



การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญามหาบัณฑิต

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2564

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี



โดย  
นางสกุณฑลา รัตน์ไพบุลย์วัฒนา

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผนก ก แบบ ก 2 ระดับปริญญามหาบัณฑิต

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2564

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

STRATEGIC MANAGEMENT AND HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT  
OF PRIVATE SCHOOL IN RATCHABURI PROVINCE



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for Master of Education (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

Department of Educational Administration  
Graduate School, Silpakorn University

Academic Year 2021

Copyright of Silpakorn University

|                      |   |
|----------------------|---|
| หัวข้อ               | การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียน<br>เอกชนในจังหวัดราชบุรี |
| โดย                  | สกุณฑลา รัตน์ไพบูลย์วัฒนา   |
| สาขาวิชา             | การบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญามหาบัณฑิต                              |
| อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก | ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สายสุตา เตียเจริญ  |

---

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
(รองศาสตราจารย์ ดร.จุไรรัตน์ นันทานิช)

พิจารณาเห็นชอบโดย

..... ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วัฒนอมศักดิ์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายสุตา เตียเจริญ)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นุชนรา รัตน์ศิริระประภา)

..... ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พรศักดิ์ สุจริตรักษ์ )

61252344 : การบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญาโท

คำสำคัญ : การบริหารเชิงกลยุทธ์, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

นาง สกุนตลา รัตนไพบูลย์วัฒนา: การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สายสุดา เตียเจริญ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี 2) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา โดยใช้ผู้ให้ข้อมูลเป็นหน่วยวิเคราะห์ กลุ่มตัวอย่างคือ โรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี จำนวนทั้งสิ้น 28 โรงเรียน โดยมีผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 4 คน ประกอบด้วย ผู้รับใบอนุญาต/ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ จำนวน 2 คน และครูผู้สอน จำนวน 2 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น จำนวน 112 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ ตามแนวคิดของวีเลน และคณะ (Wheelen and others) และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตามแนวคิดของดีไซมอน, วอนเนอร์ และแฮร์ริส (Desimone, Werner and Harris) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ ร้อยละ ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

#### ผลการวิจัยพบว่า

1. การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ การประเมินและควบคุม และการนำกลยุทธ์ไปใช้
2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การประเมินผล การดำเนินการ การประเมินความต้องการ และการออกแบบวิธีการ
3. การบริหารเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในลักษณะคล้อยตามกัน

61252344 : Major (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

Keyword : Strategic Management, human resource development

MRS. SAKUNTALA RATTANAPAIBOONWATTANA : STRATEGIC MANAGEMENT AND HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT OF PRIVATE SCHOOL IN RATCHABURI PROVINCE THESIS ADVISOR : ASSISTANT PROFESSOR SAISUDA TIACHAROEN, Ph.D.

The purposes of this research is to find out 1) the strategic management of private schools in ratchaburi province. , 2) human resource development of private schools in ratchaburi province. , 3) relationship between strategic management and human resource development of private schools in ratchaburi province. this research were a descriptive research. the research sample was 28 private schools in ratchaburi province. the key performants in each school were 2 consisting of licensee or director or deputy director and 2 teachers totally 112 the researcher instrument was questionnaires about strategic management , based on Wheelen and other concept and human resource development based on Desimone , Werner and Harris concept. the statistics used to analyze the data were frequency , percentage , arithmetic mean. standard deviation and pearson's correlation coefficient.

The results showed that

1. Strategic management of private schools in ratchaburi province in overall was at high level , considering by aspects has found at high level in all aspects.sorted according to the arithmetic mean from descending as follows : scanning the environment , strategic formulation , evaluation and control and strategy implementation.

2. The overall human resource development of private schools in ratchaburi province was at high level , considering by aspect found at a high level in all aspects.sorted according to arithmetic mean from descending as follows : evaluation phase , implementation phase , needs assessment phase , and design phase.

3. Strategic management was statistically correlated with human resource development at the .01 level.

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เรื่อง “การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี” นี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี เพราะได้รับการอนุเคราะห์อย่างดีจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายสุดา เตียเจริญ ประธานกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นุชนรา รัตนศิริประภา กรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วัฒนอมศักดิ์ ประธานคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พรศักดิ์ สุจริตรักษ์ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะและตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆจนเสร็จสมบูรณ์ และคณาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษาทุกท่านที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ สนับสนุน และให้กำลังใจด้วยดีตลอดมา ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณอาจารย์ ดร.วิทยา พัฒนวงศ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนอรุณประดิษฐ์ พันเอก ดร.รณพงษ์ เรืองจ้อย ผู้อำนวยการโรงเรียนกองทัพกอบกู้บัลลังก์ บูรณวิทยา ดร.จงรักษ์ ศรีทิพย์ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต1 ดร.ศิริวรรณ ลีกิจเจริญผล ศึกษานิเทศก์ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดราชบุรี และอาจารย์ ดร.จันทิมา รุ่งเรือง หัวหน้างานบริหารวิชาการโรงเรียนกองทัพกอบกู้บัลลังก์ บูรณวิทยา ที่ได้กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ โดยให้คำแนะนำ แก้ไข เพื่อปรับปรุงคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

ขอขอบคุณ ผู้รับใบอนุญาต ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน ครูผู้สอน และบุคลากรโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรีทุกท่าน ที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามและให้ความช่วยเหลือในการเก็บรวบรวมข้อมูลของการวิจัยในครั้งนี้

ขอขอบคุณ คุณพิยะดา ม่วงอิม รองศึกษาธิการจังหวัดราชบุรี ดร.ทวิช แจ่มจำรัส รองผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหมีวิทยา และ ดร.ศิริรัตน์ สุคันธฤกษ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดโพธิ์ประสิทธิ์ (วิบูลย์บำรุง) ที่ให้ความอนุเคราะห์ช่วยเหลือ ให้คำปรึกษา แนะนำ สนับสนุนด้วยดีตลอดมา

ขอขอบคุณ คุณแม่ราตรี ป้อมเชียงพิณ คุณพ่อมานิตย์ ป้อมเชียงพิณ ผู้ให้ทุกสิ่งทุกอย่างที่ดีงามและกำลังใจอย่างดียิ่งแก่ลูกเสมอมา ตลอดจนคุณพี่ระ รัตนไพบูลย์วัฒนา และครอบครัวทุกท่านที่คอยสนับสนุน รวมถึงผู้มีพระคุณ และเพื่อนนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษารุ่นที่ 37 ทุกท่าน ที่เป็นกำลังใจให้แก่ผู้วิจัยเสมอ

คุณค่าและประโยชน์ที่ได้จากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเพื่อทดแทนพระคุณ บิดา มารดา ครูอาจารย์ผู้มีพระคุณ และกัลยาณมิตรทุกท่าน ที่ได้กรุณาให้ความรัก ความเมตตา ความรู้ คำแนะนำ กำลังใจ และมิตรภาพอันงดงาม ตลอดเวลาในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

นาง สกุนตลา รัตนไพบูลย์วัฒนา

## สารบัญ

|  | หน้า |
|--|------|
| บทคัดย่อภาษาไทย .....                                    | ง    |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....                                 | จ    |
| กิตติกรรมประกาศ .....                                    | ฉ    |
| สารบัญ .....   | ช    |
| สารบัญตาราง .....  | ฅ    |
| สารบัญแผนภูมิ .....                                      | ฉ    |
| บทที่ 1 บทนำ .....                                       | 1    |
| ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....                     | 2    |
| ปัญหาของการวิจัย .....                                   | 5    |
| วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....                            | 8    |
| ข้อคำถามของการวิจัย .....                                | 9    |
| สมมติฐานของการวิจัย .....                                | 9    |
| ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย .....                        | 9    |
| ขอบเขตของการวิจัย .....                                  | 14   |
| นิยามศัพท์เฉพาะ .....                                    | 15   |
| บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....                      | 16   |
| การบริหารเชิงกลยุทธ์ .....                               | 16   |
| ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ .....                    | 17   |
| ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดต่างประเทศ ..... | 17   |
| ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดประเทศไทย .....  | 19   |
| ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ .....                   | 20   |



|   |     |
|---|-----|
| หลักการแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ .....                      | 21  |
| หลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ .....  | 25  |
| กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์.....   | 28  |
| การกำหนดกลยุทธ์.....  | 38  |
| การนำกลยุทธ์ไปใช้ .....   | 40  |
| การประเมินผลและควบคุม .....   | 41  |
| ประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ .....   | 44  |
| การบริหารเชิงกลยุทธ์.....   | 48  |
| การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ .....  | 50  |
| ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ .....                                       | 51  |
| ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ .....                                      | 54  |
| หลักการ แนวคิด ทฤษฎีในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ .....                            | 57  |
| วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....   | 64  |
| หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....   | 67  |
| เทคนิคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....   | 72  |
| กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....   | 77  |
| รูปแบบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ .....   | 93  |
| ประเภทของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ .....   | 104 |
| ประโยชน์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....  | 107 |
| ปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....                                 | 111 |
| ข้อมูลพื้นฐานกลุ่มส่งเสริมการศึกษาเอกชน สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดราชบุรี..... | 115 |
| งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....  | 121 |
| งานวิจัยในประเทศ.....   | 121 |
| งานวิจัยต่างประเทศ.....   | 131 |

|  |     |
|--|-----|
| สรุป.....  | 139 |
| บทที่ 3 การดำเนินการวิจัย.....   | 141 |
| ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....  | 141 |
| ระเบียบวิธีวิจัย.....  | 142 |
| แผนแบบการวิจัย.....  | 142 |
| ประชากร.....   | 142 |
| กลุ่มตัวอย่าง.....   | 143 |
| ผู้ให้ข้อมูล.....  | 143 |
| ตัวแปรที่ศึกษา.....  | 144 |
| เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....  | 146 |
| การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ.....  | 146 |
| การเก็บรวบรวมข้อมูล.....   | 147 |
| การวิเคราะห์ข้อมูล.....  | 148 |
| สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....   | 148 |
| สรุป.....  | 149 |
| บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....  | 151 |
| ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม.....  | 151 |
| ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี.....   | 154 |
| ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี.....   | 160 |
| ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการพัฒนาทรัพยากร<br>มนุษย์ของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี..... | 165 |
| บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....   | 167 |
| สรุปผลการวิจัย.....  | 168 |
| การอภิปรายผล.....  | 169 |

|   |     |
|---|-----|
| ข้อเสนอแนะ.....   | 184 |
| ข้อเสนอแนะจากการวิจัย.....  | 184 |
| ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป.....  | 185 |
| รายการอ้างอิง.....  | 186 |
| ภาคผนวก.....  | 196 |
| ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย และรายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจ<br>เครื่องมือวิจัย..... | 197 |
| ภาคผนวก ข ผลการวิเคราะห์ ค่า IOC ของเครื่องมือวิจัย.....  | 200 |
| ภาคผนวก ค หนังสือขอตกลงเครื่องมือ และรายชื่อโรงเรียนทดลองเครื่องมือ.....                                | 207 |
| ภาคผนวก ง ผลการวิเคราะห์ความเชื่อมั่นของเครื่องมือ.....   | 210 |
| ภาคผนวก จ หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และรายชื่อโรงเรียนกลุ่ม<br>ตัวอย่าง.....         | 214 |
| ภาคผนวก ฉ แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....   | 218 |
| ประวัติผู้เขียน.....  | 228 |



## สารบัญตาราง

หน้า

|  |     |
|--|-----|
| ตารางที่ 1 รายชื่อโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน  | 118 |
| ตารางที่ 2 จำนวนบุคลากรโรงเรียนเอกชนในระบบประเภทสามัญศึกษาจังหวัดราชบุรี   | 120 |
| ตารางที่ 3 ตารางสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม   | 152 |
| ตารางที่ 4 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี โดยภาพรวม ( $X_{tot}$ )                | 154 |
| ตารางที่ 5 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ( $X_1$ )  | 155 |
| ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ( $X_2$ )          | 156 |
| ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี การนำกลยุทธ์ไปใช้ ( $X_3$ )            | 157 |
| ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี ด้านการประเมินและควบคุม ( $X_4$ )      | 158 |
| ตารางที่ 9 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี โดยภาพรวม ( $Y_{tot}$ )              | 160 |
| ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี ด้านการประเมินความต้องการ ( $Y_1$ ) | 161 |
| ตารางที่ 11 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี ด้านการออกแบบวิธีการ ( $Y_2$ )      | 162 |
| ตารางที่ 12 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี ด้านการดำเนินการ ( $Y_3$ )          | 163 |

ตารางที่ 13 คำขวัญเฉลิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ  
โรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี ด้านการประเมินผล (Y<sub>d</sub>)..... 164

ตารางที่ 14 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์  
ของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี ..... 165



## สารบัญแผนภูมิ

|  | หน้า |
|--|------|
| แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย.....  | 13   |
| แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย .....   | 14   |
| แผนภูมิที่ 3 แสดงองค์ประกอบพื้นฐานกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ .....                     | 30   |
| แผนภูมิที่ 4 การบริหารเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของเซอร์โตและปีเตอร์ (Certo and Peter) ..... | 34   |
| แผนภูมิที่ 5 องค์ประกอบของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของวีเลนและคณะ .....      | 36   |
| แผนภูมิที่ 6 Environmental Variables.....  | 37   |
| แผนภูมิที่ 7 Hierarchy of Strategy.....  | 40   |
| แผนภูมิที่ 8 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ ฌ็อง-ฌัก เซอร์นันทน์.....          | 42   |
| แผนภูมิที่ 9 กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....   | 90   |
| แผนภูมิที่ 10 รูปแบบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....                                     | 98   |



## บทที่ 1

### บทนำ

ปัจจุบันประเทศไทยกำลังประสบปัญหาจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งทางด้าน เศรษฐกิจ ความร่วมมือทางการค้า การลงทุน สภาพสังคมวัฒนธรรม คุณธรรม จริยธรรม การเมือง การปกครอง และการแข่งขันทางด้านนวัตกรรมเทคโนโลยี ประเทศไทยจึงอยู่ในช่วงเวลาของการ ปฏิรูปประเทศเพื่อแก้ปัญหาพื้นฐานในหลาย ๆ ด้านที่สั่งสมมานาน ขณะที่ประเทศไทยมีข้อจำกัดของ ปัจจัยพื้นฐานเชิงยุทธศาสตร์เกือบทุกด้านและจะเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนา นับเป็นจังหวะเวลาที่ ทำทายอย่างมากที่ประเทศไทยต้องปรับตัวอย่างจริงจัง<sup>1</sup> ซึ่งการพัฒนาประเทศจากปัญหาที่ หลากหลายนั้นล้วนเป็นอุปสรรคในการพัฒนาประเทศในระยะยาว จึงเป็นที่ตระหนักร่วมกันของทุก ภาคส่วน ว่าการที่จะพัฒนาประเทศไทย ให้มีความมั่นคง และยั่งยืนในระยะยาวได้นั้น ประเทศต้อง เร่งพัฒนาปัจจัยพื้นฐานเชิงยุทธศาสตร์ในทุกด้าน รวมถึงการพัฒนาคนในภาพรวมให้เป็นคนที่สมบูรณ์ ในทุกช่วงวัยที่สามารถบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงที่เป็นสภาพแวดล้อมการดำเนินชีวิตได้อย่างดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนามนุษย์จากการยกระดับคุณภาพการศึกษา การเรียนรู้ การพัฒนาทักษะ และการยกระดับคุณภาพบริการสาธารณสุขให้ทั่วถึง ให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม องค์กรหลักที่มีหน้าที่ในการจัดการศึกษา ต้องมีกลยุทธ์ในการจัด การศึกษา เพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จคือคุณภาพการศึกษา ซึ่งเป็นผลผลิตที่เกิดจากการดำเนินการจัด การศึกษาของโรงเรียน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง<sup>2</sup>

การศึกษาจึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และเป็นหัวใจสำคัญในการ พัฒนาประเทศชาติให้เจริญรุ่งเรือง ซึ่งการที่จะพัฒนาประเทศชาติต้องพัฒนาประชาชนโดยให้ การศึกษาเพื่อให้คนในชาติได้คุณภาพตามที่ต้องการ การศึกษาจะประกอบด้วยพันธกิจของโรงเรียน การจัดการทรัพยากร หลักสูตร การเรียนการสอน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การสนับสนุนผู้เรียน และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน คุณภาพผู้เรียนที่มุ่งหวังก็คือการเป็นคนเก่ง คนดี และมีความสุข ผู้บริหารและครูอาจารย์ในโรงเรียนจึงจำเป็นต้องได้รับความรู้เพิ่มเติมและพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ความสามารถเพื่อก้าวทันความเปลี่ยนแปลงที่กำลังเป็นอยู่ สิ่งหนึ่งที่จะช่วยพัฒนาครูอาจารย์ในด้าน

---

<sup>1</sup> สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, **แผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติฉบับที่สิบสอง พ.ศ.2560-2564** (2560), 1.

<sup>2</sup> ไพฑูริย์ สีนรรัตน์, **ความเป็นผู้นำทางการศึกษา** (กรุงเทพมหานคร: วิทยาลัยครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, 2560), 176.

วิชาการและช่วยให้งานวิชาการก้าวหน้ามีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นคือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นกระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารและครูอาจารย์ในโรงเรียน เพื่อให้ได้มาซึ่งสัมฤทธิ์ผลสูงสุดในการเรียนของนักเรียน<sup>3</sup> และการศึกษาเอกชนมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการแบ่งเบาภาระของรัฐบาลโดยมีบทบาทและ เป็นกำลังสำคัญในการจัดการศึกษาแก่ประชาชนให้ทั่วถึงยิ่งขึ้น จึงนับได้ว่าการศึกษาเอกชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศชาติให้เจริญรุ่งเรือง นอกจากนี้สถาบันการศึกษาเอกชนได้รับการยอมรับจากสังคมมากขึ้นเนื่องจากได้มีการปรับปรุงประสิทธิภาพมาตรฐานการเรียนการสอนในทุก ๆ ด้านการดำเนินการทางด้านการศึกษาเอกชนอันเป็นที่ยอมรับมากขึ้นนี้ย่อมเป็นการช่วยเหลือรัฐบาลได้ในระดับหนึ่ง

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การจัดการศึกษาเอกชนในประเทศไทยมีมานานนับแต่สมัยล้านนากว่า 600 ปีมาแล้ว ซึ่งการศึกษาส่วนใหญ่เกิดขึ้นในวัด มุ่งให้อ่านออกเขียนได้ และมีการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนมากขึ้นเป็นลำดับจากการที่เอกชนได้ดำเนินการจัดการศึกษาเอกชน ควบคู่กับการจัดการศึกษา ของรัฐ ทำให้รัฐบาลเล็งเห็นถึงความสำคัญของการศึกษาเอกชน จึงได้ประกาศ ใช้พระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ขึ้นเป็นครั้งแรกเมื่อวันที่ 10 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2461 และนับแต่นั้นมาก็ได้ถือเอาวันที่ 10 กุมภาพันธ์ ของทุกปีเป็นวันที่มีความหมายยิ่งของโรงเรียนเอกชน โดยเรียกวันนี้ว่า วันการศึกษาเอกชน การจัดการศึกษาเอกชนมีพัฒนาการยาวนานมาจนถึงยุคปัจจุบัน การขออนุญาตจัดตั้งโรงเรียนต้องมีการจัดตั้งตราสารเสมือนธรรมนูญการบริหารกิจการโรงเรียน มีคณะกรรมการ บริหารเป็นผู้บริหารงาน และควบคุมโรงเรียน<sup>4</sup> จะเห็นได้ว่าการบริหารจัดการการศึกษาโรงเรียนเอกชนในปัจจุบันได้มีการเปลี่ยนแปลงบริบทไปมาก โดยมีสภาพเป็นนิติบุคคลมีการกระจายอำนาจและการบริหารภายใต้คณะกรรมการบริหารรูปแบบการบริหารต้องมีความชัดเจนตามตราสารจัดตั้งรวมทั้งผู้อำนวยการต้องเป็นผู้บริหารมืออาชีพ มีใบประกอบวิชาชีพผู้บริหาร และมีวุฒิการศึกษาทางการ ซึ่งรัฐได้ให้ความสำคัญแก่การจัดการศึกษาเป็นอย่างมาก โรงเรียนเอกชนหลายแห่งที่เป็น ขนาดใหญ่มีชื่อเสียง และได้รับการรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพสูงเป็นที่ยอมรับของประชาชนในขณะที่โรงเรียนเอกชนที่ยังด้อยคุณภาพก็มีอยู่จำนวนไม่น้อย สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนได้ตระหนักถึงความสำคัญเรื่องมาตรฐานคุณภาพการศึกษา

<sup>3</sup> สัจด์ อุทรานันท์, การนิเทศการศึกษา : หลักการทฤษฎีและปฏิบัติ (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มิตรสยาม, 2532), 8.

<sup>4</sup> สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน, บันทึกประจำวัน (กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนจำกัดโรงพิมพ์ชวนพิมพ์, 2559), 27 – 28.



ของโรงเรียนเอกชนมาโดยตลอดจึงได้กำหนดนโยบาย และมาตรฐานคุณภาพสูงขึ้นโดยได้พัฒนาแนว การรับรองมาตรฐานคุณภาพศึกษาประเมินตนเอง ทั้งระบบอย่างต่อเนื่องแล้วให้หน่วยงานภายนอกมี ส่วนร่วมในการประเมินเพื่อยืนยันผลสำหรับการพัฒนาครูซึ่งเป็นบุคลากรสำคัญในโรงเรียนสิ่งที่ ผู้บริหารต้องคำนึงถึงก็คือผู้บริหารต้องสามารถเข้าถึงความต้องการของครูและผสมผสานความ ต้องการนั้นให้สอดคล้องกับเป้าหมายของ โรงเรียนในขณะเดียวกันก็สามารถทำให้ครูมีความพึงพอใจ ในการทำงานเกิดความกระตือรือร้น และมุ่งมั่นที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียนต่อไป ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนถือเป็นบุคคลที่มีความสำคัญ และมีบทบาทมากในการบริหารจัดการ การศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อให้การศึกษามุ่งหมาย ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องเป็นบุคคลที่มี ศักยภาพสมรรถภาพ และคุณลักษณะที่เอื้อต่อการจัดการการศึกษา<sup>5</sup>

สำหรับโรงเรียนเอกชน ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ(ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 ในส่วนที่ 3 ว่าด้วย การบริหารและการจัด การศึกษาของเอกชน ในมาตราที่ 45 ได้กล่าวไว้ว่า “ให้สถานศึกษาเอกชนจัดการศึกษาได้ทุกระดับ และทุกประเภทการศึกษาตามที่กฎหมายกำหนดโดยรัฐต้องกำหนดนโยบายและมาตรการที่ชัดเจน เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของเอกชนในด้าน การศึกษา การกำหนดนโยบายและแผนการจัดการศึกษา ของรัฐของเขตพื้นที่การศึกษาหรือขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้คำนึงถึงผลกระทบต่อการจัด การศึกษาของเอกชน...” และในมาตราที่ 46 ได้กล่าวถึงว่า “รัฐต้องให้การสนับสนุนด้านเงินอุดหนุน การลดหย่อนหรือการยกเว้นภาษี และสิทธิประโยชน์อื่นที่เป็นประโยชน์ในทางการศึกษาแก่ สถานศึกษาเอกชนตามความเหมาะสมรวมทั้งส่งเสริมและสนับสนุนด้านวิชาการให้สถานศึกษาเอกชน มีมาตรฐานและสามารถพึ่งตนเองได้” ด้วยโรงเรียนเอกชนถือว่าเป็นผู้แบ่งเบาภาระของรัฐในการจัด การศึกษาให้กับเยาวชนของชาติ ดังนั้นโรงเรียนเอกชนจึงมีส่วนสำคัญในระบบการศึกษาของไทย เช่นเดียวกับโรงเรียนของรัฐจากผลการจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชนที่ผ่านมาโดยพิจารณาจากผล การทดสอบของสถาบันทดสอบแห่งชาติ (สทศ.) แสดงให้เห็นแล้วว่าโรงเรียนเอกชนสามารถจัด การศึกษาได้ดีและมีประสิทธิภาพไม่ด้อยไปกว่าโรงเรียนของรัฐ การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของ โรงเรียนเอกชนมีข้อจำกัดและอุปสรรคที่สำคัญ คือ ปัญหาด้านบุคลากรครูซึ่งเป็นกลไกหลักในการ ขับเคลื่อนชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพื่อส่งเสริมให้การศึกษาเอกชนมีการพัฒนาที่ดียิ่งขึ้นและมี

<sup>5</sup> ชีระ รุญเจริญ, รายงานการวิจัยเรื่องสภาพ และปัญหาการบริหารและการจัดการ การศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในประเทศไทย (กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาแห่งชาติสำนักนายกรัฐมนตรี้, 2554), 4.

บทบาทสำคัญในการพัฒนาคนและพัฒนาประเทศอีกทั้งการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาดังกล่าว จะต้องเริ่มต้นจากการพัฒนาคุณภาพของครูซึ่งส่งผลต่อคุณภาพการจัดการศึกษาของผู้เรียน<sup>6</sup>

ปัจจัยสำคัญในการเสริมสร้างการเรียนรู้ในสถานศึกษา คือ ระบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลสูงสุด ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษาจึงต้องมีทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารจัดการ ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่สำคัญที่จะบริหารจัดการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นวิธีการบริหารรูปแบบหนึ่งของผู้บริหารระดับสูง โดยเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรและสภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนการกำหนดแผนกลยุทธ์ขององค์กรแล้ว นำไปสู่การปฏิบัติ แผนกลยุทธ์ถูกกำหนดขึ้น เพื่อใช้เป็นแนวทางให้องค์กรก้าวไปในทิศทางที่เหมาะสม และเพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรมีแนวทางในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นหัวใจสำคัญของงานบริหาร โดยผู้บริหารจะต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ที่ชาญฉลาด กำหนดกลยุทธ์ที่แตกต่าง แต่เป็นความแตกต่างอย่างสร้างสรรค์ เพื่อใช้เป็นแนวทางให้องค์กรปฏิบัติงานได้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น<sup>7</sup> การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นหน้าที่ที่สำคัญของการบริหารจัดการองค์กร เป็นการลงทุนด้านบุคลากรเป็นองค์ความรู้ที่พัฒนาคู่ขนานไปพร้อมกันทั้งองค์กรและบุคลากรโดยผ่านกระบวนการเรียนรู้งานการฝึกอบรมให้ปฏิบัติงานได้ และการพัฒนาสายงานอาชีพโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อปรับปรุงความสามารถในการทำงานของพนักงานทั้งในฐานะปัจเจกบุคคลและกลุ่ม เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรมีประสิทธิภาพพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะมีประสิทธิผลหรือการดำเนินงานขององค์กรให้เป็นไปตามเป้าหมายและภารกิจจะต้องจัดการให้บุคลากรมีขีดความสามารถออกแบบการพัฒนาสายอาชีพหรือเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพอย่างเหมาะสมกับภารกิจ มีการจัดการประเมินผลการปฏิบัติงานรวมทั้งการพัฒนาองค์กร โดยนำหลักวิธีการจัดการงานบุคคลมาเป็นเครื่องมือในการพัฒนา<sup>8</sup>

จากความเป็นมาและความสำคัญดังกล่าว ทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นภารกิจที่สำคัญของผู้บริหาร ซึ่งต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ความสามารถให้ได้มีโอกาสใช้ความรู้ได้เหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งสามารถสร้าง

<sup>6</sup> วีระยุทธ ชาตะกาญจน์, *เทคนิคการบริหารสำหรับนักบริหารการศึกษามีอาชีพ* (กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556), 5.

<sup>7</sup> บุญเลิศ เพชรมณี, “ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษา,” *โครงการสัมมนาทางวิชาการบทบาทผู้บริหารกับการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง*, (2553), 15.

<sup>8</sup> ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, *การจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: Managing and Development Human Resource*, (กรุงเทพมหานคร: ปัญญาชน, 2556), 4.

แรงจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นและพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรทุกระดับในองค์การเพื่อทำให้ทรัพยากรอันมีค่าที่สุดขององค์การมีความพร้อมทั้งทุกสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงในโลกยุคปัจจุบันและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น จำเป็นต้องใช้กลยุทธ์มาปรับใช้การบริหารจัดการสถานศึกษา ให้มีความสอดคล้องกับบริบทสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงไปโดยมุ่งเน้นในด้านการ ส่งเสริมศักยภาพของผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาและให้ความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเน้นการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบเพื่อให้สอดคล้องกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ ของสถานศึกษา และสร้างจุดแข็งในการบริหารสถานศึกษาต่อไป

### ปัญหาของการวิจัย

การพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพการบริหารจัดการการศึกษาต้องให้ความสำคัญกับผู้บริหารโรงเรียนมากที่สุด ซึ่งเป็นหน่วยย่อยที่สุดหากสามารถบริหารจัดการการศึกษาให้ได้ดี โดยเฉพาะการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ท้าทายความสามารถของผู้บริหารในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในการบริหารงานเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว มีความซับซ้อน และมีทิศทางที่ไม่แน่นอน ทำให้ผู้บริหารต้องมีข้อมูลและความเข้าใจต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้น สามารถประเมินผลกระทบเพื่อกำหนดเป้าหมายทิศทางเพื่อนำพาโรงเรียนไปสู่จุดหมายที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ การกำหนดให้โรงเรียนเป็นนิติบุคคล และกระจายอำนาจการบริหารจัดการการศึกษาไปยังโรงเรียน ใน ปัจจุบันยังไม่สามารถดำเนินการได้อย่างแท้จริง ในทางปฏิบัติภายหลังดำเนินการกระจายอำนาจ การบริหารและการจัดการศึกษา พบว่ายังคงมีปัญหาความไม่คล่องตัวในการบริหารของโรงเรียนทั้ง 4 ฝ่ายโดยตรง ส่วนกลางยังคงควบคุมและกำหนดขอบเขตวิธีการดำเนินงาน ทำให้เกิดความไม่คล่องตัว และเป็นปัญหาหลักของการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษา โดยเฉพาะด้านงบประมาณและ ด้านการบริหารงานบุคคล<sup>9</sup> การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้โรงเรียนมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น โดยมีหลักการ แนวคิดว่าด้วยการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งวีเลน และคณะ (Wheelen and others) ได้กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ ชุดของการตัดสินใจและการปฏิบัติต่าง ๆ ทางด้านการจัดการ ซึ่งเป็นตัวกำหนดการดำเนินงานระยะยาวขององค์กร ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปใช้และการประเมินและควบคุมโดยที่ทางโรงเรียนทุกระดับจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการศึกษาเริ่มตั้งแต่การกำหนดวิสัยทัศน์

<sup>9</sup> ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, การจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: Managing and Development Human Resource, (กรุงเทพมหานคร: ปัญญาชน, 2556), 4.

พันธกิจและเป้าประสงค์ของโรงเรียน การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกของโรงเรียน รู้จุดแข็งจุดอ่อนและสถานการณ์ของโรงเรียน มีการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์รวมของโรงเรียนอย่างชัดเจนซึ่งต้องสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม และปัญหาอุปสรรคทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน นอกจากนี้การบริหารเชิงกลยุทธ์จะจัดการได้ อย่างมีประสิทธิภาพนั้นย่อมขึ้นอยู่กับตัวบุคคลหรือทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลว เนื่องจากการบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการที่ในสถานการณ์การแข่งขันที่รุนแรงส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้เกิดการพัฒนาองค์การอย่างยั่งยืน ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับองค์การมีแนวโน้มที่ต้องเผชิญกับกระแสการเปลี่ยนแปลงในด้านนวัตกรรมที่เกิดขึ้นจากสังคมสารสนเทศทำให้เกิดองค์การแบบสมัยใหม่ที่จะนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการสร้างกระบวนการทำงานรวดเร็วและคล่องตัวมากยิ่งขึ้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการขับเคลื่อนองค์การ เนื่องจากมนุษย์เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในการดำเนินงานของทุกองค์การเพราะถ้าองค์การมีคนที่ไม่มีคุณภาพหรือไม่เหมาะสมมาปฏิบัติงาน ย่อมทำให้ประสบปัญหาที่จะนำไปสู่ความล้มเหลวได้ในทางตรงกันข้ามถ้าองค์การนั้นมีผู้ปฏิบัติงานที่เป็นคนมีความรู้ ความสามารถหรือมีศักยภาพสูงย่อมส่งผลให้องค์การนั้นประสบผลสำเร็จ<sup>10</sup>

การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเป็นผลให้องค์การต่าง ๆ ต้องปรับตัวเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและการเคลื่อนไหวของสังคมในรูปแบบใหม่ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับองค์การมีแนวโน้มที่ต้องเผชิญกับกระแสการเปลี่ยนแปลงที่ทำหลายด้านทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรมซึ่งจะเห็นจากการเปลี่ยนแปลงในด้านนวัตกรรมที่เกิดขึ้นจากสังคมสารสนเทศ ซึ่งทำให้เกิดองค์การแบบสมัยใหม่ที่จะนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการสร้างกระบวนการทำงานให้รวดเร็วและคล่องตัวมากขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเป็นผลให้องค์การ ต่าง ๆ ต้องปรับตัวเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและการเคลื่อนไหวของสังคมในรูปแบบใหม่ ดังนั้นองค์การต่าง ๆ จำเป็นที่จะต้องสร้างความพร้อมด้านขีดความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ และศักยภาพขององค์การที่จะสามารถอยู่รอดได้ สิ่งสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในทิศทางใหม่จึงควรมุ่งเน้นไปที่การสร้างสรรคการพัฒนาทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ โดยเน้นทักษะด้านการเรียนรู้

<sup>10</sup> ชูติกาญจน์ ศรีวิบูลย์, **หลักบริหารพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: Human Resource Management and Development** (กรุงเทพมหานคร: ดร.เพชรสำนักพิมพ์, 2557), 12.

ระดับบุคคล เรียนรู้ระดับกลุ่ม และเรียนรู้ระดับองค์การเพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน<sup>11</sup> ทรัพยากรมนุษย์ถือได้ว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดขององค์การ และเป็นปัจจัยสำคัญที่จะบ่งชี้ความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดได้ การจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นส่วนหนึ่งในการเพิ่มคุณค่าให้กับองค์การ ตลอดจนมีส่วนร่วมในการผลักดันผลการปฏิบัติงานขององค์การให้บรรลุ วิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายที่องค์การกำหนดขึ้นรวมทั้งก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน ให้กับองค์การได้อย่างยั่งยืน<sup>12</sup>

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดราชบุรี เป็นหน่วยงานการศึกษาที่มีหน้าที่ในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงได้นำหลักการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้เพื่อเสริมสร้างระบบการบริหารจัดการให้มีความเข้มแข็งให้แก่องค์การและบรรลุวัตถุประสงค์ตามวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ เพื่อให้การจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดราชบุรี สอดคล้องกับการปฏิรูปการศึกษา ที่มุ่งพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้เด็กไทยเป็นคนเก่ง ดี และมีความสุขมีความสามารถในการแข่งขันที่เป็นสากลตามที่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ได้มอบนโยบายและจุดเน้นเชิงนโยบายกระทรวงศึกษาธิการ โดยมีสาระสำคัญเกี่ยวกับ ครู ไว้ว่า ครู มีความสำคัญไม่น้อยกว่านักเรียน ปัญหาหนึ่ง คือ การขาดครู เพราะจำนวนไม่พอและครูย้ายบ่อย ดังนั้น ก่อนคัดเลือกเด็กที่จะพัฒนาต้องพัฒนาครูก่อน ให้พร้อมที่จะสอนเด็กให้ได้ผลตามที่ต้องการจึงจะต้องคัดเลือกครูและพัฒนาครู ต้องตั้งฐานะในสังคมของครูให้เหมาะสม และปลุกจิตสำนึกโดยใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง กล่าวคือ ต้องมีความรู้ทางวิชาการในสาขาที่เหมาะสมที่จะสอน ต้องอบรมวิธีการสอนให้มีประสิทธิภาพมีความเป็นครูที่แท้จริง คือมีความรักความเมตตาต่อเด็ก ควรเป็นครูห้องที่เพื่อจะได้มีความผูกพันและคิดที่จะพัฒนาท้องถิ่นที่เกิดของตนไม่คิดย้ายไปย้ายมา ครูที่มุ่งการสอนหนังสือกลับไม่ได้อะไรตอบแทนระบบไม่ยุติธรรม ต้องเปลี่ยนระเบียบตรงจุดนี้ การสอนหนังสือต้องถือว่าเป็นความดีความชอบหากใดสอนดี ซึ่งส่วนมากคือ มีคุณภาพและปริมาณ ต้องมีรางวัล ครูบางส่วนเวลาสอนนักเรียนจะสอนไม่หมดแต่เก็บไว้บางส่วน หากนักเรียนต้องการรู้ทั้งวิชา ก็ต้องเสียเงินไปสมัครเรียนพิเศษกับครูเท่านั้น จะเป็นการสอนในโรงเรียนหรือ

<sup>11</sup> สุพจน์ อินทหว่าง และคณะ, **การจัดการทรัพยากรมนุษย์: Human Resource Management** (พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยพิษณุโลก, 2556), 81.

<sup>12</sup> พิชิต เทพวรรณ, **การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์: แนวคิดและกลยุทธ์เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน** (กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2554), 16.

ส่วนตัวก็ตาม<sup>13</sup> ซึ่งการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนเอกชนมีข้อจำกัดและอุปสรรคที่สำคัญ คือ ปัญหาด้านบุคลากรครูซึ่งเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพื่อส่งเสริมให้การศึกษาเอกชนมีการพัฒนาที่ดียิ่งขึ้นและมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาคนและพัฒนาประเทศอีกทั้งการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาดังกล่าวจะต้องเริ่มต้นจากการพัฒนาคุณภาพของครูซึ่งส่งผลต่อคุณภาพการจัดการศึกษาของผู้เรียน<sup>14</sup>

จากสภาพปัญหาดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า สถานศึกษาเอกชนสังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษา จังหวัดราชบุรี ต้องใช้กลยุทธ์มาปรับใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้มีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เปลี่ยนไปโดยมุ่งเน้นในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยเน้นการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบเพื่อให้สอดคล้องกับหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาและสร้างจุดแข็งให้กับสถานศึกษาทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โรงเรียนเอกชนในระบบสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดราชบุรี เพื่อต้องการทราบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โรงเรียนเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดราชบุรี มีความสัมพันธ์กันหรือไม่เพื่อนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาบริหารจัดการในโรงเรียนเอกชนต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาของการวิจัยและสามารถตอบปัญหาดังกล่าวได้อย่างชัดเจนผู้วิจัย จึงกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยไว้ดังนี้

1. เพื่อทราบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี
2. เพื่อทราบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี
3. เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี

<sup>13</sup> กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน, “รายงานการศึกษาประจำปี 2562,” (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดราชบุรี เขต 1), 2562.

<sup>14</sup> วีระยุทธ ชาตะกาญจน์, เทคนิคการบริหารสำหรับนักบริหารการศึกษามีอาชีพ (กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556), 36.

### ข้อคำถามของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานวิจัยที่ได้กำหนดไว้ ผู้วิจัยได้กำหนดข้อคำถามสำหรับงานวิจัยไว้ ดังนี้

1. การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรีอยู่ในระดับใด
2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรีอยู่ในระดับใด
3. การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี

มีความสัมพันธ์กันหรือไม่

### สมมติฐานของการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษา การตรวจสอบข้อคำถามของการวิจัย และเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดสมมติฐานของการวิจัยไว้ดังนี้

1. การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรีอยู่ในระดับปานกลาง
2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรีอยู่ในระดับปานกลาง
3. การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี

มีความสัมพันธ์กัน

### ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขอบข่ายเชิงอ้างอิงของการวิจัยไว้เป็นกรอบของการศึกษา โดยนำแนวคิดของลูเนนเบิร์กและออร์สไตน์ (Lunenburg and Ornstein) ที่กล่าวว่า องค์กรระบบเปิด ประกอบด้วยระบบย่อย ๆ ภายในองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอก โดยระบบจะยอมรับปัจจัยนำเข้า (inputs) จากสิ่งแวดล้อม มีกระบวนการแปลงสภาพ (transformation process) ซึ่งเปลี่ยนแปลงตัวป้อนให้กลายเป็นผลผลิต (outputs) ที่มีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม (environment) ทั้งภายในและภายนอก และให้ข้อมูลย้อนกลับ (feedback) เพื่อการปรับปรุงและพัฒนา องค์กรประกอบทั้งสามส่วนจะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ปัจจัยนำเข้าในระบบการศึกษานั้นคือ องค์กรประกอบที่เกี่ยวกับทรัพยากรทางการศึกษาที่นำเข้าสู่ระบบ ได้แก่ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เช่น ผู้บริหาร ครู นักเรียน ทรัพยากรที่ใช้ดำเนินการ ได้แก่ งบประมาณ (money) วัสดุอุปกรณ์ (material) และการจัดการ (management) เป็นต้น ปัจจัยเหล่านี้ จะถูกแปรเปลี่ยนโดยกระบวนการของการบริหาร ซึ่งประกอบด้วย การบริหารเชิงกลยุทธ์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการจัดการเรียนการสอน กระบวนการนิเทศการศึกษา เพื่อนำไปสู่การแก้ไขเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้นกว่าเดิม และผลผลิต ซึ่งประกอบด้วยผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ความพึงพอใจของทุกฝ่าย การ

บริหารเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ<sup>15</sup> การบริหารเชิงกลยุทธ์ มีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ดังนี้ สตาห์ลและกริกส์บาย (Stahl and Grigsby) ได้เสนอกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ 3 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดกลยุทธ์ 2) การนำกลยุทธ์ไปใช้ และ 3) การประเมินผลการควบคุมกลยุทธ์<sup>16</sup> ทอมป์สันและสตรีกแลนด์ (Thomson and Strickland) ได้แบ่งการบริหารเชิงกลยุทธ์ออกเป็น 5 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ 3) การจัดทำกลยุทธ์ 4) การนำกลยุทธ์ที่เลือกไว้ไปปฏิบัติ 5) การประเมินผลการดำเนินงานและการปรับปรุงแก้ไข<sup>17</sup> เดวิด (David) ได้กล่าวถึงการบริหารกลยุทธ์ว่า การบริหารกลยุทธ์เป็นกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหาร เพื่อให้การดำเนินงานต่าง ๆ สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยพิจารณาจากสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร จึงได้กำหนดขั้นตอนการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ 3 ขั้นตอน คือ การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการประเมินกลยุทธ์<sup>18</sup> ซึ่งสอดคล้องกับที่ สุพานี สฤษฎวานิช ได้กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์มี 3 ขั้นตอน คือ 1) การวางแผนกลยุทธ์ 2) การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 3) การติดตามและประเมินผลกลยุทธ์<sup>19</sup> พสุ เดชะรินทร์ และชัยวัฒน์ หฤทัยพันธ์ ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ 2) การกำหนดทิศทางขององค์กร 3) การกำหนดกลยุทธ์ 4) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ<sup>20</sup> และเซอร์โตและปีเตอร์ (Certo and Peter) ที่กล่าวถึงองค์ประกอบของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่าประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การกำหนดทิศทาง 3) การกำหนดกลยุทธ์ 4) การนำ

<sup>15</sup> Fred C. Lunenburg and Allan V. Ornstein, **Educational Administration: Concepts and Practices**, 5<sup>th</sup> ed. (CA: Wadsworth Publishing, 2008). 31-33.

<sup>16</sup> Michael J. and Grigsby Stahl, David W., **Strategic Management : Total Quality and Global Competition** (Cambridge: Blackwell, 1997), 6.

<sup>17</sup> Arthur A. Thompson, and Strickland. A. J., **Strategic Management: Concepts and Cases**. 12<sup>th</sup> ed. (Toronto: McGraw-Hill/Irwin, 2001), 23.

<sup>18</sup> Fred R. David, **Strategic Management**, 5<sup>th</sup> ed. (New Jersey: Prentice-Hall, 1997), 5-7.

<sup>19</sup> สุพานี สฤษฎวานิช, **การบริหารเชิงกลยุทธ์แนวคิดและทฤษฎี**, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2547), 18-22.

<sup>20</sup> พสุ เดชะรินทร์ และชัยวัฒน์ หฤทัยพันธ์, **การวางแผนและกำหนดยุทธศาสตร์ strategic Planning and Formulating** (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2553), 31.



กลยุทธ์ไปปฏิบัติ 5) การควบคุมกลยุทธ์<sup>21</sup> ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของ วิลเลน ฮังเกอร์ และคณะ (Wheelen and others) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบพื้นฐานกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การกำหนดกลยุทธ์ 3) การนำกลยุทธ์ไปใช้ และ 4) การประเมินและควบคุม<sup>22</sup>

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้มีผู้ศึกษาค้นคว้าและเขียนไว้หลายทฤษฎี แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้ แคสเตเตอร์ (Cattetter) ได้กล่าวถึง กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวางแผน 2) การบริหารโดยคำนึงถึงองค์ประกอบของโครงการ 3) การปฏิบัติตามแผน 4) การประเมินผล<sup>23</sup> ดีไซมอน (Desimone) กล่าวว่า กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การประเมินความต้องการ 2) การออกแบบวิธีการ 3) การดำเนินการ 4) การประเมินผล<sup>24</sup> เมธี ปิรันธนานนท์ กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทำได้ด้วยการจัดระบบกระบวนการ 6 ขั้นตอน ได้แก่ 1) กำหนดจุดมุ่งหมายและบทบาทของหน่วยงาน 2) จัดคณะบุคคลเพื่อดำเนินการและรับผิดชอบ 3) กำหนดความต้องการต่าง ๆ ในการพัฒนา 4) เตรียมแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมด 5) ดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 6) ประเมินผลกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์<sup>25</sup> ชูชัย สมितिไกร กล่าวว่า กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มี 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) วิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 2) กำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 3) คัดเลือกและออกแบบโครงการ 4) สร้างเกณฑ์สำหรับการประเมินผล 5) ประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์<sup>26</sup>

<sup>21</sup> Certo C. Samuel and Peter J. Paul, **Strategic Management a Focus on Process** (New York: McGraw-Hill, 1990), 10-14.

<sup>22</sup> Thomas L. Wheelen and J. David Hunger and others, **Strategic Management and Business Policy**, 15th ed. (Pearson Education Limited, 2018), 15.

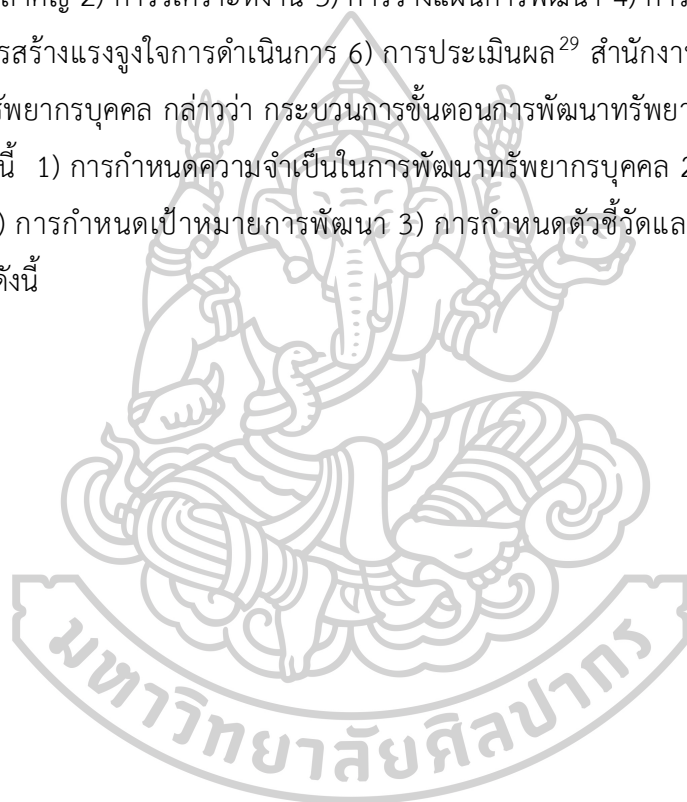
<sup>23</sup> William B. Cattetter, **The Personnel Function in Educational Administration** (New York Macmillian Publishing Co.,Inc., 1976), 181.

<sup>24</sup> Randy L. Desimone and Werner M. Jon and David M. Harris, **Human Resource Development** (United States of America Harcourt College Publishers, 2002), 23-24.

<sup>25</sup> เมธี ปิรันธนานนท์, "การบริหารงานบุคคลในวงการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, 2529) ,152-165.

<sup>26</sup> ชูชัย สมितिไกร, **การฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ** (กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544), 64.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้กำหนดขั้นตอนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การประเมินและจัดทำแผนการพัฒนา 2) การสร้างทักษะและความรู้ 3) การประยุกต์ใช้และผลักดันให้เกิดผลการปฏิบัติงาน<sup>27</sup> จอมพงศ์ มงคลวนิช กล่าวว่ากระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มี 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือการสำรวจความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 2) การวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 3) การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 4) การติดตามประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์<sup>28</sup> โชติชวัล พุทธิกาญจน์ กล่าวว่ากระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะประกอบไปด้วย 6 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การประเมินความสำคัญ 2) การวิเคราะห์งาน 3) การวางแผนการพัฒนา 4) การเขียนโครงการพัฒนา 5) การเตรียมการสร้างแรงจูงใจการดำเนินการ 6) การประเมินผล<sup>29</sup> สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน กองบริหารทรัพยากรบุคคล กล่าวว่า กระบวนการขั้นตอนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล 2) การกำหนดเป้าหมายการพัฒนา 2) การกำหนดเป้าหมายการพัฒนา 3) การกำหนดตัวชี้วัดและการประเมินผล<sup>30</sup> (ตั้งแผนภูมิที่ 1) ดังนี้

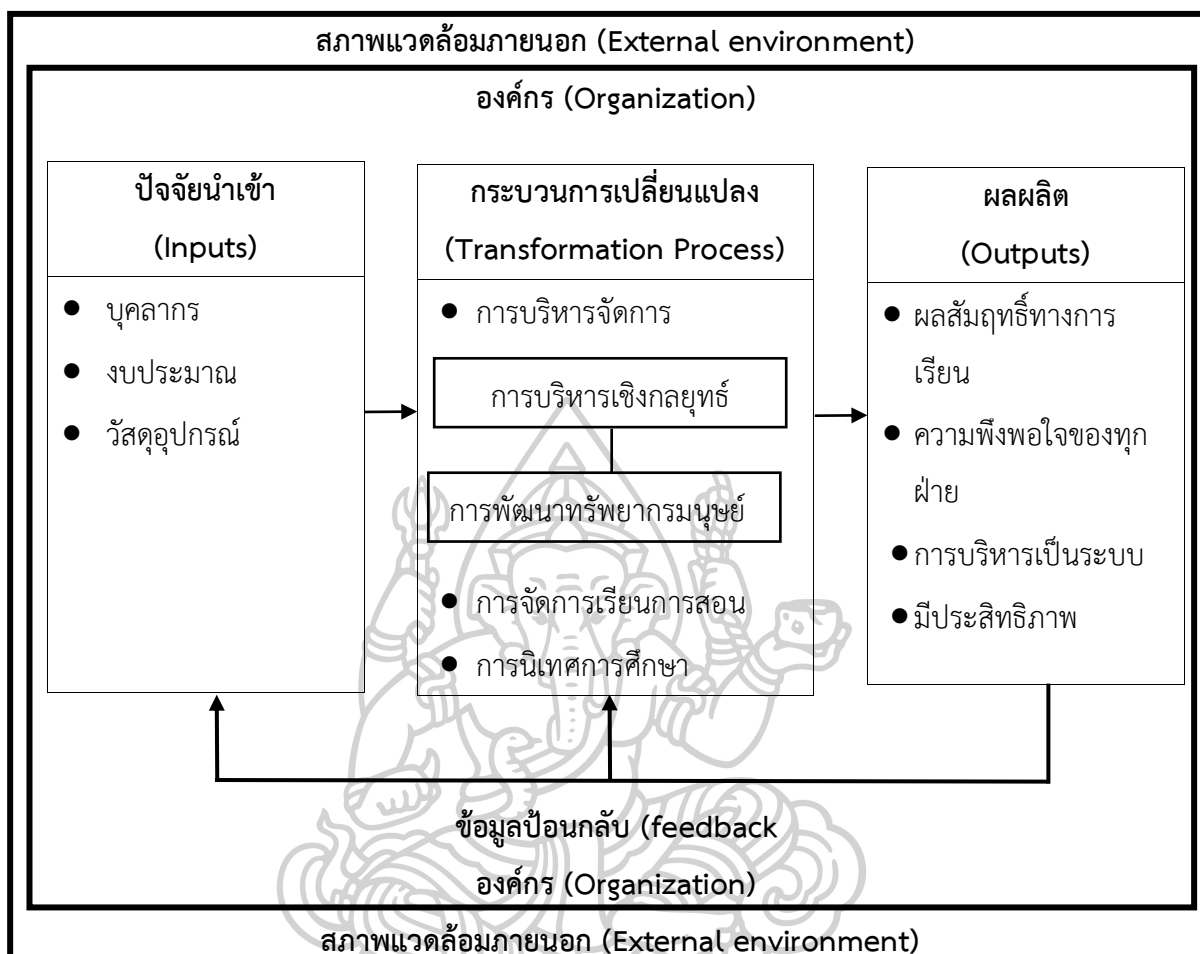


<sup>27</sup> สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, **คู่มือการพัฒนาสำหรับระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง** (กรุงเทพมหานคร: ม.ป.ท., 2549), 13-18.

<sup>28</sup> จอมพงศ์ มงคลวนิช, **การบริหารองค์การและทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา**, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556), 113-47.

<sup>29</sup> โชติชวัล พุทธิกาญจน์, **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ Human Resource Development** (กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2559), 61-69.

<sup>30</sup> สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน กองบริหารทรัพยากรบุคคล, **แผนการปฏิบัติการด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ฉบับที่ 4 (พ.ศ.2563-2565)**, 13-15.



แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย

ที่มา : Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, **Educational Administration: Concepts and Practices**, 6<sup>th</sup> ed. (Belmont, CA: Wadsworth Cengage Learning, 2012), 21.

: Thomas L. Wheelen and others, **Strategic Management and Business Policy**, 15th ed. (Pearson Education Limited, 2018), 46-49.

: Randy L. Desimone, Werner M. Jon and David M. Harris, **Human Resource Development**. (America: Harcourt College Publishers, 2002), 26-29.

### ขอบเขตของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตเนื้อหาการวิจัยโดยมุ่งที่จะศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนเอกชนจังหวัดราชบุรี โดยการบริหารเชิงกลยุทธ์ ผู้วิจัยใช้แนวคิดของวีเลน และคณะ (Wheele and others) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบพื้นฐานของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การกำหนดกลยุทธ์ 3) การนำกลยุทธ์ไปใช้ และ 4) การประเมินและควบคุม ส่วนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ผู้วิจัยใช้แนวคิด ดีไซมอน, วอนเนอร์ และแฮร์ริส (Desimone, Werner และ Harris) ซึ่งมีกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การประเมินความต้องการ 2) การออกแบบวิธีการ 3) การดำเนินการ และ 4) การประเมินผล ดังปรากฏใน (แผนภูมิที่ 2) ดังนี้

| การบริหารเชิงกลยุทธ์ ( $X_{tot}$ )                               | การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ( $Y_{tot}$ )                           |
|--|--|
| 1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ( $X_1$ )<br>(Environmental Scanning) | 1. การประเมินความต้องการ ( $Y_1$ )<br>(Needs Assessment Phase) |
| 2. การกำหนดกลยุทธ์( $X_2$ )<br>(Strategy Formulation)            | 2. การออกแบบวิธีการ ( $Y_2$ )<br>(Design Phase)                |
| 3. การนำกลยุทธ์ไปใช้( $X_3$ )<br>(Strategy Implementation)       | 3. การดำเนินการ ( $Y_3$ )<br>(Implementation Phase)            |
| 4. การประเมินและควบคุม( $X_4$ )<br>(Evaluation and Control)      | 4. การประเมินผล ( $Y_4$ )<br>(Evaluation Phase)                |

แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

ที่มา : Thomas L. Wheelen and others, **Strategic Management and Business Policy**, 15<sup>th</sup> ed. (Upper Saddle River, N.J. : Prentice - Hall, 2018), 46-49.

: Randy L. Desimone, Werner M. Jon and David M. Harris, **Human Resource Development** (Ohio : Harcourt College Publishers, 2012), 26-29.

## นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในความหมายของคำศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ตรงกับผู้วิจัย จึงนิยามคำศัพท์หลักๆไว้ดังนี้

**การบริหารเชิงกลยุทธ์** หมายถึง กระบวนการที่กำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมายของกิจการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว จากนั้นจึงจะได้วางแผนจัดทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานตามภารกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยนำทรัพยากรการบริหารมาใช้ตามขั้นตอนการบริหาร ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปใช้ และการประเมินและควบคุม

**การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์** หมายถึง กระบวนการหรือกิจกรรมในการส่งเสริมการดำเนินงานให้บุคลากรในองค์กรได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ เทคนิคต่าง ๆ รวมทั้งการมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน เพื่อให้เกิดการพัฒนาตนเอง ส่งผลดีต่อการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังเป็นการเตรียมความพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม วิทยาการและเทคโนโลยีที่เจริญก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็วอีกด้วย ซึ่งประกอบด้วย การประเมินความต้องการ การออกแบบวิธีการ การดำเนินการ และการประเมินผล

**โรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี** หมายถึง สถานศึกษาที่มีการจัดการเรียนการสอน ประเภทสามัญศึกษา ระดับก่อนประถมศึกษา ประถมศึกษา ถึงระดับมัธยมศึกษา ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ในจังหวัดราชบุรี จำนวน 32 โรงเรียน

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยในครั้งนี้ เป็นการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในโรงเรียนเอกชนจังหวัดราชบุรี ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าจากตำราเอกสาร วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องทั้ง หลักการ แนวคิดทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาประกอบการศึกษา วิเคราะห์งานวิจัยโดยได้ จัดแบ่งเนื้อหาสาระที่จะนำเสนอ ประกอบด้วย 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ 2) การพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ 3) ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนเอกชน จังหวัดราชบุรี และ 4) งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็น แนวทางในการวิจัยโดยมีรายละเอียดของการศึกษาวิจัย ดังนี้

#### การบริหารเชิงกลยุทธ์

ในการบริหารจัดการองค์กร ผู้บริหารจะต้องตระหนักอยู่เสมอว่าทำอย่างไรจึงจะให้องค์กร บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้ สอดคล้องกับสภาพความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาการ ผู้บริหารจำเป็นจะต้องรู้จักเลือกคนและนำคน นำจุด แข็ง รวมทั้งความรู้ความสามารถของคนมาหลอมรวมให้เป็นหนึ่งเดียว เพื่อเสริมสร้างศักยภาพและ สร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่สามารถพัฒนาก้าวทันการเปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่อง และสิ่งสุดท้ายคือผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ เพื่อสร้างภาพที่อยากให้องค์กรเป็นไปในอนาคตเพื่อกำหนด แนวทางในการดำเนินงาน รวมทั้งจะต้องรู้จักวางแผนกลยุทธ์ เพราะกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการ ขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จหรือความเป็นเลิศซึ่งต้องอาศัยการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ผู้วางแผน กลยุทธ์จึงต้องสามารถมองไปข้างหน้าได้อย่างถูกต้อง เข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่จะ เกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี<sup>31</sup>

ผู้บริหารระดับสูงในฐานะผู้นำ (Leader) และผู้ตัดสินใจ (Decision Maker) ในอนาคตของ องค์กรที่เผชิญกับความท้าทายของสภาพแวดล้อมในด้านต่าง ๆ อยู่ตลอดเวลา จะสามารถนำพา หน่วยงานของเขาให้ผ่านกระแสพลวัตของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว หลากหลายและ

---

<sup>31</sup> จีรารวรรณ บุญศรีวงษ์, การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์, เข้าถึงเมื่อวันที่ 12 พฤศจิกายน 2563, เข้าถึงได้จาก [http://www.elcim.ssru.ac.th/barameeboon\\_sa/mod/page/view.php?id=17](http://www.elcim.ssru.ac.th/barameeboon_sa/mod/page/view.php?id=17)

อาจจะแตกต่างกันมาก ซึ่งบางครั้งส่งผลทำให้เกิดปัญหาในลักษณะที่กำกวม มีข้อมูลไม่สมบูรณ์ มีความไม่แน่นอน มีโครงสร้างไม่ชัดเจน ตลอดจนต้องตอบสนองต่อโอกาสหรือปัญหาขององค์กรภายใต้ข้อจำกัด และแรงกดดันของสถานการณ์และระยะเวลา โดยที่การตัดสินใจที่เกิดขึ้นของแต่ละปัญหาจะต้องอาศัยวิจารณญาณในการประมวล การพิจารณา การวิเคราะห์ และการคาดคะเนที่รอบคอบ โดยการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงจะมีผลกระทบโดยตรงต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการดำเนินงานขององค์กร การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงเป็นกิจกรรมสำคัญที่ผู้บริหารต้องสนับสนุนและปฏิบัติเพื่อให้งานของตนอยู่รอดและเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนได้ในอนาคต<sup>32</sup>

### ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์

#### ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดต่างประเทศ

สภาพแวดล้อมของการแข่งขันในปัจจุบันเปลี่ยนแปลงอย่างมาก ทั้งกระแสโลกาภิวัตน์ ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี การเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงอันยิ่งใหญ่ระดับโลก ซึ่งมีผลกระทบทำให้การบริหารการจัดการจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงไปตามด้วยการบริหารเชิงกลยุทธ์จึงกลายเป็นกลไกสำคัญในการบริหารการจัดการยุคใหม่<sup>33</sup>การบริหารกลยุทธ์ได้มีนักวิชาการให้นิยามความหมายไว้ต่าง ๆ กัน ดังนี้

ทอมป์สันและคณะ (Thompson and Others) ได้ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ หมายถึง แผนปฏิบัติงาน (Action Plan) ที่ดีกว่า เหนือกว่า แผนปฏิบัติงานของคู่แข่ง และทั้งทำให้เกิดผลสำเร็จในการทำกำไรได้มากกว่าอีกด้วย<sup>34</sup>

วีเลน และคณะ (Wheelen and others) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ชุดของการตัดสินใจและการปฏิบัติการต่าง ๆ ทางด้านการจัดการ ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดการดำเนินงานระยะยาวของบริษัท ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) การนำกลยุทธ์ไปใช้ (Strategy Implementation) และการประเมินและควบคุม (Evaluation and Control) การศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการศึกษาที่มุ่งเน้นที่การตรวจสอบและประเมินโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค

<sup>32</sup> ณีภูธรพันธ์ เขจรนันท์, **การจัดการเชิงกลยุทธ์** (กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2552), 13.

<sup>33</sup> พิบูล ทีปะपाल และ ธนวัฒน์ ทีปะपाल, **การจัดการเชิงกลยุทธ์ (ปรับปรุงใหม่)** (กรุงเทพมหานคร: อมรการพิมพ์, 2559), 23.

<sup>34</sup> Arthur A. Thompson and other. **Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage**, 19<sup>th</sup> ed. (Toronto: McGraw-Hill, 2014), 8.

หรือข้อจำกัด (Threats) โดยคำนึงถึงจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ขององค์กร เป็นหลักสำคัญ<sup>35</sup>

ทอมป์สันและคณะ (Thompson and Others) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการดำเนินงาน 5 ขั้นตอน เกี่ยวกับการจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Making) และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementing) ที่สัมพันธ์กันซึ่งกันและกัน<sup>36</sup>

กลูคค์ และลอเรน (Glueck and Lawrence) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการของผู้บริหารที่ใช้ในการตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่ประสบบอยู่ในขณะนั้น โดยการพิจารณาถึงกลยุทธ์ในขณะนั้นว่าสามารถทำให้องค์กรบรรลุถึงวัตถุประสงค์ของภารกิจได้<sup>37</sup>

ซีโต และปีเตอร์ (Certo and Peter) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่าเป็น กระบวนการที่ทำซ้ำอย่างต่อเนื่องโดยมีเป้าหมายเพื่อให้องค์กรมีการดำเนินงาน อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ<sup>38</sup>

ไรท พรินเกลและครอล (Write, Pringle and Kroll) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า หมายถึง กระบวนการที่ทำให้ผู้บริหารระดับสูงบรรลุผลตามภารกิจ และเป้าหมายขององค์กร<sup>39</sup>

เพียร์ซ และโรบินสัน (Pearce and Robinson) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ชุดของการตัดสินใจ และการกระทำที่ส่งผลให้เกิดการจัดทำแผนและการปฏิบัติตามแผนเพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์ขององค์กร<sup>40</sup>

---

<sup>35</sup> Thomas L. Wheelen, David J. Hunger, and Others, **Strategic Management and Business Policy**, 15<sup>th</sup> ed. (New Jersey: Prentice-Hall, 2018), 4.

<sup>36</sup> Arthur A. Thompson, et al., **Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage**, 19<sup>th</sup> ed. (Toronto: McGraw-Hill, 2014), 6.

<sup>37</sup> William F. Glueck, and Lawrence R. Jauch, **Business Policy and Strategic** (New York: McGraw-Hill, 1984), 5.

<sup>38</sup> Samuel C. Certo, and Paul J. Perter, **Strategic Management: A focus on process** (New York: McGraw - Hill, 1990), 5

<sup>39</sup> Peter Write, Charles D. Pringle and Mark J. Kroll, **Strategic Management: Text and Case** (Massachusetts: Ally and Bacon, 1992), 4.

<sup>40</sup> Pearce, A. John and Robinson, Richard, B, Jr. Formulation, **Implementation, and Control of Competitive Strategy**, 11<sup>th</sup> ed. (New York: McGrawHill, 2009), 11.



### ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดประเทศไทย

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ ได้ให้ความหมายว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการที่ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและข้อมูลสำคัญของธุรกิจที่ใช้ในการประกอบการตัดสินใจ การวางแผนทางการดำเนินงาน และควบคุมการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อที่จะสร้างความมั่นใจว่าองค์กรสามารถที่จะดำเนินการได้อย่างสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ตลอดจนสามารถมีพัฒนาการและสามารถแข่งขันในอุตสาหกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ<sup>41</sup>

สุพานี สฤกษ์วานิช ได้ให้ความหมายว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการบริหารองค์กรที่เน้นการมองระยะยาว โดยจะเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องจากการวางแผนกลยุทธ์ การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมและประเมินผลเชิงกลยุทธ์<sup>42</sup>

พิบูล ทีปะปาล และ ธนวัฒน์ ทีปะปาล ได้ให้ความหมายว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดแนวทางหรือวิถีทางในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้งานบรรลุผลตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งการกำหนดแนวทางหรือทิศทางในการดำเนินงานนั้น ผู้บริหารจำเป็นจะต้องทำการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่าง ๆ ที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อจัดทำแผนการดำเนินงานที่เหมาะสมที่สุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ<sup>43</sup>

สุชาติ ธาดาธำรงเวช ได้กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การวางแผน การดำเนินการ และการควบคุม การบริหาร ที่ช่วยให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ประกอบด้วย กระบวนการ 1) กำหนดทิศทางกลยุทธ์ 2) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ 3) การจัดทำกลยุทธ์ และ 4) การควบคุมและปฏิบัติตามกลยุทธ์<sup>44</sup>

จากความหมายของนักวิชาการดังกล่าว สรุปได้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการที่กำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมายของกิจการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว จากนั้นจึงจะได้วางแผนจัดทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานตามภารกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยนำทรัพยากรการบริหารมาใช้ตามขั้นตอนการ

<sup>41</sup> ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์, **การจัดการเชิงกลยุทธ์** (กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2552), 13.

<sup>42</sup> สุพานี สฤกษ์วานิช, **การบริหารเชิงกลยุทธ์: แนวคิดและทฤษฎี** (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2553), 1.

<sup>43</sup> พิบูล ทีปะปาล และ ธนวัฒน์ ทีปะปาล, **การจัดการเชิงกลยุทธ์ (ปรับปรุงใหม่)** (กรุงเทพมหานคร: อมรการพิมพ์, 2559), 9.

<sup>44</sup> สุชาติ ธาดาธำรงเวช, **Leadership**, เข้าถึงเมื่อ 22 พฤศจิกายน 2563, เข้าถึงได้จาก <http://www.kruinter.com/data/15-7.PDF>

บริหาร ซึ่งประกอบด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และการประเมินผลและการควบคุม

### ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์

การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี ตลอดจนกลุ่มคนที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นสร้างแรงกดดันให้กับองค์กร ทำให้ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล สามารถตัดสินใจในโอกาสหรือปัญหาที่เผชิญอยู่ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นทั้งในระยะสั้นและระยะยาวที่มีต่อองค์กรอย่างเหมาะสม หลักการของการบริหารเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ผู้บริหารสามารถประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยที่การบริหารเชิงกลยุทธ์มีประโยชน์ต่อองค์กร 4 ประการ ดังต่อไปนี้

1. การกำหนดทิศทางขององค์กร (Set Direction) กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ผู้บริหารเกิดความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงและมีวิสัยทัศน์ต่ออนาคต ทำให้สามารถกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม

2. สร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติ (Harmony) การบริหารเชิงกลยุทธ์ให้ความสำคัญกับการกำหนด การประยุกต์ การตรวจสอบ และการควบคุมกลยุทธ์ขององค์กร วิสัยทัศน์และความเข้าใจร่วมกันในวัตถุประสงค์และแนวทางการดำเนินงาน ซึ่งจะทำให้การจัดสรรทรัพยากรและการดำเนินงานเป็นเอกภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

3. สร้างความพร้อมให้แก่องค์กร (Provide Readiness) การศึกษา การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และการกำหนดกลยุทธ์ ช่วยให้ผู้บริหาร ผู้จัดการในส่วนต่าง ๆ และสมาชิกขององค์กรเกิดความเข้าใจในภาพรวมและศักยภาพของธุรกิจ ตลอดจนอิทธิพลของปัจจัยแวดล้อมที่มีต่อองค์กร ทำให้องค์กรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงหรือความท้าทายของสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น

4. สร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน (Improve Competitive Efficiency) การบริหารเชิงกลยุทธ์ช่วยสร้างประสิทธิภาพและศักยภาพในการแข่งขันให้แก่ธุรกิจ เนื่องจากการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ช่วยพัฒนาความสามารถของผู้บริหาร ขณะเดียวกันก็ช่วยเตรียมความพร้อมและพัฒนาศักยภาพแก่สมาชิก ตลอดจนช่วยสร้างความเข้าใจและแนวทางการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและคู่แข่ง ประการสำคัญ การบริหารเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าใจในภาพรวม ความต้องการขององค์กร และความสามารถในปัจจุบันขององค์กร จึงทำให้สามารถจัดลำดับความสำคัญในการดำเนินงานและเป้าหมาย ซึ่งจะช่วยให้องค์กรดำเนินงานอย่างเหมาะสมและใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

## หลักการแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์

นักวิชาการหลายท่านได้อธิบายกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ดังนี้

สุพานี สฤกษ์วานิช ได้แบ่งกระบวนการบริหารกลยุทธ์เป็น 3 ขั้นตอน อันประกอบด้วย

1. การกำหนดแผนกลยุทธ์ (Strategy Formulation) หรือการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นขั้นตอนของการวางแผนสำคัญที่เริ่มจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กรเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ที่จะบอกทิศทางขององค์กรและภารกิจเพื่อบอกขอบเขตของกิจกรรมที่ทำ และวัตถุประสงค์หลักซึ่งเป็นการกำหนดในสิ่งที่องค์กรต้องการหลังจากนั้นจึงกำหนดกลยุทธ์หลัก และกลยุทธ์ที่จะใช้ในการแข่งขัน

2. การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) ขั้นตอนนี้จะเน้นการวางแผนดำเนินงานและการนำแผนงานต่าง ๆ นั้นไปปฏิบัติ แต่การดำเนินงานตามขั้นตอนนี้ให้บรรลุผลจะต้องเตรียมความพร้อมของปัจจัยต่าง ๆ คือ ปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ โครงสร้างขององค์กร ระบบต่าง ๆ ที่จำเป็นเพื่ออำนวยความสะดวกในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้นบังเกิดผล

3. การติดตามและประเมินผลกลยุทธ์ (Strategy Evaluation and Control) จะเป็นการตรวจสอบและติดตามผลการดำเนินงานตามที่ระบุไว้ในแผนกลยุทธ์ปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ที่เผชิญอยู่เพื่อจะได้ดำเนินการแก้ไขให้เหมาะสม<sup>45</sup>

ซึ่งสอดคล้องกับ ภัคดี มานะศิริญเวท ที่ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยองค์ประกอบพื้นฐาน 4 อย่าง คือ

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เป็นการกำกับประเมินผล และเป็นการเผยแพร่ข้อมูลจากสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในให้บุคคลสำคัญๆ ในบริษัทได้รับทราบ สภาพแวดล้อมภายนอกประกอบด้วยตัวแปร (โอกาสและภัยคุกคาม) ซึ่งอยู่ภายนอกองค์กรและโดยทั่วไปไม่ได้อยู่ในการควบคุมระยะสั้นของผู้บริหารระดับสูง ตัวแปรเหล่านี้เป็นตัวก่อให้เกิดการดำรงอยู่ของบริษัทอาจเป็นแรงผลักดันทั่วไปและแนวโน้มภายในสภาพแวดล้อมทางสังคม (Social Environment) หรือปัจจัยเฉพาะที่เกิดในสภาพแวดล้อมในงาน (Task Environment) ขององค์กร มักเรียกว่าเป็นอุตสาหกรรมขององค์กรนั้น ๆ สภาพแวดล้อมภายในของบริษัทประกอบด้วยตัวแปร (จุดแข็งและจุดอ่อน) ที่อยู่ภายในองค์กรเองและมักจะไม่อยู่ในการควบคุมระยะสั้นของผู้บริหารระดับสูง ตัวแปรเหล่านี้ทำให้เกิดการทำงานซึ่งรวมถึงโครงสร้าง วัฒนธรรม และทรัพยากรของบริษัท

2. การกำหนดกลยุทธ์ เป็นการพัฒนาแผนระยะยาวสำหรับการจัดการโอกาสและภัยคุกคามในสภาพแวดล้อมอย่างมีประสิทธิภาพ โดยตระหนักถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของบริษัท โดยรวมถึงการ

<sup>45</sup> สุพานี สฤกษ์วานิช, การบริหารเชิงกลยุทธ์: แนวคิดและทฤษฎี (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2553), 9.

กำหนดพันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objectives) ที่สามารถบรรลุผลสำเร็จได้และกำหนดไว้ชัดเจน การกำหนดกลยุทธ์ (Strategies) และการกำหนดแนวทางของนโยบาย (Policy)

3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เป็นกระบวนการที่นำเอากลยุทธ์และนโยบายมาปฏิบัติ โดยการจัดทำโปรแกรมงบประมาณและระเบียบวิธีการปฏิบัติงาน กระบวนการนี้อาจเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง วัฒนธรรม หรือระบบการจัดการโดยรวมขององค์กร หรือภายในทุกอย่างทีกล่าวมาข้างต้น อย่างไรก็ตาม การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้นมักกระทำโดยผู้บริหารระดับกลางและระดับล่าง โดยผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ตรวจสอบ ยกเว้นกรณีที่มีความจำเป็นต้องการเปลี่ยนแปลงทั้งองค์กรอย่างมาก บางครั้งการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเกี่ยวข้องไปถึงการวางแผนการดำเนินการซึ่งมักจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจประจำวันในเรื่องการจตุสรทรัพยากรอย่างเหมาะสม

4. การประเมินผลและควบคุม กระบวนการนี้ต้องการกำกับผลการปฏิบัติงานและกิจกรรมต่าง ๆ ของบริษัท เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานจริงใกล้เคียงกับผลงานที่คาดหวัง ผู้บริหารทุกระดับจะใช้ผลจากข้อมูลเหล่านี้ไปปรับปรุงการปฏิบัติงานและการแก้ไขปัญหาให้ถูกต้อง ถึงแม้ว่าการประเมินผลและการควบคุมจะเป็นองค์ประกอบสุดท้ายของการจัดการเชิงกลยุทธ์แล้วก็ตาม แต่ก็สามารถชี้ให้เห็นถึงจุดอ่อนของการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติใช้ก่อนหน้านั้นได้ ฉะนั้น จึงทำให้เกิดการกระตุ้นทั้งกระบวนการให้เริ่มต้นใหม่ ผลการดำเนินการคือผลลัพธ์สุดท้ายของการดำเนินกิจกรรมซึ่งเป็นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงในทางปฏิบัติของการจัดการเชิงกลยุทธ์ คือ การแสดงให้เห็นถึงความสามารถที่จะปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งโดยทั่วไปประเมินในรูปของผลกำไรและผลตอบแทนจากการลงทุน การประเมินผลและการควบคุมที่มีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารจะต้องได้รับข้อมูลที่ชัดเจนรวดเร็ว และเที่ยงตรงจากผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารสามารถใช้ข้อมูลนี้เปรียบเทียบระหว่างสิ่งที่เกิดขึ้นจริงกับสิ่งที่วางแผนไว้เริ่มแรกในขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ การประเมินผลและควบคุมทำให้ต้นแบบของการจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสมบูรณ์ ซึ่งจากข้อมูลผลการดำเนินงานผู้บริหารอาจจำเป็นต้องปรับปรุงการกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หรือทั้งสองอย่าง<sup>46</sup>

เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์ และคณะ ได้เสนอขั้นตอนของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

1. การวางแผนกลยุทธ์ คือ การทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ โอกาส ภัยคุกคาม และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (จุดแข็ง จุดอ่อน)
2. การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ได้แก่ การจัดการทำแผนปฏิบัติการพัฒนาองค์กรการปรับการดำเนินงาน

<sup>46</sup> ภัคดี มานะหิรัญเวท, หัวใจของการจัดการเชิงกลยุทธ์ (กรุงเทพมหานคร : สยามบุ๊ค จำกัด, 2555), 6-13.

3. การติดตามและประเมินผล ได้แก่ การติดตาม ควบคุม และประเมินผล<sup>47</sup>

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่า ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ผู้บริหารหรือนักกลยุทธ์ต้องศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยในด้านต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 ระดับคือ สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน

2. การกำหนดทิศทางขององค์กร ผู้บริหารจะนำข้อมูลต่างๆ ที่ได้รับจากการวิเคราะห์โอกาสและข้อจำกัดมาทำการประมวลผล เพื่อใช้กำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์กรโดยที่การกำหนดทิศทางขององค์กรสามารถกระทำได้ในลักษณะของการกำหนดภารกิจและการตั้งเป้าหมายขององค์กร

3. การกำหนดกลยุทธ์ คือ การนำทิศทางขององค์กรที่กำหนดไว้อย่างกว้างๆ มาพัฒนาเพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานในอนาคตขององค์กร

4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ คือ การนำกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้นไปประยุกต์ในการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม ผ่านการจัดโครงสร้างทรัพยากรมนุษย์ และการประสานงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ

5. การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ คือ การติดตามและตรวจสอบ วิเคราะห์ปัญหา กำหนดแนวทางปรับปรุงและพัฒนาให้กลยุทธ์ที่กำลังดำเนินอยู่เกิดความสอดคล้องกับสถานการณ์จริง<sup>48</sup>

ทอมป์สันและสตรีกแลนด์ (Thomson and Strickland) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการดำเนินงาน 5 ขั้นตอน เกี่ยวกับการจัดทำกลยุทธ์ และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่สัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ได้แก่

1. การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งบ่งบอกลักษณะของธุรกิจในอนาคตของบริษัทว่ามีลักษณะอย่างไร องค์กรจะมุ่งหน้าไปทางไหน ทั้งนี้เพื่อเป็นการกำหนดทิศทางในการดำเนินงานในระยะยาวให้กับองค์กร บอกชนิดของธุรกิจที่บริษัทพยายามอยากจะเป็นไป และแจ้งให้ทุกคนได้ทราบ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางตามที่มีมุ่งหวังร่วมกัน

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ เป็นการเปลี่ยนวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ให้เป็นเป้าหมายในการดำเนินงานโดยเฉพาะเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้

<sup>47</sup> เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์ และคณะ, **การจัดการเชิงกลยุทธ์: Strategic Management** (กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนจำกัด ถังทรัพย์การพิมพ์, 2553), 28.

<sup>48</sup> ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, **การจัดการเชิงกลยุทธ์ (ฉบับปรับปรุงใหม่)** (กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2552), 23-24.

3. การจัดทำกลยุทธ์เพื่อบรรลุผลสำเร็จตามที่ตั้งความมุ่งหวังไว้
4. การนำกลยุทธ์ที่เลือกไว้ไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด
5. การประเมินผลการดำเนินงานและการปรับปรุงแก้ไขเพื่อเริ่มต้นใหม่ การปรับปรุงแก้ไขจะเริ่มตั้งแต่การกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดทิศทางในการดำเนินงานระยะยาว การกำหนดวัตถุประสงค์ การจัดทำกลยุทธ์ หรือการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยพิจารณาจากประสบการณ์จริงและปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ใหม่ ความคิดใหม่ และโอกาสที่เกิดขึ้นใหม่<sup>49</sup>

วิรัช สงวนวงษ์วาน ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เป็นขั้นตอนแรก คือ การตรวจสอบการประเมินและจัดส่งข้อมูลที่เป็นสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในให้กับผู้บริหารระดับต่างๆ ในองค์กร โดยเน้นปัจจัยที่เป็นกลยุทธ์ (Strategic Factor) คือ ปัจจัยที่จะมีผลกระทบอย่างมากต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร การวิเคราะห์จะทำผ่าน SWOT โดย Strength (S) Weakness (W) วิเคราะห์โดยเปรียบเทียบกับปัจจัยเดียวกันของคู่แข่ง ถ้าธุรกิจเรามากกว่าก็เป็นจุดแข็งของเรา แต่ถ้าด้อยกว่าก็เป็นจุดอ่อนของเรา ส่วน Opportunity (O) Threat (T) วิเคราะห์โดยติดตามแนวโน้มของปัจจัยสภาพแวดล้อมต่าง ๆ แล้ววิเคราะห์ว่าปัจจัยแต่ละตัวมีผลกระทบต่อธุรกิจของเราอย่างไร ถ้ากระทบทางบวกเรียกว่าโอกาสถ้ากระทบทางลบเรียกว่าอุปสรรค สภาพแวดล้อมทั้งหลายแบ่งได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่ คือ สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน สภาพแวดล้อมภายในประกอบด้วย โครงสร้างขององค์กร วัฒนธรรมองค์กร และทรัพยากรขององค์กร

2. การกำหนดกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนที่สอง คือ การพัฒนาแผนระยะยาว (กลยุทธ์) ให้เกิดการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพกับโอกาสและอุปสรรคด้วยจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร การกำหนดกลยุทธ์จะอยู่ใน 4 รูปแบบ คือ พันธกิจ วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และนโยบาย

3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ คือ กระบวนการนำกลยุทธ์และนโยบายไปสู่การปฏิบัติในรูปของแผนงาน (Programs) งบประมาณ (Budgets) และวิธีการปฏิบัติ (Procedures) การปฏิบัติตามกลยุทธ์หรือระบบการจัดการเดิมขององค์กร

---

<sup>49</sup> Arthur A. Thompson and A.J Strickland, **Strategic Management: Concepts and Cases**, 12<sup>th</sup> ed. (Toronto: McGraw-Hill/Irwin, 2001), 43.

4. การประเมินผลและควบคุม คือ กระบวนการในการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร โดยเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริงกับสิ่งที่คาดหวังไว้ ผู้บริหารในทุกระดับจะใช้ข้อมูลจากการประเมินผลเพื่อควบคุมหรือปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานต่อไป<sup>50</sup>

### หลักการบริหารเชิงกลยุทธ์

การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นสิ่งสำคัญที่จะกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร เนื่องจากองค์กรต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร จึงส่งผลให้ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจะต้องมีวิธีการบริหารงานอย่างมีชั้นเชิงและทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

ก้องเกียรติ โอภาสวงการ กล่าวว่า องค์กรทุกประเภทไม่ว่าจะเป็นองค์กรระดับชาติ ระดับประเทศ ระดับภูมิภาค หรืออื่น ๆ รวมทั้งองค์กรภาครัฐ และองค์กรภาคเอกชนก็จะต้องมีการกำหนดยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ กลวิธี และการปฏิบัติการ เพื่อเอาชนะคู่แข่งซึ่งมีอยู่มากมาย องค์กรของตนาอาจจะประสบความสำเร็จอันมีผลกระทบต่อความสำเร็จในวัตถุประสงค์ขององค์กรของตนได้ และผู้ที่มีความสำคัญที่สุดในการผลักดันองค์กรสู่ความสำเร็จ คือ ผู้บริหารในองค์กรที่ต้องมีลักษณะของการเป็นผู้นำที่เื้อต่อการเปลี่ยนแปลงและมีความยืดหยุ่น คิดอย่างเป็นระบบในการนำพาองค์กรมุ่งสู่เป้าหมายที่ร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้การบริหารทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่าคุ้มทุน<sup>51</sup>

ณัฐวัฒน์ พระงาม ได้กล่าวว่า กลยุทธ์การบริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องสร้างประสิทธิผลและประสิทธิภาพให้เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา คือ ทั้งในแง่ของรายบุคคล กลุ่ม ทีมงาน และตลอดทั้งองค์กรด้วย ไม่จำกัดเฉพาะแต่องค์กรภาครัฐหรือภาคเอกชน กลยุทธ์ขององค์กรจะเป็นสิ่งสำคัญที่จะกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรได้ การทำความเข้าใจและการพยายามศึกษาองค์กรที่ประสบผลสำเร็จในการใช้กลยุทธ์เพื่อการจัดการ จะทำให้นักบริหารได้ทราบถึงความสำคัญของกลยุทธ์ที่จะช่วยสนับสนุนองค์กรให้ประสบความสำเร็จโดยจะต้องมีการพิจารณาเลือกกลยุทธ์และประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์กร<sup>52</sup>

<sup>50</sup> วิรัช สงวนวงษ์วาน, **การจัดการเชิงกลยุทธ์ Strategic Management and Business Policy** (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ท็อป จำกัด, 2560), 13-22.

<sup>51</sup> ก้องเกียรติ โอภาสวงการ, **กลยุทธ์สู่ความสำเร็จในธุรกิจส่วนตัว** (กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2554), 1.

<sup>52</sup> ณัฐวัฒน์ พระงาม, **การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)** (พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยพิษณุโลก, 2555), 4.

เช่นเดียวกับ ทรรศนะ บุญขวัญ และ เอกชัย อภิศักดิ์กุล กล่าวว่า โอกาสที่จะสร้างกลยุทธ์ที่เหมาะสมและแตกต่างจากกลยุทธ์ของคู่แข่งอย่างชัดเจนสำหรับแต่ละสถานการณ์ขององค์กรไม่มีคำว่าขาดแคลน ในความจริงแล้วการประสบความสำเร็จในการแข่งขันต้องอาศัยการเลือกกลยุทธ์ที่จะเป็นกุญแจสำคัญในสร้างองค์ประกอบของกลยุทธ์ให้แตกต่างจากการตัดสินใจของคู่แข่ง นอกจากนี้กลยุทธ์ยังทำให้มีโอกาสที่ดีกว่าในการประสบความสำเร็จบนพื้นฐานของการกระทำ วิธีการทางธุรกิจ และการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายในการแข่งขันที่ดึงดูดลูกค้า<sup>53</sup>

อนิวัช แก้วจำนง กล่าวถึงความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ว่าภายใต้ความพยายามในการจัดการปัจจุบันที่มีความยุ่งยากและสลับซับซ้อน ความสำเร็จในวันนี้อาจไม่สามารถนำไปใช้ได้ในอนาคต หรือการดำเนินงานที่เคยล้มเหลวในอดีตอาจนำกลับมาใช้ได้อีกครั้งในอนาคตก็ได้ ความไม่แน่นอนดังกล่าวทำให้ผู้บริหารไม่สามารถนิ่งเฉยได้ จำเป็นต้องนำกลยุทธ์มาใช้ในการจัดการเพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่และแข่งขันได้ โดยพบว่า กลยุทธ์อยู่ในลักษณะที่มีการเตรียมพร้อมโดยมีการวางแผนไว้แล้ว (Formal Strategic Planning) หรืออยู่ในลักษณะอื่น เช่น อาจแฝงอยู่ในแผนนโยบายธุรกิจ หรือทิศทางองค์กร (Implicit Planning) ก็ได้ การจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจจึงมีความสำคัญต่อการดำเนินงานในองค์กร ดังนี้

1. ทำให้เกิดการกำหนดทิศทางองค์กร (Direction Setting) ทิศทางองค์กร ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ปรัชญา เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ การกำหนดทิศทางองค์กรที่เหมาะสมจะทำให้องค์กรมีแนวทางที่ชัดเจนในการดำเนินงาน

2. ทำให้มีการคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร (Stakeholders) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร ได้แก่ พนักงาน ผู้ถือหุ้น ประชาชน ลูกค้า คนกลางทางการตลาด และคู่แข่ง เป็นต้น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรเหล่านี้ย่อมคาดหวังต่อองค์กรในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเมื่อได้รับในสิ่งที่คาดหวังก็จะให้การสนับสนุนองค์กรให้เจริญก้าวหน้า หากไม่ได้รับสิ่งที่คาดหวังอาจมีการเคลื่อนไหวในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อองค์กรโดยอาจส่งผลให้องค์กรล้มเหลวในการจัดการได้

3. ทำให้องค์กรคำนึงถึงผลกระทบทั้งในระยะสั้นและในระยะยาว (Short-Term and Long-Term Advantage) จึงพบว่าองค์กรโดยทั่วไปจะต้องดำเนินงานให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่กำหนดเพื่อผลสำเร็จทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

4. มีการมุ่งเน้นผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Efficiency and Effectiveness) เพื่อใช้เป็นเกณฑ์การวัดผลสำเร็จขององค์กรมากขึ้น ทั้งนี้ ประสิทธิภาพเป็นการ

---

<sup>53</sup> ทรรศนะ บุญขวัญ และ เอกชัย อภิศักดิ์กุล, การจัดการเชิงกลยุทธ์ (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แมคกรอ-ฮิล, 2555), 4.



วัดผลโดยเปรียบเทียบผลที่ได้กับทรัพยากรทั้งหมดที่ใช้ไปในการดำเนินงาน สำหรับประสิทธิผลเป็นการวัดผลการดำเนินงานโดยเปรียบเทียบผลที่ได้รับจริงกับผลที่ได้มีการวางแผนไว้ล่วงหน้า การดำเนินงานขององค์กรธุรกิจในปัจจุบันอาจมีความต้องการทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรืออาจต้องการเพียงเรื่องใดเรื่องหนึ่งเพียงเรื่องเดียว

สำหรับประโยชน์ในการนำการจัดการเชิงกลยุทธ์ไปใช้ในการดำเนินงานขององค์กรมีมากมาย โดยพบว่าประโยชน์ที่องค์กรได้รับมากที่สุด คือ

1. องค์กรสามารถทำความเข้าใจทิศทางขององค์กรได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น (Clearer Sense of Strategic Direction for the Firm) ความเข้าใจในทิศทางองค์กรทำให้บุคคลในองค์กรสามารถนำไปใช้ในการดำเนินงานให้เกิดผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. องค์กรสามารถเข้าใจการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจได้ (Improved Understanding of a Rapidly Changing Environment) ทำให้ผู้บริหารสามารถนำการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจดังกล่าวมาปรับประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานทางการจัดการธุรกิจได้อย่างเหมาะสม

3. องค์กรสามารถนำกลยุทธ์มาปฏิบัติได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์สำคัญ (Sharper Focus on What is Strategically Important) โดยสามารถคาดการณ์เหตุการณ์ต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อองค์กรได้ และสามารถนำกลยุทธ์มาใช้ได้อย่างเหมาะสม

จากประโยชน์หลักที่องค์กรได้รับเมื่อนำการจัดการเชิงกลยุทธ์มาใช้ในองค์กร ผู้บริหารจึงไม่ควรตัดสินใจในเชิงกลยุทธ์แบบคิดเองตามความพึงพอใจ เนื่องจากเมื่ออยู่ท่ามกลางการแข่งขันที่รุนแรงอาจมีผลถึงการดำรงอยู่ขององค์กรได้ในอนาคต ผู้บริหารจึงต้องระลึกเสมอว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการกำหนดและเลือกใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมเท่านั้นองค์กรจึงจะได้รับประโยชน์อย่างแท้จริง กลยุทธ์ที่ดีย่อมอาศัยผู้บริหารที่ดีควบคู่ไปด้วยจึงจะสามารถนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยสามารถบรรลุผลสำเร็จได้ตามที่องค์กรกำหนด จึงอาจสรุปได้ว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการจัดการที่มุ่งความสำเร็จเป็นเลิศอย่างแท้จริง<sup>54</sup>

อิสราวัตี ชำนาญกิจ กล่าวว่า ลักษณะที่สำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ คือการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือของนักบริหารในการบริหารงาน เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เพิ่มขึ้น การบริหารเชิงกลยุทธ์จะเน้นและให้ความสำคัญต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Decision Making) ที่ไม่เหมือนกับการตัดสินใจในลักษณะอื่น ๆ เพราะการบริหารเชิงกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับอนาคตในระยะยาวขององค์กรทั้งหมด ซึ่งมีลักษณะดังนี้ คือ เป็นกระบวนการ

<sup>54</sup> อนิวัช แก้วจำนงค์, **Strategic Management การจัดการเชิงกลยุทธ์**, พิมพ์ครั้งที่ 2 (สงขลา: บริษัท นาซิลป์โฆษณา จำกัด, 2555), 2-4.

ของการบริหารองค์กรโดยรวม เป็นการบริหารที่เน้นการสร้างกลยุทธ์เพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กรในระยะยาว เป็นการตัดสินใจที่อาศัยชั้นเชิงไม่มีวิธีการที่สำเร็จรูป ต้องอาศัยความร่วมมือ พันธะผูกพัน (Commitment) และทรัพยากรในองค์กร และมีทิศทางที่ชัดเจนต่อทางเลือกต่าง ๆ และแสดงให้เห็นทุกคนในองค์กรเข้าใจตรงกัน<sup>55</sup>

จากแนวคิดของนักวิชาการที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การบริหารกลยุทธ์เป็นเครื่องมือของนักบริหารในการบริหารงานขององค์กร การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรได้ เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น การบริหารเชิงกลยุทธ์จะเน้นและให้ความสำคัญต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Decision Making) ผู้บริหารจึงไม่ควรตัดสินใจในเชิงกลยุทธ์แบบคิดเองตามความพึงพอใจ การเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมจึงเป็นกุญแจสำคัญในสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน กลยุทธ์ที่ดีย่อมอาศัยผู้บริหารที่ดีควบคู่ไปด้วยจึงจะสามารถนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยสามารถบรรลุผลสำเร็จได้ตามที่องค์กรกำหนด จึงอาจสรุปได้ว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการจัดการที่มุ่งความสำเร็จเป็นเลิศอย่างแท้จริง การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารอย่างมีระบบที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำและอาศัยการวางแผนอย่างมีขั้นตอนโดยผ่านการตัดสินใจและการประเมินแล้วว่าเหมาะสมกับองค์กร และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง อันจะนำความสำเร็จมาสู่องค์กรได้

### กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

เนตร์พัฒนา ยาวีราช กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ

1. การสร้างกลยุทธ์ (Strategy Formulation) หมายถึง การพิจารณาว่าการที่จะบรรลุตามวิสัยทัศน์นั้นจะต้องใช้วิธีการอย่างไร องค์กรที่ประสบความสำเร็จคือการแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีคุณค่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ การสร้างกลยุทธ์จะต้องมีการรวบรวมความรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อม วิสัยทัศน์ และภารกิจที่สำคัญ เมื่อนำองค์ประกอบเหล่านี้มาผสมผสานกันองค์กรก็จะมีโอกาสประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี

2. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy in Action) การสร้างกลยุทธ์จะต้องมีการรวบรวมความรู้ สภาพแวดล้อม วิสัยทัศน์ และภารกิจที่สำคัญ เมื่อนำองค์ประกอบเหล่านี้มาผสมผสานกันองค์กรก็จะมีโอกาสประสบความสำเร็จเป็นอย่างดีในสภาพแวดล้อมของการแข่งขันต่อเมื่อได้นำเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นสิ่งที่ยากที่สุดในการจัดการเชิงกลยุทธ์และเป็นงานที่มี

<sup>55</sup> อิศราวดี ชำนาญกิจ, **การจัดการเชิงกลยุทธ์**, เข้าถึงเมื่อ 6 ตุลาคม 2563, เข้าถึงได้จาก <http://www.leadership.exteen.com/teaching>

ขั้นตอนที่สลับซับซ้อน การปฏิบัติเกี่ยวข้องกับเครื่องมือหลายชนิดหรือส่วนขององค์กรหลายส่วนที่ปรับกลยุทธ์ในการปฏิบัติเข้าหากัน ผู้นำที่เข้มแข็งเป็นส่วนสำคัญที่สุดอย่างหนึ่งในการกำหนดวัตถุประสงค์ ซึ่งการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรที่มี 3 ระดับด้วยกัน คือ กลยุทธ์ในระดับกิจการกลยุทธ์ในระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ในระดับหน้าที่ในการนำเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติ

3. การควบคุมกลยุทธ์ (Strategy Control) การควบคุมกลยุทธ์เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นเรื่องเกี่ยวกับการตรวจสอบดู และประเมินผลของกลยุทธ์ให้มีความครบถ้วนในการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายได้อย่างเหมาะสม ได้แก่ การควบคุมคุณภาพงาน ปริมาณงาน ความสำเร็จที่ได้รับ ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากการดำเนินงานตามกลยุทธ์นั้น<sup>56</sup>

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ อธิบายว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบคือ

1. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) คือ การนำข้อมูลและความรู้ต่าง ๆ ที่ได้รับจากการกำหนดทิศทางขององค์กรและการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายในองค์กรมาจัดทำเป็นยุทธศาสตร์ในระดับและรูปแบบต่าง ๆ รวมทั้งการประเมินและคัดเลือกกลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด

2. การแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) เมื่อองค์กรได้กำหนดทิศทางขององค์กร วิเคราะห์ปัจจัยด้านต่าง ๆ และจัดทำยุทธศาสตร์แล้ว จะต้องนำยุทธศาสตร์ที่ได้วางแผน จัดทำ และคัดเลือกไว้มาดำเนินการประยุกต์ปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

3. การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ (Strategic Evaluation) การประเมินผลการปฏิบัติงานจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการใช้เครื่องมือในการติดตามผล เช่น การจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานรายเดือน รายปี เพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่อย่างไร<sup>57</sup>

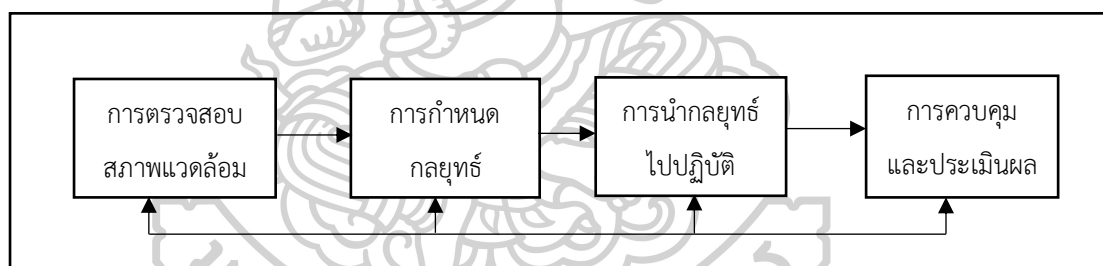
<sup>56</sup> เนตรพัฒนา ยาวีราช, **ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์**, (พิมพ์ครั้งที่ 7) (กรุงเทพมหานคร: ทริปเพิ้ล กรุ๊ป, 2552), 43.

<sup>57</sup> จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, **การวางแผนและกำหนดยุทธศาสตร์ Strategic Planning and Formulating** (กรุงเทพมหานคร: คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2553), 33.

ณัฐวัฒน์ พระงาม กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ

1. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis)
2. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation)
3. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation)
4. การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Evaluation and Control)<sup>58</sup>

สุดใจ วันอุดมเดชาชัย ได้กล่าวถึง องค์ประกอบพื้นฐานของกระบวนการในการจัดการเชิงกลยุทธ์ สามารถแบ่งออกเป็น 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environment Scanning) 2) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) 3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) และ 4) การควบคุมและประเมินผล (Evaluation and Control) โดยองค์ประกอบทั้ง 4 มีความสัมพันธ์กันเป็นกระบวนการต่อเนื่อง การจัดการเชิงกลยุทธ์จะให้ความสำคัญเกี่ยวกับการติดตามและการประเมินผล ทั้งนี้เพื่อปรับการดำเนินงานขององค์การให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมภายในองค์การและภายนอกองค์การ ทั้งที่เป็นโอกาสและอุปสรรค จุดอ่อนและจุดแข็งขององค์การนั้น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ต้องการ ดังแผนภูมิที่ 3



แผนภูมิที่ 3 แสดงองค์ประกอบพื้นฐานกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

ที่มา : สุดใจ วันอุดมเดชาชัย, การจัดการเชิงกลยุทธ์: Strategic Management, (กรุงเทพฯ:โรงพิมพ์สามลดา, 2556), 20.

1) การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environment Scanning) โดยการวิเคราะห์สถานการณ์ในปัจจุบันในด้านต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์การ โดยเริ่มจากการตรวจสอบ การประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ และทำการเผยแพร่ข้อมูลที่ได้จากกการ

<sup>58</sup> ณัฐวัฒน์ พระงาม, การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) (พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยพิษณุโลก, 2555), 4.

ตรวจสอบและการประเมินผลสภาพแวดล้อมองค์การให้แก่บุคคลสำคัญภายในองค์การได้รับข้อมูลดังกล่าว โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการระบุถึงปัจจัยเชิงกลยุทธ์ (Strategic Factors) ทั้งปัจจัยภายในและภายนอกองค์การ ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดอนาคตขององค์การ สำหรับวิธีตรวจสอบสภาพแวดล้อมองค์การที่ง่ายที่สุด คือ การวิเคราะห์สวอต (SWOT Analysis) ได้แก่ (1) จุดแข็ง (Strengths = S) (2) จุดอ่อน (Weaknesses = W) (3) โอกาส (Opportunities = O) และ (4) อุปสรรค (Threats = T) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยตัวแปร 2 ตัว ได้แก่ โอกาส (Opportunities) อุปสรรค (Threats) ซึ่งเป็นปัจจัยที่อยู่ภายนอกองค์การโดยทั่วไป ผู้บริหารระดับสูงไม่สามารถควบคุมปัจจัยดังกล่าวได้ในระยะสั้น ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) ปัจจัยสภาพแวดล้อมทางสังคม (Societal Environment) ประกอบด้วย ปัจจัยทางด้านสังคมและวัฒนธรรม ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ ปัจจัยทางด้านการเมืองและกฎหมาย และปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี 2) ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวกับงาน (Task Environment) หรือปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวกับอุตสาหกรรม (Industry Environment) ประกอบด้วยกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียกับองค์การ ทั้งที่อยู่ภายในองค์การและภายนอกองค์การ อาทิ ผู้ถือหุ้น ผู้ขายปัจจัยการผลิต พนักงาน/สหภาพแรงงาน คู่แข่งขัน สมาคมการค้า ชุมชน เจ้าหนี้ ลูกค้ายุทธศาสตร์และรัฐบาล เป็นต้น สำหรับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เป็นการวิเคราะห์ตัวแปร 2 ตัว ได้แก่ จุดแข็ง และจุดอ่อน ซึ่งเป็นปัจจัยที่อยู่ภายในองค์การ โดยทั่วไปผู้บริหารระดับสูง ไม่สามารถควบคุมปัจจัยดังกล่าวได้ในระยะสั้น เช่นเดียวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์การ ประกอบด้วย โครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การ และทรัพยากรองค์การ จุดแข็งที่สำคัญขององค์การจะกลายเป็นความสามารถหลัก ในการก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน 2) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) หมายถึง การจัดทำแผนระยะยาว เพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพโดยสอดคล้องและเหมาะสมกับโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ รวมทั้งจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายในองค์การ (SWOT) การกำหนดกลยุทธ์ ประกอบด้วย การกำหนดพันธกิจขององค์การ การกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะเจาะจงที่ต้องการบรรลุผลสำเร็จ การพัฒนากลยุทธ์ และการกำหนดนโยบายเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานในเบื้องต้น 3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) หมายถึง กระบวนการดำเนินงานที่นำกลยุทธ์และนโยบายที่กำหนดไว้มาปฏิบัติ ด้วยการพัฒนาจัดโปรแกรมการดำเนินงาน งบประมาณและวิธีการดำเนินงาน อาจนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ โครงสร้างองค์การ และระบบการจัดการทั่วทั้งองค์การโดยทั่วไป การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้จัดการ

ระดับกลางและผู้จัดการระดับล่าง ขณะที่ผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่ในการตรวจสอบ ดังนั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะเกี่ยวข้องกับการวางแผนปฏิบัติการ เพราะเป็นการตัดสินใจประจำวันเกี่ยวกับการจัดสรรทรัพยากร เพื่อใช้ในการดำเนินงานขององค์กร 4) การควบคุมและการประเมินผลกลยุทธ์ (Strategy Evaluation and Control) เป็นกระบวนการที่องค์กรใช้ในการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของทั้งองค์กร โดยการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริงกับผลการดำเนินงานที่ต้องการ เพื่อนำผลลัพธ์ที่ได้รับไปใช้ในการแก้ไขการดำเนินงานให้ถูกต้อง รวมทั้งแก้ปัญหาการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ขององค์กร แม้ว่าการควบคุมและการประเมินผลกลยุทธ์ เป็นองค์ประกอบสุดท้ายของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ แต่การควบคุมและการประเมินผลกลยุทธ์สามารถชี้ให้เห็นถึงจุดอ่อนการดำเนินงานขององค์กรในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในขั้นตอนก่อนหน้า และเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการกระตุ้นให้กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ต้องเริ่มต้นการดำเนินงานใหม่อีกครั้ง ซึ่งผู้บริหารอาจต้องทำการปรับกลยุทธ์ใหม่หรือเปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินงานตามกลยุทธ์ หรืออาจทำทั้งสองอย่าง เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ตามที่ต้องการ<sup>59</sup>

สุพานี สฤกษ์วานิช แบ่งกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดแผนกลยุทธ์ หรือเรียกว่า การวางแผนกลยุทธ์ (Strategy Planning) เป็นขั้นตอนของการวางแผนสำคัญที่จะเริ่มจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ทั้งภายนอกและภายในองค์กร เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ที่จะบอกทิศทางขององค์กร และภารกิจเพื่อบอกขอบเขตของกิจกรรมที่จะทำและวัตถุประสงค์หลักซึ่งเป็นการกำหนดในสิ่งที่องค์กรต้องการ หลังจากนั้นจึงกำหนดกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์ที่จะใช้ในการแข่งขัน
2. การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) ขั้นตอนนี้เป็นการวางแผนดำเนินงานและการนำแผนงานต่าง ๆ นั้นไปปฏิบัติ การดำเนินงานตามขั้นตอนนี้ให้บรรลุผลจะต้องเตรียมความพร้อมของปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ ปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ โครงสร้างขององค์กร ระบบงานต่าง ๆ ที่จำเป็นเพื่อเอื้อต่อการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

<sup>59</sup> สุดใจ วันอุดมเดชาชัย, การจัดการเชิงกลยุทธ์: Strategic Management (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์สามลดา, 2556), 37.

3. การติดตามและประเมินผลกลยุทธ์ (Strategy Evaluation and Control) เป็นการดำเนินการตรวจสอบและติดตามผลการดำเนินงานตามที่ระบุไว้ในแผนกลยุทธ์ ปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ที่เผชิญอยู่เพื่อจะได้ดำเนินการแก้ไขให้เหมาะสม<sup>60</sup>

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของเซอร์โตและปีเตอร์ (Certo and Peter) กล่าวสรุปว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการที่ทำซ้ำซ้ำทวน (Iterative) อย่างต่อเนื่อง ที่มีจุดหมายเพื่อรักษาองค์กรให้เข้ากันได้เป็นอย่างดีเหมาะสมกับสิ่งแวดล้อมขององค์กร และเสนอขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ 5 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis) ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นการระบุภาวะคุกคามและโอกาสขององค์กรในปัจจุบันและในอนาคตที่อาจมีอิทธิพลต่อความสามารถขององค์กรในการไปสู่เป้าหมาย

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างทิศทางขององค์กร (Establishing Organization Direction) หรือการกำหนดแนวรุก (Thrust) โดยตัวบ่งชี้ขององค์กร คือ พันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) กระบวนการสร้างทิศทางขององค์กร ประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้

1. การได้ตรงตรงผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
2. การสร้างพันธกิจขององค์กรที่เหมาะสม
3. การสร้างวัตถุประสงค์ขององค์กรที่เหมาะสม

โดยขั้นตอนย่อยที่ 2 นี้เป็นผลมาจากการได้ตรงตรงในขั้นตอนย่อยที่ 1 เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมขององค์กร การกำหนดพันธกิจที่เหมาะสมจะเพิ่มโอกาสของการอยู่รอดในระยะยาวให้แก่สถาบันซึ่งหลังจากนั้นจะสามารถดำเนินการในขั้นตอนย่อยที่ 3 ได้โดย

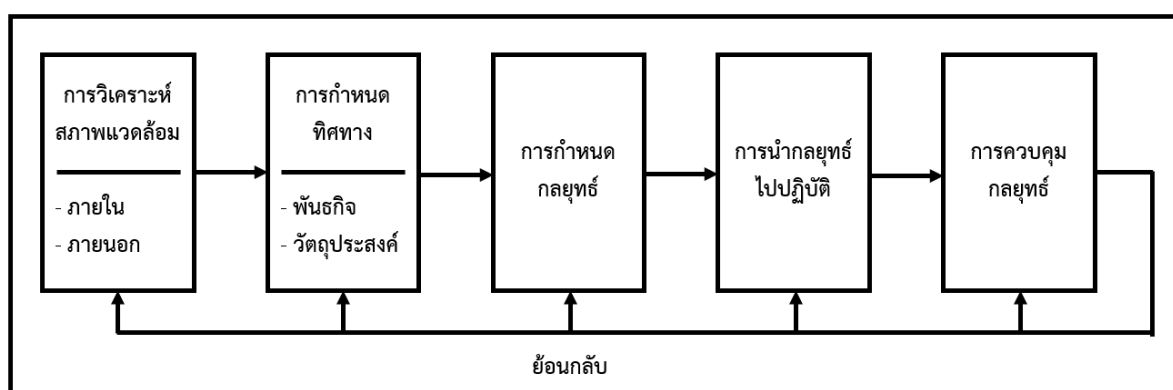
1. วิเคราะห์แนวโน้มที่สำคัญของสภาพแวดล้อม
2. พัฒนาวัตถุประสงค์โดยภาพรวมของสถาบัน
3. สร้างวัตถุประสงค์ย่อย ๆ เป็นลำดับขั้น

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) หมายถึง กระบวนการออกแบบและเลือกกลยุทธ์ ซึ่งนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร วิธีการที่ใช้ในขั้นนี้อาจทำได้โดยการวิเคราะห์คำถามวิกฤต (Critical Question Analysis) การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค (SWOT Analysis) วิธีเมตริกซ์ของกลุ่ม BCE (Boston Consulting Group Growth Share Matrix) และวิธีเมตริกซ์ภาพฉายหลายองค์ประกอบของ G.E.C (General, Electric's Multifactor Portfolio Matrix)

<sup>60</sup> สุพานี สฤษณ์วานิช, การบริหารเชิงกลยุทธ์ แนวคิดและทฤษฎี (กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2553), 9.

ขั้นตอนที่ 4 การใช้กลยุทธ์ในองค์กร (Implementing Organizational Strategy) ขั้นตอนนี้เป็นการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งผู้บริหารต้องมีแนวคิดที่ชัดเจนในหลายๆ ประเด็น เช่น เมื่อใช้ยุทธศาสตร์ใหม่องค์กรจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงมากเพียงใด จะดำเนินการกับวัฒนธรรมองค์กรอย่างไร เพื่อเป็นหลักประกันว่าการใช้กลยุทธ์นี้จะประสบผลสำเร็จ

ขั้นตอนที่ 5 การควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Control) ขั้นตอนนี้เน้นที่การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ การจัดการที่ใช้เพื่อพิสูจน์และรับรองคุณภาพของกลยุทธ์การจัดการ โดยกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ของ Certo and Peter สามารถแสดงได้ ดังนี้<sup>61</sup>



แผนภูมิที่ 4 การบริหารเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของเซอร์โตและปีเตอร์ (Certo and Peter)

ที่มา : Samuel C. Certo and Paul J. Peter, **Strategic Management a Focus on Process** (New York: McGraw-Hill, 1991), 10.

วีเลน และคณะ (Wheelen and others) ได้แบ่งองค์ประกอบของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ออกเป็น 4 ด้าน คือ

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) คือ กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ เริ่มต้นจากการศึกษาวิเคราะห์ ตรวจสอบ และประเมินสภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกบริษัท เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบเผยแพร่ให้บุคคลสำคัญภายในบริษัทได้ทราบ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อระบุ “ปัจจัยเชิงกลยุทธ์” ทั้งปัจจัยที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ดังกล่าวจะเป็นตัวกำหนดอนาคตของบริษัท สำหรับวิธีการตรวจสอบสภาพแวดล้อมที่ง่ายที่สุด คือ การใช้วิธีวิเคราะห์ที่นิยมเรียกกันว่า “การวิเคราะห์ สวอท” หรือ “SWOT Analysis”

<sup>61</sup> Samuel C. Certo and Paul J. Peter, **Strategic Management a Focus on Process** (New York: McGraw-Hill, 1991), 71.

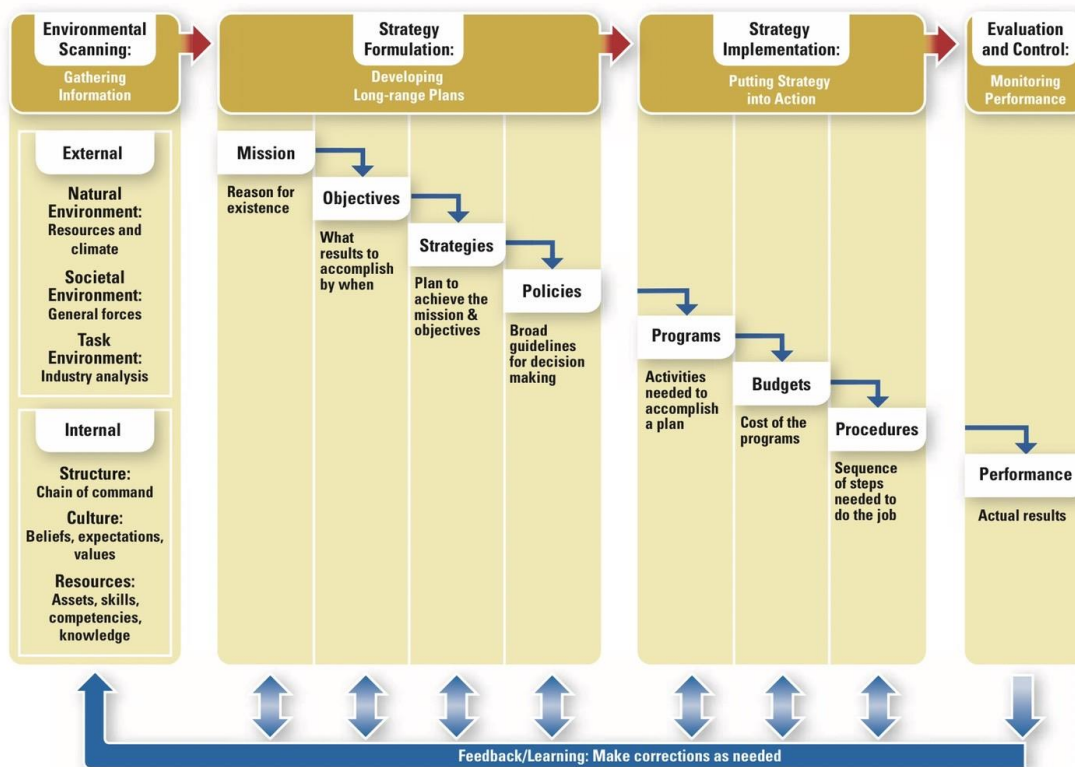


2. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) คือ การจัดทำแผนระยะยาว เพื่อนำมาใช้ในการบริหารงานเพื่อให้เหมาะสมกับโอกาสและปัญหาอุปสรรคที่เป็นอยู่ในขณะนั้น รวมทั้งจะต้องสอดคล้องกับจุดแข็ง จุดอ่อนของบริษัท การจัดทำแผนกลยุทธ์ประกอบด้วย การกำหนดพันธกิจ กำหนดวัตถุประสงค์ที่จะสามารถบรรลุผลสำเร็จได้ การพัฒนากลยุทธ์และการกำหนดนโยบายเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

3. การนำกลยุทธ์ไปใช้ (Strategy Implementation) คือ เป็นกระบวนการดำเนินงานโดยการนำกลยุทธ์และนโยบายที่กำหนดไว้เข้าสู่การปฏิบัติด้วยการพัฒนาจัดทำเป็นโปรแกรมดำเนินงาน จัดทำงบประมาณ และวิธีการดำเนินงานในขั้นนี้อาจจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กร โครงสร้าง และระบบการจัดการทั้งหมดทั่วทั้งองค์กรก็ได้ การปฏิบัติตามกลยุทธ์โดยทั่วไปแล้วจะเป็นหน้าที่ของผู้จัดการระดับกลางและระดับล่างเท่านั้น โดยผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ตรวจสอบเนื่องจากเป็นแผนงานปฏิบัติการ การปฏิบัติตามกลยุทธ์จึงมักจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจประจำวันในการจัดสรรทรัพยากรเพื่อนำไปใช้ในการดำเนินงาน

4. การประเมินและการควบคุม (Evaluation and Control) คือ เป็นการตรวจสอบกิจกรรมและผลการปฏิบัติงานและกิจกรรมขององค์กรเพื่อนำผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงมาเปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานที่ต้องการได้ผู้บริหารในทุกระดับจะใช้ข้อมูลที่เกิดขึ้นมาดำเนินการในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ แม้ว่าการควบคุมและการประเมินผล คือ องค์ประกอบที่สำคัญองค์ประกอบสุดท้ายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ แต่การควบคุมและการประเมินผลยังใช้ระบุข้อเสียในแผนเชิงกลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติมาแล้วก่อนหน้านี้ และจะช่วยกระตุ้น ให้เริ่มต้นกระบวนการทั้งหมดใหม่อีกครั้งผลการดำเนินงาน (performance) คือผลลัพธ์สุดท้ายของกิจกรรมผลการดำเนินงาน จะประกอบไปด้วยผลลัพธ์ที่แท้จริงของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ แนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ ถูกอธิบายในแง่ของความสามารถที่จะปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กรได้ ซึ่งโดยปกติแล้วเป็นการวัดในแง่ของกำไรและผลตอบแทนจากการลงทุน เพื่อประสิทธิภาพในการควบคุมและการประเมินผล ผู้บริหารต้องมีข้อมูลที่ชัดเจน มีข้อมูลที่พร้อมนำไปใช้และไร้ซึ่งอคติจากบุคลากรที่อยู่ในระดับต้น ผู้บริหารจะใช้ข้อมูลนี้เพื่อเปรียบเทียบผลการดำเนินงานที่แท้จริงกับสิ่งที่วางแผนไว้ตั้งแต่ครั้งแรก<sup>62</sup>

<sup>62</sup> Thomas L. Wheelen and others, **Strategic Management and Business Policy**, 15<sup>th</sup> ed. (Pearson Education Mason Limited, 2018), 46-49.



แผนภูมิที่ 5 องค์ประกอบของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของวีเลนและคณะ  
ที่มา : Thomas L. Wheelen and others, **Strategic Management and Business Policy**,  
15<sup>th</sup> ed. (Pearson Education Mason Limited, 2018), 47.

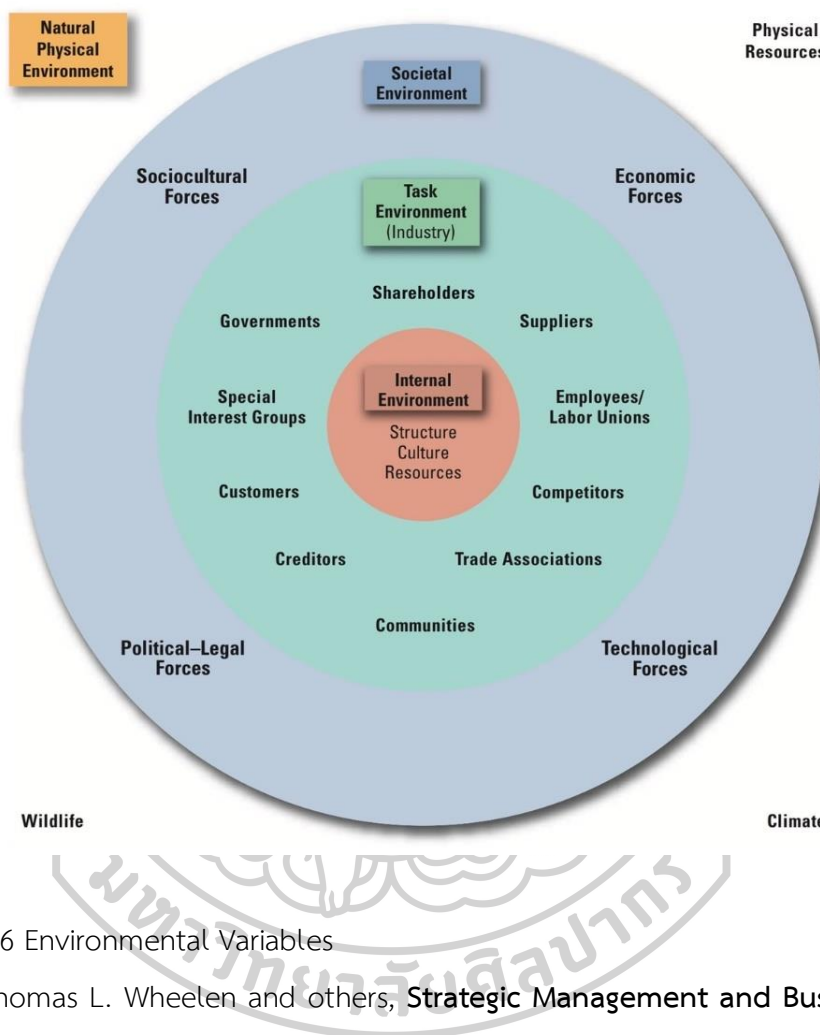
### การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) เป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ การตรวจสอบการประเมินและจัดส่งข้อมูลทั้งที่เป็นสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในให้กับผู้บริหารระดับต่าง ๆ ในองค์กร โดยเน้นปัจจัยที่เป็นกลยุทธ์ (Strategic Factor) คือ ปัจจัยที่จะมีผลกระทบอย่างมากต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร

การวิเคราะห์ทำผ่าน SWOT โดย Strength (S) และ Weakness (W) วิเคราะห์โดยเปรียบเทียบกับปัจจัยเดียวกันของคู่แข่ง ถ้าองค์กรเรามากกว่าก็เป็นจุดแข็งของเรา (Strength: S) แต่ถ้าด้อยกว่าก็เป็นจุดอ่อนของเรา (Weakness: W)

ส่วน Opportunity (O) และ Threat (T) วิเคราะห์โดยติดตามแนวโน้มของปัจจัยสภาพแวดล้อมต่าง ๆ แล้ววิเคราะห์ว่าปัจจัยแต่ละตัวจะมีผลกระทบต่อองค์กรของเราอย่างไร ถ้า

กระทบทางบวกเรียกว่า “โอกาส” (Opportunity: O) ถ้ากระทบทางลบเรียกว่า “อุปสรรค” (Threat: T)



แผนภูมิที่ 6 Environmental Variables

ที่มา : Thomas L. Wheelen and others, **Strategic Management and Business Policy**, 15<sup>th</sup> ed. (Pearson Education Mason Limited, 2018), 48.

สภาพแวดล้อมทั้งหลายขององค์กรแบ่งได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่ คือ สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) และสภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment)

สภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ เช่น สภาพอากาศ อุณหภูมิ ระดับน้ำทะเล สัตว์ป่า และภัยธรรมชาติต่าง ๆ ส่วนสภาพแวดล้อมทางสังคม ประกอบด้วย Social Environment และ Task Environment

Social Environment (หรือ General หรือ Macro หรือ Broad Environment) คือ ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจทั้งหลายอย่างทั่วถึง และมีลักษณะเป็นแนวโน้มหรือค่อยเป็นค่อยไป ได้แก่

วัฒนธรรมทางสังคม (Sociocultural) เทคโนโลยี (Technological) เศรษฐกิจ (Economic) การเมืองและกฎหมาย (Political-Legal)

Task Environment (หรือ Micro หรือ Specific Societal Environment) คือ ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของธุรกิจเฉพาะกลุ่มโดยตรงและทันที ได้แก่ ผู้ถือหุ้น (Shareholders) ผู้จำหน่ายวัตถุดิบ (Suppliers) คู่แข่งขัน (Competitors) ลูกค้า (Customers) หน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้อง (Governments) กลุ่มผลประโยชน์ (Special Interest Groups) เจ้าหนี้ (Creditors) ชุมชน (Communities) สมาคมการค้า (Tread)

สภาพแวดล้อมภายในประกอบด้วย โครงสร้างขององค์กร วัฒนธรรมองค์กร ทรัพยากรองค์กร

Structure หมายถึง โครงสร้างขององค์กร องค์กรแต่ละขนาดหรือแต่ละประเภทควรมีโครงสร้างที่แตกต่างกัน โครงสร้างขององค์กรจะสะท้อนถึงการแบ่งงาน การประสานงาน สายการบังคับบัญชา การรวมอำนาจหรือการกระจายอำนาจ ฯลฯ ซึ่งก็คือประสิทธิภาพภายในการบริหารงาน การมีโครงสร้างขององค์กรที่เหมาะสมเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง ย่อมถือเป็นจุดแข็งที่สำคัญ

Culture คือ วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) คือ ความคิดและการกระทำที่ต่อเนื่องกันมาในแต่ละองค์กร วัฒนธรรมองค์กรที่ดีจะหล่อหลอมให้คนในองค์กรมีความรัก ความสามัคคี ความซื่อสัตย์ ขยันขันแข็ง ฯลฯ การมีวัฒนธรรมองค์กรที่ดีกว่าคู่แข่งก็เป็นจุดแข็งที่สำคัญเช่นกัน

Resources หมายถึง บรรดาทรัพยากรขององค์กรทั้งที่เป็นกายภาพ (Physical) เช่น เงินทุน เครื่องจักร โรงงาน ท่าเรือที่ตั้ง ที่เป็นบุคคล (Human) เช่น วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร ทักษะของทรัพยากรมนุษย์รวมทั้งทรัพยากรที่มองไม่เห็น เช่น ภาพลักษณ์ ลิขสิทธิ์ ชื่อเสียง ความภักดีในตราสินค้า และความสามารถขององค์กร

เมื่อรวมการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (S หรือ W) กับสภาพแวดล้อมภายนอก (O หรือ T) ก็จะทราบสถานะของธุรกิจที่จะตอบสนอง (Response) ต่อปัจจัยสภาพแวดล้อมดังกล่าวเรียกว่า SWOT Analysis

### การกำหนดกลยุทธ์

การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) เป็นขั้นตอนที่สองของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ การพัฒนาแผนระยะยาว (กลยุทธ์) ให้เกิดการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพกับโอกาสและอุปสรรค ด้วยจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร การกำหนดกลยุทธ์จะอยู่ใน 4 รูปแบบ คือ พันธกิจ วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และนโยบาย

1. Mission: Strategic Purpose คือ พันธกิจขององค์กร ซึ่งมักปรากฏเป็นถ้อยแถลงหรือข้อความที่แสดงถึงความมุ่งหมายหรือเหตุผลของการดำรงอยู่ขององค์กร เช่น บอกรอบขอบเขตของการดำเนินงาน หรือปรัชญาขององค์กร พันธกิจขององค์กรจึงไม่เพียงบอกถึงสิ่งที่องค์กรกำลังดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน แต่ยังบอกถึงสิ่งที่องค์กรต้องการจะทำหรือต้องการจะไปถึงในอนาคตด้วย พันธกิจในความหมายนี้จึงครอบคลุมถึงวิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์กรด้วย

2. Objectives: Listing Expected Results คือ วัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งก็คือผลลัพธ์ที่คาดหวังว่าจะได้จากการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ วัตถุประสงค์จึงควรต้องระบุสิ่งที่ต้องการได้ (What) ภายใต้เงื่อนไขเวลา (When) และควรกำหนดให้เป็นตัวเลขที่ชัดเจน (Quantified)

3. Strategy: Defining the Competitive Advantages กลยุทธ์ คือ แผนหลักขององค์กรที่จะระบุวิธีการปฏิบัติ (How) เพื่อให้บรรลุพันธกิจและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ กลยุทธ์จะทำให้องค์กรเกิดความได้เปรียบในการแข่งขันมากที่สุด และลดความเสียเปรียบในการแข่งขันให้เหลือน้อยที่สุด กลยุทธ์มี 3 ระดับ คือ ระดับบริษัท ระดับธุรกิจ และระดับหน้าที่

- Corporate Strategy: กลยุทธ์ระดับบริษัท คือ กลยุทธ์ที่กำหนดทิศทางโดยรวมของการดำเนินธุรกิจ ประกอบด้วย กลยุทธ์เจริญเติบโต (Growth) กลยุทธ์คงที่ (Stability) และกลยุทธ์ถดถอย (Retrenchment)

- Business Strategy: กลยุทธ์ระดับธุรกิจ คือ กลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการแข่งขันหรือการสร้างความสำเร็จในการแข่งขัน ประกอบด้วยกลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive) และกลยุทธ์ความร่วมมือ (Cooperative)

- Functional Strategy: กลยุทธ์ระดับหน้าที่หรือระดับปฏิบัติการ คือ กลยุทธ์ที่จะใช้ประโยชน์จากทรัพยากรในฝ่ายต่าง ๆ ของธุรกิจให้ได้มากที่สุด เช่น กลยุทธ์การตลาด กลยุทธ์การผลิต กลยุทธ์การเงิน กลยุทธ์การวิจัยและพัฒนา กลยุทธ์ระดับหน้าที่ จึงมีลักษณะในเชิงเทคนิคของฝ่ายต่าง ๆ ของธุรกิจ

ในกลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับดังกล่าว กลยุทธ์ระดับบริษัทถือเป็นกลยุทธ์นำ ที่ผู้บริหารองค์กรจะต้องกำหนดทิศทางให้ชัดเจนก่อนว่าองค์กรจะมุ่งไปในทางเลือกใด ระหว่างกลยุทธ์เจริญเติบโตหรือกลยุทธ์คงที่ หรือกลยุทธ์ถดถอย กลยุทธ์ระดับธุรกิจจะล้อตามหรือสนับสนุนกลยุทธ์ระดับบริษัท เช่น หากกลยุทธ์ระดับบริษัทมุ่งการเจริญเติบโต กลยุทธ์ระดับธุรกิจก็ต้องพยายามเพิ่มยอดขายให้ได้มากขึ้น การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงครอบคลุมกลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับ ที่จะต้องดำเนินการให้มีความสัมพันธ์กันทั้งในเชิงสนับสนุน และบูรณาการดังกล่าว



แผนภูมิที่ 7 Hierarchy of Strategy

ที่มา : Thomas L. Wheelen and others, **Strategic Management and Business Policy**, 15<sup>th</sup> ed. (Pearson Education Mason Limited, 2018), 51.

4. Policies : Setting Guidelines นโยบาย คือ กรอบหรือแนวคิดทางเลือกหรือกติกาที่ใช้ในการตัดสินใจ นโยบายจะเป็นตัวเชื่อมขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์กับขั้นตอนการปฏิบัติตามกลยุทธ์ นโยบายยังเป็นแนวทางให้ผู้บริหารและทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมดขององค์กรตัดสินใจและปฏิบัติงานให้บรรลุพันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์กร

#### การนำกลยุทธ์ไปใช้

การนำกลยุทธ์ไปใช้ (Strategy Implementation) เป็นกระบวนการนำกลยุทธ์และนโยบายไปสู่การปฏิบัติในรูปของแผนงาน (Programs) งบประมาณ (Budgets) และวิธีปฏิบัติ (Procedures) การนำกลยุทธ์ไปใช้หรือระบบการจัดการเดิมขององค์กร

- Programs and Tactics: Defining Actions แผนงานและยุทธวิธี คือ ข้อความที่ระบุกิจกรรมและขั้นตอนที่ต้องปฏิบัติ ในแผนงานก็จะปรากฏยุทธวิธีด้วยซึ่งก็คือบทบาทที่ผู้ปฏิบัติแต่ละฝ่ายหรือแต่ละคนต้องปฏิบัติ เพื่อให้กลยุทธ์ประสบความสำเร็จ แผนงานจึงอาจหมายถึงการปรับเปลี่ยนโครงสร้างขององค์กร การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร หรือการเริ่มต้นแผนงานวิจัยใหม่ๆ

- Budgets: Costing Programs งบประมาณ คือ แผนงานขององค์กรในรูปของตัวเงิน งบประมาณจึงใช้ประโยชน์ได้ทั้งในการวางแผนและการควบคุมการปฏิบัติงานในทุกแผนงาน เพราะ งบประมาณจะมีรายละเอียดของต้นทุนและค่าใช้จ่ายในกิจกรรมหรือยุทธวิธีต่าง ๆ ในทุกขั้นตอนของการปฏิบัติแผนงาน

- Procedures: Detailing Activities คือ วิธีปฏิบัติซึ่งเป็นการกำหนดขั้นตอนก่อนหลังของ รายละเอียดของการปฏิบัติในแผนงาน ปกติองค์กรจะจัดทำเป็นคู่มือในการปฏิบัติงาน เพื่อให้รู้ ขั้นตอนกระบวนการว่าต้องเริ่มต้นจากวิธีปฏิบัติในเรื่องใด อย่างไร ต่อด้วยการปฏิบัติอะไรเป็นลำดับ เพื่อให้แผนงานดังกล่าวบรรลุเป้าหมาย

### การประเมินผลและควบคุม

การประเมินผลและควบคุม (Evaluation and Control) เป็นกระบวนการในการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร โดยเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริงกับสิ่งที่คาดหวังไว้ ผู้บริหารในทุกระดับ จะใช้ข้อมูลจากการประเมินผลเพื่อควบคุมหรือปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานต่อไป

ซึ่งสอดคล้องกับ ฌ็อง-ฌัก เซอร์นันทน์ ที่ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ไว้ว่า ประกอบด้วย ส่วนประกอบสำคัญ 5 ประการ<sup>63</sup>

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ผู้บริหารหรือนักกลยุทธ์ จะต้องศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยในด้านต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในองค์กร โดยทำการวิเคราะห์ถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค หรือที่เรียกว่า “การวิเคราะห์ SWOT” ว่าแต่ละปัจจัยมีส่วนเอื้ออำนวยหรือขัดขวางการดำเนินงานขององค์กรเป็นอย่างไรบ้าง

2. การกำหนดทิศทางขององค์กร ผู้บริหารจะนำข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้จากการวิเคราะห์โอกาส และข้อจำกัดมาทำการประมวลผลเพื่อใช้กำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์กร โดยที่การกำหนดทิศทางขององค์กรสามารถกระทำได้ในลักษณะของการกำหนดภารกิจและการตั้งเป้าหมายขององค์กร

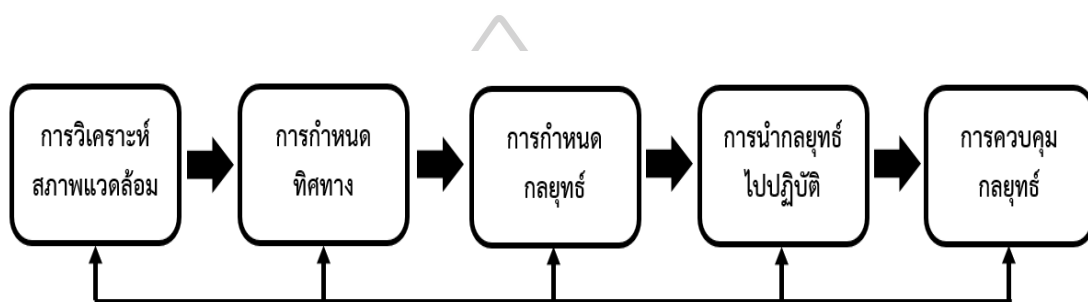
3. การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง การนำทิศทางขององค์กรที่กำหนดไว้อย่างกว้างๆ มาพัฒนา เพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานในอนาคตขององค์กร ซึ่งมักจะกำหนดกลยุทธ์ตามระดับชั้นภายในองค์กร ตั้งแต่กลยุทธ์องค์กร กลยุทธ์ธุรกิจ และกลยุทธ์ตามหน้าที่

---

<sup>63</sup> ฌ็อง-ฌัก เซอร์นันทน์, การจัดการเชิงกลยุทธ์ Strategic Management (ฉบับปรับปรุงใหม่) (กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2552), 23 - 24.

4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง การนำกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้นไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม ผ่านการจัดโครงสร้างทรัพยากรมนุษย์และการประสานงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ

5. การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ หมายถึง การติดตามและตรวจสอบ วิเคราะห์ปัญหา กำหนดแนวทาง ปรับปรุงและพัฒนาให้กลยุทธ์ที่กำหนดอยู่เกิดความสอดคล้องกับสถานการณ์จริง เพื่อองค์กรจะได้คุณค่าสูงสุดจากการดำเนินงาน ตลอดจนทำการประเมินผลจากการดำเนินกลยุทธ์ว่า ประสบผลสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้หรือไม่เพียงพอ เพื่อนำไปพิจารณาในการพัฒนากลยุทธ์ต่อไป



แผนภูมิที่ 8 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ ฌ็อง-ฌัก เซอร์นันทน์

ที่มา: ฌ็อง-ฌัก เซอร์นันทน์, การจัดการเชิงกลยุทธ์ Strategic Management (ฉบับปรับปรุงใหม่) (กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2552), 23-24.

นอกจากนี้ทอมป์สันและสตรีกแลนด์ (Thomson and Strickland) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการดำเนินงาน 5 ขั้นตอน เกี่ยวกับการจัดทำกลยุทธ์ และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ที่สัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ได้แก่

1. การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งบ่งบอกลักษณะของธุรกิจในอนาคตของบริษัทว่ามีลักษณะอย่างไร องค์กรจะมุ่งหน้าไปทางไหน ทั้งนี้เพื่อเป็นการกำหนดทิศทางในการดำเนินงานในระยะยาวให้กับองค์กร บอกชนิดของธุรกิจที่บริษัทพยายามอยากให้เป็นไป และแจ้งให้ทุกคนได้ทราบ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางตามที่มุ่งหวังร่วมกัน

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ เป็นการเปลี่ยนวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ ให้เป็นเป้าหมายในการดำเนินงานโดยเฉพาะเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้

3. การจัดทำกลยุทธ์ เพื่อบรรลุผลสำเร็จตามที่ตั้งความมุ่งหวังไว้

4. การนำกลยุทธ์ที่เลือกไว้ไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด



5. การประเมินผลการดำเนินงานและการปรับปรุงแก้ไขเพื่อเริ่มต้นใหม่ การปรับปรุงแก้ไขจะเริ่มตั้งแต่การกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดทิศทางในการดำเนินงานระยะยาว การกำหนดวัตถุประสงค์ การจัดทำกลยุทธ์ หรือการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยพิจารณาจากประสบการณ์จริง และปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ใหม่ ความคิดใหม่ และโอกาสที่เกิดขึ้นใหม่<sup>64</sup>

สตรีกแลนด์ ทอมป์สัน และแกมเบิล (Strickland, Thompson, and Gamble) ได้กล่าวไว้ว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ การกำหนดทิศทาง การตั้งจุดประสงค์ การกำหนดกลยุทธ์ตามวิสัยทัศน์และจุดประสงค์ การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ การกำกับติดตามและประเมินผล<sup>65</sup>

ไอร์แลนด์ ฮิต และโฮสกิสสัน (Ireland, Hitt, and Hoskisson) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ

1. การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ จะต้องสามารถให้วิสัยทัศน์ที่แจ่มชัดและมีลักษณะที่จูงใจเป็นวิสัยทัศน์ที่มาจากบุคคลฝ่ายต่าง ๆ ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรที่ได้เข้ามามีส่วนร่วมอย่างกว้างขวาง

2. การบริหารเชิงกลยุทธ์จะต้องมุ่งเน้นกิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ผู้นำต้องมีทักษะและปฏิบัติต่อพนักงานของตนเชิงทรัพยากรที่ทรงคุณค่า

3. การนำกลยุทธ์ไปใช้จะต้องดำเนินกิจกรรมที่เป็นการส่งเสริมวัฒนธรรม ความมีประสิทธิผลอย่างยั่งยืนขององค์กรด้วยการกระตุ้นและเปิดกว้างด้านโอกาสแก่ทุกคนในการใช้พลังงานและร่วมขับเคลื่อนองค์กร ทั้งนี้เพราะผู้นำที่มีความเข้าใจจะสามารถพัฒนาและดำรงรักษาวัฒนธรรมองค์กรไว้ได้ ซึ่งมีส่วนสำคัญยิ่งต่อการเสริมสร้างให้เกิดความสำเร็จต่อองค์กรที่อยู่ใต้บริบทความสลับซับซ้อนของเศรษฐกิจใหม่ของโลก

4. การบริหารเชิงกลยุทธ์ของศตวรรษที่ 21 จะต้องดำเนินกิจกรรมที่เป็นการส่งเสริมวัฒนธรรม ความมีประสิทธิภาพผลอย่างยั่งยืนขององค์กรด้วยการกระตุ้นและเปิดกว้างแก่ทุกคน

5. การบริหารเชิงกลยุทธ์จะต้องยึดมั่นและมุ่งเน้นแนวปฏิบัติต่าง ๆ อย่างมีจริยธรรมด้วยการแสดงถึงความซื่อสัตย์ มีคุณธรรม ยึดมั่นในหลักการของตน ทั้งสามารถใช้ในการจูงใจต่อพนักงานให้ประกอบธุรกิจบนหลักของความมีจริยธรรม นอกจากนี้ด้วยบริบทของกระแสโลกาภิวัตน์ทำให้ต้อง

<sup>64</sup> Arthur A. Thompson, et al., **Strategic Management: Concepts and Cases**, 12<sup>th</sup> ed. (Toronto: McGraw-Hill, 2001), n.

<sup>65</sup> Lonnie Strickland, Thompson, and John E. Gamble, **Crafting and Executing Strategy: Concepts and Cases**, 15<sup>th</sup> ed. (The McGraw – Hill Companies, 2007), 12.

เกี่ยวข้องกับบุคคลต่างเชื้อชาติที่หลากหลายวัฒนธรรมมากขึ้น ผู้นำที่สามารถเรียนรู้และเข้าใจอย่างลึกซึ้งต่อค่านิยมและวัฒนธรรมเหล่านี้ ย่อมมีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จเพิ่มมากขึ้น

6. การบริหารเชิงกลยุทธ์ของศตวรรษที่ 21 จะต้องสามารถควบคุมและประเมินกลยุทธ์ สร้างความมีประสิทธิภาพและคุณภาพขององค์กรระหว่างการแข่งขันที่เน้นความยืดหยุ่นและการริเริ่มใหม่ที่มีมุ่งผลระยะสั้นกับที่มีมุ่งผลระยะยาว<sup>66</sup>

### ประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์

สมยศ นาวิการ ได้กล่าวถึง ประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ไว้ว่า

1. การสร้างความสอดคล้องของการกระทำภายในองค์กร การบริหารเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้หน่วยงานขององค์กรมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์อย่างเดียวกัน ถ้าปราศจากแนวทางที่กำหนดโดยการบริหารเชิงกลยุทธ์แล้วหน่วยงานขององค์กรก็มักจะโน้มเอียงไปสู่ทิศทางที่แตกต่างกัน

2. การพัฒนาการใช้ความคิดที่เกิดจากการมีส่วนร่วมในการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีคุณค่าเท่าเทียมกลยุทธ์ขององค์กรที่ถูกกำหนดขึ้นมา การบริหารเชิงกลยุทธ์บังคับให้ผู้บริหารต้องมีประสิทธิภาพและตระหนักถึงสภาพแวดล้อมของพวกเขามากขึ้น การบริหารเชิงกลยุทธ์จะปลูกฝังนิสัยการใช้ความคิดและการมองอนาคตแก่ผู้บริหาร

3. การเปิดโอกาสให้ระดับการบริหารต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการบริหารเชิงกลยุทธ์ ไม่เพียงแต่สนับสนุนความผูกพันในส่วนของผู้บริหารที่มีส่วนร่วมเท่านั้น แต่จะช่วยลดการต่อต้านความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นด้วย บุคคลที่โน้มเอียงจะต่อต้านสิ่งที่พวกเขาไม่เข้าใจ บุคคลส่วนใหญ่จะยอมรับการตัดสินใจเมื่อพวกเขาเข้าใจปัจจัยที่จำกัดและทางเลือกที่เป็นไปได้<sup>67</sup>

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ ได้กล่าวถึง ประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งสามารถสรุปออกมาได้ 3 ประการ ดังนี้

1. กิจการมีความเข้าใจวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจนยิ่งขึ้น
2. มุ่งเป้าหมายไปสู่ความสำคัญของกลยุทธ์ได้แม่นยำมากขึ้น
3. ปรับความเข้าใจต่อสภาพแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้ดียิ่งขึ้น

<sup>66</sup> Ireland M. A., Hitt R. E., Hoskisson R. D. And Mason, **Strategic Management: Competitiveness and Globalization**, 7<sup>th</sup> ed. (Ohio: South-Western, 2007), 372.

<sup>67</sup> สมยศ นาวิการ, **แนวความคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์: Concepts Strategic Management** (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์บรรณกิจ, 2545), 1-2.

ดังนั้นการบริหารเชิงกลยุทธ์จึงเข้าไปช่วยทำให้ผู้บริหารมีความตื่นตัวที่จะเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง ช่วยกำหนดทิศทางในการบริหารที่ชัดเจนและปรับการบริหารเป็นเชิงรุกมากกว่าเชิงรับ ที่อาจทำให้เกิดการเสียเปรียบคู่แข่ง<sup>68</sup>

สวัสดี เพชรโชติวงศ์ ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ทำให้ผู้บริหารเข้าใจสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก อันเป็นผลทำให้การตัดสินใจทางการบริหารมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับสิ่งต่าง ๆ ที่กำลังเป็นอยู่ในขณะนั้น ดังนั้นอย่างน้อยที่สุดก็มีประโยชน์ทางการบริหารดังนี้

1. ทำให้องค์กรมีระบบการบริหารงานที่ดีและเหมาะสม
2. เป็นการเพิ่มการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกระดับ
3. ทำให้เข้าใจสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก (รู้เขารู้เรา) อันนำไปสู่การเตรียมพร้อมเพื่อปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต<sup>69</sup>

ซูโจ เอี้ยวอักษร ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์นั้นมีประโยชน์ต่อองค์กร ดังนี้

1. จะช่วยให้ผู้บริหารตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลงเห็นโอกาสใหม่ๆ เห็นข้อจำกัดที่อาจเกิดขึ้น ทำให้องค์กรสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้ดีกว่าคู่แข่ง สามารถใช้ประโยชน์จากโอกาสต่าง ๆ ที่เปิดให้ และใช้จุดแข็งขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด นั่นคือ องค์กรสามารถสร้าง “Strategic Fit” ระหว่างสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในองค์กรได้ ทำให้องค์กรสามารถอยู่รอดและเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงตลอดจนปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้
2. ช่วยให้องค์กรโดยส่วนรวมมีทิศทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน เห็นถึงแนวทางที่สำคัญที่องค์กรจะต้องปฏิบัติ ทำให้องค์กรนั้น ๆ แข็งแกร่งประสบความสำเร็จและเติบโตต่อไป
3. ทำให้องค์กรสามารถสร้างผลตอบแทนที่เหนือกว่าคู่แข่งได้ด้วยการสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันและสามารถรักษาข้อได้เปรียบนี้ไว้ได้
4. ช่วยให้ผู้บริหารสามารถยกระดับผลการปฏิบัติงานขึ้นมาได้ คือ องค์กรจะสามารถบรรลุทั้งประสิทธิภาพ คือ การมีต้นทุนในการดำเนินงานที่ต่ำกว่า และมีประสิทธิผล คือ บริหารงานบรรลุ

<sup>68</sup> ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, นโยบายธุรกิจและการบริหารเชิงกลยุทธ์ ฉบับปรับปรุงใหม่ (กรุงเทพมหานคร: Diamond in Business World, 2548), 15.

<sup>69</sup> สวัสดี เพชรโชติวงศ์, การบริหารเชิงกลยุทธ์: SMART Strategic Management (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์เสียงประจวบ, 2549), 3.

ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ ถ้าได้มีการบริหารกลยุทธ์ที่ถูกต้องเหมาะสมทั้งในช่วงของการกำหนดกลยุทธ์ การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมติดตามผล

5. ช่วยทำให้ผู้บริหารมีการทำงานในลักษณะคาดการณ์เหตุการณ์ต่าง ๆ ที่จะเกิดหรือเป็นฝ่ายรุกมากกว่าที่จะเป็นฝ่ายตั้งรับและป้องกันตัว ทำให้องค์กรสามารถปรับตัวได้ดีกว่า และ/หรือฉกฉวยโอกาสได้ดีกว่าหรือได้ก่อนคู่แข่ง<sup>70</sup>

สอดคล้องกับ สุพานี สฤษณ์วานิช ได้กล่าวถึง ประโยชน์และความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

1. ช่วยให้ผู้บริหารตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลง เห็นโอกาสใหม่ๆ เห็นข้อจำกัดที่อาจเกิดขึ้น ทำให้องค์กรสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้ดีกว่าคู่แข่ง สามารถใช้ประโยชน์จากโอกาสต่าง ๆ ที่เปิดให้ และใช้จุดแข็งขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทำให้องค์กรสามารถอยู่รอดและเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้

2. ช่วยให้องค์กรโดยส่วนรวมมีทิศทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน เห็นถึงแนวทางสำคัญที่องค์กรจะต้องปฏิบัติ ทำให้องค์กรนั้น ๆ แข็งแกร่งประสบความสำเร็จและเติบโตต่อไปได้

3. ทำให้องค์กรสามารถสร้างผลตอบแทนที่เหนือกว่าคู่แข่งได้ด้วยการสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขัน และสามารถรักษาข้อได้เปรียบนี้ไว้ได้

4. ช่วยให้ผู้บริหารสามารถยกระดับผลการปฏิบัติงานขึ้นมาได้ คือ องค์กรจะสามารถบรรลุทั้งประสิทธิภาพ คือ การมีต้นทุนในการดำเนินงานที่ต่ำกว่า และมีประสิทธิผล คือ บริหารงานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ ถ้าได้มีการบริหารกลยุทธ์ที่ถูกต้องเหมาะสมทั้งในช่วงของการกำหนดกลยุทธ์ การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมติดตามผล

5. ช่วยทำให้ผู้บริหารมีการทำงานในลักษณะ Proactive คือคาดการณ์เหตุการณ์ต่าง ๆ ที่จะเกิดหรือเป็นฝ่ายรุกมากกว่าที่จะเป็นฝ่ายตั้งรับและป้องกันตัว ทำให้องค์กรสามารถปรับตัวได้ดีกว่า และ/หรือฉกฉวยโอกาสได้ดีกว่าหรือได้ก่อนคู่แข่ง<sup>71</sup>

สุดใจ วันอุดมเดชาชัย ได้กล่าวถึง ประโยชน์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์ ช่วยให้ผู้บริหารมีความตื่นตัวที่จะเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง และสามารถปรับแนวทางการดำเนินงานให้สอดคล้องกับโอกาสที่เกิดขึ้นใหม่ รวมทั้งหาแนวทางหลบเลี่ยงภัยคุกคามที่จะมีต่อธุรกิจในอนาคต นอกจากนี้ การ

<sup>70</sup> ชูใจ เอี้ยวอักษร, **การบริหารเชิงกลยุทธ์: Strategic Management** (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพพิตรพิมุข มหาเมฆ, 2549), 7.

