



องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี



โดย

นางสาวพิชามญชุ์ แซ่จัน

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2566

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20
ปี



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
ภาควิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2566
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

THE FACTORS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT OF SECONDARY
SCHOOL ACCORDING TO THE 20-YEAR NATIONAL STRATEGY



By
MISS Pichamol SAEJAN

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

Department of Educational Administration

Silpakorn University

Academic Year 2023

Copyright of Silpakorn University

หัวข้อ	องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี
โดย	นางสาวพิชามณูญ์ แซ่จั่น
สาขาวิชา	การบริหารการศึกษา แบบ 2.1 ปรัชญาคุณภูมิบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	รองศาสตราจารย์ ดร. ศักดิพันธ์ ตันวิมลรัตน์
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	รองศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์ รองศาสตราจารย์ ดร. นุชนรา รัตนศิริระประภา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

.....คณบดีคณะศึกษาศาสตร์
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. มาเรียม นิลพันธ์)

พิจารณาเห็นชอบโดย

.....ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สายสุตา เตียเจริญ)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(รองศาสตราจารย์ ดร. ศักดิพันธ์ ตันวิมลรัตน์)

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

.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(รองศาสตราจารย์ ดร. นุชนรา รัตนศิริระประภา)

.....ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก
(รองศาสตราจารย์ ดร. ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์)

60252926 : การบริหารการศึกษา แบบ 2.1 ปรัชญาคุชฎีบัณฑิต

คำสำคัญ : การบริหารทรัพยากรมนุษย์, ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

นางสาว พิชามณัฐ แซ่จั้น: องค์กรประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : รองศาสตราจารย์ ดร. ศักดิ์พันธ์ ตันวิมลรัตน์

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และผลการยืนยันองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 331 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 1 คน เป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา รวมทั้งสิ้น 331 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง แบบสอบถามความคิดเห็น และแบบยืนยันองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ ร้อยละ มัชฌิมเลขคณิต และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี มี 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การส่งเสริมความก้าวหน้าพัฒนาสมรรถนะใหม่ 2) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล 3) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ภายใต้ระบบคุณธรรม 4) การสรรหาเชิงรุกคัดเลือกคนดี และเก่งเข้าทำงาน 5) การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์เพื่อประชาชน 6) การพัฒนาผู้นำที่มีสมรรถนะสูง

2. ผลการยืนยันองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี พบว่า มีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้ และเป็นประโยชน์ต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

60252926 : Major EDUCATIONAL ADMINISTRATION

Keyword : HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, THE 20-YEAR NATIONAL

MISS Pichamol SAEJAN : THE FACTORS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT OF SECONDARY SCHOOL ACCORDING TO THE 20-YEAR NATIONAL STRATEGY Thesis

advisor : Associate Professor Sakdipan Tonwimonrat, Ph.D.

The purposes of this research were to determine the components of human resource management in secondary schools according to the 20-year national strategy and the confirmation results of the components of human resource management in secondary schools according to the 20-year national strategy. The samples consisted of 331 secondary schools under Office of the Basic Education Commission. The respondent was a director from each school with a total 331 respondents. The research instruments used were unstructured interview, opinionnaire, and connoisseur's questionnaire to confirm the components of human resource management in secondary schools according to the 20-year national strategy. The statistics for analyzing the data were frequency, percentage, arithmetic means, standard deviation, exploratory factor analysis and content analysis.

The findings were as follows:

1. The components of human resource management in secondary schools according to the 20-year national strategy includes 6 components which were 1) Promoting the progress of new competency 2) Managing Human Resource with digital technology 3) Human resource planning under a moral system 4) Proactive recruitment and selection 5) Creating the work culture that focuses on result for people 6) Developing high competency leaders.

2. The confirmation results of the components of human resource management in secondary schools according to the 20-year national strategy were found appropriate, accurate, possibility and usefulness in human resource management in secondary schools under Office of the Basic Education Commission.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาอนุเคราะห์และเอาใจใส่เป็นอย่างดีจาก รองศาสตราจารย์ ดร. ศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก รองศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์ และรองศาสตราจารย์ ดร. นุชนรา รัตนศิริระประภา อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สายสุตา เตียเจริญ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร. ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ที่กรุณาให้คำแนะนำ ข้อเสนอแนะ ช่วยเหลือแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ และให้กำลังใจ ด้วยดีเสมอมา จนวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เสร็จเรียบร้อยอย่างสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและขอกราบขอบพระคุณ เป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านในภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้และให้ความเมตตากรุณากับผู้วิจัยด้วยดีเสมอมา ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน คือ ดร. ธีร์ ภาวักคณันท์ ดร. สมใจ วิเศษทักษิณ ดร. วันเพ็ญ บุรีสูงเนิน ดร. นิยม ไผ่โสภา ดร. วรณดี นาคสุขปาน ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการเข้าสัมภาษณ์ เพื่อเก็บข้อมูลงานวิจัย ขอขอบพระคุณ ผศ.ดร. จุฑาภรณ์ มาสันเทียะ ดร. รัชชัยย์ ศรสุวรรณ ดร. อัจฉราภรณ์ บัวลังกา ภราดา ดร. อาวุธ ศิลากษ และ ดร. อุบลรัตน์ กรุดมณี ที่ให้ความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจเครื่องมือ ขอขอบพระคุณ ดร. สุภาภรณ์ ตั้งดำเนินสวัสดิ์ ดร. วิญญู สันติภาพวิวัฒนา นายอนันต์ศักดิ์ ภูพลผัน ดร. ณรินทร์ ชำนาญดู และ ดร. บุญยพงศ์ โพธิ์วัฒนธนต์ ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการยืนยันองค์ประกอบและขอขอบพระคุณผู้ให้ข้อมูลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานทุกท่านที่อนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้ ขอขอบพระคุณรุ่นพี่ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา และเพื่อนนักศึกษาปริญญาเอก รุ่นที่ 15/2 ที่ให้คำปรึกษา แนะนำ ช่วยเหลือ และเป็นกำลังใจในการศึกษาวิจัยด้วยดีเสมอมา

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ พระครูปลัดประสาน โชติโก และคุณสาโรช ศรีจันทร์ ที่คอยสนับสนุน ช่วยเหลือ ให้กำลังใจ อำนวยความสะดวกในการศึกษาและการดำเนินการวิจัยอย่างดียิ่ง

ประโยชน์ และคุณค่าอันเกิดจากวิทยานิพนธ์เล่มนี้ ขอมอบเป็น นกตัญญูกตเวทิตาแด่ คุณพ่อ - คุณแม่ ครู - อาจารย์ ที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ให้จนมีวันนี้ ตลอดจนผู้มีคุณูปการต่อผู้วิจัยทุกท่าน

พิชามณูญ์ แซ่จั่น

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญแผนภูมิ.....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	2
ปัญหาของการวิจัย.....	4
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	7
ข้อคำถามของการวิจัย.....	7
สมมติฐานของการวิจัย.....	8
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	8
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	20
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	21
หลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	21
ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	21
ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	24
วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	26
พัฒนาการของการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	28
หน้าที่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	29

ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	70
ตัวบทกฎหมาย หลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี.....	79
ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี.....	79
แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2566 – 2580).....	92
กระบวนการยุทธศาสตร์ชาติ.....	95
ยุทธศาสตร์ชาติและการนำไปสู่การปฏิบัติ	97
ยุทธศาสตร์สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579).....	100
ทิศทางการพัฒนาระบบราชการ (พ.ศ. 2566 – 2570).....	103
แผนพัฒนาการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	104
แผนการศึกษาแห่งชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579).....	104
แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน (พ.ศ. 2566 - 2570).....	108
ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	110
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	114
งานวิจัยในประเทศ.....	114
งานวิจัยต่างประเทศ.....	128
สรุป.....	137
บทที่ 3 การดำเนินการวิจัย.....	138
ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย.....	138
ระเบียบวิธีวิจัย.....	142
แผนแบบการวิจัย.....	142
ประชากร.....	143
กลุ่มตัวอย่าง.....	143
ผู้ให้ข้อมูล.....	143

ตัวแปรที่ศึกษา.....	146
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	147
การสร้างและพัฒนาเครื่องมือวิจัย.....	148
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	150
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	150
สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	150
สรุป.....	152
บทที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	154
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตาม ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี.....	155
ตอนที่ 2 การยืนยันองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตาม ยุทธศาสตร์ ชาติ 20 ปี.....	229
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	232
สรุปผลการวิจัย.....	233
การอภิปรายผล	236
ข้อเสนอแนะการวิจัย.....	252
ข้อเสนอแนะทั่วไป.....	252
ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป.....	253
รายการอ้างอิง.....	254
ภาคผนวก.....	262
ภาคผนวก ก หนังสือขอสัมภาษณ์งานวิจัย รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิสัมภาษณ์งานวิจัย แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ.....	263
ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ วิจัย ตารางสรุปค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามการวิจัย.....	268

ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือวิจัย รายชื่อสถานศึกษาที่ทดลองใช้ เครื่องมือ ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามการวิจัย.....	276
ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล รายชื่อสถานศึกษาที่เป็นกลุ่ม ตัวอย่าง แบบสอบถามการวิจัย เรื่อง องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียน มัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี.....	286
ภาคผนวก จ หนังสือขอความอนุเคราะห์ยืนยันผลการวิจัย รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ยืนยันองค์ประกอบ แบบยืนยันองค์ประกอบเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของข้อค้นพบ งานวิจัย.....	311
ประวัติผู้เขียน.....	320



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1	102
ตารางที่ 2	111
ตารางที่ 3	112
ตารางที่ 4	144
ตารางที่ 5	157
ตารางที่ 6	170
ตารางที่ 7	185
ตารางที่ 8	190
ตารางที่ 9	199
ตารางที่ 10	201
ตารางที่ 11	212
ตารางที่ 12	213
ตารางที่ 13	215
ตารางที่ 14	219
ตารางที่ 15	221
ตารางที่ 16	222

ตารางที่ 17	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบที่ 4	224
ตารางที่ 18	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบที่ 5	225
ตารางที่ 19	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบที่ 6	226
ตารางที่ 20	องค์ประกอบและจำนวนตัวแปรการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียน มัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี	227
ตารางที่ 21	การวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิจากแบบยืนยัน องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี	230



สารบัญแผนภูมิ

	หน้า
แผนภูมิที่ 1	กรอบแนวคิดการวิจัย..... 17
แผนภูมิที่ 2	ปัจจัย 3 ประการที่ส่งผลต่อวัตถุประสงค์การบริหารทรัพยากรมนุษย์..... 28
แผนภูมิที่ 3	แนวทางการดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Management Practices)..... 29
แผนภูมิที่ 4	หน้าที่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Functions) ตามแนวคิดของ R. Wayne Mondy และ Judy Bandy Mondy..... 32
แผนภูมิที่ 5	กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์..... 43
แผนภูมิที่ 6	หน้าที่ของงานทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวกับองค์การ 48
แผนภูมิที่ 7	การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐในบริบทระบบราชการ 4.0..... 62
แผนภูมิที่ 8	ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบฮาร์วาร์ด (Harvard Model of HRM)..... 71
แผนภูมิที่ 9	ตัวแบบเทียบเคียง..... 74
แผนภูมิที่ 10	ตัวแบบเทียบเคียง..... 75
แผนภูมิที่ 11	หลักคตินำทาง (Guiding Principle) ของการพัฒนาระบบราชการ 104
แผนภูมิที่ 12	ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย 141
แผนภูมิที่ 13	แผนแบบการวิจัย..... 142
แผนภูมิที่ 14	โครงร่างองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี 228

บทที่ 1

บทนำ

ปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี การแข่งขัน สภาพแวดล้อมทางสังคม และเศรษฐกิจที่เกิดจากสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกประเทศ ทำให้ประเทศไทยต้องเผชิญกับความท้าทายต่าง ๆ มากมาย ซึ่งส่งผลกระทบต่อบริบทการพัฒนาที่มีพลวัตสูงและมีความซับซ้อน ในหลากหลายมิติ รัฐธรรมนูญพุทธศักราช 2560 มาตรา 65 จึงกำหนดให้รัฐพึงจัดให้มียุทธศาสตร์ชาติ เป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน ตามหลักธรรมาภิบาล นับได้ว่ายุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) มีความสำคัญต่อการวางแผนปฏิบัติงานของทุกหน่วยงาน เพราะเป็นเป้าหมายของแผนการพัฒนาประเทศที่กำหนดกรอบและแนวทางการพัฒนาให้หน่วยงานของรัฐทุกภาคส่วน ต้องทำตาม เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาด้านหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง”¹ โดยกำหนดยุทธศาสตร์ในระยะยาวรวม 6 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านความมั่นคง 2) ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน 3) ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ 4) ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม 5) ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และ 6) ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ การวางรากฐานเพื่อพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต จึงเป็นปัจจัยสำคัญในการส่งเสริมให้คนไทยมีภูมิคุ้มกันที่ดี ในการรับมือต่อความเปลี่ยนแปลงของบริบทเศรษฐกิจและสังคมโลก ดังที่ได้กล่าวมาข้างต้น โดยมุ่งเน้นการยกระดับคนในทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่ดี เก่งและมีคุณภาพ พร้อมขับเคลื่อนประเทศไปข้างหน้าได้อย่างเต็มศักยภาพและนำพาประเทศไปสู่การเป็นประเทศพัฒนาแล้วด้วยการขับเคลื่อนภูมิปัญญาและนวัตกรรม ดังนั้นภาคการศึกษาจึงมีบทบาทสำคัญที่จะช่วยบริหารจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ เพื่อการพัฒนาผู้เรียนอย่างทั่วถึง มีคุณภาพและมาตรฐาน ระดับสากลจัดให้มีระบบการจัดสรรและใช้ทรัพยากรทางการศึกษาที่ก่อประโยชน์สูงสุดในการพัฒนาผู้เรียนแต่ละคนให้บรรลุศักยภาพและขีดความสามารถของตนและส่งเสริมสนับสนุนให้ทุกภาคส่วนของสังคมที่มีศักยภาพและความพร้อมเข้ามามีส่วนร่วมในการระดมทุนและร่วมรับภาระค่าใช้จ่ายเพื่อการศึกษา โดยเฉพาะสถานประกอบการ สถาบันและองค์กรต่าง ๆ ในสังคมและผู้เรียน ผ่านมาตรการ

¹ “ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580),” **ราชกิจจานุเบกษา** เล่มที่ 135, ตอนที่ 82 ก (13 ตุลาคม 2561): 34-43.

ทางการเงินและการคลังที่เหมาะสม² ดังนั้นเพื่อให้การศึกษาจัดการศึกษาบรรลุเป้าหมายดังกล่าว โรงเรียนจะต้องวางแผนการปรับปรุงระบบการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า ยิ่งให้สอดคล้องการแนวทางของยุทธศาสตร์ชาติ ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ จะต้องเน้นการสรรหาเชิงรุก การพัฒนาและเพิ่มพูนสมรรถนะ การรักษาและใช้ประโยชน์กำลังคนให้ตรงตามตำแหน่งหน้าที่ รวมถึงการเสริมสร้างให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีความผูกพันกับระบบราชการ การทบทวนนโยบายกำลังคนและค่าตอบแทน การเสริมสร้างบุคลากรภาครัฐให้มีความรู้และทักษะพื้นฐานทางเทคโนโลยี (IT Literacy) ที่สำคัญ จะต้องมีการเสริมสร้างความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ด้วยการสร้างจิตสำนึกให้ข้าราชการครู มีคุณธรรม จริยธรรม ความรู้สึกนึกคิด จิตใจที่คำนึงถึงประโยชน์ของประเทศชาติและประชาชน มีการทำงานที่เป็นมืออาชีพ ทำงานเป็นทีม การประเมินผลการทำงานเป็นทีม การมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเกิดความคุ้มค่าและมีความมั่นคงตามผลงาน (Security of Tenure) นอกจากนี้แล้วยังต้องมีการเสริมสร้างระบบคุณธรรม มีการคุ้มครองและพิทักษ์ข้าราชการที่ดีให้ปลอดภัยจากการแทรกแซงทางการเมืองโดยมีวิธีการคุ้มครองที่เหมาะสม

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) เป็นยุทธศาสตร์ชาติฉบับแรกของประเทศไทย ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 และเป็นองค์ประกอบจำเป็นของการปฏิรูประบบการบริหารราชการแผ่นดินให้สามารถดำเนินการขับเคลื่อนการพัฒนาไปสู่เป้าหมายในทุกภาคส่วน นำพาให้หลุดพ้นหรือบรรเทาความรุนแรงของสภาพปัญหาในปัจจุบัน ทั้งปัญหาความมั่นคง เศรษฐกิจ ความเหลื่อมล้ำ การทุจริตคอร์รัปชันและความขัดแย้งในสังคม รวมทั้งสามารถบริหารจัดการกับความเสี่ยง เปลี่ยนผ่านประเทศไทยไปพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงภูมิทัศน์ใหม่ของโลกได้ ซึ่งจะช่วยให้ประเทศไทยยังคงรักษาบทบาทสำคัญในเวทีโลก ดำรงรักษาความเป็นชาติที่มีความมั่นคงทางเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม คนไทยมีความอยู่ดีมีสุขอย่างถ้วนหน้า ซึ่งโรงเรียนถือเป็นหน่วยงานหลักที่จะพัฒนาคนไทยให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีในอนาคต เพราะการพัฒนาเด็กไทยในวันนี้ คือ การวางรากฐานประเทศไทยที่มั่นคงในวันหน้า การบริหารจัดการด้านการศึกษาก็เป็นหัวใจสำคัญประการหนึ่งในการบริหารประเทศ เป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทุกช่วงวัยและยังถือเป็นการลงทุนอย่างหนึ่งในมุมมองทางเศรษฐกิจ ดังนั้น การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ต้องปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 คือ 1) การเปลี่ยน

² สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, แผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ.2560-2579) (กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค จำกัด, 2560), 81.

โหมบบทบาท “ครู” ให้เป็นครูยุคใหม่ โดยปรับบทบาทจาก “ครูสอน” เป็น “โค้ช” หรือ “ผู้อำนวยการการเรียนรู้” ทำหน้าที่กระตุ้น สร้างแรงบันดาลใจ และนำวิธีเรียนรู้และวิธีจัดระเบียบการสร้างความรู้ ออกแบบกิจกรรม สร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ให้ผู้เรียนและมีบทบาทเป็นนักวิจัยพัฒนากระบวนการเรียนรู้เพื่อผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน รวมทั้งปรับระบบการผลิตและพัฒนาครูตั้งแต่การดึงดูด คัดสรร ผู้มีความสามารถสูงให้เข้ามาเป็นครูคุณภาพ มีระบบการพัฒนาศักยภาพและสมรรถนะครูอย่างต่อเนื่อง ครอบคลุมทั้งเงินเดือน เส้นทางสายอาชีพการสนับสนุนสื่อการสอนและสร้างเครือข่ายพัฒนาครู ให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน รวมถึงการพัฒนาครูที่มีความเชี่ยวชาญด้านการสอน มาเป็นผู้สร้างครู รุ่นใหม่อย่างเป็นระบบและวัดผลงานจากการพัฒนาผู้เรียนโดยตรง 2) การเพิ่ม ประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการศึกษาในทุกกระดับ ทุกประเภท จัดให้มีมาตรฐานขั้นต่ำของโรงเรียน ในทุกระดับ จัดโครงสร้างการจัดการการศึกษาเพื่อสร้างความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์และให้เอื้อต่อ การเข้าถึงการศึกษาอย่างเสมอภาค ทัวถึงและใช้ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ การยกระดับ สถาบันการศึกษาในสาขาที่มีความเชี่ยวชาญสู่ความเป็นเลิศ ปฏิรูปการคลังด้านการศึกษาเพื่อเพิ่ม คุณภาพและประสิทธิภาพการจัดการศึกษาโดยการจัดสรรงบประมาณตรงสู่ผู้เรียน ส่งเสริมการมี ส่วนร่วมจากภาคเอกชนในการจัดการศึกษา พัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาโดยแยกออกจาก ระบบการประเมินและการรับรองคุณภาพที่เน้นผลลัพธ์ที่ตัวผู้เรียน รวมทั้งมีการปฏิรูประบบการสอบ ที่นำไปสู่การวัดผลในเชิงทักษะที่จำเป็นสำหรับศตวรรษที่ 21 มากกว่าการวัดระดับความรู้ตลอดจน มีการวิจัยและใช้เทคโนโลยีในการสร้างและจัดการความรู้ในการจัดการเรียนการสอน การจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาทักษะอาชีพที่สอดคล้องกับบริบทพื้นที่ สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาและ เสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ คือ การพัฒนาระบบฐานข้อมูลเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่มีความเชื่อมโยงและบูรณาการข้อมูลด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระหว่างกระทรวง หน่วยงาน ที่เกี่ยวข้องโดยการเชื่อมโยงข้อมูลรายบุคคลที่เกี่ยวกับการศึกษา การพัฒนาตนเอง สุขภาพและ การพัฒนาอาชีพในตลอดช่วงชีวิตเพื่อเสริมและสร้างศักยภาพของการดำเนินงานการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ตามพันธกิจของแต่ละกระทรวงให้มีความเข้มแข็งและตอบโจทย์ประเทศ เป็นฐานข้อมูล การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศไทยที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถประเมินจุดอ่อน จุดแข็งและศักยภาพบุคคลของประเทศ นำไปสู่การตัดสินใจระดับนโยบายและปฏิบัติเพื่อพัฒนา คนไทยอย่างมีทิศทางและสอดคล้องกับการพัฒนาประเทศไทยในอนาคต รวมถึงข้อมูลที่สนับสนุน การผลิตกำลังแรงงานที่มีทักษะตรงต่อความต้องการของตลาดงานในอนาคตและใช้ประกอบการตัดสินใจ ในการศึกษาต่อ ธนาคารคลังสมองเพื่อรวบรวมผู้สูงอายุที่มีความรู้ประสบการณ์และทักษะ เพื่อถ่ายทอด

ความรู้ประสบการณ์และทักษะให้เกิดประโยชน์ต่อประเทศชาติ³ ภาคการศึกษาจึงต้องเริ่มต้นจากการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ด้านการบริหารงานบุคคล ให้มีคุณภาพตามมาตรฐาน เพื่อเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนานักเรียนซึ่งจะเป็นผู้ใหญ่ที่จะนำพาประเทศไปในทิศทางตามกรอบยุทธศาสตร์ชาติในอนาคต โดยบุคลากรภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาต้องเป็นคนดีและเก่ง ยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสำนึก มีความสามารถสูงมุ่งมั่นและเป็นมืออาชีพ เน้นให้ภาครัฐมีการบริหารกำลังคนที่มีความคล่องตัว ยึดระบบคุณธรรม เพิ่มความยืดหยุ่นคล่องตัวให้กับหน่วยงานในการบริหารทรัพยากรบุคคลในทุกขั้นตอนควบคู่ไปกับการเสริมสร้างประสิทธิภาพและคุณภาพภายใต้หลักระบบคุณธรรม ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกลไกการวางแผนกำลังคน รูปแบบการจ้างงาน การสรรหา การคัดเลือก การแต่งตั้ง เพื่อเอื้อให้เกิดการหมุนเวียน ถ่ายเทแลกเปลี่ยนและโยกย้ายบุคลากรคุณภาพในหลากหลายระดับระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ ของประเทศได้อย่างคล่องตัว รวมทั้งทบทวนและปรับเปลี่ยนระบบค่าตอบแทนที่เป็นธรรม มีมาตรฐาน เหมาะสม สอดคล้องกับภาระงาน ให้บุคลากรยึดค่านิยมในการทำงาน เพื่อประชาชน มีคุณธรรมและมีการพัฒนาตามเส้นทางความก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งเน้นไปที่การพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรภาครัฐและวางมาตรการที่เหมาะสมกับเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพให้มีสมรรถนะใหม่ ๆ ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานและสร้างค่านิยมในการปฏิบัติงานเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม สามารถบูรณาการการทำงานร่วมกับภาคส่วนอื่นได้อย่างเป็นรูปธรรม ให้ความสำคัญกับการพัฒนาภาวะผู้นำในทุกระดับให้มีขีดสมรรถนะสูง มีความรับผิดชอบและมีความเป็นมืออาชีพ เป็นทั้งผู้นำความรู้และความคิดผลักดันภารกิจ นำการเปลี่ยนแปลง พัฒนานโยบายและยุทธศาสตร์ เป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ร่วมงานและต่อสังคม โดยมีการสร้างผู้นำทางยุทธศาสตร์ในหน่วยงานภาครัฐทุกระดับอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบเพื่อรองรับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติระยะยาว⁴

ปัญหาของการวิจัย

จากยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ในประเด็นด้านบุคลากรภาครัฐเป็นคนดีและเก่ง ยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสำนึก มีความสามารถสูง มุ่งมั่นและเป็นมืออาชีพ ในการปฏิบัติหน้าที่และขับเคลื่อนภารกิจยุทธศาสตร์ชาติ โดยภาครัฐมีกำลังคนที่เหมาะสมทั้งปริมาณและคุณภาพ มีระบบบริหารจัดการและพัฒนาบุคลากรให้สามารถสนองความต้องการในการปฏิบัติงาน มีความก้าวหน้าในอาชีพ สามารถจูงใจให้คนดีคนเก่งทำงานในภาครัฐ

³ “ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580),” *ราชกิจจานุเบกษา* เล่มที่ 135, ตอนที่ 82 ก (13 ตุลาคม 2561): 34-43.

⁴ เรื่องเดียวกัน, 64-68 .

มีระบบการพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรภาครัฐให้มีสมรรถนะใหม่ ๆ สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลง บริบทการพัฒนาที่มีการเสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรม การปรับเปลี่ยนแนวคิดให้การปฏิบัติราชการ เป็นมืออาชีพ มีจิตบริการ ทำงานในเชิงรุกและมองไปข้างหน้า สามารถบูรณาการการทำงานร่วมกับ ภาคส่วนอื่นได้อย่างเป็นรูปธรรม แต่จากแบบรายงานการบริหารทรัพยากรบุคคลประจำปี 2563 ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานยังพบปัญหาอุปสรรคในการบริหารทรัพยากรบุคคล มีดังนี้

1. จำนวนบุคลากรที่ปฏิบัติงานจริงน้อยกว่าจำนวนบุคลากรตามโครงสร้าง เนื่องจากไปช่วยราชการสำนักอื่น ในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แต่ปริมาณงานที่ดำเนินการ ก็ยังมีจำนวนปกติทำให้บุคลากรในแต่ละกลุ่มงานต้องรับผิดชอบงานแทนเจ้าหน้าที่ที่ไปช่วยราชการ สำนักอื่น
2. ตำแหน่งและภารกิจที่ปฏิบัติงานจริงของกลุ่มงานต่าง ๆ ในสำนัก ไม่ตรงกับตำแหน่งและ ภารกิจที่ปฏิบัติงานตามโครงสร้าง ก.พ. เนื่องจากผู้บริหารสำนักได้มอบงานให้เจ้าหน้าที่ในสำนัก ตามความเหมาะสม ทำให้เจ้าหน้าที่บางคนในสำนักปฏิบัติงานไม่ตรงกับตำแหน่งและภารกิจที่เป็น งานตามโครงสร้าง ก.พ. จริง
3. ส่วนราชการหลายแห่งยังไม่มีระบบข้อมูลกำลังคนที่สมบูรณ์ทันสมัย ทำให้ภาคราชการ ขาดข้อมูลประกอบการพิจารณาปรับเปลี่ยนระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล
4. ระบบการตรวจสอบการใช้กำลังคนยังไม่มีประสิทธิภาพ ทำให้ไม่สามารถตรวจสอบการใช้ กำลังคนตามเงื่อนไขของตำแหน่งและมีกำลังคนขาดหรือเกินส่วนใดบ้าง
5. ส่วนราชการยังไม่พร้อมใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ เนื่องจากขาดงบประมาณสนับสนุนและ กำลังคนรุ่นเก่ายังไม่ได้รับการพัฒนาให้สามารถใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยได้อย่างคล่องตัว
6. ค่าตอบแทนภาครัฐไม่สอดคล้องกับอัตราตลาดแรงงาน ทำให้ไม่อาจจูงใจคนเก่ง คนดี เข้าสู่ระบบราชการ
7. ส่วนราชการต้องการอิสระในการบริหารอัตรากำลัง แต่ยังคงติดขัดด้วยกฎระเบียบ ซึ่งหน่วยงานกลางต้องสร้างระบบรองรับการดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องด้วย
8. บุคลากรที่บรรจุใหม่มีการโอน ย้ายกลับภูมิลำเนา ทำให้ตำแหน่งว่างต้องรอคนใหม่มาบรรจุ และต้องใช้เวลาในการเรียนรู้งานใหม่⁵

⁵ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, แบบรายงานการบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปี 2563 ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, เข้าถึงเมื่อ 19 กรกฎาคม 2566, เข้าถึงได้จาก <https://www.obec.go.th/archives/612472>

โลกศตวรรษที่ 21 เป็นโลกแห่งข้อมูลข่าวสารที่สามารถรับและส่งต่ออย่างรวดเร็ว ส่งผลให้ประชาชน ชุมชนและสังคมรับรู้ข้อมูลข่าวสารได้อย่างรวดเร็วและรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงประชาชนมีความรู้ความสามารถมากขึ้นและพร้อมที่จะเข้ามามีบทบาทและมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษามากขึ้น ในขณะที่โครงสร้างและระบบการศึกษายังบริหารและจัดการภายใต้ กฎ ระเบียบ กติกาและแบบแผน การปฏิบัติรูปแบบเดิม ส่งผลให้เกิดปัญหาและความไม่คล่องตัวในการบริหารจัดการและการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา อีกทั้งการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษายังเป็นปัญหา ทั้งเรื่องการขาดแคลนครูในบางสาขา ครูไม่ครบชั้น อัตราส่วนครูต่อนักเรียนและนักเรียนต่อห้องไม่เป็นไปตามมาตรฐาน ซึ่งส่งผลกระทบต่อการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนอย่างยิ่ง การบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษายังไม่เหมาะสมและขาดความคล่องตัวเนื่องจากระบบการบริหารจัดการศึกษาของไทยยังมุ่งเน้นการบริหารตามกฎ ระเบียบ (Rule Driven) มากกว่าการบริหารเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมาย (Management Driven) และยังไม่เชื่อมโยงกับการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบตามหลักธรรมาภิบาล การแยกบทบาทระหว่างผู้กำกับการศึกษา (Regulator) กับผู้จัดการศึกษา (Provider) เพื่อมิให้เกิดการขัดกันซึ่งผลประโยชน์ (Conflict of Interest) ยังไม่ชัดเจนในทางปฏิบัติ อีกทั้งยังเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนของสังคมเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาภายใต้การแข่งขันที่เป็นธรรมค่อนข้างน้อย ส่งผลให้เกิดความสูญเปล่าและความไม่มีประสิทธิภาพของระบบการศึกษา ดังจะเห็นได้จากจำนวนสถานศึกษาขนาดเล็กที่เพิ่มมากขึ้นตามโครงสร้างประชากรวัยเรียนที่ลดลง อัตราส่วนนักเรียนต่อครูจำนวนนักเรียนต่อห้องเรียนที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานการให้บริการการศึกษาที่มีปริมาณเกินกว่าความต้องการของผู้รับบริการ ซึ่งจะเป็นปัญหาต่อเนื่องในอนาคต⁶

จากรายงานการศึกษาและพัฒนา รูปแบบการขับเคลื่อนการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 โดยกลุ่มวิจัยเชิงประเมินและสารสนเทศ สำนักติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานตามนโยบาย ในระดับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ บุคลากรที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่ติดตามผลการดำเนินงานตามนโยบายบางส่วนยังขาดรายละเอียดที่ชัดเจน ประกอบกับการสื่อสารต่อไปยังสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษายังมีความหลากหลาย ส่งผลให้การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติอาจไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างแท้จริง นอกจากนี้ การกำกับ ติดตามความก้าวหน้าการดำเนินงานตามนโยบายของส่วนกลางมีความซ้ำซ้อนและระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พบว่า ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการนำ

⁶ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, **แผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2560-2579)** (กรุงเทพฯ: บริษัท 프리ทวานกราฟฟิค จำกัด, 2560), 70.

นโยบายไปสู่การปฏิบัติของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย 1) แนวทางในการขับเคลื่อน ยังไม่มีความชัดเจนและต่อเนื่อง 2) ทรัพยากรสำหรับใช้ในการบริหารจัดการมีไม่เพียงพอ ได้แก่ งบประมาณ บุคลากร และ 3) ระยะเวลาดำเนินการขับเคลื่อนนโยบายค่อนข้างจำกัด⁷

ดังนั้น การวิจัย เรื่อง องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี จะช่วยให้การขับเคลื่อนนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของกระทรวงศึกษาธิการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและช่วยทำให้โรงเรียนมีแนวทางการดำเนินงาน เพื่อการบริหารการศึกษาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนที่สอดคล้องกับกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ซึ่งเป็นเป้าหมายสูงสุดของการพัฒนาประเทศต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อทราบองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตาม ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี
2. เพื่อทราบผลการยืนยันองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

ข้อคำถามของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยเป็นแนวทางในการหาคำตอบของการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดข้อคำถามของการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ประกอบด้วยองค์ประกอบใดบ้าง
2. ผลการยืนยันองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตาม ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี เป็นอย่างไร

⁷ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกระทรวงศึกษาธิการ, รายงานการศึกษาและ พัฒนารูปแบบการขับเคลื่อนการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565, เข้าถึงเมื่อ 1 ตุลาคม 2566, เข้าถึงได้จาก <tps://eva.obec.go.th/oldweb/mdocs>

สมมติฐานของการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางการวิจัยและพื้นฐานการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยตั้งสมมติฐาน ดังนี้

1. องค์กรประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี เป็นพหุองค์ประกอบ
2. ผลการยืนยันองค์กรประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้ เป็นประโยชน์

กรอบแนวคิดในการวิจัย

สำหรับการวิจัยเรื่อง องค์กรประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ผู้วิจัยกำหนด การวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี โดยผู้วิจัยทำการศึกษาข้อมูลต่าง ๆ จากวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ซึ่งเป็นข้อมูลที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าหนังสือ ผลงานวิจัย เอกสาร วารสาร บทความที่เกี่ยวข้อง การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ขอบเขตแนวคิดที่จะกล่าวถึงในการวิจัยครั้งนี้ จำแนกออกเป็น 4 กลุ่มหลัก ๆ คือ

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประเด็นหน้าที่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีโคโรวิชและโบว์ดริว (Milkovich and Boudreau) กล่าวว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวข้องกับงานต่าง ๆ ดังนี้ คือ การวางแผน การจัดองค์การการวิจัยสั่งการ และการควบคุม มีขั้นตอนดังนี้ 1) การวางแผน 2) การสรรหา 3) การคัดเลือก 4) การบรรจุ 5) การประเมินผล 6) การให้ค่าตอบแทน 7) การให้ความมั่นคงปลอดภัย⁸ เดอ เซงโกและโรบบินส์ (De Cengo and Robbins) กล่าวว่า ขั้นตอนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ 1) การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ 2) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 3) การจูงใจทรัพยากรมนุษย์ 4) การบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์⁹ รีบอร์ (Rebore) กล่าวว่า ขั้นตอนการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นประกอบด้วย 1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ 2) การสรรหา 3) การคัดเลือก 4) การมอบหมายหน้าที่ 5) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 6) การประเมินผลการปฏิบัติงาน 7) การตอบแทนผลประโยชน์อื่น

⁸ Gorge T. Milkovich and John W. Boudreau, **Human Resource Management**, 6th ed. (Boston: Homewood, 1999), 195.

⁹ David A. De Cengo and Stephen P. Robbins, **Human Resource Management Concept & Practices**, 4th ed. (New York: John Wiley & Sons, 2000), 121.

8) การดำเนินการเมื่อสถานภาพสิ้นสุด¹⁰ เฟรนช์ (French) กล่าวถึง หน้าที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Functions) ประกอบด้วย 1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Planning) 2) การออกแบบงาน (Job and Work Design) 3) การจัดทีมงาน (Staffing) 4) การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร (Training and Development) 5) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal and Review) 6) การพิจารณาค่าตอบแทนและรางวัล (Compensation and Reward) 7) การปกป้องและการเป็นตัวแทนให้แก่บุคลากร (Protection and Representation) 8) การพัฒนาองค์กร (Organization Improvement)¹¹ ปียาร์และรู (Byars and Rue) กล่าวถึง หน้าที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้ 1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์, การสรรหาและการคัดเลือก (Human Resource Planning, Recruitment and Selection) 2) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) 3) ค่าตอบแทนและสวัสดิการ (Compensation and Benefits) 4) แรงงานสัมพันธ์ (Employee and Labor Relations) 5) ความปลอดภัยและสุขภาพ (Safety and Health) 6) การวิจัยทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Research)¹² อิวานเซวิช (Ivancevich) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ดังนี้ 1) การเปิดโอกาสให้มีการจ้างงานอย่างเท่าเทียม (Equal Employment Opportunity (EEO) Compliance) 2) การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) 3) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) 4) การสรรหา การคัดเลือก การสร้างแรงจูงใจและการปฐมนิเทศพนักงาน (Employee Recruitment, Selection, Motivation and Orientation) 5) การประเมินผลการปฏิบัติงานและการบริหารค่าตอบแทน (Performance Evaluation and Compensation) 6) การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development) 7) แรงงานสัมพันธ์ (Labor Relations) 8) ความปลอดภัย สุขภาพและความเป็นอยู่ (Safety, Health and Wellness)¹³ เบอ์นาดีน (Bernadine) ได้กล่าวถึง กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มี 5 ประการ คือ 1) การจัดรูปแบบองค์การ (Organization Design) 2) การจัดหาคูบุคคลเข้าทำงาน (Staffing)

¹⁰ Ronald W. Rebores, **Human Resource Administration in Education: a Management Approach** (Singapore: Allyn and Bacon, 2001), 229.

¹¹ Wendell L. French, **Human Resource Management**, 5th ed. (New York: Houghton Mifflin, 2003), 9-12.

¹² Lloyd L. Byars and Leslie W. Rue, **Human Resource Management**, 7th ed. (New York: McGraw-Hill, 2004), 5.

¹³ John M. Ivancevich, **Human Resource Management**, 10th ed. (New York: McGraw-Hill, 2007), 5.

3) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management and Appraisal) 4) การฝึกอบรมและพัฒนา (Employee Training and Organizational Development) 5) รางวัลและสิทธิประโยชน์ (Reward Systems, Benefits and Compliance)¹⁴ เวอร์เนอร์, ชูเลอร์และแจ็กสัน (Werner, Schuler and Jackson) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วยหน้าที่โดยสรุปดังนี้ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจัดคน (Staffing) ประกอบด้วย 1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (HR Planning) 2) การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) 3) การสรรหาและการบำรุงรักษา (Recruitment and Retention) 4) การคัดเลือก (Selection) ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและสร้างประสิทธิผล (Training and Performance) ประกอบด้วย 1) การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) 2) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) และในส่วนที่เกี่ยวข้องกับค่าตอบแทน (Compensation) 1) การจ่ายค่าตอบแทน (Compensation) 2) การจ่ายตามความสามารถ (Pay for Performance)¹⁵ มอนดี้ (Mondy) กล่าวว่า หน้าที่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Functions) ประกอบด้วย 1) ทีมงาน (Staffing) 2) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) 3) ค่าตอบแทน (Compensation) 4) ความปลอดภัยและสุขภาพ (Safety and Health) 5) แรงงานสัมพันธ์ (Employee and Labor Relations)¹⁶ เดสเลอร์ (Dessler) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการหนึ่งในหน้าที่ทางการบริหารจัดการ ได้แก่ หน้าที่เกี่ยวกับการจัดคน (Staffing) ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการของ การรับคนเข้าทำงาน (Acquiring) การฝึกอบรม (Training) การประเมิน (Appraising) การจ่ายค่าตอบแทน (Compensating Employees) การเข้าร่วมแรงงานสัมพันธ์ (Attending Labor Relation) สุขภาพและความปลอดภัย (Health and Safety) การคำนึงถึงความเป็นธรรม (Fairness Concern)¹⁷ มาทอคคิโอ (Matocchio) กล่าวถึง หน้าที่ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จำเป็นต่อองค์กร มี 6 ด้าน คือ 1) การจัดบุคคล (Staffing) 2) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance management) 3) การพัฒนาทรัพยากร

¹⁴ H. John Bernadine, **Human Resource Management an Experiential Approach**, 5th ed. (Singapore: McGraw-Hill, Inc., 2009), 9-10.

¹⁵ Jon M. Werner, Randall S. Schuler, and Susan E. Jackson, **Strategic Management and Business Policy** (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing, 2012), xviii-xix.

¹⁶ R. Wayne Mondy and Judy Bandy Mondy, **Human Resource Management**, 12th ed. (Edinburgh Gate, Harlow: Pearson Education Limited, 2012), 30-31.

¹⁷ Gary Dessler, **Human Resource Management**, 15th ed. (Harlow: Pearson Education Limited, 2017), 39.

มนุษย์ (Human Resource Development) 4) การจ่ายค่าตอบแทน (Compensation) 5) พนักงาน และแรงงานสัมพันธ์ (Employee and Labor Relation) 6) ความปลอดภัยและสุขภาพ (Safety and Health)¹⁸ โนและคณะ (Noe and Others) ได้กล่าวถึง แนวทางการดำเนินการเกี่ยวกับการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ (HRM Practices) ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์และออกแบบงาน (Analysis and Design of Work) 2) การวางแผนทรัพยากรบุคคล (HR Planning) 3) การคัดเลือก (Selection) 4) การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) 5) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) 6) ค่าตอบแทน (Compensation) 7) แรงงานสัมพันธ์ (Employee Relations)¹⁹ สมาน รังสิโยภุชณ์ ได้กำหนดหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ 12 ประการ คือ 1) การวางนโยบาย ออกกฎระเบียบและข้อบังคับเกี่ยวกับบุคคล 2) การวางแผนกำลังคน 3) การกำหนด ตำแหน่ง 4) การกำหนดเงินเดือน 5) การสรรหาบุคคล 6) การบรรจุและแต่งตั้ง 7) การจัดทำทะเบียน ประวัติ 8) การพัฒนาบุคคล 9) การประเมินผลการปฏิบัติงาน 10) วินัยและการดำเนินการตาม ระเบียบวินัย 11) การจัดสวัสดิการและผลประโยชน์เกี่ยวกับ 12) การให้ออกจากงานและบำเหน็จบำนาญ²⁰ พยอม วงศ์สารศรี กล่าวถึงกระบวนการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้ 1) การวางแผนทรัพยากร มนุษย์ (Human Resource Planning) 2) การกำหนดงาน การวิเคราะห์งานและการจำแนกตำแหน่ง (Job Design Job Analysis and Position Classification) 3) การสรรหา (Recruitment) 4) การคัดเลือก (Selection) 5) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) 6) ค่าตอบแทน (Compensation) 7) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Employee Appraisal) 8) การธำรงรักษา: สุขภาพและความปลอดภัย (Maintenance: Health and Safety) 9) การรวมพลังทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Integration) 10) การพ้นจากงาน: บำเหน็จ บำนาญ (Separation: Retirement) 11) การวิจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Research and Human Resource Management)²¹ อนิวัช แก้วจางค์ กล่าวถึง หน้าที่และความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมของคนในองค์กร ได้ดังนี้ 1) การวางแผนกำลังคน (Human Resource Planning) 2) การสรรหาและการคัดเลือก

¹⁸ Joseph J. Martocchio, อ้างถึงใน ศักดิพันธ์ ต้นวิมลรัตน์. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทางการศึกษา**, (นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2563), 21-22.

¹⁹ Raymond A. Noe and others, **Fundamentals of Human Resource Management**, 8th ed. (New York: McGraw-Hill, 2020), 3.

²⁰ สมาน รังสิโยภุชณ์, **ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล**, พิมพ์ครั้งที่ 19 (กรุงเทพฯ: สวัสดิการสำนักงาน ก.พ., 2541), 8-9.

²¹ พยอม วงศ์สารศรี, **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**, พิมพ์ครั้งที่ 8 (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ สุภา, 2545), 62-284.

(Recruitment and Selection) 3) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) 4) การจัดการค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล (Compensation and Benefits Management) 5) แรงงานสัมพันธ์ (Labor Relations) 6) สุขภาพและความปลอดภัย (Safety and Health) 7) กฎ ระเบียบและนโยบายองค์กร (Policy, Regulations and Rules) 8) การฝึกอบรมและพัฒนา (Development and Training) 9) พนักงานสัมพันธ์ (Employees Relations)²² ญัตติพันธ์ เขจรนันท์ กล่าวถึง หน้าที่ของงานทรัพยากรมนุษย์ สามารถจำแนกหน้าที่ของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ ออกเป็น 2 ระดับ ดังต่อไปนี้ 1) หน้าที่เกี่ยวกับองค์การ แบ่งเป็น 4 ลักษณะ ดังต่อไปนี้ 1.1) กำหนดนโยบาย 1.2) ให้คำแนะนำ 1.3) ให้บริการ 1.4) ควบคุม การควบคุมกำลังคน (Man Power Control) 2) หน้าที่เกี่ยวกับสมาชิกขององค์การ สามารถจำแนกได้ดังต่อไปนี้ 2.1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ 2.2) การจ้างงาน 2.3) การจัดการด้านตำแหน่งงาน 2.4) การฝึกอบรมและการพัฒนา 2.5) การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ 2.6) การธำรงรักษา 2.7) ระเบียบวินัย 2.8) แรงงานสัมพันธ์ 2.9) กิจกรรมอื่น²³ จอมพงศ์ มงคลวนิช กล่าวถึง กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้เป็นขั้น ๆ ดังต่อไปนี้ 1) การวางแผนบุคลากร (Human Resource Planning) หรือการวางแผน (Manpower Planning) 2) การสรรหาคะลากร (Recruitment of Personnel) 3) การคัดเลือกบุคลากร (Selection of Personnel) 4) การปฐมนิเทศและพัฒนาบุคลากรเข้าสู่หน่วยงาน (Induction of Personnel) 5) การประเมินค่าการปฏิบัติงานของบุคลากร (Appraisal of Personnel Performance) 6) การพัฒนาบุคลากร (Development of Personnel) 7) ผลตอบแทนให้กับบุคลากร (Compensation of Personnel) 8) สวัสดิการ (Security) 9) การให้บริการต่อเนื่องแก่บุคลากร (Continuity of Personnel Service)²⁴ กัญญาณ อินทหว่างและขวัญหทัย ยิ้มละมัย กล่าวถึงหน้าที่ของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้ 1) หน้าที่เกี่ยวกับองค์การ 1.1) กำหนดนโยบาย 1.2) ให้คำแนะนำ 1.3) ให้บริการ 1.4) ควบคุม 2) หน้าที่เกี่ยวกับสมาชิกขององค์การ 2.1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ 2.2) การจ้างงาน 2.3) การจัดการด้านตำแหน่งงาน 2.4) การฝึกอบรมและการพัฒนา 2.5) การบริหาร

²² อนิวัช แก้วจำนงค์, **การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)** (สงขลา: นำศิลป์โฆษณา จำกัด, 2552), 15-16

²³ ญัตติพันธ์ เขจรนันท์, **การจัดการทรัพยากรมนุษย์** (กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2545), 18-24.

²⁴ จอมพงศ์ มงคลวนิช, **การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา** (กรุงเทพฯ: วี. พรินส์, 2555) 85-86.

ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ 2.6) การธำรงรักษา 2.7) ระเบียบวินัย 2.8) แรงงานสัมพันธ์²⁵ โสภณ ภูเก้าล้วนและฐิติวรรณ สิ้นธุ์นอก กล่าวถึงกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในองค์กรที่มุ่งหวังความสำเร็จ ดังนี้ 1) การสรรหาและการคัดเลือก (Recruitment and Selection) 2) การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) 3) การบริหารค่าตอบแทน (Remuneration) 4) พนักงานสัมพันธ์ (Employee Relations) 5) การบริหารสวัสดิการ (Welfare Administration) 6) การให้บริการข้อมูลทรัพยากรมนุษย์ (HRIS Service)²⁶ อนันต์ชัย คงจันทร์ กล่าวว่า งานหลักของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ อาจแบ่งเป็น 6 กิจกรรมหลัก ได้แก่ 1) การออกแบบและวิเคราะห์งาน (Job Analysis and Design) 2) การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน (Employee Recruitment and Selection) 3) การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) 4) การจัดการผลงาน (Performance Management) 5) โครงสร้างเงินเดือน สิ่งจูงใจและผลประโยชน์ตอบแทน (Pay Structure, Incentives and Benefits) 6) แรงงานสัมพันธ์และพนักงานสัมพันธ์ (Labor and Employee Relations)²⁷ กรรณิการ์ สุวรรณศรี กล่าวถึง หน้าที่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไว้ดังนี้ 1) การออกแบบงาน 2) การวิเคราะห์งาน 3) การวางแผนกำลังคน 4) การสรรหาและคัดเลือก 5) การบรรจุแต่งตั้ง ปฐมนิเทศ 6) การสร้างแรงจูงใจ 7) มนุษยสัมพันธ์และการติดต่อสื่อสาร 8) การสร้างทีมงาน 9) การประเมินผลการปฏิบัติงาน 10) การฝึกอบรมและพัฒนา 11) การพิจารณาความดีความชอบ การโยกย้ายและการให้พ้นจากงาน 12) การจ่ายค่าตอบแทน 13) การบำรุงรักษาสุขภาพอนามัยและความปลอดภัย 14) การควบคุมด้านวินัยและการลงโทษ 15) กฎหมายเกี่ยวกับแรงงานและแรงงานสัมพันธ์²⁸ เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล กล่าวถึง องค์ประกอบของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า งานบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันประกอบด้วยหลากหลายหน้าที่งาน สามารถแจกแจงองค์ประกอบของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้ดังนี้ 1) การวิเคราะห์งาน 2) การออกแบบงาน 3) การวางแผน 4) การสรรหาและคัดเลือก 5) การบรรจุ มอบหมาย แต่งตั้ง ปฐมนิเทศและทดลองงาน 6) การสร้างแรงจูงใจ 7) การประเมินผลการปฏิบัติงาน 8) การเรียนรู้ ฝึกอบรมและพัฒนา 9) การโยกย้าย

²⁵ กัญญาณ อินหว่างและขวัญหทัย ยิ้มละมัย, การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา (พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยพิษณุโลก, 2556), 8.

²⁶ โสภณ ภูเก้าล้วนและฐิติวรรณ สิ้นธุ์นอก, การบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับผู้จัดการในสายงานในทศวรรษหน้า, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ: แพลน พรินท์ติ้ง จำกัด, 2557), 89-92.

²⁷ อนันต์ชัย คงจันทร์, การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (กรุงเทพฯ: หจก. ภาพพิมพ์, 2557), 48-52.

²⁸ กรรณิการ์ สุวรรณศรี, รายวิชา 9011106 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ โพรแกรมนิเทศรัฐประศาสนศาสตร์ (กรุงเทพฯ: หจก. ภาพพิมพ์, 2557), 13-14.

หมุนเวียนงานและความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ 10) การจ่ายค่าตอบแทน 11) การบำรุงรักษาสุขภาพและความปลอดภัย 12) การสื่อสารภายในองค์กรและพนักงานสัมพันธ์²⁹ นิตศน์ ศิริโชติรัตน์ กล่าวว่ กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์เริ่มตั้งแต่ 1) การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ 2) การปฐมนิเทศและการฝึกอบรมพัฒนา 3) การพัฒนาทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 4) การฝึกอบรมข้ามวัฒนธรรม 5) การพัฒนาในอาชีพการงาน 6) การประเมินค่างาน 7) การประเมินผลการปฏิบัติงานและแรงจูงใจ³⁰ ญัฐพัชร์ ลาภบำรุงวงศ์ ได้กล่าวถึง กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์สามารถแบ่งออกเป็น 7 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ 2) การสรรหา การคัดเลือก การทดสอบและการสัมภาษณ์ 3) การแต่งตั้ง การปฐมนิเทศและการฝึกอบรม 4) การบริหารค่าตอบแทน 5) การวัดผลและการประเมินผลการปฏิบัติงาน 6) การเลื่อนตำแหน่ง 7) การโยกย้าย การลดตำแหน่ง และการออกจากงาน³¹ นิกร ชุกะวัฒน์และจรรุวรรณ พลอยดวงรัตน์ กล่าวถึง กระบวนการบริหารงานบุคคลว่าเป็นการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับตัวบุคคลตั้งแต่ก่อนเริ่มเข้ามาปฏิบัติงาน ในองค์การอย่างเป็นระบบ คือ 1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ 2) การสรรหา 3) การคัดเลือก 4) การฝึกอบรมและการพัฒนา 5) การประเมินผลการปฏิบัติงาน 6) การจ่ายค่าตอบแทนและการอำนวยความสะดวก³² พีรดาว สุจริตพันธ์และเพ็ญศรี ฉิรินัง กล่าวว่ กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในส่วนของภาครัฐ สอดคล้องกับระบบราชการ 4.0 มีกระบวนการ ดังนี้ 1) การสรรหาและคัดเลือก 2) การประเมินผลการปฏิบัติงาน 3) กระบวนการให้รางวัลและผลตอบแทน 4) กระบวนการฝึกอบรมและพัฒนา³³

²⁹ เตชา เตชะวัฒน์ไพศาล, **การจัดการทรัพยากรบุคคลพื้นฐานแนวคิดเพื่อการปฏิบัติ** (กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2559), 14-16.

³⁰ นิตศน์ ศิริโชติรัตน์, **หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21**, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2560), 69-82.

³¹ ญัฐพัชร์ ลาภบำรุงวงศ์, “การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้ประสบความสำเร็จ,” **บทความวิชาการ: วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยปทุมธานี** 10, 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2561): 262-265.

³² นิกร ชุกะวัฒน์และจรรุวรรณ พลอยดวงรัตน์, “การบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่การบริหารจัดการคนเก่ง: กระบวนการขับเคลื่อนสถานศึกษาเอกชนในยุคโลกผกผัน,” **บทความวิชาการ: วารสารสมาคมพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย** 3, 3 (กรกฎาคม-กันยายน 2564): 34-35.

³³ พีรดาว สุจริตพันธ์และเพ็ญศรี ฉิรินัง, “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐในบริบทระบบราชการ 4.0,” **บทความวิชาการ: Journal of Modern Learning Development** 7, 4 (ธันวาคม 2565): 393-394.

2. ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) ยุทธศาสตร์ชาติที่ 3 ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ในประเด็นปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 คือ 1) การเปลี่ยนโฉมบทบาท “ครู” ให้เป็นครูยุคใหม่ โดยปรับบทบาทจาก “ครูสอน” เป็น “โค้ช” หรือ “ผู้อำนวยการการเรียนรู้” ทำหน้าที่กระตุ้น สร้างแรงบันดาลใจ แนะนำวิธีเรียนรู้ และวิธีจัดระเบียบการสร้างความรู้ ออกแบบกิจกรรม สร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ให้ผู้เรียนและมีบทบาทเป็นนักวิจัยพัฒนากระบวนการเรียนรู้เพื่อผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน รวมทั้งปรับระบบการผลิตและพัฒนาครูตั้งแต่การดึงดูด คัดสรรผู้มีความสามารถสูงให้เข้ามาเป็นครูคุณภาพ มีระบบการพัฒนาศักยภาพและสมรรถนะครูอย่างต่อเนื่องครอบคลุมทั้งเงินเดือน เส้นทางสายอาชีพ 2) การเพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการศึกษาในทุกระดับทุกประเภทจัดให้มีมาตรฐานขั้นต่ำของโรงเรียนในทุกระดับ จัดโครงสร้างการจัดการการศึกษาเพื่อสร้างความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์และให้เอื้อต่อการเข้าถึง การศึกษาอย่างเสมอภาค ทัวถึงและใช้ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ การยกระดับสถาบันการศึกษา ในสาขาที่มีความเชี่ยวชาญสู่ความเป็นเลิศ ปฏิรูปการคลังด้านการศึกษาเพื่อเพิ่มคุณภาพและ ประสิทธิภาพการจัดการศึกษาโดยการจัดสรรงบประมาณตรงสู่ผู้เรียน ส่งเสริมการมีส่วนร่วมจาก ภาคเอกชนในการจัดการศึกษา พัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาโดยแยกออกจากระบบ การประเมินและการรับรองคุณภาพที่เน้นผลลัพธ์ที่ตัวผู้เรียน ตลอดจนมีการวิจัยและใช้เทคโนโลยี ในการสร้างและจัดการความรู้ในการจัดการเรียนการสอน การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาทักษะอาชีพที่ สอดคล้องกับบริบทพื้นที่และในประเด็นการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาและ เสริมสร้าง ศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาระบบฐานข้อมูลเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่มีความเชื่อมโยง และบูรณาการข้อมูลด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระหว่างกระทรวง หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยการเชื่อมโยงข้อมูลรายบุคคลที่เกี่ยวกับการศึกษา การพัฒนาตนเอง สุขภาพและการพัฒนาอาชีพ ในตลอดช่วงชีวิต เพื่อเสริมและสร้างศักยภาพของการดำเนินงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตามพันธกิจของแต่ละกระทรวงให้มีความเข้มแข็งและตอบโจทย์ประเทศ เป็นฐานข้อมูลนำไปสู่ การตัดสินใจระดับนโยบายและปฏิบัติเพื่อพัฒนาคนไทยอย่างมีทิศทางและสอดคล้องกับการพัฒนา ประเทศไทยในอนาคต³⁴

ยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ประเด็น ยุทธศาสตร์ด้านบุคลากร โดยภาครัฐมีการบริหารกำลังคนที่มีความคล่องตัว ยืดหยุ่นคุณธรรม เพิ่มความยืดหยุ่นคล่องตัวให้กับหน่วยงานภาครัฐในการบริหารทรัพยากรบุคคลในทุกชั้นตอน ควบคู่ ไปกับการเสริมสร้างประสิทธิภาพและคุณภาพภายใต้หลักระบบคุณธรรม ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกลไก

³⁴ “ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580),” **ราชกิจจานุเบกษา** เล่มที่ 135, ตอนที่ 82 ก (13 ตุลาคม 2561): 34-43.

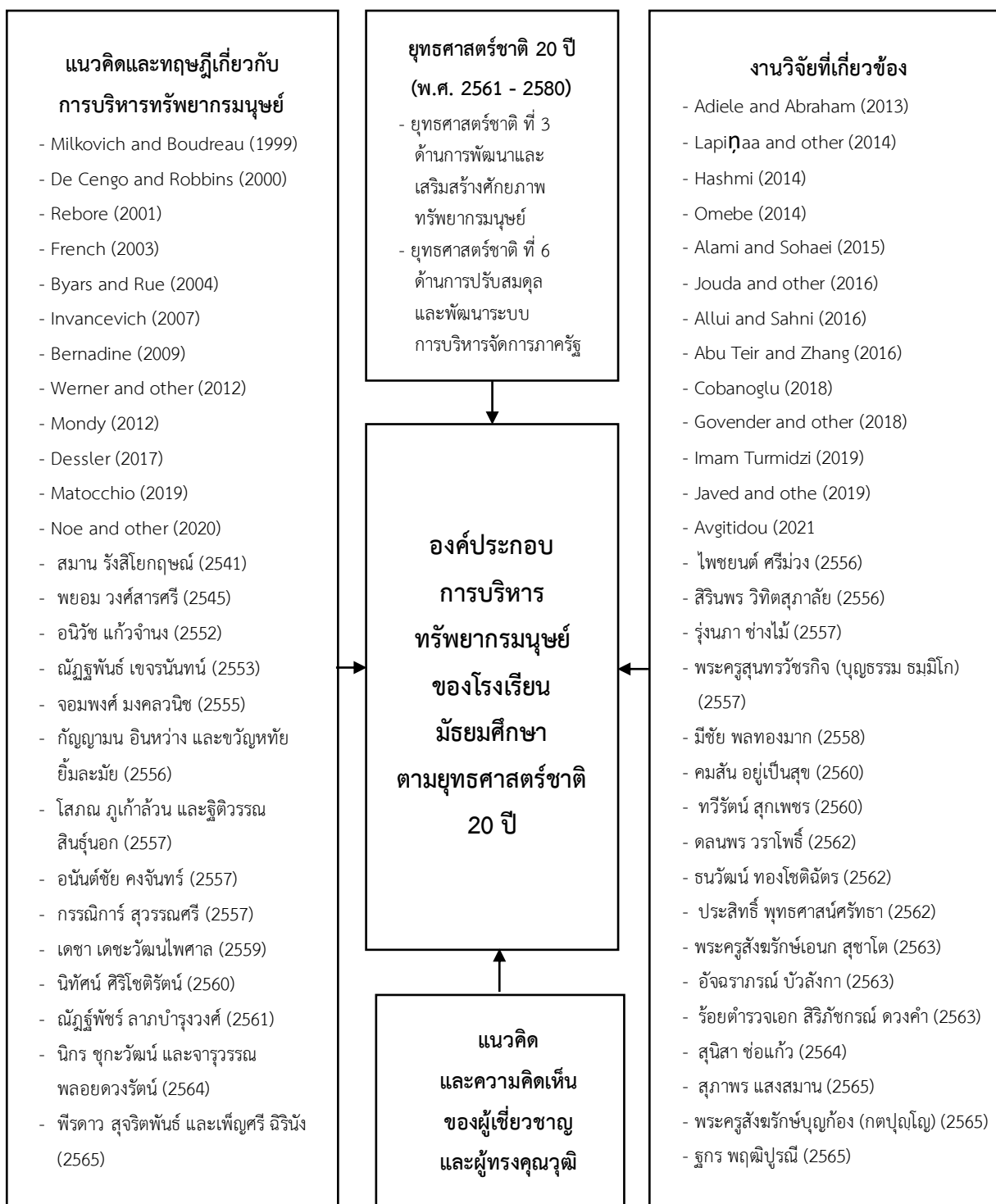
การวางแผน กำลังคน รูปแบบการจ้างงาน การสรรหา การคัดเลือก การแต่งตั้ง เพื่อเอื้อให้เกิด การหมุนเวียน ถ่ายเทแลกเปลี่ยนและโยกย้ายบุคลากรคุณภาพในหลากหลายระดับระหว่างภาคส่วน ต่าง ๆ ของประเทศได้อย่างคล่องตัว รวมทั้งทบทวนและปรับเปลี่ยนระบบค่าตอบแทนที่เป็นธรรม มีมาตรฐาน เหมาะสมสอดคล้องกับภาระงาน และ 2) บุคลากรภาครัฐยึดค่านิยมในการทำงานเพื่อ ประชาชน มีคุณธรรมและมีการพัฒนาตามเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ พัฒนาขีดความสามารถ บุคลากรภาครัฐและวางมาตรการที่เหมาะสมกับเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพให้มีสมรรถนะใหม่ ๆ ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานและสร้างค่านิยมในการปฏิบัติงานเพื่อประชาชนและประโยชน์ ส่วนรวม สามารถบูรณาการการทำงานร่วมกับภาคส่วนอื่นได้อย่างเป็นรูปธรรม ให้ความสำคัญกับ การพัฒนาภาวะผู้นำในทุกกระดับให้มีขีดสมรรถนะสูง มีความรับผิดชอบและมีความเป็นมืออาชีพ เป็นทั้งผู้นำทางความรู้ และความคิดผลักดันภารกิจ นำการเปลี่ยนแปลง พัฒนา นโยบายและยุทธศาสตร์ เป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ร่วมงานและต่อสังคม โดยมีการสร้างผู้นำทางยุทธศาสตร์ในหน่วยงานภาครัฐ ทุกระดับอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบเพื่อรองรับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติระยะยาว³⁵

3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี จาก การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี จำนวน 5 คน

4. ประมวลองค์ความรู้จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580)



³⁵ ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580),” **ราชกิจจานุเบกษา** เล่มที่ 135, ตอนที่ 82 ก (13 ตุลาคม 2561): 64-68.



แผนภูมิที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ที่มา: Gorge T. Milkovich and John W. Boudreau, **Human Resource Management**, 6th ed. (Boston: Homewood, 1999), 195.

: David A. De Cenzo and Stephen P. Robbins, **Human Resource Management Concept & Practices**, 4th ed. (New York: John Wiley & Sons, 2000), 121.

: Ronald W. Rebores, **Human Resource Administration in Education: a Management Approach** (Singapore: Allyn and Bacon, 2001), 229.

: Wendell L. French, **Human Resource Management**, 5th ed. (New York: Houghton Mifflin, 2003), 9-12.

: Lloyd L. Byars and Leslie W. Rue, **Human Resource Management**, 7th ed. (New York: McGraw-Hill, 2004), 5.

: John M. Ivancevich, **Human Resource Management**, 10th ed. (New York: McGraw-Hill, 2007), 5.

: H. John Bernadine, **Human Resource Management An Experiential Approach**, 5th ed. (Singapore: McGraw-Hill, Inc., 2009), 9-10

: Jon M. Werner, Randall S. Schuler, and Susan E. Jackson, **Strategic Management and Business Policy** (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing, 2012), xviii-xix.

: R. Wayne Mondy and Judy Bandy Mondy, **Human Resource Management**, 12th ed. (Edinburgh Gate, Harlow: Pearson Education Limited, 2012), 30-31.

: Gary Dessler, **Human Resource Management**, 15th ed. (Harlow: Pearson Education Limited, 2017), 39.

: Joseph J. Martocchio, อ้างถึงใน ศักดิพันธ์ ต้นวิมลรัตน์. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา**, (นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2563), 21-22.

: Raymond A. Noe and others, **Fundamentals of Human Resource Management**, 8th ed. (New York: McGraw-Hill, 2020), 3.

: สมาน รังสียกฤษณ์, **ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล**, พิมพ์ครั้งที่ 19 (กรุงเทพฯ: สวัสดิการสำนักงาน ก.พ., 2541), 8-9.

: พยอม วงศ์สารศรี, **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**, พิมพ์ครั้งที่ 8 (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สุภา, 2545), 62-284.

: อนิวัช แก้วจ้านงค์, **การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)** (สงขลา: นำศิลป์โฆษณา จำกัด, 2552), 15-16

: ณีภูษพันธ์ เขจรนันท์, **การจัดการทรัพยากรมนุษย์** (กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2545), 18-24.

: จอมพงศ์ มงคลวนิช, **การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา** (กรุงเทพฯ: วี. พรินส์, 2555), 85-86.

: กัญญามน อินหว่างและขวัญหทัย ยิ้มละมัย, **การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา** (พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยพิษณุโลก, 2556), 8.

: ไสภณ ภูเก้าล้วนและฐิติวรรณ สิ้นธนอก, **การบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับผู้จัดการในสายงานในทศวรรษหน้า** (กรุงเทพฯ: แพลน พรินท์ติ้ง จำกัด, 2557), 89-92.

: อนันต์ชัย คงจันทร์, **การจัดการทรัพยากรมนุษย์** (กรุงเทพฯ: หจก. ภาพพิมพ์, 2557), 48-52.

: ภรรณิการ์ สุวรรณศรี, **รายวิชา 9011106 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ โปรแกรมวิชา รัฐประศาสนศาสตร์** (กรุงเทพฯ: หจก. ภาพพิมพ์, 2557), 13-14.

: เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล, **การจัดการทรัพยากรบุคคลพื้นฐานแนวคิดเพื่อการปฏิบัติ** (กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2559), 14-16.

: นิทัศน์ ศิริโชติรัตน์, **หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21**, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2560), 69-82.

: ณ์ภูษัฒร์ ลาภบำรุงวงศ์, “การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้ประสบความสำเร็จ,” **บทความวิชาการบทความวิชาการ: วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยปทุมธานี** 10, 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2561): 262-265.

: นิกธ ชุกะวัฒน์และจารุวรรณ พลอยดวงรัตน์, “การบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่การบริหารจัดการคนเก่ง: กระบวนการขับเคลื่อนสถานศึกษาเอกชนในยุคโลกผัน,” **บทความวิชาการ: วารสารสมาคมพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย** 3, 3 (กรกฎาคม-กันยายน 2564): 34-35

: พีรดาว สุจริตพันธ์และเพ็ญศรี ฉิรินัง, “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐในบริบทระบบราชการ 4.0,” **บทความวิชาการ: Journal of Modern Learning Development** 7, 4 (ธันวาคม 2565): 393-394.

: “ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 - 2580),” **ราชกิจจานุเบกษา** เล่มที่ 135, ตอนที่ 82 ก (13 ตุลาคม 2561): 34 - 68.

: “รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560,” **ราชกิจจานุเบกษา** เล่ม 134, ตอนที่ 40 ก (6 เมษายน 2560): 13-20.

: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, **ปีแรกของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12** (กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนา การเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2561), 11-12.

: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, **อนาคตไทย อนาคตเรา** (กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2560), 2-36.

นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้มีความเข้าใจตรงกัน ผู้วิจัยได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะในการวิจัย ดังนี้

องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี หมายถึง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ชาติที่ 6 ด้านการปรับสมดุลและพัฒนากระบวนการบริหารจัดการภาครัฐ โดยการส่งเสริมความก้าวหน้าพัฒนาสมรรถนะใหม่ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ภายใต้ระบบคุณธรรม การสรรหาเชิงรุกคัดเลือกคนดีและเก่งเข้าทำงาน การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ เพื่อประชาชนและการพัฒนาผู้นำที่มีสมรรถนะสูง เพื่อให้การจัดการศึกษาตามประเด็นยุทธศาสตร์ชาติที่ 3 ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ บรรลุผลตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) ตั้งแต่ก่อนเข้าปฏิบัติงาน ระหว่างปฏิบัติงานและภายหลังพ้นจากการปฏิบัติงาน

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี หมายถึง แผนการพัฒนาประเทศที่จะกำหนดกรอบและแนวทางการพัฒนาให้หน่วยงานของรัฐทุกภาคส่วนต้องทำตาม เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้วด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” โดยมีระยะเวลาบังคับใช้นาน 20 ปี ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2561 - 2580

โรงเรียนมัธยมศึกษา หมายถึง สถานศึกษาที่จัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น และ/หรือการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน



บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจอย่างกว้างขวางเกี่ยวกับองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาวิจัย เรื่อง องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารทางวิชาการ วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องทั้งหลักการ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ เพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงไปสู่การกำหนดตัวแปร ผู้วิจัยขอเสนอประเด็นต่าง ๆ ตามลำดับ ดังต่อไปนี้

หลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

โนและคณะ (Noe and others) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง นโยบาย แนวปฏิบัติและระบบที่ส่งผลต่อพฤติกรรม ทศนคติและประสิทธิภาพของพนักงานหลาย ๆ องค์กร กล่าวถึง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่า เป็นการจัดการเกี่ยวกับพนักงาน ตั้งแต่การวิเคราะห์งาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนาการจ่ายค่าตอบแทน การบริหารผลการปฏิบัติงานและแรงงานสัมพันธ์ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การ³⁶

มันดี และมันดี (Mondy and Mondy) กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM) คือ การใช้ประโยชน์จากบุคคลเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยทั่วไปผู้จัดการมักทำสิ่งต่าง ๆ ให้สำเร็จผ่านความพยายามของผู้อื่น ดังนั้นผู้จัดการทุกระดับ จึงต้องให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ต้องเผชิญกับความท้าทายมากมาย ตั้งแต่การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับแรงงาน ไปจนถึงกฎระเบียบของรัฐบาล ในปัจจุบันการปฏิวัติทางเทคโนโลยีและภาวะถดถอยของเศรษฐกิจในช่วงปี ค.ศ. 2008 - 2010 รวมถึงการแข่งขันระดับโลกได้บังคับให้องค์กรทั้งขนาดใหญ่และขนาดเล็กตระหนักถึงต้นทุนและผลผลิตมากขึ้น เนื่องจากปัญหาเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยหลักที่ผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสำคัญเป็นลำดับต้น ๆ³⁷

³⁶ Raymond A. Noe and others, **Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage** (New York: McGraw-Hill, 2003), 5.

³⁷ R. Wayne Mondy and Judy Bandy Mondy, **Human Resource Management**, 12th ed. (Edinburgh Gate, Harlow: Pearson Education Limited, 2012), 30.

เดสส์เลอร์ (Dessler) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการในการจัดการ การฝึกอบรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงาน การดูแลด้านแรงงานสัมพันธ์ สุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน ความกังวลเรื่องความยุติธรรมต่อพนักงานโดยมีแนวคิดและเทคนิคสำหรับผู้จัดการที่จะต้องใช้ในการจัดการบุคคลหรือด้านบุคลากร ได้แก่ การวิเคราะห์งาน การวางแผน และการสรรหา การคัดเลือก การปฐมนิเทศและการฝึกอบรมพนักงานใหม่ การจ่ายค่าตอบแทนและเงินเดือน แรงจูงใจและผลประโยชน์ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การติดต่อสื่อสาร การฝึกอบรมและพัฒนาและความผูกพันต่อองค์กร³⁸

อาร์มสตรอง (Armstrong) ให้ความหมายว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือการใช้กลยุทธ์เชิงรุกที่มีความสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่องในการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดขององค์กร นั่นคือบุคคลที่ทำงานทั้งกรณีที่ทำกรวมกันและกรณีที่ทำงานคนเดียวเพื่อบรรลุเป้าหมายในการประกอบธุรกิจใด ๆ กลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นจะเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วไปตามเวลาและสถานการณ์ จึงต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงตลอดเวลา ด้วยเหตุนี้ในธุรกิจหลากหลายประเภทและขนาดจึงมีแผนกหรือหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะ ซึ่งขนาดของแผนกหรือหน่วยงานนั้นจะมากน้อยก็ขึ้นอยู่กับขนาดของธุรกิจเองรวมถึงความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ด้วยว่าสำคัญยิ่งยวดมากน้อยเพียงใด³⁹

แวร์เนอร์และคณะ (Werner and Others) ได้กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นระบบที่เกี่ยวข้องกับนโยบายและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับมนุษย์ในการทำงานร่วมกัน โดยจะเป็นระบบที่ทำให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นเลิศ⁴⁰

พยอม วงศ์สารศรี ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งสนใจการพัฒนาดำรงรักษาให้สมาชิกปฏิบัติงานในองค์กรเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงานและยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์กรที่ต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุสุขภาพ เกษียณอายุ หรือเหตุอื่นใดในงานให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข⁴¹

³⁸ Gary Dessler, **Human Resource Management**, 15th ed. (Edinburgh Gate, Harlow: Pearson Education Limited, 2017), 39.

³⁹ Michael Armstrong, **A Handbook of Human Resource Management Practice**, 10th ed. (London: Kogan Page, 2006), 5.

⁴⁰ Steve Werner, Randall S. Schuler, and Susan E. Jackson, **Human Resource Management**, 11th ed. (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing, 2012), 16.

⁴¹ พยอม วงศ์สารศรี, **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**, พิมพ์ครั้งที่ 8 (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สุภา, 2545), 5.

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหาร ผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานเกี่ยวกับบุคลากรขององค์การร่วมกันใช้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการสรรหา การคัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งดำรงรักษาและพัฒนาให้บุคลากรมีศักยภาพที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานและมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสม ตลอดจนเสริมสร้างหลักประกันให้แก่สมาชิกที่ต้องพึ่งจากองค์การให้สามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุขในอนาคต⁴²

จอมพงศ์ มงคลวนิช กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหาร ผู้มีหน้าที่เกี่ยวกับบุคลากรขององค์การร่วมกันใช้ความรู้ ทักษะและประสบการณ์ในการสรรหา การคัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้าปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งดำรงรักษาและพัฒนาให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดี สามารถดำรงตนในสังคมได้อย่างมีความสุขในอนาคต⁴³

ศักดิ์พันธ์ ตันวิมลรัตน์ กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นการดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับคนในองค์กรตั้งแต่ระยะการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ (Recruit Phase) ได้แก่ การกำหนดนโยบาย และแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง การวิเคราะห์และการออกแบบงาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา และการคัดเลือก ระยะการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์ (Retain Phase) เป็นการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการบำรุงรักษาพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทนและอื่น ๆ เพื่อการธำรงรักษาพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ และระยะการออกจากองค์การ (Retire Phase) เป็นขั้นตอนการออกจากงาน สิทธิและผลประโยชน์หลังออกจากงานเพื่อเป็นการสร้างหลักประกันเมื่อบุคคลออกจากองค์การไป⁴⁴

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับคนในองค์กร ร่วมกันกำหนดนโยบาย แนวปฏิบัติ เพื่อให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร พร้อมทั้งดำรงรักษาและพัฒนาให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดี ตั้งแต่ก่อนเข้าทำงาน ขณะปฏิบัติงาน ตลอดจนพ้นออกจากงาน ประกอบด้วย 3 ระยะ คือ ระยะการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ ระยะการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์และระยะการออกจากองค์การที่มีกระบวนการหลัก ๆ ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การกำหนดงาน การวิเคราะห์งาน การจำแนกตำแหน่ง การสรรหา การคัดเลือก การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การจ่ายค่าตอบแทน การประเมินผล การปฏิบัติงาน การธำรงรักษาสุขภาพและความปลอดภัย การรวมพลังทรัพยากรมนุษย์ การพ้นจากงาน การวิจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์

⁴² ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2553), 15.

⁴³ จอมพงศ์ มงคลวนิช, การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา (กรุงเทพฯ: วี. พรินส์, 2555), 76.

⁴⁴ ศักดิ์พันธ์ ตันวิมลรัตน์, การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา (นครปฐม: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2563), 4.

ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

โนและคณะ (Noe and Others) ได้กล่าวถึงความสำคัญของ HRM ไว้ว่า แนวความคิดและแนวปฏิบัติทางการบริหารในปัจจุบันให้ความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นค่าใช้จ่ายที่จำเป็นต่อการบริหารมากกว่าทรัพยากรอื่น ๆ ในองค์กร โดยทั่วไปมูลค่าทางเศรษฐกิจมักประกอบด้วยทุน เครื่องจักรอุปกรณ์ เทคโนโลยีและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ อย่างไรก็ตาม มิงานวิจัยที่เกี่ยวข้องยืนยันว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่มีความสำคัญเช่นกัน ทั้งการตัดสินใจว่าจะจ้างใคร ด้วยค่าตอบแทนเท่าใด การฝึกอบรม รวมทั้งการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อวัดมูลค่าของทรัพยากรบุคคล ซึ่งจะส่งผลต่อการประเมินคุณค่าของผลสัมฤทธิ์ในงาน ตลอดจนสินค้าและบริการที่มีคุณค่าตามที่ถูกคาดหวัง⁴⁵

เดสส์เลอร์ (Dessler) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไว้ว่า

1. หลีกเลี่ยงความผิดพลาดของบุคลากร
2. การปรับปรุงผลกำไรและประสิทธิภาพ
3. การได้รับแต่งตั้งให้เป็นผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรบุคคล
4. การจัดการบริษัทขนาดเล็กด้านทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ⁴⁶

ประสิทธิ์พร เก่งทอง ได้กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นศาสตร์ที่ได้รับการยอมรับว่ามีความสำคัญและผู้บริหารเล็งเห็นถึงความจำเป็นของระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่จะช่วยสร้างศักยภาพในการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจขององค์กร ซึ่งพิจารณาได้ดังนี้

1. ทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า (Value) ขององค์กร เป็นส่วนที่จะสร้างศักยภาพให้แก่องค์กรและสามารถสร้างความแตกต่างจากองค์กรอื่น ๆ ทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้ใช้ปัจจัยการผลิตในการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจขององค์กร เช่น การคิดค้นสินค้าที่เป็นนวัตกรรมที่แตกต่างจากคู่แข่ง การลดต้นทุนในการผลิต ซึ่งทำให้องค์กรมีการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะเกี่ยวข้องกับบุคคลตั้งแต่ก่อนเข้าทำงาน ขณะปฏิบัติงานภายในองค์กรและเมื่อพ้นสภาพการทำงานกับองค์กร

2. มนุษย์เป็นสินทรัพย์ที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มได้อย่างไม่มีที่สิ้นสุด อีกทั้งมนุษย์มีชีวิตจิตใจ มีความคาดหวัง มีความรู้สึกและต้องการคุณภาพชีวิตที่ดี ดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างเหมาะสม ดังนั้นจึงต้องให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ในการบรรลุเป้าหมายส่วนบุคคล ต้องมีการวางระบบ

⁴⁵ Raymond A. Noe and others, **Fundamentals of Human Resource Management**, 8th ed. (New York: McGraw-Hill, 2020), 3.

⁴⁶ Gary Dessler, **Human Resource Management**, 15th ed. (Edinburgh Gate, Harlow: Pearson Education Limited, 2017), 39-41.

การจัดการค่าตอบแทนที่เหมาะสม มีการประเมินผลที่มีคุณภาพ มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่องเพื่อจูงใจและสร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน มีการวางแผนอาชีพเพื่อให้มีแนวทางสำหรับอนาคต ซึ่งจะช่วยให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรและสามารถธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้อยู่กับองค์กรได้

3. กระแสโลกาภิวัตน์ได้ก่อให้เกิดการแข่งขันที่ไร้พรมแดนขององค์กร เนื่องจากการเชื่อมโยงพื้นที่ต่าง ๆ ในโลกเข้าด้วยกันด้วยเทคโนโลยีต่าง ๆ เช่น การสื่อสาร การขนส่ง ตลาดในแต่ละประเทศได้เปลี่ยนแปลงไปสู่การเป็นตลาดโลก ลูกค้าน้องค์การมีหลากหลายกลุ่มมากขึ้น ลูกค้าน้องค์การมีทางเลือกมากขึ้นจากข้อมูลที่ได้รับ ก่อให้เกิดความต้องการของลูกค้าน้องค์การที่มีความแตกต่างไปจากเดิมและมีความหลากหลายมากขึ้น ทำให้องค์การต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการแข่งขันไปสู่ระดับสากล ผู้บริหารจึงต้องให้ความสำคัญกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์มากยิ่งขึ้น⁴⁷

พะยอม วงศ์สารศรี กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ก่อให้เกิดความสำคัญดังต่อไปนี้

1. ช่วยพัฒนาให้องค์การเจริญเติบโต เพราะการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นสื่อกลางในการประสานงานกับแผนกต่าง ๆ เพื่อแสวงหาวิธีการให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์กร เมื่้องค์การได้บุคคลที่มีคุณสมบัติดังกล่าว ย่อมทำให้องค์การเจริญเติบโตและพัฒนายิ่งขึ้น

2. ช่วยใหบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรที่ตนปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อผลผลิตขององค์กร

3. ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ ถ้าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพแล้วย่อมไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างองค์กรและ ผู้ปฏิบัติงาน ทำให้สภาพสังคมโดยรวมมีความเข้าใจที่ดีต่อกัน⁴⁸

พิชิต เทพวรรณ กล่าวว่า ในการดำเนินงานขององค์กรทุกงานล้วนต้องเกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์ เพราะมนุษย์เป็นผู้สร้างสรรค์งานแก่องค์การ ดังนั้นการได้มา รักษาและพัฒนาไว้ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพนั้นจะสามารถทำให้องค์การดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เกิดประโยชน์กับทุกฝ่าย การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญในแต่ละด้าน คือ

⁴⁷ ประสิทธิ์พร เก่งทอง, การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี, 2559), 5.

⁴⁸ พะยอม วงศ์สารศรี, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ 8 (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สุภา, 2545), 6.

