสาร ควบคู่กับ “เนื้อหา” (contents) ในสาระวิชาหลักและความรู้อื่นที่สำคัญในศตวรรษที่ 21 เช่น ความรู้เรื่องโลก ความรู้ด้านการเงิน เศรษฐกิจ ธุรกิจและการเป็นผู้ประกอบการ ความรู้ด้านพลเมือง ความรู้ด้านสุขภาพ และความรู้ด้าน สิ่งแวดล้อม ผ่านหลักสูตรที่มีลักษณะกระชับ (lean curriculum) ช่างคิด (thinking curriculum) และ บูรณาการ (interdisciplinary curriculum) เพื่อสร้างนักเรียนที่มี “คุณลักษณะ” (characters) อันพึงปรารถนาของโลกศตวรรษที่ 21 ได้ นั่นคือ

⁵⁵ ธิติวุฒิ หมั่นมี และภักศิริ แอนิหน, “การจัดการทุนมนุษย์เพื่อส่งเสริมจริยธรรมคุณธรรมของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น,” วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์ 5, 3 (กันยายน-ธันวาคม 2559): 205-218.

รู้จักคิด รักการเรียนรู้ มีสำนึกพลเมือง มีความกล้าหาญ ทางจริยธรรม มีความสามารถในการแก้ปัญหาปรับตัว สื่อสาร และทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพตลอดชีวิต

การพัฒนาทุนมนุษย์แห่งศตวรรษที่ 21 มีความรู้สำคัญในการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 กรอบความคิดนี้เชื่อว่า การเรียนรู้ เฉพาะสาระวิชาหลักนั้นไม่เพียงพออีกต่อไปแล้ว หลักสูตรจำเป็นต้องผนวกรวมความรู้และแนวคิด สำคัญในการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 ซึ่งมีลักษณะข้ามสาขาวิชา เข้าไปในการเรียนรู้เนื้อหาที่แบ่งตามสาขาวิชาแบบเดิมด้วย ความรู้สำคัญเหล่านี้สามารถใช้เป็นแนวทางในการเชื่อมโยงความรู้ ระหว่างสาขาวิชาเข้าด้วยกัน ความรู้เหล่านี้ประกอบด้วย

1. ความรู้เรื่องโลก การทำความเข้าใจและรับมือกับประเด็นในระดับโลก โดยเฉพาะปัญหาที่ตัดข้ามพรมแดน เช่น ปัญหาสิ่งแวดล้อม การเรียนรู้และทำงานร่วมกับผู้คนที่มาจากหลากหลายวัฒนธรรมและศาสนา โดยเคารพซึ่งกันและกันและเปิดใจ คุยกันได้ และความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ

2. ความรู้ด้านการเงิน เศรษฐกิจ ธุรกิจและการเป็นผู้ประกอบการ: ความสามารถในการตัดสินใจเลือกทางเศรษฐกิจได้อย่างเหมาะสม เข้าใจ ความสำคัญของระบบเศรษฐกิจต่อสังคม และรู้จักใช้ทักษะการเป็นผู้ประกอบการ เพื่อเพิ่มผลิตภาพในการทำงาน

3. ความรู้ด้านพลเมือง การติดตามข่าวสารบ้านเมืองและเข้าใจในกลไกการทำงาน ของรัฐบาล เข้าร่วมกิจกรรมทางการเมือง รู้จักสิทธิและหน้าที่พลเมืองในทุกระดับ ทั้งระดับท้องถิ่น รัฐ ประเทศ และโลก และรับรู้ถึงผลกระทบในระดับท้องถิ่นและ ระดับโลกจากการตัดสินใจทางการเมือง

4. ความรู้ด้านสุขภาพ การรับรู้และเข้าใจถึงข้อมูลและบริการพื้นฐานด้านสุขภาพ และรู้จักใช้ข้อมูลและบริการเหล่านั้นเพื่อดูแลสุขภาพของตนเอง เข้าใจวิธีดูแลและ ป้องกันสุขภาพร่างกาย และจิตใจ เช่น การกินอาหารและออกกำลังกายอย่าง เหมาะสม การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง และการลดความเครียด ฯลฯ สามารถกำหนด เป้าหมายด้านสุขภาพสำหรับตนเองและครอบครัว และเข้าใจ ประเด็นความ ปลอดภัยและสาธารณสุขในระดับประเทศและระหว่างประเทศ

ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม ทักษะการคิดขั้นสูงนี้ถูกพิจารณาจากหลายภาคส่วนว่าเป็นทักษะที่มีความสำคัญที่สุดในการเตรียมความพร้อมสำหรับการทำงานในระบบเศรษฐกิจที่มีความซับซ้อนมากขึ้นและเทคโนโลยีเข้ามาทำหน้าที่แทนงานที่ซ้ำซากจำเจ ทักษะเหล่านี้ ประกอบด้วย

1. ความสร้างสรรค์และนวัตกรรม การรู้จักใช้เทคนิคในการสร้างแนวคิดอัน หลากหลาย (อาทิ การระดมสมอง) สามารถประเมินแนวคิดของตนเองเพื่อ ปรับปรุงให้เกิดความสร้างสรรค์มากยิ่งขึ้น เปิดรับมุมมองที่หลากหลายและแปลก ใหม่ สามารถสร้างสรรค์แนวคิดให้กลายเป็นนวัตกรรมเชิงรูปธรรม

2. การคิด เชิงวิพากษ์และการแก้ไขปัญหา การรู้จักเลือกใช้วิธีการให้เหตุผลที่เหมาะสมกับสถานการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การคิดเชิงระบบเพื่อวิเคราะห์การทำงานของส่วนต่างๆ ในระบบ

ให้เข้าใจการทำงานอันซับซ้อนของระบบใหญ่ ความสามารถในการวิเคราะห์และประเมินหลักฐาน วิวาทะ คำกล่าวอ้าง และความเชื่อ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การสังเคราะห์และเชื่อมโยงข้อมูลและชุดความคิด ต่างๆ เข้าด้วยกัน สามารถตีความข้อมูลและหาข้อสรุป รู้จักทบทวนประสบการณ์ และกระบวนการเรียนรู้ของตนเอง การแก้ไขปัญหาที่ไม่คุ้นเคยด้วยวิธีการอันหลากหลาย การตั้งและวางกรอบคำถามที่ช่วยอธิบายมุมมองที่จะนำไปสู่หนทางแก้ไขปัญหา

3. การสื่อสารและการทำงานร่วมกัน ความสามารถในการนำเสนอความคิดทั้งในรูปแบบของการพูดและการเขียนได้ชัดเจนและเหมาะสมกับบริบท สามารถฟังและถอดความหมายได้อย่างถูกต้อง ใช้การสื่อสารเพื่อตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ที่หลากหลาย รู้จักใช้สื่อและเทคโนโลยี การสื่อสารได้อย่างเหมาะสม สามารถทำงานร่วมกับทีมที่มีสมาชิกหลากหลายได้อย่างมีประสิทธิภาพ และด้วยความเคารพซึ่งกันและกัน เข้าใจถึงความรับผิดชอบร่วมในการทำงานร่วมกัน และให้คุณค่ากับการมีส่วนร่วมของทุกคนในทีม

ทักษะด้านสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารได้เปลี่ยนแปลงภูมิทัศน์ในการเรียนรู้และการทำงานไปอย่างมาก ทักษะด้านเทคโนโลยี จะช่วยส่งเสริมทักษะด้านการทำงานและการเรียนรู้ด้วยตนเองตลอดชีวิต ต้องเรียนรู้ทักษะ ในการจัดการและใช้ประโยชน์จากข้อมูลมหาศาลให้เกิดประโยชน์สูงสุด ปรับตัวให้ทันกับเครื่องมือ ทางเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และสามารถใช้เทคโนโลยีในการทำงานร่วมกับผู้อื่นและสร้างสรรค์แนวคิดของตนเองในระดับที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน ทักษะดังกล่าวประกอบด้วย

1. ทักษะด้านสารสนเทศ ความสามารถในการเข้าถึงข้อมูลได้อย่างทันท่วงทีและประเมินความถูกต้องของข้อมูลอย่างมีวิจารณญาณ สามารถประยุกต์ใช้ข้อมูลได้ อย่างสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า รู้จักใช้เครื่องมือและจัดการกับการไหลเวียนของข้อมูลที่ไหลบ่าเข้ามาพร้อมกันจากหลายแหล่งได้อย่างเป็นระบบ เข้าใจประเด็นทางจริยธรรมและทางกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการเข้าถึงและการใช้สารสนเทศ

2. ทักษะด้านสื่อ ความเข้าใจวาทกรรมที่ถูกผลิตสร้างขึ้นผ่านสื่อและผลกระทบของ สื่อที่มีต่อความเชื่อและพฤติกรรมของสังคมโดยรวม เข้าใจประเด็นทางจริยธรรม และทางกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการเข้าถึงและการใช้สื่อ

3. ทักษะด้านไอซีที การรู้จักใช้เครื่องมือในการสร้างสรรค์สื่อด้วยตนเองได้อย่างเหมาะสม รู้จักใช้เทคโนโลยีในฐานะเครื่องมือในการทำวิจัย จัดการ และสื่อสาร ข้อมูล ได้อย่างเหมาะสม

4. ทักษะชีวิตและการงาน นอกเหนือจากทักษะในการคิดและความรู้ในสาระวิชาต่างๆ แล้ว นักเรียนในโลกศตวรรษที่ 21 จำเป็นต้องมีทักษะชีวิตและการงานในการรับมือกับความซับซ้อน ของการดำรงชีวิตและการประกอบอาชีพในยุคข้อมูลข่าวสาร ดังนี้

ความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัว ความสามารถในการปรับตัว ให้เข้ากับหน้าที่และความรับผิดชอบ อันหลากหลาย สามารถทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่อาจเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ รับมือกับปัญหาและอุปสรรคที่ไม่คาดคิดได้อย่างดี และจัดการกับความเห็นและความเชื่อที่แตกต่างเพื่อหาทางออก ที่เหมาะสม โดยเฉพาะภายใต้การทำงานที่มีความหลากหลายของคนทำงานสูง

ความคิดริเริ่มและการชี้นำตนเอง ความสามารถในการบริหารเวลาและจัดการ กับงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รักษาสมดุลระหว่างเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาว ได้ดี รับผิดชอบงานของตนเองได้โดยไม่จำเป็นต้องมีคนคอยควบคุม สามารถจัดการและต่อยอดความรู้ได้ด้วยตนเอง วิเคราะห์และถอดบทเรียนจาก ประสบการณ์ในอดีตเพื่อใช้พัฒนาตนเองในอนาคต

ทักษะทางสังคมและการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรม การมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นได้ อย่างเหมาะสมและมีความเป็นมืออาชีพ สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพกับ ทีมที่มีพื้นเพทางวัฒนธรรมหรือสังคมที่หลากหลาย และเปิดรับแนวคิดและคุณค่าที่แตกต่าง

การเพิ่มผลผลิตและความรู้รับผิด ความสามารถในการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ แม้จะเจอกับอุปสรรคหรือแรงกดดัน รู้จักวางแผน จัดลำดับความสำคัญ และจัดการกับงานให้ลุล่วงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ มีคุณลักษณะของการเป็นพนักงานที่ดี อาทิ ทำงานเป็นทีมได้ดี ทำงานหลายอย่างได้พร้อมกัน มีความน่าเชื่อถือและตรง ต่อเวลา เคารพความหลากหลายภายในทีม และมีความรับผิดชอบต่อผลงานที่ออกมา

ความเป็นผู้นำและความรับผิดชอบ ความสามารถในการประยุกต์ใช้ทักษะในการแก้ไขปัญหาและการสื่อสารระหว่างบุคคลเพื่อให้งานลุล่วงตามเป้าหมาย รู้จัก ใช้จุดแข็งของคนอื่นในการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน รับผิดชอบต่อผลประโยชน์ ร่วมกันของชุมชน⁵⁶

สรุปได้ว่าการพัฒนาทุนมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 เป็นการพัฒนาทักษะที่จำเป็นในปัจจุบัน เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก เป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาทุนมนุษย์ให้เป็นผู้มีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะ ที่สามารถนำไปพัฒนาองค์การให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง

⁵⁶ ปกป้อง จันวิทย์ และศุภณัฐ ศึกษาศาสตร์. การสัมมนาวิชาการประจำปี 2556 “การพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อผลิตภาพ”

การพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล

ทุนมนุษย์มีความสำคัญสำหรับองค์กรตั้งนั้นแต่ละองค์กร จะต้องหาวิธีการพัฒนาทุนมนุษย์ให้เหมาะสมกับองค์กรของตนเอง โรงเรียนสังกัดเทศบาลเป็นองค์กรที่มีทุนมนุษย์ที่หลากหลาย จึงจำเป็นต้องพัฒนาในทุกมิติ โดยมีปัจจัยสำคัญของทุนมนุษย์ในองค์กรมีดังนี้

ปัจจัยสำคัญของทุนมนุษย์ในองค์กร

1. ปัจจัยที่ส่งเสริมให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามกลยุทธ์ที่วางไว้โดยคนในองค์กรใช้ความรู้และความสามารถที่เป็นทุนของตนเองในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายรับผิดชอบงานให้สำเร็จลุล่วง และทำงานประสานกับเพื่อนร่วมงาน ซึ่งต่างคนก็ใช้ ทุนที่มีอยู่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้

2. ปัจจัยในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยทุนมนุษย์ที่มีอยู่มีความรู้ความสามารถ ความชำนาญ สามารถนำมาใช้เพื่อช่วยสร้างความแตกต่างให้กับองค์กรทำให้เกิดความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง

3. ปัจจัยต่อการพัฒนาองค์กร โดยสร้างความอยู่รอดและ เติบโตอย่างยั่งยืน

องค์กรต้องมีการพัฒนาทุนมนุษย์ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ เป้าหมาย วิสัยทัศน์ หรือ สอดคล้องกับการสร้างสมรรถนะความสามารถ (Competency) ของคนในองค์กร จะช่วยให้องค์กรเกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน เป็นที่รู้จักเชื่อถือได้และได้รับการยอมรับในระดับสากล การปรับแนวคิดในการพัฒนาทุนมนุษย์ทำให้สามารถอธิบายแนวทางในการพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กรได้หลายประการ ดังนี้

การพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กร

1. การพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กรจะต้องตอบสนองต่อกลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์กร เช่น ถ้าองค์กรมีเป้าหมายจะต้องจัดการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาคนโดยระบุจำนวนครั้ง ในการเข้าฝึกอบรมเพื่อเป็นตัวชี้วัดศักยภาพของพนักงานก็จำเป็นต้องจัดการฝึกอบรมให้พนักงานตามความจำเป็น และตามจำนวนที่กำหนด

2. การเก็บรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กร โดยเน้นการทำงานให้ตรงตามความสามารถ ตรงตามสาขาที่ได้ศึกษามาเป็นการพัฒนาตัวของพนักงานเอง

3. การสร้างคุณค่าแก่ทุนมนุษย์ให้เพิ่มมากขึ้น โดยการสร้างสมรรถนะความสามารถ (Competency) ให้แก่บุคลากรในองค์กร ด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ในงานที่รับผิดชอบเกิดเป็นความรอบรู้ในการทำงาน การอ่าน การฟัง เพื่อรับความรู้ใหม่ๆ การสร้างทักษะโดยการฝึกฝนจนเกิดความชำนาญ ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน ความคล่องแคล่วรวดเร็วในการปฏิบัติงาน และสร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ทำให้เกิดความมุ่งมั่นที่จะดำเนินงาน ให้ประสบความสำเร็จ ความ

ขยันหมั่นเพียร ความซื่อสัตย์ที่จะทำให้เป็นพนักงานที่ได้รับความไว้วางใจ และได้รับการสนับสนุนจากองค์กร

4. การธำรงรักษาทุนมนุษย์ให้อยู่กับองค์กรนานที่สุด โดยส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาเรียนรู้สิ่งใหม่นำมาปรับใช้ในการทำงาน ให้สำเร็จบรรลุเป้าหมาย จึงทำให้ได้รับโอกาสในการเติบโตในหน้าที่การงาน เลื่อนตำแหน่งตามความเหมาะสม เป็นสิ่งจูงใจให้บุคลากรจงรักภักดีและธำรงอยู่กับองค์กรอย่างยาวนาน

5. การสร้างผลตอบแทนจากการลงทุนในทุนมนุษย์ โดยสำรวจความสามารถของพนักงาน และให้ทำงานที่ตรงกับความรู้ ความสามารถ และพัฒนาศักยภาพโดยการส่งไปฝึกอบรม เกิดคุณค่าในตัวพนักงาน จะทำให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ บรรลุเป้าหมายของทั้งพนักงานเอง และบรรลุเป้าหมายองค์กร องค์กรสามารถลดต้นทุนได้เนื่องจากพนักงานมีความสามารถ ทำงานไม่ผิดพลาด ได้ผลงานตามที่กำหนด องค์กรจึงได้รับผล กำไรเพิ่มขึ้น ถือเป็นผลตอบแทนที่คุ้มค่าที่ลงทุนไปกับการพัฒนาทุนมนุษย์

การพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีสมรรถนะความสามารถในการแข่งขัน

การพัฒนาทุนมนุษย์ให้สอดคล้องกับสมรรถนะความสามารถ (Competency) เริ่มจากการกำหนดลักษณะงาน กิจกรรม ความรับผิดชอบแต่ละตำแหน่งงานขึ้นไว้ล่วงหน้า เมื่อมีคนมาดำรงตำแหน่งงานตามที่กำหนด จะสามารถปฏิบัติได้ตาม ลักษณะงานความรับผิดชอบอย่างเหมาะสมกับงานที่ทำก็ถือว่า คนผู้นั้นมีสมรรถนะความสามารถเหมาะสมกับงานในตำแหน่ง

สมรรถนะความสามารถ (Competency) หมายถึง สมรรถนะ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ รวมถึง คุณลักษณะของบุคคลที่นำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้ประสบความสำเร็จในการทำงาน การกำหนดประเภทของสมรรถนะความสามารถ (Competency) สามารถกำหนดได้ 2 ประเภทประกอบด้วย

1. สมรรถนะความสามารถหลัก (Core Competency) หมายถึงคุณลักษณะสมรรถนะความสามารถหลักที่องค์กรกำหนดให้พนักงานทุกคนจะต้องมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ เช่น ความมีจิตสำนึกในความรับผิดชอบ ความเป็นผู้นำในการทำงาน ความใฝ่เรียนรู้

2. สมรรถนะในหน้าที่รับผิดชอบ (Functional Competency) หมายถึง คุณลักษณะสมรรถนะ ความสามารถ ในตำแหน่งนั้น ๆ เพื่อให้สามารถทำงานตามตำแหน่งงานได้อย่างประสบความสำเร็จ แตกต่างกันไปตามตำแหน่งงาน ได้แก่ความรู้ (Knowledge: K) ในการทำงาน ทักษะ (Skill: S) ความชำนาญที่เกิดจากการฝึกฝนจนสำเร็จ คุณลักษณะ (Attribute: A) อุปนิสัย ความคิดทัศนคติ เช่น ความรู้และทักษะทางด้านบัญชี ความรู้เรื่องภาษี ทักษะในการประสานงาน ทักษะ

ทางด้านคอมพิวเตอร์ สมรรถนะความสามารถทั้งสองประเภทจะช่วยให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับองค์กรเพื่อพัฒนาทุนมนุษย์ และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้องค์กรเอาชนะเหนือคู่แข่ง สมรรถนะความสามารถของคนถ้าปรับใช้อย่างเหมาะสม จะทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน

กล่าวได้ว่าองค์กรจะมีคนเก่งคิด เก่งงาน เก่งเรียนรู้ พัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เรียนรู้ตลอดชีวิต ทำให้เกิดความแตกต่างในด้านนวัตกรรมทางความคิดในการทำงานนวัตกรรมในกระบวนการทำงาน นวัตกรรมในสินค้าหรือบริการ ได้เปรียบในเชิงคุณภาพการทำงานที่รวดเร็วทันเหตุการณ์ไม่มีความผิดพลาด ของเสียเป็นศูนย์ ช่วยลดต้นทุนให้องค์กร องค์กรปรับตัวเปลี่ยนแปลงได้ทันต่อสถานการณ์ทำให้ผู้บริหารพอใจ เหตุผลหลายประการเหล่านี้พอจะชี้ให้เห็นถึงความได้เปรียบในการแข่งขันจากการพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีสมรรถนะความสามารถในการแข่งขัน โดยเริ่มจากตัวคน หรือพนักงานมีสมรรถนะความสามารถก่อน และจะส่งผลต่อองค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขันตามมาการสร้างสมรรถนะความสามารถให้แก่ทุนมนุษย์จะต้อง นำกลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีสมรรถนะความสามารถเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขัน มาปรับใช้กับองค์กรให้เหมาะสม โดยให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ที่จะใช้จัดการคนในองค์กร สร้างโอกาสให้กับบุคลากร สร้างสมรรถนะความสามารถในการแข่งขัน จนทุนมนุษย์ขององค์กรเป็นผู้รู้มีความชำนาญเก่งกล้ากว่าทุนมนุษย์ขององค์กรอื่น เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันเป็นผู้นำทางธุรกิจ⁵⁷

สรุปว่า การพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล ให้บรรลุเป้าหมายตามกลยุทธ์ที่วางไว้ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันพัฒนาองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืน การพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กรจะต้องตอบสนองต่อกลยุทธ์ มีการเก็บรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรการสร้างคุณค่าแก่ทุนมนุษย์ให้เพิ่มมากขึ้น ดำรงรักษาทุนมนุษย์ให้อยู่กับองค์กรนานที่สุด สร้างผลตอบแทนจากการลงทุนในทุนมนุษย์พัฒนาทุนมนุษย์ให้สอดคล้องกับสมรรถนะความสามารถ

โรงเรียนสังกัดเทศบาล

เทศบาล

เทศบาล เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 และแก้ไขเพิ่มเติมจนถึง ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2546 โดยมาตรา 9 ถึงมาตรา 11 กำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณาจัดตั้งเทศบาลไว้ดังนี้

1.เทศบาลตำบล ได้แก่ ท้องถิ่นที่มีประกาศกระทรวงมหาดไทยในพระราชกฤษฎีกายกฐานะขึ้นเป็นเทศบาลตำบล โดยที่กฎหมายไม่ได้กำหนดไว้อย่างชัดเจนว่าเป็นเทศบาลตำบลจะต้อง

⁵⁷ ประไพทิพย์ ลือพงษ์, “การพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีสมรรถนะความสามารถในการแข่งขัน,”

มีเงื่อนไขอย่างไร แต่ในทางปฏิบัติกระทรวงมหาดไทยได้ตั้งหลักเกณฑ์การเป็นเทศบาลตำบล พื้นที่ที่จะจัดตั้งเป็นเทศบาลตำบลจะต้องมีรายได้ไม่ต่ำกว่า 12 ล้านบาท (ไม่รวมเงินอุดหนุน) มีประชากรตั้งแต่ 7,000 คนขึ้นไป และอยู่กันหนาแน่นไม่ต่ำกว่า 1,500 คนต่อตารางกิโลเมตร

2.เทศบาลเมือง ได้แก่ ท้องถิ่นที่ตั้งศาลากลางจังหวัดหรือ ท้องถิ่นชุมชนที่มีประชากรตั้งแต่ 10,000 คนขึ้นไป และมีรายได้พอควรแก่การที่ปฏิบัติหน้าที่ซึ่งกำหนดไว้ในพระราชบัญญัติเทศบาล

3.เทศบาลนคร ได้แก่ ท้องถิ่นชุมชนที่มีประชากรตั้งแต่ 50,000 คนขึ้นไป และมีรายได้พอควรแก่การที่จะปฏิบัติหน้าที่ซึ่งกำหนดไว้ในกฎหมายว่าด้วยเทศบาล

โครงสร้างของเทศบาล แบ่งออกเป็น 2 ฝ่าย คือ สภาเทศบาล และคณะเทศมนตรี โดยสภาเทศบาลมีหน้าที่พิจารณาร่างข้อบัญญัติเทศบาล และกำกับดูแลการบริหารเทศบาลของคณะเทศมนตรี ซึ่งมีหน้าที่ควบคุมและรับผิดชอบการบริหารกิจการของเทศบาลตามที่กฎหมายกำหนด โดยมีนายกเทศมนตรีเป็นหัวหน้า ทั้งนี้ ในแต่ละเทศบาลจะมีการแบ่งส่วนราชการแตกต่างกัน

ตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 และแก้ไขเพิ่มเติมจนถึงฉบับที่ 12 พ.ศ. 2546 กำหนดอำนาจหน้าที่ของเทศบาลในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาเป็น 2 ประเภท คือ อำนาจหน้าที่ตามที่กฎหมายจัดตั้งเทศบาล และอำนาจหน้าที่ ตามกฎหมายเฉพาะอื่นๆ กำหนด สำหรับอำนาจหน้าที่ ตามที่กฎหมายจัดตั้งเทศบาลกำหนดมี 2 ส่วน คือ หน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ ทั้งเทศบาลตำบล เทศบาลเมือง และเทศบาลนคร จะต้องดำเนินการให้ราษฎรได้รับการศึกษา อบรม และหน้าที่ที่จะเลือกปฏิบัติได้เฉพาะเทศบาลเมืองและเทศบาลนคร คือ สามารถจัดตั้งและบำรุงโรงเรียนอาชีวศึกษาได้ จัดให้มีและบำรุงสถานที่สำหรับการศึกษาและพลศึกษาได้ ส่วนอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายเฉพาะอื่นๆ กำหนดในส่วนของการ ศึกษา คือ อำนาจหน้าที่ ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติและพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2542 ซึ่งกำหนดไว้ในมาตรา 19 (6) ให้เทศบาลมีอำนาจหน้าที่การจัดการศึกษาเทศบาลส่วนใหญ่จึงกำหนดให้มี “กองการศึกษา” เพื่อรับผิดชอบงานที่เกี่ยวข้องกับการบริการการศึกษา การบริหารวิชาการ และงานโรงเรียน เป็นต้น⁵⁸

การจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในปัจจุบัน

จากการที่กฎหมายได้กำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีอำนาจหน้าที่ในการจัดการศึกษาในเขตพื้นที่ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีภารกิจในการจัดการศึกษา ดังต่อไปนี้

⁵⁸ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, เข้าถึงวันที่ 27 ม.ค. 2561, เข้าถึงจาก <http://www.thailocaladmin.go.th/>

1) การจัดการศึกษาในระบบ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดการศึกษาในระบบสองรูปแบบ คือ การศึกษาขั้นพื้นฐาน และการศึกษาระดับอุดมศึกษา รายละเอียด ดังนี้

(1) การศึกษาขั้นพื้นฐาน การศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นการจัดการศึกษาไม่น้อยกว่า 12 ปี ก่อนระดับอุดมศึกษา ซึ่งรัฐต้องจัดการศึกษาให้แก่ประชาชนอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ โดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย สำหรับการแบ่งประเภทของการศึกษาขั้นพื้นฐานนั้นตามกฎหมายกระทรวง แบ่งออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

การศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา เป็นการจัดการศึกษาให้เด็กที่มีอายุระหว่าง 3-6 ปี โดยมีหลักการคือเตรียมความพร้อมของเด็กด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา อารมณ์ บุคลิกภาพ เพื่อการอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคม

การศึกษาระดับประถมศึกษา มุ่งเน้นพัฒนาด้านคุณธรรม จริยธรรม และความรู้ความสามารถของเด็ก ใช้ระยะเวลาตามเกณฑ์ปกติ 6 ปี

การศึกษาระดับมัธยมศึกษา แบ่งเป็น 2 ระดับคือ ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น เป็นการจัดการศึกษาถัดจากระดับประถมศึกษา ใช้เวลาเรียน 3 ปี มีเป้าหมายเพื่อให้ความรู้ ความต้องการ ความสนใจ และสร้างความถนัดแก่นักเรียน เพื่อนำไปใช้ประกอบการงานและอาชีพที่สมควรแก่วัย และระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย เป็นการจัดการศึกษาถัดจากระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ใช้เวลาเรียน 3 ปี เพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับการศึกษาต่อและการประกอบอาชีพ ทั้งนี้การศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลายมี 2 ประเภท คือ ประเภทสามัญ (มัธยมศึกษาปีที่ 4 – 6) และประเภททอวิชาศึกษา (ประกาศนียบัตรวิชาชีพ)

(2) การศึกษาระดับอุดมศึกษา การศึกษาระดับอุดมศึกษาเป็นการจัดการเรียนการสอนภายหลังที่จบการศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งเป็นสองระดับ คือ ระดับต่ำกว่าปริญญา ซึ่งครอบคลุมการศึกษาในระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูงหรืออนุปริญญา และระดับปริญญา

2) การศึกษาตามอัธยาศัย การศึกษาตามอัธยาศัย เป็นการศึกษาที่ให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ด้วยตนเองตามความสนใจ ศักยภาพ ความพร้อม และโอกาส โดยศึกษาจากบุคคล ประสบการณ์ สังคม สภาพแวดล้อม สื่อ หรือแหล่งความรู้อื่นๆ

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทำหน้าที่จัดการให้ความรู้ด้านอาชีพ เป็นการจัดบริการและส่งเสริมสนับสนุนพัฒนาความรู้ทักษะในการประกอบอาชีพแก่ประชาชน รวมทั้งการรวมกลุ่มผู้ประกอบอาชีพในพื้นที่เพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ของประชาชน และความเข้มแข็งของชุมชน ตลอดจนการสนับสนุนหนังสือ หนังสือพิมพ์ สื่อ สิ่งพิมพ์แก่ที่อ่านหนังสือประจำหมู่บ้าน ตำบล และห้องสมุดขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

สถานศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีสถานศึกษา 2 ลักษณะ คือ

1) การจัดตั้งสถานศึกษาขึ้นเอง หรือขยาย หรือเปลี่ยนแปลงประเภทการศึกษา โดยให้สถานศึกษาที่จัดตั้งขึ้นใหม่หรือสถานศึกษาเดิมที่ขยายหรือเปลี่ยนแปลงประเภทการศึกษาจัดการศึกษาในระดับและประเภทที่มีความพร้อม มีความเหมาะสม และมีความต้องการภายในท้องถิ่น อาจแยกได้เป็น 4 กรณี คือ

(1) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังไม่เคยจัดการศึกษามาก่อนจัดตั้งสถานศึกษาเพื่อให้จัดการศึกษาในระดับและประเภทที่กำหนด

(2) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดการศึกษาอยู่แล้ว จัดตั้งสถานศึกษาขึ้นเพิ่มเติม โดยให้สถานศึกษาใหม่จัดการศึกษาในระดับและประเภทที่จัดอยู่แล้วในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้น

(3) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดการศึกษาอยู่แล้ว จัดตั้งสถานศึกษาขึ้นเพิ่มเติม โดยสถานศึกษาใหม่จัดการศึกษาในระดับและประเภทที่แตกต่างไปจากระดับและประเภทที่จัดอยู่แล้วในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้น

(4) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมิได้จัดตั้งสถานศึกษาเพิ่มเติม แต่ขยายหรือเปลี่ยนแปลงประเภทการศึกษาจากที่จัดอยู่เดิม

2) การถ่ายโอนการศึกษาจากกระทรวงศึกษาธิการตามแผนปฏิบัติการกำหนดขั้นตอนการกระจายอำนาจตามแผนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้รับการถ่ายโอนสถานศึกษาส่วนหนึ่งจากกระทรวงศึกษาธิการ⁵⁹

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

ประไพทิพย์ ลือพงษ์ วิจัยเรื่อง การพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีสมรรถนะความสามารถในการแข่งขัน พบว่า การพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีสมรรถนะความสามารถในการแข่งขัน ต้องมีการวางแผนอย่างมีกลยุทธ์ โดยสร้างกลยุทธ์ในการพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีสมรรถนะในการแข่งขัน ประกอบด้วย (1) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีอย่างมีระบบ (2) การสร้างคุณค่าให้แก่ทรัพยากรมนุษย์ (3) การทำให้ทรัพยากรมนุษย์หายาก และ (4) การทำให้ทรัพยากรมนุษย์เลียนแบบได้ยาก องค์ประกอบสี่ประการนี้จะช่วยในการพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กรเพื่อให้มีสมรรถนะในการแข่งขันได้เป็นอย่างดีดังนั้นการ

⁵⁹ เรืองเดียวกัน.

พัฒนาทุนมนุษย์ให้มีสมรรถนะ ในการแข่งขันเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้ทรัพยากรมนุษย์ได้รับการพัฒนาความรู้ทักษะ และสร้างศักยภาพให้แก่ตนเองซึ่งส่งผลให้องค์กร อยู่รอดและเติบโตได้อย่างยั่งยืนตลอดไป⁶⁰

สิทธิชัย ศรีเจริญ ประมง ได้ทำวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาการดำเนินการด้านทุนมนุษย์เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริการของสายการบินในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่าคุณภาพการบริการของพนักงานสายการบินในประเทศไทยอยู่ในระดับปานกลาง ผลการศึกษาข้างต้นได้นำไปประยุกต์เป็นข้อเสนอแนะเป็นแนวทางการพัฒนาการดำเนินการด้านทุนมนุษย์ คือ 1) การบริหารทุนมนุษย์ องค์กรธุรกิจสายการบินควรใช้หลักการให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างคนกับกระบวนการ ผ่านกิจกรรมการวางแผนและสรรหาทุนมนุษย์ กิจกรรมการสร้างความผูกพันของทุนมนุษย์, กิจกรรมประเมินสมรรถนะทุนมนุษย์ และกิจกรรมการให้พ้นจากการปฏิบัติหน้าที่ 2) การพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กรธุรกิจสายการบินควรจัดประสบการณ์การเรียนรู้ให้แก่พนักงาน เน้นพัฒนาบุคลากรทุกระดับ โดยการพัฒนาปัจเจกบุคคล, การพัฒนาอาชีพ และการพัฒนาองค์กร 3) การพัฒนาองค์กร องค์กรธุรกิจสายการบินในประเทศไทยควรมีแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มาประยุกต์ใช้ เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพ และปรับปรุงองค์กรให้มีความสามารถในการแข่งขัน⁶¹

นันทนวล คำปลื้ม ได้วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทุนมนุษย์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดราชบุรี ผลการวิจัยพบว่า ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารทุนมนุษย์ 2) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดราชบุรีอยู่ในระดับมาก และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทุนมนุษย์และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดราชบุรี พบว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01⁶²

⁶⁰ประไพทิพย์ ลือพงษ์, “การพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีสมรรถนะความสามารถในการแข่งขัน,” *วารสารนักบริหาร* 32,4 (2555): 103-108.

⁶¹สิทธิชัย ศรีเจริญ ประมง, “แนวทางการพัฒนาการดำเนินการด้านทุนมนุษย์เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริการของสายการบินในประเทศไทย,” *วารสารดุซงกีบัณฑิตทางสังคมศาสตร์(ฉบับมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์)* 3,1 (มกราคม-เมษายน 2556): 47-62.

⁶²นันทนวล คำปลื้ม, “ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทุนมนุษย์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดราชบุรี,” *ครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี* 2,1 (มกราคม-มิถุนายน 2557): 124-138.

ศศิวิมล แสงสุวรรณและคณะ ได้ทำวิจัยเรื่อง ผลกระทบของกลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์สมัยใหม่ที่มีต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์สมัยใหม่กับประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยจำนวน 123 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ t-test F-test (ANOVA และ MANOVA) การวิเคราะห์สหสัมพันธ์พหุคูณและการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ ซึ่งการพัฒนาทุนมนุษย์สมัยใหม่ได้ถูกกำหนดให้เป็นตัวแปรอิสระที่มีความสัมพันธ์และผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน ผลการวิจัย พบว่ากลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์สมัยใหม่ ด้านการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์และด้านขีดความสามารถเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพการดำเนินงาน ดังนั้น ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ธุรกิจโรงแรมสามารถนำผลลัพธ์ที่ได้จากการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้องค์กรมีประสิทธิภาพการดำเนินงานที่ดีขึ้น⁶³

दनัย เทียนพุดและคณะ วิจัยเรื่อง กลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยใหม่: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factors: KSFs) ด้านการจัดการทุนมนุษย์ที่กำหนดทิศทางและบริบทของมหาวิทยาลัยใหม่ภายใต้การกำกับของรัฐที่สามารถรองรับการเปิดเสรีประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ปี พ.ศ. 2558 (AEC 2015) มี 4 ปัจจัยแห่งความสำเร็จ คือ การกำหนดตำแหน่ง สมรรถภาพคนเก่ง การประสานกลมกลืนและการปรับเปลี่ยนองค์กร ทั้งนี้ได้รับแรงขับเคลื่อนจากต้นแบบความเป็นผู้นำทางการศึกษาของอธิการบดี (ในวาระของ รองศาสตราจารย์ ดร.ศิโรจน์ ผลพันธิน) และวิถีคิดอย่างเป็นระบบของความเป็นผู้นำ (Leadership System Thinking) 2) การสร้างกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยใหม่: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต มี 2 ระดับ ระดับมหาวิทยาลัย ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย กลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ และระดับปฏิบัติการ ได้แก่ กระบวนการและการปฏิบัติด้านการบริหาร HR พบว่า 2.1) การคิดและวางแผนกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ประกอบด้วย (1) กลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ (Strategic Human Capital Management: SHCM) มี 3 องค์ประกอบ คือ การคิดและการวางแผนกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการวัดความสำเร็จ ซึ่งต้องวัดอย่างครบวงจร (2) การกำหนดนโยบายด้านการจัดการทุนมนุษย์ จัดทำโดยคณะกรรมการนโยบายด้าน HR ระดับมหาวิทยาลัยต้องมีการประสานกลมกลืนระหว่างสภา

⁶³ศศิวิมล แสงสุวรรณ และคณะ, “ผลกระทบของกลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์สมัยใหม่ที่มีต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย,” *มหาวิทยาลัยมหาสารคาม* 32, 6 (พฤศจิกายน-ธันวาคม 2556): 128-138.

มหาวิทยาลัย คณะกรรมการนโยบายด้าน HR และสำนักบริหารกลยุทธ์ในการจัดทำ SHCM ส่วนกองบริหารงานบุคคลรับผิดชอบในด้านปฏิบัติการ โดยคณะกรรมการนโยบายด้าน HR ควรเป็นผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกด้าน HR มีอาชีพ ด้านการตลาด และการสื่อสาร รวมถึงกรรมการที่เป็นคนรุ่นใหม่ 2.2) การนำ SHCM ไปสู่การปฏิบัติโดยใช้รูปแบบโครงสร้างการบริหาร HR มีหน่วยงานระดับมหาวิทยาลัยกำหนดกลยุทธ์ และหน่วยงานระดับปฏิบัติการ ได้แก่ คณะ โรงเรียนหรือสำนักกิจการพิเศษ ดูแลรับผิดชอบการบริหาร HR ในหน่วยงานของตนเองได้อย่างอิสระ และสำหรับกลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์ประกอบด้วยรูปแบบการพัฒนาตนเอง และการพัฒนาผู้อื่นให้มีความเชี่ยวชาญตามอัตลักษณ์ รวมถึงการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหาร และการสร้างความเป็นสวนดุสิต 2.3) การวัดความสำเร็จ SHCM มี (1) การวัดภาพรวมของมหาวิทยาลัยโดยการบูรณาการด้านการวัดที่กำหนดโดยหน่วยงานระดับนโยบายด้านการศึกษาและวัดจากการจัดอันดับมหาวิทยาลัยระดับสากล และนวัตกรรมที่มหาวิทยาลัยจะใช้ในการแข่งขัน (2)การวัด SHCM ใช้การวัดผลปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ และการวัดความสำเร็จจากภายนอกในศักยภาพของบุคลากร กับความมีชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย 3) การจัดทำข้อเสนอในการกำหนดโครงสร้างและระบบบริหาร HR สำหรับรองรับ SHCM 3.1) แนวคิดการจัดการทุนมนุษย์ ต้องสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ มสศ. ปี 2557-2560 โดย มสศ. นำปรัชญา สมรรถนะ และความเป็นสวนดุสิต หล่อหลอมเป็นค่านิยมหลัก (Core Values) ของ มสศ. และวิสัยทัศน์ พันธกิจ ของกองบริหารงานบุคคล ต้องพัฒนาความเชี่ยวชาญเพื่อการสนับสนุน มสศ. สู่ความสำเร็จตามปรัชญาและวิสัยทัศน์ 3.2) การปฏิบัติที่ผ่านมาสู่ความเป็นเลิศของ มสศ. โดยการริเริ่มของ อธิการบดี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริโรจน์ ผลพันธิน ในการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย (1) การสรรหา (2) หลักการว่าจ้าง (3) การประเมินสมรรถนะของแต่ละบุคคล (4) การมอบหมายงาน (5) การพัฒนา พร้อมทั้งมีวิธีการเตรียมผู้บริหาร การสร้างผลงานที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ การสื่อสาร และการปฏิบัติงาน ที่มุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัยที่อยู่รอดได้อย่างยั่งยืน 3.3) ข้อเสนอการขับเคลื่อน SHCM ประกอบด้วย (1) คิดและวางแผน SHCM ใน 3 ขอบเขต คือ 1) โอกาสเพื่อการสร้างสรรค์ 2) การจูงใจและทุ่มเท และ 3) การออกแบบระบบงาน HR ใหม่ พร้อมการปรับเปลี่ยนด้านการปฏิบัติของ HR ด้วยการจัดวาง การบูรณาการ และนวัตกรรม (2) การนำ SHCM ไปสู่การปฏิบัติใน 4 ด้านหลักที่สำคัญ คือ 1)คนเก่ง 2)ผลงาน 3)สารสนเทศ และ 4)งานของ HR พร้อมการปรับเปลี่ยนในการปฏิบัติของ HR ด้วยการจัดวางการบูรณาการ และนวัตกรรม เช่นเดียวกัน⁶⁴

⁶⁴ดณัย เทียนพุด และคณะ, “กลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยใหม่ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต” (รายงานการวิจัย คณะวิทยาการจัดการบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, 2557), ข-ค.