<sup>71</sup> สุพานี สฤษณ์วานิช, **การบริหารเชิงกลยุทธ์: แนวคิดและทฤษฎี**, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2553), 10.

จัดการเชิงกลยุทธ์ยังช่วยกำหนดทิศทางในการบริหารที่ชัดเจน รวมถึงการปรับการบริหารให้เป็นไปในรูปแบบเชิงรุกมากกว่าเชิงรับ ซึ่งก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนแก่องค์กร<sup>72</sup>

ณัฐวัฒน์ นิปการ ได้กล่าวถึงประโยชน์จากการบริหารเชิงกลยุทธ์ ไว้ว่า

1. ช่วยปรับปรุงการสื่อสารให้ดีขึ้น (Improved Communication)
2. มีผลิตผลที่ดี (Great Productivity)
3. ช่วยให้เกิดความเข้าใจในการทำงาน (Increased Understanding)
4. ทำให้กลยุทธ์มีประสิทธิภาพมากขึ้น (More Effective Strategies)
5. มีพันธะสัญญา (Enhanced Commitment)
6. ผลิตผลสูงขึ้น (Higher Productivity)
7. ทำให้ธุรกิจมีอำนาจ มีความคิดริเริ่ม การคาดการณ์ล่วงหน้า (Allow Firm to Influence, Initiate, and anticipate)
8. ทำให้ธุรกิจมีการวางแผนไว้ล่วงหน้าแทนที่จะแก้ปัญหาภายหลัง (Be Proactive rather than Reactive)<sup>73</sup>

ทอมป์สันและสตรีกแลนด์ (Thompson and Strickland) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ สรุปดังนี้

1. การให้คำแนะนำที่ดีกว่ากับองค์กรในประเด็นที่สำคัญ “สิ่งที่เราพยายามจะทำ และจะทำได้มันให้สำเร็จ”
2. ทำให้สมาชิกและผู้บริหารในองค์กรมีความตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นและสร้างโอกาสที่จะเกิดขึ้นใหม่ และหลีกเลี่ยงต่อยักษ์ที่คุกคาม
3. เพื่อช่วยให้องค์กรรวมกันเป็นหนึ่งเดียว
4. สร้างการบริหารจัดการในเชิงรุกมากขึ้น
5. ส่งเสริมให้มีการพัฒนารูปแบบธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอเพื่อเป็นบรรทัดฐานให้กับองค์กรที่ประสบความสำเร็จ
6. เพื่อช่วยให้ผู้จัดการมีเหตุผลในการจัดสรรงบประมาณในการลงทุน การสนับสนุนกำลังคน และทรัพยากรอื่น ๆ ให้กับแผนงานต่าง ๆ<sup>74</sup>

<sup>72</sup> สุดใจ วัน อุดมเดชาชัย, **การจัดการเชิงกลยุทธ์: Strategic Management** (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์สามลดา, 2556), 37.

<sup>73</sup> ณัฐวัฒน์ นิปการ, **การบริหารเชิงกลยุทธ์: Strategic Management**, เข้าถึงเมื่อวันที่ 27 กันยายน 2563, เข้าถึงได้จาก <http://www.hed.go.th/menuHome/file/91>

เพิร์ซและโรบินสัน (Pearce and Robinson) ได้กล่าวถึง ประโยชน์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์ ไว้ดังนี้ การใช้การจัดการเชิงกลยุทธ์ไปดำเนินงาน จะช่วยให้ผู้จัดการทุกระดับของบริษัทได้เข้ามาทำงานร่วมกัน ทั้งด้านการวางแผนและการนำแผนงานไปปฏิบัติ การให้ผู้จัดการทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน ย่อมก่อให้เกิดผลประโยชน์ในเชิงพฤติกรรม ในแง่ของการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มีคุณค่าเป็นอย่างยิ่ง กล่าวคือ ทำให้ผู้บริหารทุกระดับเกิดความรัก ความสามัคคี ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน พร้อมทั้งจะอุทิศตนอุทิศเวลามุ่งมั่นทำงานร่วมกัน เพื่อให้งานเดินหน้าไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งสิ่งดังกล่าวเหล่านี้ไม่สามารถวัดเป็นตัวเงินได้ แต่มีความหมายอย่างยิ่งในเชิงการจัดการ<sup>75</sup>

### การบริหารเชิงกลยุทธ์

โรงเรียนเป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติให้สอดคล้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์ของหน่วยเหนือ ตั้งแต่ระดับชาติ ระดับกระทรวง ระดับกรม และระดับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และตามสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของแต่ละโรงเรียนที่แตกต่างกัน โดยใช้กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อกำหนดกลยุทธ์ นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติตลอดจนติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ (Strategy Performance Based Budgeting: SPBB) จึงได้ทำการบูรณาการกระบวนการวางแผนกลยุทธ์และการบริหารเชิงกลยุทธ์ของเดวิด (David) กับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีองค์ประกอบด้วยกัน 3 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดกลยุทธ์ ประกอบด้วย การกำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก การกำหนดทิศทางของโรงเรียน ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ (Vision) ซึ่งเป็นภาพความสำเร็จของนักเรียนหรือโรงเรียนในอนาคตที่ต้องการให้เกิดขึ้น พันธกิจ (Mission) เป็นพันธสัญญาที่ต้องปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ เป้าหมาย (Goals) เป็นผลลัพธ์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของโรงเรียนที่มีแนวทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน ซึ่งจะทำให้โรงเรียนสามารถบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการการกำหนดกลยุทธ์แบ่งได้ 2 ระดับ ดังนี้

<sup>74</sup> Arthur A. Thompson, and A. J. Strickland, **Strategic Management: Concepts and Cases**, 12<sup>th</sup> ed. (Boston: McGraw-Hill, 2001), 28.

<sup>75</sup> John A Pearce, and Richard B Robinson, **Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control**, 7<sup>th</sup> ed. (Boston: McGraw-Hill, 2000), 9-10.

1.1 กลยุทธ์หลักหรือกลยุทธ์ระดับองค์กร เป็นกลยุทธ์ของโรงเรียนในภาพรวมที่สอดคล้องและตอบสนองเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของโรงเรียน การกำหนดกลยุทธ์ของความต้อการตามผลการวิเคราะห์สถานภาพของโรงเรียน กลยุทธ์หลักนี้จะถูกกำหนดโดยผู้บริหารระดับสูง

1.2 กลยุทธ์แผนงาน เป็นกลยุทธ์ของโรงเรียนตามลักษณะงานภายในโรงเรียน ซึ่งปัจจุบันโรงเรียนในแต่ละสังกัดได้ถูกกำหนดให้มีหน้าที่ความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารงาน 4 งาน ประกอบด้วย งานวิชาการ งานทรัพยากรมนุษย์ งานงบประมาณ และงานบริหารทั่วไป ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับการกระจายอำนาจตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545

2. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เป็นการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียนที่กำหนดขึ้นมาอย่างมีเป้าหมาย การดำเนินงานจะประสบความสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีขั้นตอน ดังนี้

2.1 กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ แต่งตั้งคณะกรรมการอย่างชัดเจน

2.2 จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน โดยกำหนดระยะเวลาการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของโรงเรียนอย่างชัดเจน

2.3 จัดเตรียมข้อมูลที่เป็นปัจจุบันถูกต้องชัดเจน และครอบคลุมภารกิจของโรงเรียน

2.4 สร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของผู้มีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน

2.5 ระดมความคิดของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องให้ได้เข้ามามีส่วนร่วมในโครงการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของโรงเรียน

2.6 ทุกฝ่ายปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียนที่วางไว้ตามปฏิทินปฏิบัติงาน

3. การประเมินกลยุทธ์โรงเรียน เป็นกลยุทธ์ขั้นสุดท้ายของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อเป็นการวัดผล ประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรว่าบรรลุผลตามเป้าหมายและมาตรฐานที่กำหนดไว้ นับว่าเป็นงานที่สำคัญของผู้บริหาร เพื่อจะได้นำมาพิจารณาว่าแผนกลยุทธ์ที่ได้กำหนดขึ้นมานั้น เมื่อนำไปปฏิบัติจริงแล้วจะมีประสิทธิภาพดีเพียงใด หัวใจสำคัญของการประเมินกลยุทธ์ มีด้วยกัน 3 ประการ คือ

3.1 การทบทวนปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ซึ่งเป็นพื้นฐานของการกำหนดกลยุทธ์ในปัจจุบัน

3.2 การวัดผลการปฏิบัติ

3.3 การนำผลการประเมินไปปรับปรุงแก้ไขแผนงานและโครงการ การประเมินกลยุทธ์จึงเป็นเรื่องที่มีความจำเป็นมากสำหรับผู้บริหาร ในการที่จะพัฒนาโรงเรียนให้ก้าวหน้าต่อไป<sup>76</sup>

การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นหัวใจสำคัญของงานบริหาร ที่ต้องอาศัยกระบวนการการตัดสินใจ การวางแผนทาง และการควบคุมการปฏิบัติงาน โดยผู้บริหารจะต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ที่ชาญฉลาด กำหนดกลยุทธ์ที่แตกต่างจากคนอื่น แต่เป็นความแตกต่างเชิงสร้างสรรค์เพื่อใช้เป็นแนวทางให้องค์กรปฏิบัติงานได้เหนือกว่าคู่แข่งและเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการได้ ถ้าปราศจากแผนกลยุทธ์ องค์กรจะไม่มีแนวทางที่ชัดเจนในการดำเนินงาน ไม่มีแผนที่จะสามารถโต้ตอบหรือเอาชนะการแข่งขัน และไม่มีแผนที่จะปฏิบัติให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงมีความจำเป็นต่อองค์กรในปัจจุบัน องค์กรต้องปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ ผู้บริหารต้องมีการวางแผนล่วงหน้าเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย สร้างความมั่นใจในองค์กรให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น และมุ่งเน้นสร้างความเป็นเลิศทางด้านการบริหารงาน

#### การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญและมีคุณค่าต่อองค์กรมาตั้งแต่อดีต ปัจจุบัน จนกระทั่งอนาคต ดังนั้นเป้าหมายสูงสุดของผู้บริหารงานในองค์กรก็คือ การหาวิธีที่จะนำทรัพยากรบุคคลในองค์กรมาพัฒนาให้ได้รับความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายตามเจตนารมณ์ ซึ่งความสำเร็จจะเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใดก็ขึ้นอยู่กับปัจจัยแวดล้อมหลายประการ เช่น คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ต่าง ๆ ซึ่งในบรรดาปัจจัยเหล่านี้ “คน” เป็นที่ยอมรับว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุด เป็นปัจจัยชี้ขาดทุกกรณี ด้วยเหตุผลดังกล่าวผู้บริหารงานในองค์กรจึงพยายามที่จัดสรรหาคนดีมีความรู้ความสามารถ และมีประสบการณ์เข้ามาร่วมงานในองค์กร นอกจากนี้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่แล้ว ผู้บริหารก็ยิ่งต้องการที่จะปรับปรุง เปลี่ยนแปลง และพัฒนาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ในสภาพสังคมปัจจุบันมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้ทันกับกระแสการเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคม เทคโนโลยีและวิทยาการใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นและมีการเปลี่ยนแปลงไปอยู่ทุกขณะ เช่น ทางด้านสังคม การเพิ่มขึ้นของประชากร ทางด้านเทคโนโลยีและวิทยาการสมัยใหม่ ที่สังเกตได้จากความเจริญก้าวหน้าทางด้านเครื่องมือ เครื่องใช้ และเครื่องจักรกล ซึ่งมีประสิทธิภาพการทำงานสูงมากกว่าคนหลายเท่า ดังนั้นผู้ที่นำเทคโนโลยีดังกล่าวไปใช้จำเป็นต้องมีการศึกษา ทำความเข้าใจใน

<sup>76</sup> Fred R. David, **Strategic Management: Concepts and Cases**, 10<sup>th</sup> ed. (New Jersey: Prentice-Hall, 2005), 5-6.



ระบบการทำงานของเทคโนโลยีเหล่านั้น ด้วยเหตุผลดังกล่าวเหล่านี้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อองค์กรไม่ว่าจะกระทำในรูปแบบใดก็ตาม และการพัฒนาส่วนอื่นที่เป็นโครงสร้างการทำงานและเทคโนโลยีจะไม่ประสบผลสำเร็จและไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้เลยหากขาดการพัฒนาคนในส่วนนี้

### ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

คนเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดขององค์กร ความเจริญก้าวหน้าทั้งหลายขององค์กรเป็นผลมาจากความเพียรพยายามของคนทั้งสิ้น องค์กรใดสามารถพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพสูงสุดได้ องค์กรนั้นก็จะเป็นที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงาน ได้มีนักวิชาการหลายท่านเห็นความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร และให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้

ดีไซมอน (Disimone) ได้กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเป็นกิจกรรมที่วางแผนอย่างเป็นระบบเพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมีโอกาสเรียนรู้และเพิ่มพูนทักษะที่จำเป็นตามความต้องการของงานทั้งในปัจจุบันและในอนาคต การเรียนรู้ถือว่าเป็นแก่นสาระสำคัญของความพยายามทั้งปวงของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงควรเริ่มตั้งแต่พนักงานเริ่มเข้าทำงานและต่อเนื่องตลอดช่วงชีวิตสายอาชีพของพนักงาน มีการกำหนดโปรแกรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของกลยุทธ์ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล<sup>77</sup>

ดีลาฮาเย (Delahaye) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนที่แยกไม่ออกจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์และยังเกี่ยวข้องกับการบริหารความหลากหลาย การสร้างความรู้ใหม่ๆ การบริหารสมัยใหม่ การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ การสร้างหุ้นส่วน การเรียนรู้ และการเรียนรู้ในงาน<sup>78</sup>

ฮาร์ริสัน และเคสเซลส์ (Harrison and Kessels) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งในองค์กรประกอบด้วย การวางแผนและการสนับสนุนอย่างชำนาญ เพื่อจัดให้มีการเรียนรู้ทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ กระบวนการสร้างความรู้และจัดประสบการณ์

<sup>77</sup> Randy L. Desimone, **Human Resource Development** (United States of America: Harcourt College Publishers, 2002), 3.

<sup>78</sup> Brian L. Delahaye, **Human Resource Development** (Principles and Practice. Melbourne: John Wiley Son, 2000), 121.

ใหม่ ๆ ทั้งในสถานที่ปฏิบัติงานและที่อื่น ๆ เพื่อความเติบโตก้าวหน้าขององค์กรและเพิ่มศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์โดยผ่านการนำเอาความสามารถปรับตัว การร่วมแรงร่วมใจ และกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความรู้ใหม่ของคนทำงานเพื่อองค์กร<sup>79</sup>

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ ได้กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงให้เจริญงอกงาม เมื่อคนทำงานในโรงเรียนนาน ๆ และไม่มีการค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมก็จะเกิดการถอยหลังแม้แต่การอยู่นิ่งก็จะถอยหลังอยู่แล้ว เพราะวิชาการก้าวหน้าและพัฒนาขึ้นเป็นลำดับมีของใหม่มาแทนที่ของเก่าที่ล้าสมัยเสมอ ดังนั้นครูที่อยู่กับโรงเรียนนาน ๆ แล้วไม่หาความรู้เพิ่มเติม จะเกิดความเฉื่อยชา ดังที่กล่าวกันว่า “เข้าขามเย็นขาม” จะทำให้การจัดศึกษาของโรงเรียนล้าหลัง ไม่ก้าวหน้า ดังนั้นจึงต้องมีการพัฒนาคนในหน่วยงาน<sup>80</sup>

จิรประภา อัครขจร ได้กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทักษะทัศนคติ ความสามารถ ให้กับพนักงานในองค์กรอย่างเป็นระบบโดยผ่านกิจกรรมการฝึกอบรม พัฒนารูปแบบต่าง ๆ อีกทั้งใช้สภาพแวดล้อม และ/หรือการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้พนักงานเกิดการพัฒนาตนเองและผู้อื่น ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างองค์กร มีผลิตผล ผลิตภาพที่ดีขึ้น พนักงานมีความเจริญก้าวหน้าในงาน มีคุณภาพชีวิตที่ดี ชุมชน สังคมมีความเข้มแข็ง และประเทศชาติมีความสงบเรียบร้อย มีความสามารถในการแข่งขัน<sup>81</sup>

ธวัช บุญยมณี ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กิจกรรมหรือกระบวนการในการเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ทัศนคติ (Attitude) และความสามารถ (Capacities) ของบุคคลให้สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจนถึงระดับวิชาชีพ (Professional) หรือระดับที่องค์กรต้องการ<sup>82</sup>

---

<sup>79</sup> Harrison J. and Kessels J. ,**Human Resource Development in a Knowledge Economy an Organization View** (Hampshire : Palgrave Macmillan, 2004), 12.

<sup>80</sup> นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, **ไฉนต่อบริหารการศึกษา** (เชียงใหม่: ออเรนจ์กรุ๊ปแพคทิกทีไฟน์, 2549), 53.

<sup>81</sup> จิรประภา อัครขจร, **สร้างคน สร้างผลงาน** (กรุงเทพมหานคร: ม.ป.ท., 2549), 10.

<sup>82</sup> ธวัช บุญยมณี, **ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง** (กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์, 2550), 28.

นราธิป ศรีราม ได้กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการกระทำทุกอย่างเพื่อที่จะเพิ่มศักยภาพและพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถ ตลอดจนการปรับเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมของทรัพยากรมนุษย์เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร<sup>83</sup>

สมาน รังสิโยกฤษฎ์ ได้กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการทำงานที่ดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน อันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น หรืออีกนัยหนึ่งการพัฒนาบุคคลเป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติ วิธีการในการทำงาน อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน การพัฒนาบุคคลเป็นกระบวนการที่จะต้องทำต่อเนื่องกันไปตลอดระยะเวลาที่คนทำงานอยู่ในองค์กร เพราะวิทยาการและเทคนิคในการทำงานได้พัฒนาไปอย่างรวดเร็ว ตลอดจนหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานก็จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา จึงจะต้องมีการพัฒนาบุคคลให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงของสังคมด้วย<sup>84</sup>

รุ่ง พูลสวัสดิ์ กล่าวว่า การพัฒนาบุคคล หมายถึง การดำเนินงานเกี่ยวข้องกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการทำงานที่ดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน อันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น หรืออีกนัยหนึ่งการพัฒนาบุคคลเป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติ และวิธีการในการทำงาน อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน การพัฒนาบุคคลเป็นกระบวนการที่จะต้องทำต่อเนื่องกันไปตลอดระยะเวลาที่คนทำงานอยู่ในองค์กร เพราะวิทยาการและเทคนิคในการทำงานได้พัฒนาไปอย่างรวดเร็ว ตลอดจนหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานก็จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงไปตามเวลา จึงจะต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงของสังคมด้วย<sup>85</sup>

<sup>83</sup> นราธิป ศรีราม, การวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (กรุงเทพมหานคร: จามจุรีโปรดักท์, 2550), 28.

<sup>84</sup> สมาน รังสิโยกฤษฎ์, ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล (กรุงเทพมหานคร: สวัสดิการสำนักงาน ก.พ., 2554), 82.

<sup>85</sup> รุ่ง พูลสวัสดิ์, การบริหารงานบุคคลในวงการศึกษา (กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์, 2550), 53.

โชติชวัล พุกิจกาญจน์ กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การกระทำเพื่อการปรับปรุง (Improve) และการเปลี่ยนแปลง (Change) มนุษย์ให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงช่วยให้มนุษย์ดำเนินงานอย่างปลอดภัย ประหยัดค่าใช้จ่าย และทรัพยากรพร้อมกับได้ผลผลิตที่มีคุณภาพ และเป็นที่ต้องการของผู้บริโภคไปในขณะเดียวกัน หลายองค์กรในปัจจุบันจึงได้หันมาให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากยิ่งขึ้นเพื่อความสำเร็จขององค์กรอย่างยั่งยืน<sup>86</sup>

จากแนวคิดข้างต้นสรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ในการส่งเสริมการดำเนินงานให้บุคลากรในองค์กรได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ เทคนิคต่าง ๆ รวมทั้งการมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน เพื่อให้เกิดการพัฒนาตนเอง ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังเป็นการเตรียมความพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม วิทยาการ และเทคโนโลยีที่เจริญก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็วอีกด้วย

### ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

สำนักงานเลขาธิการสภาครูและทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา ได้กล่าวว่า จุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษาตามแนวปฏิรูปการศึกษา คือ มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพของบุคคลอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของโลก การพัฒนาครูและทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษาเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้อง กระทำอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง<sup>87</sup>

จอมพงศ์ มงคลวนิช กล่าวว่า กระบวนการบริหารบุคคลที่ประกอบด้วย การสรรหา การพัฒนา และการธำรงรักษานั้น ในการสรรหาคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์เข้าทำงานในองค์กร แม้จะมีการกำหนดคุณสมบัติ หลักเกณฑ์ และวิธีการเป็นอย่างดี ก็มิได้เป็นหลักประกันว่าบุคคลที่ได้รับการคัดเลือกจะปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เต็มความสามารถ และปฏิบัติงานอย่างมีความสุข และการที่ทรัพยากรมนุษย์ต้องทำงานนาน ๆ ชั่ว ๆ ก็อาจเกิดความล้า ความเบื่อหน่าย หรือต้องการความก้าวหน้าที่จะได้รับตำแหน่งสูงขึ้น จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเตรียมความพร้อมในการทำงานในตำแหน่งหน้าที่ใหม่ ประกอบกับความเจริญก้าวหน้าของวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี การแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม องค์กรต้องมีการปรับปรุง

<sup>86</sup> โชติชวัล พุกิจกาญจน์, **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ Human Resource Development** (กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2559), 17.

<sup>87</sup> สำนักงานเลขาธิการสภาครูและทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา, **คู่มือประกอบวิชาชีพทางการศึกษา** (กรุงเทพมหานคร: ศุภสภาลาดพร้าว, 2549), 59.

เปลี่ยนแปลง พัฒนา และจำเป็นต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้ เหตุผลสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถสรุปได้ ดังนี้

1. เพื่อเพิ่มพูนศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถนำความรู้ความสามารถมาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรมากที่สุด
2. ช่วยให้ทรัพยากรมนุษย์ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ลดความผิดพลาดในการทำงาน ประหยัดทรัพยากร ประหยัดเวลา
3. เกิดประโยชน์ต่อตัวทรัพยากรมนุษย์ ที่ได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติ มีความพร้อมในการก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่

ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา ได้มีการกำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หมวด 7 ครู คณาจารย์ และทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา มาตรา 52-57 สรุปได้ว่า ให้มีระบบกระบวนการผลิต การพัฒนาครู คณาจารย์ และทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา ให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง โดยการกำกับติดตามและประสานให้มีความพร้อม ความเข้มแข็งในการเตรียมทรัพยากรมนุษย์ใหม่ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประจำการอย่างต่อเนื่อง สำนักงานปฏิรูปการศึกษาได้ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจัดทำโครงการพัฒนาครู คณาจารย์ และทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา โดยขยายขอบเขตเป้าหมายการพัฒนาครอบคลุมไปถึงการเตรียมความพร้อมของผู้นำชุมชนและผู้นำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งในอนาคตจะมีบทบาทสำคัญในการจัดการศึกษาสำหรับการพัฒนาครู คณาจารย์ และทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา และจะมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีหน่วยงานรับผิดชอบโดยตรง โดยจะให้มีการจัดตั้งสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา (สคบศ.) ซึ่งมีสถานภาพเป็นองค์การมหาชน<sup>88</sup>

รุ่ง พูลสวัสดิ์ กล่าวว่า ทรัพยากรมนุษย์เป็นเครื่องมือที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้องค์กรหรือหน่วยงานมีความเจริญก้าวหน้าไปอย่างไม่หยุดยั้ง ถ้าผู้บริหารงานในองค์กรได้ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาอยู่เสมอก็ย่อมเป็นที่เชื่อได้ว่าองค์กรหรือหน่วยงานจะต้องมีประสิทธิผลอย่างแน่นอน ทั้งนี้ เพราะการพัฒนาทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงตัวของทรัพยากรมนุษย์ที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรตลอดเวลา นอกจากนี้ยังทำให้ทรัพยากรมนุษย์มีการติดตามตื่นตัวต่อสิ่งต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปเสมอ ดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจึงมีความสำคัญ ดังต่อไปนี้

<sup>88</sup> จอมพงศ์ มงคลวนิช, การบริหารองค์การและทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556), 115-116.

1. ทรัพยากรมนุษย์ที่ได้รับการพัฒนาแล้ว ผลการปฏิบัติงานจะเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น เช่น ด้านทัศนคติ พฤติกรรม ความรู้ ความเข้าใจในงาน ประสบการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป การทำงานมีทั้งคุณภาพและปริมาณงาน รู้จักเทคนิคและวิธีการทำงานที่ดีขึ้น สามารถปรับตัว ปรับพฤติกรรมให้เข้ากับสภาพแวดล้อมในการทำงานได้เป็นอย่างดี
2. ทรัพยากรมนุษย์ที่ได้รับการพัฒนาแล้วจะช่วยแก้ปัญหาขององค์กร ปัญหาของการปฏิบัติงานทั้งระดับผู้บริหารในองค์กร และเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี งานจะดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์มีความเข้าใจงาน ช่วยลดปัญหาต่าง ๆ ลงได้พอสมควร
3. ช่วยทำให้ขวัญของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรดีขึ้น ทรัพยากรมนุษย์ที่พัฒนาแล้วจะช่วยให้เขาทำงานอย่างมีความรู้ มีความเชื่อมั่นตนเอง มีกำลังใจในการทำงาน
4. สามารถลดการควบคุมการทำงานของทรัพยากรมนุษย์ได้มาก เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์ที่ได้รับการพัฒนาอย่างดีสามารถควบคุมตัวเองในการปฏิบัติงาน ทำให้องค์กรและผู้บริหารลดค่าแรงงานในการควบคุมได้
5. ปัญหาและอุปสรรคในการทำงานจะมีน้อย เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์มีความรู้ ความเข้าใจในงานดี ดังนั้นการพัฒนาที่ดีจึงเท่ากับลดปัญหาและอุปสรรคได้ส่วนหนึ่ง
6. เป็นประโยชน์ต่อทรัพยากรมนุษย์โดยตรง เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์ได้เรียนรู้ สัมผัส มีความชำนาญ จึงทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น ซึ่งเป็นผลทำให้เกิดความก้าวหน้าต่อทรัพยากรมนุษย์เอง นอกจากนี้ยังมีโอกาสได้รับความดีความชอบในการเลื่อนตำแหน่งทางการทำงานของตนเองให้สูงขึ้น
7. ส่งเสริมให้เกิดความมั่นคงแก่องค์กรทุกองค์กร ถ้าหากองค์กรขาดแคลนทรัพยากรมนุษย์ในตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งก็สามารถคัดเลือกเอาจากบุคคลที่ได้รับการพัฒนาแล้วลงไป
8. ทรัพยากรมนุษย์มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรเพราะได้รับการพัฒนาแล้ว สามารถปรับตัวเองให้เข้ากับสภาพการณ์และสิ่งแวดล้อมได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะองค์กรที่มีแผนงานและนโยบายใหม่ๆ องค์กรควรจะได้มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้ความเข้าใจในแผนงานอันใหม่ๆ อาจจะทำให้มีทรัพยากรมนุษย์มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรเพราะได้รับการพัฒนาแล้ว สามารถปรับตัวเองให้เข้ากับสภาพการณ์และสิ่งแวดล้อมได้เป็นอย่างดี และอาจจะทำให้มีความรู้ ความเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์กรที่เกี่ยวกับแผนงานนั้น ทำให้การดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกันได้

9. องค์กรสามารถลดความสิ้นเปลืองและการสูญเปล่าต่าง ๆ ลงได้ เช่น การขาดงานของทรัพยากรมนุษย์อาจจะน้อยลง งานที่ดำเนินการก็จะเกิดผลเสียน้อย ทำให้เกิดความพอใจในงานที่ทำมากยิ่งขึ้น

ดังนั้นความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนั้น ผู้บริหารองค์กรจำเป็นต้องตระหนักและระลึกอยู่เสมอว่า บุคคลเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญที่สุดในการพัฒนาส่วนหนึ่งส่วนใดขององค์กรหรือทั้งหมด และจะต้องมีการคำนึงถึง “คน” ที่จะเป็ปัจจัยชี้ขาดของการพัฒนา<sup>89</sup>

โชติชวัล พุกิจกาญจน์ กล่าวว่า ปัจจุบันองค์กรได้ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และสามารถดำเนินการจนประสบความสำเร็จตามที่คาดหวังไว้ อย่างไรก็ตามยังมีอีกหลายองค์กรที่ยังไม่สามารถไปถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ อาจเนื่องมาจากการขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างแท้จริง เพียงแต่ดำเนินการให้เข้ากับยุคสมัยเท่านั้น เพราะฉะนั้น การศึกษาศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งจำเป็น เนื่องจากองค์ความรู้ที่ถูกต้องจะส่งผลให้องค์กรดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล หรืออาจขยายความได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ถูกต้องจะช่วยให้มนุษย์ดำเนินงานได้อย่างปลอดภัย ประหยัดเวลา ค่าใช้จ่าย และทรัพยากร พร้อมกับได้สินค้าและบริการที่มีคุณภาพและเป็นที่ยอมรับของผู้บริโภคและบริโภคนั้นในขณะเดียวกัน<sup>90</sup>

จากแนวคิดข้างต้นสรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษาเป็นกระบวนการที่ช่วยให้องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น ทนต่อการเปลี่ยนแปลงหรือความเจริญก้าวหน้า โดยยึดทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเป็นศูนย์กลางในการพัฒนา ทั้งด้านความรู้ ทักษะ สมรรถนะ ทักษะคิดรวมทั้ง คุณธรรม จริยธรรม ซึ่งนอกจากจะก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กรยังเป็นการสร้างความเชื่อมั่น กำลังใจ และยังเป็นการลดอุปสรรค ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในองค์กรได้อีกด้วย

### หลักการ แนวคิด ทฤษฎีในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

กิลเลย์และคณะ (Gilley and Others) เสนองานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน 3 มิติ กล่าวคือ

1. การพัฒนาระดับบุคคล (Individual Development) มี 3 ด้าน

<sup>89</sup> รุ่ง พูลสวัสดิ์, การบริหารงานบุคคลในวงการศึกษา (กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์, ม.ป.ป.), 20-21.

<sup>90</sup> โชติชวัล พุกิจกาญจน์, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ Human Resource Development (กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2559), 15.

1.1 การพัฒนาคนเพื่อให้เรียนรู้งานของตนเองและรู้จักการแก้ไขปัญหาในงาน ซึ่งทำได้ โดยการฝึกอบรมและการศึกษา (Training & Education)

1.2 พัฒนาคนเพื่อให้เรียนรู้วัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้เป้าหมายของคนและองค์กรเป็นเป้าหมายเดียวกันและยังช่วยลดความขัดแย้งในการทำงานด้วย

1.3 พัฒนาคนให้มีความคิดริเริ่ม พัฒนางานให้ดีขึ้น การฝึกอบรมมีความยากขึ้นต้องใช้ การให้การศึกษาเท่านั้น

2. การพัฒนางานอาชีพ (Career Development) หมายถึง การพัฒนาอาชีพเป็นส่วนหนึ่งที่ต้องจูงใจให้คนอยู่ในองค์กรต่อไป ซึ่งต้องพัฒนาเกี่ยวกับ

2.1 การวางแผนอาชีพ (Career Planning)

2.2 การจัดการทางอาชีพ (Career Management)

3. การพัฒนาองค์กร (Organization Development) เป็นการพัฒนาคโครงสร้างของงานและ กระบวนการของงาน ดังนี้

3.1 การพัฒนาคนอย่างเดียวยังไม่พอ แต่ควรทำให้องค์กรเป็นองค์กรที่มีชีวิตชีวา

3.2 องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นลักษณะขององค์กรที่มีการเรียนรู้ เป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิต ซึ่งต้องมีทั้งระดับบุคคลและทีม

3.3 จากองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นการจัดการความรู้<sup>91</sup>

เวเนอร์และดิไซมอน (Werner and Disimone) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบ่ง ออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

1. การพัฒนารายบุคคล (Individual Development) เป็นการพัฒนาให้ได้มาซึ่งความรู้ ทักษะ และการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม เพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดียิ่งขึ้น เป็นการพัฒนารายบุคคล และสามารถเห็นผลได้ในระยะสั้น กิจกรรมพัฒนาบุคคลจะช่วยแก้ไขจุดอ่อนของพนักงาน สร้าง ศักยภาพเพื่อประโยชน์ในการสร้างประสิทธิผลขององค์กร

2. การพัฒนาอาชีพ (Career Development) เป็นกระบวนการวางแผนและการกำหนดทิศ ทางการทำงานกับเป้าหมายในชีวิตของบุคคล ซึ่งการพัฒนานั้นหมายถึง การเติบโตอย่างต่อเนื่อง การ ได้รับทักษะ การได้รับโอกาสจากการจัดสรรตำแหน่งขององค์กร ซึ่งเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของพนักงานโดยผ่านขั้นตอนที่มีลักษณะแตกต่างกัน

<sup>91</sup> Eggland S., Gilley J. and A.Maycunich, **Principle of Human Resource Development** (USA: Perseus Book Group , 2002), 15.



3. การพัฒนาองค์กร (Organization Development) กิจกรรมการพัฒนาองค์กรเป็นกระบวนการที่มีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงคุณภาพโดยทั่วไปและต่อเนื่อง ซึ่งวิธีการแนวทางขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นแนวทางหนึ่งที่สำคัญที่จะทำให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง โดยตระหนักอยู่บนการเรียนรู้ การพัฒนาความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ของทุกคนในองค์กร

4. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) การประเมินผลการปฏิบัติงานต้องยุติธรรม โปร่งใส สามารถอธิบายให้แก่ผู้ถูกประเมินได้ เพื่อสร้างให้เกิดการยอมรับและศรัทธา การทบทวนผลการปฏิบัติงานทุกคนในองค์กรจะต้องมีการคิดทบทวนผลการปฏิบัติงานและหาแนวทางร่วมกันในการทำงานในอนาคต<sup>92</sup>

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กล่าวว่า แนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีดังนี้

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วย WITs (Work Improvement Team: WIT) หลักสูตร WITS Facilitators เป็นผลของการโยงแนวความคิดของ QC โดยอาศัยความรู้เรื่องแรงจูงใจและการปรับปรุงงานจริง WITs มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของรัฐบาล โดยเฉพาะข้าราชการพลเรือน มุ่งให้เปลี่ยนแปลงจากการเป็นข้าราชการที่เฉยเมยเป็นการปฏิบัติที่กระตือรือร้นทำงานด้วยความคิดเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงงานใหม่ที่ดีขึ้น WITs มีบทบาทเป็นผลให้เกิดผลเป็นทวีคูณในการเปลี่ยนแปลงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านต่าง ๆ ดังนี้ 1.1 การพัฒนาทีมงาน 1.2 การพัฒนาปัจเจกชน 1.3 การปรับปรุงคุณภาพ 1.4 การกำหนดรูปแบบการจูงใจ 1.5 เกิดแนวคิดในการพัฒนาองค์กร

2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development หรือ HRD) ดำเนินการได้หลายประการเพื่อกระตุ้นให้เกิดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลการสร้างสภาพสิ่งแวดล้อมในที่ทำงานให้เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน การเอาใจใส่และการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา การฝึกอบรมดูงาน เป็นต้น สำนักงาน ก.พ. ของสหรัฐอเมริกาได้นำเทคนิค MEI (The Management Excellence Inventory) มาใช้ในการพัฒนาบุคคลผู้ดำรงตำแหน่งบริหารในระดับต่าง ๆ ทั้งระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง แนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในมิติใหม่ที่สำคัญสรุปได้ ดังนี้

<sup>92</sup> Jon M. Werner and Randy L. Desimone, **Human Resource Development** (Thomson South-Western: Business & Economics, 2006), 4-7.

2.1. ผู้นำในองค์กรทุกระดับมีหน้าที่ในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา การพัฒนาที่ดีต้องไม่ทำให้คนรู้สึกว่าเป็น “ชาลันถ่วย” ยึดติดในความสำเร็จหรือการกระทำแบบเดิม องค์กรของระบบราชการจะอยู่รอดและเจริญรุ่งเรืองอย่างสง่างาม หากข้าราชการมีความสามารถในการเรียนรู้ที่เหมาะสม แบ่งปันสิ่งที่ได้เรียนรู้ ขานรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรู้เท่าทัน เป็นกำลังที่มีศักยภาพของชาติ (Gross National Potential – GNP) อันประกอบด้วยทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) มีการสังสรรค์ความเข้มแข็งของคนด้านอารมณ์ (Emotional Capital) และความสงบแต่มั่นคงทางจิตวิญญาณ (Mind Capital) อย่างมีสติที่สะท้อนออกมาให้เห็นได้ในการเป็นผู้นำถึงความดี ความจริง ความงาม ความสุข และความกล้าอย่างกลมกลืน

2.2. คน เป็นหนึ่งทรัพยากรการบริหารขั้นพื้นฐาน ทรัพยากรมนุษย์หรือกำลังคน คือ ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) ที่มีคุณค่าซึ่งสามารถบันดาลความสำเร็จ หรือความล้มเหลว ในการบริหารราชการแผ่นดินและการพัฒนาประเทศ และสามารถเพิ่มศักยภาพของบ้านเมืองในการแข่งขันกับต่างประเทศในเวทีโลกได้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีการพัฒนาทั้งความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ต้องการให้เกิดการเรียนรู้และนำไปสู่การปฏิบัติ

2.3. กลยุทธ์ การจะทำอะไรให้เกิดผลสำเร็จได้นั้น ต้องเริ่มจากการกำหนดวัตถุประสงค์ ก่อน แล้วจึงกำหนดแนวยุทธศาสตร์ จัดกระบวนการทำงานขององค์กร และการจัดทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสม ปัจจัยสำคัญที่สุด คือ แนวทางคัดเลือกและฝึกคนให้เข้ากับองค์กรและภารกิจที่กำหนดให้ทำ

2.4. การกำหนดคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์ ต้องพิจารณาวัตถุประสงค์ แนวยุทธศาสตร์องค์กร แล้วจึงพิจารณาเรื่องทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาคนจำเป็นต้องพัฒนาคนที่มีอยู่เดิมให้มีทักษะแบบใหม่ ทรัพยากรมนุษย์ควรเข้าสู่ขั้นตอนการพัฒนาเป็นครั้งคราว ไม่ควรใช้เวลาในการพัฒนาเกินความจำเป็นและไม่ควรเสียเวลาในการพัฒนาเรื่องที่น่าไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติ

2.5. การพัฒนาระบบสารสนเทศภายในองค์กร (Internet) เป็นระบบที่มีผลทำให้โครงสร้างองค์กรเปลี่ยนไป ระบบข้อมูลข่าวสาร ระบบงานสารบรรณ ระบบฐานข้อมูลต่าง ๆ ตลอดจนงานอิเล็กทรอนิกส์อื่น ๆ รวมทั้งระบบไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์เป็นส่วนหนึ่งของตัวกลางที่เข้ามาแทนผู้บริหารระดับกลางและระดับล่าง การฝึกทักษะทางเทคโนโลยีให้แก่เจ้าหน้าที่ทำงานด้วยกระบวนการวิธีที่ทันสมัย สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นในรูปแบบ “Interconnect” เข้ากับโลกภายนอก และหน่วยงานภายในด้วยระบบโทรคมนาคมคอมพิวเตอร์และเครือข่ายข้อมูล

2.6. มิติใหม่การทำงาน ต้องเน้นการทำงานเพื่อให้บังเกิดผลลัพธ์สูงสุด เป็นการพัฒนาแนวทางการทำงานใหม่ โดยเน้นความเข้าใจในการทำงานที่มีระบบ มุ่งเน้นการทำงานแบบองค์รวมสามารถมองภาพรวมและการทำงานในเชิงบูรณาการระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ และปรับแนวทางการทำงานให้สอดคล้องกับสภาพข้อเท็จจริงของสังคม ชุมชน และท้องถิ่น ต้องอาศัยกระบวนการมีส่วนร่วมจากกลุ่มคนในทุกระดับ การประสานงานเป็นหัวใจของการทำงานร่วมกันระหว่างภาคต่าง ๆ

2.7. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกุญแจสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของการปฏิรูประบบราชการ กรอบแนวทางการพัฒนา ประกอบด้วย

2.7.1 จะต้องพัฒนาทั้งความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ต้องการให้เกิดการเรียนรู้ และนำไปสู่การปฏิบัติ

2.7.2 ต้องมีกระบวนการสำคัญในการสร้างความรู้ความเข้าใจ ทักษะ และทัศนคติ

2.7.3 สร้างจิตสำนึกในการมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน

2.8. การฝึกอบรมเป็นเพียงส่วนหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แนวทางใหม่ ๆ ได้แก่ การประกันคุณภาพข้าราชการ จะมี 4 องค์ประกอบ คือ

2.8.1 การพัฒนาข้าราชการ จะต้องถือว่าอาชีพข้าราชการจะต้องได้รับการพัฒนาเป็นระยะ ๆ ตลอดช่วงอายุของการรับราชการ การพัฒนาอาจกระทำได้หลายวิธี เช่น การศึกษาด้วยตนเอง การฝึกหัดกับผู้เชี่ยวชาญ การเข้ารับการฝึกอบรมความรู้ความชำนาญเฉพาะด้าน หรือการให้การศึกษาต่อในระดับสูงขึ้น

2.8.2 การประเมินคุณภาพข้าราชการจากผลงาน จะเป็นองค์ประกอบสำคัญของระบบการประกันคุณภาพข้าราชการ ในการประเมินคุณภาพต้องอาศัยคณะกรรมการ ซึ่งมีบุคคลภายนอกร่วมเป็นกรรมการ ไม่ควรจัดประเมินคุณภาพข้าราชการโดยการทดสอบความสามารถ เพราะอาจไม่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานจริง

2.8.3 ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ จะต้องเป็นไปตามผลการประเมินคุณภาพ ถ้าผลการประเมินผลงานแสดงถึงคุณภาพที่ดีของข้าราชการ ก็ควรพิจารณาเพิ่มหน้าที่หรือปรับตำแหน่งให้สูงขึ้น ถ้าผลการประเมินไม่เป็นที่น่าพอใจ ควรแนะนำให้กลับไปพัฒนาใหม่ และยังไม่ปรับตำแหน่งหน้าที่ หากไม่สามารถพัฒนาได้ก็ควรแนะนำให้ย้ายไปทำหน้าที่ที่ถนัดกว่า

2.8.4 การตอบแทนและยกย่อง เป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะสร้างขวัญกำลังใจให้แก่ข้าราชการที่มีคุณภาพและมีผลการปฏิบัติงานที่ดี ทำคุณประโยชน์ให้แก่สังคม การตอบแทนควรเป็นการปรับเงินเดือนและค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับคุณภาพและผลงาน การให้รางวัลเกียรติยศ

และการเชิดชูเกียรติเพื่อให้เป็นแบบอย่างของข้าราชการที่มีคุณภาพและมีผลงาน ก็จะช่วยสร้างขวัญ กำลังใจและความเชื่อมั่นในอาชีพข้าราชการ ระบบการตอบและยกย่องจะต้องมีวิธีการปฏิบัติที่ น่าเชื่อถือและเป็นที่ยอมรับของข้าราชการและสังคม

2.9. การประกันคุณภาพข้าราชการ ต้องเป็นการจัดการคุณภาพของข้าราชการอย่าง ครบวงจร ข้าราชการที่ผ่านการพัฒนา ผ่านการประเมินได้เข้ารับตำแหน่งใหม่ที่พร้อมได้รับการตอบ แทนและยกย่องจะต้องไม่หยุดนิ่งและกลับเข้าสู่การพัฒนาอีกรอบหนึ่งที่มีความเข้มและความชำนาญ กว้างขึ้น เพื่อเตรียมรับการประเมินและรับตำแหน่งหน้าที่เพิ่มขึ้นต่อไป หากทำเช่นนี้จะช่วยกระตุ้นให้ ข้าราชการเกิดความกระตือรือร้นที่จะปรับปรุงตนเอง ทำให้ตนเองมีคุณภาพและมีคุณค่าต่อสังคม

2.10. ข้าราชการทุกคนควรเข้าสู่ขั้นตอนการพัฒนาเป็นครั้งคราว ไม่ควรจะใช้เวลากับ การพัฒนาเกินความจำเป็น หรือพัฒนากันถี่มากจนไม่มีเวลาปฏิบัติงานราชการ และไม่ควรจะ เสียเวลาในการพัฒนาเรื่องที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติราชการ นอกจากนี้ผู้บังคับบัญชา จะต้องเปิดโอกาสให้ข้าราชการในสังกัดของตนได้พัฒนาขีดความสามารถ ซึ่งผู้บังคับบัญชาที่ไม่เปิด โอกาสเช่นนี้ จะไม่สามารถจัดการระบบประกันคุณภาพข้าราชการของตนเองได้

2.11. การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานของข้าราชการ การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานของแต่ละ ตำแหน่ง หมายถึง การกำหนดคุณสมบัติของทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละตำแหน่งว่า บุคคลที่จะเข้ามา ทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ ควรมีคุณสมบัติอะไรบ้าง ซึ่งเกณฑ์มาตรฐานนี้ควรจะครอบคลุมองค์ประกอบ ทุกด้านอย่างครบถ้วนเป็นองค์รวม อาทิ เกณฑ์ด้านความรู้ที่ควรมี ซึ่งควรประกอบทั้งความรู้ใน วิชาชีพและความรู้ด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับงานที่ทำ เกณฑ์ด้านทักษะความสามารถที่จำเป็นในตำแหน่ง งาน ทั้งเชิงวิชาชีพและเชิงการบริหาร เกณฑ์ด้านลักษณะชีวิตและคุณธรรมจริยธรรม เกณฑ์ด้าน บุคลิกภาพ

2.12. การจัดทำแบบทดสอบเพื่อประเมินตนเอง เป็นเครื่องมือที่ช่วยประเมินตัว ข้าราชการแต่ละคนในด้านต่าง ๆ ดังนั้น จึงควรที่จะครอบคลุมมิติที่สำคัญๆ ได้แก่ ด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถ ลักษณะชีวิต กระบวนทัศน์ ความคิด ค่านิยม ทศนคติ และคุณธรรม จริยธรรม โดย แบบทดสอบดังกล่าวต้องมีความแม่นยำ ความน่าเชื่อถือ และความเป็นวัตถุวิสัย เพื่อให้สามารถบอก สภาพปัจจุบันที่แท้จริงของผู้ทำแบบทดสอบได้ว่าเป็นอย่างไร ตลอดจนทราบว่ายังมีสิ่งใดที่ต้องพัฒนาอีก บ้าง อนึ่ง การประเมินแต่ละครั้งควรจะทำโดยทรัพยากรมนุษย์หลายคนที่เกี่ยวข้องกับผู้ถูกประเมิน ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และตนเอง แล้วนำผลที่ได้มาสังเคราะห์ร่วมกัน เป็นผลการประเมินที่สะท้อนความจริงมากที่สุด การทำแบบทดสอบเพื่อประเมินตนเองจะช่วยให้

ข้าราชการแต่ละคนรู้จักตัวเองมากขึ้น รู้ว่าตัวเองมีหรือขาดความรู้ ทักษะ ความสามารถ ทักษะคติ ค่านิยม ลักษณะชีวิตเรื่องใด แล้วนำผลที่ได้จากการประเมินไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานประจำ ตำแหน่ง<sup>93</sup>

นิทัศน์ ศิริโชติรัตน์ กล่าวว่า ในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของชาวตะวันออกนั้น ญี่ปุ่น นับถือร่างกายเข็น เน้นระเบียบวินัยเคร่งครัด ชาวจีนนับถือขงจื้อ ศาสนาพุทธ ส่งเสริมความจงรักภักดี ต่อเจ้านาย ผู้อาวุโส เน้นความขยัน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของญี่ปุ่นเน้น 4 ประการ คือ

1. มนุษยสัมพันธ์ เคารพอ่อนน้อมต่อเจ้านาย ผู้อาวุโส
2. ทักษะและความรู้ ให้มีความรู้หลายๆ ด้าน ความรู้จากการอบรมเป็นสินทรัพย์ของบริษัท ดังนั้นคนที่ผ่านการฝึกอบรมแล้วต้องมาเผยแพร่ให้กับคนอื่นในองค์กร
3. ฝึกอบรมต่อเนื่อง ไม่ยึดติดกับทักษะใด ๆ
4. มีวัตถุประสงค์หลากหลาย ใช้การพัฒนาเพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์ที่หลากหลาย<sup>94</sup>

จากแนวคิดที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า แนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบ่งออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยมีการพัฒนาความรู้ ทักษะ ทักษะคติ สร้างจิตสำนึกในการทำงานให้ทรัพยากรมนุษย์ มีการจัดทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ด้านการพัฒนา งานหรืออาชีพ เป็นการทำงานอย่างเป็นระบบ มีการบูรณาการให้สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และมีการกำหนดมาตรฐานตำแหน่งงาน เพื่อเป็นเกณฑ์ในการวางแผนความก้าวหน้าของงาน ส่วนในด้านการพัฒนาองค์กร เริ่มจากการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร วัตถุประสงค์ เพื่อเป็นแนวทางในการทำงาน ทั้งนี้ องค์กรต้องมีระบบสารสนเทศ ข้อมูลข่าวสาร ฐานข้อมูล และสามารถ เชื่อมต่อกันอย่างรวดเร็วทั้งภายในและภายนอกองค์กร นอกจากนี้ทั้ง 3 ด้านที่กล่าวมานี้การทบทวนผล การปฏิบัติงานก็มีความสำคัญอย่างยิ่ง ซึ่งเป็นการประเมินความสำเร็จของการปฏิบัติงานอย่างรอบ ด้านทั้งความรู้ความสามารถ ทักษะ กระบวนทัศน์ แนวคิด ทักษะคติ ค่านิยม รวมทั้งด้านคุณธรรม จริยธรรม โดยเป็นการประเมินของผู้ที่เกี่ยวข้องตั้งแต่ผู้บังคับบัญชาระดับสูง ระดับกลาง ระดับต้น หรือผู้เชี่ยวชาญตามความเหมาะสมของตำแหน่งงาน ที่นอกจากจะเป็นข้อมูลในการพัฒนาตนเองแล้ว ยังเป็นข้อมูลสำคัญในการพัฒนางานและองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้อีกด้วย

<sup>93</sup> สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, การพัฒนาองค์กรและทรัพยากรมนุษย์ : แนวคิดใหม่ ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (กรุงเทพมหานคร: 21 เซนจูรี่, 2562), 11-16.

<sup>94</sup> นิทัศน์ ศิริโชติรัตน์, หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2560), 18.

## วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการพัฒนาให้เหมาะสมกับงานแต่ละด้านเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อการปฏิบัติงาน และส่งเสริมให้การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่องค์กรหรือหน่วยงานกำหนดไว้ มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความสนใจศึกษาเกี่ยวกับแนวทางและวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

นาดเลอร์ (Nadler) ได้แบ่งกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้ 1) การฝึกอบรม (Training) เป็นกิจกรรมที่จะก่อให้เกิดการเรียนรู้ ถูกออกแบบขึ้นเพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์ที่กำลังปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบันหรือกำลังจะได้รับมอบหมายให้ทำงานในอนาคตสามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น เป้าหมายก็คือ การยกระดับความรู้ ความสามารถ ทักษะ ของทรัพยากรมนุษย์ในขณะนั้นให้สามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น ๆ ได้ ผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมไปแล้วสามารถนำความรู้ไปใช้ได้ทันทีหรือมีพฤติกรรมในการทำงานเปลี่ยนแปลงไปตามความต้องการของหน่วยงาน 2) การศึกษาต่อ (Education) การศึกษาต่อเป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทักษะคิด ตลอดจนเสริมสร้างความสามารถในการปรับตัวในทุก ๆ ด้านให้กับทรัพยากรมนุษย์ โดยวิธีการลาศึกษาต่อทั้งแบบเต็มเวลา หรือใช้เวลาบางส่วน เพื่อเตรียมความพร้อมที่จะทำงานตามความต้องการของหน่วยงานในอนาคต 3) การพัฒนาตนเอง (Development) หมายถึง กิจกรรมการเรียนรู้ที่จัดขึ้นเพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์ได้เตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดแก่หน่วยงานในอนาคต ไม่ได้มุ่งเน้นที่ตัวงานแต่มุ่งเน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามหน่วยงานที่ต้องการ<sup>95</sup>

นิตนา กาญจนวิสุทธ์ ได้กล่าวถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนั้นจำเป็นต้องศึกษารูปแบบที่เหมาะสมกับสถานการณ์ขององค์กรเนื่องจากรูปแบบการพัฒนาย่อมแตกต่างกันตามปัญหาที่เกิดของแต่ละองค์กรและแต่ละความต้องการของบุคคลที่จะพัฒนาตนเอง ฉะนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development: HRD) จึงเป็นการทำให้มนุษย์มีคุณค่ายิ่งขึ้นด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การฝึกอบรม การสัมมนา การศึกษาระยะสั้น ระยะยาว และการพัฒนาอาชีพ การพัฒนาตนเองเพื่อปรับปรุงทีมและประสิทธิผลขององค์กร การพัฒนาทรัพยากรบุคคลไม่ใช่ผลรวมของกิจกรรมแต่เป็นการใช้ประโยชน์ทั้งหมดเพื่อการพัฒนาให้เกิดความสำเร็จในระดับที่สูงขึ้นของแต่ละคนและก่อให้เกิดประสิทธิผลขององค์กร การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อการพัฒนาองค์กรส่วน

<sup>95</sup> L. C. Nadler, **Corporate Human Resource Development** (New York: American Society, 1980), 85.

ใหญ่จะมีเรื่องที่เกี่ยวข้อง ดังนี้ 1) การฝึกอบรม (Training) หมายถึง การมุ่งที่จะวิเคราะห์ ทำให้มั่นใจ และช่วยพัฒนาการเรียนรู้ หัวใจสำคัญของการฝึกอบรม ก็คือ ทำให้แต่ละบุคคลสามารถทำหน้าที่ในปัจจุบันให้ได้ การอบรมเริ่มแรก ก็คือ การเรียนรู้ของแต่ละบุคคล เช่น การฝึกอบรมทักษะเบื้องต้น (Basic Skills Training) เพื่อการปฏิบัติงานของพนักงานให้เกิดประสิทธิภาพ การฝึกอบรมปฐมนิเทศ (Orientation Training) เพื่อให้พนักงานใหม่ได้ทราบถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรและทราบนโยบาย โดยทั่วไปขององค์กร หรือการฝึกอบรมรูปแบบต่าง ๆ ล้วนมีจุดประสงค์เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์สามารถพัฒนาตนเองให้เกิดทักษะและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตามที่องค์กรต้องการ เช่น การอบรมให้ได้ตามคุณสมบัติของงาน (Qualifying Training) การฝึกอบรมเพื่อให้ได้ตามคุณสมบัติของงาน (Second Chance Training) การอบรมข้ามหน้าที่การงาน (Cross-training) การฝึกอบรมซ้ำ/ทบทวน (Retraining) การฝึกอบรมเพื่อเตรียมหางาน (Outplacement Training) 2) การศึกษา (Education) คือ การเรียนรู้ ที่มุ่งเพื่องานในอนาคตหรือการเปลี่ยนแปลงความรู้ เป็นการช่วยแต่ละบุคคลให้มีคุณสมบัติที่จะเติบโตหรือประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของอาชีพในอนาคต การศึกษามักจะสัมพันธ์กับการพัฒนาอาชีพและเป็นการริเริ่มโดยบุคคลมากกว่าองค์กร ในองค์กรมักจะเรียกว่า การศึกษาของพนักงาน (Employee Education) เช่น การศึกษาเพื่อให้ได้พื้นฐานที่จะเป็นในงาน (Remedial Education) การศึกษาเพื่อเพิ่มความเป็นวิชาชีพ (Qualifying Education) การศึกษาต่อเนื่อง (Continuing Education) 3) การพัฒนาพนักงาน (Employee Development) ด้วยวิธีต่าง ๆ ตามที่องค์กรกำหนด เช่น การสอนงานให้กับทรัพยากรมนุษย์ด้วยการฝึกปฏิบัติจริง โดยมอบหมายให้บุคคลที่มีประสบการณ์สอนงาน อาจเพื่อการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งหรืออาจเป็นการเตรียมพร้อมเพื่อการหมุนเวียนงานขององค์กร เป็นลักษณะที่องค์กรเป็นผู้ดำเนินการเพื่อให้พนักงานที่มุ่งการวิเคราะห์ ทำให้มั่นใจและช่วยก่อให้เกิดสิ่งใหม่โดยผ่านการเรียนรู้ เป็นการเพิ่มโอกาสให้แต่ละบุคคลเติบโตทำให้คนทำงานได้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น หรือการสัมมนาเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจให้แก่ทรัพยากรมนุษย์ในทักษะการปฏิบัติงาน ทั้งด้านอาชีพและการอยู่ร่วมกันในองค์กร ซึ่งการสัมมนาอาจออกมาในรูปของสัมมนาเชิงปฏิบัติ ซึ่งทำให้ผู้เข้าสัมมนาได้ปฏิบัติจริง แก้ปัญหาจริง ร่วมกับการอภิปราย นอกจากนี้อาจมีรูปแบบของการทำกิจกรรมที่เรียกว่า Walk Rally เพิ่มเข้าไปเพื่อให้ผู้เข้าสัมมนาได้เรียนรู้ถึงการทำงานเป็นทีม และการสร้างภาวะผู้นำให้กับผู้เข้าสัมมนา 4) การพัฒนาอาชีพ (Career Development) คือ วิธีการที่เป็นระบบซึ่งจัดทำโดยองค์กรเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าพนักงานที่พร้อมด้วยคุณสมบัติและประสบการณ์ จะมีให้เลือกใช้หรือสนองตอบความต้องการได้อย่างทันทีที่องค์กรต้องการ โดยจะมี 2 ส่วนหลัก ๆ คือ การวางแผนอาชีพ (Career Planning)

เป็นวิธีการที่แต่ละบุคคลกำหนดเป้าหมายอาชีพ และแยกแยะวิธีการที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ กับการบริหารอาชีพ (Career Management) เป็นกิจกรรมและโอกาสต่าง ๆ ขององค์กรที่จัดขึ้นเพื่อช่วยให้นั่นใจว่าองค์กรจะสามารถมีกำลังคนเกินกว่าที่จำเป็นและต้องการใช้ในอนาคต 5) การพัฒนาองค์กร (Organizational Development) คือ การปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เพื่อชนะในการแข่งขัน ซึ่งในปัจจุบันมีอยู่ 2 แนวทาง คือ การปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) เป็นการปรับเปลี่ยนองค์กรแบบค่อยเป็นค่อยไป เช่น การทำ TQM (Total Quality Management) การนำระบบการควบคุมมาตรฐาน ISO 9000 กับการปรับรื้อระบบองค์กร (Process Innovation)<sup>96</sup>

สมชาติและอรจรรย์ ได้กล่าวถึง วิธีในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถแบ่งได้ดังนี้ 1) ให้การศึกษาและส่งเสริมให้พัฒนาตนเอง (Self Development) มีวิธีการต่าง ๆ คือ ใช้บทเรียนสำเร็จรูป การศึกษาทางไกล การจัดทำวารสารวิชาการในสาขาอาชีพ การศึกษาเอกสารจากคู่มือการทำงาน ศึกษาจากสื่อโสตทัศนูปกรณ์ต่าง ๆ ให้การศึกษาเพิ่มเติมในระยะสั้นและระยะยาว ส่งเอกสารให้สรุปรายงานและเสนอการมอบหมายให้วิจารณ์หนังสือ 2) ให้การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) มีรูปแบบต่าง ๆ คือ การจัดโครงการอบรมภายในองค์กร การส่งอบรมสถาบันภายนอก การวางแผนโครงการฝึกอบรมประจำปี การวางแผนฝึกอบรม พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามความจำเป็นหรือทุกระดับ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับแผนการและเทคโนโลยี การใช้เทคนิคการฝึกอบรมแบบผสมผสาน และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ การใช้หลักสูตรอบรมในการประเมินผลงาน การเลื่อนขั้นหรือโยกย้าย การสร้างแรงจูงใจในการฝึกอบรมและพัฒนาด้วยกิจกรรม/เกมต่าง ๆ และ 3) การพัฒนาในงาน (In-Service Development) มีวิธีการต่าง ๆ คือ การรักษาการแทน การทำหน้าที่เป็นคณะกรรมการ การให้ความร่วมมือขณะทำงาน การจัดตั้งกลุ่มร่วมกิจกรรม การให้คำปรึกษาหารือ การให้ออกไปสังเกตการณ์ การมีเพื่อนที่มีประสบการณ์ร่วม การเป็นตัวอย่งที่ดี การเสนอแนะให้นำไปประยุกต์ใช้ การดูงานใน/นอกหน่วยงาน การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน การสอนงาน แนะนำงาน การฝึกอบรมหรือการมอบหมายงาน<sup>97</sup>

<sup>96</sup> นิตนา กาญจนวิสุทธ์, **เส้นทางวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาอาชีพและการพึ่งตนเอง** (กรุงเทพมหานคร: มินเซอร์วิส ซัพพลาย, 2558), 19-20.

<sup>97</sup> สมชาติ กิจยรรยง และ อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง, **เทคนิคการจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ** (กรุงเทพมหานคร: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น, 2550), 5-8.



จากแนวคิดของนักการศึกษาหลายๆ ท่านที่กล่าวมาแล้ว สรุปได้ว่า วิธีการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีวิธีการที่หลากหลายเพื่อพัฒนาระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้ทรัพยากรมนุษย์ได้รับโอกาสอย่างเสมอภาคในการขยายในองค์กรภายใต้พื้นฐานของการปฏิบัติงานและความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ อันจะเป็นการส่งเสริมผลิตภาพและคุณภาพ ส่งเสริมความเจริญงอกงามและการพัฒนาบุคคลต้องมีความมั่นใจในหลักการบริหารงานบุคคล นโยบายต้องยุติธรรม เพื่อส่งเสริมความเจริญงอกงามและการพัฒนาอย่างเต็มประสิทธิภาพ

### หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือทรัพยากรบุคคลเป็นการนำศักยภาพของแต่ละบุคคลมาใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด และสร้างให้แต่ละบุคคลเกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ตลอดจนเกิดความตระหนักในคุณค่าของตนเอง โดยมีนักวิชาการได้เสนอหลักการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

อาจารย์ ภูวพิทยพันธุ์ ได้เสนอแนวทางที่เกี่ยวกับหลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

1. การฝึกอบรมในขณะทำงาน เป็นเทคนิควิธีการที่ช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริงในสภาพการณ์จริง เหมาะสำหรับการฝึกพนักงานในระดับปฏิบัติการและพนักงานทั่วไป เน้นให้เกิดจุดเชื่อมโยงระหว่างหัวหน้าและลูกน้องในการปฏิบัติงานต่อไป ซึ่งวิธีนี้เหมาะสำหรับพนักงานเข้าใหม่ การเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้ายงาน และการอธิบายถึงงานใหม่ๆ
2. การสอนงาน เป็นการกำหนดเป้าหมายหรือผลงานที่หัวหน้างานต้องการหรือคาดหวังให้เกิดขึ้น (Result Oriented) หัวหน้างานและลูกน้องจะต้องตกลงและยอมรับร่วมกัน (Collaborative) จะมุ่งเน้นไปที่ผลการปฏิบัติงานของลูกน้อง (Individual Performance) ในปัจจุบัน และการพัฒนาศักยภาพ (Potential) ของลูกน้องให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและมีตำแหน่งงานที่สูงขึ้นต่อไปในอนาคต เป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีหรือทางบวก (Positive Change)
3. การให้คำปรึกษา แนะนำ การวิเคราะห์ วินิจฉัยสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานและกำหนดแนวทางหรือทางเลือกในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นนั้น รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะถึงแนวทางเลือกที่เหมาะสม พบว่าวิธีการนี้เน้นไปที่ปัญหาที่เกิดขึ้นจริง โดยหัวหน้างานจะต้องใช้เวลาการรับฟังประเด็นปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความตั้งใจ
4. การหมุนเวียนงาน เป็นเทคนิควิธีการโยกย้ายทรัพยากรมนุษย์จากส่วนงานหนึ่งออกไปยังอีกส่วนงานหนึ่ง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดประสบการณ์แตกต่างไปจากเดิม เป็นการหมุนเวียนงาน

ภายในระยะเวลาหนึ่งๆ ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างความเข้าใจและความสัมพันธ์อันดีของบุคคลในสำนักงานต่าง ๆ

5. การทำกิจกรรม เป็นการกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ขึ้นมาเพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการรับการพัฒนาได้ปฏิบัติจริงโดยการทำกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่องค์กรได้กำหนดขึ้น เช่น กิจกรรม 5 ส/กิจกรรมข้อเสนอแนะ (Suggestion) กิจกรรมกลุ่มคุณภาพ เป็นต้น

6. การเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นเทคนิควิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรอย่างหนึ่งในรูปแบบของการบริหารจัดการความรู้หรือ (Knowledge Management) เน้นให้พนักงานมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองผ่านสื่อต่าง ๆ เช่น หนังสือ วารสาร ซีดีรอม วิดีโอเทป เป็นต้น

7. การให้ดูงานนอกสถานที่ มักใช้ในระดับจัดการ (Management Level) ขึ้นไป โดยมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญเพื่อให้ผู้รับการพัฒนาได้เรียนรู้เรื่องใหม่ๆ ที่ดีจากภายนอกองค์กร วิธีการนี้จะแบ่งออกเป็น การดูงานภายในประเทศและการดูงานต่างประเทศ โดยผลลัพธ์ที่ได้จากการดูงานที่ทุกองค์กรคาดหวังนั้นก็คือ การนำความรู้และสิ่งใหม่ๆ ที่ได้ไปสัมผัสนำมาประยุกต์ใช้กับงานในองค์กร

8. การเข้าร่วมประชุม/สัมมนา เป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เกิดความรู้และประสบการณ์ใหม่ๆ จากผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กร เป็นการเรียนรู้จากการรับฟังแนวคิดหรือผลงานใหม่ ๆ รวมถึงการถกเถียงกันในหัวข้อใดหัวข้อหนึ่ง เช่น การเข้าร่วมประชุมสัมมนาเพื่อกำหนดบทบาทและทิศทางในการทำงานของหน่วยงานในอนาคต หรือการเข้าร่วมประชุมและสัมมนาในหัวข้อที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรที่สถาบันภายนอกจัดให้มีขึ้น เป็นต้น

9. การศึกษาต่อ เป็นการส่งเสริมและสนับสนุนให้ทรัพยากรมนุษย์ได้ศึกษาต่อ อันเป็นการยกระดับคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์ให้สูงขึ้นหรือให้มากกว่าเดิม ซึ่งจะผูกโยงกับเงื่อนไขต่าง ๆ เช่น ให้นำทุนไปศึกษาต่อในสาขาวิชาที่ตรงกับงานที่ทำให้สามารถนำกลับมาขอปรับเปลี่ยนตำแหน่งหรือระดับให้สูงขึ้นได้ เป็นต้น ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยวิธีการนี้จำเป็นจะต้องใช้เวลาการพัฒนา เนื่องจากจะต้องใช้ระยะเวลานานกว่าจะศึกษาจบ โดยอาจจะขอลาศึกษาต่อเต็มเวลาหรืออาจจะขอลาศึกษาต่อหลังเลิกงานหรือวันหยุดก็ได้

10. การฝึกงานและทำงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ เป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญเจาะลึกในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยตรง ทั้งนี้ องค์กรอาจจะนำวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยให้ไปทำงานประกบร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งอาจจะเป็นภายในประเทศหรือต่างประเทศ

เพื่อให้เรียนรู้ถึงเทคนิคและวิธีการจากผู้เชี่ยวชาญนั้น เช่น พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของฝ่ายผลิต โดยส่งให้พนักงานเข้าร่วมฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญด้านการผลิตที่บริษัทแม่ในต่างประเทศ

11. การเพิ่มคุณค่าในงาน เป็นวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการเพิ่มความรู้ และทักษะในการทำงานให้สูงขึ้น โดยการมอบหมายงานที่ท้าทาย งานที่ยากขึ้น โดยเน้นให้เกิดทักษะการทำงานที่หลากหลาย (Multi Skill) สามารถทำงานจากง่ายไปหายากได้ เช่น งานบันทึกข้อมูล ตรวจสอบข้อมูล วางแผนบริหารข้อมูล

12. การเพิ่มปริมาณงาน เป็นวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการเพิ่มปริมาณหรือขอบเขตงานที่จะต้องรับผิดชอบให้มากขึ้น เพื่อป้องกันมิให้พนักงานเกิดความรู้สึغبื้อหน่ายกับงานที่ทำอยู่ ซึ่งพนักงานสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองจากปริมาณงานที่ได้รับมอบหมายในปัจจุบัน เช่น พนักงานได้รับมอบหมายงานให้ดูแลโครงการขายเพิ่มอีก 2 โครงการ ซึ่งเป็นโครงการขายในจังหวัดเชียงใหม่ เป็นต้น<sup>98</sup>

อาจารย์ ภูวิทย์พันธ์ ยังได้นำเสนอหลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งสามารถทำได้อีก 2 วิธี ดังนี้ 1) หลักการพัฒนาในงานที่ปฏิบัติ (Job-Site Development Methods) เป็นการพัฒนาในงานที่บุคคลทำหรือองค์กรที่บุคคลทำงานอยู่นั้นด้วยวิธีการต่าง ๆ ได้แก่ การใช้พี่เลี้ยง (Coaching) การมอบหมายให้เป็นกรรมการ/การประชุม (Committee Assignments/Meeting) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) ผู้ช่วยในตำแหน่ง (Assistant to Positional) การพัฒนาออนไลน์ (Online Development) การประสานความร่วมมือกับมหาวิทยาลัย/ศูนย์พัฒนาบุคคล (Corporate University/Development Centers) องค์กรเรียนรู้ (Learning Organization) เพื่อให้เกิดการพัฒนาในงานอย่างแท้จริงและประสบผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้ ผู้บริหารต้องวางแผนและประสานงานการพัฒนาด้วยวิธีการต่าง ๆ เหล่านี้อย่างจริงจัง จริงใจ และต่อเนื่อง 2) หลักการพัฒนานอกงานที่ปฏิบัติ (Off-Site Development Methods) เป็นหลักการพัฒนานอกงานที่บุคคลทำหรือสถานที่อื่นภายนอกองค์กร บุคคลสามารถเลือกใช้วิธีการพัฒนาได้ตามโอกาสและความสมัครใจ วิธีการพัฒนาเหล่านี้ ได้แก่ การเข้าเรียนในชั้นเรียน (Classroom Courses and Degree) การอบรม

---

<sup>98</sup> อาจารย์ ภูวิทย์พันธ์, Career Development in Practice (กรุงเทพมหานคร: เอชอาร์ เซ็นเตอร์, 2550), 199-205.

สร้างความสัมพันธ์ (Human Relations Training) การใช้สถานการณ์จำลอง (Simulations) ทัศนศึกษา (Sabbaticals) การอบรมภาคสนาม (Outdoor Training)<sup>99</sup>

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล กล่าวว่า หลักการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจะครอบคลุมองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ 1) การฝึกอบรม (Training) เป็นกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ โดยมุ่งเน้นเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน (Present Job) เป้าหมาย คือ การยกระดับความรู้ ความสามารถ ทักษะของพนักงานในขณะนั้นให้สามารถทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ ได้ ซึ่งผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมไปแล้วสามารถนำความรู้ไปใช้ทันที 2) การศึกษา (Education) เป็นวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยตรง เพราะการให้การศึกษาเป็นการเพิ่มพูนความรู้ทักษะ ทัศนคติ ตลอดจนเสริมสร้างความสามารถในการปรับตัวในทุก ๆ ด้านให้กับบุคคล โดยมุ่งเน้นเกี่ยวกับงานของพนักงานในอนาคต (Future Job) เพื่อเตรียมพนักงานให้มีความพร้อมที่จะทำงานตามความต้องการขององค์กรในอนาคต 3) การพัฒนา (Development) เป็นกระบวนการปรับปรุงองค์กรให้มีประสิทธิภาพ เป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่ไม่ได้มุ่งตัวงาน (Not Focus on a Job) แต่มีจุดเน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามท้องที่ความต้องการและพร้อมที่จะปฏิบัติงานกับองค์กรในอนาคต เพื่อให้สอดคล้องกับเทคโนโลยี รวมทั้งสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ถึงแม้ว่าองค์ประกอบข้างต้นต่างเป็นวิธีการที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เหมือนกัน แต่เมื่อพิจารณาถึงความหมายของทั้ง 3 เรื่อง จะพบความแตกต่างในรายละเอียด และจุดเน้น บ่อยครั้งพบว่ามีการใช้คำบางคำรวมกันหรือคำที่เห็นเหมือนกันเสมอ<sup>100</sup>

พรชัย เจตมานันท์ กล่าวถึง หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นวิธีการสอนการอบรมในรูปแบบต่าง ๆ ที่จะทำให้ผู้รับการฝึกอบรม เรียนรู้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ค่อนข้างถาวรตามวัตถุประสงค์ของการอบรม โดยการฝึกอบรมมีวัตถุประสงค์ที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการอบรมให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ เกิดการเรียนรู้จนเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ค่อนข้างถาวรไปตามวัตถุประสงค์ของการอบรมสัมมนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้น หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยวิธีการสอนแต่ละอย่างย่อมจะเหมาะสมกับบางวิชา กับบางกลุ่ม บางระดับ อายุการศึกษา ช่วงระยะเวลา ฯลฯ ฉะนั้น ผู้สอนจึงต้องเลือกใช้เพื่อให้เกิดผลมากที่สุดเท่าที่จะทำได้มิใช่จะใช้เคยสอนอย่างไร ได้ผลหรือไม่ได้ผล ก็ยังใช้วิธีเดิม หรือไม่ใช้วิธีใหม่ๆ บ้างเลย เทคนิคการฝึกอบรมจึงมี

<sup>99</sup> อภรณ์ ภูวิทย์พันธ์, **กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์** (กรุงเทพมหานคร: เอชอาร์เซ็นเตอร์, 2551), 42.

<sup>100</sup> ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, **การจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์** (กรุงเทพมหานคร: ปัญญาชน, 2556), 56.