1. ด้านพนักงาน (Employee) ทำให้พนักงานในองค์กรสามารถใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ ช่วยให้พนักงานได้มีโอกาสนำเอาความรู้และความสามารถของตนเองมาใช้ในงานที่รับผิดชอบได้อย่างเต็มความสามารถ เกิดการพัฒนาตนเอง พัฒนางานและพัฒนาสินค้าหรือบริการ

2. ด้านองค์กร (Organization) ทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง โดยองค์กรมีทิศทางหรือนโยบายการบริหารงานในลักษณะใดในปัจจุบันและในอนาคต ความพร้อมและความเพียงพอในเรื่องของจำนวนทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในองค์กรจะสามารถทำให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องและสอดคล้องกับการขยายหรือหดตัวขององค์กร ส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินงานไปได้ตามทิศทางและบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ⁴⁹

กล่าวโดยสรุป การบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีความสำคัญเนื่องจากเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า (Value) และเป็นสินทรัพย์ที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มได้อย่างไม่มีที่สิ้นสุด ในยุคกระแสโลกาภิวัตน์ได้ก่อให้เกิดการแข่งขันที่ไร้พรมแดนขององค์กร ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องให้ความสำคัญกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อช่วยพัฒนาให้องค์กรเจริญเติบโต ส่งเสริมให้บุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรมีขวัญและกำลังใจ เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรที่ตนปฏิบัติงาน เสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติต่อไป

วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

จอมพงศ์ มงคลวนิช กล่าวว่า วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร ได้แก่

1. เพื่อช่วยคัดสรรและเพิ่มแรงจูงใจให้บุคลากรที่มีคุณภาพเข้ามาปฏิบัติงาน
2. เพื่อช่วยส่งเสริมและพัฒนาให้บุคลากรใช้ทักษะ ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
3. เพื่อยกระดับความสามารถและสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร
4. เพื่อช่วยรักษาบุคลากรที่มีคุณค่าให้ปฏิบัติงานในระดับที่พึงปรารถนาในองค์กร
5. เพื่อผลักดันให้องค์กรดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้⁵⁰

⁴⁹ พิเชิต เทพวรรณ, การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2554), 26.

⁵⁰ จอมพงศ์ มงคลวนิช, การบริหารองค์กรและบุคลากรทางการศึกษา (กรุงเทพฯ: วี.พริ้นส์, 2555), 76.

ประสิทธิ์พร เก่งทอง กล่าวว่า การดำเนินกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การจะต้องบรรลุวัตถุประสงค์ 3 ด้าน ดังนี้

1. ตอบสนองความต้องการของสังคม (Society's Requirement) องค์การจะต้องดำเนินกิจกรรมอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม เนื่องจากเป็นสิ่งที่สังคมคาดหวังและส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ขององค์การได้ สิ่งที่ทำหายในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือ การดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับบุคคลภายในขององค์การอย่างเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ เช่น การคัดเลือกบุคลากรเข้าสู่องค์การจะต้องยุติธรรมในการคัดเลือก ไม่มีการกีดกันในเรื่องเพศ เชื้อชาติ หรือศาสนา การจ่ายค่าตอบแทนที่ยุติธรรมที่ทำให้บุคลากรขององค์การสามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างเหมาะสม

2. ตอบสนองความต้องการขององค์การ (Organization's Expectation) การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นเครื่องมือสำคัญที่ทำให้้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ เกี่ยวข้องกับบุคคลตั้งแต่เริ่มเข้าสู่องค์การ ขณะปฏิบัติงานภายในขององค์การและหลังจากเกษียณอายุการทำงาน เช่น การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้มีจำนวนพนักงานเพียงพอต่อความต้องการขององค์การ การดึงดูดและจูงใจพนักงานที่มีความสามารถให้เข้ามาร่วมงานกับองค์การ การพัฒนาศักยภาพและการจูงใจให้พนักงานทุ่มเทการทำงานให้กับองค์การอย่างเต็มศักยภาพ

3. ตอบสนองความต้องการของพนักงาน (Employee's Needs) การตอบสนองความต้องการของพนักงานเป็นส่วนสำคัญที่จะให้พนักงานมีความสุขและพึงพอใจในการทำงาน พนักงานโดยส่วนใหญ่ต้องการมีคุณภาพชีวิตที่ดีและดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างเหมาะสม การจัดการทรัพยากรมนุษย์จะช่วยตอบสนองความต้องการของพนักงานตั้งแต่ขั้นพื้นฐาน คือ ปัจจัยสี่ ไปจนถึงความต้องการในระดับสูง หากความต้องการของพนักงานได้รับการตอบสนองน้อยเกินไปอาจจะทำให้พนักงานลาออกจากองค์การ ซึ่งเมื่อพนักงานที่มีศักยภาพสูงลาออกจะทำให้้องค์การเปรียบเสมือนสูญเสียทรัพยากรที่มีคุณค่าไป⁵¹

พะยอม วงศ์สารศรี กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีวัตถุประสงค์สำคัญ 3 ประการ คือ

1. สอนความต้องการทางสังคม (Society's Requirements) ด้วยการคำนึงถึงสิทธิและประโยชน์พิเศษของบุคคลในสังคม ตระหนักถึงความสำคัญของกฎหมาย ระเบียบและพระราชบัญญัติต่าง ๆ รวมทั้งสภาพการว่างงานที่เกิดขึ้นในสังคม

2. ตระหนักถึงความคาดหวังทางด้านการบริหารหรือการจัดการ (Management's Expectations) โดยปกติฝ่ายบริหารคาดหวังให้้องค์การเจริญเติบโต ให้ผลผลิตของ้องค์การเพิ่มปริมาณสูงขึ้น ดังนั้น งานที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรคำนึงถึง คือ การวิเคราะห์งานการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุ การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การประเมินผล และการจ่ายค่าตอบแทน เป็นต้น

⁵¹ ประสิทธิ์พร เก่งทอง, การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี, 2559), 9-10.

3. สนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน (Employee's Needs) ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องตระหนักว่าคนไม่ใช่เครื่องจักร แต่คนมีชีวิตจิตใจ มีความรู้สึก ฉะนั้นกิจกรรมต่าง ๆ ที่คิดจะดำเนินการควรเป็นกิจกรรมที่ตอบสนองความต้องการของพนักงานโดยมุ่งพัฒนาความเข้าใจในกระบวนการทำงานและเสริมสร้างการทำงานอย่างมีความสุข⁵²

จากวัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าว สามารถแสดงสรุปให้เห็นอย่างชัดเจน ดังแผนภูมิที่ 2



แผนภูมิที่ 2 ปัจจัย 3 ประการที่ส่งผลต่อวัตถุประสงค์การบริหารทรัพยากรมนุษย์
ที่มา: พยอม วงศ์สารศรี, **การจัดการทรัพยากรมนุษย์**, พิมพ์ครั้งที่ 8 (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สุภา, 2545), 7.

ดังนั้น วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ การสรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพเข้ามาปฏิบัติงาน ส่งเสริมและพัฒนาให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยกระดับความสามารถและสร้างความพึงพอใจ รักษาบุคลากรที่มีคุณค่าให้ปฏิบัติงาน ผลักดันให้องค์กรดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

พัฒนาการของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

อูลริคและบร็อคแบงก์ (Ulrich and Brockbank) ได้แบ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ 4 ยุค คือ

1. ยุคการบริหารและผลประโยชน์ตอบแทน (Administration and Transactional Utility) เน้นการพัฒนาทักษะ ความชำนาญของแรงงาน ลักษณะองค์การจะมีขนาดเล็ก เน้นการบริหาร การเรียนรู้ เกิดจากแนวการปฏิบัติต่อ ๆ กันมา ศึกษาจากอดีตที่เกิดขึ้นจริงไม่คิดเอง การวัดประสิทธิภาพในการทำงานในองค์การขนาดใหญ่หรือระบบราชการ (Bureaucratic Organization) เน้นการผลิตที่มีจำนวนมากเพื่อทำให้ต้นทุนลดต่ำลงในลักษณะเชิงอุตสาหกรรม

⁵² พยอม วงศ์สารศรี, **การจัดการทรัพยากรมนุษย์**, พิมพ์ครั้งที่ 8 (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สุภา, 2545), 7.

2. ยุคเน้นความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) จากผลการศึกษาของเมโย (Mayo) ในการทดลองที่เรียกว่า Hawthorne Study ทำให้พบแนวคิดในการทำงานที่เน้นเรื่องความสัมพันธ์ของบุคคลมากกว่าการทำงานแบบเน้นหลักเกณฑ์ มีการยอมรับแนวคิดในการพัฒนาพนักงานมากขึ้นในปี ค.ศ. 1960 Nadler กล่าวว่างานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีมิติที่กว้างขึ้น เน้นการพัฒนาที่องค์การมากกว่าส่วนบุคคล เกิดการพัฒนาองค์การ

3. ยุคการบริหารคนเก่งและคนดี (Talent Management) เป็นการร่วมมือระหว่างบุคคลกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเชื่อมโยงการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์การ เพิ่มการจัดการคนเก่งและคนดีเข้าสู่องค์กร รวมถึงการศึกษาด้านภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์การ องค์การประสบผลสำเร็จจากการใช้กลยุทธ์ในการบริหารธุรกิจกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

4. ยุคการเน้นมุมมองจากภายนอกองค์การ (Out Side-in Approach) โดยแนวคิดนี้มุ่งเน้นที่ความคาดหวังของลูกค้าและผู้ลงทุน เน้นที่ผลการปฏิบัติงานและตอบสนองกลยุทธ์ในอนาคต โดยการใช้การบูรณาการบทบาทด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นบทบาทพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ (Strategic Partner) หมายถึง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การจะมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจ⁵³

หน้าที่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Management) เกี่ยวข้องกับการบริหารปัจจัยหลัก 3 ประการ คือ การสรรหาบุคลากร (Recruitment) การดูแลรักษาบุคลากร (Retention) และการพัฒนาบุคลากร (Development)

โนและคณะ (Noe and others) ได้กล่าวถึง แนวทางการดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM Practices) ไว้ดังแสดงในแผนภูมิที่ 3



แผนภูมิที่ 3 แนวทางการดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Management Practices)

ที่มา: Raymond A. Noe and others, **Fundamentals of Human Resource Management**, 8th ed. (New York: McGraw-Hill, 2020), 3.

⁵³ Dave Ulrich and Wayne Brockbank, **The HR Value Proposition** (Boston, MA: Harvard Business School Press, 2005), 19-22.

แนวทางการดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์และออกแบบงาน (Analysis and Design of Work)
2. การวางแผนทรัพยากรบุคคล (HR Planning)
3. การคัดเลือก (Selection)
4. การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development)
5. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)
6. ค่าตอบแทน (Compensation)
7. แรงงานสัมพันธ์ (Employee Relations)⁵⁴

เวอร์เนอร์, ชูลเลอร์และแจ็กสัน (Werner, Schuler, and Jackson) กล่าวว่า องค์การทั้งหลายแตกต่างกันในหลาย ๆ อย่าง เช่น ที่ตั้ง ขนาด วัฒนธรรมองค์การ กลยุทธ์องค์การ รวมทั้งกระบวนการผลิต และผลิตภัณฑ์ เช่นเดียวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพของแต่ละองค์การก็มีความแตกต่างกันในรายละเอียด เช่น ค่าจ้างที่จูงใจพนักงานของแต่ละที่แต่หน้าที่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จำเป็นและต้องใส่ใจเป็นพิเศษ ประกอบด้วยหน้าที่โดยสรุปดังนี้

ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจัดคน (Staffing) ประกอบด้วย

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (HR Planning) เป็นการวางแผนให้มีความสอดคล้องระหว่างแผนกลยุทธ์กับแผนกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์เพื่อเป็นแนวทางในการปรับเปลี่ยนองค์การ
2. การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) เป็นการสร้างความเข้าใจและพัฒนาสมรรถนะของพนักงานในการทำงานเพื่อให้ได้ศักยภาพอย่างเต็มที่ในการทำงานและความสำเร็จขององค์การระยะยาว
3. การสรรหาและการบำรุงรักษา (Recruitment and Retention) การสรรหาและการบำรุงรักษาพนักงาน เป็นวิธีการเพื่อเปิดโอกาสให้กับพนักงานที่เป็นที่ต้องการขององค์การได้เข้ามา พร้อมทั้งหาวิธีการในการบำรุงรักษาพนักงานเพื่อลดอัตราการลาออกของพนักงาน
4. การคัดเลือก (Selection) การคัดเลือกเป็นหน้าที่ของนายจ้างในการเลือกลูกจ้างหรือพนักงานที่มีความสามารถและความเต็มใจที่จะเข้ามาเรียนรู้การทำงานใหม่ ๆ ได้อย่างต่อเนื่องและปรับเปลี่ยนการทำงานได้เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในเงื่อนไขต่าง ๆ

ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและสร้างประสิทธิภาพ (Training and Performance)

1. การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) เป็นการหาแนวทางวิธีการเพื่อพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่อง ในด้านทักษะ ความรู้และประสิทธิภาพในการทำงาน ภายใต้เงื่อนไขการเปลี่ยนแปลงทั้งในเรื่องงานและเงื่อนไขภายนอก พนักงานจะต้องสามารถพัฒนาความรู้ความสามารถและทัศนคติในการทำงานพัฒนาสมรรถนะใหม่ ๆ เพื่อรองรับงานใหม่และการเปลี่ยนแปลง ที่เกิดขึ้นในอาชีพได้

⁵⁴ Raymond A. Noe and others, **Fundamentals of Human Resource Management**, 8th ed. (New York: McGraw-Hill, 2020), 3.

2. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) เป็นการประเมินผลและให้ข้อมูลย้อนกลับไปยังพนักงานซึ่งเป็นกระบวนการเบื้องต้นที่นำไปสู่การตัดสินใจในเรื่องการให้รางวัลและผลตอบแทนต่อพนักงานและจะได้เป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้วย

และในส่วนที่เกี่ยวข้องกับค่าตอบแทน (Compensation)

1. การจ่ายค่าตอบแทน (Compensation) ความคาดหวังในการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น ๆ ของพนักงานย่อมส่งผลต่อความพยายามในการทำงานให้สำเร็จของพนักงาน การจ่ายค่าตอบแทนทั้งในรูปของเงินหรือผลประโยชน์อื่น ๆ จึงสำคัญต่อองค์การ

2. การจ่ายตามความสามารถ (Pay for Performance) องค์การอาจต้องออกแบบ การจ่ายค่าตอบแทนเป็นแบบแพ็คเกจต่าง ๆ ให้พนักงานได้เลือกตามความต้องการ ทั้งในรูปของเงินเดือน รูปแบบการจ่ายเงินเดือนและผลตอบแทน รวมทั้งผลประโยชน์อื่น ๆ เพื่อสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน เพื่อให้้องค์การบรรลุความสำเร็จตามกลยุทธ์ที่ได้วางไว้⁵⁵

มันดีและมันดี (Mondy and Mondy) กล่าวว่า หน้าที่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Functions) ประกอบด้วย

1. ทีมงาน (Staffing) เป็นกระบวนการหนึ่งที่ทำให้้องค์กรมั่นใจว่า มีบุคลากรที่มีทักษะในการปฏิบัติงาน ในตำแหน่งนั้น ๆ ในจำนวนที่สอดคล้องกับความต้องการและในเวลาที่เหมาะสม

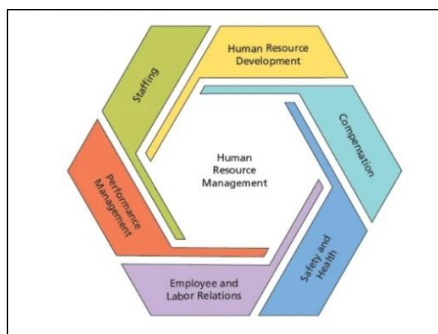
2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) เป็นหน้าที่หลักในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งไม่ได้หมายถึงกิจกรรมการฝึกอบรมและพัฒนาเท่านั้น แต่รวมถึงกิจกรรมในการวางแผนและพัฒนาความก้าวหน้า หรือการเติบโตของพนักงานในการทำงาน การพัฒนาองค์กรและการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย ซึ่งการพัฒนาอาชีพที่ประสบความสำเร็จต้องมีปัจจัยสำคัญดังต่อไปนี้ ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายของอาชีพ (Career Goal) การวางแผนด้านอาชีพ (Career Planning) เพื่อให้ดำเนินไปตามเส้นทางอาชีพ (Career Path) ไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้

3. ค่าตอบแทน (Compensation) คำถามที่ลูกจ้างมักต้องการคำตอบจากนายจ้าง คือจะได้ค่าตอบแทนจากการทำงานจำนวนเท่าใด แต่ระบบการบริหารค่าตอบแทนที่ดีจะต้องมีการพิจารณาทั้งรูปของตัวเงินและรางวัลจากการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและสนองต่อเป้าหมายขององค์กร

4. ความปลอดภัยและสุขภาพ (Safety and Health) ความปลอดภัย หมายถึง การปกป้องลูกจ้างจากการได้รับบาดเจ็บจากการทำงานและอุบัติเหตุที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน สุขภาพ หมายถึง การดูแลลูกจ้างให้ปลอดภัยจากผลกระทบทั้งทางร่างกายและจิตใจ ซึ่งหน้าที่นี้มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากหากลูกจ้างได้รับการดูแลในด้านความปลอดภัยและสุขภาพทางกายและทางจิตใจที่ดี ย่อมส่งผลต่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพและเป็นผลประโยชน์ในระยะยาวขององค์กร

⁵⁵ Steve Werner, Randall S. Schuler, and Susan E. Jackson, **Strategic Management and Business Policy** (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing, 2012), 18-19.

5. แรงงานสัมพันธ์ (Employee and Labor Relations) องค์กรหลาย ๆ แห่ง อยู่ภายใต้กฎระเบียบที่ต้องให้ความสำคัญต่อความต้องการและข้อต่อรองของหน่วยงานแรงงานสัมพันธ์ ซึ่งถือเป็นตัวแทนของลูกจ้างในองค์กร ซึ่งในอดีตหน่วยงานดังกล่าวอาจจัดตั้งขึ้นโดยการสนับสนุนของกลุ่มลูกจ้างที่มีจำนวนมาก แต่ในปัจจุบันหน่วยงานแรงงานสัมพันธ์มักเป็นหน่วยงานอิสระที่จัดตั้งขึ้นเพื่อให้เป็นตัวแทนของกลุ่มลูกจ้าง



แผนภูมิที่ 4 หน้าที่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Functions)

ตามแนวคิดของ R. Wayne Mondy และ Judy Bandy Mondy

ที่มา: R. Wayne Mondy and Judy Bandy Mondy, **Human Resource Management**, 12th ed. (Edinburgh Gate, Harlow: Pearson Education Limited, 2012), 31.

นอกจากนี้ HRM ยังมีหน้าที่อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การวิจัยทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Research) และการบริหารหน้าที่ต่าง ๆ ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Interrelationships of HRM Functions) ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกันในแต่ละหน้าที่ การตัดสินใจของฝ่ายบริหารเกี่ยวกับหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่งจำเป็นต้องคำนึงถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับหน้าที่อื่น ๆ ด้วย⁵⁶

เฟรนช์ (French) กล่าวถึง หน้าที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Functions) ประกอบด้วย

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Planning) เป็นกระบวนการประเมินความต้องการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ซึ่งเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรและเงื่อนไขที่เปลี่ยนแปลงและมีการวางแผนเพื่อให้แน่ใจว่ามีการจ้างบุคลากรที่มีทักษะความสามารถและมีแรงจูงใจในการทำงาน กระบวนการวางแผนอาจมีความหลากหลายในแต่ละองค์กร แต่อาจมีกิจกรรมต่าง ๆ ที่เป็นแนวปฏิบัติ เช่น การประเมินบรรยากาศในการทำงานและรูปแบบความเป็นผู้นำ

⁵⁶ R. Wayne Mondy and Judy Bandy Mondy, **Human Resource Management**, 12th ed. (Edinburgh Gate, Harlow: Pearson Education Limited, 2012), 30-31.

ขององค์กร การวิเคราะห์ระดับทักษะของบุคลากร การประเมินความพร้อมของทักษะบุคลากรกับ ตลาดแรงงานภายนอก การพิจารณาความจำเป็นในการขยายหรือลดขนาดของหน่วยงานต่าง ๆ และ จัดทำแผนสำหรับการดำเนินการที่เหมาะสม กระบวนการวางแผนมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับ กระบวนการจัดพนักงานและตามหลักการแล้วเป็นส่วนสำคัญของการวางแผนโดยรวมขององค์กร

2. การออกแบบงาน (Job and Work Design) เป็นกระบวนการพิจารณากำหนดภาระงาน สำหรับบุคคล หรือกลุ่มบุคคลให้เป็นที่ไปตามกฎระเบียบ ตารางเวลาและสภาพการทำงานตามตำแหน่งงาน ที่กำหนดให้ การออกแบบงาน เป็นกระบวนการวางแผนในการทำงานที่ต่อเนื่องกันตั้งแต่ต้น จนถึงที่สุด กระบวนการผ่านแผนงานหรือสถานการณ์ต่าง ๆ ที่แต่ละกลุ่มงานมีความเชื่อมโยงกัน

3. การจัดทีมงาน (Staffing) เป็นกระบวนการที่ส่งผลให้มีการจัดคนเข้าสู่ตำแหน่งงานต่าง ๆ ในองค์กร ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ได้แก่ การนำเข้าบุคลากรโดยการสรรหาบุคคล การคัดเลือก ผู้สมัครที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงาน การปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ การจัดทีมงานจากการสรรหา บุคลากรใหม่ หรือการโยกย้าย เลื่อนตำแหน่งจากบุคลากรที่มีอยู่และท้ายที่สุดคือการนำบุคลากร ออกจากงาน ทั้งการลาออก การเลิกจ้างและการเกษียณอายุการทำงาน

4. การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร (Training and Development) เป็นกระบวนการที่มี ความซับซ้อนและการผสมผสานของหลาย ๆ กิจกรรม เพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคคล และกลุ่มบุคคลในองค์กร บางองค์กรที่มีการดำเนินงานเฉพาะด้านและมีความซับซ้อนในการปฏิบัติงาน ซึ่งแปรผันตามเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มักประสบปัญหาในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และทักษะที่ทันต่อความเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ อย่างไรก็ตาม กระบวนการฝึกอบรมและพัฒนา บุคลากรเป็นแนวทางในการพัฒนาอาชีพสำหรับบุคลากรทุกระดับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรใหม่ ที่รับเข้ามาทำงานจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมและพัฒนา หรือการปฐมนิเทศก่อนเริ่มทำงาน

5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal and Review) เป็นกระบวนการ ที่ใช้ในการประเมินการทำงานของทั้งบุคคลและกลุ่มบุคคลในองค์กร ซึ่งต้องมีการแจ้งผลการประเมิน ให้บุคคลนั้นได้รับทราบด้วย ทั้งนี้การประเมินอาจมีวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน เช่น ประเมินเพื่อแจ้ง ผลการปฏิบัติงาน ประเมินเพื่อทราบความต้องการในการพัฒนาปรับปรุง ประเมินเพื่อพิจารณา เพิ่มค่าตอบแทน เพื่อคัดเลือกบุคลากรในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือเพื่อพิจารณาความจำเป็น ในการลงโทษทางวินัย เป็นต้น

6. การพิจารณาค่าตอบแทนและรางวัล (Compensation and Reward) เป็นกระบวนการ ที่มีความต่อเนื่องของการพิจารณาเกี่ยวกับ ค่าจ้าง เงินเดือน ค่าตอบแทนที่เป็นแรงจูงใจ รวมถึง สิ่งกระตุ้นต่าง ๆ ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่งาน เพื่อเป็นรางวัลจากการทำงาน รางวัลที่ได้หรือไม่ได้ มีความสำคัญต่อผลการปฏิบัติงานและทัศนคติของบุคลากร รางวัลที่ไม่ได้อยู่ในรูปแบบของเงิน เช่น การยกย่อง การให้สิทธิพิเศษ เป็นส่วนที่สำคัญต่อการสร้างทีมงานแบบจิตอาสาในองค์กร

7. การปกป้องและการเป็นตัวแทนให้แก่บุคลากร (Protection and Representation) หมายถึง แนวทางดำเนินงานทั้งแบบทางการและไม่เป็นทางการในการดูแลปกป้องพนักงานรายบุคคล และกลุ่มบุคคลให้มีความปลอดภัยทั้งทางร่างกายและจิตใจ ซึ่งอาจแบ่งเป็นกระบวนการย่อย ๆ ได้แก่ กระบวนการบริหารความปลอดภัยและสุขภาพ กระบวนการเจรจาต่อรองและกระบวนการในการตกลง ประนีประนอม

8. การพัฒนาองค์กร (Organization Improvement) เป็นกระบวนการต่อเนื่องที่รวมกลยุทธ์สำคัญที่คนในองค์กรต้องการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร โดยทั่วไปแล้ว กลยุทธ์และระบบที่องค์กรใช้มีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มระดับความร่วมมือ การทำงานเป็นทีมและผลการดำเนินงานขององค์กร กระบวนการพัฒนาองค์กรมีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับการพัฒนาบุคลากรที่ต้องเริ่มเป็นขั้นตอนแรก ซึ่งทุกกระบวนการของ HRM ต่างมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน⁵⁷

บายาร์และรู (Byars and Rue) กล่าวถึง หน้าที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและการคัดเลือก (Human Resource Planning, Recruitment, and Selection) ประกอบด้วยกิจกรรม ดังนี้

- 1.1 การวิเคราะห์โครงสร้างงาน เพื่อกำหนดคุณสมบัติของคนที่ต้องการในแต่ละงาน
- 1.2 การประมาณการความต้องการของกำลังคนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
- 1.3 การพัฒนาและกำหนดแผนงานที่สนองตอบความต้องการด้านกำลังคน
- 1.4 การสรรหากำลังคนตามที่ต้องการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
- 1.5 การคัดเลือกและการจ้างงานเพื่อจัดหาคนที่เหมาะสมตามที่องค์กรต้องการ

2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) ประกอบด้วยกิจกรรม ดังนี้

- 2.1 การปฐมนิเทศและฝึกรวมพนักงาน
- 2.2 การบริหารการออกแบบและการกำหนดงานและโปรแกรมการพัฒนาขององค์กร
- 2.3 การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพภายใต้โครงสร้างองค์กร
- 2.4 การออกแบบระบบประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานรายบุคคล
- 2.5 การสนับสนุนพนักงานในการวางแผนพัฒนาอาชีพงาน

3. ค่าตอบแทนและสวัสดิการ (Compensation and Benefits) ประกอบด้วยกิจกรรม ดังนี้

- 3.1 การออกแบบและกำหนดระบบค่าตอบแทนและสวัสดิการสำหรับพนักงานทุกคน
- 3.2 การสร้างความมั่นใจในระบบระบบค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เป็นธรรมและมั่นคง

⁵⁷ Wendell L. French, **Human Resource Management**, 5th ed. (New York: Houghton Mifflin, 2003), 9-12.

4. แรงงานสัมพันธ์ (Employee and Labor Relations) ประกอบด้วยกิจกรรมดังนี้
 - 4.1 การอำนวยความสะดวกในฐานะเป็นตัวกลางระหว่างองค์กรและสหภาพ
 - 4.2 การออกแบบระบบการจัดการเกี่ยวกับการลงโทษและการร้องทุกข์
5. ความปลอดภัยและสุขภาพ (Safety and Health) ประกอบด้วยกิจกรรมดังนี้
 - 5.1 การออกแบบและกำหนดโปรแกรมความปลอดภัยและสุขภาพ เพื่อสร้างความมั่นใจแก่ลูกจ้าง
 - 5.2 สนับสนุนลูกจ้างที่ประสบปัญหาที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงาน เพื่อให้ความช่วยเหลือเป็นรายบุคคล
6. การวิจัยทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Research) ประกอบด้วยกิจกรรมดังนี้
 - 6.1 การสร้างฐานข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากร
 - 6.2 การออกแบบและกำหนดระบบการสื่อสารกับพนักงาน⁵⁸
 อีเวนเซอร์วิช (Ivancevich) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ดังนี้
 1. การเปิดโอกาสให้มีการจ้างงานอย่างเท่าเทียม (Equal Employment Opportunity (EEO) Compliance)
 2. การวิเคราะห์งาน (Job Analysis)
 3. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning)
 4. การสรรหา การคัดเลือก การสร้างแรงจูงใจและการปฐมนิเทศพนักงาน (Employee Recruitment, Selection, Motivation and Orientation)
 5. การประเมินผลการปฏิบัติงานและการบริหารค่าตอบแทน (Performance Evaluation and Compensation)
 6. การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development)
 7. แรงงานสัมพันธ์ (Labor Relations)
 8. ความปลอดภัย สุขภาพและความเป็นอยู่ (Safety, Health and Wellness)⁵⁹

⁵⁸ Lloyd L. Byars and Leslie W. Rue, **Human Resource Management**, 7th ed. (New York: McGraw-Hill, 2004), 5.

⁵⁹ John M. Ivancevich, **Human Resource Management**, 10th ed. (New York: McGraw-Hill, 2007), 5.