อังคณา สุเมธสิทธิกุล รูปแบบการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารทางการแพทย์พยาบาลในโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพ และปัญหาการพัฒนาทุนมนุษย์ของผู้บริหารทางการแพทย์พยาบาลในโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม คือ (1) ไม่มีการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย ยุทธศาสตร์การพัฒนาผู้บริหารทางการแพทย์พยาบาล (2) การกำหนดคุณลักษณะเฉพาะตำแหน่งไม่ชัดเจน ไม่มีการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง ขาดการสนับสนุนงบประมาณ ทรัพยากร และยี่ตระบบอาวุโส (3) วัฒนธรรมองค์กรเน้นชั้นยศอาวุโสมากกว่าความรู้ความสามารถ มีระบบอุปถัมภ์ และการแทรกแซงจากภายนอก ผู้บริหารระดับสูงขาดความจริงใจในการพัฒนาทุนมนุษย์ (4) ผู้บริหารทางการแพทย์พยาบาลขาดศักยภาพ ความรู้ ความสามารถ ความเชื่อมั่นในตนเอง วิสัยทัศน์ แรงจูงใจในการพัฒนาและใช้วิธีการต่าง ๆ ในการเข้าสู่ตำแหน่ง 2) รูปแบบการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารทางการแพทย์พยาบาลในโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหมประกอบด้วย (1) ด้านการวางแผนพัฒนาทุนมนุษย์ (2) ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา (3) ด้านการติดตามและประเมินผล และ (4) ด้านการธำรงรักษา ผลการประเมินรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิมีความเหมาะสม 3) ผลการประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารทางการแพทย์พยาบาลในโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหมไปโดยผู้มีส่วนได้เสียมีความเป็นไปได้⁶⁵

บุษกร วัฒนบุตร ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาทุนมนุษย์วิถีพุทธในการบริหารองค์กรเพื่อรองรับประชาคมอาเซียน ผลการศึกษาพบว่า 1) หลักการและคำสอนเกี่ยวกับหลักพุทธธรรมที่สามารถนำมาใช้เป็นส่วนที่สำคัญของกระบวนการพัฒนาทุนมนุษย์ในการบริหารภายใต้ยุคโลกาภิวัตน์พบว่าการนำหลักการและคำสอนเกี่ยวกับหลักพุทธธรรมที่สามารถนำมาใช้เป็นส่วนที่สำคัญของกระบวนการพัฒนาทุนมนุษย์เป็นการสร้างและพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กรทุกๆ ด้าน ด้วยหลักพุทธธรรมซึ่งได้แก่หลักไตรสิกขา ทั้งด้านกายโดยศีลจะเป็นตัวช่วยควบคุมพฤติกรรม ด้านใจโดยสมาธิให้มีความมั่นคง แน่วแน่ มุ่งมั่น สงบ และด้านปัญญา ให้มีความรู้ ความสามารถ ฉลาดหลักแหลม มีความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งถือว่าเป็นการพัฒนาชีวิตให้ครบทุกด้านตามหลักพระพุทธศาสนา 2) ศึกษาอุปสรรค โอกาส ความสำคัญและจุดอ่อน (SWOT) ของการพัฒนาทุนมนุษย์ในยุคโลกาภิวัตน์จากองค์กรศึกษา พบว่า กลุ่มตัวแปรในด้านสภาพทั่วไปของการพัฒนาทุนมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 3.08 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.720 และควรสร้างกิจกรรมกว้างและลึกซึ่งที่ช่วยเพิ่มปริมาณการผลิต สร้างความพึงพอใจให้กับคนตั้งแต่คนงาน ผู้จัดการ และสมาชิกองค์กร มีการทุ่มเท

⁶⁵อังคณา สุเมธสิทธิกุล, “รูปแบบการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารทางการแพทย์พยาบาลในโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม,” *พยาบาลทหารบก* 15, 3 (กันยายน- ธันวาคม 2557): 331-341.

เพื่อสร้างผู้ชำนาญการและเตรียมคนเหล่านี้เพื่อช่วยการปฏิบัติงาน เปลี่ยนแปลงระบบโดยใช้ค่าใช้จ่าย (cost) ที่ต่ำสุดและให้ผล (output) ออกมามากที่สุด พนักงานมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีที่สุด โดยมีปริมาณการผลิตมากที่สุดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นำไปสู่ประสิทธิภาพที่ดีขึ้นและสร้างคุณค่าต่อการผลิตและการบริการ 3) กระบวนการบูรณาการการพัฒนาทุนมนุษย์วิถีพุทธในการประสานความสัมพันธ์ร่วมกับการบริหารทุนวิถีโลกาภิวัตน์ เพื่อเสริมสร้างทุนมนุษย์ในองค์กร พบว่ากลุ่มตัวแปรในด้านการพัฒนาทุนมนุษย์ตามแนวพระพุทธศาสนาโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 3.08 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.723 และเพื่อเสริมสร้างทุนมนุษย์ในองค์กรต้องพัฒนาคนให้เป็นผู้ที่ประกอบไปด้วยไตรสิกขา และกิจกรรมทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ประกอบไปด้วย การฝึกอบรม การให้การศึกษาและการพัฒนา 4) ตัวแบบการพัฒนาทุนมนุษย์วิถีพุทธตามแบบองค์กรแห่งความเป็นเลิศ (HPO: High Performance Organization) เพื่อรองรับประชาคมอาเซียน พบว่า กลุ่มตัวแปรในด้านการบริหารองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูงโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 3.08 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.752 โดยตัวแบบการพัฒนาทุนมนุษย์วิถีพุทธในการบริหารองค์กรเพื่อรองรับประชาคมอาเซียน จะต้องพัฒนาตั้งแต่ 1) Human Capital 2) Organization Capital and 3) Social Capital โดยมีการปฏิบัติเป็นกระบวนการตามตัวแบบที่ผู้วิจัยค้นพบจากการวิจัยในครั้งนี้ด้วยพื้นฐานทางพระพุทธศาสนา และการพิจารณาหลักการพัฒนาทุนมนุษย์ตามหลักสากล อันได้แก่ การปรับตัวให้ทันเหตุการณ์ (Adaptability) การคิดแบบวิเคราะห์ (Analysis Thinking) จริยธรรมทางธุรกิจ (Business Ethics) การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership) ทักษะการสอนงาน (Coaching Skills) ทักษะการสื่อสาร (Communication Skill) การเข้าใจคู่แข่ง (Competition Understanding) ความซื่อสัตย์ (Honesty and Integrity) การจงรักภักดี (Loyalty) การคำนึงถึงองค์กร (Organization Graveness) การควบคุมอารมณ์ (Personality and Emotion Control) การใฝ่รู้ (Personnel Mastery) การคิดแบบเป็นระบบ (System Thinking) และการมีวิสัยทัศน์ (Visioning) เป็นพื้นฐานในการพัฒนาทุนมนุษย์วิถีพุทธในการบริหารองค์กรเพื่อรองรับประชาคมอาเซียน ⁶⁶

เสาวลักษณ์ นิกรพิทยา และคณะ วิจัยเรื่อง การพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบล กลุ่มจังหวัดร้อยแก่นสารสินธุ์ พบว่า (1) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบล กลุ่มจังหวัดร้อยแก่นสารสินธุ์โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร (0.38) ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (0.36) ปัจจัยด้านความผูกพันในงาน (0.33) ปัจจัยการบริหารจัดการ (0.31) ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วม (0.21)

⁶⁶บุษกร วัฒนบุตร, “การพัฒนาทุนมนุษย์วิถีพุทธในการบริหารองค์กรเพื่อรองรับประชาคมอาเซียน,” มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร. 6, 1 (พฤศจิกายน-เมษายน 2558): 24-36.

ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ (0.17) และปัจจัยด้านการจูงใจ (0.12) ซึ่งปัจจัยดังกล่าวมีผลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบล กลุ่มจังหวัดร้อยแก่นสารสินธุ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (2) รูปแบบการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบล กลุ่มจังหวัดร้อยแก่นสารสินธุ์ ได้แก่ การพัฒนาวัฒนธรรมองค์การ การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ การพัฒนาความผูกพันในงาน การพัฒนาการบริหารจัดการ การพัฒนาการมีส่วนร่วมการพัฒนาโครงสร้างองค์การ และการพัฒนาการจูงใจ⁶⁷

พิชญาภา พิมพ์สิงห์ วิจัยเรื่องปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของบุคลากรสายวิชาการในมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาทุนมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับมาก ความสำคัญของปัจจัยภายในองค์การและปัจจัยภายนอกองค์การกับการพัฒนาทุนมนุษย์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างการพัฒนาทุนมนุษย์ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า อายุ ประเภทบุคลากร ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน อัตราเงินเดือนรวมค่าตอบแทนต่างกัน มีความคิดเห็นในการพัฒนาทุนมนุษย์ต่างกัน ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในองค์การและปัจจัยภายนอกองค์การกับการพัฒนาทุนมนุษย์ พบว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร ด้านวัฒนธรรมในการทำงาน ด้านการอบรมและพัฒนาบุคลากร ด้านการบริหารจัดการคนเก่งในองค์การ ด้านความผูกพันต่อองค์การ ด้านเทคโนโลยี และด้านเศรษฐกิจ ทุกด้านมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาทุนมนุษย์ในทางบวก โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ข้อเสนอแนะในการนำปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ไปสู่การปฏิบัติ ผู้บริหารจะต้องมีการถ่ายทอดนโยบายสู่การปฏิบัติ ตั้งแต่ระดับองค์การสู่ระดับบุคคล แบ่งกลุ่มเป้าหมายในการพัฒนาให้เหมาะสมกับความรู้ที่จำเป็นต้องพัฒนาวิเคราะห์ความรู้ที่จำเป็นในการพัฒนาอย่างเป็นระบบ โดยอาศัยการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์การ และต้องมีการบูรณาการ การพัฒนาทุนมนุษย์ ให้เชื่อมโยงกับการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบ⁶⁸

สุพจน์ มิตรยอดวงศ์ ได้ทำวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของข้าราชการกองทัพอากาศ ผลการวิจัย ได้เป็นยุทธศาสตร์ ดังนี้ ยุทธศาสตร์ที่ 1 เสริมสร้างการอำนวยความสะดวกให้มีความมาตรฐานระดับสากล เพื่อรักษาความสงบเรียบร้อยในสังคม และให้ข้าราชการกองทัพอากาศเข้าถึงกระบวนการยุติธรรมได้โดยง่าย ยุทธศาสตร์ที่ 2 ส่งเสริมและ

⁶⁷เสาวลักษณ์ นิกรพิทยา และคณะ, “การพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบล กลุ่มจังหวัดร้อยแก่นสารสินธุ์,” ว.ม.ร.ม. (มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์) 9, 3 (กันยายน - ธันวาคม 2558): 187-196.

⁶⁸พิชญาภา พิมพ์สิงห์, “ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของบุคลากรสายวิชาการ,” พิชญทรรศน์. 10, 1 (มกราคม-มิถุนายน 2558): 45-54.

พัฒนาระบบการอำนวยความสะดวกในกระบวนการกฎหมายพิเศษให้มีมาตรฐานระดับสากล รองรับขยายตัวทางเศรษฐกิจ และสังคม รวมถึงการเป็นศูนย์กลางทางวิชาการด้าน กฎหมาย ทหารในประชาคมอาเซียน ยุทธศาสตร์ที่ 3 กระชับความร่วมมือทางการกระบวนการ การ ยุติธรรม รวมทั้งความร่วมมือทางวิชาการทั้งในระดับประเทศ ระดับภูมิภาคอาเซียน ระดับ นานาชาติ และเสริมสร้างสถานะและบทบาทของกระบวนการ ยุติธรรมทหารไทยในเวทีระหว่าง ประเทศ ยุทธศาสตร์ที่ 4 เสริมสร้างศูนย์กลางการเรียนรู้ ด้านกฎหมายและการอำนวยความสะดวก ยุติธรรมของ กระบวนการยุติธรรมที่มีมาตรฐานระดับสากล ยุทธศาสตร์ที่ 5 ยกระดับระบบการ พัฒนาทุนมนุษย์ ระบบงานส่งเสริมนิติรัฐ นิติธรรม และการให้บริการข้าราชการให้ได้รับความ เป็น ธรรม มีมาตรฐาน และมีสมรรถนะสูง พร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน และผลจากการวิจัยเชิง คุณภาพ สรุปคำสัมภาษณ์การพัฒนาทุนมนุษย์ของข้าราชการ กองทัพอากาศ ได้ดังนี้

1) โครงสร้างของกองทัพมีบท กฎหมายรองรับ มีภารกิจ การจัด และอัตรากำลังพลรองรับ โดยให้ กำลังพลมีจำนวนเหมาะสม ดูแลให้ทุกคน ได้รับการดูแล คัดเลือก พัฒนาต่อยอดในหลักสูตรต่าง ๆ ต่อเนื่อง ระบบของกองทัพอากาศจะวางคนที่ดีที่สุดลง ไม่ปล่อยให้คนที่มีความสามารถน้อยมา บริหาร 2) สรุปผู้บัญชาการทหารอากาศ เห็นว่าคนเป็นทรัพย์ที่มีค่ามากที่สุด แผนพัฒนาทุนมนุษย์ ของ กองทัพอากาศ ระยะสั้น กลาง ยาว โดยใช้หลัก “เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา” รักษองค์กรมีความสุข ผู้บังคับบัญชาให้ ความยุติธรรม สรุปคือ ทุนมนุษย์ คนต้อง “มีความรู้ คู่ คุณธรรม” 3) มีการ วางแผนพัฒนาทุนมนุษย์ ภาวะผู้นำของผู้บริหารทุกระดับ โดยกำหนดสมรรถนะ ของผู้นำ และ คุณสมบัติของผู้บริหารที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์การในอนาคต⁶⁹

ธิติวุฒิ หมั่นมี และภักดีสิริ แอนิหน ได้ทำวิจัยเรื่อง การจัดการทุนมนุษย์เพื่อส่งเสริม จริยธรรมคุณธรรมของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการจัดการ ทุนมนุษย์ในการส่งเสริมจริยธรรมคุณธรรมของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจากการวิจัย สามารถกำหนดเป็นรูปแบบได้ 3 รูปแบบดังนี้ 1) รูปแบบการจัดการทุนมนุษย์ด้านความรู้ นั้น องค์กรได้มีการจัดการประชุมบุคลากรในการเพิ่มศักยภาพด้านความรู้เกี่ยวกับเรื่องคุณธรรม จริยธรรมอย่างสม่ำเสมอ มีการจัดฝึกอบรมบุคลากรจากวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญ จัดให้มี การศึกษาดูงานนอกสถานที่โดยเน้นไปหน่วยงานที่มีการบริหารจัดการเรื่องคุณธรรมจริยธรรมเป็น หลักเพื่อให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้เรื่องนี้ และจัดให้มีบุคลากรทางสงฆ์มาให้คำแนะนำเกี่ยวกับ การส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมให้กับบุคลากรในองค์กร 2) รูปแบบการจัดการทุนมนุษย์ด้าน ความสามารถนั้นองค์กรได้จัดให้มีการเพิ่มทักษะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร จัดให้มี

⁶⁹สุพัตน์ มิตรยอตวงศ์, “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของข้าราชการกองทัพอากาศ,” วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย 6,1 (มกราคม-เมษายน 2559): 298-312.

โครงการพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร เพิ่มวินัยในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรและผู้บริหารองค์กรต้องเป็นผู้นำที่ดีทางด้านความสามารถให้กับบุคลากรในองค์กร 3) รูปแบบการจัดการทุนมนุษย์ด้านความชำนาญองค์กรได้มีการสนับสนุนจากผู้บริหาร วางแผนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ กระทำอย่างจริงจังและต่อเนื่อง และส่งเสริมให้บุคลากรมีการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น⁷⁰

วันชัย สุขตาม วิจัยเรื่อง การพัฒนาทุนมนุษย์วิถีพุทธในยุคโลกาภิวัตน์: รูปแบบและแนวทางปฏิบัติ พบว่า แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม เป็นแนวคิดที่สามารถผลักดันให้ทุน มนุษย์ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล หลักพุทธธรรมที่สำคัญ ได้แก่ ภาวนา 4 ไตรสิกขา การใช้หลักสัพปุริสธรรม 7 จริต 6 รวมทั้งการพิจารณากลุ่มผู้รับเข้าการพัฒนาทุนมนุษย์ ด้วยการมองหลักการต่างๆ จากบัว 4 เหล่า อันเป็นการพิจารณาคุณสมบัติในการเรียนรู้ของบุคคล ทางพุทธศาสนา สำหรับหลักการพัฒนาทุนมนุษย์และผลกระทบของโลกาภิวัตน์ที่มีต่อการพัฒนา ทุนมนุษย์นั้น พระพุทธศาสนาเป็นการพัฒนาที่มีปฏิสัมพันธ์กับบริบทของการพัฒนาทั้งทางด้าน เศรษฐกิจ สังคม การเมือง ซึ่งกระแสโลกาภิวัตน์รวมทั้งเทคโนโลยีต่างๆ มีอิทธิพลต่อทั้งภาคเอกชน ภาครัฐ ภาคการศึกษา และภาคการศาสนา อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ในทางบริหารทั่วไปก็จะ เป็นไปตาม กลไกของทฤษฎีระบบ นักพัฒนาทุนมนุษย์ในยุคโลกาภิวัตน์จะต้องนำการวางแผนพัฒนา ทุนมนุษย์ตาม วิถีพุทธการพิจารณาจะแบ่งเป็น 2 ระดับ คือ การพัฒนาระดับองค์การ (Organizational Development) และการพัฒนาในระดับบุคคล (Individual Development) ทั้งนี้ วิธีการการพัฒนาทุนมนุษย์ วิถีพุทธในยุคโลกาภิวัตน์ สามารถแบ่งได้ 2 แนวทางคือ 1) แนวทางการจัดการเพื่อพัฒนาให้อยู่ใน ระดับโลกิยธรรม ได้แก่ การพัฒนาด้วย ITUK ดังนี้ I คือ Intelligence awareness การตระหนักรู้และ คิดแบบทั่วถึงอย่างชาญฉลาด T คือ Think การคิดแบบถูกต้องอันเป็นสัมมาทิฐิ U คือ Understand การเข้าใจปัญหาอย่างถ่องแท้ และ K คือ Knowledge เป็นการค้นหาความจริงด้วยปัญญา และ 2) แนวทางการจัดการเพื่อพัฒนาให้อยู่ใน ระดับโลกุตระธรรม พุทธวิธีในการพัฒนาทุนมนุษย์ตามหลักพระพุทธศาสนามีจุดมุ่งหมายที่จะจัดการ คนให้เป็นทั้งคนเก่งและคนดี (วิชาจรณสัมปันโน) การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธจะเป็นไปตาม หลักพุทธธรรม คือ การมีชีวิตอันประเสริฐ มีปัญญารู้ความจริง ตามความเป็นจริง พัฒนาตนเองให้มี ภูมิที่ดีกว่าเดิม โดยใช้แนวคิดแบบ LETS เป็นผลจากการสังเคราะห์ครั้งนี้: L คือ Learning เป็นการให้การเรียนรู้แก่บุคคล E คือ Experience เป็นการให้บุคคล สังสมทักษะจนก่อให้เกิด

⁷⁰ธิดาวุฒิ หมั่นมี และภักสิริ แอนินท, “การจัดการทุนมนุษย์เพื่อส่งเสริมจริยธรรมคุณธรรมของ บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น,” **مجร สังคมศาสตร์ปริทรรศน** 5, 3 (กันยายน-ธันวาคม 2559) : 205-218.

ประสบการณ์ T คือ Training เป็นการฝึกอบรมบุคคลเพื่อก่อให้เกิดความรู้ทั้ง ในงานและนอกงาน และ S คือ Seminar เป็นการเติมเต็มความรู้ให้บุคคลที่จะก่อให้เกิดความรู้เพิ่มขึ้น โดยมีจุดประสงค์ ในการพัฒนาเพื่อพัฒนาตนเองจากสภาพของบุคคลซึ่งมีวิชาครอบงำอยู่สู่อริยบุคคลสำหรับผลลัพธ์ การพัฒนาสูงสุดที่จะได้คือการสู่ภาวะนิพพาน พุทธธรรมมีหลักการที่ครอบคลุมทั้งความ สัมพันธ์ ระหว่างบุคคลในสังคม (การพัฒนาศีล) การพัฒนาจิตใจให้มีสุขภาพจิตที่ดี มีสมรรถภาพจิต สูงขึ้น จิต มีคุณภาพมากขึ้น (การพัฒนาสมาธิ) และพัฒนาไปสู่ระดับการเข้าถึงสัจธรรม (การพัฒนาปัญญา)⁷¹

ลัดดาวลย์ สุดสวาท วิจัยเรื่อง การพัฒนาทุนมนุษย์ในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัด สระแก้ว จากข้อค้นพบได้รูปแบบ POS Model โดยผู้วิจัยอธิบายเสนอรูปแบบการพัฒนา ทุนมนุษย์ใน เขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดสระแก้ว มี 3 ขั้นตอนดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 P = Personal Development การพัฒนาบุคคล หมายถึงโดยมุ่งเน้นการบริหาร พัฒนาที่เหมาะสมเกี่ยวกับ บุคลากรทุกคนในองค์การนับตั้งแต่พนักงานระดับปฏิบัติการจนกระทั่งถึง ผู้บริหาร เช่น การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม การพัฒนาความรู้ การประเมินผลงาน และภายใต้ บริบท และเงื่อนไขการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ จึงทำให้เกิดการพัฒนาทุนมนุษย์ในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดสระแก้วให้มีความเหมาะสมที่สุด ขั้นตอนที่ 2 O = Organization Development การพัฒนาองค์การ หมายถึง ในเขตเศรษฐกิจ พิเศษ จังหวัดสระแก้ว ควรมีการกำหนดได้จาก โครงสร้างองค์กรหรือแผนภูมิขององค์กร (Organization Chart) ซึ่งจะช่วยให้เข้าใจถึงอำนาจ หน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล การจัดองค์กรที่ดีช่วยให้ ผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานตามความ ถนัดหรือตามความเหมาะสม ขั้นตอนที่ 3 S = Social Development การพัฒนาสังคม หมายถึง ในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดสระแก้ว มีความจำเป็นในการพัฒนาเชิงพื้นที่ตลอดทั้งด้าน โครงสร้างพื้นฐาน การคมนาคม และ ระบบโลจิสติกส์เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างเหมาะสมต่อรูปแบบ การพัฒนาทุนมนุษย์ในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดสระแก้ว⁷²

ดวงเดือน ศิริโท วิจัยเรื่อง การพัฒนาทุนมนุษย์ตามหลักธรรมาภิบาลที่ส่งเสริม ประสิทธิภาพ โรงเรียนเอกชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า สภาพการพัฒนา ทุนมนุษย์ตามหลักธรรมาภิบาลที่ส่งเสริมประสิทธิภาพ โรงเรียนเอกชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ หลักธรรมาภิบาล รองลงมา ได้แก่

⁷¹วันชัย สุขตาม, “การพัฒนาทุนมนุษย์วิถีพุทธในยุคโลกาภิวัตน์: รูปแบบและแนวทางปฏิบัติ,” *มหาจุฬาริชาการ* 2, 2 (มกราคม 2560): 115-126.

⁷²ลัดดาวลย์ สุดสวาท, “การพัฒนาทุนมนุษย์ในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดสระแก้ว,” *วารสาร มนุษยสังคมปริทัศน์* 19, 1 (มกราคม – มิถุนายน 2560): 15-28.

ประสิทธิผลโรงเรียน และการพัฒนาทุนมนุษย์การศึกษาระดับ ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาทุนมนุษย์ หลักธรรมาภิบาล และประสิทธิผลโรงเรียนเอกชน พบว่ามี ความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ $p < 0.01$ สำหรับแนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ตามหลักธรรมาภิบาลที่ส่งเสริมประสิทธิผลโรงเรียนเอกชน ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าประกอบด้วย 1) การพัฒนาบุคคล 2) การพัฒนาวิชาชีพ และ 3) การพัฒนาองค์กร⁷³

วันสนันท์ โสตาปัดชา วิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาทุนมนุษย์ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า รูปแบบการพัฒนาทุนมนุษย์ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย (1) การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง การสร้างบรรยากาศให้ทุกคนมีเสรีภาพและการคิดอย่างอิสระ การส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และนำความรู้มาใช้อย่างอิสระ การเรียนรู้เป็นหน้าที่และเป็นความรับผิดชอบของทุกคน การส่งเสริม บรรยากาศการทำงานแบบเปิดเผย โปร่งใส สุจริต และ การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ (2) การพัฒนาการมีส่วนร่วม ได้แก่ การร่วมวางแผน การส่งเสริมแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร การส่งเสริมการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนา และ การ ให้ประโยชน์จากการพัฒนาบุคลากร (3) การพัฒนาโครงสร้างขององค์กร ได้แก่ การจัดลำดับการบังคับบัญชาเหมาะสม การติดต่อสื่อสาร และ การพัฒนาความสัมพันธ์ตามลำดับชั้นบุคลากร (4) การพัฒนาความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ การสร้างความ ภูมิใจในหน้าที่ในเทศบาล การปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด การสร้างความรู้สึกร่วมเป็นส่วนหนึ่งของ องค์กร การกระตุ้นความ ต้องการที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย และ การพัฒนาความพร้อมในการปฏิบัติงาน (5) การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้แก่ การใช้วัสดุอุปกรณ์ให้ทันสมัย การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนองความต้องการผู้ใช้ การพัฒนาขีดความสามารถ บุคลากร การส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และ การสร้างความคุ้มค่าจากเทคโนโลยีสารสนเทศ⁷⁴

สกนธ์ คำสาคร วิจัยเรื่อง การพัฒนาทุนมนุษย์ของกองบัญชาการในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ ผลการวิจัยเชิงปริมาณพบว่า การพัฒนาทุนมนุษย์ของกองบัญชาการใน สังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.71$) เมื่อ

⁷³ดวงเดือน ศิริโท, “การพัฒนาทุนมนุษย์ตามหลักธรรมาภิบาลที่ส่งเสริมประสิทธิผลโรงเรียนเอกชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ 12,2 (พฤษภาคม – สิงหาคม 2561) : 58-67.

⁷⁴วันสนันท์ โสตาปัดชา, “วิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาทุนมนุษย์ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ,” ศรีวนาลัยวิจัย, 7, 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2561) “ไม่ปรากฏเลขหน้า”

พิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านทุนสังคม ($\bar{X} = 3.80$) ทุนทางอารมณ์ ($\bar{X} = 3.74$) และ ด้านทุนทางปัญญา ($\bar{X} = 3.59$) อยู่ในระดับสูง ตามลำดับ ในขณะที่ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนา ทุนมนุษย์ของกองบัญชาการในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการตำรวจแห่งชาติ อย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ 0.01 และ 0.05 ได้แก่ปัจจัยความสมดุลของชีวิตและงาน (X_7 Beta = 0.31) ปัจจัย การจัดการความรู้ (X_8 Beta = 0.32) และปัจจัยการจูงใจ (X_5 Beta = 0.15) ตามลำดับ ส่วน ผลการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่า กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักมีความเห็นสอดคล้องกันว่าปัจจัยทุกปัจจัยมีผล กับการพัฒนาทุนมนุษย์ของ กองบัญชาการตำรวจแห่งชาติและยังมีความเห็นว่าปัจจัยอื่นๆ เพิ่มเติมที่ส่งผลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของ กองบัญชาการในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจ แห่งชาติได้แก่ 1) ปัจจัยการทำงานเป็นทีม 2) ปัจจัยการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี 3) ปัจจัยระบบ การศึกษาและการฝึกอบรม และ 4) ปัจจัยทัศนคติและค่านิยมในการทำงาน⁷⁵

ญาศิณี เกิดผล วิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อการเสริมสร้างความเป็น พลเมืองที่ตื่นตัวในชุมชน พบว่า องค์ประกอบของความเป็นพลเมืองที่ตื่นตัวที่สำคัญ ได้แก่ มิติด้าน ตัวตน และความรู้ความสามารถ และ พบกระบวนการพัฒนาทุนมนุษย์ที่สำคัญ ได้แก่ การเรียนรู้ จากการศึกษา (Action Learning), การจัดการความรู้ (Knowledge Management) และ Best Practices เป็นต้น โดยมีปัจจัยและเงื่อนไขสำคัญในการรวมตัว การมีส่วนร่วมของคนในชุมชน บทบาทของผู้นำ/แกนนำในชุมชน รวมถึงการสนับสนุนจากองค์กรและเครือข่าย ที่มีใช้รัฐ เป็น ปัจจัยสำคัญในการเสริมสร้างความเป็นพลเมืองที่ตื่นตัวในชุมชน โดยประโยชน์ของงานวิจัยนี้ สามารถ นำไปใช้ในการพัฒนารูปแบบ (model) หรือกรอบแนวคิดใหม่ๆ ในการปรับปรุง กระบวนการบริหารและปฏิรูป ภาครัฐ เพื่อการตระหนักถึงบทบาทของภาคประชาชน โดยการ สร้างสำนักแห่งการเสริมสร้างความเป็นพลเมือง ที่ตื่นตัวและพัฒนาแนวคิดรวมถึงนโยบายด้าน การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อการเสริมสร้างประชาธิปไตยที่ ฐานรากในสังคมไทยได้⁷⁶

ฤทธิพล ไชยบุรี วิจัยเรื่อง พัฒนาทุนมนุษย์ในยุคไทยแลนด์ 4.0 พบว่า องค์ประกอบ ของทุนมนุษย์นั้นประกอบไปด้วย ทุนทางปัญญา (Intellectual Capital), ทุนทางสังคม (Social Capital), ทุนทาง อารมณ์ (Emotional Capital) โดยที่องค์การต้องกำหนดนโยบาย หรือวิธีการ

⁷⁵สกนธ์ คำสาคร, “การพัฒนาทุนมนุษย์ของกองบัญชาการในสังกัดสำนักงาน ผู้บัญชาการ ตำรวจแห่งชาติ,” วาสารสหวิทยาการวิจัย 8,1(มกราคม-มิถุนายน 2562) : 72-84.

⁷⁶ญาศิณี เกิดผล, “รูปแบบการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อการเสริมสร้างความเป็นพลเมืองที่ตื่นตัว ในชุมชนรูปแบบการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อการเสริมสร้างความเป็นพลเมืองที่ตื่นตัวในชุมชน,” (2562): 1-18. เข้าถึงเมื่อ 16 กรกฎาคม 2562, เข้าถึงจาก www.kpi.ac.th

เสริมสร้างทางด้านความรู้ ความชำนาญ ประสบการณ์และการพัฒนาทักษะต่างๆ ให้แก่บุคลากร รวมถึงการใช้กลยุทธ์ต่างๆ เพื่อดึงความสามารถ ของบุคคลที่สั่งสมอยู่ในตนเอง มาปรับใช้ให้เกิด ประโยชน์สูงสุดจนเกิดเป็นศักยภาพขององค์กร ซึ่งทุนมนุษย์ที่มี ประสิทธิภาพถือเป็นสิ่งที่สร้างความ ได้เปรียบให้แก่องค์กรนั้นๆ ในด้านความสามารถในการแข่งขันและส่งผลให้ สามารถกำหนด นโยบายหรือทิศทางในการพัฒนาองค์กรให้ไปสู่ความสำเร็จได้มากยิ่งขึ้น⁷⁷

ยุทธชัย ฮารีบิน ศึกษาเรื่อง การพัฒนาทุนมนุษย์ด้านกลยุทธ์ของผู้ประกอบการ เชียงวัตกรรม พบว่า การพัฒนาทุนมนุษย์ด้านกลยุทธ์ของผู้ประกอบการเชียงวัตกรรมนับว่าเป็น ความสามารถเชิงกลยุทธ์ขององค์กรในรูปแบบหนึ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของ ผู้ประกอบการธุรกิจเนื่องจากทุกองค์การต้องมี การพัฒนากลยุทธ์ให้ทันต่อเหตุการณ์และการ เปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรง ดังนั้น เพื่อเป็นพื้นฐานของการพัฒนาองค์การโดยใช้รูปแบบ ความสามารถขององค์กรที่เป็นความสามารถเชิงกลยุทธ์ ผู้เขียนได้ทำการศึกษา วรรณกรรม เกี่ยวกับแนวคิดการพัฒนาทุนมนุษย์และการวิเคราะห์การยกระดับเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการ เชียงวัตกรรม โดยแบ่งการอธิบายไว้ 3 ประเด็น คือ 1) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทุนมนุษย์กับ การยกระดับเชิงกลยุทธ์ขององค์กร 2) มุมมองการพัฒนาทุนมนุษย์ของผู้ประกอบการ และ 3) แนวคิดการยกระดับกลยุทธ์ของผู้ประกอบการเชียงวัตกรรม จากการทบทวนวรรณกรรมสรุปได้ว่า การพัฒนากลยุทธ์ดังกล่าวนี้ ผู้ประกอบการต้องมีการมุ่งเน้นความสัมพันธ์เชิงระบบที่รวมถึง การบูรณาการความสามารถองค์การด้านกลยุทธ์ อาทิ การมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ เชียงวัตกรรม การจัดการห่วงโซ่คุณค่าแบบพลวัต การบริหารจัดการ ข้อมูลและสารสนเทศ การยกระดับรูปแบบการแข่งขันของธุรกิจ และการสร้างเครือข่ายธุรกิจ เป็นต้น โดยมีการมอง กลยุทธ์เป็นกระบวนการการเรียนรู้เชิงกลยุทธ์และการบูรณาการทรัพยากรภายในให้สอดคล้องกับ ความท้าทายใหม่ที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอกและการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมี ประสิทธิภาพ⁷⁸

⁷⁷ ฤทธิพล ไชยบุรี, “พัฒนาทุนมนุษย์ในยุคไทยแลนด์ 4.0,” วารสารวิทยาลัยสงฆ์นครลำปาง, 8, 1 (มกราคม-เมษายน 2562): 221-236.

⁷⁸ ยุทธชัย ฮารีบิน, “การพัฒนาทุนมนุษย์ด้านกลยุทธ์ของผู้ประกอบการเชียงวัตกรรม,” วารสาร เศรษฐศาสตร์และกลยุทธ์การจัดการ, 7, 1 (มกราคม - มิถุนายน 2563): 159-172.

งานวิจัยต่างประเทศ

อัลดูลา และคณะ (Abdullah et al.) ได้วิจัยเรื่อง การจัดอันดับตัวบ่งชี้ทุนมนุษย์ โดยใช้ลำดับชั้นของการวิเคราะห์กระบวนการการลงทุน ผลการวิจัยพบว่า การสร้างผลลัพธ์โดยใช้ความรู้เป็นตัวชี้วัดที่สำคัญที่สุด และดัชนีทักษะของพนักงานเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญน้อยที่สุด การจัดอันดับโดยรวมสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของตัวชี้วัดในการควบคุมชาวมาเลเซียให้กลายเป็นทุนมนุษย์ที่คุ้มค่า⁷⁹

ฮาร์พันและ ดรากิชิ (Harpan and Draghici) วิจัยเรื่อง การอภิปรายเกี่ยวกับ รูปแบบหลายมิติของการวัดทุนมนุษย์ ผลการวิจัยพบว่า แนวคิดของทุนมนุษย์ (HC) คือ ความหมายของส่วนผสมของมนุษย์และทุน HC เป็นหนึ่งในปัจจัยการผลิตที่สามารถทำได้สร้างมูลค่าเพิ่ม เป็นที่ยอมรับกันดีจากการอ้างอิงตามจริงว่า HC ถูกกำหนดโดยความรู้ทั่วไปและทักษะ ไม่ใช่เฉพาะกับงานหรือ บริษัท ที่สะสมมาจากประสบการณ์ทำงานและการศึกษา วิธีนี้จะนำมาพิจารณาที่ทั่วไป HC ผังตัวอยู่ในแต่ละบุคคลสามารถโอนไปยังอุตสาหกรรมที่แตกต่างกันหรือเขตเศรษฐกิจผ่านการปฏิสัมพันธ์ของบุคคล (ทรัพยากรบุคคล) กับองค์กร แม้ว่าเอกสารฉบับนี้จะมีการวิเคราะห์แบบจำลอง HC ที่เกิดขึ้นจริงในข้อเสนอกรอบตามรูปแบบของ OECD เนื้อหาของบทความเริ่มต้นด้วยบทนำแล้วแนวคิด HC ก็ได้นำเสนอแล้วจะมีการถกเถียงกันถึงประเด็นหลักของวิธีการวัดและการรายงานของ HC พบประเด็นสำคัญ ๆ ในระหว่างการวิเคราะห์วิจัย (เกี่ยวข้องกับแนวโน้มที่นำเสนอในวรรณคดี) นำเราไปสู่แรงจูงใจสำหรับ HC ใหม่การพัฒนา รูปแบบการวัดผลซึ่งจะพิจารณาตัวชี้วัดทางการเงินและที่มีใช้ตัวเงินด้วย⁸⁰

ลี และ ลี (Lee and Lee) วิจัยเรื่อง ทุนมนุษย์ในระยะยาว ผลการวิจัยพบว่า ในช่วงสองศตวรรษที่ผ่านมามีการเจริญเติบโตที่โดดเด่นในความสำเร็จทางการศึกษาโดยเฉลี่ยของทุนมนุษย์ที่มีอยู่ และลดช่องว่างในความสำเร็จทางการศึกษาโดยเฉลี่ยระหว่างประเทศต่าง ๆ⁸¹

⁷⁹Lazim Abdullah and et al., “Ranking of Human Capital Indicators using Analytic Hierarchy Process,” *Science Direct, Procedia-Social and Behavioral Sciences* 107 (2013): 22–28, accessed March 8, 2018, available from www.sciencedirect.com.

⁸⁰Ioana Harpan and Anca Draghici, “Debate on the multilevel model of the human capital measurement,” *Procedia Social and Behavioral Sciences* 124, (2014): 170-177, accessed March 8, 2018, available from www.sciencedirect.com.

⁸¹Jong-Wha Lee and Hanol Lee, “Human capital in the long run,” *Journal of Development Economics* 122 (2016): 147–169, accessed March 8, 2018, available from www.sciencedirect.com.

พาสบัน และโนเจเดห์ (Pasban and Nojedeh) ทำวิจัยเรื่อง การทบทวนบทบาทของทุนมนุษย์ในองค์กร ผลการวิจัยพบว่าดัชนีทั่วไปซึ่งมีความสำคัญในทุกระดับของการจัดการในองค์กรเป็นทักษะของมนุษย์ คนที่ทำงานเป็นตัวหลักขององค์กรต้องพัฒนาทักษะที่สูงขึ้น คนเหล่านี้ต้องมีความรู้ ข้อมูล นวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์ เพื่อเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันสำหรับองค์กร⁸²

คูสมินอฟ (Kuzminov) ศึกษาเรื่อง ทักษะทั่วไปและทักษะเฉพาะที่เป็นส่วนประกอบของทุนมนุษย์: ความท้าทายใหม่สำหรับทฤษฎีและการปฏิบัติด้านการศึกษา พบว่า ทฤษฎีทุนมนุษย์ในช่วงไม่กี่ทศวรรษที่ผ่านมาได้กลายเป็นพื้นฐานสำหรับนโยบายการศึกษาในหลายประเทศที่พัฒนาแล้ว อย่างไรก็ตามการอภิปรายของผู้เชี่ยวชาญมักให้ความสำคัญกับผลการวิจัยและพัฒนาการที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีนี้ว่าตั้งแต่ทศวรรษ 1970 มีการเสริมสร้างความเข้าใจอย่างต่อเนื่องว่าทุนมนุษย์มีส่วนช่วยในการพัฒนาคุณลักษณะเฉพาะบุคคลและการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของสังคมกว้างขึ้น โดยการศึกษากำลังเผชิญกับความยากลำบากมากขึ้นในการใช้ทุน การเติบโตทางเศรษฐกิจที่ชะลอตัวลงทั้งในระดับประเทศและทั่วโลก สถานการณ์ดังกล่าวนำมาสู่ความพยายามครั้งใหม่ในการอ้างความไม่สำคัญของการศึกษากับการเติบโตทางเศรษฐกิจและการประสบความสำเร็จของบุคคล ในปัจจุบันความคิดเห็นดังกล่าวไม่ได้มีอิทธิพลมากนักต่อนโยบายการศึกษา แต่ในหลายประเทศข้อโต้แย้งดังกล่าวได้ใช้เป็นเบื้องหลังสำหรับการตัดสินใจด้านงบประมาณที่ส่งผลเสียต่อการศึกษาโดยภาพรวมส่งผลต่อการศึกษาน้อยลง⁸³

⁸²Mohammad Pasban and Sadegheh Hosseinzadeh Nojedeh, “ A Review of the Role of Human Capital in the Organization,” 3rd International Conference on New Challenges in Management and Organization: Organization and Leadership, 2 May 2016, Dubai, UAE **A Review of the Role of Human Capital in the Organization** accessed March 8, 2018, available from www.sciencedirect.com

⁸³Yaroslav Kuzminov. Generic and Specific Skills as Components of Human Capital: New Challenges for Education Theory and Practice.**FORESIGHT AND STI GOVERNANCE** 13,2 (2019).

