อนาคตภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

โดย
นางสาวสุภาพร แสงสมาน

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
ภาควิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2564
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

อนาคตภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

โดย
นางสาวสุภาพร แสงสมาน

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
ภาควิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2564
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

SCENARIO OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT OF SCHOOLS UNDER BANGKOK METROPOLITAN ADMINISTRATION

By

MISS Supapron SANGSAMARN

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements

for Doctor of Philosophy (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

Department of Educational Administration

Graduate School, Silpakorn University

Academic Year 2021

Copyright of Silpakorn University

หัวข้อ	อนาคตภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร
โดย	สุภาพร แสงสมาน
สาขาวิชา	การบริหารการศึกษา แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	รองศาสตราจารย์ ดร. มัทนา วังถนอมศักดิ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

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

พิจารณาเห็นชอบโดย

.....ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(รองศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วังถนอมศักดิ์)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นุชนรา รัตนศิระประภา)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร)

.....ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก
(ดร.ณัฐริน เจริญเกียรติบวร)

59252917 : การบริหารการศึกษา แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
คำสำคัญ : อนาคตภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล

นางสาว สุภาพร แสงสมาน: อนาคตภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : รองศาสตราจารย์ ดร. มัทนา วังถนอมศักดิ์

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อทราบอนาคตภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยใช้เทคนิคการวิจัยเชิงอนาคต แบบ EDFR เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ไม่มีโครงสร้างและแบบสอบถามไม่มีความคิดเห็น วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่ามัธยฐาน ค่าฐานนิยม ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปและการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า

อนาคตภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร คือ 1) การวางแผนทรัพยากรบุคคล เป็นขั้นตอนแรกก่อนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร เพื่อเป็นการพยากรณ์ความต้องการทรัพยากรบุคคล อีกทั้งการวางแผนด้านคุณภาพและทักษะของบุคลากรให้เหมาะสมกับโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในอนาคต 2) การสรรหาคัดเลือก บรรจุ และแต่งตั้ง ควรมีการสรรหาบุคลากรจากภายในที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครให้ได้มีโอกาสเติบโตในสายอาชีพ พร้อมทั้งการสรรหาบุคลากรเข้ามาใหม่จาก ผู้ที่มีความเหมาะสมที่สุด ทั้งการศึกษาประสบการณ์และสมรรถนะ ควรพัฒนาด้านการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในกระบวนการคัดเลือก 3) การพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยการการส่งเสริมความรู้และประสบการณ์ของบุคลากรให้เกิดความเชี่ยวชาญ ด้วยการฝึกอบรมหรือให้การศึกษาต่อ และเปลี่ยนรูปแบบการพัฒนาบุคลากรให้มีความหลากหลายให้มีทักษะเทคโนโลยีตามมาตรฐานวิชาชีพอย่างเป็นระบบ 4) การกำหนดค่าตอบแทน สวัสดิการ และสิทธิประโยชน์ เป็นการจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานให้หน่วยงานอย่างเต็มศักยภาพ มีการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง และเลื่อนขั้นเงินเดือนตามระบบคุณธรรม มีนโยบายชัดเจนที่ให้บุคลากรสามารถเลือกที่จะโอนย้ายไปหน่วยงานอื่นได้ตามที่สนใจที่ถนัด และ 5) การบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยการประเมินผลเพื่อนำมาปรับปรุงการทำงาน ติดตามตรวจสอบให้ดำเนินการตามเป้าหมายและมาตรฐานที่กำหนดผ่านระบบการประกันคุณภาพที่เข้มแข็ง

59252917 : Major (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)
Keyword : SCENARIO OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

MISS SUPAPRON SANGSAMARN : SCENARIO OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT OF SCHOOLS UNDER BANGKOK METROPOLITAN ADMINISTRATION THESIS ADVISOR : ASSOCIATE PROFESSOR MATTANA WANGTHANOMSAK, Ph.D.

The purpose of this research was to discover the scenario of human resource management of schools Under the Bangkok Metropolitan Administration by using Ethnographic Delphi Futures Research (EDFR) techniques. The research instruments were non-structured interview and questionnaires. The data was then analyzed by median, mode, interquartile range. Using software packages and content analysis.

The research findings revealed that:

The research findings revealed that: Scenario of Human Resource Management of Schools Under the Bangkok Metropolitan Administration is: 1) human resources planning emphasized in the number of personnel before recruiting and selecting persons. This is for predicting the human resources needs and planning the development of personnel's qualities and skills appropriately for the schools under the Bangkok metropolitan administration which focus on the results of students' qualities. 2) recruiting, selecting, filling and appointing which should be the internal recruitment working in the schools under the Bangkok metropolitan administration and they can get career advancement, and be the external recruitment who has the appropriated education, experiences and abilities. Moreover, there should be technology abilities testing in the selection process. 3) human resources developing which focuses on encouraging personnel to develop their knowledge and experience to be experts by attending in training or further studying and to change the development models to be various skills and in technological competencies systematically. 4) determining compensation, welfare and benefits that focuses on motivating personnel express each individual's potential and considering promotion and salary increase in the moral system. There should be a clear policy that personnel can select to transfer to other government sectors which he or she is interested in and good at. 5) performance managing which focuses on the evaluation for developing the work, following up and examining to achieve the goals and the designated standards with the strong quality assurance.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี โดยได้รับความกรุณาอย่างสูงยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วังถนอมศักดิ์ ประธานกรรมการผู้ควบคุมดุษฎีนิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นุชนรา รัตนศิระประภา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร กรรมการผู้ควบคุมดุษฎีนิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ ประธานสอบดุษฎีนิพนธ์ ดร.อุบล เล่นวารี และ ดร.ณัฐริน เจริญเกียรติบวร กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณในความกรุณาไว้เป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้ พร้อมทั้งขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ในภาควิชาการบริหารการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากรทุกท่าน ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทความรู้ให้แก่ผู้วิจัยตลอดระยะเวลาการศึกษา

ขอขอบพระคุณ นายขจิต ชัชวานิชย์ นายณัฐพงศ์ ดิษยบุตร นายเกรียงไกร จงเจริญ นางสาวอรัญญา พรไชยะ นายธนิต กิตติพัธโนทัย นายประเสริฐ ฉวีอินทร์ นายสุชัย สกุลรุ่งเรืองชัย นางสาวทิพวรรณ์ เจนประวิทย์ นางสาวอธิศรี วุฒิภาคภักดี นางเบญจมาศ วงษ์ระวีวัฒน์ ดร.บุษราคัม ศรีจันทร์ ดร.พวงผกา แสงเงิน ดร.นพดล ฤทธิโสม ดร.ยรรยง สุขเกษม ดร.ยุภาวรรณ โมรัฐเถียร ดร.ธวัธชัย กลิ่นดี ดร.ศิริพร สลีวงศ์ ดร.คำพร กองเตย นายขวัญชัย ฮึงรักษา นางสาวพรณิชา ชาตะพันธุ์ และดร.อัครเดช จำนงธรรม ผู้เชี่ยวชาญที่ได้ให้ข้อมูลข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะในการไปสัมภาษณ์และแสดงความคิดเห็นต่อการทำวิจัยตามเทคนิคการวิจัยอนาคต (EDFR)

ขอขอบคุณเพื่อน พี่ และน้องนักศึกษาปริญญาเอกการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากรทุกคน ที่คอยให้ความช่วยเหลือสนับสนุนและเป็นกำลังใจในการดำเนินการวิจัยมาโดยตลอด

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณและมอบความสำเร็จในครั้งนี้ให้แก่คุณพ่อทวีสุข แสงสมาน และคุณแม่ยุพา แสงสมาน และครอบครัวทุกคนที่ให้การสนับสนุน ช่วยเหลือ เป็นกำลังใจอันสำคัญอย่างยิ่งในการศึกษาระดับปริญญาดุษฎีบัณฑิตและการจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้จนสำเร็จสมบูรณ์

นางสาว สุภาพร แสงสมาน

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย ..... ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ ..... จ
กิตติกรรมประกาศ ..... ฉ
สารบัญ ..... ช
สารบัญตาราง ..... ญ
สารบัญแผนภูมิ ..... ฎ
บทที่ 1 บทนำ 1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา 2
ปัญหาของการวิจัย 5
วัตถุประสงค์ของการวิจัย 7
ข้อคำถามของการวิจัย 7
กรอบแนวคิดของการวิจัย 7
นิยามศัพท์เฉพาะ 13
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง 14
ข้อมูลการจัดการศึกษาของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร 14
นโยบายเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรบุคคลในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร 26
รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร 31
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล 36
การวิจัยอนาคต 64
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 70
งานวิจัยในประเทศ 70

งานวิจัยต่างประเทศ....74
สรุป....78
บทที่ 3 การดำเนินการวิจัย....80
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย....80
ระเบียบวิธีวิจัย....84
แผนแบบการวิจัย....84
ผู้ให้ข้อมูลหลัก....85
ตัวแปรที่ใช้ศึกษา....86
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย....86
การสร้างและพัฒนาเครื่องมือวิจัย....87
การเก็บรวบรวมข้อมูล....87
การวิเคราะห์ข้อมูล....88
สถิติที่ใช้ในการวิจัย....89
สรุป....89
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล....90
ตอนที่ 1 ผลการศึกษาอนาคตภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร การทำ EDFR รอบที่ 1....90
ตอนที่ 2 ผลการศึกษาอนาคตภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร การทำ EDFR รอบที่ 2....96
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ....122
สรุปผลการวิจัย....122
การอภิปรายผล....124
ข้อเสนอแนะการวิจัย....130
ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้....130

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป 130
รายการอ้างอิง 131
ภาคผนวก 138
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลตามเทคนิคการวิจัยแบบ EDFR 139
ภาคผนวก ข รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการเก็บรวบรวมข้อมูลตามเทคนิคการวิจัยแบบ EDFR 141
ภาคผนวก ค เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยแบบ EDFR 144
ประวัติผู้เขียน 159

มหาวิทยาลัยศิลปากร

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์อนาคตภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียน
สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการวางแผนทรัพยากรบุคคล.....96

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์อนาคตภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียน
สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการสรรหาคัดเลือก บรรจุและแต่งตั้ง 100

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์อนาคตภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียน
สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล 104

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์อนาคตภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียน
สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการกำหนดค่าตอบแทน สวัสดิการ และสิทธิประโยชน์ ... 110

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์อนาคตภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียน
สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน..... 114

มหาวิทยาลัยศิลปากร

สารบัญแผนภูมิ

หน้า

แผนภูมิที่ 1 กรอบแนวคิดของการวิจัย.....11
แผนภูมิที่ 2 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....83
แผนภูมิที่ 3 แผนผังของแผนแบบการวิจัย.....84
แผนภูมิที่ 4 อนาคตภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร..... 119

บทที่ 1
บทนำ

จากการวิจัยของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาและสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ พบว่า ทรัพยากรบุคคลต้องมีคุณลักษณะประกอบไปด้วย ความรู้และทักษะที่ต้องการ ความรู้และทักษะวิชาชีพ มีคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ มีทักษะในด้านภาษาในการสื่อสารกับต่างประเทศ การใช้คอมพิวเตอร์ รวมไปถึงการคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบเพื่อแก้ไขปัญหาในการทำงานมีความรับผิดชอบในงาน การตรงต่อเวลาและมีวินัยในการทำงาน[1] ซึ่งเป็นไปตามเป้าหมายของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ที่เน้นให้มีการประกันคุณภาพครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา รวมทั้งมีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาให้มีความเป็นเลิศในระดับสากล[2] ซึ่งที่ผ่านมาจากการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่ 2 (พ.ศ.2552-2561) รัฐบาลมุ่งเน้นให้คนไทยได้เรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ โดยมุ่งเน้นในเรื่องของคุณภาพและมาตรฐานการศึกษามีการพัฒนาแหล่งเรียนรู้และหลักสูตรเนื้อหา ด้วยการใช้ระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ปัจจุบันเป็นยุคโลกาภิวัตน์ที่มีความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาเพื่อให้มีความสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 ที่มุ่งเน้นยุทธศาสตร์ การเพิ่มสมรรถนะและขีดผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาของประเทศ ด้วยการเน้นความสำคัญกับการพัฒนาคนให้มีคุณภาพ และเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาอย่างมีส่วนร่วม มุ่งสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืนอย่างมีความสุข ควบคู่ไปกับการพัฒนาในด้านอื่น ๆ [3] ในสภาวะที่มีการแข่งขันสูงในสถานศึกษาทุกแห่งต่างต้องการผลลัพธ์ที่มีคุณภาพ ซึ่งเป็นแรงกดดันให้ต้องขับเคลื่อนโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคลหรือบุคลากรทุกคนให้มีความสามารถท่ามกลางปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่

---

[1] สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, **ยุทธศาสตร์การผลิตและพัฒนากำลังคนของประเทศในช่วงการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง พ.ศ. 2552-2561** (กรุงเทพฯ: สกศ, 2554), 2.

[2] สุพรรณี ชาญประเสริฐ, **การจัดการเรียนรู้วิทยาศาสตร์และทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21** (กรุงเทพฯ: สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (สสวท.), 2556), 10-13.

[3] กระทรวงศึกษาธิการ, **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12** (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2561), 5.

ตลอดเวลา และมีความเสี่ยงที่ไม่อาจคาดการณ์ได้ ซึ่งจะเป็นการยากที่จะสามารถบริหารโรงเรียนให้ฟันฝ่าวิกฤตความผันผวนของปัจจัยแวดล้อมไปได้โดยง่าย เพื่อรับมือและตอบสนองต่อความผันผวนที่รุมเร้ากดดันอยู่ตลอดเวลาและในการเตรียมความพร้อมกับอนาคตเพื่อสร้างความเข้มแข็งของโรงเรียน ให้มีประสิทธิภาพและอยู่รอดได้อย่างยั่งยืน การบริหารทรัพยากรบุคคลจึงมีความสำคัญมากที่สุดที่ผู้บริหารต้องใช้เป็นกลไกสำคัญทำให้บรรลุเป้าหมาย

สำหรับคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครเป็นบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโดยตรง ที่ต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการและเป็นผู้นำ ซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับกิจกรรมที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน โดยต้องมีการจัดทำพันธกิจในการบริหารจัดการการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย และต้องมีการนิเทศการสอนให้กับบุคลากรและมีกระบวนการประเมินผลตามมาตรฐานคุณภาพการศึกษา เพราะโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครถือเป็นแหล่งเรียนรู้หลักที่สำคัญในการพัฒนาผู้เรียนให้มีศักยภาพ เป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยพัฒนาประเทศให้สามารถแข่งขันได้ในด้านเศรษฐกิจกับทุกประเทศในโลกได้[4]จากหลักสูตรที่มีคุณภาพทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน คุณลักษณะที่พึงประสงค์และมีศักยภาพซึ่งประสิทธิผลที่ดี จะพิจารณาจากความสามารถในการผลิตผู้เรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง มีเจตนคติทางบวกเป็นตัวชี้วัดสำคัญในการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล[5]

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ทรัพยากรบุคคลเป็นปัจจัยทางด้านการบริหารที่มีความสำคัญมากที่สุดซึ่งจะเป็นตัวบ่งชี้ถึงความสำเร็จในการดำเนินงานต่าง ๆ ของหน่วยงานในอนาคตจะมีขั้นตอนของกระบวนการในการจัดการ ประกอบด้วย การวางแผน การจัดสถานศึกษา การจัดการเกี่ยวกับบุคคล การประสานงานและการควบคุมงาน แต่การบริหารงานบุคคลนั้น ทรัพยากรบุคคลยังเป็นปัจจัยสำคัญในการนำพาไปสู่การพัฒนาให้เป็นไปตามเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ.2560-2579) โดยทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในอนาคตต้องมีความสมบูรณ์ทั้งกาย ใจ สติปัญญา มีทักษะในศตวรรษที่ 21 เป็นคนที่มีทักษะสูง มีความคิดเชิงระบบบนพื้นฐานฐานของการรู้คุณค่าของคุณธรรมจริยธรรม มีวินัย ความรับผิดชอบต่อสังคมและมีสุขภาวะที่ดี ซึ่งการบรรลุเป้าหมายดังกล่าวจำเป็นต้องมีแนวทางการพัฒนาเปลี่ยนแปลงไปโดยต้องมุ่งเน้นศักยภาพควบคู่กับการปฏิรูปที่สำคัญ ทั้งในส่วนของ

---

[4] กระทรวงศึกษาธิการ, **แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติฉบับปรับปรุง (2560-2564)** (กรุงเทพฯ: ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, 2560), 2-4.

[5] กระทรวงศึกษาธิการ, **การปฏิรูปการศึกษา** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา, 2562), 3.

การปรับเปลี่ยนค่านิยมและวัฒนธรรม เพื่อให้มีจิตสำนึกร่วมในการสร้างสังคมที่มีการปฏิรูปการเรียนรู้แบบมิติใหม่ตามยุทธศาสตร์ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของประเทศในการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่ 21 ที่มุ่งเน้นความต้องการเสริมสร้างความเข้มแข็งของครู คณาจารย์และผู้บริหารในมาตรการหลัก ประกอบด้วย การพัฒนาระบบการผลิตครู อาจารย์ สำหรับการศึกษาสายอาชีพ การพัฒนาครูประจำการและผู้บริหารอย่างต่อเนื่องด้วยการเชื่อมโยงความสามารถในงานสอนและงานบริหารจัดการ การพัฒนาครูและอาจารย์ ให้ทำการวิจัยและพัฒนาสร้างผลงานทางวิชาการ การจัดทำมาตรฐานวิชาชีพครูและผู้บริหารโรงเรียน การสร้างแรงจูงใจในอาชีพมาเป็นครูและอาจารย์ด้วยการให้ค่าตอบแทนตามความสามารถ การร่วมมือกับสถานศึกษาวิชาชีพในการพัฒนาสมรรถนะและยกระดับมาตรฐานคุณภาพครูและผู้บริหารให้เป็นมืออาชีพ การปรับระบบการคัดเลือกและพัฒนาคุณภาพของบุคลากรที่มีอยู่หรือสร้างใหม่ให้มีคุณภาพมาตรฐานสูง และปรับโครงสร้างเงินเดือนให้สูงขึ้นเพื่อจูงใจคนเก่งและคนดีมาร่วมงานซึ่งจะสามารถแก้ไขปัญหาด้านคุณภาพและคุณวุฒิได้ในระยะยาว ทั้งทางด้านความรู้ ทักษะการสอน และคุณลักษณะที่ดี และการยกระดับคุณภาพทันกับวิทยาการและเทคโนโลยีดิจิทัล 4.0 การบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครจึงต้องปรับเปลี่ยนเทคนิควิธีการมาให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรบุคคลตั้งแต่ผู้บริหารโรงเรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีสมรรถนะที่ตรงกับหน้าที่รับผิดชอบและมีความรู้ในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการนำมาพัฒนาโรงเรียนได้อย่างเป็นระบบ

ในปัจจุบันประเทศไทยกำลังเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจ 4.0 ที่มุ่งหวังปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจให้ทันกระแสโลกด้วยการเตรียมก้าวเข้าสู่ยุคที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม ที่สถาบันการศึกษาจะต้องแข่งขันกันด้วยความรู้ ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ที่เหมาะสมกับสถานศึกษาของตนเพื่อปรับปรุงให้เข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ กรอบแนวคิดที่สำคัญที่ต้องนำมาปรับใช้ คือ เรื่องการศึกษาตลอดชีวิต (Life long education) การศึกษาที่จะสามารถเปลี่ยนทิศทางของชีวิตตัวเอง ซึ่งหมายถึงหน้าที่ในการเตรียมศักยภาพให้คนมีทิศทางเลือกมากขึ้นนี้ เป็นหน้าที่ของสถาบันการศึกษาที่ต้องปลูกฝัง ไม่ใช่เรื่องของการจดจำตัวเลข จดจำข้อมูล แต่คือการสอนให้สามารถที่จะปรับตัว สอนให้วิเคราะห์ สอนให้วิพากษ์ และสอนให้สังเคราะห์เป็น[6] ดังนั้นการบริหารทรัพยากรบุคคลจึงต้องปรับตัวด้วยการเตรียมความพร้อมให้ก้าวทันและสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ความเป็นไปที่จะเกิดขึ้นจากการที่ผู้เรียนในปัจจุบันเติบโตมาในยุคที่มีอินเตอร์เน็ตแพร่หลายแล้ว จึงจำเป็นที่จะต้องให้ความสำคัญในการจะพัฒนาสถานศึกษาให้เหมาะสม อีกทั้งรูปแบบของเศรษฐกิจที่จะเปลี่ยนจากอุตสาหกรรมที่เน้นการผลิตปริมาณมากและใช้แรงงานราคาถูกไปสู่การพัฒนาอุตสาหกรรมใช้ความคิด

---

[6] สุรินทร์ พิศสุวรรณ, “ทิศทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในอีก 10 ปีข้างหน้า,” **Journal of HR Intelligence** 7, 2 (2555): 1-3.

สร้างสรรค์และนวัตกรรมจากเทคโนโลยีดิจิทัล โรงเรียนในอนาคตจะต้องขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลหรือการเรียนการสอนผ่าน Mobile Technology ซึ่งจะทำให้โรงเรียนต้องมีการเปลี่ยนวิธีการทำงานทั้งในเรื่องของการบริหารจัดการและการฝึกอบรมบุคลากร และการเปลี่ยนจาก Work-Life Balance ไปเป็น “Weisure Time” รวมทั้งในอนาคตสังคมต้องการการมีส่วนร่วมมากขึ้น ดังนั้นในโลกทศวรรษนี้ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครจึงต้องปรับให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วโดยมีความสอดคล้องกับนโยบายของภาครัฐที่ได้ตั้งเป้าหมายสู่โมเดลประเทศไทย4.0 ที่มุ่งปรับเปลี่ยนโครงสร้างไปสู่เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม เพื่อให้โรงเรียนสามารถเติบโตในบริบทใหม่ได้อย่างเข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ[7]

จากบริบทของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคมที่ส่งผลให้การบริหารทรัพยากรบุคคลจะต้องใช้เทคนิควิธีการสรรหาเพื่อให้ได้ทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ มีความรู้และทักษะรวมถึงการคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ รวมไปถึงการมีความรับผิดชอบ ความซื่อสัตย์ ความมีวินัย และการตรงต่อเวลา สามารถปฏิบัติงานภายใต้กฎหมาย ระเบียบโดยอาศัยกระบวนการวางแผนนโยบายการกำหนดแผน ความต้องการบุคคล การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนา การกำหนดสวัสดิการ การประเมินผล การเลื่อนตำแหน่ง เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับผู้บริหารโรงเรียนทั้งสิ้นกลไกการบริหารทรัพยากรบุคคลในโรงเรียน ถือเป็นสิ่งจำเป็นที่จะส่งเสริมบุคคลให้สามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจให้ปฏิบัติงานได้คล่องตัวมีอิสระ และเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาจะได้รับการพัฒนา ให้มีความรู้ ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชู เกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะเป็นสิ่งผลักดันให้การพัฒนาคุณภาพการศึกษารวมถึงการดำเนินงานของโรงเรียนประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้การบริหารทรัพยากรบุคคลจึงถือเป็นภารกิจสำคัญที่ทุกฝ่ายต้องให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องให้ความสำคัญกับการวางแผนอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและกำหนดตามภาระงานให้มีความเหมาะสม มีความชัดเจน ในการคัดเลือก สรรหา บรรจุและแต่งตั้งด้วยการวิเคราะห์ตามภารกิจของโรงเรียน[8]หากมีครูและบุคลากรไม่มีคุณภาพก็ไม่สามารถจัดการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้

---

[7] ใจชนก ภาคอัต, “การจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ผลการศึกษา” (สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2557), 50.

[8] สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, **รายงานการวิจัยและพัฒนาเรื่องรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน** (กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค, 2557), 43.

ปัญหาของการวิจัย

การบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียน จึงเป็นการดำเนินงานที่มีเป็นระบบและมีขั้นตอนเพราะต้องทำงานเกี่ยวกับคนที่มีความรู้ความสามารถ ตลอดจนมีความสำนึกแตกต่างกันและที่สำคัญเป็นสิ่งที่มีชีวิตจิตใจมีอารมณ์ โดยปัญหาที่สำคัญในการบริหารจะมีทั้งในด้านของการวางแผน การสรรหา การแต่งตั้งการพัฒนาและการประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งการควบคุมกำกับติดตามและนิเทศบุคคล[9]การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นหัวใจของการบริหารเป็นสิ่งที่ผู้บริหารทุกคนต้องการบุคลากรที่มีคุณธรรมและจริยธรรม ทำในสิ่งที่ถูกต้อง ตั้งแต่เริ่มเข้ามาทำงาน มีจิตมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องให้สามารถปฏิบัติภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความรู้ ความเข้าใจ รวมทั้งทักษะที่หลากหลายและรู้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลกอนาคตสามารถปรับเปลี่ยนความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เป็นการทำงานที่หลากหลายมีทักษะภาษาต่างประเทศ รวมทั้งความรู้หรือกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง และทักษะการใช้เทคโนโลยี

สภาพปัญหาการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานครที่ผ่านมา

1. ปัญหาด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้ก้าวทันความเปลี่ยนแปลง คือ ปัจจุบันสภาพแวดล้อม มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทั้งเทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคม และนโยบายระดับต่าง ๆ ซึ่งส่งผลต่อ การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการปฏิบัติงานของกรุงเทพมหานคร แต่การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร ยังไม่สามารถพัฒนาให้เกิดการเรียนรู้และปรับตัวให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้

2. ปัญหาด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่มีศักยภาพสูง คือ กรุงเทพมหานครยังไม่มีการกำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (ต้องเป็นไปตามระบบบริหารทรัพยากรบุคคลกรุงเทพมหานครผู้มีผล สัมฤทธิ์สูงที่สำนักงาน ก.ก. กำหนด) จึงไม่สามารถกำหนดโครงการสำหรับการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงได้

3. ปัญหาด้านการเตรียมความพร้อมบุคลากรเพื่อการทดแทนตำแหน่งสำคัญ คือ กรุงเทพมหานคร ยังไม่มีการกำหนดระบบการทดแทนตำแหน่งที่สามารถรองรับการบริหารกำลังคนในอนาคตของกรุงเทพมหานคร และยังไม่มีการกำหนดกรอบเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของทุกสายงาน (ต้องเป็นไปตามระบบบริหาร ทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานครที่สำนักงาน ก.ก. กำหนด) จึงไม่สามารถกำหนดโครงการ/แผนงานในการ เตรียมความพร้อมของข้าราชการกรุงเทพมหานครเพื่อทดแทนตำแหน่งต่าง ๆ ได้

---

[9] กระทรวงศึกษาธิการ, **แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา** (กรุงเทพฯ: ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2560), 6.

4. ปัญหาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ คือ ปัจจุบันการพัฒนาทรัพยากรบุคคลผ่านทางระบบเทคโนโลยี สารสนเทศจะมีบทบาทเพิ่มมากขึ้น แต่ทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานครจำนวนหนึ่งยังขาดความรู้ ทักษะ ในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการทำงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น รวมทั้งไม่ได้รับการสนับสนุน งบประมาณในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เช่น ระบบ e - Learning เป็นต้น

5. ปัญหาด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management) คือ การจัดการความรู้โดยใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศของหน่วยงานต่าง ๆ ยังไม่สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างองค์ความรู้ได้อย่างแท้จริง รวมทั้งยังขาดการถ่ายโอนความรู้ภายในระบบราชการของกรุงเทพมหานครและการจัดการความรู้ในแต่ละวิชาชีพ เพื่อถ่ายเทความรู้ระหว่างบุคลากรใกล้เกษียณอายุราชการให้แก่คนรุ่นใหม่ในองค์กร

6. ปัญหาด้านฐานข้อมูลทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร คือ ปัจจุบันกรุงเทพมหานครยังไม่มีฐานข้อมูลกลางในการจัดเก็บข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร เช่น ข้อมูลพื้นฐาน ส่วนบุคคล ประวัติการทำงาน ภาระผูกพัน รวมทั้งข้อมูลการพัฒนาซึ่งเป็นการจัดเก็บประวัติการศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน และปฏิบัติการวิจัย ฯลฯ เพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถใช้ประโยชน์จากข้อมูลในการวิเคราะห์และ กำหนดทิศทางการวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ[10]

รวมทั้งปัญหาวิกฤตการณ์ในเรื่องการแข่งขันกันแย่งชิงจำนวนผู้เรียน ที่เข้ามาใหม่ให้ได้ตรงตามจำนวนที่ต้องการ และความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมต่าง ๆ จากการที่ประเทศไทยเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจ 4.0 ที่มุ่งหวังปรับเปลี่ยนโครงสร้างของทรัพยากรบุคคลให้ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมทำให้ต้องแข่งขันกันด้วยความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ซึ่งเป็นเป้าหมายในอีก 20 ปีข้างหน้าและให้สถานศึกษาอยู่รอดได้อย่างยั่งยืน สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ส่งผลกระทบต่อการบริหารของโรงเรียนที่ต้องเผชิญกับความท้าทายใหม่ที่ไม่สามารถอาศัยหลักการบริหารจัดการแบบเดิมได้อีกต่อไป ประกอบกับยังไม่มีการวิจัยเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนในกรุงเทพมหานครในอนาคต ที่จะเป็นประโยชน์สอดคล้องกับบริบทของประเทศและทำให้บุคลากรทุกคนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นจากความก้าวหน้าในอาชีพจนเกิดความผูกพันและความจงรักภักดีต่อโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครและส่งผลถึงประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรให้เพิ่มสูงขึ้น โดยจะสะท้อนออกมาเป็นผลการปฏิบัติงานที่ทำให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์จนทำให้สามารถเจริญเติบโตได้อย่างยั่งยืน

---

[10] สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร, **แผนยุทธศาสตร์ การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร พ.ศ.2561-2565** (กรุงเทพฯ: กก., 2561), 8.

จากความสำคัญและสภาพปัญหาดังกล่าวที่สะท้อนให้เห็นว่าการบริหารทรัพยากรบุคคลในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครจะส่งผลต่อการพัฒนาการจัดการศึกษาและส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียนให้ได้ตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาชาติและส่งผลกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่ยั่งยืน ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาเรื่อง “อนาคตภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร” ซึ่งจะเป็นการสร้างองค์ความรู้เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายในการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร จากการสร้างระบบที่ดีและมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะเป็นประโยชน์สูงสุดต่อผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายทั้งผู้เรียน บุคลากรในโรงเรียน ผู้บริหาร สังคมและประเทศชาติ ต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อทราบอนาคตภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

ข้อคำถามของการวิจัย

อนาคตภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเป็นอย่างไร

กรอบแนวคิดของการวิจัย

การวิจัยเรื่องอนาคตภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับอนาคตภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ซึ่งจากการวิเคราะห์ สังเคราะห์แนวคิดที่เกี่ยวมาเขียนเป็นกรอบแนวคิดของการวิจัย ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล

ข้อมูลการจัดการศึกษาของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วยข้อมูลของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครและนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการศึกษา ซึ่งเป็นกระบวนการอย่างมีระบบที่มีการวินิจฉัย และการวางแผนดำเนินการตามวัตถุประสงค์เป็นการเสริมสร้างโครงสร้างของโรงเรียนเริ่มจากระดับบน ทำให้โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งสอดคล้องกับกระทรวงศึกษาธิการที่ได้อธิบายเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลว่าเป็นภารกิจงานที่เกี่ยวกับการวิเคราะห์ วางแผน และเสนอแนะ การแต่งตั้งในสถานศึกษาให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ตามมาตรฐานวิชาชีพ มีเกณฑ์การประเมินผล แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาความดีความชอบ จัดทำทะเบียนประวัติของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา มาตรการส่งเสริม

พัฒนาสนับสนุน และสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานให้กับครูและบุคลากรทางการศึกษา[11] และนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย การสรรหา การจ้าง การรักษา การพัฒนาและการส่งเสริมบุคลากรซึ่งประกอบด้วย 1) การวางแผนจากความต้องการของบุคลากรทั้งระยะสั้นและระยะยาว โดยคำนึงถึงหลักสูตรและกระบวนการวางแผนการเงิน 2) การสรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพที่จะนำไปสู่การบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ 3) การคัดเลือกบุคลากรด้วยการใช้เทคนิคและกระบวนการคัดเลือกที่มีประสิทธิภาพ 4) การมอบหมายหน้าที่แก่บุคลากรให้ได้ตามเป้าหมาย 5) การประเมินบุคลากรด้วยกระบวนการและเทคนิคการประเมินซึ่งจะช่วยให้แต่ละคนได้พัฒนาวิชาชีพและช่วยให้โรงเรียนบรรลุวัตถุประสงค์ 6) การตอบแทนบุคลากรและควรมีการจัดโปรแกรมให้รางวัลแก่ผู้ที่มีคุณภาพเพื่อช่วยกระตุ้นการปฏิบัติงานของบุคลากรในด้านวิชาชีพ ในส่วนของรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครมีหลักการดังต่อไปนี้ 1) ด้านการวางแผนทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาควรเกิดจากการปฏิบัติงานร่วมกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เพื่อผลสัมฤทธิ์ของสถานศึกษา มากกว่าความพยายามในการรักษาอัตรากำลังของหน่วยงานของตนเพียงอย่างเดียว และควรมุ่งเน้นการวางแผนที่ยืดหยุ่นพร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลง 2) ด้านการสรรหาและการคัดเลือก บุคคลในสถานศึกษาควรเกิดจากการปฏิบัติงานร่วมกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อผลสัมฤทธิ์มากกว่าความพยายามในการรักษาอัตรากำลังของหน่วยงานของตนเพียงอย่างเดียวและมุ่งเน้นการสรรหาบุคคลที่มีทักษะที่หลากหลายมากขึ้นเพื่อให้สามารถปรับเปลี่ยนไปทำงานได้ในสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป 3) ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ด้วยการมีระบบการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้กับสถานศึกษาอื่น ๆ ภายนอก เป็นแนวทางที่จะช่วยเสริมสร้างให้กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาให้มีภูมิคุ้มกันที่เข้มแข็งมากขึ้นและการมุ่งเน้นในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ด้วยการหาสมดุลระหว่างรูปแบบการดำเนินการที่เหมาะสม งบประมาณที่คุ้มค่าและเป้าหมายที่ต้องการ 4) ด้านการมีส่วนร่วมในงานและการสร้างความผูกพันในสถานศึกษา ด้วยการสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการพิจารณาถึงแนวทางการปฏิบัติต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรในสถานศึกษา ซึ่งจะสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นได้ในกลุ่มบุคลากรจนกลายเป็นเครื่องมือสำคัญ ที่ก่อให้เกิดความมุ่งมั่นตั้งใจในการฝ่าฟันอุปสรรคร่วมกันและสร้างให้รู้จักเพียงพอต่อสิ่งที่ตนมีและได้รับโดยมุ่งเน้นการสร้างหรือพัฒนาสิ่งจูงใจบุคลากรที่ไม่ใช่ตัวเงิน 5) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยมุ่งเน้นการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

---

[11] กระทรวงศึกษาธิการ, **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2553 พร้อมกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาภาคบังคับ พ.ศ.2545** (กรุงเทพฯ: องค์การรับส่งสินค้าพัสดุภัณฑ์, 2560), 52.

อย่างมีเหตุผลปราศจากความลำเอียงเพิ่มความชอบธรรมให้แก่บุคลากรในสถานศึกษา รวมถึงแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลซึ่งราชกิจจานุเบกษาตามกฎกระทรวง เรื่องการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษา พ.ศ.2560 ข้อ 1 ได้ดำเนินการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาในด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป ซึ่งได้กำหนดขอบข่ายงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลไว้ดังต่อไปนี้ 1) ด้านการบริหารงานบุคคล 1.1) การวางแผนอัตรากำลัง 1.2) การจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 1.3) การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง 1.4) การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 1.5) การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน 1.6) การลาทุกประเภท 1.7) การประเมินผลการปฏิบัติงาน 1.8) การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ 1.9) การสั่งพักราชการและการสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน 1.10) การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ 1.11) การอุทธรณ์และการร้องทุกข์ 1.12) การออกจากราชการ 1.13) การจัดระบบและการจัดทำทะเบียนประวัติ 1.14) การจัดทำบัญชีรายชื่อและให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ 1.15) การส่งเสริมประเมินวิทยาฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา[12]

2. อนาคตภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ผู้เชี่ยวชาญ 21 ท่าน ด้วยเทคนิคการวิจัยแบบ EDFR

มหาวิทยาลัยศิลปากร

[12] “กฎกระทรวง เรื่อง กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พุทธศักราช 2560” **ราชกิจจานุเบกษา** (กรุงเทพฯ: ป.ม.พ., 2560), 29-30.

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศและต่างประเทศ เช่น เคนหวัง บุญเพศ[13] ประสม ขุมเพชร[14] กูเวน (Guven, Neely)[15] แมนคูโซ (Anthony J. Mancuso)[16] ฮอลลิฟิลด์ (Hollifield Sylvia Turner)[17] กีราน ฮาซมี (Kiran Hashmi)[18] คาติกา อีวา เพสเตียนา, ซูกิโต (Kartika Eva Prestiana, Sugito)[19] นาเดีย นันตา สุขะวาติ (Nadya Nanda Sukawati) อิหม่าม กุนาวัน (Imam Gunawan), เอนดรา อุยดิลละห์ (Endra Ubaidillah), ศศิ เมาลินา และ เฟอแมน บูดี ซานโตโซ (Sasi Maulina and Firman Budi Santoso)[20]

---

[13] เคนหวัง บุญเพศ, "รูปแบบการนำนโยบายกระจายอำนาจการบริหารงานบุคคลไปสู่การปฏิบัติ ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา" (วิทยานิพนธ์สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย, 2557), 112.

[14] ประสม ขุมเพชร, "แนวทางพัฒนาการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอคลองลาน จังหวัดกำแพงเพชร" (วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิตสาขาการปกครองท้องถิ่นมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร, 2555), 145.

[15] Neely Guven, "Challenges in achieving high motivation and performance in educational management: Case study of a north Cyprus public high school," **International journal of humanities and social science** 3, 6 (2013): 20-26.

[16] Anthony J. Mancuso, **The motivational aspects for teaching in catholic elementary schools in the diocese of san Jose California: Who teaches in these schools and why?** (New York: John Wiley and Sons, 2014), 70.

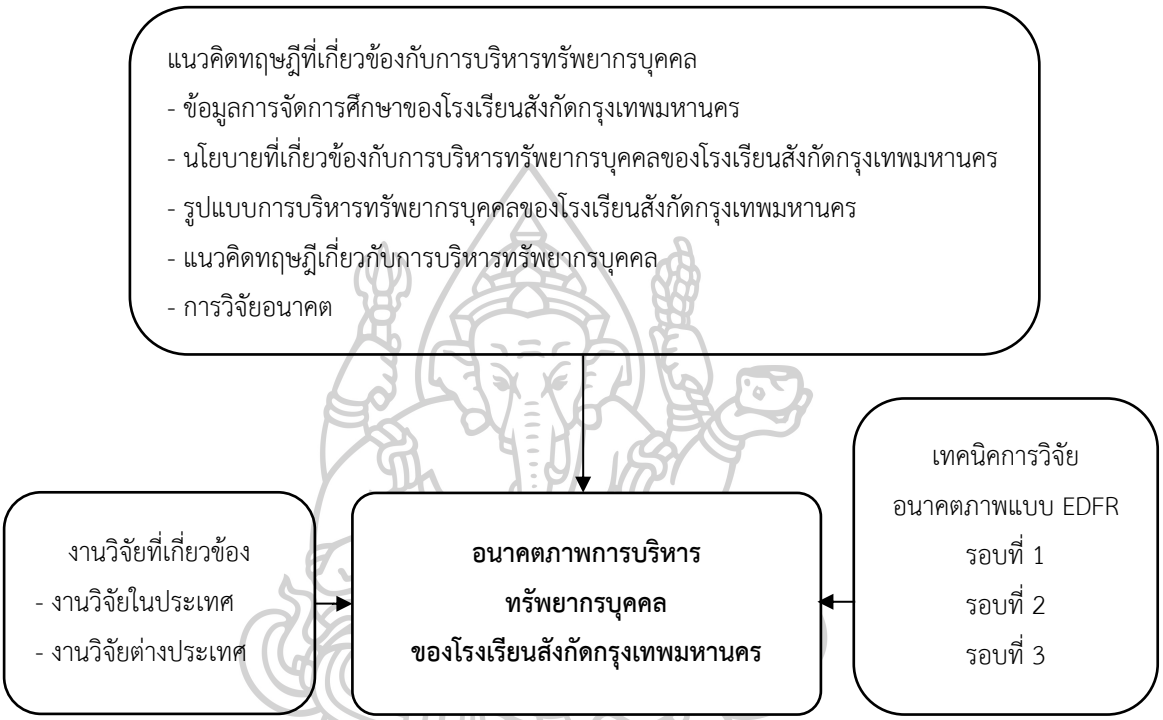
[17] Hollifield Sylvia Turner, **An examination of teacher of teacher job satisfaction, work related stress and organizational culture in three school districts**, accessed August 17, 2020, available from http//www.Libumi.Com/ dissertations/

[18] Kiran Hashmi, "Human Resource Management Strategies and Teacher's Efficiency with in Schools: A Co-relational Study," **The IAFOR Journal of Education** 2, 1 (January 2014): 65-87.

[19] Kartika Eva Prestiana, Sugito, "Managing human resource development of educators in inclusion-based elementary school," **Journal of Education and Learning (EduLearn)** 15, 1 (February 2021): 1-10.

[20] Nadya Nanda Sukawati, Imam Gunawan, EndraUbaidillah, SasiMaulina and Firman Budi Santoso, **Human Resources Management in Basic Education Schools**, Proceedings of the 2nd Early Childhood and Primary Childhood Education (ECPE 2020) Advances in Social Science, Education and Humanities Research, (2020), 292–299.

กรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัยเรื่อง “อนาคตภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร” ผู้วิจัย ใช้การบูรณาการจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ประกอบการวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และการศึกษางานวิจัยทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการวิจัย ดังแสดงรายละเอียดตามแผนภูมิที่ 1



แผนภูมิที่ 1 กรอบแนวคิดของการวิจัย

ที่มา : สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, **ยุทธศาสตร์การผลิตและพัฒนากำลังคนของประเทศในช่วงการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง พ.ศ. 2552-2561** (กรุงเทพฯ: สกศ, 2554), 2.

: สุพรรณี ชาญประเสริฐ, **การจัดการเรียนรู้วิทยาศาสตร์และทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21** (กรุงเทพฯ: สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (สสวท.), 2556), 10-13.

: กระทรวงศึกษาธิการ, **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12** (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2561), 5.

: กระทรวงศึกษาธิการ, **แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติฉบับปรับปรุง (2560-2564)** (กรุงเทพฯ: ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, 2560), 2-4.

: กระทรวงศึกษาธิการ, **การปฏิรูปการศึกษา** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา, 2562), 3.

: สุรินทร์ พิศสุวรรณ, “ทิศทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในอีก 10 ปีข้างหน้า,” **Journal of HR Intelligence** 7, 2 (2555): 1-3.

: ใจชนก ภาคอัต, “การจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ผลการศึกษา” (สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2557), 50.

: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, **รายงานการวิจัยและพัฒนาเรื่องรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน** (กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค, 2557), 43.

: กระทรวงศึกษาธิการ, **แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา** (กรุงเทพฯ: สหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2560), 6.

: กระทรวงศึกษาธิการ, **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2553 พร้อมกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาภาคบังคับ พ.ศ.2545** (กรุงเทพฯ: องค์การรับส่งสินค้าพัสดุภัณฑ์, 2560), 52.

: “กฎกระทรวง เรื่อง กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พุทธศักราช 2560, **ราชกิจจานุเบกษา** (กรุงเทพฯ: ป.ม.พ., 2560), 29-30.

: เคนหวัง บุญเพศ, “รูปแบบการนำนโยบายกระจายอำนาจการบริหารงานบุคคล ไปสู่การปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา” (วิทยานิพนธ์สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย, 2557), 112.

: ประสม ขุมเพชร, “แนวทางพัฒนาการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอคลองลาน จังหวัดกำแพงเพชร” (วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิตสาขาการปกครองท้องถิ่นมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร, 2555), 145.

: Anthony J. Mancuso, **The motivational aspects for teaching in catholic elementary schools in the diocese of san Jose California: Who teaches in these schools and why?** (New York: John Wiley and Sons, 2014), 70.

: Neely Guven, “Challenges in achieving high motivation and performance in educational management: Case study of a north Cyprus public high school,” **International journal of humanities and social science** 3, 6 (2013): 20-26.

: Sylvia Turner Hollifield, **An examination of teacher of teacher job satisfaction, work related stress and organizational culture in three school districts**, accessed August 17, 2020, available from http//www.Libumi.Com/ dissertations/

: Kiran Hashmi, “Human Resource Management Strategies and Teacher’s Efficiency with in Schools: A Co-relational Study,” **The IAFOR Journal of Education** 2 (January 2014): 65-87.

: Kartika Eva Prestiana, Sugito, “Managing human resource development of educators in inclusion-based elementary school,” **Journal of Education and Learning (EduLearn)** 15, 1 (February 2021): 1-10.

: Nadya Nanda Sukawati, Imam Gunawan, EndraUbaidillah, SasiMaulina and Firman Budi Santoso, **Human Resources Management in Basic Education Schools**, Proceedings of the 2nd Early Childhood and Primary Childhood Education (ECPE 2020) Advances in Social Science, Education and Humanities Research, (2020), 292–299.

นิยามศัพท์เฉพาะ

อนาคตภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง แนวโน้มเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษา รวมไปถึงสิ่งที่จะทำหรือสามารถดำเนินการได้ในอนาคต 5-10 ปี ข้างหน้าที่คาดว่าจะเกิดขึ้นได้ ตามทัศนะของผู้เชี่ยวชาญที่มีความเชี่ยวชาญในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ตั้งแต่การสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงานให้เหมาะสมกับความสามารถในการทำงาน และกระบวนการพัฒนา เพื่อให้เป็นบุคลากรทางการศึกษาที่มีคุณภาพ ในการทำให้โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพอย่างสูงสุด

โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร หมายถึง สถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 437 โรงเรียน ที่จัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ประกอบด้วย ระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา และระดับชั้นมัธยมศึกษา

บทที่ 2
วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง “อนาคตภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร” ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรมจากเอกสารต่าง ๆ ได้แก่ หนังสือ ตำรา บทความวิชาการที่เกี่ยวกับอนาคตภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มีรายละเอียดดังนี้

1. ข้อมูลการจัดการศึกษาของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร
2. นโยบายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร
3. รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร
4. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล
5. การวิจัยอนาคต
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ข้อมูลการจัดการศึกษาของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

ข้อมูลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครและนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการศึกษา

การพัฒนาโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร หมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบที่มีการวินิจฉัยและการวางแผนและมีการประเมินตามวัตถุประสงค์เป็นการเสริมสร้างโครงสร้างของโรงเรียน กระบวนการกลยุทธ์ที่เป็นการพัฒนาสิ่งใหม่และสร้างความคิดริเริ่ม ซึ่งจะเพิ่มศักยภาพให้สูงขึ้นโดยอาศัยความร่วมมือ ระหว่างบุคลากรและการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการเปลี่ยนแปลง มีการวางแผนงานเกี่ยวข้องทั้งหมด ด้วยการจัดการที่เริ่มจากระดับบนทำให้โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น สำหรับนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครมีดังต่อไปนี้

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 มีนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลว่ารัฐต้องดำเนินการตามแนวนโยบายด้านสังคม การสาธารณสุข การศึกษาและวัฒนธรรม โดยพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการจัดการศึกษาในทุกระดับและทุกรูปแบบให้สอดคล้อง

กับความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม จัดให้มีแผนการศึกษาแห่งชาติ กฎหมายเพื่อพัฒนาการศึกษาของชาติ จัดให้มีการพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ก้าวหน้าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก รวมทั้งปลูกฝังให้ผู้เรียนมีจิตสำนึกของความเป็นไทย มีระเบียบวินัย คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม และยึดมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข[21]

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2553

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2553 มีนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ดังต่อไปนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2563) มาตรา 9 การจัดระบบ โครงสร้าง และกระบวนการจัดการศึกษา ให้ยึดหลักการส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา และการพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง มาตรา 52 ให้กระทรวงส่งเสริมให้มีระบบ กระบวนการผลิต การพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง ด้วยการกำกับและประสานให้สถาบันที่ทำหน้าที่ผลิตและพัฒนาครู คณาจารย์ รวมทั้งบุคลากรทางการศึกษาให้มีความพร้อมและมีความเข้มแข็งในการเตรียมบุคลากรใหม่และการพัฒนาบุคลากรประจำการอย่างต่อเนื่อง รัฐพึงจัดสรรงบประมาณและจัดตั้งกองทุนพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาอย่างเพียงพอ มาตรา 55 ให้มีกฎหมายว่าด้วยเงินเดือน ค่าตอบแทน สวัสดิการและสิทธิประโยชน์เกื้อกูลอื่น สำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อให้มีรายได้ที่เพียงพอและเหมาะสมกับฐานะทางสังคมและวิชาชีพ มาตรา 56 การผลิตและพัฒนาคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา การพัฒนามาตรฐานและจรรยาบรรณของวิชาชีพและการบริหารงานบุคคลของข้าราชการและบุคลากรของรัฐในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร[22]

---

[21] กระทรวงศึกษาธิการ, **แนวนโยบายและยุทธศาสตร์การจัดการศึกษา** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ คุรุสภา, 2563), 26.

[22] กระทรวงศึกษาธิการ, **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2553** (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2560), 52.

ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี พ.ศ.2560-2579

วิสัยทัศน์ของยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี พ.ศ.2560-2579 ได้แก่ “ประเทศมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” นำไปสู่การพัฒนาให้คนไทยมีความสุข และตอบสนองตอบต่อการบรรลุ ซึ่งผลประโยชน์แห่งชาติ ในการที่จะพัฒนาคุณภาพชีวิต สร้างรายได้ระดับสูง เป็นประเทศพัฒนาแล้วและสร้างความสุขของคนไทย สังคมมีความมั่นคง เสมอภาคและเป็นธรรม ประเทศสามารถแข่งขันได้ในระบบเศรษฐกิจ ในการที่จะบรรลุวิสัยทัศน์และทำให้ประเทศไทยพัฒนาไปสู่อนาคตที่พึงประสงค์นั้นจำเป็นจะต้องมีการวางแผนและกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาในระยะยาวและกำหนดแนวทางการพัฒนาของทุกภาคส่วนให้ขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกัน โดยยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปีพ.ศ.2560-2579 มีประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ได้แก่ ยุทธศาสตร์การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน โดยมุ่งเน้น (1) พัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต (2) การยกระดับการศึกษาและการเรียนรู้ให้มีคุณภาพเท่าเทียมและทั่วถึง (3) ปลูกฝังระเบียบวินัย คุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมที่พึงประสงค์ (4) การสร้างเสริมให้คนมีสุขภาวะที่ดี (5) การสร้างความอยู่ดีมีสุขของครอบครัวไทย[23]

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พ.ศ.2560-2564

การจัดทำแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคม แห่งชาติ (สศช.) ได้จัดทำบนพื้นฐานของยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2560 -2579) ซึ่งเป็นแผนแม่บทหลักของการพัฒนาประเทศและเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน รวมทั้งการปรับโครงสร้างประเทศไทยไปสู่ประเทศไทย 4.0 นอกจากนั้นได้ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของภาคีการพัฒนาทุกภาคส่วนทั้งในระดับกลุ่มอาชีพ ระดับภาคและระดับประเทศ เพื่อมุ่งสู่ “ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน” การพัฒนาประเทศในระยะแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 จึงเป็นจุดเปลี่ยนที่สำคัญในการเชื่อมต่อกับ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ในลักษณะการแปลงยุทธศาสตร์ระยะยาวสู่การปฏิบัติ โดยส่วนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ได้แก่ ยุทธศาสตร์การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อปรับเปลี่ยนให้คนในสังคมไทยมีค่านิยมตามบรรทัดฐานที่ดีทางสังคม 2) เพื่อเตรียมคนในสังคมไทยให้มีทักษะในการดำรงชีวิตสำหรับโลกศตวรรษที่ 21 3) เพื่อส่งเสริมให้คนไทยมีสุขภาวะที่ดีตลอดช่วงชีวิต 4) เพื่อเสริมสร้างสถาบันทางสังคมให้มีความเข้มแข็งเอื้อต่อการพัฒนาคนและประเทศ โดยมีเป้าหมายการพัฒนาดังต่อไปนี้ 1) คนไทยส่วนใหญ่มีทัศนคติและพฤติกรรมตามบรรทัดฐานที่ดีของสังคมเพิ่มขึ้น 2) คนในสังคมไทยทุกช่วงวัย

---

[23] สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา,กระทรวงศึกษาธิการ, **มาตรฐานการศึกษาของชาติ** (กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัดสหายบล็อกและการพิมพ์, 2561), 40.

มีทักษะ ความรู้และความสามารถเพิ่มขึ้น 3) คนไทยได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพสูงตามมาตรฐานสากล และสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง 4) คนไทยมีสุขภาวะที่ดีขึ้น 5) สถาบันทางสังคมมีความเข้มแข็งและมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศเพิ่มขึ้นโดยเฉพาะสถาบันครอบครัว สถาบันทางศาสนา ชุมชน สื่อมวลชนและภาคเอกชน[24]

แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2560-2579

จุดมุ่งหมายที่สำคัญของแผนคือการมุ่งเน้นการประกันโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษา การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาและการศึกษาเพื่อการมีงานทำและสร้างงานได้ ภายใต้บริบทเศรษฐกิจและสังคมของประเทศและของโลกที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ รวมทั้งมีความเป็นพลวัตภายใต้สังคมแห่งปัญญา สังคมแห่งการเรียนรู้และการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้เพื่อให้พลเมืองสามารถแสวงหาความรู้และเรียนรู้ได้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตเพื่อให้ประเทศไทยสามารถก้าวข้ามกับดักประเทศที่มีรายได้ปานกลางไปสู่ประเทศที่พัฒนาแล้วในอีก 15 ปีข้างหน้า โดยกรอบทิศทางแผนการศึกษาแห่งชาติฉบับนี้จะเป็นเสมือนหนึ่งแผนที่นำทางให้ระบบการศึกษาไทยสามารถพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของทุนมนุษย์ที่มีอยู่ในตัวตนของแต่ละบุคคลให้เต็มตามศักยภาพสำหรับประชากรทุกช่วงวัยตั้งแต่เกิดจนตลอดชีวิตที่ประชาชนสามารถแสวงหาความรู้และเรียนรู้ได้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต โดยแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2560-2579 ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ได้แก่ 1) ยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพคนทุกช่วงวัยและการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้เป้าหมาย ครู อาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐาน 2) ยุทธศาสตร์การพัฒนาประสิทธิภาพของระบบบริหารจัดการศึกษา ระบบบริหารงานบุคคลของครู อาจารย์และบุคลากรทางการศึกษามีความเป็นธรรม 3) ยุทธศาสตร์การปรับระบบและกลไกการบริหารงานบุคคล[25]

---

[24] สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 11 พ.ศ.2555-2559** (กรุงเทพฯ: สำนักนายกรัฐมนตรี, 2560), 5.

[25] สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, กระทรวงศึกษาธิการ, **มาตรฐานการศึกษาของชาติ** (กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัดสหายบล็อกและการพิมพ์, 2561), 40.