การเปิดโอกาสให้มีการจ้างงานอย่างเท่าเทียม (Equal Employment Opportunity (EEO) Compliance) ในปัจจุบันการจ้างงานอย่างเท่าเทียมเป็นกิจกรรมที่สำคัญอย่างหนึ่งในหน้าที่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีอิทธิพลต่อการสร้างการเปลี่ยนแปลงคุณค่าทางสังคม สถานะทางเศรษฐกิจของผู้หญิงและผู้เยาว์หรือชนกลุ่มน้อยของสังคม ตลอดจนระเบียบข้อบังคับทางกฎหมายที่เกิดขึ้นใหม่ เช่น กฎหมายเกี่ยวกับการจ้างงานเด็กและเยาวชน ผู้พิการ การคุ้มครองลูกจ้างหญิงที่ตั้งครรภ์ ระเบียบเกี่ยวกับการคุกคามทางเพศ รวมทั้งสิทธิและสวัสดิการต่าง ๆ เกี่ยวกับการจ้างงานที่เป็นธรรม⁶⁰

การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) การวิเคราะห์งานประกอบด้วย 6 ขั้นตอนที่สำคัญ ได้แก่ 1) ทดสอบความเหมาะสมของแต่ละงานกับโครงสร้างขององค์กรทั้งหมด 2) พิจารณาว່ว่าจะนำข้อมูลการวิเคราะห์งานมาใช้อย่างไรบ้าง 3) เลือกงานที่จะนำมาวิเคราะห์ 4) รวบรวมข้อมูลโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์งานที่เป็นที่ยอมรับ 5) เตรียมการอธิบายรายละเอียดงาน และ 6) เตรียมการระบุลักษณะงาน ซึ่งองค์กรสามารถนำข้อมูลจากขั้นตอนข้างต้นมาใช้ในการออกแบบงาน การวางแผน การสรรหา คัดเลือกและการฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ ข้อปฏิบัติงาน ในการจ้างงานอย่างเท่าเทียมและการติดตามการประเมินการปฏิบัติงานต่าง ๆ ต่อไปตามลำดับ⁶¹

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพโดยทั่วไปประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การวิเคราะห์สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อม 2) การพยากรณ์ความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ 3) การวิเคราะห์การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ และ 4) การพัฒนาแผนงานสำหรับกิจกรรมที่เกิดขึ้น⁶²

การสรรหา การคัดเลือก การสร้างแรงจูงใจและการปฐมนิเทศพนักงาน (Employee Recruitment, Selection, Motivation and Orientation) การสรรหา ประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ที่องค์กรใช้ในการค้นหาผู้สมัครงานที่มีความสามารถและมีทัศนคติที่จำเป็นในการปฏิบัติงานและช่วยบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ ซึ่งแหล่งที่มาของผู้สมัคร ประกอบด้วย แหล่งภายใน ได้แก่ พนักงานปัจจุบันหรือการแนะนำเพื่อน บุคคลในครอบครัวหรือญาติให้มาสมัครงานและแหล่งภายนอก ได้แก่ การเข้ามาสมัครงานเอง การส่งต่อจากสถานศึกษา หรือจากสำนักงานจัดหางาน

⁶⁰ John M. Ivancevich, **Human Resource Management**, 10th ed. (New York: McGraw-Hill, 2007), 68-86.

⁶¹ Ibid, 150-152.

⁶² Ibid, 128.

การคัดเลือก คือ การเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่สุดตามมาตรฐานการปฏิบัติงานขององค์กร และบุคคลที่มีผลการพัฒนางานเป็นที่น่าพอใจ โดยมีขั้นตอนในการคัดเลือก ประกอบด้วย 1) การคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมในเบื้องต้น 2) การสัมภาษณ์ 3) การทดสอบ 4) การตรวจสอบจากแหล่งที่มาและบุคคลอ้างอิง 5) การทดสอบทางร่างกายซึ่งเป็นไปตามเงื่อนไขในการรับเข้าทำงาน⁶³

การประเมินผลการปฏิบัติงานและการบริหารค่าตอบแทน (Performance Evaluation and Compensation) การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่องค์กรใช้ในการพิจารณาว่าผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นอย่างไร ทั้งพนักงานใหม่ที่อยู่ในช่วงประเมินทดลองงาน และพนักงานประจำ โดยมีวัตถุประสงค์การประเมินเพื่อการพัฒนาการให้รางวัล การวางแผนทรัพยากรมนุษย์และการตรวจสอบความถูกต้อง การประเมินผลการปฏิบัติงานมีขั้นตอนดังนี้ 1) กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของแต่ละตำแหน่ง 2) กำหนดนโยบายการประเมินผลการปฏิบัติงานเกี่ยวกับ เวลา วิธีการในการประเมิน ผู้ประเมิน ตัวชี้วัดในการประเมินและเครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน 3) รวบรวมข้อมูลการประเมินจากผู้ประเมิน 4) ประเมินผลการปฏิบัติงาน 5) แจ้งผลและร่วมปรึกษาหารือกับผู้ได้รับการประเมิน และ 6) ตัดสินใจและเก็บบันทึกการประเมิน

การบริหารค่าตอบแทน เป็นหน้าที่ที่ทางบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่ช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุข้อตกลงกับลูกจ้างเป็นรายบุคคล เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนการปฏิบัติงานให้องค์กรกับค่าตอบแทนในทุกรูปแบบ ได้แก่ ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส ค่านายหน้า สวัสดิการและการตอบแทนที่ไม่ได้อยู่ในรูปของเงิน เช่น การยกย่อง ชมเชย ซึ่งการบริหารค่าตอบแทนที่ดี ควรพิจารณาเกี่ยวกับความเพียงพอ ความเท่าเทียม ความคุ้มค่า ความมั่นคง การสร้างแรงจูงใจและการยอมรับจากพนักงาน⁶⁴

การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development) การฝึกอบรมและการพัฒนา มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ปรับปรุงปริมาณผลลัพธ์ 2) ปรับปรุงคุณภาพผลลัพธ์ 3) ลดต้นทุนของเสียและการซ่อมบำรุงอุปกรณ์ 4) ลดจำนวนและต้นทุนจากการเกิดอุบัติเหตุ 5) ลดอัตราการเข้าออก การขาดงาน และเพิ่มความพึงพอใจแก่พนักงาน 6) ป้องกันไม่ให้มีพนักงานที่ตกยุคสมัย⁶⁵

แรงงานสัมพันธ์ (Labor Relations) เป็นความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องระหว่างกลุ่มลูกจ้างหรือพนักงาน ซึ่งอาจเป็นตัวแทนในรูปของสมาคมหรือสหภาพกับฝ่ายบริหารซึ่งอาจเป็นนายจ้างรายเดียวหรือหลายรายรวมกัน ความสัมพันธ์ดังกล่าวหมายถึง การเจรจาต่อรองเกี่ยวกับค่าจ้าง ชั่วโมงการทำงานและข้อตกลงอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับการจ้างงาน ซึ่งมีการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร⁶⁶

⁶³ John M. Ivancevich, *Human Resource Management*, 10th ed. (New York: McGraw-Hill, 2007), 185-213.

⁶⁴ Ibid, 293-325.

⁶⁵ Ibid, 391-440.

⁶⁶ Ibid, 481.

ความปลอดภัย สุขภาพและความเป็นอยู่ (Safety, Health and Wellness) ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยและสุขภาพของพนักงาน อาจเกิดจากการจัดสภาพแวดล้อมที่ไม่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงานอันส่งผลต่อการได้รับบาดเจ็บ หรือเป็นอันตรายต่อสุขภาพของพนักงาน ซึ่งองค์กรควรมีการป้องกันหรือออกแบบมาตรการป้องกันความเสี่ยงดังกล่าว มีการตรวจสอบและวิจัยในแนวทางปฏิบัติเพื่อความปลอดภัย รวมทั้งมีการฝึกอบรมและส่งเสริมให้มีการปฏิบัติตามขั้นตอนความปลอดภัย⁶⁷

เดสส์เลอร์ (Dessler) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการหนึ่งในหน้าที่ทางการบริหารจัดการ ได้แก่ หน้าที่เกี่ยวกับการจัดคน (Staffing) ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการของการรับคนเข้าทำงาน (Acquiring) การฝึกอบรม (Training) การประเมิน (Appraising) การจ่ายค่าตอบแทน (Compensating Employees) การเข้าร่วมแรงงานสัมพันธ์ (Attending Labor Relation) สุขภาพและความปลอดภัย (Health and Safety) การคำนึงถึงความเป็นธรรม (Fairness Concern) โดยมีรายละเอียดต่าง ๆ เพิ่มเติม ดังนี้

1. การดำเนินการวิเคราะห์งาน (Conducting Job Analyses)
2. การวางแผนความต้องการด้านกำลังคน (Planning Labor Needs)
3. การคัดเลือก (Selecting)
4. การปฐมนิเทศและฝึกอบรมพนักงานใหม่ (Orienting and Training)
5. การจัดการค่าจ้างและเงินเดือน (Managing Wages and Salaries)
6. การจัดให้มีการสร้างแรงจูงใจและสวัสดิการ (Providing Incentives and Benefits)
7. การประเมินการปฏิบัติงาน (Appraising Performance)
8. การสื่อสาร (Communicating)
9. การฝึกอบรมพนักงานและการพัฒนาฝ่ายบริหาร (Training Employees and Developing Managers)
10. การสร้างความสัมพันธ์และการทำข้อตกลงกับลูกจ้าง (Building Employee Relations and Engagement)⁶⁸

มิโควิชและโบว์ดริว (Milkovich and Boudreau) ได้กล่าวว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวข้องกับงานต่าง ๆ ดังนี้ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การวินิจฉัยสั่งการและการควบคุม มีขั้นตอนดังนี้

⁶⁷ John M. Ivancevich, **Human Resource Management**, 10th ed. (New York: McGraw-Hill, 2007), 546.

⁶⁸ Gary Dessler, **Human Resource Management**, 15th ed. (Harlow: Pearson Education Limited, 2017), 39.

1. การวางแผน
2. การสรรหา
3. การคัดเลือก
4. การบรรจุ
5. การประเมินผล
6. การให้ค่าตอบแทน
7. การให้ความมั่นคงปลอดภัย⁶⁹

เดอ เซนโกและโรบบินส์ (De Cengo and Robbins) กล่าวว่า ขั้นตอนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

1. การสรรหาทรัพยากรมนุษย์
2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
3. การจูงใจทรัพยากรมนุษย์
4. การบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์⁷⁰

รีบอร์ (Rebore) กล่าวว่า ขั้นตอนการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นประกอบด้วย

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์
2. การสรรหา
3. การคัดเลือก
4. การมอบหมายหน้าที่
5. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
6. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
7. การตอบแทนผลประโยชน์อื่น
8. การดำเนินการเมื่อสถานภาพสิ้นสุด⁷¹

⁶⁹ Gorge T. Milkovich John W. Boudreau, **Human Resource Management**, 6th ed. (Boston: Homewood, 1999), 195.

⁷⁰ David A. De Cengo and Stephen P. Robbins, **Human Resource Management Concept & Practices**, 4th ed. (New York: John Wiley & Sons, 2000), 121.

⁷¹ Ronald W. Rebore, **Human Resource Administration in Education: a Management Approach** (Singapore: Allyn and Bacon, 2001), 229.

มาร์ทอคคิโอ (Martocchio) กล่าวถึงหน้าที่ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จำเป็นต่อองค์กร มี 6 ด้าน คือ การจัดบุคคล (Staffing) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) การจ่ายค่าตอบแทน (Compensation) พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ (Employee and Labor Relation) และความปลอดภัยและสุขภาพ (Safety and Health) โดยในแต่ละด้านมีรายละเอียด ดังนี้

1. การจัดบุคคล (Staffing) เป็นหน้าที่ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเป็นกระบวนการที่องค์กรต้องแน่ใจว่ามีจำนวนพนักงานที่มีทักษะความสามารถเพียงพอในการดำเนินงานขององค์กรทั้งในด้านจำนวนคน เวลาที่ ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ ในหน้าที่การจัดบุคคลนี้ รวมถึงงานต่าง ๆ คือ

1.1 การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบในการวิเคราะห์เกี่ยวกับทักษะหน้าที่และความรู้ที่องค์กรต้องการเพื่อนำมาใช้ในการทำงานนั้น ๆ ให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งจะมีความเกี่ยวข้องกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและการคัดเลือกด้วย

1.2 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบในการคาดการณ์ความต้องการคนขององค์กรและความต้องการทำงานของบุคคลนอกองค์กรในช่วงเวลาที่ต้องการ ข้อมูลที่ได้มานำไปใช้ในกระบวนการสรรหาต่อไป

1.3 การสรรหา (Recruitment) และการคัดเลือก (Selection) การสรรหาเป็นกระบวนการที่ดำเนินการเพื่อดึงดูดคนที่มีคุณสมบัติตามที่องค์กรต้องการให้มาสมัครงานกับองค์กร ส่วนการคัดเลือกเป็นกระบวนการที่ดำเนินการเพื่อเลือกคนที่องค์กรต้องการที่มีความเหมาะสมและมีคุณสมบัติตรงตามการวิเคราะห์งานขององค์กรและถือเป็นหน้าที่สุดท้ายของการจัดบุคคลขององค์กร

2. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) เป้าหมายหลักของการบริหารผลการปฏิบัติงาน คือ การทำให้มั่นใจว่าการดำเนินงานขององค์กรนั้นมีประสิทธิภาพสูงสุดจากการทำงานของพนักงานและทีมงานในองค์กร โดยใช้การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) เป็นระบบสำคัญในการประเมินประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานและทีมงานในองค์กร เพื่อช่วยให้พนักงานและทีมงานได้พัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) นับเป็นหน้าที่หลักที่สำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่เพียงแต่เป็นการฝึกอบรมและพัฒนา รวมถึงการวางแผนและพัฒนาอาชีพ (Career Planning and Development) การพัฒนาองค์กร (Organization Development) การบริหารผลการปฏิบัติงานและการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Management and Appraisal) ด้วย

4. การจ่ายค่าตอบแทน (Compensation) การจ่ายค่าตอบแทนเป็นประเด็นคำถามที่สำคัญมากประการหนึ่ง คือ จ่ายค่าตอบแทนอย่างไรถึงจะมีความเป็นธรรมแก่พนักงานและองค์กร การจ่ายค่าตอบแทนเป็นระบบการให้รางวัลตอบแทนในการทำงานของพนักงานเพื่อที่พนักงานเหล่านี้จะปฏิบัติงานให้องค์การบรรลุเป้าหมายความสำเร็จที่กำหนดไว้ การจ่ายค่าตอบแทนมีสามประเภท คือ การจ่ายค่าตอบแทนเป็นเงินโดยตรง (Direct Financial Compensation) เช่น การจ่ายเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าคอมมิชชันและโบนัส เป็นต้น การจ่ายเงินค่าตอบแทนโดยอ้อม (Indirect Financial Compensation) เช่น การจ่ายค่ารักษาพยาบาล เงินสำหรับการพักผ่อน เงินค่าประกันชีวิต เป็นต้น และการจ่ายค่าตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน (Non-Financial Compensation) หมายถึง ความพึงพอใจของพนักงานที่ได้รับจากการทำงาน เช่น สภาพแวดล้อมในการทำงาน สภาพจิตใจที่ดีในการทำงาน เป็นต้น

5. พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ (Employee and Labor Relation) องค์กรทางด้านธุรกิจมีความจำเป็นและเกี่ยวข้องกับกฎหมายแรงงานและสหภาพแรงงานเพื่อให้เกิดการจ้างงานที่เป็นธรรมแก่พนักงานและพนักงานจะได้มีตัวแทนในการเจรจาต่อรองผลประโยชน์จากการทำงาน องค์กรต่าง ๆ จึงให้ความสนใจถึงความสำคัญในเรื่องนี้ผ่านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

6. ความปลอดภัยและสุขภาพ (Safety and Health) ความปลอดภัย หมายถึง การป้องกันการบาดเจ็บจากอุบัติเหตุของพนักงานจากการทำงาน ส่วนสุขภาพ หมายถึง สุขภาพกายและจิตใจที่ดีของพนักงาน ทั้งสองอย่างนี้เป็นสิ่งสำคัญในการทำงานขององค์กรต่าง ๆ เพราะหากพนักงานทำงานในสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและมีสุขภาพกายและใจที่ดีย่อมหมายถึงประสิทธิภาพในการทำงานที่ดี และสามารถทำงานให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ⁷²

เบอร์นาดีน (Bernadine) ได้กล่าวถึง กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มี 5 ประการ คือ

1. การจัดรูปแบบองค์กร (Organization Design) การจัดระเบียบงานภายในองค์กร โดยมีพื้นฐานที่ทุกคนมีส่วนร่วม การใช้เทคโนโลยีและงานที่ต้องปฏิบัติ ภายใต้บริบทของภารกิจเป้าหมายขององค์กรและแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร ซึ่งมีกิจกรรมที่สำคัญ ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์ การจัดโครงสร้างองค์กร การออกแบบ การสร้างทีม การประยุกต์ใช้คอมพิวเตอร์ ตลอดจนวัสดุอุปกรณ์ในการทำงาน รวมทั้งการลดขนาดขององค์กร โดยพิจารณาว่าภารกิจใดที่องค์กรเห็นว่าไม่สำคัญก็ไม่ควรทำ มีการจ้างงานบุคคลภายนอกองค์กรในภารกิจที่ไม่สำคัญ มีการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร

⁷² Joseph J. Martocchio, อ้างถึงใน ศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา, (นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2563), 21-22.

2. การจัดหาบุคคลเข้าทำงาน (Staffing) การจัดหาบุคคลที่มีความเหมาะสมและมีจำนวนตามความต้องการขององค์การ เพื่อบรรจุบุคคลเข้าทำงานในหน้าที่ต่าง ๆ ตามโครงสร้างขององค์การ กิจกรรมที่สำคัญ ได้แก่ การสรรหาบุคคล การให้ความเป็นธรรมในคุณสมบัติของผู้สมัครงาน การเลื่อนตำแหน่งและการโยกย้าย การช่วยจัดหางานให้พนักงานให้แก่พนักงานที่พ้นสภาพการจ้าง การเลือกสรรบุคลากร

3. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management and Appraisal) การบริหารผลปฏิบัติงานของพนักงานเป็นรายบุคคล แผนก หรือระดับมาตรฐานของการปฏิบัติงานขององค์การ การบริหารการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และยุทธศาสตร์ การประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยวัดที่ผลผลิต ความพึงพอใจของลูกค้า การประเมินผลแบบ 360 องศา

4. การฝึกอบรมและพัฒนา (Employee Training and Organizational Development) การบริหารเพื่อพัฒนาอาชีพ การช่วยเหลือและการให้คำแนะนำแก่พนักงาน การสำรวจทัศนคติของพนักงาน การฝึกอบรม ตลอดทั้งการฝึกอบรมที่มุ่งหมายที่จะลดอคติจากการที่บุคคลมีความแตกต่างกัน

5. รางวัลและสิทธิประโยชน์ (Reward Systems, Benefits and Compliance) รูปแบบและวิธีการในการให้รางวัลและสวัสดิการ ที่องค์การสามารถให้แก่พนักงานได้ ค่าตอบแทนทั้งโดยตรงและโดยอ้อม การได้รับค่าตอบแทนอย่างเหมาะสม การรักษาพยาบาล การมีวินลาเพื่อตนเองและเพื่อครอบครัว การลาพักผ่อน เงินบำนาญ ความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง กฎหมายแรงงาน และการปฏิบัติตามขั้นตอนเพื่อรักษาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง⁷³

สมาน รังสิโยภุชณ์ ได้กำหนดหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไว้ 12 ประการ คือ

1. การวางนโยบาย ออกกฎระเบียบและข้อบังคับเกี่ยวกับบุคคล
2. การวางแผนกำลังคน
3. การกำหนดตำแหน่ง
4. การกำหนดเงินเดือน
5. การสรรหาบุคคล
6. การบรรจุและแต่งตั้ง
7. การจัดทำทะเบียนประวัติ
8. การพัฒนาบุคคล
9. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
10. วินัยและการดำเนินการตามระเบียบวินัย

⁷³ John Bernadine, *Human Resource Management An Experiential Approach*, 5th ed. (Singapore: McGraw-Hill, Inc., 2009), 9-10.

11. การจัดสวัสดิการและผลประโยชน์เกี่ยวกับ
12. การให้ออกจากงานและบำเหน็จบำนาญ⁷⁴

นิกร ชูกะวัฒน์และจากรุวรรณ พลอยดวงรัตน์ กล่าวถึง กระบวนการบริหารงานบุคคลว่าเป็นการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับตัวบุคคลตั้งแต่ก่อนเริ่มเข้ามาปฏิบัติงานในองค์การอย่างเป็นระบบคือการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก การปฐมนิเทศแก่บุคลากรที่เข้าทำงานใหม่ การฝึกงานและแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่องหรือการพัฒนา การนำภาวะเบี่ยงออกมาใช้และรักษาภาวะเบี่ยงนั้น การสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร การฝึกอบรมและการพัฒนา การประเมินผล การปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทนและการอำนวยการประโยชน์ การดูแลความปลอดภัยและสุขภาพ การแรงงานสัมพันธ์และสวัสดิการ การวิจัยเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ การโยกย้ายการเลื่อนตำแหน่ง การลดตำแหน่ง การพ้นจากงาน สามารถสรุปออกมาเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังรูป⁷⁵



แผนภูมิที่ 5 กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ที่มา: นิกร ชูกะวัฒน์และจากรุวรรณ พลอยดวง, “การบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่การบริหารจัดการคนเก่ง: กระบวนการขับเคลื่อนสถานศึกษาเอกชนในยุคโลกผันผวน,” วารสารสมาคมพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย 3, 3 (กรกฎาคม-กันยายน 2564): 34-35.

⁷⁴ สมาน รังสีโยกฤษฎณ์, *ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล*, พิมพ์ครั้งที่ 19 (กรุงเทพฯ: สวัสดิการสำนักงาน ก.พ., 2541), 8-9.

⁷⁵ นิกร ชูกะวัฒน์และจากรุวรรณ พลอยดวงรัตน์, “การบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่การบริหารจัดการคนเก่ง: กระบวนการขับเคลื่อนสถานศึกษาเอกชนในยุคโลกผันผวน,” วารสารสมาคมพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย 3, 3 (กรกฎาคม-กันยายน 2564): 34-35.

จอมพงศ์ มงคลวนิช กล่าวถึง กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้เป็นขั้น ๆ ดังต่อไปนี้

1. การวางแผนบุคลากร (Human Resource Planning) หรือการวางแผน (Manpower Planning) ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับงานหลักในเรื่องการคาดคะเนกำลังคน การทำโครงสร้างขององค์การ การเตรียมกำลังคนที่มีอยู่ การคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงกำลังคนในปัจจุบัน การทำโปรแกรมสนับสนุน และเพิ่มพูนกำลังคนและการวางแผนควบคุมกำลังคน

2. การสรรหาคูคลากร (Recruitment of Personnel) ซึ่งได้แก่ การแสวงหาแหล่งกำลังคน การวางแผนนโยบายการสรรหาและการจัดกระบวนการสรรหา

3. การคัดเลือกบุคลากร (Selection of Personnel) ได้แก่ การรวบรวมรายละเอียดของผู้สมัคร การประเมินผลผู้สมัครและการจัดกระบวนการคัดเลือกต่าง ๆ

4. การปฐมนิเทศและพัฒนาบุคลากรเข้าสู่หน่วยงาน (Induction of Personnel) การปรับตัวเข้ากับองค์กรของบุคลากรใหม่ การปรับตัวเข้ากับระบบงาน การปรับตัวเข้ากับตำแหน่งและการปรับตัวเข้ากับบุคลากรอื่น ๆ ในหน่วยงานรวมถึงวัฒนธรรมองค์กร

5. การประเมินค่าการปฏิบัติงานของบุคลากร (Appraisal of Personnel Performance) ได้แก่ แผนการประเมินการปฏิบัติงานต่าง ๆ การวัดการประสานงาน การพิจารณาผลต่าง ๆ จากการประเมินค่า

6. การพัฒนาบุคลากร (Development of Personnel) ได้แก่ การฝึกงาน การศึกษา การพัฒนาวิชาชีพและการเรียนรู้

7. ผลตอบแทนให้กับบุคลากร (Compensation of Personnel) ได้แก่ เงินเดือน ค่าแรง รายได้ ที่มีใช้เงินเดือน เงินปันผล

8. สวัสดิการ (Security) การให้สวัสดิการด้านสุขภาพอนามัย ความปลอดภัยและบริการต่าง ๆ การจ้าง การป้องกัน การขู่เข็ญ เพื่ออิสรภาพทางวิชาการ (Academic Freedom)

9. การให้บริการต่อเนื่องแก่บุคลากร (Continuity of Personnel Service) ได้แก่ การให้การศึกษาเพิ่มเติม การให้บริการชดเชย การให้ความรู้และบริการด้านสุขภาพและความปลอดภัย รวมถึงการใช้บริการหลังเกษียณด้วย⁷⁶

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ กล่าวถึง หน้าที่ของงานทรัพยากรมนุษย์ สามารถจำแนกหน้าที่ของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 2 ระดับ ดังต่อไปนี้

1. หน้าที่เกี่ยวกับองค์การ เป็นหน้าที่ของงานทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับระบบการดำเนินงานของทั้งองค์การโดยเราสามารถจำแนกหน้าที่ของงานทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อองค์การออกเป็น 4 ลักษณะ ดังต่อไปนี้

⁷⁶ จอมพงศ์ มงคลวนิช, การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา (กรุงเทพฯ: วี. พรินส์, 2555), 85-86.