สรุป

จากเอกสารที่เกี่ยวข้อง เรื่องการพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล สามารถสรุปได้ว่า ทุนมนุษย์ ประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ ความสามารถ ความชำนาญ และประสบการณ์ที่คนแต่ละคนได้สั่งสมในตัวเอง สามารถนำมาสร้างคุณค่า ให้กับองค์กรให้องค์กร มีความได้เปรียบในการแข่งขัน การพัฒนาทุนมนุษย์สามารถพัฒนา ด้วยการศึกษ การอบรม การสะสมประสบการณ์ รวมถึงการดูแลสุขภาพพลานามัย การพัฒนาทุนมนุษย์เป็นกระบวนการสำคัญในการส่งเสริมความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และทัศนคติของทุนมนุษย์ในองค์กร เพื่อสร้างค่านิยมในการพัฒนาให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และให้ทุนมนุษย์นำความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ที่ได้รับการพัฒนาสร้างผลิตภาพให้กับองค์กร การพัฒนาทุนมนุษย์ ผู้นำจำเป็นต้องพัฒนาความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และทัศนคติ ในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ต่อเนื่อง และประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนาสร้างวัฒนธรรมในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ เป็นองค์กรที่มีศักยภาพ สามารถเผชิญหน้ากับการแข่งขันที่ท้าทายท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง



บทที่ 3 การดำเนินงานวิจัย

การดำเนินการวิจัยเรื่อง การพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล มีวัตถุประสงค์
1) เพื่อทราบองค์ประกอบการพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล 2) เพื่อทราบผลการยืนยัน
องค์ประกอบการพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล การวิจัยครั้งนี้ใช้ผู้ให้ข้อมูลเป็นหน่วย
วิเคราะห์ (Unit of Analysis) ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ โรงเรียนสังกัดเทศบาล
จำนวน 1,121 แห่ง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ โรงเรียนสังกัดเทศบาล จำนวน 91 แห่ง
กำหนดผู้ให้ข้อมูล 4 คน คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หัวหน้าฝ่าย
บริหารงานบุคคล และครู รวมจำนวน 364 คน เพื่อให้การดำเนินการวิจัยบรรลุวัตถุประสงค์ของการ
วิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ดังนี้

ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย

เพื่อให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปอย่างมีระบบตามระเบียบ และสอดคล้องกับ
วัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยไว้ 3 ขั้นตอนและ
ดำเนินการตามระเบียบวิธีวิจัย ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมโครงการวิจัย

ผู้วิจัยจัดเตรียมโครงการวิจัยเป็นระบบตามระเบียบวิธีการดำเนินการวิจัย โดยการศึกษา
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์ รวมถึงการศึกษาวรรณกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องได้แก่
เอกสาร ตำรา ข้อมูล สถิติ รายงานการวิจัย บทความ วิทยานิพนธ์ วารสาร อินเทอร์เน็ต ตลอดจน
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ รวมทั้งข้อมูลพื้นฐานของเทศบาล ที่เกี่ยวข้องกับการ
พัฒนาทุนมนุษย์ เพื่อนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย จัดทำโครงร่างการวิจัย นำเสนอ
อาจารย์ที่ปรึกษา และสอบโครงร่างการวิจัย ขั้นสุดท้ายเป็นการปรับแก้ไขโครงร่างการวิจัย ตาม
ข้อเสนอแนะของคณะกรรมการสอบโครงร่างการวิจัย และขออนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยเพื่อ
ดำเนินการทำวิจัยต่อไป

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย

เพื่อตอบคำถามการวิจัย ข้อ 1 องค์ประกอบการพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล มีอะไรบ้าง ข้อ 2 ผลการยืนยันองค์ประกอบการพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลเป็นอย่างไร ผู้วิจัยได้แบ่งขั้นตอนการดำเนินการวิจัยออกเป็น 5 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 การศึกษาตัวแปรของการพัฒนาทุนมนุษย์ โดยดำเนินการวิจัยดังนี้

1.1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทุนมนุษย์ จากเอกสาร ตำรา วารสาร บทความ งานวิจัย

1.2 นำข้อมูลที่ได้มาสังเคราะห์ เป็นองค์ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์ เพื่อใช้ประกอบการสร้างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview)

1.3 นำแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) ที่ได้ไปสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน โดยผู้วิจัยกำหนดคุณสมบัติของผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ ด้วยการเลือกแบบเจาะจง (purposive sampling) ดังนี้

1.3.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษาที่จบการศึกษาระดับปริญญาเอก

1.3.2 ผู้อำนวยการสถานศึกษาที่มีวิทยฐานะเชี่ยวชาญ

1.3.3 ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาทุนมนุษย์

1.4 นำข้อสรุปเรื่องการพัฒนาทุนมนุษย์ที่ได้จากการศึกษาเอกสาร และการสัมภาษณ์ มาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อนำมาสร้างและพัฒนาเครื่องมือในการวิจัย

ขั้นที่ 2 การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

2.1 นำตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทุนมนุษย์ มาจัดทำเป็นแบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire)

2.2 ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัยด้านความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถาม โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC (Index of item Objective Congruence) รายข้อ ที่มีค่า IOC มากกว่า 0.5 ขึ้นไป โดยผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน และปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ

2.3 ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัยทั้งฉบับด้วยการวิเคราะห์ความเชื่อมั่น (Reliability) โดยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ได้แก่ โรงเรียนสังกัดเทศบาลแบ่งตามประเภทของเทศบาลคือ โรงเรียนสังกัดเทศบาลตำบล โรงเรียนสังกัดเทศบาลเมือง และโรงเรียนสังกัดเทศบาลนคร จำนวน 8 แห่ง 32 ฉบับ และหาค่า

ความเชื่อมั่น ของแบบสอบถามด้วยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -Coefficient) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach)⁸⁴

ขั้นที่ 3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

นำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ ไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ได้มาด้วยวิธีการสุ่มแบบแบ่งประเภท (stratified random sampling) จำนวน 91 แห่ง ได้แก่ โรงเรียนสังกัดเทศบาลชั้นพื้นฐาน แบ่งตามประเภทของเทศบาล คือ โรงเรียนสังกัดเทศบาลตำบล โรงเรียนสังกัดเทศบาลเมือง และโรงเรียนสังกัดเทศบาลนคร

ขั้นที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูล

นำแบบสอบถามที่ได้กลับคืนมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติ ความถี่ (frequency) ร้อยละ (percentage) มัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean: \bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) และการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) เพื่อให้ได้องค์ประกอบการพัฒนาทุนมนุษย์

ขั้นที่ 5 การยืนยันผลการวิจัย

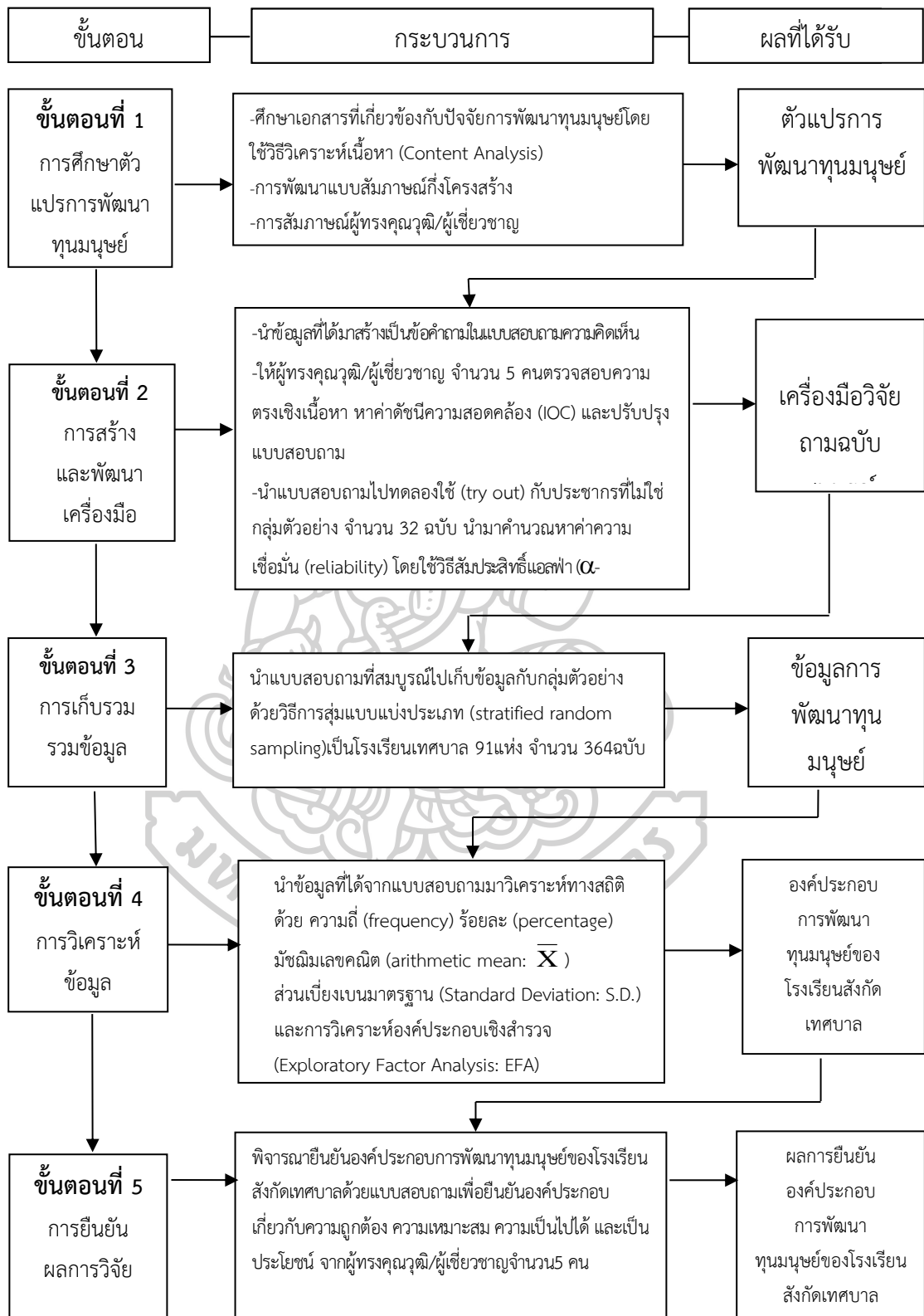
พิจารณายืนยันองค์ประกอบการพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลด้วยแบบสอบถามเพื่อยืนยันองค์ประกอบ เกี่ยวกับความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และเป็นประโยชน์ จากผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ดังนี้

1. ผู้อำนวยการสถานศึกษาที่จบการศึกษาระดับปริญญาเอก จำนวน 3 คน
2. รองผู้อำนวยการสถานศึกษาที่จบการศึกษาระดับปริญญาเอก จำนวน 1 คน
3. ผู้อำนวยการกองการศึกษาที่จบการศึกษาระดับปริญญาเอก จำนวน 1 คน

นำผลการวิจัยมาจัดทำรายงานการวิจัย

⁸⁴Lee J. Cronbach, *Essentials of Psychological Tests*, 4th ed. (New York: Harper & Row Publishers., 1984), 164.

จากรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยข้างต้น สามารถสรุปได้ดังแผนภูมิที่ 5



แผนภูมิที่ 5 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

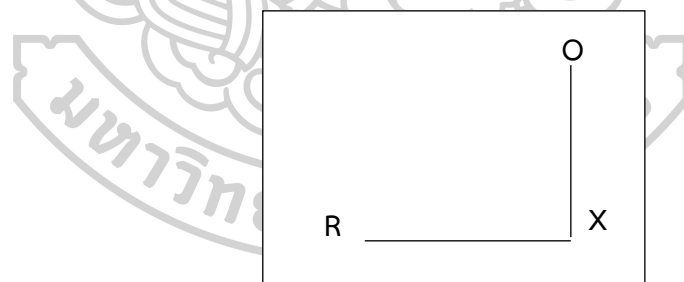
เป็นขั้นตอนการจัดทำร่างรายงานผลการวิจัยเพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการควบคุม
วิทยานิพนธ์ ตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องตามที่คณะกรรมการผู้ควบคุม
วิทยานิพนธ์เสนอแนะ พิมพ์ และส่งรายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์ต่อบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อพิจารณาอนุมัติ

ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้การวิจัยนี้ดำเนินการเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยผู้วิจัยจึงกำหนด
รายละเอียดต่างๆ เกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย โดยประกอบด้วย แผนแบบของการวิจัย ประชากร
กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล
การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิจัยซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

แผนแบบของการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) มีแผนแบบ
การวิจัยในลักษณะการศึกษาแบบกลุ่มตัวอย่างเดียว ศึกษาสภาพการณ์ไม่มีการทดลอง (the one-
shot, non – experimental case study) สามารถแสดงเป็นแผนผัง (diagram) ได้ดังนี้



แผนภูมิที่ 6 แผนแบบการวิจัย

- เมื่อ R หมายถึง กลุ่มตัวอย่างที่ได้มาจากการสุ่ม
- X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา
- O หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ โรงเรียนสังกัดเทศบาลระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 1,121 แห่ง แบ่งตามประเภทของเทศบาล คือ โรงเรียนสังกัดเทศบาลตำบล จำนวน 492 แห่ง โรงเรียนสังกัดเทศบาลเมือง จำนวน 431 แห่ง และโรงเรียนสังกัดเทศบาลนคร จำนวน 198 แห่ง

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ โรงเรียนสังกัดเทศบาลระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยการเปิดตารางของทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane) ที่ค่าความเชื่อมั่น 90 % ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 91 แห่ง โดยการใช้การสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งประเภท (Stratified random sampling) จำแนกตามประเภทของเทศบาล ได้แก่ เทศบาลตำบล เทศบาลเมือง และเทศบาลนคร และเทียบสัดส่วนกลุ่มตัวอย่างกับประชากรในแต่ละประเภท รายละเอียดดังตารางที่ 1

ผู้ให้ข้อมูล

ผู้วิจัยกำหนดผู้ให้ข้อมูล โรงเรียนละ 4 คน ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หัวหน้าฝ่ายบริหารงานบุคคล และครู จากโรงเรียนสังกัดเทศบาล จำนวน 91 แห่ง รวมผู้ให้ข้อมูล 364 คน

ตารางที่ 1 ผู้ให้ข้อมูล

ประเภท ของ เทศบาล	ประชากร (แห่ง)	กลุ่ม ตัวอย่าง (แห่ง)	ผู้ให้ข้อมูล (คน)				รวม
			ผู้อำนวยการ สถานศึกษา	รอง ผู้อำนวยการ สถานศึกษา	หัวหน้าฝ่าย บริหารงาน บุคคล	ครู	
ตำบล	492	40	40	40	40	40	160
เมือง	431	35	35	35	35	35	140
นคร	198	16	16	16	16	16	64
รวม	1,121	91	91	91	91	91	364

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วยตัวแปรพื้นฐานและตัวแปรที่ศึกษา ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน คือ ตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน

2. ตัวแปรที่ศึกษา คือ ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทุนมนุษย์ที่ได้จากการศึกษา เอกสารที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้มี 3 ประเภท ดังต่อไปนี้

1. แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) เพื่อศึกษาตัวแปรเกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์ ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดหัวข้อที่จะทำการศึกษาไว้ล่วงหน้า โดยกำหนดแนวทางการให้สัมภาษณ์ (Interview guideline) เป็นลักษณะคำถามปลายเปิด ที่ผู้วิจัยใช้ในการสัมภาษณ์ ภายใต้คำแนะนำของอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์

2. แบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) เพื่อสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์ ประกอบด้วย ข้อคำถาม 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามที่เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน โดยลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (check list)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่าจัดอันดับ 5 ระดับ ของลิเคิร์ต (Likert's five rating scale)⁸⁵ มีรายละเอียดดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นตัวแปรเกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์ในระดับมากที่สุด มีค่าเท่ากับ 5 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นตัวแปรเกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์ในระดับมาก มีค่าเท่ากับ 4 คะแนน

⁸⁵Rensis Likert, *The Human Organization*, (New York: McGraw-Hill, 1961):

ระดับ 3 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นตัวแปรเกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์ในระดับปานกลาง มีค่าเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นตัวแปรเกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์ในระดับน้อย มีค่าเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 1 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นตัวแปรเกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์ในระดับน้อยที่สุด มีค่าเท่ากับ 1 คะแนน

3. แบบสอบถามเพื่อยืนยันองค์ประกอบการพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล ผู้วิจัยนำไปสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ซึ่งเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย ดังนี้

1. แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) ดำเนินการ ดังนี้

1.1 วิเคราะห์เอกสาร (Content Analysis) จาก เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทุนมนุษย์ เพื่อให้เป็นกรอบในการสร้างแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview)

1.2 สร้างแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview)

1.3 นำแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างที่จัดสร้างขึ้น เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาตรวจสอบ และแก้ไขตามข้อเสนอแนะ

2. แบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) ผู้วิจัยจัดสร้างและพัฒนาแบบสอบถาม โดยมีขั้นตอนดังนี้

2.1 นำตัวแปรของการพัฒนาทุนมนุษย์ มาพัฒนาเป็นเครื่องมือการวิจัยในลักษณะแบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire)

2.2 นำเครื่องมือในส่วนที่เกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์ เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาและปรับแก้ตามคำแนะนำ จากนั้นส่งให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยการพิจารณาค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC (Index of Item Objective Congruence) ซึ่งพิจารณาข้อคำถามที่มีค่า IOC มากกว่า 0.5 ขึ้นไป

2.3 ตรวจสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือวิจัย โดยการทดลองใช้ (Try Out) กับโรงเรียนสังกัดเทศบาล ที่ไม่ใช่งุ่มตัวอย่าง 8 แห่ง 32 ฉบับ นำมาวิเคราะห์ หาค่าความเชื่อมั่น

(reliability) ของแบบสอบถามด้วยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α – Coefficient) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach)⁸⁶ ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.998

3. แบบสอบถามเพื่อยืนยันองค์ประกอบการพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้มาพัฒนาเป็นแบบสอบถาม โดยปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษา และนำไปใช้สอบถามผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน เพื่อสอบถามเกี่ยวกับความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และเป็นประโยชน์

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนดังนี้

1. ขอนหนังสือจากภาควิชาการบริหารการศึกษา เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล
2. การเก็บข้อมูลการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) ผู้วิจัยดำเนินการด้วยตนเอง
3. การเก็บข้อมูลแบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) ผู้วิจัยดำเนินการโดยส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ และการแสกนคิวอาร์โค้ด (QR code)
4. การเก็บข้อมูลแบบสอบถามเพื่อยืนยันองค์ประกอบการพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล ผู้วิจัยดำเนินการด้วยตนเอง

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้เป็นไปอย่างถูกต้องตามระเบียบวิธีวิจัย ผู้วิจัยได้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)
2. การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามความคิดเห็น ใช้สถิติ ดังนี้
 - 2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน โดยใช้ความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage)

⁸⁶ Lee J. Cronbach, *Essentials of Psychological Testing*, 4th ed.(New York: Harper & Row Publishers): 164.

2.2 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์ใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่ามัธยฐานเลขคณิต (\bar{x}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) นำค่าเฉลี่ยของคะแนนที่ได้มาเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ และคาห์น (Best and Kahn)⁸⁷ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50–5.00 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นตัวแปรเกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50 – 4.49 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นตัวแปรเกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.50 – 3.49 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นตัวแปรเกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นตัวแปรเกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.49 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นตัวแปรเกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์ในระดับน้อยที่สุด

2.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบการพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เพื่อลดจำนวนตัวแปรให้เหลือตัวแปรที่สำคัญ โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) โดยการสกัดปัจจัยด้วยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principal Component Analysis: PCA) วิเคราะห์ด้วยการหมุนแกนแบบตั้งฉาก (Orthogonal rotation) โดยใช้วิธีการหมุนแกนปัจจัยด้วยวิธีวาริแมกซ์ (Varimax rotation) ซึ่งเกณฑ์การเลือกตัวแปรที่เข้าอยู่ในองค์ประกอบ พิจารณาจากค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigen values) ซึ่งมากกว่า 1 และถือเอาค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) ของตัวแปรแต่ละองค์ประกอบนั้นต้องมีค่าตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป และอธิบายตัวแปรตั้งแต่ 3 ตัวแปรขึ้นไป (Kaiser)⁸⁸

2.4 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเพื่อยืนยันองค์ประกอบการพัฒนาทุนมนุษย์ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน โดยใช้สถิติพื้นฐานทั่วไป ได้แก่ ความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage)

⁸⁷John W. Best and James V. Kahn, *Research in Education*, 10thed. (Massachusetts: Pearson Education Inc., 2006): 310-311.

⁸⁸Kaiser, quoted in Brabara G. Tabachink, and Linda S. Fidell, *Using Multivariate Statistics* (New York: Haper & Row, 1983): 411.

สรุป

การวิจัยครั้งนี้ศึกษา เรื่อง การพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบองค์ประกอบการพัฒนาทุนมนุษย์โรงเรียนสังกัดเทศบาล 2) เพื่อทราบผลการยืนยันองค์ประกอบการพัฒนาทุนมนุษย์โรงเรียนสังกัดเทศบาล ผู้วิจัยกำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยแบ่งเป็น 5 ขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1 การศึกษาตัวแปรของการพัฒนาทุนมนุษย์ เป็นการศึกษาวิเคราะห์ เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทุนมนุษย์ และใช้แบบกึ่งสัมภาษณ์โครงสร้าง (Semi-Structured Interview) สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ขั้นที่ 2 การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ เป็นการนำตัวแปรของการพัฒนาทุนมนุษย์ มาสร้างแบบสอบถามความคิดเห็น ขั้นที่ 3 การเก็บรวบรวมข้อมูล ประชากร ได้แก่ โรงเรียนสังกัดเทศบาล จำนวน 91 แห่ง โดยกลุ่มตัวอย่างใช้การสุ่มแบบแบ่งประเภท (Stratified random sampling) จำแนกตามประเภทของเทศบาล ได้แก่ เทศบาลตำบล เทศบาลเมือง และเทศบาลนคร โดยกำหนดผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 4 คน ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หัวหน้าฝ่ายบริหารงานบุคคล และครู รวม 364 คน เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) ขั้นที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูล นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาวิเคราะห์ทางสถิติด้วยความถี่ (frequency) ร้อยละ (percentage) มัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean: \bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) ขั้นที่ 5 การยืนยันองค์ประกอบการพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล พิสูจน์ยืนยันองค์ประกอบการพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล ด้วยแบบสอบถามเพื่อยืนยันองค์ประกอบเกี่ยวกับความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และเป็นประโยชน์ จากผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน นำผลการวิจัยมาจัดทำรายงานการวิจัย

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบองค์ประกอบการพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล 2) เพื่อทราบผลการยืนยันองค์ประกอบการพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล และเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้รวบรวมผลการวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ทั้งหมด โดยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปแบบของตาราง และแผนภูมิประกอบคำบรรยาย ทั้งนี้ผู้วิจัยได้แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยเป็น 2 ตอน มีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์การพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล

- 1.1 ผลการวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล
- 1.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล
- 1.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
- 1.4 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรการพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล
- 1.5 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การยืนยันองค์ประกอบการพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล

ขั้นตอนนี้เป็น การนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบการพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล ให้ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญซึ่งผู้วิจัยเลือกแบบเจาะจง (purposive sampling) จำนวน 5 คน เพื่อยืนยันการพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์การพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล

- 1.1 ผลการวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล

ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์อักษรภาษาอังกฤษแทนข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้องและใช้เครื่องหมาย ✓ แทนสาระสำคัญจากการศึกษาวิเคราะห์ ซึ่งสรุปได้ดังรายละเอียดในตารางที่ 2

- A: โชคชัย สุเวชวัฒนกุล และกนกกานต์ แก้วนุช, 2555
- B: ประไพทิพย์ ลือพงษ์, 2555
- C: ปกป้อง จันวิทย์ และศุภณัฐ ศศิวิวัฒน์ม 2556
- D: สิทธิชัย ศรีเจริญประมง, 2556
- E: นิ่มนวล คำปลื้ม, 2556
- F: ศศิวิมล แสงสุวรรณ และคณะ, 2556
- G: ดนัย เทียนพุด และคณะ, 2557
- H: อังคณา สุเมธสิทธิ์กุล, 2557
- I: บุษกร วัฒนบุตร, 2558
- J: เสาวลักษณ์ นิกรพิทยา และคณะ, 2558
- K: พิชญานา พิพิมพ์สิงห์, 2558
- L: สุพตน์ มิตรยอวงศ์, 2558
- M: ธิดิวิทย์ หมั่นมี และภาคศิริ แอนินน, 2559
- N: วันชัย สุขตาม, 2560
- O: ลัดดาวัลย์ สุดสาท, 2560
- P: ดวงเดือน ศรีโท, 2561
- Q: วณันันท์ โสดาปัดชา, 2561
- R: สกนธ์ คำสาคร, 2562
- S: ญาสินี เกิดผลเสรีรัฐ, 2562
- T: ฤทธิพล ไชยบุรี, 2562
- U: ยุทธชัย ฮารีบิน, 2563
- V: อัลดูลา และคณะ (Abdullah et al., 2013)
- W: ฮาร์พันและ ดรากิชิ (Harpan and Draghici, 2014)
- X: ลี และ ลี (Lee and Lee, 2016)
- Y: พาสบัน และโนเจดท์ (Pasban and Nojedeh, 2016)
- Z: คูสมินอฟ (Kuzminov, 2019)

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล

ข้อ	ประเด็น	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z
1	ผู้บริหารใช้ความรู้ชี้วัดการ ลงทุนด้านทุนมนุษย์	✓		✓		✓	✓				✓				✓			✓	✓			✓	✓				
2	ผู้บริหารใช้ทักษะชี้วัดการ ลงทุนด้านทุนมนุษย์	✓		✓		✓	✓				✓				✓				✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓
3	มีระบบความสัมพันธ์ของ งานและระบบความ เชื่อมโยงในการสื่อสารที่ เหมาะสม	✓	✓				✓				✓											✓		✓			
4	มีลักษณะผู้นำแบบมีส่วน ร่วม	✓	✓				✓				✓				✓			✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓
5	มีความยืดหยุ่น			✓	✓				✓			✓					✓				✓		✓				
6	มีความรู้ความสามารถใน การสร้างแรงจูงใจ	✓	✓	✓				✓				✓				✓					✓						
7	สามารถนิเทศงาน	✓	✓	✓				✓				✓					✓					✓					
8	พัฒนาทักษะของผู้ตามได้	✓		✓	✓			✓									✓					✓					
9	เป็นผู้นำการทำงานเชิงรุก		✓	✓	✓			✓				✓					✓					✓					
10	มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน เพื่อชี้แนะให้ผู้ตามสามารถ ปฏิบัติงานให้บรรลุตาม เป้าหมายขององค์กร	✓	✓	✓				✓				✓				✓						✓		✓	✓		✓
11	มีแรงจูงใจในด้านต่างๆที่ ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน	✓	✓		✓		✓				✓					✓					✓	✓		✓	✓		
12	การเรียนรู้ด้วยตนเอง เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ อย่างมีประสิทธิภาพ	✓					✓	✓				✓				✓					✓		✓	✓		✓	
13	มีการส่งเสริม และสนับสนุน ให้ศึกษาหาความรู้ที่ทันสมัย	✓			✓		✓	✓				✓				✓							✓	✓		✓	

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล (ต่อ)

ข้อ	ประเด็น	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z
14	มี นโยบาย แผนงานและ มาตรการด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีความ สอดคล้องและสนับสนุนให้ ส่วนราชการบรรลุพันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ ที่ตั้งไว้	✓	✓	✓	✓		✓				✓					✓	✓				✓		✓	✓	✓	✓	✓
15	มีการนำอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ พัสตุ วิธีการ ตลอดจนบุคลากรที่เกี่ยวข้อง กับการรวบรวมประมวลผล การเก็บ รักษา และเผยแพร่ ข้อมูล เพื่อให้บรรลุ จุดประสงค์ของการพัฒนา ทุนมนุษย์ที่นำมาสนับสนุน การดำเนินงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	✓		✓	✓	✓	✓				✓				✓			✓			✓	✓			✓		
16	มี ความ พึง พอ ใจ ต่อ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ระบบงานและบรรยากาศ การทำงาน	✓		✓	✓				✓	✓				✓				✓	✓	✓	✓		✓			✓	
17	การส่งเสริมให้ ใช้ศักยภาพ ในการทำงานอย่างเต็มที่โดย ไม่สูญเสียรูปแบบการใช้ชีวิต ส่วนตัว	✓	✓	✓	✓		✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓						✓		✓				
18	การพัฒนาด้านวิชาการและ พัฒ นาจิตใจด้วยวิธีการ รูปแบบต่างๆ เช่น การเข้า ร่วมอบรม การประชุม การ สัมมนา	✓		✓	✓	✓	✓				✓				✓						✓	✓		✓			

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล (ต่อ)

ข้อ	ประเด็น	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z
19	มีทักษะด้านการสื่อสาร และเทคโนโลยี	✓			✓	✓	✓				✓				✓				✓		✓	✓					
20	การมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล	✓			✓	✓	✓				✓				✓				✓			✓		✓		✓	
21	การให้คำปรึกษาแนะนำ	✓		✓	✓			✓	✓				✓				✓	✓	✓	✓	✓	✓					
22	การร่วมปฏิบัติตามแผนที่วางไว้	✓		✓	✓			✓	✓				✓				✓					✓		✓	✓		
23	มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น	✓		✓	✓			✓	✓				✓				✓					✓		✓			
24	การมีส่วนร่วมในการวางแผน/วิเคราะห์ปัญหา	✓		✓	✓			✓	✓				✓				✓					✓		✓			
25	การมีส่วนร่วมในการติดตามและประเมินผลจากการปฏิบัติ	✓			✓	✓	✓				✓									✓	✓	✓		✓			
26	กระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) โดยการเรียนรู้จากการทำจริง แก้ปัญหาจริงที่เกิดขึ้น	✓	✓		✓		✓	✓				✓					✓						✓		✓		
27	การจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM)	✓	✓		✓	✓	✓	✓				✓					✓						✓	✓			
28	การศึกษาแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากแบบอย่าง(Best Practices)	✓		✓	✓	✓		✓	✓				✓										✓				
29	มีกระบวนการเรียนรู้ตลอดชีวิต	✓			✓	✓		✓	✓				✓					✓					✓		✓		✓
30	มีการนำศาสนาและวัฒนธรรมมาเป็นกลไกในการประสานพลัง	✓	✓		✓	✓	✓	✓				✓					✓						✓		✓		

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล (ต่อ)

ข้อ	ประเด็น	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z
31	ทักษะด้านเทคนิคเฉพาะ	✓		✓	✓	✓	✓				✓				✓				✓		✓	✓	✓				
32	จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน	✓		✓	✓	✓	✓				✓				✓							✓					
33	ทักษะในการสร้างเครือข่าย ข้าม วัฒนธรรม	✓		✓	✓			✓	✓				✓				✓					✓		✓	✓	✓	✓
34	การสร้างความตระหนักใน อำนาจของตนว่าสามารถ เป็นผู้เปลี่ยนแปลงปัญหาได้ แก้ไขปัญหาได้	✓		✓	✓			✓	✓				✓				✓					✓		✓		✓	
35	มีทัศนคติที่เห็นแก่ประโยชน์ ส่วนรวม	✓		✓	✓			✓	✓			✓				✓						✓	✓				
36	การทำงานเป็นทีม	✓		✓				✓	✓				✓				✓					✓	✓		✓		✓
37	การเคารพในความเห็นและ การตัดสินใจของผู้อื่น	✓		✓	✓	✓	✓				✓			✓						✓	✓	✓	✓				
38	การมีทักษะในการจูงใจผู้อื่น	✓	✓	✓	✓		✓	✓				✓				✓						✓	✓				
39	มีความรู้ความสามารถใน การบริหารจัดการทรัพยากร	✓	✓	✓	✓		✓	✓				✓				✓					✓	✓		✓			
40	การประสานงานเพื่อบูรณา การ ความร่วมมือ กับ หน่วยงาน และ เครือข่าย ต่างๆ	✓	✓	✓	✓		✓	✓				✓				✓						✓	✓	✓			
41	การจัดหลักสูตรอบรมโดย หน่วยงานภาครัฐ	✓			✓				✓	✓			✓					✓				✓		✓			
42	การศึกษาดูงาน	✓			✓				✓	✓			✓					✓				✓		✓		✓	
43	ทักษะการคิดแบบ ผู้เชี่ยวชาญ	✓			✓				✓	✓			✓					✓				✓		✓			

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล (ต่อ)

ข้อ	ประเด็น	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z
44	มีความสามารถในการแก้ปัญหา ปรับตัว สื่อสาร และทำงานร่วมกับผู้อื่นได้	✓		✓	✓	✓	✓				✓				✓					✓		✓	✓				
45	รับผิดชอบ ต่อหน้าที่ของตนเอง	✓			✓	✓	✓				✓				✓	✓		✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓
46	ตระหนักและตื่นรู้ต่อหน้าที่ที่มีต่อชุมชน สังคม และประเทศชาติ	✓		✓	✓			✓	✓				✓				✓					✓					
47	รู้เท่าทันใช้ปัญญาและเหตุผล	✓		✓	✓			✓	✓				✓				✓					✓					
48	เอาใจใส่ต่อการแก้ไขปัญหด้วยความเสียสละ	✓		✓	✓			✓	✓				✓				✓					✓					
49	อุทิศร่างกาย แรงใจ และปฏิบัติหน้าที่โดยเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม	✓		✓	✓			✓	✓				✓				✓					✓					
50	ปฏิบัติตนโดยการเป็นต้นแบบที่ดี เป็นตัวอย่าง/แบบอย่างที่ดี มีวิสัยทัศน์ มีความอดทน มานะบากบั่น	✓			✓	✓	✓				✓				✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓				
51	ทักษะในการเลือกสรรและประมวลข้อมูลข่าวสาร	✓	✓	✓	✓		✓	✓				✓				✓											
52	การสืบค้นข้อมูลผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศ	✓	✓	✓	✓		✓	✓				✓				✓							✓		✓	✓	✓
53	ทักษะการคิดขั้นสูง	✓		✓	✓	✓	✓				✓				✓					✓			✓				
54	ทักษะในการค้นหาและวิเคราะห์ข้อมูล	✓		✓	✓	✓	✓				✓				✓								✓				
55	ทักษะ การทำงานเป็นทีม	✓		✓				✓	✓				✓				✓						✓		✓		
56	ทักษะในการสื่อสารอันซับซ้อน	✓		✓				✓	✓				✓				✓						✓				

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล (ต่อ)

ข้อ	ประเด็น	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z
57	สถานศึกษามีโครงสร้างองค์กรเปลี่ยนจากแนวตั้งเป็นแนวนราบ	✓		✓	✓	✓	✓				✓				✓					✓	✓	✓					
58	มีการกระจายอำนาจตัดสินใจ	✓	✓	✓	✓	✓	✓				✓	✓			✓	✓						✓					
59	มีทักษะในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหา	✓		✓				✓	✓	✓			✓			✓	✓					✓	✓	✓	✓	✓	✓
60	มีทักษะสากลที่สามารถแข่งขันกับแรงงานชาติอื่น ๆ ได้ เช่น ภาษาอังกฤษ	✓		✓	✓			✓	✓	✓			✓			✓	✓					✓					
61	ทักษะในการเรียนรู้และนวัตกรรม	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓			✓		✓	✓	✓					✓	✓	✓	✓	✓	✓
62	ทักษะชีวิต และการทำงาน	✓		✓	✓			✓	✓	✓			✓			✓	✓					✓	✓	✓	✓	✓	✓
63	ทักษะด้านสารสนเทศและการสื่อสาร	✓		✓	✓	✓	✓			✓	✓				✓	✓			✓	✓	✓	✓					
64	มีความรู้อื่นที่สำคัญในศตวรรษที่ 21	✓		✓	✓	✓	✓			✓	✓				✓				✓	✓	✓						
65	มีความรู้เรื่องโลก ความรู้ด้านการเงิน เศรษฐกิจ ธุรกิจและการเป็นผู้ประกอบการ ความรู้ด้านพลเมือง ความรู้ด้านสุขภาพ และความรู้ด้านสิ่งแวดล้อม	✓		✓	✓	✓	✓			✓	✓				✓				✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓
66	รู้จักคิด รักการเรียนรู้ มีสำนึกพลเมือง มีความกล้าหาญ ทางจริยธรรม อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลตลอดชีวิต	✓	✓	✓	✓		✓				✓					✓			✓			✓	✓	✓			

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล (ต่อ)

ข้อ	ประเด็น	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z
67	มีความสามารถในการแก้ปัญหา ปรับตัว สื่อสาร และทำงานร่วมกับผู้อื่นได้	✓		✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓				✓		✓		✓		✓		✓		✓		✓
68	ผู้บริหารปรับโครงสร้างองค์การพื้นฐาน เพื่อรองรับบุคลากรให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันได้ดี สะดวก	✓		✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓			✓		✓	✓										
69	ปรับขั้นตอนการทำงานให้รวดเร็วและกระชับมากขึ้น เพื่อเอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓								
70	พัฒนาคนให้มีขีดความสามารถอย่างเป็นระบบ	✓		✓	✓	✓	✓		✓		✓		✓	✓	✓	✓			✓					✓	✓	✓	✓
71	มีการยกย่องชมเชย และการให้รางวัลที่เอื้อต่อการจัดการความรู้	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓			✓					✓			
72	ส่งเสริมวัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยน และแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคลากรในองค์การ	✓		✓	✓	✓	✓		✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓				✓						
73	ปรับกฎระเบียบ และกฎหมายที่เป็นอุปสรรคต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	✓		✓	✓	✓		✓		✓					✓		✓		✓		✓						
74	จัดกิจกรรมส่งเสริมความสามารถในทุกๆด้าน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล และขีดความสามารถของบุคคล	✓		✓	✓	✓		✓		✓					✓		✓				✓						

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล (ต่อ)

ข้อ	ประเด็น	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	
75	ส่งเสริมความเข้าใจถึงวัฒนธรรมที่หลากหลาย รวมถึงวิถีชีวิตของคนในองค์กร	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓			✓			✓		✓		✓						
76	ส่งเสริมการเรียนรู้ วัฒนธรรมที่แปลกใหม่ และการยอมรับความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรม อันหลากหลายในองค์กร	✓				✓	✓			✓	✓	✓			✓								✓					
77	ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจในบริบทของบุคลากรที่อยู่ใต้บังคับบัญชาอย่างถ่องแท้ ทั้งเรื่องงาน และครอบครัว	✓		✓	✓	✓		✓	✓			✓	✓	✓			✓						✓					
78	ผู้บริหารต้องมองรอบด้านในการบริหาร ทั้งด้านนโยบายหลักของหน่วยงาน ต้นสังกัด บุคลากร และ ศักยภาพขององค์กร	✓	✓		✓	✓	✓					✓	✓	✓	✓		✓						✓	✓	✓	✓		
79	ผู้บริหารต้องสร้างกิจกรรมทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้บุคลากรเกิดทักษะในด้านต่างๆเกี่ยวกับการทำงาน	✓		✓	✓	✓	✓					✓	✓	✓	✓	✓					✓	✓						
80	ผู้บริหารต้องส่งเสริมการทำงานหรือการศึกษาดูงานของบุคลากรภายในองค์กร เพื่อพัฒนางานตามภาระหน้าที่ของตน	✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓	✓		✓	✓		✓						

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล (ต่อ)

ข้อ	ประเด็น	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	
81	ผู้บริหารต้องให้โอกาสบุคลากรในสังกัดมีโอกาสได้สร้างผลงาน และตัดสินใจด้วยตนเอง	✓		✓	✓	✓	✓	✓			✓				✓	✓	✓		✓	✓								
82	สนับสนุนให้คนมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	✓	✓	✓	✓		✓		✓		✓		✓		✓							✓	✓	✓				
83	ผู้บริหารต้องมีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานหน้าที่ของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ	✓	✓	✓	✓		✓		✓		✓		✓	✓	✓					✓	✓						✓	
84	จัดให้มีการประชุมบุคลากรในการเพิ่มศักยภาพด้านความรู้อย่างสม่ำเสมอ	✓		✓	✓	✓	✓		✓		✓		✓	✓				✓	✓	✓	✓	✓						
85	จัดการอบรมบุคลากรจากวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญ	✓		✓	✓	✓	✓				✓		✓	✓					✓	✓								
86	จัดให้มีการเพิ่มทักษะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร	✓		✓	✓	✓	✓		✓		✓		✓	✓				✓	✓			✓				✓		
87	เพิ่มวินัยในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร	✓		✓	✓	✓	✓				✓		✓	✓														
88	มีความรู้เรื่องโลก ความรู้ด้านการเงิน เศรษฐกิจ ธุรกิจและการเป็นผู้ประกอบการ ความรู้ด้านพลเมือง ความรู้ด้านสุขภาพ และความรู้ด้านสิ่งแวดล้อม	✓	✓	✓	✓		✓	✓				✓	✓			✓	✓				✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓
89	การทำงานได้ด้วยตนเอง และการสร้างนวัตกรรม	✓	✓			✓	✓				✓				✓				✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล (ต่อ)