แผนพัฒนาการศึกษาของกรุงเทพมหานคร ในระยะ 20 ปี (พ.ศ.2556-2575)

กรุงเทพมหานครถูกเรียกว่า “มหานครแห่งเอเชีย”(Bangkok : Vibrant of Asia) ในอีก 20 ปีข้างหน้า จะก้าวขึ้นเป็น “มหานครแห่งเอเชีย” ซึ่งจะเป็นพลังสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจสังคมในภูมิภาคอาเซียน เป็นเมืองที่มีความปลอดภัย สวยงามสะดวกสบายน่าอยู่และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม มีเอกลักษณ์เฉพาะในด้านความเรียบง่าย มีเสน่ห์ มีชีวิตชีวาสำหรับทุกคน โดยไม่แบ่งแยกความแตกต่างทางสังคม การเมือง ศาสนาและวัฒนธรรมและมีการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครที่สามารถพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ มีจิตสำนึก มีทักษะในการดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุขและประกอบอาชีพสุจริตในเมืองกรุงเทพมหานครโดยกำหนดยุทธศาสตร์ไว้ว่าเป็นมหานครแห่งเศรษฐกิจและการเรียนรู้โดยคณะผู้บริหารของกรุงเทพมหานครได้ตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการศึกษาและพัฒนานักเรียนให้เป็นพลเมืองที่มีคุณภาพครบทุกด้านทั้งองค์ความรู้ คุณธรรมและทักษะในการดำรงชีวิต ด้วยการกำหนดยุทธศาสตร์ในด้านการศึกษาสำหรับทุกคนในการพัฒนามนุษย์ประกอบด้วย

1. กระจายโอกาสทางการศึกษาที่เท่าเทียมและเสมอภาค ซึ่งจะเป็นการจัดการศึกษาให้กับผู้เรียนอย่างทั่วถึง โดยไม่แบ่งแยกความแตกต่างทางสังคม การเมือง วัฒนธรรมและศาสนา

2. การจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ ซึ่งเป็นการจัดการศึกษาที่สามารถพัฒนาให้ผู้เรียนเป็นคนที่มีคุณภาพ มีความรู้ สามารถอ่านออกเขียนได้ คิดเลขเป็น มีจิตสำนึกรักชุมชนและประเทศชาติบ้านเมือง หวงแหนและเห็นคุณค่าวัฒนธรรมของตนเอง มีคุณธรรม มีทักษะในการดำรงชีวิตและประกอบอาชีพสุจริตเลี้ยงตัวได้ เป้าหมายภายในปี พ.ศ.2575 ประกอบด้วย การบริหารจัดการตามแนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อเป็นกลไกการสนับสนุนการขับเคลื่อนสู่มหานครแห่งเอเชียอย่างมีประสิทธิภาพ

แผนพัฒนากรุงเทพมหานครระยะ 20 ปี (พ.ศ.2556-2575) จะมียุทธศาสตร์ในการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่มีเป้าหมายให้โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครเป็นที่รวมของคนดีและคนเก่งสามารถปฏิบัติงานที่รองรับความต้องการได้อย่างมืออาชีพ โดยมุ่งเน้นให้เป็นผู้ปฏิบัติงานเป็นมืออาชีพ มีขีดสมรรถนะสูง สามารถรองรับภารกิจที่หลากหลายและมีความยากในการทำให้สำเร็จที่ทำให้กรุงเทพมหานครการก้าวสู่การเป็นมหานครแห่งเอเชีย รวมทั้งเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรมเป็นที่เชื่อมั่นของทุกฝ่ายตลอดจนสามารถดึงดูดผู้มีความรู้ความสามารถสูงเข้ามาร่วมทำงานและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยกำหนดให้มีเป้าประสงค์และกลยุทธ์ ดังต่อไปนี้

1. พัฒนาสมรรถนะของบุคลากร ให้มีระดับมาตรฐานวิชาชีพและคุณภาพการให้บริการทางการศึกษาประกอบด้วยกลยุทธ์ที่สำคัญในการเพิ่มสมรรถนะของบุคลากรให้มุ่งสู่ความเป็นมืออาชีพ พัฒนาศักยภาพของผู้บริหารทุกระดับให้สอดคล้องกับมาตรฐานวิชาชีพในสายงานหรือมาตรฐานสากล สนับสนุนการใช้คลังความรู้ที่เอื้อต่อการพัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากร

2. ยกระดับคุณธรรมและจริยธรรมของบุคลากร ประกอบด้วยกลยุทธ์ที่สำคัญ ได้แก่ พัฒนาและขับเคลื่อนมาตรฐานจริยธรรม ข้อบังคับจรรยาและวินัยข้าราชการอย่างเป็นรูปธรรม ลดปัจจัยเสี่ยงในการทุจริตคอร์รัปชั่นและการกระทำผิดวินัยของบุคลากร ปลูกฝังอุดมการณ์และปรัชญาการเป็นข้าราชการที่มีเกียรติและศักดิ์ศรี และเชิดชูยกย่องผู้เป็นต้นแบบด้านคุณธรรม จริยธรรมและส่งเสริมการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของกรุงเทพมหานคร

3. พัฒนากลไกการบริหารทรัพยากรบุคคลที่รองรับการเปลี่ยนแปลงและดึงดูดผู้มีความรู้ความสามารถประกอบด้วยกลยุทธ์ที่สำคัญ ได้แก่ จัดสรรกำลังคนให้สอดคล้องตามความจำเป็นและภารกิจ ส่งเสริมการสร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากร ส่งเสริมการดำเนินการตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และสนับสนุนการเป็นหน่วยงานต้นแบบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล สรรหาคัดเลือกและพัฒนาบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง พัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงานที่เอื้อต่อความเป็นธรรมและแรงจูงใจของบุคลากรสร้างความร่วมมือด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลระหว่างสถานศึกษาภายในและระหว่างประเทศ เพื่อแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และนวัตกรรมใหม่ในการบริหารทรัพยากรบุคคล

4. การพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะ ความรู้ความสามารถ มีความเป็นมืออาชีพที่เหมาะสมกับการบริหารมหานครและเป็นผู้มีคุณธรรมและจริยธรรม ประกอบด้วยมาตรการที่สำคัญ ได้แก่ พัฒนาสมรรถนะของบุคลากร ยกระดับมาตรฐานวิชาชีพและคุณภาพการให้บริการในแต่ละสายงานให้มุ่งสู่ความเป็นมืออาชีพและพัฒนาคุณภาพการให้บริการศึกษา ด้วยความเป็นมิตรแก่คนทุกชาติทุกภาษาทุกวัฒนธรรม ส่งเสริมการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ มีการสำรวจภาพลักษณ์ด้านความเป็นมืออาชีพด้านคุณธรรม/จริยธรรมของบุคลากรต่อสังคมภายนอก สรรหา คัดเลือก และพัฒนาบุคลากรที่มีความเหมาะสมกับงานและมีศักยภาพสูง พัฒนาระบบการบริหารผลงานและเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อส่งเสริมการจัดการองค์ความรู้และการพัฒนาตนเอง

5. ทบทวนและปรับปรุงกรอบอัตรากำลังและโครงสร้างอัตรากำลังให้มีความเหมาะสมและรองรับการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยมาตรการที่สำคัญ ได้แก่ จัดทำแผนกำลังคนของกรุงเทพมหานครสำรวจและประเมินศักยภาพกำลังคนของกรุงเทพมหานครตามหลักสมรรถนะศึกษาภารกิจและโครงสร้างตำแหน่งที่สำคัญและสอดคล้องกับภารกิจจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพและพัฒนาระบบการทดแทนตำแหน่งที่ตอบสนองการมุ่งสู่ความเป็นมหานครน่าอยู่อย่างยั่งยืน

6. การพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลและระบบราชการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมีความยืดหยุ่น คล่องตัวและสนับสนุนการบริหารราชการของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วยมาตรการที่สำคัญ ได้แก่การบูรณาการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เป็นการบริหารงานที่มีความเข้มแข็งด้วยการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรโดยมุ่งเน้นความสอดคล้องเชื่อมโยงกับสมรรถนะและพัฒนาระบบงานที่เกี่ยวข้อง เช่น e-Recruitment, e-Learning, e-Job Evaluation เป็นต้น

7. การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศในด้านทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครให้มีความถูกต้องและเป็นปัจจุบัน รวมทั้งสนับสนุนระบบบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยมาตรการสำคัญ เช่น จัดทำฐานข้อมูลของบุคลากรให้ถูกต้องสมบูรณ์และพัฒนาโครงข่ายเทคโนโลยีดิจิทัลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีความทันสมัย

แนวโน้มตามแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ระยะ 20 ปี เมื่อพิจารณาจากกรอบตามแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ระยะ 20 ปี (พ.ศ.2556-2575) มีประเด็นสำคัญที่ควรได้รับการพิจารณาและปรับปรุง ได้แก่

1. การผลักดันในการนำนโยบายและแผนงานไปสู่การปฏิบัติ และสอดคล้องเชื่อมโยงกันระหว่าง แผนพัฒนากรุงเทพมหานครระยะ 20 ปี (พ.ศ.2556-2575) และแผนบริหารราชการกรุงเทพมหานคร รวมถึง แผนเฉพาะด้านและแผนปฏิบัติราชการประจำปีของหน่วยงาน

2. การศึกษาภารกิจในอนาคตของกรุงเทพมหานครที่อาจเปลี่ยนแปลงไป เพื่อกำหนดกรอบความรู้ ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะ และทบทวนการกำหนดสมรรถนะให้สอดคล้องกับการปฏิบัติราชการ และการปรับรูปแบบ การบริหารราชการกรุงเทพมหานคร

3. การกำหนดคุณสมบัติและความสามารถเฉพาะตำแหน่งให้มีความชัดเจนและเฉพาะเจาะจง โดยเฉพาะการปฏิบัติหน้าที่ทางวิชาชีพของแต่ละสาขา แต่ละสายงานเพื่อให้ได้ทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร ที่เหมาะสมและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. การพัฒนาทรัพยากรบุคคลมุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการ

5. การบริหารเส้นทางอาชีพให้มีความชัดเจนเหมาะสม และเป็นรูปธรรมมากขึ้นมีการกำหนดเส้นทาง อาชีพพิเศษสำหรับคนที่ความรู้ความสามารถ ที่เรียกว่า “การบริหารคนเก่ง (Talent Management)” และ “การสร้างเส้นทางอาชีพที่เป็นเส้นทางด่วน (Fast Track) สำหรับทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร”

6. เสริมสร้างความสมดุลในชีวิตตามแนวคิดองค์กรสุขภาวะ (Happy Workplace) เพื่อสร้างเสริม ความสมดุลและความสุขในการทำงาน ซึ่งจะช่วยให้เกิดความรักและภูมิใจในการทำงาน อันจะส่งผลต่อการรับรู้ และความต้องการที่จะเข้าทำงานกับกรุงเทพมหานครในอนาคต

7. เสริมภาพลักษณ์องค์กรในด้านระบบบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อเสริมสร้างให้บุคลากรมีความรักภูมิใจในองค์กรของกรุงเทพมหานคร[26]

---

[26] สำนักงานยุทธศาสตร์และประเมินผล, **แผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ระยะ 20 ปี (พ.ศ.2556-2575)** (กรุงเทพฯ: 2557), 7.

แผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

ประกอบไปด้วย รายละเอียดดังต่อไปนี้

1. พัฒนาทรัพยากรบุคคลของให้มีสมรรถนะพึงประสงค์มีเป้าประสงค์โดยยกระดับศักยภาพให้สอดคล้องกับสมรรถนะพึงประสงค์ ดังต่อไปนี้

1.1 ทบทวน และพัฒนา สมรรถนะพึงประสงค์ พร้อมแนวทางการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Development)

1.2 พัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานครให้มีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่พึงประสงค์ (Competency Model)

1.3 พัฒนาทรัพยากรบุคคลให้พร้อมเข้าสู่ยุคสถานศึกษาดิจิทัล

1.4 ส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมตามหลักธรรมาภิบาล

2. พัฒนาศักยภาพของผู้บริหารและเตรียมความพร้อมการเป็นผู้นำในการปฏิบัติภารกิจของสถานศึกษาในอนาคต มีเป้าประสงค์ คือ ยกระดับขีดความสามารถให้พร้อมปฏิบัติงานในการบริหารโรงเรียนได้อย่างเหมาะสม ประกอบด้วย

2.1 เสริมสร้างและพัฒนาสมรรถนะ/ทักษะด้านการบริหารของผู้บริหารให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน

2.2 เตรียมทรัพยากรบุคคลให้ก้าวสู่การเป็นผู้บริหารในอนาคต

2.3 พัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีความเหมาะสมกับงานและมีศักยภาพสูง

3. เพิ่มประสิทธิภาพเครื่องมือและกลไกในการขับเคลื่อนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานครมีเป้าประสงค์ คือ มีระบบฐานข้อมูลทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานครให้ถูกต้องสมบูรณ์มีมาตรฐานเดียวกันและเป็นปัจจุบันประกอบด้วย 1) สร้างกลไกในการขับเคลื่อนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและ 2) สร้างเครื่องมือเพื่อสนับสนุนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร

4. การสร้างวัฒนธรรมสถานศึกษาสมัยใหม่มีเป้าประสงค์ คือ สร้างวัฒนธรรมสถานศึกษาและความรู้สึกรักสถานศึกษากรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย 1) สร้างนวัตกรรมเพื่อการพัฒนา (Innovation Organization) 2) สร้างสถานศึกษาแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) 3) สร้างสถานศึกษาแห่งความสุข (Happy Workplace)

นโยบายการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

กรุงเทพมหานครมีโรงเรียนในสังกัด จำนวน 437 โรงเรียน กระจายในพื้นที่ 50 สำนักงานเขต ตั้งแต่ระดับอนุบาลศึกษา ระดับประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น และมัธยมศึกษาตอนปลาย รวมทั้งนักเรียนเรียนร่วมหรือเด็กที่มีความต้องการพิเศษ มีโรงเรียนที่เปิดสอนตั้งแต่ระดับอนุบาลจนถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 มีจำนวน 319 โรงเรียน ระดับมัธยมศึกษาตอนต้นมีจำนวน 109 โรงเรียน

เปิดสอนเฉพาะชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 - 6 จำนวน 9 โรงเรียน และโรงเรียนที่เปิดการจัดการศึกษาพิเศษ (เรียนร่วม) จำนวน 134 โรงเรียน[27] ซึ่งตามแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานกรุงเทพมหานคร ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2560-2565) ได้กำหนดวิสัยทัศน์ ดังนี้ “นักเรียนกรุงเทพมหานครเป็นพลเมืองที่ดี มีองค์ความรู้ สร้างสรรค์นวัตกรรมมีทักษะในการดำรงชีวิต ในสังคมโลกแห่งศตวรรษที่ 21”โดยมีพันธกิจประกอบด้วย

1. ส่งเสริมและพัฒนานักเรียนให้มีคุณธรรม จริยธรรมและเป็นพลเมืองที่ดี

2. ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาเพื่อให้นักเรียนมีองค์ความรู้และสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรม

3. ส่งเสริมและพัฒนานักเรียนให้มีทักษะในการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21

4. พัฒนาศักยภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษาสู่ความเป็นมืออาชีพ

5. พัฒนามาตรฐานการศึกษาและระบบประกันคุณภาพการศึกษา

6. ส่งเสริมการใช้และพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการศึกษา

7. พัฒนาระบบบริหารจัดการ เน้นการบรูณาการจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

โดยมียุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ประกอบด้วย

ยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างเสริมคุณธรรม จริยธรรมและความเป็นพลเมืองที่ดี มีเป้าประสงค์ ได้แก่ 1) นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม มีวินัยและดำรงตนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและ 2) นักเรียนมีความเป็นพลเมืองที่ดี ยึดมั่นการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมี พระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขโดยมีตัวชี้วัด

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ยกระดับคุณภาพการศึกษาให้นักเรียนมีองค์ความรู้ สามารถสร้างสรรค์นวัตกรรม โดยมีเป้าประสงค์ ได้แก่ 1) นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้เพิ่มขึ้นตามเกณฑ์ที่กำหนดและ 2) นักเรียนมีทักษะในการสร้างและใช้นวัตกรรมหรือสื่อหรือเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

ยุทธศาสตร์ที่ 3 เสริมสร้างนักเรียนให้มีทักษะในการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 20 โดยมีเป้าประสงค์ ได้แก่ 1) นักเรียนมีทักษะการอ่าน การเขียนและการคิดคำนวณตามระดับชั้นและมาตรฐานที่กำหนด 2) นักเรียนมีทักษะในการดำรงชีวิตที่ดี มีความสามารถในการแก้ปัญหาอย่างมีเหตุผล และปรับตัวทันต่อการเปลี่ยนแปลงและ 3) โรงเรียนจัดการเรียนการสอนด้านทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 และสมรรถนะทางวิชาชีพ

---

[27] ฝ่ายการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร, **คู่มือการปฏิบัติงานฝ่ายการศึกษา** (กรุงเทพฯ: ฝ่ายการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร, 2563), 7.

ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากรุงเทพมหานครให้มีความเป็นมืออาชีพ มีความรู้ความสามารถ มีทักษะตามมาตรฐานและมีความก้าวหน้าทางวิชาชีพ เป้าประสงค์ ได้แก่ 1) ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากรุงเทพมหานครมีความเป็นมืออาชีพและได้รับการพัฒนาเจตคติ ทักษะ ความรู้ความสามารถตามมาตรฐานที่กำหนดและ 2) ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากรุงเทพมหานครมีความก้าวหน้าทางวิชาชีพ

ยุทธศาสตร์ที่ 5 เสริมสร้างมาตรฐานการจัดการศึกษาโดยมีเป้าประสงค์ได้แก่ 1) โรงเรียนมีการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาอย่างมีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนดและ 2) โรงเรียนจัดการศึกษาพิเศษ (เรียนร่วม) อย่างมีคุณภาพตามเกณฑ์ที่กำหนด

ยุทธศาสตร์ที่ 6 ส่งเสริม สนับสนุนการใช้และพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการศึกษาโดยมีเป้าประสงค์ได้แก่ 1) โรงเรียนมีเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและการสื่อสารเพื่อการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพเพียงพอ 2) สำนักการศึกษาและโรงเรียนมีระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

ยุทธศาสตร์ที่ 7 เพิ่มประสิทธิกาพการบริหารจัดการสถานศึกษาโดยมีเป้าประสงค์ ได้แก่ 1) สำนักการศึกษามีการพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาคุณภาพงานและคุณภาพชีวิต 2) สถานศึกษามีภาพลักษณ์ที่ดี 3) สำนักการศึกษามีเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาการศึกษา

แนวคิดในการประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

การบริหารที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ร่วมกัน เป็นยุทธวิธีหนึ่งในการทำงานให้สำเร็จโดยใช้บุคคลอื่น การพัฒนาแนวความคิดด้านการบริหารอย่างเป็นระบบได้เริ่มมีขึ้นพร้อมกับการพัฒนาด้านเศรษฐกิจและเทคโนโลยีทำให้เกิดการขยายขอบข่ายและความสลับซับซ้อนขาดประสิทธิภาพ ปัญหาเหล่านี้ทำให้เกิดความจำเป็นที่จะต้องกำหนดและศึกษาแนวความคิดใหม่เพื่อใช้ในการบริหารงาน ซึ่งกระบวนการในการบริหารจะมีลักษณะเป็นกระบวนการ ที่แบ่งหน้าที่ออกเป็น 7 ส่วน ได้แก่ 1) การวางแผนงาน 2) การจัดสายงาน 3) การออกคำสั่ง 4) การประสานงาน และ 5) การควบคุม 6) การรายงาน7) การงบประมาณ ซึ่งการบริหารจะมีประสิทธิภาพได้เป็นเพราะการมีนโยบาย มีทิศทางและรายละเอียดในการดำเนินงานอย่างชัดเจน จึงจะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งทรัพยากรบุคคลจะเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการเพิ่มประสิทธิผลและให้เกิดความยั่งยืน การศึกษาเป็นรากฐานสำคัญที่สุดในการสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้าและการพัฒนาประเทศที่มีความสัมพันธ์โดยตรงจากทรัพยากรบุคคลให้เป็นผู้รู้จักคิด รู้จักทำและแก้ปัญหา เป็นการใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ได้อย่างเต็มศักยภาพทั้งในด้านสติปัญญา ร่างกายและจิตใจ ไปตลอดชีวิต การศึกษา

เป็นเครื่องมือสำคัญในการทำให้เกิดทักษะและมีลักษณะความประพฤติที่ดีงาม มีความพร้อมที่จะประกอบอาชีพ เพื่อสร้างสรรค์พัฒนาความเจริญมั่นคงกับตนเอง ครอบครัว สังคมประเทศชาติและโลก[28]

สำนักวิจัยและพัฒนาการศึกษา ได้อธิบายถึงแนวคิดการบริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการจัดการบริหารว่า กระบวนการจัดการบริหารไปสู่ความสำเร็จได้นั้น จะเกี่ยวข้องกับการวางแผน การจัดโรงเรียน การมอบหมายงาน การสั่งการ การประสานงาน การรายงานผล และการควบคุมงาน ให้มีระบบ สำหรับการบริหารงานสถานศึกษาจะเป็นงานสำคัญและเกี่ยวข้องกับกิจกรรมทุกชนิด เช่น การปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอนให้ดีขึ้น การกำหนดนโยบาย การวางแผนในด้านการเรียนการสอน ตลอดจนการประเมินผลเพื่อให้เป็นไปตามความมุ่งหมายของหลักสูตรและการจัดการศึกษาเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน เป็นหัวใจของสถานศึกษา โดยมีหลักสูตรเป็นที่ใช้กำกับระบบในการดำเนินงานของส่วนต่าง ๆ ให้ตอบสนองและสนับสนุนให้ได้ผู้เรียนที่มีคุณภาพเป็นคนที่ดีและสมบูรณ์ ในการปฏิรูปการศึกษาจึงมีจุดหมายให้ผู้เรียนมีคุณภาพได้มาตรฐานสากล ซึ่งจะต้องเริ่มจากการบริหารหลักสูตร กระบวนการเรียนการสอน การประกันคุณภาพและการยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ซึ่งคือการทำให้การบริหารงานของสถานศึกษามีประสิทธิผลมากที่สุด เพื่อสร้างคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียนให้มีความรู้และทักษะที่สามารถอยู่ในสังคมแห่งการเปลี่ยนแปลงนี้ได้ ในการสร้างความเป็นเลิศสิ่งสำคัญที่สุดคือสมรรถนะของผู้บริหาร ที่จะเป็นผู้สร้างกระบวนการบริหารจัดการที่ทำให้ทุกฝ่ายร่วมกันทั้ง ครูและผู้เรียนประสบผลสำเร็จได้ตามเป้าหมาย[29]

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี ได้อธิบายถึงพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2553 ได้กำหนดสาระสำคัญไว้ในมาตรา 39 ว่า ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาโดยแบ่งขอบข่ายงานบริหารสถานศึกษาไว้ 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการบริหารวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และ ด้านการบริหารทั่วไป[30]

สรุปได้ว่า แนวคิดการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลเป็นเรื่องสำคัญที่สุด โดยมีหลักการ คือการแบ่งงานกันทำตามความเหมาะสม ความถนัดที่สอดคล้องกับกระบวนการวัตถุประสงค์เพื่อตอบสนองกระบวนการบริหารให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

---

[28] สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, **มาตรฐานการศึกษาเพื่อการประเมินคุณภาพภายนอก** : **ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน** (กรุงเทพฯ: วีทีซีคอมมิวนิเคชัน, 2557), 12.

[29] สำนักวิจัยและพัฒนาการศึกษา, **ทิศทางและโจทย์วิจัยของการศึกษาไทยเพื่อบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของโลก** (กรุงเทพฯ: บริษัท 21 เซ็นจูรี่จำกัด, 2559), 2-6.

[30] สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, กระทรวงศึกษาธิการ, **มาตรฐานการศึกษาของชาติ** (กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัดสหายบล็อกและการพิมพ์, 2561), 34-39.

โดยครูและอาจารย์ต้องปฏิบัติตามนโยบายที่กำหนดไว้ให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ตามที่กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดจุดหมายและมาตรฐานการเรียนรู้เป็นกรอบทิศทางในการพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี มีปัญญา มีคุณภาพชีวิตที่ดีและมีขีดผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาในเวทีระดับโลก ให้มีความสอดคล้องกับเจตนารมณ์แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ สำหรับการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาทุกแห่งที่ต้องปฏิบัติให้บังเกิดผลที่เป็นหัวใจสำคัญคือการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้เป็นไปตามเป้าหมายซึ่งถือเป็นงานหลักที่ต้องเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงทุกฝ่ายมีส่วนร่วมนอกจากนั้นตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติทุกฉบับได้ให้ความสำคัญกับการปรับเปลี่ยนจุดเน้นในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีคุณธรรมและความรอบรู้อย่างเท่าทัน มีความพร้อมทั้งด้านร่างกาย สติปัญญา อารมณ์ และศีลธรรมเพื่อนำไปสู่สังคมฐานความรู้ได้อย่างมั่นคง มีจิตใจที่ดีงาม มีจิตสาธารณะพร้อมทั้งมีสมรรถนะ ทักษะและความรู้อันจะส่งผลต่อการพัฒนาประเทศแบบยั่งยืน สอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการในการพัฒนาเยาวชนของชาติเข้าสู่โลกยุคศตวรรษที่ 21 โดยมุ่งส่งเสริมให้มีทักษะการคิดวิเคราะห์ สร้างสรรค์ มีทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีสามารถทำงานและอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้

โดยผู้บริหารและครูควรมีการร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติ ตัดสินใจและประเมินผลผู้เรียนที่เป็นเป้าหมายสำคัญโดยตรง เพราะกิจกรรมทุกชนิดจะทำไปเพื่อการพัฒนาการเรียนการสอนให้ได้ผลดีมีประสิทธิผลมากที่สุด โดยมีเครื่องชี้ความสำเร็จคือการสร้างผลสัมฤทธิ์ให้เกิดกับผู้เรียน ด้วยความสำคัญของการบริหารงานสถานศึกษาดังกล่าว จึงจำเป็นต้องมีหลักการที่เป็นระบบโดยมีการร่วมมือกันทำงานระหว่างผู้เกี่ยวข้องและความรับผิดชอบให้ผู้ปฏิบัติ ริเริ่มสร้างสรรค์งาน มีการติดตามและประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ มีการวางแผนก่อนเริ่มดำเนินงาน การกำหนดนโยบาย วิธีการปฏิบัติ จัดบุคคลและแผนปฏิบัติงานที่ผู้บริหารจะต้องควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิดมีการควบคุมส่งเสริมและพัฒนาให้มีความก้าวหน้ายิ่งขึ้น เพื่อให้สถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิผลมากขึ้นกว่าเดิม การบริหารงานสถานศึกษาจะดีมีประสิทธิผลหรือไม่ ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร ครูและการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายในการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิผล ซึ่งอาจแบ่งได้เป็น 2 ส่วน ได้แก่ ฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติการ ทั้งนี้สองฝ่ายมิได้แบ่งงานออกจากกันโดยเด็ดขาด สำหรับปัญหาสำคัญคือการรวบอำนาจไว้ที่ฝ่ายบริหารหรือการขาดเอกภาพที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการจัดการศึกษาให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดซึ่งสถานศึกษาจะต้องทำหลักสูตรให้เหมาะสมกับท้องถิ่นและความต้องการของผู้เรียนเป็นที่ตั้ง

ดังนั้นการบริหารงานสถานศึกษาให้เกิดความมีประสิทธิผล ต้องมีการตรวจสอบและประเมินเพื่อแก้ไขหรือปรับปรุงงานด้านนี้อยู่เสมอ และผู้บริหารสถานศึกษาจะมีบทบาทสำคัญเป็นอย่างมาก เช่น การประเมินผลของครูทุกคนหรือผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนจะส่งผลต่อความมีประสิทธิผลทั้งสิ้น ซึ่งได้ให้อำนาจหน้าที่ไว้เพื่อทำหน้าที่ให้การจัดการศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิผลตามมาตรฐานสากล และเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียนอันเป็นเป้าหมายสูงสุดของภารกิจ

ของสถานศึกษา ซึ่งตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติได้บัญญัติให้สถานศึกษามีอิสระในการบริหารการจัดการศึกษาภายใต้การกำกับ ติดตาม การประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา ซึ่งประเด็นสำคัญที่สุดที่ถือเป็นหัวใจสำคัญให้บรรลุจุดหมายที่ตั้งไว้ด้วยการจัดกิจกรรม และประสบการณ์ต่าง ๆ ให้กับผู้เรียนให้เกิดพัฒนาการในทุกด้านอย่างครบถ้วน ตามจุดมุ่งหมายของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับดำเนินการตามระยะเวลาที่กำหนด ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีการวัดและประเมินผลการเรียน และมีการส่งเสริมสนับสนุนการจัดทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง มีการพัฒนาแหล่งศึกษาเรียนรู้ภายในสถานศึกษา ส่งเสริมและพัฒนาการประยุกต์ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ รวมถึงการส่งเสริมการศึกษานอกสถานที่เพื่อพัฒนาวิสัยทัศน์ในการเรียนรู้ร่วมกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ดำเนินการพัฒนาประสิทธิภาพและรูปแบบการเรียนการสอนให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง

นโยบายเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรบุคคลในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

กระทรวงศึกษาธิการ มีข้อมูลแสดงว่าการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจได้ เป็นการดำเนินการบริหารให้เกิดความคล่องตัว อิสระ ภายใต้กฎหมาย ระเบียบและเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ ความสามารถ มีขวัญกำลังใจและได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ[31] ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ การบริหารทรัพยากรบุคคลต้องพัฒนาเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอย่างบูรณาการเพื่อให้เป็นสถานศึกษาแห่งการเรียนรู้ได้ตลอดเวลา[32]

สำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร จะมีการดำเนินการ ดังต่อไปนี้ 1) การกำหนดกรอบอัตรากำลังและการวางแผนกำลังคน การสรรหาและการคัดเลือก การบรรจุและแต่งตั้ง 2) การกำหนดตำแหน่งและระดับโรงเรียน 3) การจัดสวัสดิการ สวัสดิภาพและสิทธิประโยชน์ 4) การพัฒนาบุคลากร 5) การประเมินผลการปฏิบัติงาน 6)การรักษาวินัยและการลงโทษทางวินัย การให้ออกและการขอกลับเข้ารับราชการ 7) การวางแผนและจัดครูให้เข้าทำการสอน เหมาะสมกับความรู้ความสามารถและความถนัด

---

[31] กระทรวงศึกษาธิการ, **แนวนโยบายและยุทธศาสตร์การจัดการศึกษา** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์คุรุสภา, 2563), 14.

[32] สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, **ระบบการประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ** (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชวนพิมพ์, 2560), 66-68.

8) งานบำรุงขวัญและกำลังใจให้ความเป็นธรรมในการปูนบำเหน็จรางวัล จัดสวัสดิการและสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและเปิดโอกาสให้บุคลากรไปศึกษาดูงาน การอบรม การศึกษาต่อ 9) การพัฒนาบุคลากรด้วยการส่งเสริมให้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถและมีวินัย ให้มีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติงานพร้อมทั้งมอบหมายให้ร่วมรับผิดชอบโครงการต่าง ๆ จัดให้มีการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่เพื่อให้ผู้ปฏิบัติมีความรู้ความเข้าใจและปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง สนับสนุนการทำงานของครูที่มีความคิดริเริ่มและเป็นประโยชน์ต่อโรงเรียนตลอดจนประเมินคุณภาพบุคลากร[33]

สรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรบุคคลในระบบโรงเรียนประกอบด้วยการสรรหา การจ้างการรักษา การพัฒนาและการส่งเสริมบุคลากรเพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียนประกอบด้วย 1) การวางแผนจากความต้องการของบุคลากรทั้งระยะสั้นและระยะยาว โดยคำนึงถึงหลักสูตรและกระบวนการวางแผนการเงิน 2) การสรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพที่จะนำไปสู่การบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ 3) การคัดเลือกบุคลากรด้วยการใช้เทคนิคและกระบวนการคัดเลือกที่มีประสิทธิภาพ 4) การมอบหมายหน้าที่แก่บุคลากรให้ได้ตามเป้าหมาย 5) การประเมินบุคลากรด้วยกระบวนการและเทคนิคการประเมินซึ่งจะช่วยให้แต่ละคนได้พัฒนาวิชาชีพและช่วยให้โรงเรียนบรรลุวัตถุประสงค์ 7) การตอบแทนบุคลากรและควรมีการจัดโปรแกรมให้รางวัลแก่ผู้ที่มีคุณภาพเพื่อช่วยกระตุ้นการปฏิบัติงานของบุคลากรในด้านวิชาชีพ

การบริหารทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุด จะต้องอาศัยเทคนิคในการคัดเลือกผู้ที่มาทำงานให้เหมาะสมกับความสามารถในการทำงานและจุดมุ่งหมายของงานนั้น ซึ่งในการกำหนดนโยบายจะมีความสัมพันธ์กับการจ้างงาน และการควบคุมให้บุคลากรปฏิบัติตามกฎระเบียบและเพื่อทำให้โรงเรียนบรรลุตามวัตถุประสงค์ การบริหารทรัพยากรบุคคลจะต้องทำเป็นการต่อเนื่องสม่ำเสมอเพื่อเพิ่มพูนและปรับปรุงคุณภาพของผู้ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพอย่างเต็มที่ เพื่อผลงานของโรงเรียนเอง และเพื่อสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานที่ปรารถนาจะได้รับความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานนั้น และใช้ให้เหมาะสมกับงาน โดยมีเป้าหมายในการวางแนวทางของฝ่ายบริหารที่จะทำให้บุคคลสองฝ่าย มีความเข้าใจในหน้าที่ บทบาทของตนเอง และความสัมพันธ์ของงานที่มีการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน โดยมุ่งหมายถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประสบความสำเร็จในการทำงาน และพัฒนาวิชาชีพของตนเอง

---

[33] สำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร, **แผนปฏิบัติราชการประจำปี พ.ศ.2562** (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทยจำกัด, 2562), 61.

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ที่มีการกระจายอำนาจในการบริหารจัดการศึกษาทั้งทางด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไปไปยังสถานศึกษาและได้กำหนดขอบข่ายการบริหารงานบุคคล การวางแผนบุคลากรจากกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการบุคลากรในอนาคต ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมั่นใจว่าความต้องการนั้นต้องสอดคล้องกับเป้าหมายตลอดจนลักษณะของบุคลากรที่เหมาะกับที่ได้รับมอบหมาย จะต้องมีความรับผิดชอบต่อเป้าหมายของสถานศึกษา การสรรหาบุคลากรที่เหมาะสมให้เข้ามาสมัครทำงาน การคัดเลือกหลังจากที่ได้มีการประเมินคุณสมบัติอย่างละเอียด ซึ่งจะต้องคัดเลือกผู้ที่มีความเหมาะสมในแต่ละตำแหน่งงานนั้น การพัฒนาปรับปรุงทักษะของบุคลากรให้ดียิ่งขึ้น รวมถึงต้องมีการจัดเตรียมการฝึกอบรมเพื่อให้มีความรู้ความสามารถในงานที่จะรับผิดชอบ งานเพิ่มขึ้นหรือที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถที่สูงขึ้นในสถานศึกษา การจัดสวัสดิการที่เกี่ยวกับเรื่องของเงินเดือนสวัสดิการและคุณธรรม การประเมินผลงานการปฏิบัติงานเทียบกับมาตรฐานและความสำเร็จของสถานศึกษา โดยมีการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่งในการบริหารงานบุคคลที่มุ่งที่จะพยายามให้มีกำลังคนเพียงพอที่จะปฏิบัติภารกิจของโรงเรียนให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ในอนาคต ซึ่งจะมีการพิจารณาถึงจำนวน ประเภทบุคลากรที่จะต้องสรรหาเข้ามาปฏิบัติงานตามกรอบกำหนดของสถานศึกษา มีการดำเนินการแสวงหา บุคคลตามคุณสมบัติ ความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับงาน ตลอดจนการเตรียมการด้านบุคลากรตามความต้องการของโรงเรียนในอนาคต ทั้งนี้รวมไปถึงการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้าบรรจุแต่งตั้ง ซึ่งเป็นงานที่สำคัญในการบริหารงานบุคคลในระบบงานภาครัฐที่มีความสามารถ มีคุณวุฒิเหมาะสมในการเข้าปฏิบัติงานตรงตามตำแหน่งที่บรรจุแต่งตั้งซึ่งการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งจะมีการดำเนินงานตามระบบ การสอบแข่งขันคัดเลือกตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดโดยให้สถานศึกษาเสนอเหตุผลและความจำเป็นต่อการเรียนการสอนเพื่อขออนุมัติดำเนินการบรรจุแต่งตั้งและให้ได้รับเงินเดือนตามที่กำหนด[34]

สรุปได้ว่า ขอบข่ายของการบริหารงานบุคคล จะต้องนำเอาความต้องการทั้งของคนและของสถานศึกษามาผสมผสานกลมกลืนกันให้เป็นจุดประสงค์อันเดียวกัน อีกทั้งเพื่อให้บุคลากรภายในสถานศึกษาได้รับการตอบสนองความต้องการ ทั้งด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ วินัยและการรักษาวินัย ความมั่นคงทางเศรษฐกิจ การมีสภาพการทำงานที่ปลอดภัยไปพร้อมกับการปฏิบัติงานในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ให้ประสบผลสำเร็จบุคลากรทุกฝ่ายร่วมมือกันทำงานได้อย่างมี

---

[34] กระทรวงศึกษาธิการ, **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 พร้อมกฎกระทรวงที่เกี่ยวข้องและพระราชบัญญัติการศึกษาภาคบังคับ พ.ศ.2545** (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2559), 52.

ประสิทธิภาพ นำความเจริญก้าวหน้ามาสู่โรงเรียนซึ่งการบริหารบุคคลเป็นกระบวนการที่เริ่มตั้งแต่การวางนโยบาย การวางแผน การวางระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร การใช้ประโยชน์และบำรุงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรด้านมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพและปริมาณพอเพียง เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามจุดประสงค์ซึ่งจะเกี่ยวกับการสรรหา การพัฒนา การรักษา ระเบียบ การให้สวัสดิการ การพัฒนา การบำรุงรักษา และการใช้งาน

การบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร จำเป็นต้องคำนึงถึงนโยบายที่เกี่ยวข้องและสภาพแวดล้อมภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ เนื่องจากปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงของโลกมีพลวัตสูง ดังนั้นเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ การบริหารทรัพยากรบุคคลจึงถือเป็นกุญแจสำคัญ เนื่องจากบุคลากรจะเป็นผู้ผลักดันภารกิจต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ ซึ่งสิ่งที่มีอิทธิผลและมีผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร[35] เช่นความรุนแรงในการแข่งขันของสถานศึกษา และการเปลี่ยนแปลงรูปแบบเศรษฐกิจของประเทศที่เข้าสู่ยุค 4.0 โดยจะเน้นการผลิตไปสู่การพัฒนาอุตสาหกรรมที่พึ่งพาความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลที่มีความเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว ทำให้ทุกคนสามารถที่จะติดต่อกันและเชื่อมโยงถึงกันได้ทุกที่ทุกเวลา รวมทั้งเทคโนโลยีคลาวด์ และ 5G ช่วยให้การเข้าถึงข้อมูลทุกประเภททำได้ง่ายขึ้นหรือการสื่อสารทางไกลที่มีการโต้ตอบผ่านเครือข่ายเสมือนจริงจากระบบ VDO Conference ระบบประชุมบนเครือข่ายและระบบ Tele-Education ที่ได้รับการใช้กันอย่างกว้างขวาง ทำให้การดำเนินกิจกรรมได้ทุกหนทุกแห่งและดำเนินการได้ตลอดเวลาทำให้เกิดสถานศึกษาแบบ E-Learning/ Webinar/Teleclass และถูกนำมาใช้ในงานพัฒนาทรัพยากรบุคคลโดยผู้เรียนจะเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านหลักสูตรต่าง ๆ มากยิ่งขึ้น และการเกิดที่ทำงานแบบใหม่ที่เรียกว่า Digital Workplace โดย Internet of Things จะสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก นอกจากนี้กำลังเข้าสู่ยุค The ‘s’ decade หรือยุคของ Social ไม่ว่าจะเป็น Social Networking Social Media หรือ Social Learning ข้อมูลทุกอย่างในอนาคตจะถูกเชื่อมโยงอยู่ในโลกอินเตอร์เน็ต ทำให้ทุกคนสามารถเรียนรู้ด้วยตัวเองมากขึ้น[36]

การใช้เทคโนโลยีสำหรับการสรรหาบุคลากรใหม่โดยผ่าน Network ต่าง ๆ ของสถานศึกษาซึ่งจะเป็นวิธีการเรียนรู้ของบุคลากรที่มีแนวโน้มเปลี่ยนไป คนรุ่นใหม่ไม่นิยมอ่านหนังสือแต่ใช้ภาพหรือคลิปวีดีโอเป็นสื่อที่มีบทบาทมากขึ้น ดังนั้นการฝึกอบรมบุคลากรโดยใช้คลิปวีดีโอเป็นสื่อช่วยจึงมีแนวโน้มเป็นที่นิยมมากขึ้น สถานศึกษาหลายแห่งควรมีการใช้การสื่อสารประเภทนี้

---

[35] กระทรวงศึกษาธิการ, **พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ฉบับที่ 3) พุทธศักราช 2563** (กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ, 2563), 19.

[36] กระทรวงศึกษาธิการ, **การประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ.2561** (กรุงเทพฯ: ราชกิจจานุเบกษา, 2561), 22.

ให้เป็นระบบฐานข้อมูลในการบริหารทรัพยากรบุคคล เนื่องจากต้องอาศัยข้อมูลบุคลากรจริงที่เกิดขึ้นในสถานศึกษามาเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจ เช่นการฝึกอบรมผ่าน E-learning ผ่านเว็บไซต์เพื่อให้บุคลากรเข้าไปเรียนและพัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานมากขึ้นรวมทั้งพัฒนาระบบต่าง ๆ ในการบริหารคนไม่ว่าจะเป็นเรื่องการขอลา ขออนุมัติต่าง ๆ การบริหารสวัสดิการ ค่าจ้างเงินเดือน ข้อมูลประวัติบุคลากร การประเมินผลงาน การประเมินผลฝึกอบรม และมีแนวโน้มที่จะบริหารจัดการผ่านระบบได้ทั้งหมดโดยที่ไม่จำเป็นต้องใช้คนหรือใช้เอกสารอีกต่อไป[37]

ปัจจัยทั้งหมดเป็นสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร อาจกล่าวได้ว่าเป็นสภาวะแวดล้อมที่มีความผันผวน มีความไม่แน่นอนและมีความสลับซับซ้อน คลุมเครือมีความไม่แน่นอน เช่น นโยบายทางการเมืองของประเทศไทยขึ้นอยู่กับพรรคการเมืองที่มีอำนาจในขณะนั้นและมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ อันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงของพรรคการเมืองในแต่ละวาระหรือในแต่ละยุคสมัย ในขณะที่ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจเป็นสภาพแวดล้อมที่มีความผันผวน เช่นการเกิดโรคติดต่อจาก VIRUS COVIS 19 เป็นต้นหรือการพัฒนาอุตสาหกรรมที่ใช้ความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล ดังนั้นผู้บริหารจึงมีหน้าที่สำคัญในการพัฒนาศักยภาพคนให้สูงขึ้นและต้องสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นได้อีกด้วย นอกจากนั้นปัจจัยทางด้านสังคมก็มีความสลับซับซ้อนยากต่อการคาดเดาเช่นกัน ทำให้การบริหารสถานศึกษาต้องมีความสลับซับซ้อนมากขึ้น รวมทั้งผลจากการพัฒนาของเทคโนโลยีดิจิทัลที่รวดเร็ว บุคลากรจะทำงานยากขึ้น พฤติกรรมในการทำงานก็จะแตกต่างไปจากเดิมสำหรับพระราชบัญญัติพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2553 มีนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลว่าอยู่ภายใต้บังคับกฎหมาย บุคคลต้องได้รับผลประโยชน์ตอบแทนไม่น้อยกว่าที่กำหนดไว้ในการคุ้มครองแรงงาน และสถานศึกษามีอำนาจหน้าที่ในการวางนโยบายและควบคุมดูแลกิจกรรมในการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวกับการกำหนด ตำแหน่ง อัตราเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน สวัสดิการ ประโยชน์เกื้อกูลอื่น วินัยและการพัฒนาความสามารถของผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลากรและคุณภาพของผู้เรียนเพื่อการผลิตบุคลากรที่สอดคล้องกับความต้องการของประเทศและการส่งเสริมการศึกษา การวิจัย การฝึกอบรมคณาจารย์และบุคลากร[38]

---

[37] กระทรวงศึกษาธิการ, สำนักคณะกรรมการข้าราชการครู, **คุณธรรมและจิตสำนึกของข้าราชการครู**, พิมพ์ครั้งที่ 7 (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์การศาสนา, 2561), 64.

[38] กระทรวงศึกษาธิการ, **แผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ** (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2559), 53.

รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมภายนอกเป็นความท้าทายและแรงผลักดันสำคัญที่ทำให้กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบใหม่ โดยมีการมุ่งเน้นในการพัฒนาความสามารถใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา ซึ่งมีแนวทาง ได้แก่ 1) การดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพสูงมาร่วมงาน 2) การพัฒนาทรัพยากรบุคคล 3) การดูแลใส่ใจและรักษาบุคลากร 4) การสร้างความผูกพันของบุคลากร 5) การบริหารการเปลี่ยนแปลง[39] นอกจากนั้นยังต้องมีการจัดการบุคลากรที่เป็นเลิศ (Talent Management) หรือการบริหารจัดการคนเก่ง ซึ่งเป็นกระบวนการวิเคราะห์และวางแผนที่มีความสอดคล้องกันในการหาแหล่งที่มา กลั่นกรอง การคัดเลือก การนำมาใช้ในการพัฒนาและทำให้คงอยู่ของทรัพยากรบุคคลที่มีศักยภาพสูงที่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งแนวคิดการจัดการบุคลากรที่เป็นเลิศสรุปได้เป็นแนวทางสำคัญ ได้แก่ 1) การจัดการบุคลากรที่มีความสามารถสูงและมีลักษณะที่สอดคล้องกับการดำเนินงานของสถานศึกษา 2) ทำให้มีความยึดมั่นต่อความพยายามเพื่อความสำเร็จ 3) มีการวัดผลการปฏิบัติงานและให้ผลสะท้อนกลับ และ 4) การให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีความสามารถสูง สำหรับกระบวนการในการบริหารและพัฒนา ประกอบด้วย 1) การสรรหาคัดเลือก 2) การฝึกอบรมและพัฒนา 3) การจูงใจและรักษา การจ่ายค่าตอบแทน สำหรับกระบวนการจะประกอบด้วย 1) การระบุและกำหนดยุทธศาสตร์ของตำแหน่งงานที่สำคัญหรืองานที่มีบทบาทต่อความสำเร็จของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ 2) การพัฒนากลุ่มของผู้มีศักยภาพและผู้ที่ดำรงตำแหน่งที่มีบทบาทและศักยภาพในการปฏิบัติงานสูงและ 3) การทำให้แน่ใจว่ากลุ่มของผู้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานสูงเหล่านี้มีความผูกพันอย่างต่อเนื่องกับสถานศึกษา[40]

การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลตามหลักจริยธรรม มีดังต่อไปนี้ 1) การจัดสรรอัตรากำลัง และการคัดเลือกด้วยการมุ่งเน้นการว่าจ้างคนที่มีจริยธรรมเข้ามามากขึ้น และสร้างเครื่องมือในการคัดสรรที่ประกอบไปด้วยข้อมูลอ้างอิงที่ปรากฏให้เห็นชัดเจนว่าสถานศึกษาให้ความสำคัญกับความซื่อสัตย์และหลักจริยธรรมที่ดี 2) การฝึกอบรมเป็นการแสดงให้บุคลากรเห็นว่าจะแยกแยะสถานการณ์ที่ล่อแหลมทางจริยธรรมได้อย่างไร การใช้กรอบทางจริยธรรมอย่างไรในการแก้ปัญหาโดยมุ่งเน้นการฝึกอบรมด้านจริยธรรม เน้นความสำคัญด้านรากฐานทางศีลธรรมและคำมั่นที่หยั่งรากลึกของสถานศึกษาที่มีต่อความซื่อสัตย์และหลักจริยธรรม 3) ระบบการให้รางวัล

---

[39] กฤษพงษ์ กีรติกร, **การยกระดับคุณภาพครู** (การประชุมคณะกรรมการปฏิรูประบบผลิตและพัฒนาครู ครั้งที่ 2/2557 วันที่ 24 มกราคม 2557), 8-9.

[40] สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู, **สู่เส้นทางวิชาชีพครู** (กรุงเทพฯ: คุรุสภาลาดพร้าว, 2562), 25.

ตอบแทนและการดำเนินการทางวินัยโดยมุ่งเน้นการให้รางวัลตอบแทนต่อพฤติกรรมที่มีจริยธรรมและลงโทษพฤติกรรมที่ไม่มีจริยธรรม รวมถึงการจ่ายค่าตอบแทนอย่างเป็นธรรม การลงโทษทางวินัยอย่างเป็นธรรมและการไม่เพิกเฉยละเลยในเรื่องการเลื่อนตำแหน่งงาน 4) การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยให้มีความเที่ยงตรงและความซื่อสัตย์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานรวมถึงมาตรฐานสำหรับบุคลากรควรจะมีความชัดเจน[41]

สรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรบุคคล มีหลักการดังต่อไปนี้ 1) ด้านการวางแผนทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาควรเกิดจากการปฏิบัติงานร่วมกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อผลสัมฤทธิ์ของสถานศึกษามากกว่าความพยายามในการรักษาอัตรากำลังของหน่วยงานของตนเพียงอย่างเดียว และควรมุ่งเน้นการวางแผนที่ยืดหยุ่นพร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลง 2) ด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคคลในสถานศึกษาควรเกิดจากการปฏิบัติงานร่วมกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อผลสัมฤทธิ์มากกว่าความพยายามในการรักษาอัตรากำลังของหน่วยงานของตนเพียงอย่างเดียวและมุ่งเน้นการสรรหาบุคคลที่มีทักษะที่หลากหลายมากขึ้นเพื่อให้สามารถปรับเปลี่ยนไปทำงานได้ในสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป 3) ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ด้วยการมีระบบการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้กับสถานศึกษาอื่น ๆ ภายนอก เป็นแนวทางที่จะช่วยเสริมสร้างให้กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาให้มีภูมิคุ้มกันที่เข้มแข็งมากขึ้นและการมุ่งเน้นในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ด้วยการหาสมดุลระหว่างรูปแบบการดำเนินการที่เหมาะสม งบประมาณที่คุ้มค่าและเป้าหมายที่ต้องการ 4) ด้านการมีส่วนร่วมในงานและการสร้างความผูกพันในสถานศึกษาด้วยการสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการพิจารณาถึงแนวทางการปฏิบัติต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรในสถานศึกษา ซึ่งจะสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นได้ในกลุ่มบุคลากรจนกลายเป็นเครื่องมือสำคัญที่ก่อให้เกิดความมุ่งมั่นตั้งใจในการฝ่าฟันอุปสรรคร่วมกันและสร้างให้รู้จักเพียงพอต่อสิ่งที่ตนมีและได้รับโดยมุ่งเน้นการสร้างหรือพัฒนาสิ่งจูงใจบุคลากรที่ไม่ใช่ตัวเงิน 5) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยมุ่งเน้นการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างมีเหตุผล ปราศจากความลำเอียงหรืออคติ เพิ่มความชอบธรรมให้แก่บุคลากรในสถานศึกษา

การเตรียมความพร้อมรับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นของสภาพแวดล้อมภายนอกและมุ่งเน้นให้รับรู้ถึงเป้าหมายที่ต้องปฏิบัติ และเข้าใจถึงสมรรถนะที่ต้องการพัฒนาของตนเอง จะทำให้บุคลากรสามารถสร้างความเข้มแข็งและเห็นทิศทางการพัฒนาได้ด้วยตัวเองโดยไม่ต้องรอให้สถานศึกษาจัดสรรกิจกรรมการพัฒนาให้มีการสรรหาและคัดเลือกโดยมุ่งเน้นการคัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพสูงหรือมีความสามารถที่จะพัฒนาตนเองได้ตามทิศทางที่สถานศึกษาต้องการ มีการพัฒนา

---

[41] สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, **การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล** (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2563), 25.

ศักยภาพโดยมุ่งเน้นจากผู้ที่มีความชำนาญ และความสามารถเฉพาะด้านเพื่อสร้างทักษะอันหลากหลาย และมีการจัดสวัสดิการและผลประโยชน์ตอบแทน รวมทั้งจะถูกออกแบบ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการจูงใจเฉพาะบุคคล รวมทั้งมีการจัดสวัสดิการในด้านการศึกษาต่อในระดับสูง การฝึกอบรมและผลตอบแทนที่จูงใจจะเป็นปัจจัยสำคัญที่บุคลากรให้ความสนใจ ทิศทางและแนวโน้มในอนาคตของการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มีดังต่อไปนี้ โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครอาจจะต้องเน้นพัฒนาหลักสูตรในลักษณะของสหกิจศึกษา โดยให้ภาคเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตร มุ่งเน้นไปที่การศึกษาต่อเนื่องและการฝึกอบรมวิชาชีพ และมุ่งเน้นไปที่การทำงานวิจัยที่นำไปสู่การพัฒนานวัตกรรมที่มีต่อผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา นอกจากนั้นแนวโน้มของสถานศึกษาอาจต้องมุ่งจัดการศึกษาเฉพาะทาง เกิดโรงเรียนบนเครือข่ายอินเทอร์เน็ตโดยมีการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการสร้างผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา และการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน

รูปแบบในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

ในการพัฒนาโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครจะมีองค์ประกอบ 1) มีการปรับปรุงให้ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมได้มากขึ้นด้วยการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมสถานศึกษาซึ่งจะเป็นการสร้างการเข้าใจในความแตกต่างทางทัศนคติค่านิยม ความเชื่อของบุคลากรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นและ 2) การให้สังคมได้มีส่วนร่วมรับรู้มากขึ้น ด้วยการให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วม ร่วมรับรู้ปัญหาและการการเปลี่ยนแปลงร่วม ในการแสดงความคิดเห็น มีส่วนร่วมในการบริหารที่มิใช่เป็นการตัดสินจากคณะผู้บริหารฝ่ายเดียว ซึ่งความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งสำคัญในการตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียน เพราะเป็นรากฐานของการอยู่รอดและทำให้มีความมั่นคงและประสบความสำเร็จในระยะยาว หากโรงเรียนไม่สามารถปรับตัวได้จะเสียประโยชน์เป็นอย่างมากและทำให้อยู่รอดต่อไปได้ยากซึ่งผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ก็ตามล้วนมาจากการเปลี่ยนค่านิยมและวัฒนธรรมที่ส่งผลต่อพฤติกรรมและแนวทางการปฏิบัติของบุคลากร โดยผู้ที่มีบทบาทมากในการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนคือผู้บริหาร หากไม่นำการเปลี่ยนแปลงมาสู่โรงเรียนแล้ว โอกาสที่จะเกิดการเปลี่ยนแปลงย่อมเป็นไปอย่างยากลำบาก สิ่งที่สำคัญคือจะต้องทำให้เกิดการปรับตัวที่สอดคล้องกับปัญหาอุปสรรคและโอกาสที่เกิดขึ้น และจะต้องตระหนักว่ากระบวนการเปลี่ยนแปลงในแต่ละขั้นตอนมีความสำคัญมากและต้องการเวลา[42] โดยผู้บริหารเองมีหน้าที่รับผิดชอบในการเป็นหัวขบวนนำทางบุคลากรโดยอาศัยการสร้างความตระหนักที่ต้องเปลี่ยนแปลงเพื่อให้การทำงานเป็นปัจจุบันสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในการเทียบเคียงระหว่างสถานศึกษาที่มีทั้งอุปสรรคและโอกาส

---

[42] สำนักการศึกษา, กรุงเทพมหานคร, **เอกสารกลุ่มงานนโยบายและแผนการศึกษา ลำดับที่ 1/2563,** เข้าถึงเมื่อ 15 เมษายน 2563, เข้าถึงได้จาก www.bangkokeducation.in.th.