1.1 กำหนดนโยบาย หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์มีหน้าที่เกี่ยวกับนโยบายด้านบุคลากรรวม และเฉพาะของแต่ละหน่วยงานภายในองค์กร โดยหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จะทำหน้าที่จัดเตรียม ข้อมูลที่มีความสำคัญเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรให้กับผู้บริหาร ตลอด จนมีส่วนร่วม ในการกำหนดนโยบายด้านบุคลากรขององค์กรทั้งในด้านภาพรวมและนโยบายเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับ แต่ละหน่วยงาน

1.2 ให้คำแนะนำ หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์มีลักษณะเช่นเดียวกับหน่วยงานตามหน้าที่อื่น ในองค์กร เช่น การเงิน การตลาด วิศวกรรม เป็นต้น นั่นคือ แต่ละหน่วยงานจะต้องมีความชำนาญ ในสาขาวิชาชีพที่ตนปฏิบัติ ซึ่งได้แก่ งานที่สัมพันธ์กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร นับตั้งแต่การดึงดูด การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุ การฝึกอบรม การประเมินผล ตลอดจนงานดูแล เกี่ยวกับผลตอบแทน สวัสดิการ ความปลอดภัยและแรงงานสัมพันธ์ของบุคลากรภายในองค์กร

1.3 ให้บริการ หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จะมีลักษณะเป็นหน่วยงานสนับสนุน (Staff) มีหน้าที่ในการให้การสนับสนุนและคำปรึกษาแก่สายงานหลัก (Line) เมื่อเกิดปัญหาหรือความต้องการ ที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร การให้บริการอาจมีลักษณะเป็นบริการเมื่อมีหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง เกิดความต้องการหรือร้องขอ นอกจากนี้หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์อาจมีการจัดงานบริการในด้าน ต่าง ๆ ในระดับองค์กร หน่วยงาน หรือบุคลากร เช่น โครงการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร การให้ คำปรึกษาในการแก้ไขปัญหาและวางแผนชีวิตแก่บุคลากร การรับคำร้องทุกข์ การรณรงค์เรื่อง ความปลอดภัย หรือการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน การสนับสนุนสวัสดิการต่าง ๆ ภายใน องค์กร การออกวารสาร หรือหนังสือเวียน เป็นต้น

1.4 ควบคุม การควบคุมกำลังคน (Man Power Control) ถือเป็นหน้าที่ที่สำคัญของ หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากถ้าองค์กรมีบุคลากรในจำนวนที่มากเกินไปก็จะก่อให้เกิด รายจ่ายที่สูงเกินไป ในทางตรงข้าม ถ้าองค์กรมีบุคลากรน้อยเกินไปก็จะส่งผลให้งานล่าช้า บุคลากร แต่ละคนทำงานหนักเกินกำลัง ซึ่งอาจก่อให้เกิดการขาดประสิทธิภาพในการทำงาน เกิดอันตราย ในการปฏิบัติงาน เกิดความเครียดหรือการหมดไฟในการปฏิบัติงาน (Burn Out) ซึ่งจะก่อให้เกิด ผลเสียขึ้นแก่องค์กรในระยะยาว ดังนั้นหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำหน้าที่ตรวจสอบ และ ปรับปรุงแผนงานที่เกี่ยวกับกำลังคนขององค์กรให้มีความสอดคล้องและเหมาะสมกับความต้องการ อยู่ตลอดเวลา

2. หน้าที่เกี่ยวกับสมาชิกขององค์กร สามารถจำแนกได้ดังต่อไปนี้

2.1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การวางแผนจะมีส่วนช่วยสะท้อนภาพอนาคตเพื่อให้เกิดแนวทางและความกระจ่างแก่ผู้ปฏิบัติได้ ตลอดจนช่วยลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากความไม่แน่นอน ของสถานการณ์ นอกจากนี้การวางแผนยังเป็นการสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้อง ในทุกฝ่าย เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างสอดคล้องและมีประสิทธิภาพ ปกติหน่วยงาน ทรัพยากรมนุษย์จะมีหน้าที่ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร (Corporate Human Resource

Planning) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงด้านกำลังคนที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งจะช่วยให้องค์การสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถเจริญเติบโตได้อย่างมั่นคง และต่อเนื่อง โดยที่แผนการนี้จะต้องมีความสัมพันธ์สอดคล้อง สนับสนุนแผนกลยุทธ์นโยบายของ องค์การและแผนการดำเนินงานของหน่วยงานอื่น

2.2 การจ้างงานหน้าที่สำคัญประการหนึ่งของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ได้แก่ การสรรหา และการคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่สุด เข้าร่วมงาน กับองค์การ หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จะต้องดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้สัมพันธ์กับนโยบายรวมของ องค์การและความต้องการแรงงานของแต่ละหน่วยงาน การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรอาจกระทำ โดยหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์เพียงลำพังหรืออาจอาศัยความร่วมมือกันของบุคคลหลายฝ่ายภายใน องค์การ เมื่อสามารถคัดเลือกบุคคลที่มีความเหมาะสมกับแต่ละตำแหน่งงานแล้ว หน่วยงานทรัพยากร มนุษย์จะต้องทำหน้าที่ตรวจสอบเอกสารและความถูกต้องของข้อมูลอย่างละเอียดอีกครั้งก่อนทำ สัญญาจ้างงานรับบุคคลเข้าทำงาน เพื่อให้แน่ใจว่าองค์การสามารถรับบุคคลที่เหมาะสมเข้าร่วมงาน ตลอดจนดำเนินกิจกรรมต่อเนื่อง เช่น การปฐมนิเทศและการฝึกอบรม เพื่อกระตุ้น สร้างทัศนคติที่ดี และจูงใจให้บุคคลทำงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ

2.3 การจัดการด้านตำแหน่งงาน หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ต้องดำเนินการรับและบรรจุ บุคคลเข้าปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ที่ถูกกำหนดเมื่อมีบุคลากรใหม่เข้าร่วมงานกับองค์การ นอกจากนี้ หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ยังมีหน้าที่ดูแลความเรียบร้อยในการประเมินผลงาน การแต่งตั้ง การเลื่อนขั้น หรือ เลื่อนตำแหน่งของแต่ละบุคคลให้เป็นไปอย่างยุติธรรมตามกฎหมายที่กำหนดไว้ขององค์การ นอกจากนี้เมื่อมีการขยายงานหรือปรับโครงสร้างขององค์การ หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จะต้อง เข้าไปมีส่วนร่วมในการวางแผนและกำหนดบุคคลให้เหมาะสมกับตำแหน่ง หน้าที่ หรือโครงสร้างงาน ใหม่ เพื่อให้เกิดความเท่าเทียมกันระหว่างบุคลากรและเกิดความสมดุลในองค์การ

2.4 การฝึกอบรมและการพัฒนา ปัจจุบันการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ถือเป็นปัจจัยสำคัญในการที่จะทำให้องค์การสามารถเจริญเติบโตได้อย่างมั่นคง มีพัฒนาการที่ยั่งยืน (Sustain Growth and Development) และสามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์ ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ปัจจุบันหลายองค์การนิยมวางแผนการฝึกอบรมร่วมกันระหว่างหน่วยงาน ทรัพยากรมนุษย์และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ทั้งผู้เข้ารับการอบรม ผู้จัดการอบรม หน่วยงานต้นสังกัด และองค์การ ตามลำดับ จากนั้นจึงดำเนินการฝึกอบรมตามแผนการ ที่กำหนดไว้ ภายหลังจากการจัดการฝึกอบรม หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีหน้าที่ตรวจสอบ และติดตามผลว่าการฝึกอบรมที่ผ่านมาไปนั้นประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้เพียงใด สมาชิก ที่ผ่านการฝึกอบรม มีความรู้ พฤติกรรม และทัศนคติตามที่ต้องการหรือไม่ ตลอดจนต้องดำเนินการ ปรับปรุงเพื่อให้การฝึกอบรมเกิดประสิทธิภาพมากที่สุด สามารถตอบสนองความต้องการขององค์การ ได้อย่างเต็มที่ในอนาคต

2.5 การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ของสมาชิกในองค์การเป็นหน้าที่โดยตรงของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ โดยหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำการประเมินค่างาน (Job Evaluation) ศึกษาเปรียบเทียบ และกำหนดอัตราค่าจ้างภายในองค์การให้เป็นไปอย่างเสมอภาคและยุติธรรมตามหลักการที่ว่า “งานที่เท่ากันต้องได้ผลตอบแทนที่เท่ากัน (Equal Work. Equal Pay)” นอกจากนี้หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำการสำรวจ ศึกษา และเปรียบเทียบอัตราค่าจ้างทั่วไปในสังคม เพื่อใช้ในการกำหนดอัตราค่าจ้างรวมขององค์การมิให้สูงหรือต่ำกว่าอัตรามาตรฐานของธุรกิจหรืออุตสาหกรรมในลักษณะเดียวกันมากนัก ปัจจุบันการให้ผลประโยชน์และสวัสดิการแก่บุคลากรถือเป็นปัจจัยสำคัญที่มีส่วนส่งเสริมให้บุคคลปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ เนื่องจากองค์การจะเข้าไปแบ่งเบาภาระในด้านต่าง ๆ ของบุคคล เช่น ค่าครองชีพ ค่าพาหนะ ค่าเช่าบ้าน ค่าเล่าเรียนบุตรและค่ารักษาพยาบาลของสมาชิกในครอบครัว เป็นต้น นอกจากนี้การให้ผลประโยชน์เสริมในรูปต่าง ๆ ยังมีส่วนช่วยเสริมสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรอีกเช่นกัน

2.6 การธำรงรักษา การที่แต่ละองค์การจะสรรหา คัดเลือก ฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรแต่ละคนจนมีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานจะต้องมีค่าใช้จ่ายทั้งทางตรงและทางอ้อม การที่องค์การต้องสูญเสียบุคลากรไปก่อนระยะเวลาที่สมควรนับเป็นการสูญเสียค่าใช้จ่ายโดยไม่จำเป็น ดังนั้นหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จึงมีหน้าที่สำคัญที่จะต้องธำรงรักษาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกับองค์การอย่างเต็มใจ เต็มความสามารถและเป็นระยะเวลายาวนาน โดยพยายามสร้างขวัญและกำลังใจ (Morale) ความผูกพัน (Commitment) ตลอดจนความจงรักภักดี (Loyalty) ที่มีต่อองค์การให้เกิดขึ้นในหมู่พนักงาน

2.7 ระเบียบวินัย การที่คนหมู่มากมาอยู่ร่วมกันจำเป็นต้องมีระเบียบและกฎเกณฑ์ที่เหมาะสมเพื่อให้บุคคลสามารถอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จึงมีหน้าที่รักษา กฎเกณฑ์ระเบียบ และข้อบังคับขององค์การให้เป็นไปตามที่กำหนด โดยที่กฎระเบียบเหล่านี้จะต้องครอบคลุมในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสมาชิกขององค์การ เช่น ระเบียบวินัยของพนักงาน การลาพักงาน ลาภิจหรือลาป่วย การเข้าทำงาน และการเลิกงาน เป็นต้น เพื่อให้เกิดความเรียบร้อยและเกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์การ

2.8 แรงงานสัมพันธ์ หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์มีหน้าที่โดยตรงทางด้านแรงงานสัมพันธ์ ทั้งในระดับมหภาคและระดับจุลภาค โดยหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จะต้องจัดการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์การ พนักงานและสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ ตั้งแต่รัฐบาล สมาคมวิชาชีพ สมาคมแรงงาน และกลุ่มผู้เกี่ยวข้อง เพื่อให้องค์การสามารถดำเนินงานได้อย่างราบรื่น ไม่มีอุปสรรคหรือความขัดแย้งเกิดขึ้น เนื่องจากปัญหาที่เกิดอาจส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์และการดำเนินงานขององค์การ

2.9 กิจกรรมอื่น การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นงานที่มีขอบเขตกว้างขวาง ดังนั้นนอกจากหน้าที่ต่าง ๆ ที่ยกขึ้นมาเป็นตัวอย่างแล้ว หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์อาจต้องเกี่ยวข้องกับกิจกรรมอื่น เช่น การให้คำปรึกษา คำแนะนำหรือบริการพิเศษแก่บุคลากร การให้บริการสังคม เป็นต้น โดยที่กิจกรรมเหล่านี้จะเกี่ยวพันและสนับสนุนให้กิจกรรมอื่นดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ⁷⁷



แผนภูมิที่ 6 หน้าที่ของงานทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวกับองค์การ

ที่มา: ญัฐพันธ์ เขจรนันท์, *การจัดการทรัพยากรมนุษย์* (กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2545), 24

นิทัศน์ ศิริโชติรัตน์ กล่าวว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์เริ่มตั้งแต่ การสรรหา การปฐมนิเทศและการฝึกอบรมพัฒนา การพัฒนาทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การฝึกอบรมข้ามวัฒนธรรม การพัฒนาในอาชีพการงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานและแรงจูงใจ ดังนี้

1. การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ องค์กรที่มีประสิทธิภาพมีความตระหนักว่า ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุดต่อการปฏิบัติงาน เป้าประสงค์ของการสรรหาที่มีประสิทธิผลคือ การคัดเลือกคุณสมบัติในตัวบุคคล (ความสามารถ ประสบการณ์ ฯลฯ) ให้เหมาะสมกับงานด้วยวิธีการต่าง ๆ

1.1 การสัมภาษณ์

1.2 การสอบข้อเขียน

2. การปฐมนิเทศ และการฝึกอบรมพัฒนา การชี้แนะ (Induction) รายละเอียดของงานที่วิเคราะห์ จะช่วยให้พนักงานใหม่สามารถเริ่มต้นทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยได้รับการปฐมนิเทศก่อนเข้าทำงาน นอกจากนี้ งานบางประเภทจะต้องมีการสาธิต การเสนอแนะ หรือการทดลองปฏิบัติก่อนปฏิบัติจริง

⁷⁷ ญัฐพันธ์ เขจรนันท์, *การจัดการทรัพยากรมนุษย์* (กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2545), 18-24.

การฝึกอบรม คือ การถ่ายทอดความรู้เพื่อเพิ่มพูนทักษะ ความชำนาญ ความสามารถและทัศนคติในทางที่ถูกต้อง เพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานและภาระหน้าที่ต่าง ๆ ในปัจจุบันและอนาคตเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ในระยะหลังการฝึกอบรมอยู่ในกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันสืบเนื่องมาจากการเรียนรู้ พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า “คือการทำให้นุชนุชย์เจริญ มีศักยภาพมากขึ้นจนกลายเป็นทรัพยากรที่มีค่าในสังคมและในประเทศ”

3. การพัฒนาทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การทำงานของผู้ปฏิบัติงานทุกคนจะเป็นการทำงานอยู่ในหน่วยใดหน่วยหนึ่ง ซึ่งผลการปฏิบัติงานจะขึ้นอยู่กับความสามารถในการมีปฏิสัมพันธ์อย่างมีประสิทธิภาพกับเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน ผู้ปฏิบัติงานบางคนมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น แต่ผู้ปฏิบัติงานบางคนจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาการมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น ซึ่งรวมถึงการเรียนรู้ที่จะเป็นผู้ฟังที่ดี การสื่อสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจอย่างชัดเจนและการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานซึ่งต้องได้รับการฝึกฝน ดังนี้

3.1 ทักษะการแก้ไขปัญหา

3.2 การฝึกอบรมทางด้านจริยธรรม

4. การฝึกอบรมข้ามวัฒนธรรม ปัจจุบันการติดต่อสื่อสาร ถ่ายทอดความรู้และการทำธุรกิจข้ามชาติ ข้ามวัฒนธรรมมีอัตราสูงกว่าในอดีตมาก ในกระบวนการของการดำเนินธุรกิจในระบบเสรีนิยมนั้นเปิดโอกาสถ่ายทอด ความรู้ ทักษะและเจตคติที่มีต่อการทำงานและอาชีพของคนต่าง กันอีกด้วย การฝึกอบรมเพื่อการทำงานร่วมกัน หรือถ่ายทอดความรู้ ทักษะและเจตคติระหว่างวัฒนธรรมจึงเป็นสิ่งที่อยู่คู่กับการเจริญเติบโตของการทำธุรกิจข้ามวัฒนธรรมไปด้วย การทำให้คนต่างวัฒนธรรมรู้จักซึ่งกันและกันนอกจากจะทำให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ยังลดความเกลียดชังและนำมาซึ่งสันติภาพของมวลมนุษยชาติได้อีกด้วย

การฝึกอบรมข้ามวัฒนธรรม (Cross Cultural Training) หมายถึง การฝึกอบรมของผู้ที่มีความหลากหลายและแตกต่างทางวัฒนธรรม โดยที่คนเหล่านั้นยังไม่มีกรอบของวัฒนธรรมพื้นฐานร่วมกันจากความหมายนี้จึงไม่จำเป็นต้องเป็นผู้ที่อยู่คนละประเทศเท่านั้นแต่สามารถเกิดขึ้นได้แม้อยู่ในประเทศเดียวกัน แต่มีความแตกต่างและหลากหลายทางวัฒนธรรม

5. การพัฒนาในอาชีพการงาน กิจกรรมด้านการวางแผนพัฒนาอาชีพ (Career Path หรือ Career Planning) เป็นแนวทางการพัฒนาบุคลากร ซึ่งจะต้องเป็นนโยบายขององค์กร เพราะจะต้องครอบคลุมบุคลากรทุกระดับและทุกสายงาน นั่นคือ เป็นการวางแผนการพัฒนาบุคลากรให้มีความก้าวหน้าในสายงานอาชีพที่ครองอยู่ โดยระบุว่าบุคลากรแต่ละตำแหน่งงานจะต้องได้รับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้หรือทักษะในด้านใดและเมื่อใด จึงจะได้รับการพิจารณาให้เลื่อนระดับตำแหน่งที่สูงขึ้นได้ โดยฝ่ายบุคคลขององค์กรนั้นอาจเป็นผู้รับผิดชอบจัดกิจกรรมในการพัฒนานั้นให้ เช่น

5.1 การฝึกอบรมเฉพาะระดับ (Pre-Promotion Training) ซึ่งจัดให้เฉพาะบุคคลซึ่งดำรงตำแหน่งอยู่ในระดับที่อยู่ในข่ายที่จะเลื่อนระดับตำแหน่งสูงขึ้นได้

5.2 กิจกรรมก่อนเลื่อนตำแหน่งอื่น ๆ เช่น การทดสอบ การมอบให้ทำงานวิชาการ เช่น การเขียนรายงาน หรือโครงการ

สิ่งสำคัญที่องค์การต้องสนับสนุนบุคลากรให้มีความก้าวหน้าในการทำงาน ด้วยการเพิ่มพูนทักษะ ความสามารถและความรู้ มีดังนี้

5.2.1 สื่อสารอย่างชัดเจนถึงเป้าหมายขององค์การและกลยุทธ์สำหรับอนาคต เพื่อให้บุคคลจะได้วางแผนไปในทิศทางเดียวกับองค์การ

5.2.2 สร้างโอกาสให้บุคลากรมีความก้าวหน้าและพัฒนาในอาชีพการทำงาน ด้วยการเสริมสร้างประสบการณ์ใหม่ที่น่าสนใจและท้าทายในการทำงาน

5.2.3 เสนอความช่วยเหลือด้านการเงิน เช่น สนับสนุนค่าเล่าเรียนเพื่อให้บุคลากรมีความรู้เท่าทันกับสถานการณ์

5.2.4 ให้ความแก่บุคลากรเพื่อการเรียนรู้ เช่น ให้ความไปฝึกอบรม เพื่อพัฒนาทักษะ ความสามารถและความรู้ใหม่ ๆ

6. การประเมินค่างาน กระบวนการที่เป็นระบบในการพิจารณาความสัมพันธ์ของค่าของแต่ละงานเพื่อนำไปสู่การสร้างโครงสร้างงาน (Job Structure) ขององค์การ การประเมินค่างานอยู่บนพื้นฐานของการเชื่อมโยงระหว่างเนื้องาน หรือทักษะที่พึงประสงค์ หรือคุณค่าที่มีต่อองค์การหรือวัฒนธรรมองค์การ หรือตลาดภายนอก

7. การประเมินผลการปฏิบัติงานและแรงจูงใจ การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) ซึ่งมีหลายวัตถุประสงค์สำหรับองค์การ ผู้ใช้ผลการประเมินเพื่อการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั่ว ๆ ไป การประเมินสามารถให้ข้อมูลต่อการตัดสินใจที่สำคัญ เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้ายและการเลิกจ้าง การประเมินจะบ่งชี้ถึงความจำเป็นของการฝึกอบรมและพัฒนาที่จำเป็น การประเมินจะบ่งชี้ถึงทักษะและความสามารถที่บุคลากรต้องได้รับการพัฒนา การประเมินสามารถใช้เป็นการป้อนกลับให้บุคลากรทราบว่าการปฏิบัติงานของตนเป็นอย่างไรในมุมมองขององค์การ นอกจากนี้การประเมินยังใช้เป็นพื้นฐานสำหรับการจัดสรรให้รางวัล เช่น การเพิ่มเงินเดือน หรือโบนัส⁷⁸

⁷⁸ นิทัศน์ ศิริโชติรัตน์, **หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21**, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2560), 69-82.

พยอม วงศ์สารศรี กล่าวถึงกระบวนการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) คือ กระบวนการคาดการณ์ความต้องการของทรัพยากรมนุษย์ขององค์การเป็นการล่วงหน้าว่าต้องการบุคคลประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าใดและต้องการเมื่อใด (The Right People, at The Right Place, at The Right Time) และกำหนดวิธีการที่จะได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการว่าจะได้มาจากไหน อย่างไร ตลอดจนการกำหนดนโยบายและระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อที่จะใช้ทรัพยากรบุคคล ที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์สูงสุด เมื่อวิเคราะห์คำนิยามของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่กล่าวมาจะพบว่า มีองค์ประกอบ 2 ส่วนที่น่าสนใจ คือ การคาดการณ์ (Forecasting) และการกำหนดแผนปฏิบัติ (Programming) การคาดการณ์ จะเกี่ยวข้องกับจำนวนประเภท และคุณภาพของบุคคลที่องค์การต้องการในอนาคต ส่วนการกำหนดแผนปฏิบัติ จะเกี่ยวข้องกับการแสวงหา และกำหนดวิธีการพัฒนากิจกรรมต่าง ๆ ในองค์การ กล่าวได้ว่าเป็นการนำแนวความคิดจากการคาดการณ์มาสู่การปฏิบัติจริง⁷⁹

2. การกำหนดงาน การวิเคราะห์งานและการจำแนกตำแหน่ง (Job Design Job Analysis and Position Classification)

การกำหนดงานหรือการออกแบบงาน (Job Design) การกำหนดงานจัดว่าเป็นภารกิจที่สำคัญยิ่งในองค์การ ทั้งนี้เพราะงานเป็นตัวเชื่อมโยงระหว่างบุคคลและองค์การและเป็นสิ่งที่บ่งบอกลักษณะทรัพยากรบุคคลที่องค์การต้องการในการกำหนดงานจะต้องพิจารณาทั้งระบบ คือ การศึกษาองค์ประกอบขององค์การ องค์ประกอบของสภาพแวดล้อมและองค์ประกอบด้านพฤติกรรม ผู้กำหนดงานจะต้องพยายามพิจารณาองค์ประกอบเหล่านี้และสร้างงานขึ้นโดยมีจุดมุ่งหมายขั้นสุดท้าย คือ การเพิ่มผลผลิตในองค์การและการที่พนักงานเกิดความพึงพอใจในงานและการปฏิบัติงาน ผลผลิตของพนักงานและความพึงพอใจจะเป็นข้อมูลป้อนกลับให้รู้ว่าการกำหนดงานนั้นเหมาะสมเพียงไร การกำหนดงานที่ไม่เหมาะสมนั้นไม่ได้ก่อให้เกิดผลผลิตต่ำเท่านั้น แต่ยังเป็นสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงในตัวพนักงาน เช่น การขาดงาน ความไม่พอใจ การก่อวินาศกรรม การรวมตัวกันของคนงาน และการลาออก เป็นต้น⁸⁰

การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) เป็นกระบวนการพิจารณา จำแนกแยกแยะ ประเมินผล และจัดข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับงานอย่างเป็นระบบ การวิเคราะห์งานจะดำเนินการโดยผู้เชี่ยวชาญซึ่งเรียกว่า นักวิเคราะห์งาน (Job Analyst) นักวิเคราะห์งานมีหน้าที่รวบรวมจำแนก แยกแยะ ประเมิน และจัดข้อมูลเกี่ยวกับตำแหน่งต่าง ๆ ในองค์การ ไม่ใช่รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับตัวบุคคล⁸¹

⁷⁹ พยอม วงศ์สารศรี, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ 8 (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สุภา, 2545), 62

⁸⁰ เรื่องเดียวกัน, 92.

⁸¹ เรื่องเดียวกัน, 95..

การจำแนกตำแหน่ง (Position Classification) สำหรับการจำแนกตำแหน่งที่ ก.พ. ดำเนินการนั้นมีขั้นตอน ดังนี้

- 2.1 สํารวจตำแหน่ง
- 2.2 จำแนกสายงาน
- 2.3 จัดระดับตำแหน่ง
- 2.4 เขียนมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง

กำหนดตำแหน่งที่มีอยู่เป็นระดับต่าง ๆ ตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง⁸²

3. การสรรหา (Recruitment) เป็นกระบวนการในการแสวงหาและจูงใจผู้สมัครงานที่มีความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กร กระบวนการนี้จะเริ่มต้นตั้งแต่การแสวงหาคนเข้าทำงานและสิ้นสุดเมื่อบุคคลได้เข้ามาสมัครงานในองค์กร การสรรหาจึงเป็นศูนย์รวมของผู้สมัครงานเพื่อดำเนินการคัดเลือกเป็นพนักงานใหม่ต่อไป⁸³

4. การคัดเลือก (Selection) เป็นกระบวนการที่องค์กรใช้เครื่องมือต่าง ๆ มาดำเนินการพิจารณาคัดเลือกผู้สมัครจำนวนมากให้เหลือตามจำนวนที่องค์กรต้องการ ฉะนั้นการคัดเลือกจำเป็นต้องมีเกณฑ์กำหนดขึ้นเพื่อเป็นกรอบในการพิจารณาให้ได้คนที่มีคุณสมบัติตรงกับงานที่เปิดรับ ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าการคัดเลือกเป็นหัวใจสำคัญที่มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับการตัดสินใจของคณะกรรมการการคัดเลือก ถ้าการคัดเลือกสิ้นสุดลงเมื่อใด แสดงว่าองค์กรจะต้องจ่ายค่าจ้างและค่าตอบแทนอื่น ๆ แก่พนักงานที่ได้รับการบรรจุ ฉะนั้นถ้าการคัดเลือกล้มเหลวย่อมมีผลทำให้องค์กรสูญเสียทั้งเวลาและเงิน เมื่อเปรียบเทียบการคัดเลือก (Selection) กับการสรรหา (Recruitment) จะพบว่าการคัดเลือกจะได้รับการมองว่าเป็นกระบวนการทางนิเสธ (Negative Process) ส่วนการสรรหาเป็นกระบวนการทางด้านนิมาน (Positive Process) ทั้งนี้เพราะการคัดเลือกจะเป็นกระบวนการแบ่งผู้สมัครออกเป็น 2 ประเภท คือ ประเภทที่องค์กรยอมรับและตัดสินใจจ้างให้ทำงาน และประเภทที่องค์กรไม่ยอมรับและปฏิเสธ จำนวนคนที่ปฏิเสธไม่จ้างนี้มักมีมากกว่าจำนวนที่องค์กรจะรับเข้าทำงานได้ จึงทำให้คนจำนวนมากที่ถูกปฏิเสธนี้มองกระบวนการคัดเลือกในลักษณะนิเสธ (ลักษณะลบ) ส่วนการสรรหานั้นเต็มใจต้อนรับที่จะให้ผู้สนใจเข้ามาสมัครให้มากอยู่แล้ว จึงถูกมองในลักษณะนิมาน (ลักษณะบวก)⁸⁴

⁸² พยอม วงศ์สารศรี, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ 8 (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สุภา, 2545), 104-115.

⁸³ เรื่องเดียวกัน, 124.

⁸⁴ เรื่องเดียวกัน, 140.

5. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) เป็นการดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบให้มีคุณภาพประสพผลสำเร็จ เป็นที่น่าพอใจแก่องค์กร การจะบรรลุและผลการพัฒนาบุคคลดังกล่าว ผู้เกี่ยวข้องในการพัฒนา จำเป็นต้องวางแผนกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การปฐมนิเทศ การสอนงานและการฝึกอบรม โดยเฉพาะพนักงานใหม่ที่ได้รับการบรรจุเข้ามาทำงาน⁸⁵

6. ค่าตอบแทน (Compensation) ในการปฏิบัติงานใด มนุษย์ต้องการผลตอบแทน ผลตอบแทน ในสมัยโบราณอาจเป็นอาหารเพื่อให้ตนดำรงอยู่รอด ต่อมาเมื่อสังคมเปลี่ยนไป มีการใช้เงินตรา แลกเปลี่ยนสิ่งของ ผลตอบแทนได้เปลี่ยนรูปไปเป็นเงิน ที่เรียกกันว่า ค่าจ้าง ต่อมาได้มีการขยายคำนี้ ให้กว้างขวางขึ้นเป็นค่าตอบแทน ความสำคัญของค่าตอบแทน

6.1 ค่าตอบแทน เป็นผลที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถนำไปแลกเปลี่ยนสิ่งต่าง ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการทางร่างกายและจิตใจได้

6.2 ค่าตอบแทน เป็นรางวัลทางสังคมที่ทำให้มนุษย์ภาคภูมิใจและยอมรับว่าตนเป็นคน มีคุณค่าคนหนึ่ง ในสังคมที่สามารถทำสิ่งใด ๆ ให้ผู้อื่นยอมรับการกระทำ จนกระทั่งมีการให้ค่าตอบแทน เป็นสิ่งตอบแทนการกระทำนั้น ๆ

6.3 ค่าตอบแทน เป็นสิ่งที่มีผลกระทบโดยตรงต่อการทำงาน ทำให้ผลงานที่บุคคลกระทำนั้น มีคุณภาพหรือด้อยลงก็เป็นไปได้ ฉะนั้นผู้บริหารหน่วยงานจึงจำเป็นต้องตระหนักถึงผลกระทบโดยตรง ของค่าตอบแทนกับงานนั้น ๆ ซึ่งค่าตอบแทนที่เหมาะสมจะมีผลทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจ ในการทำงาน ผลงานออกมามีคุณภาพ⁸⁶

7. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Employee Appraisal) ระบบประเมินผลตัวบุคคล อันเกี่ยวเนื่องมาจากผลการปฏิบัติงาน โดยอาศัยหลักเกณฑ์และวิธีการต่าง ๆ อย่างปราศจากอคติใด ๆ ทั้งนี้เพื่อดำเนินการตัดสินใจ วินิจฉัย ปรับปรุง ส่งเสริมและพัฒนาพนักงานให้มีคุณภาพมากขึ้น จนเป็นที่พึงพอใจ และเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานเห็นช่องทางความก้าวหน้าของเขาซึ่งจะส่งผลให้ องค์การเจริญเติบโตปกติผู้บังคับบัญชาตามสายงานโดยตรงจะเป็นผู้ประเมินผลและพิจารณาทบทวน โดยมีผู้บังคับบัญชาที่เหนือขึ้นไป ดังนั้นไม่ว่าใครก็ตามที่ประเมินคนอื่น คนคนนั้นก็จะถูกประเมิน ด้วยเหมือนกัน ว่าที่ตนประเมินไปนั้นถูกต้องเชื่อถือได้เพียงไรด้วย จึงกล่าวได้ว่าผู้ประเมินจะถูก ประเมินโดยผู้บังคับบัญชาระดับสูง ๆ ขึ้นไปเป็นทอด ๆ ยกเว้นผู้ที่มีได้เป็นผู้บังคับบัญชา⁸⁷

⁸⁵ พยอ ม วงศ์สารศรี, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ 8 (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สุภา, 2545), 156.