ข้อ	ประเด็น	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z
90	รู้จักคิด รักการเรียนรู้ มีสำนึกพลเมือง มีความกล้าหาญ ทางจริยธรรม อย่างมีประสิทธิภาพตลอดชีวิต	✓	✓	✓	✓	✓	✓				✓				✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
91	พัฒนาสภาพแวดล้อมให้ถูกสุขลักษณะ สะอาด และได้มาตรฐานด้านอนามัย	✓	✓	✓	✓	✓	✓				✓				✓		✓	✓				✓					
92	ผู้บริหารส่งเสริมการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning)	✓	✓	✓	✓	✓	✓				✓				✓		✓					✓					✓
93	ผู้บริหารจัดสวัสดิการด้านสภาพอนามัยของครู	✓	✓	✓	✓			✓	✓			✓				✓	✓										
94	การทำงานได้ด้วยตนเอง และการสร้างนวัตกรรม	✓	✓	✓				✓	✓			✓				✓	✓					✓					
95	จัดสรรคนให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน	✓	✓	✓				✓	✓			✓				✓	✓					✓					
96	จัดทำตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน	✓	✓	✓				✓	✓			✓				✓						✓		✓			
97	จัดทำแผนการพัฒนาร่าง (Individual Development Plan: ID Plan) ตามมาตรฐานและตัวชี้วัดการปฏิบัติงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓				✓				✓					✓	✓						
98	แลกเปลี่ยนเรียนรู้จากแบบอย่างที่เป็นเลิศ (Best Practices)	✓	✓	✓				✓			✓					✓						✓					

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล (ต่อ)

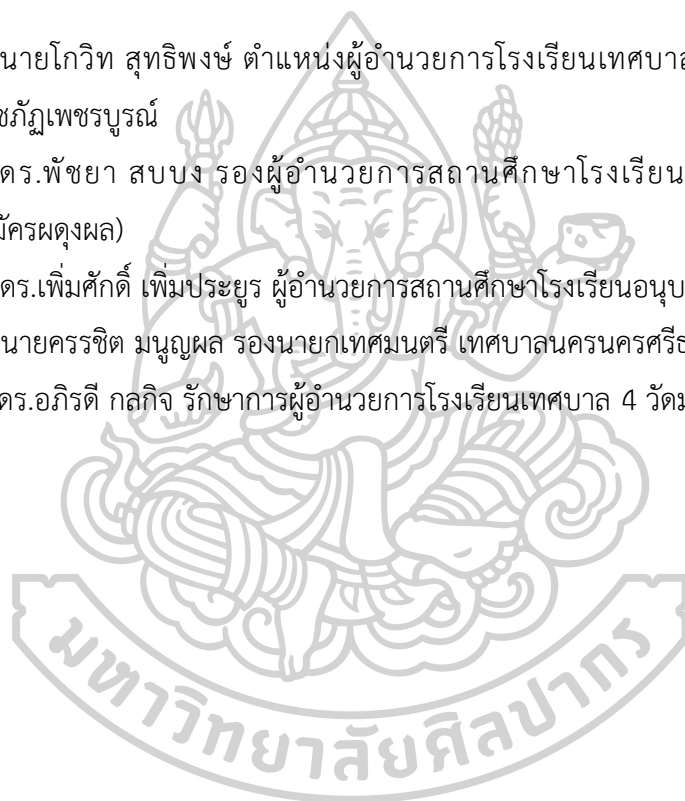
ข้อ	ประเด็น	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z
99	ผู้บริหารใช้เทคโนโลยี เช่น Software หรือโปรแกรมสำเร็จรูป ในการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	✓	✓	✓	✓	✓	✓				✓				✓					✓	✓				✓		
100	มีการร่วมมือกับแกนนำชาวบ้าน/ผู้รู้/ปราชญ์ชาวบ้าน ในชุมชน				✓	✓	✓				✓				✓					✓	✓						
101	มีการถ่ายทอดภูมิปัญญาจากรุ่นสู่รุ่น					✓	✓				✓				✓							✓					
103	การทำงานเชื่อมประสานกันระหว่างบ้าน วัดและโรงเรียน								✓	✓			✓			✓						✓					
104	ผู้บริหารพัฒนาทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของครูโดยเจ้าของภาษาหรือผู้เชี่ยวชาญ				✓				✓	✓			✓				✓					✓					
105	การพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น				✓				✓	✓			✓				✓					✓					

จากตารางที่ 2 พบว่า ผลการวิเคราะห์เอกสารจากผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล สรุปผลการวิเคราะห์ได้ตัวแปร 105 ตัวแปร

1.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับ การพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล

การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ เกี่ยวกับการการพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์อักษรภาษาอังกฤษแทนการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ และใช้เครื่องหมาย ✓ แทนสาระสำคัญที่นำไปใช้จากผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ เกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล ซึ่งสรุปผลการสังเคราะห์ การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ รายละเอียดดังตารางที่ 3

- A: นายโกวิท สุทธิพงษ์ ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาล 2 สาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์
- B: ดร.พชยา สบบง รองผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนเทศบาล 2 วัดเสนาหา (สมัครผดุงผล)
- C: ดร.เพิ่มศักดิ์ เพิ่มประยูร ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนอนุบาลเทศบาลเมืองบ้านหมี่
- D: นายครรชิต มนูญผล รองนายกเทศมนตรี เทศบาลนครนครศรีธรรมราช
- E: ดร.อภิรดี กลกิจ รักษาการผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาล 4 วัดมหาธาตุ



ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล

ข้อ	ประเด็น	A	B	C	D	E
1	กำหนดเป้าหมายการพัฒนาทุนมนุษย์ที่ชัดเจนในแผนงาน	✓		✓		✓
2	จัดสรรงบประมาณเพื่อการพัฒนาทุนมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ	✓	✓		✓	✓
3	วางแผนการสรรหาอัตรากำลังครูที่มีคุณสมบัติตรงตามหน้าที่	✓	✓		✓	✓
4	นำผลลัพธ์ที่จากกิจกรรม โครงการ ด้านการพัฒนาทุนมนุษย์มาใช้พัฒนาครูในองค์กร	✓	✓	✓	✓	✓
5	การพัฒนาด้านวิชาการและพัฒนาจิตใจด้วยวิธีการ รูปแบบต่างๆ เช่น การเข้าร่วมอบรม การประชุม การสัมมนา	✓		✓	✓	✓
6	สร้างระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ครอบคลุมขอบข่ายการปฏิบัติงาน	✓	✓		✓	✓
7	ผู้บริหารส่งเสริมบรรยากาศการทำงานแบบเปิดเผย โปร่งใส สุจริต	✓		✓	✓	✓
8	สนับสนุนให้ครูใช้เทคนิคเฉพาะทางและความสามารถเฉพาะตนในการปฏิบัติงาน	✓	✓	✓		
9	กำหนดตัวชี้วัดในการพัฒนาอย่างชัดเจน	✓			✓	✓
10	ประเมินความผูกพันของครูที่มีต่อองค์กร	✓	✓	✓	✓	✓
11	แจ้งผลการประเมินย้อนกลับ เพื่อการปรับปรุง และพัฒนางาน	✓	✓	✓	✓	✓
12	พัฒนาสภาพแวดล้อมให้ถูกสุขลักษณะ สะอาด และได้มาตรฐานด้านอนามัย	✓	✓	✓	✓	✓
13	พัฒนาทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของโดยเจ้าของภาษาหรือผู้เชี่ยวชาญ	✓	✓	✓		
14	จัดสรรอัตรากำลังให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน	✓	✓	✓	✓	✓
15	ดูแลสวัสดิการด้านสุขภาพอนามัยของครู	✓				✓
16	การจัดลำดับการบังคับบัญชาที่เหมาะสม	✓	✓	✓	✓	✓
17	การแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ระหว่างองค์กร	✓	✓	✓	✓	✓
18	การส่งเสริมให้ ใช้ศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มที่โดยไม่สูญเสียรูปแบบการใช้ชีวิตส่วนตัว	✓	✓		✓	✓
19	ผู้บริหารส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพของครู	✓	✓	✓	✓	✓
20	โรงเรียนสร้างความเชื่อมั่นในการพัฒนาศักยภาพครู	✓	✓	✓		✓
21	การกระจายกลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์ไปสู่การปฏิบัติ	✓	✓		✓	✓

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล (ต่อ)

ข้อ	ประเด็น	A	B	C	D	E
22	ปรับขั้นตอนการทำงานให้รวดเร็วและกระชับมากขึ้น เพื่อเอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของครู	✓			✓	✓
23	ใช้หลักธรรมาภิบาล	✓	✓	✓	✓	✓
24	มีทักษะด้านการสื่อสาร และ เทคโนโลยี	✓	✓	✓	✓	✓
25	การมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล	✓		✓		✓
26	การให้คำปรึกษาแนะนำ	✓	✓	✓	✓	✓
27	การร่วมปฏิบัติตามแผนที่วางไว้	✓	✓	✓	✓	✓
28	มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น	✓	✓	✓	✓	✓
29	การมีส่วนร่วมในการวางแผน/วิเคราะห์ปัญหา	✓	✓	✓	✓	✓
30	การมีส่วนร่วมในการติดตามและประเมินผลจากการปฏิบัติ	✓	✓	✓	✓	✓
31	กระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) โดยการเรียนรู้จากการทำงานจริง แก้ปัญหาจริงที่เกิดขึ้น	✓		✓	✓	✓
32	การจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM)	✓	✓			✓
33	การศึกษาแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากแบบอย่าง(Best Practices)	✓			✓	✓
34	ผู้บริหารประเมินทักษะ ความรู้และความสามารถของครูในการทำงาน	✓	✓	✓	✓	✓
35	ผู้บริหารประเมินความผูกพันของครูต่อองค์กร	✓	✓		✓	✓
36	ผู้บริหารส่งเสริมพัฒนาการเรียนรู้ เชิงรุก	✓		✓	✓	✓
37	ผู้บริหารให้ความรู้ในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผู้รับบริการ	✓	✓	✓		
38	ผู้บริหารสร้างความร่วมมือในการทำงานของบุคลากรในองค์กร	✓	✓			✓
39	ผู้บริหารแลกเปลี่ยนวัฒนธรรมของการผูกพันต่อเป้าหมายขององค์กร	✓	✓	✓	✓	✓
40	ผู้บริหารสั่งการชัดเจนทั้งด้านเป้าหมายและวิถีทางการทำงาน	✓	✓	✓	✓	✓
41	ผู้บริหารใช้เทคโนโลยีใหม่ๆสร้างเป้าหมาย	✓	✓	✓		✓
42	ผู้บริหารบริหารเวลาที่ดี	✓	✓	✓	✓	✓
43	ผู้บริหารพัฒนาตนเองเป็นแบบอย่างและสร้างค่านิยม	✓	✓		✓	✓
44	ผู้บริหารออกแบบงานโดยมีเป้าหมายการทำงานที่น่าสนใจ			✓	✓	✓
45	ผู้บริหารกระตุ้นการทำงานที่เป็นเลิศของครูทั้งหมด	✓	✓	✓	✓	✓

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล (ต่อ)

ข้อ	ประเด็น	A	B	C	D	E
44	ผู้บริหารให้ครูร่วมวางแผน	✓	✓	✓	✓	✓
45	มีการนำอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ พัดตุ้ วิธีการตลอดจนบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการรวบรวมประมวลผล		✓	✓		
46	มีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานระบบงานและบรรยากาศการทำงาน	✓	✓	✓	✓	✓
47	จัดสวัสดิการนอกเหนือจากสวัสดิการที่ต้องได้รับปกติ	✓	✓		✓	✓
48	มี นโยบาย แผนงานและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีความสอดคล้องและสนับสนุนให้ส่วนราชการบรรลุพันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้	✓	✓	✓	✓	✓
49	การเก็บ รักษา และเผยแพร่ข้อมูล เพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ของการพัฒนาทุนมนุษย์ที่นำมาสนับสนุนการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ		✓	✓		✓
50	การทดลองทำในสิ่งใหม่		✓	✓		✓
51	มีการทำความเข้าใจ การแบ่งปันให้กับทุกระดับขององค์การ	✓	✓	✓		
52	มีการอำนวยความสะดวกในการกระจายกลยุทธ์ออกไป	✓	✓	✓	✓	✓
53	สร้างความหวัง การกระตุ้น การทำงานที่เป็นเลิศ	✓	✓	✓	✓	✓
54	มีมุมมองที่สร้างสรรค์	✓	✓	✓	✓	✓
55	จูงใจบุคคลด้วยการสื่อสารถึงวิสัยทัศน์และค่านิยม ความขยันขันแข็งในการปฏิบัติงาน	✓	✓	✓	✓	✓
56	มีกลยุทธ์ที่ยืดหยุ่นนำไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ	✓	✓	✓	✓	✓

จากตารางที่ 3 สรุปได้ว่า จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน เกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล ได้ตัวแปรรวมทั้งสิ้น 56 ตัวแปร ซึ่งผู้วิจัยจะได้นำข้อมูลดังกล่าวมาทำการวิเคราะห์ร่วมกับแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ เกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เพื่อใช้เป็นข้อกระทงคำถามในการสร้างและพัฒนาเครื่องมือวิจัยต่อไป

สรุปผลการวิเคราะห์เอกสาร งานวิจัย และการสัมภาษณ์

การวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องได้ตัวแปร 105 ตัวแปร และจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญได้ตัวแปร 56 ตัวแปร ผู้วิจัยจึงได้นำข้อมูลมาบูรณาการเข้าด้วยกันและนำมาจัดสร้างเป็นข้อคำถามได้จำนวนทั้งสิ้น 120 ข้อ และเมื่อนำมาตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาและหาค่าดัชนีความสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ (Index of item Objective Congruence: IOC) ของเครื่องมือ พบว่า แบบสอบถามมีค่า IOC เป็นไปตามเกณฑ์ที่มีค่ามากกว่า 0.5 ขึ้นไป จำนวน 120 ข้อ ผู้วิจัยได้ปรับปรุงแก้ไขสำนวนภาษาที่ใช้ ตลอดจนเนื้อหาให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนิยามของตัวแปร และนำไปทดลองใช้กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 8 แห่ง ผู้ให้ข้อมูลคือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หัวหน้าฝ่ายบริหารงานบุคคล และครู จำนวน 32 คน และหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (reliability) โดยใช้วิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.998 นำแบบสอบถามไปใช้สอบถามกับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

1.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิจัยนี้ผู้วิจัยเก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่างได้แก่ โรงเรียนสังกัดเทศบาล จำนวน 91 แห่ง ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 4 คน คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หัวหน้าฝ่ายบริหารงานบุคคล และครู โดยใช้แบบสอบถามจำนวน 364 ฉบับ ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามที่มีข้อคำถามจำนวน 120 ข้อ ไปยังกลุ่มตัวอย่าง ได้รับแบบสอบถามความคิดเห็นกลับคืนมา 324 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 89.01 เป็นของผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 81 ฉบับ รองผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 81 ฉบับ หัวหน้าฝ่ายบริหารงานบุคคล จำนวน 81 ฉบับ และครู จำนวน 81 ฉบับ และเป็นแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ทั้งหมด ผู้วิจัยนำแบบสอบถามมาวิเคราะห์ผล ดังนี้

สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เมื่อแยกพิจารณาตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน โดยการแจกแจงความถี่ (frequency) และหาร้อยละ (percentage) ดังรายละเอียดในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ร้อยละสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตัวแปร	จำนวน	ร้อยละ
1.เพศ		
- ชาย	109	33.64
- หญิง	215	66.36
รวม	324	100.00
2. อายุ		
- ต่ำกว่า 30 ปี	33	10.19
- 30 – 40 ปี	119	36.73
- 41 – 50 ปี	108	33.33
- 51 ปีขึ้นไป	64	19.75
รวม	324	100.00
3.ระดับการศึกษา		
- ปริญญาตรี	81	25.00
- ปริญญาโท	218	67.28
- ปริญญาเอก	25	7.72
รวม	324	100.00
4. ตำแหน่ง		
- ผู้อำนวยการสถานศึกษา	81	25.00
- รองผู้อำนวยการสถานศึกษา	81	25.00
- หัวหน้าฝ่ายบริหารงานบุคคล	81	25.00
- ครู	81	25.00
รวม	324	100.00
5. ประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน		
- ต่ำกว่า 5 ปี	61	18.83
- 6 – 10 ปี	63	19.44
- 11 – 15 ปี	99	30.56
- 16 – 20 ปี	43	13.27
- 21 – 25 ปี	28	8.64
- 26 ปีขึ้นไป	30	9.26
รวม	324	100.00

จากตารางที่ 4 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถาม 324 คน ส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง จำนวน 215 คน คิดเป็นร้อยละ 66.36 เป็นเพศชาย จำนวน 109 คน คิดเป็นร้อยละ 33.64 อายุส่วนใหญ่ เป็นอายุ 30-40 ปี จำนวน 119 คน คิดเป็นร้อยละ 36.73 อายุ 41-50 ปี จำนวน 108 คน คิดเป็น ร้อยละ 33.33 อายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 19.75 อายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 10.19 ระดับการศึกษา มีการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 218 คน คิดเป็นร้อย ละ 67.28 ปริญญาตรี จำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 25 ปริญญาเอก จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 7.72 ตำแหน่งหน้าที่ในสถานศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถาม มีตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 25 รองผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 25 หัวหน้า ฝ่ายบริหารงานบุคคล จำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 25 ครู จำนวน 81 คิดเป็นร้อยละ 25 ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่ง ต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 18.83 ตั้งแต่ 6-10 ปี จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 19.44 ตั้งแต่ 11-15 ปี จำนวน 99 คน คิดเป็นร้อยละ 30.56 ตั้งแต่ 16-20 ปี จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 13.27 ตั้งแต่ 21-25 ปี จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 8.64 และตั้งแต่ 26 ปีขึ้นไป จำนวน 30 คน คิดเป็น ร้อยละ 9.26

1.4 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรการพัฒนาทุนมนุษย์ของ โรงเรียนสังกัดเทศบาล

วิเคราะห์จากมัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และนำไปเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ และคานัน (Best and Kahn) รายละเอียดดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 มัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความเห็นด้วยว่าเป็น การพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล

(n=324)

ที่	การพัฒนาทุนมนุษย์ ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความเห็น
1	โรงเรียนกำหนดเป้าหมายการพัฒนาทุนมนุษย์ที่ชัดเจนในแผนงาน	4.20	0.87	มาก
2	โรงเรียนดำเนินการพัฒนาทุนมนุษย์ตามแผนงานที่กำหนดไว้	4.10	0.91	มาก
3	ผู้บริหารนำแผนการพัฒนาทุนมนุษย์มาใช้ในองค์กร โดยผ่านเครื่องมือ และรูปแบบต่างๆ	4.11	0.87	มาก
4	ผู้บริหารจัดสรรงบประมาณเพื่อการพัฒนาทุนมนุษย์อย่างมี ประสิทธิภาพ	4.09	0.93	มาก
5	โรงเรียนนำผลลัพธ์ที่จากกิจกรรม โครงการ ด้านการพัฒนาทุน มนุษย์มาใช้พัฒนาครูในองค์กร	4.15	0.89	มาก
6	โรงเรียนสร้างความเชื่อมั่นในการพัฒนาศักยภาพครู	4.19	0.86	มาก
7	ผู้บริหารส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพของครู	4.27	0.86	มาก
8	ผู้บริหารอำนวยความสะดวกในการกระจายกลยุทธ์ การพัฒนาทุนมนุษย์ไปสู่การปฏิบัติ	4.15	0.96	มาก
9	ผู้บริหารวางแผนการสรรหาอัตรากำลังครูที่มีคุณสมบัติตรงตาม หน้าที่ที่ต้องการ	4.26	0.80	มาก
10	ผู้บริหารปรับขั้นตอนการทำงานให้รวดเร็วและกระชับมากขึ้น เพื่อ เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของครู	4.13	0.93	มาก
11	ผู้บริหารยกย่องชมเชยต่อการพัฒนาความรู้ของครู	4.18	0.89	มาก

ตารางที่ 5 มัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความเห็นด้วยว่าเป็น การพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล (ต่อ)

(n=324)

ที่	การพัฒนาทุนมนุษย์ ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความเห็น
12	ผู้บริหารปรับโครงสร้างองค์กรพื้นฐาน สนับสนุนกิจกรรม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ของครู	4.20	0.89	มาก
13	โรงเรียนจัดลำดับการบังคับบัญชาที่เหมาะสม	4.20	0.81	มาก
14	ผู้บริหารส่งเสริมวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ ระหว่างครูในองค์กร	4.20	0.87	มาก
15	ปรับกฎระเบียบ ที่เป็นอุปสรรคในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	4.17	0.78	มาก
16	จัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาความสามารถในทุก ๆ ด้าน โดยคำนึงถึง ความแตกต่างและขีดความสามารถ ของแต่ละบุคคล	4.18	0.90	มาก
17	ผู้บริหารสร้างการรับรู้และความเข้าใจ ในวิถีชีวิตของครูที่อยู่ ภายในองค์กร	4.16	0.84	มาก
18	ส่งเสริมการเรียนรู้วัฒนธรรมที่แปลกใหม่และยอมรับความ แตกต่างทางด้านวัฒนธรรมอันหลากหลายภายในองค์กร	4.17	0.84	มาก
19	ผู้บริหารเข้าใจบริบทของครูซึ่งเป็นผู้ได้บังคับบัญชาอย่าง ถ่องแท้ ทั้งเรื่องงานและครอบครัว	4.17	0.88	มาก
20	ผู้บริหารจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาทักษะการทำงานทั้งภายในและ ภายนอกองค์กร	4.12	0.81	มาก
21	ผู้บริหารเป็นผู้นำที่ดีด้านความรู้ความสามารถให้กับครู ในองค์กร	4.15	0.90	มาก
22	ผู้บริหารให้โอกาสครูสร้างผลงานและตัดสินใจด้วยตนเอง	4.18	0.82	มาก
23	ผู้บริหารส่งเสริมการทำงานและการศึกษาดูงานของครูภายใน องค์กร เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนางานตามภาระหน้าที่ของตน	4.20	0.85	มาก
24	ผู้บริหารติดตามและประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของครูอย่าง สม่ำเสมอ	4.15	0.86	มาก

ตารางที่ 5 มัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความเห็นด้วยว่าเป็น การพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล (ต่อ)

(n=324)

ที่	การพัฒนาทุนมนุษย์ ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความเห็น
25	ผู้บริหารจัดให้มีการประชุมครูเพื่อเพิ่มศักยภาพ ด้านความรู้อย่างสม่ำเสมอ	4.27	0.84	มาก
26	ผู้บริหารจัดอบรมครูโดยวิทยากรผู้เชี่ยวชาญ	4.19	0.84	มาก
27	ผู้บริหารเพิ่มทักษะในการปฏิบัติงานของครูในองค์กรด้วยการ ฝึกอบรมที่เน้นความรู้ไปสู่การปฏิบัติจริง	4.20	0.89	มาก
28	ผู้บริหารสร้างให้ครูในองค์กรมีวินัยในการปฏิบัติงาน	4.24	0.85	มาก
29	ผู้บริหารจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมของครู	4.19	0.83	มาก
30	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น	4.23	0.89	มาก
31	ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์ของ องค์กร	4.11	0.93	มาก
32	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์การ พัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กร	4.18	0.84	มาก
33	โรงเรียนจัดทำนโยบาย แผนงานพัฒนาทุนมนุษย์ที่มีความ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมาย	4.24	0.79	มาก
34	โรงเรียนยกระดับการพัฒนาครู ด้านการสร้างสรรค์และ นวัตกรรม เพื่อสร้างทักษะของคนในศตวรรษที่ 21	4.25	0.83	มาก
35	ผู้บริหารตั้งเป้าหมายร่วมกับครูในการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์ขององค์กร	4.26	0.81	มาก
36	ผู้บริหารสร้างความเข้าใจบริบทของงานที่ครูรับผิดชอบเพื่อ พัฒนางานสู่ความเป็นเลิศ	4.13	0.89	มาก
37	ผู้บริหารปรับใช้กลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์ให้เหมาะสมกับ สถานการณ์	4.15	0.81	มาก

ตารางที่ 5 มัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความเห็นด้วยว่าเป็น การพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล (ต่อ)

(n=324)

ที่	การพัฒนาทุนมนุษย์ ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความเห็น
38	ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับครู	4.18	0.84	มาก
39	ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูสร้างและพัฒนานวัตกรรมเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	4.17	0.86	มาก
40	ผู้บริหารสร้างค่านิยมเรื่องความภาคภูมิใจต่อองค์กรและ การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ	4.26	0.82	มาก
41	ผู้บริหารส่งเสริมการพัฒนาความรู้ ความสามารถของครูผู้การ เป็นผู้เชี่ยวชาญในวิชาชีพ	4.23	0.89	มาก
42	ผู้บริหารพัฒนาครูเชิงรุก ให้สามารถเผชิญหน้ากับปัญหา และการแข่งขันที่ท้าทายท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง	4.14	0.92	มาก
43	ผู้บริหารส่งเสริมการพัฒนาด้านความรู้ ทักษะ และความสามารถ ของครูอย่างต่อเนื่อง	4.22	0.84	มาก
44	โรงเรียนตั้งเป้าหมายในการพัฒนาทุนมนุษย์ที่ท้าทาย ต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม	4.17	0.94	มาก
45	โรงเรียนแลกเปลี่ยนนวัตกรรมและความรู้กับองค์กรอื่น	4.19	0.82	มาก
46	ผู้บริหารและครูสร้างการรับรู้ร่วมกันว่าตนเป็นบุคคลสำคัญ ขององค์กร	4.20	0.86	มาก
47	ผู้บริหารจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับครูในองค์กร	4.18	0.86	มาก
48	ผู้บริหารกล่าวชมเชยเมื่อครูปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ	4.25	0.84	มาก
49	โรงเรียนสร้างกลยุทธ์ด้านการพัฒนาทุนมนุษย์ที่ยืดหยุ่น นำไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ	4.12	0.90	มาก
50	โรงเรียนพัฒนายุทธศาสตร์การพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กร อย่างต่อเนื่อง	4.25	0.81	มาก

ตารางที่ 5 มัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความเห็นด้วยว่าเป็น การพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล (ต่อ)

(n=324)

ที่	การพัฒนาทุนมนุษย์ ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความเห็น
51	โรงเรียนสร้างจุดเน้นในการพัฒนาคนให้เป็นที่น่าสนใจในวงกว้าง	4.18	0.85	มาก
52	โรงเรียนพัฒนาสภาพแวดล้อม ระบบงาน และบรรยากาศที่ ส่งเสริมการปฏิบัติงาน	4.29	0.74	มาก
53	ผู้บริหารเพิ่มช่องทางการเรียนรู้และให้ครูนำความรู้ มาใช้อย่างอิสระ	4.15	0.89	มาก
54	โรงเรียนสร้างระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ครอบคลุม ขอข่ายการปฏิบัติงาน	4.25	0.75	มาก
55	ผู้บริหารส่งเสริมบรรยากาศการทำงานแบบเปิดเผย โปร่งใส สุจริต ตามหลักธรรมาภิบาล	4.17	0.94	มาก
56	ผู้บริหารวางแผนการทำงานโดยมีข้อจำกัดน้อยที่สุด	4.16	0.82	มาก
57	ผู้บริหารส่งเสริมความสามารถในการปฏิบัติงานแบบบูรณาการ การทำงานร่วมกัน	4.21	0.84	มาก
58	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูตระหนักถึงความท้าทายของงานมากกว่า รางวัลตอบแทน	4.15	0.87	มาก
59	ผู้บริหารจัดสวัสดิการเพิ่มเติมจากสวัสดิการของรัฐ	4.03	0.88	มาก
60	ผู้บริหารสร้างทัศนคติให้เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมขององค์กร	4.19	0.85	มาก
61	โรงเรียนสนับสนุนให้ครูใช้เทคนิคเฉพาะทาง และความสามารถเฉพาะตนในการปฏิบัติงาน	4.22	0.79	มาก
62	ผู้บริหารส่งเสริมการสร้างเครือข่ายทางการศึกษา กับหน่วยงานภายนอก	4.14	0.87	มาก

ตารางที่ 5 มัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความเห็นด้วยว่าเป็น
การพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล (ต่อ)

(n=324)

ที่	การพัฒนาทุนมนุษย์ ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความเห็น ความเห็น
63	ผู้บริหารกำหนดช่องทางสื่อสารเรื่องต่างๆภายในองค์กรได้ เหมาะสม	4.15	0.81	มาก
64	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศให้ครูมีเสรีภาพและอิสระ ทางความคิด	4.20	0.81	มาก
65	ผู้บริหารแสดงออกถึงภาวะผู้นำในการพัฒนาทุนมนุษย์	4.17	0.84	มาก
66	ผู้บริหารประเมินประสิทธิผลภายหลังการฝึกอบรมของครู เพื่อนำผลมาปรับปรุงแนวทางในการพัฒนา	4.20	0.85	มาก
67	ผู้บริหารประเมินความเข้าใจของครูต่อเป้าหมาย ขององค์กร	4.21	0.86	มาก
68	โรงเรียนจัดทำคู่มือการพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กร	4.02	1.01	มาก
69	ผู้บริหารประเมินทักษะ ความรู้ และความสามารถ ในการทำงานของครู	4.21	0.84	มาก
70	โรงเรียนกำหนดตัวชี้วัดในการพัฒนาอย่างชัดเจน	4.15	0.89	มาก
71	ผู้บริหารประเมินความผูกพันของครูที่มีต่อองค์กร	4.17	0.91	มาก
72	ผู้บริหารแจ้งผลการประเมินย้อนกลับ เพื่อการปรับปรุง และพัฒนางาน	4.13	0.90	มาก
73	ผู้บริหารสร้างความตระหนักต่อหน้าที่ที่มีต่อชุมชน สังคม และประเทศชาติ	4.27	0.84	มาก
74	โรงเรียนจัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยเพื่อการสืบค้น ข้อมูลที่สามารถใช้งานได้สะดวก	4.14	0.84	มาก

ตารางที่ 5 มีชัฒมิเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความเห็นด้วยว่าเป็น การพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล (ต่อ)

(n=324)

ที่	การพัฒนาทุนมนุษย์ ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความเห็น
75	โรงเรียนพัฒนาสภาพแวดล้อมให้ถูกสุขลักษณะ สะอาด และได้มาตรฐานด้านอนามัย	4.32	0.77	มาก
76	ผู้บริหารส่งเสริมการศึกษา ค้นคว้า รวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อพัฒนางาน	4.15	0.88	มาก
77	โรงเรียนพัฒนาครูเรื่องการสื่อสารในสถานการณ์ ที่มีความซับซ้อน	4.19	0.84	มาก
78	โรงเรียนกำหนดการพัฒนาทุนมนุษย์ที่ชัดเจน	4.12	0.81	มาก
79	โรงเรียนกำหนดค่านิยมพื้นฐานร่วมกันเรื่องความเชื่อมั่น และความไว้วางใจต่อกัน	4.21	0.84	มาก
80	โรงเรียนประสานความร่วมมือกับผู้นำท้องถิ่น ผู้รู้ และปราชญ์ชุมชน	4.21	0.84	มาก
81	ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูเข้ารับการอบรมตามหลักสูตร ที่ได้รับรองมาตรฐานและจัดการศึกษาดูงานภายนอก	4.12	0.90	มาก
82	ผู้บริหารเอาใจใส่ในการแก้ไขปัญหาด้วยความเสียสละ	4.14	0.90	มาก
83	ผู้บริหารสร้างความร่วมมือและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ของครูในองค์กร	4.21	0.88	มาก
84	ผู้บริหารขับเคลื่อนการเรียนรู้ขององค์กร ด้วยสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย	4.21	0.85	มาก
85	ผู้บริหารขับเคลื่อนการเรียนรู้ขององค์กร ด้วยเหตุผลของการแข่งขัน	4.11	0.89	มาก
86	ผู้บริหารขับเคลื่อนการเรียนรู้ขององค์กร ด้วยการจัดการความรู้ (Knowledge Management)	4.15	0.84	มาก

ตารางที่ 5 มัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความเห็นด้วยว่าเป็น การพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล (ต่อ)

(n=324)

ที่	การพัฒนาทุนมนุษย์ ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความเห็น
87	ผู้บริหารขับเคลื่อนการเรียนรู้ขององค์กร ด้วยการกระจายทรัพยากรอย่างเหมาะสม	4.20	0.81	มาก
88	โรงเรียนจัดสรรงบประมาณด้านการอบรม อย่างมีประสิทธิภาพ	4.25	0.87	มาก
89	ผู้บริหารดูแลเรื่องสวัสดิการของครูเพื่อความเป็นอยู่ที่ดี	4.11	0.85	มาก
90	ผู้บริหารจัดทำกรอบการดำเนินงานที่ชัดเจน และครอบคลุมการดำเนินงานในทุกส่วน	4.16	0.88	มาก
91	ผู้บริหารใช้ข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัย ในการสร้างเป้าหมายการปฏิบัติงาน	4.20	0.78	มาก
92	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูมีความมั่นใจในการดำรงชีพ	4.16	0.88	มาก
93	ผู้บริหารจัดระบบการปฏิบัติงานที่สัมพันธ์เชื่อมโยงกันอย่าง เหมาะสม	4.15	0.86	มาก
94	ผู้บริหารมีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน	4.20	0.84	มาก
95	โรงเรียนใช้ศาสนาและวัฒนธรรมเป็นกลไก ในการประสานพลังในองค์กร	4.19	0.83	มาก
96	โรงเรียนถ่ายทอดภูมิปัญญาจากรุ่นสู่รุ่น เพื่อพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กร	4.24	0.74	มาก
97	ผู้บริหารส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบ้าน วัด โรงเรียน และชุมชน	4.26	0.83	มาก
98	ผู้บริหารให้ครูจัดทำแผนการพัฒนาร่างตนเอง (Individual Development Plan: ID Plan) ตามมาตรฐานและตัวชี้วัด การปฏิบัติงาน	4.22	0.88	มาก
99	ผู้บริหารส่งเสริมทักษะด้านการคิดอย่างมีวิจารณญาณและ ทักษะในการแก้ปัญหา	4.21	0.88	มาก

ตารางที่ 5 มัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความเห็นด้วยว่าเป็น การพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล (ต่อ)

(n=324)

ที่	การพัฒนาทุนมนุษย์ ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความเห็น
100	ผู้บริหารส่งเสริมทัศนคติเชิงบวกในการปฏิบัติงาน และการใช้ชีวิต	4.25	0.89	มาก
101	ผู้บริหารเข้ารับการอบรมเพื่อเรียนรู้การบริหารจัดการทรัพยากร อย่างมีประสิทธิภาพ	4.22	0.83	มาก
102	โรงเรียนพัฒนางาน และพัฒนาจิตใจของครูในองค์กรด้วยวิธีการ และรูปแบบต่างๆ เช่น การเข้าร่วมอบรม การประชุม การ สัมมนาทางวิชาการ	4.25	0.87	มาก
103	ผู้บริหารสนับสนุน วัสดุอุปกรณ์ในการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร อย่างมีประสิทธิภาพ	4.29	0.79	มาก
104	โรงเรียนการส่งเสริมให้ใช้ศักยภาพในการทำงาน อย่างเต็มที่โดยไม่สูญเสียรูปแบบการใช้ชีวิตส่วนตัว	4.23	0.79	มาก
105	ผู้บริหารสร้างตัวชี้วัดเพื่อประเมินความผูกพันของครู ที่มีต่อองค์กร	4.14	0.84	มาก
106	ผู้บริหารใช้เทคโนโลยี เช่น Software หรือโปรแกรมสำเร็จรูป ในการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.18	0.81	มาก
107	ผู้บริหารรวบรวมข้อมูลเพื่อวิเคราะห์พัฒนางานขององค์กร	4.16	0.84	มาก
108	ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ด้านความอดทน และความเพียร	4.20	0.88	มาก
109	โรงเรียนจัดสรรครูให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน	4.27	0.79	มาก
110	ผู้บริหารส่งเสริมทักษะด้านคอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารให้กับครูในองค์กร	4.21	0.91	มาก
111	ผู้บริหารสร้างค่านิยมและเป็นแบบอย่างที่ดีในการพัฒนาตนเอง	4.25	0.88	มาก
112	ผู้บริหารให้คำปรึกษาและคำแนะนำในการปฏิบัติงาน	4.29	0.81	มาก

ตารางที่ 5 ค่ามัธยฐานเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความเห็นด้วยว่าเป็นการพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล (ต่อ)

(n=324)

ที่	การพัฒนาทุนมนุษย์ ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความเห็น
113	ผู้บริหารใส่ใจดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว	4.29	0.84	มาก
114	ผู้บริหารจัดสวัสดิการด้านสุขภาพอนามัยของครู	4.26	0.78	มาก
115	ผู้บริหารส่งเสริมการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning)	4.26	0.86	มาก
116	โรงเรียนจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากแบบอย่าง ที่เป็นเลิศ (Best Practices)	4.25	0.80	มาก
117	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูพัฒนาความรู้และสมรรถนะ ที่สำคัญในศตวรรษที่ 21	4.18	0.94	มาก
118	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูจัดการเรียนการสอนที่พัฒนาทักษะ การคิดขั้นสูง	4.17	0.87	มาก
119	ผู้บริหารพัฒนาทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของครู โดยเจ้าของภาษาหรือผู้เชี่ยวชาญ	4.11	0.94	มาก
120	ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูสร้างเครือข่ายข้ามวัฒนธรรม	4.10	0.92	มาก

จากตารางที่ 5 พบว่า ในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นด้วยว่าเป็นตัวแปรการพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในระดับมาก โดยตัวแปรต่าง ๆ มีค่ามัธยฐานเลขคณิต (\bar{x}) อยู่ระหว่าง 4.02 – 4.32 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) อยู่ระหว่าง 0.74 – 1.01 ตัวแปรที่มีค่ามัธยฐานเลขคณิต (\bar{x}) สูงสุดคือข้อ 75 โรงเรียนพัฒนาสภาพแวดล้อมให้ถูกสุขลักษณะ สะอาด และได้มาตรฐานด้านอนามัย (\bar{x} = 4.32, SD = 0.77) ส่วนตัวแปรที่มีค่ามัธยฐานเลขคณิต (\bar{x}) ต่ำสุด คือข้อ 68 โรงเรียนจัดทำคู่มือการพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กร (\bar{x} = 4.02, SD = 1.01)

1.5 ผลการวิเคราะห์การพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis)

ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลที่ได้นำมาวิเคราะห์เพื่อหาองค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปตรวจสอบสถิติ มีความสัมพันธ์กันโดยพิจารณาจากค่า KMO and Bartlett's Test โดยค่า Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (MSA) อยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 และสถิติทดสอบ Bartlett's Test of Sphericity ใช้ทดสอบตัวแปรต่างๆ ว่ามีความสัมพันธ์กันหรือไม่ จากการวิเคราะห์องค์ประกอบได้ผล ดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 ค่า KMO and Bartlett's Test of Sphericity

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.951
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	df
	Sig.
	56132.050
	7140
	.000

จากตารางที่ 6 ค่า KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) เท่ากับ .951 แสดงว่าตัวแปรทั้ง 120 ตัวแปรของการพัฒนาทุนมนุษย์โรงเรียนสังกัดเทศบาลเป็นจำนวนข้อมูลที่มีความเพียงพอและมีความเหมาะสม สามารถใช้สถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ระดับดีทั้งนี้เพราะค่า KMO มีค่ามากกว่า 0.5 และเข้าใกล้ 1 และเมื่อทดสอบสมมติฐานด้วยการทดสอบ Bartlett's Test of Sphericity พบในลักษณะเดียวกัน คือ ค่า Chi-Square = 56132.050 ค่า Significance = .000 ซึ่งน้อยกว่า .05 จึงปฏิเสธ H_0 และยอมรับ H_1 ซึ่งแสดงว่าค่าแมทริกซ์สหสัมพันธ์สหสัมพันธ์ของการพัฒนาทุนมนุษย์โรงเรียนสังกัดเทศบาลทั้ง 120 ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันทำให้ข้อมูลนี้นำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ได้

การวิเคราะห์ในขั้นตอนนี้เป็นการวิเคราะห์องค์ประกอบการพัฒนาทุนมนุษย์โรงเรียนสังกัดเทศบาล หลังจากที่ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามตอบกลับ เกี่ยวกับความคิดเห็นเรื่องการพัฒนาทุนมนุษย์โรงเรียนสังกัดเทศบาล จำนวน 324 ฉบับ จากทั้งสิ้น 364 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 89.01 ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการใช้การสกัดองค์ประกอบ (Factor Extraction) ด้วยวิธีวิเคราะห์ส่วนประกอบหลัก (Principal Component Analysis: PCA) ด้วยการหมุนแกนแบบตั้งฉาก (orthogonal rotation) และการหมุนแกนด้วยวิธีวาริแมกซ์ (varimax extraction)

เมื่อพิจารณาตามเกณฑ์ดังกล่าว ได้จำนวนองค์ประกอบและค่าความแปรปรวนของตัวแปรสามารถจัดกลุ่มองค์ประกอบได้ จำนวน 13 องค์ประกอบ ดังตารางที่ 7

ตารางที่ 7 ค่าไอเกน ค่าร้อยละของความแปรปรวนและค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวนของการพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล จำนวน 13 องค์ประกอบ

องค์ประกอบ(Component)	Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	ค่าความแปรปรวน (eigenvalues)	ค่าร้อยละของความแปรปรวน (% of Variance)	ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative % of variance)	ค่าความแปรปรวน (eigenvalues)	ค่าร้อยละของความแปรปรวน (% of Variance)	ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative % of variance)
1	69.414	57.845	57.845	15.722	13.101	13.101
2	2.957	2.464	60.310	15.683	13.069	26.170
3	2.515	2.096	62.405	11.774	9.812	35.982
4	2.269	1.890	64.296	9.299	7.749	43.732
5	2.006	1.671	65.967	7.057	5.881	49.613
6	1.925	1.604	67.571	6.964	5.803	55.416
7	1.677	1.397	68.968	5.854	4.878	60.294
8	1.430	1.192	70.160	5.666	4.721	65.015
9	1.235	1.029	71.189	4.079	3.399	68.414
10	1.172	.976	72.166	3.738	3.115	71.529
11	1.027	.855	73.021	1.263	1.053	72.582
12	.805	.671	73.692	1.158	.965	73.547
13	.788	.656	74.349	.962	.802	74.349