องค์ประกอบสำคัญในการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงคือ การที่ผู้บริหารสามารถชี้แจงให้ทราบเหตุผลของการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งใหม่เพื่อสิ่งที่ดีกว่าอย่างมีจุดมุ่งหมาย การริเริ่มไปพร้อม ๆ กันหรือการมีพลังกลุ่มที่ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงร่วมกันตั้งแต่ผู้บริหารจนถึงบุคลากร ระดับล่างเกิดจากบุคลากรทุกคนจะมีความสัมพันธ์ต่อกันเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงสำเร็จโดยอาศัยการสื่อสารที่ดีต่อกันทำให้เกิดเป็นพฤติกรรมใหม่ตามต้องการ การพัฒนาวิสัยทัศน์ พันธกิจรวมไปถึงกลยุทธ์หรือการมีภาพแห่งอนาคตที่ชัดเจนซึ่งจะเป็นเครื่องนำทางไปสู่สิ่งที่คาดหวัง และสื่อให้ทราบถึงอนาคตที่ต้องการจะให้เป็นไป การบอกให้ผู้อื่นทราบคือการสื่อสารให้บุคลากรได้รู้ถึงวิสัยทัศน์และการปฏิบัติที่เปลี่ยนไป รวมถึงการให้อำนาจอย่างกว้าง ๆ ซึ่งจะทำให้การเปลี่ยนแปลงสำเร็จด้วยการมอบหมายให้บุคคลมีอำนาจในการทำงานได้ การให้ข้อมูลที่สำคัญเพื่อตัดสินใจ การให้ความรู้ในการทำงาน รวมทั้งการให้อำนาจหน้าที่และรางวัลตอบแทน การนำไปสู่ความสำเร็จที่ต้องการ มีการวางแผนการทำงานตามวิสัยทัศน์ซึ่งจะเป็นการส่งเสริมพัฒนาบุคลากรสำหรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และการให้ความสำคัญกับผลงานที่มีคุณค่า มีคุณภาพ และยังคงต้องมีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องให้มีความรับผิดชอบและสำนึกในการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงย่อมส่งผลกระทบที่เป็นประโยชน์และโทษต่อบุคลากรของโรงเรียน ดังนั้นผู้บริหารจะต้องชี้แจงและจูงใจให้ทราบถึงประโยชน์ที่จะได้รับ ซึ่งสิ่งสำคัญคือ การเปลี่ยนแปลงไม่ควรมีลักษณะแบบฉับพลันทันใด เพราะจะทำให้บุคลากรที่มีอายุการทำงานยาวนานไม่สามารถปรับตัวและไม่ยอมรับทำให้เกิดปัญหาการลาออกหรือสูญเสียขวัญและกำลังใจในการทำงาน[43] และการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนเป็นกิจกรรมที่ท้าทายที่สุดของความเป็นผู้บริหาร ผลของการเปลี่ยนแปลงอาจทำให้บุคลากรเกิดความไม่สบายกาย ไม่สบายใจ เจ็บปวดและหวาดกลัวมากไปกว่านั้น การเปลี่ยนแปลงที่มีระบบการจัดการไม่ดีจะทำให้บุคลากรเสียขวัญและกำลังใจ ลดความรับผิดชอบและทำลายความเชื่อถือที่มีต่อผู้บริหาร มากไปกว่านั้นการเปลี่ยนแปลงที่คาดว่าจะเกิดผลดีอาจทำให้เกิดผลร้ายต่อบุคลากร เช่น ความเครียดสูง จากการต้องถูกบังคับให้เรียนรู้การทำงานใหม่ หรือถูกบีบให้ออกจากงาน สำหรับสิ่งยากลำบากที่สุดคือการเปลี่ยนโครงสร้างโรงเรียน ทั้งอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ การออกแบบงานใหม่ การย้ายหน่วยงานหรือการลดขนาดโรงเรียนที่ส่งผลกระทบอย่างใหญ่หลวงต่อบุคลากรคือการตกงาน ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องศึกษาและให้ความสนใจเป็นอย่างมากและต้องมีการสร้างบรรยากาศของการเปลี่ยนแปลงตามที่มีการวางแผนไว้สำหรับอนาคตในระยะยาว ตระเตรียมสิ่งที่ต้องการและมีการทำงานเชิงรุก แต่ยังต้องแสวงหาประโยชน์จากโอกาสที่กำลังจะมาถึงด้วย นอกจากนั้นแรงกดดันจากการเปลี่ยนแปลงที่ต้องเผชิญอยู่เกิดได้ทั้งภายในและภายนอก เช่น

---

[43] สมศักดิ์ คงเที่ยง, **หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา** (กรุงเทพฯ: มิตรภาพการพิมพ์และสตูดิโอ, 2553), 83.

การเปลี่ยนแปลงทางประชากรศาสตร์ ทางการเมือง ค่านิยม การเปลี่ยนกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ หรือความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี

การเปลี่ยนแปลงและขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครมีหลักสำคัญ ดังต่อไปนี้

1. การเปลี่ยนแปลงในกลยุทธ์และโครงสร้างของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครเป็นหลัก เช่น การเปลี่ยนแปลงนโยบาย ระบบการให้รางวัล การประสานงาน การควบคุมและความประเมินผล

2. การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ในด้านกระบวนการเรียนการสอนบนพื้นฐานของการใช้ความรู้และทักษะความเชี่ยวชาญที่ทำให้มีความแตกต่างและคุณสมบัติเหนือคู่แข่งขัน รวมถึงวิธีการออกแบบการเรียนการสอนที่มีนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่มีผลทำให้มีความโดดเด่นมากขึ้น

3. การเปลี่ยนแปลงการเรียนการสอนใหม่หรือมีการพัฒนาหลักสูตรเพื่อหาผู้เรียนกลุ่มใหม่

4. การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมค่านิยม ทัศนคติ ความเชื่อและพฤติกรรมของบุคลากร ด้วยการเปลี่ยนแปลงทุกด้านจะมีความสัมพันธ์กัน[44]

สรุปได้ว่า การเปลี่ยนแปลงและการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเป็นของคู่กันที่มักเกิดขึ้นเสมอและทำให้บุคลากรเกิดความเครียดในการทำงานอันจะส่งผลร้ายต่อประสิทธิภาพการทำงาน ผู้บริหารควรเข้าใจในการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดความสำเร็จในการสร้างทัศนคติที่ดีและเกิดความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลงให้เป็นผลสำเร็จ โดยอาศัยเทคนิคต่าง ๆ รูปแบบของการสื่อสารที่ดีเพื่อช่วยในการเสริมสร้างความเข้าใจให้แก่บุคลากรให้คลายความกดดันและความเครียดอันจะส่งผลให้ศักยภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น รวมทั้งทำให้โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครได้รับความสำเร็จจากการเปลี่ยนแปลง

บุคคลถือเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญในการพัฒนาโรงเรียนให้เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้นไป มีส่วนสำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนการดำเนินในกิจกรรมต่าง ๆ ให้เกิดความสำเร็จ ดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรบุคคลจึงจำเป็นต้องจัดหา และพัฒนาสมรรถนะให้เหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย นอกเหนือจากอัตมโนทัศน์หรือแนวคิดเกี่ยวกับตนเอง ได้แก่ ทัศนคติและค่านิยมที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ แต่ต้องใช้ระยะเวลานาน แต่สามารถทำได้จากการฝึกอบรม การใช้หลักจิตวิทยาหรือการสั่งสมประสบการณ์ สำหรับการพัฒนาด้วยการฝึกอบรมจะเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาศักยภาพของตัวเองในการทำงาน ซึ่งจะส่งผลและเอื้ออำนวยประโยชน์ให้โรงเรียนได้เพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถและเจตคติของวิทยากรผู้รับผิดชอบในจัดการฝึกอบรมเป็นสำคัญ หากจะให้การบริหารงานฝึกอบรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกเหนือไปจากการต้องมีความรู้ความเข้าใจ

---

[44] สำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร, **แผนปฏิบัติราชการประจำปี พ.ศ.2561** (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทยจำกัด, 2561), 2-5.

เกี่ยวกับกระบวนการฝึกอบรมในแต่ละขั้นตอนแล้ว ผู้ดำเนินการฝึกอบรมต้องมีความสามารถในการสื่อสารทั้งในด้านการเขียนและการพูดตลอดจนมีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดี เพื่อให้สามารถติดต่อสื่อสารกับกลุ่มผู้เข้ารับการอบรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความสำคัญในการฝึกอบรมคือการสร้างความประทับใจให้กับบุคลากรมีเจตคติที่ดีต่อหัวหน้า เพื่อนร่วมงานและหน้าที่การงานที่รับมอบหมาย พัฒนาให้ก้าวทันกับเทคโนโลยี ตลอดจนเป็นการส่งเสริมการศึกษาตลอดชีวิตและพัฒนาตนเองได้ตลอดเวลา

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล

การบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง จำเป็นต้องมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ เพราะหากว่าไม่ดำเนินการตามระบบอาจนำไปสู่ผลเสียขององค์การในอนาคตได้ ปัจจัยการบริหาร 4 ประการ อันได้แก่ คน (man) เงิน (money) วัสดุอุปกรณ์ (material) และการบริหารจัดการ (management) คนนับเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและสำคัญที่สุด เพราะคนสามารถใช้สติปัญญาในการบริหารทรัพยากรอื่น ๆ ในการจัดการทำงานให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ดังนั้นองค์การจึงต้องบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อให้ปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ การบริหารทรัพยากรบุคคลต้องมีการปรับเปลี่ยน ต้องคิด วิเคราะห์ และวางแผน เพื่อเตรียมความพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

ความหมายของการบริหารทรัพยากรบุคคล มีนักวิชาการได้อธิบายความหมายของการบริหารทรัพยากรบุคคลไว้ดังนี้

วิลาวรรณ รพีพิศาล ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การจัดการในเรื่องของการสรรหา การพัฒนา การรักษา และการใช้ประโยชน์ทรัพยากรบุคคลให้สามารถพัฒนาทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลกและเทคโนโลยียุคใหม่[45]

ดี เจ แบลร์ (D. J. Blair) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารจัดการเพื่อให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ หรือเรียกว่าเป็นการมุ่งให้ความสำคัญกับคนโดยมีความคิดรวบยอดประกอบด้วย ภาวะผู้นำนั้น แรงจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การมีปฏิสัมพันธ์และการใช้อิทธิพล การตัดสินใจ การตั้งเป้าหมาย การควบคุมคุณภาพและสมรรถนะของเป้าหมายและแบ่งลักษณะพฤติกรรมออกเป็น 2 รูปแบบ ได้แก่

---

[45] วิลาวรรณ รพีพิศาล, **ความรู้พื้นฐานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์** (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์วิจิตรหัตถกร, 2554), 1-9.

1. พฤติกรรมมุ่งคนหรือบุคลากร (Employee-centered Leader Behavior) ผู้บริหารจะให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความต้องการและความแตกต่างระหว่างบุคคล พยายามจัดสภาพแวดล้อมของการทำงาน ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีความพอใจ มอบหมายงานให้กับบุคลากรโดยพยายามเข้าถึงจิตใจของบุคลากรและทำตัวเป็นผู้คอยช่วยเหลือและให้การสนับสนุนแก่บุคลากร และผู้นำจะพยายามสร้างสิ่งเร้าให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการทำงานสร้างความเชื่อถือและศรัทธาในการทำงานให้ความสนใจในความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะเกี่ยวข้องกับผลผลิตของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครและความพึงพอใจต่อการทำงานอยู่ในระดับสูง

2. พฤติกรรมมุ่งผลผลิตหรือเน้นงาน (Production-centered Leader Behavior) ผู้บริหารมีการวางแผนตัดสินใจมอบหมายงาน กำกับ ควบคุมกิจกรรมและการกระทำของบุคลากรอย่างใกล้ชิด โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจน้อยมาก พฤติกรรมในลักษณะนี้ได้แก่ ผู้นำจะสร้างมาตรฐานงานในการทำงานไว้สูง มีการกำกับดูแลการทำงานอย่างใกล้ชิดเพื่อให้งานของกลุ่มบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยมองว่าบุคคลเป็นเพียงปัจจัยที่ทำให้งานสำเร็จเท่านั้น[46]

พระราชบัญญัติโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร พ.ศ.2546 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2560 ได้มีนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ว่าผู้ปฏิบัติงานของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครต้องได้รับผลประโยชน์ตอบแทนไม่น้อยกว่าที่กำหนดไว้ในกฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองแรงงาน และการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครจะมีการกำหนดตำแหน่งอัตราเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน สวัสดิการ ประโยชน์เกื้อกูลอื่น วินัย หลักเกณฑ์ การจ้างและการเลิกจ้างของผู้บริหาร คณาจารย์และเจ้าหน้าที่ รวมทั้งการพัฒนาความสามารถของคณาจารย์บุคลากรและคุณภาพของผู้เรียนที่สอดคล้องกับความต้องการของประเทศ และการส่งเสริมการฝึกอบรมคณาจารย์และบุคลากร การพัฒนาศักยภาพของ ครู อาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาให้มีสมรรถนะตามมาตรฐาน มีการพัฒนาประสิทธิภาพของระบบบริหารจัดการศึกษา ระบบบริหารงานบุคคลของครู อาจารย์และบุคลากรทางการศึกษามีความเป็นธรรม[47]

---

[46] D. J. Blair, “Experiential learning for teacher professional development at historic sites,” **Journal of Experiential Education**, no. (2016): 73-78.

[47] สำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร, **พระราชบัญญัติโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร**, เข้าถึงเมื่อ 24 เมษายน 2563, เข้าถึงได้จาก https://drive.google.com/file/d/1TYpXuk7IXL5Hx7P1YD5dXUBNadEQnLii/view)

สรุปได้ว่า การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครมีความจำเป็นที่ต้องมีการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ได้แก่ 1) การพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา 2) การส่งเสริมการศึกษา การวิจัย การฝึกอบรมคณาจารย์และบุคลากร 3) การสร้างเสริมให้คนมีสุขภาวะที่ดี 4) การเตรียมคนในสังคมไทยให้มีทักษะในการดำรงชีวิตสำหรับโลกศตวรรษที่ 21 5) การพัฒนาประสิทธิภาพของระบบบริหารงานบุคคลของครู อาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา 6) การพัฒนาความสามารถในการจัดการเรียนการสอนและความสามารถด้านการวิจัย ซึ่งพระราชบัญญัติยุทธศาสตร์และแผนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ภาวะผู้นำถือเป็นทรัพย์สินที่มีมูลค่าเพิ่มในตัวของเอง จึงถูกมองว่าสำคัญที่สุดและสิ่งที่ผลักดันให้เกิดความสำเร็จในศตวรรษใหม่ที่ 21 นั้นจะมาจากความอัจฉริยะและสมรรถภาพของผู้นำหรือผู้บริหาร ที่จะเป็นตัวจักรสำคัญในการบริหารจัดการผลักดันและรังสรรค์การขับเคลื่อนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ผู้นำหรือผู้บริหาร จะเป็นผู้ตอบสนอง นโยบาย หลักสูตร และความคาดหวังของสังคมว่าเป็นไปตามความคาดหวังหรือไม่โดยผู้บริหารโรงเรียนจะเป็นกลไกสำคัญและมีอิทธิพลสูงต่อคุณภาพของผลลัพธ์ที่ได้จากระบบการศึกษาและเป็นตัวแปรสำคัญของคุณภาพและประสิทธิภาพทางการศึกษาซึ่งมักจะแปรปรวนไปตามผู้นำเสมอ ดังนั้นในการบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครให้ก้าวสู่ความเป็นเลิศได้นั้นจำเป็นต้องใส่ใจในด้านผู้นำที่เป็นผู้บริหารเป็นสำคัญ ให้เข้าใจเป้าหมายพันธกิจ นโยบายของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครภารกิจของตนและมุ่งมั่นให้บรรลุตามเป้าหมายในทุกระดับที่รับผิดชอบมีความพึงพอใจในงานมีความจดจ่อให้สำเร็จเพียรพยายามพิจารณาไตร่ตรองผลงาน เพื่อพัฒนาให้ดีขึ้นเช่นการเขียนแผนการจัดการเรียนรู้การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ การจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนสร้างสรรค์นวัตกรรมการศึกษาในขอบเขตงานที่ตนรับผิดชอบและมีความสามารถและถนัด เช่น ด้านหลักสูตรแผนการจัดการเรียนรู้กระบวนการจัดการเรียนรู้การใช้สื่อการสอนการวัดและการประเมินผลการพัฒนาผู้เรียนการวิจัยในชั้นเรียนและแสดงผลงานให้ปรากฏเผยแพร่ด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น ผ่านสื่อผ่านกิจกรรมแสดงผลงานผ่านการเป็นวิทยากรผ่านทางกิจกรรมเพื่อนช่วยเพื่อน

ในการบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครให้ประสบความสำเร็จมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต้องอาศัยปัจจัย ดังต่อไปนี้

1. ต้องมีการเรียนรู้แบบทีม การคิดอย่างหวังผลและร่วมมือร่วมใจกันแก้ปัญหาควรนำมาใช้แทนกลไกการควบคุมการตัดสินใจจากเบื้องบนตลอดจนการบังคับสั่งการให้ทำแบบเดียวกัน

2. มีมุมมองครูว่าเป็นผู้นำและครูใหญ่ของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครเป็นผู้นำของผู้นำโดยผู้นำทั้งหลายเหล่านี้ต้องมีทักษะการตั้งคำถามที่เหมาะสมมากกว่าการแสดงตนว่าเป็นผู้รอบรู้คำตอบของทุกคำถาม

3. ความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงานควรตั้งอยู่บนพื้นฐานของการไว้วางใจต่อกัน ผู้นำจะต้องไม่มีทัศนะว่าครูและผู้เรียนชอบหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบแต่มีหน้าที่ช่วยให้คนเหล่านี้มีความกล้าต่อการปฏิบัติสิ่งใหม่ ๆ

4. ปรับเปลี่ยนทัศนะจากให้ทุกคนทำตามที่สั่งและยึดหลักทำแบบเดียวกันไปเป็นกระตุ้นให้กำลังใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มและค้นคิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ของครู

5. ให้ความสนใจและให้ความสำคัญของคนและต่อกระบวนการ มากกว่างานเอกสารและงานธุรการประจำแต่ควรบริหารเวลาไปกับกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการสร้างมูลค่าเพิ่มขึ้น

6. เน้นถึงความสำคัญของลูกค้าและยึดหลักการให้บริการ ทฤษฎีนี้ถือว่าครูและบุคลากรคือลูกค้าโดยตรงของครูใหญ่ ดังนั้น หน้าที่สำคัญที่สุดของครูใหญ่ก็คือการให้บริการแก่ลูกค้าของตน

7. สร้างเครือข่ายให้เกิดการสื่อสารแบบสองทาง มากกว่าการกำหนดช่องทางไหลของสารสนเทศเพียงทิศทางเดียว

8. ต้องมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรผู้ปฏิบัติงานต่าง ๆ ของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร และจะทำหน้าที่ปกป้องคนเหล่านี้เมื่อมีการแทรกแซงการทำงานจากภายนอก

9. ทุกคนต้องมีความสามารถสูงในการปฏิบัติภารกิจอยู่ท่ามกลางสภาวะแวดล้อมที่ไม่แน่นอนเป็นผู้เรียนรู้ ตามความเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบเพื่อให้หน่วยงานได้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงนั้นและเป็นผู้ที่ไม่ยึดติดกับสถานภาพเดิมที่เป็นอยู่ของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ครู และบุคลากรทางการศึกษามีบทบาทสำคัญยิ่งในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร จากเอกสารและงานวิจัยจำนวนมากที่แสดงให้เห็นว่าผู้นำสูงสุดของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครที่ใช้ภาวะผู้นำในการบริหารจัดการงานด้านวิชาการเพราะส่งผลต่อคุณภาพของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครจึงต้องมีผู้นำที่มีความเหมาะสมเพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน ดังนั้นผู้นำที่เหมาะสมที่สุดในปัจจุบันคือผู้นำที่เป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจในทฤษฎี ปรัชญาของหลักสูตรต่าง ๆ ที่ใช้ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครมีความรู้ความเข้าใจในวิธีสอนแบบต่าง ๆ สนับสนุนให้ครูใช้นวัตกรรมการสอนเป็นแบบอย่างที่ดีในเชิงวิชาการ สนับสนุนและส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ นิเทศและกำกับให้การจัดการเรียนรู้เป็นไปตามแผนการจัดการเรียนรู้ที่กำหนดไว้ การบริหารงานด้านวิชาการเป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร แต่การบริหารงานด้านวิชาการในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครจะมีคุณภาพดีมากน้อยเพียงใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายประการ สิ่งที่สำคัญที่สุดได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครที่จำเป็นต้องมีภาวะผู้นำเพื่อให้โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครจัดการศึกษาได้ตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ

แนวคิดในการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

โลกในทศวรรษหน้านั้นมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การบริหารทรัพยากรบุคคลจึงต้องปรับให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอนของเศรษฐกิจ สภาพแวดล้อมที่ส่งผลทำให้เกิดการดำเนินงานของสถานศึกษา และยังมีผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ รวมทั้งจากการที่รัฐบาลได้ตั้งเป้าหมายในการนำพาประเทศเข้าสู่โมเดลประเทศไทย 4.0 ที่มุ่งปรับเปลี่ยนโครงสร้างของเศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยี เมื่อบริบททางเศรษฐกิจเกิดการเปลี่ยนแปลง การบริหารทรัพยากรบุคคลต้องมีการปรับตัวตามเช่นกัน เพื่อให้สถานศึกษาสามารถเติบโตในบริบทใหม่ได้อย่างเข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ

การบริหารงานของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ให้ประสบความสำเร็จได้จะต้องอาศัยผู้นำที่มีความรู้ ความสามารถและมีคุณธรรม จริยธรรม มาทำหน้าที่ซึ่งตามระเบียบแล้วคุณสมบัติของผู้บริหารที่เป็นผู้นำของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร จะมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งเพราะจะมีอิทธิพลต่อการจัดการเรียนรู้ของครู ผู้เรียน ชุมชน และทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง โดยอาศัยกระบวนการเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรและการสอน รวมทั้งการบริหารการเปลี่ยนแปลง การใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการ และการสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ใหม่ที่จะส่งผลลัพธ์ต่อการพัฒนาผู้เรียน ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร จำเป็นจะต้องได้รับการพัฒนาเพื่อให้เข้าใจและมีภาวะผู้นำทางวิชาการที่สามารถนำผลที่ได้มาสู่การจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพและคุณภาพ ในการพัฒนาจะมีหลายรูปแบบและวิธีการที่จะยกระดับคุณภาพของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครได้ทั้งระบบ ความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานครมีส่วนสัมพันธ์กับการเรียนรู้และผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน สร้างขวัญกำลังใจให้กับครูที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน การปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการสอน โดยควรแสดงออกให้ครูรับรู้ถึงภาวะผู้นำทางวิชาการที่เข้มแข็งเพื่อผลสัมฤทธิ์ทางการสอนที่สูงกว่าและยังส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในปัจจุบัน ดังนั้นการจัดการเรียนการสอนสามัญศึกษาต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคมอยู่เสมอ หลักสูตรและการสอนจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนให้สอดรับกับความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย โดยอาศัยกระบวนการเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรและการสอน การบริหารการเปลี่ยนแปลง การใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการและการสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ใหม่ที่จะเป็นการพัฒนาครูและส่งผลลัพธ์ต่อการพัฒนาผู้เรียน จึงกล่าวได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครจำเป็นจะต้องได้รับการพัฒนาเพื่อให้เข้าใจและมีภาวะผู้นำด้านวิชาการ ที่สามารถนำผลที่ได้มาสู่การจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพและคุณภาพ จนสามารถเป็นผู้บริหารมืออาชีพ

องค์ประกอบที่มีผลต่อคุณภาพการศึกษามีหลายประการ ได้แก่ ปรัชญา และจุดมุ่งหมายของหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน คณาจารย์ ห้องสมุด แหล่งทรัพยากรการเรียนรู้ สื่อการศึกษา เทคนิคการสอน อุปกรณ์การศึกษา สภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ กิจกรรมนักเรียน การวัดผลการศึกษา การวิจัย การบริหารงานการเงินและงบประมาณเป็นต้น ซึ่งจะเห็นได้ว่าองค์ประกอบเหล่านี้เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างเสริมความรู้ ทักษะ และเจตคติ ให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน จนทำให้มี ความรู้ความสามารถเป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร และครูผู้สอนและถ้าผู้สำเร็จการศึกษามีขีดความสามารถได้มาตรฐานในระดับสูง ทั้งความสามารถหรือสมรรถนะที่จำเป็นสามารถแข่งขันกับต่างประเทศได้แล้ว ยังจะเป็นสิ่งที่ส่งเสริมคุณภาพของกำลังคนในอนาคตได้อีกด้วย ถ้าผู้เรียนมีความเชื่อมั่นและศรัทธาในการจัดการเรียนการสอน มีความภักดีต่อโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร และอาจารย์มีความรู้และทักษะที่สามารถถ่ายทอด และสอนให้ผู้เรียนตระหนักถึงความผลสัมฤทธิ์จากการเรียนได้ สิ่งเหล่านี้ถือเป็นตัวชี้วัด (Indicators) ของความสำเร็จในการจัดการศึกษาในการให้ความรู้ สร้างทักษะและปลูกฝังเจตคติที่ดีซึ่งจะเป็นหัวใจของการเรียนการสอนได้อีกด้วย

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล ได้แก่ 1) บุคลากรที่มีฝีมือดีจะเกิดการขาดแคลนจากความเจริญทางด้านเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และหลายสถานศึกษาต้องการบุคลากรที่มีฝีมือดี มีทักษะและความสามารถที่สูง ซึ่งมีให้เลือกน้อย ทำให้สิ่งที่สถานศึกษาจะต้องทำเพื่อป้องกันปัญหาการขาดแคลนบุคลากรที่ดีด้วยการสร้างระบบการดึงดูดและรักษาบุคลากรให้อยู่ทำงานกับสถานศึกษา และต้องการให้มาช่วยสร้างผลงานให้สถานศึกษานั้น สิ่งที่จะต้องพิจารณาคือนโยบายเรื่องของการบริหารบุคคลที่สามารถดึงดูดคนเก่งคนดีและการรักษาบุคลากรให้ทำงานกับสถานศึกษาไปนาน ๆ 2) จะมีการเปลี่ยนแปลงกฎเกณฑ์และวิธีการทำงาน เนื่องจากมีเด็ก Generation ใหม่ ๆ ออกสู่ตลาดแรงงานมากขึ้น ซึ่ง Generation ใหม่ ๆ นี้เองที่จะเข้ามาเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบต่าง ๆ ในการทำงานจากเดิมให้เป็นแบบใหม่ที่ไม่เคยมีมาก่อน และถ้าสถานศึกษาไม่เปลี่ยนแปลงสถานศึกษาก็จะมีปัญหาในการบริหารทรัพยากรบุคคล เนื่องจากคนรุ่นใหม่จะทำงานได้ตลอด 24 ชั่วโมง มีการติดต่อสื่อการกันได้ตลอดเวลา ดังนั้นสิ่งที่จะเกิดขึ้นตามมาก็คือ ต้องการความยืดหยุ่นในการทำงานมากขึ้นกว่าในอดีต ต้องการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวกับชีวิตครอบครัวให้มากขึ้น ต้องการการเติบโตทั้งในด้านเงินเดือนและตำแหน่งงานที่รวดเร็ว สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้เองที่ทำให้สถานศึกษาจำเป็นที่จะต้องมีการปรับเปลี่ยนกฎเกณฑ์และวิธีการทำงานใหม่ให้สอดคล้องกับความต้องการของคนรุ่นใหม่มากขึ้น 3) คนต้องการความอิสระและต้องการเป็นนายของตัวเอง แนวโน้มนี้จะทำให้แรงงานสมัยใหม่ไม่ต้องการที่จะเป็นลูกจ้างของสถานศึกษา อยากเป็นนายจ้างของตนเอง ทำงานด้วยตนเอง

โดยไม่ต้องเข้าไปอยู่ในระบบสถานศึกษา ทำให้สถานศึกษาต่าง ๆ มีการจ้างบุคลากรแบบอาชีพอิสระ (Freelance) กันมากขึ้น 4) ทุกคนสามารถติดต่อกันได้ตลอดเวลา ทำงานที่ไหนก็ได้อันเนื่องจากความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ซึ่งทำให้ปัจจุบันทุกคนสามารถที่จะติดต่อกันและเชื่อมโยงถึงกันได้ทุกที่ทุกเวลา ดังนั้นคนรุ่นใหม่จึงเริ่มมีแนวคิดว่าสามารถทำงานได้โดยไม่ต้องเข้าสถานศึกษา สามารถนั่งทำงานที่ไหนก็ได้ 5) โลกเล็กลงแนวโน้มนี้ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนกันทางด้านแรงงานอย่างเป็นสากลมากขึ้น โดยเฉพาะการรวมตัวกันของกลุ่มภูมิภาคต่าง ๆ เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ ซึ่งทำให้แรงงานในแต่ละประเทศสามารถเดินทางไปทำงานในประเทศต่าง ๆ ได้อย่างอิสระ ทำให้สถานศึกษาต้องมีการปรับตัวทางด้านการบริหารวัฒนธรรมให้เป็นสากลมากขึ้น การบริหารบุคคลก็ต้องมีการปรับเปลี่ยน เพื่อรองรับการเข้ามาของแรงงานต่างชาติมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการสรรหาคัดเลือกคน การบริหารค่าตอบแทน การพัฒนาบุคลากร เป็นต้น[48]

ความท้าทายในการบริหารทรัพยากรบุคคลในยุคของการเปลี่ยนแปลง เป็นความท้าทายที่ทำให้การบริหารทรัพยากรบุคคลต้องปรับเปลี่ยนบทบาทและวิธีการความเป็นโลกาภิวัตน์จากสถานการณ์ของโลกที่มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างความสัมพันธ์ทางการเมืองระหว่างประเทศ การพัฒนาเทคโนโลยีสื่อสารและสารสนเทศ ตลอดจนการเปิดเสรีทางเศรษฐกิจ โดยเฉพาะด้านการค้าและการเงิน ล้วนแต่เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้โลกในยุคปัจจุบันพัฒนาเปลี่ยนแปลงในลักษณะที่เปิดเสรีมากขึ้นเรื่อย ๆ จนพรมแดนระหว่างประเทศค่อย ๆ กลายเป็นโลกไร้พรมแดน การติดต่อสื่อสารสัมพันธ์กันด้วยปลายนิ้วสัมผัส ระบบเศรษฐกิจในปัจจุบันเต็มไปด้วยการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วทำให้เกิดผลกระทบอย่างมากต่อการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เพราะเมื่อธุรกิจมีการดำเนินงานขยายตัวไปยังตลาดทั่วโลก ตลาดมีขนาดใหญ่ขึ้น อัตรากำลังคนมากขึ้น มีการแข่งขันสูงขึ้น มีการเคลื่อนย้ายการลงทุนไปยังแหล่งที่มีต้นทุนในการผลิตที่ต่ำกว่า ทั้งนี้ในส่วนของประเทศไทยนั้น จากการเปิดการค้าเสรีก็ส่งผลให้สถานศึกษาธุรกิจของไทยมีการว่าจ้างชาวต่างชาติเข้ามาทำงานมากขึ้น ตั้งแต่ระดับแรงงานไปจนถึงระดับผู้บริหาร ซึ่งส่งผลต่อความหลากหลายในเรื่องบุคลากรและวัฒนธรรมสถานศึกษา ทำให้ผู้บริหารทรัพยากรบุคคลไทยจะต้องมีวิธีการใหม่ในเรื่องการสรรหาบุคลากร เพื่อการทำงานในระดับนานาชาติมีความเป็นสากลสูงขึ้น การพัฒนาการบุคลากรเพื่อให้ทำงานในต่างประเทศ การจ่ายค่าตอบแทนที่มีความแตกต่างกันในแต่ละประเทศและเมื่อการมีคนต่างชาติเข้ามาทำงานมากขึ้น ทำให้จะต้องพัฒนาทักษะทางด้านภาษา โดยเฉพาะภาษาอังกฤษที่เป็นภาษาสากล รวมทั้งต้องเข้าใจวัฒนธรรมของชนชาติต่าง ๆ

---

[48] สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, **แผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564)** (กรุงเทพฯ: สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2559), 31-32.

และมีส่วนช่วยในการเตรียมความพร้อมให้บุคลากรของสถานศึกษาสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้ อีกทั้งมีความหลากหลายของบุคลากร เช่น อายุ เพศ กลุ่มชาติพันธุ์ ศาสนา ภาษา บุคลิกลักษณะ ความรู้ความสามารถ ความคิด รูปแบบการทำงาน ประสบการณ์ บทบาทหน้าที่การงาน สถานะทางเศรษฐกิจและสังคม รวมถึงความต้องการของบุคลากร ซึ่งในโลกของการทำงานในยุคปัจจุบันและอนาคตนั้น ความหลากหลายของบุคลากรเป็นประเด็นสำคัญที่ทุกสถานศึกษาจะต้องพบอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ความหลากหลายของบุคลากรจะสะท้อนถึงความแตกต่างของบุคลากร ทำให้กลุ่มบุคลากรมีลักษณะเฉพาะของตนเอง การดำรงชีวิตตามวิถีกลุ่มวัฒนธรรมของกลุ่มที่แตกต่างกันและอาจจะเป็นอุปสรรคในการทำงาน หรือเป็นข้อได้เปรียบของสถานศึกษาด้วยก็ได้ ผู้บริหารทรัพยากรบุคคลควรทำความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้บุคลากรมีความแตกต่างกัน เพราะความแตกต่างนี้จะส่งผลกระทบต่อแนวทางในการบริหารบุคลากร และการใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของบุคลากรและควรตระหนักว่าความหลากหลายของบุคลากรจะช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน ผลักดันบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้สามารถทำงานให้องค์การได้หลากหลายด้านในคนเดียว ทำให้เกิดความคิดที่กว้างและมีทักษะในการแก้ไขปัญหาที่หลากหลาย และต้องออกแบบกลยุทธ์ในด้านบริหารความหลากหลายของบุคลากรเพื่อให้บุคลากรที่มีความแตกต่างในด้านต่าง ๆ สามารถทำงานในสถานศึกษาได้โดยไม่นำความแตกต่างของวัฒนธรรมเชื้อชาติ มาก่อให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน ต้องทำให้ทุกคนได้รับการปฏิบัติอย่าเท่าเทียมกัน และรับความพึงพอใจในการทำงานเหมือนกัน โดยมีความพึงพอใจในสวัสดิการ ค่าตอบแทนที่ไม่เหลื่อมล้ำกันตัวอย่างความหลากหลายของบุคลากรในสังคมไทยในปัจจุบัน ได้แก่ โครงสร้างอายุของบุคลากรในสถานศึกษามีแนวโน้มเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม โดยบุคลากรกลุ่ม Generation Y มีจำนวนเพิ่มมากขึ้นผสมผสานกับผู้บริหารระดับสูงในกลุ่ม Baby Boomer และผู้บริหารระดับกลางในกลุ่ม Generation X ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีการวางนโยบายเพื่อลดช่องว่าง ลดปัญหาที่อาจจะเกิดในการทำงานในแต่ละ Generationและที่สำคัญสถานศึกษาจะได้ใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของบุคลากรให้เกิดประโยชน์มากที่สุด ซึ่งจะส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนวิธีบริหารงานทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนกำลังคน การสรรหาและคัดเลือก การจ่ายผลตอบแทน การจัดสวัสดิการและการพัฒนาบุคลากรแบบที่เหมาะสมในแต่ละ Generation นอกจากนี้ การเกษียณอายุของของผู้บริหารกลุ่ม Baby Boomer ในอนาคตข้างหน้า จะทำให้สถานศึกษาขาดแคลนบุคลากรที่มีความสามารถ ทำให้หลายสถานศึกษาเริ่มให้ความสนใจในเรื่องการกำหนดแผนสืบทอดตำแหน่ง รวมทั้งการบริหารคนที่มีศักยภาพสูง ทำให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อองค์การก็เป็นประเด็นสำคัญที่ได้รับการพูดถึงและดำเนินการในสถานศึกษาต่าง ๆ ของไทยอย่างเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น ในเรื่องของความก้าวหน้าของเทคโนโลยีดิจิทัลเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างประสิทธิภาพและความคล่องตัวให้แก่สถานศึกษาและเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

นอกจากนี้ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยียังส่งผลต่อการทำงานของบุคลากรเพราะทำให้มีงานและอาชีพใหม่ ๆ เกิดขึ้นด้วยผู้บริหารควรส่งเสริม สนับสนุนในการประยุกต์เทคโนโลยีมาใช้การทำงาน เช่น เทคโนโลยีด้านการติดต่อสื่อสาร ทำให้มีการจัดการธุรกิจแบบธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ (E-Business) หรือ ธุรกิจที่ดำเนินการทางอิเล็กทรอนิกส์บนอินเทอร์เน็ต(E-Commerce) เกิดขึ้นอย่างกว้างขวาง ผู้บริหารและบุคลากรสามารถทำงานที่อื่นได้โดยไม่ต้องเข้าสถานศึกษา เป็นการฝึกงานจากที่บ้าน (Telework) เพราะใช้เทคโนโลยีดิจิทัลสมัยใหม่เข้ามาช่วยในการติดต่อสื่อสารและทำงานให้สำเร็จตามที่ได้รับมอบหมาย นอกจากนี้การเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์บนอินเทอร์เน็ต (E-Learning) หรือสื่อเทคโนโลยีดิจิทัลอื่น ๆ เช่น การสอนโดยใช้โปรแกรม LINE, Microsoft Teams, Facebook Lite เป็นต้น ก็ถูกนำมาใช้ในงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยผู้เรียนจะเรียนรู้ด้วยตนเอง ผ่านหลักสูตรต่าง ๆ ที่จัดทำไว้สถานศึกษาชั้นนำหลายแห่งในประเทศไทยมีการปรับโครงสร้างการบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคลด้วยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล ในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในงานบริหารทรัพยากรบุคคล ตัวของผู้บริหารเองจะต้องพัฒนาตนเองและเรียนรู้ที่จะใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลรวมทั้งพัฒนาบุคลากรให้พร้อมรับกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ และพัฒนาสร้างทักษะหลากหลาย ให้แก่บุคลากรเพื่อให้มีความพร้อมที่จะทำงานในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้ รวมไปถึงการส่งเสริม สนับสนุนให้มีการฝึกอบรมให้ความรู้ในเรื่องเทคโนโลยีดิจิทัลและสื่อเทคโนโลยีดิจิทัลกับคนรุ่นเก่าหรือกลุ่ม Baby Boomer ในสถานศึกษาเพื่อที่จะทำงานและสื่อสารกับ Generation อื่น ๆ ได้ตลอดจนออกแบบโครงสร้างการบริหารงานใหม่ วางแผนกำลังคนและแผนการจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการให้สอดคล้องกับลักษณะของงาน เปลี่ยนแปลงรูปแบบการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เป็นต้น แนวโน้มเกี่ยวกับลักษณะของงาน การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในสถานศึกษาจะส่งผลต่อรูปแบบการทำงานเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม เช่น การเปิดโอกาสให้มีกรอบเวลาทำงานที่ยืดหยุ่น เกิดสภาพทางการทำงานแบบทุกสถานที่และทุกเวลา บุคลากรสามารถเลือกทำงานในสถานที่ใดก็ได้ เมื่อการสื่อสารด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลก้าวหน้าและแพร่หลายขึ้น การใช้การสื่อสารทางไกล เช่น การโต้ตอบผ่านเครือข่ายทำให้เสมือนมีปฏิสัมพันธ์ได้จริงจากระบบการประชุมทางไกลผ่านวีดีโอ (VDO Conference) ระบบประชุมบนเครือข่าย ระบบการค้าบนเครือข่าย และระบบการศึกษาทางไกล (Tele-Education) ก็มีการพัฒนาและใช้กันอย่างกว้างขวาง ทำให้การดำเนินธุรกิจขยายขอบเขตการทำงานหรือดำเนินกิจกรรมได้ทุกหนทุกแห่ง และดำเนินการได้ตลอด 24 ชั่วโมง ไม่ยึดติดกับเวลา การใช้บริการจากภายนอกเข้ามาทำหน้าที่แทนในงานเอกสาร งานธุรการต่าง ๆ การฝึกอบรม การจัดสวัสดิการ ตลอดจนการจัดการเงินเดือนและค่าตอบแทนสิ่งเหล่านี้ล้วนมีผลทำให้บทบาท ภาระงานของผู้บริหารทรัพยากรบุคคลต้องมีการปรับเปลี่ยนไปด้วย

สำนักวิจัยและพัฒนาการศึกษา กล่าวว่า ทิศทางการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลในยุค Thailand 4.0 ที่มุ่งหวังปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจให้ทันกระแสโลกด้วยการเตรียมก้าวเข้าสู่ยุค “เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม” ที่ธุรกิจจะต้องแข่งขันกันด้วยความรู้ ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม การบริหารทรัพยากรบุคคลจึงต้องปรับตัวด้วยการเตรียมความพร้อมในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้ก้าวทันและสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ทั้งนี้แนวโน้มสำคัญที่กำลังจะเกิดขึ้น ได้แก่ 1) ประเทศไทยกำลังจะเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุอย่างเต็มตัว 2) คน Gen Y จะกลายเป็นกลุ่มคนส่วนใหญ่ในสถานศึกษา 3) รูปแบบเศรษฐกิจจะเปลี่ยนจากอุตสาหกรรมที่เน้นการผลิตปริมาณมากและใช้แรงงานราคาถูกไปสู่การพัฒนาอุตสาหกรรมที่พึ่งพาความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล 4) โลกาภิวัตน์จะเข้มข้นมากขึ้น การเชื่อมโยงของโลกในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีความเข้มข้นทำให้มีโอกาสเผชิญการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและคาดไม่ถึง 5) การเกิดที่ทำงานแบบใหม่ที่เรียกว่าที่ทำงานดิจิทัล (Digital Workplace) ข้อมูลทุกอย่างในอนาคตจะถูกเชื่อมโยงอยู่ในโลกอินเตอร์เน็ต 6) ทุกสิ่งทุกอย่างในชีวิตจะอยู่ในเทคโนโลยีมือถือ (Mobile Technology) การทำธุรกรรมหรือการทำงานอื่น ๆ จะดำเนินการผ่านเทคโนโลยีมือถือ (Mobile Technology) 7) วัฒนธรรมการเชื่อมโยงกันจะเปลี่ยนแปลงไปเป็นการติดต่อที่ทำได้ตลอดทุกที่ทุกเวลา และเปลี่ยนจากแนวคิดที่เหมาะสมในชีวิตการทำงาน (Work-Life Balance) ไปสู่เวลาที่ดี (Weisure Time) 8) สังคมของการมีส่วนร่วม ในอนาคตสังคมต้องการการมีส่วนร่วมมากขึ้น 9) การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยีดิจิทัลจะกลายเป็นสิ่งสำคัญ[49]

ความท้าทายของการจัดการทรัพยากรบุคคลในศตวรรษที่ 21 คือ การเข้ามาในสถานศึกษาของแรงงานกลุ่ม Generation Y จะมีลักษณะพิเศษ คือ การไม่ชอบทำงานประจำ ชอบความเป็นอิสระหรือความยืดหยุ่น ซึ่งความยืดหยุ่นเป็นแนวทางหลักในปัจจุบันเห็นได้จาก ตลาดแรงงานเกิดความเปลี่ยนแปลงไปจากการจ้างงานประจำได้ลดน้อยลง และหันมาจ้างงานในลักษณะของการทำงานเสริม(Part Time), รับจ้างอิสระ(Freelance), การจ้างบุคคลภายนอก(Outsourced), การทำงานที่บ้าน(Home-Working), การจ้างเหมา(Contract Worker) เพื่อลดค่าใช้จ่ายและต้นทุนของสถานศึกษา ทำให้เกิดการไหลเวียนแรงงานมากขึ้นทั้งภายในสถานศึกษาและภายในตลาดแรงงาน ซึ่งในด้านของแรงงานนั้นไม่จำเป็นต้องทำงานตามเวลาที่กำหนด มีอิสระในการเลือกเวลาทำงานมากขึ้น รวมไปถึงการทำงานนอกสถานที่แล้วไม่ต้องกลับมาสถานที่ทำงานได้ ในปัจจุบันงานที่ได้รับความนิยมเป็นอย่างมากในแถบทวีปยุโรปและอเมริกา คือ การทำงานแบบรับจ้างอิสระ(Freelance)

---

[49] สำนักวิจัยและพัฒนาการศึกษา, **ทิศทางและโจทย์วิจัยของการศึกษาไทยเพื่อบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของโลก** (กรุงเทพฯ: บริษัท 21 เซ็นจูรี่จำกัด, 2559), 62.

ซึ่งในอนาคตงานประเภทนี้จะเข้ามาแทนที่การทำงานแบบเต็มเวลา (Full-Time) เพราะเรื่องของสภาพการจ้าง ความเป็นปัจเจกบุคคล ต้นทุนและค่าใช้จ่ายด้านค่าจ้างและสวัสดิการที่เอื้อต่อแรงงานมากกว่า โดยลักษณะงานที่ได้รับความนิยม คือ งานที่สามารถทำผ่านอินเทอร์เน็ตได้และทำได้ทุกเวลาตามที่ได้รับว่าจ้างมา เช่น การขายสินค้าออนไลน์ การให้คำปรึกษาทางจิตแพทย์ การให้คำแนะนำทางกฎหมาย เป็นต้น นอกจากนี้อาชีพที่จะเข้าสู่การทำงานแบบอิสระ (Freelance) ในอนาคต คือ แพทย์ ทนายความ และนักบัญชี เพราะลักษณะของงานไม่จำเป็นที่สถานศึกษาจะต้องเลือกจ้างงานแบบประจำ งานจึงอาจไม่ใช่งานที่ต่อเนื่อง สามารถทำงานเพียงวันละ 1-2 ชั่วโมง การจ้างงานแบบประจำจึงเป็นการสูญเปล่าของต้นทุน ซึ่งหันมาสู่การจ้างงานแบบการจ้างเหมา (Contract Worker) มากยิ่งขึ้นและในศตวรรษที่ 21 การจ้างงานได้เปลี่ยนแปลงไปอันเนื่องจากสถานศึกษาได้เผชิญภัยคุกคามใหม่ที่เป็นเรื่องของการจ้างงาน การทำความเข้าใจบุคลากร การปรับตัวของผู้จัดการและสถานศึกษา และการเข้ามามีบทบาทของ Generation Y ซึ่งภัยคุกคามนี้ได้แตกต่างไปจากการช่วงชิงความได้เปรียบทางธุรกิจดังที่เคยได้ประสบมาในช่วงต้นศตวรรษที่ 21 โดย แบ่งได้ 5 ด้าน ดังต่อไปนี้ 1) การมีพฤติกรรมใหม่ที่มุ่งเน้นสื่อสังคม (Social Media) ที่สามารถเชื่อมต่อกันได้ทั้งโลก 2) การใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ โดยมีอินเทอร์เน็ตเป็นแหล่งข้อมูลที่ใหญ่ที่สุด 3) กลุ่มคน Generation Y มีทัศนคติแปลกใหม่ มีความคาดหวังและเส้นทางการทำงานที่แตกต่างจากกลุ่มคน Generation X 4) เกิดแนวคิดการทำงานที่คล่องตัว (Flexible Work) คือ ความยืดหยุ่นของเวลาสามารถเลือกเวลาทำงานได้ และทำงานในเวลาที่สะดวกได้ การทำลายเส้นเขตแดน เกิดการไหลเวียนของแรงงาน ทุนทางเศรษฐกิจ ข่าวสาร และเทคโนโลยีต่าง ๆ ง่ายขึ้น 5) เรื่องของชีวิตส่วนตัวเป็นแนวความคิดเรื่องของความสมดุลในชีวิตการทำงาน ซึ่งความสมดุลในชีวิตการทำงาน คือ สิ่งที่แรงงานทำด้วยความรับผิดชอบต่องานและความสนใจนอกเหนือจากงานที่ทำ โดยไม่เกิดผลกระทบต่องานและชีวิตครอบครัว และสนับสนุนการแบ่งแยกกับชีวิตกับการทำงานออกจากกันโดยไม่ให้ทั้งสองเรื่องมากระทบต่อกันในเวลาที่ต่างบทบาทกัน[50]

การหยุดชะงักทางดิจิตอล (Digital Disruption) กำลังเริ่มส่งผลกระทบต่อธุรกิจในหลาย ๆ อุตสาหกรรม และจะมีผลต่อธุรกิจในทุกภาคส่วนในอนาคตอันใกล้ การเปลี่ยนแปลงแบบหยุดชะงักเป็นการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉม โดยที่ไม่สามารถรับมือด้วยวิธีแบบเดิม ๆ ได้ ในยุค Thailand 4.0 มีการใช้เทคโนโลยีสำหรับการสรรหาบุคลากรใหม่มากยิ่งขึ้น การลงหนังสือพิมพ์เพื่อรับสมัครบุคลากรใหม่ กลายเป็นแค่เครื่องมือประชาสัมพันธ์สถานศึกษาเท่านั้น มีการใช้เทคโนโลยีคลาวด์ และ 4G

---

[50] สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษากระทรวงศึกษาธิการ, **รายงานการวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาการศึกษาไทยกับการเตรียมความพร้อมสู่ศตวรรษที่ 21** (กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค จำกัด, 2560), 45.

ช่วยให้การเข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ ทั้งดาวน์โหลด อัพโหลดทำได้ง่ายขึ้น แนวทางการเรียนรู้ของบุคลากรเปลี่ยนไป เด็ก Generation ใหม่ ส่วนใหญ่ไม่นิยมอ่านหนังสือที่มีแต่ตัวหนังสือ ภาพหรือคลิปวีดีโอจึงเป็นสื่อที่เข้ามามีบทบาทมากขึ้นเพราะเห็นภาพได้ชัดเจน ดังนั้นการฝึกอบรมบุคลากรโดยใช้คลิปวีดีโอเป็นสื่อช่วยจึงมีแนวโน้มเป็นที่นิยมมากขึ้น สถานศึกษาหลายแห่งหันมาประยุกต์ใช้โซเชียลมีเดียเพื่อใช้พูดคุยสื่อสารในสถานศึกษาอย่างไม่เป็นทางการ ขณะที่ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่รวดเร็วทำให้การทำงานจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงให้ทันความก้าวหน้าที่เกิดขึ้น เรื่องของการบริหารทรัพยากรบุคคลก็เช่นกันที่จำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนวิธีคิดและวิธีการทำงานใหม่ให้สอดคล้องกับยุคดิจิตอลที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและอนาคต สิ่งที่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงเพื่อเข้าสู่ยุคดิจิตอล มีดังต่อไปนี้ 1) ระบบฐานข้อมูลทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล การบริหารคนต้องอาศัยข้อมูลบุคลากรจริงที่เกิดขึ้นในสถานศึกษามาเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจในการบริหารคนของสถานศึกษา ไม่ว่าจะเป็นการวางแผนอัตรากำลังคน การสรรหาคัดเลือก การพัฒนาบุคลากร การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ การวางแผนความก้าวหน้าสายอาชีพ การวางแผนทดแทนตำแหน่ง รวมถึงการบริหารจัดการในเรื่องของความรู้สึกของบุคลากรเอง ซึ่งถ้าสถานศึกษามีระบบการเก็บและบริหารจัดการข้อมูลทรัพยากรบุคคลที่ดี ก็จะทำให้สามารถที่จะวางแผนและป้องกันปัญหาทางด้านการบริหารคนได้ดีขึ้น 2) การสรรหาคัดเลือกบุคลากร จำเป็นต้องมีการทำให้ทันสมัย ช่องทางใหม่ ๆ ในการหาคนและคัดเลือกคนมีมากขึ้นเรื่อย ๆ เครือข่ายสังคม (Social Network) ต่าง ๆ สามารถที่จะช่วยให้สรรหาและคัดเลือกบุคลากรได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น ช่องทางเหล่านี้ช่วยให้สามารถพบเจอกับบุคคลที่เหมาะสมได้ ทำให้เข้าถึงกลุ่มบุคคลต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็วและตรงกลุ่มเป้าหมาย 3) การพัฒนาบุคลากร สถานศึกษาสามารถที่จะพัฒนาบุคลากรโดยไม่ต้องส่งบุคลากรไปข้างนอก ด้วยการฝึกอบรมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์บนอินเทอร์เน็ต(E-learning) ผ่านเว็บไซต์ บางสถานศึกษาจัดหลักสูตรเชื่อมโยงไว้กับมหาวิทยาลัยชั้นนำของโลกเพื่อให้บุคลากรเข้าไปเรียนและพัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการทำงาน 4) การบริหารจัดการเรื่องของระบบทรัพยากรบุคคล ระบบต่าง ๆ ในการบริหารคน การขออนุมัติต่าง ๆ การบริหารสวัสดิการ ค่าจ้างเงินเดือน ข้อมูลประวัติบุคลากร การประเมินผลงาน การประเมินผลฝึกอบรม ฯลฯ บางสถานศึกษาเริ่มที่จะเชื่อมระบบเหล่านี้เข้ากับโทรศัพท์มือถือของบุคลากรแต่ละคน บุคลากรสามารถที่จะเข้าระบบจากที่ไหนก็ได้ เพื่อที่จะทำเรื่องขอลาหรือขออนุมัติในเรื่องของการบริหารทรัพยากรบุคคลได้ทุกเรื่องอย่างสะดวกสบาย 5) การเชื่อมระบบการทำงานเพื่อทำงานที่อื่นได้ ระบบที่บุคลากรสามารถที่จะเข้าถึงเพื่อทำงานได้ไม่ว่าจะอยู่ที่ไหนของโลก[51]

---

[51] Butler, Deirdre, Kevin., and Marharet. Leahy, (Eds.), **Shaping the future: How technology can lead to educational transformation** (Dublin: The Liffey Press, 2015), 136-137.

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลยุคศตวรรษที่ 21

โรงเรียนทุกแห่งจะประสบความสำเร็จและบรรลุจุดหมายที่กำหนดได้นั้น การใช้ทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพนับว่ามีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้น การวางคนให้เหมาะสมกับงาน เวลา และตำแหน่ง เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด จะทำให้เกิดผลสำเร็จดังกล่าว การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลอย่างสร้างสรรค์และชาญฉลาดเพื่อดึงศักยภาพและความสามารถมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรบุคคลตลอดจนการประเมินผลบุคลากรเพื่อผลสำเร็จตามเป้าหมายโดย แคมเบิร์นและแฮน (Camburn and Han) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นขั้นตอนในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลที่มีความสำคัญมากเพราะจะเป็นการเพิ่มศักยภาพและความสามารถให้กับบุคคลและเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาให้กับโรงเรียน ดังนั้น ควรที่จะปฏิบัติต่อทรัพยากรบุคคลเหล่านี้ให้มีความแตกต่าง เช่น การพัฒนาบุคลากรแบบเฉพาะตัว เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จที่เหนือกว่าปกติ[52]

โดยวิวัฒนาการของการบริหารทรัพยากรบุคคลในหลายทศวรรษที่ผ่านมาที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลได้ปรับเปลี่ยนบทบาทของตนเองจากการทำงานธุรการหรืองานบุคคลทั่วไป มาเป็นการบริหารจัดการงานบุคคล ซึ่งมีขอบเขตภาระหน้าที่เพิ่มขึ้นโดยทำหน้าที่เป็นศูนย์รวมของงานด้านบุคคลทั้งหมด และทำให้บทบาทของการบริหารงานบุคคลก้าวขึ้นสู่การบริหารทรัพยากรบุคคล ในการจัดแบ่งกลุ่มกิจกรรมของการบริหารทรัพยากรบุคคลออกเป็น การวางแผน การวิเคราะห์งาน การสรรหาการคัดเลือกเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการ การฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้ไปในทิศทางที่ต้องการ การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น ๆ เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนกับการทำงานและการให้รางวัลสำหรับการทำงานที่บรรลุหรือเกินเป้าหมาย การสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรและผู้บริหารที่ดีและการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อวัดผลลัพธ์ที่ได้จากการทำงานตามแผนงานหรือเป้าหมายที่กำหนด[53]

---

[52] Eric M. Camburn and Seong Won Han, "Infrastructure for teacher reflection and instructional change: An exploratory study," **Journal of Educational Change** 16, 4 (April 2015): 511-533.

[53] สมโภชน์ เอี่ยมสุภาษิต, **ทฤษฎีและเทคนิคการปรับพฤติกรรม**, พิมพ์ครั้งที่ 8 (กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556), 49.

การบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นการบริหารจัดการที่สำคัญและเป็นที่ยอมรับว่าในโลกแห่งการแข่งขันทุกวันนี้[54] “ทรัพยากรบุคคล” กลายเป็นปัจจัยที่ใช้ในการสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่งเพราะประสบการณ์ที่ผู้เรียนได้รับจะประกอบด้วยการมีปฏิสัมพันธ์กับทรัพยากรบุคคลที่จะสร้างความพึงพอใจและความจงรักภักดีของผู้เรียนอันเป็นเป้าหมายที่สถานศึกษา ทุกประเภทต้องการทั้งสิ้น และด้วยเหตุที่ว่าทรัพยากรบุคคลประกอบไปด้วยทัศนคติ ความรู้และทักษะ รวมถึงลักษณะนิสัยในการทำงานที่แตกต่างกันทำให้เป็นปัจจัยที่มีความแตกต่างจากประเภทอื่น ๆ เพราะทัศนคติ ความรู้ทักษะและนิสัยในการทำงานของมนุษย์เป็นสิ่งที่มองไม่เห็นจับต้องไม่ได้แต่สามารถผลักดันให้แสดงพฤติกรรมที่พึงปรารถนาออกมาได้ สามารถผันแปรขึ้นลงได้ตลอดเวลาเมื่อเป็นเช่นนี้การบริหารทรัพยากรบุคคลจึงกลายเป็นเรื่องที่นักวิชาการต่างให้ความสนใจมาก ว่าจะทำอย่างไรให้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ มีความจงรักภักดี และอยู่กับโรงเรียนได้นาน ซึ่งเป็นไปดังคำกล่าวที่ได้ยินอยู่เสมอ ๆ ว่า “โรงเรียนที่มีทุนทรัพย์สามารถจัดซื้ออุปกรณ์หรือเทคโนโลยีให้ทัดเทียมคู่แข่งได้ไม่ยากนัก แต่จะได้ทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถและพร้อมที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เพื่อผลสำเร็จของโรงเรียนอย่างต่อเนื่องและคงรักษาพวกเขาไว้เป็นเรื่องไม่ง่ายเพราะโรงเรียนไม่สามารถใช้เงินตราซื้อหามาได้ง่าย ๆ แบบอุปกรณ์หรือเทคโนโลยีได้”[55]

หากมองสถานศึกษาเป็นระบบหนึ่งในระบบใหญ่แล้ว พบว่าไม่สามารถหลุดพ้นจากผลกระทบของกระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วได้ ไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม การเมือง การตลาด วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและรูปแบบการบริหารจัดการ ที่ได้สร้างแรงขับเคลื่อนในการบริหารทรัพยากรบุคคลได้ถูกปรับเปลี่ยนไปซึ่งสามารถมองได้ 2 แนวทางได้แก่ 1) ขอบเขตภาระหน้าที่และบทบาทในส่วนที่รับผิดชอบงานทรัพยากรบุคคลและ 2) มุมมองหรือท่าทีของผู้บริหารระดับสูงที่มีต่อทรัพยากรบุคคลซึ่งสามารถตอบสนองเป้าหมาย นโยบายและสภาพแวดล้อมที่ต้องมีความยืดหยุ่นและสอดคล้องระหว่างแนวปฏิบัติหรือกิจกรรมต่าง ๆ กลยุทธ์ของโรงเรียนที่มองปัจจัยการบริหารจัดการทั้งหมดเป็นแบบบูรณาการและมุ่งเน้นการใช้แนวปฏิบัติด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลให้เหมาะสมและสอดคล้อง เพื่อสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่งขันและ

---

[54] สำนักบริหารงานการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลาย, **แนวทางการดำเนินงานโรงเรียนมาตรฐานสากล** (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2562), 15.