ความสำคัญต่อการถ่ายทอดความรู้ของวิทยากร และยังมีผลไปถึงการจูงใจให้เกิดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพตรงตามวัตถุประสงค์ซึ่งที่นิยมปฏิบัติกัน มีดังนี้ 1) การบรรยายหรือการสอน (Lecture) เป็นการสอนโดยอาศัยหลักความแตกต่างของความรู้โดยผู้บรรยายมีความรู้สูงกว่าผู้รับการบรรยาย ผู้อบรมมีความรู้ น้อย ผู้สอนถ่ายทอดให้ผู้รับ การอบรมทางเดียว มีลักษณะการสอนบอกเล่าทางวิชาการ สื่อสารทางเดียวเพื่อสร้างเปลี่ยนแปลง ความรู้สึกรู้จักคิด ความเชื่อเพื่อให้เกิดการเรียนรู้เรื่องราว หลักการทฤษฎีโดยใช้การจูงใจด้วยความจริง เหตุผล หลักทฤษฎีและวิธีการต่าง ๆ โดยจะต้องมีเอกสารประกอบคำบรรยาย ตำรา การค้นคว้า การใช้ห้องสมุดด้วยจึงจะได้ผล 2) การประชุม (Meeting) การประชุมเป็นวิธีหนึ่งของการฝึกอบรมในหน่วยธุรกิจขนาดเล็กมักใช้การประชุมเป็นการอบรม เช่น ร้านจำหน่ายสินค้าอาหาร เครื่องดื่ม ฯลฯ มักจะใช้วิธีการประชุมเจ้าหน้าที่พนักงาน มีวิธีการทำงาน กฎระเบียบ ข้อบังคับ มีอะไรก็มาพูดมาบอก ชี้แจงทำความเข้าใจในการประชุม ผู้จัดการมักเป็นประธานที่ประชุมหรือการอบรมนั้น ๆ เรื่องราวนโยบายใหม่ๆ ก็จะมาพูดในที่ประชุม บางคนมีข้อเสนอแนะดี ๆ ก็จะได้รับมาปฏิบัติสรุปเป็นมติที่ประชุมที่ทุกคนต้องปฏิบัติแม้บางคนไม่เห็นด้วย ไม่เชื่อ แต่ก็ต้องปฏิบัติตาม เพราะมติที่ประชุมบังคับให้เขาต้องปฏิบัติตาม และเขามีส่วนรับรู้ และเข้าประชุม 3) การอภิปราย (Leading Discussion) เป็นเทคนิคการอบรมโดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ของผู้เข้าร่วมอบรม สามารถแสดงความคิดเห็นเสรี ข้อยุติเป็นประโยชน์ในการเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ ตลอดจนการเรียนรู้ที่กว้างขวางตามวัตถุประสงค์และกรอบที่วางไว้ 4) การอภิปรายโดยผู้ทรงคุณวุฒิหลายคน (Panel Discussion) การอภิปรายที่มีผู้อภิปรายระหว่าง 3 - 4 คน โดยมีผู้นำอภิปรายคอยสรุปและเชื่อมโยงเรื่องราวของวิทยากรแต่ละคนให้ผู้ฟังเข้าใจดีขึ้น โดยวิทยากรจะออกความเห็นในหัวข้อเรื่องเดียวกัน แต่เป็นความเห็นคนละทัศนะของแต่ละคนไป 5) การอภิปรายแบบซิมโปเซียม (Symposium) การอภิปรายแบบนี้คล้ายกับการอภิปรายหมู่ โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิหลายคน วิธีการคือทุกคนพูดเรื่องเดียวกันแต่แบ่งกันพูดคนละตอน เช่น ถ้าพูดเรื่องอ้อย คนที่หนึ่งอาจพูดเรื่องพันธุ์อ้อย คนที่สองพูดเรื่องการปลูก คนที่สามพูดเรื่องการเก็บเกี่ยว เป็นต้น โดยมีผู้ดำเนินการอภิปราย (Moderator) เป็นผู้คอยเชื่อมโยงและประสานเรื่องให้ผู้ฟังเข้าใจดีขึ้น 6) การฝึกอบรมแบบอื่น ๆ เช่น การประชุมผู้มี ประสบการณ์หรือมีความรอบรู้ในสาขาต่าง ๆ (Conference) การประชุมทางวิชาการ (Institute) การประชุมระดับผู้นำหัวหน้า (Convention) การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) การประชุม ซินดิเคต (Syndicate) การสัมมนา (Seminar) การตั้งเป็น

คณะทำงาน (Working Group) การตั้งเป็น คณะกรรมการ (Colloquy) การศึกษาจากกรณี (Case Study) การอภิปรายกลุ่มย่อย (Group Discussion) การระดมความคิด (Brain Storming) ฯลฯ<sup>101</sup>

จากแนวคิดของนักการศึกษาหลายๆ ท่านที่กล่าวมาแล้ว สรุปได้ว่าหลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการดำเนินการอย่างเป็นระบบแบบต่อเนื่องมีขั้นตอนที่ชัดเจน ตรงกับความต้องการของทรัพยากรมนุษย์เพื่อปรับปรุงพัฒนาตนเองให้เข้ากับหน่วยงานหรือองค์กร โดยจะใช้รูปแบบใดขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ที่เอื้อให้สามารถปฏิบัติงานในปัจจุบันและอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพและเสริมสร้างความพึงพอใจให้ทรัพยากรมนุษย์ในการที่จะสามารถสร้างประโยชน์โดยตรงต่อองค์กรหรือหน่วยงาน

### เทคนิคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) ถือเป็นหน้าที่หลักหน้าที่หนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการบริหารทรัพยากรมนุษย์เองเป็นหน้าที่หนึ่งทางการบริหารองค์กร ดังนั้นการทำหน้าที่ทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ครบถ้วนสมบูรณ์ดีแล้ว จะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์กรและหน่วยงาน รวมทั้งตัวผู้บริหารและตัวผู้ปฏิบัติงาน กล่าวคือ ความสำคัญของวิธีการและเทคนิคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่อองค์กรและหน่วยงาน คือ การทำให้องค์กรได้ผลงานเพิ่มขึ้นทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ ทั้งนี้ เพราะการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานหรือพนักงานมีความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่เหมาะสมกับงานสามารถปฏิบัติงานได้เป็นผลสำเร็จ เมื่อกล่าวถึงวิธีการและเทคนิคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คนทั่วไปมักเข้าใจว่าเป็นวิธีการและเทคนิคเดียวกับการฝึกอบรม (Training) แต่ตามความเป็นจริงแล้ว วิธีการและเทคนิคการฝึกอบรมเป็นเพียงวิธีการและเทคนิคประเภทหนึ่งในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เท่านั้น ยังมีวิธีการและเทคนิคอื่น ๆ อีกที่สามารถจะนำมาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ดังรายละเอียดต่อไปนี้

สนใจ ลักษณะ ทำการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกิจกรรมที่จะต้องดำเนินการเป็นขั้นตอนในลักษณะของกระบวนการ ซึ่งเทคนิคในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สมบูรณ์จะประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การประเมินหาช่องว่างในการพัฒนา
2. กำหนดวิธีการและเทคนิคที่ใช้ในการสร้างการเรียนรู้ และ/หรือการพัฒนา

<sup>101</sup> พรชัย เจตมาาน, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร (กรุงเทพมหานคร: สุภา, 2556), 43.

- 2.1. การพัฒนาด้วยตนเอง
- 2.2. การพัฒนาที่เข้าร่วมกับผู้อื่น
- 2.3. การรับมอบหมายงานอย่างมีเป้าหมาย
- 2.4. การประชุมเชิงปฏิบัติการ
- 2.5. การแนะนำหนังสือให้อ่าน

### 3. การนำไปใช้ในการปฏิบัติงานจริงภายในองค์กร

3.1. สร้างโอกาสในการนำสิ่งที่ได้รับการพัฒนาไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดผลเร็วที่สุดเท่าที่จะทำได้ วิธีการนี้จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบว่าสิ่งที่ตนเองได้รับการพัฒนามานั้นเหมาะสมที่จะนำมาใช้ในการปฏิบัติจริงหรือไม่ การนำความรู้ ทักษะ มาปรับใช้ในการทำงานนี้ จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความชำนาญในการทำงานเพิ่มสูงขึ้น สามารถใช้ความรู้ได้กว้างขวางขึ้น มีศักยภาพในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น วิธีการนี้จะช่วยไม่ให้ความรู้และทักษะที่ได้รับการพัฒนาสูญเปล่า

3.2. สร้างข้อตกลงเกี่ยวกับตัวชี้วัดความก้าวหน้า และการตรวจสอบความก้าวหน้าของการพัฒนาตามลำดับ

3.3. การกำหนดข้อตกลงเกี่ยวกับการวัดผลลัพธ์และทำการวัดตามที่ได้ตกลงกัน

3.4. เริ่มต้นจากการพัฒนาความรู้ ทักษะ สมรรถนะ และทัศนคติที่พัฒนาได้ง่ายๆ

3.5. คาดการณ์ไว้ล่วงหน้าถึงปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ

3.6. ใช้โอกาสในการปรับความรู้ใหม่ไปใช้ในการปฏิบัติงานให้เป็นข้อได้เปรียบ (Opportunity)<sup>102</sup>

จารุพันธ์ อธิธาวัชกุล กล่าวถึง เทคนิควิธีการพัฒนาทรัพยากรทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษาในการพัฒนาทรัพยากรทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษาเพื่อตอบสนองความต้องการของทรัพยากรมนุษย์และองค์กร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในขณะปฏิบัติงานถือว่ามีความสำคัญมากต่อการพัฒนาองค์กรเนื่องจากเป็นการพัฒนาบุคคลที่ตรงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ประกอบด้วย 1) ด้านความรู้ (Knowledge) ซึ่งหมายถึง การพัฒนาให้มีความรู้ (Knowledge) เกิดการเรียนรู้ ทำความ

<sup>102</sup> สมใจ ลักษณะ, การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน (กรุงเทพมหานคร: ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, 2552), 28-34.

เข้าใจแล้วจึงนำแนวคิดมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านความรู้นั้นควรให้ความรู้เกี่ยวกับนโยบายขององค์กรหรือนโยบายของรัฐในกรณีที่เป็นราชการ ความรู้ด้านวิชาชีพ ความรู้เสริมที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารและความรู้ใหม่ๆ ที่จะช่วยให้บุคคลเหล่านั้นสามารถปรับตัวให้ทันกับความก้าวหน้าทางวิทยาการ 2) ด้านทักษะ (Skill) หมายถึง การพัฒนาให้มีทักษะความชำนาญเมื่อเรียนรู้และเข้าใจในข้อมูลแล้วต้องมีโอกาสนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประสบการณ์ด้วยตัวเอง ผึกฝน และปฏิบัติบ่อย ๆ จนเกิดความชำนาญ เพิ่มพูนสติปัญญาและมีความรอบรู้อย่างยิ่งขั้น หากเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ได้ฝึกปฏิบัติงานให้เกิดทักษะความชำนาญเพิ่มขึ้น จะทำให้บุคคลเหล่านั้นสามารถทำงานได้ดีตามมาตรฐาน เป้าหมายหรือตามความคาดหวังของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ทำงานได้อย่างคล่องแคล่วรวดเร็วขึ้นกว่าเดิม และทำงานได้อย่างมีคุณภาพที่ดีขึ้น 3) ด้านทัศนคติ (Attitude) หมายถึง การพัฒนาให้มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน มีความคิดเชิงสร้างสรรค์ คิดเชิงบวก ซึ่งคนเราอาจมีความคิดทัศนคติที่เหมือนหรือต่างกันได้ การเปลี่ยนทัศนคติเป็นสิ่งที่ยาก หากองค์กรใดต้องการประสบความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพ ก็จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนทัศนคติของทรัพยากรมนุษย์ด้วยการหาเทคนิคหรือแนวทางใหม่ๆ จัดการความแตกต่างทางความคิดและสร้างวัฒนธรรมหรือมาตรฐานใหม่เพื่อเป็นเครื่องมือในการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของคนในองค์กรให้ไปสู่สิ่งที่ดีกว่า ทรัพยากรมนุษย์จะต้องได้รับการพัฒนาให้เกิดทัศนคติที่ดีและถูกต้องในการทำงาน เช่น การพัฒนาจิตสำนึกและความเข้าใจในการทำงานเพื่อสาธารณะ การทำงานเป็นทีมและมีความสามัคคี (Team Work) เสริมสร้างความรู้สึกรักที่ถูกต้องในการทำงาน (Work Attitude) สร้างเสริมจิตสำนึกที่ถูกต้องในการให้บริการ (Service Mind) และทัศนคติในการพัฒนาตนเอง (Self-Development) ให้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมต่อตำแหน่งหน้าที่และตื่นตัวตลอดเวลาในการเรียนรู้เพื่อปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง การปรับวิถีการทำงานเป็นแบบชีวิตดิจิทัล (Digital Life) รวมทั้งพัฒนาทางด้านจิตใจควบคู่กันเพื่อมุ่งสู่การพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้<sup>103</sup>

Dessler (เดสเลอร์) กล่าวว่า การที่ผู้รับการพัฒนาได้เรียนรู้เทคนิควิธีการทำงานจนเกิดทักษะมีความชำนาญจากการได้ฝึกหรือทดลองปฏิบัติรวมทั้งอาจได้รับการถ่ายทอดจากผู้บริหารหรือพี่เลี้ยงไปพร้อม ๆ กับการปฏิบัติงานจริงซึ่งอาจรวมทั้งการหมุนเวียนงานให้ทรัพยากรมนุษย์ได้ปฏิบัติเพื่อเรียนรู้และพัฒนางานใหม่ๆ ด้วย นับว่าเป็นวิธีที่ใช้กันอยู่มากกว่าวิธีอื่น ๆ แต่ไม่ได้มีการจัดทำกันอย่างเป็นระบบ เพราะมีลักษณะเป็นวิธีการทดลองปฏิบัติงานมากกว่าการพัฒนาอย่างจริงจัง การ

<sup>103</sup> จารุพันธ์ อธิธาวัชกุล, **บริหารคนเหนือตำรา** (กรุงเทพมหานคร: กรุงเทพฯธุรกิจ Bizbook, 2553), 15.



พัฒนาในขณะที่ปฏิบัติงานที่นิยมใช้กันอยู่มี 3 วิธี ดังนี้ 1) การสอนงาน เป็นกระบวนการในการสร้างองค์ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และความเชี่ยวชาญชำนาญงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้เกิดขึ้น ภายใต้บรรยากาศความสัมพันธ์ระหว่างผู้สอนกับผู้เรียนที่เหมาะสมและเชื่อมต่อการเรียนรู้และการฝึกฝน ความชำนาญเชี่ยวชาญในเรื่องนั้น ๆ โดยผู้สอนจะทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยชี้แนะในการกำหนดเป้าหมายและระดับขีดความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้เรียนว่าเมื่อสอนงานไปแล้วจะทำให้ผู้เรียนเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานอะไรบ้าง อย่างไร และจะใช้เวลานานเท่าใด โดยเปรียบเทียบจากพื้นฐานเดิมที่ผู้เรียนมีอยู่เกี่ยวกับขีดความสามารถในการปฏิบัติงานนั้น ๆ ซึ่งโดยปกติมักเป็นการสอนแนะกันแบบตัวต่อตัวหรืออาจเป็นการสอนกันเป็นกลุ่มเล็ก ๆ ก็ได้ 2) ระบบพี่เลี้ยง จัดให้ผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานหรือที่มักเรียกกันว่ารุ่นพี่ คอยให้คำปรึกษา แนะนำ ช่วยเหลือทรัพยากรมนุษย์ที่เข้ามาใหม่เพื่อให้มีทักษะในการทำงานตลอดจนเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กร 3) การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน เป็นเทคนิคการฝึกอบรมที่ต้องการให้ทรัพยากรมนุษย์เรียนรู้จากการปฏิบัติงานโดยตรง ซึ่งมักเป็นการประชุมร่วมกันในกลุ่มงาน ร่วมกันคิดวิเคราะห์หรืออาจกล่าวได้ว่า การสอนงานเป็นเรื่องของการเรียนรู้โดยการลงมือปฏิบัติงานจริง ภายใต้การกำกับดูแลช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชา หัวหน้างานหรือพี่เลี้ยงในหน่วยงานที่มีความชำนาญสูงกว่า

นอกจากนี้การฝึกอบรมในหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนางาน หรือการพัฒนาผ่านระบบสื่อทางไกลที่นิยมกันมีอยู่ 4 วิธี ดังนี้ 1) การฝึกอบรมในห้องหรือในชั้นเรียน เป็นวิธีการฝึกอบรมที่มีวิทยากรหรือสอนและผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีปฏิสัมพันธ์กันโดยตรงในการถ่ายทอดความรู้โดยใช้เทคนิคการฝึกอบรมแบบต่าง ๆ เช่น การบรรยาย การฝึกปฏิบัติ การอภิปรายกรณีศึกษา เป็นต้น ถ้าต้องการให้มีประสิทธิภาพสูงวิทยากรต้องเน้นการสร้างประสบการณ์และความเหมาะสมกับสภาพการณ์ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ข้อดีอีกประการหนึ่งของการฝึกอบรมในห้อง ก็คือผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะรู้สึกได้รับความอบอุ่นใกล้ชิดเป็นกันเอง และเมื่อเกิดปัญหาจะสามารถซักถามวิทยากรได้โดยตรงทันที 2) การฝึกอบรมทางไกล (Distance Training) เป็นวิธีการฝึกอบรมที่ผู้รับการฝึกอบรมไม่ต้องไปเข้ารับฟังการบรรยายในชั้นเรียน เป็นการเรียนรู้ในสิ่งต่าง ๆ ด้วยตนเองอย่างอิสระ กระบวนการฝึกอบรมมีความยืดหยุ่นในเรื่องเวลา สถานที่ โดยคำนึงถึงความสะดวกของผู้เรียนเป็นหลัก รูปแบบการฝึกอบรมจะใช้สื่อการเรียนประเภทต่าง ๆ แทนวิทยากร เช่น สิ่งพิมพ์ เอกสาร สื่อทางวิทยุ สื่อทางโทรทัศน์ และสื่อสตูดิโอประเภทอื่น ๆ รวมทั้งการพบกลุ่มโดยมีวิทยากร ทบทวนให้ความรู้ อภิปรายแลกเปลี่ยนประสบการณ์ หรือตอบปัญหา รวมทั้งสอนเสริมเป็นครั้งคราว ในปัจจุบันนิยมกันมากคือการเรียนรู้ผ่านระบบอินเทอร์เน็ตเพราะรวดเร็วและสามารถโต้ตอบสื่อสาร

ระบบสองทาง 3) การศึกษาดูงาน เป็นวิธีการพัฒนารูปแบบหนึ่งที่ยึดมั่นมากในวงการศึกษ ซึ่งจะจัดให้ศึกษาดูงานหน่วยงานที่เป็นต้นแบบหรือมีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ในการบริหารและการจัดการเรียนการสอน โดยการจัดให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสไปเยี่ยมชมหน่วยงานหรือวิธีการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่น ๆ ที่มีการบริหารจัดการแนวใหม่หรือเทคนิควิธีการทำงานที่ทันสมัย เพื่อให้ผู้ได้รับการพัฒนาเกิดความรู้ความเข้าใจในเทคนิคและวิธีการทำงานของหน่วยงานที่ไปเยี่ยมชมดูงานและเป็นการเพิ่มประสบการณ์โดยตรง ทั้งยังได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนและสอบถามความรู้ต่าง ๆ อันอาจนำมาใช้ปรับปรุงการทำงานและเกิดประโยชน์ในหน่วยงานต่อไป 4) การศึกษาต่อ การสนับสนุนให้ทรัพยากรมนุษย์ได้รับการศึกษาเพิ่มเติมยังสถาบันการศึกษาทั้งภายในประเทศและต่างประเทศเพื่อให้ได้ความรู้เพิ่มขึ้น ได้วุฒิปริญญาชั้นสูงกว่าเดิม ซึ่งจะเป็นประโยชน์โดยตรงต่อการปฏิบัติงานและเงินเดือนและความก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่สูงขึ้นด้วย

การพัฒนาตนเอง (Self Development) การพัฒนาบุคคลที่ประสบความสำเร็จในการทำงานส่วนใหญ่แล้วจะมาจากแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในตนเอง ซึ่งเป็นแรงขับในตัวตนบวกกับการสนับสนุนจากหน่วยงานและคนรอบข้าง ดังนั้น การพัฒนาบุคคลจะประสบความสำเร็จอย่างยิ่งหากผู้ที่จะรับการพัฒนามีความสนใจใฝ่พัฒนาและพยายามพัฒนาตนเองอยู่เสมอ สำหรับวิธีการพัฒนาตนเองนั้นอาจทำได้มากมายหลายวิธีโดยขึ้นอยู่กับเวลา โอกาส ความถนัด และความสนใจของผู้ปฏิบัติงานเอง การพัฒนาตนเองมีดังนี้คือ 1) ศึกษาค้นคว้าหาความรู้จากหนังสือหรือเอกสารทางวิชาการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและเป็นประโยชน์ต่องานของตนเอง ซึ่งจะเป็นการเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจในสิ่งใหม่ ๆ ท้นกับความก้าวหน้าอยู่เสมอ 2) ศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย แผนงาน โครงการของหน่วยงานเพื่อนำมาจัดทำแผนปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ชัดเจน เพื่อให้การทำงานสอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงาน 3) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์และความคิดเห็นกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้เกี่ยวข้อง 4) การติดตามข้อมูลข่าวสารและเหตุการณ์สำคัญทั้งภายในและนอกประเทศเพื่อเป็นการเปิดมุมมองใหม่ ๆ ของตน โดยเฉพาะข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต ซึ่งเป็นข้อมูลที่ทันสมัย ทันเหตุการณ์ จนมีการกล่าวกันว่าเพียงแค่ข้ามคืนข้อมูลเหล่านั้นจะเก่าในทันใด นอกจากนี้เป็นสมาชิกของสมาคมทางวิชาการหรือองค์กรที่น่าสนใจบางแห่งเพื่อให้ได้มาซึ่งข่าวสารข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องราวทางวิชาการ ก็ยังมีความจำเป็นเช่นเดียวกัน หรือเข้าร่วมกิจกรรมที่จะก่อให้เกิดความรู้กว้างขวางยิ่งขึ้น<sup>104</sup>

<sup>104</sup> Dessler Gary, **Framework for Human Resource Management**, 6<sup>th</sup> ed. (Indochina: Pearson Education Indochina, 2011), 29-30.

จากเทคนิคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่นักวิชาการได้ให้ไว้ ผู้วิจัยสรุปเทคนิคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่ามีหลายรูปแบบ ซึ่งแต่ละรูปแบบก็มีคุณสมบัติแตกต่างกันไปและกระบวนการที่จะเป็นแนวทางในการพัฒนาต่างกัน ขึ้นอยู่กับการเลือกแต่ละรูปแบบนำไปใช้ให้เหมาะสมตามบริบทของโรงเรียน และปัจจัยหลายๆ อย่าง โรงเรียนสามารถนำรูปแบบเทคนิคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบบต่าง ๆ มาปรับใช้ให้เหมาะสมกับปัจจัยต่าง ๆ และสถานการณ์ปัจจุบัน

### กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ดีไซมอน (Desimone) กล่าวว่า กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มี 4 ขั้นตอน คือ

- 1) การประเมินความต้องการ
- 2) การออกแบบวิธีการ
- 3) การดำเนินการ
- 4) การประเมินผล

1. การประเมินความต้องการ เป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่จะช่วยให้ได้ข้อมูลที่ต้องใช้ในการจัดลำดับความสำคัญ ความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ โดยพิจารณาจากช่องว่างระหว่างความคาดหวังที่องค์กรต้องการให้เกิดขึ้นกับสิ่งที่เป็นจริง ซึ่งจะต้องอาศัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการปิดช่องว่างดังกล่าว กระบวนการในการประเมินความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย

1.1 การสำรวจและวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ฉะนั้น ความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงรวมถึงความต้องการ 4 ประการ คือ 1) ความต้องการที่เกิดจากการแก้ปัญหาหรือข้อบกพร่องในการปฏิบัติงาน 2) ความต้องการที่เกิดจากประชาติปไตยหรือความต้องการส่วนทรัพยากรมนุษย์ 3) ความต้องการที่เกิดขึ้นจากองค์ประกอบหรือสภาวะการณ์ที่ช่วยสร้างสรรค์ผลงานและทำให้งานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และ 4) ความต้องการที่เกิดจากการวิเคราะห์ค้นหาวิธีทางใหม่ๆ ที่จะช่วยพัฒนาการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น ได้แก่ ความท้าทายใหม่ๆ ของงาน การออกกฎหมายใหม่ และสภาพการแข่งขันที่เพิ่มขึ้น ในการประเมินความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารและผู้มีหน้าที่รับผิดชอบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ จำเป็นต้องคอยติดตามเหตุการณ์หรืออาการต่าง ๆ ที่เป็นสิ่งที่บอกเหตุที่จะช่วยให้ทราบถึงปัญหา ความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้ อาจทำโดยการศึกษาหาความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพราะจะทำให้มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในประเด็นที่ตรงตามความต้องการทั้งใน

ส่วนของทรัพยากรมนุษย์และในส่วนของผู้บริหารมากขึ้น เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์แต่ละคนมีความจำเป็นที่จะต้องได้รับการพัฒนาที่แตกต่างกัน อีกทั้งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละครั้ง โดยเฉพาะการอบรมที่มีค่าใช้จ่ายค่อนข้างสูง ดังนั้นจึงควรมีการประเมินความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก่อน

1.2 การจัดลำดับความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยนำข้อมูลที่ได้จากการประเมินความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มาพิจารณาให้เหมาะสมกับความต้องการขององค์กร สิ่งแวดล้อมในงาน บทบาทหน้าที่ของทรัพยากรมนุษย์ และผลการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งแบ่งระดับความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็น 3 ระดับ คือ ความต้องการระดับองค์กร ความต้องการระดับงาน และความต้องการระดับบุคคล

2. การออกแบบวิธีการ เป็นการกำหนดวิธีการหรือรูปแบบที่จะใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความเหมาะสมกับสิ่งที่เกี่ยวข้องหรือบริบทขององค์กรมากที่สุด เช่น ทรัพยากรมนุษย์งบประมาณ ระยะเวลา สถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวก และผู้รับผิดชอบในการดำเนินการ

3. การดำเนินการ สามารถดำเนินการได้โดย

3.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประสบผลสำเร็จ เพราะเป็นข้อมูลพื้นฐานที่จะช่วยให้สามารถกำหนดเนื้อหาและเลือกวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้เหมาะสมยิ่งขึ้น รวมทั้งทำให้องค์กรประเมินได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประสบความสำเร็จหรือไม่ ซึ่งวัตถุประสงค์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มี 3 ประการ คือ วัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงาน เช่น มีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น การมีความสามารถเพิ่มขึ้น และการเพิ่มผลผลิต วัตถุประสงค์ตามสถานการณ์ เช่น ความสามารถในการแก้ปัญหา การจัดการกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น และวัตถุประสงค์ตามเกณฑ์ที่กำหนด เช่น คุณลักษณะของผลงานที่ยอมรับ ทั้งนี้ การเขียนวัตถุประสงค์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรเขียนวัตถุประสงค์ที่สามารถวัดหรือสังเกตได้ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยมีหลักในการเขียนวัตถุประสงค์ คือ เขียนด้วยถ้อยคำที่เข้าใจง่ายและตรงไปตรงมา เขียนให้ครอบคลุมและครบถ้วน เขียนให้เจาะจงเป็นจริงวัดได้ มีกรอบเวลา และไม่ควรเขียนมากจนเกินไป

3.2 การจัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งอาจเป็นแผนระยะสั้น หรือแผนระยะยาว ประกอบด้วยวัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิธีดำเนินงาน ระยะเวลา งบประมาณ ผู้รับผิดชอบ และการประเมินผล ดังนั้น หากองค์กรมีการจัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ควรรวบรวมขั้นตอนการ

กำหนดวัตถุประสงค์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ด้วยกัน ทั้งนี้ เพื่อให้สะดวกต่อการพิจารณาแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

3.3 การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ หนังสือ โปรแกรมคอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต และโสตทัศนูปกรณ์ การใช้คอมพิวเตอร์เป็นสื่อในการประชุมปรึกษาจะช่วยให้การพัฒนามีประสิทธิภาพ ประหยัด และได้ผลกับเครือข่ายบริษัท

3.4 การเลือกวิทยากรหรือสถาบันในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การเลือกวิทยากรจะสามารถกระทำได้โดยอิสระในองค์กรที่มีขนาดใหญ่และมีทรัพยากรมนุษย์ที่ทำหน้าที่พัฒนาทรัพยากรมนุษย์หลากหลาย ซึ่งวิทยากรที่ดีควรมีคุณสมบัติที่เหมาะสม คือ มีความรู้ ความชำนาญเฉพาะสาขา มีความสามารถในการถ่ายทอด มีทักษะการจูงใจ และมีความสามารถในการเลือกใช้สื่อและเทคนิคที่เหมาะสม ในกรณีที่ไม่สามารถดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้เอง อาจพิจารณาเลือกหลักสูตรในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จากหน่วยงานภายนอกโดยพิจารณาถึงค่าใช้จ่ายของหลักสูตร ชื่อเสียง วิธีการ และเทคนิคที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เนื้อหาสาระของหลักสูตร ผลงานที่เกิดขึ้นจริง หลังจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การสนับสนุนให้เกิดการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน และความสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร

3.5 การเลือกวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มี 3 วิธี คือ การศึกษาในงาน เป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการจัดทำประสบการณ์การเรียนรู้ในที่ทำงานปกติ โดยใช้เทคนิคดังที่ได้กล่าวมาตั้งแต่ต้นแล้ว คือ การสอนงาน การหมุนเวียนงาน การเป็นที่เลี้ยงในการปฏิบัติงาน โดยทั่วไปแล้วการศึกษาในงานจะดำเนินการโดยผู้ที่ได้รับมอบหมายหรือแต่งตั้งจากองค์กร ซึ่งเป็นวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ดีกว่าการศึกษานอกงาน 2 ประการ คือ สามารถดำเนินการได้ง่าย เพราะทรัพยากรมนุษย์ได้ใช้สถานที่และสถานการณ์ที่ปฏิบัติงานจริง ประหยัดค่าใช้จ่าย เพราะไม่ต้องใช้วัสดุอุปกรณ์อื่นที่หาซื้อเพิ่มเติมแต่อย่างใด ส่วนการศึกษานอกงานเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่นอกสถานที่ทำงานปกติ โดยใช้เทคนิค คือ การบรรยาย การอภิปราย การใช้โสตทัศนูปกรณ์ประกอบการบรรยาย เช่น การฉายสไลด์ การฉายวิดีโอ การประชุมปรึกษาโดยการถ่ายทอดวิดีโอหรือการถ่ายทอดผ่านดาวเทียม การใช้ประสบการณ์ช่วยสอน เช่น กรณีศึกษา การแสดงบทบาทสมมติ การแสดงพฤติกรรมแบบอย่าง การทำกิจกรรมกลางแจ้ง และสุดท้ายคือ การศึกษาเรียนรู้ด้วยตัวเองที่เป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ช่วยสอน การใช้ซีดีรอม และการใช้อินเทอร์เน็ต

4. การประเมินผล เป็นการตอบคำถามในเบื้องต้นว่าจะใช้อะไรเป็นเกณฑ์ในการประเมิน เพื่อที่จะทำให้ทราบว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีประสิทธิภาพหรือไม่ การประเมินจะต้องพิจารณาถึงความเหมาะสมประกอบด้วย

4.1 การประเมินความพึงพอใจของทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อหลักสูตรการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยการสอบถามถึงความรู้สึกหรือความชอบของทรัพยากรมนุษย์ เป็นการมุ่งเน้นที่ตัวทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากต้องอาศัยการมีส่วนร่วมหรือความร่วมมือของทรัพยากรมนุษย์ในการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

4.2 การประเมินการเรียนรู้ เป็นการประเมินตามวัตถุประสงค์การเรียนรู้ที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งมีความสำคัญมากกว่าการประเมินความพึงพอใจของทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อหลักสูตรการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากเป็นการประเมินหรือวัดผลว่าทรัพยากรมนุษย์มีความรู้ความเข้าใจในหลักสูตรหรือไม่

4.3 การประเมินพฤติกรรมหรือผลการปฏิบัติงาน เป็นการประเมินว่าทรัพยากรมนุษย์มีการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานหรือไม่ มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานในทางที่ดีขึ้นหรือไม่เพียงไร ทั้งนี้ ผู้บริหารควรส่งเสริมให้มีการใช้ความรู้หรือทักษะในการปฏิบัติงานโดยการวางแผนติดตามประเมินผลการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ อำนวยความสะดวกให้ทรัพยากรมนุษย์สามารถใช้ความรู้อย่างเต็มที่ ชี้แจงเงื่อนไขและอุปสรรค เปิดโอกาสให้ฝึกฝนทักษะใหม่ เปิดโอกาสให้ร่วมตัดสินใจ สนับสนุน และให้กำลังใจหรือชมเชยทรัพยากรมนุษย์อื่น ๆ และทดสอบความสามารถของทรัพยากรมนุษย์

4.4 การประเมินผลลัพธ์ของหน่วยงาน เป็นการประเมินว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ช่วยพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรหรือไม่ หน่วยงานหรือองค์กรได้รับประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์หรือมีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น ผู้ใช้บริการมีความพึงพอใจมากขึ้น มีผลกำไรเพิ่มขึ้นหรือไม่ ซึ่งเป็นการประเมินที่ค่อนข้างยากและท้าทาย เนื่องจากต้องใช้ระยะเวลาและวิธีการในการรวบรวม วิเคราะห์ข้อมูล นอกจากนี้การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังสามารถประเมินโดยใช้ตัวชี้วัด 5 ประการ คือ อัตราความพึงพอใจของบุคลากร อัตราการลาออก อัตรากิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่อจำนวนทรัพยากรมนุษย์ อัตราการเข้ารับการศึกษาภาคบังคับ และอัตราทรัพยากรมนุษย์ที่มีสมรรถนะตามเกณฑ์ที่กำหนด

ดังนั้น การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถนำมาปฏิบัติได้จริง ไม่ต้องใช้ระยะเวลา และวิธีการวัดที่ยุ่งยากจนเกินไป ควรประกอบด้วยการประเมินความพึงพอใจของ

ทรัพยากรมนุษย์ การประเมินตามวัตถุประสงค์การเรียนรู้ และการประเมินผลลัพธ์ เนื่องจากการประเมินผลลัพธ์บางอย่างสามารถวัดได้ยากโดยเฉพาะอย่างยิ่งการวัดในเชิงปริมาณ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นอกจากจะทำให้เกิดผลดีต่อทรัพยากรมนุษย์ งาน และองค์กรแล้ว ยังก่อให้เกิดผลลัพธ์สุดท้ายที่ผู้บริหารและก่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้ใช้บริการและองค์กรโดยรวมต่อไป<sup>105</sup>

แคสเตเตอร์ (Casterter) ได้กล่าวถึง กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 4 ขั้นตอน คือ 1) การวางแผน (Planning) มีองค์ประกอบ คือ การกำหนดเป้าหมาย (Goals) การกำหนดความต้องการ (Determine Need) การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Refine Objective) และการกำหนดบทบาทของผู้รับผิดชอบในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Establish Roles) 2) การบริหารแผน ต้องคำนึงถึงองค์ประกอบของโครงการ (Organize) คือ การคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรม (Select Trainee) การพัฒนาผู้เข้ารับการอบรม (Develop Trainers) การสร้างหลักสูตรโครงการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Devise Program Content) การจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Choose Methods and Media) และการกำหนดสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ (Assign Facility) 3) การปฏิบัติตามแผน (Operation) และ 4) การประเมินผล (Evaluation)<sup>106</sup>

บิชอป (Bishod) ได้เสนอแนวคิดเชิงระบบเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ 6 ขั้นตอน คือ 1) ความต้องการ (Need) การหาความต้องการการพัฒนา โดยผู้บริหารต้องหาวิธีการกระตุ้นและส่งเสริมครู อาจารย์ให้สนใจในการพัฒนาตนเอง 2) การวินิจฉัยและการวิเคราะห์ (Diagnosis and Analysis) เป็นการพิจารณาตามสภาพการณ์และสิ่งแวดล้อมที่ควรแก้ไข เพื่อจะได้ทราบความต้องการของครู อาจารย์โดยส่วนรวม 3) การพัฒนา (Development) เป็นการแสวงหาวิธีการปรับปรุงแก้ไขตามต้องการของครู อาจารย์ โดยการจัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนการสอนด้วยวิธีการต่าง ๆ 4) ความเป็นไปได้ (Validation) ความเป็นไปได้ของโครงการเป็นการศึกษาเพื่อให้โครงการดำเนินเป็นไปได้อย่างดี 5) การนำไปใช้ (Implementation) เป็นการนำเอาโครงการไปปฏิบัติ โดยเชิญผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้านมาให้การฝึกอบรมในสิ่งที่ผู้จัดทำโครงการไม่สามารถจัดทำได้ด้วย

<sup>105</sup> Randy L. Desimone, Werner M. Jon and David M. Harris, **Human Resource Development** (United States of America: Harcourt College Publishers, 2002), 23-24.

<sup>106</sup> William B. Casterter, **The Personnel Function in Education Administration** (New York: Macmillian Publishing Co., 1976), 181.

ตนเอง 6) การประเมินผล (Evaluation) เป็นการประเมินผลโครงการที่ทำว่าบรรลุผลตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องต่อไป<sup>107</sup>

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตามระยะเวลาการพัฒนา ดังนี้

ระยะที่ 1 การเตรียมความพร้อมของทรัพยากรมนุษย์ เพื่อส่งเสริมให้เกิดสมรรถนะหลัก มาตรฐาน และคุณภาพการปฏิบัติงาน เป็นการเตรียมความพร้อมของทรัพยากรมนุษย์สำหรับช่วงเปลี่ยนผ่านสู่โครงสร้างกระทรวงใหม่ เพื่อส่งเสริมให้ทรัพยากรมนุษย์มีสมรรถนะหลัก มาตรฐาน และคุณภาพของการปฏิบัติงานที่พึงประสงค์ได้

ระยะที่ 2 การพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยผสมผสานการฝึกอบรมและปฏิบัติงานจริงพร้อม ๆ กับการแสวงหาเครือข่ายพันธมิตร

ระยะที่ 3 การเป็นแหล่งบ่มเพาะนวัตกรรมด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยระยะที่ 2 และ 3 เป็นระยะสู่การปฏิบัติภารกิจตามปกติของแต่ละหน่วยงานภายใต้กระทรวงใหม่ จะพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่จะสามารถเป็นแหล่งบ่มเพาะนวัตกรรม ทั้งระยะเวลาการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งจะสอดคล้องกับบริบทและความพร้อมของแต่ละหน่วยงาน โดยระยะนี้จำเป็นต้องพิจารณาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตโดยวิธีการพัฒนาที่หลากหลาย เช่น การสอนงาน (Coaching) การแบ่งปันความรู้ในองค์กรจากผู้มีประสบการณ์ (Shadowing) ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) เป็นต้น<sup>108</sup>

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้กำหนดขั้นตอนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ 3 ขั้นตอน ดังนี้

#### 1. การประเมินและจัดทำแผนการพัฒนา

##### 1.1 การประเมินเพื่อวางแผนการพัฒนา

ขั้นแรกของกระบวนการพัฒนาเริ่มด้วยการประเมินความรู้ ทักษะ และสมรรถนะ ของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง การดำเนินการดังกล่าวควรเป็นผลมาจากความพยายามร่วมกันระหว่างข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงกับผู้บังคับบัญชาเบื้องต้น และเนื่องจากการพิจารณาทบทวนผลการ

<sup>107</sup> Leslie J. Bishod, **Staff Development and Instructional Improvement Plans and Procedures** (Boston: Allyn and Bacon, 1976), 4-8.

<sup>108</sup> สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, **การพัฒนาองค์กรและทรัพยากรมนุษย์: แนวคิดใหม่ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล** (กรุงเทพมหานคร: 21 เซ็นจูรี ,2547), 19-21.



ปฏิบัติงานระหว่างทั้งสองฝ่ายกระทำกันทุก ๆ 6 เดือน การประเมินครั้งแรกและการวางแผนการพัฒนาจะทำได้ในช่วงท้ายของ 6 เดือนแรกที่ได้ปฏิบัติงานร่วมกัน ประเด็นต่อไปนี้เป็นประเด็นสำคัญที่ต้องพิจารณาเมื่อมีการประเมินและจัดทำแผนการพัฒนา

1.1.1 เริ่มต้นด้วยการคำนึงถึง “การนำไปใช้” การกำหนดในสิ่งที่ควรพัฒนา ได้แก่ การพัฒนาในสิ่งที่องค์กร (ซึ่งอาจเป็นระดับกรม สำนัก หรือระดับที่ย่อยลงมาก็ได้) เห็นว่าจำเป็นต้องพัฒนาเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพหรืออาจใช้กรอบการสั่งสมประสบการณ์ (Experience Accumulation Framework: EAF) ซึ่งถือเป็นกรอบสำหรับแผนความก้าวหน้าในอาชีพเป็นหลักในการสร้างความเชื่อมโยงระหว่างเป้าหมายการพัฒนาของแต่ละบุคคลขององค์กรโดยรวม และของหน่วยงานที่ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงสามารถนำสิ่งที่ได้รับการพัฒนามาปรับใช้กับการทำงานจริงให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร นอกจากนี้ยังทำให้ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงเข้าใจถึงเหตุผลและความจำเป็นในการเลือกประเด็นการพัฒนาแต่ละประเด็น รวมทั้งความสำคัญของการปรับความจำเป็นดังกล่าวให้สอดคล้องกันทั้ง 3 ฝ่าย ซึ่งผู้บังคับบัญชาระดับต้นต้องแลกเปลี่ยนข้อมูลที่เป็นปัจจุบันและแผนงานต่าง ๆ กับข้าราชการเหล่านั้น และถือเป็นความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาระดับต้น เป็นการช่วยระบุถึงโอกาสต่าง ๆ ในการนำความสามารถมาใช้ เช่น การมอบหมายหมายงานที่มีเป้าหมาย ซึ่งจะเปิดโอกาสให้ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงได้เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่สำคัญและจำเป็นสำหรับการทำงานให้กับหน่วยงาน

1.1.2 ทบทวนความเข้าใจที่ชัดเจนที่ได้มาจากแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงและผู้บังคับบัญชาระดับต้น จำเป็นต้องกำหนดว่าสมรรถนะใดบ้างที่ควรต้องนำไปรวมไว้ในแผนพัฒนาเฉพาะบุคคลของข้าราชการผู้นั้น ข้อมูลเหล่านี้อาจได้มาจากแหล่งต่าง ๆ ที่หลากหลาย เช่น การทบทวนผลการปฏิบัติงาน ข้อมูลจากการวางแผนล่วงหน้า หรือข้อมูลที่ไม่เป็นทางการ เช่น คำวิจารณ์ หรือข้อมูลย้อนกลับจากเพื่อนร่วมงานหรือจากบุคคลที่สาม

1.1.3 เน้นจุดแข็ง 1 อย่าง และการพัฒนา 1 ด้าน การพัฒนาไม่ควรเน้นเฉพาะด้านต่าง ๆ ที่ควรได้รับการพัฒนา (Developmental Area) เท่านั้น แต่ควรเน้นที่จุดแข็งด้วย เพราะจุดแข็งในด้านหนึ่งจะเป็นส่วนที่ช่วยสร้างความเชื่อมั่นในด้านอื่น ๆ ของข้าราชการที่มีผลสัมฤทธิ์สูงด้วย ทั้งนี้ การพัฒนาควรเน้นสมรรถนะไม่เกิน 2 สมรรถนะในแต่ละครั้ง เพื่อให้แต่ละบุคคลยังสามารถบริหารการปฏิบัติงานของตนเองได้ นอกจากนี้การไม่กำหนดประเด็นในการพัฒนาที่มากเกินไปยังถือเป็นการลดความเสี่ยงที่ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงคนนั้น ๆ จะต้องออกจากระบบราชการเป็นข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงอีกด้วย

## 1.2 การจัดให้มีแผนพัฒนาเฉพาะบุคคล

แผนพัฒนาเฉพาะบุคคลสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการหารือระหว่างข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงกับผู้บังคับบัญชาในระดับต้นในช่วงเวลาของการวางแผนการพัฒนา อย่างไรก็ตามก็ติดยละเอียดของแผนพัฒนาเฉพาะบุคคลสามารถศึกษาได้จากคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาเฉพาะบุคคลสำหรับข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ซึ่งจะมีรายละเอียดในการจัดทำแผนและข้อเสนอแนะต่าง ๆ โดยละเอียด

## 2. การสร้างทักษะและความรู้

เมื่อข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงต้องเรียนรู้หรือพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะเพิ่มเติม ควรพิจารณาเลือกวิธีการพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะตามแนวทาง ดังนี้

2.1 ใช้วิธีแบบผสมผสานในการทำให้เกิดการเรียนรู้ มีวิธีต่าง ๆ อีกหลายวิธีที่ไม่ใช่การเรียนในห้องเรียนที่สามารถให้ความรู้และทักษะต่าง ๆ การใช้วิธีผสมผสานมักเป็นวิธีที่ดีที่สุดและมีประสิทธิภาพที่สุดสำหรับข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ข้อเสนอแนะในการพัฒนาตนเองที่ยืดสมรรถนะเป็นหลักเพื่อตัดสินใจเลือกวิธีการเรียนรู้แบบผสมผสานที่เหมาะสมต่อการพัฒนา

2.2 เพิ่มโอกาสในการเรียนรู้ซึ่งมุ่งที่ความจำเป็นมากกว่า 1 เรื่องในเวลาเดียวกัน แสวงหาโอกาสในการเรียนรู้ที่มุ่งสู่เป้าหมายการพัฒนาหลายเป้าหมายในเวลาเดียวกันหรืออีกนัยหนึ่งคือ การพัฒนาด้วยวิธีการหนึ่งอย่าง แต่สามารถพัฒนาทักษะ องค์ความรู้ หรือสมรรถนะได้มากกว่าหนึ่งอย่าง ซึ่งถือเป็นการใช้ประโยชน์จากการพัฒนาอย่างคุ้มค่า เช่น การเข้าร่วมในการประชุมเชิงปฏิบัติการเรื่องการปรับทัศนคติให้มีจิตมุ่งบริการก็จะเสริมสร้างทักษะในการทำงานเป็นทีมอีกด้วย

2.3 ระบุอุปสรรคต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้และหาแนวทางการแก้ไขร่วมกัน การคาดการณ์ล่วงหน้าว่าจะพบกับอุปสรรคอะไรบ้างในการได้มาซึ่งทักษะและความรู้ และวางแผนเพื่อขอการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารในประเด็นต่าง ๆ เพื่อจัดการกับอุปสรรคเหล่านั้น ซึ่งการหารือและเตรียมการดังกล่าวจะช่วยให้ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงเกิดความมั่นใจว่าผู้บังคับบัญชาจริงใจกับการพัฒนาของพวกเขา

2.4 กำหนดการวัดผลความสำเร็จในสิ่งที่ได้รับ เพื่อสร้างความมั่นใจว่าข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงและผู้บังคับบัญชาในระดับต้นเข้าใจผลลัพธ์ของการพัฒนาอย่างชัดเจนทั้งสองฝ่าย จึงจำเป็นต้องตกลงกันถึงวิธีการที่เป็นประโยชน์ที่สุดในการประเมินผลความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่ได้รับการพัฒนา

## 3. การประยุกต์ใช้และผลักดันให้เกิดผลการปฏิบัติงาน

การได้พัฒนา ฝึกฝน หรือเรียนรู้ ความรู้ ทักษะ หรือสมรรถนะ โดยไม่มีการนำไปปรับใช้จริง ในการปฏิบัติงานไม่ถือเป็นการพัฒนาที่ครบกระบวนการ ดังนั้น เพื่อให้มีการนำไปใช้ ควรจัดให้มีการ ประยุกต์ใช้ทักษะและความรู้ใหม่ในการปฏิบัติงานจริงและตามด้วยการให้ข้อมูลย้อนกลับ นอกจากนั้นเมื่อมีโอกาสในการนำความรู้ ทักษะใหม่ๆ และสมรรถนะไปปรับใช้ครั้งหนึ่งแล้ว ควรมี การปรับใช้ทักษะ ความรู้ และสมรรถนะนั้น ๆ ในโอกาสต่อไปด้วย เพราะการปรับใช้ทักษะ และ ความรู้หลายๆ ครั้งอย่างต่อเนื่อง จะช่วยในการไปสู่เป้าหมายที่สำคัญต่าง ๆ ได้ แนวทางในการนำ ทักษะใหม่ๆ ไปปรับใช้ ได้แก่

3.1 สร้างโอกาสในการนำสิ่งที่ได้รับการพัฒนามาปรับใช้ให้เกิดขึ้นเร็วที่สุดเท่าที่จะทำได้ ภายหลังการเรียนรู้ คนเราเรียนรู้ได้ดีที่สุดเมื่อมีโอกาสได้ฝึกฝนในทันทีที่ได้เรียนรู้ มิเช่นนั้นการเรียนรู้ จะสูญเปล่า

3.2 สร้างข้อตกลงเกี่ยวกับตัวชี้วัดความก้าวหน้าและการตรวจสอบความก้าวหน้าของ การพัฒนาตามลำดับ เพื่อให้เกิดความแน่ใจว่าได้มีการพัฒนาเกิดขึ้น จำเป็นต้องมีการติดตามผล ความก้าวหน้า โดยกำหนดตัวชี้วัดถึงความก้าวหน้า (Lead Indicator) ซึ่งจะช่วยให้ข้าราชการผู้มี ผลสัมฤทธิ์สูงทราบว่าพวกเขากำลังทำได้ดีเพียงใด

3.3 การกำหนดข้อตกลงเกี่ยวกับการวัดผลลัพธ์และทำการวัดตามที่ได้ตกลงไว้ การวัด ผลลัพธ์ หรือ “ตัวชี้ตาม (Lag Indicator)” เป็นเครื่องมือวัดผลกระทบของความรู้ ทักษะ และ สมรรถนะที่ได้รับการพัฒนาใหม่ว่า ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงได้บรรลุเป้าหมายในการพัฒนาหรือ สามารถนำไปปรับใช้ได้หรือไม่

3.4 เริ่มต้นจากการพัฒนาด้านที่พัฒนาได้ง่ายเพื่อสร้างความมั่นใจ โดยปกติแล้วในการ พัฒนาความรู้ ทักษะ หรือสมรรถนะที่จำเป็น สิ่งสำคัญ คือ ควรให้ผู้ที่ได้รับการพัฒนาประสบ ความสำเร็จในระยะแรกๆ เพื่อสร้างความมั่นใจและแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองในด้านอื่น ๆ หรือใน ระดับที่สูงขึ้นไป

3.5 คาดการณ์ไว้ล่วงหน้าถึงอุปสรรคต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นและวางแผนแก้ไข แม้ว่าจะมี การวางแผนพัฒนาไว้อย่างดีที่สุด แต่แผนดังกล่าวอาจต้องหยุดลงเมื่อต้องเผชิญกับความจำเป็นต่าง ๆ ในแต่ละวัน ด้วยเหตุผลนี้จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงและผู้บังคับบัญชาในระดับต้น จะต้องพูดคุยกันถึงเรื่องปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในระยะแรกของแผน และหลังจากนั้นวางแผนหาวิธีที่ จะป้องกันมิให้ปัญหาเหล่านั้นมีผลกระทบในทางลบและทำให้ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงไม่สามารถ บรรลุเป้าหมายของการพัฒนาได้

3.6 ใช้โอกาสในการปรับใช้เป็นข้อได้เปรียบให้เกิดประโยชน์หลายๆ ด้าน การดำเนินการพัฒนาทีละด้านอย่างต่อเนื่องตามลำดับอาจต้องใช้เวลามาก แทนที่จะดำเนินการในลักษณะดังกล่าวควรแสวงหาประสบการณ์ต่าง ๆ ที่จะสามารถมุ่งสู่เป้าหมายได้ในเวลาเดียวกัน ตัวอย่างเช่น การมอบหมายให้ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงไปปฏิบัติงานโครงการซึ่งเป็นโอกาสให้บุคคลได้พัฒนาสมรรถนะ (การทำงานเป็นทีม) ในขณะที่ได้เรียนรู้เกี่ยวกับหน้าที่ต่าง ๆ ของส่วนราชการด้วย<sup>109</sup>

สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน กองบริหารทรัพยากรบุคคล กล่าวว่า กระบวนการขั้นตอนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยประกอบด้วยขั้นตอนย่อย 4 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1.1 การทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง และเป้าหมายการปฏิบัติงานขององค์กรทั้งนี้ ได้นำแผนยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แผนปฏิบัติราชการ ระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2563 - 2565) ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน (ฉบับทบทวน) มาวิเคราะห์เพื่อกำหนดแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กรการวิเคราะห์เพื่อให้ทราบวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ที่สำคัญของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน และเป้าหมายการปฏิบัติงานที่สำคัญที่กำหนดไว้ และนำมาเป็นแนวทางในการวิเคราะห์เพื่อหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

1.2 การทบทวนนโยบาย และวิสัยทัศน์การพัฒนาทรัพยากรบุคคล ได้นำแผนยุทธศาสตร์สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579) มาเป็นแนวทางเพื่อให้ทราบนโยบายในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในภาพรวมทั้งระดับประเทศ และระดับส่วนราชการ อันเป็นการยืนยันความจำเป็นที่แท้จริงในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน กลุ่มเป้าหมายที่ต้องการพัฒนาและจัดลำดับความสำคัญของกลุ่มเป้าหมาย

1.3 การกำหนดสมรรถนะของทรัพยากรบุคคลที่ต้องการ เพื่อให้ทราบว่าสมรรถนะที่ต้องการในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานแต่ละสายงาน มีการกำหนดความรู้ ทักษะสมรรถนะไว้อย่างไร ทั้งนี้ เน้นการใช้ข้อมูลที่สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานได้วิเคราะห์และจัดส่งให้สำนักงานก.พ. ทราบ

<sup>109</sup> สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, **คู่มือการพัฒนาสำหรับระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง**, (กรุงเทพมหานคร: ม.ป.ท., 2549), 13-18.

1.4 การวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยการนำผลจากการวิเคราะห์ทั้งหมดมากำหนดความจำเป็นที่ต้องการพัฒนา และเป้าประสงค์ของการพัฒนาของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลโดยประกอบด้วยขั้นตอนย่อย 3 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

2.1 การประเมินองค์กรโดยใช้ SWOT Analysis สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานได้วิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมภายใน และภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยใช้เทคนิค SWOT Analysis นอกจากนี้ยังให้ผู้เข้าร่วมการประชุมเชิงปฏิบัติการได้ให้คะแนนระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยแต่ละปัจจัย เพื่อนำ มาหาค่าเฉลี่ยแสดงระดับความสำคัญของปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อการดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

2.2 กำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ในการพัฒนา เป็นการนำผลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามข้อที่ 2.1 และผลจากการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามขั้นตอนที่ 1 มากำหนดเป้าหมายในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในภาพรวม และใช้เป็นข้อมูลนำเข้าในการวิเคราะห์ เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ ตลอดจนกลุ่มเป้าหมายการพัฒนาที่เหมาะสม

2.3 การจัดทำรายละเอียด แผนงาน โครงการ และวิธีการพัฒนา

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดตัวชี้วัดและการประเมินผลโดยประกอบด้วยขั้นตอนย่อย 2 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

3.1 กำหนดกรอบการประเมินผล และตัวชี้วัด เพื่อใช้เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จของกลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และสอดคล้องกับตัวชี้วัดในแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานด้วย

3.2 กำหนดระบบการเก็บข้อมูลและการรายงานผล ที่ประชุมได้ร่วมกันกำหนดวิธีการในการเก็บข้อมูล การติดตามและประเมินผล และการรายงานผลอย่างเป็นรูปธรรม<sup>110</sup>

<sup>110</sup> สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน กองบริหารทรัพยากรบุคคล, แผนการปฏิบัติการด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ฉบับที่ 4 (พ.ศ.2563-2565) (กรุงเทพมหานคร: ม.ป.ท., 2563), 13-15.

จอมพงศ์ มงคลวนิช กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งจำเป็นที่องค์กรจะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มี 4 ขั้นตอน คือ การหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การวางแผน การดำเนินการ และการประเมินผล

1. การหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือการสำรวจความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการหาปัญหาขององค์กรที่ต้องแก้ไขโดยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งทำได้โดยการวิเคราะห์องค์กร วิเคราะห์งาน และวิเคราะห์ทรัพยากรมนุษย์

1.1 การวิเคราะห์องค์กร (Organization Analysis) เป็นการพิจารณาองค์ประกอบและสภาพแวดล้อมขององค์กร ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก หาปัญหาซึ่งเป็นความแตกต่างของสภาพที่พึงประสงค์กับสภาพที่เป็นอยู่ กำหนดลำดับความสำคัญและความจำเป็นเร่งด่วนของปัญหา วิเคราะห์สาเหตุของแต่ละปัญหาว่ามีสาเหตุมาจากคน หรือจากวัสดุอุปกรณ์ หรือจากการจัดการ ปัญหาอะไรบ้างที่เกิดจากคนขององค์กร สำหรับองค์กรที่เป็นสถานศึกษาซึ่งมีการกำหนดมาตรฐานสถานศึกษาอยู่แล้ว การวิเคราะห์องค์กรเป็นการเปรียบเทียบสภาพที่เป็นอยู่กับมาตรฐานของสถานศึกษา ผลการประเมินสถานศึกษาในด้านใดที่ต่ำกว่ามาตรฐานก็เป็นความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนา

1.2 การวิเคราะห์งาน (Task Analysis) เป็นการพิจารณาดำเนินงานต่าง ๆ ภายในองค์กรว่าในแต่ละงานประกอบด้วยงานย่อย ๆ อะไรบ้าง มีลำดับขั้นตอนที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างไร สัมพันธ์กับงานอื่นอย่างไร ต้องใช้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ความสามารถอย่างไรในการปฏิบัติงานนั้น ๆ เพื่อกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในตำแหน่งดังกล่าว

1.3 การวิเคราะห์ทรัพยากรมนุษย์ (Person Analysis) เป็นการพิจารณาพนักงานแต่ละคนว่ามีความรู้ ความสามารถ มีความชำนาญ มีประสบการณ์อย่างไร เหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ดำรงอยู่หรือไม่ มีทัศนคติ มีมนุษยสัมพันธ์เป็นอย่างไร มีความต้องการและมีสายอาชีพที่จะก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งใด มีจุดแข็งจุดอ่อนอย่างไร การวิเคราะห์ทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษาเพื่อหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นรายบุคคลนั้น ทำได้โดยการเปรียบเทียบทรัพยากรมนุษย์แต่ละคนกับมาตรฐานวิชาชีพ มาตรฐานการปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ทรัพยากรมนุษย์ผู้นั้นดำรงอยู่ และมาตรฐานการปฏิบัติตน หากปรากฏว่าด้านใดด้านหนึ่งต่ำกว่ามาตรฐานก็เป็นความจำเป็นที่ต้องได้รับการพัฒนา เมื่อทำการวิเคราะห์องค์กร วิเคราะห์งาน และวิเคราะห์ทรัพยากรมนุษย์แล้ว นำผลการวิเคราะห์มาประมวลก็จะได้ปัญหาที่ต้องแก้ไขโดยการพัฒนาบุคคล

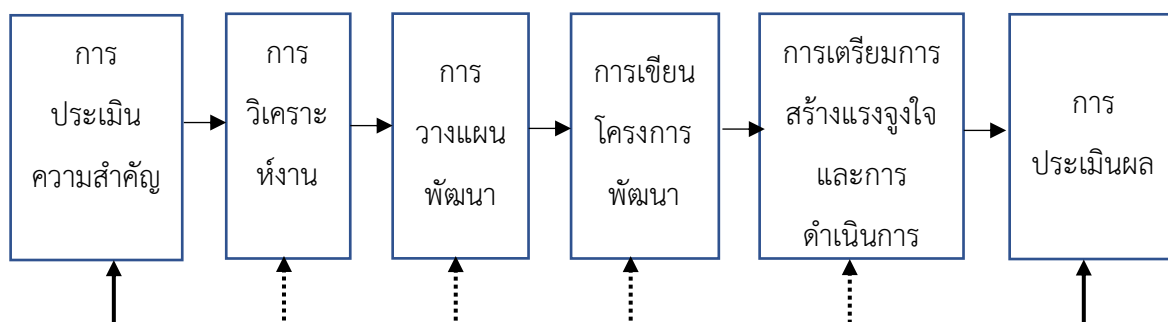
2. การวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการนำผลที่ได้จากการสำรวจความจำเป็นและความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามข้อ 1 มาวางแผนดำเนินการ โดยการกำหนดวัตถุประสงค์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งระดับองค์กร ระดับหน่วยงานของแต่ละหน่วยงาน และระดับบุคคล กำหนดเรื่องที่ต้องทำในระยะยาวและเรื่องที่ต้องทำอย่างเร่งด่วน กำหนดแผนการพัฒนาบุคคลที่จะเข้าสู่ตำแหน่งต่าง ๆ กำหนดวิธีการพัฒนาโดยการฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การประชุมสัมมนา ฯลฯ กำหนดโครงการ กำหนดงบประมาณ ปฏิทินการปฏิบัติงาน และผู้รับผิดชอบ

3. การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการดำเนินการพัฒนาตามแผนที่ได้กำหนดไว้

4. การติดตามประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่กำหนดไว้หรือไม่อย่างไร บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้เพียงใด ซึ่งอาจดำเนินการเป็น 3 ระยะ คือ ระหว่างการดำเนินการแต่ละโครงการ ภายหลังกการดำเนินโครงการเสร็จสิ้นลง และภายหลังจากทรัพยากรมนุษย์ที่ได้รับการพัฒนาตามโครงการกลับไปปฏิบัติงานได้ระยะหนึ่ง เพื่อดูว่าการพัฒนาก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรและบุคคลนั้นหรือไม่ มีการเปลี่ยนแปลงอย่างไร การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเป็นอย่างไร<sup>111</sup>

โชติชวัล พุทธิกาญจน์ กล่าวว่า กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการกระทำที่เป็นลำดับและมีความต่อเนื่องสัมพันธ์กันเกี่ยวกับการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะเห็นได้ว่ามีลักษณะเดียวกับกระบวนการวงจรที่ได้นำเสนอไว้ข้างต้น โดยกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะประกอบไปด้วย การประเมินความสำคัญ การวิเคราะห์งาน การวางแผนการพัฒนา การเขียนโครงการพัฒนา การเตรียมการ การสร้างแรงจูงใจ การดำเนินการ และการประเมินผล ดังแผนภูมิที่ 9

<sup>111</sup> จอมพงศ์ มงคลวนิช, การบริหารองค์การและทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556), 117-118.



แผนภูมิที่ 9 กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ที่มา : โชติชวัล พุกิจกาญจน์, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ Human Resource Development, (กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2559), 61.

1. การประเมินความสำคัญ (Significance Assessment) ไม่ควรดำเนินการด้วยคนเพียงคนเดียว แต่ควรเป็นการประเมินร่วมกันของผู้ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งครอบคลุมถึงผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และระดับต้น รวมถึงพนักงานระดับปฏิบัติการและระดับแรงงาน การประเมินสามารถการประชุมปรึกษาหารือในองค์กร โดยเริ่มจากการค้นหาหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกันให้ได้มากที่สุด จากนั้นจึงเลือกคัดข้อมูลที่จำเป็นและจัดหมวดหมู่เพื่อให้พร้อมต่อการนำมาใช้ จากนั้นจึงเตรียมการประชุมโดยกำหนดวัตถุประสงค์ของการประชุมให้ชัดเจน เพื่อให้การประชุมอยู่ภายใต้ขอบเขตที่กำหนด การประชุมนั้นอาจต้องใช้วิธีการระดมสมองและการอภิปราย โดยการแสดงความคิดเห็นเชิงวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการประเมินความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Significance Assessment : SA) ซึ่งจะมีด้วยกัน 4 ด้าน คือ

1.1 การประเมินความจำเป็นที่ต้องพัฒนา (Need Assessment: NA) คือ การประเมินศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นกลุ่มเป้าหมายในปัจจุบันกับศักยภาพที่องค์กรคาดหวัง หากมีความแตกต่างกันจึงกำหนดวัตถุประสงค์การพัฒนาในเชิงพฤติกรรมและดำเนินการพัฒนาต่อไป

1.2 การประเมินคุณประโยชน์เมื่อการพัฒนาเสร็จสิ้น (Benefit Assessment: BA) คือ ผลลัพธ์ที่บุคคล กลุ่มบุคคล และองค์กรจะได้รับ เช่น มีความสามารถในด้านที่พัฒนาเพิ่มขึ้นจนองค์กรมีกำไรสูงขึ้น ซึ่งจะต้องคุ้มค่ากับสิ่งที่องค์กรจะต้องได้รับการพัฒนา เป็นต้น

1.3 การประเมินความพร้อมขององค์กร (Readiness Assessment: RA) ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณและทรัพยากร รวมถึงความพร้อมคณะทำงานที่จะดำเนินการพัฒนาในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับจำนวนและความสามารถของคณะทำงาน รวมถึงระยะเวลาที่สามารถปฏิบัติได้



1.4 การประเมินผลกระทบและผลลัพธ์ (Effect & Result Assessment) ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นทั้งด้านบวกและด้านลบ ทางตรงและทางอ้อมที่อาจเกิดขึ้นหลังจากการดำเนินการพัฒนาจนเสร็จสิ้น เพื่อประกอบการตัดสินใจและหาแนวทางแก้ไขปัญหาหรืออุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นไว้ล่วงหน้า

2. การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) คือ การพิจารณาร่วมกันเช่นเดียวกับการประเมินความสำคัญ แต่การวิเคราะห์งานจะเป็นประเด็นที่เกี่ยวกับลักษณะของงานในแต่ละตำแหน่ง เพื่อนำไปเป็นแนวทางพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ตรงกับลักษณะงานและความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่ง ซึ่งควรจะบ่งบอกถึงความตื่นและความลึก รวมถึงขอบข่ายหรือความกว้างของงานนั้น ตัวอย่างเช่น การกำหนดความลึกของงานโดยระบุลักษณะสินค้าที่ผู้จัดการฝ่ายขายจะต้องบริหารการขายและการกำหนดขอบข่ายความกว้างของงานโดยระบุสาขาหรือเขตที่ผู้จัดการฝ่ายขายจะต้องรับผิดชอบ เป็นต้น ซึ่งสามารถนำไปเขียนเป็นคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description; JD)

3. การวางแผนพัฒนา (Development Planning) การวางแผนในการพัฒนาสามารถทำได้ โดยการประชุมเช่นกัน เริ่มจากการกำหนดรูปแบบการพัฒนาซึ่งมี 3 รูปแบบคือ การศึกษา การฝึกอบรม และการสนับสนุน โดยแต่ละรูปแบบจะมีหลากหลายวิธี จึงควรนำมาใช้ให้เหมาะสมกับการพัฒนา นอกจากนี้ยังต้องวางแผนเกี่ยวกับระยะเวลา สถานที่ วิทยากร เครื่องมือ อุปกรณ์ อาหารงบประมาณที่จะต้องใช้ในการดำเนินการพัฒนา และยังรวมไปถึงการเตรียมแบบประเมินเพื่อประเมินผลการดำเนินการพัฒนา รวมทั้งแบบประเมินผลการปฏิบัติงานก่อนและหลังการดำเนินการเพื่อเปรียบเทียบระดับการพัฒนาทั้งในเชิงประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งจะเป็นข้อมูลสำคัญในการวางแผนพัฒนาครั้งต่อไป

4. การเขียนโครงการพัฒนา เมื่อได้ประชุมจนได้รายละเอียดประเด็นต่าง ๆ แล้ว ควรเขียนเป็นโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรมมากขึ้น รวมถึงสามารถเป็นหลักฐานทางลายลักษณ์อักษรได้อีกทางหนึ่ง ซึ่งจะมีประโยชน์ในการตรวจสอบการดำเนินงาน การเขียนโครงการจำเป็นต้องเขียนให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าใจ โดยควรจะเริ่มจากการตั้งชื่อโครงการซึ่งเป็นการกำหนดขอบเขตของโครงการอีกทางหนึ่ง การตั้งชื่อโครงการควรตั้งให้กะทัดรัดได้ใจความ ไม่ยาวแต่ก็ไม่สั้นจนเกินไป แต่จะต้องครอบคลุมขอบเขตของโครงการ รวมถึงควรสื่อไปในทางที่ดีและเป็นประโยชน์ เช่น โครงการฝึกอบรมทักษะการขายของพนักงานสาขาค้นนายาว โครงการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารกลุ่มบริษัท ก.ข.ค. จำกัด หลักสูตรสร้างเสริมทัศนคติที่ดีในการทำงาน เป็นต้น

5. การเตรียมการ การสร้างแรงจูงใจและการดำเนินการ การเตรียมการ การสร้างแรงจูงใจและการดำเนินการคือ การจัดเตรียมสถานที่ เครื่องมือ อุปกรณ์ อาหาร การประสานกับวิทยากร และ

รายละเอียดอื่น ๆ ที่ช่วยส่งเสริมในการดำเนินการให้เป็นไปได้โดยสะดวก และจะต้องพยายามสร้างแรงจูงใจให้พนักงานเห็นถึงความจำเป็นและประโยชน์ของโครงการพัฒนาที่จะเกิดขึ้นกับตัวของเขา อย่างเป็นรูปธรรมและสามารถเกิดขึ้นได้จริง เช่น ค่าจ้าง (Pay) สวัสดิการ (Welfare) รางวัล (Reward) หรือความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) ที่จะเพิ่มขึ้นหรือก้าวหน้าขึ้น หากนำสิ่งที่ได้จากโครงการพัฒนาไปปรับใช้จนเป็นไปตามมาตรฐานการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Evaluation) อย่างไรก็ตาม การเพิ่มสิ่งจูงใจต่าง ๆ จะต้องคำนึงถึงอายุงานของพนักงานด้วย เพื่อความเหมาะสมกับบริบทในองค์กร เช่น พนักงานอาจมีผลงานดีเด่นหลังจากการพัฒนาแต่ประสบการณ์ในการทำงานยังไม่มากพอ จึงยังไม่เหมาะสมที่จะเลื่อนตำแหน่งเป็นหัวหน้างาน เพราะอาจส่งผลให้การปฏิบัติหน้าที่บกพร่องได้ แต่อาจเพิ่มสิ่งตอบแทนในด้านอื่น ๆ เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจได้ ซึ่งจะทำให้พนักงานคนอื่น ๆ มีกำลังใจในการพัฒนาตนเองยิ่งขึ้น เมื่อได้สร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานแล้ว คณะทำงานจะต้องพยายามดำเนินการให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านวัตถุประสงค์และเวลา ส่วนวิธีการและกิจกรรมต่าง ๆ ควรให้สอดคล้องกับประสบการณ์เดิม อีกทั้งบรรยากาศในการพัฒนาจะต้องไม่เคร่งเครียดหรือไม่เต็มไปด้วยกฎระเบียบ เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนารู้สึกผ่อนคลาย ซึ่งจะส่งผลให้การพัฒนาประสบความสำเร็จตามความคาดหวังขององค์กร

6. การประเมินผล (Evaluation) สามารถแบ่งได้เป็นการประเมินผลการดำเนินการในประเด็นความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่เกี่ยวกับระยะเวลา สถานที่ วิทยากร เครื่องมือ อุปกรณ์ อาหาร งบประมาณ รูปแบบ และการดำเนินการพัฒนา รวมทั้งการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งก่อนและหลังจากการพัฒนา ทั้งในเชิงประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อเปรียบเทียบระดับของความสามารถ แล้วจึงนำผลการประเมินมาประเมินความจำเป็นในการพัฒนาในครั้งต่อไป การประเมินผลหลังจากการปฏิบัติงานนั้นควรประเมินแบบรอบด้านหรือแบบ 360 องศา คือ ระหว่างพนักงานกับพนักงาน และระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ได้ผลรอบด้านมากที่สุด ส่วนรูปแบบการประเมินอาจใช้วิธีเชิงปริมาณ (Quantitative) คือใช้ตัวเลขวัดระดับการทำงานหรือผลงาน ซึ่งอาจใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) หรือเอกสารเชิงปริมาณอื่น ๆ และวิธีคุณภาพ (Qualitative) คือการนำพฤติกรรมหรือคำพูดมาตีความหมาย โดยมากจะใช้วิธีสัมภาษณ์ (Interview) และการสังเกต (Observation)<sup>112</sup>

<sup>112</sup> โชติ ชวีล พุทธิกาญจน์, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ Human Resource Development (กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2559), 35.

จากแนวคิดที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่มุ่ง พัฒนาที่ตัวบุคคลเพื่อนำไปสู่เป้าหมายขององค์กร ประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ การประเมินความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นขั้นตอนแรกที่เป็น การสำรวจว่า ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรต้องการ เรียนรู้หรือพัฒนาตนเองในด้านใด และเป็นการสำรวจความต้องการขององค์กรว่าองค์กรต้องการจะพัฒนาไปในทิศทางใด เพื่อเป็นข้อมูลที่จะนำไปจัดลำดับความสำคัญ นำไปสู่การออกแบบและวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยคำนึงถึงองค์ประกอบต่าง ๆ เช่น ทรัพยากรมนุษย์ งบประมาณ ทรัพยากรที่มีในองค์กร ความเหมาะสมของวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร หลักสูตรการพัฒนา รวมทั้งวิทยาการที่ให้ความรู้ จากนั้นจึงเป็นขั้นตอนการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ได้วางไว้และการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเป็นการตรวจสอบว่าการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นมีผลสอดคล้องกับความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่กำหนดไว้ในเบื้องต้นหรือไม่ ซึ่งการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นควรมีการประเมินอย่างรอบด้าน ทั้งด้านความรู้ ทักษะ ผลการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจ เพื่อเป็นข้อมูลและข้อเสนอแนะประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในครั้งต่อไป

### รูปแบบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การแบ่งรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นไปได้หลายวิธี ดังมีหน่วยงานและนักวิชาการได้ให้รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ ดังนี้

พศิน แดงจวง กล่าวว่า รูปแบบการพัฒนาคู จำแนกได้เป็น 3 รูปแบบ ดังนี้

1. รูปแบบการพัฒนาที่เป็นทางการ หมายถึง การพัฒนาที่ทางราชการหรือหน่วยงานเป็นผู้กำหนด ส่วนใหญ่จะกำหนดไว้ในแผนงานประจำปีของโรงเรียนหรือของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหรือส่วนกลาง การพัฒนารูปแบบนี้ส่วนใหญ่มุ่งงบประมาณของทางราชการรองรับหรือให้ไปราชการหรือเป็นคำสั่งให้ปฏิบัติเป็นครั้งคราวหรือเป็นกิจกรรมที่ดำเนินการในวัน เวลา ราชการ ตัวอย่างเช่น การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การนิเทศจากภายในและภายนอกสถานศึกษา การศึกษาต่อตามความต้องการของหน่วยงานต้นสังกัด การส่งผลงานทางวิชาการ การเยี่ยมเยียน การทำวิจัยในชั้นเรียน ซึ่งแต่ละรูปแบบดำเนินการภายใต้กฎระเบียบและความรับผิดชอบของทั้งหน่วยงานและครู เป็นต้น

2. รูปแบบการพัฒนาแบบไม่เป็นทางการ หมายถึง การพัฒนาตนเองของทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษาที่มีความต้องการเป็นการส่วนตัว ดำเนินโดยใช้แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ เป็นความต้องการหรือความตระหนักที่ต้องการพัฒนาของแต่ละบุคคลและต้องเสียค่าใช้จ่ายเอง อาจจะทำนการนอกเวลาหรือในเวลาราชการ ตัวอย่างเช่น การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง การเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ การ

ทัศนศึกษา การอ่านเขียน การเป็นสมาชิกสมาคมวิชาชีพ การเข้าร่วมประชุมตามความสนใจ การศึกษาทั้งที่รับปริญญาและไม่รับปริญญาบัตร

3. รูปแบบการพัฒนาแบบกึ่งทางการ หมายถึง การพัฒนาที่ต้องอาศัยเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ที่ดำเนินการทั้งในเวลาราชการ และ/หรือนอกเวลาราชการเป็นครั้งคราว อาจไม่ได้รับงบประมาณสนับสนุนหรือได้รับเพียงบางส่วน เป็นกระบวนการสร้างบรรยากาศองค์ที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สื่อจัดการความรู้ในองค์กร ตัวอย่างเช่น การที่ครูต้องการพัฒนาตนเองโดยอาศัยการสังเกต การสะท้อนกลับจากเพื่อนครูหรือผู้บริหาร จากนั้นจึงนำข้อมูลภาพสะท้อนกลับไปพัฒนาตนเองต่อไป เราเรียกกระบวนการนี้ว่าการสะท้อนเพื่อช่วยการพัฒนาการเรียนการสอน (Reflective Teaching) โดยครูที่ต้องการพัฒนาจะกลายเป็นครูที่พัฒนาตนเองอันเกิดจากความร่วมมือของเพื่อนร่วมงาน นอกจากนี้มีรูปแบบการพัฒนาตนเองของครูด้วยตนเองจากการดูวิดีโอทัศน์และคิดใคร่ครวญ ค้นหาวิธีการแก้ปัญหาหรือพัฒนาจากบริบทของตนเอง ครูที่ดำเนินการดังกล่าวเรียกว่าเป็นครูที่พัฒนาตนเองจากบริบทของตนเอง (Reflexive Teacher)<sup>113</sup>

จอมพงศ์ มงคลวนิช ได้กล่าวว่า วิธีหลักในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา โดยเฉพาะครู อาจารย์ ได้แก่ การฝึกอบรม การนิเทศการสอน การสัมมนา การประชุมปฏิบัติการ การศึกษาดูงาน และการศึกษาต่อ

#### 1. การฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นวิธีการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้ ความเข้าใจ มีความสามารถ มีทักษะ เกิดเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน โดยใช้กลวิธีที่เหมาะสมในการสร้างประสบการณ์จากการฝึกปฏิบัติจริงของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเป็นการแก้ไขปัญหาและพัฒนาองค์กร โดยรูปแบบในการฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์ แบ่งเป็น 4 ลักษณะ ดังนี้

1.1 การฝึกอบรมปฐมนิเทศ (Introduction หรือ Orientation) มีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการให้ผู้ทำงานใหม่เป็นคนที่มีความพร้อมในระยะเวลาอันสั้นที่สุด การฝึกอบรมปฐมนิเทศจึงมักใช้เวลาไม่มากนักในการให้ความรู้ต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่ ความรู้เกี่ยวกับหน่วยงานที่ทำ สิทธิและหน้าที่ สวัสดิการที่จะได้รับ ตลอดจนนโยบายขององค์กรว่ามีอย่างไร

1.2 การฝึกอบรมขณะทำงาน (On the Job Training) การฝึกอบรมประเภทนี้อาจเรียกได้หลายอย่าง เช่น การฝึกอบรมทางเทคนิค และการฝึกอบรมสอนงาน วัตถุประสงค์ของการ

<sup>113</sup> พศิน แดงจวง, รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา (กรุงเทพมหานคร: ดวงกลมพับลิชชิง, 2554), 172.