จากตารางที่ 7 พบว่า เมื่อพิจารณาเฉพาะองค์ประกอบการพัฒนาทุนมนุษย์โรงเรียนสังกัดเทศบาล ที่มีค่าความแปรปรวนหรือค่าไอเกน (eigenvalues) 1 ขึ้นไป ได้จำนวนองค์ประกอบทั้งสิ้น 13 องค์ประกอบ (component) ค่าร้อยละความแปรปรวน (percent of variance) ระหว่าง .802 – 13.101 และค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (cumulative percent of variance)

เท่ากับร้อยละ 74.349 ลักษณะนี้แสดงว่าองค์ประกอบทั้ง 13 องค์ประกอบ สามารถอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบได้เท่ากับร้อยละ 74.349

การพิจารณาเกณฑ์ในการศึกษาครั้งนี้ใช้เกณฑ์ในการเลือกองค์ประกอบ คือ 1) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป 2) มีค่าไอเกน (eigenvalues) มากกว่า 1.00 ตามเกณฑ์ของไคเซอร์ (Kaiser's criterion) และ 3) มีตัวแปรอธิบายองค์ประกอบมากกว่า 3 ตัวขึ้นไป พบว่า 7 องค์ประกอบที่มีคุณลักษณะเป็นไปตามเกณฑ์ ส่วนองค์ประกอบที่เหลือไม่เป็นไปตามเกณฑ์พิจารณา ดังตารางที่ 8

ตารางที่ 8 ค่าไอเกน ค่าร้อยละของความแปรปรวนและค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวนของการพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล จำนวน 7 องค์ประกอบ

องค์ประกอบ(Component)	Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	ค่าความแปรปรวน (eigenvalues)	ค่าร้อยละของความแปรปรวน (% of Variance)	ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative % of variance)	ค่าความแปรปรวน (eigenvalues)	ค่าร้อยละของความแปรปรวน (% of Variance)	ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative % of variance)
1	69.414	57.845	57.845	15.722	13.101	13.101
2	2.957	2.464	60.310	15.683	13.069	26.170
3	2.515	2.096	62.405	11.774	9.812	35.982
4	2.269	1.890	64.296	9.299	7.749	43.732
5	2.006	1.671	65.967	7.057	5.881	49.613
6	1.925	1.604	67.571	6.964	5.803	55.416
7	1.677	1.397	68.968	5.854	4.878	60.294

จากตารางที่ 8 ค่าร้อยละความแปรปรวน (percent of variance) ระหว่าง 4.878 - 13.101 และค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (cumulative percent of variance) เท่ากับร้อยละ 60.294 ลักษณะนี้แสดงว่าองค์ประกอบทั้ง 7 องค์ประกอบ สามารถอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบได้เท่ากับร้อยละ 60.294

แต่เมื่อพิจารณาเกณฑ์ในการศึกษาครั้งนี้ใช้เกณฑ์ในการเลือกองค์ประกอบ คือ 1) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป 2) มีค่าไอเก็น (eigenvalues) มากกว่า 1.00 ตามเกณฑ์ของไคเซอร์ (Kaiser's criterion) และ 3) มีตัวแปรอธิบายองค์ประกอบมากกว่า 3 ตัวขึ้นไป พบว่า 7 องค์ประกอบที่มีคุณลักษณะเป็นไปตามเกณฑ์ ส่วนองค์ประกอบที่เหลือไม่เป็นไปตามเกณฑ์พิจารณา ทำให้ตัวแปรในการพิจารณาเหลือเพียง 56 ตัวแปร จากตัวแปรทั้งหมด 120 ตัวแปร ซึ่งจำแนกได้ดังตารางที่ 9

ตารางที่ 9 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบและจำนวนองค์ประกอบ

ตัวแปร	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading)						
	1	2	3	4	5	6	7
A23	.621						
A7	.598						
A28	.597						
A25	.586						
A11	.583						
A98	.568						
A97	.562						
A101	.560						
A41	.552						
A99	.551						
A48	.548						
A21	.544						
A87	.542						
A30	.539						
A108	.503						
A9	.500						
A42		.598					
A36		.578					

ตารางที่ 9 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบและจำนวนองค์ประกอบ (ต่อ)

ตัวแปร	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading)						
	1	2	3	4	5	6	7
A38		.565					
A40		.563					
A72		.555					
A31		.551					
A22		.548					
A20		.547					
A57		.539					
A29		.533					
A24		.527					
A46		.514					
A43		.508					
A67		.505					
A79			.704				
A80			.652				
A77			.633				
A70			.573				
A51			.559				
A78			.541				
A89			.538				
A90			.514				
A88			.507				
A91			.507				
A59				.599			
A86				.597			
A71				.584			
A106				.571			

ตารางที่ 9 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบและจำนวนองค์ประกอบ (ต่อ)

ตัวแปร	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading)						
	1	2	3	4	5	6	7
A95					.644		
A96					.606		
A102					.586		
A104					.501		
A112						.582	
A111						.578	
A117						.549	
A110						.549	
A54							.664
A75							.561
A116							.550
A52							.532
รวม 56 ตัวแปร	16 ตัวแปร	14 ตัวแปร	10 ตัวแปร	4 ตัวแปร	4 ตัวแปร	4 ตัวแปร	4 ตัวแปร

จากตารางที่ 9 พบว่า องค์ประกอบการพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล มี 7 องค์ประกอบ จำนวน 56 ตัวแปร คือ องค์ประกอบที่ 1 จำนวน 16 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 2 จำนวน 14 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 3 จำนวน 10 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 4 จำนวน 4 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 5 จำนวน 4 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 6 จำนวน 4 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 7 จำนวน 4 ตัวแปร มีรายละเอียดแต่ละองค์ประกอบ ดังตารางที่ 10

ตารางที่ 10 องค์ประกอบการพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล

ลำดับที่	องค์ประกอบ (factor loading)	จำนวน ตัวแปร	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
1	องค์ประกอบที่ 1	16	.500 - .621
2	องค์ประกอบที่ 2	14	.505 - .598
3	องค์ประกอบที่ 3	10	.507 - .704
4	องค์ประกอบที่ 4	4	.571 - .599
5	องค์ประกอบที่ 5	4	.501 - .644
6	องค์ประกอบที่ 6	4	.549 - .582
7	องค์ประกอบที่ 7	4	.532 - .664
	รวม	56	.500 - .704

จากตารางที่ 10 พบว่า องค์ประกอบการพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล ตามเกณฑ์การคัดเลือกองค์ประกอบมี 7 องค์ประกอบ 56 ตัวแปร คือ องค์ประกอบที่ 1 จำนวน 16 ตัวแปร ค่า factor loadings อยู่ระหว่าง .500 - .621 องค์ประกอบที่ 2 จำนวน 14 ตัวแปร ค่า factor loadings อยู่ระหว่าง .505 - .598 องค์ประกอบที่ 3 จำนวน 10 ตัวแปร ค่า factor loadings อยู่ระหว่าง .507 - .704 องค์ประกอบที่ 4 จำนวน 4 ตัวแปร ค่า factor loadings อยู่ระหว่าง .571 - .599 องค์ประกอบที่ 5 จำนวน 4 ตัวแปร ค่า factor loadings อยู่ระหว่าง .501 - .644 องค์ประกอบที่ 6 จำนวน 4 ตัวแปร ค่า factor loadings อยู่ระหว่าง .549 - .582 องค์ประกอบที่ 7 จำนวน 4 ตัวแปร ค่า factor loadings อยู่ระหว่าง .532 - .664 นอกจากนี้ น้ำหนัก องค์ประกอบและตัวแปรที่อธิบายในแต่ละองค์ประกอบทั้งหมดนี้ แสดงรายละเอียดในตารางที่

ตารางที่ 11 องค์ประกอบที่ 1

ที่	ตัวแปร	ข้อความ	น้ำหนัก องค์ประกอบ
1	A23	ผู้บริหารส่งเสริมการทำงานและการศึกษาดูงานของครูภายใน องค์กร เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนางานตามภาระหน้าที่ของตน	.621
2	A7	ผู้บริหารส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพของครู	.598
3	A28	ผู้บริหารสร้างให้ครูในองค์กรมีวินัยในการปฏิบัติงาน	.597
4	A25	ผู้บริหารจัดให้มีการประชุมครูเพื่อเพิ่มศักยภาพด้านความรู้อย่างสม่ำเสมอ	.586
5	A11	ผู้บริหารยกย่องชมเชยต่อการพัฒนาความรู้ของครู	.583
6	A98	ผู้บริหารให้ครูจัดทำแผนการพัฒนารตนเอง (Individual Development Plan: ID-Plan) ตามมาตรฐานและตัวชี้วัด การปฏิบัติงาน	.568
7	A97	ผู้บริหารส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบ้าน วัด โรงเรียน และชุมชน	.562
8	A101	ผู้บริหารเข้ารับการอบรมเพื่อเรียนรู้การบริหารจัดการทรัพยากร อย่างมีประสิทธิภาพ	.560
9	A41	ผู้บริหารส่งเสริมการพัฒนาความรู้ ความสามารถของครู สู่การเป็นผู้เชี่ยวชาญในวิชาชีพ	.552
10	A99	ผู้บริหารส่งเสริมทักษะด้านการคิดอย่างมีวิจารณญาณ และทักษะในการแก้ปัญหา	.551
11	A48	ผู้บริหารกล่าวชมเชยเมื่อครูปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ	.548
12	A21	ผู้บริหารเป็นผู้นำที่ดีด้านความรู้ความสามารถให้กับครูในองค์กร	.544
13	A87	ผู้บริหารขับเคลื่อนการเรียนรู้ขององค์กร ด้วยการกระจายทรัพยากรอย่างเหมาะสม	.542
14	A30	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น	.539
15	A108	ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ด้านความอดทนและความเพียร	.503
16	A9	ผู้บริหารวางแผนการสรรหาอัตรากำลังครูที่มีคุณสมบัติตรงตาม หน้าที่ที่ต้องการ	.500
ค่าความแปรปรวน หรือค่าไอเก็น (eigenvalues)			15.722
ค่าร้อยละความแปรปรวน (percent of variance)			13.101
ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (cumulative percent of variance)			13.101

จากตารางที่ 11 พบว่า องค์ประกอบที่ 1 อธิบายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 16 ตัวแปร หลังหมุนแกน ได้แก่ตัวแปรที่ A23, A7, A28, A25, A11, A98, A97, A101, A41, A99, A48, A21, A87, A30, A108 และ A9 ซึ่งมีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบ (factor loading) อยู่ระหว่าง .500 - .621 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 15.722 ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance) เท่ากับ 13.101 และค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (cumulative percent of variance) เท่ากับ 13.101 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปรกับ องค์ประกอบอื่นๆ พบว่า องค์ประกอบมีความสำคัญเป็นอันดับ 1 กล่าวคือ ตัวแปรทั้ง 16 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันอธิบายองค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุดในที่สุด ผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “การพัฒนา ความรู้”

ตารางที่ 12 องค์ประกอบที่ 2

ที่	ตัวแปร	ข้อความ	น้ำหนัก องค์ประกอบ
1	A42	ผู้บริหารพัฒนาครูเชิงรุก ให้สามารถเผชิญหน้ากับปัญหา และการแข่งขันที่ทำลายท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง	.598
2	A36	ผู้บริหารสร้างความเข้าใจบริบทของงานที่ครูรับผิดชอบ เพื่อพัฒนางานสู่ความเป็นเลิศ	.578
3	A38	ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับครู	.565
4	A40	ผู้บริหารสร้างค่านิยมเรื่องความภาคภูมิใจต่อองค์กร และการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ	.563
5	A72	ผู้บริหารแจ้งผลการประเมินป้อนกลับเพื่อการปรับปรุง และพัฒนางาน	.555
6	A31	ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กร	.551
7	A22	ผู้บริหารให้โอกาสครูสร้างผลงานและตัดสินใจด้วยตนเอง	.548
8	A20	ผู้บริหารจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาทักษะการทำงานทั้งภายใน และภายนอกองค์กร	.547
9	A57	ผู้บริหารส่งเสริมความสามารถในการปฏิบัติงานแบบบูรณาการ การทำงานร่วมกัน	.539
10	A29	ผู้บริหารจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมของครู	.533

ตารางที่ 12 องค์ประกอบที่ 2 (ต่อ)

ที่	ตัวแปร	ข้อความ	น้ำหนัก องค์ประกอบ
11	A24	ผู้บริหารติดตามและประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของครูอย่างสม่ำเสมอ	.527
12	A46	ผู้บริหารและครูสร้างการรับรู้ร่วมกันว่าตนเป็นบุคคลสำคัญขององค์กร	.514
13	A43	ผู้บริหารส่งเสริมการพัฒนาด้านความรู้ ทักษะ และความสามารถของครูอย่างต่อเนื่อง	.508
14	A67	ผู้บริหารประเมินความเข้าใจของครูต่อเป้าหมายขององค์กร	.505
ค่าความแปรปรวน หรือค่าไอเก็น (eigenvalues)			15.683
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance)			13.069
ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (cumulative percent of variance)			26.170

จากตารางที่ 12 พบว่า องค์ประกอบที่ 2 อธิบายด้วยตัวบ่งชี้สำคัญ จำนวน 14 ตัวแปร หลังหมุนแกน ได้แก่ตัวแปรที่ A42, A36, A38, A40, A72,A31, A22, A20, A57, A29, A24 , A46 , A43 และ A67 ซึ่งมีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบ (factor loading) อยู่ระหว่าง 0.505 – 0.598 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 15.683 ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance) เท่ากับ 13.069 และค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (cumulative percent of variance) เท่ากับ 26.170 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปรกับองค์ประกอบอื่นๆ พบว่า องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 2 ผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “การพัฒนาทักษะ”

ตารางที่ 13 องค์ประกอบที่ 3

ที่	ตัวแปร	ข้อความ	น้ำหนัก องค์ประกอบ
1	A79	โรงเรียนกำหนดค่านิยมพื้นฐานร่วมกันเรื่องความเชื่อมั่นและความไว้วางใจต่อกัน	.704
2	A80	โรงเรียนประสานความร่วมมือกับผู้นำท้องถิ่น ผู้รู้ และปราชญ์ชุมชน	.652

ตารางที่ 13 องค์ประกอบที่ 3 (ต่อ)

ที่	ตัวแปร	ข้อความ	น้ำหนัก องค์ประกอบ
3	A77	โรงเรียนพัฒนาครูเรื่องการสื่อสารในสถานการณ์ที่มีความซับซ้อน	.633
4	A70	โรงเรียนกำหนดตัวชี้วัดในการพัฒนาอย่างชัดเจน	.573
5	A51	โรงเรียนสร้างจุดเน้นในการพัฒนาคนให้เป็นที่น่าสนใจในวงกว้าง	.559
6	A78	โรงเรียนกำหนดการพัฒนาทุนมนุษย์ที่ชัดเจน	.541
7	A89	ผู้บริหารดูแลเรื่องสวัสดิการของครูเพื่อความเป็นอยู่ที่ดี	.538
8	A90	ผู้บริหารจัดทำกรอบการดำเนินงานที่ชัดเจนและครอบคลุมการดำเนินงานในทุกส่วน	.514
9	A88	โรงเรียนจัดสรรงบประมาณด้านการอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ	.507
10	A91	ผู้บริหารใช้ข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัยในการสร้างเป้าหมายการปฏิบัติงาน	.507
ค่าความแปรปรวน หรือค่าไอเก็น (eigenvalues)			11.774
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance)			9.812
ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (cumulative percent of variance)			35.982

จากตารางที่ 13 พบว่า องค์ประกอบที่ 3 มีตัวแปรสำคัญ จำนวน 10 ตัวแปร ได้แก่ ตัวแปรที่ A79, A80, A77, A70, A51, A78, A89, A90, A88 และ A91ซึ่งมีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.507 - 0.704 มีค่าความแปรปรวน (eigenvalues) 11.774 ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance) 9.812 ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (cumulative percent of variance) 35.982 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปรกับองค์ประกอบอื่นๆ พบว่า องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 3 ผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “การสร้างค่านิยม”

ตารางที่ 14 องค์ประกอบที่ 4

ที่	ตัวแปร	ข้อความ	น้ำหนัก องค์ประกอบ
1	A59	ผู้บริหารจัดสวัสดิการเพิ่มเติมจากสวัสดิการของรัฐ	.599
2	A86	ผู้บริหารขับเคลื่อนการเรียนรู้ขององค์กรด้วยการจัดการความรู้ (Knowledge Management)	.597
3	A71	ผู้บริหารประเมินความผูกพันของครูที่มีต่อองค์กร	.584
4	A106	ผู้บริหารใช้เทคโนโลยี เช่น Software หรือโปรแกรมสำเร็จรูป ในการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	.571
ค่าความแปรปรวน หรือค่าไอเก็น (eigenvalues)			9.299
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance)			7.749
ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (cumulative percent of variance)			43.732

จากตารางที่ 14 พบว่า องค์ประกอบที่ 4 มีตัวแปรสำคัญ จำนวน 4 ตัวแปรได้แก่ ตัวแปร ที่ A59, A86, A71, และ A106 ซึ่งมีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.571 - 0.599 มีค่าความแปรปรวน (eigenvalues) 9.299 ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance) 7.749 ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (cumulative percent of variance) 43.732 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปรกับองค์ประกอบอื่นๆ พบว่า องค์ประกอบนี้มี ความสำคัญเป็นอันดับ 4 ผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “การส่งเสริมความมุ่งมั่นในการทำงาน ให้เกิดประสิทธิภาพ”

ตารางที่ 15 องค์ประกอบที่ 5

ที่	ตัวแปร	ข้อความ	น้ำหนัก องค์ประกอบ
1	A95	โรงเรียนใช้ศาสนาและวัฒนธรรมเป็นกลไก ในการประสานพลังในองค์กร	.644
2	A96	โรงเรียนถ่ายทอดภูมิปัญญาจากรุ่นสู่รุ่น เพื่อพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กร	.606
3	A102	โรงเรียนพัฒนางาน และพัฒนาจิตใจของครูในองค์กรด้วยวิธีการ และรูปแบบต่างๆ เช่น การเข้าร่วมอบรม การประชุม การสัมมนาทางวิชาการ	.586
4	A104	โรงเรียนการส่งเสริมให้ใช้ศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มที่ โดยไม่สูญเสียรูปแบบการใช้ชีวิตส่วนตัว	.501
ค่าความแปรปรวน หรือค่าไอเก็น (eigenvalues)			7.057
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance)			5.881
ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (cumulative percent of variance)			49.613

จากตารางที่ 15 พบว่า องค์ประกอบที่ 5 มีตัวแปรสำคัญ จำนวน 4 ตัวแปร ได้แก่ ตัวแปรที่ A95, A96, A102 และ A104 ซึ่งมีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.501 - 0.644 มีค่าความแปรปรวน (eigenvalues) 7.057 ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance) 5.881 ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (cumulative percent of variance) 49.613 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปรกับองค์ประกอบอื่นๆ พบว่า องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 5 ผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “การส่งเสริมวัฒนธรรมเพื่อพัฒนา ศักยภาพ”

ตารางที่ 16 องค์ประกอบที่ 6

ที่	ตัวแปร	ข้อความ	น้ำหนัก องค์ประกอบ
1	A112	ผู้บริหารให้คำปรึกษาและคำแนะนำในการปฏิบัติงาน	.582
2	A111	ผู้บริหารสร้างค่านิยมและเป็นแบบอย่างที่ดีในการพัฒนาตนเอง	.578
3	A117	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูพัฒนาความรู้และสมรรถนะที่สำคัญในศตวรรษที่ 21	.549
4	A110	ผู้บริหารส่งเสริมทักษะด้านคอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารให้กับครูในองค์กร	.549
ค่าความแปรปรวน หรือค่าไอเก็น (eigenvalues)			6.964
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance)			5.803
ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (cumulative percent of variance)			55.416

จากตารางที่ 16 พบว่า องค์ประกอบที่ 6 มีตัวแปรสำคัญ จำนวน 4 ตัวแปร ได้แก่ ตัวแปรที่ A112, A111, A117 และ A110 ซึ่งมีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.549 - 0.582 มีค่าความแปรปรวน (eigenvalues) 6.964 ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance) 5.803 ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (cumulative percent of variance) 55.416 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปรกับองค์ประกอบอื่นๆ พบว่า องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 6 ผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “การให้การปรึกษา”

ตารางที่ 17 องค์ประกอบที่ 7

ที่	ตัวแปร	ข้อความ	น้ำหนัก องค์ประกอบ
1	A54	โรงเรียนสร้างระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ครอบคลุม ขอบข่ายการปฏิบัติงาน	.664
2	A75	โรงเรียนพัฒนาสภาพแวดล้อมให้ถูกสุขลักษณะ สะอาด และได้มาตรฐานด้านอนามัย	.561
3	A116	โรงเรียนจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากแบบอย่างที่เป็นเลิศ (Best Practices)	.550
4	A52	โรงเรียนพัฒนาสภาพแวดล้อม ระบบงาน และบรรยากาศที่ ส่งเสริมการปฏิบัติงาน	.532
ค่าความแปรปรวน หรือค่าไอเก็น (eigenvalues)			5.854
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance)			4.878
ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (cumulative percent of variance)			60.294

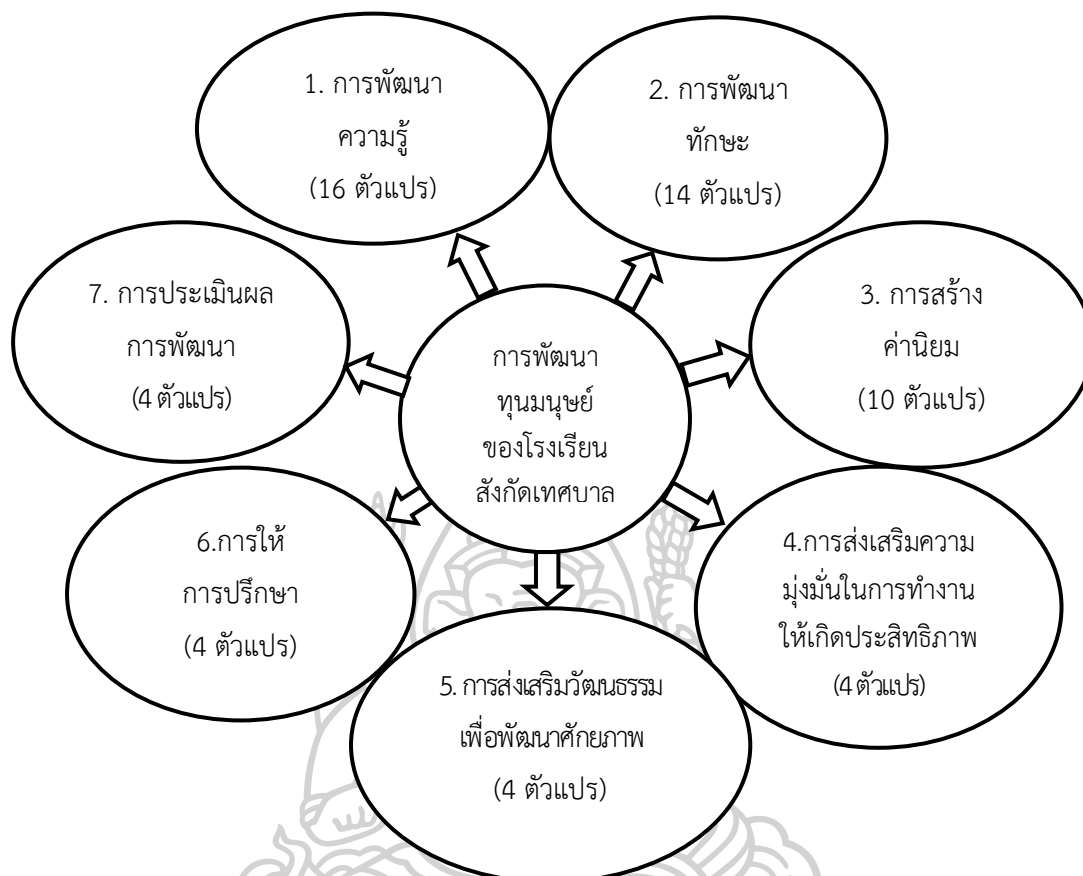
จากตารางที่ 17 พบว่า องค์ประกอบที่ 7 มีตัวแปรสำคัญ จำนวน 4 ตัวแปร ได้แก่ ตัวแปรที่ A54, A75, A116 และ A52 ซึ่งมีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.532- 0.664 มีค่าความแปรปรวน (eigenvalues) 5.854 ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance) 4.878 ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (cumulative percent of variance) 60.294 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปรกับองค์ประกอบอื่นๆ พบว่า องค์ประกอบนี้มี ความสำคัญเป็นอันดับ 7 ผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “การประเมินผลการพัฒนา”

จากการวิเคราะห์การบริหารการข่าวของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 120 ตัวแปร ด้วย สถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis : EFA) พบว่า องค์ประกอบ ที่เป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้นแต่ละองค์ประกอบ (Component) มีค่าไอเก็น (Eigenvalues) มากกว่า 1.00 ตามแนวคิดของ (Kaiser's criterion) ค่าน้ำหนักตัวแปรแต่ละตัว (Factor Loading) มากกว่า 0.50 และในแต่ละองค์ประกอบมีตัวแปรอธิบายมากกว่า 3 ตัวขึ้นไป ซึ่งสรุปได้ว่าตัวแปรการ พัฒนาทุนมนุษย์โรงเรียนสังกัดเทศบาล จำนวน 120 ตัวแปร สามารถวิเคราะห์องค์ประกอบได้ 7 องค์ประกอบ จำนวนตัวแปร 56 ตัวแปร รายละเอียดดังตารางที่ 18

ตารางที่ 18 องค์ประกอบการพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล

องค์ประกอบ	การพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล	จำนวนตัวแปร
1	การพัฒนาความรู้	16
2	การพัฒนาทักษะ	14
3	การสร้างค่านิยม	10
4	การส่งเสริมความมุ่งมั่นในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ	4
5	การส่งเสริมวัฒนธรรมเพื่อพัฒนาศักยภาพ	4
6	การให้การปรึกษา	4
7	การประเมินผลการพัฒนา	4
รวม		56

จากตารางที่ 18 พบว่า การพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลมีจำนวนองค์ประกอบ 7 องค์ประกอบ 56 ตัวแปร คือ องค์ประกอบที่ 1 การพัฒนาความรู้ จำนวน 16 ตัว องค์ประกอบที่ 2 การพัฒนาทักษะ จำนวน 14 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 3 การสร้างค่านิยม 10 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 4 การส่งเสริมความมุ่งมั่นในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ จำนวน 4 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 5 การส่งเสริมวัฒนธรรมเพื่อพัฒนาศักยภาพ จำนวน 4 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 6 การให้การปรึกษา จำนวน 4 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 7 การประเมินผลการพัฒนา จำนวน 4 ตัวแปร ดังแผนภูมิที่ 7



แผนภูมิที่ 7 สรุปการพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล

จากแผนภูมิที่ 7 สรุปการพัฒนาทุนมนุษย์โรงเรียนสังกัดเทศบาล จากกลุ่มตัวอย่าง พบว่า มีองค์ประกอบจำนวน 7 องค์ประกอบ จำนวน 56 ตัวแปร ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 การพัฒนาความรู้ ประกอบด้วย 16 ตัวแปร คือ 1) ผู้บริหารส่งเสริมการทำงานและการศึกษาดูงานของครูภายในองค์กร เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนางานตามภาระหน้าที่ของตน 2) ผู้บริหารส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพของครู 3) ผู้บริหารสร้างให้ครูในองค์กรมีวินัยในการปฏิบัติงาน 4) ผู้บริหารจัดให้มีการประชุมครูเพื่อเพิ่มศักยภาพด้านความรู้อย่างสม่ำเสมอ 5) ผู้บริหารยกย่องชมเชยต่อการพัฒนาความรู้ของครู 6) ผู้บริหารให้ครูจัดทำแผนการพัฒนาดตนเอง (Individual Development Plan: ID Plan) ตามมาตรฐานและตัวชี้วัดการปฏิบัติงาน 7) ผู้บริหารส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบ้าน วัด โรงเรียน และชุมชน 8) ผู้บริหารเข้ารับการอบรมเพื่อเรียนรู้การบริหารจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ 9) ผู้บริหารส่งเสริมการพัฒนาความรู้ ความสามารถของครูสู่การเป็นผู้เชี่ยวชาญในวิชาชีพ 10) ผู้บริหารส่งเสริมทักษะด้านการคิดอย่างมีวิจารณญาณและทักษะในการแก้ปัญหา 11) ผู้บริหารกล่าวชมเชยเมื่อครูปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ 12) ผู้บริหาร

เป็นผู้นำที่ดีด้านความรู้ความสามารถให้กับครูในองค์กร 13) ผู้บริหารขับเคลื่อนการเรียนรู้ขององค์กร ด้วยการกระจายทรัพยากรอย่างเหมาะสม 14) ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น 15) ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ด้านความอดทนและความเพียร 16) ผู้บริหารวางแผนการสรรหาอัตรากำลังครูที่มีคุณสมบัติตรงตามหน้าที่ที่ต้องการ

องค์ประกอบที่ 2 การพัฒนาทักษะ ประกอบด้วย 14 ตัวแปร คือ 1) ผู้บริหารพัฒนาครูเชิงรุกให้สามารถเผชิญหน้ากับปัญหาและการแข่งขันที่ทำลายท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง 2) ผู้บริหารสร้างความเข้าใจบริบทของงานที่ครูรับผิดชอบเพื่อพัฒนางานสู่ความเป็นเลิศ 3) ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับครู 4) ผู้บริหารสร้างค่านิยมเรื่องความภักดีต่อองค์กรและการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ 5) ผู้บริหารแจ้งผลการประเมินป้อนกลับเพื่อการปรับปรุง และพัฒนางาน 6) ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กร 7) ผู้บริหารให้โอกาสครูสร้างผลงานและตัดสินใจด้วยตนเอง 8) ผู้บริหารจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาทักษะการทำงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร 9) ผู้บริหารส่งเสริมความสามารถในการปฏิบัติงานแบบบูรณาการการทำงานร่วมกัน 10) ผู้บริหารจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมของครู 11) ผู้บริหารติดตามและประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของครูอย่างสม่ำเสมอ 12) ผู้บริหารและครูสร้างการรับรู้ร่วมกันว่าตนเป็นบุคคลสำคัญขององค์กร 13) ผู้บริหารส่งเสริมการพัฒนาด้านความรู้ ทักษะ และความสามารถ ของครูอย่างต่อเนื่อง 14) ผู้บริหารประเมินความเข้าใจของครูต่อเป้าหมายขององค์กร

องค์ประกอบที่ 3 การสร้างค่านิยม ประกอบด้วย 10 ตัวแปร คือ 1) โรงเรียนกำหนดค่านิยมพื้นฐานร่วมกันเรื่องความเชื่อมั่นและความไว้วางใจต่อกัน 2) โรงเรียนประสานความร่วมมือกับผู้นำท้องถิ่น ผู้รู้ และปราชญ์ชุมชน 3) โรงเรียนพัฒนาครูเรื่องการสื่อสารในสถานการณ์ที่มีความซับซ้อน 4) โรงเรียนกำหนดตัวชี้วัดในการพัฒนาอย่างชัดเจน 5) โรงเรียนสร้างจุดเน้นในการพัฒนาคนให้เป็นที่น่าสนใจในวงกว้าง 6) โรงเรียนกำหนดการพัฒนาทุนมนุษย์ที่ชัดเจน 7) ผู้บริหารดูแลเรื่องสวัสดิการของครูเพื่อความเป็นอยู่ที่ดี 8) ผู้บริหารจัดทำกรอบการดำเนินงานที่ชัดเจนและครอบคลุมการดำเนินงานในทุกส่วน 9) โรงเรียนจัดสรรงบประมาณด้านการอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ 10) ผู้บริหารใช้ข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัยในการสร้างเป้าหมายการปฏิบัติงาน

องค์ประกอบที่ 4 การส่งเสริมความมุ่งมั่นในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 4 ตัวแปร คือ 1) ผู้บริหารจัดสวัสดิการเพิ่มเติมจากสวัสดิการของรัฐ 2) บริหารขับเคลื่อนการเรียนรู้ขององค์กรด้วยการจัดการความรู้ (Knowledge Management) 3) ผู้บริหารประเมินความผูกพันของครูที่มีต่อองค์กร 4) ผู้บริหารใช้เทคโนโลยี เช่น Software หรือโปรแกรมสำเร็จรูป ในการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

องค์ประกอบที่ 5 การส่งเสริมวัฒนธรรมเพื่อพัฒนาศักยภาพ ประกอบด้วย 4 ตัวแปร คือ 1) โรงเรียนใช้ศาสนาและวัฒนธรรมเป็นกลไกในการประสานพลังในองค์กร 2) โรงเรียนถ่ายทอดภูมิปัญญาจากรุ่นสู่รุ่นเพื่อพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กร 3) โรงเรียนพัฒนางาน และพัฒนาจิตใจของครูในองค์กรด้วยวิธีการ และรูปแบบต่างๆ เช่น การเข้าร่วมอบรม การประชุม การสัมมนาทางวิชาการ 4) โรงเรียนส่งเสริมให้ใช้ศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มที่โดยไม่สูญเสียรูปแบบการใช้ชีวิตส่วนตัว

องค์ประกอบที่ 6 การให้การปรึกษา ประกอบด้วย 4 ตัวแปรคือ 1) ผู้บริหารส่งเสริมทักษะด้านคอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารให้กับครูในองค์กร 2) ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูพัฒนาความรู้และสมรรถนะที่สำคัญในศตวรรษที่ 21 3) ผู้บริหารสร้างค่านิยมและเป็นแบบอย่างที่ดีในการพัฒนาตนเอง 4) ผู้บริหารให้คำปรึกษาและคำแนะนำในการปฏิบัติงาน

องค์ประกอบที่ 7 การประเมินผลการพัฒนา ประกอบด้วย 4 ตัวแปรคือ 1) โรงเรียนพัฒนาสภาพแวดล้อม ระบบงาน และบรรยากาศที่ส่งเสริมการปฏิบัติงาน 2) โรงเรียนจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากแบบอย่างที่เป็นเลิศ (Best Practices) 3) โรงเรียนพัฒนาสภาพแวดล้อม ให้ถูกสุขลักษณะ สะอาด และได้มาตรฐานด้านอนามัย 4) โรงเรียนสร้างระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ครอบคลุมขอบข่ายการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การยืนยันองค์ประกอบการพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล

ขั้นตอนนี้เป็นการนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์ทางสถิติของตัวแปรการพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล โดยใช้แบบยืนยันจากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เพื่อพิจารณาให้ความเห็นว่าผลการวิจัย มีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้ และเป็นประโยชน์ ผลสรุปการยืนยันองค์ประกอบการพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล แสดงค่าความถี่ และร้อยละของข้อมูลการยืนยันองค์ประกอบจากแบบยืนยันองค์ประกอบการพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลของผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ ที่มีต่อความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และเป็นประโยชน์ ดังตารางที่ 19

ตารางที่ 19 ค่าความถี่ และร้อยละของข้อมูลการยืนยันองค์ประกอบจากผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ
ที่มีต่อความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และเป็นประโยชน์ ขององค์ประกอบการพัฒนา
ทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล

องค์ประกอบ การพัฒนา ทุนมนุษย์ ของโรงเรียน สังกัดเทศบาล	ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ															
	ความถูกต้อง				ความเหมาะสม				ความเป็นไปได้				เป็นประโยชน์			
	เห็นด้วย	ร้อยละ	ไม่เห็นด้วย	ร้อยละ	เห็นด้วย	ร้อยละ	ไม่เห็นด้วย	ร้อยละ	เห็นด้วย	ร้อยละ	ไม่เห็นด้วย	ร้อยละ	เห็นด้วย	ร้อยละ	ไม่เห็นด้วย	ร้อยละ
องค์ประกอบที่ 1 การพัฒนาความรู้	5	100	0	0	5	100	0	0	5	100	0	0	5	100	0	0
องค์ประกอบที่ 2 การพัฒนาทักษะ	5	100	0	0	5	100	0	0	5	100	0	0	5	100	0	0
องค์ประกอบที่ 3 การสร้างค่านิยม	5	100	0	0	5	100	0	0	5	100	0	0	5	100	0	0
องค์ประกอบที่ 4 การส่งเสริม ความมุ่งมั่นใน การทำงานให้ เกิดประสิทธิภาพ	5	100	0	0	5	100	0	0	5	100	0	0	4	80	1	20
องค์ประกอบที่ 5 การส่งเสริม วัฒนธรรมเพื่อ พัฒนาศักยภาพ	4	80	1	20	4	80	1	20	4	80	1	20	4	80	1	20
องค์ประกอบที่ 6 การให้การปรึกษา	5	100	0	0	5	100	0	0	5	100	0	0	5	100	0	0
องค์ประกอบที่ 7 การประเมินผล การพัฒนา	5	100	0	0	5	100	0	0	5	100	0	0	5	100	0	0

จากตารางที่ 19 พบว่า ผลการยืนยันองค์ประกอบการพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัด
เทศบาล จากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ มีความเห็นว่า องค์ประกอบที่ 1 การพัฒนาความรู้
มีความถูกต้อง คิดเป็นร้อยละ 100 ด้านความเหมาะสม คิดเป็นร้อยละ 100 ด้านความเป็นไปได้
คิดเป็นร้อยละ 100 ด้านความเป็นประโยชน์ คิดเป็นร้อยละ 100 องค์ประกอบที่ 2 การพัฒนาทักษะ
มีความถูกต้อง คิดเป็นร้อยละ 100 ด้านความเหมาะสม คิดเป็นร้อยละ 100 ด้านความเป็นไปได้
คิดเป็นร้อยละ 100 ด้านความเป็นประโยชน์ คิดเป็นร้อยละ 100 องค์ประกอบที่ 3 การสร้างค่านิยม
มีความถูกต้อง คิดเป็นร้อยละ 100 ด้านความเหมาะสม คิดเป็นร้อยละ 100 ด้านความเป็นไปได้

คิดเป็นร้อยละ 100 ด้านความเป็นประโยชน์ คิดเป็นร้อยละ 100 องค์ประกอบที่ 4 การส่งเสริมความมุ่งมั่นในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ คิดเป็นร้อยละ 100 ด้านความเหมาะสม คิดเป็นร้อยละ 100 ด้านความเป็นไปได้ คิดเป็นร้อยละ 100 ด้านความเป็นประโยชน์คิดเป็นร้อยละ 80 องค์ประกอบที่ 5 การส่งเสริมวัฒนธรรมเพื่อพัฒนาศักยภาพ มีความถูกต้อง คิดเป็นร้อยละ 80 ด้านความเหมาะสม คิดเป็นร้อยละ 80 ด้านความเป็นไปได้ คิดเป็นร้อยละ 80 ด้านความเป็นประโยชน์ คิดเป็นร้อยละ 80 องค์ประกอบที่ 6 การให้การปรึกษา มีความถูกต้อง คิดเป็นร้อยละ 100 ด้านความเหมาะสม คิดเป็นร้อยละ 100 ด้านความเป็นไปได้ คิดเป็นร้อยละ 100 ด้านความเป็นประโยชน์ คิดเป็นร้อยละ 100 องค์ประกอบที่ 7 การประเมินผลการพัฒนา มีความถูกต้อง คิดเป็นร้อยละ 100 ด้านความเหมาะสม คิดเป็นร้อยละ 100 ด้านความเป็นไปได้ คิดเป็นร้อยละ 100 ด้านความเป็นประโยชน์ คิดเป็นร้อยละ 100

จากข้อมูลการแสดงความคิดเห็นต่อองค์ประกอบการพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล ดังกล่าวข้างต้นนี้สามารถสรุปได้ว่า ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าองค์ประกอบการพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล ที่ประกอบด้วย 1) การพัฒนาความรู้ 2) การพัฒนาทักษะ 3) การสร้างค่านิยม 4) การส่งเสริมความมุ่งมั่นในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ 5) การส่งเสริมวัฒนธรรมเพื่อพัฒนาศักยภาพ 6) การให้การปรึกษา 7) การประเมินผลการพัฒนา มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และเป็นประโยชน์



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล” มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) องค์ประกอบการพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล 2) ผลการยืนยันองค์ประกอบการพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ โรงเรียนสังกัดเทศบาลระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 1,121 แห่ง กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ โรงเรียนสังกัดเทศบาลจำนวน 91 แห่ง จากการเปิดตารางประมาณขนาดกลุ่มตัวอย่างของ ทาโรยามาเน่ (Taro Yamane) ระดับความเชื่อมั่นที่ 90% โดยใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งประเภท (Stratified random sampling) จำแนกตามประเภทของเทศบาล ผู้ให้ข้อมูล โรงเรียนละ 4 คน คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หัวหน้าฝ่ายบริหารงานบุคคล และครู รวมผู้ให้ข้อมูล 364 คน รวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) จำนวน 120 ข้อ ได้รับแบบสอบถามความคิดเห็นกลับคืนมา 324 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 89.01 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ (frequency) ร้อยละ (percentage) มัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean: \bar{x}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป และยืนยันองค์ประกอบการพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล โดยผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน พิจารณาประเด็นด้านความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และเป็นประโยชน์ โดยใช้สถิติค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage)