[55] Clea Fernandez, “Learning from Japanese approaches to professional development the case of lesson study,” **Journal of Teacher Education** 53, 5 (May 2012): 393-405.

การเติบโตของโรงเรียนแบบยั่งยืน[56]ดังนั้นจะเห็นว่าความรับผิดชอบจากเดิมซึ่งถือเป็นหน้าที่เฉพาะของฝ่ายบุคคลมาเป็นภารกิจร่วมกันทั้งโรงเรียนของผู้บริหารทุกระดับ ภายใต้กรอบของแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน สำหรับภารกิจหลักไม่ว่าจะเป็นโรงเรียนขนาดใดจะต้องจัดให้ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ของโรงเรียนนั่นคือ เมื่อกลยุทธ์เปลี่ยนแปลง การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลจะต้องเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย ภายใต้กรอบแนวคิดดังกล่าวจะมีการยอมรับอิทธิพลของสภาพแวดล้อมภายนอกและความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจยุคโลกาภิวัตน์ ทำให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องมีบทบาทด้านปฏิบัติการ ด้านการบริหารและด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงรวมเข้าไปด้วย

ในการบูรณาการการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลเข้ากับกลยุทธ์ของโรงเรียนจะมีแนวปฏิบัติตั้งแต่การคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนาสมรรถนะและการรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพไว้กับโรงเรียนตลอดไป[57] สำหรับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลนั้นเป็นกระบวนการในการพัฒนาที่ก่อให้เกิดทักษะ ความรู้ในตัวบุคคลโดยมีจุดมุ่งหมายในการปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานที่เป็นการมุ่งเน้นไปที่การปฏิบัติที่เกี่ยวกับการฝึกอบรมพัฒนาการเรียนรู้สำหรับบุคลากรด้วยการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อการกลยุทธ์ของโรงเรียนเป็นกระบวนการหรือกิจกรรมทั้งในระยะสั้นและยาวเพื่อพัฒนาความรู้ในการทำงานของบุคคล เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญและความพึงพอใจที่เป็นผลประโยชน์ส่วนตัวหรือของโรงเรียนครอบคลุมไปถึงการฝึกอบรม

สรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นวิธีการกระบวนการและกลยุทธ์ในการพัฒนาบุคคลากร โดยมุ่งเน้นให้มีความรู้ ความเข้าใจ ทำให้เกิดทักษะ ที่ทำให้เป็นบุคคลที่มีคุณภาพ และมีความสามารถสูงขึ้นจากเดิม ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุง และพัฒนาประสิทธิภาพของโรงเรียนในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ไปสู่เป้าหมายที่วางเอาไว้ ในส่วนของเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล นั้นจะกระทำได้โดยผ่านการฝึกอบรมและการศึกษาเพิ่มเติม เป็นต้น

---

[56] สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา,กองมาตรฐานวิชาชีพครู, **การกำหนดแนวทางในการออกใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครู** (กรุงเทพฯ: คุรุสภาลาดพร้าว, 2556), 80.

[57] คณะศึกษาศาสตร์, **เอกสารประกอบการอบรมหลักสูตรพัฒนาครูคุณภาพโดยใช้กระบวนการสร้างระบบพี่เลี้ยง (Coaching and Mentoring)** (พิษณุโลก: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2556), 52.

แนวคิดและวิธีการเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

หัวใจหลักของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล การพัฒนาความเชี่ยวชาญเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ด้วยการผ่านกระบวนการพัฒนาทรัพยากรที่สร้างขึ้นเพื่อเป็นประโยชน์ร่วมกันทั้งในระยะยาวที่ส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดความสมบูรณ์เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของบุคคลและโรงเรียนโดยเป็นผลมาจากประสบการณ์การทำงาน ซึ่งเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดในการพัฒนานั้นมีอยู่ 3 ประการ ได้แก่ 1) การกำหนดความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน 2) การกำหนดสิทธิอำนาจกับความรับผิดชอบที่ต้องเป็นไปอย่างเหมาะสมและ 3) ต้องให้ข้อมูลกับผู้ปฏิบัติงานได้รู้ด้วยตัวของเขาเองว่าปฏิบัติงานได้ดีมากน้อยเพียงใด ซึ่งการพัฒนาจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อบุคลากรมีความปรารถนาที่จะควบคุมพฤติกรรมหรือการปฏิบัติงานด้วยตัวของเขาเองให้เป็นไปตามมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้[58] และจะต้องมีการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยให้สามารถพัฒนาที่สอดคล้องกับความต้องการในชีวิตและศักยภาพของเขาถ้าไม่เช่นนั้นแล้วทุกอย่างจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้เลย สุดท้ายจะต้องได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารอย่างเต็มที่จึงจะสัมฤทธิ์ผล เป็นการนำกิจกรรมเพื่อทำให้เกิดผลในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม โดยแบ่งกิจกรรมออกเป็น 3 กลุ่มได้แก่การฝึกอบรม การศึกษาและการพัฒนาซึ่งวิธีการพัฒนาให้บรรลุเป้าหมายนั้นมีหลายวิธี ได้แก่การฝึกอบรม การศึกษาในระดับที่สูงขึ้นและการพัฒนาตนเอง (Self-Development)[59]

สรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นผลมาจากประสบการณ์ที่ผ่านมาที่เกิดจากการทำงานของคนในโรงเรียนที่ต้องการจะพัฒนาความเชี่ยวชาญเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโรงเรียนสำหรับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลนั้นสามารถทำได้หลายวิธีเช่น การฝึกอบรมการศึกษาและการพัฒนาตนเองเป็นต้น

แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนการบริหารทรัพยากรบุคคล

การวางแผนการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้นมีความสำคัญมากเพื่อเป็นการสำรองจำนวนบุคลากรตามความต้องการในอนาคต มีความพร้อมทั้งในด้านปริมาณและคุณลักษณะตามแผนนโยบาย เพื่อนำไปจัดการทรัพยากรบุคคลให้มีความเหมาะสมกับภารกิจซึ่งต้องมีการคาดการณ์ความต้องการกำลังคนที่ต้องจ้างงาน โดยจะพิจารณาใน 3 มิติ ได้แก่ 1) ความต้องการกำลังคน

---

[58] T. S. Soebari and J. M. Aldridge, “Using student perceptions of the learning environment to evaluate the effectiveness of a teacher professional development programme,” **Learning Environments Research** 18, 2 (2015): 163-178.

[59] Anita Roberts, **The Foundation Skills Training Package. Springvale South** (Victoria: Victorian Adult Literacy and Basic Education Council, 2013), 98.

ในอนาคต โดยคาดการณ์จากการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน บุคลากร และสภาพแวดล้อม 2) คุณลักษณะและคุณสมบัติของคนที่ต้องการ โดยพิจารณาจากใบพรรณนาหน้าที่งาน และข้อกำหนดตำแหน่งงาน 3) กำลังคนที่มีทั้งจำนวนและคุณสมบัติในขณะนั้น เปรียบเทียบกับปริมาณและประเภทของงานว่ามีความเหมาะสมกันหรือไม่ ที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อกำหนดข้อเสนอเชิงนโยบายการสรรหา การพัฒนาและลักษณะการจ้างงาน เป็นต้น ด้วยการวางแผนกำลังคน นั้นเป็นกลยุทธ์เพื่อให้แน่ใจว่าจะมีบุคลากรที่เหมาะสมในเวลาและสถานที่ที่เหมาะสมกับความต้องการในอนาคต สำหรับวัตถุประสงค์ของการวางแผนกำลังคนเพื่อคาดการณ์จำนวนบุคลากรที่ต้องการในอนาคตและจัดการการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพบรรลุเป้าหมายที่กำหนดและใช้ในการเลื่อนตำแหน่งบุคลากรเพื่อให้การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลมีประสิทธิภาพ[60]

การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลนั้นควรสร้างค่านิยมเป็นเป้าหมายอันดับแรกของโรงเรียน เพราะบุคลากรที่โรงเรียนพัฒนาขึ้นเอง จะมีความรู้ความสามารถที่ตรงกับความต้องการและสอดคล้องกับวัฒนธรรมของโรงเรียน แต่ที่มักประสบปัญหาคือการที่ไม่สามารถสรรหาบุคลากรตามอุดมคติได้ ดังนั้นจึงต้องอาศัยการรวบรวมบุคลากรในระดับหนึ่ง เพื่อนำมาพัฒนาเพิ่มเติมเพื่อสร้างให้มีความรู้ความสามารถ ตรงตามความต้องการที่แท้จริงภายใต้ค่านิยมและวัฒนธรรมของโรงเรียนมากที่สุด โดยต้องคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลด้วย ได้แก่

1. ต้องยอมรับในการเปลี่ยนแปลงของโลกที่มีความหลากหลายและรวดเร็ว กลยุทธ์ที่ใช้จึงไม่มีความแน่นอน ต้องรู้จักปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งไว้ได้ ต้องติดตามและประเมินการพัฒนาขีดผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา ต่อการเปลี่ยนแปลงและต้องพัฒนาทรัพยากรบุคคลไปพร้อมกับการสร้างและสะสมองค์ความรู้ให้ทันที่ครอบคลุมต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น

2. ควรสรรหาทรัพยากรบุคคลที่ต้องการให้เหมาะสม เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมให้กับโรงเรียนในอนาคตและต้องกำหนดให้มีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในทุกระดับชั้น ไม่ควรแบ่งแยกหรือเลือกปฏิบัติเพราะจะทำให้โรงเรียนมีความเข้มแข็ง ซึ่งเป็นการเพิ่มขีดผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาให้กับโรงเรียน

3. ต้องกำหนดการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในกลุ่ม ความสามารถเฉพาะ (Specialist) ให้เหมือนกับกลุ่มความสามารถทั่วไปเพราะไม่ว่าจะเป็นกลุ่มไหนก็มีความสำคัญต่อความก้าวหน้าและมั่นคงของโรงเรียนทั้งสิ้น ควรมีการวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของโรงเรียนเพื่อสร้างขีดผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาให้กับโรงเรียน

---

[60] Ibid., 93.

4. ต้องมีกระบวนการสร้างภูมิปัญญาด้วยการสร้าง สะสม และถ่ายทอดความรู้จากคนรุ่นหนึ่งสู่คนอีกรุ่นหนึ่ง เพื่อสร้างองค์ความรู้ให้เกิดขึ้นเพื่อเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ซึ่งจะมีประโยชน์และช่วยในการพัฒนาบุคลากรเป็นอย่างมาก

5. กำหนดการสรรหา พัฒนา และธำรงรักษาให้เป็นกลยุทธ์ในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลเพื่อให้มีบุคลากรพร้อมและตรงกับความต้องการและธำรงรักษาไว้ให้ปฏิบัติงานเพื่อเป็นทรัพยากรที่มีค่ายิ่งของโรงเรียนต่อไป[61]

ความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครจึงต้องวางแผนการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นกระบวนการ ทำให้แนวคิดในปัจจุบันได้เปลี่ยนไปดังต่อไปนี้

1. ต้องตระหนักว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นกิจกรรมที่ต้องกระทำทั่วทั้งโรงเรียน และอย่างต่อเนื่อง โดยผู้บริหารต้องเข้าไปดูแลรับผิดชอบโดยตรงมิใช่มอบหมายให้ผู้บริหารหรือฝ่ายทรัพยากรบุคคลดูแล รับผิดชอบแต่เพียงฝ่ายเดียวเช่นในอดีตอีก

2. แนวทางการพัฒนาบุคลากรต้องเน้นการเสริมสร้างประสบการณ์ การมอบหมายงานและการใช้ระบบพี่เลี้ยงมาใช้ในการพัฒนาเพื่อให้บุคลากรได้มีโอกาสแสดงความสามารถที่แท้จริงอย่างเต็มที่

3. ภายหลังการพัฒนาแล้วบุคลากรจะสามารถเลือกที่จะโอนย้ายไปหน่วยงานอื่นได้ตามที่ตนเองสนใจ ถนัดหรือมีความสำคัญ จำเป็นต่อโรงเรียนมากกว่า เพื่อให้ได้มีโอกาสทำงานที่ตนเองชอบสนใจ หรือมีความถนัดมากกว่าที่จะทำประโยชน์สูงสุดให้กับโรงเรียนได้

4. การพัฒนาบุคลากรต้องเปิดกว้างให้กับทุกคน ซึ่งต่างจากในอดีตที่มักคัดเลือกหรือส่งบุคลากรที่มีปัญหาหรือด้อยความสามารถเข้ารับการพัฒนาเท่านั้น แต่การพัฒนาบุคลากรแบบใหม่นั้นให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมและทั่วถึง[62]

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าตามแนวทางการพัฒนาบุคลากรแบบใหม่นี้ทุกคนจะได้รับการพัฒนาอย่างเท่าเทียมกันมากกว่าเดิมเพื่อให้โรงเรียนสามารถอยู่รอดได้ในสถานการณ์ที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรง ถึงแม้ว่าบุคลากรจะมีความสามารถพิเศษไม่เท่าเทียมกันหรือมีจุดอ่อนจุดแข็งที่แตกต่างกัน ผู้บริหารต้องให้กำลังใจอย่างเต็มที่ และสนับสนุนเพื่อสร้างความสำเร็จตามที่บุคลากรต้องการโดยมีเป้าหมาย 2 ประการ ได้แก่

---

[61] Wayan Maba, “Teachers’ sustainable professional Development Through Classroom Action Research,” **International Journal of Research in Social Sciences** 7, 8 (August 2017): 7.

[62] สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ**, ระบบการประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ** (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชวนพิมพ์, 2562), 14.

1. เพื่อพัฒนาในเกิดทักษะใหม่ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เช่น เทคโนโลยี หรือวิธีการทำงานใหม่

2. เพื่อพัฒนาทักษะที่ทรัพยากรบุคคลต้องการ เพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับสร้างความก้าวหน้าในตำแหนงหน้าที่การงานต่อไป[63]

สรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นกระบวนการที่ต้องกระทำอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ ต้องเข้าใจและสร้างค่านิยมใหม่ว่าการพัฒนาบุคลากรเป็นการลงทุนระยะยาวไม่ใช่ค่าใช้จ่าย เป็นกระบวนการที่มีสำคัญที่โรงเรียนจะหยุดหรือเลื่อนแผนการพัฒนาบุคลากรออกไปไม่ได้แม้ว่าจะประสบกับสถานะการเงินในระยะสั้นในขณะนั้นก็ตาม เพราะคนคือทรัพยากรที่สามารถเพิ่มเติมความรู้ได้อย่างไม่มีขีดจำกัดการพัฒนาทรัพยากรบุคคลภายใต้การแข่งขันในการตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียที่แตกต่างหรือการเปลี่ยนแปลงในบริบทอื่นที่เกิดขึ้นใน ซึ่งการพัฒนาบุคลากรให้มีเพียงความรู้ความสามารถนั้น ยังไม่เพียงพอแก่การทำให้ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มกำลังความสามารถ หากขาดสิ่งที่เรียกว่า ความผูกพัน ดังนั้นโรงเรียนจึงต้องให้ความสนใจและความสำคัญต่อการคงรักษามิใช่ทุ่มเทแต่การพัฒนาเพียงอย่างเดียว

แนวคิดเกี่ยวกับการธำรงรักษาทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

การธำรงรักษาทรัพยากรบุคคล จำเป็นต้องทราบถึงสาเหตุที่ทำให้ต้องสูญเสียบุคลากรเหล่านี้ไป เพื่อที่จะหาทางป้องกัน โดยทั่วไปแล้วมักได้แก่ โอกาสในการก้าวหน้ามีน้อย ได้รับโอกาสที่ดีกว่าจากที่อื่น รู้สึกว่าตนเองไม่มีคุณค่า ไม่ได้รับการยอมรับ มีสิทธิได้รับเงินเดือนและสวัสดิการด้านต่าง ๆ ที่ดีกว่าจากโรงเรียนอื่น ไม่ได้รับการส่งเสริมสนับสนุนด้านการพัฒนาและเรียนรู้ งานไม่น่าสนใจหรือไม่ท้าทายความสามารถ และไม่พอใจวัฒนธรรมองค์กร เป็นต้น ดังนั้นการได้ทราบถึงสาเหตุที่ทำให้ต้องสูญเสียทรัพยากรบุคคลทำให้สามารถกำหนดแนวทางการบริหารงานเชิงรุกเพื่อป้องกันปัญหาดังกล่าวได้ และโรงเรียนต้องให้ความสำคัญกับองค์ประกอบทางคุณค่าของบุคลากร มองหาองค์ประกอบหลักต่าง ๆ ที่บุคลากรต้องการ เช่น งานที่ตื่นเต้นและท้าทาย โอกาสในการพัฒนาต้องการมีแนวทางการใช้ชีวิตที่ยืดหยุ่น ส่งเสริมการทำงานในโรงเรียนที่มีระบบการบริหารจัดการและค่านิยมที่ดี จัดหาการค่าตอบแทนและการให้รางวัลตอบแทนตลอดจนมีสวัสดิการที่เหมาะสม องค์ประกอบเหล่านี้ คือ สิ่งที่ทุกคนคาดหวังว่าจะได้รับจากการปฏิบัติงาน

---

[63] สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู, **สู่เส้นทางวิชาชีพครู** (กรุงเทพฯ: คุรุสภาลาดพร้าว, 2562), 50.

สรุปได้ว่า การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลมีความสำคัญเป็นอย่างมากของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครที่จะทำให้ประสบความสำเร็จได้ต้องสามารถเชื่อมโยงหรือหลอมรวมความต้องการของบุคลากรให้สอดคล้องกับนโยบาย วิสัยทัศน์ ภารกิจ วัฒนธรรม ความเชื่อ และค่านิยมของโรงเรียน สำหรับปัญหาและอุปสรรคสำคัญทางการบริหารจัดการประกอบด้วย ประการแรก กลยุทธ์และกระบวนการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรบุคคลจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนในเชิงรุกมากขึ้น เริ่มจากการบ่งชี้คุณสมบัติที่ต้องการให้สอดคล้องกับนโยบาย วิสัยทัศน์ ภารกิจ วัฒนธรรม ความเชื่อและค่านิยมของโรงเรียน เพื่อให้สามารถแยกแยะบุคลากรที่มีความเหมาะสม ออกจากกลุ่มบุคลากรทั่วไป โรงเรียนต้องสามารถแข่งขันกับที่อื่น ในการสรรหาและคัดเลือก รวมถึงจูงใจให้บุคลากรเข้ามาทำงาน รวมทั้งต้องมีแหล่งสรรหาและคัดเลือกบุคลากรให้เพิ่มมากขึ้นประการที่สอง การพัฒนาทรัพยากรบุคคลจะช่วยสร้างเสริมและมีความพร้อมสำหรับการเพิ่มขีดผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาทั้งในปัจจุบันและอนาคต ส่งผลให้มีความเข้มแข็งและมั่นคงมากยิ่งขึ้น ประการสุดท้าย ซึ่งเป็นปัญหาที่มีความสำคัญที่สุดคือ การธำรงรักษาทรัพยากรบุคคลให้คงอยู่ต่อไปนาน ๆ เพราะการสูญเสียบุคลากรนอกจากจะทำให้โรงเรียนสูญเสียค่าใช้จ่ายมากมายในการสรรหาและคัดเลือกและในการพัฒนาบุคลากร รวมทั้งการสูญเสียโอกาสและขาดความเข้มแข็ง ในโลกที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรง จนอาจทำให้ไม่สามารถดำรงอยู่ได้ต่อไป ซึ่งการธำรงรักษานี้จะต้องกำหนดแผนการให้มีความยืดหยุ่นและเหมาะสมกับแต่ละปัจเจกชนที่มีความต้องการแตกต่างกัน

การธำรงรักษาทรัพยากรบุคคลให้อยู่กับโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญ โดยทำให้บุคลากรอยู่ปฏิบัติงานกับโรงเรียนตลอดไปเพราะการสูญเสียทรัพยากรบุคคลจะส่งผลกระทบให้เกิดต้นทุนเป็นอย่างมาก ได้แก่ ต้นทุนในการสรรหา การพัฒนา เป็นต้น ดังนั้นโรงเรียนต้องสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นโดยเฉพาะบุคลากรที่โรงเรียนคัดเลือกหรือพัฒนาขึ้นมาด้วยความยากเย็นและทุ่มเททรัพยากรอย่างมากมาย ที่ในยุคแห่งความรู้ ที่เป็นทุนทางปัญญาความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน รวมถึงทักษะต่าง ๆ ที่บุคลากรสั่งสมมา ที่เป็นปัจจัยสำคัญในการแข่งขัน นอกจากนี้ยังช่วยให้ประหยัดค่าใช้จ่ายในการสรรหาและการพัฒนาเพื่อหาบุคลากรมาทดแทน โดยมีการประมาณการณ์ต้นทุนการสูญเสียบุคลากรว่ามีมากเท่ากับค่าจ้างเฉลี่ย 1 ปี ที่เป็นการสูญเสียประโยชน์ทั้งในด้านค่าใช้จ่ายและโอกาส สูญเสียเวลาและทรัพยากรต่าง ๆ ในการสรรหาหรือพัฒนาบุคลากรขึ้นมาใหม่ดังนั้นในการธำรงรักษาบุคลากรจึงเป็นเรื่องที่เกี่ยวพันกับความจงรักภักดีหรือซื่อสัตย์ของบุคลากรที่มีต่อโรงเรียน

ซึ่งกลยุทธ์การธำรงรักษาทรัพยากรบุคคลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครจำเป็นต้องทราบก่อนว่า อะไร คือ สิ่งแวดล้อมที่สำคัญในการเลือกที่จะปฏิบัติงานของบุคลากรเหล่านั้น เพื่อเรียนรู้ที่จะเติมเต็มในความต้องการของบุคลากรที่คาดหวังจากโรงเรียน ซึ่งจะช่วยให้สามารถรักษาบุคลากรนั้นให้อยู่ในโรงเรียนต่อไป ซึ่งความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ ตามทฤษฎีของมาสโลว์ (Maslow

theorized) ที่แบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 5 ระดับ นั้นโรงเรียนสามารถกำหนดกลยุทธ์ในการรักษาและจูงใจบุคลากรอย่างเหมาะสมกับบุคลากรในแต่ละระดับ ดังต่อไปนี้ 1) ความต้องการทางกาย 2) ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย 3) ความต้องการความรักและเป็นการที่ยอมรับ 4) ความต้องการได้รับการยกย่องจากผู้อื่น 5) ความต้องการในการเข้าใจและรู้จักตัวเอง

บุคลากรมีความต้องการที่คาดหวังจากโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครใน 4 ด้าน ได้แก่

1. ความต้องการค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ดี เป็นเรื่องพื้นฐานของความต้องการเพราะทุกคนต่างทำงานเพื่อมุ่งหวังได้รับค่าตอบแทนที่ดี เพื่อให้สามารถดำรงชีวิตทั้งของตนเองและครอบครัวให้มีความสุขสบาย ต้องการสวัสดิการเพื่อเป็นการยกระดับคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

2. ความต้องการได้รับการดูแลเอาใจใส่ที่ดีจากผู้บริหารหรือโรงเรียน เมื่อได้รับผลตอบแทนในรูปของค่าจ้างและได้รับสวัสดิการที่พอใจแล้ว บุคลากรจะพัฒนาความต้องการขึ้นอีกระดับ คือ ต้องการเป็นที่รักหรือได้รับการดูแลเอาใจใส่

3. ความต้องการความสำเร็จและโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เมื่อได้รับการตอบสนองในระดับที่ 1-3 แล้ว บุคลากรจะเกิดความรู้สึกว่าสามารถทุ่มเทในการทำงานได้แล้วและเมื่อตนเองทุ่มเทในการทำงานก็คาดหวังความต้องการในระดับสูงขึ้น คือ ความต้องการความสำเร็จและได้รับโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานที่มากขึ้น

4. ความต้องการได้รับการยอมรับว่าเป็นคนสำคัญของโรงเรียน เมื่อบุคลากรได้รับความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานแล้ว การได้รับการยอมรับจะทำให้มีความภาคภูมิใจโดยเฉพาะการได้รับมอบหมายให้เป็นตัวแทนของโรงเรียน ก็จะยิ่งทำให้รู้สึกว่าได้รับการยอมรับจากโรงเรียนมากยิ่งขึ้น

แม้โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครจะไม่สามารถตอบสนองความต้องการบุคลากรได้ครบถ้วนทุกคน และทุกระดับความต้องการ แต่ต้องเรียนรู้ความต้องการของบุคลากรเพื่อกำหนดกลยุทธ์ทางการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลเพื่อช่วยลดมูลเหตุปัญหาทางความคิดของบุคลากร เช่น การวางแผนทดแทนตำแหน่ง หรือโครงสร้างค่าจ้างเงินเดือน เป็นต้น ต้องสร้างความรู้สึกผูกพันระหว่างโรงเรียนและบุคลากร ซึ่งเป็นความรู้สึกมั่นคงต่อโรงเรียนและงาน โดยอาจเลือกใช้กลยุทธ์เรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อให้บุคลากรเกิดความรัก ภาคภูมิใจ และ ผูกพันกับโรงเรียน นอกจากนี้บุคลากรยังอาจแสดงพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความผูกพันกับโรงเรียนใน 3 แนวทาง ดังต่อไปนี้ 1) การแสดงออกด้วยการพูดถึงโรงเรียนแต่ในแง่บวกเสมอ 2) การดำรงอยู่ ที่แสดงออกด้วยการต้องการเป็นสมาชิกของในโรงเรียนต่อไป แม้จะได้รับข้อเสนอที่ดีกว่าจากที่อื่น 3) การปฏิบัติงานที่จะทุ่มเทและใช้ความพยายามอย่างเต็มกำลังความสามารถ เพื่อให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศที่สนับสนุนกิจกรรมของโรงเรียน เป็นต้น

ดังนั้นเพื่อให้การธำรงรักษาทรัพยากรบุคคลให้คงอยู่ต่อไป โรงเรียนต้องปรับเปลี่ยนบทบาทหรือกำหนดกลยุทธ์ใหม่ ด้วยวิธีการบริหารจัดการ ดังต่อไปนี้ ต้องสร้างบรรยากาศให้บุคลากรเริ่มต้นการทำงานด้วยความรู้สึกที่ดี มีการสร้างความเข้าใจอันดีแก่บุคลากรในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับโรงเรียน เช่น แนวปฏิบัติขององค์กรหรือขอบข่ายงานงานที่ต้องรับผิดชอบ โดยการปฐมนิเทศ เป็นต้น และส่งเสริมการจัดสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน เพราะบรรยากาศการทำงานที่ดีผนวกกับผู้บริหารที่มีความรู้ ความสามารถจะมีความสำคัญต่อบุคลากร มีการแจ้งข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ให้บุคลากรได้รับทราบ อย่างต่อเนื่อง เน้นความเป็นอิสระในการทำงานของบุคลากร คอยดูแลให้คำแนะนำ ซึ่งจะช่วยให้มีความสุขในการทำงานมากยิ่งขึ้น ต้องมอบหมายงานที่ท้าทายให้เพราะโดยมากแล้วบุคลากรมักจะชอบงานที่ท้าทายและรับผิดชอบมากขึ้น ที่จะช่วยให้สามารถรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับโรงเรียนต่อไป ควรมีการกำหนดงาน ระยะเวลาการทำงานให้มีความยืดหยุ่นในการทำงาน ต้องมีกลวิธีในการมอบงานใหม่ ๆ เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรอยากอยู่ปฏิบัติงานกับโรงเรียนนาน ๆ ทำงานที่แปลกใหม่ไม่เกิดความเบื่อหน่าย มีการดูแลรักษาบุคลากรให้อยู่ปฏิบัติงาน โดยให้ความสำคัญในวิธีการบริหารจัดการในเรื่องของคนเป็นสำคัญ

แนวคิดเกี่ยวกับการสรรหาทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

การบริหารจัดการมีองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องได้แก่บุคลากรเงินวิธีการวัสดุ อุปกรณ์เครื่องมือโดยบุคลากรจะเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดเนื่องจากเป็นตัวขับเคลื่อนองค์ประกอบที่เหลือทั้งหมดเพื่อให้สามารถดำเนินงานต่อไปได้ดังนั้นการที่จะได้บุคลากรที่ดีมาทำหน้าที่จึงต้องมีกระบวนการที่เรียกกันว่า “การสรรหาบุคคล” (recruitment) ในลักษณะต่าง ๆ เพื่อให้ได้บุคลากรที่ดีที่สุดในหน่วยงานภาครัฐการสรรหาจะต้องดำเนินไปตามระเบียบกฎเกณฑ์อย่างเคร่งครัดโดยมีสถานศึกษากลาง ทำหน้าที่กำหนดกฎเกณฑ์และควบคุมให้เป็นไปตามมาตรฐานมุ่งรักษาผลประโยชน์ของราชการสูงสุด นอกจากนี้ในด้านวิธีการสรรหาบุคคลยังนิยมใช้วิธีการสอบแข่งขันซึ่งจะมีวิธีดำเนินการที่แตกต่างกันและส่วนใหญ่จะเน้นวัดในเรื่องความรู้ ความสามารถของบุคคลมากกว่ามุ่งเน้นคุณลักษณะในด้านอื่น ๆ ทำให้การบรรจุบุคลากรในภาครัฐ มักได้ผู้ที่ไม่มีความเหมาะสมกับลักษณะของงาน นอกจากนี้ในการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ ส่วนใหญ่พบว่ามีจำนวนน้อยมากที่ไม่ผ่านการทดลองปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งควรถูกนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์มากขึ้นกว่าในอดีตที่ผ่านมาดังนั้นเพื่อให้เข้าใจเรื่องของการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรได้ดียิ่งขึ้น โดยมีรายละเอียดตามลำดับดังต่อไปนี้

ความหมายของการสรรหา

กองการเจ้าหน้าที่สำนักปลัดกรุงเทพมหานครกล่าวว่าการสรรหา หมายถึง กระบวนการของการค้นหาและดึงดูดผู้คนที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะใช้สำหรับตำแหน่งว่างในสถานศึกษาให้ได้ผู้มีความรู้ ความสามารถและเจตคติที่ดีที่ตรงตามความต้องการของโรงเรียนมาสมัครงาน เพื่อจะได้พิจารณาคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมที่สุดเข้ามาปฏิบัติงาน[64]

กรุงเทพมหานครกล่าวว่า การสรรหา หมายถึง กระบวนการของการสร้างกลุ่มของบุคคลที่มีความรู้ความสามารถในการสมัครงานสำหรับการจ้างงานภายในสถานศึกษา เป็นการค้นหาบุคคลที่เหมาะสมกับตำแหน่งเข้ามาทำงานกับสถานศึกษา โดยผู้ทำหน้าที่สรรหาจะต้องสามารถเข้าถึงแหล่งที่มาของบุคลากรเหล่านั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการดึงดูดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ให้เกิดความสนใจที่จะเข้ามาร่วมงานกับสถานศึกษา ภายใต้เงื่อนไขและแรงจูงใจที่กำหนด[65]

ริชาร์ดสัน (Richardson) กล่าวว่า การสรรหา หมายถึง กระบวนการที่โรงเรียนใช้ความพยายามในการดำเนินการและตัดสินใจคัดเลือกและกลั่นกรองผู้สมัครให้ได้จำนวน และคุณสมบัติตามความต้องการจากผู้สมัครจำนวนมาก เพื่อให้ได้บุคคลที่มีทักษะ ความรู้ ความสามารถเหมาะสมที่สุดในการเข้ามาร่วมงานกับสถานศึกษาในตำแหน่งที่กำหนดไว้[66]

ชาล (Chand) กล่าวว่า การสรรหา หมายถึง กระบวนการในการแสวงหาผู้ที่มีคุณสมบัติและดึงดูดจูงใจให้ผู้มีคุณสมบัติดังกล่าว ให้ความสนใจมาสมัครงานกับโรงเรียนเป็นการเริ่มต้นในการแสวงหาบุคลากรตามคุณสมบัติที่ได้กำหนดไว้ เพื่อมาทำงานกับโรงเรียนให้เป็นไปอย่างเหมาะสมทั้งด้านปริมาณและคุณภาพตามที่ต้องการ กระบวนการสรรหาที่ดีจึงต้องกำหนดคุณสมบัติให้ชัดเจนเพื่อคัดกรองในเบื้องต้น ไม่ให้เสียเวลาทั้งฝ่ายของโรงเรียนที่ทำการสรรหาและผู้สมัครเข้ารับการคัดเลือก[67]

---

[64] กองการเจ้าหน้าที่สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร, **การบริหารงานบุคคลประจำปี พ.ศ. 2561** (กรุงเทพฯ: สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร, 2562), 1-4.

[65] กรุงเทพมหานคร, **ประกาศรับสมัครสอบแข่งขันเพื่อบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ**, เข้าถึงเมื่อ 20 มีนาคม 2563, เข้าถึงได้จาก http://ksb.bangkok.go.th

[66] Margaret A. Richardson, **Recruitment strategies: managing/effecting the recruitment process** (London: Fontana, 2013), 76.

[67] Smriti Chand, **Sources of Recruitment of Employees: Internal and External Sources** (Chichester: Capstone, 2014), 36.

แมคเคนซี่ (Mackenzie) กล่าวว่าการสรรหา หมายถึง กระบวนการแสวงหาและจูงใจให้กลุ่มบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ศักยภาพและคุณสมบัติต่าง ๆ อันเหมาะสมกับตำแหน่งที่เปิดเข้ามาสมัครงานกับสถานศึกษา ทั้งนี้ด้วยการประชาสัมพันธ์ให้ตลาดแรงงานรับทราบซึ่งอาจจะเป็นการแสวงหาจากแหล่งภายในหรือภายนอกโรงเรียนก็ได้[68]

สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผลกรุงเทพมหานคร กล่าวว่าการสรรหาจะมีการกำหนดหลักเกณฑ์วิธีการและเงื่อนไขโดย คำนึงถึงความรู้ความสามารถทักษะและสมรรถนะความเท่าเทียมในโอกาสและประโยชน์ของทางราชการเป็นสำคัญ ด้วยกระบวนการที่มีมาตรฐานยุติธรรมและโปร่งใส ซึ่งมีรายละเอียดเกี่ยวกับคุณสมบัติในด้านความรู้ความสามารถทักษะและสมรรถนะที่เหมาะสมในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรจะใช้สมรรถนะ และตำแหน่งงานเป็นเครื่องมือในการคัดเลือกบุคลากรที่ดีที่สุดเข้าสู่สถานศึกษาซึ่งระบบการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรในวัฒนธรรมการทำงานของไทย ประกอบด้วย 2 หลักการ ได้แก่

1. ระบบคุณธรรม เป็นวิธีการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยใช้การสอบรูปแบบต่าง ๆ เพื่อประเมินความรู้ ความสามารถของบุคคลที่มีคุณสมบัติตามต้องการโดยไม่คำนึงถึงเหตุผลทางการเมืองหรือความสัมพันธ์ส่วนตัวเป็นสำคัญ มีความเสมอภาคในโอกาส

2. ระบบอุปถัมภ์ เป็นระบบการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานโดยใช้เหตุผลทางการเมืองหรือความสัมพันธ์เป็นหลักหรือเรียกว่าระบบพรรคพวก โดยไม่คำนึงถึงความรู้ ความสามารถ และความเหมาะสม มีความสัมพันธ์ทางด้านสายโลหิต ระบบผลประโยชน์ต่างฝ่ายต่างตอบแทนซึ่งกันและกัน[69]

กระบวนการสรรหา

องค์การใดมีกระบวนการสรรหาอย่างเป็นระบบและมีความยุติธรรม ก็จะเป็นส่วนหนึ่งที่จะทำให้องค์การดังกล่าว เกิดวัฒนธรรมความเป็นอยู่ในองค์การที่ดี เพราะจะได้ผู้สมัครที่มีความต้องการที่จะเข้ามาทำงานให้กับองค์การอย่างแท้จริง มีความมานะ อดทน เพื่อจะสร้างผลงานให้ออกมาดี เป็นบุคลากรที่ดี ส่งผลให้องค์การมีศักยภาพและความมั่นคงในระยะยาวอย่างแน่นอน[70]

---

[68] J. Mackenzie, **Human Resources: Recruitment & Selection Hiring Process** (New York: Routledge, 2015), 109.

[69] สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผลกรุงเทพมหานคร, **แผนพัฒนากรุงเทพมหานครระยะ 12 ปี ให้เป็นนครแห่งความน่าอยู่อย่างยั่งยืน** (กรุงเทพฯ: บริษัทดาวฤกษ์คอมมูนิเคชั่นส์ จำกัด, 2560), 57.

[70] กฤติน บุญเพ็ง, **กลยุทธ์การสรรหาบุคลากร** (กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซนเตอร์, 2555), 15.

การสรรหาและการคัด เลือกบุคลากร เป็นหน้าที่พื้นฐานของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นด่านแรกของการได้บุคลากรที่มีคุณภาพ การเริ่มต้นการรับสมัคร โดยเริ่มต้นตั้งแต่การแจกจ่ายใบสมัครและรายละเอียด ที่เกี่ยวข้องกับการรับสมัคร และการคัดเลือก เช่น คุณสมบัติของบุคลากรที่องค์กรต้องการ วิธีการกรอกใบสมัคร เอกสารสำคัญที่ต้องใช้ในการ สมัครงาน การสัมภาษณ์ขั้นต้นเป็นขั้นตอนสำคัญ ในการคัดบุคคลที่ขาดคุณสมบัติ ที่เหมาะสมในการเข้าปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ต้องการ อย่างชัดเจนออกจากกระบวนการคัดเลือก การกรอกใบสมัครมีเป้าหมายในการรวบรวมข้อมูลที่สำคัญเกี่ยวกับผู้สมัครงานเพื่อใช้เป็นหลักฐานในการพิจารณาความเหมาะสมในขั้นตอนต่อไป การสอบคัดเลือก เป็นขั้นตอนที่หน่วยงานที่มีขนาดกลางและขนาดใหญ่ ให้ความสำคัญมาก เนื่องจากเชื่อว่าการสอบสามารถ จำแนกความแตกต่างระหว่างบุคคลที่มีความเหมาะสมกับ งานนั้น ๆ กับบุคคลที่ขาดคุณสมบัติได้ในระดับหนึ่ง ผู้คัดเลือกควรนำผลการทดสอบมาใช้ในการคัดเลือกบุคลากรร่วมกับข้อมูลอื่น ๆ ที่มีเพื่อคัดเลือกบุคลากรที่มีความเหมาะสมกับงานได้ตามต้องการ การสัมภาษณ์มีเป้าหมายให้ผู้คัดเลือกมีความเข้าใจในคุณลักษณะของผู้สมัครงาน ที่ในขั้นตอนอื่นไม่สามารถตรวจสอบได้ อย่างเช่น ความรู้ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร บุคลิกภาพ ทัศนคติ การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า เพื่อพิจารณาว่าผู้สมัครคนใดมีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่สุด การสอบประวัติเป็นการตรวจสอบความถูกต้องและความเป็นจริงเกี่ยวกับผู้สมัคร โดยตรวจสอบจากแหล่งข้อมูลที่เชื่อถือได้ เช่น สถาบันการศึกษา ที่ทำงานปัจจุบัน และที่ทำงานเก่า กรมตำรวจ หรือหน่วยงานราชการอื่น ๆ เพื่อให้แน่ใจว่าผู้สมัครมีคุณสมบัติถูกต้องตามที่องค์การต้องการและจะไม่ก่อปัญหาให้องค์การในภายหลัง การตรวจสุขภาพจะดำเนินการกับผู้ที่ผ่านการทดสอบ การสัมภาษณ์และการตรวจประวัติแล้ว เพื่อป้องกันการระบาดของโรคติดต่อภายในองค์การ การคัดเลือก ขั้นสุดท้ายดำเนินการโดยบุคคลหรือคณะบุคคลที่มีอำนาจหน้าที่ในการคัดเลือกบุคลากรเพื่อตัดสินใจว่าจะรับบุคลากรที่ผ่านกระบวนการทั้งหมดเข้าร่วมงานกับองค์การหรือไม่ ปกติการคัดเลือกขั้นตอนสุดท้ายจะให้อำนาจในการตัดสินใจแก่หัวหน้างานโดยตรง การรับเข้าทำงานเมื่อตัดสินใจรับบุคลากรเข้าทำงานในช่วงแรกจะมีระยะเวลาทดลองงาน เพื่อตรวจสอบว่าบุคคลนั้นสามารถปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานและขององค์การเพียงใด[71]

สรุปได้ว่า การสรรหา เป็นกระบวนการในการค้นหาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งงานมากที่สุดในการปฏิบัติงานภายในหน่วยงานหรือสถานศึกษา เพื่อให้การดำเนินงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด การสรรหาเป็นกระบวนการดึงดูดจำนวนผู้สมัครที่เป็นไปได้เพื่อเลือกพวกเขาเหล่านั้นให้เหมาะสมกับงาน และมีการประเมินความสามารถเฉพาะและ

---

[71] พชร สันทัด, **การบริหารทรัพยากรมนุษย์** (กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมคุณธรรม, 2561), 3.

เป็นกระบวนการอ้างอิงคุณสมบัติของผู้สมัคร สำหรับการทำงานโดยเฉพาะซึ่งเป็นขั้นตอนแรกของการสมัครงานด้วยการประกาศเพื่อดึงดูดผู้ที่มีคุณสมบัติตรงตามที่ต้องการ ซึ่งอาจหาได้จากภายในหรือภายนอกสถานศึกษา จากนั้นจึงทำการทดสอบด้วยการวัดคุณลักษณะซึ่งส่วนใหญ่จะใช้วิธีคัดกรองและผู้ที่ได้คะแนนต่ำกว่าที่กำหนดจะไม่ผ่านการสรรหา รวมทั้งเป็นกระบวนการของการสร้างกลุ่มของบุคคลที่มีความรู้ความสามารถให้เข้ามาสมัครงาน ในการสรรหาบุคลากรจากภายในโรงเรียนอาจมีได้หลายวิธีดังต่อไปนี้

1. การเลื่อนตำแหน่งและโยกย้าย สถานศึกษาส่วนมากนิยมเลือกใช้วิธีการเลื่อนตำแหน่งหรือโยกย้ายภายในโรงเรียน เพื่อเติมเต็มในตำแหน่งที่ว่างอยู่เป็นวิธีการแรกที่เกิดความสะดวกและง่ายดีและก็ประสบผลดีได้ในระยะหนึ่ง แต่การเลื่อนตำแหน่งภายในโรงเรียนนั้นก็อาจมีผลเสียได้ด้วยเช่นกัน กล่าวคือ ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในตำแหน่งหนึ่ง สามารถที่จะบอกถึงผลการปฏิบัติงานที่จะเกิดขึ้นในอีกตำแหน่งหนึ่งได้ เนื่องด้วยงานในแต่ละตำแหน่งก็ต้องการทักษะของความชำนาญที่แตกต่างกันไป

2. การเสนอแนะจากบุคลากรในปัจจุบัน แหล่งที่สามารถเป็นที่น่าเชื่อถือได้ในการเติมเต็มตำแหน่งงานที่ว่าง ก็คือ การเสนอแนะจากบุคลากรในปัจจุบัน ด้วยการที่บุคลากรนั้นชี้แจงถึงข้อดีของผู้สมัครและคุณสมบัติที่ดีของผู้สมัครคนนั้นมีอยู่ให้แก่สถานศึกษาได้รับทราบ อาจจะทำเป็นหนังสือแนะนำตัวและส่งเสริมให้พวกเขาเข้ามาสมัครแข่งขันชิงตำแหน่งที่ว่าง แต่ข้อเสียก็คือเกิดการไม่ยอมรับกันขึ้น เมื่อบุคลากรรู้จักกันหรือเพื่อนต้องมาเป็นหัวหน้า

3. การรับสมัครจากบุคลากรเก่าและผู้สมัครคนเก่า บุคลากรเก่าและผู้สมัครคนเก่าเป็นแหล่งภายในที่ดีอีกแหล่งหนึ่ง เพราะทั้งสองกรณีเป็นการประหยัดเวลา เพราะเรามีข้อมูลอยู่แล้วทำให้สามารถทราบรายละเอียดเกี่ยวกับตัวของบุคลากรนั้นเป็นอย่างดี และบุคลากรเหล่านี้ย่อมมีความเข้าใจในลักษณะของงานและนโยบายของโรงเรียนได้เป็นอย่างดีอยู่แล้ว จึงทำให้มีการปรับตัวในโรงเรียนเป็นไปได้เหมาะสมกว่า แต่มีข้อเสียคือ ทำให้ขาดความคิดเห็นแปลก ๆ ใหม่ ๆ ที่อาจจะได้รับจากบุคคลภายนอก ซึ่งอาจมีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ที่แตกต่างกันออกไป และดีกว่าบุคลากรในโรงเรียนที่มีอยู่แล้วก็ได้

แนวคิดเกี่ยวกับการคัดเลือกทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

ความหมายของการคัดเลือก การคัดเลือกเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องจากการสรรหา คือการสรรหาถือว่าเป็นการพยายามดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถให้มาเข้ารับการคัดเลือก แต่การคัดเลือกเป็นการปฏิเสธผู้ที่มีคุณสมบัติไม่ตรงตาม การคัดเลือกบุคลากรจะมีประสิทธิภาพหรือไม่ย่อมขึ้นกับการสรรหาเป็นปัจจัยสำคัญ หากการสรรหาสามารถดึงดูดผู้มีความรู้ ความสามารถให้เข้ามาได้ การคัดเลือกก็จะมีประสิทธิภาพตามไปด้วย

ชุง และ บอซเคิร์ต (Chung and Bozkurt) กล่าวว่า การคัดเลือก หมายถึง กระบวนการคัดสรรให้ได้มาซึ่งผู้สมัครที่มีความเหมาะสมที่สุด สามารถทำงานให้กับองค์การได้มากที่สุด จากจำนวนผู้สมัครหลาย ๆ คน ที่มีความเหมาะสมสำหรับตำแหน่งที่ว่างในโรงเรียน เป็นกระบวนการในการดำเนินการให้ได้มา ซึ่งบุคลากรที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนดและมีจำนวนครบถ้วนตรงตามจำนวนที่โรงเรียนหรือหน่วยงานได้ระบุความต้องการไว้ ซึ่งกระบวนการดังกล่าว ประกอบด้วย การทดสอบ การสัมภาษณ์ การตรวจสอบ ประสบการณ์ และการตรวจสอบประวัติส่วนตัว กระบวนการคัดเลือก จึงเป็นกระบวนการคัดเลือกผู้สมัครที่ได้มาจากกระบวนการสรรหา โดยใช้เครื่องมือในการคัดเลือกที่มีความหลากหลาย ในการวัดและประเมินคุณลักษณะด้านต่าง ๆ ของผู้สมัคร เพื่อให้ได้ข้อมูลสำคัญสำหรับประกอบการตัดสินใจว่าบุคคลใดที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานและตรงตามความต้องการของหน่วยงานมากที่สุด[72]

เวตส์ (West) กล่าวว่าการคัดเลือก ควรยึดหลักความยุติธรรม ความเสมอภาค วัตถุประสงค์หลักและนโยบายของสถานศึกษาควรมีการนำหลักวิชาการมาประยุกต์ใช้ ยึดถือความประหยัดค่าใช้จ่ายไม่สิ้นเปลืองเวลาการคัดเลือกควรพิจารณาจากบุคคลภายในก่อน ทั้งนี้เพื่อสร้างขวัญกำลังใจของบุคลากรภายในและจะเป็นการสร้างความจงรักภักดีให้เกิดขึ้นในการคัดเลือกควรจะมีการประเมินผลว่ามีปัญหาหรือข้อบกพร่องอะไรหรือไม่เพราะการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญเพราะเป็นแนวทางที่จะทำให้ได้บุคลากรที่มีศักยภาพมีความรู้ความสามารถในการทำงานและสร้างผลประโยชน์ให้เกิดกับทุกฝ่ายได้มากที่สุด[73]

จากการให้ความหมายหรือคำจำกัดความ ผู้วิจัยจึงสรุปความหมายหรือคำจำกัดความของคำว่า การคัดเลือกเป็นกระบวนการพยายามเลือกผู้ที่มีความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณสมบัติที่จะช่วยให้โรงเรียนบรรลุเป้าหมายด้วยการพิจารณาจากผู้ที่มีความเหมาะสมมากที่สุด เป็นกระบวนการกลั่นกรองเพื่อตัดสินใจในการจ้างงานโดยจะต้องทำอย่างเป็นระบบเช่น การวิเคราะห์งาน การระบุหน้าที่ ภารกิจและความรับผิดชอบในแต่ละตำแหน่งงานรวมทั้งมี การทดสอบ การสัมภาษณ์ การตรวจสอบ ประสบการณ์และการตรวจสอบประวัติส่วนตัวการคัดเลือกควรยึดหลักความยุติธรรม ความเสมอภาควัตถุประสงค์หลักและนโยบายของสถานศึกษาและมีการนำหลักวิชาการมาประยุกต์ใช้ ควรพิจารณาจากบุคคลภายในก่อน เพื่อสร้างขวัญกำลังใจและความจงรักภักดีการคัดเลือกเป็นขั้นตอนที่

---

[72] Chul Chung and Odul Bozkurt, “Managing the duality of HRM: unravelling the strategy and perceptions of key actors in South Korean MNCs.,” **International Journal of Human Resource Management** 23, 11 (November 2012): 2333-2353.

[73] Michael West, **Effective teamwork: practical lessons from organizational research**, 3rd ed. (Chichester: The British Psychological Society/Blackwell, 2012), 58.

มีความสำคัญเพราะจะทำให้ได้บุคลากรที่มีศักยภาพมาสร้างผลประโยชน์ให้เกิดกับทุกฝ่ายได้มากที่สุด กระบวนการคัดเลือกจะใช้เครื่องมือที่มีความหลากหลายในการวัดและประเมินคุณลักษณะต่าง ๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลสำคัญสำหรับการตัดสินใจว่าบุคคลใดที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้นมากที่สุด

สรุปได้ว่า การคัดเลือกบุคลากร เป็นภารกิจสำคัญของทุกโรงเรียน เนื่องจากจะทำให้มีบุคลากรที่มีคุณภาพและจำเป็นต่อการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย ดังนั้นการคัดเลือกบุคลากรจึงเป็นสิ่งที่ต้องกระทำอย่างเป็นระบบและมีวิธีการดำเนินงานที่เหมาะสม ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการคัดเลือกพบว่า ประกอบด้วย 1) การคัดเลือกจากสมรรถนะ 2) การคัดเลือกด้วยความยุติธรรม 3) การคัดเลือกตามนโยบายและกฎหมาย 4) การคัดเลือกจากภายในและ 5) การคัดเลือกจากภายนอก ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาประยุกต์ใช้เป็นตัวแปรสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ และการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลจะมีขั้นตอนและกระบวนการ ดังต่อไปนี้

1. การวางแผนเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคลที่เป็นกระบวนการทบทวนความต้องการของโรงเรียนอย่างเป็นระบบ เพื่อให้มั่นใจว่าจำนวนบุคลากรที่มีคุณสมบัติและทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานมีเพียงพอเมื่อถึงเวลาที่ต้องการ เป็นการคาดคะเนจำนวนตำแหน่งงานที่จะเปิดรับบุคลากรในอนาคตที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการมาปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมทั้งนี้การศึกษาวิจัยกำลังคน เพื่อกำหนดมาตรการอันจะช่วยจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานให้กับโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพอย่างเป็นระบบ โดยระบุจำนวน ประเภท ระดับของทักษะ ความรู้ ความสามารถที่ต้องการ เพื่อให้โรงเรียนมั่นใจว่าจะมีบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสม และมีจำนวนเพียงพอพร้อมในการปฏิบัติเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่โรงเรียน

2. การสรรหาเป็นขั้นตอนสำคัญที่โรงเรียนจัดทำขึ้นเพื่อจูงใจให้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งงานตามที่ได้วางแผนไว้มาสมัครงาน เพื่อจะได้ทำการคัดเลือกต่อไป ซึ่งกระบวนการในการจูงใจให้ผู้สมัครที่มีศักยภาพมาสมัครงาน ด้วยการประชาสัมพันธ์แจ้งผู้สนใจให้ทราบเกี่ยวกับคุณสมบัติที่ต้องการในการปฏิบัติงานที่มีความเหมาะสม นับเป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการจ้าง ซึ่งอาจเป็นการแสวงหาจากแหล่งภายในหรือภายนอกโรงเรียนก็ได้

3. การคัดเลือกเป็นกิจกรรมที่สำคัญในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล เพราะเป็นหัวใจของการได้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และคุณสมบัติ ที่สามารถปฏิบัติงานให้กับหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การคัดเลือกนั้นเป็นการตัดสินใจว่าจะจ้างผู้ใดทำงาน โดยเริ่มตั้งแต่เมื่อมีผู้สนใจสมัครงานและสิ้นสุด เมื่อมีการตัดสินใจจ้างงานและยังขึ้นอยู่กับผลของการทดสอบที่เกี่ยวข้องและความประทับใจที่ได้จากการสัมภาษณ์ เพื่อให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมตามความต้องการที่จะส่งผลให้ได้บุคคลที่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและส่งผลดีต่อโรงเรียนในภาพรวม

4. การธำรงรักษาทรัพยากรบุคคลที่ควรเปลี่ยนแนวความคิดเรื่องความเสมอภาค ความเท่าเทียมหรือการปฏิบัติในมาตรฐานเดียวกัน เพราะโรงเรียนควรกำหนดกลยุทธ์ในการดึงดูดและจูงใจบุคลากรทุกระดับ ที่มีความแตกต่างกันในลักษณะปัจเจกชน

นอกจากการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลจะเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารต้องใช้ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณสมบัติครบล้วนเหมาะสมกับตำแหน่งงาน ดูแลและพัฒนาให้เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานในปัจจุบันและอนาคต จนถึงการสร้างหลักประกันให้หากต้องพ้นจากการเป็นบุคลากรของโรงเรียน ดังนั้น การบริหารทรัพยากรบุคคลจึงเกี่ยวข้องกับงานอันประกอบด้วย การวางแผนในเรื่องการสรรหาและจูงใจบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถให้สนใจที่จะสมัครเข้ามาเป็นบุคลากรของโรงเรียน เมื่อคัดเลือกเข้ามาเป็นบุคลากรแล้ว จะต้องพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต คอยดูแลให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี โดยให้ความสำคัญในเรื่องการให้ผลตอบแทนที่ยุติธรรมและเหมาะสม มีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน การดูแลเรื่องสวัสดิการ ระเบียบวินัยและการประเมินผลของการปฏิบัติงาน และภายหลังจากการร่วมงานที่ครบอายุเกษียณหรือลาออก ต้องให้ความสำคัญกับการให้บำเหน็จ บำนาญ เงินทดแทนหรือผลตอบแทนในรูปอื่นที่เพียงพอ โดยทรัพยากรบุคคลมีความสำคัญมากเพราะเป็นผู้ขับเคลื่อนกระบวนการทำงานและทำให้โรงเรียนสามารถอยู่รอดและเติบโตต่อไปได้ จึงต้องมีกระบวนการหรือขั้นตอนในการสรรหาและคัดเลือกหรือการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด เพราะทุกคนมีความแตกต่างกันทั้งด้านการศึกษา ภูมิหลัง ศาสนา วัฒนธรรม ความเชื่อและค่านิยม ที่ต้องสร้างความสมดุลให้เกิดขึ้น รวมทั้งต้องมีการวางแผนอัตรากำลังคนและพัฒนา ให้กลายเป็นทรัพยากรบุคคลที่มีวัตถุประสงค์เพื่อการจัดเตรียมคนให้เพียงพอกับความต้องการทั้งในเรื่องปริมาณและคุณภาพ มีคุณสมบัติตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้เพื่อสร้างบุคลากรที่ดีที่สุดให้กับโรงเรียน

การวิจัยอนาคต

ความเข้าใจพื้นฐานเพื่อการวิจัยอนาคต

การวิจัยในอนาคต คือการศึกษาเกี่ยวกับอนาคตศึกษา (Futures Studies) และการวิจัยอนาคต (Futures Research) โดยเฉพาะเทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย (Deiphi) และ EFR (Ethnographic Futures Research) ศาสตราจารย์ ดร.โรเบิร์ต บี เท็กซเดอร์ (Robert B. Taxter) แห่งมหาวิทยาลัยแตนฟอร์ด (Stanford University) ซึ่งเป็นผู้พัฒนาเทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EFR ได้ผสมผสานระเบียบวิธีระหว่าง Delphi และ EFR มารวมกันและนาจุดเด่นของทั้งสองวิธีสามารถลบจุดอ่อนของกันและกันได้อย่างลงตัว ดังนั้นจึงเรียกเทคนิคการวิจัยรูปแบบใหม่เรียกว่า เทคนิคการวิจัยอนาคต

แบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) เช่นเดียวกับการวิจัย "อนาคตภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร" ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอความหมายและความสำคัญของการวิจัยอนาคต ดังต่อไปนี้

ความหมายของการวิจัยเชิงอนาคตและเทคนิค EDFR

จุมพล พูลภัทรชีวิน ได้กล่าวไว้ว่า การวิจัยอนาคตมีลักษณะเด่นที่แตกต่างออกไปจากคำอื่น ตรงที่การวิจัยอนาคตเน้นข้อมูลและมีระบบระเบียบและวิธีการศึกษาที่รัดกุมและมีแบบแผนมากกว่าจึงอาจหมายถึง วิธีศึกษาอย่างมีระบบเกี่ยวกับทางเลือกอนาคตต่าง ๆ ที่เป็นไปได้หรือน่าจะเป็นของกลุ่มประชากรหรือกลุ่มสังคมใดสังคมหนึ่งโดยได้กำหนดจุดมุ่งหมายการวิจัยอนาคตไว้ ดังนี้

1. บรรยายอนาคตรูปแบบต่าง ๆ ที่จะเป็นไปได้หรือน่าจะเป็นของกลุ่มประชากรที่ศึกษา
2. ประเมินสถานภาพในปัจจุบันเกี่ยวกับความรู้ต่าง ๆ ที่มีอยู่เกี่ยวกับอนาคตที่เป็นไปได้ในแต่ละทาง
3. บ่งชี้ผลกระทบและผลต่อเนื่องที่เป็นไปได้ต่าง ๆ ของอนาคต
4. ให้สัญญาณเตือนภัยล่วงหน้าเกี่ยวกับอนาคตที่ไม่พึงประสงค์ที่อาจจะเกิดขึ้น
5. เข้าใจเบื้องหลังของกระบวนการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ [74]

สรุปได้ว่า การวิจัยอนาคต หมายถึง เทคนิคการวิจัยที่เน้นวิธีการหาข้อมูลอย่างเป็นระบบ ซึ่งเป็นผลที่เกิดขึ้นในอนาคตทั้งผลที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ โดยสามารถเตรียมการรับมือหรือวางแผนอนาคตได้ล่วงหน้า

วิโรจน์ สารรัตนะ กล่าวว่า การวิจัยอนาคตด้วย EDFR เป็นระเบียบวิธีวิจัยในการคาดการณ์อนาคต (research technique) เป็นวิธีการสื่อสารระหว่างผู้เชี่ยวชาญ (communicating process) ซึ่งผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่จะมีเวลาที่จะมานั่งแลกเปลี่ยนประสบการณ์โดยตรงน้อยมาก เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR และ Delphi จะเปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญได้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ความเชี่ยวชาญระหว่างกันและกัน การแบ่งช่วงเวลา นักอนาคตนิยมแบ่งช่วงเวลา ออกเป็น 4 เวลา คือ ช่วงเวลา 5 ปี คือ แก้ปัญหาทันท่วงที (immediate problem solving) ,เป็นการทำนายระยะกระชั้นชิด (immediate forecasting), การวางแผนทันที (immediate planning) ช่วงเวลาประมาณ 5-10 ปี เป็นการทำนายระยะสั้น (short range forecasting, short range planning) ช่วงเวลาประมาณ 10-15 ปี ไปจนถึง

---

[74] จุมพล พูลภัทรชีวิน, "การวิจัยอนาคตแบบเดลฟายและชาติพันุ์วรรณนา" **สารานุกรมศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ** (18 สิงหาคม 2546), 97-100.