ฝึกอบรมประเภทนี้ ได้แก่ การสอนและให้ความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติงานจริง ๆ แก่อาจารย์และ ทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ผู้รับการอบรมสามารถปฏิบัติงานได้จริงตามมาตรฐานที่กำหนดโดยผู้อบรม หรือหัวหน้าดูแลและให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิด

1.3 การฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์ระดับผู้บังคับบัญชา โดยทั่วไปการบริหารงานใน หน่วยงานราชการและองค์กรธุรกิจเอกชนจะแบ่งแยกระดับการทำงานออกเป็น 3 ระดับ คือ การ บริหารงานในระดับสูง การบริหารระดับกลาง และการบริหารระดับต้น ผู้บังคับบัญชาทุกระดับมี หน้าที่ในการมอบหมายงานควบคุมและวินิจฉัยสั่งการในเรื่องสำคัญๆ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องได้รับ การพัฒนาเป็นอย่างดี การจัดหลักสูตรฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์ระดับผู้บังคับบัญชาจะต้องจัดให้ตรง กับความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรมขององค์กรนั้น ๆ

1.4 การฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์ในระดับนักบริหารหรือเรียกว่าการพัฒนานักบริหาร นักบริหารหมายถึง บุคคลที่ดำรงตำแหน่งสูงสุดในสายการบังคับบัญชาขององค์กร และเป็นผู้มีอำนาจ ในการวินิจฉัยชี้ขาดเรื่องนโยบายสำคัญๆ หรืออีกนัยหนึ่ง นักบริหาร หมายถึง บุคคลที่ทำงานพึง ประสบความสำเร็จโดยอาศัยบุคคลอื่นและเป็นบุคคลที่วินิจฉัยชี้ขาดปัญหาทั้งที่เป็นปัญหา นโยบาย และเป็นปัญหาเชิงปฏิบัติ เป็นผู้ใช้อำนาจควบคุมในการปฏิบัติให้เป็นไปตามวินิจฉัยสั่งการนั้น ๆ การ ฝึกอบรมระดับนี้จะต้องมีการพัฒนาอย่างเป็นระบบโดยพัฒนาวิชาการไปพร้อม ๆ กัน นอกจากนี้ ควร มีการชี้แนะตัวต่อตัวซึ่งเป็นการประกบนักบริหารโดยผู้ชำนาญการซึ่งเป็นประโยชน์ต่อวิสัยทัศน์และ ทักษะการบริหารของนักบริหาร

## 2. การนิเทศการสอน

ในปัจจุบันการศึกษาและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาให้ความสนใจที่จะใช้การ นิเทศการสอน (Instructional Supervision) เพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนตามแนวโน้มและ ความต้องการของการพัฒนาและนิเทศการศึกษา ในเมืองไทยในอนาคตนั้นจะหันมาสนใจในการนิเทศ การสอนมากขึ้น การนิเทศการสอนเป็นส่วนย่อยของการนิเทศการศึกษาโดยมุ่งไปที่การปรับปรุงการ เรียนการสอนโดยตรง มิได้หมายถึงการปรับปรุงการศึกษาทั้งระบบซึ่งเป็นงานวิชาการ แต่มี จุดมุ่งหมายร่วมกัน คือ การปรับปรุงคุณภาพการศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การนิเทศการสอนภายในสถานศึกษานั้นหมายถึงกระบวนการทำงานร่วมกันของผู้บริหารกับ ทรัพยากรมนุษย์ภายในสถานศึกษา ซึ่งจะต้องร่วมมือกันช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อปรับปรุงและ พัฒนาการปฏิบัติงานของครู เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนให้สูงขึ้นตามจุดมุ่งหมายของ สถานศึกษาที่ได้คาดหวังไว้ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาคน โดยการนิเทศการสอนเป็นกระบวนการ

ทำงานร่วมกันของครูและทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา เพื่อให้ครูและทรัพยากรมนุษย์เหล่านั้นได้รับการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นเพื่อพัฒนางาน เนื่องจากการนิเทศมีเป้าหมายสูงสุดอยู่ที่ผู้เรียน ซึ่งเป็นผลผลิตจากการสอนของครูและทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา โดยเหตุนี้การนิเทศที่ดีจึงมีจุดมุ่งหมายที่จะพัฒนาการสอนให้ดีขึ้นนั่นเอง เพื่อสร้างการประชาสัมพันธ์ผลที่เกิดขึ้นจากการทำงานร่วมกัน โดยผลัดเปลี่ยนกันเป็นผู้เสนอแนะและผู้รับฟัง ซึ่งไม่ใช่เป็นการทำงานภายใต้การถูกบังคับและคอยตรวจตราหรือจับผิด เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานร่วมกันและการพัฒนา เพราะขวัญและกำลังใจเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้บุคคลมีความตั้งใจในการทำงาน หากการนิเทศไม่ได้สร้างขวัญและกำลังใจแล้ว การนิเทศการสอนก็ย่อมไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายในการดำเนินงานนิเทศ การจัดการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษาจำเป็นต้องอาศัยหลักการเพื่อให้การดำเนินงานให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ โดยใช้หลักการว่าการนิเทศการศึกษาเป็นกระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บริหาร ผู้นิเทศ และผู้รับการนิเทศ การนิเทศศึกษามีเป้าหมายอยู่ที่คุณภาพของนักเรียน แต่การดำเนินงานนั้นจะกระทำโดยผ่านตัวกลางคือครูและทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา การนิเทศศึกษานั้นบรรยากาศแห่งความเป็นประชาธิปไตยและการรับฟังความเห็น ตลอดจนการหารือหรือการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การดำเนินงาน การนิเทศภายในโรงเรียนจะต้องจัดกระบวนการนิเทศอย่างมีแบบแผนตามลำดับขั้นตอนต่อเนื่องกันอย่างมีระบบตามวิธีการทางวิทยาศาสตร์ พร้อมด้วยเหตุผลและความเป็นไปได้ นั่นคือจะต้องประกอบไปด้วยการวางแผนการนิเทศ การให้ความรู้ในสิ่งที่จะต้องทำ การลงมือปฏิบัติ การสร้างขวัญและกำลังใจ การประเมินผลและกระบวนการดำเนินงาน และการปรับปรุง แก้ไขเพื่อการพัฒนาการนิเทศให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

### 3. การสัมมนา

การสัมมนาเป็นการเรียนรู้ร่วมกัน ร่วมหาทางแก้ไขปัญหา ผู้สัมมนาจึงเป็นผู้ให้และผู้รับ คือเป็นผู้ให้ข้อมูล ประสบการณ์ข้อคิดเห็นของตน และเป็นผู้รับฟังข้อมูล ประสบการณ์และข้อคิดเห็นของผู้เข้าสัมมนาท่านอื่น ผลของการสัมมนาอาจมีใช้ข้อสรุปเพียงอย่างเดียว อาจมีความร่วมมือกันในการแก้ปัญหาอันก่อให้เกิดประโยชน์ร่วมกัน ความสำเร็จของการสัมมนาอยู่ที่สมาชิกผู้เข้าร่วมสัมมนาได้มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา ได้มีการแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์แก่การแก้ปัญหา การสัมมนาจะประสบความสำเร็จนั้นผู้เข้าร่วมการสัมมนาทุกคนต้องทราบวัตถุประสงค์ของการสัมมนาและการเตรียมตัวที่ดีโดยศึกษาเรื่องที่จะเข้าสัมมนาล่วงหน้า รวบรวมประสบการณ์ เตรียมข้อคิดเห็นมาแลกเปลี่ยนกับผู้ร่วมสัมมนาคอนอื่น ผู้เข้าร่วมสัมมนามีทัศนคติที่ดีในการสัมมนา เป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี

เป็นผู้ให้และผู้รับที่มีความจริงใจ ผู้เข้าร่วมสัมมนาได้มีการศึกษาเรียนรู้ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์กันอย่างมีระบบระเบียบ

#### 4. การประชุมปฏิบัติการ

การประชุมปฏิบัติการหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ หมายถึง การประชุมร่วมกันเป็นกลุ่มๆ เน้นการทำงานร่วมกันเพื่อฝึกการแก้ปัญหา โดยผู้เข้าประชุมทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมในการลงมือปฏิบัติ การประชุมปฏิบัติการเป็นการประชุมเพื่อปฏิบัติการกิจกรรมร่วมกันระหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งผู้เข้าประชุมจะมีการเรียนรู้ร่วมกันจากวิทยากร มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและลงมือปฏิบัติร่วมกัน เมื่อเสร็จสิ้นการประชุมปฏิบัติการจะต้องมีผลงานที่ได้จากการปฏิบัติร่วมกัน มีการนำเอาผลงานที่ได้จากการประชุมไปใช้ เช่น การประชุมปฏิบัติการจัดทำแผนการสอน การประชุมปฏิบัติการวิเคราะห์ข้อสอบ การประชุมปฏิบัติการจัดทำแผนกลยุทธ์ เป็นต้น การประชุมปฏิบัติการมีหลักการสำคัญคือ จะต้องมีการฝึกปฏิบัติหรือปฏิบัติงานร่วมกันของผู้เข้าร่วมประชุม โดยปกติแล้วจำนวนผู้เข้าประชุมจะมีไม่มากนัก จำนวนต้องพอเหมาะกับผู้ประกอบการและเครื่องอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติ ผู้ประชุมจะเรียนรู้ร่วมกันรับฟังคำบรรยาย ศึกษาค้นคว้า ทำความเข้าใจ และปฏิบัติร่วมกัน เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงานเรื่องนั้น ๆ นั่นคือการประชุมเชิงปฏิบัติการเช่นนี้เป็นการเรียนรู้ฝึกปฏิบัติหรือลงมือปฏิบัติ แล้วนำไปปฏิบัติในการทำงานจริง

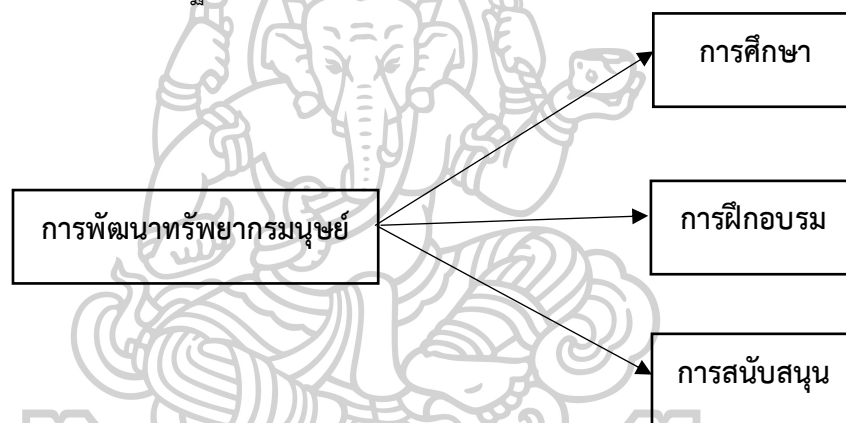
#### 5. การศึกษาดูงาน

การศึกษาดูงานหรือการทัศนศึกษา เป็นการพัฒนาศักยภาพมนุษย์โดยการให้ทรัพยากรมนุษย์ได้พบเห็นการปฏิบัติงานจริงนอกองค์กร ได้เห็น ได้ยิน ได้ซักถาม ได้สัมผัสประสบการณ์ใหม่ๆ ที่แตกต่างจากเดิมที่ปฏิบัติอยู่ภายในองค์กร ทรัพยากรมนุษย์ได้เปลี่ยนบรรยากาศ ได้ผ่อนคลาย ได้รับความบันเทิง ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้จากผู้มีประสบการณ์ของหน่วยงานอื่น นอกจากนี้ยังเป็นการพัฒนาสัมพันธภาพระหว่างหน่วยงานและระหว่างผู้ดูงาน พัฒนามนุษย์สัมพันธ์และความร่วมมือของทีมงาน การศึกษาดูงานมีจุดมุ่งหมายหลัก คือ ให้ทรัพยากรมนุษย์ได้เห็นการทำงานภายในองค์กรอื่นเพื่อให้เกิดความรู้ ความคิดที่จะนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงานในองค์กรของตนต่อไป เช่น คณะครูและผู้บริหารไปศึกษาดูงานสถานศึกษาดีเด่นที่ได้รับรางวัลพระราชทาน การศึกษาดูงานสถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี โดยจุดหมายรองของการศึกษาดูงาน คือ การสร้างสัมพันธภาพภายในทีมงาน เป็นการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ได้พักผ่อนและท่องเที่ยว การศึกษาดูงานเป็นวิธีการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการที่จะพัฒนาการทำงาน พัฒนาองค์กร โดย

การให้สิ่งที่ทรัพยากรมนุษย์ได้เรียนรู้จากการศึกษาดูงานเป็นสิ่งเร็ว เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความคิดในการประยุกต์สิ่งที่ได้จากการศึกษาดูงาน

#### 6. การลาศึกษาต่อ

การลาศึกษาต่อเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลในระยะยาวได้อย่างมีประสิทธิภาพแต่ต้องใช้ระยะเวลาการลงทุน โดยการให้ทรัพยากรมนุษย์เข้าศึกษาในสถานศึกษาตามหลักสูตรของสถานศึกษานั้น ทำให้ทั้งการศึกษาทางไกลหรือการศึกษาที่เรียนในชั้นเรียน หรือการศึกษาทางไกลซึ่งผู้เรียนและผู้สอนอยู่ห่างไกลกันแต่เน้นการใช้สื่อและเทคโนโลยี การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรโดยให้การศึกษาต่อเพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์ได้รับปริญญาหรือประกาศนียบัตรนั้น ทรัพยากรมนุษย์ต้องเข้าศึกษาในสถานศึกษาตามหลักสูตรที่สถานศึกษากำหนดและผ่านการประเมินผลการศึกษาตามวิธีการและมาตรฐานตามที่สถานศึกษากำหนด<sup>114</sup>



แผนภูมิที่ 10 รูปแบบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ที่มา : โชติชวัล พุทธิกาญจน์, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ Human Resource Development, (กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2559), 26.

1. การศึกษา (Education) คือ การมุ่งพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการดำเนินชีวิตและเตรียมพร้อมสำหรับการทำงาน ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 5 วิธี ดังนี้

1.1 การศึกษาในระบบ (Formal Education) การศึกษาประเภทนี้มุ่งเน้นพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้ความสามารถตามหลักสูตรตั้งแต่ระดับพื้นฐานจนถึงระดับสูง ซึ่งได้แก่ระดับอนุบาล ระดับประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษา หรือระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ และ

<sup>114</sup> จอมพงศ์ มงคลวนิช, การบริหารองค์การและทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556), 120-147.



ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง หรือระดับอุดมศึกษา และระดับบัณฑิตศึกษา โดยมีการจัดการศึกษาในสถานศึกษาที่มีกฎระเบียบ และกำหนดเวลาเรียนที่ค่อนข้างแน่นอน เช่น โรงเรียน สถาบัน วิทยาลัย และมหาวิทยาลัย เป็นต้น

1.2 การศึกษานอกระบบ (Non-Formal Education) คือ การศึกษาที่มุ่งเน้นพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่พลาดโอกาสจากการศึกษาในระบบ โดยเปิดโอกาสให้สมัครเข้าศึกษาโดยไม่จำกัดอายุและจะมีความยืดหยุ่นในเรื่องของหลักสูตรและเวลาเรียน โดยผู้ศึกษาสามารถเลือกเรียนได้ตามความสนใจและตามวันเวลาที่สะดวก หรือที่เรียกว่า “การศึกษาผู้ใหญ่”

1.3 การศึกษาระยะสั้น (Short-term Education) การศึกษาประเภทนี้มุ่งเน้นพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้สามารถนำความรู้ความสามารถไปใช้ประโยชน์ในอนาคตอันใกล้ โดยทำการศึกษาในสถานศึกษาที่มีกฎระเบียบแต่จะมีหลักสูตรและกำหนดเวลาที่กระชับ ซึ่งจะมีระยะเวลาตั้งแต่ 3 เดือนถึง 1 ปี เช่น การศึกษาหลักสูตรภาษาอังกฤษกับสถาบันต่างประเทศ หรือการศึกษาเพื่อขอประกาศนียบัตรวิชาชีพแบบเฉพาะทาง เป็นต้น

1.4 การศึกษาตามอัธยาศัย (Informal Education) การศึกษาประเภทนี้มุ่งเน้นการศึกษาด้วยตนเองเป็นหลัก โดยการศึกษาตามความสนใจของแต่ละบุคคลระหว่างการดำเนินชีวิต โดยไม่มีกฎระเบียบและกำหนดที่แน่นอนของเรื่องราว เวลา สถานที่ และค่าใช้จ่าย ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เช่นกัน

1.5 การศึกษาตลอดชีวิต (Lifelong Education) คือ การศึกษาตลอดทั้งชีวิตมนุษย์ โดยอาจรวมทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ การศึกษาระยะสั้น และการศึกษาตามอัธยาศัย การศึกษาตลอดชีวิตจึงเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เช่นกัน

2. การฝึกอบรม (Training) การฝึกอบรม คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการทำงาน โดยผู้เขียนจะนำเสนอวิธีที่นิยมใช้ ได้แก่

2.1 การบรรยาย (Lecture) เป็นการฝึกอบรมแบบการอธิบายเนื้อหาสาระโดยผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่อง การฝึกอบรมวิธีนี้โดยมากแล้วเป็นการสื่อสารแบบทางเดียวจากวิทยากรสู่ผู้ฟัง แต่อาจเปิดโอกาสให้ซักถามได้ตามความเหมาะสม การฝึกอบรมวิธีนี้ควรใช้กับหัวข้อที่ไม่เน้นการปฏิบัติ จึงเหมาะสำหรับกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรมจำนวนมากและมีเวลาจำกัด ลักษณะของสถานที่ฝึกอบรมส่วนใหญ่จะเหมือนกับห้องเรียนทั่วไป คือ ผู้บรรยายจะอยู่ด้านหน้าและผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะนั่งแถวหน้ากระดาน หรืออาจเป็นแถวตอนลึก 2 แถวหรือมากกว่า และเว้นที่ว่างระหว่างแถว เพื่อให้ผู้บรรยายสามารถปฏิสัมพันธ์กับผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้สะดวกขึ้น การจัดสถานที่ควรเว้น

ระยะระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรมกับวิทยากรให้มีระยะห่างพอสมควร กล่าวคือ ไม่ใกล้จนวิทยากรและผู้เข้ารับการฝึกอบรมจนรู้สึกอึดอัด หรือไม่ไกลจนเป็นอุปสรรคในการมองเห็น อาจใช้สื่อประกอบการบรรยายโดยต้องมีระยะห่างและความสูงที่ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถเห็นได้ชัดเจนโดยไม่มีสิ่งกีดขวาง

2.2 การปฐมนิเทศ (Orientation) คือ การฝึกอบรม วิธีนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ข้อมูลเบื้องต้นขององค์กรกับพนักงานใหม่ เช่น ประวัติขององค์กร รายชื่อผู้บริหาร รวมถึงโครงสร้างวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีกฎระเบียบในการปฏิบัติงาน ภาระงานที่ต้องรับผิดชอบ และวิธีการทำงานเบื้องต้น ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้เริ่มงานใหม่ได้เตรียมความพร้อมและปรับตัวให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น การจัดสถานที่จึงสามารถใช้แบบบรรยายโดยทั่วไปได้ และอาจนำชมสถานที่ทำงานเพื่อเพิ่มความเข้าใจและความคุ้นเคยกับสถานที่ให้มากยิ่งขึ้น

2.3 การสาธิต (Demonstration) คือ การสร้างความเข้าใจด้วยการแสดงให้เห็นวิธีการปฏิบัติจริง เช่น การใช้เครื่องมืออุปกรณ์หรือเครื่องจักร การฝึกอบรมวิธีนี้จึงเหมาะสมสำหรับการปฏิบัติงานที่ต้องการปลอดภัยสูงและต้องผิดพลาดให้น้อยที่สุดเพราะอาจส่งผลเสียหายต่อชิ้นงาน ประเด็นสำคัญ คือ จำเป็นต้องให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ทดลองปฏิบัติจริงจนสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเชี่ยวชาญ สำหรับการจัดสถานที่ฝึกอบรมในลักษณะนี้ควรให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถมองเห็นการสาธิตได้อย่างชัดเจน โดยอาจจัดแบบเดียวกับการฝึกอบรมแบบบรรยาย หรือแบบนั่งเป็นวงกลม หรือครึ่งวงกลม ในกรณีที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจำนวนมากอาจต้องใช้จอขนาดใหญ่ซึ่งตั้งอยู่ในระดับความสูงที่เหมาะสมเพื่อขยายภาพการสาธิตให้ชัดเจนขึ้น

2.4 การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop Training) คือ การฝึกอบรมที่ใช้การบรรยายสาระความรู้พร้อมกับการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ผลิตผลงานหลังจากการบรรยายเสร็จสิ้น โดยอาจทำเพียงคนเดียวหรือทำร่วมกันเป็นกลุ่ม การฝึกอบรมวิธีนี้จึงเป็นวิธีที่มุ่งเน้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานจริง พร้อมทั้งสร้างเสริมทักษะในการทำงานเป็นทีม (Teamwork) การจัดสถานที่ในการฝึกอบรมประเภทนี้อาจใช้แบบบรรยาย แต่ในกรณีที่ต้องการให้ทำงานร่วมกันเป็นทีม อาจแบ่งเป็นกลุ่มย่อยและให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมนั่งเป็นวงกลม หรือครึ่งวงกลม และหันหน้าเข้าหากัน การฝึกอบรมวิธีนี้จึงใช้ได้ทั้งกับผู้เข้ารับการฝึกอบรมจำนวนน้อยและจำนวนมาก

2.5 การระดมสมอง (Brainstorming) คือ การกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงความคิดเห็นในเรื่องใดอย่างอิสระแล้วนำมาคัดเลือกโดยใช้วิธีเสียงข้างมาก การฝึกอบรมวิธีนี้จะงดเว้น

จากการวิพากษ์วิจารณ์จากผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงาน จึงเหมาะสำหรับการฝึกใช้ความคิดเชิงสร้างสรรค์ (Creative Thinking) ในการพัฒนา ปรับปรุง แก้ไข หรือหาทางออกให้กับปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ซึ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมไม่ควรเกิน 10 คน หากผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีจำนวนมากควรใช้วิธีแบ่งกลุ่มย่อยในการฝึกอบรม โดยจัดให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมนั่งเป็นวงกลมหรือครึ่งวงกลม และหันหน้าเข้าหากัน

2.6 การอภิปราย (Discussion) คือ การกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ประกอบกับการวิเคราะห์ (Analysis) และสังเคราะห์ (Synthesis) ข้อดี ข้อเสีย รวมถึงสาเหตุของสิ่งต่าง ๆ แล้วหาข้อสรุป หรือข้อเสนอแนะ หรือทางออกในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง การฝึกอบรมวิธีนี้จึงมุ่งให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ฝึกใช้ความคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking) พร้อมทั้งสร้างเสริมประสบการณ์การทำงานเป็นทีมไปในขณะเดียวกัน ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจึงควรมีจำนวน 4–8 คน และจัดนั่งแบบวงกลมหรือครึ่งวงกลม และหันหน้าเข้าหากัน แต่หากผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีจำนวนมากควรแบ่งเป็นกลุ่มย่อยตามจำนวนดังกล่าว

2.7 การใช้กรณีศึกษา (Case Study) คือ การนำประเด็นสำคัญที่เกิดขึ้นจริงมาเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยการวิเคราะห์ SWOT คือ การหาจุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) รวมถึงโอกาสพัฒนา (Opportunity) และปัญหาอุปสรรค (Threat) ของกรณีศึกษานั้นเมื่อนำไปเทียบกับคู่แข่ง (Benchmarking) และนำมาปรับใช้ในการป้องกันปัญหาเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานของตนเองและองค์กรให้ดีขึ้น การฝึกอบรมวิธีนี้เหมาะสำหรับการฝึกทักษะการคิดเชิงประยุกต์และบูรณาการ (Applied & Integration Thinking) จากประเด็นที่เกิดขึ้นจริง ซึ่งอาจใช้กรณีศึกษาเดียวและให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมศึกษาโดยปฏิบัติแบบเดี่ยว ซึ่งจะจัดสถานที่แบบบรรยายหรือใช้การแบ่งกลุ่มย่อยแบบ 1 กลุ่มต่อ 1 กรณีศึกษา และแต่ละกลุ่มจะต้องส่งตัวแทนมานำเสนอหลังจากการศึกษา เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ซึ่งการจัดสถานที่จะคล้ายกับการฝึกอบรมแบบระดมสมองและการอภิปราย

2.8 การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน (On the Job Training; OJT) คือ การที่ผู้บังคับบัญชาฝึกอบรมผู้ใต้บังคับบัญชาไปพร้อมกับการปฏิบัติงานจริง วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมวิธีนี้จึงเน้นการเพิ่มพูนทักษะ (Skill) ในการปฏิบัติงาน เพื่อลดความผิดพลาดจากการทดลองที่อาจจะส่งผลต่อความปลอดภัย รวมทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน โดยจะเน้นการถ่ายทอดแบบ 1 ต่อ 1 เพื่อการปฏิบัติงานเชิงลึก หรืออย่างมากที่สุดไม่ควรเกิน 3 คน เพื่อให้ผู้บังคับบัญชา

ควบคุมตรวจสอบได้อย่างทั่วถึง อย่างไรก็ตาม หากจำเป็นต้องฝึกอบรมจำนวนมาก ควรมีจอภาพขนาดใหญ่เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เห็นการปฏิบัติจริง

2.9 การศึกษาดูงาน (Observation) คือ การไปศึกษาดูงานจากสถานปฏิบัติงานจริงโดยมีผู้บรรยายประกอบ การฝึกอบรมวิธีนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มประสบการณ์ (Experience) ให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรม ประเด็นสำคัญจึงอยู่ที่การเลือกสถานที่ ซึ่งควรเลือกให้สอดคล้องกับประสบการณ์เดิมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม และเมื่อเสร็จสิ้นจากการศึกษาดูงานแล้ว ควรให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสรุปประสบการณ์ที่ได้รับจากการศึกษาดูงาน พร้อมทั้งนำประสบการณ์ที่ได้รับมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันและนำเสนอวิธีการนำมาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานของตนเองและการดำเนินงานขององค์กร

2.10 การฝึกอบรมเพื่อสุขภาพ (Health Training) องค์กรในปัจจุบันได้ให้ความสำคัญกับสุขภาพของพนักงานมากขึ้น โดยการจัดให้มีสถานที่และเครื่องมืออุปกรณ์ออกกำลังกายสำหรับพนักงานโดยเฉพาะ แต่อาจยังไม่ได้สนับสนุนให้มีการฝึกอบรมการออกกำลังกายอย่างถูกต้องโดยผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งทำให้สูญเสียเวลาโดยเปล่าประโยชน์ หรืออาจส่งผลเสียต่อสุขภาพของพนักงานได้ องค์กรจึงควรดำเนินการในเรื่องนี้อย่างจริงจัง นอกจากนี้อาจใช้การออกกำลังกายหรือการเล่นกีฬาเพื่อส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กรได้อีกทางหนึ่ง

### 3. การสนับสนุน (Supporting) สำหรับในส่วนนี้ผู้เขียนจะนำเสนอไว้ 4 วิธี ได้แก่

3.1 การฝึกสอน (Coaching) คือ การที่ผู้บังคับบัญชาจัดสถานการณ์และสภาพแวดล้อมให้เสมือนจริง และสอนวิธีการปฏิบัติงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานเดียวกันโดยมีกำหนดระยะเวลา การฝึกสอนมีจุดเน้นเพื่อฝึกทักษะ รวมถึงช่วยเหลือ ปรับปรุงแก้ไข และขัดเกลาในภาระงานที่เฉพาะเจาะจงจนพนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานที่กำหนดหรือเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น การปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีมากสำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์วิธีนี้ การฝึกสอนควรใช้ผู้บังคับบัญชา 1 คน ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา 1 คน หรืออย่างมากที่สุดไม่ควรเกิน 3 คน

3.2 ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) คือ การที่ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่าคอยให้คำแนะนำ สนับสนุนช่วยเหลือ และให้กำลังใจอย่างต่อเนื่องกับผู้ที่มีประสบการณ์น้อยกว่า ซึ่งไม่จำเป็นต้องอยู่ในแผนกหรือฝ่ายเดียวกัน โดยจัดให้มีพี่เลี้ยง 1 คน ต่อพนักงาน 1 คน หรืออย่างมากที่สุดไม่ควรเกิน 3 คน เพราะจะเป็นการเพิ่มภาระงานให้กับพี่เลี้ยงมาก

จนเกินไป ระบบที่เลี้ยงมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มพูนความรู้และพัฒนาทัศนคติ ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานสามารถปรับตัวเข้ากับองค์กรได้มากขึ้น

3.3 การให้คำปรึกษา (Counseling) คือ การที่ผู้บังคับบัญชาหรือผู้มีประสบการณ์ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อผู้ขอคำแนะนำอย่างต่อเนื่อง การให้คำปรึกษามีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงพัฒนาและแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานในปัจจุบันให้ดีขึ้น ตลอดจนเพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กรในอนาคต โดยอาจเป็นที่ปรึกษาภายในองค์กรหรือที่ปรึกษาภายนอกองค์กรได้ตามความเหมาะสม ซึ่งควรพิจารณาจากความเชี่ยวชาญและประสบการณ์เป็นหลัก โดยอาจจัดประชุมเพื่อขอรับคำปรึกษาและรายงานความก้าวหน้าของงานเป็นครั้งคราวในกรณีการปรึกษาอย่างเป็นทางการ ส่วนในกรณีไม่เป็นทางการควรจัดให้มีที่ปรึกษา 1 คนต่อผู้ขอรับคำปรึกษาไม่เกิน 3 คน เพื่อไม่ให้เป็นการหนักกับที่ปรึกษามากจนเกินไป

3.4 การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) คือ การสลับสับเปลี่ยนหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งงาน ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานมีความสัมพันธ์ในการประสานงานที่ดีขึ้น เนื่องจากมีความรู้เข้าใจในตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบอื่น นอกจากนี้การหมุนเวียนงานยังช่วยลดความเบื่อหน่ายในการทำงานที่ซ้ำกันทุกวัน และที่สำคัญการหมุนเวียนงานจะช่วยให้พนักงานสามารถทำงานแทนกันได้เมื่ออยู่ในภาวะจำเป็น อย่างไรก็ตามก่อนการหมุนเวียนงานจำเป็นต้องฝึกอบรมหรือฝึกสอนให้พนักงานมีความเชี่ยวชาญในงานนั้นเป็นอย่างดี เพราะหากผิดพลาดอาจส่งผลกระทบต่อความปลอดภัยในการทำงานของพนักงาน รวมถึงส่งผลเสียหายต่อองค์กร สำหรับข้อควรระวัง คือ ไม่ควรหมุนเวียนงานให้กับพนักงานในภาระงานใหม่ที่แตกต่างกับงานเดิมมากจนเกินไป เพราะจะทำให้ยากต่อการเรียนรู้ซึ่งอาจส่งผลให้การทำงานไม่มีคุณภาพและพนักงานยังจะเกิดความเบื่อหน่ายอีกด้วย

จากแนวคิดข้างต้นสรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถกระทำได้หลายรูปแบบ โดยทั่วไปแล้วมักคำนึงถึงจุดมุ่งหมายของการพัฒนา ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษานั้นมีรูปแบบการพัฒนาที่แตกต่างกันไป เช่น การฝึกอบรมเป็นการมุ่งให้ความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้อง ทักษะ เจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน โดยอาศัยการถ่ายทอดความรู้จากวิทยากร การนิเทศการสอน เป็นการมุ่งไปที่การพัฒนา ปรับปรุง แก้ไข และให้ข้อเสนอแนะในการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อผู้เรียน การสัมมนาเป็นการถ่ายทอด ความรู้ ประสบการณ์ เจตคติ ในรูปแบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน การประชุมปฏิบัติการเป็นการร่วมกันปฏิบัติงาน แก้ไขปัญหาหรือเสนอแนะแนวทางในการแก้ไขปัญหา ซึ่งมีการเน้นให้ผู้เข้าร่วมประชุมนั้นได้แสดงความคิดเห็นและลงมือปฏิบัติ

การศึกษาดูงานเป็นการเรียนรู้ในเชิงประจักษ์ ทำให้ผู้เข้าร่วมได้สัมผัสกับประสบการณ์จริงเพื่อเป็นการจุดประกายความคิดและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร การศึกษาต่อเป็นการเรียนรู้เพื่อเก็บเกี่ยวความรู้ในระยะยาว เป็นการส่งเสริมให้มีการนำความรู้ที่ได้รับนั้นกลับมาพัฒนาองค์กร

### ประเภทของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ความเจริญเติบโตของทรัพยากรมนุษย์หรือทรัพยากรบุคคลในการพัฒนาองค์กรต้องมีผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้กระตุ้นกระบวนการพัฒนาให้ดำเนินการไปได้ จากการจำแนกประเภทของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวความคิดต่าง ๆ ดังกล่าว เพื่อความครอบคลุมขอบเขตการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงได้จัดแบ่งประเภทของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ ดังนี้

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการปฐมนิเทศ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการปฐมนิเทศเป็นกิจกรรมการแนะนำทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรที่เข้ามาปฏิบัติงานใหม่ให้รู้จักโครงการลักษณะงาน ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน เพื่อช่วยให้ทรัพยากรมนุษย์ใหม่สามารถปรับตัวเข้ากับงานและกลุ่มทรัพยากรมนุษย์ที่ปฏิบัติงานในองค์กรได้ โดยให้รู้ข้อมูลที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานและมีทัศนคติ มาตรฐาน ค่านิยม และรูปแบบพฤติกรรมตามความคาดหวัง

2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการศึกษา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการศึกษาเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สำหรับงานในอนาคต โดยเตรียมทรัพยากรมนุษย์เพื่องานที่ไม่ใช่งานปัจจุบันหรือเพื่อเลื่อนตำแหน่งทรัพยากรมนุษย์ เป็นการลงทุนระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งแล้วแต่วัตถุประสงค์ขององค์กรนั้น ๆ การลงทุนในการให้การศึกษาแก่ทรัพยากรมนุษย์อาจไม่ได้ผลตอบแทนให้กับองค์กรและอาจเป็นการลงทุนที่สูญเปล่าก็ได้ อันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งและวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต วัตถุประสงค์สำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการศึกษา ก็เพื่อการวางแผนกำลังคน (Work for Planning) ที่จัดเตรียมไว้ในอนาคต จัดเตรียมการวางแผนอาชีพ (Career Planning) ให้กับทรัพยากรมนุษย์เพื่อสับเปลี่ยนหน้าที่ในอนาคต เพื่อการเตรียมการทดแทนทรัพยากรมนุษย์ที่โยกย้าย (Preparing Replacement) จึงอาจกล่าวโดยสรุปได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการศึกษาเป็นการจัดให้ทรัพยากรมนุษย์ได้มีการเรียนรู้เพื่อมุ่งงานในอนาคต การศึกษาจึงสัมพันธ์กับการพัฒนาอาชีพและเป็นสิ่งที่ริเริ่มโดยบุคคล ซึ่งประกอบด้วย การศึกษาเพื่อให้ได้พื้นฐานที่จำเป็นในงาน (Remedial Education) การศึกษาเพื่อเพิ่มการเป็นวิชาชีพ (Qualifying Education) และ การศึกษาต่อเนื่อง (Continuing Education) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการศึกษา อาจจะทำได้โดยการส่งเสริมและสนับสนุนให้ทรัพยากรมนุษย์

ศึกษาเพิ่มเติมจากการศึกษาในระบบการศึกษา นอกกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย การที่องค์กรใดจะให้โอกาสทรัพยากรมนุษย์ในการพัฒนาโดย การศึกษาได้มากน้อยเพียงใดหรือโดยระบบใด ขึ้นอยู่กับนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และวิสัยทัศน์ขององค์กรแต่ละองค์กร อย่างไรก็ตาม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการศึกษาจะต้องมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ นโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าประสงค์ พันธกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กร จึงจะทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการศึกษาเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการฝึกอบรม การฝึกอบรมเป็นเพียงวิธีการหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นวิธีการที่ใช้ได้กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั่วไป บางเรื่องเน้นเพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์ที่เข้ามาใหม่ได้ใช้ความรู้ ความสามารถ ทดลองปฏิบัติงานจริง (Probation) และใช้การฝึกอบรมยกระดับความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ซึ่งประกอบด้วยความรู้ในเชิงการจัดการ ความสามารถในการแก้ปัญหา และความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเชี่ยวชาญและหลากหลาย มีความพร้อมในการพัฒนาวิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ เพื่อสร้างสรรค์ผลงานให้แก่องค์กรมากยิ่งขึ้น การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่จัดทำขึ้นอย่างมีระบบเพื่อให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและทัศนคติของทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถปฏิบัติงานให้ดีขึ้น นำไปสู่การเพิ่มผลผลิตและก่อให้เกิดผลสำเร็จบรรลุผลตามเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้การฝึกอบรมยังเป็นสิ่งที่เสริมสร้างทักษะความชำนาญในการปฏิบัติงาน เพิ่มประสิทธิภาพในการแก้ปัญหา ตลอดจนพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถตอบสนองความต้องการขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต

4. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการพัฒนาปัจเจกบุคคล การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการพัฒนาปัจเจกบุคคลเป็นการพัฒนาที่มุ่งให้ประสบการณ์การเรียนรู้แก่ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเป็นรายบุคคล ให้ทรัพยากรมนุษย์แต่ละรายมีความสามารถไปในทิศทางตามการเปลี่ยนแปลงขององค์กรได้ การพัฒนาปัจเจกบุคคลเป็นการพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมให้กับองค์กร เป็นการลงทุนระยะยาวที่มีความเสี่ยงสูง

5. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการพัฒนาศายอาชีพ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการพัฒนาศายอาชีพเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นการเตรียมความพร้อมและสร้างโอกาสให้กับทรัพยากรมนุษย์ อาชีพ คือ ตำแหน่งที่บุคคลครองไปตลอดชีวิตการทำงาน บุคคลยึดอาชีพก็เพราะต้องการสร้างความพึงพอใจให้กับตนเอง การได้ทำงานในเวลาหนึ่งเป็นการตอบสนองความต้องการในหลายๆด้าน รวมถึงปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกอาชีพของทรัพยากรมนุษย์

6. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการพัฒนางองค์กร ปัจจุบันองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา เช่น การจัดขนาดขององค์กรใหม่ (Rightsizing) การจัดการคุณภาพทั้งองค์กร (Total Quality Management) การแตกสายงาน (Diversity) การปรับรีเอนจิน (Reengineering) และการลดขนาดองค์กร (Downsizing) การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวทำให้องค์กรต้องมีการพัฒนางองค์กร (Organizational Development) การพัฒนางองค์กรมีหลักการพื้นฐานที่สำคัญ คือ การช่วยให้ทรัพยากรมนุษย์มีความสามารถปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงได้ การเรียนรู้จากประสบการณ์เน้นการกำหนดเป้าหมายและแผนปฏิบัติการที่มุ่งเปลี่ยนพฤติกรรม ทักษะ ทักษะ การปฏิบัติงานของบุคคลในกลุ่มต่าง ๆ ขององค์กร โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อความเจริญเติบโตของทรัพยากรมนุษย์ในด้านอาชีพและในองค์กร การพัฒนางองค์กรต้องมีการวางแผนระยะยาวและต่อเนื่อง เพื่อแก้ปัญหาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องเทคโนโลยี วัฒนธรรมองค์กร ระบบ วิธีการที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาใช้ในการพัฒนา

7. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการพัฒนาตนเอง ทรัพยากรมนุษย์แต่ละบุคคลในองค์กรสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่องโดยไม่มีที่สิ้นสุด การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยองค์กรอาจยังไม่เพียงพอ เพราะองค์กรมีขีดจำกัดในด้านทรัพยากรและเวลา อย่างไรก็ตามความเป็นมนุษย์ของทรัพยากรมนุษย์ต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อม เพื่อให้ดำรงชีวิตอยู่ในสังคมปัจจุบันได้อย่างมีความสุข โดยเฉพาะอย่างยิ่งทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรและทรัพยากรของชาติ ต้องมีความรู้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ทรัพยากรมนุษย์ที่ขาดการพัฒนาตนเองจะไม่สามารถครองตำแหน่งงานที่ตนรับผิดชอบในองค์กรได้ในระยะยาว เพราะขาดความรู้ ความสามารถ ที่จะนำพาองค์กรไปสู่การเจริญเติบโตในภาวะการแข่งขันที่รุนแรงได้ อย่างไรก็ตาม เป็นหน้าที่ขององค์กรที่จะต้องสนับสนุนผลักดันให้ทรัพยากรมนุษย์ได้มีการพัฒนาตนเองด้วยการให้ข้อมูลข่าวสาร เช่น จัดให้มีมุมข้อมูลข่าวสารในองค์กรเพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์ได้รับข่าวสารอย่างต่อเนื่อง สนับสนุนให้ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรได้พัฒนาหาความรู้เพิ่มเติมด้วยการเข้าศึกษาอบรมในระบบการศึกษาทางไกลและการศึกษานอกระบบตลอดจนการศึกษาตามอัธยาศัย รวมทั้งฝึกให้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีความคิดสร้างสรรค์ มีการค้นคว้านวัตกรรมใหม่ๆ อย่างต่อเนื่องโดยไม่หยุดยั้ง การพัฒนาตนเองประกอบด้วยการพัฒนาเพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้กับตนเอง<sup>115</sup>

<sup>115</sup> เชาว์ โรจนแสง, เอกสารการสอนชุดวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 1-7, (นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2554), 38-42.



## ประโยชน์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ความสำเร็จของการปรับปรุงองค์กรและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญ คือ การปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพทรัพยากรมนุษย์ ถ้าองค์กรหรือหน่วยงานใดได้ทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นคนดี มีความรู้ ความสามารถ และรับผิดชอบงาน องค์กรหรือหน่วยงานนั้น ๆ ก็มีโอกาที่จะประสบความสำเร็จในการบริหารงาน และพัฒนาหน่วยงานเป็นอย่างมาก ดังนั้นการปรับปรุงหรือพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ มีความสามารถสูง จึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะผลักดันให้องค์กรหน่วยงาน ก้าวไปข้างหน้าด้วยความมีประสิทธิภาพและมั่นคงยิ่งขึ้น จากการศึกษาของนักบริหาร องค์กรหลายท่านได้ให้แนวความคิดในเรื่องของประโยชน์ที่จะได้รับจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน องค์กร เพื่อให้เห็นประโยชน์ของการปรับปรุงและพัฒนาชัดเจนขึ้น ดังนี้

1. ประโยชน์ที่เป็นผลดีแก่องค์กร หน่วยงาน ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้แก่องค์กร หน่วยงานมากขึ้น ลดข้อผิดพลาดบกพร่องต่าง ๆ ให้น้อยลง ช่วยประหยัดเวลาและงบประมาณให้ น้อยลง ช่วยให้ระบบการทำงานวิธีการปฏิบัติงานขององค์กรหน่วยงานนั้น ๆ มีประสิทธิภาพมากขึ้น ช่วยลดปัญหาการขัดแย้งของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร หน่วยงานน้อยลง ช่วยส่งเสริมสนับสนุนให้มีการนำเอาวัสดุอุปกรณ์และ Technology สมัยใหม่มาใช้ในองค์กรและหน่วยงานเพิ่มขึ้น และช่วยให้ ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทุกคนมองเห็นวัตถุประสงค์ขององค์กร หน่วยงานไปในแนวทางเดียวกัน เป็นการแบ่งเบาภาระของผู้บริหารงานในองค์กรโดยมีต้องมีการควบคุมอย่างใกล้ชิด

2. ประโยชน์ที่เป็นผลดีกับทรัพยากรมนุษย์เป็นการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจอันดีแก่ ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เปิดโอกาสให้ได้รับความก้าวหน้าในชีวิตการทำงานของทรัพยากรมนุษย์ พัฒนาบุคลิกภาพให้มีคุณภาพสูงทั้งในด้านการทำงาน ทักษะคิด ฯลฯ เสริมสร้างสามัคคีธรรมที่ดีในหมู่ ทรัพยากรมนุษย์และผู้บริหารองค์กร เสริมสร้างระเบียบวินัยอันดีให้เกิดขึ้นในหมู่เพื่อนร่วมงาน สร้าง ความรู้สึกสำนึกการผูกพันในหมู่เพื่อนร่วมงานและผู้บริหารองค์กร ขจัดปัญหาการขาดงานและไม่ อุทิศเวลาให้กับองค์กร ลดปัญหาการลาออกบ่อย ๆ ของทรัพยากรมนุษย์ ลดปัญหาการขัดแย้งในการ ปฏิบัติงานร่วมกันทั้งผู้บริหารองค์กรและทรัพยากรมนุษย์

3. ประโยชน์กับตัวผู้รับการพัฒนา สามารถพัฒนาความรู้ใหม่แก่ผู้ที่อยู่มานานและคนใหม่ สามารถศึกษาหาความเปลี่ยนแปลงแนวทางปรับปรุงตัวทรัพยากรมนุษย์ ช่วยให้เกิดทักษะ ความ ชำนาญในการปฏิบัติงานแก่ทุกคน ลดช่องว่างระหว่างวัย ความรู้ ความสามารถให้ทุกคนมีความรู้ ใกล้เคียงกัน พัฒนานิสัย ความรู้ ความสามารถ ความรับผิดชอบของทรัพยากรมนุษย์ช่วยให้เกิด ผลผลิต ความสามารถที่แสดงออกในการสร้างสรรค์ ก่อให้เกิดความก้าวหน้าทันกับวิทยาการสมัยใหม่

ที่เกิดขึ้น สร้างความเชื่อมั่นในตนเองให้แก่ทรัพยากรมนุษย์ก่อให้เกิดแรงดลใจ ขวัญกำลังใจที่คิดเสมอว่าองค์กรไม่ทอดทิ้งและยังหวังดีต่อเขา เขาจะสละเวลาทั้งหมดให้กับงานเป็นแรงดึงดูดทรัพยากรมนุษย์อื่น ๆ ที่จะมาร่วมงานและสร้างสรรค์ให้เกิดความก้าวหน้ากับทุกคน มีโอกาสได้รู้จักกับวิชาการ ข้าราชการชั้นผู้ใหญ่ระดับกรมกองสร้างความสัมพันธ์ขึ้นเพื่อช่วยเหลือกันในอนาคต มีคนให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการแก้ปัญหาที่ค้างอยู่ในใจหรือแก้ไม่ได้ เกิดแนวคิดที่จะปรับปรุงทัศนคติต่องานวิชาการและคนใต้ดีขึ้น มีความอยากรู้อยากเห็น อยากรู้อยากเห็น อยากรู้อยากเห็น ปรับปรุงหน้าที่การงานให้ดีขึ้น มีโอกาสรู้จักกับผู้ร่วมประชุมทำให้เกิดความกว้างขวางในมนุษยสัมพันธ์ ใช้เวลาในการอบรม พักผ่อนหาความสนุกสนานให้กับชีวิต ได้เที่ยวเตร่รู้จักสถานที่ มีประสบการณ์กับคน สังคม ภาวะแวดล้อมวิชาการมากขึ้น อาจมีโอกาจะเลื่อนระดับตำแหน่งมากขึ้นและมีโอกาสทราบข้อบกพร่องของตนเอง

4. ประโยชน์กับหน่วยงานองค์กร ก่อให้เกิดผลิตผลที่ดีแก่องค์กรทำให้มีสิ่งใหม่ๆ ในองค์กร จากความคิดทักษะที่ได้รับจากการอบรมการพัฒนาคนเป็นกลุ่มเพื่อประโยชน์ขององค์กร คนที่ไม่มีโอกาสจะพยายามจดจำลอกเลียนวิธีการพัฒนาแผนกของตนพิจารณาเลื่อนระดับตำแหน่งง่ายขึ้น ได้คนที่ทันสมัยทันเหตุการณ์มาใช้ในองค์กรทำให้คนที่อยู่ก่อนมีโอกาสเท่าๆ กับคนใหม่ ก่อให้เกิดความสัมพันธ์และสามัคคีในหน่วยงานโอกาสจะถึงคนมาร่วมงานมากขึ้น คนได้รับการพัฒนากลับมาก็มีของใหม่มาให้คนที่อยู่ได้มีโอกาสพัฒนาทัศนคติไปพร้อมกัน โอกาสที่จะมีกำไรมากกว่าขาดทุน ลดอุบัติเหตุและความสิ้นเปลืองลงไปมาก ทุกคนจะทำงานดีเพื่อโอกาสจะได้ไปรับการพัฒนา เกิดความเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรม มีทัศนคติที่ดีกับนโยบายวัตถุประสงค์ สิ่งที่เขาได้มาเขาจะมาปรับปรุงสิ่งแวดล้อมบรรยากาศการทำงานได้ดีกว่า เกิดของใหม่ๆ ขึ้นในหน่วยงาน สร้างขวัญกำลังใจแรงจูงใจให้เกิดขึ้นในองค์กร การปกครองบังคับบัญชา การสั่งการจะง่ายขึ้นและทุกคนเชื่อฟังเลื่อมใสในองค์กรเพื่อความก้าวหน้าของตนเอง โอกาส ภาระงาน ลาป่วย ลาหนีงาน มีน้อยลง เพราะเกรงจะกระทบสิทธิในโอกาสที่จะได้รับการพัฒนา ทุกคนจะสร้างผลงานทางด้านดีให้เกิดขึ้นและประเทศชาติจะมีคนที่มีคุณภาพ ความอิจฉาริษยาการกลั่นแกล้งจะหมดไป เพราะได้ใช้ระบบคุณธรรมมาพิจารณา ทั้งนี้ทุกคนเป็นคนที่มีคุณภาพจึงจะได้รับการสนับสนุน<sup>116</sup>

รุ่ง พูลสวัสดิ์ กล่าวว่า ความสำเร็จของการปรับปรุงองค์กรและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษาที่สำคัญ คือ การปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์ ถ้าองค์กรหรือหน่วยงาน

<sup>116</sup> กัลยารัตน์ ธีรธนชัยกุล, การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ปัญญาชน, 2556), 212.

ได้ได้ทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นคนดี มีความรู้ ความสามารถและรับผิดชอบงาน องค์กรหรือหน่วยงาน นั้นๆ ก็จะมีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จในการบริหารและพัฒนาหน่วยงานเป็นอย่างมาก ดังนั้น การปรับปรุงหรือพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ มีความสามารถสูง จึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะผลักดันให้องค์กรก้าวไปข้างหน้าด้วยความมีประสิทธิภาพและมีความมั่นคงยิ่งขึ้น

#### 1. ประโยชน์ที่เป็นผลดีแก่องค์กรหรือหน่วยงาน ได้แก่

- 1.1 ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้แก่องค์กรหรือหน่วยงานมากยิ่งขึ้น
- 1.2 ลดปัญหาข้อผิดพลาด ข้อบกพร่องต่าง ๆ ให้น้อยลง ช่วยประหยัดเวลาและงบประมาณให้น้อยลง
- 1.3 ช่วยให้ระบบการทำงาน วิธีการปฏิบัติงานขององค์กรหรือหน่วยงานนั้นมีประสิทธิภาพมากขึ้น
- 1.4 ช่วยลดปัญหาการขัดแย้งของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรหรือหน่วยงานให้น้อยลง
- 1.5 ช่วยส่งเสริมสนับสนุนให้มีการนำเอาวัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในองค์กรและหน่วยงานเพิ่มมากขึ้น
- 1.6 ช่วยให้ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทุกคนมองเห็นวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือหน่วยงานไปในทิศทางเดียวกัน
- 1.7 เป็นการแบ่งเบาภาระของผู้บริหารในองค์กรโดยมิต้องมีการควบคุมงานอย่างใกล้ชิด

#### 2. ประโยชน์ที่เป็นผลดีกับตัวทรัพยากรมนุษย์เอง ได้แก่

- 2.1 เป็นการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจอันดีให้แก่ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร
- 2.2 เปิดโอกาสให้ได้รับความก้าวหน้าในชีวิตการทำงานของทรัพยากรมนุษย์
- 2.3 พัฒนาบุคลิกภาพให้มีคุณภาพสูงทั้งในด้านการงานและทัศนคติ
- 2.4 เสริมสร้างความสามัคคีในหมู่ทรัพยากรมนุษย์และผู้บริหารองค์กร
- 2.5 เสริมสร้างระเบียบวินัยอันดีให้เกิดในหมู่เพื่อนร่วมงาน
- 2.6 สร้างความรู้สึกรักสำนึก ความผูกพันในผู้ร่วมงานกับผู้บริหารองค์กร
- 2.7 ขจัดปัญหาการขาดงานและไม่ว่างเวลาให้กับองค์กร
- 2.8 ลดปัญหาการลาออกบ่อย ๆ ของทรัพยากรมนุษย์
- 2.9 ลดปัญหาการขัดแย้งในการปฏิบัติงานร่วมกันทั้งผู้บริหารองค์กรและทรัพยากรมนุษย์

## 2.10 ลดปัญหาความไม่เข้าใจในเรื่องต่าง ๆ ภายในองค์กร<sup>117</sup>

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กล่าวว่า การดำเนินการพัฒนาทรัพยากร หากได้กระทำอย่างถูกต้องสามารถส่งผลได้ ดังนี้

1. ช่วยปรับปรุงหรือเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
2. ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปรับตัวให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และความเปลี่ยนแปลงอื่น ๆ
3. ช่วยเสริมสร้างทัศนคติที่ถูกต้องในการปฏิบัติงาน
4. ช่วยเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน
5. ช่วยแก้ปัญหาการขาดแคลนผู้ปฏิบัติงานโดยใช้วิธีการเพิ่มคุณภาพของผู้ปฏิบัติงานที่มีอยู่จำกัด แทนการเพิ่มปริมาณ โดยเฉพาะกรณีการจำกัดการเพิ่มจำนวนทรัพยากรมนุษย์
6. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ได้ผล จะช่วยยกระดับความสามารถของข้าราชการในการปฏิบัติงาน<sup>118</sup>

สมชาติ กิจยรรยง กล่าวว่า ประโยชน์ที่องค์กรและบุคคลจะได้รับในการพัฒนา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการที่ทรัพยากรมนุษย์ได้สัมผัสกับงานอย่างใกล้ชิด เช่น การเรียนรู้ในการทำงานโดยตรง ได้สัมผัสกับของจริงหรือประสบการณ์ตรงจะก่อให้เกิดประโยชน์ ดังนี้

1. ทรัพยากรมนุษย์ได้เรียนรู้และได้ฝึกปฏิบัติงานภายใต้สภาพการณ์จริง ซึ่งจะทำให้เขาได้เรียนรู้และเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ ได้มากและลึกซึ้งกว่าการฝึกอบรมในห้องเรียน
2. ทรัพยากรมนุษย์ได้มีโอกาสพบกับเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ รวมทั้งลูกค้าและทรัพยากรมนุษย์ภายนอกที่จะเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานในโอกาสต่อไป
3. ผู้ปฏิบัติได้รับมอบหมายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถควบคุมการฝึกปฏิบัติงานได้อย่างใกล้ชิด และสามารถติดตามการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้เป็นรายบุคคล
4. องค์กรหรือหน่วยงานจะไม่เสียค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และไม่เสียเวลาในการทำงานด้วย

<sup>117</sup> รุ่ง พูลสวัสดิ์, การบริหารงานบุคคลในวงการศึกษา (กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์, ม.ป.ป.), 30-32.

<sup>118</sup> สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, การพัฒนาองค์กรและทรัพยากรมนุษย์: แนวคิดใหม่ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล, (กรุงเทพมหานคร: 21 เซนจูรี่, 2547), 106.

5. การที่ได้เปิดโอกาสให้ทรัพยากรมนุษย์ได้รับการพัฒนาในงานจะช่วยให้เกิดความคิดใหม่ๆ ในงานนั้น ๆ ซึ่งจะช่วยให้มีการปรับปรุงงานหรือเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานให้ดียิ่งขึ้น<sup>119</sup>

จากแนวคิดข้างต้น สรุปได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งต่อองค์กร และต่อตนเอง สำหรับประโยชน์ต่อองค์กร คือ ทำให้องค์กรขับเคลื่อนไปได้อย่างรวดเร็วยิ่งขึ้น เนื่องจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเตรียมรับมือกับความเปลี่ยนแปลงด้านนโยบาย กระแส โลกาภิวัตน์ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี บรรยากาศการทำงานในองค์กรเป็นไปด้วยความราบรื่นไม่ ก่อให้เกิดความสับสนทางด้านทรัพยากร ทั้งทรัพยากรมนุษย์ งบประมาณ การบริหารงาน รวมทั้ง เป็นการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ให้กับองค์กร นอกจากนี้ยังก่อให้เกิดประโยชน์แก่ตัวทรัพยากรมนุษย์เอง คือ เป็นการเพิ่มพูนความรู้ใหม่ๆ ให้ตนเอง ได้พบปะพูดคุยแลกเปลี่ยนความเห็นทำให้เกิดทัศนคติ ใหม่ๆ ที่สามารถนำมาพัฒนางานของตนให้ดีขึ้น นอกจากนี้ยังเกิดความมั่นใจในการที่จะเป็นผู้ ถ่ายทอดความรู้และสร้างกำลังใจที่ดีในการทำงานต่อไป

### ปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยทั่วไปผู้บริหารองค์กรมักจะพิจารณาในด้าน คุณประโยชน์ในการที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรโดยรวมทั้งองค์กรหรือเฉพาะหน่วยงาน นอกจากนั้นยังมองว่าทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจะเป็นประโยชน์ในด้านการปรับปรุง การจูงใจ การ เพิ่มผลผลิต คุณภาพของงาน ความพึงพอใจ การทำงานเป็นทีม และการแก้ปัญหาข้อขัดแย้ง ซึ่ง ในทางปฏิบัติ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะประกอบไปด้วยทั้งส่วนที่เป็นประโยชน์และส่วนที่เป็น ปัญหาอุปสรรค ในส่วนที่เป็นปัญหาอุปสรรคผู้บริหารจำเป็นต้องทำความเข้าใจและหาปัญหาให้ได้ว่า ปัญหาอุปสรรคของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คืออะไร เพื่อการเตรียมความพร้อมและหาแนวทางใน การแก้ปัญหาที่อาจเกิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารองค์กรต้องหาแนวทางในการปรับตัว ให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เพื่อให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรดำเนินการต่อไปโดยไม่มี ปัญหาอุปสรรคหรือมีปัญหาอุปสรรคน้อยที่สุด ปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญอาจกล่าว โดยสรุปอย่างกว้างๆ ได้ดังนี้

1. ปัญหาการอ้างรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าและมีประสิทธิภาพเอาไว้ในองค์กรให้นาน ที่สุดเท่าที่จะกระทำได้ ซึ่งในทางปฏิบัติจะกระทำได้อย่างอันเนื่องมาจากทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าและมี

<sup>119</sup> สมชาติ กิจยรรยง, **องค์กรดีทรัพยากรมนุษย์เด่นเน้นวิธีการหลากหลาย** (กรุงเทพมหานคร: สมาร์ทไลฟ์, 2555), 7.

ประสิทธิภาพมักที่จะค้นหาสิ่งที่ทำหายมากยิ่งขึ้นไปเรื่อย ๆ และในบางกรณีเมื่อได้รับการพัฒนาแล้ว มักจะมองว่างานที่รับผิดชอบอยู่ไม่เหมาะสมกับความสามารถของตน

2. ปัญหาความขัดแย้งระหว่างฝ่ายบริหารและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่มีความไม่เข้าใจกัน รวมทั้งปัญหาความขัดแย้งระหว่างทรัพยากรมนุษย์รุ่นเก่าและทรัพยากรมนุษย์รุ่นใหม่ ฝ่ายบริหารมักที่จะไม่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เท่าที่ควร ทั้งนี้ เพราะการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กว่าจะเห็นผลได้ต้องใช้เวลาและเป็นการลงทุนระยะยาว ส่วนความขัดแย้งระหว่างทรัพยากรมนุษย์รุ่นเก่ากับทรัพยากรมนุษย์รุ่นใหม่มักเกิดจากทรัพยากรมนุษย์รุ่นเก่าไม่สามารถตามทรัพยากรมนุษย์รุ่นใหม่ได้ทัน ซึ่งในบางครั้งอาจเป็นสิ่งที่สร้างความหนักใจให้กับผู้บริหารในการที่จะพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถทัดเทียมกับทรัพยากรมนุษย์รุ่นใหม่ได้

3. ปัญหาการขาดประสิทธิภาพในการทำงานและไม่พึงพอใจในงานที่ทำอันเนื่องมาจากการมีความสามารถสูงเกินความจำเป็นที่จะใช้ในการปฏิบัติงาน จึงเป็นเหตุให้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเกิดความเบื่อหน่ายและไม่พอใจกับงานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ

4. ปัญหาการจัดองค์กรไม่เหมาะสมและขาดบรรยากาศในการทำงาน ในบางองค์กรอาจจัดโครงสร้างองค์กรที่มีสายการบังคับบัญชาที่สลับซับซ้อน ขาดความคล่องตัวในการทำงาน การทำให้การไหลของงานเป็นไปด้วยความยากลำบากและเชิงซ้ำซ้อนผ่านขั้นตอนหลายขั้นตอน เป็นเหตุให้ทรัพยากรมนุษย์ที่ได้รับการพัฒนาไม่สามารถปฏิบัติงานได้เต็มตามความสามารถของตัวเอง

5. ปัญหาการขยายตัวของธุรกิจที่รวดเร็วจนทำให้ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรไม่สามารถปรับตัวได้ทันกับการเปลี่ยนแปลง แม้องค์กรจะมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในรูปแบบต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องก็ตาม

6. ปัญหาด้านการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ไม่ยุติธรรม แม้โครงการจะมีกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ดีสักปานใดก็ตาม หากไม่สามารถบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ยุติธรรมได้แล้ว โครงการก็จะไม่สามารถรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่ได้รับการพัฒนาแล้วเอาไว้ได้

7. ปัญหาการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรจะทำให้องค์กรเกิดการสูญเปล่าในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพราะการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรไม่ตรงกับความต้องการหรือไม่สอดคล้องกับแผนขององค์กรในอนาคต

8. ปัญหาด้านการทำงานเป็นทีมของทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากไม่สามารถทำงานร่วมกับคนอื่นได้อันเนื่องมาจากทัศนคติในการทำงานรูปแบบเดิมกับรูปแบบใหม่ไม่ตรงกัน

9. ปัญหาการขาดวิสัยทัศน์ในการบริหารงานของผู้บริหาร และการขาดวิสัยทัศน์ในการพัฒนาตนเองของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ซึ่งเป็นผลทำให้ทั้งผู้บริหารและทรัพยากรมนุษย์ขาดความสนใจในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

10. ปัญหาด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นปัจเจกบุคคล การพัฒนาอาชีพและการพัฒนาองค์กรที่ไม่เป็นระบบ รวมทั้งทรัพยากรมนุษย์ไม่ให้ความร่วมมือในการพัฒนา ไม่เข้าใจการพัฒนาจากการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะไม่สามารถยอมรับการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงได้

11. ปัญหาการใช้เวลาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องใช้เวลาซึ่งโดยทั่วไปจะเป็นอุปสรรคกับการทำงานเพราะองค์กรอาจไม่มีเวลาพอที่จะปล่อยให้ทรัพยากรมนุษย์ใช้เวลาปฏิบัติงานไปกับการพัฒนาได้

12. ปัญหาค่าใช้จ่ายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บางองค์กรอาจขาดแคลนงบประมาณในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะทำให้องค์กรไม่สามารถพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

13. ความล่าช้าในการจ่ายค่าจ้างในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือไม่จ่ายตรงตามกำหนด

14. ปัญหาการเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคล การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อาจทำให้ต้องมีการเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคลบางประการของทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งในบางกรณีอาจกระทำได้อย่างเพราะเจ้าตัวไม่ประสงค์ที่จะเปิดเผย หากนำมาเปิดเผยโดยพลการอาจเป็นการกระทำที่ไม่ชอบด้วยกฎหมาย

15. ยากต่อการประเมิน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยทั่วไปเป็นสิ่งที่ยากที่จะประเมินได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แต่ละราย หรือแต่ละครั้งบรรลุได้ตามความต้องการขององค์กรในระดับใด การประเมินจะได้ผลอย่างจริงจังก็ต่อเมื่อทรัพยากรมนุษย์รายนั้น ๆ สามารถนำความรู้ ความสามารถที่ได้รับจากการพัฒนามาใช้ในการปฏิบัติงานจริง ซึ่งโอกาสในการที่จะใช้ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานจริงมีน้อยและมีสถานการณ์ให้ได้ใช้ความรู้ความสามารถมากน้อยแตกต่างกันตามสถานการณ์

16. ปัญหาที่ผู้ได้รับการพัฒนาไม่สามารถนำทักษะที่ได้รับมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานได้ เนื่องจากยังต้องปฏิบัติงานด้วยวิธีเดิมและยังไม่มีเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามารองรับ

17. ปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติไม่สอดคล้องกันทำให้ทรัพยากรมนุษย์ไม่สามารถนำสิ่งที่ได้รับการเรียนรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานจริงได้

18. ปัญหาการขาดแคลนปัจจัยเสริมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ครบวงจร เช่น ปัจจัยด้านการเงิน ด้านวิทยากร ด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้านกายภาพ ด้านเทคโนโลยีและอื่น ๆ

19. ปัญหาวิทยากรด้อยคุณภาพและขาดการเรียนรู้ ซึ่งในบางกรณีองค์กรอาจจัดวิทยากร หรือผู้รับผิดชอบในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ด้อยประสิทธิภาพ ไม่สนใจเทคโนโลยีใหม่ๆ ขาดประสบการณ์ในนวัตกรรมใหม่ๆ ทั้งด้านเทคโนโลยีและกรณีศึกษาที่เกี่ยวข้องปัญหาทุกปัญหา

ไม่ว่าจะเป็นปัญหาเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือปัญหาอื่นใดที่เกิดขึ้นย่อมต้องมีแนวทางในการแก้ปัญหา โดยมีแนวทางแก้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้น ดังนี้

1. ผู้บริหารองค์กรต้องให้ความสนใจปัญหาอย่างจริงจังและต้องเข้าใจความต้องการของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรว่ามีความต้องการอะไร
2. ผู้บริหารองค์กรควรต้องวิเคราะห์ห่องค์กรของตนอย่างจริงจัง และสร้างระบบการวางแผนทรัพยากรมนุษย์กับการวางแผนองค์กรให้สอดคล้องกัน
3. ผู้บริหารองค์กรและทรัพยากรมนุษย์ควรให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมและการสร้างบรรยากาศของการมีส่วนร่วมในการจัดการ
4. ผู้บริหารองค์กรควรผลักดันตนเองให้เป็นผู้บริหารแบบประชาธิปไตยและเป็นผู้ให้คำปรึกษามากกว่าเป็นผู้ควบคุมจัดการองค์กรในลักษณะของการเป็นหุ้นส่วน
5. ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรควรเปิดรับการพัฒนาตนเองอย่างจริงจัง โดยปลูกจิตสำนึกของตนเองในการแก้ปัญหา ปรับปรุงตนเองตามที่ต้องการเพื่อสร้างศักยภาพของตนและขององค์กรโดยรวม
6. องค์กรควรพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน มีการเรียนรู้ตั้งแต่ระดับผู้บริหารจนถึงระดับปฏิบัติการ
7. องค์กรควรถ่ายทอดนโยบายที่ได้กำหนดไว้ให้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรทุกระดับได้รับรู้และเข้าใจถึงจุดมุ่งหมายที่จะดำเนินการอย่างถูกต้องและทันเวลา

จากปัญหาอุปสรรคและแนวทางในการแก้ปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าว อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อาจมีทั้งคุณประโยชน์และปัญหาอุปสรรค แต่ปัญหาอุปสรรคใด ๆ ที่อาจเกิดย่อมมีทางแก้ไข หากผู้บริหารได้มีการวิเคราะห์พิจารณาปัญหาและอุปสรรคที่อาจเกิดจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะทำให้ผู้บริหารสามารถกำหนดแนวทางและเตรียมการในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ดังกล่าวเอาไว้ล่วงหน้า ปัญหาบางปัญหาอาจแก้ได้ในระยะยาว และปัญหาบางปัญหาสามารถแก้ไขได้ในระยะสั้น อย่างไรก็ตามหากได้มีการพิจารณาปัญหาอย่างถ่องแท้ และได้มี



การเตรียมการในการแก้ปัญหาทุกแง่มุมที่สามารถมองเห็นก็จะทำให้ปัญหาที่อาจเกิดกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีน้อยหรืออาจจะไม่มีเลยในที่สุด

### ข้อมูลพื้นฐานกลุ่มส่งเสริมการศึกษาเอกชน สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดราชบุรี

(Private Schools Promotion Group Ratchaburi Provincial Educational Office)

#### ประวัติความเป็นมา

จากข้อเท็จจริงซึ่งได้ปรากฏให้เห็นถึงสภาพปัญหาในการจัดการศึกษาของประเทศในส่วภูมิภาคทั้งในด้านโครงสร้างขององค์กร ด้านระบบบริหารจัดการ และด้านบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ซึ่งปัญหาเหล่านี้ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาและการพัฒนาเยาวชนซึ่งเป็นทรัพยากรมนุษย์และกำลังคนที่สำคัญในการพัฒนาประเทศและเป็นอุปสรรคต่อการขับเคลื่อนและการพัฒนาด้านการศึกษาของประเทศ ให้มีประสิทธิภาพทัดเทียมนานาประเทศ คณะรักษาความสงบแห่งชาติจึงได้มีคำสั่ง ที่ 19/2560 เรื่อง การปฏิรูปการศึกษาในภูมิภาคของกระทรวงศึกษาธิการ โดยกำหนดให้ตั้งคณะกรรมการขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการในภูมิภาค พร้อมทั้งจัดตั้งสำนักงานศึกษาธิการภาค 18 ภาค และสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อปฏิบัติภารกิจของกระทรวงศึกษาธิการในระดับพื้นที่โดยใช้บังคับตั้งแต่วันประกาศในราชกิจจานุเบกษาเป็นต้นไป ประกาศ ณ วันที่ 3 เมษายน 2560 มี พลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา ดำรงตำแหน่งนายกรัฐมนตรีและหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ประกอบกับมติคณะกรรมการขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการในภูมิภาค ในการประชุมครั้งที่ 2/2560 วันที่ 11 เมษายน 2560 กำหนดให้แบ่งหน่วยงานภายในของสำนักงานศึกษาธิการภาคและสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ตามประกาศสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การแบ่งหน่วยงานภายในสำนักงานศึกษาธิการภาคและสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ตามบัญชีที่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการประกาศกำหนด ทำหน้าที่ขับเคลื่อนการศึกษาในระดับภาคและจังหวัด โดยการอำนวยความสะดวก ส่งเสริมสนับสนุน และพัฒนาการศึกษา แบบร่วมมือและบูรณาการกับหน่วยงานในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการและหน่วยงานอื่นหรือภาคส่วนที่เกี่ยวข้องในพื้นที่ ปฏิบัติภารกิจของกระทรวงศึกษาธิการเกี่ยวกับการบริหารและการจัดการศึกษาตามที่กฎหมายกำหนด ปฏิบัติราชการตามอำนาจหน้าที่ นโยบาย และยุทธศาสตร์ของส่วนราชการต่างๆ ที่มอบหมาย และเพื่อให้การปฏิบัติงานของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมีประสิทธิภาพ เกิดความ

สะดวกในการมอบหมายและควบคุมงาน จึงประกาศการแบ่งหน่วยงานภายในและกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ แบ่งกลุ่มงานภายในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดออกเป็น 8 กลุ่ม ดังนี้

1. กลุ่มอำนวยการ
2. กลุ่มบริหารงานบุคคล
3. กลุ่มนโยบายและแผน
4. กลุ่มพัฒนาการศึกษา
5. กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผล
6. กลุ่มส่งเสริมการศึกษาเอกชน
7. กลุ่มลูกเสือ ยุวกาชาด และกิจการนักเรียน
8. หน่วยตรวจสอบภายใน

#### หน้าที่ความรับผิดชอบ

1. กำกับ ดูแล ประสาน ส่งเสริม และสนับสนุนสถานศึกษาเอกชนตามกฎหมายว่าด้วยโรงเรียนเอกชน
2. ดำเนินการเกี่ยวกับการออกใบอนุญาตจัดตั้งโรงเรียน และการเปลี่ยนแปลงกิจการโรงเรียนเอกชน
3. ดำเนินการเกี่ยวกับการสงเคราะห์และเงินทดแทนตามกฎหมายว่าด้วยโรงเรียนเอกชนและที่กฎหมายอื่นกำหนด
4. ดำเนินการอื่นเกี่ยวกับงานการศึกษาเอกชนตามที่กฎหมายกำหนด
5. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

#### ประเภทของโรงเรียนเอกชน

1. โรงเรียนในระบบ มี 2 ประเภท ได้แก่
  - ประเภทสามัญศึกษา
  - ประเภทนานาชาติ
2. โรงเรียนนอกระบบ มี 7 ประเภท ได้แก่
  - ประเภทสอนศาสนา
  - ประเภทศิลปะและกีฬา
  - ประเภทวิชาชีพ
  - ประเภทสร้างเสริมทักษะชีวิต

- ประเภททกววิชา
- สถาบันศึกษาปอเนาะ
- ศูนย์การศึกษาอิสลามประจำมัสยิด (ตาดีกา)

### วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายการศึกษาเอกชน

#### วิสัยทัศน์

“ผู้เรียนเป็นพลเมืองดี มีความรู้และทักษะที่จำเป็น เรียนรู้ได้ตลอดชีวิต ด้วยระบบการศึกษาที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน”

#### พันธกิจ

1. พัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้เป็นพลเมืองที่มีศักยภาพตามเป้าหมายการพัฒนาคนของประเทศ ด้วยกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน
2. ส่งเสริมให้ผู้เรียนได้เข้าถึงโอกาสในการศึกษาอย่างเสมอภาคและเป็นธรรม ด้วยระบบการจัดสรรทรัพยากรเพื่อการศึกษาที่สะท้อนคุณภาพและประสิทธิภาพการจัดการศึกษาและความต้องการจำเป็นที่แตกต่างกัน
3. พัฒนาคุณภาพของโรงเรียนเอกชนให้ได้มาตรฐานและมีศักยภาพในการแข่งขัน
4. พัฒนาการบริหารราชการของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนให้เป็นหน่วยงานที่มีศักยภาพสูงในการทำหน้าที่กำกับ ส่งเสริม และสนับสนุนการศึกษาเอกชนให้บรรลุเป้าหมายของการพัฒนา