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล สรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. การพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ 56 ตัวแปร คือ

1.1 องค์ประกอบที่ 1 การพัฒนาความรู้ ประกอบด้วย 16 ตัวแปร คือ 1) ผู้บริหารส่งเสริมการทำงานและการศึกษาคูงานของครูภายในองค์กร เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนางานตามภาระหน้าที่ของตน 2) ผู้บริหารส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพของครู 3) ผู้บริหารสร้างให้ครูในองค์กรมีวินัยในการปฏิบัติงาน 4) ผู้บริหารจัดให้มีการประชุมครูเพื่อเพิ่มศักยภาพด้านความรู้อย่างสม่ำเสมอ 5) ผู้บริหารยกย่องชมเชยต่อการพัฒนาความรู้ของครู 6) ผู้บริหารให้ครูจัดทำแผนการพัฒนา

ตนเอง (Individual Development Plan: ID Plan) ตามมาตรฐานและตัวชี้วัดการปฏิบัติงาน 7) ผู้บริหารส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบ้าน วัด โรงเรียน และชุมชน 8) ผู้บริหารเข้ารับการอบรมเพื่อเรียนรู้การบริหารจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ 9) ผู้บริหารส่งเสริมการพัฒนาความรู้ความสามารถของครูผู้สอนเป็นผู้เชี่ยวชาญในวิชาชีพ 10) ผู้บริหารส่งเสริมทักษะด้านการคิดอย่างมีวิจารณญาณและทักษะในการแก้ปัญหา 11) ผู้บริหารกล่าวชมเชยเมื่อครูปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ 12) ผู้บริหารเป็นผู้นำที่ดีด้านความรู้ความสามารถให้กับครูในองค์กร 13) ผู้บริหารขับเคลื่อนการเรียนรู้ขององค์กรด้วยการกระจายทรัพยากรอย่างเหมาะสม 14) ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น 15) ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ด้านความอดทนและความเพียร 16) ผู้บริหารวางแผนการสรรหาอัตรากำลังครูที่มีคุณสมบัติตรงตามหน้าที่ที่ต้องการ

1.2 องค์ประกอบที่ 2 การพัฒนาทักษะ ประกอบด้วย 14 ตัวแปร คือ 1) ผู้บริหารพัฒนาครูเชิงรุกให้สามารถเผชิญหน้ากับปัญหาและการแข่งขันที่ท้าทายท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง 2) ผู้บริหารสร้างความเข้าใจบริบทของงานที่ครูรับผิดชอบเพื่อพัฒนางานสู่ความเป็นเลิศ 3) ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับครู 4) ผู้บริหารสร้างค่านิยมเรื่องความภาคภูมิใจต่อองค์กรและการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ 5) ผู้บริหารแจ้งผลการประเมินป้อนกลับเพื่อการปรับปรุงและพัฒนา 6) ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กร 7) ผู้บริหารให้โอกาสครูสร้างผลงานและตัดสินใจด้วยตนเอง 8) ผู้บริหารจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาทักษะการทำงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร 9) ผู้บริหารส่งเสริมความสามารถในการปฏิบัติงานแบบบูรณาการการทำงานร่วมกัน 10) ผู้บริหารจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมของครู 11) ผู้บริหารติดตามและประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของครูอย่างสม่ำเสมอ 12) ผู้บริหารและครูสร้างการรับรู้ร่วมกันว่าตนเป็นบุคคลสำคัญขององค์กร 13) ผู้บริหารส่งเสริมการพัฒนาด้านความรู้ ทักษะ และความสามารถ ของครูอย่างต่อเนื่อง 14) ผู้บริหารประเมินความเข้าใจของครูต่อเป้าหมายขององค์กร

1.3 องค์ประกอบที่ 3 การสร้างค่านิยม ประกอบด้วย 10 ตัวแปร คือ 1) โรงเรียนกำหนดค่านิยมพื้นฐานร่วมกันเรื่องความเชื่อมั่นและความไว้วางใจต่อกัน 2) โรงเรียนประสานความร่วมมือกับผู้นำท้องถิ่น ผู้รู้ และปราชญ์ชุมชน 3) โรงเรียนพัฒนาครูเรื่องการสื่อสารในสถานการณ์ที่มีความซับซ้อน 4) โรงเรียนกำหนดตัวชี้วัดในการพัฒนาอย่างชัดเจน 5) โรงเรียนสร้างจุดเน้นในการพัฒนาคนให้เป็นที่น่าสนใจในวงกว้าง 6) โรงเรียนกำหนดการพัฒนาทุนมนุษย์ที่ชัดเจน 7) ผู้บริหารดูแลเรื่องสวัสดิการของครูเพื่อความเป็นอยู่ที่ดี 8) ผู้บริหารจัดทำกรอบการดำเนินงานที่ชัดเจนและครอบคลุมการดำเนินงานในทุกส่วน 9) โรงเรียนจัดสรรงบประมาณด้านการอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ 10) ผู้บริหารใช้ข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัยในการสร้างเป้าหมายการปฏิบัติงาน

1.4 องค์ประกอบที่ 4 การส่งเสริมความมุ่งมั่นในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 4 ตัวแปร คือ 1) ผู้บริหารจัดสวัสดิการเพิ่มเติมจากสวัสดิการของรัฐ 2) บริหาร

ขับเคลื่อนการเรียนรู้ขององค์กรด้วยการจัดการความรู้ (Knowledge Management) 3) ผู้บริหาร ประเมินความผูกพันของครูที่มีต่อองค์กร 4) ผู้บริหารใช้เทคโนโลยี เช่น Software หรือโปรแกรม สำเร็จรูป ในการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.5 องค์ประกอบที่ 5 การส่งเสริมวัฒนธรรมเพื่อพัฒนาศักยภาพ ประกอบด้วย 4 ตัวแปร คือ 1) โรงเรียนใช้ศาสนาและวัฒนธรรมเป็นกลไกในการประสานพลังในองค์กร 2) โรงเรียน ถ่ายทอดภูมิปัญญาจากรุ่นสู่รุ่นเพื่อพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กร 3) โรงเรียนพัฒนางาน และพัฒนา จิตใจของครูในองค์กรด้วยวิธีการ และรูปแบบต่างๆ เช่น การเข้าร่วมอบรม การประชุม การสัมมนา ทางวิชาการ 4) โรงเรียนการส่งเสริมให้ใช้ศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มที่โดยไม่สูญเสียรูปแบบการ ใช้ชีวิตส่วนตัว

1.6 องค์ประกอบที่ 6 การให้การปรึกษา ประกอบด้วย 4 ตัวแปร คือ 1) ผู้บริหาร ส่งเสริมทักษะด้านคอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารให้กับครูในองค์กร 2) ผู้บริหาร ส่งเสริมให้ครูพัฒนาความรู้และสมรรถนะที่สำคัญในศตวรรษที่ 21 3) ผู้บริหารสร้างค่านิยมและเป็น แบบอย่างที่ดีในการพัฒนาตนเอง 4) ผู้บริหารให้คำปรึกษาและคำแนะนำในการปฏิบัติงาน

1.7 องค์ประกอบที่ 7 การประเมินผลการพัฒนา ประกอบด้วย 4 ตัวแปรคือ 1) โรงเรียนพัฒนาสภาพแวดล้อม ระบบงาน และบรรยากาศที่ส่งเสริมการปฏิบัติงาน 2) โรงเรียนจัด กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากแบบอย่างที่เป็นเลิศ (Best Practices) 3) โรงเรียนพัฒนา สภาพแวดล้อมให้ถูกสุขลักษณะ สะอาด และได้มาตรฐานด้านอนามัย 4) โรงเรียนสร้างระบบการ ประเมินผลการปฏิบัติงานที่ครอบคลุมขอบข่ายการปฏิบัติงาน

2. ผลการยืนยันองค์ประกอบการพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล

ผลการยืนยันองค์ประกอบการพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล พบว่า องค์ประกอบพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล 7 องค์ประกอบ คือ 1) การพัฒนาความรู้ 2) การพัฒนาทักษะ 3) การสร้างค่านิยม 4) การส่งเสริมความมุ่งมั่นในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ 5) การส่งเสริมวัฒนธรรมเพื่อพัฒนาศักยภาพ 6) การให้การปรึกษา 7) การประเมินผลการพัฒนา มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และเป็นประโยชน์

อภิปรายผล

ผลการวิจัยเรื่อง การพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล สามารถอภิปรายผล ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย คือ เพื่อทราบ 1) องค์ประกอบการพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัด เทศบาล 2) ผลการยืนยันองค์ประกอบการพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยในครั้งนี้สามารถนำมาอภิปรายผลของการวิจัยโดยแยกออกเป็น

ประเด็นที่ควรนำมาพิจารณาเพื่อทราบถึงองค์ประกอบการพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล และผลการยืนยันองค์ประกอบการพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล ดังนี้

1. องค์ประกอบการพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบที่ 1 การพัฒนาความรู้ องค์ประกอบที่ 2 การพัฒนาทักษะ องค์ประกอบที่ 3 การสร้างค่านิยม องค์ประกอบที่ 4 การส่งเสริมความมุ่งมั่นในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ องค์ประกอบที่ 5 การส่งเสริมวัฒนธรรมเพื่อพัฒนาศักยภาพ องค์ประกอบที่ 6 การให้การปรึกษา องค์ประกอบที่ 7 การประเมินผลการพัฒนา ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 1 คือ องค์ประกอบการพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลเป็นพหุองค์ประกอบ ทั้งนี้เนื่องมาจากการบริการสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายขององค์ประกอบที่สำคัญคือการการพัฒนาความรู้ การพัฒนาทักษะของทุนมนุษย์ของสถานศึกษา การนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมาย ทุนมนุษย์ต้องได้รับการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ และครอบคลุม เช่น การพัฒนาความรู้ ทักษะ ศักยภาพ ค่านิยม รวมถึงได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารสถานศึกษา จึงจะสามารถทำให้ทุนมนุษย์พัฒนาขีดความสามารถในการทำงาน โดยผู้บริหารควรส่งเสริมความมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการทำงาน รวมถึงการให้การปรึกษา และประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อให้ข้อมูลป้อนกลับ นำไปสู่การแก้ไขปรับปรุง และพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น บรรลุเป้าหมายขององค์กร ทั้งนี้สอดคล้องกับ ประไพทิพย์ ลือพงษ์ ที่พบว่า การพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กรจะต้องตอบสนองต่อกลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์กร เช่น ถ้าองค์กรมีเป้าหมายจะต้องจัดการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาคนโดยระบุจำนวนครั้งในการเข้าฝึกอบรมเพื่อเป็นตัวชี้วัดศักยภาพของพนักงานก็จำเป็นต้องจัดการฝึกอบรมให้พนักงานตามความจำเป็น และตามจำนวนที่กำหนด การสร้างคุณค่าแก่ทุนมนุษย์ให้เพิ่มมากขึ้น โดยการสร้างสมรรถนะความสามารถ (Competency) ให้แก่บุคลากรในองค์กร ด้วยการศึกษาค้นคว้าความรู้ในงานที่รับผิดชอบเกิดเป็นความรอบรู้ในการทำงาน การอ่าน การฟัง เพื่อรับความรู้ใหม่ๆ การสร้างทักษะโดยการฝึกฝนจนเกิดความชำนาญ ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน ความคล่องแคล่วรวดเร็วในการปฏิบัติงาน และสร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ทำให้เกิดความมุ่งมั่นที่จะดำเนินงาน ให้ประสบความสำเร็จ ความขยันหมั่นเพียร ความซื่อสัตย์ที่จะทำให้เป็นพนักงานที่ได้รับความไว้วางใจ และได้รับการสนับสนุน จากองค์กร การสร้างผลตอบแทนจากการลงทุนในทุนมนุษย์ โดยสำรวจความสามารถของพนักงาน และให้ทำงานที่ตรงกับความรู้ ความสามารถ และพัฒนาศักยภาพโดยการส่งไปฝึกอบรม เกิดคุณค่าในตัวพนักงาน จะทำให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ บรรลุเป้าหมายของทั้งพนักงานเอง และบรรลุเป้าหมายองค์กร องค์กรสามารถลดต้นทุนได้เนื่องจากพนักงานมีความสามารถ ทำงานไม่ผิดพลาด ได้ผลงานตามที่กำหนด องค์กรจึงได้รับผลกำไรเพิ่มขึ้น ถือเป็นผลตอบแทนที่คุ้มค่าที่ลงทุนไปกับการพัฒนาทุนมนุษย์ การพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลมีหลากหลายองค์ประกอบ ทั้งนี้เนื่องมาจากเทศบาลมีการบริหารงานที่ตอบสนองความ

ต้องการของท้องถิ่น บุคลากรที่อยู่ในโรงเรียนสังกัดเทศบาลจึงต้องมีทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นเพื่อพร้อมให้บริการท้องถิ่นทั้งในเรื่องการศึกษาและความสัมพันธ์กับชุมชน ผู้นำต้องมีความสามารถแบบบูรณาการประสานสัมพันธ์ในทุกระดับขององค์การ ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนให้ทำสิ่งที่ดีที่สุดในเท่าที่เขาสามารถ สนับสนุนให้คนมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องทั้งการพัฒนาทักษะ ความสามารถ ความสร้างสรรค์ และนวัตกรรม เน้นการเรียนรู้ที่สร้างประโยชน์ในการแข่งขันที่เร็วกว่าคู่แข่งและอัตราการเปลี่ยนแปลงขององค์การใช้บริบทของสภาพแวดล้อมขององค์การและเหตุผลในการแข่งขัน เป็นแนวทางในการขับเคลื่อนการเรียนรู้ขององค์การ การจัดการความรู้ การสร้างความสามารถ และกระจายแหล่งทรัพยากรทั้งในรูปแบบของความพอดี และความยืดหยุ่น การกระตุ้น การทำงานที่เป็นเลิศจากระดับบุคคล และทีมงานโดยผ่านความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ดังนั้นการพัฒนาทุนมนุษย์จึงต้องพัฒนาในหลากหลายองค์ประกอบ สอดคล้องกับข้อค้นพบของ อิติวุฒิ หมั่นมี และภาคีสริ แอนิหน กล่าวว่าการพัฒนาทุนมนุษย์โดยเฉพาะด้านความรู้ ของบุคลากร เพราะถือว่าบุคลากรเป็นกลไกสำคัญหรือกลไกหลักในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ ความสำเร็จหรือเป้าหมายได้ การพัฒนาส่วนราชการให้เป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้” โดยอาศัยกระบวนการ “การจัดการความรู้” ในยุคที่มีการแข่งขันและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่วนราชการต้องสร้างให้ข้าราชการในส่วนราชการมี ความรู้ เข้มแข็งและสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเองอย่างเป็นระบบเพื่อช่วยผลักดันส่วน ราชการให้ บรรลุผล ตามยุทธศาสตร์ โดยในขั้นตอนของการแปลงแผนการปฏิบัติราชการสู่การปฏิบัติจริงนั้น ประกอบด้วยองค์ประกอบหลายประการที่จะช่วยผลักดันสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สามารถสรุปสาระสำคัญดังนี้ 1) การจัดการทุนมนุษย์ด้านความรู้ของบุคลากร ประการแรก การปรับโครงสร้างองค์การพื้นฐานเพื่อรองรับบุคลากรให้มีการแลกเปลี่ยน เรียนรู้กันได้สะดวก ประการที่สอง การปรับขั้นตอนการทำงานให้รวดเร็ว และกระชับมากขึ้น เพื่อเอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว และสะดวกยิ่งขึ้น ประการที่สาม การพัฒนาคนให้มีขีดความสามารถ มีระบบการยกย่องชมเชย และการให้รางวัลที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ และมีวัฒนธรรมการทำงานเชิงรุก และวัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยน และแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคลากรในองค์กร ประการที่สี่ องค์กรต้องปรับกฎระเบียบ และกฎหมายที่เป็นอุปสรรคต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 2) การจัดการทุนมนุษย์ด้านความสามารถของบุคลากร การจัดการทุนมนุษย์ในเรื่องความสามารถซึ่งการจัดกิจกรรมควรส่งเสริมความสามารถให้ทุก ๆ ด้าน โดยจะต้องคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ขีดความสามารถของบุคลากรเอง รวมถึงต้องได้รับการสนับสนุนของผู้บริหารองค์กรเป็นอย่างดีจึงจะสามารถทำให้บุคลากรมีการ พัฒนาขีดความสามารถในการทำงาน ซึ่งเหล่านี้จัดการมีการทุนมนุษย์ที่ผู้นำองค์กรไม่ควรที่จะละเลย 3) การจัดการทุนมนุษย์ด้านความชำนาญของบุคลากร การจัดการทุนมนุษย์ด้านความชำนาญของบุคลากรนั้น บุคลากรในองค์กรต้องเข้าใจถึงวัฒนธรรมที่หลากหลาย รวมถึงวิถีชีวิตของประชาชนที่อยู่ภายใต้หน่วยงานของตนเพื่อที่จะทำให้เกิด

ความรู้และทักษะในการบริการ การทำงานและการบริหาร ซึ่งวัฒนธรรมท้องถิ่นและวัฒนธรรมในที่ทำงานนั้นไม่ค่อยเหมือนกันเท่าใดนัก บุคลากรต้องพยายามที่จะเรียนรู้ ดังนั้นจึงมีเกร็ดความรู้ต่าง ๆ อยู่มากมาย กล่าวคือถ้าต้องการรู้จักวัฒนธรรมที่แปลกใหม่นั้น การยอมรับความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรมอันหลากหลายถือว่าเป็นสิ่งสำคัญ ในสร้างความชำนาญในการทำงานในองค์กร จากข้อค้นพบข้างต้นแสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบในการพัฒนาทุนมนุษย์มีความหลากหลาย ในแต่ละองค์ประกอบยังสามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 การพัฒนาความรู้ ประกอบด้วย 16 ตัวแปร เป็นองค์ประกอบ การพัฒนาทุนมนุษย์ที่สำคัญมากที่สุด ทั้งนี้เนื่องจาก ความรู้เป็นทุนมนุษย์ที่สะสมมาตั้งแต่เกิด และพัฒนาขึ้นด้วยการศึกษา เรียนรู้ อบรม และการสะสมประสบการณ์ ทำให้เป็นทุนมนุษย์ที่มีคุณค่า นำมาสร้างมูลค่าให้กับสถานศึกษา การพัฒนาความรู้ที่ค้นพบในงานวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการพัฒนาความรู้ด้วยการศึกษาดูงานของครู เพื่อนำความรู้มาใช้ในการพัฒนางานตามภาระหน้าที่ของตน ส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพของครู สร้างให้ครูในองค์กรมีวินัยในการปฏิบัติงาน จัดให้มีการประชุมครูเพื่อเพิ่มศักยภาพด้านความรู้อย่างสม่ำเสมอ ยกย่องชมเชยต่อการพัฒนาความรู้ของครู ให้ครูจัดทำแผนการพัฒนาดตนเอง (Individual Development Plan: ID Plan) ตามมาตรฐานและตัวชี้วัดการปฏิบัติงาน ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของ บ้าน วัด โรงเรียน และชุมชนเพื่อบูรณาการความรู้ภายในสถานศึกษาและภายนอกสถานศึกษา นอกจากนี้ผู้บริหารต้องเข้ารับการอบรมเพื่อเรียนรู้การบริหารจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ขับเคลื่อนการเรียนรู้ขององค์กรด้วยการกระจายทรัพยากรอย่างเหมาะสม เพื่อส่งเสริมการพัฒนาความรู้ ความสามารถของครูสู่การเป็นผู้เชี่ยวชาญในวิชาชีพ ส่งเสริมทักษะด้านการคิดอย่างมี วิจารณญาณและทักษะในการแก้ปัญหา กล่าวชมเชยเมื่อครูปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และผู้บริหารต้องเป็นผู้นำที่ดีด้านการพัฒนาความรู้ความสามารถให้กับครูในองค์กร ส่งเสริมให้ครูศึกษา ต่อในระดับที่สูงขึ้น ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ด้านความอดทนและความเพียร ข้อค้นพบนี้เป็น องค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล สอดคล้องกับงานวิจัยของ อิติวุฒิ หมั่นมี และภคสิริ แอนิหน ได้ทำวิจัยเรื่อง การจัดการทุนมนุษย์เพื่อส่งเสริมจริยธรรม คุณธรรมของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการจัดการทุนมนุษย์ ด้านความรู้ นั้น องค์กรได้มีการจัดการประชุมบุคลากรในการเพิ่มศักยภาพด้านความรู้ มีการจัด ฝึกอบรมบุคลากรจากวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญ จัดให้มีการศึกษาดูงานนอกสถานที่

องค์ประกอบที่ 2 การพัฒนาทักษะ ประกอบด้วย 14 ตัวแปร เป็นอีกหนึ่งองค์ประกอบที่ สำคัญของการพัฒนาทุนมนุษย์ เพราะการพัฒนาทักษะเป็นสิ่งที่ควบคู่กับการพัฒนาความรู้เพื่อให้เป็น ทุนมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพการพัฒนาจึงต้องสร้างให้เกิดองค์ความรู้และลงมือปฏิบัติเพื่อให้เกิดทักษะ ความชำนาญ ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานเพื่อให้สถานศึกษาพัฒนาไปสู่มาตรฐานและบรรลุ

เป้าหมายขององค์กร ในการพัฒนาทักษะผู้บริหารต้องพัฒนาครูเชิงรุกให้สามารถเผชิญหน้ากับปัญหาและการแข่งขันที่ท้าทายท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง สร้างความเข้าใจบริบทของงานที่ครูรับผิดชอบเพื่อพัฒนางานสู่ความเป็นเลิศ สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับครู สร้างค่านิยมเรื่องความภักดีต่อองค์กรและการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารควรแจ้งผลการประเมินย้อนกลับเพื่อการปรับปรุง และพัฒนางาน กำหนดวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กร ให้โอกาสครูสร้างผลงานและตัดสินใจด้วยตนเอง จัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาทักษะการทำงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร ส่งเสริมความสามารถในการปฏิบัติงานแบบบูรณาการการทำงานร่วมกัน จัดกิจกรรมส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมของครู มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของครูอย่างสม่ำเสมอ ผู้บริหารและครูสร้างการรับรู้ร่วมกันว่าตนเป็นบุคคลสำคัญขององค์กร ส่งเสริมการพัฒนาด้านความรู้ ทักษะ และความสามารถ ของครูอย่างต่อเนื่อง และประเมินความเข้าใจของครูต่อเป้าหมายขององค์กร ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร องค์กรประกอบการพัฒนาทักษะ จึงมีความสำคัญในการพัฒนาทุนมนุษย์ ซึ่งสอดคล้องกับ อิติวุตติ หมั่นมี และภักศิรี แอนิหน ที่ค้นพบว่าการพัฒนาทุนมนุษย์ผู้บริหารต้องมี วิสัยทัศน์ในการบริหารด้วย กล่าวคือ ผู้บริหารต้องสร้างกิจกรรมทั้งภายในและภายนอกเพื่อทำให้ บุคลากรเกิดทักษะในด้านต่าง ๆ เกี่ยวกับการทำงานซึ่งจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้ส่งเสริมพัฒนาการทุกด้านไปพร้อมกัน ผู้บริหารต้องส่งเสริมการทำงานหรือการศึกษาดูงานของบุคลากรภายในองค์กรเพื่อเป็นการฝึกทักษะและเพิ่มทักษะให้กับบุคลากรนำมาปรับปรุงงานตามภาระหน้าที่ของตนได้อย่างดี ผู้บริหารต้องให้โอกาสบุคลากรในสังกัดได้มีโอกาสได้สร้าง ผลงาน และตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบซึ่งจะสร้างประโยชน์ให้กับองค์กรพร้อมทั้งสนับสนุนอย่างเต็มที่ ต้องมีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ ของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ จัดให้มีการเพิ่มทักษะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร จัดให้มีโครงการพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร เพิ่มวินัยในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร ผู้บริหารองค์กรต้องเป็นผู้นำที่ดีทางด้านความสามารถให้กับบุคลากรในองค์กร และรูปแบบการจัดการทุนมนุษย์ด้านความชำนาญ องค์กรได้มีการสนับสนุนจากผู้บริหารวางแผนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ กระทำอย่างจริงจังและต่อเนื่อง

องค์กรประกอบที่ 3 การสร้างค่านิยม ประกอบด้วย 10 ตัวแปร เป็นองค์กรประกอบที่มีความสำคัญมากเช่นกันชี้ให้เห็นว่าในการพัฒนาทุนมนุษย์ โรงเรียนต้องกำหนดค่านิยมพื้นฐานร่วมกัน เรื่องความเชื่อมั่นและความไว้วางใจต่อกันในการปฏิบัติงาน ประสานความร่วมมือกับผู้นำท้องถิ่น ผู้รู้ และปราชญ์ชุมชนเพื่อร่วมกันพัฒนาองค์กร พัฒนาครูเรื่องการสื่อสารในสถานการณ์ที่มีความซับซ้อนเพื่อการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ กำหนดตัวชี้วัดในการพัฒนาอย่างชัดเจน รวมถึงสร้างจุดเน้นในการพัฒนาคนให้เป็นที่น่าสนใจในวงกว้าง ผู้บริหารควรดูแลเรื่องสวัสดิการของครูเพื่อความเป็นอยู่ที่ดี จัดทำกรอบการดำเนินงานที่ชัดเจนและครอบคลุมการดำเนินงานในทุกส่วน จัดสรรงบประมาณ

ด้านการอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัยในการสร้างเป้าหมาย การปฏิบัติงาน เพื่อประสิทธิผลขององค์กร ข้อค้นพบในงานวิจัยที่สนับสนุนการค้นพบในการศึกษา เรื่องการพัฒนาทุนมนุษย์ มีดังนี้ สิทธิชัย ศรีเจริญประมง ได้ทำวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาการ ดำเนินการด้านทุนมนุษย์เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริการของสายการบินในประเทศไทย ผลการวิจัย พบว่า แนวทางการพัฒนาการดำเนินการด้านทุนมนุษย์ คือ กิจกรรมการสร้างความรู้ความผูกพันของ ทุนมนุษย์เน้นพัฒนาบุคลากรทุกระดับ โดยการพัฒนาปัจเจกบุคคล การพัฒนาอาชีพ และการพัฒนา เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพและปรับปรุงองค์กรให้มีความสามารถในการแข่งขัน วันสนันท์ โสดาปัดชา วิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาทุนมนุษย์ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า การพัฒนาความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ การสร้างความภูมิใจในหน้าที่ในเทศบาล การปฏิบัติงาน ให้เกิดประโยชน์สูงสุด การสร้างความรู้สึกร่วมเป็นส่วนหนึ่งของ อปท การกระตุ้นความต้องการที่จะ ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย และ การพัฒนาความพร้อมในการปฏิบัติงาน และงานวิจัยของ สกนธ์ คำสาคร วิจัยเรื่อง การพัฒนาทุนมนุษย์ของกองบัญชาการในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการ ตำรวจแห่งชาติ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยอื่นๆ เพิ่มเติมที่ส่งผลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของ กองบัญชาการในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติได้แก่ ปัจจัยการทำงานเป็นทีม ปัจจัยการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ปัจจัยระบบการศึกษาและการฝึกอบรม และ ปัจจัยทัศนคติและ ค่านิยมในการทำงาน

องค์ประกอบที่ 4 การส่งเสริมความมุ่งมั่นในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ เป็นอีกหนึ่ง องค์ประกอบที่สำคัญ ความมุ่งมั่นในการทำงานของทุนมนุษย์เป็นองค์ประกอบที่ช่วยนำพา สถานศึกษาไปสู่เป้าหมาย ทั้งนี้ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริม สนับสนุนทุนมนุษย์ ให้เกิดความ มุ่งมั่นในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการเรียนรู้ ออกแบบ การประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ตลอดจนประเมินความผูกพันต่อองค์กรเพื่อวางแผนในการ พัฒนา นอกจากนี้ยังสามารถเพิ่มแรงจูงใจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้วยการจัดให้มี สวัสดิการนอกเหนือจากสวัสดิการที่ได้รับจากรัฐ เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้กับทุนมนุษย์ในองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ วันสนันท์ โสดาปัดชา วิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาทุนมนุษย์ของ เทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วยการพัฒนาความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ การสร้างความรู้สึกร่วมเป็นส่วนหนึ่งของ อปท การกระตุ้นความต้องการที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับ มอบหมาย และ การพัฒนาความพร้อมในการปฏิบัติงาน และการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้แก่ การใช้วัสดุอุปกรณ์ให้ทันสมัย และ ประเพณีพิธี สือพงษ์ ศึกษาเรื่อง การพัฒนาทุนมนุษย์ให้มี สมรรถนะความสามารถในการแข่งขัน พบว่า การสร้างคุณค่าแก่ทุนมนุษย์ให้เพิ่มมากขึ้น โดยการ สร้างสมรรถนะความสามารถ (Competency) ให้แก่บุคลากรในองค์กร ด้วยการศึกษาค้นคว้าความรู้ใน งานที่รับผิดชอบเกิดเป็นความรอบรู้ในการทำงาน การอ่าน การฟัง เพื่อรับความรู้ใหม่ๆ การสร้าง

ทักษะโดยการฝึกฝนจนเกิดความชำนาญ ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน ความคล่องแคล่วรวดเร็ว ในการปฏิบัติงาน และสร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ทำให้เกิดความมุ่งมั่นที่จะดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จ ความขยันหมั่นเพียร ความซื่อสัตย์ที่จะทำให้เป็นพนักงานที่ได้รับความไว้วางใจ และได้รับการสนับสนุนจากองค์กร

องค์ประกอบที่ 5 การส่งเสริมวัฒนธรรมเพื่อพัฒนาศักยภาพ ประกอบด้วย 4 ตัวแปร เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญรองลงมา จากการศึกษาพบว่า สถานศึกษาที่ใช้ศาสนาและ วัฒนธรรมเป็นกลไกในการประสานพลังในองค์กรจะเชื่อมโยงทั้งเรื่องงานและเรื่องชีวิตส่วนตัวของ ผู้ปฏิบัติงานเข้าด้วยกันเพื่อสร้างเป้าหมายร่วมกัน รวมไปถึงถ่ายทอดภูมิปัญญาจากรุ่นสู่รุ่นเพื่อพัฒนา ทุณมนุษย์ขององค์กร ตลอดจนส่งเสริมการพัฒนางาน และพัฒนาจิตใจของทุนมนุษย์ในองค์กร ด้วย วิธีการ และรูปแบบต่าง ๆ เช่น การเข้าร่วมอบรม การประชุม การสัมมนาทางวิชาการ และส่งเสริมให้ ใช้ศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มที่โดยไม่สูญเสียรูปแบบการใช้ชีวิตส่วนตัว ดังนั้นการส่งเสริม วัฒนธรรมเพื่อพัฒนาศักยภาพ จึงเป็นการพัฒนาทุนมนุษย์ที่สำคัญอีกประการหนึ่งเพราะหาก สถานศึกษาพัฒนาทุนมนุษย์ให้ครอบคลุมทุกด้านทั้งเรื่องความรู้ ทักษะ ค่านิยม รวมถึงความมุ่งมั่นใน การปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพองค์ประกอบที่กล่าวมาข้างต้นจะหล่อหลอมให้เป็นทุนมนุษย์ที่มีค่า และสร้างวัฒนธรรมองค์การที่มีศักยภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ พิษณุภา พิมพ์สิงห์ วิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของบุคลากรสายวิชาการในมหาวิทยาลัยราชภัฏ สุราษฎร์ธานี ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านวัฒนธรรมในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาทุนมนุษย์ในทางบวก และงานวิจัยของ ธิติวุฒิ หมั่นมี และภักดีสิริ แอนิหน พบว่า การพัฒนาคนให้มีขีดความสามารถ มีวัฒนธรรมการทำงานเชิงรุก และวัฒนธรรมของ การแลกเปลี่ยน และแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคลากรในองค์กร บุคลากรในองค์กรต้องเข้าใจถึง วัฒนธรรมที่หลากหลาย รวมถึงวิถีชีวิตของประชาชนที่อยู่ภายใต้หน่วยงานของตนเพื่อที่จะทำให้เกิด ความรู้และทักษะในการบริการ การทำงานและการบริหาร ซึ่งวัฒนธรรมท้องถิ่นและวัฒนธรรมในที่ ทำงานนั้นไม่ค่อยเหมือนกันเท่าใดนัก บุคลากรต้องพยายามที่จะเรียนรู้ ดังนั้นจึงมีเกร็ดความรู้ต่าง ๆ อยู่มากมาย กล่าวคือถ้าต้องการรู้จักวัฒนธรรมที่แปลกใหม่นั้น การยอมรับความแตกต่างทางด้าน วัฒนธรรมอันหลากหลายถือว่าเป็นสิ่งสำคัญในสร้างความชำนาญในการทำงานในองค์กร และ วันสนันท์ โสดาปัดชา วิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาทุนมนุษย์ของเทศบาลตำบลในเขตภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า รูปแบบการพัฒนาทุนมนุษย์ของเทศบาลตำบลในเขตภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย การพัฒนาวัฒนธรรมองค์การ ได้แก่ การพัฒนาตนเองอย่าง ต่อเนื่อง การสร้างบรรยากาศให้ทุกคนมีเสรีภาพและการคิดอย่างอิสระ การส่งเสริมให้เกิดการ เรียนรู้และนำความรู้มาใช้อย่างอิสระ การเรียนรู้เป็นหน้าที่และเป็นความรับผิดชอบของทุกคน การส่งเสริม บรรยากาศการทำงานแบบเปิดเผย โปร่งใส สุจริต และ การนำหลักธรรมมาภิบาลมาใช้

การพัฒนาการมีส่วนร่วม ได้แก่ การร่วมวางแผน การส่งเสริมแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร การส่งเสริมการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนา และ การให้ประโยชน์จากการพัฒนาบุคลากร

องค์ประกอบที่ 6 การให้การปรึกษา ประกอบด้วย 4 ตัวแปร ที่สำคัญคือ ผู้บริหารให้การปรึกษา และคำแนะนำในการปฏิบัติงาน การสื่อสารให้กับครูในองค์การและส่งเสริมทักษะด้านคอมพิวเตอร์เทคโนโลยีสารสนเทศ ส่งเสริมให้ครูพัฒนาความรู้และสมรรถนะที่สำคัญในศตวรรษที่ 21 โดยผู้บริหารสร้างค่านิยมและเป็นแบบอย่างที่ดีในการพัฒนาตนเอง ข้อค้นพบนี้เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการบริหารสถานศึกษา เพราะผู้บริหารสถานศึกษามีหน้าที่ให้การปรึกษา แนะนำ แก้ไขปัญหา เพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพ การให้การปรึกษาเป็นการสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษา การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในปัจจุบันสื่อและเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทสำคัญในการสื่อสาร เช่น การสื่อสาร การส่งการ การให้การปรึกษา ผ่านแอปพลิเคชันต่าง ๆ ดังนั้นการพัฒนาทุนมนุษย์ผู้บริหารจึงต้องส่งเสริมทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีในการสื่อสาร โดยผู้บริหารต้องแบบอย่างที่ดีในการพัฒนา เพื่อให้ทุนมนุษย์ในสถานศึกษามีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพตามสมรรถนะที่สำคัญในศตวรรษที่ 21 และซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกับข้อค้นพบของ บาสสิ และ แม็คเมอร์เรอร์ พบว่า ผู้บริหารต้องเป็นนักสื่อสารและสามารถสื่อสารได้ดี ผู้บริหารแต่ละคนต้องมีความสามารถในการสื่อสาร และต้องสร้างระบบการสื่อสารภายในองค์การที่เป็นระบบเปิดที่ผู้ปฏิบัติทุกระดับสามารถได้รับข้อมูลและเข้าถึงข้อมูลที่ต้องการได้อย่างรวดเร็วและพอเพียง นอกจากนี้ยังต้องสร้างระบบการสื่อสารแบบสองทาง ที่มีช่องทางทั้งจากผู้บริหารถึงผู้ปฏิบัติงาน และช่องทางจากผู้ปฏิบัติงานถึงผู้บริหารอีกด้วย รวมถึงการศึกษาของ ปกป้อง จันวิทย์ และศุภณัฐ ศศิวิวัฒน์ พบว่า ผู้บริหารต้องมีความเป็นผู้นำและความรับผิดชอบ ความสามารถในการประยุกต์ใช้ทักษะในการแก้ไขปัญหาและการสื่อสารระหว่างบุคคลเพื่อให้งานลุล่วงตามเป้าหมาย รู้จักใช้จุดแข็งของคนอื่นในการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน รวมถึง “ทักษะ” (skills) ที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 เช่น ทักษะในการคิดขั้นสูง ทักษะในการเรียนรู้และนวัตกรรม ทักษะชีวิต และการทำงาน ทักษะด้านสารสนเทศและการสื่อสารองค์ประกอบที่ 7 การประเมินผลการพัฒนา เป็นองค์ประกอบลำดับสุดท้าย ของการศึกษาในครั้งนี้ และเป็นองค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่งในการพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เพราะการพัฒนาในทุกองค์ประกอบข้างต้นหากขาดการประเมินผลในทุกขั้นตอนจะไม่สามารถวัดระดับการพัฒนาได้ เมื่อวัดระดับไม่ได้ ก็ไม่สามารถประเมินค่าของทุนมนุษย์ได้ ไม่มีข้อมูลในการพัฒนา ดังนั้นการประเมินผลการพัฒนาจึงเป็นองค์ประกอบสุดท้ายที่จะให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อวัดระดับคุณภาพ สามารถนำผลการประเมินที่ได้ไปปรับปรุงพัฒนาผลการปฏิบัติงานของทุนมนุษย์ การสร้างระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ครอบคลุมขอบข่ายการปฏิบัติงานจึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการพัฒนาทุนมนุษย์ สอดคล้องกับ จากการศึกษาของ อิติวุฒิ หมั่นมี และภักสิริ แอนนิท

พบว่า ผู้บริหารต้องมีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ อังคณา สุเมธสิทธิกุล รูปแบบการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารทางการพยาบาลในโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารทางการพยาบาลในโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหมประกอบด้วย การวางแผนพัฒนาทุนมนุษย์ การฝึกอบรมและพัฒนา และการติดตามและประเมินผล รวมถึงการศึกษาของ โชคชัย สุเวชวัฒน์กุล และกนกกานต์ แก้วนุช พบว่า การประเมินผลการจัดกิจกรรมเป็นกระบวนการที่ช่วยให้ผู้ดำเนินกิจกรรมทุนมนุษย์ทราบได้ถึงผลของการจัดกิจกรรมที่องค์กรได้ลงทุนไปกับการกิจกรรมว่ามีความคุ้มค่ามากน้อยเพียงใด ดังนั้นขอบข่ายของการประเมินผลการจัดกิจกรรมจึงไม่ใช่เพียงแต่การพิจารณาถึงความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมกิจกรรมภายหลังจากที่กิจกรรมสิ้นสุดเท่านั้นแต่รวมไปถึงกระบวนการติดตามว่าผู้เข้าร่วมกิจกรรมสามารถนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานจริงได้มากน้อยเพียงใด

2) ผลการยืนยันองค์ประกอบการพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล โดยผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ ทั้ง 5 ท่าน พบว่า มีความคิดเห็นว่าการพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล ซึ่งประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ คือ 1) การพัฒนาความรู้ 2) การพัฒนาทักษะ 3) การสร้างค่านิยม 4) การส่งเสริมความมุ่งมั่นในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ 5) การส่งเสริมวัฒนธรรมเพื่อพัฒนาศักยภาพ 6) การให้การปรึกษา 7) การประเมินผลการพัฒนา มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และเป็นประโยชน์ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 2 คือ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล มีหลักการดำเนินการที่เป็นไปตามแนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ตามแนวคิดและทฤษฎี ของนักวิชาการ นักการศึกษา และข้อค้นพบในงานวิจัย ต่างมีความเห็นสอดคล้องกัน เพราะองค์ประกอบการพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เป็นไปตามหลักการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การที่ว่า การพัฒนาทุนมนุษย์ ประกอบด้วย การส่งเสริมให้ทุนมนุษย์ในองค์การ มีความรู้ ความสามารถ การพัฒนาทักษะให้เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญ และได้รับการประเมินเพื่อปรับปรุงและพัฒนา ให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้วยการสร้างค่านิยมในการพัฒนาให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์การในการพัฒนาศักยภาพ ส่งเสริมทุนมนุษย์เป็นผู้ที่มีความมุ่งมั่นตั้งใจ มีรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ให้มีประสิทธิภาพประสิทธิผล เพื่อเป็นทุนมนุษย์ที่ทรงคุณค่า สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ ซึ่งเป็นไปในแนวทางการวิจัยของ เสาวลักษณ์ นิกรพิทยา และคณะ วิจัยเรื่อง การพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลกลุ่มจังหวัดร้อยแก่นสารสินธุ์ พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลกลุ่มจังหวัดร้อยแก่นสารสินธุ์ มีดังนี้ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ปัจจัยด้านความผูกพันในงาน ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วม ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ และปัจจัยด้านการจูงใจ และรูปแบบการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลกลุ่มจังหวัดร้อย