20 ปี เป็นระยะปานกลาง (middle range forecasting) เป็นการศึกษาอนาคตของสังคมหรือวัฒนธรรมของหน่วยงานใด หน่วยงานหนึ่ง ช่วงระยะ 20 หรือ 25 ปี ขึ้นไป เป็นการวิจัยอนาคตระยะยาว[75]

จุดมุ่งหมายของการวิจัยอนาคต

จุมพล พูลภัทรชีวิน ได้กล่าวถึง จุดมุ่งหมายของการวิจัยอนาคต (Futures Research) เทคนิคเดลฟายและ EDFRโดยมีความเชื่อว่า อนาคตเป็นเรื่องที่สามารถศึกษาได้อย่างเป็นระบบอีกทั้งความเชื่อของมนุษย์เกี่ยวกับอนาคตมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและการตัดสินใจและเชื่อมั่นว่ามนุษย์สามารถควบคุมและสร้างอนาคตได้[76]

สุบัน มุขธระโกษา ได้กล่าวถึง เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR พัฒนาโดยผสมเทคนิคการวิจัยแบบ EFR (Ethnographic Futures Research) กับการวิจัยแบบเดลฟาย (Delphi) โดยขั้นตอนของ EDFR จะมีลักษณะคล้ายคลึงกับ Delphi แต่มีการพัฒนาให้ยืดหยุ่นมากขึ้น ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้ กำหนดกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ มีความจำเป็นเพราะผู้เชี่ยวชาญอาจ มองไม่เห็นความสำคัญของการวิจัยหรืออาจไม่มีเวลาให้ผู้วิจัยได้มากพอ ผู้วิจัยจึงต้องติดตามกับ ผู้เชี่ยวชาญเป็นการส่วนตัว อธิบายถึงจุดมุ่งหมายขั้นตอนต่าง ๆ ของการวิจัย เวลาที่ต้องใช้ โดยประมาณ และประโยชน์ของการวิจัย เปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญได้มีเวลาเตรียมตัว เตรียมข้อมูล จัดระบบข้อมูล และความคิดล่วงหน้า ช่วยให้ผู้วิจัยได้ข้อมูลที่น่าเชื่อถือเพิ่มขึ้น การสัมภาษณ์มีลักษณะและขั้นตอนคล้ายกับ EFR แต่ EDFR จะมีความยืดหยุ่นมากกว่า คือ ผู้วิจัยสามารถเลือกรูปแบบการสัมภาษณ์ที่จะสนองตอบต่อจุดมุ่งหมาย เวลา งบประมาณ และสถานการณ์ของการวิจัยได้ คือ อาจยึดตามรูปแบบของ EFR หรืออาจจะเลือกสัมภาษณ์เฉพาะแนวโน้มที่ผู้เชี่ยวชาญคาดว่าจะเป็นไปได้และน่าจะเป็น โดยไม่คำนึงถึงว่า แนวโน้มเหล่านี้จะเป็นไปในทางดีหรือร้าย เพราะในการทำ EDFR รอบที่สองและสาม ถ้าหากผู้วิจัยสนใจที่จะแยกศึกษาอนาคตภาพทั้ง 3 ตามแบบ EFR ผู้วิจัยก็สามารถทำได้โดยการออกแบบแบบสอบถามที่จะช่วยให้ได้อนาคตภาพทั้ง 3 ภาพ อย่างเป็นระบบได้วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญมาวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อสร้างเป็นเครื่องมือสำหรับทำเดลฟายต่อไป[77]

---

[75] วิโรจน์ สาระรัตนะ, **การวิจัยทางการบริหารหารศึกษา: แนวคิดและกรณีศึกษา**, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: หกจ.ทิพย์วิสุทธิ์, 2556), 269.

[76] จุมพล พูลภัทรชีวิน, **เทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR (Ethnographic Deiphi Futures Research)** (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2553), 97-100.

[77] สุบัน มุขธระโกษา, **การวิจัยอนาคตด้วย เทคนิค EDFR** (ขอนแก่น: สำนักทะเบียนและประมวลผล มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ, 2557), 1.

สรุปได้ว่า จุดมุ่งหมายของการวิจัยอนาคตเป็นการสำรวจข้อมูลที่มีแนวโน้มในความเป็นไปได้ทั้งพึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ เพื่อเป็นแนวทางในการสนับสนุนสิ่งที่พึงประสงค์ หลีกเลี่ยงหรือขจัดสิ่งที่ไม่พึงประสงค์ให้หมดไป การวางแผนจะบรรลุผลได้ต้องมีข้อมูลจากการวิจัยอนาคตมาเป็นส่วนสำคัญในการกำหนดนโยบาย การตัดสินใจต่อไป

วิธีการทำนายอนาคต

การสร้างภาพเป็นเทคนิคการวิจัยเชิงอนาคตเป็นการทำนายแบบเชิงบรรทัดฐาน (Normative Forecasting) และ เชิงสำรวจ (Exploratory) ซึ่งการสร้างภาพนั้นเป็นการบูรณาการเชื่อมโยงความสอดคล้องและความน่าสนใจของภาพในอนาคต และการสร้างภาพนี้เป็นประโยชน์อย่างมาก สำหรับการนำไปใช้ในการเกริ่นนำสถานการณ์ในอนาคต และใช้สำหรับการวางแผนการคิดหรือการวิจัย โดยนำเสนอภาพเหตุการณ์ในอนาคตเขียนเป็นเรื่องราวที่เกี่ยวกับอนาคต

เกลน (Glenn) ได้กล่าวไว้ว่า นักวิจัยอนาคตกำหนดวิธีทำนายอนาคตโดยมีเกณฑ์ ดังนี้ 1) เทคนิควิธีแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ เชิงปริมาณ (Quantitative) และเชิงคุณภาพ (Qualitative) 2) จุดมุ่งหมายแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ อาศัยบรรทัดฐานทางสังคม (Normative Forecasting) เป็นการเปิดโอกาสให้สังคมมีส่วนร่วม จะใช้การตอบคำถามที่ว่า “อะไรคืออนาคตที่ต้องการ” “และต้องการให้เป็นอย่างไร”และการสำรวจ (Exploratory Forecasting) จะใช้การตอบคำถามที่ว่า “อะไรคืออนาคตที่เป็นไปได้” “ใช่ที่เราต้องการหรือไม่”[78]

วิธีการวิจัยในอนาคต

วิธีวิจัยในอนาคตมีหลายวิธี ซึ่งการวิจัยอนาคตภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยเลือกใช้เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR (Ethnographic Deiphi Futures Research) เพื่อให้มีความเข้าใจในระเบียบวิธีวิจัยของ EDFR ให้ดียิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงขอกล่าวถึงขั้นตอนของการวิจัยอนาคต เทคนิคเดลฟาย และเทคนิค EDFR

จุมพล พูลภัทรชีวิน ได้กล่าวถึงขั้นตอนในการดำเนินการวิจัยโดยใช้เทคนิค EDFR ไว้ดังนี้

ขั้นที่ 1 การเตรียมผู้ทรงคุณวุฒิ การเปลี่ยนแปลงของสังคมในอนาคตนั้นเป็นเรื่องที่ค่อนข้างจะสลับซับซ้อน ดังนั้นกลุ่มบุคคลที่จะมองหรืออนาคตได้อย่างชัดเจนถูกต้องจึงจำเป็นต้องใช้กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิในเรื่องนั้น ๆ เป็นตัวอย่างในการศึกษาอนาคตจะมีความน่าเชื่อถือได้มากกว่าการคาดการณ์ของคนทั่ว ๆ ไป ดังนั้นการเลือกกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิจึงมีลักษณะเป็นแบบเจาะจงเลือก (Purposive Sampling) มากกว่าการสุ่ม (Random Sampling) หากการศึกษานั้นมีจุดมุ่งหมายที่จะ

---

[78] Neely Glenn, **Forecasting**, accessed June 8, 2015, available from http:/www.futurovenezuela.org/_curso/15-futweel.pdf.

ให้เกิดผลในการเปลี่ยนแปลงองค์การ หน่วยงาน หรือสังคมที่กำลังศึกษาอยู่ จำต้องมีเทคนิคในการเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ เช่น ต้องคัดเลือกผู้บริหารในหน่วยงานนั้น ๆ เป็นต้น การเตรียมผู้ทรงคุณวุฒิ (Preparing Subject) เป็นเรื่องที่สำคัญมากเพราะส่งผลต่อการวิจัยตลอดเวลา เนื่องจากวิจัยอนาคตโดยเฉพาะ EDFR หรือ Delphi นั้นกินเวลามาก จึงจำเป็นต้องได้รับความร่วมมืออย่างเต็มที่จากกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนั้นจึงต้องมีการติดต่อล่วงหน้าก่อนทุกครั้ง เพื่อจะต้องอธิบายถึงจุดมุ่งหมาย ขั้นตอนและระเบียบวิธี เวลาที่จะใช้ในแต่ละรอบควรย้ำให้เห็นความสำคัญของการวิจัยให้ชัดเจน การเตรียมผู้ทรงคุณวุฒินี้ นอกจากจะเป็นเครื่องยืนยันว่าจะได้รับความร่วมมือแล้ว ยังเปิดโอกาสให้ผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละท่านได้ใช้ความเชี่ยวชาญเต็มที่

ขั้นที่ 2 การสัมภาษณ์แบบ EDFR การสัมภาษณ์แบบ EDFR อาจดำเนินการสัมภาษณ์โดยขอให้ผู้ทรงคุณวุฒิพูดถึงแนวโน้มที่เป็นไปได้หรือน่าจะเป็น ไม่ว่าจะเป็นแนวโน้มที่พึงประสงค์หรือไม่พึงประสงค์ พูดรวมออกมาในคราวเดียวกัน โดยผู้ทรงคุณวุฒิมีสิทธิที่จะเลือกเรื่องใดที่เห็นว่ามีความเป็นไปได้ก่อนก็ได้ โดยใช้สถิติอย่างง่าย ๆ ในรอบที่ 2 และ 3 หรือในรอบต่อ ๆ ไปได้ นอกจากนั้นในการสัมภาษณ์แบบ EDFR ยังเปิดโอกาสให้ผู้วิจัยหรือผู้สัมภาษณ์สามารถเพิ่มประเด็นแนวโน้มที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ คนแรก ๆ ผนวกเข้าไปกับการสัมภาษณ์คนต่อ ๆ ไปได้เพราะจุดมุ่งหมายของการวิจัยอนาคต คือ การศึกษาแนวโน้มที่เพิ่มขึ้นให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ เนื่องจากในการสัมภาษณ์แบบ EDFR นี้ สามารถให้ผู้ทรงคุณวุฒิพูดถึงแนวโน้มใดที่เห็นว่าเป็นไปได้ก่อนก็ได้

ขั้นที่ 3 สังเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยจะต้องนำข้อมูลทั้งหมดที่รวบรวมได้จากการสัมภาษณ์ในรอบที่ 1 ของ EDFR มาสังเคราะห์และวิเคราะห์รายละเอียด นำข้อมูลที่สังเคราะห์และวิเคราะห์แล้วมาเขียนเป็นประเด็นหรือแนวโน้มในแบบสอบถามต่อไป

ขั้นที่ 4 พัฒนาแบบสอบถาม ผู้วิจัยจะต้องนำประเด็นหรือแนวโน้มที่สังเคราะห์แล้วมาสร้างเป็นแบบสอบถาม โดยควรจะใช้ภาษาที่สั้น กะทัดรัด ชัดเจน พยายามคงความหมายเดิมของผู้เชี่ยวชาญไว้ให้มากที่สุด คือ ถ้าผู้เชี่ยวชาญใช้ภาษาที่ชัดเจนดีแล้วก็ไม่ต้องปรับปรุงแก้ไข และต้องเขียนแนวโน้มเดียวต่อ 1 ข้อ

ขั้นที่ 5 ใช้วิธีการของเดลฟาย ในชั้นนี้ผู้เชี่ยวชาญจะได้รับแบบสอบถามที่สมบูรณ์เพื่อพิจารณาข้อความและแนวโน้มต่าง ๆ โดยผู้เชี่ยวชาญจะพิจารณาโอกาสที่ข้อความเหล่านั้นจะเป็นไปได้ สำหรับจำนวนรอบที่เหมาะสมนั้นขึ้นอยู่กับจุดหมาย งบประมาณ เวลาและกำลังคนของการวิจัย โดยที่การหยุดที่รอบหนึ่งรอบใดนั้นควรจะพิจารณาดูคำตอบในรอบต่าง ๆ ว่ามีความเป็นเอกภาพ (Homogeneity) แล้วหรือยังมีความสอดคล้องกัน (Consensus) ของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่คลอบคลุมเรื่องที่ศึกษามากพอหรือไม่ ถ้ามีมากพออาจหยุดในรอบที่ 2 หรือรอบที่ 3 ได้[79]

---

[79] จุมพล พูลภัทรชีวิน, **เทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR (Ethnographic Deiphi Futures Research)** (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2553), 97-100.

สรุปขั้นตอนการทำวิจัยแบบ EDFR

1. กำหนดกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ (Panel Experts) ผู้วิจัยจะต้องหาวิธีและคัดเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ที่มีความรู้ความสามารถและความชำนาญในเรื่องที่จะศึกษา โดยปกติจะมีประมาณตั้งแต่ 17 คนขึ้นไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมายการวิจัย ความซับซ้อนของเรื่องที่ศึกษา เวลา และงบประมาณ

2. กำหนดประเด็นแนวโน้มและสร้างเครื่องมือสำหรับการวิจัย โดยทั่วไปมักจะอยู่ในรูปของแบบสอบถามหรือการสัมภาษณ์

3. ทำเดลฟายรอบที่หนึ่ง โดยการส่งแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญหรือใช้การสัมภาษณ์

4. รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ในรอบที่หนึ่ง

5. ทำเดลฟายรอบที่สอง โดยรอบนี้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านจะได้รับข้อมูลป้อนกลับเชิงสถิติ (Statistical Feedbacks) ที่เป็นของกลุ่มโดยส่วนรวม เช่น ค่าร้อยละ ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ของกลุ่ม ผนวกด้วยคำตอบเดิมของตนเองแล้วขอให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนพิจารณาตอบใหม่ ทำเดลฟายรอบที่สาม และรอบที่สี่

6. สรุปและอภิปรายผลโดยการเสนอแนวโน้มที่มีฉันทามติตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้แล้วอภิปรายเสนอแนะจากผลการวิจัย[80]

สรุปได้ว่า รูปแบบการวิจัยโดยใช้เทคนิค EDFR เป็นการวิจัยอนาคตที่มีความยืดหยุ่นสูง ทำให้ผู้วิจัยสามารถเลือกใช้เทคนิคในรูปแบบต่าง ๆ และปรับปรุงให้มีความเหมาะสมกับปัญหาในการวิจัยได้ ถ้าหากผลของการวิจัยนั้นตอบสนองต่อจุดมุ่งหมายของการวิจัย และการศึกษาอนาคตมีประโยชน์ ดังนี้ 1) กระบวนการตัดสินใจ เป็นการช่วยกำหนดกรอบการทำงานในการตัดสินใจเพื่อการวางแผนที่สามารถได้มาด้วยการศึกษาอนาคต แม้จะเป็นเพียงความเป็นไปได้หรือความน่าจะเป็นมากกว่าความถูกต้องแน่นอน แต่ก็เป็นหลักเกณฑ์ที่จะช่วยให้นักวางแผนนำไปพิจารณาประกอบการการตัดสินใจได้ อีกทั้งยังช่วยในการตัดสินใจหาทางป้องกันปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้น และสามารถตัดสินใจเลือกวิธีการป้องกันปัญหาจากหลาย ๆ วิธีที่ได้มีการเสนอทางเลือกไว้ให้ ทำให้สามารถประเมินทางเลือกของนโยบายและการปฏิบัติ โดยคำนึงถึงผลกระทบที่เป็นไปได้ในอนาคต 2) การเตรียมคนสำหรับอนาคต เพราะการศึกษาความเป็นไปได้ของอนาคตจะทำให้บุคคลเกิดความมั่นใจในตนเอง ทำให้บุคคลมองไปข้างหน้า คำนึงถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตทั้งที่เป็นปัญหาและไม่เป็นปัญหา และได้มีโอกาสพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ ขึ้น 3) การสร้างสรรค์ การศึกษาอนาคตจะสามารถชักจูงและให้ความสนใจต่อการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ เพราะการมองอนาคตที่ห่างไกลออกไปย่อมจะทำให้สามารถคิดได้อย่างไม่รีบเร่งและสร้างสรรค์ 4) การศึกษาอนาคตเป็นเครื่องมืออย่างดีเยี่ยม

---

[80] Thomas T. Macmillan, **The Delphi Technique. Paper Presented at the annual meeting of the California Junior Colleges Associations Committee on Research and Development Monterey** (Calif: May 1971), 3-5.

ที่จะช่วยชักจูงให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ เกิดความตระหนักว่าพวกเขาสามารถเปลี่ยนแปลงโลกได้ โลกที่ดีกว่าคนอื่น ๆ คิดและจะทำให้เราทราบได้ว่าเราไม่สามารถจะจัดการเรื่องใด ๆ กับอดีตได้อีกต่อไป เพราะทุกอย่างของอดีตเป็นประวัติศาสตร์ไปแล้ว ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงอะไรได้ มีเพียงอนาคตเท่านั้น ที่ยังสามารถเปลี่ยนแปลงหรือควบคุมได้ 5) การสร้างปรัชญาแห่งชีวิต การศึกษาอนาคตจะช่วยให้บุคคลเกิดความคิดสามารถจัดเป้าหมายชีวิตได้อย่างเป็นระบบ ซึ่งจะส่งผลให้บุคคลสามารถเปลี่ยนบทบาทจากการมีปฏิกิริยา (reactive) ต่อปัญหาไปเป็นการป้องกัน (preactive) ปัญหาได้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

เคนหวัง บุญเพศ ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการนำนโยบายกระจายอำนาจการบริหารงานบุคคล ไปสู่การปฏิบัติ ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการนำนโยบายกระจายอำนาจการบริหารงานบุคคลไปสู่การปฏิบัติ ในสำนักงานเขตพื้นที่ในด้านสภาพปัจจัยสนับสนุนความสำเร็จและเสนอรูปแบบการนำนโยบายกระจายอำนาจ การบริหารงาน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามและการสัมภาษณ์เชิงลึกประชากรในการวิจัยได้แก่ ผู้บริหาร ผู้อำนวยการหรือรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาหรือนักวิชาการภายในและภายนอกกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 185 เขต โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยการสุ่มอย่างง่าย จำนวน 123 เขต ซึ่งมีผู้ให้ข้อมูลจำนวน 615 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ ผลการศึกษา พบว่า (1) มีการนำนโยบายกระจายอำนาจการบริหารงานบุคคลไปสู่การปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก (2) พบปัจจัยสนับสนุนความสำเร็จในการนำนโยบาย กระจายอำนาจการบริหารงานบุคคลไปสู่การปฏิบัติ ประกอบด้วย ตัวแปรได้แก่ ความชัดเจนในเป้าหมายและ วัตถุประสงค์ของนโยบาย ภารกิจและการมอบหมายงาน มาตรการกำกับตรวจสอบ ประเมินผลและการกระตุ้นเสริมแรง สมรรถนะของโรงเรียน ภาวะผู้นำของผู้บริหารและความร่วมมือของผู้ปฏิบัติ การสนับสนุนจากส่วนกลางและท้องถิ่นมีความสัมพันธ์กัน (3) รูปแบบที่นำเสนอ 4 องค์ประกอบหลักคือ มาตรการกำกับ ตรวจสอบ ประเมินผล และการกระตุ้นเสริมแรง สมรรถนะของโรงเรียน ความชัดเจนในเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของนโยบาย การสนับสนุน จากส่วนกลางและท้องถิ่น[81]

---

[81] เคนหวัง บุญเพศ, “รูปแบบการนำนโยบายกระจายอำนาจการบริหารงานบุคคลไปสู่การปฏิบัติ ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา” (วิทยานิพนธ์สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย, 2557), 112.

ภัทรวดี รุ่งศรี ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนบริหารส่วนตำบลในอำเภอเมือง จังหวัดกำแพงเพชร โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนบริหาร ส่วนตำบล ในอำเภอเมือง จังหวัดกำแพงเพชร และเพื่อศึกษาแนวทางพัฒนาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนบริหารส่วนตำบล ในอำเภอเมือง จังหวัดกำแพงเพชร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็น จำนวน 144 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามแบบเลือกตอบ แบบมาตราส่วนประมาณและแบบปลายเปิด วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าความถี่ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัย พบว่า 1. การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนบริหารส่วนตำบล ในอำเภอเมือง จังหวัดกำแพงเพชร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยคือ ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรบุคคล รองลงมาด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ด้านการให้รางวัลทรัพยากรบุคคล และด้านการจัดหาทรัพยากรบุคคลตามลำดับ 2. แนวทางพัฒนาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนบริหารส่วนตำบล ในอำเภอเมือง จังหวัดกำแพงเพชร ด้านการจัดหาทรัพยากรบุคคล ควรมีการรับสมัครรวมถึงการสอบคัดเลือกควรดำเนินการด้วยความโปร่งใส ด้านการให้รางวัลทรัพยากรบุคคล ควรต้องมีการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน เช่น มอบรางวัลแก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานดีเด่น เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ตั้งใจปฏิบัติงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ควรต้องมีการจัดส่งบุคลากรเข้ารับการศึกษาอบรมตามหลักสูตรต่าง ๆ และศึกษาในระดับที่สูงขึ้น เพื่อจะได้นำความรู้มาปรับปรุง การทำงานต่อไป ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรบุคคล ควรสร้างขวัญและกำลังใจ ให้แก่บุคลากร รวมถึงเปิดโอกาสให้แก่บุคลากรในหน่วยงานได้เติบโตในตำแหน่งในสายงาน[82]

ประสม ขุมเพชร ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับแนวทางพัฒนาการบริหารงานบุคคล ตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอคลองลาน จังหวัดกำแพงเพชร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคล ตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอคลองลาน จังหวัดกำแพงเพชร 2) หาแนวทางพัฒนาการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอคลองลาน จังหวัดกำแพงเพชร ในการวิจัยครั้งนี้ ประชากร ได้แก่ ผู้ปฏิบัติงานของโรงเรียนบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอคลองลาน จังหวัดกำแพงเพชร จำนวน 54 คน และผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 17 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การคำนวณค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่ามิวและค่าโร ผลการประเมินมีดังต่อไปนี้ 1. ผลการศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลตามหลัก

---

[82] ภัทรวดี รุ่งศรี, “การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอเมือง จังหวัดกำแพงเพชร” (วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิตมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร, 2559), 77.

ธรรมาภิบาลของโรงเรียนบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอคลองลาน จังหวัดกำแพงเพชร ในภาพรวม พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ หลักนิติธรรม และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ หลักคุณธรรม 2. ผลการศึกษาปัญหาการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอคลองลาน จังหวัดกำแพงเพชร ในภาพรวม พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ หลักคุณธรรม และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ หลักความโปร่งใส 3. ผลการศึกษาแนวทางพัฒนาการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอคลองลาน จังหวัดกำแพงเพชร พบว่า 3.1 ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาล พบว่า ควรจัดสรรบุคลากรใหม่ที่มีความรู้ความสามารถและให้ทันต่อความต้องการ 3.2 ด้านการบำรุงรักษาบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาล พบว่า ควรเสนอข้อมูลข่าวสารที่มีส่วนช่วยสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสเลื่อนระดับและตำแหน่ง 3.3 ด้านการพัฒนาบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาล พบว่า ควรส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองโดยเข้ารับการอบรม สัมมนา และศึกษาต่อเพิ่มเติม 3.4 ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงานตามหลักธรรมาภิบาล พบว่า อบต. ควรมีส่วนช่วยในการโอนย้ายไปของบุคลากรโดยแนะนำขั้นตอนการโอนย้าย[83]

ประสิทธิ์ แสงอินทร์ ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐในโรงเรียนบริหารส่วนจังหวัดลำพูน โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษากระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐในโรงเรียนบริหารส่วนจังหวัดลำพูน เพื่อให้สามารถนำไปเป็นเครื่องมือทางการบริหารภาครัฐแนวใหม่ของโรงเรียนบริหารส่วนจังหวัดลำพูน เนื่องจากทรัพยากรบุคคลเป็นสิ่งสำคัญที่สุดของโรงเรียน เป็นส่วนผลักดันให้การบริหารงานขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายตามวัตถุประสงค์ และทรัพยากรบุคคลเป็นแหล่งเพิ่มคุณค่าของผลผลิตการเจริญเติบโตของโรงเรียน ซึ่งการให้ความสำคัญในเรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคล มุ่งเป้าหมายไปเพื่อความเป็นโรงเรียนสาธารณะให้บริการสาธารณะอย่างครอบคลุมทันต่อความต้องการของผู้รับบริการหรือประชาชน แล้วจึงถือว่าเกิดความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียน และทำให้โรงเรียนเกิดความเจริญก้าวหน้า และพัฒนาเหนือกว่าโรงเรียนอื่น ๆ ได้ อำนาจหน้าที่การบริหารทรัพยากรบุคคลส่วนหนึ่งได้รับการกระจายอำนาจจากรัฐบาล โรงเรียนบริหารส่วนจังหวัดจึงต้องบริหารทรัพยากรบุคคลในโรงเรียนให้มีสมรรถนะสูงต่อการปฏิบัติหน้าที่ราชการ เกิดความคุ้มค่ากับงบประมาณอันเป็นภาษีอากรที่มาจากท้องถิ่นนั้นเอง

---

[83] ประสม ขุมเพชร, “แนวทางพัฒนาการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอคลองลาน จังหวัดกำแพงเพชร” (วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิตสาขาการปกครองท้องถิ่นมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร, 2555), 145.

ผู้ศึกษาได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และข้าราชการ จำนวน 45 คน ได้มาด้วยการสุ่มตัวอย่าง และใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ ผลการศึกษาพบว่า 1) ผู้บริหารระดับสูงส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุสูงกว่า 49 ปี ระดับการศึกษาปริญญาโท ประสบการณ์รับราชการกว่า 25 ปี 2) ผู้บริหารระดับกลางส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุสูงกว่า 46 ปี ระดับการศึกษาปริญญาโท ประสบการณ์รับราชการกว่า 21 ปี 3) โรงเรียนบริหารส่วนจังหวัดลำพูนมีการปรับปรุงการบริหารทรัพยากรบุคคลด้วยกระบวนการบริหาร 9 กระบวนการ เริ่มต้นตั้งแต่ กระบวนการวางแผน กระบวนการสรรหา การะบวนการคัดเลือก กระบวนการบรรจุและแต่งตั้ง การโอนและการย้าย กระบวนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน กระบวนการสร้างแรงจูงใจ กระบวนการธำรงรักษาทรัพยากรบุคคล และกระบวนการวินัยและการลงโทษ โดยใช้ประกาศคณะกรรมการข้าราชการโรงเรียนบริหารส่วนจังหวัดลำพูน เรื่อง หลักเกณฑ์และเงื่อนไขเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ. 2545 ถือเป็นระเบียบปฏิบัติยึดหลักความสอดคล้องกับนโยบายการบริหารของโรงเรียนบริหารส่วนจังหวัดลำพูนด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ให้เกิดกระบวนการบริหารพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนบริหารส่วนจังหวัดลำพูนให้เป็นทรัพยากรบุคคลที่ดี มีทักษะความชำนาญ มีสมรรถนะสูงต่อการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าประสงค์ได้เป็นอย่างดี กล่าวโดยสรุป การบริหารทรัพยากรบุคคลในโรงเรียนบริหารส่วนจังหวัดลำพูนควรให้ความสำคัญกับทุกกระบวนการบริหาร เนื่องจากทรัพยากรบุคคลเป็นสมรรถนะแห่งการบริหารภาครัฐแนวใหม่ของสถานศึกษาระดับโรงเรียนบริหารส่วนจังหวัดลำพูน[84]

รัฐกาล กลิ่นหอม ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนบริหารส่วนตำบลวังแขม อำเภอคลองขลุง จังหวัดกำแพงเพชร โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสภาพ ปัญหา การพัฒนาทรัพยากรบุคคล ของโรงเรียนบริหารส่วนตำบลวังแขม เพื่อศึกษาความต้องการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ของโรงเรียนบริหารส่วนตำบลวังแขม และเพื่อพัฒนาแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล ของโรงเรียนบริหารส่วนตำบลวังแขม อำเภอคลองขลุง จังหวัดกำแพงเพชร เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่ม และการประชุมเชิงปฏิบัติการ ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย คณะผู้บริหารโรงเรียนบริหารส่วนตำบลวังแขม บุคลากรส่วนตำบล หัวหน้าส่วนราชการ ตัวแทนสถานศึกษา และตัวแทนภาคประชาชน วิเคราะห์ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1. สภาพการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนบริหารส่วนตำบลวังแขม มีการพัฒนาครอบคลุมการพัฒนาบุคลากรส่วนตำบล ทั้ง 5 ด้านของ ตามประกาศคณะกรรมการบุคลากรส่วนตำบลจังหวัดกำแพงเพชร โดยเป็นกิจกรรมการฝึกอบรม การศึกษา และ

---

[84] ประสิทธิ์ แสงอินทร์, “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐในองค์การบริหารส่วนจังหวัดลำพูน” (วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง, 2558), 64.

การพัฒนา 2. ปัญหาการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนบริหารส่วนตำบลวังแขม โดยภาพรวม ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงของระเบียบกฎหมายที่ใช้ในการปฏิบัติราชการ หลักสูตร ในการพัฒนายังไม่ครอบคลุม ไม่สามารถนำความรู้ที่ได้จากการพัฒนามาใช้ได้เท่าที่ควร ขาดการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ขาดงบประมาณ และตัวบุคลากรส่วนตำบลไม่ให้ความสำคัญในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง 3. ความต้องการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนบริหารส่วนตำบลวังแขม โดยภาพรวม ได้แก่ ให้มีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการพัฒนาความรู้ ได้รับความรู้จากวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรอบรู้และใช้หลักสูตรการจัดการภาครัฐแนวใหม่ มีการประเมินผลการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สร้างการมีส่วนร่วมในการพัฒนาความรู้ และสนับสนุนให้บุคลากร ส่วนตำบล ได้ศึกษาและพัฒนาสายงานในระดับที่สูงขึ้น 4. การพัฒนาแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนบริหารส่วนตำบลวังแขม โดยให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ และได้กำหนดวิสัยทัศน์ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนบริหารส่วนตำบลวังแขม คือ “สร้างสถานศึกษาแห่งการเรียนรู้ ไปสู่หลักธรรมาภิบาล ให้บริการด้วยความเป็นเลิศ” ซึ่งมีเป้าหมายในการพัฒนา และกลยุทธ์ในการพัฒนา ครอบคลุมการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนบริหารส่วนตำบล วังแขม ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้ทั่วไปในการปฏิบัติงาน ด้านความรู้และทักษะเฉพาะของงานในแต่ละตำแหน่ง ด้านการบริหาร ด้านคุณสมบัติส่วนตัว และด้านคุณธรรมและจริยธรรม[85]

งานวิจัยต่างประเทศ

กูเวน (Guven) ได้ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจและผลการปฏิบัติงานของครูใหญ่พบว่าปัจจัยความสัมพันธ์ต่อการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงยกเว้นปัจจัยด้านความมั่นคงในการทำงานและพบว่าโดยทั่วไปแล้วครูส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในการทำงานให้กับครูใหญ่ที่ให้ความสำคัญด้านการกำหนดนโยบายและการบริหารด้านสภาพการทำงานด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลรวมทั้งเพื่อนร่วมงานและบุคคลในครอบครัว จะมีส่วนช่วยสนับสนุนส่งเสริมการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้และด้านเงินเดือนให้มีความเพียงพอพอต่อการดำรงชีพของครู รวมทั้งองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ได้แก่งานที่ทำสำเร็จในงานนโยบายของผู้บริหารเงินเดือนผลประโยชน์และค่าตอบแทนอย่างเพียงพอส่วนผลการปฏิบัติงานจะมีองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน ได้แก่ทำงานเต็มเวลา

---

[85] รัฐกาล กลิ่นหอม, “การพัฒนาแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลวังแขม อำเภอคลองขลุง จังหวัดกำแพงเพชร” (วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิตสาขาการปกครองท้องถิ่นมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร, 2559), 32.

การแยกอย่างชัดเจนระหว่างงานส่วนตัวและการสอนประจำ ความรับผิดชอบในวิชาชีพความก้าวหน้าในอาชีพการนิเทศจากผู้บริหาร ความมั่นคงในงานที่ทำสภาพการทำงานและสิทธิการตัดสินใจ[86]

โคกัน (Kelly Koga) ได้ทำการศึกษาเรื่องการกำหนดตัวแปรที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโดยพบว่าบุคลากรส่วนใหญ่มีความพร้อมกับหน้าที่การงานของตนเองและในการปฏิบัติงานของครูส่วนใหญ่มาจากปัจจัยภายในเช่นการได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาการเปิดโอกาสให้ใช้ความสามารถของตนในการปฏิบัติงานให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายและปัจจัยภายนอกเช่นการควบคุมดูแลความสัมพันธ์ในองค์การและนโยบายการบริหารจัดการเพื่อให้บุคลากรมีความพอใจที่ได้ปฏิบัติหน้าที่ได้ใช้ประโยชน์จากความรู้ความสามารถของตนที่ผู้บริหารเปิดโอกาสและสนับสนุนนอกจากนี้ยังมีความพอใจในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน[87]

แมนคูโซ (Mancuso) ได้ทำการศึกษาเรื่องมุมมองและทัศนคติของครูผู้สอนเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานสอนการเรียนรู้ของนักเรียนและระบบการประเมินการปฏิบัติงานเพราะบุคลากรส่วนใหญ่เชื่อว่าสามารถปรับปรุงวิธีปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของระบบประเมินได้ทั้งการกระทำและผลลัพธ์บุคลากรมีความเชื่อว่าจะมีผลลัพธ์ที่ดีที่มาจากความพยามยามปฏิบัติงานของตนเองนอกจากนั้นการวิจัยพบว่าแม้บุคลากรจะมีความคาดหวังสูงแต่การกระทำและความชอบ (คุณค่า) กลับอยู่ในระดับต่ำและจะมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในระดับต่ำด้วยสำหรับข้อเสนอแนะในการวิจัยได้แก่ 1) ระบบการประเมินการปฏิบัติงานครูต้องมีความชัดเจนและมีความเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ที่คาดหวังไว้ 2) การสร้างแรงจูงใจต้องได้รับความสำคัญมากขึ้น 3) ระบบการประเมินต้องให้ความสำคัญกับผลลัพธ์มากกว่ากระบวนการและ4) ต้องระบุเป้าหมายของการประเมินอย่างชัดเจน[88]

ฮอลลิฟิลด์ (Hollifield) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การจัดการเรียนการสอนของบุคลากรโรงเรียนแคธอลิค พบว่า ไม่ว่าโรงเรียนจะมีหลักสูตรวิธีการสอนหรืออุปกรณ์เครื่องใช้ดีเพียงใดปัจจัยที่สำคัญที่สุดคือครูผู้สอนที่มีอิทธิพลมากที่สุดต่อคุณภาพของการเรียนการสอนของเด็กนักเรียนและพบว่าปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจให้แก่ครูผู้สอนจากการวิจัย ประกอบด้วยปัจจัยด้านศรัทธา (Faith) สภาพ

---

[86] Neely Guven, “Challenges in achieving high motivation and performance in educational management: Case study of a north Cyprus public high school,” **International journal of humanities and social science** 3, 6 (June 2013): 20-26.

[87] Kelly Koga, **A study of factors contributing to job satisfaction among California public school personnel commissioners** (Chicago: Rand McNally, 2015), 57.

[88] Anthony J. Mancuso, **The motivational aspects for teaching in catholic elementary schools in the diocese of san Jose California: Who teaches in these schools and why?** (New York: John Wiley and Sons, 2014), 70.

การทำงาน (Work environment) การทำงานเพื่อชุมชนโดยรวม (Community service) และอำนาจในการตัดสินใจของครูมากกว่าปัจจัยเรื่องเงินเดือนและสวัสดิการ (Salary and benefits) ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในตำแหน่งงานเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด รวมทั้งโอกาสก้าวหน้าในวิชาชีพรางวัลและเงินชดเชยค่าจ้างการยอมรับการนับถือภาระ/ตำแหน่งงาน ความสมดุลระหว่างภาระงานและครอบครัวรวมทั้งสถานศึกษาที่มีบรรยากาศทำงานที่ดีในการทำงาน[89]

กีราน ฮาชมี (Kiran Hashmi) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับ ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรบุคคลและประสิทธิผลของครูในโรงเรียน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และประสิทธิผลของครูที่อยู่ในคณะกรรมการของโรงเรียนคาทอลิคในประเทศปากีสถาน ซึ่งครูได้จบการศึกษาในด้านผู้นำทางด้านการศึกษาจากโรงเรียนเอกชนในเมืองกาลาจี ผู้นำทางด้านการศึกษาเป็นสาขาวิชาที่ค่อนข้างจะใหม่ในการจัดการศึกษาของประเทศปากีสถาน และแนวคิดทรัพยากรบุคคลถือว่าเป็นแนวคิดที่ต้องการให้เกิดขึ้น เนื่องจากประสิทธิผลไม่ถูกนำมาใช้ในวงการการศึกษา กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นแหล่งที่ก่อให้เกิดระบบการบริหารผลงานที่เต็มไปด้วยความโปร่งใส ความร่วมมือ และเกิดสภาพแวดล้อมที่ดีในโรงเรียน ส่งเสริมประสิทธิผลในด้านความรู้ คุณค่า ทักษะและการพัฒนาในฐานะครูมืออาชีพ เพิ่มประสิทธิผลของโรงเรียน และปรับปรุงโรงเรียนโดยรวม การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ กลุ่มตัวอย่างเลือกแบบเจาะจง จำนวน 50 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามวัดเจตคติ ผลการศึกษาพบว่า 1) ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรของโรงเรียนกับความรู้ที่ได้รับมาใหม่ และทักษะของการบริหารทรัพยากรบุคคล สัมพันธ์กันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ผู้บริหารโรงเรียนไม่ได้ตระหนักถึงการบริหารตามโครงสร้าง และกลยุทธ์ต่าง ๆ ซึ่งจะมีผลต่อการส่งเสริมประสิทธิผลของครู 2) ผู้บริหารโรงเรียนบางคนมีความมุ่งมั่นที่จะตอบสนองความต้องการทางด้านการศึกษาในปัจจุบันและกล้าเผชิญกับความท้าทายในขณะที่ใช้กลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรบุคคล ในการส่งเสริมประสิทธิผลของครูเพื่อการพัฒนาโรงเรียนของตนเองโดยเฉพาะ[90]

---

[89] Sylvia Turner Hollifield, **An examination of teacher of teacher job satisfaction, workrelated stress and organizational culture in three school districts**, accessed August 17, 2020, Available from http//www.Libumi.Com/ dissertations.

[90] Kiran Hashmi, “Human Resource Management Strategies and Teacher’s Efficiency within Schools: A Co-relational Study,” **The IAFOR Journal of Education** 2, 1 (January 2014): 65-87.

นาเดีย นันดา สุขะวาติ, อิหม่ามกุนาวัน, เอนดรา อุยดิลละห์, ศศิ เมาลินา และ เฟอแมน บูดี ซานโตโซ (Nadya Nanda Sukawati, Imam Gunawan, Endra Ubaidillah, Sasi Maulina and Firman Budi Santoso) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับ การบริหารทรัพยากรบุคคลในโรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน การบริหารโรงเรียนซึ่งเป็นการบริหารแบบมืออาชีพ จะส่งผลต่อความสำเร็จของโรงเรียน ทรัพยากรที่มีความสำคัญที่จะต้องเสริมพลัง คือ ทรัพยากรบุคคลที่มีสมรรถนะเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดสำหรับโรงเรียน เพื่อพัฒนาองค์กรให้ดียิ่งขึ้น การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบถึงรูปแบบที่มีประสิทธิภาพในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน วิธีการที่ใช้คือการศึกษาวรรณกรรม ผลการศึกษาพบว่า จากการศึกษาวรรณกรรมต่าง ๆ สรุปได้ว่ากระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์งาน 2) การสรรหาและคัดเลือก 3) การปฐมนิเทศและการจัดวางตำแหน่ง 4) การฝึกอบรม 5) การปรับพฤติกรรม 6) การสร้างขวัญและกำลังใจ และ 7) ค่าตอบแทน[91]

คาติกา อีวา เพสเตียนา, ซูกิโต (Kartika Eva Prestiana, Sugito) ที่ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของนักศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาโดยรวม การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้ตอบแบบสอบถามคือครูใหญ่ ผู้ประสานงานด้านทรัพยากรบุคคล ครูประจำชั้นและครูพิเศษ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสังเกต การสัมภาษณ์และการศึกษาเอกสาร ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสรุปได้ ดังนี้ 1) การวางแผนทรัพยากรบุคคล ต้องมีการเตรียมการ การสรรหา การคัดเลือก การทดแทน การปฐมนิเทศ และการปรับตัวให้เข้ากับที่ทำงานใหม่ 2) การพัฒนาด้านทรัพยากรบุคคล มีความเหมือนกันคือ ต้องผ่านการศึกษาหรือการอบรม 3) การประเมินผลการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลโดยครูใหญ่ เป็นไปอย่างสม่ำเสมอทุกภาคเรียน ในรูปแบบการนิเทศและ 4) ค่าตอบแทนและสวัสดิการอื่น ๆ ของครู ขึ้นอยู่กับระยะเวลาการทำงาน ซึ่งมีอยู่หลายสถานภาพ ได้แก่ พนักงานฝึกงาน พนักงานชั่วคราว พนักงานประจำ และครูใหญ่[92]

---

[91] Nadya Nanda Sukawati, Imam Gunawan, EndraUbaidillah, SasiMaulina and Firman Budi Santoso, **Human Resources Management in Basic Education Schools**, Proceedings of the 2nd Early Childhood and Primary Childhood Education (ECPE 2020) Advances in Social Science, Education and Humanities Research (2020), 292–299.

[92] Kartika Eva Prestiana, Sugito, "Managing human resource development of educators in inclusion-based elementary school," **Journal of Education and Learning (EduLearn)** 15, 1 (February 2021): 1-10.

สรุป

จากการสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องของ เคน หวัง บุญเพศ (2557) พบว่า รูปแบบการนำนโยบายกระจายอำนาจการบริหารงานบุคคลไปสู่การปฏิบัติได้จริงจะมีปัจจัยที่สนับสนุนความสำเร็จในการบริหารงานโดยการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติมีความชัดเจนในเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของนโยบาย การกำกับตรวจสอบ ประเมินผลและการกระตุ้นภาวะผู้นำของผู้บริหารและความร่วมมือของผู้ปฏิบัติมีความสัมพันธ์กัน ภัทรวดี รุ่งศรี (2559) พบว่าในการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนจะมี ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรบุคคลสำคัญที่สุด และต้องมีการให้รางวัลทรัพยากรบุคคล มีแนวทางพัฒนาบุคคลที่เป็นรูปธรรม ในการสรรหาควรดำเนินการด้วยความโปร่งใส ต้องมีการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับบุคลากรที่ปฏิบัติงานดีเด่น ควรสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากร รวมถึงเปิดโอกาสให้แก่บุคลากรในหน่วยงานได้เติบโตในตำแหน่งในสายงาน ประสิทธิ์ แสงอินทร์ (2558) พบว่าในการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐในโรงเรียนบริหารส่วนจังหวัดจะมีกระบวนการเพื่อให้สามารถนำไปเป็นเครื่องมือทางการบริหาร เนื่องจากทรัพยากรบุคคลเป็นที่สิ่งสำคัญที่สุด โดยมีการบริหารเริ่มต้นตั้งแต่ กระบวนการวางแผน กระบวนการสรรหา การะบวนการคัดเลือก กระบวนการบรรจุและแต่งตั้ง การโอนและการย้าย กระบวนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน กระบวนการสร้างแรงจูงใจ กระบวนการธำรงรักษาทรัพยากรบุคคล และกระบวนการวินัยและการลงโทษ และรัฐกาล กลิ่นหอม (2559) พบว่า เป้าหมายในการพัฒนาและกลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนจะครอบคลุมทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้ทั่วไปในการปฏิบัติงาน ด้านความรู้และทักษะเฉพาะของงานในแต่ละตำแหน่ง ด้านการบริหาร ด้านคุณสมบัติส่วนตัว และด้านคุณธรรมและจริยธรรม

ในส่วนของงานวิจัยในต่างประเทศ กูเวน Guven (2013) พบว่าปัจจัยความสัมพันธ์ต่อการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงและพบว่า โดยทั่วไปแล้วครูส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในการทำงานให้กับครูใหญ่ที่ให้ความสำคัญด้านการกำหนดนโยบาย และการบริหารด้านสภาพการทำงานด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลรวมทั้งเพื่อนร่วมงานและบุคคลในครอบครัว จะมีส่วนช่วยสนับสนุนส่งเสริมการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ รวมทั้งองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานอันได้แก่ เงินเดือนผลประโยชน์และค่าตอบแทนอย่างเพียงพอ แมนคูโซ Mancuso (2014) พบว่ามุมมองและทัศนคติของครูผู้สอนเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานสอนการเรียนรู้ของนักเรียน และระบบการประเมินการปฏิบัติงานเพราะบุคลากรส่วนใหญ่เชื่อว่าสามารถปรับปรุงวิธีปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของระบบประเมินได้ทั้งการกระทำและผลลัพธ์ ฮอลลิฟิลด์ Hollifield (2020) พบว่าในการจัดการเรียนการสอนของบุคลากรในปัจจัยที่สำคัญที่สุดคือ ครูผู้สอนที่มีอิทธิพลมากที่สุดต่อคุณภาพของการเรียนการสอนของเด็กนักเรียน โดยพบว่าปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจให้แก่ครูผู้สอน

ประกอบด้วย ปัจจัยเรื่องเงินเดือนและสวัสดิการ รวมทั้งโอกาสก้าวหน้าในวิชาชีพรางวัลและเงินชดเชยค่าจ้างการยอมรับการนับถือภาระ/ตำแหน่งงาน และกีราน ฮาชมี Kiran Hashmi (2014) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรบุคคลและประสิทธิผลของครูในโรงเรียน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดเรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคล กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ที่เต็มไปด้วยความโปร่งใส ความร่วมมือ และเกิดสภาพแวดล้อมที่ดีในโรงเรียน ส่งเสริมประสิทธิผลในด้านความรู้ คุณค่า ทักษะและการพัฒนาในฐานะครู มืออาชีพ นาเดีย นันดา สุขะวาติ, อิหม่ามกุนาวัน, เอนดรา อุยดิลละห์, ศศิ เมาลินา และ เฟอแมน บูดี ซานโตโซ Nadya Nanda Sukawati, Imam Gunawan, Endra Ubaidillah, Sasi Maulina and Firman Budi Santoso (2020) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับ การบริหารทรัพยากรบุคคลในโรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นการบริหารแบบมืออาชีพจะส่งผลต่อความสำเร็จของโรงเรียน มีกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย การวิเคราะห์งาน การสรรหาและคัดเลือก การปฐมนิเทศและการจัดวางตำแหน่ง การฝึกอบรม การปรับพฤติกรรม การสร้างขวัญและกำลังใจ และค่าตอบแทน ส่วนของคาติกา อีวา เพสเตียนา, ซูกิโต Kartika Eva Prestiana, Sugito (2021) ที่ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของนักศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาโดยรวม พบว่า การวางแผนทรัพยากรบุคคล ต้องมีการเตรียมการ การสรรหา การคัดเลือก การทดแทน การปฐมนิเทศ และการปรับตัวให้เข้ากับที่ทำงานใหม่

มหาวิทยาลัยศิลปากร

บทที่ 3
การดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “อนาคตภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร”ครั้งนี้ใช้การวิจัยเชิงอนาคต (EDFR: Ethnographic Delphi Futures Research) ประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินการวิจัยระเบียบวิธีวิจัย โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ที่จะได้ข้อมูลเชิงลึกและเป็นจริงในการระดมความเห็นและข้อเสนอแนะรวมถึงความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของอนาคตภาพว่าจะเกิดขึ้นจริงหรือไม่และนำมาวิเคราะห์เกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีประสิทธิผล สำหรับขั้นตอนการวิจัยนั้นมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยเป็นไปอย่างมีระบบบรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้และถูกต้องตามระเบียบวิธีวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดรายละเอียดขั้นตอนการวิจัย เป็น 3 ขั้นตอน ประกอบด้วย 1) การจัดเตรียมโครงการวิจัย 2) การดำเนินการวิจัย 3) การรายงานผลการวิจัยโดยมีรายละเอียดในแต่ละขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย

ผู้วิจัยเตรียมโครงการวิจัยโดยการศึกษาวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับอนาคตภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครจากเอกสาร นโยบายและแผน ตำรา ข้อมูล สถิติ ผลงานวิจัย บทความวิชาการ วารสาร และเว็บไซต์ต่าง ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อนำประเด็นที่ได้มากำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย และมาจัดทำโครงร่างการวิจัย นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาและขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษา สอบและแก้ไขโครงร่างการวิจัยตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการสอบโคร่งร่างการวิจัยและนำเสนอขออนุมัติหัวข้อวิทยานิพนธ์จากบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อดำเนินการทำวิจัยในขั้นตอนต่อไป

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนของการดำเนินการวิจัย ดังต่อไปนี้

การดำเนินการวิจัยด้วยเทคนิคการวิจัยเชิงอนาคต(EDFR: Ethnographic Delphi Futures Research) โดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้และประสบการณ์ที่เหมาะสมกับเนื้อหาของการวิจัยเรื่องนี้ จำนวน 21 คน ตามแนวคิดของโทมัส ที แทคมิแลน (Thomas T. Macmillan)[93] มีขั้นตอนการดำเนินการเพื่อสอบถามผู้เชี่ยวชาญ 3 รอบ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การดำเนินการ EDFR ในรอบที่ 1 ผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง เพื่อให้แสดงความคิดเห็นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอนาคตภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร จากผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้และประสบการณ์ทั้งทางตรงและทางอ้อม จำนวน 21 คน และจัดพิมพ์ข้อมูลการสัมภาษณ์หรือแบบเก็บข้อมูลนำส่งให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องและแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับอนาคตภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครและลงนามรับรองความถูกต้องของข้อมูล

2. การดำเนินการ EDFR ในรอบที่ 2 ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง ข้อมูลรอบที่ 1 มาสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์ รอบที่ 2 โดยนำมาจำแนกประเด็นคำถามที่มาจากการคัดเลือกข้อมูลที่เป็นประเด็นความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่ต้องการให้มีขึ้นอย่างชัดเจนและรวบรวมเนื้อหาที่ใกล้เคียงกันไว้ในข้อเดียวกัน โดยคงความหมายตามความคิดของผู้เชี่ยวชาญจากแบบสัมภาษณ์ข้อมูลรอบที่ 1 ไว้ จากนั้นจึงทำแบบสอบถามในรอบที่ 2 เป็นแบบสอบถามที่มีมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ (Rating Scale)[94] และนำให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบและนำมาปรับปรุงแก้ไขตามความคิดเห็นของอาจารย์ที่ปรึกษา เมื่อเสร็จเรียบร้อยแล้วนำส่งผู้เชี่ยวชาญทั้ง 21 คน ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญคณะเดียวกับที่ตอบแบบสัมภาษณ์ข้อมูลในรอบที่ 1 วิเคราะห์หาค่ามัธยฐาน (Median) ค่าฐานนิยม (Mode) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) แล้วนำมาสร้างแบบสอบถามในรอบที่ 3ในกรณีความคิดเห็นไม่มีความแตกต่างแล้วให้ยุติไม่ต้องทำรอบที่ 3

3. การดำเนินการ EDFR ในรอบที่ 3 ผู้วิจัยนำข้อมูลจากแบบสอบถามในรอบที่ 2 มาคำนวณวิเคราะห์หาค่ามัธยฐาน (Median) ค่าฐานนิยม (Mode) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) แล้วนำมาสร้างแบบสอบถามในรอบที่ 3 ซึ่งมีกระทงคำถามเหมือนกับแบบสอบถามในรอบที่ 2 ในแบบสอบถามรอบที่ 3 นี้ ผู้เชี่ยวชาญจะได้รับทราบความคิดเห็นของ

---

[93] Thomas T. Macmillan, **The delphi technique. Paper Presented at the annual meeting of the California Junior Colleges Associations Committee on Research and Development** (Monterey: California, 1971), 3-5.

[94] Rensis Likert, **The Human Organization** (New York: McGraw-Hill, 1961), 74.