#### เป้าหมาย

1. **ด้านคุณภาพของผู้เรียน** ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม มีวินัย มีจิตสาธารณะมีทัศนคติและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ตามบรรทัดฐานที่ดีของสังคม มีความรักในสถาบันหลักของชาติ มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 เรียนรู้ได้ตลอดชีวิตเพื่อพัฒนาทักษะ ความรู้ และคุณภาพชีวิต
2. **ด้านโอกาสของผู้เรียน** ผู้เรียนได้รับโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษาภายใต้ระบบการจัดสรรทรัพยากรที่เป็นธรรมและเหมาะสมสำหรับการเรียนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีคุณภาพมาตรฐาน สะท้อนตามความต้องการจำเป็นที่แตกต่างกันของผู้เรียนและโรงเรียน รวมทั้งได้รับการส่งเสริมโอกาสในการเรียนรู้ตลอดชีวิต
3. **ด้านประสิทธิภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน** โรงเรียนเอกชนมีการบริหารจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ อยู่บนหลักความรับผิดชอบ สามารถปรับตัวเพื่อแข่งขันได้จัดการศึกษาที่แตกต่างเพื่อตอบโจทย์ความต้องการของผู้เรียนและการพัฒนาประเทศ

4. ด้านการมีส่วนร่วมในการจัดและสนับสนุนการศึกษาเอกชน การศึกษาเอกชนมีบทบาทเพิ่มขึ้น มีศักยภาพในการให้บริการด้านการศึกษาในระดับนานาชาติ และมีเครือข่ายความร่วมมือในประเทศและต่างประเทศเพื่อส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพการศึกษาเอกชน

5. ด้านระบบการบริหารจัดการส่งเสริมการศึกษาเอกชน สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนมีการบริหารราชการที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ทันสมัย และอำนวยความสะดวกมีการบูรณาการร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทำหน้าที่กำกับ ส่งเสริม และสนับสนุนการจัดการศึกษาเอกชนได้สอดคล้องตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน<sup>120</sup>

ตารางที่ 1 รายชื่อโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน

| ลำดับที่ | โรงเรียน                     | อำเภอ        | ระดับชั้น                     |
|----------|------------------------------|--------------|-------------------------------|
| 1        | นารีวิทยา                    | เมืองราชบุรี | อนุบาล-มัธยมศึกษา             |
| 2        | กองทัพบกอุปถัมภ์ บูรณวิทยา   | เมืองราชบุรี | อนุบาล-มัธยมศึกษาตอนต้น       |
| 3        | ดรุณาราชบุรี                 | เมืองราชบุรี | เตรียมอนุบาล-มัธยมศึกษา       |
| 4        | ดรุณาราชบุรีวิเทศศึกษา       | เมืองราชบุรี | เตรียมอนุบาล-มัธยมศึกษา       |
| 5        | สุริยวงศ์                    | เมืองราชบุรี | เตรียมอนุบาล-มัธยมศึกษา       |
| 6        | พิบูลสงครามอุปถัมภ์ ราชบุรี  | เมืองราชบุรี | เตรียมอนุบาล-มัธยมศึกษาตอนต้น |
| 7        | กองทัพบกอุปถัมภ์ โยธินวิทยา  | เมืองราชบุรี | เตรียมอนุบาล-ประถมศึกษา       |
| 8        | นารีวุฒิ                     | บ้านโป่ง     | เตรียมอนุบาล-มัธยมศึกษา       |
| 9        | วัดบ้านโป่งสามัคคีคุณูปถัมภ์ | บ้านโป่ง     | อนุบาล-มัธยมศึกษา             |
| 10       | สารสิทธิ์พิทยาลัย            | บ้านโป่ง     | อนุบาล-มัธยมศึกษา             |
| 11       | เทพวิทยา                     | บ้านโป่ง     | อนุบาล-มัธยมศึกษาตอนต้น       |
| 12       | เทพินทร์พิทยา                | บ้านโป่ง     | อนุบาล-มัธยมศึกษาตอนต้น       |
| 13       | วังตาลวิทยา                  | บ้านโป่ง     | อนุบาล-มัธยมศึกษาตอนต้น       |
| 14       | ฮกเฮง                        | บ้านโป่ง     | อนุบาล-มัธยมศึกษาตอนต้น       |
| 15       | บ้านโป่งวิทยาคม              | บ้านโป่ง     | อนุบาล-ประถมศึกษา             |
| 16       | อนุบาลสุชาดา                 | บ้านโป่ง     | อนุบาล                        |
| 17       | ดุสิตวิทยา                   | บ้านโป่ง     | เตรียมอนุบาล-ประถมศึกษา       |

<sup>120</sup> สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดราชบุรี, ประวัติความเป็นมา, เข้าถึงเมื่อ 10 กันยายน 2564, เข้าถึงได้จาก <https://rbprovincial.blogspot.com/2019/>

ตารางที่ 1 รายชื่อโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา  
เอกชน มีจำนวน 32 โรงเรียน (ต่อ) มีดังนี้

| ลำดับที่ | โรงเรียน                       | อำเภอ       | ระดับชั้น                     |
|----------|--------------------------------|-------------|-------------------------------|
| 18       | ธีรศาสตร์                      | บ้านโป่ง    | เตรียมอนุบาล-มัธยมศึกษาตอนต้น |
| 19       | อุดมวิทยา                      | บ้านโป่ง    | เตรียมอนุบาล-ประถมศึกษา       |
| 20       | มัธยมวัดไทรราชบุรุษอุปถัมภ์    | โพธาราม     | อนุบาล-มัธยมศึกษา             |
| 21       | ธารพระพรวิทยานุสรณ์            | โพธาราม     | อนุบาล-ประถมศึกษา             |
| 22       | อนุบาลวัดสนามชัย "สุตกิจวิทยา" | โพธาราม     | อนุบาล                        |
| 23       | เจียไฉ่                        | โพธาราม     | เตรียมอนุบาล-ประถมศึกษา       |
| 24       | แย้มวิทยการ                    | โพธาราม     | เตรียมอนุบาล-ประถมศึกษา       |
| 25       | ราชบุรุษบำรุงวิทย์             | โพธาราม     | เตรียมอนุบาล-ประถมศึกษา       |
| 26       | สมศักดิ์วิทยา                  | โพธาราม     | เตรียมอนุบาล-ประถมศึกษา       |
| 27       | พัชรวิทยา                      | ดำเนินสะดวก | เตรียมอนุบาล-ประถมศึกษา       |
| 28       | วันทามาริอา ราชบุรี            | ดำเนินสะดวก | อนุบาล-มัธยมศึกษาตอนต้น       |
| 29       | ดำเนินวิทยา                    | ดำเนินสะดวก | เตรียมอนุบาล-มัธยมศึกษาตอนต้น |
| 30       | อนุบาลวัดโชติทายการามสงเคราะห์ | ดำเนินสะดวก | เตรียมอนุบาล-มัธยมศึกษาตอนต้น |
| 31       | ธรรมจารินีวิทยา                | ปากท่อ      | อนุบาล-มัธยมศึกษา             |
| 32       | เรืองวิทย์พระฤทัย              | วัดเพลง     | อนุบาล-ประถมศึกษา             |

สรุป โรงเรียนเอกชนในระบบประเภทสามัญศึกษาจังหวัดราชบุรี มีจำนวน 32 โรงเรียน  
แยกตามอำเภอ ดังนี้

|                   |    |    |          |
|-------------------|----|----|----------|
| อำเภอ ราชบุรี     | มี | 7  | โรงเรียน |
| อำเภอ บ้านโป่ง    | มี | 12 | โรงเรียน |
| อำเภอ โพธาราม     | มี | 7  | โรงเรียน |
| อำเภอ ดำเนินสะดวก | มี | 4  | โรงเรียน |
| อำเภอ ปากท่อ      | มี | 1  | โรงเรียน |
| อำเภอ วัดเพลง     | มี | 1  | โรงเรียน |

ตารางที่ 2 จำนวนบุคลากรโรงเรียนเอกชนในระบบประเภทสามัญศึกษาจังหวัดราชบุรี

| ลำดับที่ | โรงเรียน                        | ผอ. | คณะ<br>ผู้บริหาร | ผู้ได้รับ<br>ใบอนุญาต | ครู | บุคลากร |
|----------|---------------------------------|-----|------------------|-----------------------|-----|---------|
| 1        | นารีวิทยา                       | 1   | 1                | 1                     | 150 | -       |
| 2        | กองทัพบกอุปถัมภ์ บูรณวิทยา      | 1   | 2                | 1                     | 29  | 2       |
| 3        | ดรุณราชบุรี                     | 1   | -                | 1                     | 191 | 6       |
| 4        | ดรุณราชบุรีวิเทศศึกษา           | 1   | 1                | 1                     | 59  | 1       |
| 5        | สุริยวงศ์                       | 1   | 2                | 1                     | 31  | -       |
| 6        | พิบูลสงครามอุปถัมภ์ ราชบุรี     | 1   | 1                | 1                     | 16  | -       |
| 7        | กองทัพบกอุปถัมภ์ โยธินวิทยา     | 1   | 1                | 1                     | 10  | 1       |
| 8        | นารีวุฒิ                        | 1   | -                | 1                     | 77  | 1       |
| 9        | วัดบ้านโป่งสามัคคีคุณูปถัมภ์    | 1   | 2                | 1                     | 134 | 8       |
| 10       | สารสิทธิ์พิทยาลัย               | 1   | -                | 1                     | 102 | 6       |
| 11       | เทพวิทยา                        | 1   | 1                | 1                     | 44  | 1       |
| 12       | เทพินทร์พิทยา                   | 1   | -                | 1                     | 52  | 1       |
| 13       | วังตาลวิทยา                     | 1   | 2                | 1                     | 54  | -       |
| 14       | ฮกเฮง                           | 1   | -                | 1                     | 36  | 1       |
| 15       | บ้านโป่งวิทยาคม                 | 1   | -                | 1                     | 58  | 1       |
| 16       | อนุบาลสุชาดา                    | 1   | -                | 1                     | 2   | -       |
| 17       | ดุสิตวิทยา                      | 1   | -                | 1                     | 58  | 1       |
| 18       | ธีรศาสตร์                       | 1   | -                | 1                     | 83  | 1       |
| 19       | อุดมวิทยา                       | 1   | -                | 1                     | 80  | -       |
| 20       | มัธยมวัดไทรราษฎร์อุปถัมภ์       | 1   | 1                | 1                     | 28  | 4       |
| 21       | ธารพระพรวิทยานุสรณ์             | 1   | 2                | 1                     | 9   | 1       |
| 22       | อนุบาลวัดสนามชัย "สุตทกิจวิทยา" | 1   | 1                | 1                     | 6   | -       |
| 23       | เจียไฉ่                         | 1   | 1                | 1                     | 54  | 6       |
| 24       | แย้มวิทยการ                     | 1   | 1                | 1                     | 42  | 5       |
| 25       | ราษฎร์บำรุงวิทย์                | 1   | 1                | 1                     | 24  | -       |
| 26       | สมศักดิ์วิทยา                   | 1   | -                | 1                     | 27  | 1       |

ตารางที่ 2 จำนวนบุคลากรโรงเรียนเอกชนในระบบประเภทสามัญศึกษา จังหวัดราชบุรี (ต่อ)

| ลำดับที่ | โรงเรียน                       | ผอ.       | คณะ<br>ผู้บริหาร | ผู้ได้รับ<br>ใบอนุญาต | ครู          | บุคลากร   |
|----------|--------------------------------|-----------|------------------|-----------------------|--------------|-----------|
| 27       | พัชรวิทยา                      | 1         | -                | 1                     | 10           | 3         |
| 28       | วันทามารีอา ราชบุรี            | 1         | -                | 1                     | 55           | 10        |
| 29       | ดำเนินวิทยา                    | 1         | -                | 1                     | 69           | 2         |
| 30       | อนุบาลวัดโชติทายการามสงเคราะห์ | 1         | 2                | 1                     | 42           | -         |
| 31       | ธรรมจารีনীวิทยา                | 1         | 1                | 1                     | 38           | -         |
| 32       | เรืองวิทย์พระหฤทัย             | 1         | 1                | 1                     | 19           | 2         |
|          | <b>รวม</b>                     | <b>32</b> | <b>24</b>        | <b>32</b>             | <b>1,689</b> | <b>67</b> |

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### งานวิจัยในประเทศ

พรรณนภา อิงพงษ์พันธ์ ได้ศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับผลการปฏิบัติงานวิชาการในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 พบว่า 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร ในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การประเมินกลยุทธ์ และการกำหนดกลยุทธ์ ตามลำดับ 2) ผลการปฏิบัติงานวิชาการ ในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษาการคัดเลือกหนังสือแบบเรียน เพื่อใช้ในสถานศึกษา การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษาการวัดผลประเมินผลและดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การนิเทศการศึกษา การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้การพัฒนาและใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา การแนะแนว การวางแผนงานด้านวิชาการการส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน สถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา การส่งเสริม

ชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น และการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา ตามลำดับ 3) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับผลการปฏิบัติงานวิชาการ ในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01<sup>121</sup>

สุภาพร ภิรมย์เมือง ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ทั้งโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการจัดทำกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติกลยุทธ์ ด้านการตรวจสอบสภาพแวดล้อมและด้านการประเมินผลการควบคุม 2) คุณภาพการศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ทั้งโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านอัตลักษณ์ของโรงเรียน ด้านมาตรการส่งเสริม ด้านการจัดการศึกษาด้านการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ และด้านคุณภาพผู้เรียน 3) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .01 โดยสัมพันธ์อยู่ในระดับสูงและเป็นในลักษณะคล้อยตาม<sup>122</sup>

จิระศักดิ์ ทูบจิว ได้ทำการศึกษาเรื่องการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการปฏิบัติงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 พบว่า 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การกำหนดทิศทางขององค์การ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ การกำหนดกลยุทธ์ และการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ 2) การปฏิบัติงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การ

<sup>121</sup> พรพรรณ อิงพงษ์พันธ์, “การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับผลการปฏิบัติงานวิชาการ ในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1” **วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร**, ปีที่ 2 ฉบับที่ 2 (มกราคม - มิถุนายน 2555):145.

<sup>122</sup> สุภาพร ภิรมย์เมือง, “การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3” **วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร**, ปีที่ 4 ฉบับที่ 2 (มกราคม - มิถุนายน 2557):171.



พัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา การแนะแนวการศึกษา การวัดผลประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา การพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ การนิเทศการศึกษา การส่งเสริม ความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวและสถาบัน อื่นที่จัดการศึกษา การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา และการประสานความร่วมมือในการพัฒนา งานวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น 3) การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการปฏิบัติงานวิชาการของ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 มีความสัมพันธ์กันโดย ภาพรวมในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นความสัมพันธ์แบบคล้อยตามกัน เมื่อ พิจารณาระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ พบว่า มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานวิชาการของโรงเรียน มัธยมศึกษาทุกด้านโดยเรียงลำดับได้ดังนี้ ด้านที่มีความสัมพันธ์กันในระดับสูงมี 2 ด้าน คือ การ กำหนดกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ส่วนด้านที่มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลางมี 2 ด้าน คือ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ และการกำหนดทิศทางขององค์กร<sup>123</sup>

จันทร์ฤทัย พานิชสุภผล ได้ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนเพื่อเสริมสร้าง ความสามารถทางภาษาอังกฤษของนักเรียนประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันและสภาพ ที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเอกชน ในภาพรวมอยู่ในระดับมากและมากที่สุด ตามลำดับดังนี้ การวางแผน การประเมินผล และการนำแผนสู่การปฏิบัติ สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของ การเสริมสร้างความสามารถทางภาษาอังกฤษ ในภาพรวมอยู่ในระดับมากและมากที่สุด ตามลำดับ ดังนี้ บทบาทและหน้าที่ของครู คณะผู้บริหารโรงเรียนนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายใน เมื่อพิจารณาจุดแข็ง พบว่า บทบาทและหน้าที่ที่เป็นจุดแข็งสูงสุดคือครู ทั้งนี้ กลยุทธ์หลัก ได้แก่ กลยุทธ์เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคามของบทบาทและ หน้าที่ในการเสริมสร้างของครู กลยุทธ์รอง ได้แก่ กลยุทธ์เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกัน ภาวะคุกคามในการสอนและประเมินผลภาษาอังกฤษ ส่วนบทบาทและหน้าที่ที่เป็นจุดอ่อนเพียง บทบาทเดียวคือชุมชน ทั้งนี้กลยุทธ์หลัก ได้แก่ กลยุทธ์แก้ไขจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามของ บทบาทและหน้าที่ในการเสริมสร้างของชุมชน กลยุทธ์รอง ได้แก่ กลยุทธ์แก้ไขจุดอ่อนและป้องกัน ภาวะคุกคามในการจัดกิจกรรมตามความต้องการของนักเรียนที่เกี่ยวข้องกับภาษาอังกฤษ การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายนอก พบว่า ความทันสมัยของเทคโนโลยีเป็นโอกาสที่สูงที่สุด และงบประมาณของ รัฐเป็นภาวะคุกคามที่สูงที่สุด กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนเพื่อเสริมสร้างความสามารถทาง

<sup>123</sup> จิระศักดิ์ ทูบจิว, “การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการปฏิบัติงานวิชาการของโรงเรียน มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8,” วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, ปีที่ 6 ฉบับที่ 1 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2558): 22.

ภาษาอังกฤษของนักเรียนประถมศึกษา ประกอบด้วย 12 กลยุทธ์หลัก 40 กลยุทธ์รองและ 80 วิธีดำเนินการ<sup>124</sup>

วิจิต แสงสว่าง และนวัสนันท์ วงศ์ประสิทธิ์ ได้ทำการศึกษา รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อก้าวสู่ประชาคมอาเซียน ของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา โดยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อก้าวสู่ประชาคมอาเซียน ของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา ประกอบด้วย องค์ประกอบหลัก 3 มิติ ได้แก่ 1) มิติด้านคน (People Dimension) เป็นความต้องการอย่างแรงกล้าของบุคคลที่จะพัฒนาตนเองให้เป็นผู้มีความรอบรู้และเชี่ยวชาญในงานของตนเอง โดยต้องเป็นคนที่มีความใฝ่รู้ ชอบเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ในมิตินี้ประกอบด้วย 2 ปัจจัย ได้แก่ ด้านบุคลากรและด้านผู้บริหาร 2) มิติด้านองค์การ (Organizational Dimension) เป็นการจัดระบบขององค์การให้มีความพร้อมเพื่อสนับสนุนให้มีการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ ในมิตินี้ประกอบด้วย 4 ปัจจัย ได้แก่ นโยบายจากกระทรวง นโยบายการเตรียมสู่อาเซียน การทำงานเป็นทีม การทำงานอย่างเป็นระบบ และการมีส่วนร่วมของชุมชน และ 3) มิติด้านเทคโนโลยี (Technology Dimension) เป็นการสร้างระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อจัดระบบความรู้ ถ่ายโอนและพัฒนาความรู้ในองค์การอย่างต่อเนื่อง รวดเร็วและทันสมัยในระดับสากลรองรับการเปิดประเทศอาเซียน ในมิตินี้ประกอบด้วย 1 ปัจจัย ได้แก่ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในศตวรรษที่ 21 เป็นการเปลี่ยนแปลงในระดับโลกหรือที่เรียกกันได้ว่าเป็นยุคโลกภิวัตน์เป็นสังคมที่เกิดขึ้นแบบใหม่ที่เรียกว่า สังคมสารสนเทศ (Information Society) สังคมแห่งการเรียนรู้ (Knowledge Society) หรือเป็นสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge - based Society and Economy) ซึ่งลักษณะที่เกิดขึ้นดังกล่าวนี้จะส่งผลทำให้สังคมที่มีความรู้กลายเป็นทรัพยากรที่มีค่ายิ่ง การกำหนดแนวทางการพัฒนาความรู้ใหม่ ๆ เพื่อการแข่งขัน และเสริมสร้างความเข้มแข็งจะเป็นฐานที่สำคัญอย่างยิ่งของกระบวนการพัฒนาครุในศตวรรษที่ 21 จึงต้องปรับตัวให้เข้ากับการเรียนรู้ให้เท่าทันยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลง ทุกภาคส่วนควรช่วยกันลดปัญหาและอุปสรรคที่ขัดขวางการพัฒนาครุ ซึ่งแนวทางและ

<sup>124</sup> จันทรฤทัย พานิชสุภผล. “กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนเพื่อเสริมสร้างความสามารถทางภาษาอังกฤษของนักเรียนประถมศึกษา,” *วารสารครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*, ปีที่ 44 ฉบับที่ 1 (มกราคม - มีนาคม 2559): 14.

ความเป็นไปได้ในการพัฒนาครูในศตวรรษที่ 21 นั้น ต้องดำเนินการทั้งด้านนโยบายและด้านการพัฒนาตนเองของครูควบคู่กันไป<sup>125</sup>

สุรมงคล นิมจิตต์ ได้ศึกษาการพัฒนา รูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบหลักจะประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลลัพธ์ เครือข่าย ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม องค์ประกอบย่อยจะเป็น การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ รวมถึงเป้าหมายต่าง ๆ การสรรหาคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนาการประเมินผล การให้ค่าตอบแทนและรางวัล และการจัดการบุคลากรสัมพันธ์ 2) การพัฒนาแผนกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล รูปแบบกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงความได้เปรียบที่เหมาะสมประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้าที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยและเกณฑ์การประกันคุณภาพและนำไปปฏิบัติได้ แนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรต้องมีลักษณะเป็นเชิงกลยุทธ์การสร้างเครือข่ายที่เป็นรูปธรรมชัดเจน ส่งเสริมการสร้างความคิดสร้างสรรค์ผ่านงานวิจัยและการสร้างแรงบันดาลใจต่าง ๆ 3) จากการประเมินฉันทามติจากผู้บริหารหรือผู้แทนผู้บริหารจากมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลทั้ง 9 แห่ง ด้วยค่าสัมประสิทธิ์ Cohen's Kappa พบว่าแผนกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ที่สร้างขึ้นเหมาะสมที่จะนำไปประยุกต์ใช้กับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล เพื่อพัฒนาคุณภาพและเพิ่มผลการประเมินได้อย่างยั่งยืน<sup>126</sup>

สิรินดา แจ่มแจ้ง ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร อยู่ในระดับมากทั้งภาพรวมและรายด้าน ประกอบด้วย การบริหาร

<sup>125</sup> วิจิต แสงสว่าง และนวิสนันท์ วงศ์ประสิทธิ์, “รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อก้าวสู่ประชาคมอาเซียนของโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา,” *Journal of Education* 1, 10 (มกราคม-มีนาคม 2559): 155.

<sup>126</sup> สุรมงคล นิมจิตต์, “การพัฒนา รูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล,” *วารสารวิชาการ RMUTT Global Business and Economics Review* 11, 2 (พฤศจิกายน 2559):129.

ทรัพยากรในองค์กร การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 2) การทำงานเป็นทีมของครู อยู่ในระดับมากทั้งภาพรวมและรายด้าน ประกอบด้วย บรรยากาศความไว้วางใจ มองเห็นประโยชน์การทำงานร่วมกัน และความชัดเจนของเป้าหมาย 3) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร ได้แก่ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การบริหารทรัพยากรในองค์กร และการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูโดยร่วมกันทำนายได้ร้อยละ 52.80 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05<sup>127</sup>

รัชพล เชิงชล ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ผลวิจัยพบว่า 1. การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ทั้งโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับมีขมิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ 1) ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 2) ด้านการกำหนดกลยุทธ์ 3) ด้านการควบคุมและประเมินผล และ 4) ด้านการตรวจสอบสภาพแวดล้อม 2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ทั้งโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับมีขมิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ 1) ด้านขอบเขตส่วนบุคคล 2) ด้านขอบเขตบุคลากร 3) ด้านขอบเขตองค์กร และ 4) ด้านขอบเขตหน้าที่/งาน 3. การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01<sup>128</sup>

เปี่ยมพร ตั้งตระกูลไพศาล ได้ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า 1) กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชน ประกอบด้วย การบริหารแบรนด์ของโรงเรียนเอกชน 3 กระบวนการ คือ การวางแผนการบริหารแบรนด์ การนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติ และ การ

<sup>127</sup> สิริินดา แจ่มแจ้ง, “การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2,” **วารสารวิจัยมหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง** 5, 1 (เมษายน-กันยายน 2560): 50.

<sup>128</sup> รัชพล เชิงชล , “การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1,” **วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร**, ปีที่16 ฉบับที่ 2 (กรกฎาคม - ธันวาคม 2561): 57-58.

ประเมินผลแบรนด์ และกรอบแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา ได้แก่ การเพิ่มจำนวนของนักเรียนในโรงเรียนเอกชนที่รับเงินอุดหนุน และไม่รับเงินอุดหนุน 2) สภาพปัจจุบันของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนอยู่ในระดับมาก และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีจุดแข็ง คือ การวางแผนการบริหารแบรนด์ จุดอ่อน คือ การประเมินผลแบรนด์ และการนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติ โอกาส คือ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและสภาพสังคม และภาวะคุกคาม คือ การเมืองและนโยบายการศึกษาของรัฐและสภาพเศรษฐกิจ และ 3) กลยุทธ์การแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา มีกลยุทธ์หลัก 3 กลยุทธ์คือ (1) เสริมความเข้มแข็งของการวางแผนบริหารแบรนด์โรงเรียน (2) ปรับปรุงกระบวนการนำ แผนการบริหารแบรนด์โรงเรียนสู่การปฏิบัติ และ (3) ปรับปรุงการประเมินผลแบรนด์โรงเรียนอย่างเป็นระบบ มีกลยุทธ์รอง 7 กลยุทธ์ และมีวิธีดำเนินการ 24 วิธี<sup>129</sup>

ปาฐ์ ไกรวิญญู ได้ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาตามแนวคิดการพัฒนานักเรียนให้มีภาวะผู้นำอย่างคล่องแคล่ว ผลการวิจัยพบว่า 1. กรอบแนวคิดการบริหารโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษา ประกอบด้วย การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การจัดการเรียนการสอน การจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน และการวัดและประเมินผล กรอบแนวคิดการพัฒนานักเรียนให้มีภาวะผู้นำอย่างคล่องแคล่ว ประกอบด้วย การพัฒนานักเรียนในด้านดังต่อไปนี้ 1) การตระหนักในสถานการณ์ (Situational Awareness) 2) การตระหนักถึงจุดมุ่งหมาย (Sense of Purpose) 3) ความเข้าใจในผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Understanding) 4) สไตล์การใช้อำนาจ (Power Style) 5) ความตระหนักในการเชื่อมโยง (Connective Awareness) 6) การตัดสินใจอย่างมีวิจารณญาณ (Reflective Judgement) 7) การตระหนักในตนเอง (Self-awareness) 8) แรงจูงใจเชิงพัฒนา (Development Motivation) 2. สภาพปัจจุบันของการบริหารโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาตามแนวคิดการพัฒนานักเรียนให้มีภาวะผู้นำอย่างคล่องแคล่ว โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก (= 3.5735) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด (= 4.5777) 3. กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาตามแนวคิดการพัฒนานักเรียนให้มีภาวะผู้นำอย่างคล่องแคล่ว ประกอบไปด้วย 3 กลยุทธ์หลักคือ 1) เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารการวัดและประเมินผลเพื่อพัฒนานักเรียนในด้านภาวะผู้นำอย่างคล่องแคล่ว มี 2 กลยุทธ์รอง และ 10 วิธีดำเนินการ 2) ยกระดับการบริหารการเรียนการสอนเพื่อพัฒนานักเรียนให้มีภาวะผู้นำอย่างคล่องแคล่ว มี 2 กลยุทธ์รอง และ 10 วิธีดำเนินการ และ 3) ปรับเปลี่ยนหลักสูตรสถานศึกษาเพื่อ

<sup>129</sup> เปี่ยมพร ตั้งตระกูลไพศาล. “กลยุทธ์การบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา,” วารสารครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ปีที่ 48 ฉบับที่ 4 (ตุลาคม - ธันวาคม 2563): 236.

พัฒนานักเรียนให้มีภาวะผู้นำอย่างคล่องแคล่ว มี กลยุทธ์รอง และ 8 วิธีดำเนินการบริหาร การศึกษา<sup>130</sup>

ชลธิชา ร่มโพธิ์รี ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ผลการวิจัยพบว่า 1. การบริหารเชิงกลยุทธ์ของ ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ใน ระดับมาก 2. การจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3. การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการจัดสภาพแวดล้อม ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01<sup>131</sup>

นภัสภรณ์ มุลสิน ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1. การ บริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ทั้งโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับมีขั้วมีเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ 1) ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ 2) ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 3) การกำหนดกลยุทธ์ และ 4) ด้านการประเมินและควบคุม 2. การบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ทั้งโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากและมีรายด้านอยู่ใน ระดับมากที่สุดจำนวน 1 ด้าน เรียงลำดับมีขั้วมีเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ 1) ด้านการ วางแผนอัตราค่าจ้าง 2) ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ 3) การสรรหาและบรรจุ แต่งตั้ง 4) ด้านการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ และ 5) การออกจากราชการ 3. การบริหาร เชิงกลยุทธ์กับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พระนครศรีอยุธยา เขต 1 โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01<sup>132</sup>

<sup>130</sup> ปาฐ์ ไกรวิญญู. “กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาตามแนวคิดการ พัฒนานักเรียนให้มีภาวะผู้นำอย่างคล่องแคล่ว,” **วารสารร่มพฤษ์ มหาวิทยาลัยเกริก**, ปีที่ 37 ฉบับ ที่ 1 (มกราคม - เมษายน 2562): 10.

<sup>131</sup> ชลธิชา ร่มโพธิ์รี , “การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9,” **วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัย ศิลปากร**, ปีที่ 10 ฉบับที่ 1 (มกราคม – มิถุนายน 2562): 596.

<sup>132</sup> นภัสภรณ์ มุลสิน, “การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนสังกัดสา นักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1,” **วารสารการบริหารศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร**, ปีที่ 10 ฉบับที่ 1 (มกราคม - มิถุนายน 2562): 243.

ภัททิยา โสมภีร์ ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ผลการวิจัยพบว่า 1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การออกแบบวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการประเมินความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 2. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ การเพิ่มอำนาจของทรัพยากรมนุษย์ การปรับเปลี่ยนองค์การพลวัตในการเรียนรู้ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี และการจัดการความรู้ 3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01<sup>133</sup>

ปรียกร อรุณจินดาตระกูล ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านความพร้อมรับผิชอบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ ด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน<sup>134</sup>

ศักดิ์พันธ์ ตันวิมลรัตน์ ศึกษา การพัฒนารูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อสนับสนุนการเป็นแหล่งเรียนรู้ของสำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศิลปากร มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการณ์และความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อสนับสนุนการเป็นแหล่งเรียนรู้ของ

<sup>133</sup> ภัททิยา โสมภีร์, “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9,” **วารสารการบริหารศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร**, ปีที่ 10 ฉบับที่ 1 (มกราคม - มิถุนายน 2562): 511

<sup>134</sup> ปรียกร อรุณจินดาตระกูล, “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1,” **วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ**, ปีที่ 15 ฉบับที่ 29 (กรกฎาคม - ธันวาคม 2561): 79.

สำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อประเมินศักยภาพการให้บริการของสำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศิลปากร และเพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อสนับสนุนการเป็นแหล่งเรียนรู้ของสำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศิลปากร ผลการวิจัยพบว่า สภาพการณ์และความต้องการของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อสนับสนุนการเป็นแหล่งเรียนรู้ของสำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศิลปากร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ศักยภาพการให้บริการของสำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศิลปากร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อสนับสนุนการเป็นแหล่งเรียนรู้ของสำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศิลปากร ประกอบด้วย ขั้นตอนการวิเคราะห์การจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น ขั้นตอนการออกแบบ ขั้นตอนการนำไปใช้ ขั้นตอนการประเมินผล และขั้นตอนการปรับปรุงและพัฒนา<sup>135</sup>

เอกสิทธิ์ สนามทอง ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ : แนวทางพัฒนาสู่ความสำเร็จขององค์กร ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นเครื่องมือในการดำเนินการขององค์กรเพื่อพัฒนาบุคลากรขององค์กร สามารถสรุปการพัฒนาที่สำคัญได้ 4 องค์ประกอบ ดังนี้ การพัฒนารายบุคคล การพัฒนาอาชีพการพัฒนาองค์กร และการบริหารผลการปฏิบัติงาน ตามกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 4 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นการวิเคราะห์หาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขั้นการออกแบบวิธีการและการเลือกเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขั้นการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และขั้นการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยที่การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กรให้มีสมรรถนะที่จำเป็นและเหมาะสมในด้านความรู้ (Knowledge) ความเข้าใจ (Understanding) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) สามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Behavior) ของบุคลากรให้มีศักยภาพที่สูงขึ้นจนเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาองค์กรสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืน<sup>136</sup>

นวิสนันท์ วงศ์ประสิทธิ์ ศึกษา รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย การวิจัยนี้มีจุดประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทยตามมุมมองของผู้อำนวยการโรงพยาบาลเอกชนที่มีขนาด 100 เตียงขึ้นไป ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลเอกชน มี 4 ขั้นตอน คือ 1) การ

<sup>135</sup> ศักดิ์พันธ์ ดันวิมลรัตน์, “การพัฒนารูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อสนับสนุนการเป็นแหล่งเรียนรู้ของสำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศิลปากร,” **รายงานการวิจัย มหาวิทยาลัยศิลปากร**, 2561, ค.

<sup>136</sup>เอกสิทธิ์ สนามทอง, “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แนวทางพัฒนาสู่ความสำเร็จขององค์กร,” **Kasem Bundit Journal** Volume 20 No.1 (January-June 2019): 23.



ค้นหาความจำเป็นในพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 2) การวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 3) วิธีพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และ 4) การประเมินผลพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ วิธีพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ได้ผลคือ การที่ผู้นำเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model ปัญหาและอุปสรรคที่พบคือ การขาดแคลนพยาบาลและการขาดระบบการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่ถูกต้องและวัดผลได้ รวมทั้งยังไม่สามารถบอกถึงความสัมพันธ์ของประสิทธิภาพของการฝึกอบรมต่อผลลัพธ์ของโรงพยาบาลได้ การวิจัยครั้งนี้เสนอแนะแบ่งออกเป็น 2 ประเด็นประเด็นแรกคือการนำไปใช้ในเชิงนโยบายกลยุทธ์ในการบริหารโรงพยาบาลเอกชนกล่าวคือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลให้ประสบความสำเร็จนั้นควรนำวิธีการเป็นแบบอย่างที่ดีมาประยุกต์ใช้และประเด็นที่สองคือควรมีการนำหลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นการเป็นแบบอย่างที่ดีมาประยุกต์ไว้ในหลักสูตรการเรียนการสอนของผู้บริหารด้านโรงพยาบาลด้วย<sup>137</sup>

### งานวิจัยต่างประเทศ

เจน (Jain) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในท้องสมุทประชาชนในบอตสวานา (Strategic human resource development in public libraries in Botswana) ผลการวิจัยพบว่า การสืบสวนเชิงประจักษ์คุณภาพที่สำคัญหลักที่จำเป็นในการให้บริการที่มีประสิทธิภาพท้องสมุทประชาชน พบว่า ความกระตือรือร้น ทศนคติเชิงบวก ความคิดสร้างสรรค์ ความมุ่งมั่น เจ้าหน้าที่อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง และประเด็นที่สร้างแรงบันดาลใจถูกระบุว่าเป็นความรู้สึกของความสำเร็จ การเห็นคุณค่าในตนเอง ความปลอดภัยของงาน การได้รับการยอมรับ การพัฒนาอาชีพ ค่าตอบแทนที่ดี การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และความพึงพอใจในงาน การมอบอำนาจงาน ความชัดเจนในการอธิบายข้อเสนอแนะการทำงาน สภาพแวดล้อมการทำงาน ในบางประเด็นการจัดการเชิงกลยุทธ์อื่น ๆ ที่ได้รับการสนับสนุน ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงการรับรู้ของพนักงาน และระบบการวัดประสิทธิภาพการทำงาน การปรับปรุงผลผลิต และการกำหนดทิศทางของลูกค้ำ<sup>138</sup>

<sup>137</sup> นวัสนันท์ วงศ์ประสิทธิ์, “รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย,” *วารสารบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี*, Vol. 2 No. 3 (January-June) 2013: 22.

<sup>138</sup> Priti Jain, "Strategic Human Resource Development in Public Libraries in Botswana," *Library Management*, 26 (2013): pp.336 – 50.

ฮัสสัน (Hassan) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และค่านิยมขององค์กร (Human resource development and organizational values) ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์การปฏิบัติเช่นเดียวกับการประเมินศักยภาพและ ส่งเสริมการเรียนรู้ การฝึกอบรมให้คำแนะนำการปฏิบัติงานและการพัฒนาความสัมพันธ์ที่มีผลทางบวกกับค่านิยมขององค์กร ความร่วมมือ และความคิดสร้างสรรค์ที่มีคุณภาพ การมอบหมาย และการรักษาอย่างมีมนุษยธรรม อย่างไรก็ตามระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน การวางแผนอาชีพ และการวิเคราะห์ตัวแปรมีผลต่อความสัมพันธ์เชิงลบกับค่านิยมเช่นความไว้วางใจและความคิดสร้างสรรค์<sup>139</sup>

เอลลิงเกอร์ (Ellinger) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง อิทธิพลของความเชี่ยวชาญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อพัฒนาทักษะและสมรรถนะผู้จัดการห่วงโซ่อุปทาน (Leveraging human resource development expertise to improve supply chain managers' skills and competencies) ผลการวิจัยพบว่า การจัดการห่วงโซ่อุปทาน (SCM) เป็นการตัดสินใจอย่างมีนัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานด้านการเงิน ตั้งแต่บริษัทใช้จ่ายได้ถึงร้อยละ 75 ของรายได้ของพวกเขาเกี่ยวกับกิจกรรมของห่วงโซ่อุปทาน ความสามารถของผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การฝึกอบรม และการพัฒนา การพัฒนาองค์กรและการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ซ้ำกัน เพื่อเผยแพร่ความเข้าใจในเชิงลึกและกว้างขวางของแนวคิดการจัดการห่วงโซ่อุปทานภายในองค์กร เพื่อช่วยให้จัดลำดับความสำคัญในการพัฒนาของผู้บริหารห่วงโซ่อุปทานและเพื่อแก้ไขปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ซับซ้อนที่เกี่ยวข้อง ช่วยให้คนที่ทำงานร่วมกันเพื่อส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมในการดำเนินงานและทำให้กระบวนการห่วงโซ่อุปทานที่ซับซ้อนมากขึ้นทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ<sup>140</sup>

รีด (Reid) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์และภาวะผู้นำในสถาบันอุดมศึกษาที่อยู่ในกำกับของรัฐโคโลราโดและสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ซึ่งงานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์และภาวะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐโคโลราโดที่ผู้วิจัยเลือกศึกษา ผู้วิจัยได้เปรียบเทียบการบริหารเชิงกลยุทธ์และภาวะผู้นำของอธิการบดีโดยวิเคราะห์แผนกลยุทธ์และนโยบายของสถาบันที่คัดเลือกไว้โดยเริ่มต้นจากการเปรียบเทียบขององค์ประกอบของการบริหารเชิงกลยุทธ์และภาวะผู้นำของอธิการบดีก่อน จากนั้นจึง

<sup>139</sup> Arif Hassan, "Human Resource Development and Organizational Values," *Journal of European Industrial Training* 6, 31 (2013): 435 – 448.

<sup>140</sup> Alexander E. Ellinger and Andrea D. Ellinger, "Leveraging Human Resource Development Expertise to Improve Supply Chain Managers' Skills and Competencies," *European Journal of Training and Development*, 38 (2014): 118 – 135.

ศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์และภาวะผู้นำ กลุ่มตัวอย่าง คือมหาวิทยาลัยของรัฐและเอกชนในรัฐโคโลราโด การเก็บรวบรวมข้อมูลงานวิจัยใช้วิธีการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับประเภทของการบริหารเชิงกลยุทธ์ และการสัมภาษณ์อธิการบดีและรองอธิการบดีในสถาบันที่คัดเลือกไว้ในเรื่องรูปแบบภาวะผู้นำ กรอบแนวคิดการวิจัยนี้ คือ ประเภทการบริหารเชิงกลยุทธ์ของซัพพีและโคป และรูปแบบภาวะผู้นำของนิวแมนน์และเบนซิมอน กรอบแนวคิดนี้ได้เชื่อมโยงประเภทของการบริหารเชิงกลยุทธ์เข้ากับรูปแบบภาวะผู้นำ ตามแนวคิดของ ซัพพีและโคปการบริหารเชิงกลยุทธ์แบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ ทางตรง (linear) ปรับเปลี่ยน (adaptive) และตีความ (interpretive) รูปแบบภาวะผู้นำตามแนวคิดของนิวแมนน์และเบนซิมอน มี 4 ประเภท คือผู้นำที่เป็นผู้ริเริ่ม ผู้นำที่เป็นผู้ประสานงาน ผู้นำที่เป็นผู้ให้คำแนะนำ และผู้นำที่คอยดูแลอยู่ห่างๆ ผลการวิจัยพบว่า ประเภทต่าง ๆ ของภาวะผู้นำนั้นมีความสัมพันธ์กับประเภทการบริหารเชิงกลยุทธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ<sup>141</sup>

เดวิส และเดวิส (Davies and Davies) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ จะประกอบด้วย ความสามารถในการนำองค์กร รวม 5 ประการ ได้แก่ 1.การกำหนดทิศทางขององค์กร 2.การแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ 3.การจัดวางทรัพยากรมนุษย์และองค์กรไปสู่ทิศทางของกลยุทธ์ 4.การตัดสินใจจุดที่จะแทรกแซงได้อย่างมีประสิทธิภาพ 5.การพัฒนาศักยภาพทางกลยุทธ์ และลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำเชิงกลยุทธ์ 4 ประการ อันได้แก่ 1.ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องทำท่ายและสงสัย มีความไม่พอใจและเต็มไปด้วยความกระวนกระวายใจตามที่แสดงออกมา 2. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องให้ความสำคัญเป็นพิเศษกับความคิดเชิงกลยุทธ์ การเรียนรู้เชิงกลยุทธ์ การสร้างรูปแบบใหม่ๆ ให้กับองค์กร 3.ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องแสดงออกถึงปัญญาเชิงกลยุทธ์บนพื้นฐานของค่านิยมอย่างเป็นระบบที่เด่นชัด 4.ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องมีพลังของบุคคลและเครือข่ายที่เป็นมืออาชีพ<sup>142</sup>

บีลล์ (Beall) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชน การสรรหาครู ค่าตอบแทนครู การพัฒนาครูและระยะเวลาการอยู่ในองค์กรของครูของมหาวิทยาลัยโคลัมเบียหากการลงทุนในด้านการศึกษาไม่เพิ่มสูงขึ้นแล้ว โรงเรียนคงจะประสบกับปัญหาหรือความยากลำบากในการแข่งขันเพื่อให้ได้ครูที่มีความสามารถมาทำงานในโรงเรียน การศึกษานี้นำเสนอหัวข้อเกี่ยวกับการสรรหาครู ค่าตอบแทนครู การพัฒนาครูและระยะเวลาในการอยู่ปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน

<sup>141</sup> Linda. Reid, *The Relationship between Strategic Management and Presidential Leadership in Selected Colorado State* (Nova Southeastern: n.p., 2015), 153.

<sup>142</sup> Davies, B. and Davies, B.J., *Strategic Leadership the Essentials of School Leadership* (London: SAGE, 2015), 15-19.

ผลการวิจัยพบว่า 1) ในอีก 10 ปี ข้างหน้า จะมีความต้องการครูเพิ่มมากขึ้นโดยเฉพาะครูสอนวิชา คณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ 2) โครงสร้างระบบบริหารค่าตอบแทนมีผลกระทบต่อความพึงพอใจ ของครูน้อยกว่าการนำค่าตอบแทนที่โรงเรียนอื่นเสนอมาเปรียบเทียบกับค่าตอบแทนที่ครูได้รับใน ปัจจุบัน 3) คณะกรรมการโรงเรียนควรจะบริหารระบบค่าตอบแทนให้บรรลุพันธกิจและปรัชญา โรงเรียน 4) ในการบริหารระบบค่าตอบแทนต่าง ๆ ควรจะนำเรื่องของหมวดวิชาต่าง ๆ ของโรงเรียน เข้าไปพิจารณาด้วย 5) ผู้บริหารโรงเรียนมีแนวทางในการพิจารณาระบบเงินเดือนโดยยึด ประสิทธิภาพการทำงานเป็นหลัก แนวทางที่พิจารณาจากผลการทำงาน ไม่มีเกณฑ์ที่กำหนดแน่นอน และ 6) โรงเรียนที่ไม่มีนโยบายด้านค่าตอบแทนที่ชัดเจนจะต้องสร้างความเข้าใจในกลุ่มครูเพื่อไม่ให้ เกิดปัญหาเรื่องความไม่ยุติธรรมในการพิจารณาขึ้นเงินเดือน<sup>143</sup>

แฮร์รี่ (Harray) ได้ศึกษาแบบเรื่อง ความท้าทายของการจัดการเชิงกลยุทธ์และภาวะผู้นำ เชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนมัธยมของประเทศนิวซีแลนด์ 3 โรงเรียน พบว่า โรงเรียนมีการจัดการเชิง กลยุทธ์ในเรื่องทรัพยากรที่ไม่ดีนัก และพบว่าอาจารย์ใหญ่เป็นบุคคลสำคัญในการนำและประสานงาน เพื่อให้เกิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียน นอกจากนี้พบว่ามีความยากลำบากในการวางแผนระยะ มากกว่า 3 ปี ให้มีความแน่นอน ซึ่งทางกระทรวงศึกษาได้พยายามสร้างกระบวนการวางแผนเชิง กลยุทธ์ให้มีความเป็นจริง นำไปใช้ได้และมีความหมายกับโรงเรียนข้อเสนอแนะจากการวิจัยนี้คือ การ พัฒนาผู้นำของโรงเรียนให้มีการคิดเชิงกลยุทธ์เพื่อเอื้อกับการวางแผนการจัดการเชิงกลยุทธ์ของ โรงเรียน<sup>144</sup>

เจนนิเฟอร์ (Jennifer) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ Kansas Community Colls โดยศึกษาจากวิทยาลัย 16 แห่ง พบว่า การปฏิบัติงานที่ทากันมาในวิทยาลัย คือ การทัศน ศึกษาด้านวิชาชีพที่เกี่ยวข้องได้แก่ การประชุมนอกสถานที่ทำงาน การแสดงผลงาน และการประชุม เกี่ยวกับเทคนิคการสอน การเยี่ยมเยียนสถาบันการศึกษาต่าง ๆ การปฐมนิเทศ การประชุมนอก สถานที่การแสดงผลงาน การประชุมเทคนิคการสอนและการนิเทศฝึกอบรม<sup>145</sup>

<sup>143</sup> John Beall, "Strategic Management of Private Schools : Recruitment, Compensation, Development, and Retention of Teacher," **European-American Journal of Training and Development**. accessed October 22,2020. Available from <http://proquest.umi.com/>.

<sup>144</sup> Neil Harray, "The Challenge of Strategic Management and Strategic Leadership in the Case of Three New Zealand Secondary Schools," Accessed October 22, 2020. Available From <http://nzresearch.org.nz/index.php/record/viewSchema>.

<sup>145</sup> Jennifer Maneth, **The roles of moral intensity and moral emoticons in**

ราจาซีการ์ และคาน (Rajasekar and Khan) ได้ศึกษา การฝึกอบรมและการพัฒนาเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานภาครัฐในประเทศโอมาน ผลการวิจัยพบว่า 1) การกำหนดยุทธศาสตร์และนโยบายการฝึกอบรมของหน่วยงานภาครัฐต้องเป็นไปตามกรอบกฎหมายข้าราชการพลเรือนและกฎหมายด้านการศึกษา 2) ผู้บริหารควรระบุความจำเป็นโดยการพิจารณาเป้าหมายองค์กรและจัดลำดับความสำคัญ 3) การออกแบบการฝึกอบรมของแต่ละหน่วยงานจะดำเนินโดยฝ่ายที่รับผิดชอบด้านทรัพยากรมนุษย์ 4) การลงมือปฏิบัติติภายหลังหน่วยงานภาครัฐทุกแห่งจัดทำแผนงานเรียบร้อยแล้วจะต้องเสนอขออนุมัติจากหน่วยงานกลางเดียวกันซึ่ง มีสถาบันของภาครัฐคอยให้คำปรึกษาในการดำเนินการพัฒนา 5) การประเมินผลความสำเร็จของการฝึกอบรม 6) การกระตุ้นผู้รับการฝึกอบรมทั้งระหว่างและหลังการอบรม ทำให้เห็นถึงความสำคัญของการเรียนรู้มีส่วนช่วยต่อการนำการเรียนรู้ไปสู่การปฏิบัติ<sup>146</sup>

ซาสิเรกขา และอะชอค (Sasirekha and Ashok) ได้ศึกษาสภาพการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรภาครัฐผู้ผลิตปูนซีเมนต์ ได้เสนอข้อเสนอแนะที่น่าสนใจดังนี้ 1) ยกระดับความสำคัญในการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ โดยให้พนักงานเห็นความสำคัญของงานที่ทำและควรได้รับการพัฒนา 2) ผู้บริหารให้ความสำคัญในการปรับปรุงกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เกิดความพึงพอใจ 3) สร้างความรู้ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นด้วยวิธีเทคนิคแนวคิดใหม่ ๆ ที่ทำให้พนักงานตระหนักถึงการพัฒนา 4) สนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ สร้างการจูงใจให้เกิดการพัฒนาและนำความรู้ไปปฏิบัติ<sup>147</sup>

---

the ethical decision-making process: A study of human resource management professionals University of Nebraska-lincoln [Online], accessed March 2020. From <https://www.eajournals.org/ecrtd/education-and-research-methods/>

<sup>146</sup> James Rajasekar and Sami A. Khan, Training and Development Function in Omani Public Sector Organizations: A Critical Evaluation, accessed June 18, 2021, available from [https://www.researchgate.net/publication/274897482\\_Training\\_and\\_Development\\_Function\\_in\\_Omani\\_Public\\_Sector\\_Organizations\\_A\\_Critical\\_Evaluation](https://www.researchgate.net/publication/274897482_Training_and_Development_Function_in_Omani_Public_Sector_Organizations_A_Critical_Evaluation)

<sup>147</sup> Sasirekha A. and Ashok J., A Study on HRD Climate in a Public Sector Cement Company - An empirical study, accessed June 18, 2021, available from [https://www.researchgate.net/publication/290554560\\_A\\_study\\_on\\_HRD\\_climate\\_in\\_a\\_public\\_sector\\_cement\\_company\\_-\\_An\\_empirical\\_study](https://www.researchgate.net/publication/290554560_A_study_on_HRD_climate_in_a_public_sector_cement_company_-_An_empirical_study)

สเตเปิล เกรียร์ แอนเน็ตต์ (Staples Greer Annette) ได้ศึกษา ประสิทธิภาพของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ต่อภาวะผู้ตาม ผลการวิจัยพบประเด็นที่สำคัญ 8 ประการคือ 1) ความคิด 2) ความรู้ที่ไม่ปรากฏชัดแจ้ง 3) การบริการผู้อื่น 4) ข้อมูลย้อนกลับจากภายในและภายนอก 5) ความชัดเจนของเป้าหมายและวิสัยทัศน์ 6) การเรียนรู้ 7) การรวมเข้าไว้ด้วยกัน และ 8) การรับรู้ข้อสรุปที่เกิดขึ้นชี้ให้เห็นว่า การทำความเข้าใจอิทธิพลระหว่างกลุ่มงานมีอิทธิพลต่อองค์การในการกำหนดทิศทางและดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์กรเชิงกลยุทธ์ แนวทางการพัฒนาควรส่งผลให้เกิดความรับผิดชอบร่วมกัน นวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์ การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิภาพในองค์การ<sup>148</sup>

เกรียร์ แอนเน็ตเต สเตเปิล (Greer Annette Staples) ศึกษาประสิทธิภาพของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ต่อผู้ตาม การศึกษาเชิงวิเคราะห์ปรากฏการณ์วิทยาแบบตีความนี้เป็นการสำรวจการรับรู้ส่วนบุคคลและประสบการณ์ชีวิตของการจัดการและการไม่จัดการผู้ติดตามผ่านการสอบถามเชิงลึกและการวิเคราะห์ จุดประสงค์ของการศึกษาเป็นการเรียนรู้จากผู้อื่นเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในการพัฒนาผู้ติดตามสู่ประสิทธิผลองค์กร ผลการศึกษารวมประเด็นสำคัญ 8 ประการ: (1) ความคิด (2) ความรู้ที่มีอยู่ในตัวของบุคคล (3) บริการกับผู้อื่น (4) ข้อมูลย้อนกลับจากภายในและภายนอกที่สำคัญ (5) ความชัดเจนของเป้าหมายและวิสัยทัศน์ (6) การเรียนรู้ (7) การรวมเข้าไว้ด้วยกัน และ (8) การรับรู้ ข้อสรุปที่เกิดขึ้นชี้ให้เห็นว่าผู้ตามได้รับอิทธิพลจากความเชี่ยวชาญ ความรู้และทักษะเฉพาะด้าน ความสัมพันธ์ส่วนตัว และการเชื่อมโยง การทำความเข้าใจระดับและปัจจัยของอิทธิพลระหว่างกลุ่มงานมีอิทธิพลต่อความพยายามขององค์กรในการกำหนดทิศทางและนำองค์กรไปสู่เปลี่ยนแปลง แนวทางการพัฒนาเชิงกลยุทธ์ควรส่งผลให้เกิดความรับผิดชอบร่วมกัน, นวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์, การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและประสิทธิผลข้อมูลการวิจัย

---

<sup>148</sup> Staples Greer Annette, The efficacy of strategic human resource development on followership, accessed June 18, 2021 ,available from <https://www.proquest.com/openview/ad02c14049e518b8c7e8a588e7332ab5/1.pdf?pq-origsite=gscholar&cbl=18750>

แสดงให้เห็นถึง การพัฒนาผู้ตามอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อเตรียมผู้ตามให้มีความรับผิดชอบซึ่งพวกเขา มีความรู้ความสามารถทางปัญญาและทัศนคติเช่นเดียวกับคนในองค์กร<sup>149</sup>

ไพรัช (Price) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการนำแผนกลยุทธ์ที่เสนอไว้ไปปฏิบัติใช้กรณีตัวอย่างจากเขต พื้นที่โรงเรียน 3 เขต ประเด็นที่ศึกษา ได้แก่ สภาพการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติในแต่ละเขตพื้นที่ ระดับความตระหนักในการปฏิบัติตามแผนพื้นที่แต่ละโรงเรียนระบุไว้ การประเมินระดับความตระหนักในแผนงานในบรรดากรรมการผู้ทรงคุณวุฒิของแต่ละโรงเรียน โดยการเปรียบเทียบกับผู้บริหารโรงเรียนและการประเมินความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้ การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติและตัวแปรอื่นๆ เช่น ประสบการณ์การสอนระดับโรงเรียน (มัธยมศึกษาตอนปลาย มัธยมศึกษาตอนต้น หรือ ประถมศึกษา) สิ่งที่เกิดจากการศึกษาเสนอแนะว่าส่วนใหญ่ของเป้าหมายแผนกลยุทธ์มีการนำไปใช้ใน บางระดับ ตามผู้ดูแลเขตพื้นที่โรงเรียน กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องในบางประเด็น แต่ไม่ตระหนักถึงผลสำเร็จในการนำแผนไปปฏิบัติจริง ประสบการณ์การสอนระดับชั้นที่สอนมีผล เพียงเล็กน้อยต่อผลลัพธ์ และความสนใจของผู้ดูแลเขตพื้นที่โรงเรียนในแผนกลยุทธ์มีแนวโน้มไป ในทางสัมพันธ์กับผลลัพธ์ของกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบกับผู้ดูแลมีความตระหนักมากขึ้นใน เอกสารการวางแผน<sup>150</sup>

บาลด์วิน (Baldwin) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การใช้กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ในโรงเรียน ประถมศึกษา 2 แห่ง เพื่อวินิจฉัยและทำความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยที่สนับสนุนและยับยั้งการนำ รูปแบบการวางแผนกลยุทธ์มาใช้ในโรงเรียน 10 คน ผลการศึกษา พบว่า มีปัจจัยที่สนับสนุนการนำ รูปแบบการวางแผนกลยุทธ์มาใช้ ได้แก่ ความเป็นวิชาชีพของบุคลากร การสามัคคีของบุคลากร ภาวะผู้นำของครูใหญ่ เปิดเผยความต้องการเปลี่ยนแปลงบุคลากรและการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และการสนับสนุนสำนักงานจากท้องถิ่นส่วนปัจจัยที่ยับยั้งการนำรูปแบบดังกล่าวมาใช้ ได้แก่ การขาด ปัจจัยส่งเสริมข้อใดข้อหนึ่งข้างต้น ความไม่เข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ และ จัดสรร เวลาให้กับการจัดทำแผนกลยุทธ์ไม่เพียงพอ <sup>151</sup>

<sup>149</sup> Staples Greer Annette, “The efficacy of strategic human resource development on followship” (Doctor of Management in Organizational Leadership, University of Phoenix, 2013), abstract.

<sup>150</sup> Price, M. “Strategic planning and the link to implementation in selected Illinois school districts,” **Dissertation Abstracts International**, 62, 07A.

<sup>151</sup> Mark D. Baldwin, “Implementation of Strategic Planning in Public School

บาลาดานซา (Baldanza) ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการใช้พัฒนาบุคลากรกับโรงเรียนยอดเยี่ยมในรัฐมินเนโซต้า วัตถุประสงค์ในการวิจัย เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้พัฒนาบุคลากรกับโรงเรียนยอดเยี่ยมในรัฐมินเนโซต้า ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนยอดเยี่ยมในรัฐมินเนโซต้า จำนวน 45 คน ผู้สอนจากสายวิชาชีพที่หลากหลายจำนวน 215 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ ใช้การสัมภาษณ์ผู้บริหารและครูจากสายวิชาชีพที่หลากหลายศึกษา นโยบายและการเปลี่ยนแปลงการพัฒนาบุคลากรจากการศึกษาเอกสาร ผลการวิจัยพบว่า 1) โรงเรียนที่มีโปรแกรมการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพนั้น บุคลากรภายในโรงเรียนมีโอกาสในความก้าวหน้าทางอาชีพสูง 2) โปรแกรมการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพชี้ให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในระดับพื้นที่การศึกษา มีการวางเป้าหมายระยะยาว เป็นลำดับขั้นตอนและตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ในระดับโรงเรียน 3) โปรแกรมการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ครูมีส่วนเกี่ยวข้องมีการวางแผนร่วมกัน เห็นชอบร่วมกันและร่วมดำเนินการตามวัตถุประสงค์ 4) งานวิจัยชี้ให้เห็นว่าการพัฒนาบุคลากร ต้องดำเนินการอย่างเป็นพลวัตมีการร่วมมือกันและต่อเนื่องกันทั้งด้านเนื้อหาและกระบวนการ<sup>152</sup>

อากาโต้ (Agado) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพบริเวณทางใต้ของมลรัฐเท็กซัส วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพและ ปัญหาของการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพบริเวณทางใต้ของมลรัฐเท็กซัส กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพบริเวณทางใต้ของมลรัฐ เท็กซัส จำนวน 54 คน ครูปฏิบัติการสอน จำนวน 148 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเก็บข้อมูล โดยการสัมภาษณ์บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาในโรงเรียนและให้การสังเกตโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพนั้นเป็นไปอย่างมีระบบระเบียบเป็นขั้นตอน มีการให้ความสะดวกแก่ครูในการนำผลที่ได้รับจากการพัฒนาไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ระบบสนับสนุนเอื้ออำนวยการนำกลวิธีไปใช้ โดยได้รับความร่วมมือจากผู้ร่วมงานกับผู้นิเทศ และให้ข้อคิดเห็นว่าควรมีการศึกษาถึงผลที่ได้รับจาก

---

Setting : A case Study,” *Dissertation Abstracts International* 55, 4 (October 1994): 224.

<sup>152</sup> Baldanza, Macia Anne, “The Relationship between staff development practices and schools of excellence in Minnesota,” *Doctoral dissertation*, (University of Minnesota, 1994), 409A.



พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กลยุทธ์การนำไปใช้ในสถานศึกษา รวมทั้งการศึกษา การรับรู้ของครู ความสามารถของนักเรียนที่เกิดจากการนำผลการพัฒนาไปใช้เพื่อผลสำเร็จของนักเรียนต่อไป<sup>153</sup>

### สรุป

จากการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียน ดังที่กล่าวมาแล้วอาจกล่าวได้ว่า เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วย 1) การประเมินความต้องการ 2) การออกแบบวิธีการ 3) การดำเนินการ และ 4) การประเมินผล เพื่อสร้างความมั่นใจว่าองค์กรสามารถดำเนินการได้อย่างสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น โดยมีทรัพยากรมนุษย์เป็นกำลังสำคัญ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในกระบวนการดำเนินงานหรือกิจกรรมของการบริหารงาน ซึ่งต้องมีลักษณะสอดคล้องและสนับสนุนกัน จึงจะทำให้งานนั้นประสบความสำเร็จการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารจึงมีความสำคัญต่อการบริหารองค์กร เนื่องจากองค์กรต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีวิธีการปรับตัวให้รับกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตโดยปรับวิธีการบริหารงานให้ทันต่อสถานการณ์สามารถกำหนดทิศทางขององค์กรได้ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่ทำให้องค์กรดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้บริหารควรตระหนักและให้ความสำคัญการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในด้านความรู้ความสามารถทักษะ สมรรถนะ เจตคติอย่างรอบด้าน ด้วยเทคนิควิธีการที่หลากหลาย เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรและตัวทรัพยากรมนุษย์เอง สอดคล้องพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หมวด 7 ครูคณาจารย์ และทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษามาตรา 56 ความว่า “การผลิตและพัฒนาคณาจารย์และทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา การพัฒนามาตรฐานและจรรยาบรรณวิชาชีพ และการบริหารงานบุคคลของข้าราชการหรือพนักงานของรัฐในสถานศึกษาระดับปริญญาที่เป็นนิติบุคคล ให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งสถานศึกษาแต่ละแห่งและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง” และมาตรา 57 ความว่า “ให้หน่วยงานทางการศึกษาระดมทรัพยากรบุคคลให้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาโดยนำประสบการณ์ความรอบรู้ ความชำนาญ และภูมิปัญญาท้องถิ่นของบุคคลดังกล่าวมาใช้ เพื่อให้เกิดประโยชน์ทางการศึกษาและยกย่องเชิดชูผู้ที่ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษา” ซึ่งทั้งสองมาตราดังกล่าวนอกจากจะแสดงให้เห็นถึงความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แล้ว ยัง

<sup>153</sup> Agado, Gloris Ale., “Staff development in effective boarder schools,” **Doctoral dissertation**, (University of Texas at Austin: Dissertation Abstracts International, 1998), 59.

แสดงให้เห็นถึงการมุ่งเน้นการสร้างการมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาองค์การ โดยเริ่มจากการมีส่วนร่วมของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การในการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ เพื่อประโยชน์ในการสรรสร้างให้เป็นองค์การที่มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง นำไปสู่เป้าหมายขององค์การ ดังนั้น

ผู้วิจัยใช้แนวคิดของวีเลน และคณะ (Wheelen and others) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบพื้นฐานของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การกำหนดกลยุทธ์ 3) การนำกลยุทธ์ไปใช้ และ 4) การประเมินและควบคุม ในส่วนของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดดีไซมอน, วอนเนอร์ และแฮร์ริส (Desimone, Werner และ Harris) ซึ่งมีกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การประเมินความต้องการ 2) การออกแบบวิธีการ 3) การดำเนินการ และ 4) การประเมินผล



### บทที่ 3 การดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ ของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี 2) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้ผู้ให้ข้อมูล เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ โรงเรียนเอกชนในระบบประเภทสามัญ จังหวัดราชบุรี จำนวน 28 โรงเรียน โดยมีผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 4 คน ประกอบด้วย ผู้รับใบอนุญาต/ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ จำนวน 2 คน และครูผู้สอน จำนวน 2 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น จำนวน 112 คน โดยมีขั้นตอนการดำเนินการวิจัย และระเบียบการวิจัย ดังนี้

#### ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปอย่างมีระบบและบรรลุจุดมุ่งหมายของการวิจัยที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงกำหนดขั้นตอนสำหรับการดำเนินการวิจัยไว้ 3 ขั้นตอน คือ

**ขั้นตอนที่ 1** การจัดเตรียมโครงการวิจัย เป็นขั้นตอนของการกำหนดปัญหา ศึกษาสภาพของปัญหาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องจากตำรา เอกสารทางวิชาการ ข้อมูลข่าวสาร รายงานการวิจัยต่าง ๆ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ แล้วนำข้อมูลที่ได้มาจัดทำโครงร่างวิจัยและขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาและนำมาปรับปรุงแก้ไข แล้วนำเสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากรเพื่อขออนุมัติโครงร่างงานวิจัย

**ขั้นตอนที่ 2** การดำเนินการวิจัย เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยสร้างเครื่องมือสำหรับเก็บรวบรวมข้อมูลและพัฒนาคุณภาพของเครื่องมือ โดยการทดลองใช้และปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องของเครื่องมือและนำไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่กำหนด ณ แหล่งข้อมูลที่เป็นตัวอย่างของการวิจัยครั้งนี้ และนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาตรวจสอบความถูกต้อง แล้วทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ และแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูลเขียนเป็นรายงานการวิจัย

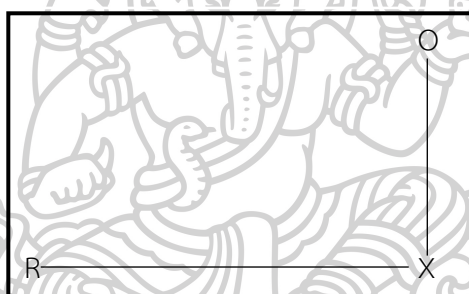
**ขั้นตอนที่ 3** รายงานผลการวิจัย เป็นขั้นตอนการจัดทำร่างรายงานการวิจัยเสนอต่อคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความถูกต้องแล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขตามที่คณะกรรมการเสนอแนะ จัดพิมพ์และส่งรายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์ต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากรเพื่อขออนุมัติจบการศึกษา

## ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้มีประสิทธิภาพสูงสุดและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดรายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย ประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากร กลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูล ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิจัย โดยมีรายละเอียดดังนี้

### แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) ที่มีแบบแผนการวิจัยในลักษณะของกลุ่มตัวอย่างเดียว ศึกษาสภาวะการณ์โดยไม่มีการทดลอง (The one shot, Non-experimental Case Study Design) ซึ่งเขียนเป็นแผนผัง (Diagram) ได้ดังนี้



R หมายถึง กลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการสุ่ม

X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา

O หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาวิจัย

### ประชากร

**ประชากร** สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ โรงเรียนเอกชนในระบบประเภทสามัญจังหวัดราชบุรี จำนวน 32 โรงเรียน<sup>154</sup>

<sup>154</sup> สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดราชบุรี, **ข้อมูลสารสนเทศ**, เข้าถึงเมื่อ 12 มกราคม 2564, เข้าถึงจาก [www.rbprovincial.blogspot.com](http://www.rbprovincial.blogspot.com)

### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี จำนวนทั้งสิ้น 28 โรงเรียน ซึ่งได้จากการกำหนดตัวอย่างด้วยการเปิดตารางการประมาณการกำหนดขนาดตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan)<sup>155</sup> แล้วเลือกตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มแบบแบ่งประเภท (Stratified random sampling) จำแนกตามอำเภอ

### ผู้ให้ข้อมูล

ผู้วิจัยกำหนดผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 4 คน ประกอบด้วย ผู้รับใบอนุญาต/ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ จำนวน 2 คน และครูผู้สอน จำนวน 2 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น จำนวน 112 คน ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 1 ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูล

| อำเภอ        | ประชากร<br>(โรงเรียน) | กลุ่มตัวอย่าง<br>(โรงเรียน) | ผู้ให้ข้อมูล (คน)                              |           | รวม<br>(คน) |
|--------------|-----------------------|-----------------------------|--|-----------|-------------|
|              |                       |                             | ผู้รับใบอนุญาต/<br>ผู้อำนวยการ/<br>ผู้อำนวยการ | ครูผู้สอน |             |
| เมืองราชบุรี | 7                     | 6                           | 12   | 12        | 24          |
| บ้านโป่ง     | 12                    | 11                          | 22   | 22        | 44          |
| โพธาราม      | 7                     | 6                           | 12   | 12        | 24          |
| ดำเนินสะดวก  | 4                     | 3                           | 6  | 6         | 12          |
| ปากท่อ       | 1                     | 1                           | 2  | 2         | 4           |
| วัดเพลง      | 1                     | 1                           | 2  | 2         | 4           |
| <b>รวม</b>   | <b>32</b>             | <b>28</b>                   | <b>56</b>                                      | <b>56</b> | <b>112</b>  |

<sup>155</sup> Robert V. Krejcie and Morgan Daryle W., "Determining Sample Size for Research Activities," Journal for Education and Psychological Measurement November 1970 (1970).

## ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษาในครั้งนี้ประกอบด้วยตัวแปรพื้นฐาน และตัวแปรที่ศึกษา ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. ตัวแปรพื้นฐานเป็นตัวแปรเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งหน้าที่หลักในโรงเรียน ประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน

2. ตัวแปรที่ศึกษา ประกอบด้วย ตัวแปรต้น และตัวแปรตาม ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

2.1 ตัวแปรต้น ( $X_{tot}$ ) เป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ วิลเลน และคณะ (Wheelen and others) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบพื้นฐานกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) 2) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) 3) การนำกลยุทธ์ไปใช้ (Strategy Implementation) และ 4) การประเมินและควบคุม (Evaluation and Control) ดังรายละเอียด ดังนี้

2.1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning :  $X_1$ ) หมายถึง กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ เริ่มต้นจากการศึกษาวิเคราะห์ ตรวจสอบ และประเมินสภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบเผยแพร่ให้บุคคลสำคัญภายในโรงเรียนได้ทราบ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อระบุ “ปัจจัยเชิงกลยุทธ์” ทั้งปัจจัยที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ดังกล่าวจะเป็นตัวกำหนดอนาคตของบริษัท สำหรับวิธีการตรวจสอบสภาพแวดล้อมที่ง่ายที่สุด คือ การใช้วิธีวิเคราะห์ที่นิยมเรียกกันว่า “การวิเคราะห์ สวอท” หรือ “SWOT Analysis”

2.1.2 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation :  $X_2$ ) หมายถึง การจัดทำแผนระยะยาว เพื่อนำมาใช้ในการบริหารงานเพื่อให้เหมาะสมกับโอกาสและปัญหาอุปสรรคที่เป็นอยู่ในขณะนั้น รวมทั้งจะต้องสอดคล้องกับจุดแข็ง จุดอ่อนของบริษัท การจัดทำแผนกลยุทธ์ประกอบด้วย การกำหนดพันธกิจ กำหนดวัตถุประสงค์ที่จะสามารถบรรลุผลสำเร็จได้ การพัฒนากลยุทธ์และการกำหนดนโยบายเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

2.1.3 การนำกลยุทธ์ไปใช้ (Strategy Implementation :  $X_3$ ) หมายถึง กระบวนการดำเนินงานโดยการนำกลยุทธ์และนโยบายที่กำหนดไว้เข้าสู่การปฏิบัติด้วยการพัฒนาจัดทำเป็นโปรแกรมดำเนินงาน จัดทำงบประมาณ และวิธีการดำเนินงานในขั้นนี้อาจจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กร โครงสร้าง และระบบการจัดการทั้งหมดทั่วทั้งองค์กรก็ได้ การปฏิบัติตามกลยุทธ์โดยทั่วไปแล้วจะเป็นหน้าที่ของผู้จัดการระดับกลางและระดับล่างเท่านั้น โดยผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ตรวจสอบ เนื่องจากเป็นแผนงานปฏิบัติการ การปฏิบัติตามกลยุทธ์จึงมักจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจประจำวันในการจัดสรรทรัพยากรเพื่อนำไปใช้ในการดำเนินงาน

2.1.4 การประเมินและควบคุม (Evaluation and Control :  $X_4$ ) หมายถึง เป็นการตรวจสอบกิจกรรมและผลการปฏิบัติงานและกิจกรรมขององค์กรเพื่อนำผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงมาเปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานที่ต้องการได้ผู้บริหารในทุกระดับจะใช้ข้อมูลที่เกิดขึ้นมาดำเนินการในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ แม้ว่าการควบคุมและการประเมินผล คือ องค์ประกอบที่สำคัญองค์ประกอบสุดท้ายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ แต่การควบคุมและการประเมินผลยังใช้ระบุข้อเสียในแผนเชิงกลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติมาแล้วก่อนหน้านี้ และจะช่วยกระตุ้น ให้เริ่มต้นกระบวนการทั้งหมดใหม่อีกครั้งผลการดำเนินงาน (performance) คือ ผลลัพธ์สุดท้ายของกิจกรรมผลการดำเนินงานผู้บริหารจะใช้ข้อมูลนี้เพื่อเปรียบเทียบผลการดำเนินงานที่แท้จริงกับสิ่งที่วางแผนไว้ตั้งแต่ครั้งแรก

2.2 ตัวแปรตาม ( $Y_{tot}$ ) เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตามแนวคิดของ ดีไซมอน, วอนเนอร์ และแฮร์ริส (Desimone, Werner และ Harris) มีกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย 1) การประเมินความต้องการ 2) การออกแบบวิธีการ 3) การดำเนินการ และ 4) การประเมินผล ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

2.2.1 การประเมินความต้องการ (Needs Assessment Phase :  $Y_1$ ) หมายถึง การประเมินความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่จะช่วยให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องในการจัดลำดับความสำคัญ ความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ โดยพิจารณาจากช่องว่างระหว่างความคาดหวังที่องค์กรต้องการให้เกิดขึ้นกับสิ่งที่ป็นจริง ซึ่งจะต้องอาศัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการปิดช่องว่างดังกล่าว กระบวนการในการประเมินความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย การสำรวจและวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการจัดลำดับความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2.2.2 การออกแบบวิธีการ (Design Phase :  $Y_2$ ) หมายถึง การกำหนดวิธีการหรือรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยคำนึงถึงทรัพยากรมนุษย์ งบประมาณ และทรัพยากรรวมทั้งมีการกำหนดวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การเลือกวิทยากรหรือผู้เชี่ยวชาญและผู้รับผิดชอบในการดำเนินการ

2.2.3 การดำเนินการ (Implementation Phase :  $Y_3$ ) หมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประสบผลสำเร็จ เพราะเป็นข้อมูลพื้นฐานที่จะช่วยให้สามารถกำหนดเนื้อหาและเลือกวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้เหมาะสมยิ่งขึ้น การจัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งอาจเป็นแผนระยะสั้น หรือแผนระยะยาว การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การเลือกวิทยากรหรือสถาบันในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการเลือกวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2.2.4 การประเมินผล (Evaluation Phase:  $Y_4$ ) หมายถึง การกำกับติดตามผล ที่ได้

จากการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้ โดยพิจารณาถึงวัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบไปด้วยการประเมินความพึงพอใจของทรัพยากรมนุษย์ การประเมินการเรียนรู้ การประเมินพฤติกรรมหรือผลการปฏิบัติงาน และการประเมินผลลัพธ์ของหน่วยงาน ทั้งนี้ต้องมีการกำหนดผู้รับผิดชอบ การจัดสรรงบประมาณ และทรัพยากร ที่จะทำให้มีการสรุปผล กำกับ ติดตาม เพื่อนำข้อมูลไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ครั้งต่อไป

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้คือแบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) จำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 3 ตอน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งหน้าที่หลักในโรงเรียน ประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน มีลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมีตัวเลือกที่กำหนดคำตอบไว้ให้ (forced choice)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งผู้วิจัยได้ประยุกต์จากแนวคิดของวีเลน และคณะ (Wheelen and others)

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งผู้วิจัยได้ประยุกต์จากแนวคิดของดีไซมอน, วอนเนอร์ และแฮร์ริส (Desimone, Werner และ Harris)

ลักษณะของแบบสอบถามในตอนที่ 2 และ 3 เป็นมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) ของไลเคิร์ต (Likert's rating scale) โดยกำหนดช่วงระดับของคะแนนเป็น 5 ระดับดังนี้

ระดับ 1 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์/การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับน้อยที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์/การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับน้อย มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์/การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์/การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับมาก มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 5 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์/การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน

### การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือเป็นแบบสอบถาม (questionnaire) โดยมีขั้นตอนดังนี้



ขั้นที่ 1 ศึกษาข้อมูลเอกสาร ตำรา วรรณกรรมงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและบทความต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของวิลเลน และคณะ (Wheelen and others) และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตามแนวคิดของดีไซมอน, วอนเนอร์ และแฮร์ริส (Desimone, Werner และ Harris) หลังจากนั้นนำผลของข้อมูลที่ได้ศึกษามาสร้างเครื่องมือภายใต้คำปรึกษาของอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์

ขั้นที่ 2 ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) ของแบบสอบถามโดยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน พิจารณาความตรงเชิงเนื้อหา รวมทั้งความเหมาะสมทางด้านภาษา โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC = index of item objective congruence) ได้ผลการวิเคราะห์ค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.80-1.00 แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข

ขั้นที่ 3 นำแบบสอบถามที่ผ่านการปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (tryout) กับโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม จำนวน 8 โรงเรียน 4 คน ประกอบด้วย ผู้รับใบอนุญาต /ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ จำนวน 2 คน และครูผู้สอน จำนวน 2 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น จำนวน 32 คน

ขั้นที่ 4 นำเครื่องมือหรือแบบสอบถามที่เก็บรวบรวมมาคำนวณหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของเครื่องมือตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach) โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ -coefficient) = .926

ขั้นที่ 5 จัดทำเครื่องมือฉบับสมบูรณ์เพื่อนำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้บรรลุตามวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง โดยมีขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 ผู้วิจัยทำหนังสือถึงคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร โดยผ่านหัวหน้าภาควิชา การบริหารการศึกษาเพื่อทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ไปยังผู้อำนวยการสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดราชบุรี เพื่อออกหนังสือแจ้งขอความร่วมมือไปยังผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 28 แห่ง จากผู้รับใบอนุญาต ผู้อำนวยการโรงเรียน หรือผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน และครูผู้สอน เพื่อให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามสำหรับการวิจัยในครั้งนี้

ขั้นที่ 2 ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยจัดส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ พร้อมแนบซองเปล่าติดแสตมป์เพื่อให้โรงเรียนส่งแบบสอบถามคืนผู้วิจัยทางไปรษณีย์ และในกรณีที่ได้ออกข้อมูลไม่ครบ ผู้วิจัยจะเดินทางไปเก็บข้อมูลด้วยตนเอง

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยครั้งนี้ใช้สถานศึกษาเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) เมื่อได้รับแบบสอบถามคืนแล้ว ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม
2. ตรวจสอบให้คะแนนตามเกณฑ์การให้คะแนนสำหรับแบบสอบถามแต่ละฉบับ
3. จัดทำตารางแจกแจงคะแนน (tally sheet) เพื่อกรอกคะแนนให้สอดคล้องกับแผนการวิเคราะห์ข้อมูล และระเบียบวิธีทางสถิติที่ใช้
4. นำข้อมูลดังกล่าวไปคำนวณหาค่าทางสถิติโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

### สถิติที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ศึกษาและข้อคำถามที่ต้องการทราบในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามใช้ค่าความถี่ (frequency : f) และใช้ร้อยละ (percentage : %)

2. การวิเคราะห์ระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนเอกชนจังหวัดราชบุรี ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการหาค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean :  $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation : SD) โดยผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์ในการวิเคราะห์ตามแนวคิดของเบสต์ (Best) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.00 ถึง 1.49 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์หรือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.50 ถึง 2.49 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์หรือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับน้อย

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 2.50 ถึง 3.49 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์หรือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับปานกลาง

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 3.50 ถึง 4.49 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์หรือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับมาก

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 4.50 ถึง 5.00 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์หรือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับมากที่สุด

3. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) โดยมีเกณฑ์ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.00 ถึง 0.29 แสดงว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.30 ถึง 0.69 แสดงว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.70 ถึง 1.00 แสดงว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง<sup>156</sup>

### สรุป

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี 2) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้ผู้ให้ข้อมูล เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) กลุ่มตัวอย่างคือ โรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี จำนวนทั้งสิ้น 28 โรงเรียน โดยมีผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 4 คน ประกอบด้วย ผู้รับใบอนุญาต/ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ จำนวน 2 คน และครูผู้สอน จำนวน 2 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น จำนวน 112 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งผู้วิจัยได้ประยุกต์จากแนวคิดของวิลเลน และคณะ (Wheelen and others) และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งผู้วิจัยได้ประยุกต์จากแนวคิดของดีไซมอน, วอนเนอร์ และแฮร์ริส (Desimone, Werner และ Harris) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ (frequency : f) ร้อยละ (percentage : %) ค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean :  $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation : SD) และการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) :  $r_{xy}$  (R)

<sup>156</sup> D.E.,Hinkle, William, W. and Stephen G.J., **Applied Statistics for the Behavior Sciences**, 4<sup>th</sup> ed. (New York: Houghton Mifflin, 1998), 118.