แก่นสารสินธุ์ ได้แก่ การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ การพัฒนาความผูกพันในงาน การพัฒนาการบริหารจัดการ การพัฒนาการมีส่วนร่วม การพัฒนาโครงสร้างองค์การ และการพัฒนาการจูงใจ การพัฒนาทุนมนุษย์เป็นสิ่งที่องค์กรต้องให้ความสนใจ เพื่อให้ได้ทุนมนุษย์ที่มีคุณค่าแก่องค์การอย่างแท้จริง เมื่อองค์การคัดเลือกเข้ามาแล้วจะต้องให้ความสนใจจัดกิจกรรมพัฒนาอย่างจริงจัง ต่อเนื่องสม่ำเสมอองค์การที่ให้ความสำคัญกับการบริหารทุนมนุษย์จะเน้นที่การทำให้คนในองค์การช่วยกันนำ “ทุน” ที่แต่ละคนมีนั้นออกมาใช้ในการทำงานผลักดันองค์การให้บรรลุเป้าหมายความสำเร็จที่ตั้งไว้ การพัฒนาทุนมนุษย์ คือการพัฒนาด้านความรู้ ทักษะและความสามารถของแต่ละบุคคลที่นำมาสู่การสร้างคุณค่าให้กับองค์การ ดังนั้นการลงทุนหรือการจ่ายค่าจ้างที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร ทั้งการศึกษา การฝึกอบรม สวัสดิการ และอื่นๆ ถือเป็นการลงทุนเพื่อให้ได้ผลตอบแทนคือรายได้ขององค์การ แนวโน้มในปัจจุบันถือว่าทุนมนุษย์เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่ทรงคุณค่ามากที่สุดต้องมุ่งเน้นการสร้างมูลค่าเพิ่ม (value added) ให้แก่องค์การอย่างเต็มที่ด้วยการบริหารจัดการคนอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด มีความเข้าใจถึงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์การ มีความสามารถในการทำงานที่มีประสิทธิภาพในบริบทของทุนมนุษย์จะนำไปสู่ความภักดีที่ถาวรในการที่จะทำงานที่เป็นเลิศในงานที่กว้างขึ้นและไม่จำกัดบทบาท และที่สำคัญยิ่งกว่าคือการนำไปสู่การเรียนรู้ การเพิ่มระดับของทักษะ การบ่มเพาะความสามารถใหม่ๆ การก้าวไปสู่การเป็นผู้เชี่ยวชาญ มีความคิดสร้างสรรค์และใช้ความรู้ ทั้งในการแก้ปัญหาและการสร้างนวัตกรรม ปฏิรูปกระบวนการทำงาน มีแรงจูงใจที่จะสร้างผลงานเด่น การแลกเปลี่ยนนวัตกรรม วัฒนธรรมของ การผูกพันต่อเป้าหมายขององค์การ การให้ความร่วมมือในระดับสูงกับผู้ร่วมงานโดยมีเป้าหมายร่วมกันในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ สิ่งเหล่านี้นำไปสู่ความผูกพันและความร่วมมือซึ่งสำคัญมากสำหรับในแต่ละบุคคลที่จะสร้างสมดุลและความรู้หรือทักษะพิเศษร่วมกันเพื่อสร้างสรรค์ เพื่อแก้ปัญหา เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ การบรรลุเป้าหมายในการทำงาน ข้อเสนอแนะในการนำปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ไปสู่การปฏิบัติ ผู้บริหารจะต้องมีการถ่ายทอดนโยบายสู่การปฏิบัติ ตั้งแต่ระดับองค์การสู่ระดับบุคคล แบ่งกลุ่มเป้าหมายในการพัฒนาให้เหมาะสมกับความรู้ที่จำเป็นต้องพัฒนา วิเคราะห์ความรู้ที่จำเป็นในการพัฒนาอย่างเป็นระบบ โดยอาศัยการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์การ และต้องมีการบูรณาการการพัฒนาทุนมนุษย์ ให้เชื่อมโยงกับการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบ งานวิจัยของ ลัดดาวลัย สุดสวาท วิจัย จากข้อค้นพบได้รูปแบบ POS Model โดยผู้วิจัยอธิบายเสนอรูปแบบการพัฒนาทุนมนุษย์ในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดสระแก้ว มี 3 ขั้นตอน โดยมุ่งเน้นการพัฒนาที่เหมาะสมเกี่ยวกับบุคลากรทุกคนในองค์การ นับตั้งแต่พนักงานระดับปฏิบัติการจนกระทั่งถึงผู้บริหาร เช่น การฝึกอบรม การพัฒนาความรู้ การประเมินผลงาน

ข้อเสนอแนะการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล ได้ข้อค้นพบที่เป็นประโยชน์ต่อโรงเรียนสังกัดเทศบาลระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกองส่งเสริมและพัฒนาการจัดการศึกษาท้องถิ่น กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย ซึ่งผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะสำหรับโรงเรียน และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สามารถนำข้อค้นพบที่ได้นี้ไปประยุกต์ใช้ในเชิงนโยบายและการนำไปปฏิบัติกับหน่วยงานของตนในบริบทดังต่อไปนี้

ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. จากผลการศึกษาเรื่องการพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล พบว่าองค์ประกอบด้านการพัฒนาความรู้ และทักษะ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด ทั้งนี้ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาทุนมนุษย์ในด้านความรู้ และทักษะ ได้แก่ ส่งเสริมการพัฒนาความรู้ด้วยการศึกษาดูงาน เพื่อนำความรู้มาใช้ในการพัฒนางานตามภาระหน้าที่ของตน ส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพ สร้างวินัยในการปฏิบัติงาน ความเข้าใจบริบทของงานที่รับผิดชอบเพื่อพัฒนางานสู่ความเป็นเลิศ สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้พัฒนาทักษะในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

2. จากผลการศึกษาพบว่า การสร้างค่านิยม การส่งเสริมความมุ่งมั่นในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ การส่งเสริมวัฒนธรรมเพื่อพัฒนาศักยภาพ เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญรองลงมา จะเห็นได้ว่าข้อค้นพบในครั้งนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาล ควรกำหนดนโยบายในการพัฒนาทุนมนุษย์ สร้างกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมความมุ่งมั่นตั้งใจในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ สร้างค่านิยมในการปฏิบัติงานโดยผู้บริหารเป็นแบบอย่างในการพัฒนา สร้างวัฒนธรรมในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

3. การศึกษาเรื่องการพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล พบว่าองค์ประกอบเรื่องการให้การปรึกษา และการประเมินผลเพื่อการพัฒนา เป็นสององค์ประกอบสุดท้ายที่มีความสำคัญในการบริหารสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษามีหน้าที่ให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาทุนมนุษย์ โดยมีการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดในการพัฒนา เพื่อประเมินผลการพัฒนานำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของสถานศึกษา

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษารูปแบบการพัฒนาทุนมนุษย์ที่มีผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการปฏิบัติงานของโรงเรียนสังกัดเทศบาล
2. ควรศึกษาปัจจัยความสำเร็จของการพัฒนาทุนมนุษย์ของสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น



รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- กันยารัตน์ จันทร์สว่าง และสุภาวดี พรหมบุตร. “ทุนมนุษย์กับการเปลี่ยนแปลง: กระบวนทัศน์ใหม่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์.” *วิทยาการจัดการ* 6, 2 (2562): 209-222.
- จีระ หงส์ลดารมภ์. *8K's+5K's ทุนมนุษย์ของคนไทยรองรับประชาคมอาเซียน*. กรุงเทพฯ: มิสเตอร์ ก๊อปปี้, 2555.
- โชคชัย สุขเวชวัฒน์กุล และกนกกานต์ แก้วนุช. *ทางเลือก-ทางรอดจากวิกฤติเศรษฐกิจของกิจกรรมทุนมนุษย์ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง:กิจกรรมการบริหารและการพัฒนาทุนมนุษย์*. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนาบริหารศาสตร์, 2555.
- ญาศินี เกิดผล. “รูปแบบการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อการเสริมสร้างความเป็นพลเมืองที่ตื่นตัวในชุมชนรูปแบบการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อการเสริมสร้างความเป็นพลเมืองที่ตื่นตัวในชุมชน.” (2562) เข้าถึงเมื่อ 16 กรกฎาคม 2562, เข้าถึงจาก www.kpi.ac.th
- दनัย เทียนพุด และคณะ. “กลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยใหม่: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.” *รายงานการวิจัย คณะวิทยาการจัดการบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต* (2557): ข-ค.
- ดวงเดือน ศิริโท. “การพัฒนาทุนมนุษย์ตามหลักธรรมาภิบาลที่ส่งเสริมประสิทธิผล โรงเรียนเอกชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.” *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์* 12,2 (พฤษภาคม-สิงหาคม 2561): 58-67.
- ฤทธิพล ไชยบุรี. “พัฒนาทุนมนุษย์ในยุคไทยแลนด์ 4.0.” *วารสารวิทยาลัยสงฆ์นครลำปาง* 8, 1 (มกราคม-เมษายน 2562): 221-236.
- ธิดิวุฒิ หมั่นมี และภาคีสริ แอนิหน. “การจัดการทุนมนุษย์เพื่อส่งเสริมจริยธรรมคุณธรรมของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น.” *مجร สังคมศาสตร์ปริทรรศน* 5, 3 (กันยายน-ธันวาคม 2559): 205-218.
- นิ่มนวล คำปลื้ม. “ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทุนมนุษย์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดราชบุรี.” *ครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี* 2,1 (มกราคม-มิถุนายน 2557): 124-138.

บุษกร วัฒนบุตร. “การพัฒนาทุนมนุษย์วิถีพุทธในการบริหารองค์กรเพื่อรองรับประชาคมอาเซียน.”

วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร 6, 1 (พฤศจิกายน-เมษายน 2559): 24-36.

ประไพทิพย์ ลือพงษ์. “การพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีสมรรถนะความสามารถในการแข่งขัน.” **วารสาร
นักบริหาร** 32,4 (2555): 103-108.

ปกป้อง จันวิทย์. **ป้วย อังภากรณ์ ทศนะว่าด้วยการศึกษา**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มูลนิธิ
โกมลคีมทอง, 2556

ปกป้อง จันวิทย์ และศุภณัฐ ศศิวิวัฒน์. “การพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อผลิตภาพ.” การสัมมนาวิชาการ
ประจำปี 2556.

ยุทธชัย ฮารีบิน. “การพัฒนาทุนมนุษย์ด้านกลยุทธ์ของผู้ประกอบการเชิงนวัตกรรม.” **วารสาร
เศรษฐศาสตร์และกลยุทธ์การจัดการ** 7, 1 (มกราคม - มิถุนายน 2563): 159-172.

วรพจน์ วงศ์กิจรุ่งเรือง และอชิป จิตตฤกษ์. **ทักษะแห่งอนาคตใหม่ การศึกษาแห่งศตวรรษที่ 21**.
กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ openworlds, 2554.

สมเกียรติ ตั้งกิจวานิชย์ และคณะ. **การจัดทำยุทธศาสตร์การปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐานให้เกิด
ความรับผิดชอบ**. กรุงเทพมหานคร: สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, 2556.

พะยอม วงศ์สารศรี. **การพัฒนาทุนมนุษย์: กลไกการขับเคลื่อนขององค์กร**, accessed October
15, 2018, available from [http://www. Graduate.dusit.ac.th](http://www.Graduate.dusit.ac.th).

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติมฉบับที่ 2 พ.ศ.2545และฉบับที่ 3 พ.ศ.
2553. **ราชกิจจานุเบกษา**. กฤษฎีกา เล่มที่ 116 ตอนที่ 74 ก (19 สิงหาคม 2542): 15.

พิชญานา พิมพ์สิงห์. “ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของบุคลากรสายวิชาการ.”

วารสารบัณฑิตวิทยาลัย พิษณุพนธ์ 10,1 (มกราคม-มิถุนายน 2558): 45-54.

พิชิต เทพวรรณ. **การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์: แนวคิดและกลยุทธ์เพื่อความได้เปรียบ
ทางการแข่งขัน**. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2554.

รัชฎา อีสันธิสกุล. “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่.” **ประชาชาติธุรกิจ** (31 ธันวาคม 2550).

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560. **ราชกิจจานุเบกษา** เล่มที่ 134. ตอน
พิเศษ 40 ก (6 เมษายน 2560): 14.

ลัดดาวัลย์ สุตสวาท. “การพัฒนาทุนมนุษย์ในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดสระแก้ว.” **วารสาร
มนุษย์สังคมปริทัศน์** 19, 1 (มกราคม – มิถุนายน 2560): 15-18.

วันสนันท์ โสดาปัดชา. “วิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาทุนมนุษย์ของเทศบาลตำบลในเขตภาค
ตะวันออกเฉียงเหนือ.” **ศรีวนาลัยวิจัย** 7, 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2561): “ไม่ปรากฏเลขหน้า”

วันชัย สุขตาม. “การพัฒนาทุนมนุษย์วิถีพุทธในยุคโลกาภิวัตน์: รูปแบบและแนวทางปฏิบัติ.”

มหาวิทยาลัยวิชาการ 2, 2 (มกราคม 2560): 115-126.

วิทยา สุจริตธนารักษ์ และกานดา พรณเกียรติ. “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น.” **วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยปทุมธานี 8, 1 (มกราคม-มิถุนายน 2559): 183.**

ศศิวิมล แสงสุวรรณ และคณะ. “ผลกระทบของกลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์สมัยใหม่ที่มีต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย.” **วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม 32, 6 (พฤศจิกายน - ธันวาคม 2556): 128-138.**

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานয়รัฐมนตรี. **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พ.ศ.2560-2564. ส่วนที่ 4, 65.**

สกนธ์ คำสาคร. “การพัฒนาทุนมนุษย์ของกองบัญชาการในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ.” **วารสารสหวิทยาการวิจัย 8,1 (มกราคม-มิถุนายน 2562): 72-84.**

สิทธิชัย ศรีเจริญประมง, “แนวทางการพัฒนาการดำเนินการด้านทุนมนุษย์เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริการของสายการบินในประเทศไทย.” **วารสารดุสิตบัณฑิตทางสังคมศาสตร์(ฉบับมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์) 3,1 (มกราคม-เมษายน 2556): 47-62.**

สุพจน์ มิตรยอดวงศ์. “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของข้าราชการกองทัพอากาศ.” **วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย 6,1 (มกราคม-เมษายน 2559) : 298-312.**

สุรัชย์ พรหมพันธุ์. **ข้าแหละสมรรถนะเพื่อการพัฒนา.** กรุงเทพฯ: บริษัท ส.เอเชียเพรส (1999) จำกัด, 2554.

เสาวลักษณ์ นิกรพิทยา และคณะ. “การพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลกลุ่มจังหวัดร้อยแก่นสารสินธุ์.” **ว.มร. (มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์) 9, 3 (กันยายน - ธันวาคม 2558): 187-196.**

อังคณา สุเมธสิทธิกุล. “รูปแบบการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารทางการแพทย์พยาบาลในโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม.” **วารสารพยาบาลทหารบก 15, 3 (กันยายน-ธันวาคม 2557): 187-196.**

CIPD. **Human capital.** Accessed January 15, 2017. Available from <http://www.cipd.co.uk/research>

Dave Ulrich. “A new mandate for human resources.” **Harvard Business Review** ๗ (January-February 1998)

CIPD. **Human capital theory: assessing the evidence for the value and**

- importance of people to organisational success**, accessed May 21, 2021, available from <http://www.cipd.co.uk/research>
- General Accounting Office (GAO). "Human capital: Key Principles from nine Private Sector Organization." report to Congressional Requesters. **United States General Accounting Office**. Accessed January 18, 2017. Available from <http://www.gao.gov>
- Loana Harpan and Anca Draghici. "Debate on the multilevel model of the human capital measurement." **Procardia Social and Behavioral Sciences** 124 (2014): 170-177, Accessed March 8, 2018. Available from www.sciencedirect.com.
- John W. Best and James V. Kahn. **Research in Education**. 10thed. Massachusetts: Pearson Education INC, 2006.
- Jong-Wha Lee and Hanol Lee. "Human capital in the long run." **Journal of Development Economics** 122 (2016): 147–169. Accessed March 8, 2018. Available from www.sciencedirect.com
- Kaiser, quoted in Brabara G. Tabachink, and Linda S. Fidell, **Using Multivariate Statistics** (New York: Haper & Row, 1983), 411.
- Kari Heitala. "General framework for long-term social impact evaluation of an employee strategy." Sub-report 3 human capital. Accessed December 15, 2016, Available from www.ec.europa.eu
- Lazim Abdullah and et al., "Ranking of Human Capital Indicators using Analytic Hierarchy Process." **Science Direct, Procedia-Social and Behavioral Sciences** 107 (2013): 22–28. Accessed March 8, 2018, Available from www.sciencedirect.com
- Lee J. Cronbach. **Essentials of Psychological Testing**. 4th ed. New York: Harper & Row Publishers.
- Loana Harpan and Anca Draghici. "Debate on the multilevel model of the human capital measurement." **Procedia Social and Behavioral Sciences** 124 (2014) 170 177. Accessed March 8, 2018, Available from www.sciencedirect.com
- Mohammad Pasban and Sadegheh Hosseinzadeh Nojedeh. "A Review of the Role of Human Capital in the Organization." 3rd International Conference on New

- Challenges in Management and Organization: Organization and Leadership, 2 May 2016, Dubai, **UAE A Review of the Role of Human Capital in the Organization**. Accessed March 8, 2018. Available from www.sciencedirect.com
- Navin Bhutoria. Valuation of Human Capital, JBIMS, accessed January 20, 2017, available from <http://www.hrfolks.com>
- Neva R. Goodwin. **Five Kinds of Capital: Useful Concepts for Sustainable development**. Accessed January 25, 2017. Available from <http://ase.tufts.edu/gdae/publications/working>
- Nicholas J. Higgins and Graeme Cohen. **Employee Engagement A key human capital reporting measure**. Accessed October 22, 2016. Available from <http://www.valuentis.com>
- Organization for Economic Co-operation and development (OECD). **Policy Brief July, 2007**. Accessed April 3, 2017, Available from www.Oecd.org
- Rensis Likert, **The Human Organization**, (New York: McGraw-Hill, 1961): 74.
- Santos Guerrero etc. **Human capital development and its impact on the performance of an unregulated microfinance institution in Peru**, accessed May 22, 2021,: 52. available from <https://www.researchgate.net/publication>
- The Nobel Foundation (n.d.) Nobel e-Museum, Accessed August 15, 2017, available from <http://www.nobel.se>
- Yaroslav Kuzminov. Generic and Specific Skills as Components of Human Capital: New Challenges for Education Theory and Practice.**FORESIGHT AND STI GOVERNANCE**. 13,2 (2019).





ที่ อว 8612.2/620



ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

31 สิงหาคม 2563

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิสัมภาษณ์งานวิจัย

เรียน ดร. อมิ่งดี กลกิจ

ด้วย นางวิรัชพัชร นันทินบัณฑิต รหัสนักศึกษา 58252911 นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ ใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านในฐานะเป็นผู้ทรงคุณวุฒิให้นักศึกษาสัมภาษณ์เกี่ยวกับงานวิจัยดังกล่าว เพื่อนำไปประกอบการพัฒนางานวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วัฒนอมศักดิ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455

นักศึกษา. 08 9114 3664



แบบสัมภาษณ์ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ
งานวิจัย เรื่อง การพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล
HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT OF MUNICIPALITY SCHOOL

คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์นี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญในการรวบรวมข้อมูลเพื่อกำหนดตัวแปรในการวิจัยและจัดทำเป็นข้อกระทงคำถามสำหรับดัชนีเรื่อง การพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล มีวัตถุประสงค์การวิจัย 1) เพื่อทราบองค์ประกอบการพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล 2) เพื่อทราบผลการยืนยันองค์ประกอบการพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มีค่าต่อการทำงานวิจัยครั้งนี้ และจะเป็นประโยชน์ต่อผู้อำนวยการสถานศึกษาต่อไป

แบบสัมภาษณ์ ประกอบด้วย 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ

ตอนที่ 2 ข้อคำถามในการสัมภาษณ์ สำหรับการพิจารณากำหนดตัวแปรในการวิจัย

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์เป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

นางวิมลพัชร นันทินบัณฑิต

นักศึกษาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

โทรศัพท์ 0-8911-43664

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ นาย นาง นางสาว.....

วุฒิการศึกษา

ตำแหน่งหน้าที่

สถานที่ทำงาน

.....

วัน/เดือน/ปี/เวลา วันที่ เดือน พ.ศ. เวลา

ตอนที่ 2 ข้อคำถามในการสัมภาษณ์ สำหรับการพิจารณากำหนดตัวแปรในการวิจัย

1. ความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล มีอะไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. ความคิดเห็นอื่นๆ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ลงชื่อลงชื่อผู้ให้สัมภาษณ์

(.....)





ที่ อว 8612.2/50

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

25 มกราคม 2564

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วสันต์ เตือนแจ้ง

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางวิรัชพัชร นันทินบัณฑิต รหัสนักศึกษา 58252911 นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับ อนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือ เพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษา ขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วังถนอมศักดิ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455

นักศึกษา. 08 9114 3664

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

1. ดร.ทวิช แจ่มจำรัส
รองผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหมี่วิทยา
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
ปรัชญาดุขฎิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
2. ดร.ธนวรรณ ทองอ่อน
ผู้อำนวยการกองการศึกษา
เทศบาลตำบลโพรงมะเดื่อ จังหวัดนครปฐม
สังกัดกระทรวงมหาดไทย
ปรัชญาดุขฎิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
3. ดร.รสพร ทองธรรมจินดา
ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลสุขสวัสดิ์
เทศบาลนครนครปฐม จังหวัดนครปฐม
สังกัดกระทรวงมหาดไทย
ปรัชญาดุขฎิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
4. ดร.จตุพร มีสกุล
อาจารย์ประจำภาควิชาหลักสูตรภาษาไทยเพื่ออาชีพ
มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต กรุงเทพมหานคร
อักษรศาสตรดุขฎิบัณฑิต สาขาภาษาไทย
คณะอักษรศาสตร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
5. ผศ.ดร.วสันต์ เดือนแจ้ง
รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ
โรงเรียนสาธิตแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ศูนย์วิจัย
และพัฒนการศึกษา วิทยาเขตกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม
ปรัชญาดุขฎิบัณฑิต (การวิจัยและสถิติทางวิทยาการปัญญา)
สาขาวิชาการวิจัยและสถิติทางวิทยาการปัญญา
มหาวิทยาลัยบูรพา

ตารางวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ
เรื่อง การพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล

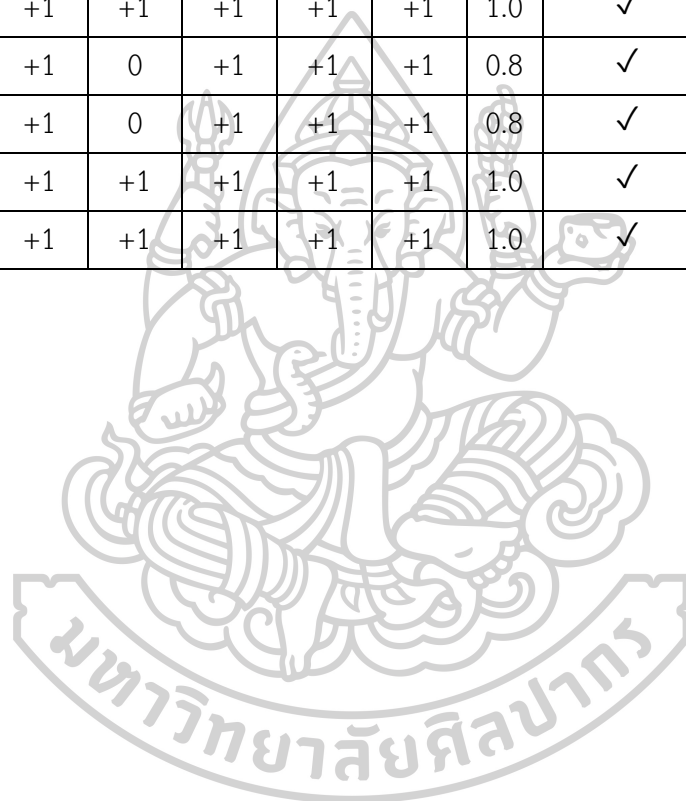
ข้อที่	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ (คนที)					ค่า IOC	แปลผล	
	1	2	3	4	5		เหมาะสม	ไม่เหมาะสม
1	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
2	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
3	+1	0	+1	+1	+1	0.8	✓	
4	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
5	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
6	+1	0	+1	+1	+1	0.8	✓	
7	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
8	+1	0	+1	+1	+1	0.8	✓	
9	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
10	+1	-1	+1	+1	+1	0.6	✓	
11	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
12	+1	0	+1	+1	+1	0.8	✓	
13	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
14	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
15	+1	-1	+1	+1	+1	0.6	✓	
16	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
17	+1	-1	+1	+1	+1	0.6	✓	
18	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
19	+1	0	+1	+1	+1	0.8	✓	
20	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
21	+1	0	+1	+1	+1	0.6	✓	
22	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
23	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
24	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
25	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
26	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	

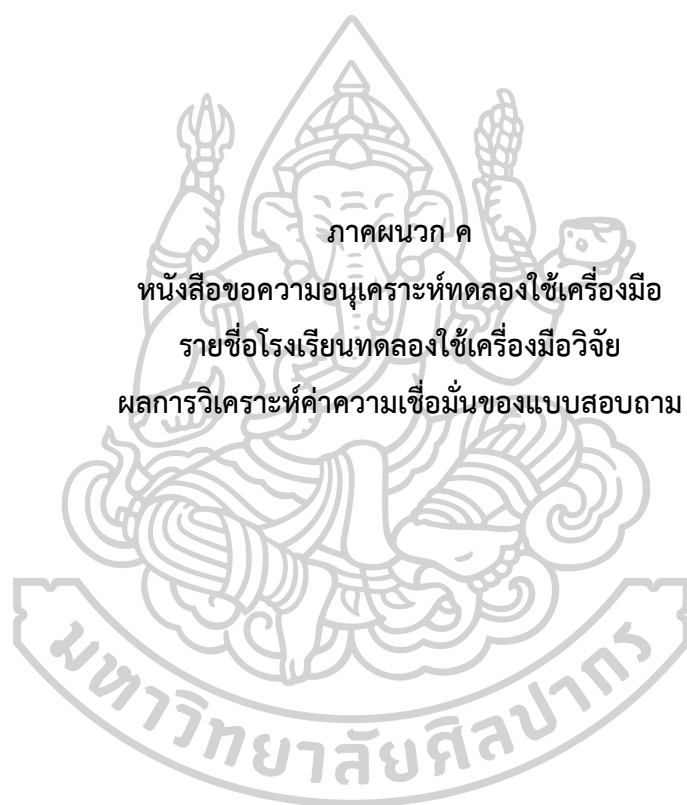
ข้อที่	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ (คนที)					ค่า IOC	แปลผล	
	1	2	3	4	5		เหมาะสม	ไม่เหมาะสม
27	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
28	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
29	+1	-1	+1	+1	+1	0.6	✓	
30	+1	0	+1	+1	+1	0.8	✓	
31	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
32	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
33	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
34	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
35	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
36	+1	-1	+1	+1	+1	0.6	✓	
37	+1	-1	+1	+1	+1	0.6	✓	
38	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
39	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
40	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
41	+1	-1	+1	+1	+1	0.6	✓	
42	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
43	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
44	+1	0	+1	+1	+1	0.8	✓	
45	+1	0	+1	+1	+1	0.8	✓	
46	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
47	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
48	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
49	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
50	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
51	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
52	+1	0	+1	+1	+1	0.8	✓	
53	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
54	+1	-1	+1	+1	+1	0.6	✓	

ข้อที่	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ (คนที)					ค่า IOC	แปลผล	
	1	2	3	4	5		เหมาะสม	ไม่เหมาะสม
55	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
56	+1	0	+1	+1	+1	0.8	✓	
57	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
58	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
59	+1	0	+1	+1	+1	0.8	✓	
60	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
61	+1	0	+1	+1	+1	0.8	✓	
62	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
63	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
64	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
65	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
66	+1	0	+1	+1	+1	0.8	✓	
67	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
68	+1	0	+1	+1	+1	0.8	✓	
69	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
70	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
71	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
72	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
73	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
74	+1	-1	+1	+1	+1	0.6	✓	
75	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
76	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
77	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
78	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
79	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
80	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
81	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
82	+1	0	+1	+1	+1	0.8	✓	

ข้อที่	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ (คนที)					ค่า IOC	แปลผล	
	1	2	3	4	5		เหมาะสม	ไม่เหมาะสม
83	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
84	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
85	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
86	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
87	+1	0	+1	+1	+1	0.8	✓	
88	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
89	0	+1	+1	+1	+1	0.8	✓	
90	+1	0	+1	+1	+1	0.8	✓	
91	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
92	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
93	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
94	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
95	+1	0	+1	+1	+1	0.8	✓	
96	+1	0	+1	+1	+1	0.8	✓	
97	+1	0	+1	+1	+1	0.8	✓	
98	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
99	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
100	+1	0	+1	+1	+1	0.8	✓	
101	+1	0	+1	+1	+1	0.8	✓	
102	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
103	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
104	+1	-1	+1	+1	+1	0.6	✓	
105	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
106	+1	-1	+1	+1	+1	0.6	✓	
107	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
108	+1	0	+1	+1	+1	0.8	✓	
109	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
110	+1	0	+1	+1	+1	0.8	✓	

ข้อที่	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ (คนที่)					ค่า IOC	แปลผล	
	1	2	3	4	5		เหมาะสม	ไม่เหมาะสม
111	+1	0	+1	+1	+1	0.8	✓	
112	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
113	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
114	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
115	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
116	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
117	+1	0	+1	+1	+1	0.8	✓	
118	+1	0	+1	+1	+1	0.8	✓	
119	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
120	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	







ที่ อว 8612.2/147

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

9 กุมภาพันธ์ 2564

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลศรีสุนทร

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 4 ฉบับ

ด้วย นางวิรัชพัชร นันทินบัณฑิต รหัสนักศึกษา 58252911 นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือ ในหน่วยงานของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษา ขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่าน
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วัฒนอมศักดิ์)
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
โทร. 09 3979 3455
นักศึกษา 08 9114 3664

รายชื่อโรงเรียนที่ทดลองใช้เครื่องมือวิจัย

1. โรงเรียนอนุบาลเทศบาลตำบลหนองขาว เทศบาลตำบลหนองขาว จังหวัดกาญจนบุรี
2. โรงเรียนอนุบาลศรีสุนทร เทศบาลตำบลศรีสุนทร จังหวัดภูเก็ต
3. โรงเรียนเทศบาล 1 (ซอย 6) เทศบาลตำบลโคกตูม จังหวัดลพบุรี
4. โรงเรียนเทศบาล 1 (อนุบาลเด็กน่ารัก) เทศบาลตำบลหนองบัวแดง จังหวัดชัยภูมิ
5. โรงเรียนเทศบาลวัดไทรอารีรักษ์ (มณีวิทยา) เทศบาลเมืองโพธาราม จังหวัดราชบุรี
6. โรงเรียนเทศบาล 3 ห้าธันวาคม เทศบาลเมืองยโสธร จังหวัดยโสธร
7. โรงเรียนเทศบาล 4 วัดนพวงศาราม เทศบาลเมืองปัตตานี จังหวัดปัตตานี
8. โรงเรียนเทศบาลบ้านมหาชัย เทศบาลนครสมุทรสาคร จังหวัดสมุทรสาคร



ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.998	.998	120

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
	VAR00001	571.5667	1966.323	.938
VAR00002	571.5333	1967.775	.943	.998
VAR00003	571.6000	1966.386	.906	.998
VAR00004	571.6333	1967.689	.854	.998
VAR00005	571.5667	1967.840	.904	.998
VAR00006	571.6333	1980.171	.678	.998
VAR00007	571.4667	1983.430	.810	.998
VAR00008	571.5667	1974.185	.893	.998
VAR00009	571.5000	1975.569	.973	.998
VAR00010	571.5000	1984.741	.699	.998
VAR00011	571.4667	1983.430	.810	.998
VAR00012	571.5333	1976.878	.870	.998
VAR00013	571.4667	1982.051	.855	.998
VAR00014	571.5000	1981.983	.782	.998
VAR00015	571.7000	1978.769	.676	.998
VAR00016	571.4667	1983.430	.810	.998
VAR00017	571.5000	1981.983	.782	.998
VAR00018	571.5000	1975.569	.973	.998
VAR00019	571.5667	1967.702	.907	.998
VAR00020	571.5000	1983.500	.736	.998
VAR00021	571.5000	1975.569	.973	.998
VAR00022	571.5000	1975.569	.973	.998
VAR00023	571.5667	1976.323	.837	.998
VAR00024	571.5000	1975.569	.973	.998
VAR00025	571.5333	1974.120	.947	.998

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00026	571.6000	1974.869	.836	.998
VAR00027	571.5000	1975.569	.973	.998
VAR00028	571.5000	1975.569	.973	.998
VAR00029	571.5000	1975.569	.973	.998
VAR00030	571.5000	1975.569	.973	.998
VAR00031	571.5000	1975.569	.973	.998
VAR00032	571.5333	1974.120	.947	.998
VAR00033	571.5333	1974.120	.947	.998
VAR00034	571.5000	1975.569	.973	.998
VAR00035	571.5000	1975.569	.973	.998
VAR00036	571.5000	1975.569	.973	.998
VAR00037	571.5000	1975.569	.973	.998
VAR00038	571.5000	1975.569	.973	.998
VAR00039	571.5667	1975.633	.855	.998
VAR00040	571.5000	1975.569	.973	.998
VAR00041	571.5333	1976.809	.872	.998
VAR00042	571.6000	1969.903	.829	.998
VAR00043	571.5333	1974.120	.947	.998
VAR00044	571.6333	1967.895	.850	.998
VAR00045	571.6000	1966.386	.906	.998
VAR00046	571.5333	1974.120	.947	.998
VAR00047	571.5000	1975.569	.973	.998
VAR00048	571.5000	1975.569	.973	.998
VAR00049	571.5667	1974.185	.893	.998
VAR00050	571.5667	1967.840	.904	.998
VAR00051	571.6333	1971.275	.778	.998
VAR00052	571.5333	1982.671	.708	.998
VAR00053	571.5333	1976.809	.872	.998
VAR00054	571.5333	1974.120	.947	.998
VAR00055	571.4667	1982.051	.855	.998
VAR00056	571.6000	1976.869	.786	.998
VAR00057	571.5667	1975.357	.862	.998
VAR00058	571.5333	1976.257	.887	.998
VAR00059	571.5667	1966.323	.938	.998
VAR00060	571.5333	1976.809	.872	.998
VAR00061	571.5000	1980.603	.823	.998
VAR00062	571.6333	1968.999	.826	.998

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00063	571.5333	1974.120	.947	.998
VAR00064	571.5333	1974.120	.947	.998
VAR00065	571.5000	1975.569	.973	.998
VAR00066	571.5000	1975.569	.973	.998
VAR00067	571.5333	1977.085	.864	.998
VAR00068	571.5333	1975.637	.904	.998
VAR00069	571.5333	1967.775	.943	.998
VAR00070	571.5667	1966.323	.938	.998
VAR00071	571.6333	1967.068	.867	.998
VAR00072	571.5333	1967.775	.943	.998
VAR00073	571.5000	1975.569	.973	.998
VAR00074	571.5000	1975.569	.973	.998
VAR00075	571.4667	1982.051	.855	.998
VAR00076	571.5667	1975.702	.853	.998
VAR00077	571.6000	1966.386	.906	.998
VAR00078	571.5667	1967.840	.904	.998
VAR00079	571.5333	1967.775	.943	.998
VAR00080	571.5000	1975.569	.973	.998
VAR00081	571.5000	1975.569	.973	.998
VAR00082	571.5000	1975.569	.973	.998
VAR00083	571.5000	1975.569	.973	.998
VAR00084	571.5000	1975.569	.973	.998
VAR00085	571.6667	1966.989	.765	.998
VAR00086	571.5000	1982.741	.759	.998
VAR00087	571.5333	1974.120	.947	.998
VAR00088	571.5333	1974.120	.947	.998
VAR00089	571.5333	1967.775	.943	.998
VAR00090	571.5000	1975.569	.973	.998
VAR00091	571.5000	1975.569	.973	.998
VAR00092	571.6000	1967.007	.892	.998
VAR00093	571.5000	1975.569	.973	.998
VAR00094	571.5000	1975.569	.973	.998
VAR00095	571.5333	1982.051	.726	.998
VAR00096	571.5000	1975.569	.973	.998
VAR00097	571.5000	1984.672	.701	.998
VAR00098	571.5333	1976.257	.887	.998
VAR00099	571.5333	1974.120	.947	.998

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00100	571.6000	1967.834	.874	.998
VAR00101	571.5667	1977.151	.815	.998
VAR00102	571.5333	1974.120	.947	.998
VAR00103	571.4667	1980.947	.892	.998
VAR00104	571.5000	1973.155	.858	.998
VAR00105	571.6000	1974.524	.728	.998
VAR00106	571.5000	1979.500	.856	.998
VAR00107	571.5333	1983.568	.684	.998
VAR00108	571.5000	1973.155	.858	.998
VAR00109	571.4667	1980.947	.892	.998
VAR00110	571.5000	1981.017	.810	.998
VAR00111	571.5000	1973.155	.858	.998
VAR00112	571.5000	1979.500	.856	.998
VAR00113	571.5000	1979.500	.856	.998
VAR00114	571.5000	1981.638	.792	.998
VAR00115	571.4667	1980.947	.892	.998
VAR00116	571.5000	1973.155	.858	.998
VAR00117	571.4667	1980.947	.892	.998
VAR00118	571.5000	1973.155	.858	.998
VAR00119	571.5333	1979.568	.795	.998
VAR00120	571.5333	1973.223	.815	.998





ภาคผนวก ง

หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูล
รายชื่อโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง แบบสอบถามความคิดเห็น



ที่ อว 8612.2/238

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

23 กุมภาพันธ์ 2564

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 4 ฉบับ

ด้วย นางวิรัชพัชร นันทินบัณฑิต รหัสนักศึกษา 58252911 นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และหัวหน้าฝ่ายบุคลากรในหน่วยงานของท่าน โดยการใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลดังกล่าว เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามให้แก่ นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วังนอมศักดิ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455

รายชื่อโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง
งานวิจัย เรื่อง การพัฒนาทฤษฎีของโรงเรียนสังกัดเทศบาล

รายชื่อโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 91 โรงเรียน			
ที่	โรงเรียน	สังกัด	จังหวัด
สังกัดเทศบาลตำบล จำนวน 40 โรงเรียน			
1	รร.เทศบาล 1 (ป่าแดด)	เทศบาลตำบลป่าแดด	เชียงราย
2	รร.อนุบาลเทศบาลตำบลบ้านพราน	เทศบาลตำบลบ้านพราน	กำแพงเพชร
3	รร.เทศบาลเวียงฝาง	เทศบาลตำบลเวียงฝาง	เชียงใหม่
4	รร.เทศบาลตำบลลาดยาว	เทศบาลตำบลลาดยาว	นครสวรรค์
5	รร.เทศบาลตำบลจิม (คือเวียงจ่า)	เทศบาลตำบลจิม	พะเยา
6	รร.เทศบาลโพธิ์ประทับช้าง	เทศบาลตำบลโพธิ์ประทับช้าง	พิจิตร
7	รร.เทศบาล 1 หนองตมศึกษา (จันทง)	เทศบาลตำบลงษ์	พิษณุโลก
8	รร.อนุบาลเทศบาลตำบลเด่นชัย	เทศบาลตำบลเด่นชัย	แพร่
9	รร.อนุบาลเทศบาลตำบลแม่ยม	เทศบาลตำบลแม่ยม	แม่ฮ่องสอน
10	รร.เทศบาล 1 บ้านหล่าย	เทศบาลตำบลสบปราบ	ลำปาง
11	รร.อนุบาลเทศบาลตำบลปลายพระยา	เทศบาลตำบลปลายพระยา	กระบี่
12	รร.อนุบาลเทศบาลตำบลย่านตาขาว	เทศบาลตำบลย่านตาขาว	ตรัง
13	รร.อนุบาลเทศบาลตำบลทางพูน	เทศบาลตำบลทางพูน	นครศรีธรรมราช
14	รร.เทศบาลปรางบุรี (บ้านปลายน้ำ)	เทศบาลตำบลปรางบุรี	ประจวบคีรีขันธ์
15	รร.เทศบาลตำบลโคกกลอย	เทศบาลตำบลโคกกลอย	พังงา
16	รร.เทศบาลเขาชัยสน	เทศบาลตำบลเขาชัยสน	พัทลุง
17	รร.เทศบาลเทพกระษัตรี	เทศบาลตำบลเทพกระษัตรี	ภูเก็ต
18	รร.เทศบาลตำบลนาทวี	เทศบาลตำบลนาทวี	สงขลา
19	รร.เทศบาล 1 (บ้านท่าจีน)	เทศบาลตำบลคลองขุด	สตูล
20	รร.เทศบาล 1 (บ้านไร่หลวง)	เทศบาลตำบลกาญจนดิษฐ์	สุราษฎร์ธานี
21	รร.อนุบาลเทศบาลตำบลเขาสูง	เทศบาลตำบลเขาสูง	ราชบุรี
22	รร.เทศบาลทองผาภูมิ	เทศบาลตำบลทองผาภูมิ	กาญจนบุรี
23	รร.เทศบาลปลายบางวัดโค่นอน	เทศบาลตำบลปลายบาง	นนทบุรี