กลุ่มโดยมีการแสดงตำแหน่งของค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range)ของแต่ละคำถามไว้รวมทั้งตำแหน่งที่ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนตอบในรอบที่ 2 ด้วย ดังนั้น ผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านจะทราบว่าตนเองมีความคิดเห็นเหมือนหรือแตกต่างไปจากความคิดเห็นของกลุ่มเพียงใด และเปิดโอกาสให้ทบทวนคำตอบของตนเองใหม่อีกครั้ง ซึ่งจะยังคงยืนยันคำตอบเดิมหรือเปลี่ยนแปลงก็ได้กรณียืนยันคำตอบเดิมโดยที่คำตอบของตนอยู่นอกพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ก็ขอให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงเหตุผลประกอบด้วย

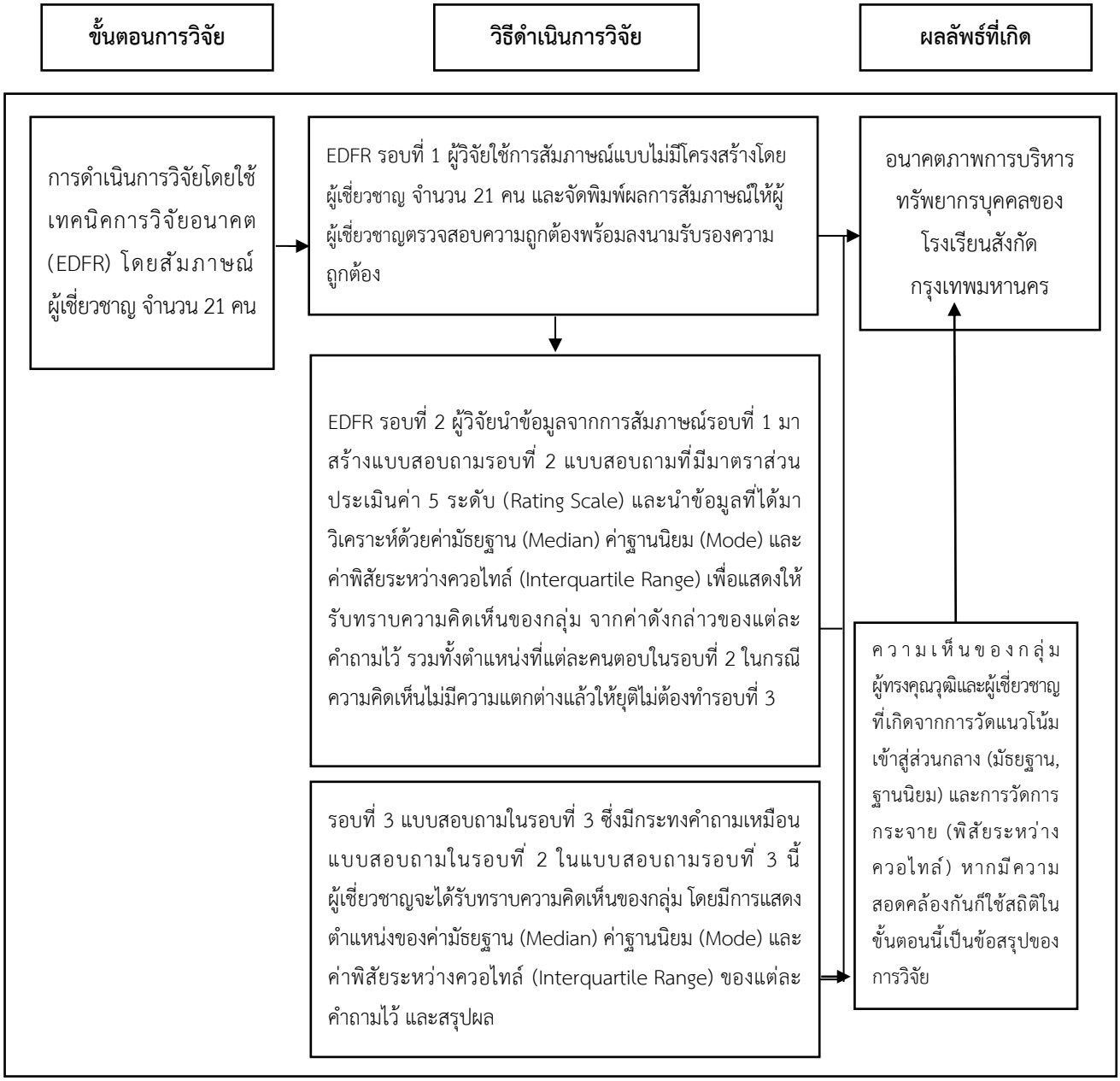
4. เมื่อได้รับข้อมูลจากแบบสอบถามในรอบที่ 3 ซึ่งเป็นรอบสุดท้ายของการสัมภาษณ์ตามเทคนิคการวิจัยอนาคต (EDFR: Ethnographic Delphi Futures Research) ให้นำข้อมูลมาคำนวณหาค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range)

5. นำบทสรุปตัวแปรของอนาคตภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องด้วยวิธีการวิเคราะห์เอกสาร (Document Analysis)รวมทั้งการสัมภาษณ์โดยใช้เทคนิคการวิจัยอนาคต (EDFR: Ethnographic Delphi Futures Research) นำมาเขียนภาพอนาคต โดยนำผลการตอบแบบสอบถามของผู้เชี่ยวชาญมาวิเคราะห์ผลตามเกณฑ์ที่กำหนด ซึ่งโดยทั่วไปถือตามเกณฑ์ที่มีความเป็นไปได้ค่อนข้างสูง กล่าวคือ ค่ามัธยฐาน (Median) ที่ 3.5 ขึ้นไป และพิจารณาความสอดคล้องของคำตอบโดยพิจารณาจาก Interquartile Range (Q3-Q1) ไม่เกิน 1.5 การเขียนภาพอนาคตที่ไม่เป็นวิชาการมากเกินไป คือ คนทั่วไปอ่านแล้วเข้าใจง่าย

6. สรุปผลการศึกษาวิจัยซึ่งนำไปสู่อนาคตภาพในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในอนาคต

การวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับอนาคตภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร เพื่อหาแนวโน้มที่มีความเป็นไปได้มากและมีความสอดคล้องทางความคิดเห็นระหว่างกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ที่ได้จากเทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR ซึ่งแสดงรายละเอียดและขั้นตอนการดำเนินการวิจัย สรุปได้ดังแผนภูมิที่ 2

การดำเนินการวิจัยโดยใช้เทคนิคการวิจัยอนาคต (EDFR: Ethnographic Delphi Futures Research)



แผนภูมิที่ 2 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย

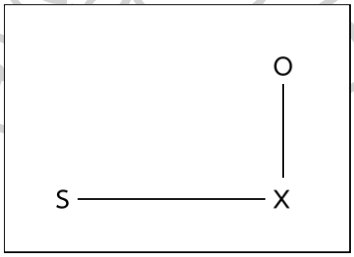
ผู้วิจัยรวบรวมผลจากการวิจัย สรุปข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ มาจัดทำร่างรายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องตามที่คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์เสนอแนะ จัดพิมพ์รายงาน และส่งรายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์ เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ เพื่อขออนุมัติสำเร็จการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษาต่อไป

ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้การศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วยแบบแผนการวิจัย ผู้เชี่ยวชาญ ตัวแปรที่จะศึกษา เครื่องมือวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นวิธีวิจัยเชิงอนาคต โดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR ที่มีการศึกษาวิจัยแบบกลุ่มตัวอย่างเดียวโดยศึกษาจากเอกสาร วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญศึกษาสภาวการณ์โดยไม่มีการทดลอง (The One - Shot, Non- Experimental Case Study) ซึ่งเขียนแผนภูมิ (Diagram) ได้ดังนี้



แผนภูมิที่ 3 แผนผังของแผนแบบการวิจัย

เมื่อ S หมายถึง กลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการเลือกเพื่อการศึกษาวิจัยอนาคตโดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR

X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษาได้แก่ตัวแปรที่เป็นข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามและตัวแปรอนาคตภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

O หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาผู้เชี่ยวชาญ

ผู้ให้ข้อมูลหลัก

ในการวิจัยครั้งนี้อาศัยความเชี่ยวชาญประสบการณ์ความรู้ของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 21คนแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ประกอบด้วย กลุ่มนโยบาย กลุ่มนโยบายและปฏิบัติ และกลุ่มปฏิบัติโดยตรง ดังนี้

1. กลุ่มนโยบาย จำนวน 7 คน ประกอบด้วย
   - 1.1 ผู้บริหารระดับสูงของกรุงเทพมหานคร จำนวน 3 คน
   - 1.2 ผู้บริหารระดับสำนักการศึกษา จำนวน 4 คน
2. กลุ่มนโยบายและปฏิบัติ จำนวน 7 คน ประกอบด้วย
   - 2.1 ผู้อำนวยการสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 3 คน
   - 2.2 ผู้อำนวยการสำนักการเจ้าหน้าที่สำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร จำนวน 1 คน
   - 2.3 ผู้อำนวยการกองอัตรากำลังคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร จำนวน 1 คน
   - 2.4 ศึกษานิเทศก์ สำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร จำนวน 1 คน
   - 2.5 คณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร จำนวน 1 คน
3. กลุ่มปฏิบัติโดยตรง จำนวน 7 คน ประกอบด้วย
   - 3.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 7 คน

สำหรับผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจหรือมีประสบการณ์โดยตรงกับอนาคตภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครได้จากการเลือกแบบเจาะจง (purposive sampling) ตามหลักเกณฑ์ที่ตั้งไว้ จำนวน 17 คน ตามแนวคิดของโทมัส ที แทคมิแลน (Thomas T. Macmillan)[95] ผู้วิจัยได้ศึกษาและมีความเห็นว่าจำนวนตั้งแต่ 21 คนขึ้นไป จะเป็นปริมาณประชากรที่ให้ผลความคลาดเคลื่อน (Error) น้อยที่สุดหรือค่าความคลาดเคลื่อนน้อยกว่าหรือเท่ากับ 0.02 และนำประชากรที่เลือกไว้ให้คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์พิจารณาอีกครั้ง ประกอบด้วย

1. เป็นผู้มีตำแหน่ง/มีประสบการณ์เกี่ยวพันกับอนาคตภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครหรือ

2. มีส่วนเกี่ยวข้องในอนาคตภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครหรือ

---

[95] Thomas T. Macmillan, **The delphi technique. Paper Presented at the annual meeting of the California Junior Colleges Associations Committee on Research and Development** (Monterey: California, 1971), 3-5.

3. เป็นผู้มีผลงานเกี่ยวกับอนาคตภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร หรือ

4. เป็นผู้ทัศนคติที่ดีและมีวิสัยทัศน์ด้านอนาคตภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร หรือ

5. เป็นผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ที่มีวิทยฐานะเชี่ยวชาญ หรือจบวุฒิการศึกษาปริญญาเอกขึ้นไปหรือ

6. เป็นศึกษานิเทศก์ สังกัดหน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานครที่มีวิทยฐานะเชี่ยวชาญ หรือจบวุฒิการศึกษาปริญญาเอกขึ้นไป

โดยผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์ในการนำแนวคิดที่มาจากความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์จากผู้เชี่ยวชาญนำไปวิเคราะห์ สังเคราะห์ผนวกเข้ากับแนวคิดทฤษฎีและเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อสรุปเป็นตัวแปรและองค์ประกอบเพื่อนำไปดำเนินการในการศึกษาวิจัยขั้นตอนต่อไป

ตัวแปรที่ใช้ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ประกอบด้วย ตัวแปรพื้นฐานและตัวแปรที่ศึกษา ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน คือ ตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และประสบการณ์ทำงาน

2. ตัวแปรที่จะศึกษา คือ ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับอนาคตภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครที่ได้จากการสรุปผลความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญโดยใช้เทคนิคการวิจัยอนาคต (EDFR: Ethnographic Delphi Futures Research) และการยืนยันข้อมูลโดยใช้วิธีการยืนยันอนาคตภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครโดยสามารถจัดเป็นกลุ่มตัวแปร

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้เครื่องมือในการศึกษาวิจัย ดังนี้

1.แบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (non-structured interview) ในรอบที่ 1

2.แบบสอบถามไม่มีความคิดเห็น แบบมาตราส่วนประมานค่า (rating scale) ในรอบที่ 2 และรอบที่ 3 โดยใช้เกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

5 คะแนน หมายถึง ความคิดเห็นด้วยมากที่สุด

4 คะแนน หมายถึง ความคิดเห็นด้วยมาก

3 คะแนน หมายถึง ความคิดเห็นด้วยปานกลาง

2 คะแนน หมายถึง ความคิดเห็นด้วยน้อย

1 คะแนน หมายถึง ความคิดเห็นด้วยน้อยที่สุด

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือวิจัย

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยอนาคต โดยใช้เทคนิคการวิจัย EDFR ดังนี้

1. เครื่องมือ EDFR รอบที่ 1สร้างแบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (non-structured interview) มีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิด เพื่อใช้ในการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 21 คน

2. เครื่องมือ EDFR รอบที่ 2 สร้างแบบสอบถามไม่มีความคิดเห็น โดยรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในประเด็นต่าง ๆ ในรอบที่ 1 มาสร้างเป็นแบบสอบถาม (questionnaire) แบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ สำหรับรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 2

3. เครื่องมือ EDFR รอบที่ 3 สร้างแบบสอบถามไม่มีความคิดเห็น โดยวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ในรอบที่ 2 มาสร้างเป็นแบบสอบถาม(questionnaire) แบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ โดยปรับแก้ไขคำตอบตามที่ผู้เชี่ยวชาญระบุให้แก้ไข พร้อมแสดงผลการคำนวณค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ รวมถึงผนวกด้วยคำตอบของผู้เชี่ยวชาญของแต่ละท่านเอง เพื่อขอให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านพิจารณาตอบใหม่เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ รอบที่ 3 และผู้เชี่ยวชาญไม่มีการแก้ไขคำตอบยืนยันคำตอบเดิมและคำตอบนั้นอยู่ภายในขอบเขตระหว่างค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ทุกข้อ ผู้เชี่ยวชาญจึงไม่ต้องให้เหตุผลในรอบที่ 3

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ผู้วิจัย ได้ดำเนินการเก็บข้อมูลโดย

1. การสัมภาษณ์ด้วยตนเอง
2. การส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์และทาง e-mail
3. การเก็บข้อมูลด้วยตนเองจากผู้เชี่ยวชาญ

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญ โดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญโดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (non-structured interview) รอบที่ 1

2. นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ไปสร้างแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า ใช้ในการสัมภาษณ์รอบ 2 และ 3 ซึ่งใช้การวิเคราะห์คำนวณค่าทางสถิติ ได้แก่ ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป แปลผลตามเกณฑ์ค่าคะแนนกลาง (Mid-Point) ดังนี้

2.1 ค่ามัธยฐาน (Median) จากแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยให้น้ำหนักคะแนนเป็น 5 ระดับ ดังต่อไปนี้

5 คะแนน หมายถึง ความคิดเห็นด้วยมากที่สุด

4 คะแนน หมายถึง ความคิดเห็นด้วยมาก

3 คะแนน หมายถึง ความคิดเห็นด้วยปานกลาง

2 คะแนน หมายถึง ความคิดเห็นด้วยน้อย

1 คะแนน หมายถึง ความคิดเห็นด้วยน้อยที่สุด

ค่ามัธยฐานที่คำนวณได้จากคำตอบของกลุ่มตัวอย่าง แปลความหมายตามเกณฑ์ที่ผู้วิจัยกำหนดได้ดังต่อไปนี้

ค่ามัธยฐานอยู่ในช่วง 4.50 – 5.00 หมายถึง ความคิดเห็นด้วยมากที่สุด

ค่ามัธยฐานอยู่ในช่วง 3.50 – 4.49 หมายถึง ความคิดเห็นด้วยมาก

ค่ามัธยฐานอยู่ในช่วง 2.50 – 3.49 หมายถึง ความคิดเห็นด้วยปานกลาง

ค่ามัธยฐานอยู่ในช่วง 1.50 – 2.49 หมายถึง ความคิดเห็นด้วยน้อย

ค่ามัธยฐานอยู่ในช่วง 1.00 – 1.49 หมายถึง ความคิดเห็นด้วยน้อยที่สุด

เกณฑ์ความเป็นไปได้หรือแนวโน้มที่จะเกิดขึ้น พิจารณาในระดับมาก และมากที่สุด คือ ค่ามัธยฐาน ตั้งแต่ 3.50-5.00

2.2 ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ค่าความแตกต่างระหว่างควอไทล์ที่ 1 กับควอไทล์ที่ 3 ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ที่คำนวณได้ของแนวโน้มใดที่มีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับ 1.50 ซึ่งเป็นเกณฑ์ที่ยอมรับได้ว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน (Consensus) ค่าพิสัยควอไทล์ของแนวโน้มใดมีค่ามากกว่า 1.50 แสดงว่ากลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นแต่ละข้อไม่สอดคล้องกัน

2.3 ค่าความแตกต่างระหว่างมัธยฐานกับฐานนิยม ได้จากการคำนวณค่ามัธยฐานกับค่าฐานนิยม ต้องมีค่าไม่เกิน 1 แสดงว่า ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อข้อความนั้นสอดคล้องกัน (ฉันทามติของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ) แต่ความแตกต่างระหว่างมัธยฐานกับฐานนิยมที่คำนวณได้ข้อความใดที่มีค่าเกิน 1 แสดงว่าความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อข้อความนั้นไม่สอดคล้องกัน

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าฐานนิยม (Mode) ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range)

สรุป

วัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัยครั้งนี้เพื่อทราบอนาคตภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ การดำเนินการทางวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย โดยผู้วิจัยจัดเตรียมโครงการวิจัยโดยการศึกษาวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับอนาคตภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ทั้งในประเทศและต่างประเทศ จากเอกสาร กฎหมาย กฎระเบียบ ประกาศ นโยบายและแผน ตำรา ข้อมูล สถิติ ผลงานวิจัย บทความทางวิชาการ วารสาร และเว็บไซต์ต่าง ๆ และนำมากำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย เสนอโครงการวิจัยเพื่อขออนุมัติโครงการวิจัย ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการทางวิจัย โดยผู้วิจัยใช้เทคนิคการวิจัยอนาคต (EDFR: Ethnographic Delphi Futures Research) โดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ที่มีความรู้และประสบการณ์ที่เหมาะสมกับเนื้อหาของวิจัยเรื่องนี้ จำนวน 21 คน และขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย โดยผู้ศึกษาวิจัยนำผลการวิจัย ข้อค้นพบ และข้อเสนอแนะมาจัดทำรายงานการวิจัย นำเสนอคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุง แก้ไขข้อบกพร่องตามข้อเสนอแนะจัดทำรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนอบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อขออนุมัติเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาต่อไป

บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบอนาคตภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยใช้เทคนิคการวิจัยเชิงอนาคตแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) เพื่อเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในการทำ EDFR รอบที่ 1 ด้วยการสังเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) และนำผลการสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้สรุปประเด็นสำคัญแล้วนำไปสร้างเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นนำกลับไปถามผู้เชี่ยวชาญ สำหรับการทำ EDFR รอบที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการทำ EDFR รอบที่ 2 ใช้ค่าสถิติ ประกอบด้วย ค่ามัธยฐาน (Median) ค่าฐานนิยม (Mode) และค่าพิสัยระหว่าง ควอไทล์ (Interquatile Range) โดยพิจารณาค่ามัธยฐาน (Median) ที่มากกว่า 3.50 ขึ้นไป ค่าสัมบูรณ์ของผลต่างระหว่างค่ามัธยฐาน (Median) กับค่าฐานนิยม (Mode) มีค่าตั้งแต่ 0.00-1.00 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquatile Range) น้อยกว่าหรือเท่ากับ 1.50 เมื่อพิจารณาคำตอบที่ได้มีความเป็นเอกภาพหรือมีความสอดคล้องกันจึงหยุดรอบที่การทำ EDFR รอบที่ 2 ทำให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับอนาคตภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สำหรับนำมาเขียนเป็นอนาคตภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้นำเสนอเป็น 2 ตอน มีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาอนาคตภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร การทำ EDFR รอบที่ 1 มีรายละเอียดดังนี้

เพื่อทราบอนาคตภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยใช้เทคนิคการวิจัยเชิงอนาคตแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) โดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 21 คนแบ่งเป็น 3 กลุ่มประกอบด้วย 1) กลุ่มนโยบาย จำนวน 7 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูงของกรุงเทพมหานคร 3 คน และผู้บริหารระดับสำนักการศึกษา 4 คน 2) กลุ่มนโยบายและปฏิบัติและกลุ่มปฏิบัติโดยตรง จำนวน 7 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 3 คนผู้อำนวยการสำนักการเจ้าหน้าที่สำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร จำนวน 1 คน ผู้อำนวยการกองอัตรากำลังคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร จำนวน 1 คน ศึกษานิเทศก์ สำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร จำนวน 1 คน และคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร จำนวน 1 คน 3) กลุ่มปฏิบัติโดยตรง จำนวน 7 คน

ประกอบไปด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 7 คน โดยใช้แบบสัมภาษณ์ไม่มีโครงสร้าง ที่ได้มาจากการศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวข้องกับอนาคตภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร จากเอกสาร ตำรา บทความ เว็บไซต์ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทั้งภายในประเทศและต่างประเท ศ แล้วนำมาสอบถามความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญทั้ง 21 คนโดยมุ่งประเด็นเกี่ยวกับอนาคตภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญสามารถสังเคราะห์เป็นกลุ่มความคิดเห็นเกี่ยวกับประเด็นต่าง ๆ ได้ดังนี้

กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่า อนาคตภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ควรมีปัจจัยต่าง ๆ ที่จะมาช่วยในการวางกรอบและทิศทางในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากยิ่งขึ้น ดังนี้ 1) การวางแผนถึงจำนวนบุคลากรที่ต้องการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีใบประกอบวิชาชีพอย่างถูกต้อง 2) การวางแผนแต่งตั้งบุคลากรที่มีทักษะความรู้ ความสารถส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนและตอบสนองพันธกิจของโรงเรียน 3) มีการวางแผนอัตราการเข้าออกของบุคลากรทั้งจากการลาออกและเลิกจ้างโดยคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงในอนาคตตามภาระงานที่กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและลักษณะงานที่ชัดเจนสำหรับแต่ละคน 4) ควรมีการวางแผนในด้านคุณภาพและทักษะของบุคลากรที่ต้องปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในอนาคต โดยให้บุคลากรทำงานภายใต้ กฎ ระเบียบ แบบแผนที่ชัดเจนตายตัวในสายบังคับบัญชาที่จะก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์กับนักเรียนสูงสุดได้เป็นอย่างดีจากลักษณะทักษะความสามารถและบทบาทหน้าที่แตกต่างกัน ให้สามารถทำงานประสานกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ 5) ควรมีแผนงานในการติดตามประเมินผลความสามารถบุคลากรว่ามีลักษณะทางพฤติกรรมที่เอื้อต่อการบริหารงานที่สำคัญ เช่น กลุ่มสายงานวิชาชีพครูที่ทำให้บรรลุต่อพันธกิจ วิสัยทัศน์ในด้านผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน 6) ควรมีการวางแผนงานในการทำให้บรรลุถึงความต้องการของบุคลากร เพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน หรือความก้าวหน้าในการมีหรือเลื่อนวิทยฐานะที่สูงขึ้น 7) มีการวางแผนบุคลากรที่ต้องการให้สอดคล้องกับแผนระยะยาวของหน่วยงานต้นสังกัดและของโรงเรียนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ 8) มีการวางแผนบุคลากรที่ต้องการให้สอดคล้องกับความต้องการทรัพยากรบุคคลในอนาคตในด้านของจำนวนบุคลากรรวมไปถึงทักษะความสามารถตามความต้องการ ของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร 9) มีการวางแผนที่จะนำไปสู่การจัดสรรทรัพยากรที่ทันสมัยมีประสิทธิภาพทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคปัจจุบัน มุ่งเน้นผลลัพธ์คือคุณภาพของนักเรียน จึงสรุปประเด็นนี้ว่าเป็น “การวางแผนทรัพยากรบุคคล”

กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่า อนาคตภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ควรมีปัจจัยต่าง ๆ ที่จะนำมาเป็นเกณฑ์ในการค้นหาทรัพยากรบุคคลที่เหมาะสมให้กับโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ดังนี้ 1) ควรมีการสรรหาบุคลากรจากภายในที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครให้ได้มีโอกาสเติบโตในสายอาชีพที่จะช่วยสร้างเสริมขวัญและกำลังใจให้เกิดขึ้นซึ่งจะเป็นผู้ที่มีความจงรักภักดี และได้ผ่านการหล่อหลอมทั้งกลยุทธ์การบริหารจัดการความเชื่อ และค่านิยมต่าง ๆ ที่จะถ่ายทอดให้กับบุคลากรในรุ่นต่อไป 2) มีการสรรหาบุคลากรที่จะเข้ามาเป็นบุคลากรใหม่ให้เหมาะสมกับตำแหน่ง ทำให้สร้างสรรค์ผลงานที่โดดเด่นได้และสามารถปรับปรุงพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร และสามารถปรับปรุงผลสัมฤทธิ์กับนักเรียนโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครได้ 3) มีการสรรหาบุคลากรจากผู้ที่มีความเหมาะสมที่สุดทั้งการศึกษาประสบการณ์และสมรรถนะที่เป็นคุณลักษณะพื้นฐานที่ต้องการกับทุกตำแหน่งงาน โดยมีกระบวนการในการดึงดูดใจและจูงใจเพื่อให้เข้ามาเป็นพลังในการขับเคลื่อนให้เจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพจากการแต่งตั้งบุคลากรที่มีผลสัมฤทธิ์กับนักเรียนเพราะมีความสำคัญต่อการตอบสนองต่อพันธกิจของโรงเรียน 4) ควรมีการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีทัศนคติ ทักษะประสบการณ์แนวคิดและมุมมองใหม่ ๆ มานำเสนอในการปรับปรุงระบบงานที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้มีมากกว่าเดิมได้ 5) มีการสรรหาบุคลากรที่มีความเหมาะสมกับความต้องการของหน่วยงานนั้น ๆ เป็นกระบวนการที่ค้นหาและชักจูงให้หน่วยงานได้มีโอกาสคัดเลือกผู้ที่มีความเหมาะสมให้เข้าทำงานต่อไปเพื่อประโยชน์สูงสุดต่อโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร 6) การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรต้องคำนึงถึงตลาดแรงงานของทรัพยากรบุคคลที่จะคาดการณ์ได้ว่าโรงเรียนมีความต้องการทรัพยากรบุคคล สาขาใด จำนวนเท่าใด และจะสามารถวางแผนรับคนเข้ามาปฏิบัติงาน วางแผนอัตรากำลังให้เพียงพอต่อการจัดการเรียนการสอน และตรงตามความต้องการวิชาเอกของโรงเรียน 7) การสรรหาต้องมาจากผู้ที่มีความเหมาะสมที่สุดทั้งการศึกษาประสบการณ์และสมรรถนะที่เป็นคุณลักษณะพื้นฐานที่ต้องการกับทุกตำแหน่งงาน 8) ควรมีกระบวนการในการดึงดูดและจูงใจบุคลากรเพื่อให้เข้ามาเป็นพลังขับเคลื่อนให้เจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงและสร้างมาตรฐานให้บริการทางวิชาการให้บรรลุเป้าหมาย 9) การสรรหาบุคลากรต้องกำหนดคุณสมบัติและเกณฑ์การคัดเลือกบุคคลเข้ามาเป็นบุคลากรของกรุงเทพมหานครให้สอดคล้องกับสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงาน 10) ควรมีระบบในการคัดเลือกบุคลากรที่มีความเหมาะสมกับวัฒนธรรมของโรงเรียนโดยเฉพาะการคัดสรรผู้บริหารที่เติบโตมาจากภายในจึงสรุปประเด็นนี้ว่าเป็น “การสรรหา คัดเลือกบรรจุ และแต่งตั้ง”

กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่า อนาคตภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ควรมีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน ดังนี้ 1) ควรมีการส่งเสริมสนับสนุนต่อยอดความรู้ประสบการณ์ของบุคลากรให้เกิด

ความเชี่ยวชาญเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร 2) ควรมีการพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกอบรมหรือให้การศึกษาต่อเพิ่มเติมความรู้ทักษะให้มีความทันสมัยต่อการเปลี่ยนแปลงและการบรรลุเป้าหมายตามแผนงานของโรงเรียนสังกัดกรุงเพมหานคร 3) ควรมีการพัฒนากระบวนการในการทำงานเพื่อให้บุคลากรมีสมรรถนะและประสิทธิภาพที่ดีขึ้น เพื่อนำไปสู่จุดหมายของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยให้บุคลากรมีพฤติกรรมในด้านรูปแบบการทำงานของตนเองและสร้างทีมงานที่มีคุณภาพอย่างเหมาะสม 4) มีการพัฒนาสายงานอาชีพที่เป็นปัจจัยสำคัญซึ่งจะขึ้นอยู่กับทักษะที่เป็นเป้าหมายของบุคลากรที่คำนึงถึงเป้าหมายให้เกิดผลสัมฤทธิ์กับนักเรียนหรือคุณค่าของทุนมนุษย์ 5) มีการจัดการฝึกอบรมในเรื่องเกี่ยวกับการสร้างความเข้าใจและการบริหารความเปลี่ยนแปลงขจัดอุปสรรคทั้งหลายที่อาจสกัดกั้นการคิดวิเคราะห์สร้างสรรค์โดยหมั่นตรวจสอบ ทบทวนแก้ไข กฎ ข้อบังคับ และระเบียบต่าง ๆ ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครที่ไม่เอื้อต่อการนำนวัตกรรมหรืองานสร้างสรรค์ใหม่ ๆ นำไปใช้ในภาคปฏิบัติที่เกี่ยวข้องและมีความสำคัญต่อนักเรียน 6) ควรมีการลงทุนบุคลากรการบริการทางวิชาการมรการลงทุนที่สูงและมีการอบรมขั้นสูงต่อเนื่องจึงต้องมีการปฏิบัติงานที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนที่คำนึงถึงประโยชน์ของนักเรียนอย่างเสมอแก่ทุกคน 7) ควรมีความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงบุคลากรเพื่อพัฒนาความเป็นนานาชาติให้เพิ่มขึ้น และยกระดับระบบงานราชการของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ให้ทำงานได้มีประสิทธิภาพที่สูงขึ้นทั้งพฤติกรรมและกระบวนการทำงานและถ่ายทอดต่อกันมาเพื่อทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ 8) ควรพัฒนาบุคลากรให้ทำงานได้ดีเป็นพิเศษหรือมีความสามารถโดดเด่น มีความเชี่ยวชาญและทำงานอย่างมืออาชีพและมีความพร้อมในการส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียนให้มีความเจริญรุ่งเรืองได้อย่างยั่งยืน 9) มีการพัฒนาศักยภาพและระบบงานให้กับบุคลกรทุกระดับ เพื่อให้เข้าใจในมาตรฐานตำแหน่ง บทบาทและหน้าที่ของแต่ละคน รู้ขอบข่ายและหน้าที่ของตนเอง สร้างความเชื่อมั่นและพัฒนาความสามารถส่วนตัวในงานที่ตนเองรับผิดชอบซึ่งเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญและมีอิทธิพลอย่างถาวรต่อบุคลากรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานระยะยาว 10) ควรส่งเสริมให้บุคลากรต้องพัฒนาศักยภาพของตนเองให้มากขึ้นและมีคุณสมบัติสำคัญพื้นฐาน เช่น ทักษะในด้านภาษาอังกฤษ การเข้าใจภาษาและวัฒนธรรมของอาเซียนในด้านการจัดการเรียนการสอน 11) ควรส่งเสริมให้บุคลากรจำเป็นต้องพัฒนาศักยภาพและทักษะของตนเองในด้านการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการจัดการเรียนการสอน 12) ควรมีการพัฒนาฝึกอบรมให้มีความเจริญก้าวหน้าสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของหน่วยงาน จึงสรุปประเด็นนี้ว่าเป็น “การพัฒนาทรัพยากรบุคคล”

กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่า อนาคตภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ควรมีการปรับปรุงพัฒนาด้านการบำรุงรักษาการให้รางวัลและมีการจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความพึงพอใจ ดังนี้ 1) มีการให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ดีตามความต้องการ

ของทุกคน เพื่อให้ทั้งตนเองและครอบครัวมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น 2) ควรมีการบริหารโครงสร้างของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ค่าจ้าง ค่าตอบแทนและสวัสดิการ โดยพิจารณาถึงความเหมาะสมและสัมพันธ์กับฐานะทางการเงินของกรุงเทพมหานคร 3) มีอำนาจพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นไปภายใต้การพิจารณาตามระบบคุณธรรมคล่องตัวและมีความเหมาะสม 4) ควรส่งเสริมให้บุคลากรได้รับความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ได้รับการยอมรับทำให้มีความรู้สึกภาคภูมิใจจากงานที่ได้รับมอบหมาย 5) ควรให้บุคลากรสามารถเลือกที่จะโอนย้ายไปหน่วยงานอื่นได้ตามที่สนใจที่ถนัดหรือมีความสำคัญเพื่อให้ได้งานที่ตนเองชอบสนใจมากกว่าและทำประโยชน์สูงสุดให้กับโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครได้ 6) บุคลากรสามารถทำงานที่รับผิดชอบบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดและสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายให้น้อยที่สุดในการสร้างผลงานที่มีคุณภาพทางวิชาการ 7) มีการออกแบบงานให้มีการยืดหยุ่นในการทำงาน เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรอยากอยู่ปฏิบัติงานให้กับโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครเพื่อลดความซ้ำซากและเพิ่มความท้าทายของงานให้มากขึ้น 8) ควรมีการพัฒนากระบวนการในการทำงานเพื่อให้บุคลากรมีสมรรถนะและผลสัมฤทธิ์กับนักเรียนที่ดีขึ้นนำไปสู่จุดหมายของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยให้มีพฤติกรรมในด้านรูปแบบการทำงานของตนเองและทีมงานที่มีความเหมาะสมกับการบริหารทางวิชาการที่มีมาตรฐาน 9) ควรพัฒนาให้บุคลากรทุกคนเป็นผู้มีบุคลิกภาพที่ดีมีความสุภาพ อ่อนโยน ต่อนักเรียนอย่างเหมาะสมและยกระดับระบบงานราชการ ให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพที่สูงขึ้น ทั้งพฤติกรรรมและกระบวนการทำงานและถ่ายทอดต่อกันมาเพื่อทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ 10) ควรเน้นรูปแบบการบริหารที่มุ่งเน้นแต่ผลลัพธ์ที่มีผลสัมฤทธิ์กับนักเรียน โดยให้ทุกคนส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการมุ่งเน้นการแบ่งงานกันทำทั้งภายในและภายนอกเน้นการสร้างผลสัมฤทธิ์กับนักเรียนและบรรยากาศบนพื้นฐานของการกระจายอำนาจ มีการจูงใจบุคลากรให้ทำงานอย่างทุ่มเทมากขึ้น มีการจัดออกแบบงานให้เหมาะสมกับธรรมชาติของบุคลากรแต่ละคนและอิสระในการทำงานโดยมีความรู้สึกว่าตนเองเป็นเจ้าของโรงเรียน 11) ควรมีการพัฒนาความก้าวหน้าเติบโตเป็นรายบุคคลที่ตรงความสนใจและความต้องการของบุคคลนั้นด้วย จึงสรุปประเด็นนี้ว่าเป็น “การกำหนดค่าตอบแทน สวัสดิการ และสิทธิประโยชน์”

กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่า อนาคตภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ควรมีการปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรให้ได้มาตรฐานและมีประสิทธิภาพ ดังนี้ 1) มีการประเมินผลเพื่อนำมาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในการควบคุมการทำงานติดตาม ตรวจสอบให้ดำเนินการตามเป้าหมายตามกำหนดมาตรฐานการให้บริการควรมีการควบคุมมาตรฐานที่ได้รับการรับรองมีระบบการประกันคุณภาพที่เข้มแข็ง 2) การประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละครั้งเป็นไปตามระบบตัวชี้วัดผลงานแต่ละด้านอย่างเป็นรูปธรรม 3) มีการกำหนดปฏิทินการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน และมีการแจ้งผลการประเมินให้ผู้ถูกประเมินทราบพร้อมทั้งสามารถชี้แจงเหตุผลถึงที่มาของคะแนนประเมินได้ 4) มีการปรับปรุงวัฒนธรรมของโรงเรียน

ในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้ได้มาตรฐานที่สูงขึ้นจากการที่บุคลากรมีค่านิยมและความเชื่อใหม่กับเป้าหมายและพันธกิจของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร 5) แนวทางการทำงานที่เน้นเสริมสร้างประสบการณ์ การมอบหมายงานเพื่อให้บุคลากรได้มีโอกาสแสดงความสามารถที่แท้จริงอย่างเต็มที่ 6) การสร้างความผูกพันที่ทุกคนทำงานด้วยการให้เกียรติซึ่งกันและกันได้รับการปฏิบัติงานที่มีคุณค่าและความหมายเพื่อให้ได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ 7) การกระตุ้นและปลุกเร้าให้บุคลากรให้เกิดความรู้สึกซาบซึ้งและเป็นสิ่งที่จะผูกพันให้เข้ากับวัตถุประสงค์ของโรงเรียน 8) การมุ่งเน้นปฏิบัติโดยให้บุคลากรมีความใกล้ชิดกับนักเรียนทุกคน สามารถสร้างความเชื่อมั่นและไว้วางใจได้และเข้าใจรู้จักกับนักเรียนเป็นอย่างดี 9) โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครควรมีระบบการทำงานที่มีลักษณะการทำงานทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และไวต่อความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 10) ร่วมกันดำเนินการภายใต้ความมีประสิทธิภาพสูงด้วยการร่วมกันทำงานกันภายใต้ระบบนวัตกรรมสร้างสรรค์เทคโนโลยีในทุกระดับให้ความสนับสนุนและการให้กำลังใจต่อกันตลอดเวลากับบุคลากรที่พัฒนาเทคโนโลยีการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นจากนวัตกรรม 11) ผู้นำระดับสูงกำหนดพันธกิจ วิสัยทัศน์ เป้าหมาย ค่านิยมและถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติเป็นสิ่งสะท้อนถึงความมุ่งมั่นต่อค่านิยมของโรงเรียนและให้สร้างเจตคติให้ทุกคนมีอุดมการณ์ในการทำงานแบบมืออาชีพในการสร้างผลประโยชน์ให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร 12) การมีโครงสร้างที่เน้นในด้านผลสัมฤทธิ์ผลการศึกษาเพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาดทุกคนทำงานตามที่ได้รับมอบหมายเสร็จสมบูรณ์ 13) มีโครงสร้างที่เป็นการกระจายอำนาจและให้ความสำคัญกับทั้งสายงานหลักหรือสายงานสนับสนุน 14) โครงสร้างการบริหารจัดการควรมีการเปลี่ยนแปลงตัวเองอย่างสม่ำเสมอ เพื่อป้องกันการเสื่อมสลายของโรงเรียนในระยะยาวมีการสร้างโรงเรียนแห่งความเป็นเลิศที่ดีที่สุดจากรูปแบบการบริหารที่มุ่งเน้นแต่ผลลัพธ์ที่มีผลสัมฤทธิ์กับนักเรียน 15) บุคลากรมีการปฏิบัติงานที่มีผลสัมฤทธิ์กับนักเรียนโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของนักเรียนโดยให้ความเสมอภาคแก่ทุกคนและสร้างความพึงพอใจแก่ผู้เกี่ยวข้องทุกระดับ 16) แสวงหาและให้การยอมรับด้วยการแสดงออกถึงความชื่นชมต่อบุคลากรผู้สร้างผลงานสร้างสรรค์ดีเด่นเป็นที่ประจักษ์ด้วยรางวัลตอบแทนต่อผู้ที่ประสบความสำเร็จ เพื่อให้บุคลากรกล้าคิดใหม่ ทำใหม่อีกต่อไป 17) ศึกษาเกณฑ์เทียบเคียงกับแบบปฏิบัติที่ดีว่าจะประสบความเป็นเลิศในด้านเหล่านั้นได้อย่างไรนำมาจัดสร้างเกณฑ์การประเมินที่คาดหวังต่อการจัดการเรียนการสอนและกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนใช้ความพยายามค้นหาวิธีทำงานแบบใหม่ที่ต่างจากเดิมจึงสรุปประเด็นนี้ว่าเป็น “การบริหารผลการปฏิบัติงาน

สรุปตัวแปรอนาคตภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครจากการสัมภาษณ์จากแบบสอบถามความคิดเห็น ผู้วิจัยสรุปเป็นอนาคตภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ได้เป็น 5 ด้าน 59 ประเด็น ดังนี้ 1) การวางแผนทรัพยากร

บุคคล ประกอบด้วย 9 ประเด็น 2) การสรรหาคัดเลือก บรรจุ และแต่งตั้ง ประกอบด้วย 10 ประเด็น 3) การพัฒนาทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย 12 ประเด็น 4) การกำหนดค่าตอบแทน สวัสดิการ และสิทธิประโยชน์ ประกอบด้วย 11 ประเด็น 5) การบริหารผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 17 ประเด็น

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาอนาคตภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

การทำ EDFR รอบที่ 2 มีรายละเอียดดังนี้

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามแบบความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 21 คน โดยใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่ามัธยฐาน (Median) ค่าฐานนิยม (Mode) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquatile Range) ซึ่งสรุปผลการวิเคราะห์เป็นรายด้านตามตาราง ดังนี้

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์อนาคตภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการวางแผนทรัพยากรบุคคล

ด้านการวางแผนทรัพยากรบุคคล	มัธยฐาน (Mdn)	ฐานนิยม(Md)	มัธยฐาน-ฐานนิยม	ควอไทล์ที่ 1	ควอไทล์ที่ 3	พิสัยระหว่างควอไทล์	ระดับความคิดเห็น	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
1. การวางแผนถึงจำนวนบุคลากรที่ต้องการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีใบประกอบวิชาชีพอย่างถูกต้อง	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
2. การวางแผนแต่งตั้งบุคลากรที่มีทักษะ ความรู้ ความสามารถ ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์กับนักเรียนในการตอบสนองพันธกิจของโรงเรียน	5	5	0	4	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง
3. การวางแผนอัตราการเข้าออกของบุคลากรทั้งจากการลาออกและเลิกจ้างโดยคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ตามภาระงานที่กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและลักษณะงานที่ชัดเจนสำหรับแต่ละคน	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์อนาคตภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการวางแผนทรัพยากรบุคคล (ต่อ)

ด้านการวางแผนทรัพยากรบุคคล	มัธยฐาน (Mdn)	ฐานนิยม(Md)	มัธยฐาน-ฐานนิยม	ควอไทล์ที่ 1	ควอไทล์ที่ 3	พิสัยระหว่างควอไทล์	ระดับความคิดเห็น	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
4. การวางแผนในด้านคุณภาพและทักษะของบุคลากรที่ต้องปรับเปลี่ยนให้เหมาะกับโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในอนาคต โดยให้บุคลากรทำงานภายใต้ กฎระเบียบแบบแผนที่ชัดเจนตายตัวในสายการบังคับบัญชาที่จะก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์กับนักเรียนสูงสุดได้เป็นอย่างดี จากลักษณะทักษะความสามารถและบทบาทหน้าที่แตกต่างกัน ให้สามารถทำงานประสานกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
5. มีแผนงานในการติดตามและประเมินผลความสามารถของบุคลากรว่ามีลักษณะทางพฤติกรรมและความสัมพันธ์ที่เอื้ออำนวยต่อการบริหารงานที่สำคัญ เช่น กลุ่มสายงานวิชาชีพครูที่ทำให้บรรลุต่อพันธกิจ วิสัยทัศน์ในด้านผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
6. การวางแผนงานในการทำให้บรรลุถึงความต้องการของบุคลากรเพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับสร้างความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานหรือความก้าวหน้าในการมีหรือเลื่อนวิทยฐานะที่สูงขึ้น	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์อนาคตภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการวางแผนทรัพยากรบุคคล (ต่อ)

ด้านการวางแผนทรัพยากรบุคคล	มัธยฐาน (Mdn)	ฐานนิยม(Md)	มัธยฐาน-ฐานนิยม	ควอไทล์ที่ 1	ควอไทล์ที่ 3	พิสัยระหว่างควอไทล์	ระดับความคิดเห็น	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
7. การวางแผนบุคลากรที่ต้องการให้สอดคล้องกับแผนระยะยาวของหน่วยงานต้นสังกัด และของโรงเรียนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
8. การวางแผนบุคลากรให้สอดคล้องกับความต้องการทรัพยากรบุคคลในอนาคตในด้านของจำนวนบุคลากร รวมไปถึงทักษะความสามารถตามความต้องการของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
9. การวางแผนที่จะนำไปสู่การจัดสรรทรัพยากรที่มีความทันสมัยมีประสิทธิภาพทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคปัจจุบันมุ่งเน้นผลลัพธ์คือคุณภาพของนักเรียน	5	5	0	4	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง

จากตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์อนาคตภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการวางแผนทรัพยากรบุคคลพบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันในระดับมากที่สุดทุกข้อ ดังนี้ ข้อที่ 1 มีการวางแผนถึงจำนวนบุคลากรที่ต้องการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีใบประกอบวิชาชีพอย่างถูกต้อง (ค่าสถิติ Mdn = 5, | Mdn–Mo | = 0, IQR = 0) ข้อที่ 2 การวางแผนแต่งตั้งบุคลากรที่มีทักษะ ความรู้ ความสามารถส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์กับนักเรียนในการตอบสนองพันธกิจของโรงเรียน (ค่าสถิติ Mdn = 5, | Mdn–Mo | = 0, IQR = 1) ข้อที่ 3 การวางแผนอัตราการเข้าออกของบุคลากรทั้งจากการลาออกและเลิกจ้างโดยคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ตามภาระงานที่กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและลักษณะงานที่ชัดเจนสำหรับแต่ละคน (ค่าสถิติ Mdn = 5, | Mdn–Mo | = 0, IQR = 0)

ข้อที่ 4 การวางแผนในด้านคุณภาพและทักษะของบุคลากรที่ต้องปรับเปลี่ยนให้เหมาะกับโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในอนาคต โดยให้บุคลากรทำงานภายใต้ กฎ ระเบียบแบบแผนที่ชัดเจนตายตัวในสายการบังคับบัญชาที่จะก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์กับนักเรียนสูงสุดได้เป็นอย่างดีจากลักษณะทักษะความสามารถและบทบาทหน้าที่แตกต่างกัน ให้สามารถทำงานประสานกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ค่าสถิติ Mdn = 5, | Mdn–Mo | = 0, IQR = 0) ข้อที่ 5 มีแผนงานในการติดตามและประเมินผลความสามารถของบุคลากรว่ามีลักษณะทางพฤติกรรมและความสัมพันธ์ที่เอื้ออำนวยต่อการบริหารงานที่สำคัญ เช่น กลุ่มสายงานวิชาชีพครูที่ทำให้บรรลุต่อพันธกิจ วิสัยทัศน์ในด้านผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน (ค่าสถิติ Mdn = 5, | Mdn–Mo | = 0, IQR = 0) ข้อที่ 6 การวางแผนงานในการทำให้บรรลุถึงความต้องการของบุคลากรเพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับสร้างความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน หรือความก้าวหน้าในการมีหรือเลื่อนวิทยฐานะที่สูงขึ้น (ค่าสถิติ Mdn = 5, | Mdn–Mo | = 0, IQR = 0) ข้อที่ 7 การวางแผนบุคลากรที่ต้องการให้สอดคล้องกับแผนระยะยาวของหน่วยงานต้นสังกัด และของโรงเรียนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ค่าสถิติ Mdn = 5, | Mdn–Mo | = 0, IQR = 0) ข้อที่ 8 การวางแผนบุคลากรให้สอดคล้องกับความต้องการทรัพยากรบุคคลในอนาคตในด้านของจำนวนบุคลากร รวมไปถึงทักษะความสามารถตามความต้องการของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร (ค่าสถิติ Mdn = 5, | Mdn–Mo | = 0, IQR = 0) ข้อที่ 9 การวางแผนที่จะนำไปสู่การจัดสรรทรัพยากรที่มีความทันสมัยมีประสิทธิภาพ ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคปัจจุบันมุ่งเน้นผลลัพธ์คือคุณภาพของนักเรียน (ค่าสถิติ Mdn = 5,| Mdn–Mo | = 0, IQR = 1)

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์อนาคตภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการสรรหาคัดเลือก บรรจุและแต่งตั้ง

ด้านการสรรหาคัดเลือก บรรจุและแต่งตั้ง	มัธยฐาน (Mdn)	ฐานนิยม(Md)	มัธยฐาน-ฐานนิยม	ควอไทล์ที่ 1	ควอไทล์ที่ 3	พิสัยระหว่างควอไทล์	ระดับความคิดเห็น	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
1. การสรรหาบุคลากรจากภายในที่ปฏิบัติงาน อยู่ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครให้ได้มีโอกาสเติบโตในสายอาชีพที่จะช่วยสร้างเสริมขวัญและกำลังใจให้เกิดขึ้น ซึ่งจะเป็นผู้ที่มีความจงรักภักดี และได้ผ่านการหล่อหลอมทั้งกลยุทธ์การบริหารจัดการ ความเชื่อ และค่านิยมต่าง ๆ ที่จะถ่ายทอดให้กับบุคลากรในรุ่นต่อไป	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
2. การสรรหาบุคลากรที่จะเข้ามาเป็นบุคลากรใหม่ที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่ง ทำให้สร้างผลงานที่โดดเด่นได้ และสามารถปรับปรุง พัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร และสามารถปรับปรุงผลสัมฤทธิ์กับนักเรียนโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครได้	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์อนาคตภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการสรรหาคัดเลือก บรรจุและแต่งตั้ง (ต่อ)

ด้านการสรรหาคัดเลือก บรรจุและแต่งตั้ง	มัธยฐาน (Mdn)	ฐานนิยม(Md)	มัธยฐาน-ฐานนิยม	ควอไทล์ที่ 1	ควอไทล์ที่ 3	พิสัยระหว่างควอไทล์	ระดับความคิดเห็น	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
3. การสรรหาจากผู้ที่มีความเหมาะสมที่สุดทั้งการศึกษา ประสบการณ์และสมรรถนะที่เป็นคุณลักษณะพื้นฐานที่ต้องการกับทุกตำแหน่งงาน โดยมีกระบวนการในการดึงดูดและจูงใจเพื่อให้บุคลากรที่เข้ามาเป็นพลังขับเคลื่อนให้เจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ จากการแต่งตั้งบุคลากรที่มีผลสัมฤทธิ์กับนักเรียนเพราะมีความสำคัญต่อการตอบสนองพันธกิจของโรงเรียน	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
4. การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีทัศนคติ ทักษะ ประสบการณ์แนวคิดและมุมมองใหม่ ๆ มานำเสนอในการปรับปรุงระบบงานที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้มีมากกว่าเดิมได้	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
5. การสรรหาบุคลากรที่มีความเหมาะสมกับความต้องการของหน่วยงานนั้น ๆ เป็นกระบวนการที่ค้นหาและชักจูงให้หน่วยงานได้มีโอกาสคัดเลือกผู้ที่มีความเหมาะสมให้เข้าทำงานต่อไป เพื่อประโยชน์สูงสุดต่อโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์อนาคตภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการสรรหาคัดเลือก บรรจุและแต่งตั้ง (ต่อ)

ด้านการสรรหาคัดเลือก บรรจุและแต่งตั้ง	มัธยฐาน (Mdn)	ฐานนิยม(Md)	มัธยฐาน-ฐานนิยม	ควอไทล์ที่ 1	ควอไทล์ที่ 3	พิสัยระหว่างควอไทล์	ระดับความคิดเห็น	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
6. การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรต้องคำนึงถึงตลาดแรงงานของทรัพยากรบุคคลหรือที่จะคาดการณ์ได้ว่าโรงเรียนมีความต้องการทรัพยากรบุคคล สาขาใด จำนวนเท่าใด จะสามารถวางแผนรับคนเข้ามาปฏิบัติวางแผนอัตรากำลัง ให้เพียงพอต่อการจัดการเรียนการสอน และตรงตามความต้องการวิชาเอกของโรงเรียน	5	5	0	4.5	5	0.5	มากที่สุด	สอดคล้อง
7. การสรรหาต้องมาจากผู้ที่มีความเหมาะสมที่สุดทั้งการศึกษา ประสบการณ์และสมรรถนะที่เป็นคุณลักษณะพื้นฐานที่ต้องการกับทุกตำแหน่งงาน	5	5	0	4.5	5	0.5	มากที่สุด	สอดคล้อง
8. กระบวนการในการดึงดูดและจูงใจบุคลากรเพื่อให้เข้ามาเป็นพลังขับเคลื่อนให้เจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงและสร้างมาตรฐานการให้บริการทางวิชาการให้บรรลุเป้าหมาย	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
9. การสรรหาบุคลากรต้องกำหนดคุณสมบัติ และเกณฑ์การคัดเลือกบุคคลเข้ามาเป็นบุคลากรของกรุงเทพมหานครให้สอดคล้องกับสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงาน	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์อนาคตภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการสรรหาคัดเลือก บรรจุและแต่งตั้ง (ต่อ)

ด้านการสรรหาคัดเลือก บรรจุและแต่งตั้ง	มัธยฐาน (Mdn)	ฐานนิยม(Md)	มัธยฐาน-ฐานนิยม	ควอไทล์ที่ 1	ควอไทล์ที่ 3	พิสัยระหว่างควอไทล์	ระดับความคิดเห็น	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
10. ระบบในการคัดเลือกบุคลากรที่มีความเหมาะสมกับวัฒนธรรมของโรงเรียน โดยเฉพาะการคัดสรรผู้บริหารที่เติบโตมาจากภายใน	5	5	0	4	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง

จากตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์อนาคตภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครด้านการสรรหาคัดเลือก บรรจุและแต่งตั้งพบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันในระดับมากที่สุดทุกข้อ ดังนี้ ข้อที่ 1 การสรรหาบุคลากรจากภายในที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครให้ได้มีโอกาสเติบโตในสายอาชีพที่จะช่วยสร้างเสริมขวัญและกำลังใจให้เกิดขึ้น ซึ่งจะเป็นผู้ที่มีความจงรักภักดี และได้ผ่านการหล่อหลอมทั้งกลยุทธ์การบริหารจัดการ ความเชื่อ และค่านิยมต่าง ๆ ที่จะถ่ายทอดให้กับบุคลากรในรุ่นต่อไป (ค่าสถิติ Mdn = 5, | Mdn–Mo | = 0, IQR = 0) ข้อที่ 2 การสรรหาบุคลากรที่จะเข้ามาเป็นบุคลากรใหม่ที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่ง ทำให้สร้างผลงานที่โดดเด่นได้และสามารถปรับปรุง พัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร และสามารถปรับปรุงผลสัมฤทธิ์กับนักเรียนโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครได้(ค่าสถิติ Mdn = 5, | Mdn–Mo | = 0, IQR = 0) ข้อที่ 3 การสรรหาจากผู้ที่มีความเหมาะสมที่สุดทั้งการศึกษา ประสบการณ์และสมรรถนะที่เป็นคุณลักษณะพื้นฐานที่ต้องการกับทุกตำแหน่งงาน โดยมีกระบวนการในการดึงดูดและจูงใจเพื่อให้บุคลากรที่เข้ามาเป็นพลังขับเคลื่อนให้เจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ จากการแต่งตั้งบุคลากรที่มีผลสัมฤทธิ์กับนักเรียน เพราะมีความสำคัญต่อการตอบสนองพันธกิจของโรงเรียน (ค่าสถิติ Mdn = 5, | Mdn–Mo | = 0, IQR = 0) ข้อที่ 4 การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีทัศนคติ ทักษะ ประสบการณ์แนวคิดและมุมมองใหม่ ๆ มานำเสนอในการปรับปรุงระบบงานที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้มีมากกว่าเดิมได้ (ค่าสถิติ Mdn = 5, | Mdn–Mo | = 0, IQR = 0) ข้อที่ 5 การสรรหาบุคลากรที่มีความเหมาะสมกับความต้องการของหน่วยงานนั้น ๆ เป็นกระบวนการที่ค้นหาและชักจูงให้หน่วยงานได้มีโอกาสคัดเลือกผู้ที่มีความเหมาะสมให้เข้าทำงานต่อไป

เพื่อประโยชน์สูงสุดต่อโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร (ค่าสถิติ Mdn = 5, | Mdn–Mo | = 0, IQR = 0) ข้อที่ 6 การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรต้องคำนึงถึงตลาดแรงงานของทรัพยากรบุคคลหรือที่จะคาดการณ์ได้ว่าโรงเรียนมีความต้องการทรัพยากรบุคคล สาขาใด จำนวนเท่าใด จะสามารถวางแผนรับคนเข้ามาปฏิบัติวางแผนอัตรากำลัง ให้เพียงพอต่อการจัดการเรียนการสอน และตรงตามความต้องการวิชาเอกของโรงเรียน (ค่าสถิติ Mdn = 5, | Mdn–Mo | = 0, IQR = 0.50) ข้อที่ 7 การสรรหาต้องมาจากผู้ที่มีความเหมาะสมที่สุดทั้งการศึกษา ประสบการณ์และสมรรถนะที่เป็นคุณลักษณะพื้นฐานที่ต้องการกับทุกตำแหน่งงาน (ค่าสถิติ Mdn = 5, | Mdn–Mo | = 0, IQR = 0.50) ข้อที่ 8 กระบวนการในการดึงดูดและจูงใจบุคลากรเพื่อให้เข้ามาเป็นพลังขับเคลื่อนให้เจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงและสร้างมาตรฐานการให้บริการทางวิชาการให้บรรลุเป้าหมาย (ค่าสถิติ Mdn = 5, | Mdn–Mo | = 0, IQR = 0) ข้อที่ 9 การสรรหาบุคลากรต้องกำหนดคุณสมบัติ และเกณฑ์การคัดเลือกบุคคลเข้ามาเป็นบุคลากรของกรุงเทพมหานครให้สอดคล้องกับสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงาน (ค่าสถิติ Mdn = 5, | Mdn–Mo | = 0, IQR = 0) ข้อที่ 10 ระบบในการคัดเลือกบุคลากรที่มีความเหมาะสมกับวัฒนธรรมของโรงเรียนโดยเฉพาะการคัดสรรผู้บริหารที่เติบโตมาจากภายใน (ค่าสถิติ Mdn = 5, | Mdn–Mo | = 0, IQR = 1)