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย เรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปยังโรงเรียน โดยมีผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 4 คน ประกอบด้วย ผู้รับใบอนุญาต / ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ จำนวน 2 คน และครูผู้สอน จำนวน 2 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น จำนวน 112 คน ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับมาครบ รวม 112 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ตารางประกอบคำบรรยาย จำแนกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี

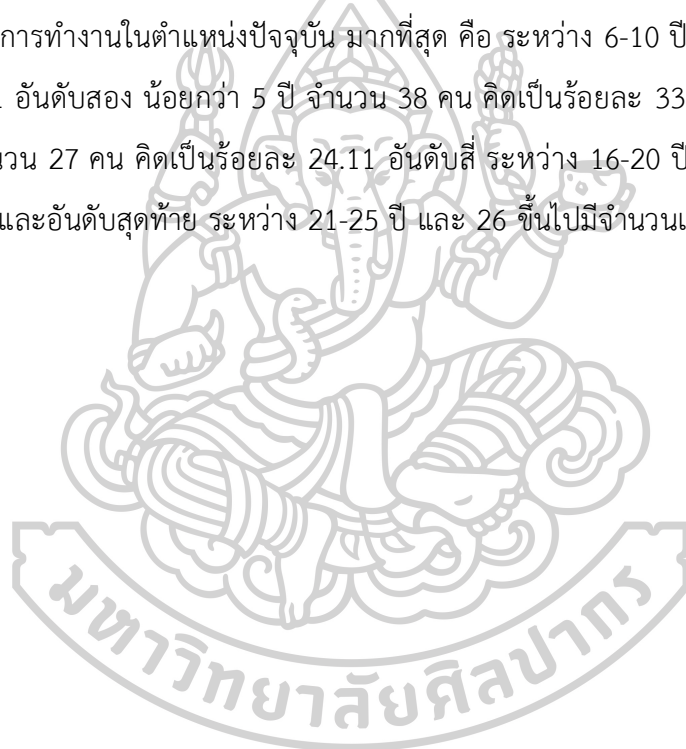
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย ผู้รับใบอนุญาต / ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ จำนวน 2 คน และครูผู้สอน จำนวน 2 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น จำนวน 112 คน การวิเคราะห์สถานภาพตามแบบสอบถามพิจารณาตามเพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งหน้าที่หลักในโรงเรียน และประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน โดยแจกแจงความถี่ (frequencies) และหาค่าร้อยละ (%) ปรากฏดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ตารางสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม

| สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม                      | จำนวน (คน) | ร้อยละ        |
|---|------------|---------------|
| 1. เพศ                                      |            |               |
| ชาย   | 47         | 41.96         |
| หญิง  | 65         | 58.04         |
| <b>รวม</b>                                  | <b>112</b> | <b>100.00</b> |
| 2.อายุ (เศษปีที่เกิน 6 เดือน เพิ่มอีก 1 ปี) |            |               |
| ไม่เกิน 30 ปี                               | 19         | 16.96         |
| 31 - 40 ปี                                  | 35         | 31.25         |
| 41 - 50 ปี                                  | 36         | 32.14         |
| 51 - 60 ปี                                  | 22         | 19.65         |
| <b>รวม</b>                                  | <b>112</b> | <b>100.00</b> |
| 3. ระดับการศึกษาสูงสุด                      |            |               |
| ปริญญาตรี                                   | 78         | 69.64         |
| ปริญญาโท                                    | 32         | 28.57         |
| ปริญญาเอก                                   | 2          | 1.79          |
| <b>รวม</b>                                  | <b>112</b> | <b>100.00</b> |
| 4. ตำแหน่งหน้าที่หลักในโรงเรียน             |            |               |
| ผู้รับใบอนุญาต/ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ   | 56         | 50.00         |
| ครูผู้สอน                                   | 56         | 50.00         |
| <b>รวม</b>                                  | <b>112</b> | <b>100.00</b> |
| 5. ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน      |            |               |
| น้อยกว่า 5 ปี                               | 38         | 33.93         |
| 6-10 ปี                                     | 41         | 36.61         |
| 11-15 ปี                                    | 27         | 24.11         |
| 16-20 ปี                                    | 4          | 3.57          |
| 21-25 ปี                                    | 1          | 0.89          |
| 26 ปี ขึ้นไป                                | 1          | 0.89          |
| <b>รวม</b>                                  | <b>112</b> | <b>100.00</b> |

จากตารางที่ 3 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 58.04 เพศชาย จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 41.96 มีอายุ 41-50 ปี มากที่สุด จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 32.14 รองลงมาอายุระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 31.25 อันดับสามอายุระหว่าง 51-60 ปี จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 19.65 และอันดับสุดท้ายมีอายุไม่เกิน 30 ปี จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 16.96 ระดับการศึกษาสูงสุดของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 69.64 รองลงมาระดับปริญญาโท จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 28.57 และอันดับสุดท้ายระดับปริญญาเอก จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.79 ตำแหน่ง ผู้รับใบอนุญาต/ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ และครูผู้สอน จำนวน 56 คน เท่ากัน และประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน มากที่สุด คือ ระหว่าง 6-10 ปี จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 36.61 อันดับสอง น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 33.93 อันดับสาม ระหว่าง 11-15 ปี จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 24.11 อันดับสี่ ระหว่าง 16-20 ปี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 3.57 และอันดับสุดท้าย ระหว่าง 21-25 ปี และ 26 ขึ้นไปมีจำนวนเท่ากัน คือ 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.89



## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี

การวิเคราะห์การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี เพื่อตอบคำถามการวิจัยข้อที่ 1 การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี อยู่ในระดับใด ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้ค่ามัธยฐานเลขคณิต (Arithmetic Mean:  $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D) ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี ทั้งในภาพรวมและจำแนกรายด้าน จากกลุ่มตัวอย่าง 28 แห่ง ผู้ให้ข้อมูล 112 คน แล้วนำไปเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best) ที่ได้กำหนดไว้ ดังรายละเอียดตามตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ค่ามัธยฐานเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี โดยภาพรวม ( $X_{tot}$ )

(n=112)

| ด้าน | การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี ( $X_{tot}$ ) | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับ |
|------|--|-----------|------|-------|
| 1    | การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ( $X_1$ )                                  | 4.44      | 0.39 | มาก   |
| 2    | การกำหนดกลยุทธ์ ( $X_2$ )  | 4.42      | 0.39 | มาก   |
| 3    | การนำกลยุทธ์ไปใช้ ( $X_3$ )  | 4.40      | 0.35 | มาก   |
| 4    | การประเมินและควบคุม ( $X_4$ )                                      | 4.41      | 0.40 | มาก   |
|      | รวม  | 4.42      | 0.31 | มาก   |

จากตารางที่ 4 การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี โดยภาพรวม ( $X_{tot}$ ) อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.42$ , S.D.=0.31) และเมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับตามค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ( $\bar{X} = 4.44$ , S.D.=0.39) รองลงมาคือด้านการกำหนดกลยุทธ์ ( $\bar{X} = 4.42$ , S.D.=0.39) ด้านการประเมินและควบคุม ( $\bar{X} = 4.41$ , S.D.=0.40) และ ด้านการนำกลยุทธ์ไปใช้ ( $\bar{X} = 4.40$ , S.D.=0.35) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งอยู่ระหว่าง 0.35-0.40 มีการกระจายข้อมูลน้อย แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

เมื่อวิเคราะห์ตัวแปรต่างของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี  
จำแนกเป็นรายด้าน มีรายละเอียดสามารถนำเสนอได้ดังตารางที่ 5 - 8

ตารางที่ 5 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน  
เอกชนในจังหวัดราชบุรี ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ( $X_1$ )

(n=112)

| ข้อ        | ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ( $X_1$ )   | $\bar{X}$   | S.D.        | ระดับ      |
|------------|---|-------------|-------------|------------|
| 1          | โรงเรียนมีการศึกษาวิเคราะห์ ตรวจสอบ และประเมินสภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกขององค์กร โดยการวิเคราะห์ จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) ของสถานศึกษา | 4.53        | 0.52        | มากที่สุด  |
| 2          | โรงเรียนนำข้อมูลการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค หรือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา เผยแพร่ให้ครูในโรงเรียนได้ทราบ                  | 4.47        | 0.54        | มาก        |
| 3          | โรงเรียนนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาไปใช้ในการระบุงบจ่ายเชิงกลยุทธ์   | 4.35        | 0.51        | มาก        |
| 4          | โรงเรียนนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาไปใช้ในการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน   | 4.43        | 0.53        | มาก        |
| <b>รวม</b> |   | <b>4.44</b> | <b>0.39</b> | <b>มาก</b> |

จากตารางที่ 5 การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ( $X_1$ ) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.44$ , S.D.=0.39) และเมื่อพิจารณาจำแนกตามรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 1 ข้อ ได้แก่ โรงเรียนมีการศึกษาวิเคราะห์ ตรวจสอบ และประเมินสภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกของสถานศึกษา โดยการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) ของสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.53$ , S.D.=0.52) อยู่ในระดับมาก จำนวน 3 ข้อ โดยเรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ โรงเรียนนำข้อมูลการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค หรือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของสถานศึกษาเผยแพร่ให้ครูในโรงเรียนได้ทราบ ( $\bar{X} = 4.47$ , S.D.=0.54) รองลงมาคือโรงเรียนนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาไปใช้ในการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.43$ , S.D.=0.53) และ โรงเรียนนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาไปใช้ในการระบุงบจ่ายเชิงกลยุทธ์ ( $\bar{X} = 4.35$ , S.D.=0.51) ตามลำดับเมื่อ



พิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งอยู่ระหว่าง 0.51-0.54 มีการกระจายข้อมูลน้อยแสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ( $X_2$ )

(n=112)

| ข้อ        | ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ( $X_2$ )   | $\bar{X}$   | S.D.        | ระดับ      |
|------------|---|-------------|-------------|------------|
| 5          | โรงเรียนนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกมาจัดทำแผนระยะยาว (3-5 ปี) เพื่อนำมาใช้ในการบริหารงานให้สอดคล้องกับโอกาส อุปสรรค จุดแข็งและจุดอ่อนของโรงเรียน                            | 4.40        | 0.51        | มาก        |
| 6          | โรงเรียนมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์หรือเป้าประสงค์ในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ เพื่อที่จะสามารถบรรลุผลสำเร็จในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ได้ | 4.42        | 0.51        | มาก        |
| 7          | โรงเรียนมีการพัฒนากลยุทธ์และมีการกำหนดนโยบายเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามแผนกลยุทธ์ที่ตั้งไว้   | 4.43        | 0.51        | มาก        |
| <b>รวม</b> |   | <b>4.42</b> | <b>0.39</b> | <b>มาก</b> |

จากตารางที่ 6 การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ( $X_2$ ) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.42$ , S.D.=0.39) และเมื่อพิจารณาจำแนกตามรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ โรงเรียนมีการพัฒนากลยุทธ์และมีการกำหนดนโยบายเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามแผนกลยุทธ์ที่ตั้งไว้ ( $\bar{X} = 4.43$ , S.D.=0.51) รองลงมาคือโรงเรียนมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์หรือเป้าประสงค์ในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ เพื่อที่จะสามารถบรรลุผลสำเร็จในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ได้ ( $\bar{X} = 4.42$ , S.D.=0.51) และ โรงเรียนนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกมาจัดทำแผนระยะยาว (3-5 ปี) เพื่อนำมาใช้ในการบริหารงานให้สอดคล้องกับโอกาส อุปสรรค จุดแข็งและจุดอ่อนของโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.40$ , S.D.=0.51) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งอยู่ระหว่าง 0.51 มีการกระจายข้อมูลน้อยแสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี การนำกลยุทธ์ไปใช้ ( $X_3$ )

(n=112)

| ข้อ        | ด้านการนำกลยุทธ์ไปใช้ ( $X_3$ )  | $\bar{X}$   | S.D.        | ระดับ      |
|------------|--|-------------|-------------|------------|
| 8          | โรงเรียนมีการกำหนดโครงการ และกิจกรรมที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่ได้วางไว้   | 4.43        | 0.51        | มาก        |
| 9          | โรงเรียนมีการจัดทำงบประมาณเพื่อสนับสนุนโครงการและกิจกรรมที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่ได้วางไว้                             | 4.45        | 0.50        | มาก        |
| 10         | รองผู้อำนวยการ หัวหน้างาน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ มีการนำแผนกลยุทธ์ไปใช้ในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี               | 4.34        | 0.51        | มาก        |
| 11         | รองผู้อำนวยการ หัวหน้างาน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ นำแผนปฏิบัติการประจำปีไปปฏิบัติตามแผนที่วางไว้                     | 4.34        | 0.53        | มาก        |
| 12         | ผู้บริหารโรงเรียนสนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ ให้กับโครงการและกิจกรรมเพื่อให้การดำเนินการบรรลุเป้าหมายในแต่ละโครงการและกิจกรรม | 4.38        | 0.50        | มาก        |
| 13         | ผู้บริหารโรงเรียนตรวจสอบผลความสอดคล้องของโครงการและกิจกรรมในแผนปฏิบัติการประจำปีกับแผนกลยุทธ์                            | 4.45        | 0.50        | มาก        |
| <b>รวม</b> |  | <b>4.40</b> | <b>0.35</b> | <b>มาก</b> |

จากตารางที่ 7 การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี ด้านการนำกลยุทธ์ไปใช้ ( $X_3$ ) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.40$ , S.D.=0.35) และเมื่อพิจารณาจำแนกตามรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ โรงเรียนมีการจัดทำงบประมาณเพื่อสนับสนุนโครงการและกิจกรรมที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่ได้วางไว้ และ ผู้บริหารโรงเรียนตรวจสอบผลความสอดคล้องของโครงการและกิจกรรมในแผนปฏิบัติการประจำปีกับแผนกลยุทธ์ ( $\bar{X} = 4.45$ , S.D.=0.50) รองลงมาคือโรงเรียนมีการกำหนดโครงการและกิจกรรมที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่ได้วางไว้ ( $\bar{X} = 4.43$ , S.D.=0.51) ผู้บริหารโรงเรียนสนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ ให้กับโครงการและกิจกรรมเพื่อให้การดำเนินการบรรลุเป้าหมายในแต่ละโครงการและกิจกรรม ( $\bar{X} = 4.38$ , S.D.=0.50) รองผู้อำนวยการ หัวหน้างาน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ มีการนำแผนกลยุทธ์ไปใช้ในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ( $\bar{X} = 4.34$ , S.D.=0.51) และ รองผู้อำนวยการ หัวหน้างาน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ นำแผนปฏิบัติการประจำปีไปปฏิบัติ

ตามแผนที่วางไว้ ( $\bar{X}$  = 4.34, S.D.=0.53) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งอยู่ระหว่าง 0.50-0.53 มีการกระจายข้อมูลน้อยแสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

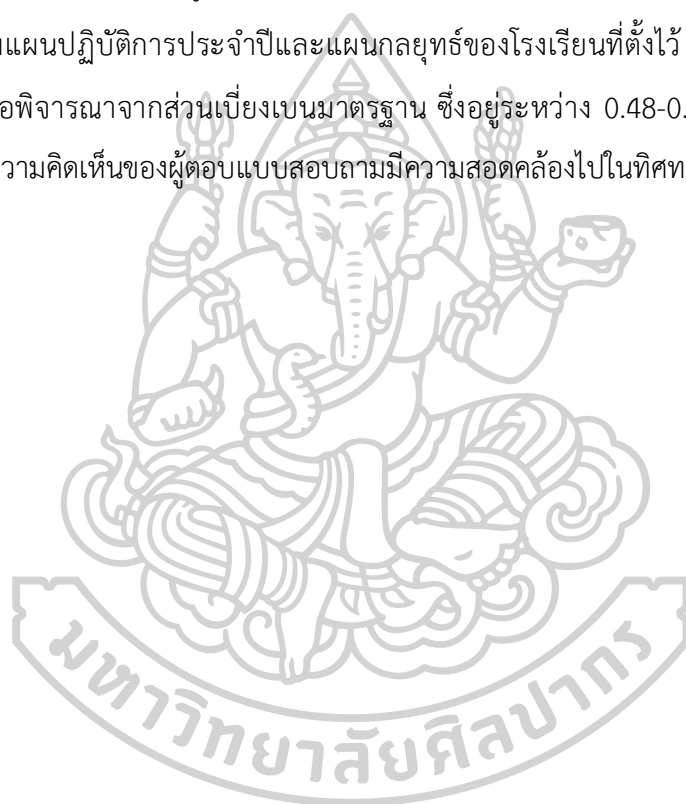
ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี ด้านการประเมินและควบคุม ( $X_4$ )

(n=112)

| ข้อ        | ด้านการประเมินและควบคุม ( $X_4$ )   | $\bar{X}$   | S.D.        | ระดับ      |
|------------|---|-------------|-------------|------------|
| 14         | ผู้บริหารโรงเรียน กำกับ ติดตาม ตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน โครงการและกิจกรรมตามแผนปฏิบัติการประจำปีและแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนที่ตั้งไว้                                | 4.38        | 0.49        | มาก        |
| 15         | ผู้บริหารโรงเรียนนำผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงมาเปรียบเทียบกับเป้าหมายตามแผนปฏิบัติการประจำปีและแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนที่ตั้งไว้                               | 4.36        | 0.48        | มาก        |
| 16         | ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ หัวหน้างาน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ นำข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบผลการดำเนินงานมาใช้ในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการดำเนินการ | 4.40        | 0.51        | มาก        |
| 17         | ผู้บริหารโรงเรียนนำผลการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลโครงการ และกิจกรรม มาใช้ในการวางแผนการปฏิบัติงานในปีถัดไป  | 4.46        | 0.50        | มาก        |
| 18         | ผู้บริหารโรงเรียนประเมินผลการดำเนินงานตามแผนการปฏิบัติการประจำปีและนำผลมาปรับปรุงแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ   | 4.43        | 0.50        | มาก        |
| <b>รวม</b> |   | <b>4.41</b> | <b>0.40</b> | <b>มาก</b> |

จากตารางที่ 8 การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี ด้านการประเมินและควบคุม ( $X_4$ ) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.41, S.D.=0.40) และเมื่อพิจารณาจำแนกตามรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารโรงเรียนนำผลการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลโครงการ และกิจกรรมมาใช้

ในการวางแผนการปฏิบัติงานในปีถัดไป ( $\bar{X} = 4.46, S.D.=0.50$ ) รองลงมาคือผู้บริหารโรงเรียน ประเมินผลการดำเนินงานตามแผนการปฏิบัติการประจำปีและนำผลมาปรับปรุงแผนกลยุทธ์ของ โรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X} = 4.43, S.D.=0.50$ ) ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ หัวหน้างาน หัวหน้า กลุ่มสาระการเรียนรู้ นำข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบผลการดำเนินงานมาใช้ในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการดำเนินการ ( $\bar{X} = 4.40, S.D.=0.51$ ) ผู้บริหารโรงเรียน กำกับ ติดตาม ตรวจสอบผล การปฏิบัติงานโครงการและกิจกรรมตามแผนปฏิบัติการประจำปีและแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนที่ตั้งไว้ ( $\bar{X} = 4.38, S.D.=0.48$ ) และ ผู้บริหารโรงเรียนนำผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงมาเปรียบเทียบกับ เป้าหมายตามแผนปฏิบัติการประจำปีและแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนที่ตั้งไว้ ( $\bar{X} = 4.36, S.D.=0.48$ ) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งอยู่ระหว่าง 0.48-0.51 มีการกระจายข้อมูล น้อยแสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน



### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี

การวิเคราะห์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี เพื่อตอบคำถามการวิจัยข้อที่ 2 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี อยู่ในระดับใด ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้ค่ามัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic Mean:  $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D) ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี ทั้งในภาพรวมและจำแนกรายด้าน จากกลุ่มตัวอย่าง 28 แห่ง ผู้ให้ข้อมูล 112 คน แล้วนำไปเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best) ที่ได้กำหนดไว้ ดังรายละเอียดตามตารางที่ 9

ตารางที่ 9 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี โดยภาพรวม ( $Y_{tot}$ )

(n=112)

| ด้าน | การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน<br>ในจังหวัดราชบุรี ( $Y_{tot}$ ) | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับ |
|------|--|-----------|------|-------|
| 1    | การประเมินความต้องการ ( $Y_1$ )  | 4.41      | 0.41 | มาก   |
| 2    | การออกแบบวิธีการ ( $Y_2$ )   | 4.39      | 0.38 | มาก   |
| 3    | การดำเนินการ ( $Y_3$ )   | 4.43      | 0.42 | มาก   |
| 4    | การประเมินผล ( $Y_4$ )   | 4.45      | 0.44 | มาก   |
|      | รวม  | 4.42      | 0.37 | มาก   |

จากตารางที่ 9 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี โดยภาพรวม ( $Y_{tot}$ ) อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.42$ , S.D.=0.37) และเมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการประเมินผล ( $\bar{X} = 4.45$ , S.D.=0.44) รองลงมาคือด้านการดำเนินการ ( $\bar{X} = 4.43$ , S.D.=0.42) ด้านการประเมินความต้องการ ( $\bar{X} = 4.41$ , S.D.=0.41) และ ด้านการออกแบบวิธีการ ( $\bar{X} = 4.39$ , S.D.=0.38) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งอยู่ระหว่าง 0.38-0.44 มีการกระจายข้อมูลน้อยแสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

เมื่อวิเคราะห์ตัวแปรของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี  
จำแนกเป็นรายด้าน มีรายละเอียดสามารถนำเสนอได้ดังตารางที่ 10-13

ตารางที่ 10 คำสัมภาษณ์เลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ  
โรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี ด้านการประเมินความต้องการ (Y<sub>1</sub>)

(n=112)

| ข้อ        | ด้านการประเมินความต้องการ (Y <sub>1</sub> )   | $\bar{X}$   | S.D.        | ระดับ      |
|------------|---|-------------|-------------|------------|
| 1          | ผู้บริหารโรงเรียนสำรวจ และสอบถามความต้องการของครูในการพัฒนาตนเองที่เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน เพื่อนำมาใช้ในการประเมินความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียน | 4.46        | 0.52        | มาก        |
| 2          | ผู้บริหารโรงเรียนนำข้อมูลที่ได้จากการสำรวจมาวิเคราะห์จัดลำดับความต้องการในการพัฒนาตนเองของครู   | 4.36        | 0.50        | มาก        |
| 3          | ผู้บริหารโรงเรียนนำผลการวิเคราะห์การจัดลำดับความสำคัญความต้องการในการพัฒนาตนเองของครู มาใช้ในการวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียน                                 | 4.40        | 0.49        | มาก        |
| <b>รวม</b> |   | <b>4.41</b> | <b>0.41</b> | <b>มาก</b> |

จากตารางที่ 10 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี ด้านการประเมินความต้องการ (Y<sub>1</sub>) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.41$ , S.D.=0.41) และเมื่อพิจารณาจำแนกตามรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับตามคำสัมภาษณ์เลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารโรงเรียนสำรวจ และสอบถามความต้องการของครูในการพัฒนาตนเองที่เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน เพื่อนำมาใช้ในการประเมินความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.46$ , S.D.=0.52) รองลงมาคือผู้บริหารโรงเรียนนำผลการวิเคราะห์การจัดลำดับความสำคัญความต้องการในการพัฒนาตนเองของครู มาใช้ในการวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.40$ , S.D.=0.49) และ ผู้บริหารโรงเรียนนำข้อมูลที่ได้จากการสำรวจมาวิเคราะห์จัดลำดับความต้องการในการพัฒนาตนเองของครู ( $\bar{X} = 4.36$ , S.D.=0.50) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งอยู่ระหว่าง 0.49-0.52 มีการกระจายข้อมูลน้อยแสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 11 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี ด้านการออกแบบวิธีการ (Y<sub>2</sub>)

(n=112)

| ข้อ        | ด้านการออกแบบวิธีการ (Y <sub>2</sub> )   | $\bar{X}$   | S.D.        | ระดับ      |
|------------|--|-------------|-------------|------------|
| 4          | ผู้บริหารโรงเรียนจัดทำโครงการ / กิจกรรมเพื่อพัฒนาทักษะ สมรรถนะและความรู้ด้านการจัดการเรียนการสอน โดยมีวิธีการที่เหมาะสม สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน                                    | 4.36        | 0.48        | มาก        |
| 5          | โครงการ / กิจกรรมเพื่อพัฒนาทักษะ สมรรถนะและความรู้ด้านการจัดการเรียนการสอนที่กำหนดไว้ในแผนการดำเนินการของโรงเรียน สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นของครู                                   | 4.38        | 0.51        | มาก        |
| 6          | ผู้บริหารโรงเรียนมอบหมายผู้รับผิดชอบในการออกแบบวิธีการพัฒนา ระยะเวลา วิทยากร และงบประมาณในการจัดโครงการ / กิจกรรมเพื่อพัฒนาความรู้ด้านการจัดการเรียนการสอน พัฒนาทักษะ และสมรรถนะของครู | 4.42        | 0.51        | มาก        |
| 7          | ผู้บริหารมีงบประมาณในการสนับสนุนให้ครูเข้ารับการพัฒนาความรู้ด้านการจัดการเรียนการสอน พัฒนาทักษะ และสมรรถนะของครู ที่จัดโดยหน่วยงานภายนอก   | 4.38        | 0.49        | มาก        |
| <b>รวม</b> |  | <b>4.39</b> | <b>0.38</b> | <b>มาก</b> |

จากตารางที่ 11 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี ด้านการออกแบบวิธีการ (Y<sub>2</sub>) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.39$ , S.D.=0.38) และเมื่อพิจารณาจำแนกตามรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารโรงเรียนมอบหมายผู้รับผิดชอบในการออกแบบวิธีการพัฒนา ระยะเวลา วิทยากร และงบประมาณในการจัดโครงการ / กิจกรรมเพื่อพัฒนาความรู้ด้านการจัดการเรียนการสอน พัฒนาทักษะ และสมรรถนะของครู ( $\bar{X} = 4.42$ , S.D.=0.51) รองลงมาคือผู้บริหารมีงบประมาณในการสนับสนุนให้ครูเข้ารับการพัฒนาความรู้ด้านการจัดการเรียนการสอน พัฒนาทักษะ และสมรรถนะของครูที่จัดโดยหน่วยงานภายนอก ( $\bar{X} = 4.38$ , S.D.=0.49) โครงการ / กิจกรรมเพื่อพัฒนาทักษะ สมรรถนะและความรู้ด้านการจัดการเรียนการสอนที่กำหนดไว้ในแผนการดำเนินการของโรงเรียน สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นของครู ( $\bar{X} = 4.38$ , S.D.=0.51) และ ผู้บริหารโรงเรียนจัดทำ

โครงการ / กิจกรรมเพื่อพัฒนาทักษะ สมรรถนะและความรู้ด้านการจัดการเรียนการสอน โดยมีวิธีการที่เหมาะสมสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.36, S.D.=0.48$ ) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งอยู่ระหว่าง 0.48-0.51 ลักษณะเช่นนี้แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 12 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี ด้านการดำเนินการ ( $Y_3$ )

(n=112)

| ข้อ | ด้านการดำเนินการ ( $Y_3$ )  | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับ     |
|-----|---|-----------|------|-----------|
| 8   | ผู้บริหารโรงเรียนกำหนดวัตถุประสงค์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้อย่างชัดเจน                                | 4.40      | 0.51 | มาก       |
| 9   | ผู้บริหารโรงเรียนกำหนดเนื้อหาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และเลือกวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเหมาะสม | 4.40      | 0.51 | มาก       |
| 10  | ผู้บริหารโรงเรียนจัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งอาจเป็นแผนระยะสั้น หรือแผนระยะยาว (3-5 ปี)             | 4.40      | 0.51 | มาก       |
| 11  | ผู้บริหารโรงเรียนจัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเพียงพอและเหมาะสม               | 4.44      | 0.50 | มาก       |
| 12  | ผู้บริหารโรงเรียนกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกวิทยากร หรือสถาบันในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเหมาะสม         | 4.50      | 0.52 | มากที่สุด |
|     | รวม   | 4.43      | 0.42 | มาก       |

จากตารางที่ 12 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี ด้านการดำเนินการ ( $Y_3$ ) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.43, S.D.=0.42$ ) และเมื่อพิจารณาจำแนกตามรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 1 ข้อ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกวิทยากร หรือสถาบันในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเหมาะสม ( $\bar{X} = 4.50, S.D.=0.52$ ) อยู่ในระดับมาก จำนวน 4 ข้อ โดยเรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารโรงเรียนจัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเพียงพอและเหมาะสม ( $\bar{X} = 4.44, S.D.=0.50$ ) ผู้บริหารโรงเรียนกำหนดวัตถุประสงค์ในการพัฒนาทรัพยากร



มนุษย์ไว้อย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 4.40$ , S.D.=0.51) ผู้บริหารโรงเรียนกำหนดเนื้อหาในการพัฒนา  
 ทรัพยากรมนุษย์ และเลือกวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเหมาะสม ( $\bar{X} = 4.40$ , S.D.=0.51)  
 และลำดับสุดท้าย ผู้บริหารโรงเรียนจัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งอาจเป็นแผนระยะสั้น หรือ  
 แผนระยะยาว (3-5 ปี) ( $\bar{X} = 4.40$ , S.D.=0.51) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน  
 ซึ่งอยู่ระหว่าง 0.50-0.52 มีการกระจายข้อมูลน้อยแสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามมี  
 ความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 13 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ  
 โรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี ด้านการประเมินผล ( $Y_4$ )

(n=112)

| ข้อ        | ด้านการประเมินผล ( $Y_4$ )   | $\bar{X}$   | S.D.        | ระดับ      |
|------------|--|-------------|-------------|------------|
| 13         | ผู้บริหารโรงเรียน กำกับ ติดตาม ผลการดำเนินการพัฒนาทรัพยากร<br>มนุษย์ตามเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้   | 4.44        | 0.50        | มาก        |
| 14         | ผู้บริหารโรงเรียนประเมินความพึงพอใจของครูต่อการดำเนินการ<br>พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทุกโครงการ / กิจกรรม  | 4.46        | 0.52        | มาก        |
| 15         | ผู้บริหารโรงเรียนประเมินผลการเรียนรู้ การประเมินพฤติกรรม หรือ<br>ผลการปฏิบัติงาน และการประเมินผลลัพธ์เทียบกับเป้าหมายและ<br>วัตถุประสงค์ของโครงการ / กิจกรรม                             | 4.40        | 0.51        | มาก        |
| 16         | ผู้บริหารโรงเรียนกำหนดผู้รับผิดชอบในการสรุปผลการกำกับ<br>ติดตามด้านการจัดสรรงบประมาณ และทรัพยากรทุกโครงการ /<br>กิจกรรม เพื่อนำผลไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์<br>ในครั้งต่อไป | 4.48        | 0.52        | มาก        |
| <b>รวม</b> |  | <b>4.45</b> | <b>0.44</b> | <b>มาก</b> |

จากตารางที่ 13 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี ด้านการ  
 ประเมินผล ( $Y_4$ ) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.45$ , S.D.=0.44) และเมื่อพิจารณาจำแนก  
 ตามรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย  
 ดังนี้ ผู้บริหารโรงเรียนกำหนดผู้รับผิดชอบในการสรุปผลการกำกับ ติดตามด้านการจัดสรร

งบประมาณ และทรัพยากรทุกโครงการ / กิจกรรม เพื่อนำผลไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ในครั้งต่อไป ( $\bar{X} = 4.48, S.D.=0.52$ ) รองลงมาคือผู้บริหารโรงเรียนประเมินความพึงพอใจของครูต่อการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทุกโครงการ / กิจกรรม ( $\bar{X} = 4.46, S.D.=0.52$ ) ผู้บริหารโรงเรียน กำกับ ติดตาม ผลการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้ ( $\bar{X} = 4.44, S.D.=0.50$ ) และลำดับสุดท้าย ผู้บริหารโรงเรียนประเมินผลการเรียนรู้ การประเมินพฤติกรรม หรือผลการปฏิบัติงาน และการประเมินผลลัพธ์เทียบกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโครงการ / กิจกรรม ( $\bar{X} = 4.40, S.D.=0.51$ ) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งอยู่ระหว่าง 0.50-0.52 มีการกระจายข้อมูลน้อยแสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

#### ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี ดังรายละเอียดตารางที่ 14

ตารางที่ 14 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี

(n=112)

| ตัวแปร                             | การ ประเมิน ความต้อง การ ( $Y_1$ ) | การออก แบบ วิธีการ ( $Y_2$ ) | การ ดำเนิน การ ( $Y_3$ ) | การ ประเมินผล ( $Y_4$ ) | การ พัฒนา ทรัพยากร มนุษย์ ( $Y_{tot}$ ) |
|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------|--------------------------|-------------------------|---|
| การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ( $X_1$ )  | .436**                             | .381**                       | .416**                   | .426**                  | .459**                                  |
| การกำหนดกลยุทธ์ ( $X_2$ )          | .455**                             | .395**                       | .518**                   | .456**                  | .505**                                  |
| การนำกลยุทธ์ไปใช้ ( $X_3$ )        | .607**                             | .532**                       | .597**                   | .527**                  | .625**                                  |
| การประเมินและควบคุม ( $X_4$ )      | .703**                             | .721**                       | .835**                   | .789**                  | .843**                                  |
| การบริหารเชิงกลยุทธ์ ( $X_{tot}$ ) | .682**                             | .631**                       | .736**                   | .684**                  | .756**                                  |

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 14 การบริหารเชิงกลยุทธ์ ( $X_{tot}$ ) มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ( $Y_{tot}$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในระดับสูง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .756 ในลักษณะคล้อยตามกัน

เมื่อพิจารณา การบริหารเชิงกลยุทธ์รายด้าน ( $X_1$ - $X_4$ ) กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รายด้าน ( $Y_1$ - $Y_4$ ) พบว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกคู่มีลักษณะคล้อยตามกันโดยคู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากที่สุดคือ การประเมินและควบคุม ( $X_4$ ) กับการดำเนินการ ( $Y_3$ ) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .835 รองลงมา คือ การประเมินและควบคุม ( $X_4$ ) กับการประเมินผล ( $Y_4$ ) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .789 และการประเมินและควบคุม ( $X_4$ ) การออกแบบวิธีการ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .721 ส่วนคู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์น้อยที่สุด คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ( $X_1$ ) กับการออกแบบวิธีการ ( $Y_2$ ) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .381

เมื่อพิจารณาการบริหารเชิงกลยุทธ์ ( $X_{tot}$ ) กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รายด้าน ( $Y_1$ - $Y_4$ ) พบว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกคู่มีลักษณะคล้อยตามกัน โดยคู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากที่สุด คือ การบริหารเชิงกลยุทธ์ ( $X_{tot}$ ) กับการดำเนินการ ( $Y_3$ ) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .736

เมื่อพิจารณาการบริหารเชิงกลยุทธ์รายด้าน ( $X_1$ - $X_4$ ) กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ( $Y_{tot}$ ) พบว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกคู่มีลักษณะคล้อยตามกันโดยคู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากที่สุด คือ การประเมินและควบคุม ( $X_4$ ) กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ( $Y_{tot}$ ) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .843

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี 2) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) กลุ่มตัวอย่างคือ โรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี จำนวนทั้งสิ้น 28 โรงเรียน โดยมีผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 4 คน ประกอบด้วย ผู้รับใบอนุญาต/ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ 1 จำนวน 2 คน และครูผู้สอน จำนวน 2 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้นจำนวน 112 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แบ่งเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 การบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งผู้วิจัยได้ประยุกต์จากแนวคิดของวีเลน และคณะ (Wheelen and others) ตอนที่ 3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งผู้วิจัยได้ประยุกต์จากแนวคิดของดีไซมอน, วอนเนอร์ และแฮร์ริส (Desimone, Werner และ Harris) ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับมาครบทั้ง 112 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ (frequency) ร้อยละ (percentage) ค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) และการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

## สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูล ผลการวิจัย เรื่อง “การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี” สรุปได้ดังนี้

1. การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ การประเมินและควบคุม และการนำกลยุทธ์ไปใช้

2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การประเมินผล การดำเนินการ การประเมินความต้องการ และการออกแบบวิธีการ

3. การบริหารเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในระดับสูง ในลักษณะคล้อยตามกัน

เมื่อพิจารณา การบริหารเชิงกลยุทธ์รายด้านกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รายด้าน พบว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกด้านมีลักษณะคล้อยตามกันโดยคู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากที่สุดคือ การประเมินและควบคุม กับ การดำเนินการ ส่วนคู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์น้อยที่สุด คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม กับ การออกแบบวิธีการ

เมื่อพิจารณาการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รายด้านพบว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกคู่มีลักษณะคล้อยตามกันโดยคู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากที่สุด คือ การบริหารเชิงกลยุทธ์ กับ การดำเนินการ

เมื่อพิจารณาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กับการบริหารเชิงกลยุทธ์รายด้าน พบว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกคู่มีลักษณะคล้อยตามกันโดยคู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากที่สุด คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กับ การประเมินและควบคุม

## การอภิปรายผล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัย มีหลายประเด็นที่ควรนำมาพิจารณาเพื่อให้ทราบสภาพที่แท้จริงของ การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี โดยสามารถนำมาอภิปรายผล ได้ดังนี้

1. จากผลการวิจัยพบว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่าอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะโรงเรียนมีการศึกษาวิเคราะห์ ตรวจสอบ และประเมินสภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกขององค์กร โดยการวิเคราะห์ จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) ของสถานศึกษา และนำมาจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อใช้ในการบริหารจัดการอย่างมีทิศทางและเป้าหมาย สอดคล้องกับ สอดคล้องกับงานวิจัยของ รัชพล เชิงชล ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ผลวิจัยพบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ทั้งโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับมีขมิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ 1) ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 2) ด้านการกำหนดกลยุทธ์ 3) ด้านการควบคุมและประเมินผล และ 4) ด้านการตรวจสอบสภาพแวดล้อม ซึ่งมีผลงานวิจัยอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกับกับผู้วิจัย ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการบริหารงานต่าง ๆ ของโรงเรียนและมีความตระหนักถึงแนวโน้มของการศึกษาในปัจจุบันที่ต้องพัฒนาคุณภาพจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายการปฏิรูปการศึกษา ซึ่งสถานศึกษาเอกชนจะต้องดำเนินกิจกรรมเพื่อก่อให้เกิดผลผลิตที่มีคุณภาพภายใต้มาตรฐานเดียวกับสถานศึกษาภาครัฐ โดยพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจสามารถปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเหมาะสมด้วยความพึงพอใจ เพื่อประโยชน์สูงสุดในการพัฒนาโรงเรียนซึ่งการบริหารเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาตนเองได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ผู้บริหารสามารถปรับวิธีการบริหารให้ทันต่อสถานการณ์ โดยกำหนดทิศทางการพัฒนาได้อย่างชัดเจน บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดโดยมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน ซึ่งสอดคล้องกับสรุปผลการวิเคราะห์ของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาเรื่อง โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการตามแนวปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ในด้านคุณลักษณะของผู้บริหารคือ ผู้บริหารเป็นผู้มีจิตสำนึก มุ่งมั่นในการพัฒนา อุทิศเวลาในการปฏิบัติงาน เสียสละ ทุ่มเท ตลอดจนส่งเสริมสนับสนุนการเรียนการสอนของครู และติดตามการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิดสม่ำเสมอ นอกจากนี้ผู้บริหารจะต้องมีการคิดเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นการคิดที่ช่วยเพิ่มโอกาสแห่งความสำเร็จ รู้จักเรียนรู้ที่จะมองตน มองสภาพแวดล้อมและมองอนาคต ทำให้สามารถรุกและรับมือกับสถานการณ์

ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยปัจจุบันเป็นยุคของการปฏิรูปการศึกษาที่มีการแข่งขันกันสูง ซึ่งโรงเรียนเอกชนที่จัดการศึกษาในรูปธุรกิจ ที่ดำรงธุรกิจอยู่ได้ต้องอาศัยปัจจัยด้านทุนที่ผันแปรไปตามจำนวนค่ารายหัวของนักเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนจึงต้องเร่งรัดคุณภาพโดยการใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างศรัทธาจากผู้ปกครองและชุมชนให้เกิดความพึงพอใจนำบุตรหลานเข้ามาเรียน ซึ่งกระบวนการในการบริหารเชิงกลยุทธ์จะเป็นสิ่งที่กำหนดทิศทางการทำงานของสถานศึกษาในอนาคตได้เป็นอย่างดี รวมไปถึงเป็นการศึกษาโอกาสและความสำเร็จที่จะเกิดขึ้นในภายภาคหน้า เพราะจะเป็นสิ่งที่กำหนดความสำเร็จ หรือความล้มเหลวของสถานศึกษาในอนาคต ช่วยให้สถานศึกษามีแนวทางในการพัฒนาไปในทิศทางที่ ดีและยังทำให้ผู้บริหารเกิดแนวคิดและมุมมองในการบริหารงานใหม่ๆ มีการปรับเปลี่ยนวิธีในการบริหารงานเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และสามารถอยู่เหนือคู่แข่งได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของณัฐพันธ์ เขจรนันท์ กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการที่ประกอบด้วย การตัดสินใจ การวางแผน และการควบคุมการปฏิบัติงาน เพื่อที่จะสร้างความมั่นใจว่าองค์การสามารถที่จะดำเนินการได้อย่างสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น และสอดคล้องกับแนวคิดของ ณัฐวัฒน์ พระงาม ได้กล่าวถึง กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ จะประกอบไปด้วยขั้นตอนพื้นฐาน 4 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ 2) การกำหนดกลยุทธ์ 3) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ 4) การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ และสอดคล้องกับแนวคิดของ สุดใจ วันอุดมเดชาชัย ได้กล่าวถึง องค์ประกอบพื้นฐานของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์สามารถแบ่งออกเป็น 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การตรวจสอบสภาพแวดล้อม 2) การกำหนดกลยุทธ์ 3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ 4) การควบคุมและการประเมินผล และสอดคล้องกับแนวคิดของวิลเลน และคณะ (Wheelen and Others) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบพื้นฐานกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ จะประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้ 1) การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) 2) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) 3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) 4) การควบคุมและการประเมินผล (Evaluation and Control)

นอกจากนี้เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ด้านที่มีมีขมขมเลขคณิตมากที่สุดคือ ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม รองลงมาคือ ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ด้านการประเมินและควบคุม ลำดับสุดท้ายคือ ด้านการนำกลยุทธ์ไปใช้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ โรงเรียนนำข้อมูลการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค หรือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาเผยแพร่ให้ครูในโรงเรียนได้ทราบ นำไปสู่การพัฒนาจุดอ่อน และเสริมสร้างจุดแข็งให้กับโรงเรียน สอดคล้องกับงานวิจัยของ นภัสสรณ์ มูลสิน ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา

พระนครศรีอยุธยา เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ทั้งโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับมีชั้มนิเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ 1) ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ 2) ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 3) การกำหนดกลยุทธ์ และ 4) ด้านการประเมินและควบคุม ซึ่งมีผลงานวิจัยอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน ซึ่งพบว่า ผู้บริหาร คณะครูและบุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี มีแหล่งทรัพยากรและแหล่งเรียนรู้ยังเพียงพอกับความต้องการและมีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งจากภายในและภายนอกของสถานศึกษา เพื่อนำมากำหนดและสร้างเป็นจุดแข็งและวิเคราะห์หาจุดอ่อนที่จะนำมาใช้ในการพัฒนาสถานศึกษาต่อไปในอนาคต หรือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาเผยแพร่ให้ครูในโรงเรียนได้ทราบ และนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาไปใช้ในการระบุงัจจัยเชิงกลยุทธ์ไปใช้ในการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน อีกทั้งสภาพแวดล้อมทั้งทางด้านสังคมและวัฒนธรรม เศรษฐกิจ การเมืองและเทคโนโลยีในปัจจุบันมีการพัฒนาไปอย่างรวดเร็ว ทำให้สถานศึกษาต้องมีการปรับตัวเพื่อให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ส่วนด้านการกำหนดกลยุทธ์ สถานศึกษายังได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจที่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ตามแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา อาจเป็นเพราะทางผู้บริหารได้มีการประชุมร่วมกันกับคณะครูและบุคลากรทางการศึกษา ในการกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาสถานศึกษาที่ชัดเจน รวมไปถึงการจัดทำกลยุทธ์ของสถานศึกษาได้มีการจัดทำแผนระยะยาวที่มีความเหมาะสมกับโอกาสและอุปสรรคในขณะนั้น โดยคำนึงถึงสภาพความเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคมและวัฒนธรรม เศรษฐกิจ การเมืองและกฎหมาย รวมไปถึงทางด้านเทคโนโลยีในช่วงเวลานั้นและมีความสอดคล้องกับจุดแข็งและจุดอ่อนของสถานศึกษา ส่วนด้านการประเมินผลและควบคุมอาจเป็นเพราะทางผู้บริหารสถานศึกษา ได้มีการแต่งตั้งคณะทำงานในส่วนของการควบคุมและประเมินผลที่ชัดเจน และมีความเหมาะสมเพื่อคอยติดตามผลการดำเนินงานกิจกรรม โครงการต่างๆว่าบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ เพื่อจัดทำเป็นข้อมูลด้านสารสนเทศเพื่อใช้ในการปรับปรุงในครั้งต่อไป และมีการร่วมกันสรุปผลการดำเนินกิจกรรม โครงการต่างๆ ร่วมกับทางผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง ส่วนด้านการนำกลยุทธ์ไปใช้ ซึ่งพบว่า มีมีชั้มนิเลขคณิตน้อยที่สุด อาจเป็นเพราะ สถานศึกษาไม่นำกลยุทธ์ของสถานศึกษาไปปฏิบัติตามจริงตามแผนปฏิบัติราชการ ซึ่งถือเป็นสิ่งที่สำคัญที่จะทำให้สถานศึกษาบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้บริหาร คณะครูและบุคลากรทางการศึกษาไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดภารกิจวัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจร่วมกัน และเห็นความสำคัญของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติซึ่งการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติของสถานศึกษา



อาจจะประสบความสำเร็จหรือไม่สำเร็จ ซึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ ทั้งปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกของสถานศึกษา เช่นการเปลี่ยนแปลงตามนโยบายจากหน่วยงานภายนอก ซึ่งผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและมีทักษะการเป็นผู้นำที่ดีเพื่อให้การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้ผลบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่สถานศึกษาได้กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลที่ดี อีกทั้งผู้บริหารยังต้องมีการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรภายในสถานศึกษาด้วย ต้องมีการประสานงานกับฝ่ายงานต่างๆ ทั้งจากภายในและภายนอก อีกทั้งการนำ กลยุทธ์ไปปฏิบัติถือเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องให้ความสำคัญเพราะเป็นสิ่งที่จะเป็นตัวกำหนดความสำเร็จของสถานศึกษาว่าจะประสบความสำเร็จไปในทิศทางใด ทางผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีการวางแผนโครงสร้างในการบริหารงานที่ชัดเจน และมีการมอบหมายบทบาทหน้าที่ให้กับบุคลากรภายในสถานศึกษาที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ และสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ อีกทั้งบุคลากรภายในสถานศึกษายังได้มีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณกิจกรรม โครงการต่างๆ และนำไปปฏิบัติอย่างชัดเจน เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่สถานศึกษาที่กำหนดไว้ ต้องปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารงานเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายการบริหารที่มีการเปลี่ยนแปลงไป และสถานศึกษาส่วนใหญ่อาจจะยังขาดการสนับสนุนในด้านงบประมาณที่ต้องนำมาใช้ในการพัฒนาสถานศึกษา รวมไปถึงการนำไปใช้ในการจัดกิจกรรมที่ใช้ในการเรียนการสอน หรือโครงการต่างๆ ของสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ รัชพล เชิงชล ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ผลวิจัยพบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ทั้งโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ 1) ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 2) ด้านการกำหนดกลยุทธ์ 3) ด้านการควบคุมและประเมินผล และ 4) ด้านการตรวจสอบสภาพแวดล้อม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พรรณนภา อิงพงษ์พันธ์ ได้ศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับผลการปฏิบัติงานวิชาการในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร ในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การประเมินกลยุทธ์ และการกำหนดกลยุทธ์ ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นภัสภรณ์ มูลสิน ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1

ผลการวิจัยพบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พระนครศรีอยุธยา เขต 1 ทั้งโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิต จากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ 1) ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ 2) ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 3) การ กำหนดกลยุทธ์ และ 4) ด้านการประเมินและควบคุม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ไพรัช (Price) ได้ ศึกษาเกี่ยวกับการนำแผนกลยุทธ์ที่เสนอไว้ไปปฏิบัติใช้กรณีตัวอย่างจากเขตพื้นที่โรงเรียน 3 เขต ประเด็นที่ศึกษา ได้แก่ สภาพการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติในแต่ละเขตพื้นที่ระดับความตระหนักใน การปฏิบัติตามแผนพื้นที่แต่ละโรงเรียนระบุไว้ การประเมินระดับความตระหนักในแผนงานในบรรดา กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิของแต่ละโรงเรียน โดยการเปรียบเทียบกับผู้บริหารโรงเรียนและการประเมิน ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติและตัวแปรอื่นๆ เช่น ประสบการณ์การ สอนระดับโรงเรียน (มัธยมศึกษาตอนปลาย มัธยมศึกษาตอนต้น หรือประถมศึกษา) สิ่งที่พบจาก การศึกษาเสนอแนะว่าส่วนใหญ่ของเป้าหมายแผนกลยุทธ์มีการนำไปใช้ในบางระดับตามผู้ดูแลเขต พื้นที่โรงเรียน กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องในบางประเด็น แต่ไม่ตระหนักถึงผลสำเร็จ ในการนำแผนไปปฏิบัติจริง ประสบการณ์การสอนระดับชั้นที่สอนมีผลเพียงเล็กน้อยต่อผลลัพธ์ และ ความสนใจของผู้ดูแลเขตพื้นที่โรงเรียนในแผนกลยุทธ์มีแนวโน้มไปในทางสัมพันธ์กับผลลัพธ์ของ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบกับผู้ดูแลมีความตระหนักมากขึ้นในเอกสารการวางแผนและ สอดคล้องกับงานวิจัยของบาลด์วิน (Baldwin) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การใช้กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ในโรงเรียนประถมศึกษา 2 แห่ง เพื่อวินิจฉัยและทำความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยที่สนับสนุนและยับยั้ง การนำรูปแบบการวางแผนกลยุทธ์มาใช้ในโรงเรียน 10 คน ผลการศึกษา พบว่า มีปัจจัยที่สนับสนุน การนำรูปแบบการวางแผนกลยุทธ์มาใช้ ได้แก่ ความเป็นวิชาชีพของบุคลากร การสมานสามัคคีของ บุคลากรภาวะผู้นำของครูใหญ่ เปิดเผยความต้องการเปลี่ยนแปลงบุคลากรและการสื่อสารอย่างมี ประสิทธิภาพและการสนับสนุนสำนักงานจากท้องถิ่นส่วนปัจจัยที่ยับยั้งการนำรูปแบบดังกล่าวมาใช้ ได้แก่ การขาดปัจจัยส่งเสริมข้อใดข้อหนึ่งข้างต้น ความไม่เข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ และ จัดสรรเวลาให้กับการจัดทำแผนกลยุทธ์ไม่เพียงพอ

2. จากผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่าอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจ เป็นเพราะ ผู้บริหารสถานศึกษาได้ให้ความสำคัญกับบุคลากรภายในโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี มีการส่งเสริม พัฒนาทักษะเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ให้ตรงกับความสามารถของบุคลากรและส่งเสริมให้ มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรได้เกิดการพัฒนาตนเองทั้งในด้านสายงานการสอน และบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย อีกทั้งยังช่วยให้บุคลากรได้เกิดความชำนาญในหน้าที่ที่ตนได้รับ

และเกิดทัศนคติที่ดีต่อหน่วยงาน และเพื่อนร่วมงาน ทำให้บุคลากรมีการตื่นตัวเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน รวมไปถึงผู้บริหารได้ให้การสนับสนุนให้คณะครูและบุคลากรทางการศึกษา เข้ารับการพัฒนาฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถที่หลากหลาย ทั้งจากหน่วยงาน ภายในและหน่วยงานภายนอก รวมไปถึงการฝึกอบรมออนไลน์ที่ช่วยให้บุคลากรสามารถสืบค้นและ เรียนรู้ได้ด้วยตนเอง เพื่อให้สามารถนำความรู้ที่ได้รับนำมาปรับใช้ในการพัฒนาตนเองและพัฒนา สถานศึกษาต่อไป ซึ่งถือเป็นสิ่งที่สำคัญที่ผู้บริหารได้ให้ความสำคัญ เพราะการพัฒนาบุคลากรภายใน สถานศึกษานั้นเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานนั้นบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ตั้งไว้ตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ฐนันดรศักดิ์ บวรนนท์กุล และคณะ ได้กล่าวถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยส่วนมากมักดำเนินการโดยการ พัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรที่ถือว่าเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่ผ่านกระบวนการในการพัฒนาและส่งเสริม ให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ ความเข้าใจ มีทักษะในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีทัศนคติและ พฤติกรรมที่ดี เพื่อให้มีประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีขึ้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ถือเป็นขั้นตอนที่ สำคัญประการหนึ่งในการบริหารเพื่อให้ประสบความสำเร็จ และเป็นสิ่งที่ผู้บริหารไม่สามารถมองข้าม ได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของธัญญา ผลอนันต์ ได้กล่าวถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นการ พัฒนาพนักงาน เป็นกรรมวิธีเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานของพนักงานแต่ละคน ทั้งในด้าน ความคิด การกระทำ ความสามารถ ความรู้ ความชำนาญและทัศนคติ นับรวมถึงการทำให้สมรรถนะ เชิงสร้างสรรค์ของพนักงานมุ่งไปในแนวทางเดียวกันกับองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของกิริติ ยศยิ่ง ยง ได้กล่าวถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการวางแผนล่วงหน้าเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และปรับปรุงพฤติกรรมของบุคลากรในการทำงานให้แก่บุคลากรนั้นโดยองค์การ เป็นผู้จัดขึ้นให้แก่บุคลากร ในระยะเวลาที่จำกัด ผ่านกระบวนการพัฒนาปัจเจกบุคคลเช่น การ ฝึกอบรม การศึกษาและการพัฒนา กระบวนการพัฒนาอาชีพและกระบวนการพัฒนาองค์การ เพื่อดึง เอาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อเอื้ออำนวยต่อการช่วย องค์กรบรรลุถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์ ได้กล่าวถึง การ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือ Human Resource Development (HRD) เป็นกระบวนการที่สำคัญที่มีส่วนขับเคลื่อนให้คนในองค์กรมีการเรียนรู้ และการพัฒนาอย่าง ต่อเนื่องอย่างไม่หยุดยั้ง โดยกระบวนการนั้นเป็นการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรทั้งในระยะสั้น และระยะยาว เพื่อเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และปรับทัศนคติ(Attitude) ของ บุคลากร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล เพื่อทำให้องค์การนั้น บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของแคสเตเตอร์ (Castetter) ได้กล่าวถึง กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวางแผน 2) การบริหาร โดยคำนึงถึงองค์ประกอบของโครงการ 3) การปฏิบัติตามแผน 4) การประเมินผล ดีไซมอน

(Desimone) กล่าวว่า กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การประเมินความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 2) การออกแบบวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 3) การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 4) การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สอดคล้องกับแนวคิดของเมธี ปิรันธนานนท์ กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทำได้ด้วยการจัดระบบกระบวนการ 6 ขั้นตอน ได้แก่ 1) กำหนดจุดมุ่งหมายและบทบาทของหน่วยงาน 2) จัดคณะบุคคลเพื่อดำเนินการและรับผิดชอบ 3) กำหนดความต้องการต่าง ๆ ในการพัฒนา 4) เตรียมแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมด 5) ดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 6) ประเมินผลกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สอดคล้องกับแนวคิดของชูชัย สมितिไกร กล่าวว่า กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มี 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) วิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 2) กำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 3) คัดเลือกและออกแบบโครงการ 4) สร้างเกณฑ์สำหรับการประเมินผล 5) ประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สอดคล้องกับแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้กำหนดขั้นตอนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การประเมินและจัดทำแผนการพัฒนา 2) การสร้างทักษะและความรู้ 3) การประยุกต์ใช้และผลักดันให้เกิดผลการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับแนวคิดของพนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน กองบริหารทรัพยากรบุคคล กล่าวว่า กระบวนการขั้นตอนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล 2) การกำหนดเป้าหมายการพัฒนา 2) การกำหนดเป้าหมายการพัฒนา 3) การกำหนดตัวชี้วัดและการประเมินผล

นอกจากนี้เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ด้านที่มีมีขั้วมีเลขคณิตมากที่สุดคือ ด้านการประเมินผล รองลงมาคือ ด้านการดำเนินการ ด้านการประเมินความต้องการ ลำดับสุดท้ายคือ ด้านการออกแบบวิธีการ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่มีการส่งเสริมสนับสนุนคณะครูและบุคลากรภายในสถานศึกษาให้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะความรู้ ความสามารถ เพื่อให้คณะครูและบุคลากรได้เรียนรู้ถึงแนวทางวิธีการปฏิบัติงานในสถานศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ เพื่อสร้างทัศนคติที่ดีต่อการเรียนรู้ในวิธีการทำงานที่หลากหลาย และบุคลากรส่วนใหญ่มีความคาดหวังในด้านการสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดความก้าวหน้าในวิชาชีพ อีกทั้งยังมีการปรับตัวและเรียนรู้กับสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมของสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี และยังมีส่วนร่วมในการทำงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและกลยุทธ์ของสถานศึกษาอีกด้วย เพราะในสภาพสังคมปัจจุบันโรงเรียนมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ทันกับกระแสการเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคม เทคโนโลยีและวิทยาการใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นและมีการเปลี่ยนแปลงไปอยู่ทุกขณะ อาจกล่าวได้ว่าบุคลากรถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญและมีคุณค่า โดยโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี ส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาตนเอง ทั้งด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถ รวมทั้ง

ทัศนคติในการทำงาน ซึ่งมีกระบวนการที่ชัดเจนตั้งแต่การสำรวจความต้องการของบุคลากรในการพัฒนาตนเอง การแก้ไขปัญหาหรือข้อบกพร่องในการทำงาน ที่จะช่วยให้ได้ข้อมูลที่ตรงตามความเป็นจริงและตรงประเด็นที่ต้องการเพื่อนำมาวิเคราะห์หาแนวทางในการจัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยมีการพิจารณาตามบริบทของโรงเรียน บทบาทหน้าที่ของครูงบประมาณ ระยะเวลา สถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวก ผู้รับผิดชอบมีการกำหนดวัตถุประสงค์ วิธีการและรูปแบบที่สอดคล้องกับความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์การจัดสรรงบประมาณที่เหมาะสม มีการเชิญวิทยากรหรือผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ ความชำนาญเฉพาะสาขา มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ประสบการณ์ด้วยวิธีการที่หลากหลายโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น การอบรมเชิงปฏิบัติการ การอภิปรายกลุ่ม การสอนงาน การใช้ประสบการณ์ช่วยสอน ไม่ว่าจะเป็นกรณีศึกษา การแสดงความคิดเห็น การเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศ เมื่อเสร็จสิ้นการพัฒนาบุคลากรในรูปแบบต่างๆ แล้ว มีการเก็บรวบรวมผลที่ได้จากการพัฒนา เพื่อนำมาสรุปและประเมินตามวัตถุประสงค์ในการพัฒนาที่บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการประเมิน เพื่อสะท้อนผลการพัฒนา โดยมีการประเมินทั้งด้านความรู้ที่ได้รับ ทักษะกระบวนการและประเมินความพึงพอใจ ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนา ปรับปรุงและแก้ไขต่อไปตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 หมวด 7 ครู ศึกษานิเทศก์ และบุคลากรทางการศึกษามาตรา 56 ความว่า “การผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา การพัฒนามาตรฐานและจรรยาบรรณวิชาชีพ และการบริหารงานบุคคลของข้าราชการหรือพนักงานของรัฐในสถานศึกษาระดับปริญญาที่เป็นนิติบุคคล ให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งสถานศึกษาแต่ละแห่งและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง” ซึ่งนอกจากจะเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านการใช้ความรู้และศักยภาพที่มีมาตัดสินใจแก้ไขปัญหาส่งเสริมความรับผิดชอบ มีทัศนคติที่ดีในการทำงาน มีความพร้อมที่จะก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ที่สามารถปรับตัว ปรับพฤติกรรมให้เข้ากับสภาพแวดล้อมในการทำงาน พัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางของนักเรียนที่เกิดจากการพัฒนากระบวนการจัดการเรียนการสอน และยังส่งผลให้โรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ มีผลสัมฤทธิ์เป็นที่น่าพึงพอใจ ทำให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียนเกิดความเชื่อมั่นและความไว้วางใจ ส่วนด้านการประเมินผล ผู้บริหารโรงเรียนได้ให้ความสำคัญ มีการกำกับ ติดตาม ผลการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้ ประเมินความพึงพอใจของครูต่อการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทุกโครงการ / กิจกรรม ผู้บริหารโรงเรียนประเมินผลการเรียนรู้ การประเมินพฤติกรรม หรือผลการปฏิบัติงาน และการประเมินผลลัพธ์เทียบกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโครงการ / กิจกรรม ผู้บริหารโรงเรียนกำหนดผู้รับผิดชอบในการสรุปผลการกำกับ ติดตามด้านการจัดสรรงบประมาณ และทรัพยากรทุก

โครงการ / กิจกรรม เพื่อนำผลไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในครั้งต่อไป ผู้บริหารได้ให้ความสำคัญกับบุคลากรภายในสถานศึกษาในทุกๆ ด้าน มีการทำงานร่วมกับเป็นทีม คอยช่วยเหลือ ให้คำแนะนำ พร้อมทั้งสนับสนุนการทำงานในด้านต่างๆ รวมทั้งบุคลากรภายในสถานศึกษาส่วนใหญ่มีการปรับตัวให้เข้ากับเพื่อนร่วมงานใหม่ รวมทั้งยังคอยช่วยเหลือให้การเอาใจใส่ดูแลกับบุคลากรใหม่ที่เข้ามาทำให้บุคลากรเกิดความประทับใจ และพร้อมที่จะทำงานร่วมกันเพื่อความสำเร็จของสถานศึกษาในอนาคต ส่วนด้านการดำเนินการ ผู้บริหารให้ความเอาใจใส่กับภาระงานของบุคลากรในโรงเรียนมีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้อย่างชัดเจน มีการกำหนดเนื้อหาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และเลือกวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเหมาะสม ผู้บริหารโรงเรียนจัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งอาจเป็นแผนระยะสั้น หรือแผนระยะยาว (3-5 ปี) และจัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเพียงพอและเหมาะสม ผู้บริหารโรงเรียนกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกวิทยากร หรือสถาบันในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเหมาะสม ส่วนด้านการประเมินความต้องการ ผู้บริหารโรงเรียนสำรวจ และสอบถามความต้องการของครูในการพัฒนาตนเองที่เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน เพื่อนำมาใช้ในการประเมินความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนนำข้อมูลที่ได้จากการสำรวจมาวิเคราะห์จัดลำดับความต้องการในการพัฒนาตนเองของครูมีการจัดลำดับความสำคัญ ความต้องการในการพัฒนาตนเองของครู มาใช้ในการวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียน ส่วนด้านการออกแบบวิธีการ ซึ่งพบว่ายังมีขมิมเลขคณิต น้อยที่สุดทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารโรงเรียนไม่ได้มีการออกแบบจัดทำโครงการ หรือกิจกรรมที่สอดคล้องโครงสร้าง ระเบียบการบริหารงานของภายในสถานศึกษา รวมไปถึงวิธีการปฏิบัติงาน วัฒนธรรมภายในสถานศึกษา ทำให้สมรรถนะและความรู้ด้านการจัดการเรียนการสอนไม่เท่าที่ควร ผู้บริหารโรงเรียนควรมีวิธีการที่เหมาะสม สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน โครงการ / กิจกรรมเพื่อพัฒนาทักษะ สมรรถนะและความรู้ด้านการจัดการเรียนการสอนที่กำหนดไว้ในแผนการดำเนินการของโรงเรียนสอดคล้องกับความต้องการจำเป็นของครู ผู้บริหารโรงเรียนมอบหมายผู้รับผิดชอบในการออกแบบวิธีการพัฒนาระยะเวลา วิทยากร และงบประมาณในการจัดโครงการ / กิจกรรมเพื่อพัฒนาความรู้ด้านการจัดการเรียนการสอน พัฒนาทักษะ และสมรรถนะของครู ผู้บริหารมีงบประมาณในการสนับสนุนให้ครูเข้ารับการพัฒนาความรู้ด้านการจัดการเรียนการสอน พัฒนาทักษะ และสมรรถนะของครู ที่จัดโดยหน่วยงานภายนอก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของภททิยา โสมภีร์ ศึกษาเรื่อง การพัฒนาบุคลากรกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

ผลการวิจัยพบว่า 1) การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดย ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจาก มากไปหาน้อยได้ดังนี้การดำเนินการพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร การออกแบบวิธีการพัฒนาบุคลากร และการประเมินความต้องการในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับนวนันท์ วงศ์ประสิทธิ์ ศึกษา รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย การวิจัยนี้มีจุดประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทยตามมุมมองของผู้อำนวยการโรงพยาบาลเอกชนที่มีขนาด 100 เตียงขึ้นไป ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลเอกชน มี 4 ขั้นตอน คือ 1) การค้นหาความจำเป็นในพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 2) การวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 3) วิธีพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และ 4) การประเมินผลพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ วิธีพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ได้ผลคือ การที่ผู้นำเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model ปัญหาและอุปสรรคที่พบคือ การขาดแคลนพยาบาลและการขาดระบบการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่ถูกต้องและวัดผลได้ รวมทั้งยังไม่สามารถบอกถึงความสัมพันธ์ของประสิทธิภาพของการฝึกอบรมต่อผลลัพธ์ของโรงพยาบาลได้ การวิจัยครั้งนี้เสนอแนะแบ่งออกเป็น 2 ประเด็นประเด็นแรกคือการนำไปใช้ในเชิงนโยบายกลยุทธ์ในการบริหารโรงพยาบาลเอกชนกล่าวคือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลให้ประสบความสำเร็จนั้นควรนำวิธีการเป็นแบบอย่างที่ดีมาประยุกต์ใช้และประเด็นที่สองคือควรมีการนำหลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นการเป็นแบบอย่างที่ดีมาประยุกต์ไว้ในหลักสูตรการเรียนการสอนของผู้บริหารด้านโรงพยาบาลด้วย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์ ศึกษา การพัฒนารูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อสนับสนุนการเป็นแหล่งเรียนรู้ของสำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศิลปากร มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการณ์และความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อสนับสนุนการเป็นแหล่งเรียนรู้ของสำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อประเมินศักยภาพการให้บริการของสำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศิลปากร และเพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อสนับสนุนการเป็นแหล่งเรียนรู้ของสำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศิลปากร ผลการวิจัยพบว่า สภาพการณ์และความต้องการของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อสนับสนุนการเป็นแหล่งเรียนรู้ของสำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศิลปากร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ศักยภาพการให้บริการของสำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศิลปากร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อสนับสนุนการเป็นแหล่งเรียนรู้ของสำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศิลปากร ประกอบด้วย ขั้นตอนการวิเคราะห์การจัดลำดับความสำคัญของ

ความต้องการจำเป็น ขั้นตอนการออกแบบ ขั้นตอนการนำไปใช้ ขั้นตอนการประเมินผล และขั้นตอนการปรับปรุงและพัฒนา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของเอกลีทรี สนามทอง ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ : แนวทางพัฒนาสู่ความสำเร็จขององค์กร ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นเครื่องมือในการดำเนินการขององค์กรเพื่อพัฒนาบุคลากรขององค์กร สามารถสรุปการพัฒนาที่สำคัญได้ 4 องค์ประกอบ ดังนี้ การพัฒนารายบุคคล การพัฒนาอาชีพการพัฒนาองค์กร และการบริหารผลการปฏิบัติงาน ตามกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 4 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นการวิเคราะห์หาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขั้นการออกแบบวิธีการและการเลือกเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขั้นการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และขั้นการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยที่การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กรให้มีสมรรถนะที่จำเป็นและเหมาะสมในด้านความรู้ (Knowledge) ความเข้าใจ (Understanding) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) สามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Behavior) ของบุคลากรให้มีศักยภาพที่สูงขึ้นจนเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาองค์กรสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ฮัสสัน (Hassan) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และค่านิยมขององค์กร (Human resource development and organizational values) ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์การปฏิบัติเช่นเดียวกับการประเมินศักยภาพและ ส่งเสริมการเรียนรู้ การฝึกอบรมให้คำแนะนำการปฏิบัติงานและการพัฒนาความสัมพันธ์ที่มีผลทางบวกกับค่านิยมขององค์กรความร่วมมือ และความคิดสร้างสรรค์ที่มีคุณภาพ การมอบหมาย และการรักษาอย่างมีมนุษยธรรม อย่างไรก็ตามระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน การวางแผนอาชีพ และการวิเคราะห์ตัวแปรมีผลต่อความสัมพันธ์เชิงลบกับค่านิยมเช่นความไว้วางใจและความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของเจนนิเฟอร์ (Jennifer) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ Kansas Community Colleges โดยศึกษาจากวิทยาลัย 16 แห่ง พบว่า การปฏิบัติงานที่ทากันมาในวิทยาลัย คือ การทัศนศึกษาด้านวิชาชีพที่เกี่ยวข้องได้แก่ การประชุมนอกสถานที่ทำงาน การแสดงผลงาน และการประชุมเกี่ยวกับเทคนิคการสอน การเยี่ยมชมสถาบันการศึกษาต่าง ๆ การปฐมนิเทศ การประชุมนอกสถานที่แสดงผลงาน การประชุมเทคนิคการสอนและการนิเทศฝึกอบรม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของบลาดานซา (Baldanza) ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการใช้พัฒนาบุคลากรกับโรงเรียนยอดเยี่ยมในรัฐมินเนโซต้า วัตถุประสงค์ในการวิจัย เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้การพัฒนาบุคลากรกับโรงเรียนยอดเยี่ยมในรัฐมินเนโซต้า ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนยอดเยี่ยมในรัฐมินเนโซต้า จำนวน 45 คน ผู้สอนจากสายวิชาชีพที่หลากหลายจำนวน 215 คน



เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ ใช้การสัมภาษณ์ผู้บริหารและครูจากสายวิชาชีพที่หลากหลายศึกษานโยบายและการเปลี่ยนแปลงการพัฒนาบุคลากรจากการศึกษาเอกสาร ผลการวิจัยพบว่า 1) โรงเรียนที่มีโปรแกรมการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพนั้น บุคลากรภายในโรงเรียนมีโอกาสในความก้าวหน้าทางอาชีพสูง 2) โปรแกรมการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพชี้ให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในระดับพื้นที่การศึกษา มีการวางเป้าหมายระยะยาว เป็นลำดับขั้นตอนและตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ในระดับโรงเรียน 3) โปรแกรมการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ครูมีส่วนเกี่ยวข้องมีการวางแผนร่วมกัน เห็นชอบร่วมกันและร่วมดำเนินการตามวัตถุประสงค์ 4) งานวิจัยชี้ให้เห็นว่าการพัฒนาบุคลากร ต้องดำเนินการอย่างเป็นพลวัตมีการร่วมมือกันและต่อเนื่องกันทั้งด้านเนื้อหาและกระบวนการ และซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของอากาโด (Agado) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพบริเวณทางใต้ของมลรัฐเท็กซัส วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาของการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพบริเวณทางใต้ของมลรัฐเท็กซัส กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพบริเวณทางใต้ของมลรัฐ เท็กซัส จำนวน 54 คน ครูปฏิบัติการสอน จำนวน 148 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเก็บข้อมูล โดยการสัมภาษณ์บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาในโรงเรียนและให้การสังเกตโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพนั้นเป็นไปอย่างมีระบบระเบียบเป็นขั้นตอน มีการให้ความสะดวกแก่ครูในการนำผลที่ได้รับจากการพัฒนาไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ระบบสนับสนุนเอื้ออำนวยการนำกลวิธีไปใช้โดยได้รับความร่วมมือจากผู้ร่วมงานกับผู้นิเทศ และให้ข้อคิดเห็นว่าการศึกษามีผลที่ได้รับจากพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กลยุทธ์การนำไปใช้ในสถานศึกษา รวมทั้งการศึกษา การรับรู้ของครู ความสามารถของนักเรียนที่เกิดจากการนำผลการพัฒนาไปใช้เพื่อผลสำเร็จของนักเรียนต่อไป

3. จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี พบว่า

3.1 การบริหารเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะโรงเรียนมีการศึกษาวิเคราะห์ ตรวจสอบ และประเมินสภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกของสถานศึกษา โดยการวิเคราะห์ จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) ของสถานศึกษาสามารถนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาไปใช้ในการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนได้ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องบริหารงานแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน บนพื้นฐานหลักการบริหารกิจการ บ้านเมือง และสังคมที่ดียึดหลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบและหลักความคุ้มค่า เป็นเครื่องมือในการนำวิสัยทัศน์ และนโยบายไปสู่กลยุทธ์ในการ

ปฏิบัติต่อไป การกำหนดให้สถานศึกษาบริหารงานให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล การบริหารเชิงกลยุทธ์ถือเป็นการบริหารจัดการสมัยใหม่ที่ทุกสถานศึกษาได้นำมาพัฒนาประสิทธิผลของสถานศึกษาโดยผู้บริหารจะต้องทำการวิเคราะห์สถานศึกษาว่าต้องการอะไร เพื่อใคร และทำความเข้าใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ จึงช่วยให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จได้ในระยะยาว โดยมีการวางแผนไว้ล่วงหน้าแล้วนำแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไปสู่การปฏิบัติ แผนกลยุทธ์ยังสามารถแบ่งได้เป็นหลายระดับ แต่ละระดับเน้นภารกิจแตกต่างกันเพื่อให้ทุกระดับต่าง ดำเนินกลยุทธ์อันนำไปสู่ความสำเร็จ และในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาได้ให้ความสำคัญกับบุคลากรภายในสถานศึกษา ในทุก ๆ ด้าน คอยสำรวจ และสอบถามความต้องการของครูในการพัฒนาตนเองเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน เพื่อนำมาใช้ในการประเมินความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียน มีการส่งเสริม พัฒนาทักษะเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ให้ตรงกับความสามารถของบุคลากร และส่งเสริมให้มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรได้เกิดการพัฒนาตนเองทั้งในด้านสายงานการสอนและบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย อีกทั้งยังช่วยให้บุคลากรได้เกิดความชำนาญ ในหน้าที่ที่ตนได้รับ และเกิดทัศนคติที่ดีต่อหน่วยงาน และเพื่อนร่วมงานทำให้บุคลากรมีการตื่นตัว เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน รวมไปถึงผู้บริหารได้ให้การสนับสนุนให้คณะครูและบุคลากรทางการศึกษาเข้ารับการพัฒนาฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถที่หลากหลาย ทั้งจากหน่วยงานภายในและหน่วยงานภายนอก รวมไปถึงการฝึกอบรมออนไลน์ที่ช่วยให้บุคลากรสามารถสืบค้นและเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง เพื่อให้สามารถนำความรู้ที่ได้รับนำมาปรับใช้ในการพัฒนาตนเองและพัฒนาสถานศึกษาต่อไป ซึ่งถือเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารได้ให้ความสำคัญ เพราะการพัฒนาบุคลากรภายในสถานศึกษานั้นเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานนั้นบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนกำหนดผู้รับผิดชอบในการสรุปผลการกำกับ ติดตามด้านการจัดสรรงบประมาณ และทรัพยากรทุกโครงการ / กิจกรรม เพื่อนำผลไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สอดคล้องกับงานวิจัยของเปี่ยมพร ตั้งตระกูลไพศาล ได้ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชน ประกอบด้วย การบริหารแบรนด์ของโรงเรียนเอกชน 3 กระบวนการ คือ การวางแผนการบริหารแบรนด์ การนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติ และการประเมินผลแบรนด์ และกรอบแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา ได้แก่ การเพิ่มจำนวนของนักเรียนในโรงเรียนเอกชนที่รับเงินอุดหนุน และไม่รับเงินอุดหนุน และสอดคล้องกับสุรมงคล นิมจิตต์ ได้ศึกษาการพัฒนา รูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบหลักจะประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลลัพธ์ เครือข่าย ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม

องค์ประกอบย่อยจะเป็น การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกการกำหนดวิสัยทัศน์ และพันธกิจ รวมถึงเป้าหมายต่าง ๆ การสรรหาคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนาการประเมินผล การให้ค่าตอบแทนและรางวัล และการจัดการบุคลากรสัมพันธ์ 2) การพัฒนาแผนกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล รูปแบบกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงความได้เปรียบๆที่เหมาะสมประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้าที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยและเกณฑ์การประกันคุณภาพและนำไปปฏิบัติได้ แนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรต้องมีลักษณะเป็นเชิงกลยุทธ์การสร้างเครือข่ายที่เป็นรูปธรรมชัดเจน ส่งเสริมการสร้างความคิดสร้างสรรค์ผ่านงานวิจัยและการสร้างแรงบันดาลใจต่าง ๆ 3 จากการประเมินฉันทามติจากผู้บริหารหรือผู้แทนผู้บริหารจากมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลทั้ง 9 แห่ง ด้วยค่าสัมประสิทธิ์ Cohen's Kappa พบว่าแผนกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ที่สร้างขึ้นเหมาะสมที่จะนำไปประยุกต์ใช้กับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลเพื่อพัฒนาคุณภาพและเพิ่มผลการประเมินได้อย่างยั่งยืน

3.2 การบริหารเชิงกลยุทธ์ ด้านการประเมินและควบคุม กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการดำเนินการ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อยู่ในระดับสูงเป็นอันดับแรกทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารโรงเรียน มีการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบผลการปฏิบัติงานโครงการและกิจกรรมตามแผนปฏิบัติการประจำปีและแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนที่ตั้งไว้โดยโรงเรียนนำผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงมาเปรียบเทียบกับเป้าหมายตามแผนปฏิบัติการประจำปีและแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนที่ตั้งไว้ ทำให้การประเมินผลการดำเนินงานตามแผนการปฏิบัติการประจำปีและนำผลมาปรับปรุงแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ และผู้บริหารโรงเรียนกำหนดวัตถุประสงค์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้อย่างชัดเจนกำหนดเนื้อหาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และเลือกวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเหมาะสม ผู้บริหารโรงเรียนจัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งอาจเป็นแผนระยะสั้น หรือแผนระยะยาว (3-5 ปี) อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับงานวิจัยของปริยกร อรุณจินดาตระกูล ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ ด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของดวงเดือน จันทร์เจริญ ศึกษา รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกล

ยุทธ์ในองค์การเอกชน การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในองค์การเอกชน ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในองค์การเอกชน ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ ด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านกิจกรรมและการประเมินผล ด้านระบบรางวัลและการจูงใจ และด้านการพัฒนาศักยภาพ

3.3 การบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการออกแบบวิธีการ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลางเป็นลำดับสุดท้าย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ สถานศึกษาไม่มีการการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาเผยแพร่ให้ครูในโรงเรียนได้ทราบ ทำให้โรงเรียนนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาไปใช้ในการระบุปัจจัยเชิงกลยุทธ์ได้ไม่ตรงความต้องการของสถานศึกษา และโรงเรียนควรจัดทำโครงการ / กิจกรรมเพื่อพัฒนาทักษะ สมรรถนะและความรู้ด้านการจัดการเรียนการสอน โดยมีวิธีการที่เหมาะสมสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน โครงการ / กิจกรรมเพื่อพัฒนาทักษะ สมรรถนะและความรู้ด้านการจัดการเรียนการสอนที่กำหนดไว้ในแผนการดำเนินการของโรงเรียนสอดคล้องกับความต้องการจำเป็นของครู สอดคล้องกับเอกสิทธิ์ สนามทอง ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ : แนวทางพัฒนาสู่ความสำเร็จขององค์การ ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นเครื่องมือในการดำเนินการขององค์การเพื่อพัฒนาบุคลากรขององค์การ สามารถสรุปการพัฒนาที่สำคัญได้ 4 องค์ประกอบ ดังนี้ การพัฒนารายบุคคล การพัฒนาอาชีพการพัฒนาองค์การ และการบริหารผลการปฏิบัติงาน ตามกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 4 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นการวิเคราะห์หาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขั้นการออกแบบวิธีการและการเลือกเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขั้นการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และขั้นการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยที่การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์การให้มีสมรรถนะที่จำเป็นและเหมาะสมในด้านความรู้ (Knowledge) ความเข้าใจ (Understanding) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) สามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Behavior) ของบุคลากรให้มีศักยภาพที่สูงขึ้นจนเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาองค์การสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืน และสอดคล้องกับงานวิจัยของสเตปิล เกรียร์ แอนเน็ตต์ (Staples Greer Annette) ได้ศึกษา ประสิทธิภาพของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ต่อภาวะผู้ตาม ผลการวิจัยพบประเด็นที่สำคัญ 8 ประการคือ 1) ความคิด 2) ความรู้ที่ไม่ปรากฏชัดแจ้ง 3) การบริการผู้อื่น 4) ข้อมูลย้อนกลับจากภายในและภายนอก 5) ความชัดเจนของเป้าหมายและวิสัยทัศน์ 6) การเรียนรู้ 7) การรวมเข้าไว้ด้วยกัน และ 8) การรับรู้ข้อสรุปที่เกิดขึ้นชี้ให้เห็นว่าการทำความเข้าใจอิทธิพลระหว่างกลุ่มงานมีอิทธิพลต่อองค์การในการกำหนดทิศทางและดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์กรเชิงกลยุทธ์ แนวทางการพัฒนาควรส่งผลให้เกิดความรับผิดชอบร่วมกัน นวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์ การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิภาพในองค์การ

### ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน ในจังหวัดราชบุรี ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะแก่สถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้เกี่ยวข้องด้านการศึกษานักวิชาการและผู้สนใจทั่วไป เพื่อสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาให้เกิดประโยชน์แก่สถานศึกษา ดังนี้

#### ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียน ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

1. จากการวิจัยพบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี ด้านการนำกลยุทธ์ไปใช้ มีค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ลำดับสุดท้าย ดังนั้น โรงเรียนควรมีการกำหนดโครงการ และกิจกรรมที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่ได้วางไว้ การจัดทำงบประมาณควรจัดทำเพื่อสนับสนุนโครงการ และกิจกรรมที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่ได้วางไว้ หัวหน้างาน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ควรนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ และสนับสนุนทรัพยากรต่างๆ ให้กับโครงการและ กิจกรรมเพื่อให้การดำเนินการบรรลุเป้าหมายในแต่ละโครงการและกิจกรรม ควรตรวจสอบผลความ สอดคล้องของโครงการและกิจกรรมในแผนปฏิบัติการประจำปีกับแผนกลยุทธ์สม่ำเสมอ

2. จากการวิจัยพบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี ด้าน การออกแบบวิธีการ มีค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ลำดับสุดท้าย ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนควรจัดทำโครงการ / กิจกรรมเพื่อพัฒนาทักษะ สมรรถนะและความรู้ด้านการจัดการเรียนการสอน โดยมีวิธีการที่ เหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการและบริบทของโรงเรียน ควรทำการจัดการเรียนการสอนที่ กำหนดไว้ในแผนการดำเนินการของโรงเรียนสอดคล้องกับความต้องการจำเป็นของครู ผู้บริหาร โรงเรียนควรมอบหมายผู้รับผิดชอบในการออกแบบวิธีการพัฒนา ระยะเวลา วิทยากร และ งบประมาณในการจัดโครงการ / กิจกรรมเพื่อพัฒนาความรู้ด้านการจัดการเรียนการสอน พัฒนา ทักษะ และสมรรถนะของครูผู้บริหาร ควรมีงบประมาณในการสนับสนุนให้ครูเข้ารับการพัฒนาความรู้ ด้านการจัดการเรียนการสอน พัฒนาทักษะ และสมรรถนะของครู ที่จัดโดยหน่วยงานภายนอก

3. จากผลการวิจัย พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มี ความสัมพันธ์ในลักษณะคล้ายตามกัน ดังนั้น ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับด้านการตรวจสอบ สภาพแวดล้อม เพราะถือเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างจุดแข็งให้สถานศึกษา เพราะต้องมีการศึกษา สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เพื่อนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา ใน

ปัจจุบัน ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาเกิดแนวทาง ในการพัฒนาระบบในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งผู้บริหารควรมีการส่งเสริมให้บุคลากรได้มีการพัฒนาตนเอง อย่างต่อเนื่อง เพื่อเตรียมพร้อมรับนโยบายและการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ โดยใช้กระบวนการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ที่เริ่มจากการสำรวจและวิเคราะห์ในสิ่งที่บุคลากรนั้นต้องการพัฒนา นำไปออกแบบ วิธีการพัฒนาที่เหมาะสมกับบริบทและทรัพยากรที่มีอยู่ของโรงเรียนนำไปสู่การดำเนินการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์และสะท้อนผลการพัฒนาผ่านการกำกับติดตามและประเมินผลเพื่อเป็นแนวทางใน การปรับปรุงแก้ไขและพัฒนา นอกจากนี้ผู้บริหารควรเน้นให้บุคลากรได้สร้างความรู้ขึ้นผ่านการ แลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์ของบุคลากร สร้างระบบการจัดเก็บความรู้ที่สามารถเข้าถึงได้โดยใช้ กระบวนการทางเทคโนโลยี ที่นอกจากจะเป็นการสร้างฐานความรู้ของโรงเรียนแล้ว ยังทำให้เกิด ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของโรงเรียนอีกด้วย

#### **ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป**

เพื่อให้งานวิจัยเกี่ยวกับเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ โรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี เผยแพร่ออกไปและเพื่อประโยชน์ในการศึกษาค้นคว้า ของ นักวิชาการ และผู้ที่สนใจทั่วไป จึงมีข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยดังนี้

1. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ โรงเรียนเอกชน
2. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสังกัดอื่น ๆ
3. ควรมีการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสังกัดอื่น ๆ
4. ควรมีการศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาสังกัดอื่น

รายการอ้างอิง



## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน. “รายงานการศึกษาประจำปี 2562.” สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
จังหวัดราชบุรี เขต 1, 2562.

ก้องเกียรติ โอภาสวงการ. **กลยุทธ์สู่ความสำเร็จในธุรกิจส่วนตัว**. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น,  
2554.

กัลยารัตน์ อธิธาชัยกุล. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ปัญญาชน, 2556.

จอมพงศ์ มงคลวนิช. **การบริหารองค์การและทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 2.

กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556.

จันทร์ฤทัย พาณิชสุภผล. “กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนเพื่อเสริมสร้างความสามารถทาง

ภาษาอังกฤษของนักเรียนประถมศึกษา.” **วารสารครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์**

**มหาวิทยาลัย**, ปีที่ 44 ฉบับที่ 1 (มกราคม - มีนาคม 2559): 14.

จารุพันธ์ อธิธาวัชกุล. **บริหารคนเหนือตำรา**. กรุงเทพมหานคร: กรุงเทพฯธุรกิจ Bizbook, 2553.

จิระประภา อัครบวร. **สร้างคน สร้างผลงาน**. กรุงเทพมหานคร: ม.ป.ท., 2549.

จิระศักดิ์ ทุบจิว. “การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการปฏิบัติงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด

สำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 8.” **วารสารการบริหารการศึกษา**

**มหาวิทยาลัยศิลปากร**, ปีที่ 6 ฉบับที่ 1 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2558): 22.

จิราวรรณ บุญศรีวงษ์. **การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์**. เข้าถึงเมื่อวันที่ 12 พฤศจิกายน 2563, เข้าถึงได้

จาก [http://www.elcim.ssu.ac.th/barameeboon\\_sa/mod/page/view.php?id=17](http://www.elcim.ssu.ac.th/barameeboon_sa/mod/page/view.php?id=17)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักงานคณะกรรมการ

พัฒนาระบบราชการ. **การวางแผนและกำหนดยุทธศาสตร์ Strategic Planning**

**and Formulating**. กรุงเทพมหานคร: คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,

2553.

ชลธิชา ร่มโพธิ์ศรี. “การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขต

พื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 9.” **วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัย**

**ศิลปากร**, ปีที่ 10 ฉบับที่ 1 (มกราคม - มิถุนายน 2562): 596.

ชูใจ เอี้ยวอักษร. **การบริหารเชิงกลยุทธ์: Strategic Management**. กรุงเทพมหานคร:

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพพิตรพิมุข มหาเมฆ, 2549.



- ชูชัย สมितिไกร. **การฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ**. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544.
- เชาว์ โจรนแสง. **เอกสารการสอนชุดวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 1-7**. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2554.
- โชติชวัล พุทธิกาญจน์. **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ Human Resource Development**. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2559.
- ณัฐวัฒน์ พระงาม. **การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)**. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยพิษณุโลก, 2555.
- ณัฐวัฒน์ เขจรนนท์. **การจัดการเชิงกลยุทธ์ (ฉบับปรับปรุงใหม่)**. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2552.
- \_\_\_\_\_. **การจัดการเชิงกลยุทธ์ Strategic Management (ฉบับปรับปรุงใหม่)**. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2552.
- ณัฐวัฒน์ นิปการ. **การบริหารเชิงกลยุทธ์: Strategic Management**. เข้าถึงเมื่อวันที่ 27 กันยายน 2563, เข้าถึงได้จาก <http://www.hed.go.th/menuHome/file/91>
- ทรงสนะ บุญขวัญ และ เอกชัย อภิศักดิ์กุล. **การจัดการเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แมคกรอ-ฮิล, 2555.
- ธวัช บุญยมนิ. **ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง**. กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์, 2550.
- ธีระ รุญเจริญ. **รายงานการวิจัยเรื่องสภาพ และปัญหาการบริหารและการจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในประเทศไทย**. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติสำนักนายกรัฐมนตรี, 2554.
- ฐันนตรีศักดิ์ บรรณันท์กุล และคณะ. “การเสริมสร้างศักยภาพการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.” **วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยปทุมธานี**, ปีที่ 6 ฉบับที่ 2 (พฤษภาคม-สิงหาคม 2557) : 3
- นพพงษ์ บุญจิตราดุล. **นิตยภัตบริหารการศึกษา**. เชียงใหม่: ออเรนจ์กรู๊ปแทคติกดีไซน์, 2549.
- นภัสภรณ์ มูลสิน. “การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1.” **วารสารการบริหารศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร**, ปีที่ 10 ฉบับที่ 1 (มกราคม - มิถุนายน 2562): 243.
- นราธิป ศรีราม. **การวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร: จามจุรีโปรดักท์, 2550.
- นวิสนันท์ วงศ์ประสิทธิ์. “รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย.” **วารสารบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี**, Vol. 2 No. 3 (January-June) 2013: 22.

นิตนา กาญจนวิสุทธ์. **เส้นทางวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาอาชีพและการพึ่งตนเอง.**

กรุงเทพมหานคร: มินเซอริวิส ซัพพลาย, 2558.

นิทัศน์ ศิริโชติรัตน์. **หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21.** กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2560.

เนตรพัฒนา ยาวีราช. **ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์.** พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพมหานคร: ทริปเพิ้ลกรุ๊ป, 2552.

บุญเลิศ เพชรธมณี. “ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษา.” **โครงการสัมมนาทางวิชาการ บทบาทผู้บริหารกับการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง,** (2553): 15.

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. **การจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: Managing and Development Human Resource.** กรุงเทพมหานคร: ปัญญาชน, 2556.

ปรียกร อรุณจินดาตระกูล. “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1.” **วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ,** ปีที่ 15 ฉบับที่ 29 (กรกฎาคม – ธันวาคม 2561): 79.

ปาฐ์ ไกรวิญญู. “กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาตามแนวคิดการพัฒนานักเรียนให้มีภาวะผู้นำอย่างคล่องแคล่ว.” **วารสารร่มพฤษ์ มหาวิทยาลัยเกริก,** ปีที่ 37 ฉบับที่ 1 (มกราคม - เมษายน 2562): 10.

เปี่ยมพร ดังตระกูลไพศาล. “กลยุทธ์การบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา.” **วารสารครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,** ปีที่ 48 ฉบับที่ 4 (ตุลาคม - ธันวาคม 2563): 236.

พรชัย เจตมาาน. **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร.** กรุงเทพมหานคร: สุภา, 2556.

พรรณนภา อิงพงษ์พันธ์. “การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับผลการปฏิบัติงานวิชาการในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1.” **วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร,** ปีที่ 2 ฉบับที่ 2 (มกราคม - มิถุนายน 2555): 145.

พศิน แดงจวง. **รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา.** กรุงเทพมหานคร: ดวงกมลพับลิชชิ่ง, 2554.

พสุ เดชะรินทร์ และชัยวัฒน์ หฤทัยพันธ์. **การวางแผนและกำหนดยุทธศาสตร์ strategic Planning and Formulating.** กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2553.

พิชิต เทพวรรณ. **การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์: แนวคิดและกลยุทธ์เพื่อความได้เปรียบ**

- ทางการแข่งขัน.** กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2554.
- พิบูล ทีปะปาล และ ธนวัฒน์ ทีปะปาล. **การจัดการเชิงกลยุทธ์ (ปรับปรุงใหม่).** กรุงเทพมหานคร: อมรการพิมพ์, 2559.
- ไพฑูรย์ สีนรรัตน์. **ความเป็นผู้นำทางการศึกษา.** กรุงเทพมหานคร: วิทยาลัยครุศาสตร์มหาวิทยาลัย ธรรมศาสตร์, 2560.
- ภักดี มานะหิรัญเวท. **หัวใจของการจัดการเชิงกลยุทธ์.** กรุงเทพมหานคร : สยามบุ๊ค จำกัด, 2555.
- ภัทธิตา ไสมภีร์. “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9.” **วารสารการบริหารศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, ปีที่ 10 ฉบับที่ 1 (มกราคม - มิถุนายน 2562): 511.**
- เมธี ปลั่งธนานนท์. **การบริหารงานบุคคลในวงการศึกษา.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, 2529.
- รัชพล เชิงชล. “การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาขั้น พื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1.” **วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร, ปีที่ 16 ฉบับที่ 2 (กรกฎาคม - ธันวาคม 2561): 57-58.**
- รุ่ง พูลสวัสดิ์. **การบริหารงานบุคคลในวงการศึกษา.** กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์, 2550.
- เรวัตร์ ชาตรีวิชิต และคณะ. **การจัดการเชิงกลยุทธ์: Strategic Management.** กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนจำกัด ถึงทรัพย์การพิมพ์, 2553.
- วิจิต แสงสว่าง และนวนันท์ วงศ์ประสิทธิ์. “รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้เพื่อก้าวสู่ประชาคมอาเซียนของโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัด ฉะเชิงเทรา.” **Journal of Education 1, 10 (มกราคม-มีนาคม 2559): 155.**
- วิรัช สงวนวงศ์วาน. **การจัดการเชิงกลยุทธ์ Strategic Management and Business Policy.** กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ท็อป จำกัด, 2560.
- วีระยุทธ ชาตะกาญจน์. **เทคนิคการบริหารสำหรับนักบริหารการศึกษามีอาชีพ.** กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556.
- ศักดิ์พันธ์ ตันวิมลรัตน์. “การพัฒนารูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อสนับสนุนการเป็นแหล่ง เรียนรู้ของสำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศิลปากร.” **รายงานการวิจัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2561, ค.**
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. **นโยบายธุรกิจและการบริหารเชิงกลยุทธ์ ฉบับปรับปรุงใหม่.** กรุงเทพมหานคร: Diamond in Business World, 2548.
- สังต์ อุทรานันท์. **การนิเทศการศึกษา : หลักการทฤษฎีและปฏิบัติ.** กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มิตร

สยาม,2532.

สมใจ ลักษณะ. **การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน**. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัย  
ราชภัฏสวนสุนันทา, 2552.

สมชาติ กิจยรรยง และ อรรถวิทย์ ณ ตะกั่วทุ่ง. **เทคนิคการจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์  
อย่างมีประสิทธิภาพ**. กรุงเทพมหานคร: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น, 2550.

สมชาติ กิจยรรยง. **องค์กรติทรัพยากรมนุษย์เด่นเน้นวิธีการหลากหลาย**. กรุงเทพมหานคร: สมาร์ท  
ไลฟ์, 2555.

สมยศ นาวิการ. **แนวความคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์: Concepts Strategic Management**.

กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์บรรณกิจ, 2545.

สมาน รังสิโยภักษ์. **ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพมหานคร: สวัสดิการ

สำนักงาน ก.พ., 2554.

สวัสดิ์ เพชรโชติวงศ์. **การบริหารเชิงกลยุทธ์: SMART Strategic Management**.

กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์เสียงประจวบ, 2549.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. **คู่มือการพัฒนาสำหรับระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์  
สูง**. กรุงเทพมหานคร: ม.ป.ท., 2549.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม  
แห่งชาติฉบับที่สิบสองพ.ศ.2560-2564**, 2560.

สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน. **บันทึกประจำวัน**. กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วน  
จำกัดโรงพิมพ์ชวนพิมพ์, 2559.

สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน กองบริหารทรัพยากรบุคคล. **แผนการปฏิบัติการด้านการพัฒนา  
ทรัพยากรบุคคล ของสำนักงานสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ฉบับที่ 4 พ.ศ.  
2563-2565**. กรุงเทพมหานคร: ม.ป.ท., 2563.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. **การพัฒนาองค์กรและทรัพยากรมนุษย์ : แนวคิดใหม่ในการ  
พัฒนาทรัพยากรบุคคล**. กรุงเทพมหานคร: 21 เซ็นจูรี่, 2562.

\_\_\_\_\_. **โครงการปฏิรูปการเรียนรู้ผู้เรียน (พ.ศ.2557- 2560) สะท้อน**

**ปัญหาและทางออก ตอบโจทย์ปฏิรูปการศึกษาไทย**. กรุงเทพมหานคร: 21 เซ็นจูรี่  
จำกัด, 2558.

สำนักงานเลขาธิการสภาครูและทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา. **คู่มือประกอบวิชาชีพทางการศึกษา**.

กรุงเทพมหานคร: ครูสภาลาดพร้าว, 2549.

สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดราชบุรี. **ข้อมูลสารสนเทศ**. เข้าถึงเมื่อวันที่ 12 มกราคม 2564 เข้าถึงได้

จากwww.rbprovincial.blogspot.com

- \_\_\_\_\_ . **ประวัติความเป็นมา**. เข้าถึงเมื่อ 10 กันยายน 2564, เข้าถึงได้จาก  
<https://rbprovincial.blogspot.com/2019/>
- สิรินดา แจ่มแจ่ม. “การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูใน  
 สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2.”  
**วารสารวิจัย มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง** 5, 1 (เมษายน-กันยายน 2560):  
 50.
- สุชาติ ธาดาธำรงเวช. **Leadership**. เข้าถึงเมื่อ 22 พฤศจิกายน 2563, เข้าถึงได้จาก  
<http://www.kruinter.com/data/15-7.PDF>
- สุดใจ วันอุดมเดชาชัย. **การจัดการเชิงกลยุทธ์: Strategic Management**. กรุงเทพมหานคร: โรง  
 พิมพ์สามลดา, 2556.
- สุพจน์ อินทหว่าง และคณะ. **การจัดการทรัพยากรมนุษย์: Human Resource Management**.  
 พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยพิษณุโลก, 2556.
- สุพานี สฤณีวานิช. **การบริหารเชิงกลยุทธ์ แนวคิดและทฤษฎี**. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดดูเคชั่น,  
 2553.
- \_\_\_\_\_ . **การบริหารเชิงกลยุทธ์แนวคิดและทฤษฎี**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร:  
 โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2547.
- \_\_\_\_\_ . **การบริหารเชิงกลยุทธ์: แนวคิดและทฤษฎี**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร:  
 โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2553.
- สุภาพร ภิรมย์เมือง. “การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนสำนักงาน  
 เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3.” **วารสารการบริหารการศึกษา  
 มหาวิทยาลัยศิลปากร**, ปีที่ 4 ฉบับที่ 2 (มกราคม - มิถุนายน 2557): 171.
- สุรมงคล นิมจิตต์. “การพัฒนาแบบจำลองด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐาน  
 การประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล.”  
**วารสารวิชาการ RMUTT Global Business and Economics Review** 11, 2  
 (พฤศจิกายน 2559): 129.
- อนิวัช แก้วจำนง. **Strategic Management การจัดการเชิงกลยุทธ์**. พิมพ์ครั้งที่ 2. สงขลา: บริษัท  
 นาศิลป์โฆษณา จำกัด, 2555.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. **Career Development in Practice**. กรุงเทพมหานคร: เอชอาร์เซ็นเตอร์,  
 2550.
- \_\_\_\_\_ . **กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร: เอชอาร์เซ็นเตอร์, 2551.
- อิสราวดี ชำนาญกิจ. **การจัดการเชิงกลยุทธ์**. เข้าถึงเมื่อ 6 ตุลาคม 2563, เข้าถึงได้จาก

<http://www.leadership.exteen.com/teaching>

เอกสิทธิ์ สนามทอง. “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แนวทางการพัฒนาสู่ความสำเร็จขององค์กร.”

**Kasem Bundit Journal** Volume 20 No.1 (January-June 2019): 23.

### ภาษาอังกฤษ

Agado, Gloris Ale. “Staff development in effective boarder schools” **Doctoral dissertation**. University of Texas at Austin: Dissertation Abstracts Intemational, 1998.

Alexander E. Ellinger and Andrea D. Ellinger. "Leveraging Human Resource Development Expertise to Improve Supply Chain Managers' Skills and Competencies," **European Journal of Training and Development** 38 (2014): 118 – 135.

Arif Hassan. "Human Resource Development and Organizational Values." **Journal of European Industrial Training** 6, 31 (2013 ): 435 – 448.

Arthur A. Thompson and A.J Strickland. **Strategic Management: Concepts and Cases**. 12th ed. Toronto: McGraw-Hill/Irwin, 2001.

\_\_\_\_\_. **Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage**. 19th ed. Toronto: McGraw-Hill, 2014.

Baldanza, Macia Anne. “The Relationship between staff development practices and schools of excellence in Minnesota.” **Doctoral dissertation**. University of Minnesota, 1994

Brian L. Delahaye. **Human Resource Development**. Principles and Practice. Melbourne: John Wiley Son, 2000.

Certo C. Samuel and Peter J. Paul. **Strategic Management a Focus on Process**. New York: McGraw-Hill, 1990.

Davies, B. and Davies,B.J. **Strategic Leadership the Essentials of School Leadership**. London: SAGE, 2015.

Dessler Gary. **Framework for Human Resource Management**. 6th ed. Indochina: Pearson Education Indochina, 2011.

- Eggland S., Gilley J. and A.Maycunich. **Principle of Human Resource Development.**  
United States of America: Perseus Book Group , 2002.
- Fred C. Lunenburg and Allan V. Ornstein. **Educational Administration: Concepts and Practices.** 5th ed. CA: Wadsworth Publishing, 2008.
- Fred R. David. **Strategic Management.** 5th ed. New Jersey: Prentice-Hall,1997.
- \_\_\_\_\_. **Strategic Management: Concepts and Cases.** 10th ed. New Jersey: Prentice-Hall, 2005.
- Harrison J. and Kessels J. **Human Resource Development in a Knowledge Economy an Organization View.** Hampshire : Palgrave Macmillan, 2004.
- Hinkle, D.E., William, W. and Stephen G.J. **Applied Statistics for the Behavior Sciences.** 4th ed. New York: Houghton Mifflin, 1998.
- Ireland M. A., Hitt R. E., Hoskisson R. D. **Mason, Strategic Management: Competitiveness and Globalization.** 7th ed. Ohio: South-Western, 2007.
- James Rajasekar and Sami A. Khan. **Training and Development Function in Omani Public Sector Organizations: A Critical Evaluation.** accessed June 18, 2021, available from [https://www.researchgate.net/publication/274897482\\_Training\\_and\\_Development\\_Function\\_in\\_Omani\\_Public\\_Sector\\_Organizations\\_A\\_Critical\\_Evaluation](https://www.researchgate.net/publication/274897482_Training_and_Development_Function_in_Omani_Public_Sector_Organizations_A_Critical_Evaluation)
- Jennifer Maneth. **The roles of moral intensity and moral emoticons in the ethical decision-making process:** A study of human resource management professionals University of Nebraska-lincoln [Online], accessed March 2020. From <https://www.eajournals.org/ecrtd/education-and-research-methods/>
- John A Pearce, and Richard B Robinson. **Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control.** 7th ed. Boston: McGraw-Hill, 2000.
- John Beall. "Strategic Management of Private Schools : Recruitment, Compensation, Development, and Retention of Teacher." **European-American Journal**

**of Training and Development.** accessed October 22,2020. Available from <http://proquest.umi.com/>.

Jon M. Werner and Randy L. Desimone. **Human Resource Development.** Thomson South-Western: Business & Economics, 2006.

Krejcie Robert V. and Morgan Daryle W. "Determining Sample Size for Research Activities," **Journal for Education and Psychological Measurement.** November 1970.

Leslie J. Bishod. **Staff Development and Instructional Improvement Plans and Procedures.** Boston: Allyn and Bacon, 1976.

Linda.Reid. **The Relationship between Strategic Management and Presidential Leadership in Selected Colorado State.** Nova Southeastern: n.p., 2015.

Lonnie Strickland, Thompson, and John E. Gamble. **Crafting and Executing Strategy: Concepts and Cases.** 15th ed. The McGraw – Hill Companies, 2007.

Mark D. Baldwin. "Implementation of Strategic Planning in Public School Setting : A case Study." **Dissertation Abstracts International** 55, 4 (October 1994): 224

Nadler L. C. **Corporate Human Resource Development.** New York: American Society, 1980.

Neil Harray. **The Challenge of Strategic Management and Strategic Leadership in the Case of Three New Zealand Secondary Schools.** Accessed October 22, 2020. Available From <http://nzresearch.org.nz/index.php/record/viewSchema>.

Pearce, A. John and Robinson, Richard, B, Jr. Formulation. **Implementation, and Control of Competitive Strategy.** 11th ed. New York: McGrawHill, 2009.

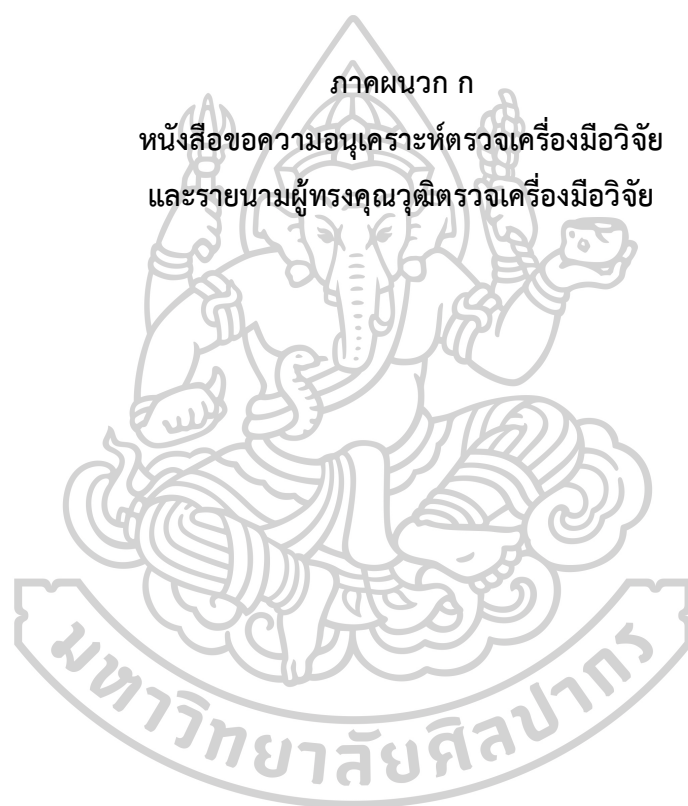
Peter Write, Charles D. Pringle and Mark J. Kroll. **Strategic Management: Text and Case.** Massachusetts: Ally and Bacon, 1992.

Price, M. "Strategic planning and the link to implementation in selected



- Illinois school districts.” **Dissertation Abstracts International** 62, 07A.
- Priti Jain. "Strategic Human Resource Development in Public Libraries in Botswana." **Library Management** 26 (2013): pp.336 – 50.
- Randy L. Desimone and Werner M. Jon and David M. Harris. **Human Resource Development**. United States of America: Harcourt College Publishers, 2002.
- Samuel C. Certo and Paul J. Peter. **Strategic Management a Focus on Process**. New York: McGraw-Hill, 1991.
- Sasirekha A. and Ashok J. **A Study on HRD Climate in a Public Sector Cement Company - An empirical study**. accessed June 18, 2021, available from [https://www.researchgate.net/publication/290554560\\_A\\_study\\_on\\_HRD\\_climate\\_in\\_a\\_public\\_sector\\_cement\\_company\\_-\\_An\\_empirical\\_study](https://www.researchgate.net/publication/290554560_A_study_on_HRD_climate_in_a_public_sector_cement_company_-_An_empirical_study)
- Staples Greer Annette. “The efficacy of strategic human resource development on followship.” **Doctor of Management in Organizational Leadership**, University of Phoenix, 2013.
- Thomas L Wheelen, David J Hunger, and Others. **Strategic Management and Business Policy**. 15th ed. New Jersey: Prentice-Hall, 2018.
- William B. Castetter. **The Personnel Function in Education Administration**. New York: Macmillian Publishing Co., 1976.
- William F. Glueck, and Lawrence R. Jauch. **Business Policy and Strategic**. New York: McGraw-Hill, 1984.





ที่ อว 8612.2/ 3 56



ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

29 มีนาคม 2564

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.ศิริวรรณ ลี้กิจเจริญผล

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวศุภา รัตนไพฑูริย์ วัฒนาร รหัสนักศึกษา 61252344 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับ อนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนในจังหวัด ราชบุรี” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความตรงของ เครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของ ท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สงวน อินทร์รักษ์)

รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา  
ปฏิบัติการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455

### รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย

#### 1. ดร.วิทยา พัฒนวงศ์

วุฒิการศึกษา    ปร.ด. ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา)  
มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตำแหน่ง           ผู้อำนวยการโรงเรียนอรุณประดิษฐ์

#### 2. พันเอก ดร.รณพงษ์ เรืองจ้อย

วุฒิการศึกษา    ปร.ด. ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา)  
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

ตำแหน่ง           ผู้อำนวยการโรงเรียนกองทัพบกอุปถัมภ์ บุรณวิทยา

#### 3. ดร.จรงค์ ศรีทิพย์

วุฒิการศึกษา    ปร.ด. ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา)  
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

ตำแหน่ง           รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรีเขต 1

#### 4. ดร.ศิริวรรณ ลี้กิจเจริญผล

วุฒิการศึกษา    ปร.ด. ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา)  
มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตำแหน่ง           ศึกษานิเทศก์ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดราชบุรี

#### 5. ดร.จันทิมา รุ่งเรือง

วุฒิการศึกษา    ปร.ด. ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา)  
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

ตำแหน่ง           หัวหน้างานบริหารวิชาการโรงเรียนกองทัพบกอุปถัมภ์บุรณวิทยา



ตารางแสดงการพิจารณาค่าความตรง (IOC) ของเครื่องมือการวิจัย ตอนที่ 2 การบริหารเชิงกลยุทธ์  
ของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี

| ข้อที่                         | การบริหารเชิงกลยุทธ์  | ผู้เชี่ยวชาญคนที่ |   |   |   |   | รวม | ค่า<br>IOC |
|--------------------------------|---|-------------------|---|---|---|---|-----|------------|
|                                |   | 1                 | 2 | 3 | 4 | 5 |     |            |
| <b>การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม</b> |   |                   |   |   |   |   |     |            |
| 1                              | โรงเรียนมีการศึกษาวิเคราะห์ ตรวจสอบ และประเมินสภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกขององค์กร โดยการวิเคราะห์ จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) ของสถานศึกษา                       | 1                 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5   | 1          |
| 2                              | โรงเรียนนำข้อมูลการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค หรือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา เผยแพร่ให้ครูในโรงเรียนได้ทราบ  | 1                 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5   | 1          |
| 3                              | โรงเรียนนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาไปใช้ในการระบุปัจจัยเชิงกลยุทธ์   | 1                 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5   | 1          |
| 4                              | โรงเรียนนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาไปใช้ในการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน   | 0                 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4   | 0.8        |
| <b>การกำหนดกลยุทธ์</b>         |   |                   |   |   |   |   |     |            |
| 5                              | โรงเรียนนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกมาจัดทำแผนระยะยาว (3-5 ปี) เพื่อนำมาใช้ในการบริหารงานให้สอดคล้องกับโอกาส อุปสรรค จุดแข็งและจุดอ่อนของโรงเรียน                            | 1                 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5   | 1          |
| 6                              | โรงเรียนมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์หรือเป้าประสงค์ในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ เพื่อที่จะสามารถบรรลุผลสำเร็จในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ได้ | 1                 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5   | 1          |

| ข้อที่                     | การบริหารเชิงกลยุทธ์  | ผู้เชี่ยวชาญคนที่ |   |   |   |   | รวม | ค่า IOC |
|----------------------------|---|-------------------|---|---|---|---|-----|---------|
|                            |   | 1                 | 2 | 3 | 4 | 5 |     |         |
| 7                          | โรงเรียนมีการพัฒนากลยุทธ์และมีการกำหนดนโยบายเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามแผนกลยุทธ์ที่ตั้งไว้                         | 1                 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5   | 1       |
| <b>การนำกลยุทธ์ไปใช้</b>   |   |                   |   |   |   |   |     |         |
| 8                          | โรงเรียนมีการกำหนดโครงการ และกิจกรรมที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่ได้วางไว้  | 1                 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5   | 1       |
| 9                          | โรงเรียนมีการจัดทำงบประมาณเพื่อสนับสนุนโครงการและกิจกรรมที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่ได้วางไว้                                      | 1                 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5   | 1       |
| 10                         | รองผู้อำนวยการ หัวหน้างาน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ มีการนำแผนกลยุทธ์ไปใช้ในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี                        | 1                 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5   | 1       |
| 11                         | รองผู้อำนวยการ หัวหน้างาน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ นำแผนปฏิบัติการประจำปีไปปฏิบัติตามแผนที่วางไว้                              | 1                 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5   | 1       |
| 12                         | ผู้บริหารโรงเรียนสนับสนุนทรัพยากรต่างๆ ให้กับโครงการและกิจกรรมเพื่อให้การดำเนินการบรรลุเป้าหมายในแต่ละโครงการและกิจกรรม           | 1                 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5   | 1       |
| 13                         | ผู้บริหารโรงเรียนตรวจสอบผลความสอดคล้องของโครงการและกิจกรรมในแผนปฏิบัติการประจำปีกับแผนกลยุทธ์                                     | 1                 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5   | 1       |
| <b>การประเมินและควบคุม</b> |   |                   |   |   |   |   |     |         |
| 14                         | ผู้บริหารโรงเรียน กำกับ ติดตาม ตรวจสอบผลการปฏิบัติงานโครงการและกิจกรรมตามแผนปฏิบัติการประจำปีและแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนที่ตั้งไว้   | 1                 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5   | 1       |
| 15                         | ผู้บริหารโรงเรียนนำผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงมาเปรียบเทียบกับเป้าหมายตามแผนปฏิบัติการประจำปีและแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนที่ตั้งไว้ | 1                 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5   | 1       |



| ข้อที่ | การบริหารเชิงกลยุทธ์   | ผู้เชี่ยวชาญคนที่ |   |   |   |   | รวม | ค่า IOC |
|--------|--|-------------------|---|---|---|---|-----|---------|
|        |  | 1                 | 2 | 3 | 4 | 5 |     |         |
| 16     | ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ หัวหน้างาน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ นำข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบผลการดำเนินงานมาใช้ในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในการดำเนินการ | 1                 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5   | 1       |
| 17     | ผู้บริหารโรงเรียนนำผลการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลโครงการ และกิจกรรม มาใช้ในการวางแผนการปฏิบัติงานในปีถัดไป   | 1                 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5   | 1       |
| 18     | ผู้บริหารโรงเรียนประเมินผลการดำเนินงานตามแผนการปฏิบัติการประจำปีและนำผลมาปรับปรุงแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ  | 0                 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4   | 0.8     |

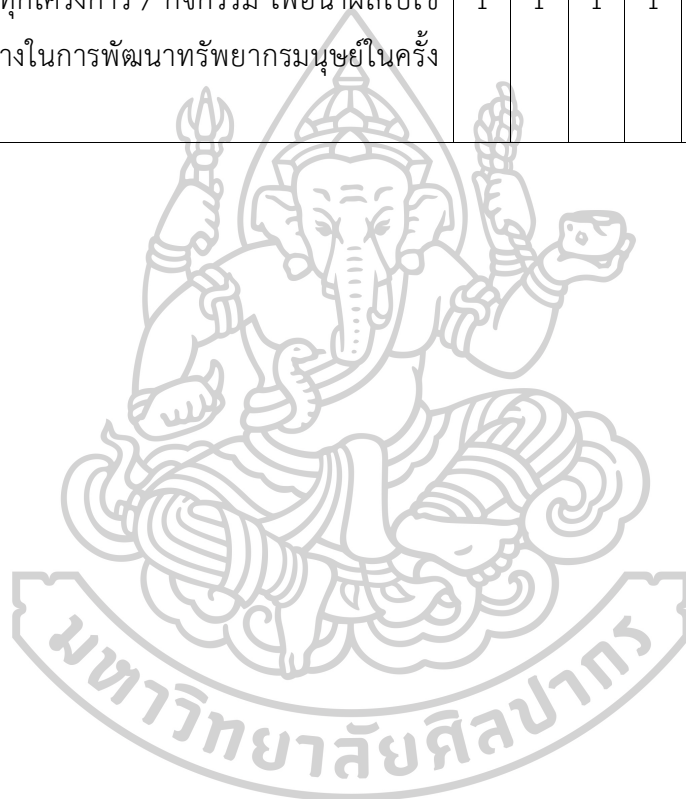


ตารางแสดงการพิจารณาค่าความตรง (IOC) ของเครื่องมือการวิจัยตอนที่ 3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี

| ข้อที่                       | การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์  | ผู้เชี่ยวชาญคนที่ |   |   |   |   | รวม | ค่า IOC |
|------------------------------|---|-------------------|---|---|---|---|-----|---------|
|                              |   | 1                 | 2 | 3 | 4 | 5 |     |         |
| <b>การประเมินความต้องการ</b> |   |                   |   |   |   |   |     |         |
| 1                            | ผู้บริหารโรงเรียนสำรวจ และสอบถามความต้องการของครูในการพัฒนาตนเองที่เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน เพื่อนำมาใช้ในการประเมินความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียน | 1                 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5   | 1       |
| 2                            | ผู้บริหารโรงเรียนนำข้อมูลที่ได้จากการสำรวจมาวิเคราะห์จัดลำดับความต้องการในการพัฒนาตนเองของครู   | 1                 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5   | 1       |
| 3                            | ผู้บริหารโรงเรียนนำผลการวิเคราะห์การจัดลำดับความสำคัญความต้องการในการพัฒนาตนเองของครู มาใช้ในการวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียน                                 | 1                 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5   | 1       |
| <b>การออกแบบวิธีการ</b>      |   |                   |   |   |   |   |     |         |
| 4                            | ผู้บริหารโรงเรียนจัดทำโครงการ / กิจกรรมเพื่อพัฒนาทักษะ สมรรถนะและความรู้ด้านการจัดการเรียนการสอน โดยมีวิธีการที่เหมาะสม สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน                     | 1                 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5   | 1       |
| 5                            | โครงการ / กิจกรรมเพื่อพัฒนาทักษะ สมรรถนะและความรู้ด้านการจัดการเรียนการสอนที่กำหนดไว้ในแผนการดำเนินการของโรงเรียนสอดคล้องกับความต้องการจำเป็นของครู                     | 1                 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5   | 1       |
| 6                            | ผู้บริหารโรงเรียนมอบหมายผู้รับผิดชอบในการออกแบบวิธีการพัฒนา ระยะเวลา วิทยากร และงบประมาณในการจัดโครงการ / กิจกรรมเพื่อ  | 1                 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5   | 1       |

| ข้อที่              | การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์   | ผู้เชี่ยวชาญคนที่ |   |   |   |   | รวม | ค่า IOC |
|---------------------|--|-------------------|---|---|---|---|-----|---------|
|                     |  | 1                 | 2 | 3 | 4 | 5 |     |         |
|                     | พัฒนาความรู้ด้านการจัดการเรียนการสอน พัฒนาทักษะ และสมรรถนะของครู   |                   |   |   |   |   |     |         |
| 7                   | ผู้บริหารมีงบประมาณในการสนับสนุนให้ครูเข้ารับการพัฒนาความรู้ด้านการจัดการเรียนการสอน พัฒนาทักษะ และสมรรถนะของครู ที่จัดโดยหน่วยงานภายนอก | 1                 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5   | 1       |
| <b>การดำเนินการ</b> |  |                   |   |   |   |   |     |         |
| 8                   | ผู้บริหารโรงเรียนกำหนดวัตถุประสงค์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้อย่างชัดเจน   | 1                 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5   | 1       |
| 9                   | ผู้บริหารโรงเรียนกำหนดเนื้อหาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และเลือกวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเหมาะสม                                  | 0                 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4   | 0.8     |
| 10                  | ผู้บริหารโรงเรียนจัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งอาจเป็นแผนระยะสั้น หรือแผนระยะยาว (3-5 ปี)  | 1                 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5   | 1       |
| 11                  | ผู้บริหารโรงเรียนจัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเพียงพอและเหมาะสม  | 1                 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5   | 1       |
| 12                  | ผู้บริหารโรงเรียนกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกวิทยากร หรือสถาบันในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเหมาะสม  | 1                 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5   | 1       |
| <b>การประเมินผล</b> |  |                   |   |   |   |   |     |         |
| 13                  | ผู้บริหารโรงเรียน กำกับ ติดตาม ผลการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้   | 1                 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5   | 1       |
| 14                  | ผู้บริหารโรงเรียนประเมินความพึงพอใจของครูต่อการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทุกโครงการ / กิจกรรม  | 1                 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5   | 1       |
| 15                  | ผู้บริหารโรงเรียนประเมินผลการเรียนรู้ การ  | 0                 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4   | 0.8     |

| ข้อที่ | การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์   | ผู้เชี่ยวชาญคนที่ |   |   |   |   | รวม | ค่า IOC |
|--------|--|-------------------|---|---|---|---|-----|---------|
|        |  | 1                 | 2 | 3 | 4 | 5 |     |         |
|        | ประเมินพฤติกรรม หรือผลการปฏิบัติงาน และการประเมินผลลัพธ์เทียบกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโครงการ / กิจกรรม  |                   |   |   |   |   |     |         |
| 16     | ผู้บริหารโรงเรียนกำหนดผู้รับผิดชอบในการสรุปผลการกำกับ ติดตามด้านการจัดสรรงบประมาณ และทรัพยากรทุกโครงการ / กิจกรรม เพื่อนำผลไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในครั้งต่อไป | 1                 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5   | 1       |





ที่ อว 8612.2/376



ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

9 เมษายน 2564

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนสารสาสน์วิเทศนครปฐม

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 4 ฉบับ

ด้วย นางสาวศุภนิตา รัตนไพฑูริย์วัฒนา รหัสนักศึกษา 61252344 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชา  
การบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำ  
วิทยานิพนธ์ เรื่อง “การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี” ใน  
การนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือใน  
หน่วยงานของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา  
ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สงวน อินทร์รักษ์)

รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา  
ปฏิบัติกรแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455

## รายชื่อโรงเรียนทดลองเครื่องมือ

จำนวน 8 แห่ง

- |  |               |          |
|--|---------------|----------|
| 1. โรงเรียนบำรุงวิทยา                                      | อ.เมืองนครปฐม | จ.นครปฐม |
| 2. โรงเรียนสว่างวิทยา (มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย) | อ.เมืองนครปฐม | จ.นครปฐม |
| 3. โรงเรียนหอแอกวิทยา                                      | อ.เมืองนครปฐม | จ.นครปฐม |
| 4. โรงเรียนอนุบาลไพทวิทยา (มูลนิธิชัยพัฒนา)                | อ.เมืองนครปฐม | จ.นครปฐม |
| 5. โรงเรียนอนุบาลสุธีธร                                    | อ.เมืองนครปฐม | จ.นครปฐม |
| 6. โรงเรียนอนุบาลเสริมปัญญา                                | อ.เมืองนครปฐม | จ.นครปฐม |
| 7. โรงเรียนอำนวยการวิทย์นครปฐม                             | อ.เมืองนครปฐม | จ.นครปฐม |
| 8. โรงเรียนสารสาสน์วิเทศนครปฐม                             | อ.เมืองนครปฐม | จ.นครปฐม |







### Item-Total Statistics

#### Case Processing Summary

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid                 | 32 | 100.0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0  | .0    |
|       | Total                 | 32 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

|                  |            |
|------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| .926             | 34         |

|      | Scale Mean if<br>Item Deleted | Scale<br>Variance if<br>Item Deleted | Corrected<br>Item-Total<br>Correlation | Cronbach's<br>Alpha if Item<br>Deleted |
|------|-------------------------------|--------------------------------------|--|--|
| x1.1 | 157.6250                      | 56.048                               | .280                                   | .926                                   |
| x1.2 | 157.7188                      | 54.467                               | .473                                   | .924                                   |
| x1.3 | 157.6875                      | 54.931                               | .420                                   | .925                                   |
| x1.4 | 157.5938                      | 54.959                               | .507                                   | .924                                   |
| x2.1 | 157.6250                      | 55.081                               | .447                                   | .924                                   |
| x2.2 | 157.5938                      | 55.539                               | .399                                   | .925                                   |
| x2.3 | 157.6563                      | 55.201                               | .399                                   | .925                                   |
| x3.1 | 157.6875                      | 54.157                               | .543                                   | .923                                   |
| x3.2 | 157.7188                      | 54.660                               | .444                                   | .924                                   |
| x3.3 | 157.6250                      | 54.565                               | .537                                   | .923                                   |
| x3.4 | 157.7188                      | 53.241                               | .663                                   | .921                                   |
| x3.5 | 157.8125                      | 54.351                               | .451                                   | .924                                   |
| x3.6 | 157.5625                      | 56.319                               | .285                                   | .926                                   |
| x4.1 | 157.5313                      | 56.386                               | .313                                   | .925                                   |
| x4.2 | 157.6250                      | 54.694                               | .514                                   | .923                                   |
| x4.3 | 157.6250                      | 55.016                               | .458                                   | .924                                   |
| x4.4 | 157.6250                      | 55.274                               | .413                                   | .925                                   |
| x4.5 | 157.5000                      | 57.419                               | .104                                   | .927                                   |
| y1.1 | 157.6250                      | 54.371                               | .571                                   | .923                                   |

|      |          |        |      |      |
|------|----------|--------|------|------|
| y1.2 | 157.6563 | 53.781 | .635 | .922 |
| y1.3 | 157.7813 | 52.951 | .667 | .921 |
| y2.1 | 157.6250 | 54.177 | .605 | .922 |
| y2.2 | 157.7500 | 53.742 | .565 | .923 |
| y2.3 | 157.6875 | 52.996 | .730 | .921 |
| y2.4 | 157.8125 | 53.964 | .507 | .924 |
| y3.1 | 157.6563 | 54.039 | .591 | .923 |
| y3.2 | 157.5938 | 54.765 | .543 | .923 |
| y3.3 | 157.6875 | 54.931 | .420 | .925 |
| y3.4 | 157.7188 | 54.467 | .473 | .924 |
| y3.5 | 157.7500 | 53.226 | .643 | .922 |
| y4.1 | 157.6563 | 54.297 | .548 | .923 |
| y4.2 | 157.7188 | 53.370 | .643 | .922 |
| y4.3 | 157.6563 | 54.104 | .580 | .923 |
| y4.4 | 157.5313 | 56.128 | .372 | .925 |

#### Scale Statistics

| Mean     | Variance | Std.<br>Deviation | N of<br>Items |
|----------|----------|-------------------|---------------|
| 162.4375 | 57.867   | 7.60703           | 34            |



ภาคผนวก จ  
หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล  
และรายชื่อโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง

ที่ อว 8606 (พ.ล.) / พิษณุ  
ว



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์  
อ.เมือง จ.นครปฐม 73000

27 เมษายน 2564

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน

ด้วย นางสกุณา รัตนไพฑูริย์วัฒนา รหัสประจำตัว 61252344 นักศึกษาระดับปริญญาโทบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง " การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี " มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหาร (ผู้รับใบอนุญาต/ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ) จำนวน 2 คน และครูผู้สอน จำนวน 2 คน ในโรงเรียนของท่าน เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านและ โปรดแจ้งผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้แก่ักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

( อาจารย์ ดร.อริกมาส มากจู้ )

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย  
รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย  
นครปฐม โทร.034-218790

## รายชื่อโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง

จำนวน 28 แห่ง

|   |                |           |
|---|----------------|-----------|
| 1. โรงเรียนนารีวิทยา                    | อ.เมืองราชบุรี | จ.ราชบุรี |
| 2. โรงเรียนกองทัพบกอุปถัมภ์ บุรณวิทยา   | อ.เมืองราชบุรี | จ.ราชบุรี |
| 3. โรงเรียนตรุณาราชบุรี                 | อ.เมืองราชบุรี | จ.ราชบุรี |
| 4. โรงเรียนตรุณาราชบุรีวิเทศศึกษา       | อ.เมืองราชบุรี | จ.ราชบุรี |
| 5. โรงเรียนสุริยวงศ์                    | อ.เมืองราชบุรี | จ.ราชบุรี |
| 6. โรงเรียนพิบูลสงครามอุปถัมภ์ราชบุรี   | อ.เมืองราชบุรี | จ.ราชบุรี |
| 7. โรงเรียนนารีวุฒิ                     | อ.บ้านโป่ง     | จ.ราชบุรี |
| 8. โรงเรียนวัดบ้านโป่งสามัคคีคุณูปถัมภ์ | อ.บ้านโป่ง     | จ.ราชบุรี |
| 9. โรงเรียนสารสิทธิ์พิทยาลัย            | อ.บ้านโป่ง     | จ.ราชบุรี |
| 10. โรงเรียนเทพวิทยา                    | อ.บ้านโป่ง     | จ.ราชบุรี |
| 11. โรงเรียนเทพินทร์พิทยา               | อ.บ้านโป่ง     | จ.ราชบุรี |
| 12. โรงเรียนวังตาลวิทยา                 | อ.บ้านโป่ง     | จ.ราชบุรี |
| 13. โรงเรียนฮกเฮง                       | อ.บ้านโป่ง     | จ.ราชบุรี |
| 14. โรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม             | อ.บ้านโป่ง     | จ.ราชบุรี |
| 15. โรงเรียนอนุบาลสุชาติดา              | อ.บ้านโป่ง     | จ.ราชบุรี |
| 16. โรงเรียนดุสิตวิทยา                  | อ.บ้านโป่ง     | จ.ราชบุรี |
| 17. โรงเรียนธีรศาสตร์                   | อ.บ้านโป่ง     | จ.ราชบุรี |
| 18. โรงเรียนมัธยมวัดไทรราษฎร์อุปถัมภ์   | อ.โพธาราม      | จ.ราชบุรี |
| 19. โรงเรียนธารพระพรวิทยานุสรณ์         | อ.โพธาราม      | จ.ราชบุรี |

- |  |               |           |
|--|---------------|-----------|
| 20. โรงเรียนอนุบาลวัดสนามชัย "สุตกิจวิทยา" อ.โพธาราม |               | จ.ราชบุรี |
| 21. โรงเรียนเจ็ยไฉ่                                  | อ.โพธาราม     | จ.ราชบุรี |
| 22. โรงเรียนแย้มวิทยากร                              | อ.โพธาราม     | จ.ราชบุรี |
| 23. โรงเรียนราษฎร์บำรุงวิทย์                         | อ.โพธาราม     | จ.ราชบุรี |
| 24. โรงเรียนพัชรวิทยา                                | อ.ดำเนินสะดวก | จ.ราชบุรี |
| 25. โรงเรียนดำเนินวิทยา                              | อ.ดำเนินสะดวก | จ.ราชบุรี |
| 26. โรงเรียนอนุบาลวัดโชติทายการามสงเคราะห์           | อ.ดำเนินสะดวก | จ.ราชบุรี |
| 27. โรงเรียนธรรมจารินีวิทยา                          | อ.ปากท่อ      | จ.ราชบุรี |
| 28. โรงเรียนเรืองวิทย์พระหลุ่ย                       | อ.วัดเพลง     | จ.ราชบุรี |









## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี

### คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี 2) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี ผู้ตอบแบบสอบถามฉบับนี้ โรงเรียนละ 4 คน ประกอบด้วย

- 1) ผู้รับใบอนุญาต/ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ จำนวน 2 คน
- 2) ครูผู้สอนจำนวน 2 คน

2. แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อศึกษาระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี

3. แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี

ตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี

ผู้วิจัยใคร่ขอความกรุณาจากท่านโปรดตอบแบบสอบถามให้ครบถ้วนทุกข้อคำถามตามสภาพความเป็นจริง ข้อมูลที่ได้จะเป็นประโยชน์เพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และคำตอบที่ได้ในครั้งนี้จะนำมาวิเคราะห์และนำเสนอเป็นภาพรวม จะไม่มีผลกระทบต่อท่านและสถานศึกษาของท่านแต่ประการใด และหวังอย่างยิ่งว่าจะได้รับการอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

นางสกุณตลา รัตนไพบูลย์วัฒนา

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย**  
**เรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**  
**ของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี**

---

**ตอนที่ 1 : สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม**

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ใน  หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

| สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม                       |   |
|--|---|
| 1. เพศ                                       | <input type="radio"/> ชาย <input type="radio"/> หญิง  |
| 2. อายุ (เศษปีที่เกิน 6 เดือน เพิ่มอีก 1 ปี) | <input type="radio"/> ไม่เกิน 30 ปี <input type="radio"/> 31 - 40 ปี<br><input type="radio"/> 41 - 50 ปี <input type="radio"/> 51 - 60 ปี   |
| 3. ระดับการศึกษาสูงสุด                       | <input type="radio"/> ปริญญาตรี <input type="radio"/> ปริญญาโท<br><input type="radio"/> ปริญญาเอก <input type="radio"/> อื่น ๆ (โปรดระบุ.....)  |
| 4. ตำแหน่งหน้าที่หลักในโรงเรียน              | <input type="radio"/> ผู้รับใบอนุญาต/ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ<br><input type="radio"/> ครูผู้สอน  |
| 5. ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน       | <input type="radio"/> น้อยกว่า 5 ปี <input type="radio"/> 6 - 10 ปี<br><input type="radio"/> 11 - 15 ปี <input type="radio"/> 16 - 20 ปี<br><input type="radio"/> 21 - 25 ปี <input type="radio"/> 26 ปี ขึ้นไป |

ตอนที่ 2 : สอบถามเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย (✓) ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด เพียงคำตอบเดียว

โดยมีเกณฑ์การพิจารณาดังนี้

- ระดับ 1 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับน้อยที่สุด  
มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน
- ระดับ 2 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับน้อย  
มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน
- ระดับ 3 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับปานกลาง  
มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน
- ระดับ 4 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับมาก  
มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน
- ระดับ 5 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับมากที่สุด  
มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน

| ข้อที่                         | ข้อความ  | ระดับความคิดเห็น |   |   |   |   |
|--------------------------------|--|------------------|---|---|---|---|
|                                |  | 1                | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม</b> |  |                  |   |   |   |   |
| 1                              | โรงเรียนมีการศึกษาวิเคราะห์ ตรวจสอบ และประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กร โดยการวิเคราะห์ จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) ของสถานศึกษา |                  |   |   |   |   |
| 2                              | โรงเรียนนำข้อมูลการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค หรือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา เผยแพร่ให้ครูในโรงเรียนได้ทราบ                 |                  |   |   |   |   |
| 3                              | โรงเรียนนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาไปใช้ในการระบุงบจ่ายเชิงกลยุทธ์  |                  |   |   |   |   |
| 4                              | โรงเรียนนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาไปใช้ในการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน  |                  |   |   |   |   |
| <b>การกำหนดกลยุทธ์</b>         |  |                  |   |   |   |   |

| ข้อที่                     | ข้อความคำถาม  | ระดับความคิดเห็น |   |   |   |   |
|----------------------------|---|------------------|---|---|---|---|
|                            |   | 1                | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5                          | โรงเรียนนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกมาจัดทำแผนระยะยาว (3-5 ปี) เพื่อนำมาใช้ในการบริหารงานให้สอดคล้องกับโอกาส อุปสรรค จุดแข็งและจุดอ่อนของโรงเรียน                            |                  |   |   |   |   |
| 6                          | โรงเรียนมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์หรือเป้าประสงค์ในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ เพื่อที่จะสามารถบรรลุผลสำเร็จในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ได้ |                  |   |   |   |   |
| 7                          | โรงเรียนมีการพัฒนากลยุทธ์และมีการกำหนดนโยบายเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามแผนกลยุทธ์ที่ตั้งไว้   |                  |   |   |   |   |
| <b>การนำกลยุทธ์ไปใช้</b>   |   |                  |   |   |   |   |
| 8                          | โรงเรียนมีการกำหนดโครงการ และกิจกรรมที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่ได้วางไว้  |                  |   |   |   |   |
| 9                          | โรงเรียนมีการจัดทำงบประมาณเพื่อสนับสนุนโครงการและกิจกรรมที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่ได้วางไว้  |                  |   |   |   |   |
| 10                         | รองผู้อำนวยการ หัวหน้างาน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ มีการนำแผนกลยุทธ์ไปใช้ในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี  |                  |   |   |   |   |
| 11                         | รองผู้อำนวยการ หัวหน้างาน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ นำแผนปฏิบัติการประจำปีไปปฏิบัติตามแผนที่วางไว้  |                  |   |   |   |   |
| 12                         | ผู้บริหารโรงเรียนสนับสนุนทรัพยากรต่างๆ ให้กับโครงการและกิจกรรมเพื่อให้การดำเนินการบรรลุเป้าหมายในแต่ละโครงการและกิจกรรม   |                  |   |   |   |   |
| 13                         | ผู้บริหารโรงเรียนตรวจสอบผลความสอดคล้องของโครงการและกิจกรรมในแผนปฏิบัติการประจำปีกับแผนกลยุทธ์   |                  |   |   |   |   |
| <b>การประเมินและควบคุม</b> |   |                  |   |   |   |   |
| 14                         | ผู้บริหารโรงเรียน กำกับ ติดตาม ตรวจสอบผลการปฏิบัติงานโครงการและกิจกรรมตามแผนปฏิบัติการประจำปีและแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนที่ตั้งไว้   |                  |   |   |   |   |
| 15                         | ผู้บริหารโรงเรียนนำผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงมาเปรียบเทียบกับ  |                  |   |   |   |   |

| ข้อที่ | ข้อความ   | ระดับความคิดเห็น |   |   |   |   |
|--------|---|------------------|---|---|---|---|
|        |   | 1                | 2 | 3 | 4 | 5 |
|        | เป้าหมายตามแผนปฏิบัติการประจำปีและแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนที่ตั้งไว้   |                  |   |   |   |   |
| 16     | ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ หัวหน้างาน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ นำข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบผลการดำเนินงานมาใช้ในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการดำเนินการ |                  |   |   |   |   |
| 17     | ผู้บริหารโรงเรียนนำผลการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลโครงการ และกิจกรรม มาใช้ในการวางแผนการปฏิบัติงานในปีถัดไป  |                  |   |   |   |   |
| 18     | ผู้บริหารโรงเรียนประเมินผลการดำเนินงานตามแผนการปฏิบัติการประจำปีและนำผลมาปรับปรุงแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ   |                  |   |   |   |   |



ตอนที่ 3 : สอบถามเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย (✓) ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด เพียงคำตอบเดียว

โดยมีเกณฑ์การพิจารณาดังนี้

ระดับ 1 หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับน้อยที่สุด  
มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับน้อย  
มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับปานกลาง  
มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมาก  
มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 5 หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมากที่สุด  
มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน

| ข้อที่                       | ข้อความคำถาม  | ระดับความคิดเห็น |   |   |   |   |
|------------------------------|---|------------------|---|---|---|---|
|                              |   | 1                | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>การประเมินความต้องการ</b> |   |                  |   |   |   |   |
| 1                            | ผู้บริหารโรงเรียนสำรวจ และสอบถามความต้องการของครูในการพัฒนาตนเองที่เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน เพื่อนำมาใช้ในการประเมินความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียน |                  |   |   |   |   |
| 2                            | ผู้บริหารโรงเรียนนำข้อมูลที่ได้จากการสำรวจมาวิเคราะห์จัดลำดับความต้องการในการพัฒนาตนเองของครู   |                  |   |   |   |   |
| 3                            | ผู้บริหารโรงเรียนนำผลการวิเคราะห์การจัดลำดับความสำคัญความต้องการในการพัฒนาตนเองของครู มาใช้ในการวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียน                                 |                  |   |   |   |   |
| <b>การออกแบบวิธีการ</b>      |   |                  |   |   |   |   |
| 4                            | ผู้บริหารโรงเรียนจัดทำโครงการ / กิจกรรมเพื่อพัฒนาทักษะสมรรถนะและความรู้ด้านการจัดการเรียนการสอน โดยมีวิธีการที่   |                  |   |   |   |   |

| ข้อที่              | ข้อความคำถาม  | ระดับความคิดเห็น |   |   |   |   |
|---------------------|---|------------------|---|---|---|---|
|                     |   | 1                | 2 | 3 | 4 | 5 |
|                     | เหมาะสม สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน   |                  |   |   |   |   |
| 5                   | โครงการ / กิจกรรมเพื่อพัฒนาทักษะ สมรรถนะและความรู้ด้านการจัดการเรียนการสอนที่กำหนดไว้ในแผนการดำเนินการของโรงเรียน สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นของครู                                    |                  |   |   |   |   |
| 6                   | ผู้บริหารโรงเรียนมอบหมายผู้รับผิดชอบในการออกแบบวิธีการพัฒนา ระยะเวลา วิทยากร และงบประมาณในการจัดโครงการ / กิจกรรม เพื่อพัฒนาความรู้ด้านการจัดการเรียนการสอน พัฒนาทักษะ และสมรรถนะของครู |                  |   |   |   |   |
| 7                   | ผู้บริหารมีงบประมาณในการสนับสนุนให้ครูเข้ารับการพัฒนาความรู้ ด้านการจัดการเรียนการสอน พัฒนาทักษะ และสมรรถนะของครู ที่จัดโดยหน่วยงานภายนอก   |                  |   |   |   |   |
| <b>การดำเนินการ</b> |   |                  |   |   |   |   |
| 8                   | ผู้บริหารโรงเรียนกำหนดวัตถุประสงค์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ อย่างชัดเจน   |                  |   |   |   |   |
| 9                   | ผู้บริหารโรงเรียนกำหนดเนื้อหาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และ เลือกรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเหมาะสม  |                  |   |   |   |   |
| 10                  | ผู้บริหารโรงเรียนจัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งอาจเป็นแผน ระยะสั้น หรือแผนระยะยาว (3-5 ปี)  |                  |   |   |   |   |
| 11                  | ผู้บริหารโรงเรียนจัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้อย่างเพียงพอและเหมาะสม  |                  |   |   |   |   |
| 12                  | ผู้บริหารโรงเรียนกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกวิทยากร หรือสถาบันใน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเหมาะสม  |                  |   |   |   |   |
| <b>การประเมินผล</b> |   |                  |   |   |   |   |
| 13                  | ผู้บริหารโรงเรียน กำกับ ติดตาม ผลการดำเนินการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ตามเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้   |                  |   |   |   |   |
| 14                  | ผู้บริหารโรงเรียนประเมินความพึงพอใจของครูต่อการดำเนินการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทุกโครงการ / กิจกรรม  |                  |   |   |   |   |
| 15                  | ผู้บริหารโรงเรียนประเมินผลการเรียนรู้ การประเมินพฤติกรรม หรือ   |                  |   |   |   |   |

| ข้อที่ | ข้อความคำถาม  | ระดับความคิดเห็น |   |   |   |   |
|--------|---|------------------|---|---|---|---|
|        |   | 1                | 2 | 3 | 4 | 5 |
|        | ผลการปฏิบัติงาน และการประเมินผลลัพธ์เทียบกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโครงการ / กิจกรรม   |                  |   |   |   |   |
| 16     | ผู้บริหารโรงเรียนกำหนดผู้รับผิดชอบในการสรุปผลการกำกับ ติดตาม ด้านการจัดสรรงบประมาณ และทรัพยากรทุกโครงการ / กิจกรรม เพื่อนำผลไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในครั้งต่อไป |                  |   |   |   |   |





## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ - สกุล      นางสกุณฑลา    รัตนไพบูลย์วัฒนา

วัน เดือน ปี เกิด 18 ก.พ.2532

สถานที่เกิด      โรงพยาบาลราชบุรี

วุฒิการศึกษา    พ.ศ.2554 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี (วทบ.เทคนิคการแพทย์)

พ.ศ.2561 เข้าศึกษาต่อระดับปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา คณะ  
ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ที่อยู่ปัจจุบัน    2/17 ซอยแมนรัลิก 1 ต.หน้าเมือง อ.เมือง จ.ราชบุรี 70000

## ประวัติการทำงาน

พ.ศ. 2555-2556 นักเทคนิคการแพทย์ ประจำห้องปฏิบัติการเลี้ยงตัวอ่อน  
โรงพยาบาลเจตนิน

พ.ศ. 2556-2559 นักเทคนิคการแพทย์ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพ ศูนย์อนามัยที่  
5 ราชบุรี

พ.ศ. 2559-ปัจจุบัน ผู้รับใบอนุญาตโรงเรียนสกอลาร์ คิตส์ ราชบุรี

พ.ศ. 2564-ปัจจุบัน ประธานประสานและส่งเสริมการศึกษาเอกชนนอกระบบ  
จังหวัดราชบุรี

พ.ศ. 2564-ปัจจุบัน ผู้ดำเนินกิจการบ้านหมอแล็บ คลินิกเทคนิคการแพทย์

## ประวัติผู้เขียน

|                   |   |
|-------------------|---|
| ชื่อ-สกุล         | นางสกุณฑลา รัตนไพบูลย์วัฒนา   |
| วัน เดือน ปี เกิด | 18 ก.พ.2532   |
| สถานที่เกิด       | โรงพยาบาลราชบุรี  |
| วุฒิการศึกษา      | พ.ศ.2554 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี วิทยาศาสตร์บัณฑิต<br>(เทคนิคการแพทย์) มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ<br>พ.ศ.2561 เข้าศึกษาต่อระดับปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา<br>คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร |
| ที่อยู่ปัจจุบัน   | 2/17 ซอยแมนรัลлік 1 ต.หน้าเมือง อ.เมือง จ.ราชบุรี 70000   |