รายชื่อโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 91 โรงเรียน			
ที่	โรงเรียน	สังกัด	จังหวัด
โรงเรียนสังกัดเทศบาลตำบล จำนวน 40 โรงเรียน (ต่อ)			
24	รร.เทศบาลคลองพระอุดม	เทศบาลตำบลคลองพระอุดม	ปทุมธานี
25	รร.เทศบาลท่าเรือประชาชนกุล	เทศบาลตำบลท่าเรือ	พระนครศรีอยุธยา
26	รร.อนุบาลเทศบาลตำบลเขาพระงาม	เทศบาลตำบลเขาพระงาม	ลพบุรี
27	รร.อนุบาลเทศบาลตำบลสำโรง	เทศบาลตำบลตำบลสำโรง	สมุทรปราการ
28	รร.เทศบาล 3 วัดอัมพวันเจติยาราม	เทศบาลตำบลอัมพวา	สมุทรสงคราม
29	รร.เทศบาลนาดี (ท.นด.๑)	เทศบาลตำบลนาดี	สมุทรสาคร
30	รร.อนุบาลเทศบาลตำบลสามชุก	เทศบาลตำบลสามชุก	สุพรรณบุรี
31	รร.อนุบาลเทศบาลตำบลกมลาไสย	เทศบาลตำบลกมลาไสย	กาฬสินธุ์
32	รร.เทศบาลตำบลมัญจาคีรี	เทศบาลตำบลมัญจาคีรี	ขอนแก่น
33	รร.อนุบาลเทศบาลตำบลน้ำก่ำ	เทศบาลตำบลน้ำก่ำ	นครพนม
34	รร.อนุบาลเทศบาลตำบลเมืองคง	เทศบาลตำบลเมืองคง	นครราชสีมา
35	รร.เทศบาลพรเจริญ	เทศบาลตำบลพรเจริญ	บึงกาฬ
36	รร.เทศบาลตำบลประโคนชัย	เทศบาลตำบลประโคนชัย	บุรีรัมย์
37	รร.เทศบาลตำบลบรบือ	เทศบาลตำบลบรบือ	มหาสารคาม
38	รร.อนุบาลเทศบาลตำบลคำชะอี	เทศบาลตำบลคำชะอี	มุกดาหาร
39	รร.เทศบาลตำบลทรายมูล	เทศบาลตำบลทรายมูล	ยโสธร
40	รร.อนุบาลเชียงคาน (เทศบาล 1)	เทศบาลตำบลเชียงคาน	เลย
โรงเรียนสังกัดเทศบาลเมือง จำนวน 35 โรงเรียน			
41	รร.เทศบาล 2 วัดทุ่งสวน	เทศบาลเมืองกำแพงเพชร	กำแพงเพชร
42	รร.อนุบาลसानสายไยรักเทศบาลเมืองเมืองแกนพัฒนา	เทศบาลเมืองเมืองแกนพัฒนา	เชียงใหม่
43	รร.เทศบาล ๓ วัดชัยชนะสงคราม	เทศบาลเมืองตาก	ตาก
44	รร.เทศบาล 1 บ้านชุมแสง	เทศบาลเมืองชุมแสง	นครสวรรค์
45	รร.จุมปีวนิตาภรณ์ เทศบาลเมืองน่าน (บ้านภูมินทร์)	เทศบาลเมืองน่าน	น่าน
46	รร.เทศบาล 1 พระยาประชาชนกุล	เทศบาลเมืองพะเยา	พะเยา
47	รร.เทศบาลตะพานหินวิทยาการ	เทศบาลเมืองตะพานหิน	พิจิตร
48	รร.เทศบาล 3 (ชาญวิทยา)	เทศบาลเมืองเพชรบูรณ์	เพชรบูรณ์
49	รร.เทศบาลวัดเหมืองแดง	เทศบาลเมืองแพร่	แพร่

รายชื่อโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 91 โรงเรียน			
ที่	โรงเรียน	สังกัด	จังหวัด
โรงเรียนสังกัดเทศบาลเมือง จำนวน 35 โรงเรียน (ต่อ)			
50	รร.เทศบาล 4 มหาราช	เทศบาลเมืองกระบี่	กระบี่
51	รร.เทศบาลวัดด่านประชากร	เทศบาลเมืองหลังสวน	ชุมพร
52	รร.เทศบาลวัดตึกคูมิพุทธาวาส	เทศบาลเมืองกันตัง	ตรัง
53	รร.เทศบาลวัดชัยชุมพล	เทศบาลเมืองทุ่งสง	นครศรีธรรมราช
54	รร.เทศบาล 6 ถนนโคกเคียน	เทศบาลเมืองนราธิวาส	นราธิวาส
55	รร.เทศบาล 5 เทศบาลเมืองปัตตานี	เทศบาลเมืองปัตตานี	ปัตตานี
56	รร.เทศบาลบ้านคูหาสวรรค์	เทศบาลเมืองพัทลุง	พัทลุง
57	รร.อนุบาลเทศบาลเมืองป่าตอง ๑	เทศบาลเมืองป่าตอง	ภูเก็ต
58	รร.เทศบาล 4 บ้านกาแป๊ะฮูลู	เทศบาลเมืองเบตง	ยะลา
59	รร.เทศบาล 3 บ้านบ่อ	เทศบาลเมืองกาญจนบุรี	กาญจนบุรี
60	รร.เทศบาลเขาท่าพระ	เทศบาลเมืองชัยนาท	ชัยนาท
61	รร.เทศบาล 1 บ้านสามพราน	เทศบาลเมืองสามพราน	นครปฐม
62	รร.สหศึกษาบางบัวทอง	เทศบาลเมืองใหม่บางบัวทอง	นนทบุรี
63	รร.เทศบาลท่าโขลง 1	เทศบาลเมืองท่าโขลง	ปทุมธานี
64	รร.เสนาบดี	เทศบาลเมืองเสนา	พระนครศรีอยุธยา
65	รร.เทศบาล 1 วัดแก่นเหล็ก	เทศบาลเมืองเพชรบุรี	เพชรบุรี
66	รร.เทศบาล 4 วัดมหาธาตุวรวิหาร	เทศบาลเมืองราชบุรี	ราชบุรี
67	รร.เทศบาลวัดไทยชุมพล	เทศบาลเมืองสุโขทัยธานี	สุโขทัย
68	รร.เทศบาลบ้านไผ่	เทศบาลเมืองบ้านไผ่	ขอนแก่น
69	รร.ชุมชนเทศบาล 3 พินิจพิทยานุสรณ์	เทศบาลเมืองนครพนม	นครพนม
70	รร.เทศบาล 1 บ้านหนองสาหร่าย	เทศบาลเมืองปากช่อง	นครราชสีมา
71	รร.เทศบาล 1 บุรีราษฎร์ครูณวิทยา	เทศบาลเมืองบุรีรัมย์	บุรีรัมย์
72	รร.เทศบาลบ้านส่องนางใย	เทศบาลเมืองมหาสารคาม	มหาสารคาม
73	รร.เทศบาล 1 สุขวิทยากรตั้งตรงจิตร 15	เทศบาลเมืองยโสธร	ยโสธร
74	รร.เทศบาลวัดป่าไร่	เทศบาลเมืองร้อยเอ็ด	ร้อยเอ็ด
75	รร.เทศบาล 1 วัดเจียงอี	เทศบาลเมืองศรีสะเกษ	ศรีสะเกษ

รายชื่อโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 91 โรงเรียน			
ที่	โรงเรียน	สังกัด	จังหวัด
โรงเรียนสังกัดเทศบาลนคร จำนวน 16 โรงเรียน			
76	รร.เทศบาล 7 ฝั่งหมิ่น	เทศบาลนครเชียงราย	เชียงราย
77	รร.เทศบาลวัดศรีดอนไชย	เทศบาลนครเชียงใหม่	เชียงใหม่
78	รร.เทศบาลวัดพรหมจริยวาส	เทศบาลนครนครสวรรค์	นครสวรรค์
79	รร.เทศบาล 2 วัดคูหาสวรรค์	เทศบาลนครพิษณุโลก	พิษณุโลก
80	รร.เทศบาลวัดเสมาเมือง	เทศบาลนครนครศรีธรรมราช	นครศรีธรรมราช
81	รร.เทศบาลบ้านสามกอง (ขุนวิเศษอนุกุลกิจอุทิศ)	เทศบาลนครภูเก็ต	ภูเก็ต
82	รร.เทศบาล 2 อ่อนนุทิศ	เทศบาลนครสงขลา	สงขลา
83	รร.เทศบาล 4 วัดโพธารวาส	เทศบาลนครสุราษฎร์ธานี	สุราษฎร์ธานี
84	รร.เทศบาล 5 วัดพระปฐมเจดีย์	เทศบาลนครนครปฐม	นครปฐม
85	รร.ผาสุกมณีจักรมิตรภาพที่ ๑๑๖ นครปากเกร็ด ๒	เทศบาลนครปากเกร็ด	นนทบุรี
86	รร.นครนนท์วิทยา 4 วัดบางแพรกเหนือ	เทศบาลนครนนทบุรี	นนทบุรี
87	รร.เทศบาลชุมชนป้อมเพชร	เทศบาลนคร พระนครศรีอยุธยา	พระนครศรีอยุธยา
88	รร.เทศบาลสวนสนุก	เทศบาลนครขอนแก่น	ขอนแก่น
89	รร.เทศบาล 1 บูรพาวิทยากร	เทศบาลนครนครราชสีมา	นครราชสีมา
90	รร.เทศบาล 2 เขิงชุมอนุชนวิทยา	เทศบาลนครสกลนคร	สกลนคร
91	รร.เทศบาล 5 สีหรัักษ์วิทยา	เทศบาลนครอุดรธานี	อุดรธานี



แบบสอบถามการวิจัย

เรื่อง การพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล

HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT OF MUNICIPALITY SCHOOL

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เก็บข้อมูลสำหรับการวิจัยเรื่อง “การพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล” เพื่อทราบความคิดเห็นของท่าน ซึ่งเป็นข้อมูลที่มีค่าอย่างยิ่งต่อการวิจัยครั้งนี้ และข้อมูลของท่านจะเป็นความลับ และขอรับรองว่าจะไม่มีผลกระทบต่อการทำงานของท่านหรือหน่วยงานที่ท่านรับผิดชอบ โดยผู้วิจัยจะนำไปวิเคราะห์ในภาพรวม จึงขอความกรุณาโปรดตอบให้ครบทุกข้อตามความเป็นจริง

2. ผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย

- 1) ผู้อำนวยการสถานศึกษา
- 2) รองผู้อำนวยการสถานศึกษา
- 3) หัวหน้าฝ่ายบริหารงานบุคคล
- 4) ครู

3. แบบสอบถามฉบับนี้มี 2 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล

ผู้วิจัยขอขอบคุณทุกท่านเป็นอย่างสูง ที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้

นางวิรัชพัชร นันทินบัณฑิต

นักศึกษาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

โทรศัพท์ 0-8911-43664

แบบสอบถามการวิจัย

เรื่อง การพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง หน้าข้อความตามข้อมูลของท่าน

ข้อ	ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม	สำหรับผู้วิจัย
1	เพศ <input type="checkbox"/> ชาย <input type="checkbox"/> หญิง	() 01
2	อายุ <input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 30 ปี <input type="checkbox"/> 30-40 ปี <input type="checkbox"/> 41-50 ปี <input type="checkbox"/> 51 ปีขึ้นไป	() 02
3	ระดับการศึกษา <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาโท <input type="checkbox"/> ปริญญาเอก	() 03
4	ตำแหน่ง <input type="checkbox"/> ผู้อำนวยการสถานศึกษา <input type="checkbox"/> รองผู้อำนวยการสถานศึกษา <input type="checkbox"/> หัวหน้าฝ่ายบริหารงานบุคคล หรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย <input type="checkbox"/> ครู	() 04
5	ประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน <input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 5 ปี <input type="checkbox"/> 6-10 ปี <input type="checkbox"/> 11-15 ปี <input type="checkbox"/> 16-20 ปี <input type="checkbox"/> 21-25 ปี <input type="checkbox"/> 26 ปีขึ้นไป	() 05

ตอนที่ 2 การพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความที่เกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล โดยใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านเพียงช่องเดียว ซึ่งกำหนดระดับความคิดเห็นดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง เห็นด้วยว่า เป็นตัวแปรเกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง เห็นด้วยว่า เป็นตัวแปรเกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง เห็นด้วยว่า เป็นตัวแปรเกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง เห็นด้วยว่า เป็นตัวแปรเกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง เห็นด้วยว่า เป็นตัวแปรเกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	การพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
1	โรงเรียนกำหนดเป้าหมายการพัฒนาทุนมนุษย์ที่ชัดเจนในแผนงาน						
2	โรงเรียนดำเนินการพัฒนาทุนมนุษย์ตามแผนงานที่กำหนดไว้						
3	ผู้บริหารนำแผนการพัฒนาทุนมนุษย์มาใช้ในองค์กร โดยผ่านเครื่องมือ และรูปแบบต่างๆ						
4	ผู้บริหารจัดสรรงบประมาณเพื่อการพัฒนาทุนมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ						
5	โรงเรียนนำผลลัพธ์ที่จากกิจกรรม โครงการ ด้านการพัฒนาทุนมนุษย์มาใช้พัฒนาครูในองค์กร						
6	โรงเรียนสร้างความเชื่อมั่นในการพัฒนาศักยภาพครู						
7	ผู้บริหารส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพของครู						
8	ผู้บริหารอำนวยความสะดวกในการกระจายกลยุทธ์ การพัฒนาทุนมนุษย์ไปสู่การปฏิบัติ						

ข้อ	การพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
9	ผู้บริหารวางแผนการสรรหาอัตรากำลังครูที่มีคุณสมบัติตรงตามหน้าที่ที่ต้องการ						
10	ผู้บริหารปรับขั้นตอนการทำงานให้รวดเร็วและกระชับมากขึ้นเพื่อเอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของครู						
11	ผู้บริหารยกย่องชมเชยต่อการพัฒนาความรู้ของครู						
12	ผู้บริหารปรับโครงสร้างองค์กรพื้นฐาน สนับสนุนกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของครู						
13	โรงเรียนจัดลำดับการบังคับบัญชาที่เหมาะสม						
14	ผู้บริหารส่งเสริมวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ระหว่างครูในองค์กร						
15	ปรับกฎระเบียบ ที่เป็นอุปสรรคในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้						
16	จัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาความสามารถในทุก ๆ ด้าน โดยคำนึงถึงความแตกต่างและขีดความสามารถของแต่ละบุคคล						
17	ผู้บริหารสร้างการรับรู้และความเข้าใจ ในวิถีชีวิตของครูที่อยู่ภายในองค์กร						
18	ส่งเสริมการเรียนรู้วัฒนธรรมที่แปลกใหม่และยอมรับความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรมอันหลากหลายภายในองค์กร						
19	ผู้บริหารเข้าใจบริบทของครูซึ่งเป็นผู้ได้บังคับบัญชาอย่างถ่องแท้ทั้งเรื่องงานและครอบครัว						
20	ผู้บริหารจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาทักษะการทำงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร						
21	ผู้บริหารเป็นผู้นำที่ดีด้านความรู้ความสามารถให้กับครูในองค์กร						
22	ผู้บริหารให้โอกาสครูสร้างผลงานและตัดสินใจด้วยตนเอง						
23	ผู้บริหารส่งเสริมการทำงานและการศึกษาดูงานของครูภายในองค์กร เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนางานตามภาระหน้าที่ของตน						
24	ผู้บริหารติดตามและประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของครูอย่างสม่ำเสมอ						

ข้อ	การพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
25	ผู้บริหารจัดให้มีการประชุมครูเพื่อเพิ่มศักยภาพ ด้านความรู้ อย่างสม่ำเสมอ						
26	ผู้บริหารจัดอบรมครูโดยวิทยากรผู้เชี่ยวชาญ						
27	ผู้บริหารเพิ่มทักษะในการปฏิบัติงานของครูในองค์กรด้วยการ ฝึกอบรมที่เน้นความรู้ไปสู่การปฏิบัติจริง						
28	ผู้บริหารสร้างให้ครูในองค์กรมีวินัยในการปฏิบัติงาน						
29	ผู้บริหารจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมของครู						
30	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น						
31	ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์ของ องค์กร						
32	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์การ พัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กร						
33	โรงเรียนจัดทำนโยบาย แผนงานพัฒนาทุนมนุษย์ที่มีความ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมาย						
34	โรงเรียนยกระดับการพัฒนาครู ด้านการสร้างสรรค์และ นวัตกรรม เพื่อสร้างทักษะของคนในศตวรรษที่ 21						
35	ผู้บริหารตั้งเป้าหมายร่วมกับครูในการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์ขององค์กร						
36	ผู้บริหารสร้างความเข้าใจบริบทของงานที่ครูรับผิดชอบเพื่อ พัฒนางานสู่ความเป็นเลิศ						
37	ผู้บริหารปรับใช้กลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์ให้เหมาะสมกับ สถานการณ์						
38	ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับครู						
39	ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูสร้างและพัฒนานวัตกรรม เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน						
40	ผู้บริหารสร้างค่านิยมเรื่องความภักดีต่อองค์กร และการ ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ						
41	ผู้บริหารส่งเสริมการพัฒนาความรู้ ความสามารถของครูสู่การ เป็นผู้เชี่ยวชาญในวิชาชีพ						

ข้อ	การพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
42	ผู้บริหารพัฒนาครูเชิงรุก ให้สามารถเผชิญหน้ากับปัญหาและ การแข่งขันที่ท้าทายท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง						
43	ผู้บริหารส่งเสริมการพัฒนาด้านความรู้ ทักษะ และ ความสามารถ ของครูอย่างต่อเนื่อง						
44	โรงเรียนตั้งเป้าหมายในการพัฒนาทุนมนุษย์ที่ท้าทาย ต่อการ เปลี่ยนแปลงของสังคม						
45	โรงเรียนแลกเปลี่ยนนวัตกรรมและความรู้กับองค์กรอื่น						
46	ผู้บริหารและครูสร้างการรับรู้ร่วมกันว่าตนเป็นบุคคลสำคัญของ องค์กร						
47	ผู้บริหารจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับครูในองค์กร						
48	ผู้บริหารกล่าวชมเชยเมื่อครูปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ						
49	โรงเรียนสร้างกลยุทธ์ด้านการพัฒนาทุนมนุษย์ที่ยืดหยุ่น นำไปสู่ ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ						
50	โรงเรียนพัฒนายุทธศาสตร์การพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กรอย่าง ต่อเนื่อง						
51	โรงเรียนสร้างจุดเน้นในการพัฒนาคนให้เป็นที่น่าสนใจในวง กว้าง						
52	โรงเรียนพัฒนาสภาพแวดล้อม ระบบงาน และบรรยากาศที่ ส่งเสริมการปฏิบัติงาน						
53	ผู้บริหารเพิ่มช่องทางการเรียนรู้และให้ครูนำความรู้ มาใช้ อย่างอิสระ						
54	โรงเรียนสร้างระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ครอบคลุม ขอบข่ายการปฏิบัติงาน						
55	ผู้บริหารส่งเสริมบรรยากาศการทำงานแบบเปิดเผย โปร่งใส สุจริต ตามหลักธรรมาภิบาล						
56	ผู้บริหารวางแผนการทำงานโดยมีข้อจำกัดน้อยที่สุด						
57	ผู้บริหารส่งเสริมความสามารถในการปฏิบัติงานแบบบูรณาการ การทำงานร่วมกัน						

ข้อ	การพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล	ระดับความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
58	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูตระหนักถึงความท้าทายของงานมากกว่ารางวัลตอบแทน						
59	ผู้บริหารจัดสวัสดิการเพิ่มเติมจากสวัสดิการของรัฐ						
60	ผู้บริหารสร้างทัศนคติให้เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมขององค์กร						
61	โรงเรียนสนับสนุนให้ครูใช้เทคนิคเฉพาะทาง และความสามารถเฉพาะตนในการปฏิบัติงาน						
62	ผู้บริหารส่งเสริมการสร้างเครือข่ายทางการศึกษา กับหน่วยงานภายนอก						
63	ผู้บริหารกำหนดช่องทางสื่อสารเรื่องต่างๆภายในองค์กรได้เหมาะสม						
64	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศให้ครูมีเสรีภาพและอิสระทางความคิด						
65	ผู้บริหารแสดงออกถึงภาวะผู้นำในการพัฒนาทุนมนุษย์						
66	ผู้บริหารประเมินประสิทธิผลภายหลังการฝึกอบรมของครู เพื่อนำผลมาปรับปรุงแนวทางในการพัฒนา						
67	ผู้บริหารประเมินความเข้าใจของครูต่อเป้าหมายขององค์กร						
68	โรงเรียนจัดทำคู่มือการพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กร						
69	ผู้บริหารประเมินทักษะ ความรู้ และความสามารถในการทำงานของครู						
70	โรงเรียนกำหนดตัวชี้วัดในการพัฒนาอย่างชัดเจน						
71	ผู้บริหารประเมินความผูกพันของครูที่มีต่อองค์กร						
72	ผู้บริหารแจ้งผลการประเมินป้อนกลับ เพื่อการปรับปรุงและพัฒนางาน						
73	ผู้บริหารสร้างความตระหนักต่อหน้าที่ที่มีต่อชุมชน สังคม และประเทศชาติ						
74	โรงเรียนจัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยเพื่อการสืบค้นข้อมูลที่สามารถใช้งานได้สะดวก						
75	โรงเรียนพัฒนาสภาพแวดล้อมให้ถูกสุขลักษณะ สะอาด และได้มาตรฐานด้านอนามัย						
76	ผู้บริหารส่งเสริมการศึกษา ค้นคว้า รวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อพัฒนางาน						

ข้อ	การพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
95	โรงเรียนใช้ศาสนาและวัฒนธรรมเป็นกลไก ในการประสานพลัง ในองค์กร						
96	โรงเรียนถ่ายทอดภูมิปัญญาจากรุ่นสู่รุ่นเพื่อพัฒนาทุนมนุษย์ของ องค์กร						
97	ผู้บริหารส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบ้าน วัด โรงเรียน และชุมชน						
98	ผู้บริหารให้ครูจัดทำแผนการพัฒนาดตนเอง (Individual Development Plan: ID Plan) ตามมาตรฐานและตัวชี้วัดการ ปฏิบัติงาน						
99	ผู้บริหารส่งเสริมทักษะด้านการคิดอย่างมีวิจารณญาณและ ทักษะในการแก้ปัญหา						
100	ผู้บริหารส่งเสริมทัศนคติเชิงบวกในการปฏิบัติงานและการใช้ ชีวิต						
101	ผู้บริหารเข้ารับการอบรมเพื่อเรียนรู้การบริหารจัดการทรัพยากร อย่างมีประสิทธิภาพ						
102	โรงเรียนพัฒนางาน และพัฒนาจิตใจของครูในองค์กรด้วย วิธีการ และรูปแบบต่างๆ เช่น การเข้าร่วมอบรม การประชุม การสัมมนาทางวิชาการ						
103	ผู้บริหารสนับสนุน วัสดุอุปกรณ์ในการดำเนินงาน เพื่อให้ บรรลุเป้าหมายขององค์กร อย่างมีประสิทธิภาพ						
104	โรงเรียนการส่งเสริมให้ใช้ศักยภาพในการทำงาน อย่างเต็มที่ โดยไม่สูญเสียรูปแบบการใช้ชีวิตส่วนตัว						
105	ผู้บริหารสร้างตัวชี้วัดเพื่อประเมินความผูกพันของครูที่มีต่อ องค์กร						
106	ผู้บริหารใช้เทคโนโลยี เช่น Software หรือโปรแกรมสำเร็จรูป ในการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ						
107	ผู้บริหารรวบรวมข้อมูลเพื่อวิเคราะห์การพัฒนางานขององค์กร						
108	ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ด้านความอดทนและความ เพียร						
109	โรงเรียนจัดสรรครูให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน						
110	ผู้บริหารส่งเสริมทักษะด้านคอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารให้กับครูในองค์กร						

ข้อ	การพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล	ระดับความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
111	ผู้บริหารสร้างค่านิยมและเป็นแบบอย่างที่ดีในการพัฒนาตนเอง						
112	ผู้บริหารให้คำปรึกษาและคำแนะนำในการปฏิบัติงาน						
113	ผู้บริหารใส่ใจดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว						
114	ผู้บริหารจัดสวัสดิการด้านสุขภาพอนามัยของครู						
115	ผู้บริหารส่งเสริมการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning)						
116	โรงเรียนจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากแบบอย่างที่เป็นเลิศ (Best Practices)						
117	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูพัฒนาความรู้และสมรรถนะที่สำคัญในศตวรรษที่ 21						
118	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูจัดการเรียนการสอนที่พัฒนาทักษะการคิดขั้นสูง						
119	ผู้บริหารพัฒนาทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของครูโดยเจ้าของภาษาหรือผู้เชี่ยวชาญ						
120	ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูสร้างเครือข่ายข้ามวัฒนธรรม						

ขอขอบคุณทุกท่านเป็นอย่างสูง







ที่ อว 8612.2/พิเศษ

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

25 มีนาคม 2564

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญยื่นข้อร้องเรียน

เรียน ดร. ชัยวัฒน์ ปัทมวิมลรัตน์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางวิรัชพัชร นันทินบัณฑิต รหัสนักศึกษา 58252911 นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้
ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา
ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญยื่นข้อร้องเรียนดังกล่าว เพื่อประโยชน์ในการวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่าน
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วัฒนอมศักดิ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ
เพื่อยืนยันองค์ประกอบการพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล

1. ดร.ฉัญมัย ปรัชญาวุฒิรัตน์ ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนเทศบาล 3 วัดท่ามะปราง
เทศบาลนครพิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก
2. ดร.ผ่องพรรณ ปินตาแสน ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนเทศบาล 7 ฝั่งหมิ่น
เทศบาลนครเชียงราย จังหวัดเชียงราย
3. ดร.พรรณมาส พรหมพิลา ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนเทศบาล 2 วัดปราสาททอง
เทศบาลเมืองสุพรรณบุรี จังหวัดสุพรรณบุรี
4. ดร.จันทิมา จันท์สุวรรณ รักษาการผู้อำนวยการกองการศึกษา
องค์การบริหารส่วนตำบลลำไทร จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
5. ดร.กาญจนา โสมณวัฒน์ รองผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนเทศบาล 2 สามัคคีวัฒนา
เทศบาลเมืองยโสธร จังหวัดยโสธร





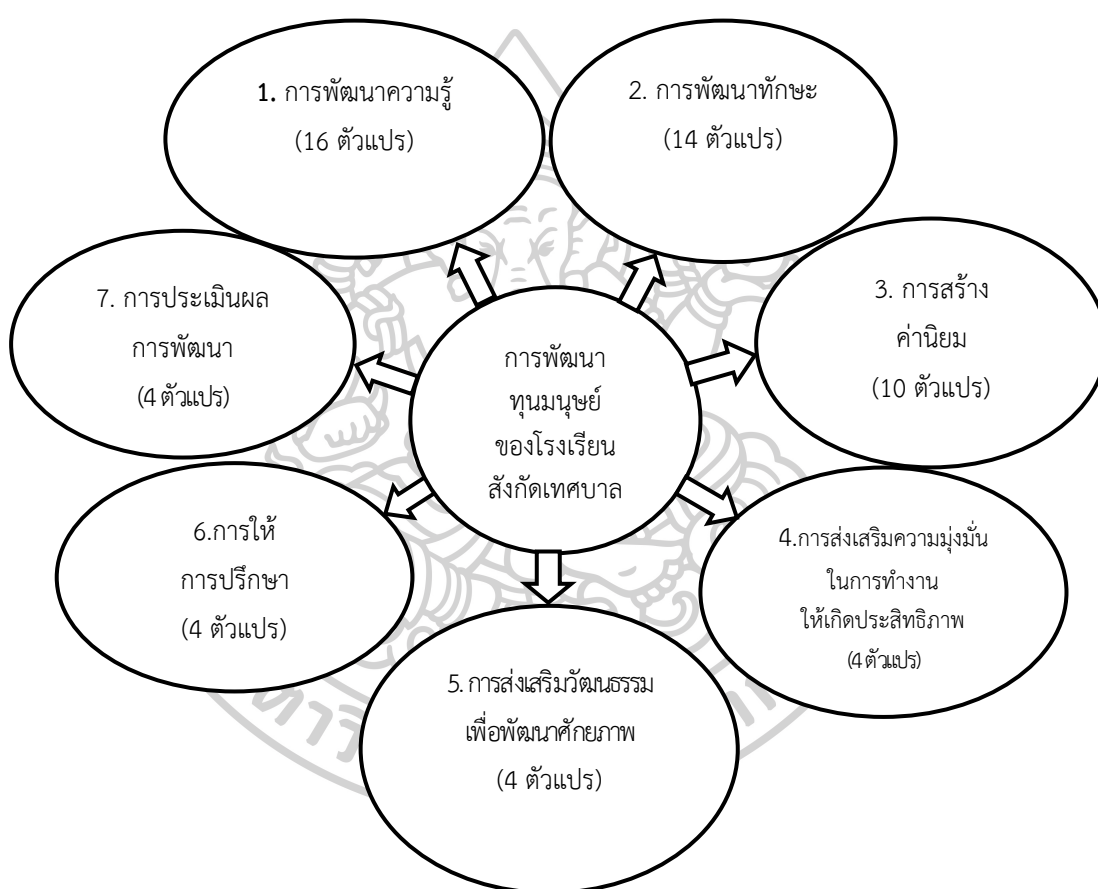
แบบสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ
 เพื่อยืนยันองค์ประกอบจากข้อค้นพบงานวิจัย
 เรื่อง การพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล
 HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT OF MUNICIPALITY SCHOOL

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อสอบถามความคิดเห็นเพื่อยืนยันองค์ประกอบจากข้อค้นพบงานวิจัย เรื่อง การพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) องค์ประกอบการพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล 2) ผลการยืนยันองค์ประกอบการพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive research) ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ โรงเรียนขั้นพื้นฐานสังกัดเทศบาล กองส่งเสริมและพัฒนาการจัดการศึกษาท้องถิ่น กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย จำนวน 1,121 แห่ง ใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 91 แห่ง ที่กำหนดขนาดจากการเปิดตารางประมาณขนาดกลุ่มตัวอย่างของทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane) ที่ความเชื่อมั่น 90 % โดยใช้การสุ่มแบบแบ่งประเภท (Stratified random sampling) ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 91 คน รองผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 91 คน หัวหน้าฝ่ายบริหารงานบุคคล จำนวน 91 คน และครู จำนวน 91 คน รวมผู้ให้ข้อมูล 364 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วยแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interview) แบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) และแบบยืนยันองค์ประกอบ การเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามใช้วิธีการเก็บรวบรวมด้วยตนเอง โดยส่งหนังสือขอเก็บรวบรวมข้อมูลทางไปรษณีย์และการเข้าถึงแบบสอบถามด้วยคิวอาร์โค้ด สถิติที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วยความถี่ (frequency) ร้อยละ (percentage) มัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean: \bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation: S.D.) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory factor analysis: EFA) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป และการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis)

2. ผลการวิจัยเรื่อง การพัฒนาทุนมนุษย์โรงเรียนสังกัดเทศบาล มีจำนวน องค์ประกอบ 7 องค์ประกอบ 56 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 1 การพัฒนาความรู้ จำนวน 16 ตัว องค์ประกอบที่ 2 การพัฒนาทักษะ จำนวน 14 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 3 การสร้างค่านิยม จำนวน 10 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 4 การส่งเสริมความมุ่งมั่นในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ จำนวน 4 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 5 การส่งเสริมวัฒนธรรมเพื่อพัฒนาศักยภาพ จำนวน 4 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 6 การให้การปรึกษา จำนวน 4 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 7 การประเมินผลการพัฒนา จำนวน 4 ตัวแปร แต่ละองค์ประกอบประกอบด้วยตัวแปรดังต่อไปนี้



องค์ประกอบที่ 1 การพัฒนาความรู้ ประกอบด้วย 16 ตัวแปร คือ 1) ผู้บริหารส่งเสริมการทำงานและการศึกษาดูงานของครูภายในองค์กร เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนางานตามภาระหน้าที่ของตน 2) ผู้บริหารส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพของครู 3) ผู้บริหารสร้างให้ครูในองค์กรมีวินัยในการปฏิบัติงาน 4) ผู้บริหารจัดให้มีการประชุมครูเพื่อเพิ่มศักยภาพด้านความรู้อย่างสม่ำเสมอ 5) ผู้บริหารยกย่องชมเชยต่อการพัฒนาความรู้ของครู 6) ผู้บริหารให้ครูจัดทำแผนการพัฒนาดตนเอง (Individual Development Plan: ID Plan) ตามมาตรฐานและตัวชี้วัดการปฏิบัติงาน 7) ผู้บริหารส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบ้าน วัด โรงเรียน และชุมชน 8) ผู้บริหารเข้ารับการอบรมเพื่อเรียนรู้

การบริหารจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ 9) ผู้บริหารส่งเสริมการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ของครูสู่การเป็นผู้เชี่ยวชาญในวิชาชีพ 10) ผู้บริหารส่งเสริมทักษะด้านการคิดอย่างมีวิจารณญาณและ ทักษะในการแก้ปัญหา 11) ผู้บริหารกล่าวชมเชยเมื่อครูปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ 12) ผู้บริหาร เป็นผู้นำที่ดีด้านความรู้ความสามารถให้กับครูในองค์กร 13) ผู้บริหารขับเคลื่อนการเรียนรู้ขององค์กร ด้วยการกระจายทรัพยากรอย่างเหมาะสม 14) ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น 15) ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ด้านความอดทนและความเพียร 16) ผู้บริหารวางแผนการสรรหา อัตรากำลังครูที่มีคุณสมบัติตรงตามหน้าที่ที่ต้องการ

องค์ประกอบที่ 2 การพัฒนาทักษะ ประกอบด้วย 14 ตัวแปร คือ 1) ผู้บริหารพัฒนาครู เชิงรุกให้สามารถเผชิญหน้ากับปัญหาและการแข่งขันที่ท้าทายท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง 2) ผู้บริหารสร้างความเข้าใจบริบทของงานที่ครูรับผิดชอบเพื่อพัฒนางานสู่ความเป็นเลิศ 3) ผู้บริหาร สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับครู 4) ผู้บริหารสร้างค่านิยมเรื่องความภักดีต่อองค์กรและการ ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ 5) ผู้บริหารแจ้งผลการประเมินป้อนกลับเพื่อการปรับปรุง และพัฒนา งาน 6) ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กร 7) ผู้บริหารให้โอกาสครู สร้างผลงานและตัดสินใจด้วยตนเอง 8) ผู้บริหารจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาทักษะการทำงานทั้งภายใน และภายนอกองค์กร 9) ผู้บริหารส่งเสริมความสามารถในการปฏิบัติงานแบบบูรณาการการทำงาน ร่วมกัน 10) ผู้บริหารจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมของครู 11) ผู้บริหารติดตามและ ประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของครูอย่างสม่ำเสมอ 12) ผู้บริหารและครูสร้างการรับรู้ร่วมกันว่าตนเป็น บุคคลสำคัญขององค์กร 13) ผู้บริหารส่งเสริมการพัฒนาด้านความรู้ ทักษะ และความสามารถ ของครู อย่างต่อเนื่อง 14) ผู้บริหารประเมินความเข้าใจของครูต่อเป้าหมายขององค์กร

องค์ประกอบที่ 3 การสร้างค่านิยม ประกอบด้วย 10 ตัวแปร คือ 1) โรงเรียนกำหนด ค่านิยมพื้นฐานร่วมกันเรื่องความเชื่อมั่นและความไว้วางใจต่อกัน 2) โรงเรียนประสานความร่วมมือกับ ผู้นำท้องถิ่น ผู้รู้ และปราชญ์ชุมชน 3) โรงเรียนพัฒนาครูเรื่องการสื่อสารในสถานการณ์ที่มีความ ซับซ้อน 4) โรงเรียนกำหนดตัวชี้วัดในการพัฒนาอย่างชัดเจน 5) โรงเรียนสร้างจุดเน้นในการพัฒนาคน ให้เป็นที่น่าสนใจในวงกว้าง 6) โรงเรียนกำหนดแนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ที่ชัดเจน 7) ผู้บริหารดูแล เรื่องสวัสดิการของครูเพื่อความเป็นอยู่ที่ดี 8) ผู้บริหารจัดทำกรอบการดำเนินงานที่ชัดเจนและครอบคลุม การดำเนินงานในทุกส่วน 9) โรงเรียนจัดสรรงบประมาณด้านการอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ 10) ผู้บริหารใช้ข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัยในการสร้างเป้าหมายการปฏิบัติงาน

องค์ประกอบที่ 4 การส่งเสริมความมุ่งมั่นในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 4 ตัวแปร คือ 1) ผู้บริหารจัดสวัสดิการเพิ่มเติมจากสวัสดิการของรัฐ 2) บริหาร ขับเคลื่อนการเรียนรู้ขององค์กรด้วยการจัดการความรู้ (Knowledge Management) 3) ผู้บริหาร

ประเมินความผูกพันของครูที่มีต่อองค์กร 4) ผู้บริหารใช้เทคโนโลยี เช่น Software หรือโปรแกรมสำเร็จรูป ในการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

องค์ประกอบที่ 5 การส่งเสริมวัฒนธรรมเพื่อพัฒนาศักยภาพ ประกอบด้วย 4 ตัวแปร คือ 1) โรงเรียนใช้ศาสนาและวัฒนธรรมเป็นกลไกในการประสานพลังในองค์กร 2) โรงเรียนถ่ายทอดภูมิปัญญาจากรุ่นสู่รุ่นเพื่อพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กร 3) โรงเรียนพัฒนางาน และพัฒนาจิตใจของครูในองค์กรด้วยวิธีการ และรูปแบบต่างๆ เช่น การเข้าร่วมอบรม การประชุม การสัมมนาทางวิชาการ 4) โรงเรียนการส่งเสริมให้ใช้ศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มที่โดยไม่สูญเสียรูปแบบการใช้ชีวิตส่วนตัว

องค์ประกอบที่ 6 การให้การปรึกษา ประกอบด้วย 4 ตัวแปร คือ 1) ผู้บริหารส่งเสริมทักษะด้านคอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารให้กับครูในองค์กร 2) ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูพัฒนาความรู้และสมรรถนะที่สำคัญในศตวรรษที่ 21 3) ผู้บริหารสร้างค่านิยมและเป็นแบบอย่างที่ดีในการพัฒนาตนเอง 4) ผู้บริหารให้คำปรึกษาและคำแนะนำในการปฏิบัติงาน

องค์ประกอบที่ 7 การประเมินผลการพัฒนา ประกอบด้วย 4 ตัวแปร คือ 1) โรงเรียนพัฒนาสภาพแวดล้อม ระบบงาน และบรรยากาศที่ส่งเสริมการปฏิบัติงาน 2) โรงเรียนจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากแบบอย่างที่เป็นเลิศ (Best Practices) 3) โรงเรียนพัฒนาสภาพแวดล้อมให้ถูกสุขลักษณะ สะอาด และได้มาตรฐานด้านอนามัย 4) โรงเรียนสร้างระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ครอบคลุมข้อข่ายการปฏิบัติงาน

3. ผู้ตอบแบบสอบถามฉบับนี้ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดเทศบาล ที่จบการศึกษาระดับปริญญาเอก จำนวน 3 คน และรองผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดเทศบาล ที่จบการศึกษาระดับปริญญาเอก จำนวน 1 คน ผู้อำนวยการกองการศึกษาที่จบการศึกษาระดับปริญญาเอก จำนวน 1 คน เพื่อพิจารณาเกี่ยวกับความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และเป็นประโยชน์

4. แบบสอบถามนี้เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นที่มีต่อองค์ประกอบการพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ เป็นอย่างสูง ที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้

นางวิรัชพัชร นันทินบัณฑิต

นักศึกษาปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร



แบบสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ
 เพื่อยืนยันองค์ประกอบจากข้อค้นพบงานวิจัย
 เรื่อง การพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล
 HUMAN CAPITAL DEVELOPMEN OF MUNICIPALITY SCHOOL

วัตถุประสงค์

เพื่อทราบผลการยืนยันองค์ประกอบการพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล

แบบสอบถามความคิดเห็นที่มีต่อองค์ประกอบการพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล

คำชี้แจง จากข้อค้นพบ “องค์ประกอบการพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล”
 ในฐานะที่ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ ขอความกรุณาท่านแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อค้นพบ
 โดยกรุณาเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยมีเกณฑ์ในการ
 พิจารณาดังนี้

เห็นด้วยว่า องค์ประกอบการพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล
 มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และเป็นประโยชน์

ไม่เห็นด้วยว่า องค์ประกอบการพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล
 มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และเป็นประโยชน์

องค์ประกอบ การพัฒนาทุนมนุษย์ ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ							
	ความถูกต้อง		ความ เหมาะสม		ความเป็นไป ได้		เป็นประโยชน์	
	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย
องค์ประกอบที่ 1 การพัฒนาความรู้								
องค์ประกอบที่ 2 การพัฒนาทักษะ								
องค์ประกอบที่ 3 การสร้างค่านิยม								
องค์ประกอบที่ 4 การส่งเสริมความมุ่งมั่นใน การทำงานให้เกิด ประสิทธิภาพ								
องค์ประกอบที่ 5 การส่งเสริมวัฒนธรรมเพื่อ พัฒนาศักยภาพ								
องค์ประกอบที่ 6 การให้การปรึกษา								
องค์ประกอบที่ 7 การประเมินผลการพัฒนา								

ขอขอบคุณทุกท่านเป็นอย่างสูง

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางวิรัชพัชร นันทินบัณฑิต
วุฒិการศึกษา	พ.ศ. 2539 สำเร็จการศึกษาครุศาสตรบัณฑิต วิชาเอกดนตรีศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม
	พ.ศ. 2552 สำเร็จการศึกษาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี
	พ.ศ. 2558 กำลังศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร