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์อนาคตภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	มัธยฐาน (Mdn)	ฐานนิยม(Md)	มัธยฐาน-ฐานนิยม	ควอไทล์ที่ 1	ควอไทล์ที่ 3	พิสัยระหว่างควอไทล์	ระดับความคิดเห็น	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
1. การส่งเสริม สนับสนุนต่อยอดจากความรู้และประสบการณ์ของบุคลากรให้เกิดความเชี่ยวชาญเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร	5	5	0	5	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์อนาคตภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (ต่อ)

ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	มัธยฐาน (Mdn)	ฐานนิยม(Md)	มัธยฐาน-ฐานนิยม	ควอไทล์ที่ 1	ควอไทล์ที่ 3	พิสัยระหว่างควอไทล์	ระดับความคิดเห็น	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
2. การพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกอบรมหรือให้การศึกษาต่อเพิ่มเติมความรู้ ทักษะให้มีความทันสมัยต่อการเปลี่ยนแปลงและการบรรลุเป้าหมายตามแผนงานของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
3. การพัฒนากระบวนการในการทำงานเพื่อทำให้บุคลากรมีสมรรถนะและประสิทธิภาพที่ดีขึ้นเพื่อนำไปสู่จุดหมายของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครโดยให้บุคลากรมีพฤติกรรมในด้านรูปแบบการทำงานของตนเองและสร้างทีมงานที่มีคุณภาพอย่างเหมาะสม	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
4. การพัฒนาสายงานอาชีพที่เป็นปัจจัยสำคัญซึ่งจะขึ้นอยู่กับทักษะที่เป็นเป้าหมายของบุคลากรที่คำนึงถึงเป้าหมายให้เกิดผลสัมฤทธิ์กับนักเรียนหรือคุณค่าของทุนมนุษย์	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์อนาคตภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (ต่อ)

ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	มัธยฐาน (Mdn)	ฐานนิยม(Md)	มัธยฐาน-ฐานนิยม	ควอไทล์ที่ 1	ควอไทล์ที่ 3	พิสัยระหว่างควอไทล์	ระดับความคิดเห็น	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
5. จัดการฝึกอบรมในเรื่องเกี่ยวกับการสร้างความเข้าใจและการบริหารความเปลี่ยนแปลงขจัดอุปสรรคทั้งหลายที่อาจสกัดกั้นการคิดวิเคราะห์สร้างสรรค์ โดยหมั่นตรวจสอบ ทบทวนแก้ไขกฎข้อบังคับและระเบียบต่าง ๆ ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครที่ไม่เอื้อต่อการนำนวัตกรรมหรืองานสร้างสรรค์ใหม่ ๆ นำไปใช้ในภาคปฏิบัติที่เกี่ยวข้องและมีความสำคัญต่อนักเรียน	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
6. มีการลงทุนบุคลากรการบริการทางวิชาการมีการลงทุนที่สูงและมีการอบรมขั้นสูงต่อเนื่องจึงต้องมีการปฏิบัติงานที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์กับนักเรียนที่คำนึงถึงผลประโยชน์ของนักเรียนโดยให้ความเสมอภาคแก่ทุกคน	5	5	0	4.5	5	0.5	มากที่สุด	สอดคล้อง
7. พร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงบุคลากรเพื่อพัฒนาความเป็นนานาชาติให้เพิ่มขึ้นและยกระดับระบบงานราชการของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สูงขึ้น ทั้งพฤติกรรมและกระบวนการทำงานและถ่ายทอดต่อกันมาเพื่อทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่นมีประสิทธิภาพ	4	4	0	4	4	0	มาก	สอดคล้อง

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์อนาคตภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (ต่อ)

ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	มัธยฐาน (Mdn)	ฐานนิยม(Md)	มัธยฐาน-ฐานนิยม	ควอไทล์ที่ 1	ควอไทล์ที่ 3	พิสัยระหว่างควอไทล์	ระดับความคิดเห็น	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
8. การพัฒนาให้บุคลากรทำงานได้ดีเป็นพิเศษหรือความสามารถโดดเด่น มีความเชี่ยวชาญและทำงานอย่างมืออาชีพและมีความพร้อมในการส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียนให้มีความเจริญรุ่งเรืองได้อย่างยั่งยืน	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
9. พัฒนาศักยภาพและระบบงานให้กับบุคลากรทุกระดับ เพื่อให้เข้าใจในมาตรฐานตำแหน่ง บทบาท หน้าที่ของแต่ละคน รู้ขอบข่ายและหน้าที่ของตนเอง สร้างความเชื่อมั่นและพัฒนาความสามารถส่วนตัวในงานที่ตนเองรับผิดชอบซึ่งจะเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญและมีอิทธิพลอย่างถาวรต่อบุคลากรเพื่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพในการดำเนินการระยะยาว	5	5	0	4	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง
10. ส่งเสริมให้บุคลากรต้องพัฒนาศักยภาพของตนเองมากขึ้นและมีคุณสมบัติสำคัญพื้นฐาน เช่น ทักษะในด้านภาษาอังกฤษ การเข้าใจภาษาและวัฒนธรรมของอาเซียนในด้านการจัดการเรียนการสอน	5	5	0	4	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์อนาคตภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (ต่อ)

ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	มัธยฐาน (Mdn)	ฐานนิยม(Md)	มัธยฐาน-ฐานนิยม	ควอไทล์ที่ 1	ควอไทล์ที่ 3	พิสัยระหว่างควอไทล์	ระดับความคิดเห็น	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
11. ส่งเสริมให้บุคลากร จำเป็นต้องพัฒนาศักยภาพ ทักษะของตนเอง ในด้านการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการจัดการเรียนการสอน	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
12. พัฒนาฝึกอบรมให้มีความเจริญก้าวหน้า สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของหน่วยงาน	5	5	0	4	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง

จากตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์อนาคตภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลพบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันในระดับมากที่สุด ดังนี้ ข้อที่ 1 การส่งเสริม สนับสนุนต่อยอดจากความรู้และประสบการณ์ของบุคลากรให้เกิดความเชี่ยวชาญเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร (ค่าสถิติ Mdn = 5, | Mdn–Mo | = 0, IQR = 0) ข้อที่ 2 การพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกอบรมหรือให้การศึกษาต่อเพิ่มเติมความรู้ ทักษะให้มีความทันสมัยต่อการเปลี่ยนแปลงและการบรรลุเป้าหมายตามแผนงานของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร (ค่าสถิติ Mdn = 5, | Mdn–Mo | = 0, IQR = 0) ข้อที่ 3 การพัฒนากระบวนการในการทำงานเพื่อทำให้บุคลากรมีสมรรถนะและประสิทธิภาพที่ดีขึ้นเพื่อนำไปสู่จุดหมายของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครโดยให้บุคลากรมีพฤติกรรมในด้านรูปแบบการทำงานของตนเองและสร้างทีมงานที่มีคุณภาพอย่างเหมาะสม (ค่าสถิติ Mdn = 5, | Mdn–Mo | = 0, IQR = 0) ข้อที่ 4 การพัฒนาสายงานอาชีพที่เป็นปัจจัยสำคัญซึ่งจะขึ้นอยู่กับทักษะที่เป็นเป้าหมายของบุคลากรที่คำนึงถึงเป้าหมายให้เกิดผลสัมฤทธิ์กับนักเรียนหรือคุณค่าของทุนมนุษย์ (ค่าสถิติ Mdn = 5, | Mdn–Mo | = 0, IQR = 0) ข้อที่ 5 จัดการฝึกอบรมในเรื่องเกี่ยวกับการสร้างความเข้าใจและการบริหารความเปลี่ยนแปลงขจัดอุปสรรคทั้งหลายที่อาจสกัดกั้นการคิดวิเคราะห์สร้างสรรค์โดยหมั่นตรวจสอบ ทบทวนแก้ไขกฎข้อบังคับและระเบียบต่าง ๆ ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

ที่ไม่เอื้อต่อการนำนวัตกรรมหรืองานสร้างสรรค์ใหม่ ๆ นำไปใช้ในภาคปฏิบัติที่เกี่ยวข้องและมีความสำคัญต่อนักเรียน (ค่าสถิติ Mdn = 5, | Mdn–Mo | = 0, IQR = 0) ข้อที่ 6 มีการลงทุนบุคลากรการบริการทางวิชาการมีการลงทุนที่สูงและมีการอบรมขั้นสูงต่อเนื่องจึงต้องมีการปฏิบัติงานที่มีผลสัมฤทธิ์กับนักเรียนที่คำนึงถึงผลประโยชน์ของนักเรียนโดยให้ความเสมอภาคแก่ทุกคน (ค่าสถิติ Mdn = 5, | Mdn–Mo | = 0, IQR = 0.50) ข้อที่ 8 การพัฒนาให้บุคลากรทำงานได้ดีเป็นพิเศษหรือความสามารถโดดเด่น มีความเชี่ยวชาญและทำงานอย่างมืออาชีพและมีความพร้อมในการส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียนให้มีความเจริญรุ่งเรืองได้อย่างยั่งยืน (ค่าสถิติ Mdn = 5, | Mdn–Mo | = 0, IQR = 0) ข้อที่ 9 พัฒนาศักยภาพและระบบงานให้กับบุคลากรทุกระดับ เพื่อให้เข้าใจในมาตรฐานตำแหน่ง บทบาท หน้าที่ของแต่ละคน รู้ขอบข่ายและหน้าที่ของตนเอง สร้างความเชื่อมั่นและพัฒนาความสามารถส่วนตัวในงานที่ตนเองรับผิดชอบ ซึ่งจะเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญและมีอิทธิพลอย่างถาวรต่อบุคลากรเพื่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพในการดำเนินการระยะยาว (ค่าสถิติ Mdn = 5, | Mdn–Mo | = 0, IQR = 1) ข้อที่ 10 ส่งเสริมให้บุคลากร ต้องพัฒนาศักยภาพของตนเองมากขึ้นและมีคุณสมบัติสำคัญพื้นฐาน เช่น ทักษะในด้านภาษาอังกฤษ การเข้าใจภาษาและวัฒนธรรมของอาเซียนในด้านการจัดการเรียนการสอน (ค่าสถิติ Mdn = 5, | Mdn–Mo | = 0, IQR = 1) ข้อที่ 11 ส่งเสริมให้บุคลากร จำเป็นต้องพัฒนาศักยภาพ ทักษะของตนเอง ในด้านการนำเทคโนโลยี ใหม่ ๆ มาใช้ในการจัดการเรียนการสอน (ค่าสถิติ Mdn = 5, | Mdn–Mo | = 0, IQR = 0) ข้อที่ 12 พัฒนาฝึกอบรมให้มีความเจริญก้าวหน้า สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของหน่วยงาน (ค่าสถิติ Mdn = 5, | Mdn–Mo | = 0, IQR = 1) และพบว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันในระดับมาก ได้แก่ข้อที่ 7 พร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงบุคลากรเพื่อพัฒนาความเป็นนานาชาติให้เพิ่มขึ้นและยกระดับระบบงานราชการของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สูงขึ้น ทั้งพฤติกรรมและกระบวนการทำงานและถ่ายทอดต่อกันมาเพื่อทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่นมีประสิทธิภาพ (ค่าสถิติ Mdn = 4, | Mdn–Mo | = 0, IQR = 0)

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์อนาคตภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการกำหนดค่าตอบแทน สวัสดิการ และสิทธิประโยชน์

ด้านการกำหนดค่าตอบแทน สวัสดิการ และสิทธิประโยชน์	มัธยฐาน (Mdn)	ฐานนิยม(Md)	มัธยฐาน-ฐานนิยม	ควอไทล์ที่ 1	ควอไทล์ที่ 3	พิสัยระหว่างควอไทล์	ระดับความคิดเห็น	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
1. การให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ดีตามความต้องการของทุกคน เพื่อให้ทั้งตนเองและครอบครัวมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น	5	5	0	4.5	5	0.5	มากที่สุด	สอดคล้อง
2. มีการบริหารโครงสร้างของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครค่าจ้าง ค่าตอบแทน และสวัสดิการ โดยพิจารณาถึงความเหมาะสมและสัมพันธ์กับฐานะทางการเงินของกรุงเทพมหานคร	4	4	0	4	5	1	มาก	สอดคล้อง
3. อำนาจการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนขั้นเงินเดือน เป็นไปภายใต้การพิจารณาตามระบบคุณธรรม คล่องตัวและมีความเหมาะสม	5	5	0	4	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง
4. การส่งเสริมให้บุคลากรได้รับความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ได้รับการยอมรับทำให้มีความภาคภูมิใจจากงานที่ได้รับมอบหมาย	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
5. บุคลากรสามารถเลือกที่จะโอนย้ายไปหน่วยงานอื่นได้ตามที่สนใจที่ถนัดหรือมีความสำคัญเพื่อให้ได้ทำงานที่ตนเองชอบสนใจมากกว่าและทำประโยชน์สูงสุดให้กับโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครได้	4	4	0	4	5	1	มาก	สอดคล้อง

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์อนาคตภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการกำหนดค่าตอบแทน สวัสดิการ และสิทธิประโยชน์ (ต่อ)

ด้านการกำหนดค่าตอบแทน สวัสดิการ และสิทธิประโยชน์	มัธยฐาน (Mdn)	ฐานนิยม(Md)	มัธยฐาน-ฐานนิยม	ควอไทล์ที่ 1	ควอไทล์ที่ 3	พิสัยระหว่างควอไทล์	ระดับความคิดเห็น	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
6. บุคลากรสามารถทำงานที่รับผิดชอบบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดด้วยการสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายให้น้อยที่สุด ในการสร้างผลงานที่มีคุณภาพทางวิชาการ	4	4	0	4.5	5	0.5	มาก	สอดคล้อง
7. การออกแบบงานให้มีความยืดหยุ่นในการทำงาน เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรอยากอยู่ปฏิบัติงานกับโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร เพื่อลดความซ้ำซากและเพิ่มความท้าทายของงานให้มากขึ้น	5	5	0	4	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง
8. การพัฒนากระบวนการในการทำงานเพื่อทำให้บุคลากรมีสมรรถนะและผลสัมฤทธิ์กับนักเรียนที่ดีขึ้น นำไปสู่จุดหมายของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครโดยให้มีพฤติกรรมในด้านรูปแบบการทำงานของตนเองและทีมงานที่มีความเหมาะสมกับการบริการทางวิชาการที่มีมาตรฐาน	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
9. พัฒนาให้บุคลากรทุกคนเป็นผู้มีบุคลิกภาพที่ดีมีความสุภาพ อ่อนโยน ต่อนักเรียนอย่างเหมาะสมและยกระดับระบบงานราชการ ให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สูงขึ้น ทั้งพฤติกรรมและกระบวนการทำงานและถ่ายทอดต่อกันมาเพื่อทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ	5	5	0	4.5	5	0.5	มากที่สุด	สอดคล้อง

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์อนาคตภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการกำหนดค่าตอบแทน สวัสดิการ และสิทธิประโยชน์ (ต่อ)

ด้านการกำหนดค่าตอบแทน สวัสดิการ และสิทธิประโยชน์	มัธยฐาน (Mdn)	ฐานนิยม(Md)	มัธยฐาน-ฐานนิยม	ควอไทล์ที่ 1	ควอไทล์ที่ 3	พิสัยระหว่างควอไทล์	ระดับความคิดเห็น	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
10. มีรูปแบบการบริหารที่มุ่งเน้นแต่ผลลัพธ์ที่มีผลสัมฤทธิ์กับนักเรียน โดยให้ทุกคนส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการมุ่งเน้นการแบ่งงานกันทำทั้งภายในและภายนอก เน้นการสร้างผลสัมฤทธิ์กับนักเรียนและบรรยากาศบนพื้นฐานของการกระจายอำนาจ มีการจูงใจบุคลากรให้ทำงานอย่างทุ่มเทมากขึ้นมีการจัดออกแบบงานให้เหมาะสมกับธรรมชาติของบุคลากรแต่ละคนและอิสระในการทำงานโดยมีความรู้สึกว่าตนเองเป็นเจ้าของโรงเรียน	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
11. การพัฒนาความก้าวหน้าเติบโตเป็นรายบุคคลที่ตรงความสนใจและความต้องการของบุคลากรนั้นด้วย	4	4	0	4	5	1	มาก	สอดคล้อง

จากตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์อนาคตภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครด้านการกำหนดค่าตอบแทน สวัสดิการ และสิทธิประโยชน์พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันในระดับมากที่สุด ดังนี้ ข้อที่ 1 การให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ดีตามความต้องการของทุกคน เพื่อให้ทั้งตนเองและครอบครัวมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น (ค่าสถิติ Mdn = 5, | Mdn–Mo | = 0, IQR = 0.50) ข้อที่ 3 อำนาจการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนขั้นเงินเดือน เป็นไปภายใต้การพิจารณาตามระบบคุณธรรม คล่องตัวและมีความเหมาะสม (ค่าสถิติ Mdn = 5, | Mdn–Mo | = 0, IQR = 1) ข้อที่ 4 การส่งเสริมให้บุคลากรได้รับความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานได้รับการยอมรับทำให้มีความภาคภูมิใจจากงานที่ได้รับมอบหมาย (ค่าสถิติ Mdn = 5,

| Mdn–Mo | = 0, IQR = 0) ข้อที่ 6 บุคลากรสามารถทำงานที่รับผิดชอบบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดด้วยการสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายให้น้อยที่สุด ในการสร้างผลงานที่มีคุณภาพทางวิชาการ (ค่าสถิติ Mdn = 5, | Mdn– Mo | = 0, IQR = 0.50) ข้อที่ 7 การออกแบบงานให้มีความยืดหยุ่นในการทำงานเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรอยากอยู่ปฏิบัติงานกับโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครเพื่อลดความซ้ำซากและเพิ่มความท้าทายของงานให้มากขึ้น (ค่าสถิติ Mdn = 5, | Mdn–Mo | = 0, IQR = 1) ข้อที่ 8 การพัฒนากระบวนการในการทำงานเพื่อทำให้บุคลากรมีสมรรถนะและผลสัมฤทธิ์กับนักเรียนที่ดีขึ้น นำไปสู่จุดหมายของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครโดยให้มีพฤติกรรมในด้านรูปแบบการทำงานของตนเองและทีมงานที่มีความเหมาะสมกับการบริการทางวิชาการที่มีมาตรฐาน (ค่าสถิติ Mdn = 5, | Mdn–Mo | = 0, IQR = 0) ข้อที่ 9 พัฒนาให้บุคลากรทุกคนเป็นผู้มีบุคลิกภาพที่ดีมีความสุภาพอ่อนโยน ต่อนักเรียนอย่างเหมาะสมและยกระดับระบบงานราชการ ให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สูงขึ้น ทั้งพฤติกรรมและกระบวนการทำงานและถ่ายทอดต่อกันมาเพื่อทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ (ค่าสถิติ Mdn = 5, | Mdn–Mo | = 0, IQR = 0.50) ข้อที่ 10 มีรูปแบบการบริหารที่มุ่งเน้นแต่ผลลัพธ์ที่มีผลสัมฤทธิ์กับนักเรียน โดยให้ทุกคนส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการมุ่งเน้นการแบ่งงานกันทำทั้งภายในและภายนอกเน้นการสร้างผลสัมฤทธิ์กับนักเรียนและบรรยากาศบนพื้นฐานของการกระจายอำนาจ มีการจูงใจบุคลากรให้ทำงานอย่างทุ่มเทมากขึ้นมีการจัดออกแบบงานให้เหมาะสมกับธรรมชาติของบุคลากรแต่ละคนและอิสระในการทำงานโดยมีความรู้สึกว่าตนเองเป็นเจ้าของโรงเรียน (ค่าสถิติ Mdn = 5, | Mdn–Mo | = 0, IQR = 0) และพบว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันในระดับมาก ได้แก่ข้อที่ 2 มีการบริหารโครงสร้างของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ค่าจ้าง ค่าตอบแทน และสวัสดิการ โดยพิจารณาถึงความเหมาะสมและสัมพันธ์กับฐานะทางการเงินของกรุงเทพมหานคร (ค่าสถิติ Mdn = 4, | Mdn– Mo | = 0, IQR = 1) ข้อที่ 5 บุคลากรสามารถเลือกที่จะโอนย้ายไปหน่วยงานอื่นได้ตามที่สนใจที่ถนัดหรือมีความสำคัญเพื่อให้ได้ทำงานที่ตนเองชอบสนใจมากกว่าและทำประโยชน์สูงสุดให้กับโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครได้ (ค่าสถิติ Mdn = 4, | Mdn–Mo | = 0, IQR = 1) ข้อที่ 11 การพัฒนาความก้าวหน้าเติบโตเป็นรายบุคคลที่ตรงความสนใจและความต้องการของบุคลากรนั้นด้วย (ค่าสถิติ Mdn = 4, | Mdn–Mo | = 0, IQR = 1)

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์อนาคตภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน

ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน	มัธยฐาน (Mdn)	ฐานนิยม(Md)	มัธยฐาน-ฐานนิยม	ควอไทล์ที่ 1	ควอไทล์ที่ 3	พิสัยระหว่างควอไทล์	ระดับความคิดเห็น	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
1. มีการประเมินเพื่อนำมาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในการควบคุมการทำงาน ติดตามตรวจสอบให้ดำเนินตามเป้าหมายตามกำหนดมาตรฐานการให้บริการควรมีการควบคุมมาตรฐานที่ได้รับการรับรองมีระบบการประกันคุณภาพที่เข้มแข็ง	5	5	0	4	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง
2. การประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละครั้งเป็นไปตามระบบตัวชี้วัดผลงานแต่ละด้านอย่างเป็นรูปธรรม	5	5	0	4.5	5	0.5	มากที่สุด	สอดคล้อง
3. มีการกำหนดปฏิทินการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน และมีการแจ้งผลการประเมินให้ผู้ถูกประเมินทราบพร้อมทั้งสามารถชี้แจงเหตุผลถึงที่มาของคะแนนประเมินได้	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
4. มีการปรับปรุงวัฒนธรรมของโรงเรียนในการเพิ่ม ประสิทธิภาพการทำงานให้ได้มาตรฐานที่สูงขึ้น จากการที่บุคลากรมีค่านิยมและความเชื่อใหม่กับเป้าหมายและพันธกิจของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร	5	5	0	4	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์อนาคตภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน (ต่อ)

ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน	มัธยฐาน (Mdn)	ฐานนิยม(Md)	มัธยฐาน-ฐานนิยม	ควอไทล์ที่ 1	ควอไทล์ที่ 3	พิสัยระหว่างควอไทล์	ระดับความคิดเห็น	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
5. แนวทางการทำงานที่เน้นการเสริมสร้างประสบการณ์ การมอบหมายงานเพื่อให้บุคลากรได้มีโอกาสแสดงความสามารถที่แท้จริงอย่างเต็มที่	5	5	0	4	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง
6. การสร้างความผูกพันที่ทุกคนทำงานด้วยการให้เกียรติซึ่งกันและกันได้รับปฏิบัติงานที่มีคุณค่าและความหมายเพื่อให้ได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
7. การกระตุ้นและปลุกเร้าให้บุคลากรให้เกิดความรู้สึกซาบซึ้งและเป็นสิ่งที่จะผูกพันให้เข้ากับวัตถุประสงค์ของโรงเรียน	5	5	0	4.5	5	0.5	มากที่สุด	สอดคล้อง
8. การมุ่งเน้นปฏิบัติโดยให้บุคลากรมีความใกล้ชิดกับนักเรียน ทุกคนสามารถสร้างความเชื่อมั่นและไว้วางใจได้และเข้าใจรู้จักกับนักเรียนเป็นอย่างดี	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
9. โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครควรมีระบบที่มีลักษณะการทำงานทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและไวต่อความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์อนาคตภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน (ต่อ)

ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน	มัธยฐาน (Mdn)	ฐานนิยม(Md)	มัธยฐาน-ฐานนิยม	ควอไทล์ที่ 1	ควอไทล์ที่ 3	พิสัยระหว่างควอไทล์	ระดับความคิดเห็น	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
10. ร่วมกันดำเนินการภายใต้ความมีประสิทธิภาพสูงด้วยการร่วมกันทำงานกันภายใต้ระบบนวัตกรรมสร้างสรรค์เทคโนโลยีในทุกระดับ ให้ความสนับสนุนและการให้กำลังใจต่อกันตลอดเวลากับบุคลากร ที่พัฒนาเทคโนโลยีการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นจากนวัตกรรม	5	5	0	4	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง
11. ผู้นำระดับสูงกำหนดพันธกิจ วิสัยทัศน์ เป้าหมาย ค่านิยมและถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติเป็นสิ่งสะท้อนถึงความมุ่งมั่นต่อค่านิยมของโรงเรียนและให้สร้างเจตคติให้ทุกคนมีอุดมการณ์ในการทำงานแบบมืออาชีพในการสร้างผลประโยชน์ให้กับผู้ที่มีส่วนได้เสียกับโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร	5	5	0	4	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง
12. การมีโครงสร้างที่เน้นในด้านผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาเพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาด ทุกคนทำงานตามที่ได้รับมอบหมายเสร็จสมบูรณ์	5	5	0	4.5	5	0.50	มากที่สุด	สอดคล้อง
13. มีโครงสร้างที่เป็นการกระจายอำนาจและให้ความสำคัญกับทั้งสายงานหลักหรือสายงานสนับสนุน	5	5	0	4.5	5	0.5	มากที่สุด	สอดคล้อง

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์อนาคตภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน (ต่อ)

ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน	มัธยฐาน (Mdn)	ฐานนิยม(Md)	มัธยฐาน-ฐานนิยม	ควอไทล์ที่ 1	ควอไทล์ที่ 3	พิสัยระหว่างควอไทล์	ระดับความคิดเห็น	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
14. โครงสร้างบริหารจัดการควรมีการเปลี่ยนแปลงตัวเองอย่างสม่ำเสมอ เพื่อป้องกันการเสื่อมสลายของโรงเรียนในระยะยาว มีการสร้างโรงเรียนแห่งความเป็นเลิศที่ดีที่สุดจากรูปแบบการบริหารที่มุ่งเน้นแต่ผลลัพธ์ที่มีผลสัมฤทธิ์กับนักเรียน	5	5	0	4	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง
15. บุคลากรมีการปฏิบัติงานที่มีผลสัมฤทธิ์กับนักเรียนโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของนักเรียนโดยให้ความเสมอภาคแก่ทุกคนและสร้างความพึงพอใจแก่ผู้เกี่ยวข้องทุกระดับ	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
16. แสวงหาและให้การยอมรับด้วยการแสดงออกถึงความชื่นชม ต่อบุคลากรผู้สร้างผลงานสร้างสรรค์ดีเด่นเป็นที่ประจักษ์ด้วยรางวัลตอบแทนต่อผู้ที่ประสบความสำเร็จเพื่อให้ผู้นั้นกล้าคิดใหม่ ทำใหม่อีกต่อไป	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
17. ศึกษาเกณฑ์เทียบเคียงกับแบบปฏิบัติที่ดีว่าจะประสบความเป็นเลิศในด้านเหล่านั้นได้อย่างไรนำมาจัดสร้างเกณฑ์การประเมินที่คาดหวังต่อการจัดการเรียนการสอนและกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนใช้ความพยายามค้นหาวิธีทำงานแบบใหม่ที่ต่างจากเดิม	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง

จากตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์อนาคตภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครด้านการบริหารผลการปฏิบัติงานพบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันในระดับมากที่สุดทุกข้อ ดังนี้ ข้อที่ 1 มีการประเมินเพื่อนำมาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในการควบคุมการทำงาน ติดตามตรวจสอบให้ดำเนินตามเป้าหมายตามกำหนดมาตรฐานการให้บริการควรมีการควบคุมมาตรฐานที่ได้รับการรับรอง มีระบบการประกันคุณภาพที่เข้มแข็ง (ค่าสถิติ Mdn = 5, | Mdn–Mo | = 0, IQR = 1) ข้อที่ 2 การประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละครั้งเป็นไปตามระบบตัวชี้วัดผลงานแต่ละด้านอย่างเป็นรูปธรรม (ค่าสถิติ Mdn = 5,| Mdn–Mo | = 0, IQR = 0.50) ข้อที่ 3 มีการกำหนดปฏิทินการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน และมีการแจ้งผลการประเมินให้ผู้ถูกประเมินทราบ พร้อมทั้งสามารถชี้แจงเหตุผลถึงที่มีของคะแนนประเมินได้ (ค่าสถิติ Mdn = 5, | Mdn–Mo | = 0, IQR = 0) ข้อที่ 4 มีการปรับปรุงวัฒนธรรมของโรงเรียนในการเพิ่ม ประสิทธิภาพการทำงานให้ได้มาตรฐานที่สูงขึ้น จากการที่บุคลากรมีค่านิยมและความเชื่อใหม่กับเป้าหมาย และพันธกิจของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร (ค่าสถิติ Mdn = 5, | Mdn–Mo | = 0, IQR = 1) ข้อที่ 5 แนวทางการทำงานที่เน้นการเสริมสร้างประสบการณ์ การมอบหมายงานเพื่อให้บุคลากรได้มีโอกาสแสดงความสามารถที่แท้จริงอย่างเต็มที่ (ค่าสถิติ Mdn = 5, | Mdn–Mo | = 0, IQR = 1) ข้อที่ 6 การสร้างความผูกพันที่ทุกคนทำงานด้วยการให้เกียรติซึ่งกันและกันได้รับปฏิบัติงานที่มีคุณค่าและความหมายเพื่อให้ได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ (ค่าสถิติ Mdn = 5, | Mdn–Mo | = 0, IQR = 0) ข้อที่ 7 การกระตุ้นและปลุกเร้าให้บุคลากรให้เกิดความรู้สึกซาบซึ้งและเป็นสิ่งที่จะผูกพันให้เข้ากับวัตถุประสงค์ของโรงเรียน (ค่าสถิติ Mdn = 5, | Mdn–Mo | = 0, IQR = 0.50) ข้อที่ 8 การมุ่งเน้นปฏิบัติโดยให้บุคลากรมีความใกล้ชิดกับนักเรียน ทุกคนสามารถสร้างความเชื่อมั่นและไว้วางใจได้และเข้าใจรู้จักกับนักเรียนเป็นอย่างดี (ค่าสถิติ Mdn = 5, | Mdn–Mo | = 0, IQR = 0) ข้อที่ 9 โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครควรมีระบบที่มีลักษณะการทำงานทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและไวต่อความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ค่าสถิติ Mdn = 5, | Mdn–Mo | = 0, IQR = 0) ข้อที่ 10 ร่วมกันดำเนินการภายใต้ความมีประสิทธิภาพสูงด้วยการร่วมกันทำงานกันภายใต้ระบบนวัตกรรมสร้างสรรค์เทคโนโลยีในทุกระดับ ให้ความสนับสนุนและการให้กำลังใจต่อกันตลอดเวลากับบุคลากรที่พัฒนาเทคโนโลยีการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นจากนวัตกรรม (ค่าสถิติ Mdn = 5,| Mdn–Mo | = 0, IQR = 1) ข้อที่ 11 ผู้นำระดับสูงกำหนดพันธกิจ วิสัยทัศน์ เป้าหมาย ค่านิยมและถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติเป็นสิ่งสะท้อนถึงความมุ่งมั่นต่อค่านิยมของโรงเรียนและให้สร้างเจตคติให้ทุกคนมีอุดมการณ์ในการทำงานแบบมืออาชีพในการสร้างผลประโยชน์ให้กับผู้ที่มีส่วนได้เสียกับโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร (ค่าสถิติ Mdn = 5, | Mdn–Mo | = 0, IQR = 1) ข้อที่ 12 การมีโครงสร้างที่เน้นในด้านผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาเพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาด ทุกคนทำงานตามที่ได้รับมอบหมายเสร็จสมบูรณ์ (ค่าสถิติ Mdn = 5,

| Mdn–Mo | = 0, IQR = 0.50) ข้อที่ 13 มีโครงสร้างที่เป็นการกระจายอำนาจและให้ความสำคัญกับทั้งสายงานหลักหรือสายงานสนับสนุน (ค่าสถิติ Mdn = 5, | Mdn–Mo | = 0, IQR = 0.50) ข้อที่ 14 โครงสร้างบริหารจัดการควรมีการเปลี่ยนแปลงตัวเองอย่างสม่ำเสมอ เพื่อป้องกันการเสื่อมสลายของโรงเรียนในระยะยาว มีการสร้างโรงเรียนแห่งความเป็นเลิศที่ดีที่สุดจากรูปแบบการบริหารที่มุ่งเน้นแต่ผลลัพธ์ที่มีผลสัมฤทธิ์กับนักเรียน (ค่าสถิติ Mdn = 5, | Mdn–Mo | = 0, IQR = 1) ข้อที่ 15 บุคลากรมีการปฏิบัติงานที่มีผลสัมฤทธิ์กับนักเรียนโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของนักเรียนโดยให้ความเสมอภาคแก่ทุกคนและสร้างความพึงพอใจแก่ผู้เกี่ยวข้องทุกระดับ (ค่าสถิติ Mdn = 5, | Mdn–Mo | = 0, IQR = 0) ข้อที่ 16 แสวงหาและให้การยอมรับด้วยการแสดงออกถึงความชื่นชม ต่อบุคลากรผู้สร้างผลงานสร้างสรรค์ดีเด่นเป็นที่ประจักษ์ด้วยรางวัลตอบแทนต่อผู้ที่ประสบความสำเร็จ เพื่อให้ผู้นั้นกล้าคิดใหม่ ทำใหม่อีกต่อไป (ค่าสถิติ Mdn = 5, | Mdn–Mo | = 0, IQR = 0) ข้อที่ 17 ศึกษาเกณฑ์เทียบเคียงกับแบบปฏิบัติที่ดี ว่าจะประสบความเป็นเลิศในด้านเหล่านั้น ได้อย่างไรนำมา จัดสร้างเกณฑ์การประเมินที่คาดหวังต่อการจัดการเรียนการสอนและกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนใช้ความพยายามค้นหาวิธีทำงานแบบใหม่ที่ต่างจากเดิม (ค่าสถิติ Mdn = 5, | Mdn–Mo | = 0, IQR = 0)

จึงสรุปผลจากการวิเคราะห์ข้อมูล เรื่องอนาคตภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ได้ว่าอนาคตภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครมี 5 ด้าน คือ ด้านการวางแผนทรัพยากรบุคคล ด้านการสรรหาคัดเลือก บรรจุ และแต่งตั้ง ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ด้านการกำหนดค่าตอบแทน สวัสดิการ และสิทธิประโยชน์ ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน

แผนภูมิที่ 4 อนาคตภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

อนาคตภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สรุปผลจากการวิเคราะห์ข้อมูล ได้ว่าอนาคตภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มี 5 ด้าน คือ ด้านการวางแผนทรัพยากรบุคคล เป็นการวางแผนถึงจำนวนบุคลากรที่ต้องการเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตั้งแต่การวางแผนบุคลากรที่มีทักษะความรู้ความสามารถส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนและตอบสนองพันธกิจของโรงเรียน การวางแผนอัตราการเข้าออกของบุคลากร การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและลักษณะงานที่ชัดเจนเหมาะสมกับโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในอนาคต มีแผนงานในการติดตามประเมินผลความสามารถบุคลากร มีการวางแผนงานในการทำให้บรรลุถึงความต้องการของบุคลากรสำหรับความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน หรือความก้าวหน้าในการมีหรือเลื่อนวิทยฐานะที่สูงขึ้น มีการวางแผนบุคลากรที่ต้องการให้สอดคล้องกับแผนระยะยาวของหน่วยงานต้นสังกัดและของโรงเรียน มีการวางแผนบุคลากรที่ต้องการให้สอดคล้องกับความต้องการทรัพยากรบุคคลในอนาคต และการวางแผนที่จะนำไปสู่การจัดสรรทรัพยากรที่ทันสมัยมีประสิทธิภาพทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคปัจจุบันมุ่งเน้นผลลัพธ์คือคุณภาพของนักเรียน ส่วนด้านการสรรหาคัดเลือก บรรจุ และแต่งตั้ง มีการสรรหาบุคลากรจากภายในที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครให้ได้มีโอกาสเติบโตในสายอาชีพ และการสรรหาบุคลากรที่จะเข้ามาเป็นบุคลากรใหม่ให้เหมาะสมกับตำแหน่งและเป็นผู้ที่มีความเหมาะสมที่สุดทั้งการศึกษา ประสบการณ์และสมรรถนะที่เป็นคุณลักษณะพื้นฐาน ควรมีการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีทัศนคติ ทักษะประสบการณ์แนวคิดและมุมมองใหม่ ๆ ที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานเหมาะสมกับความต้องการของหน่วยงานนั้น ๆ โดยต้องคำนึงถึงว่าโรงเรียนมีความต้องการทรัพยากรบุคคล สาขาใด จำนวนเท่าใด และจะสามารถวางแผนรับคนเข้ามาปฏิบัติงาน วางแผนอัตรากำลังให้เพียงพอต่อการจัดการเรียนการสอน มีการสรรหาบุคลากรต้องกำหนดคุณสมบัติและเกณฑ์การคัดเลือกบุคคลให้สอดคล้องกับสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงานและมีความเหมาะสมกับวัฒนธรรมของโรงเรียน ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยการส่งเสริมสนับสนุนต่อยอดความรู้ประสบการณ์ของบุคลากรให้เกิดความเชี่ยวชาญเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกอบรมหรือให้การศึกษาต่อเพิ่มเติมความรู้ทักษะเพื่อให้บุคลากรมีสมรรถนะและประสิทธิภาพที่ดีขึ้น พร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงบุคลากรในสถานศึกษาเพื่อพัฒนาความเป็นนานาชาติให้เพิ่มขึ้น และมีความเชี่ยวชาญและทำงานอย่างมืออาชีพและสามารถส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียนให้มีความเจริญรุ่งเรืองได้อย่างยั่งยืน พัฒนาศักยภาพและระบบงานให้กับบุคลากรทุกระดับให้เข้าใจในมาตรฐานตำแหน่ง บทบาทและหน้าที่ของแต่ละคน และส่งเสริมให้บุคลากรต้องพัฒนาศักยภาพของตนเองและมีคุณสมบัติสำคัญพื้นฐาน เช่น ทักษะในด้านภาษาอังกฤษ การเข้าใจภาษาและวัฒนธรรมของอาเซียนในด้านการจัดการเรียนการสอน ส่งเสริมให้บุคลากรจำเป็นต้องพัฒนาศักยภาพและทักษะของตนเองในด้านการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ใน

การจัดการเรียนการสอน การกำหนดค่าตอบแทน สวัสดิการ และสิทธิประโยชน์ มีการให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ดีตามความต้องการของทุกคน การบริหารโครงสร้างของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในด้านค่าจ้างค่าตอบแทนและสวัสดิการ โดยพิจารณาถึงความเหมาะสมและสัมพันธ์กับฐานะทางการเงินของกรุงเทพมหานคร ให้อำนาจพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นไปภายใต้การพิจารณาตามระบบคุณธรรม ที่สำคัญเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถเลือกที่จะโอนย้ายไปหน่วยงานอื่นได้ตามที่สนใจที่ถนัดหรือมีความสำคัญเพื่อให้ได้งานที่ตนเองชอบสนใจ มีการพัฒนากระบวนการในการทำงานเพื่อให้บุคลากรมีสมรรถนะและผลสัมฤทธิ์กับนักเรียนที่ดีขึ้น พัฒนาให้บุคลากรทุกคนเป็นผู้มีบุคลิกภาพที่ดีมีความสุภาพ อ่อนโยนอย่างเหมาะสม และยกระดับระบบงานราชการให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพที่สูงขึ้น การบริหารผลการปฏิบัติงาน มีการประเมินผลการควบคุมการทำงาน ติดตาม ตรวจสอบให้ดำเนินการตามเป้าหมายตามกำหนดมาตรฐานการให้บริการควรมีการควบคุมมาตรฐานที่ได้รับการรับรองโดยมีระบบการประกันคุณภาพที่เข้มแข็ง การประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละครั้งเป็นไปตามระบบตัวชี้วัดผลงานอย่างเป็นรูปธรรม รวมถึงการกำหนดปฏิทินการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนพร้อมทั้งแจ้งผลการประเมินให้ผู้ถูกประเมินทราบ และสามารถชี้แจงเหตุผลถึงที่มาของคะแนนประเมินได้ โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครควรมีระบบการทำงานที่มีลักษณะการทำงานทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ภายใต้ระบบนวัตกรรมสร้างสรรค์เทคโนโลยีในทุกระดับ ผู้นำระดับสูงกำหนดพันธกิจ วิสัยทัศน์ เป้าหมาย ค่านิยมและถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติในการทำงานแบบมืออาชีพในการสร้างผลประโยชน์ให้กับผู้ที่มีส่วนได้เสียกับโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มีโครงสร้างที่เป็นการกระจายอำนาจและให้ความสำคัญกับทั้งสายงานหลักหรือสายงานสนับสนุน เพื่อป้องกันการเสื่อมสลายของโรงเรียนในระยะยาว มีศึกษาเกณฑ์เทียบเคียงกับแบบปฏิบัติที่ดีว่าจะประสบความเป็นเลิศในด้านเหล่านั้นได้อย่างไรนำมาจัดสร้างเกณฑ์การประเมินที่คาดหวังต่อการจัดการเรียนการสอนและกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนใช้ความพยายามค้นหาวิธีทำงานแบบใหม่ที่ต่างจากเดิม

บทที่ 5
สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง “อนาคตภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร”เป็นการวิจัยเชิงอนาคต (Future Research) โดยใช้เทคนิค EDFR (Ethnographic Delphi Future Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอนาคตภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร การวิจัยครั้งนี้ทำการเก็บรวบรวมความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 21 คน แบ่งเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มนโยบาย 7 คน กลุ่มนโยบายและปฏิบัติ 7 คน และกลุ่มปฏิบัติโดยตรง 7 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (non-structured interview) ในรอบที่ 1 และแบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) ในรอบที่ 2 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลดำเนินการโดย รอบที่ 1 การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยเดินทางไปสัมภาษณ์ด้วยตนเอง รอบที่ 2 ใช้วิธีส่งแบบสอบถามความคิดเห็นทางไปรษณีย์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่ามัธยฐาน (Median) ค่าฐานนิยม (Mode) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ของแต่ละข้อคำถาม โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปและการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้ดังนี้

จากผลการวิจัย สามารถสรุปอนาคตภาพการบริหารงานทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ได้ดังนี้ ด้านการวางแผนทรัพยากรบุคคล ควรวางแผนจำนวนบุคลากรเป็นขั้นตอนแรกก่อนที่จะมีการสรรหา และคัดเลือกบุคลากร เพื่อเป็นการพยากรณ์ความต้องการทรัพยากรบุคคลในอนาคต รวมไปถึงมีแผนงานในการติดตามประเมินผลความสามารถบุคลากรที่เหมาะสม ตรงกับการปฏิบัติจริง เน้นการจัดสรรทรัพยากรที่ทันสมัยมีประสิทธิภาพทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคปัจจุบันมุ่งเน้นผลลัพธ์ คือ คุณภาพของนักเรียน ด้านการสรรหาคัดเลือก บรรจุ และแต่งตั้ง ควรมีการสรรหาบุคลากรจากภายในที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครให้ได้มีโอกาสเติบโตในสายอาชีพ พร้อมทั้งการสรรหาบุคลากรเข้ามาใหม่ให้เหมาะสมกับตำแหน่งเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร การสรรหาควรพัฒนาด้านการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในกระบวนการคัดเลือก เช่น การติดต่อสื่อสารกับผู้สมัคร

ผ่านอุปกรณ์และเครื่องมือที่เป็นระบบเครือข่าย การคัดเลือกเป็นกิจกรรมที่สำคัญในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล เพราะเป็นหัวใจของการได้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และคุณสมบัติที่สามารถปฏิบัติงานให้กับโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และส่งผลดีต่อโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในภาพรวม ในการบูรณาการการบริหารทรัพยากรบุคคลเข้ากับกลยุทธ์โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครโดยแนวปฏิบัติ คือ การคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนาสมรรถนะ และการรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพไว้กับโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครตลอดไป ด้วยเหตุที่การทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องทำให้มีทัศนคติ ความรู้ ความสามารถ สมรรถนะในลักษณะที่สนับสนุนกลยุทธ์โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครได้และยังครอบคลุมไปถึงเรื่องการรักษาหรือสร้างภูมิปัญญาใหม่ ๆ ที่จะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมภายนอกต่อไป ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลควรส่งเสริมความรู้และประสบการณ์ของบุคลากร ด้วยการฝึกอบรมหรือให้การศึกษาต่อ และเปลี่ยนรูปแบบการพัฒนาบุคลากรให้มีความหลากหลายให้มีความรู้ ทักษะเทคโนโลยีตามมาตรฐานวิชาชีพอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้ต้องมองไปถึงการจัดสรรงบประมาณในการปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้ทันสมัยเน้นการทำงานโดยใช้ AI เป็นเครื่องมือในการช่วยครูจัดทำเอกสารทางวิชาการ เช่น การเตรียมการสอน การผลิตสื่อการสอน การวัดและประเมินผล ด้านการกำหนดค่าตอบแทน สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ มุ่งเน้นในเรื่องของการให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ดี เป็นการบำรุงรักษาชักจูงใจให้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถปฏิบัติงานให้หน่วยงานอย่างเต็มศักยภาพ มีการจัดโครงสร้างที่มีความทันสมัยกะทัดรัด มีรูปแบบที่เรียบง่าย มีระบบการทำงานที่คล่องตัว ปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ที่เน้นการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ พัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากรให้มีการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ การพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นไปภายใต้การพิจารณาตามระบบคุณธรรม มีนโยบายให้บุคลากรสามารถเลือกที่จะโอนย้ายไปหน่วยงานอื่นได้ตามที่สนใจที่ถนัด มุ่งเน้นรูปแบบการบริหารที่มุ่งเน้นแต่ผลลัพธ์ที่มีผลสัมฤทธิ์กับนักเรียนบนพื้นฐานของการกระจายอำนาจ ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน มุ่งเน้นการประเมินผลเพื่อนำมาปรับปรุงการทำงาน ติดตาม ตรวจสอบให้ดำเนินการตามเป้าหมายและมาตรฐานที่กำหนดผ่านระบบการประกันคุณภาพที่เข้มแข็ง ทั้งนี้กรุงเทพมหานครมีการยกระดับมาตรฐานการเรียนการสอนที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ทั้ง 50 เขต ควบคู่ไปกับพัฒนาระบบการประกันคุณภาพมาตรฐานการศึกษามาใช้ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร เน้นการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามระบบตัวชี้วัดผลงานแต่ละด้านอย่างเป็นรูปธรรม คำนึงถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผล คุ้มค่า ประหยัด มีความโปร่งใสและตรวจสอบได้ ทั้งนี้มีหลักเกณฑ์การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนมีแบบประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือประกอบการพิจารณาด้วย โดยประกาศรายชื่อผู้ที่มีผลการประเมินอยู่ในระดับดีเด่นในที่เปิดเผยให้ข้าราชการครูฯ ได้ทราบโดยทั่วกัน

การอภิปรายผล

จากผลการวิจัยโดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบ (EDFR: Ethnographic Delphi Futures Research) ในครั้งนี้ มีประเด็นข้อค้นพบจากอนาคตภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร และสามารถนำมาอภิปรายตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ได้ดังต่อนี้

ด้านการวางแผนทรัพยากรบุคคล ประกอบไปด้วยการวางแผนถึงจำนวนบุคลากรที่ต้องการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีใบประกอบวิชาชีพอย่างถูกต้อง เป็นบุคลากรที่มีทักษะความรู้ ความสามารถส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนและตอบสนองพันธกิจของโรงเรียน การวางแผนอัตราการเข้าออกของบุคลากรคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงในอนาคตตามภาระงานที่กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและลักษณะงานที่ชัดเจนสำหรับแต่ละคน การวางแผนในด้านคุณภาพและทักษะของบุคลากรที่ต้องปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในอนาคต มีแผนงานในการติดตามประเมินผลความสามารถบุคลากรว่ามีลักษณะทางพฤติกรรมที่เอื้อต่อการบริหารงานที่สำคัญ เช่น กลุ่มสายงานวิชาชีพครูที่ทำให้บรรลุต่อพันธกิจ วิสัยทัศน์ในด้านผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน การวางแผนงานในการทำให้บรรลุถึงความต้องการของบุคลากร เพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน หรือความก้าวหน้าในการมีหรือเลื่อนวิทยฐานะที่สูงขึ้น การวางแผนบุคลากรที่ต้องการให้สอดคล้องกับแผนระยะยาวของหน่วยงานต้นสังกัดและของโรงเรียน การวางแผนบุคลากรที่ต้องการให้สอดคล้องกับความต้องการทรัพยากรบุคคลในอนาคตในด้านของจำนวนบุคลากรรวมไปถึงทักษะความสามารถตามความต้องการของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร การวางแผนที่จะนำไปสู่การจัดสรรทรัพยากรที่ทันสมัยมีประสิทธิภาพทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคปัจจุบัน มุ่งเน้นผลลัพธ์คือคุณภาพของนักเรียน สอดคล้องกับ คาติกา อีวา เพสเตียนา, ซูกิโต (Kartika Eva Prestiana, Sugito) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารทรัพยากรบุคคลของนักศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษา ในเรื่องการวางแผนทรัพยากรบุคคล ต้องมีการเตรียมการ การสรรหา การคัดเลือก การทดแทน การปฐมนิเทศ และการปรับตัวให้เข้ากับที่ทำงานใหม่ และการพัฒนาด้านทรัพยากรบุคคล มีความเหมือนกันคือ ต้องผ่านการศึกษาหรือการอบรมเพื่อเพิ่มทักษะให้ตรงกับความต้องการของหน่วยงานและมีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพปัจจุบัน ในส่วนของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครต้องมีกลไกดูแลในด้านนโยบายและการอำนวยการอย่างต่อเนื่อง มีพันธกิจ วิสัยทัศน์ ปรัชญา เป็นแนวทางในการวางแผน การดำเนินงานและการประเมินผลที่จะถ่ายทอดไปยังหน่วยงานต่าง ๆ มีธรรมนูญ กฎ ระเบียบ ข้อตกลง นโยบาย เป็นเครื่องกำหนดทิศทางและวิธีการทำงานมีวัฒนธรรมในการพัฒนาระบบงานอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งคณะผู้บริหารจะต้องให้การสนับสนุนและผลักดันมาตรฐานและจริยธรรมวิชาชีพของบุคลากร มีระบบในการคัดเลือกและพัฒนาบุคลากรที่ปฏิบัติงานเพื่อให้การบริหารจัดการของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

การวางแผนที่จะนำไปสู่การจัดสรรทรัพยากรที่มีความทันสมัย มีประสิทธิภาพมุ่งเน้นผลลัพธ์คือคุณภาพของนักเรียนและเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครซึ่งเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญ ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญต่อการจัดทำยุทธศาสตร์ ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม เป้าประสงค์ เป้าหมาย ทบทวนนโยบาย ตามความคาดหวังของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดำเนินการปรับยุทธศาสตร์และทำการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมสู่การปฏิบัติเพราะการให้บริการทางวิชาการเป็นเลิศเท่านั้นที่จะสร้างความพึงพอใจแก่นักเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพเป็นเครื่องกำหนดทิศทางและวิธีการทำงานอย่างต่อเนื่อง ด้านการสรรหาคัดเลือกบรรจุและแต่งตั้ง ประกอบด้วย การสรรหาบุคลากรจากภายในที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครให้ได้มีโอกาสเติบโตในสายอาชีพ ซึ่งจะเป็นผู้ที่มีความจงรักภักดี และได้ผ่านการหล่อหลอมทั้งกลยุทธ์การบริหารจัดการความเชื่อ และค่านิยมต่าง ๆ ที่จะถ่ายทอดให้กับบุคลากรในรุ่นต่อไป การสรรหาบุคลากรที่จะเข้ามาเป็นบุคลากรใหม่ให้เหมาะสมกับตำแหน่งทำให้สร้างสรรค์ผลงานที่โดดเด่นได้ และสามารถปรับปรุงผลสัมฤทธิ์กับนักเรียนโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครได้ การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรต้องคำนึงถึงตลาดแรงงานของทรัพยากรบุคคลที่จะคาดการณ์ได้ว่าโรงเรียนมีความต้องการทรัพยากรบุคคล สาขาใด จำนวนเท่าใด และจะสามารถวางแผนรับคนเข้ามาปฏิบัติงาน วางแผนอัตรากำลังให้เพียงพอต่อการจัดการเรียนการสอน และตรงตามความต้องการวิชาเอกของโรงเรียน สอดคล้องกับ วลีภรณ์ จงแก้ววัฒนา ที่ผลการวิจัยพบว่า การได้มาและการนำเข้าของบุคลากรเข้าสู่หน่วยงาน ต้องคำนึงถึงความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน การสรรหาต้องมาจากผู้ที่มีความเหมาะสมที่สุดทั้งการศึกษา ประสบการณ์และสมรรถนะที่เป็นคุณลักษณะพื้นฐานที่ต้องการกับทุกตำแหน่งงาน โดยมีกระบวนการในการดึงดูดและจูงใจเพื่อให้บุคลากรที่เข้ามาเป็นพลังขับเคลื่อนให้เจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพจากการแต่งตั้งบุคลากรที่มีผลสัมฤทธิ์กับนักเรียน เพราะมีความสำคัญต่อการตอบสนองพันธกิจของโรงเรียน ในส่วนของการคัดเลือกเป็นกิจกรรมที่สำคัญในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล เพราะได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และคุณสมบัติ ที่สามารถปฏิบัติงานให้กับโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย การส่งเสริมสนับสนุนต่อยอดความรู้ประสบการณ์ของบุคลากรให้เกิดความเชี่ยวชาญเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้วยการฝึกอบรมหรือให้การศึกษาต่อเพิ่มเติมความรู้ทักษะให้มีความทันสมัยและมีการอบรมขั้นสูงต่อเนื่อง ความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงบุคลากรเพื่อพัฒนาความเป็นนานาชาติให้เพิ่มขึ้นและยกระดับระบบงานราชการของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ให้ทำงานได้มีประสิทธิภาพที่สูงขึ้น ส่งเสริมให้บุคลากรต้องพัฒนาศักยภาพของตนเองให้มากขึ้นและมีคุณสมบัติสำคัญพื้นฐาน เช่น ทักษะในด้านภาษาอังกฤษ การเข้าใจภาษาและวัฒนธรรมของอาเซียนในด้านการจัดการเรียนการสอน ส่งเสริมให้บุคลากรจำเป็นต้องพัฒนาศักยภาพและทักษะของตนเองในด้านการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ใน

การจัดการเรียนการสอน สอดคล้องกับ กีราน ฮาชมี (Kiran Hashmi) ที่ผลการศึกษาวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรมีความมุ่งมั่นที่จะตอบสนองความต้องการทางด้านการศึกษาในปัจจุบัน และกล้าเผชิญกับความท้าทายในขณะที่ใช้กลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรบุคคล ในการส่งเสริมทักษะที่เป็นเป้าหมายของประสิทธิภาพครูเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์กับนักเรียนและเพื่อการพัฒนาโรงเรียนของตนเองโดยเฉพาะ โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครจะเกิดผลสัมฤทธิ์ได้ต้องมีการเสริมสร้างบุคลากรวิชาชีพ และส่งเสริมให้บุคลากรจำเป็นต้องพัฒนาศักยภาพทักษะในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน เพื่อสร้างศักยภาพในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มีการสื่อสารประชาสัมพันธ์โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครให้เป็นที่รับรู้ และเข้าถึงบริการของนักเรียนในพื้นที่บริการอย่างทั่วถึงเป็นธรรม มีการสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมร่วมที่เข้มแข็ง พร้อมการเปลี่ยนวิธีการคิดในการปฏิบัติงาน มีการสร้างองค์ความรู้เพื่อการพัฒนาและการเปลี่ยนรูปแบบการพัฒนาบุคลากรจนมีสมรรถนะ ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครทางด้านของทิศทางการพัฒนาของประเทศและความจำเป็นในอนาคต สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2560-2579) ที่ต้องการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ด้วยการบริหารบุคลากรโดยเน้นความร่วมมือของบุคลากร การฝึกอบรมให้รางวัล รวมถึงการเสริมพลังความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูงและบุคลากรทางการบุคลากรอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนจนกลายเป็นวัฒนธรรมคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครเพื่อเป็นการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังในด้านคุณภาพบริการทางการบุคลากร ที่จะต้องสร้างความสมดุลของทุกฝ่าย ทั้งฝ่ายผู้ให้บริการและนักเรียนตามความคาดหวังสอดคล้องกับ พระมหาสุเทพ สุเทวเมธี ที่ผลวิจัยพบว่า บุคลากรทุกคนทั้งฝ่ายปฏิบัติการและฝ่ายบริหาร ควรมีการเรียนรู้แลกเปลี่ยน และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเป็นเป้าหมายที่แสดงให้เห็นว่าลัพธ์ที่เกิดขึ้น นำมาทบทวนปรึกษากับกลุ่มผู้เกี่ยวข้องในรูปแบบของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มีการบริหารงานที่เป็นระบบ มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม มีกำลังคน สถานที่และเครื่องมือเหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับพันธกิจและเป้าหมายของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครที่มีระบบมาตรฐานเป็นการรับรองคุณภาพการเรียนการสอนจะเน้นขั้นตอนในการพัฒนาให้เป็นกลไกที่จะกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาอย่างมีทิศทางและยืนยันความสำเร็จของการพัฒนานั้น มีการกำหนดมาตรการในการจัดการบุคลากรได้อย่างเหมาะสม ด้านการกำหนดค่าตอบแทน สวัสดิการ และสิทธิประโยชน์ ประกอบด้วย การให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ดีตามความต้องการของทุกคน การบริหารโครงสร้างของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ค่าจ้าง ค่าตอบแทนและสวัสดิการ โดยพิจารณาถึงความเหมาะสมและสัมพันธ์กับฐานะทางการเงินของกรุงเทพมหานคร ให้อำนาจพิจารณาเลื่อนตำแหน่งเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นไปภายใต้การพิจารณาตามระบบคุณธรรมคล่องตัวและมีความเหมาะสม บุคลากรสามารถเลือกที่จะโอนย้ายไปหน่วยงานอื่นได้ตามที่สนใจที่ถนัดหรือมีความสำคัญเพื่อให้ได้งานที่ตนเองชอบสนใจมากกว่า พัฒนาให้บุคลากรทุกคนเป็นผู้มีบุคลิกภาพที่ดีมีความสุภาพ อ่อนโยน

ต่อนักเรียนอย่างเหมาะสมและยกระดับระบบงานราชการ ให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพที่สูงขึ้น ทั้งพฤติกรรมและกระบวนการทำงานและถ่ายทอดต่อกันมาเพื่อทำให้การดำเนินงานเป็นอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ มีการจัดออกแบบงานให้เหมาะสมกับธรรมชาติของบุคลากรแต่ละคนและอิสระในการทำงานโดยมีความรู้สึกว่าตนเองเป็นเจ้าของโรงเรียน การพัฒนาความก้าวหน้าเติบโตเป็นรายบุคคลที่ตรงความสนใจและความต้องการของบุคคลนั้นด้วยสอดคล้องกับสอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานกรุงเทพมหานคร ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2560-2565) ที่มี วิสัยทัศน์ พลเมืองของกรุงเทพมหานครมีองค์ความรู้ ในการสร้างสรรค์นวัตกรรมมีทักษะในการดำรงชีวิตในสังคมโลกแห่งศตวรรษที่ 21 โดยบุคลากรทุกคนควรมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการพัฒนาให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ที่มีเป้าหมายร่วมกันในการศึกษาที่มีมาตรฐานสูงสุด ควรเริ่มจากการที่ผู้บริหารควรมีการจัดการประชุมวิชาการอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรทุกคน เป็นความร่วมมือที่มีจุดมุ่งหมายในการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ความรู้ ทางด้านการบุคลากรระหว่างกัน มีการส่งเสริมนวัตกรรมและงานสร้างสรรค์ เป็นการสร้างความท้าทาย แก่ทีมงานในการค้นหานวัตกรรม มีการจัดการความรู้ เพื่อเสริมสร้างนวัตกรรม ตลอดจนปรับปรุงแก้ไขกฎระเบียบที่ขัดขวางนวัตกรรมและมีการสร้างแรงจูงใจ โดยการให้รางวัล ยกย่อง ชมเชย แก่ผู้มีผลงาน และใช้ทั้งเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการติดต่อสื่อสาร การพัฒนาบุคลากร การศึกษาใหม่ ๆ คุณภาพที่ดีขึ้นต้องใช้องค์ความรู้ ทุกนาทีมีนวัตกรรมใหม่เกิดขึ้นตลอดเวลา การพัฒนาเจริญเติบโตวัดจากการศึกษาใหม่ ๆ สอดคล้องกับ แผนพัฒนากรุงเทพมหานครระยะ 20 ปี (พ.ศ.2556-2575) ที่ว่าด้วยการบริหารการทรัพยากรมนุษย์ โดยมีเป้าหมายให้กรุงเทพมหานครเป็นที่รวมของคนดีและคนเก่ง สามารถปฏิบัติงาน ที่รองรับความต้องการของทุกฝ่ายได้อย่างมืออาชีพ มีขีดสมรรถนะสูงที่สำคัญทุกคนต้องการให้ผู้อื่นยกย่องชมเชยได้รับรางวัลทั้งกับตัวเองและทีมงาน เพื่อร่วมกันภาคภูมิใจในความสำเร็จที่ได้รับจะกระตุ้นให้ เกิดการยอมรับความเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ที่จะเกิดมีขึ้นอีกในอนาคต ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงานประกอบไปด้วยการประเมินผลเพื่อนำมาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในการควบคุมการทำงาน ติดตาม ตรวจสอบให้ดำเนินการตามเป้าหมายตามกำหนดมาตรฐานการให้บริการควรมีการควบคุมมาตรฐานที่ได้รับการรับรองมีระบบการประกันคุณภาพที่เข้มแข็ง การประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นไปอย่างโปร่งใสตรวจสอบได้ การปรับปรุงวัฒนธรรมของโรงเรียนในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้ได้มาตรฐานที่สูงขึ้นจากการที่บุคลากรมีค่านิยมและความเชื่อใหม่กับเป้าหมายและพันธกิจของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มีโครงสร้างที่เป็นการกระจายอำนาจและให้ความสำคัญกับทั้งสายงานหลักหรือสายงานสนับสนุน โครงสร้างการบริหารจัดการควรมีการเปลี่ยนแปลงตัวเองอย่างสม่ำเสมอเพื่อป้องกันการเสื่อมสลายของโรงเรียนในระยะยาว ศึกษาเกณฑ์เทียบเคียงกับแบบปฏิบัติที่ดีว่าจะประสบความเป็นเลิศในด้านเหล่านั้นได้อย่างไรนำมาจัดสร้างเกณฑ์การประเมินที่คาดหวังต่อการจัดการเรียนการสอนและกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนใช้ความพยายามค้นหาวิธีทำงานแบบใหม่

ที่ต่างจากเดิม สอดคล้องกับ สำนักนโยบายและแผนกรุงเทพมหานครที่ต้องการการพัฒนาให้โรงเรียนมีการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด สร้างสรรค์บริการเสริมสร้างความเข้มแข็งด้วยการสร้างสรรค์ระบบการจัดบริการเชิงรุก มีความพร้อมของบุคลากรทั้งด้านความรู้ความสามารถ รวมทั้งมีคณะผู้บริหาร คณะกรรมการ ทีมผู้ประสานงานให้การสนับสนุน ชักจูง กระตุ้น สื่อสารและสร้างบรรยากาศ ให้ทุกคนมีความมุ่งมั่นอย่างจริงจัง ซึ่งโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครจะต้องอาศัยบุคลากรทุกคน ในการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน อันเป็นกระบวนการการทำงานเพื่อเกิดคุณลักษณะที่ดีแก่นักเรียน ด้วยการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะและเทคโนโลยีตามมาตรฐานวิชาชีพอย่างเป็นระบบที่สำคัญในการขับเคลื่อนโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร และยังสอดคล้องกับ ภัทรวดี รุ่งศรี โดยพบว่า แนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลในการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานควรมุ่งเน้นส่งบุคลากรเข้ารับการศึกษาอบรมตามหลักสูตรต่าง ๆ และศึกษาในระดับที่สูงขึ้น เพื่อจะได้นำความรู้มาปรับปรุงการทำงานต่อไปและควรมีการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลสรรวมถึงการเปิดโอกาสให้แก่บุคลากรในหน่วยงานได้เติบโตในตำแหน่งสายงาน ส่วนการบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครจะเกี่ยวข้องกับประโยชน์ของ นักเรียน บุคลากรและโรงเรียน หากความต้องการของทุกกลุ่มนี้สอดคล้องกันมากเท่าไร จะยิ่งทำให้การพัฒนาคุณภาพมีความยั่งยืนมากขึ้นเท่านั้น ประโยชน์สำหรับนักเรียนได้แก่ ความเสี่ยงต่อการประสบความสูญเสียหรือภาวะแทรกซ้อนลดลง คุณภาพการศึกษาดีขึ้น ได้รับการพิทักษ์สิทธินักเรียนและศักดิ์ศรีของความเป็นคนมากขึ้น ประโยชน์สำหรับบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน การทำงานลดลง สิ่งแวดล้อมในการทำงานและการประสานงานดีขึ้น บุคลากรได้เรียนรู้และพัฒนาศักยภาพของตนเอง ประโยชน์สำหรับโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ได้แก่ การเป็นองค์การเรียนรู้ที่สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องสู่ความเป็นเลิศ ทำให้อยู่รอดและเติบโตได้อย่างยั่งยืนและควรเพิ่มปัจจัยด้านการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ที่ผู้บริหารควรมุ่งมั่นในการดำเนินกิจการตามกฎหมายสอดคล้องนโยบายธรรมาภิบาล เน้นความโปร่งใสในระบบบริหาร เสริมสร้างค่านิยมการมีพฤติกรรมที่ดีและให้ความสำคัญกับการทำงานร่วมกันของทีมพัฒนาคุณภาพในการพัฒนาศักยภาพโรงเรียนให้ยืนหยัดอยู่ได้อย่างมั่นคง สร้างความแข็งแกร่งได้อย่างยั่งยืน มีการสร้างนวัตกรรมอย่างสร้างสรรค์มีคุณภาพ โดยใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมและทันสมัย ด้วยทีมบุคลากรที่มีความสามารถโดยมีการพัฒนานวัตกรรมเทคโนโลยี เพื่อตรวจสอบผลการดำเนินงานโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร จะเกิดประโยชน์ เช่น วิธีการจ้างงาน การเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน การปรับเปลี่ยนการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามระบบของตัวชี้วัดผลงานแต่ละด้านอย่างเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน การดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายจะมุ่งเน้นความพึงพอใจของนักเรียนโดยเฉพาะด้านการเรียนการสอน บุคลากร มุ่งเน้นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ในการพัฒนาคุณภาพการให้การศึกษาแก่นักเรียนรวมถึงนวัตกรรมต่าง ๆ ในการเรียนการสอน การทำงาน ที่ส่งผลต่อนักเรียนเป็นสำคัญ การบริหาร

ผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครควรคำนึงถึงความรู้ สมรรถนะและทักษะเป็นเกณฑ์ บุคลากรมีลักษณะทางพฤติกรรมและความสัมพันธ์ที่เอื้ออำนวยต่อการบริหารงานของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยให้ทุกคนมีเป้าหมายสูงสุดกับสิ่งที่มีความหมายและมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งกระตุ้นและปลุกเร้าให้บุคลากรให้เกิดความรู้สึกซาบซึ้งและเน้นการทำงานที่เสริมสร้างประสบการณ์และการสร้างความผูกพันด้วยการให้เกียรติซึ่งกันและกัน ทุกคนส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการมุ่งเน้นการแบ่งงานกันทำทั้งภายในและภายนอกเน้นการสร้างประสิทธิภาพทำให้เกิดผลลัพธ์ของงานที่มีประสิทธิภาพดีขึ้น การสร้างเกณฑ์เทียบเคียงกับแบบปฏิบัติที่ดีว่าจะประสบความเป็นเลิศในด้านเหล่านั้น ได้อย่างไรนำมา จัดสร้างเกณฑ์การประเมินที่คาดหวังต่อการจัดการเรียนการสอนและกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนใช้ความพยายามค้นหาวิธีทำงานแบบใหม่ที่ต่างจากเดิม ผู้บริหารควรมีความเป็นนักคิดในเชิงกลยุทธ์เทคโนโลยีและวางแผนที่นำเอาความคิดมาสู่การปฏิบัติ มีความยืดหยุ่นในการทำงานด้วยเทคโนโลยี มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของโรงเรียน เพื่อให้การบริหารราชการบรรลุเป้าหมาย ปรับปรุงวิธีการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ เน้นผลงานในการสร้างความพึงพอใจของนักเรียนและการพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่ต้องมีการกำหนดเกณฑ์การประเมินกระบวนการทำงานและผลการปฏิบัติงานที่ทุกฝ่ายยอมรับกันทั่วไป การบริหารการทรัพยากรบุคคลมีความสำคัญมากเพื่อเป็นการสำรองจำนวนตามความต้องการในอนาคต มีความพร้อมทั้งในด้านปริมาณและคุณลักษณะตามแผนนโยบาย เพื่อนำไปจัดการการทรัพยากรบุคคลให้มีความเหมาะสมกับภารกิจ ซึ่งต้องมีการคาดการณ์ความต้องการอัตรากำลัง โดยจะพิจารณาถึงความต้องการกำลังคนในอนาคต โดยคาดการณ์จากการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร บุคลากรและสภาพแวดล้อม มีคุณลักษณะและคุณสมบัติที่ต้องการ และควรยึดถือหลักการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับแผนงานระยะยาวมีความทันสมัยต่อการเปลี่ยนแปลงและตอบสนองต่อความต้องการในการบรรลุเป้าหมายและแผนงานโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครและบุคลากร สิ่งสำคัญคือการ รองรับความต้องการและปัญหาของนักเรียนในอนาคตสำหรับข้อเสนอเชิงนโยบายในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร จะเป็นประโยชน์ต่อโรงเรียนหรือองค์การที่จะนำไปประยุกต์ใช้แต่ต้องมีการพิจารณาให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลมากที่สุด ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อบุคลากรของโรงเรียน ผู้เรียน สังคม และประเทศชาติ ต่อไป

ข้อเสนอแนะการวิจัย

จากผลการศึกษาวิจัย เรื่อง “อนาคตภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร”เพื่อให้สามารถนำไปเป็นแนวทางการพัฒนาผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ผู้นำระดับสูงต้องกำหนดพันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยม และถ่ายทอดนำไปปฏิบัติที่สะท้อนถึงความมุ่งมั่นต่อค่านิยมและให้บุคลากรทุกคนมีอุดมการณ์ในการทำงานแบบมืออาชีพในการสร้างผลประโยชน์ให้กับผู้ที่มีส่วนได้เสียกับโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

2. การบริหารทรัพยากรบุคคลควรสรรหาบุคลากรจากภายในที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครให้ได้มีโอกาสเติบโตในสายอาชีพที่จะช่วยสร้างเสริมขวัญและกำลังใจให้เกิดขึ้น และการสรรหาบุคลากรใหม่ที่มีความเหมาะสมที่จะสร้างผลงานโดดเด่นได้ และควรมีแผนงานที่จะนำไปสู่การจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดเพื่อขับเคลื่อนให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

3. ควรพัฒนาการมีส่วนร่วมและทำงานเป็นทีมที่สามารถร่วมกันนำการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มาปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ มีความเหมาะสมที่จะทำให้เกิดผลลัพธ์ของงานที่มีประสิทธิภาพดีขึ้นซึ่งผู้บริหารควรมีการปรับปรุงกลยุทธ์การบริหารในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้ได้มาตรฐานที่สูงขึ้น ต้องพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงให้ยกระดับระบบงานราชการของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สูงขึ้นทั้งพฤติกรรมและกระบวนการทำงานเพื่อทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่นมีประสิทธิผล

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับอนาคตภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลในสังกัดอื่น ๆ เพื่อศึกษาจุดอ่อน จุดแข็งหรือข้อได้เปรียบข้อเสียเปรียบต่าง ๆรวมถึงผลสำเร็จที่ได้รับ

2. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบอนาคตภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครกับอนาคตภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนสังกัดอื่น ๆ

3. ควรมีการศึกษาองค์ประกอบของอนาคตภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในแต่ละองค์ประกอบ เพื่อให้ได้ข้อค้นพบใหม่ ๆ เพื่อเป็นประโยชน์ในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

กฎกระทรวง. เรื่อง “กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจ การบริหารและการจัดการศึกษา พุทธศักราช 2560.” **ราชกิจจานุเบกษา**. กรุงเทพฯ: ป.ม.พ., 2560.

กระทรวงศึกษาธิการ. **การประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2561.** กรุงเทพฯ: ราชกิจจานุเบกษา, 2561.

_____. **การปฏิรูปการศึกษา**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา, 2562.

_____. **แนวนโยบายและยุทธศาสตร์การจัดการศึกษา**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์คุรุสภา, 2563.

_____. **แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาให้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษา.** กรุงเทพฯ: ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2560.

_____. **แผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษากระทรวงศึกษาธิการ**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2559.

_____. **แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติฉบับปรับปรุง (2560-2564).** กรุงเทพฯ: ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2560.

_____. **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2561.

_____. **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545พร้อมกฎกระทรวงที่เกี่ยวข้องกับพระราชบัญญัติการศึกษา ภาคบังคับ พ.ศ. 2545.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2559.

_____. **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2560.

_____. **พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ฉบับที่ 3) พุทธศักราช 2563.** กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ, 2563.

_____. สำนักคณะกรรมการข้าราชการครู. **คุณธรรมและจิตสำนึกของข้าราชการครู.** พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์การศาสนา, 2561.

กรุงเทพมหานคร. **ประกาศรับสมัครสอบแข่งขันเพื่อบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ**. เข้าถึงเมื่อ 20 มีนาคม 2563. เข้าถึงได้จาก http://ksb.bangkok.go.th.

กฤติน บุญเพ็ง. **กลยุทธ์การสรรหาบุคลากร.** กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซนเตอร์, 2555.

กฤษพงษ์ กีรติกร. **การยกระดับคุณภาพครู**. การประชุมคณะกรรมการปฏิรูประบบผลิตและพัฒนาครู ครั้งที่ 2/2557 วันที่ 24 มกราคม 2557.

กองการเจ้าหน้าที่สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร. **การบริหารงานบุคคลประจำปี พ.ศ. 2561.** กรุงเทพฯ: สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร, 2562.

คณะศึกษาศาสตร์. **เอกสารประกอบการอบรมหลักสูตรพัฒนาครูคุณภาพโดยใช้กระบวนการสร้างระบบพี่เลี้ยง (Coaching and Mentoring).** พิษณุโลก: คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2556.

เคนหวัง บุญเพศ. “รูปแบบการนำนโยบายกระจายอำนาจการบริหารงานบุคคล ไปสู่การปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา.” วิทยานิพนธ์สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย, 2557.

จุมพล พูลภัทรชีวิน. “การวิจัยอนาคตแบบเดลฟายและชาติพันธุ์วรรณนาม.” **สารานุกรมศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ** 18 สิงหาคม 2546.

ใจชนก ภาคอัต. “การจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ผลการศึกษา.” การพัฒนาคุณภาพของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2557.

ประสม ขุมเพชร. “แนวทางพัฒนาการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอคลองลาน จังหวัดกำแพงเพชร.” วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิตสาขาการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร, 2555.

ประสิทธิ์ แสงอินทร์. “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐในองค์การบริหารส่วนจังหวัดลำพูน.” วิทยานิพนธ์ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง, 2558.

ฝ่ายการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร. **คู่มือการปฏิบัติงานฝ่ายการศึกษา**. กรุงเทพฯ: ฝ่ายการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร, 2563.

พชร สันทัด. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์.** กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมคุณธรรม, 2561.

พระมหาสุเทพ สุเทวเมธี (ดีเยี่ยม). “การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอเมืองจังหวัดพิษณุโลก.” วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร์บัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2556.

ภัทรวดี รุ่งศรี. “การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอเมือง จังหวัดกำแพงเพชร.” วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร, 2559.

รัฐกาล กลิ่นหอม. “การพัฒนาแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลวังแขม อำเภอคลองขลุง จังหวัดกำแพงเพชร.” วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร, 2559.

วิลาวรรณ รพีพิศาล. **ความรู้พื้นฐานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์วิจิตรหัตถกร, 2554.

วลีภรณ์ จงแก้ววัฒนา. “การศึกษาการบริหารงานบุคคลด้านบุคลากรครูของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร.” จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556.

วิโรจน์ สาระรัตนะ. **การวิจัยทางการบริหารหารศึกษา: แนวคิดและกรณีศึกษา.** พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพ ฯ: หกจ.ทิพย์วิสุทธิ์, 2556.

สมโภชน์ เอี่ยมสุภาษิต. **ทฤษฎีและเทคนิคการปรับพฤติกรรม.** พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556.

สมศักดิ์ คงเที่ยง. **หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา.** กรุงเทพฯ: มิตรภาพการพิมพ์และสตูดิโอ, 2553.

สำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร. **รายงานผลการจัดการศึกษาของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร.** กรุงเทพฯ: หน่วยศึกษานิเทศก์, 2561.

_____. **แผนปฏิบัติราชการประจำปีพ.ศ.2561.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทยจำกัด, 2561.

_____. **แผนปฏิบัติราชการประจำปีพ.ศ.2562.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทยจำกัด, 2562.

_____. **พระราชบัญญัติโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร.** เข้าถึงเมื่อ 24 เมษายน 2563. เข้าถึงได้จาก https://drive.google.com/file/d/1TYpXuk7IXL5Hx7P1YD5dXUBNadEQnLii/view.

_____. **เอกสารกลุ่มงานนโยบายและแผนการศึกษา ลำดับที่ 1/2563.** เข้าถึงเมื่อ 15 เมษายน 2563. เข้าถึงได้จาก www.bangkokeducation.in.th.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**. การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2563.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ**. คุณภาพของครูสู่คุณภาพแห่งการเรียนรู้.** กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2563.

_____. **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553**. กรุงเทพฯ: สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา, 2560.

_____. **มาตรฐานการศึกษาเพื่อการประเมินคุณภาพภายนอก** : **ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน**. กรุงเทพฯ: วีทีซีคอมมิวนิเคชัน, 2557.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ**. ระบบการประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชวนพิมพ์, 2560.

_____**. ระบบการประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชวนพิมพ์, 2562.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร. **แผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร พ.ศ.2561-2565.** กรุงเทพฯ: กก, 2561.

_____**. รายงานการบริหารทรัพยากรบุคคลกรุงเทพมหานคร ประจำปี 2561.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2561.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู. **สู่เส้นทางวิชาชีพครู.** กรุงเทพฯ: คุรุสภาลาดพร้าว, 2562.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 11 พ.ศ. 2555 – 2559.** กรุงเทพฯ: สำนักนายกรัฐมนตรี, 2560.

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. **แผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560 - 2564).** กรุงเทพฯ: สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2559.

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. กองมาตรฐานวิชาชีพครู. **การกำหนดแนวทางในการออกใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครู.** กรุงเทพฯ: คุรุสภาลาดพร้าว, 2556.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. **ยุทธศาสตร์การผลิตและพัฒนากำลังคนของประเทศในช่วงการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง พ.ศ. 2552-2561.** กรุงเทพ ฯ: สกศ, 2554.

_____. กระทรวงศึกษาธิการ**. มาตรฐานการศึกษาของชาติ**. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัดสหายบล็อกและการพิมพ์, 2561.

_____. กระทรวงศึกษาธิการ. **รายงานการวิจัยเรื่องการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.** กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิคจำกัด, 2557.

สำนักบริหารงานการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลาย. **แนวทางการดำเนินงานโรงเรียนมาตรฐานสากล.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2562.

สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล กรุงเทพมหานคร. **แผนพัฒนากรุงเทพมหานครระยะ 12 ปีให้เป็นนครแห่งความน่าอยู่อย่างยั่งยืน.** กรุงเทพฯ: บริษัทดาวฤกษ์คอมมูนิเคชั่นส์ จำกัด, 2560.

_____. กรุงเทพมหานคร. **แผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ระยะ 20 ปี (พ.ศ.2556-2575)**. 2557**.**

สำนักวิจัยและพัฒนาการศึกษา. **ทิศทางและโจทย์วิจัยของการศึกษาไทยเพื่อบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของโลก**. กรุงเทพฯ: บริษัท 21 เซ็นจูรี่จำกัด, 2559.

สุบัน มุขธระโกษา. **การวิจัยอนาคตด้วย เทคนิค EDFR.** ขอนแก่น: สำนักทะเบียนและประมวลผล มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ, 2557.

สุพรรณี ชาญประเสริฐ. “การจัดการเรียนรู้วิทยาศาสตร์และทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21.” สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (สสวท.), 2556.

สุรินทร์ พิศสุวรรณ. “ทิศทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในอีก 10 ปีข้างหน้า.” **Journal of HR Intelligence** 7, 2 (2555).

สุวรรณา โชติสุกานต์. “การประยุกต์กระบวนทัศน์การตัดสินใจบนฐานของการแบ่งปันความรู้เพื่อเป็นกระบวนการปฏิบัติ แบบมีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ปกครองในการบริหารจัดการศึกษาท้องถิ่น.” **วารสารวิจัยและพัฒนา วไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์** (2558).

ภาษาอังกฤษ

Algozzine, R., Algozzine, B., Campbell, P., & Wang, A. **63 tactics for teaching diverse.** London: Corwin, 2009.

Blair, D. J. “Experiential learning for teacher professional development at historic sites.” **Journal of Experiential Education** (2016).

Butler, Deirdre, Kevin., & Marharet. Leahy, (Eds.). **Shaping the future: How technology can lead to educational transformation.** Dublin: The Liffey Press, 2015.

Camburn, E. M., & Han, Seong Won. “Infrastructure for teacher reflection and instructional change: An exploratory study.” **Journal of Educational Change.** 16, 4 (2015).

Chand, S. **Sources of Recruitment of Employees: Internal and External Sources.** Chichester: Capstone, 2014.

Chung, C., & Bozkurt, O. “Managing the duality of HRM: unravelling the strategy and perceptions of key actors in South Korean MNCs.” **International Journal of Human Resource Management** 23, 11 (2012).

Egan, S. D. **Motivation and satisfaction of Chicago public school teachers : analysis based on Herzberg motivation theory 2020**. Available from http// www.Libumi.com/dissertations.

Fernandez, C. “Learning from Japanese approaches to professional development the case of lesson study.” **Journal of Teacher Education** 53, 5 (2012).

Glenn, N. **Forecasting.** Accessed June 8, 2015. Available from http:/ www. Future ovenezuela.org/_curso/15-futweel.pdf.

Guven, N. "Challenges in achieving high motivation and performance in educational management: Case study of a north Cyprus public high school." **International journal of humanities and social science** 3, 6 (2013).

Hollifield, S. T. **An examination of teacher of teacher job satisfaction, work related stress and organizational culture in three school districts**. Accessed August 17, 2020. Available from http//www.Libumi.Com/dissertations.

Kartika Eva Prestiana, Sugito. "Managing human resource development of educators in inclusion- based elementary school." **Journal of Education and Learning (EduLearn)** 15, 1 (February 2021).

Kelly Koga**. A study of factors contributing to job satisfaction among California public school personnel commissioners.** Chicago: Rand McNally, 2015.

Kiran Hashmi. "Human Resource Management Strategies andTeacher' s Efficiency within Schools: A Co-relational Study." **The IAFOR Journal of Education** 2, 1 (2014).

Likert, R. **The Human Organization**. New York: McGraw-Hill, 1961.

Maba, W. "Teachers' sustainable professional Development Through Classroom Action Research." **International Journal of Research in Social Sciences** 7, 8 (August 2017).

Mackenzie, J. **Human Resources: Recruitment & Selection Hiring Process.** New York: Routledge, 2015.

Macmillan, T T. **The delphi technique. Paper Presented at the annual meeting of the California Junior Colleges Associations Committee on Research and Development.** Monterey: California, 1971.

Mancuso, A. J. **The motivational aspects for teaching in catholic elementary schools in the diocese of san Jose California: Who teaches in these schools andwhy?.** New York: John Wiley and Sons, 2014.

Nadya Nanda Sukawati, Imam Gunawan, EndraUbaidillah, SasiMaulina, & Firman Budi Santoso. “Human Resources Management in Basic Education Schools.” Proceedings of the 2nd Early Childhood and Primary Childhood Education (ECPE 2020) . **Advances in Social Science, Education and Humanities Research**, 2020.

Richardson, M A. **Recruitment strategies: managing/effecting the recruitment process**. London: Fontana, 2013.

Roberts, A. **The Foundation Skills Training Package**. Springvale South Victoria: Victorian Adult Literacy and Basic Education Council, 2013.

Soebari, T. S., & Aldridge, J. M. “Using student perceptions of the learning environment to evaluate the effectiveness of a teacher professional development programmer.” **Learning Environments Research** 18, 2 (2015).

West, M. A. **Effective teamwork: practical lessons from organizational research.** 3rd ed. Chichester: The British Psychological Society/Blackwell, 2012.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลตามเทคนิคการวิจัยแบบ EDFR

ที่ อว 8612.2/727

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

3 กันยายน 2562

เรื่อง ขอสัมภาษณ์งานวิจัย

เรียน นายขจิต ชัชวานิชย์

ด้วย นางสาวสุภาพร แสงสมาน รหัสนักศึกษา 59252917 นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "อนาคตภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร" ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ ใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิ ให้นักศึกษาสัมภาษณ์เกี่ยวกับงานวิจัยดังกล่าว เพื่อนำไปประกอบการพัฒนางานวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วังถนอมศักดิ์)
รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา
ปฏิบัติการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
โทร. 09 3979 3455
นักศึกษา โทร. 08 1355 0382

ภาคผนวก ข

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการเก็บรวบรวมข้อมูลตามเทคนิคการวิจัยแบบ EDFR

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่ให้สัมภาษณ์

“อนาคตภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครที่มีประสิทธิผล”

(Future image of human resource management in schools under Bangkok Metropolitan Administration)

1.	นายขจิต	ชัชวานิชย์	รองปลัดกรุงเทพมหานคร
2.	นายณัฐพงศ์	ดิษยบุตร	ผู้อำนวยการสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร
3.	นางสาวอรัญญา	พรไชยะ	ผู้อำนวยการกองอัตรากำลังสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร
4.	นางเบญจมาศ	วงษ์ระวีวัฒน์	ผู้อำนวยการสำนักงานการเจ้าหน้าที่สำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร
5.	นายอัครเดช	จำนงค์ธรรม	ผู้แทนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากรุงเทพมหานคร (ก.ก.)
6.	นางสาวพรณิชา	ชาตะพันธุ์	ผู้แทนอนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากรุงเทพมหานคร (อ.ก.ก.)
7.	ดร.ยรรยง	สุขเกษม	ผู้แทนอนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากรุงเทพมหานคร (อ.ก.ก.)
8.	นายเกรียงไกร	จงเจริญ	รองผู้อำนวยการสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร
9.	นายธนิต	กิตติพัธโนทัย	รองผู้อำนวยการสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร
10.	นายประเสริฐ	ฉวีอินทร์	รองผู้อำนวยการสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร
11.	นางสาวอธิศรี	วุฒิภาคภักดี	ผู้อำนวยการเขตพระโขนง
12.	นายสุชัย	สกุลรุ่งเรืองชัย	ผู้อำนวยการเขตวัฒนา
13.	นางสาวทิพวรรณ์	เจนประวิทย์	ผู้อำนวยการเขตบางซื่อ
14.	ดร.บุษราคัม	ศรีจันทร์	ศึกษานิเทศก์เชี่ยวชาญ สำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร
15.	ดร.คำพร	กองเตย	ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนวัดบึงบัว สำนักงานเขตลาดกระบัง
16.	ดร.นพดล	ฤทธิโสม	ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนวัดไผ่ตัน สำนักงานเขตพญาไท
17.	ดร.ธวัธชัย	กลิ่นดี	ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนวัดโพธิ์(ราษฎร์ผดุงผล) สำนักงานเขตตลิ่งชัน

18.	ดร.ยุภาวรรณ	โมรัฐเถียร	ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนวัดลาดบัวขาว สำนักงานเขตสะพานสูง
19.	ดร.ศิริพร	สลีวงศ์	ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนคลองกลันตัน สำนักงานเขตสวนหลวง
20.	นายขวัญชัย	ฮึงรักษา	ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนฤทธิยะวรรณาลัย สำนักงานเขตสายไหม
21.	ดร.พวงผกา	แสงเงิน	ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนพระยามนธาตุราชศรีพิจิตร์ สำนักงานเขตบางบอน

ภาคผนวก ค
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยแบบ EDFR

เครื่องมือการวิจัย

แบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง

เรื่อง อนาคตภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

Scenario of Human Resource Management of Schools Under the Bangkok Metropolitan Administration

หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

วัตถุประสงค์ เพื่อทราบอนาคตภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

คำชี้แจง แบบสัมภาษณ์นี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในการเก็บข้อมูลสำหรับดุษฎีนิพนธ์เรื่อง “อนาคตภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร” การศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยอนาคตโดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ รอบที่ 1 ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ในครั้งนี้ผู้วิจัยจะนำไปสังเคราะห์ เพื่อสร้างเป็นแบบสอบถาม เพื่อสอบถามผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 2 ต่อไป

แบบสัมภาษณ์ประกอบด้วย 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวผู้ให้ข้อมูล

ตอนที่ 2 ประเด็นการสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์ให้ข้อมูลการสัมภาษณ์ในครั้งนี้เป็นอย่างดี จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

นางสาวสุภาพร แสงสมาน
นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวผู้ให้ข้อมูล

1. ชื่อ.....นามสกุล.....

2. ระดับการศึกษา.....

3. ตำแหน่ง.....

4. สถานที่ทำงาน.....

.....

5. เบอร์โทรศัพท์.....อีเมล (E-mail).....

ตอนที่ 2 ประเด็นการสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

1. ท่านคิดว่า อนาคตภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครควรเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

2. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับอนาคตภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร (ถ้ามี)

.....

.....

.....

.....

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงสำหรับการให้ข้อมูลการสัมภาษณ์ในครั้งนี้

สุภาพร แสงสมาน มือถือ 081-355-0382

แบบสอบถามเพื่อการวิจัยอนาคต รอบที่ 2

(EDFR: Ethnographic Delphi Futures Research)

เรื่อง อนาคตภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

Scenario of human resource management in schools under Bangkok Metropolitan Administration

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้สร้างขึ้นมาจากผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญที่ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับอนาคตภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ตามเทคนิคการวิจัยอนาคต (EDFR: Ethnographic Delphi Futures Research) รอบที่ 1 สำหรับใช้ในการเก็บข้อมูลตามเทคนิควิจัยเชิงอนาคต (EDFR: Ethnographic Delphi Futures Research) รอบที่ 2 โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อรวบรวมความคิดเห็นของท่านเพื่อนำไปประมวลสังเคราะห์อนาคตภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ต่อไป

2. โปรดกรุณาแสดงความคิดเห็นของท่านโดยวิธีทำเครื่องหมาย (✓) ในช่องระดับความคิดเห็นโดยแบบสอบถามเป็นแบบประมาณค่า (Rating Scale) เกณฑ์เกี่ยวกับระดับความคิดเห็นในข้อความแต่ละข้อแสดงค่าคะแนนแทนระดับความคิดเห็นของท่าน ดังนี้

ระดับความคิดเห็น	ความหมาย
5	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
4	เห็นด้วยมาก
3	เห็นด้วยปานกลาง
2	เห็นด้วยน้อย
1	เห็นด้วยน้อยที่สุด

3. หากท่านเห็นว่า ข้อคำถามอนาคตภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครใดควรปรับปรุงแก้ไข ขอความกรุณาจากท่านช่วยให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมด้วย

ข้อมูลจากการตอบคำถามของจะนำเสนอในภาพรวมซึ่งไม่มีผลกระทบต่อตัวท่านหรือหน่วยงานของท่านแต่อย่างใด ผู้ศึกษาวิจัยขอขอบพระคุณท่านมา ณ โอกาสนี้ สำหรับความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้

นางสาวสุภาพร แสงสมาน
นักศึกษาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

แบบสอบถามการวิจัยอนาคต รอบที่ 2

เรื่อง อนาคตภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
1.การวางแผนทรัพยากรบุคคล						
1	การวางแผนถึงจำนวนบุคลากรที่ต้องการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีใบประกอบวิชาชีพอย่างถูกต้อง					
2	การวางแผนแต่งตั้งบุคลากรที่มีทักษะ ความรู้ ความสามารถ ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์กับนักเรียนในการตอบสนองพันธกิจของโรงเรียน					
3	การวางแผนอัตราการเข้าออกของบุคลากรทั้งจากการลาออกและเลิกจ้างโดยคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงในอนาคตตามภาระงานที่กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและลักษณะงานที่ชัดเจนสำหรับแต่ละคน และต้องกำหนดจากการสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายให้น้อยที่สุดในการสร้างผลงานที่มีคุณภาพทางวิชาการ					
4	การวางแผนในด้านคุณภาพและทักษะของบุคลากรที่ต้องปรับเปลี่ยนให้เหมาะกับโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในอนาคต โดยให้บุคลากรทำงานภายใต้ กฎ ระเบียบแบบแผนที่ชัดเจนตายตัวในสายการบังคับบัญชาที่จะก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์กับนักเรียนสูงสุดได้เป็นอย่างดีจากลักษณะทักษะ ความสามารถและบทบาทหน้าที่แตกต่างกันให้สามารถทำงานประสานกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
5	มีแผนงานในการติดตามและประเมินผลความสามารถของบุคลากรว่ามีลักษณะทางพฤติกรรมและความสัมพันธ์ที่เอื้ออำนวยต่อการบริหารงานที่สำคัญ เช่น กลุ่มสายงาน					

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
	วิชาชีพครูที่ทำให้บรรลุต่อพันธกิจ วิสัยทัศน์ในด้านผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน					
6	การวางแผนงานในการทำให้บรรลุถึงความต้องการของบุคลากรเพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับสร้างความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน หรือความก้าวหน้าในการมีหรือเลื่อนวิทยฐานะที่สูงขึ้น					
7	การวางแผนบุคลากรที่ต้องการให้สอดคล้องกับแผนระยะยาวของหน่วยงานต้นสังกัด และของโรงเรียนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
8	การวางแผนบุคลากรที่ต้องการให้สอดคล้องกับความต้องการทรัพยากรบุคคลในอนาคต ในด้านของจำนวนบุคลากรรวมไปถึงทักษะความสามารถ ความต้องการของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร					
9	การวางแผนที่จะนำไปสู่การจัดสรรทรัพยากรที่มีความทันสมัย มีประสิทธิภาพ ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคปัจจุบัน มุ่งเน้นผลลัพธ์คือคุณภาพของนักเรียน					
2. การสรรหาคัดเลือก บรรจุและแต่งตั้ง						
1	การสรรหาบุคลากรจากภายในที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครให้ได้มีโอกาสเติบโต และก้าวหน้าในสายอาชีพที่จะช่วยสร้างเสริมขวัญและกำลังใจให้เกิดขึ้น					
2	การสรรหาบุคลากรที่จะเข้ามาเป็นบุคลากรใหม่ที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่ง ทำให้สร้างผลงานที่โดดเด่นได้และสามารถปรับปรุง พัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร และสามารถปรับปรุงผลสัมฤทธิ์กับนักเรียนโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครได้					

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
3	การสรรหาจากผู้ที่มีความเหมาะสมที่สุดทั้งการศึกษา ประสบการณ์และสมรรถนะที่เป็นคุณลักษณะพื้นฐานที่ต้องการกับทุกตำแหน่งงาน โดยมีกระบวนการในการดึงดูดและจูงใจเพื่อให้บุคลากรที่เข้ามาเป็นพลังขับเคลื่อนให้เจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ จากการแต่งตั้งบุคลากรที่มีผลสัมฤทธิ์กับนักเรียน เพราะมีความสำคัญต่อการตอบสนองพันธกิจของโรงเรียน					
4	การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีทัศนคติ ทักษะ ประสบการณ์แนวคิดและมุมมองใหม่ ๆ มานำเสนอในการปรับปรุงระบบงานที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้มีมากกว่าเดิมได้					
5	การสรรหาบุคลากรจากภายในที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครให้ได้มีโอกาสเติบโตในสายอาชีพที่จะช่วยสร้างเสริมขวัญและกำลังใจให้เกิดขึ้นซึ่งจะเป็นผู้ที่มีความจงรักภักดีและได้ผ่านการหล่อหลอมทั้งกลยุทธ์การบริหารจัดการ ความเชื่อและค่านิยมต่าง ๆ ที่จะถ่ายทอดให้กับบุคลากรในรุ่นต่อไป					
6	การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีทัศนคติ ทักษะ ประสบการณ์แนวคิดและมุมมองใหม่ ๆ มานำเสนอในการปรับปรุงระบบงานที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพให้มากขึ้น					
7	การสรรหาต้องมาจากผู้ที่มีความเหมาะสมที่สุดทั้งการศึกษา ประสบการณ์และสมรรถนะที่เป็นคุณลักษณะพื้นฐานที่ต้องการกับทุกตำแหน่งงาน					

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
8	กระบวนการในการดึงดูดและจูงใจบุคลากรเพื่อให้เข้ามาเป็นพลังขับเคลื่อนให้เจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงและสร้างมาตรฐานการให้บริการทางวิชาการให้บรรลุเป้าหมาย					
9	การสรรหาบุคลากรต้องกำหนดคุณสมบัติ และเกณฑ์การคัดเลือกบุคคลเข้ามาเป็นบุคลากรของกรุงเทพมหานครให้สอดคล้องกับสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงาน					
10	ระบบในการคัดเลือกบุคลากรที่มีความเหมาะสมกับวัฒนธรรมของโรงเรียนโดยเฉพาะการคัดสรรผู้บริหารที่เติบโตมาจากภายใน					
3. การพัฒนาทรัพยากรบุคคล						
1	การส่งเสริม สนับสนุนต่อยอดจากความรู้และประสบการณ์ของบุคลากรให้เกิดความเชี่ยวชาญเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร					
2	การพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกอบรมหรือให้การศึกษาต่อเพิ่มเติมความรู้ ทักษะให้มีความทันสมัยต่อการเปลี่ยนแปลงและการบรรลุเป้าหมายตามแผนงานของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร					
3	การพัฒนากระบวนการในการทำงานเพื่อทำให้บุคลากรมีสมรรถนะและประสิทธิภาพที่ดีขึ้นเพื่อนำไปสู่จุดหมายของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครโดยให้บุคลากรมีพฤติกรรมในด้านรูปแบบการทำงานของตนเองและสร้างทีมงานที่มีคุณภาพอย่างเหมาะสม					
4	การพัฒนาสายงานอาชีพที่เป็นปัจจัยสำคัญซึ่งจะขึ้นอยู่กับทักษะที่เป็นเป้าหมายของบุคลากรที่คำนึงถึงเป้าหมายให้เกิดผลสัมฤทธิ์กับนักเรียนหรือคุณค่าของทุนมนุษย์					

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
5	จัดการฝึกอบรมในเรื่องเกี่ยวกับการสร้างความเข้าใจและการบริหารความเปลี่ยนแปลงขจัดอุปสรรคทั้งหลายที่อาจสกัดกั้นการคิดวิเคราะห์สร้างสรรค์ โดยหมั่นตรวจสอบทบทวนแก้ไขกฎข้อบังคับและระเบียบต่าง ๆ ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครที่ไม่เอื้อต่อการนำนวัตกรรมหรืองานสร้างสรรค์ใหม่ ๆ นำไปใช้ในภาคปฏิบัติที่เกี่ยวข้องและมีความสำคัญต่อนักเรียน					
6	มีการลงทุนบุคลากรการบริการทางวิชาการมีการลงทุนที่สูงและมีการอบรมขั้นสูงต่อเนื่องจึงต้องมีการปฏิบัติงานที่มีผลสัมฤทธิ์กับนักเรียนที่คำนึงถึงผลประโยชน์ของนักเรียนโดยให้ความเสมอภาคแก่ทุกคน					
7	พร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงบุคลากรเพื่อพัฒนาความเป็นนานาชาติให้เพิ่มขึ้นและยกระดับระบบงานราชการของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สูงขึ้น ทั้งพฤติกรรมและกระบวนการทำงานและถ่ายทอดต่อกันมาเพื่อทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่นมีประสิทธิภาพ					
8	การพัฒนาให้บุคลากรทำงานได้ดีเป็นพิเศษหรือความสามารถโดดเด่น มีความเชี่ยวชาญและทำงานอย่างมืออาชีพและมีความพร้อมในการส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียนให้มีความเจริญรุ่งเรืองได้อย่างยั่งยืน					
9	พัฒนาศักยภาพและระบบงานให้กับบุคลากรทุกระดับเพื่อให้เข้าใจในมาตรฐานตำแหน่ง บทบาท หน้าที่ของแต่ละคน รู้ขอบข่ายและหน้าที่ของตนเอง สร้างความเชื่อมั่นและพัฒนาความสามารถส่วนตัวในงานที่ตนเองรับผิดชอบซึ่งจะเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญและมีอิทธิพลอย่างถาวรต่อ					

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
	บุคลากรเพื่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพในการดำเนินการระยะยาว					
10	ส่งเสริมให้บุคลากร ต้องพัฒนาศักยภาพของตนเองมากขึ้น และมีคุณสมบัติสำคัญพื้นฐาน เช่น ทักษะในด้านภาษาอังกฤษ การเข้าใจภาษาและวัฒนธรรมของอาเซียนในด้านการจัดการเรียนการสอน					
11	ส่งเสริมให้บุคลากร จำเป็นต้องพัฒนาศักยภาพ ทักษะของตนเอง ในด้านการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการจัดการเรียนการสอน					
12	พัฒนาฝึกอบรมให้มีความเจริญก้าวหน้า สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของหน่วยงาน					
4. การกำหนดค่าตอบแทน สวัสดิการ และสิทธิประโยชน์						
1	การให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ดีตามความต้องการของทุกคนเพื่อให้ทั้งตนเองและครอบครัวมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น					
2	มีการบริหารโครงสร้างของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ค่าจ้าง ค่าตอบแทน และสวัสดิการ โดยพิจารณาถึงความเหมาะสมและสัมพันธ์กับฐานะทางการเงินของกรุงเทพมหานคร					
3	อำนาจการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นไปภายใต้การพิจารณาตามระบบคุณธรรม คล่องตัว และมีความเหมาะสม					
4	การส่งเสริมให้บุคลากรได้รับความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานได้รับการยอมรับทำให้มีความภาคภูมิใจจากงานที่ได้รับมอบหมาย					

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
5	บุคลากรสามารถเลือกที่จะโอนย้ายไปหน่วยงานอื่นได้ตามที่สนใจที่ถนัดหรือมีความสำคัญเพื่อให้ได้ทำงานที่ตนเองชอบสนใจมากกว่าและทำประโยชน์สูงสุดให้กับโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครได้					
6	การสร้างความผูกพันที่ทุกคนทำงานด้วยการให้เกียรติซึ่งกันและกันได้รับปฏิบัติงานที่มีคุณค่าและความหมายเพื่อให้ได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่					
7	การออกแบบงานให้มีความยืดหยุ่นในการทำงาน เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรอยากอยู่ปฏิบัติงานกับโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครเพื่อลดความซ้ำซากและเพิ่มความท้าทายของงานให้มากขึ้น					
8	การพัฒนากระบวนการในการทำงานเพื่อทำให้บุคลากรมีสมรรถนะและผลสัมฤทธิ์กับนักเรียนที่ดีขึ้น นำไปสู่จุดหมายของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครโดยให้มีพฤติกรรมในด้านรูปแบบการทำงานของตนเองและทีมงานที่มีความเหมาะสมกับการบริการทางวิชาการที่มีมาตรฐาน					
9	พัฒนาให้บุคลากรทุกคนเป็นผู้มีบุคลิกภาพที่ดีมีความสุภาพ อ่อนโยน ต่อนักเรียนอย่างเหมาะสมและยกระดับระบบงานราชการ ให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สูงขึ้น ทั้งพฤติกรรมและกระบวนการทำงานและถ่ายทอดต่อกันมาเพื่อทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ					
10	มีรูปแบบการบริหารที่มุ่งเน้นแต่ผลลัพธ์ที่มีผลสัมฤทธิ์กับนักเรียน โดยให้ทุกคนส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการมุ่งเน้นการแบ่งงานกันทำทั้งภายในและภายนอกเน้นการสร้าง					

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
	ผลสัมฤทธิ์กับนักเรียนและบรรยากาศบนพื้นฐานของการกระจายอำนาจ มีการจูงใจบุคลากรให้ทำงานอย่างทุ่มเทมากขึ้นมีการจัดออกแบบงานให้เหมาะสมกับธรรมชาติของบุคลากรแต่ละคนและอิสระในการทำงานโดยมีความรู้สึกว่าตนเองเป็นเจ้าของโรงเรียน					
11	การพัฒนาความก้าวหน้าเติบโตเป็นรายบุคคลที่ตรงความสนใจและความต้องการของบุคลากรนั้นด้วย					
5. การบริหารผลการปฏิบัติงาน						
1	มีการประเมินเพื่อนำมาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในการควบคุมการทำงาน ติดตามตรวจสอบให้ดำเนินตามเป้าหมายตามกำหนดมาตรฐานการให้บริการควรมีการควบคุมมาตรฐานที่ได้รับการรับรอง มีระบบการประกันคุณภาพที่เข้มแข็ง					
2	การประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละครั้งเป็นไปตามระบบตัวชี้วัดผลงานแต่ละด้านอย่างเป็นรูปธรรม					
3	มีการกำหนดปฏิทินการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน และมีการแจ้งผลการประเมินให้ผู้ถูกประเมินทราบพร้อมทั้งสามารถชี้แจงเหตุผลถึงที่มีของคะแนนประเมินได้					
4	มีการปรับปรุงวัฒนธรรมของโรงเรียนในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้ได้มาตรฐานที่สูงขึ้น จากการที่บุคลากรมีค่านิยมและความเชื่อใหม่กับเป้าหมาย และพันธกิจของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร					
5	แนวทางการทำงานที่เน้นการเสริมสร้างประสบการณ์การมอบหมายงานเพื่อให้บุคลากรได้มีโอกาสแสดงความสามารถที่แท้จริงอย่างเต็มที่					

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
6	การสร้างความผูกพันที่ทุกคนทำงานด้วยการให้เกียรติซึ่งกันและกันได้รับปฏิบัติงานที่มีคุณค่าและความหมายเพื่อให้ได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่					
7	การกระตุ้นและปลุกเร้าให้บุคลากรให้เกิดความรู้สึกซาบซึ้งและเป็นสิ่งที่จะผูกพันให้เข้ากับวัตถุประสงค์ของโรงเรียน					
8	การมุ่งเน้นปฏิบัติโดยให้บุคลากรมีความใกล้ชิดกับนักเรียนทุกคนสามารถสร้างความเชื่อมั่นและไว้วางใจได้และเข้าใจรู้จักกับนักเรียนเป็นอย่างดี					
9	โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครมีเป้าหมายในการกระตุ้นและปลุกเร้าให้บุคลากรให้เกิดความรู้สึกเข้ากับวัตถุประสงค์ของโรงเรียน					
10	ร่วมกันดำเนินการภายใต้ความมีประสิทธิภาพสูงด้วยการร่วมกันทำงานกันภายใต้ระบบนวัตกรรมสร้างสรรค์เทคโนโลยีในทุกระดับ ให้ความสนับสนุนและการให้กำลังใจต่อกันตลอดเวลากับบุคลากรที่พัฒนาเทคโนโลยีการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นจากนวัตกรรม					
11	ผู้นำระดับสูงกำหนดพันธกิจ วิสัยทัศน์ เป้าหมาย ค่านิยม และถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ เป็นสิ่งสะท้อนถึงความมุ่งมั่นต่อค่านิยมของโรงเรียนและให้สร้างเจตคติให้ทุกคนมีอุดมการณ์ในการทำงานแบบมืออาชีพในการสร้างผลประโยชน์ให้กับผู้ที่มีส่วนได้เสียกับโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร					
12	การมีโครงสร้างที่เน้นในด้านผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาเพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาด ทุกคนทำงานตามที่ได้รับมอบหมายเสร็จสมบูรณ์					

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
13	มีโครงสร้างที่เป็นการกระจายอำนาจและให้ความสำคัญกับทั้งสายงานหลักหรือสายงานสนับสนุน					
14	โครงสร้างบริหารจัดการควรมีการเปลี่ยนแปลงตัวเองอย่างสม่ำเสมอ เพื่อป้องกันการเสื่อมสลาย ของโรงเรียนในระยะยาว มีการสร้างโรงเรียนแห่งความเป็นเลิศที่ดีที่สุดจากรูปแบบการบริหารที่มุ่งเน้นแต่ผลลัพธ์ที่มีผลสัมฤทธิ์กับนักเรียน					
15	บุคลากรมีการปฏิบัติงานที่มีผลสัมฤทธิ์กับนักเรียนโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของนักเรียนโดยให้ความเสมอภาคแก่ทุกคนและสร้างความพึงพอใจแก่ผู้เกี่ยวข้องทุกระดับ					
16	แสวงหาและให้การยอมรับด้วยการแสดงออกถึงความชื่นชม ต่อบุคลากรผู้สร้างผลงานสร้างสรรค์ดีเด่นเป็นที่ประจักษ์ด้วยรางวัลตอบแทนต่อผู้ที่ประสบความสำเร็จเพื่อให้ผู้นั้นกล้าคิดใหม่ ทำใหม่อีกต่อไป					
17	ศึกษาเกณฑ์เทียบเคียงกับแบบปฏิบัติที่ดี ว่าจะประสบความเป็นเลิศในด้านเหล่านั้น ได้อย่างไรนำมา จัดสร้างเกณฑ์การประเมินที่คาดหวังต่อการจัดการเรียนการสอนและกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนใช้ความพยายามค้นหาวิธีทำงานแบบใหม่ที่ต่างจากเดิม					

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณเป็นอย่างสูงที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล นางสาวสุภาพร แสงสมาน

วัน เดือน ปี เกิด 8 มกราคม 2516

สถานที่เกิด อำเภอเมือง จังหวัดประจวบคีรีขันธ์

วุฒิการศึกษา

พ.ศ. 2532 สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย
โรงเรียนปานะพันธุ์วิทยา ในพระบรมราชูปถัมภ์
สำนักงานเขตลาดพร้าว กรุงเทพมหานคร

พ.ศ. 2537 สำเร็จการศึกษาปริญญาตรีครุศาสตรบัณฑิต
วิชาเอกศิลปศึกษา วิทยาลัยครูกาญจนบุรี

พ.ศ. 2544 ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพื้นฐานการศึกษา
มหาวิทยาลัยรามคำแหง

พ.ศ. 2552 ประกาศนียบัตรบัณฑิตวิชาชีพการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทร์เกษม

ประวัติการทำงาน

1 ส.ค. 2537 อาจารย์ 1 ระดับ 3
โรงเรียนวัดเทพลีลา สำนักงานเขตบางกะปิ
กรุงเทพมหานคร

1 ต.ค. 2549 รองผู้อำนวยการสถานศึกษา
โรงเรียนสุเหร่าลาดบัวขาว สำนักงานเขตสะพานสูง
กรุงเทพมหานคร

1 ต.ค. 2552 รองผู้อำนวยการสถานศึกษา
โรงเรียนสุวิทย์เสรีอนุสรณ์ สำนักงานเขตประเวศ
กรุงเทพมหานคร

1 ต.ค. 2554 รองผู้อำนวยการสถานศึกษา
โรงเรียนวัดลาดพร้าว สำนักงานเขตลาดพร้าว
กรุงเทพมหานคร

1 ต.ค. 2557 ผู้อำนวยการสถานศึกษา
โรงเรียนวัดราชนัดดา สำนักงานเขตพระนคร
กรุงเทพมหานคร

1 ต.ค. 2559 ผู้อำนวยการสถานศึกษา
โรงเรียนวิจิตรวิทยา สำนักงานเขตวัฒนา
กรุงเทพมหานคร

1 ต.ค. 2561 ผู้อำนวยการสถานศึกษา
โรงเรียนวัดราษฎร์ศรัทธาธรรม สำนักงานเขตพระโขนง
กรุงเทพมหานคร

16 พ.ย. 2563 – ปัจจุบัน ผู้อำนวยการสถานศึกษา
โรงเรียนวัดปากบ่อ สำนักงานเขตสวนหลวง
กรุงเทพมหานคร

ที่อยู่ปัจจุบัน 50/46 ซอยนวมินทร์ 133 แขวงบึงกุ่ม เขตบึงกุ่ม
กรุงเทพมหานคร 10240
โทรศัพท์ 081-3550382

มหาวิทยาลัยศิลปากร