⁸⁶ เรื่องเดียวกัน, 170.

⁸⁷ เรื่องเดียวกัน, 196-197.

8. การธำรงรักษา: สุขภาพและความปลอดภัย (Maintenance: Health and Safety) การธำรงรักษา คือ การที่องค์กรจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่มุ่งป้องกัน พัฒนา และแก้ไขความไม่ปลอดภัย ทางด้านกายภาพและจิตใจที่อาจเกิดขึ้นในการทำงานของพนักงาน ทั้งนี้เพื่อธำรงรักษาให้เขาสามารถปฏิบัติงานให้แก่องค์กรด้วยความปลอดภัยกายและสุขใจ⁸⁸

9. การรวมพลังทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Integration) คือ การระดมสรรพกำลังบุคคลที่มีอยู่ในองค์กรให้เกิดความรู้สึกร่วมแรงร่วมใจกันทำงานอย่างแท้จริงมีความตั้งใจอย่างแน่วแน่ ที่จะพัฒนาองค์กรให้เจริญก้าวหน้าและเติบโตไปอย่างมั่นคง การที่จะเป็นไปตามแนวความคิดนี้ได้ ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญที่จะต้องบูรณาการแนวความคิดและความเข้าใจเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ เพื่อนำมาพัฒนาตนในฐานะที่เป็นผู้นำ มาพัฒนากิจกรรมต่าง ๆ ที่ก่อให้เกิดการสื่อสารที่ดีต่อกัน อันเป็นทางนำไปสู่ความเข้าใจที่ดี ปราศจากข้อขัดแย้งต่าง ๆ ผลที่สุดสมาชิกในองค์กรมีความสุข องค์กรเจริญก้าวหน้า⁸⁹

10. การพ้นจากงาน: บำเหน็จ บำนาญ (Separation: Retirement) คือ การพ้นจากสภาพการทำงาน เนื่องจากการลาออก ทุพพลภาพ และเกษียณอายุ

11. การวิจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Research and Human Resource Management) การวิจัย คือ กระบวนการค้นคว้าหาความรู้ความจริงและรวบรวมความรู้ความจริงนั้นอย่างมีระบบ ดำเนินการวิเคราะห์ และตีความหมายของข้อมูล โดยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ เพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน การแก้ไขปัญหาที่ผู้ปฏิบัติงานประสบอยู่ หรือเพื่อก่อให้เกิดความรู้ใหม่ ทำให้เกิดความก้าวหน้าทางวิชาการ⁹⁰

เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล กล่าวถึง องค์ประกอบของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า งานบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันประกอบด้วยหลากหลายหน้าที่งาน แนวคิดต่าง ๆ มักเรียนรู้จากศาสตร์ที่หลากหลาย และที่สำคัญเกิดความรู้ ความเข้าใจจากการปฏิบัติ จึงเรียกโดยรวมว่า “วิธีการปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Practices)” สามารถแจกแจงองค์ประกอบของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้ดังนี้

1. การวิเคราะห์งาน คือ การศึกษาค้นคว้าหาข้อมูลและรายละเอียดของงานต่าง ๆ ขององค์กรว่าควรจะต้องประกอบด้วยบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบอะไร มีเนื้อหาของงานอย่างไร ผลลัพธ์ของงานเป็นอย่างไร วัตถุประสงค์ของงานอย่างไร ตลอดจนการระบุคุณสมบัติของผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งนั้น ๆ เพื่อให้สามารถสรรหาผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น ๆ ได้อย่างเหมาะสม

⁸⁸ พยอม วงศ์สารศรี, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ 8 (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สุภา, 2545), 218.

⁸⁹ เรื่องเดียวกัน, 234.

⁹⁰ เรื่องเดียวกัน, 284.

2. การออกแบบงาน คือ การนำภารกิจขององค์กรมาแยกออกไปตามลักษณะเฉพาะของงาน เพื่อกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบไม่ให้ซ้ำซ้อนกัน รวมถึงการกำหนดหน้าที่ รับผิดชอบใหม่หรือสร้างงานใหม่ ตามสภาวการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยจะต้องสามารถตอบสนอง ความต้องการขององค์กรได้อย่างสอดคล้อง เหมาะสม เป็นระบบและง่ายต่อการจัดหาบุคคล มาทำงานตามตำแหน่งเหล่านั้น

3. การวางแผนอัตรากำลัง เป็นการคำนวณหาปริมาณของบุคลากรที่พอเหมาะที่จะมาปฏิบัติ ภารกิจที่มีอยู่ในแต่ละตำแหน่งงาน รวมถึงการคาดคะเนความต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติสอดคล้อง กับงานที่ได้วิเคราะห์หรือออกแบบไว้ เพื่อที่จะได้สรรหาบุคลากรได้อย่างเพียงพอต่อความต้องการ ใช้งาน รวมถึงการวิเคราะห์บุคลากรส่วนเกินหรือส่วนขาด ทั้งปัจจุบันและในอนาคต

4. การสรรหาและคัดเลือก เป็นกระบวนการจัดหาบุคคลที่มีคุณสมบัติ หรือมีทักษะความรู้ ความสามารถตรงตามลักษณะเฉพาะของตำแหน่งงานที่องค์กรต้องการให้เข้ามาทำงานในตำแหน่ง ที่ว่างดังกล่าวได้ครบถ้วนและตรงตามเงื่อนไขเวลาที่ต้องการ

5. การบรรจุ มอบหมาย แต่งตั้ง ปฐมนิเทศ และทดลองงาน เป็นกระบวนการรับพนักงานใหม่ ขององค์กรที่จะต้องทำสัญญาว่าจ้างให้เข้ามาทำงานในตำแหน่งที่ว่าง หรือที่ได้ออกแบบไว้ พร้อมกับ ให้คำแนะนำชี้แจงเกี่ยวกับกฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ขององค์กรและทดลองทำงานชั่วคราวหนึ่ง เพื่อให้เห็นใจว่ามีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานที่จะทำหรือไม่ ก่อนบรรจุเข้าเป็นพนักงานประจำ ของ องค์กรต่อไป

6. การสร้างแรงจูงใจ คือ การกระตุ้นให้พนักงานมีความพยายามที่จะทำงานอย่างเต็มที่ เต็มใจ เต็มความสามารถ โดยใช้ความรู้ด้านจิตวิทยาการทำงานและการบริหารจัดการมาใช้กับพนักงาน ให้เหมาะสมตามลักษณะของแต่ละบุคคล รวมถึงการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน

7. การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการที่จะตรวจสอบทักษะ ความรู้ และ ความสามารถในการทำงานของพนักงานผ่านผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการที่ทำให้ทราบว่า การปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นไปตามเป้าหมายของงานที่กำหนดไว้ ซึ่งผลการปฏิบัติงานของ บุคลากรนี้จะเป็นข้อมูลสำคัญในการกำหนดค่าตอบแทน หรือสิ่งจูงใจต่าง ๆ เพื่อส่งเสริม การปฏิบัติงานที่ดี ตลอดจนเป็นข้อมูลสะท้อนกลับแก่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อการปรับปรุงแก้ไข พัฒนา การทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต่อไป

8. การเรียนรู้ ฝึกอบรมและพัฒนา เป็นกระบวนการที่จะเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงาน ของบุคลากรให้ดียิ่งขึ้น เพื่อให้มีความรู้ ความสามารถที่เหมาะสมกับงานและสามารถตอบสนอง ความต้องการขององค์กรได้ทั้งในปัจจุบันและรองรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในอนาคต

9. การโยกย้าย หมุนเวียนงานและความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ เป็นกระบวนการที่องค์กรดำเนินการเพื่อส่งเสริมให้กับบุคลากรที่ปฏิบัติงานได้ดีมีความสามารถเจริญเติบโตในเส้นทางอาชีพที่เหมาะสม เป็นกำลังสำคัญสำหรับองค์กรต่อไป โดยการหมุนเวียนงานเพื่อเพิ่มพูนทักษะและประสบการณ์ การเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ให้สูงขึ้น ตลอดจนการมอบหมายระดับความรับผิดชอบให้มากขึ้น เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการทำงานต่อไป

10. การจ่ายค่าตอบแทน เป็นกระบวนการบริหารอัตราค่าจ้างและผลประโยชน์ตอบแทนให้กับบุคลากรอย่างเป็นธรรม เหมาะสมกับสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปและแข่งขันได้ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการจูงใจบุคคลภายนอกให้ยินดีจะเข้ามาร่วมงาน และกระตุ้นให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบันมีขวัญกำลังใจและเต็มใจที่จะทำงานอย่างเต็มความสามารถและอยู่กับองค์กรไปนาน ๆ

11. การบำรุงรักษาสุขภาพและความปลอดภัย เป็นการดูแลรักษาสุขภาพอนามัยของบุคลากร ให้มีความแข็งแรงทั้งร่างกายและจิตใจ มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี ได้มาตรฐานความปลอดภัย เพื่อให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ละเป็นการป้องกันอุบัติเหตุที่อาจจะเกิดขึ้นจากการทำงาน ซึ่งอาจเป็นสาเหตุของการสูญเสียทั้งชีวิตและทรัพย์สิน ตลอดจนขวัญกำลังใจในการทำงาน

12. การสื่อสารภายในองค์กรและพนักงานสัมพันธ์ เป็นการนำเอาความรู้ด้านความสัมพันธ์และการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการ โดยการจัดกิจกรรมที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ตลอดจนการบริหารการสื่อสารภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นการเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกันระหว่างบุคลากร ผู้บริหารและองค์กร ก่อให้เกิดความเข้าใจ เข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง ปรับความเข้าใจที่ไม่ตรงกัน เสริมสร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์กรและมีความสุขกับการทำงานร่วมกัน⁹¹

ณัฐพัชร์ ลากบัวรุ่งวงศ์ ได้กล่าวถึง กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ สามารถแบ่งออกเป็น 7 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการในการวิเคราะห์ตรวจสอบความต้องการกำลังคนในอนาคตขององค์กร ผู้บริหารต้องการกำลังคนที่มีทักษะการทำงานแบบใด ในอนาคต เปรียบเทียบศักยภาพกำลังคนในอนาคต ทักษะที่ต้องการมีอยู่แล้วหรือไม่มีในตัวพนักงาน การพัฒนานโยบายเกี่ยวกับกำลังคนและฝึกคน ให้สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ แบ่งออกเป็น 4 ลำดับ ดังนี้

⁹¹ เตชา เตชะวัฒนไพศาล, การจัดการทรัพยากรบุคคลพื้นฐานแนวคิดเพื่อการปฏิบัติ (กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2559), 14-16.

ลำดับที่ 1 แนวคิดการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อหลัก ๆ ได้ 2 ปัจจัยได้แก่

- 1) ปัจจัยภายนอก ได้แก่ กิจกรรมหรือเหตุการณ์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ มีการแข่งขันทางธุรกิจ โครงสร้างประชากร แรงงานที่เปลี่ยนแปลงไปและเทคโนโลยี
- 2) ปัจจัยภายใน ได้แก่ การส่งผลกระทบต่อวางแผนทรัพยากร มีโครงสร้างขององค์กรกลยุทธ์ทางธุรกิจและการลดต้นทุนองค์กร

ลำดับที่ 2 สรุปแนวคิดการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ มีดังนี้

- 1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เดิมเรียกว่า “การวางแผนกำลังคน” คือ การพยายามกำหนดอัตรากำลังคนที่ต้องการในปัจจุบัน การคาดการณ์กำลังคนที่ต้องการในอนาคต เพื่อลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายด้านกำลังคนขององค์การลง รวมทั้งเป็นการใช้คนที่มีอยู่ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ
- 2) จุดประสงค์สำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ คือ การใช้กำลังคนที่มีความรู้ความสามารถได้อย่างเหมาะสม ถูกต้อง ตรงเวลา ปฏิบัติงานในหน่วยงานที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล บรรลุเป้าหมายขององค์การที่ตั้งไว้
- 3) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการหรือกิจกรรมแรกสุดก่อนกิจกรรมอื่นของการบริหารทรัพยากรมนุษย์
- 4) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ แบ่งออกเป็นปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน

ลำดับที่ 3 กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ มีดังนี้

- 1) การรวบรวมข้อมูล
- 2) การวิเคราะห์ข้อมูล
- 3) การพยากรณ์
- 4) การจัดทำแผนทรัพยากรมนุษย์
- 5) การดำเนินการตามแผน
- 6) การประเมินผล

ลำดับที่ 4 เทคนิควิธีการในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ มีดังนี้

- 1) การวิเคราะห์ภาระงาน คือ การวิเคราะห์ภาระงานในปัจจุบันของหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์การวิเคราะห์โดยพื้นฐานจะใช้วิธีการศึกษาเวลากับการเคลื่อนไหว
- 2) การวิเคราะห์กำลังงาน คือ การวิเคราะห์กำลังงานที่จะทำงานให้สำเร็จลงได้ในช่วงเวลาหนึ่ง ๆ ส่วนการพยากรณ์ความต้องการกำลังคนในอนาคต มีดังนี้

2.1) การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) หมายถึง การระบุรายละเอียดของหน้าที่ที่เกี่ยวกับการบันทึก วิเคราะห์ข้อมูล เพื่อกำหนดคุณสมบัติของงาน ภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของงาน คุณสมบัติของพนักงานและชื่อตำแหน่งของงาน

2.2) การพรรณนางาน (Job Description) หมายถึง การบอกถึงรายละเอียดของตำแหน่งงาน หน้าที่รวมของงาน ภาระหน้าที่หลักและหน้าที่รองของงาน การรับคำสั่งและการส่งงาน สภาพของการทำงาน วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องจักรและสถานที่ปฏิบัติงาน

2.3) การกำหนดคุณสมบัติของงาน (Job Specification) หมายถึง การกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของผู้ปฏิบัติงานขั้นต่ำ ซึ่งจำแนกเป็นการศึกษา ประสบการณ์ การฝึกอบรม การติดต่อสื่อสาร ความคิดสร้างสรรค์ ความชำนาญ คุณสมบัติทางกายภาพและความพร้อมทางจิตใจ

ขั้นตอนที่ 2 การสรรหา การคัดเลือก การทดสอบ และการสัมภาษณ์

การสรรหา จะมีการสำรวจตำแหน่งที่ว่าง การเลือกวิธีในการสรรหา การกำหนดประชากรกลุ่มเป้าหมายและการประกาศรับสมัครงาน

การคัดเลือก จะมีการสัมภาษณ์ขั้นต้น การกรอกใบสมัคร การสอบสัมภาษณ์ การสอบประวัติและการตรวจสอบสุขภาพการทดสอบ จะมีการทดสอบบุคลิกภาพ การทดสอบการปฏิบัติงานและการทดสอบความสามารถ การทดสอบความถนัด การทดสอบสมรรถภาพทางกาย การสัมภาษณ์จะมีการเตรียมการสัมภาษณ์ การสร้างสายสัมพันธ์ การแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศ การยุติการสัมภาษณ์และการประเมินผล

ขั้นตอนที่ 3 การแต่งตั้ง การปฐมนิเทศและการฝึกอบรม

การแต่งตั้ง เป็นการสั่งให้บุคคลหรือพนักงานคนใดคนหนึ่ง มีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบในตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง หรือการมอบหมายหน้าที่การงาน หรือการกำหนดหน้าที่การงานให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งปฏิบัติ และรับผิดชอบในตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง

การปฐมนิเทศ การที่พนักงานใหม่มีความอ่อนไหวในจุดที่กล่าวข้างต้น ผู้จัดการสามารถตอบสนองในเชิงบวกได้โดยอาศัยการปฐมนิเทศ ซึ่งเป็นกระบวนการในระยะสั้นเพื่อแนะนำพนักงานเกี่ยวกับงาน เพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน โครงสร้างและสายการบังคับบัญชาในองค์การ ผลจากการศึกษาให้ข้อสรุปว่าผู้เข้ามาใหม่จะปรับตัวได้ดีขึ้นเมื่อได้รับการปฐมนิเทศอย่างเป็นทางการ การปฐมนิเทศนี้อย่างน้อยที่สุดควรรวมถึงการแนะนำให้รู้จักกับเพื่อนร่วมงาน ประวัติและนโยบายองค์การ ระเบียบขั้นตอนการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ที่พึงได้ หลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการทำงานอย่างใกล้ชิดกับพนักงานใหม่ในช่วงแรก ถ้าองค์การมีคู่มือปฏิบัติงานควรมอบให้กับพนักงานใหม่เพื่อทำความเข้าใจ นอกจากนี้ ควรมีการประเมินการปฐมนิเทศหลังจากที่ทำงานแล้วหนึ่งหรือสองสัปดาห์ในแผนงานการปฐมนิเทศที่มีประสิทธิผล ช่วยให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมาย ดังนี้

1. ก่อให้เกิดความคาดหวังเกี่ยวกับงานที่เป็นจริง โดยปกติพนักงานต่างต้องการทำความเข้าใจกับองค์การที่ตนเข้าไปทำงานใหม่ เพราะทุกองค์การมีบรรทัดฐานที่มีลักษณะเฉพาะ เครือข่ายเพื่อนร่วมงาน และวิธีปฏิบัติงานที่แตกต่างกันออกไป ดังนั้น การปฐมนิเทศช่วยให้พนักงานใหม่ได้เข้าใจงานและองค์การที่ตนเข้ามาทำงานใหม่ได้ในเวลาอันรวดเร็วขึ้น

2. ก่อให้เกิดการปรับตัวในการทำงาน การปฐมนิเทศที่มีประสิทธิภาพช่วยให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในเวลาที่ยังรวดเร็วขึ้น เพราะทราบดีว่า พฤติกรรมแบบใดเป็นสิ่งที่มีความค่า และแบบใดเป็นสิ่งที่ไม่มีคุณค่า

3. ลดอัตราการลาออกจากงาน เนื่องจากการปฐมนิเทศที่มีประสิทธิภาพช่วยให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การฝึกอบรม จะมีการฝึกอบรมนอกงาน โดยทั่วไปเกี่ยวข้องกับ การสัมมนา การดูงาน และการเรียนรู้ในชั้นเรียน ซึ่งในปัจจุบันได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายมากขึ้นตลอดจนสถาบันการศึกษา ทั้งภาครัฐและเอกชนให้บริการในด้านการฝึกอบรมแบบนี้เป็นจำนวนมาก ทั้งหลักสูตรระยะสั้นและระยะยาว ส่วนการฝึกอบรมในงาน เป็นวิธีการฝึกอบรมที่ผู้จัดการฝึกพนักงาน ขณะทำงานที่ได้รับมอบหมายการฝึกอบรมในงานมีวิธีการที่สำคัญ 4 วิธี คือ

1. การฝึกสอน (Coaching) โดยพนักงานใหม่ปฏิบัติงานร่วมกับกลุ่มพนักงานที่มีประสบการณ์เพื่อคอยชี้แนะวิธีปฏิบัติงาน

2. ตำแหน่งผู้ฝึกงาน (Training Position) ผู้ฝึกงานปฏิบัติงานเป็นผู้ช่วยหรือลูกมือของผู้จัดการที่มีประสบการณ์

3. การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) พนักงานถูกโยกย้ายไปทำงานต่าง ๆ เพื่อให้มีประสบการณ์เกี่ยวกับธุรกิจกว้างขึ้น

4. การทำงานในกิจกรรมต่าง ๆ อย่างมีแผน (Planned Work Activities) พนักงานได้รับมอบหมายที่มีระดับความสำคัญมาก ๆ ขึ้นตามลำดับ

ขั้นตอนที่ 4 การบริหารค่าตอบแทน มีดังนี้

1. เพื่อให้ได้มาซึ่งพนักงานที่มีคุณภาพ
2. เพื่อการรักษาและดูแลพนักงานปัจจุบัน
3. เพื่อประกันความยุติธรรม
4. เพื่อให้รางวัลแก่การปฏิบัติที่ได้ผล
5. เพื่อควบคุมค่าใช้จ่าย
6. เพื่อปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎเกณฑ์และกฎหมาย
7. เพื่อให้เกิดความเข้าใจ
8. เพื่อประสิทธิภาพการบริหารในอนาคต

ขั้นตอนที่ 5 การวัดผลและการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีดังนี้

1. การกำหนดมาตรฐานที่ใช้ในการประเมิน
2. การกำหนดวิธีการประเมินผล
3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
4. แจ้งผลการประเมินให้พนักงานทราบ
5. นำผลการประเมินไปใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ขั้นตอนที่ 6 การเลื่อนตำแหน่ง มีดังนี้

1. ความสำคัญของการเลื่อนตำแหน่ง
 - (ก) การเสริมสร้างแรงจูงใจ และขวัญในการทำงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน
 - (ข) การสร้างหลักประกันความมั่นคงในอาชีพของผู้ปฏิบัติงาน
 - (ค) การเพิ่มพูนประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ ให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน
2. สายการเลื่อนตำแหน่ง
 - (ก) สายอาชีพเดิม
 - (ข) ข้ามสายอาชีพ
 - (ค) เลื่อนตำแหน่งสู่บริหาร
 - (ง) การปรับเงินเดือน
3. การวางแผนการเลื่อนตำแหน่ง
 - (ก) นโยบาย
 - (ข) โอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง
 - (ค) การคัดเลือกและการพิจารณา
 - (ง) การฝึกอบรมและการพัฒนา
4. หลักเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่ง
 - (ก) หลักความสามารถ
 - (ข) หลักอาวุโสและประสบการณ์
 - (ค) หลักอุปถัมภ์
5. ปัญหาเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่ง
 - (ก) บุคลากรไม่ได้รับการเลื่อนตำแหน่ง
 - (ข) บุคลากรที่ไม่ต้องการได้รับการเลื่อนตำแหน่ง
 - (ค) โอกาสไม่เท่าเทียมกันในการเลื่อนตำแหน่ง
 - (ง) ผู้บังคับบัญชาคัดค้าน

ขั้นตอนที่ 7 การโยกย้าย การลดตำแหน่งและการออกจากงาน สาเหตุการโยกย้าย มาจาก 2 สาเหตุ ดังนี้

- (ก) การโยกย้ายเนื่องจากฝ่ายบริหาร เช่น จากผลประโยชน์และประสิทธิภาพในการทำงาน
- (ข) การโยกย้ายเนื่องจากตัวบุคลากร มาจากเหตุผลด้านบุคคล เช่น ต้องการเปลี่ยนหัวหน้างาน หรือต้องการทำงานกับเพื่อนร่วมงานคนเดิม ส่วนเหตุผลด้านผลงาน เช่น ต้องการเปลี่ยนสถานที่ทำงาน เป็นต้น

การลดตำแหน่ง การเปลี่ยนตำแหน่งให้ต่ำลงโดยการลดสถานะ อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ เงินเดือนหรือผลประโยชน์ที่เคยได้รับ ปัจจัยที่บ่งชี้การลดตำแหน่งงาน มีดังนี้

1. ค่าจ้างและเงินเดือนลดลง โดยบุคลากรที่ถูกลดตำแหน่งจะได้ค่าตอบแทนลดลงจากที่เคยได้รับ
2. สถานะของบุคลากรลดลง เงินค่าตอบแทนที่ลดลง บุคลากรอาจถูกจำกัดหน้าที่และความรับผิดชอบให้น้อยลงกว่าในอดีต
3. สิทธิพิเศษลดลง การจำกัดสิทธิพิเศษของบุคลากรจากที่เคยได้รับในอดีต
4. โอกาสลดลง การลดตำแหน่งอาจจะมีผลสะท้อนถึงโอกาสของบุคลากรที่ลดลงกว่าแต่ก่อน โดยเปรียบเทียบกับบุคลากรอื่นที่ไม่อยู่ในระดับเดียวกันในองค์กร

การออกจากงาน บุคลากรสามารถออกจากงานได้หลายลักษณะ บุคลากรที่มีความสามารถอาจลาออกจากองค์กรเนื่องจากถูกหน่วยงานอื่นซื้อตัวที่เรียกว่า “ปัญหาสมองไหล” (Brain Drain) สามารถจำแนกการออกงานได้ ดังนี้

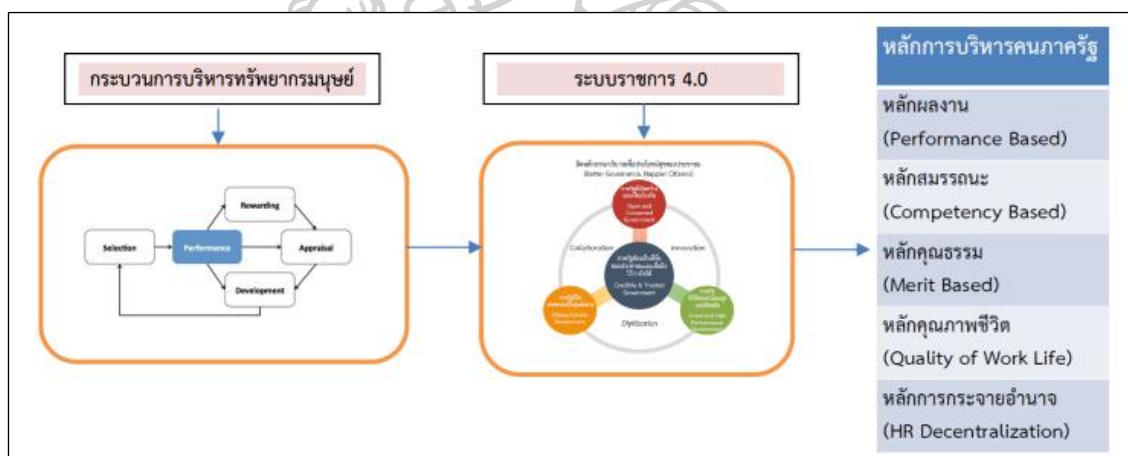
1. การเลิกจ้างชั่วคราว หมายถึง การให้บุคลากรออกจากงานชั่วคราว ไม่มีกำหนดเวลาที่แน่นอนมีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร มีหลักเกณฑ์ในการเลิกจ้างชั่วคราว ได้แก่ ก) การแบ่งงาน เช่น การลดชั่วโมงทำงานและการแบ่งงานให้เท่า ๆ กัน ข) การใช้หลักอาวุโส เช่น พิจารณาอาวุโสอย่างเดียว และพิจารณาอาวุโสประกอบคุณสมบัติ
2. การลาออกงาน หมายถึง บุคลากรตัดสินใจเลิกทำงานกับองค์กร สามารถที่จะลาออกงานได้ตามความต้องการ อาจเกิดจากสาเหตุที่แตกต่างกัน เช่น ความขัดแย้งภายในที่ทำงาน ความเบื่อหน่ายความก้าวหน้าในที่ทำงานใหม่ เป็นต้น
3. การตาย ส่งผลกระทบต่อองค์กร เนื่องจากองค์กรจะต้องดำเนินการสรรหา คัดเลือกและอบรมบุคลากรใหม่แทนที่ตำแหน่งงานที่ว่างลง
4. การปลดเกษียณ เมื่อมีอายุ 60 ปี หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ต้องมีแผนการจ่ายบำเหน็จบำนาญและต้องเตรียมการสำหรับตำแหน่งที่ว่างลง

5. การเลิกจ้าง เนื่องจากหมดสัญญาจ้าง หรือกระทำความผิดร้ายแรง การเลิกจ้างเป็นวิธีการทำโทษที่รุนแรงที่สุดขององค์การที่นำมาใช้กับบุคลากร ทั้งนี้องค์การต้องกำหนดหลักเกณฑ์เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาทางด้านกฎหมาย⁹²

โสภณ ภูเก้าล้วนและฐิติวรรณ สินธุ์นอก กล่าวถึง กิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่มุ่งหวังความสำเร็จไว้ ดังนี้

1. การสรรหาและการคัดเลือก (Recruitment and Selection)
2. การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development)
3. การบริหารค่าตอบแทน (Remuneration)
4. พนักงานสัมพันธ์ (Employee Relations)
5. การบริหารสวัสดิการ (Welfare Administration)
6. การให้บริการข้อมูลทรัพยากรมนุษย์ (HRIS Service)⁹³

พีรดาว สุจริตพันธ์และเพ็ญศรี ฉิรินัง กล่าวว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันในส่วนของภาครัฐใช้ตัวแบบการบริหารทรัพยากร มนุษย์แบบมิชิกแกนในการบริหาร เมื่อนำมาประยุกต์ให้สอดคล้องกับระบบราชการ 4.0 มีกระบวนการ และวิธีการวางแผนภาพ สามารถอธิบาย ได้ดังนี้



แผนภูมิที่ 7 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐในบริบทระบบราชการ 4.0

ที่มา: พีรดาว สุจริตพันธ์และเพ็ญศรี ฉิรินัง, “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐในบริบทระบบราชการ 4.0,” *Journal of Modern Learning Development* 7, 4 (ธันวาคม 2565): 393.

⁹² ณัฐพัชร์ ลาภบำรุงวงศ์, “การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้ประสบความสำเร็จ,” *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยปทุมธานี* 10, 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2561): 262-265.

⁹³ โสภณ ภูเก้าล้วนและฐิติวรรณ สินธุ์นอก, *การบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับผู้จัดการในสายงานในทศวรรษหน้า* (กรุงเทพฯ: แพลน พรินท์ติ้ง จำกัด, 2557), 89-92.

1. กระบวนการสรรหาและคัดเลือกกระบวนการนี้หากนำมาประยุกต์กับระบบราชการ 4.0 กระบวนการในการสรรหาต้องมีความเปิดเผยโปร่งใส ในการได้มาซึ่งข้าราชการ หรือพนักงานของหน่วยงาน องค์กรภาครัฐและพนักงานที่ได้มานั้นต้องมีขีดสมรรถนะในการทำงานที่สูงและทันสมัย มีความคิดริเริ่ม ประยุกต์ใช้องค์ความรู้ รวมไปถึงการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงาน ได้สอดคล้องกับทิศทาง ด้านหลักสมรรถนะ (Competency Based) ที่บุคลากรต้องมีความรู้ความสามารถ ทักษะในการดำเนินงานที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

2. กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานต้องมีขีดสมรรถนะสูง โดยการประเมินจากการทำงานที่มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงสร้างนวัตกรรมหรือความคิดริเริ่มและประยุกต์องค์ความรู้ ซึ่งสอดคล้องกับหลักผลงาน (Performance Based) ที่ต้องมีระบบบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อบริหารการปฏิบัติงานโดยเน้นให้บุคลากรเป็นศูนย์กลางปฏิบัติงานบนพื้นฐานความต้องการของประชาชน นำมาซึ่งหลักการกระจายอำนาจ (HR Decentralization) การเลื่อนตำแหน่ง การแต่งตั้ง การประเมินผลงาน การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง ต้องเป็นไปอย่างเป็นธรรมโดยพิจารณาจากผลงาน คักยภาพ และความประพฤติ

3. กระบวนการให้รางวัลและผลตอบแทน ต้องสอดคล้องกับหลักคุณภาพชีวิต (Quality of Work Life) เงินเดือน ค่าตอบแทน สวัสดิการ สภาพแวดล้อมการทำงาน กระบวนการให้รางวัลและผลตอบแทนเป็นการให้รางวัลตอบแทนแก่ความสำเร็จที่เกิดขึ้นกับองค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยตระหนักว่า บุคลากรทุกคนมีโอกาสปรับปรุงและพัฒนาตนเองตลอดเวลาหากอยู่ในสภาพแวดล้อมที่เราสามารถสนับสนุน ส่งเสริมอีกทั้งยังเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับผู้ปฏิบัติงาน ส่งผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์กรในอนาคตได้

4. กระบวนการฝึกอบรมและพัฒนา เป็นกระบวนการภายหลังจากที่เราได้รับพนักงานเข้ามาอยู่ในองค์กรแล้ว หากองค์กรต้องการพัฒนางาน องค์กรต้องเริ่มจากการพัฒนาคนเพื่อรองรับกับงานที่องค์กรต้องการพัฒนา ตัวพนักงานหากต้องการมีขีดสมรรถนะสูงและสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมปัจจุบัน ได้พนักงานจะต้องร่วมมือกับองค์กรในการพัฒนาตัวเองเพื่อปฏิบัติราชการ และปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมกับบทบาท ของตน โดยบุคลากรต้องมีความสามารถในการเรียนรู้ และมีเหตุผลในเชิงจริยธรรมจากกระบวนการดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่ากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีทั้งหมด 4 ขั้นตอน คือ กระบวนการสรรหาและคัดเลือก กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน กระบวนการให้รางวัลและผลตอบแทน และกระบวนการฝึกอบรมและพัฒนาในหน่วยงานภาครัฐ หากเราต้องปรับตัวให้สอดคล้อง กับระบบราชการ 4.0 และบูรณาการกับ 3 หลักในการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ด้วยเช่นเดียวกัน คือ การเปิดกว้างและเชื่อมโยงกันในเรื่องของความโปร่งใสในการทำงาน การยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางโดยต้องทำงานเชิงรุกและมองไปข้างหน้าตั้งคำถามกับตนเองเสมอว่าประชาชนจะได้อะไรและมุ่งแก้ไข้ปัญหาเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและ

ที่สำคัญคือบุคลากรต้องมีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัยต้องทำงานอย่างเตรียมการไว้ล่วงหน้าได้จากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 4 ขั้นตอนและหลักของระบบราชการทั้ง 3 หลัก นั้นส่งผลให้หน่วยงานภาครัฐต้องปรับตัวในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยยึดหลักการดำเนินงาน คือ หลักผลงาน หลักสมรรถนะ หลักคุณธรรม หลักคุณภาพชีวิตและหลักการกระจายอำนาจ ทั้งหมดนี้ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องนำมาบูรณาการและปรับตัวให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐ ในปัจจุบันไม่ว่าจะเป็น Thailand 4.0 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี หรือแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ⁹⁴

อนิวัช แก้วจำนงค์ กล่าวถึงหน้าที่และความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมของคนในองค์กร โดยกิจกรรมดังกล่าวอาจสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. การวางแผนกำลังคน (Human Resource Planning) เกี่ยวข้องกับการสำรวจจำนวนคน คุณภาพ ความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญของบุคคลในองค์กร อีกทั้งยังเกี่ยวข้องกับการพยากรณ์ความต้องการคนในอนาคตตามการขยายตัวขององค์กร จึงต้องสำรวจและติดตามข้อมูลความเคลื่อนไหวด้านแรงงานจากตลาดแรงงานทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศด้วย เพื่อให้การวางแผนกำลังคนขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2. การสรรหาและการคัดเลือก (Recruitment and Selection) เป็นหน้าที่สำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพราะเกี่ยวข้องกับการได้มาซึ่งบุคคลที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานว่างในองค์กร การสรรหาเป็นการประกาศตำแหน่งงานว่างในองค์กร เมื่อมีผู้สนใจสมัครงานในตำแหน่งงานว่างก็จะทำการคัดเลือกโดยใช้วิธีการต่าง ๆ เช่น การทดสอบ การสัมภาษณ์ การให้ลงมือปฏิบัติงาน เป็นต้น

3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) เป็นการวินิจฉัยและตีค่าผลการทำงานของบุคคลในองค์กรเมื่อผ่านการทำงานระยะเวลาหนึ่ง โดยทั่วไปองค์กรจะกำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานปีละไม่เกิน 2 ครั้ง โดยวัดและเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดขึ้น

4. การจัดการค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล (Compensation and Benefits Management) เป็นการดำเนินงานเกี่ยวกับค่าจ้าง เงินเดือนและสวัสดิการต่าง ๆ ที่พนักงานต้องได้รับจากองค์กร การจัดการค่าตอบแทนมีความสำคัญในการจัดการธุรกิจเนื่องจากหลายองค์การได้ใช้เป็นกลยุทธ์ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการแข่งขัน องค์กรจึงต้องสำรวจ วิเคราะห์ ประเมินค่างาน ศึกษากฎหมายแรงงานและวิเคราะห์สภาพเศรษฐกิจเป็นระยะ ๆ เพื่อการกำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสมเพื่อการแข่งขันและการธำรงรักษาบุคคลในองค์กร

⁹⁴ พีรดาว สุจริตพันธ์และเพ็ญศรี ฉิรินัง, “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐในบริบทระบบราชการ 4.0,” *Journal of Modern Learning Development* 7, 4 (ธันวาคม 2565): 393-394.

5. แร้งงานสัมพันธ์ (Labor Relations) เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายนายจ้างและฝ่ายลูกจ้าง รวมทั้งระหว่างลูกจ้างด้วยกันเองด้วย องค์การขนาดกลางและขนาดใหญ่ที่มีพนักงานจำนวนมากในการทำงานย่อมเกิดความขัดแย้งและปัญหาได้ง่าย การดำเนินงานด้านแรงงานสัมพันธ์ในองค์การจะช่วยแก้ปัญหาได้ในระดับหนึ่ง โดยทั่วไปการทำงานด้านแรงงานสัมพันธ์จะเป็นไปในลักษณะการเจรจาต่อรองระหว่างฝ่ายนายจ้างและลูกจ้าง การทำสัญญาจ้างงานและการตีความในสัญญา เป็นต้น

6. สุขภาพและความปลอดภัย (Safety and Health) เป็นการแสวงหาวิธีการในการสร้างเกราะป้องกันพนักงานจากอุบัติเหตุที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงานในหน้าที่และความรับผิดชอบ โดยครอบคลุมถึงสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตด้วย นักการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะหาแนวทางและวิธีการเพื่อนำมาใช้ในองค์การ มีการอบรมและแนะนำพนักงานในการใช้เครื่องจักรเครื่องมือรวมถึงอุปกรณ์ในการทำงาน มีการจัดห้องพยาบาล อาจมีพยาบาลประจำเพื่อการปฐมพยาบาลเบื้องต้น การดูแลเอาใจใส่เรื่องสุขภาพและพลานามัยของคนในองค์การ เป็นต้น ปัจจุบันพบว่าหลายองค์การกำหนดให้มีการตรวจร่างกายก่อนทำสัญญาจ้างงานเพื่อให้ทราบมาก่อนเริ่มงานบุคคลมีสุขภาพเป็นอย่างไร มีอุปสรรคต่อการทำงานหรือไม่

7. กฎ ระเบียบและนโยบายขององค์การ (Policy, Regulations and Rules) เป็นสิ่งสำคัญที่นักการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไม่สามารถละเลยได้โดยกำหนดขึ้นเพื่อสร้างความเป็นระเบียบในการจัดการ องค์การจึงต้องแจ้งให้ทุกคนได้ทราบหากละเลยหรือไม่ปฏิบัติตามอาจต้องลงโทษตามความเหมาะสม

8. การฝึกอบรมและพัฒนา (Development and Training) มีความสำคัญในการเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานของพนักงานแต่ละคน หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จึงต้องออกแบบโปรแกรมการฝึกอบรมให้เหมาะสมกับความต้องการขององค์การและต้องส่งผลต่อขีดความสามารถหลัก (Core Competency) ขององค์การด้วย

9. พนักงานสัมพันธ์ (Employees Relations) เป็นการให้ความสำคัญกับพนักงานทุกคน โดยมุ่งให้เกิดขวัญกำลังใจและความจงรักภักดีต่อองค์การ (Engagement) การจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงต้องทำงานที่เกี่ยวข้องกับบำเหน็จ บำนาญ การจ่ายเงินชดเชย การรักษาพยาบาล การกักขัง การประกันชีวิต การศึกษาต่อและการลาประเภทต่าง ๆ เป็นต้น⁹⁵

⁹⁵ อนิวัช แก้วจันทน์, การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) (สงขลา: นำศิลป์โฆษณา จำกัด, 2552), 15-16.

อนันต์ชัย คงจันทร์ กล่าวว่า งานหลักของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ อาจแบ่งเป็น 6 กิจกรรมหลัก ได้แก่

1. การออกแบบและวิเคราะห์งาน (Job Analysis and Design) การวิเคราะห์งาน เป็นกระบวนการหารายละเอียดของงานในแต่ละขั้นตอนในการดำเนินธุรกิจ สำหรับการออกแบบงาน คือ การระบุว่างานประเภทใดควรรวมไว้ด้วยกัน หรือควรแยกออกจากกันเป็นหมวดหมู่ โดยวิธีการออกแบบงานต้องเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์กร เนื่องจากการปฏิบัติงานสนับสนุนกลยุทธ์อาจต้องมีการใหม่หรือวิธีการทำงานใหม่ นอกจากนี้ยังอาจมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น ซึ่งอาจกระทบต่อวิธีการทำงานเดิม

2. การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน (Employee Recruitment and Selection) การสรรหา คือ กระบวนการที่องค์กรหาผู้สมัครสำหรับตำแหน่งงานนั้น ๆ ส่วนการคัดเลือก คือ กระบวนการระบุว่าผู้สมัครคนใดมีทักษะ ความรู้ความสามารถและคุณลักษณะที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ได้บริษัทที่มีกลยุทธ์ที่แตกต่างกัน มีความต้องการคนที่ต่างกันทั้งในเรื่องทักษะและจำนวน ดังนั้น กลยุทธ์ขององค์กรจะมีผลกระทบโดยตรงต่อประเภทของพนักงานที่สรรหาและคัดเลือก

3. การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) การอบรม คือ ความพยายามให้พนักงานมีความรู้ ทักษะและพฤติกรรมที่จำเป็นที่เกี่ยวข้องกับงานที่ทำในปัจจุบัน การพัฒนา คือ ความพยายามให้พนักงานมีความรู้ ทักษะและพฤติกรรมที่ทำให้พนักงานสามารถปรับปรุง ความสามารถในการจัดการกับความท้าทายในงานได้ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์มักจะจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงประเภท ระดับและการผสมผสานของทักษะ ดังนั้น การมีทักษะที่สัมพันธ์กับกลยุทธ์เป็นองค์ประกอบสำคัญในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

4. การจัดการผลงาน (Performance Management) การจัดการผลงานเป็นกิจกรรมที่ทำให้เกิดความมั่นใจว่า กิจกรรมและผลงานของพนักงานสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร เป็นสิ่งที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เช่น ถ้าบริษัทอยู่ในภาวะคงที่ (Steady State) ไม่มีการเปลี่ยนแปลง ไม่มีกิจกรรมธุรกิจที่หลากหลาย ระบบการประเมินเน้นการประเมินผลงานในภาพรวม ของผู้จัดการ เนื่องจากพนักงานส่วนใหญ่มีความรู้ในงานที่ตนเองปฏิบัติดีอยู่แล้ว หากองค์กรมีกลยุทธ์ที่จะขยายตัวไปสู่ธุรกิจอื่น เป็นการเพิ่มความหลากหลายของธุรกิจ (Diversified Strategy) หรืออาจมีการกำหนดกลยุทธ์ในด้านนวัตกรรม (Innovation Strategy) การประเมินผลงานอาจมีการใช้ตัววัดเชิงปริมาณที่เกี่ยวข้องกับผลงานในธุรกิจใหม่ หรือผลงานด้านนวัตกรรม เพื่อประเมินผลงานที่เจาะจงมากขึ้น ทั้งนี้เพื่อประเมินความสำเร็จในการปฏิบัติงานของผู้จัดการและพนักงานตามกลยุทธ์ใหม่ทั้งเป็นรายบุคคลหรือกลุ่ม

5. โครงสร้างเงินเดือน สิ่งจูงใจและผลประโยชน์ตอบแทน (Pay Structure, Incentives and Benefits) ระบบการจ่ายเงินเดือน มีบทบาทสำคัญในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ อย่างแรกคือ ถ้าบริษัทจ่ายเงินในระดับเดียวกันกับคู่แข่ง ก็จะสามารถทำให้ดึงดูดและรักษาพนักงานที่มีความสามารถได้ แต่ก็อาจส่งผลกระทบต่อเรื่องต้นทุนแรงงานของบริษัท สอง ก็คือ ด้วยการผูกเรื่องของการจ่ายเงินกับการประเมินผลงานทำให้บริษัทอาจกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติงานได้ ในการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างค่าตอบแทนและกลยุทธ์โดยแบ่งตามการเติบโตขององค์กร พบว่า บริษัทที่มีเทคโนโลยีสูง ช่วงเติบโตนิยมใช้ระบบค่าตอบแทนในแนวของการจ่ายค่าจูงใจ โดยมีอัตราส่วนของเงินเดือนและผลประโยชน์น้อย สำหรับบริษัทขนาดใหญ่ นิยมใช้ระบบค่าตอบแทนที่เน้นการให้ผลประโยชน์อื่นมากกว่าการจ่ายค่าจูงใจ

6. แรงงานสัมพันธ์และพนักงานสัมพันธ์ (Labor and Employee Relations) แรงงานสัมพันธ์สามารถส่งผลกระทบต่อความได้เปรียบในการทำงานขององค์กร ในช่วงปลาย ทศวรรษที่ 1970 (พ.ศ. 2513) บริษัทโครสเลอร์พบกับปัญหาล้มละลาย นายลี ลาดอคคา ประธานบริษัทคนใหม่ ขอให้สหภาพแรงงานยอมลดเงินเดือนเพื่อพลิกสถานการณ์บริษัท สหภาพตกลงและได้ประโยชน์กันทั้งสองฝ่ายไม่กี่ปีหลังจากนั้นด้วยความสัมพันธ์อันดีและแรงสนับสนุนจากสหภาพ ทำให้บริษัทฯ สามารถตั้งตัวเองออกจากภาวะล้มละลายและสามารถทำกำไรได้

บริษัทสามารถเลือกปฏิบัติต่อพนักงานเหมือนทรัพย์สินที่ต้องการการลงทุน หรือจะมองเป็นค่าใช้จ่ายที่ต้องลดก็ได้ บริษัทต้องเลือกว่าพนักงานจำนวนเท่าไรที่ควรเข้าร่วมกระบวนการตัดสินใจได้ สิทธิใดที่พนักงานพึงมีและความรับผิดชอบของบริษัทต่อพนักงาน แนวทางที่บริษัทเลือกในการจัดการประเด็นเหล่านี้ สามารถส่งผลให้เกิดผลสำเร็จในระยะสั้นหรือยาว หรือล้มเหลวจนต้องปิดกิจการได้⁹⁶

กรณีการ สวรรณศรี กล่าวถึง หน้าที่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไว้ดังนี้

1. การออกแบบงาน คือ การนำภารกิจขององค์กรมาแยกออกไปตามลักษณะเฉพาะของงาน เพื่อกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบไม่ให้ซ้ำซ้อนกันและง่ายต่อการจัดหาคนมาทำงานตามตำแหน่งเหล่านั้น

2. การวิเคราะห์งาน คือ การศึกษาค้นคว้าหารายละเอียดของตำแหน่งงานที่ออกแบบไว้นั้น จะต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ ประสบการณ์ ตลอดจนคุณสมบัติเช่นไร จึงจะสามารถปฏิบัติงานตำแหน่งนั้นได้อย่างเหมาะสมและเกิดประสิทธิภาพ

3. การวางแผนกำลังคน เป็นการคำนวณหาปริมาณของพนักงานที่พอเหมาะที่จะมาปฏิบัติภารกิจที่มีอยู่ในแต่ละตำแหน่งงาน ทั้งปัจจุบันและในอนาคต

⁹⁶ อนันต์ชัย คงจันทร์, **การจัดการทรัพยากรมนุษย์** (กรุงเทพฯ: หจก. ภาพพิมพ์, 2557), 48-52.

4. การสรรหาและคัดเลือก เป็นกระบวนการที่จะหาคนที่มีคุณสมบัติตรงตามลักษณะเฉพาะของตำแหน่งงานที่องค์กรต้องการให้เข้ามาทำงานในตำแหน่งที่ว่างดังกล่าวได้ครบถ้วนและตรงตามเวลาที่ต้องการ

5. การบรรจุแต่งตั้ง ปฐมนิเทศและทดลองงาน เป็นกระบวนการรับพนักงานใหม่ขององค์กรที่จะต้องทำสัญญาว่าจ้างให้เข้ามาทำงานในตำแหน่งที่ว่าง พร้อมกับให้คำแนะนำชี้แจงเกี่ยวกับกฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ขององค์กร และทดลองทำงานชั่วคราวระยะเวลาหนึ่ง เพื่อให้แน่ใจว่ามีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานที่จะทำหรือไม่ ก่อนบรรจุเข้าเป็นพนักงานประจำขององค์กรต่อไป

6. การสร้างแรงจูงใจ คือ การกระตุ้นให้พนักงานมีความพยายามที่จะทำงาน อย่างเต็มที่ เต็มใจ เต็มความสามารถ โดยใช้ความรู้ด้านจิตวิทยาการทำงานมาใช้กับพนักงานให้เหมาะสมตามลักษณะของแต่ละบุคคล

7. มนุษยสัมพันธ์และการติดต่อสื่อสารในองค์กร เป็นการนำเอาความรู้ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและการติดต่อสื่อสารของบุคคลมาอบรมพนักงาน เพื่อให้มีความชำนาญในการติดต่อกับบุคคลและสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

8. การสร้างทีมงาน คือ ความพยายามของผู้บริหารที่จะทำให้พนักงานทุกคนได้มีความเข้าใจ รักใคร่ เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันและช่วยกันทำงาน ด้วยความเต็มใจ มีความสุขกับการทำงานร่วมกัน

9. การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการที่จะตรวจสอบความสามารถในการทำงานของพนักงาน เพื่อการปรับปรุงแก้ไขการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

10. การฝึกอบรมและพัฒนา เป็นกระบวนการที่จะเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานให้ดียิ่งขึ้น ด้วยการให้พนักงานเข้าฝึกอบรมในโอกาสต่าง ๆ ตามความเหมาะสมและต่อเนื่อง

11. การพิจารณาความดีความชอบ การโยกย้ายและการให้พ้นจากงาน เป็นกระบวนการที่องค์กรดำเนินการเพื่อตอบแทนให้กับพนักงานที่ทำงานให้กับองค์กร ด้วยการพิจารณาเพิ่มค่าจ้างเงินเดือน เลื่อนตำแหน่งหน้าที่ให้สูงขึ้น ส่วนการโยกย้ายเป็นไปตามความเหมาะสม ความจำเป็นของหน่วยงาน และการให้พ้นจากงานเป็นไปตามระเบียบการพ้นจากงานขององค์กร

12. การจ่ายค่าตอบแทน เป็นกระบวนการคิดอัตราค่าจ้างตอบแทนและผลประโยชน์ตอบแทนให้กับพนักงานอย่างเป็นธรรมและเกิดประสิทธิภาพในการจูงใจบุคคลภายนอกให้ยินดีจะเข้าร่วมงาน และกระตุ้นให้พนักงานภายในเต็มใจที่จะทำงาน

13. การบำรุงรักษาสุขภาพอนามัยและความปลอดภัย เป็นการดูแลรักษาสุขภาพอนามัยของพนักงานให้มีความแข็งแรงทั้งร่างกายและจิตใจ เพื่อให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตลอดจนป้องกันอุบัติเหตุที่อาจจะเกิดขึ้นจากการทำงานซึ่งเป็นสาเหตุของการสูญเสียทั้งชีวิตและทรัพย์สิน

14. การควบคุมด้านวินัยและการลงโทษ เป็นการฝึกฝนให้พนักงานมีความสามารถในการควบคุมตนเองให้อยู่ในกฎระเบียบข้อบังคับ เพื่อความมีประสิทธิภาพขององค์กร หากผู้ใดฝ่าฝืนก็ดำเนินการลงโทษตามความเหมาะสม

15. กฎหมายเกี่ยวกับแรงงานและแรงงานสัมพันธ์ เป็นการให้ความรู้แก่นายจ้างและลูกจ้างที่จะปฏิบัติตามข้อกำหนดของกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการว่าจ้างแรงงาน ซึ่งประกอบด้วยกฎหมายคุ้มครองแรงงาน กฎหมายกองทุนเงินทดแทน กฎหมายกองทุนประกันสังคมและกฎหมายแรงงานสัมพันธ์ และเมื่อเกิดปัญหาขัดแย้งจะได้ดำเนินการได้อย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม⁹⁷

กัญญาณอน อินหวาง และขวัญหทัย ยิ้มละมัย กล่าวถึงหน้าที่ของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้

1. หน้าที่เกี่ยวกับองค์การ

1.1 กำหนดนโยบาย

1.2 ให้คำแนะนำ

1.3 ให้บริการ

1.4 ควบคุม

2. หน้าที่เกี่ยวกับสมาชิกองค์การ

2.1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์

2.2 การจ้างงาน

2.3 การจัดการด้านตำแหน่งงาน

2.4 การฝึกอบรมและการพัฒนา

2.5 การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์

2.6 การดำรงรักษา

2.7 ระเบียบวินัย

2.8 แรงงานสัมพันธ์⁹⁸

⁹⁷ กรรณิการ์ สุวรรณศรี, รายวิชา 9011106 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ โพรแกรมนิเทศศาสตร (กรุงเทพฯ: หจก. ภาพพิมพ์, 2557), 13-14.

⁹⁸ กัญญาณอน อินหวางและขวัญหทัย ยิ้มละมัย, การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา (พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยพิษณุโลก, 2556), 8.

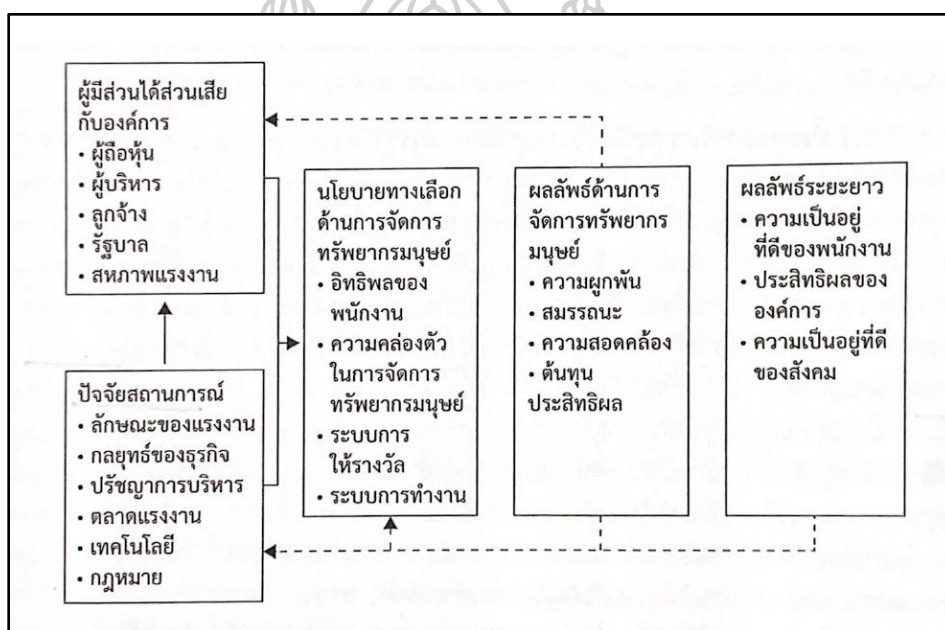
ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) เป็นการบริหารองค์การให้มีความได้เปรียบในการแข่งขันตั้งแต่การสรรหาคนเข้ามาในองค์การ การพัฒนาและธำรงรักษาคคนในองค์การจนกระทั่งออกจากองค์การไปและสามารถใช้ชีวิตได้อย่างมีความสุขในสังคม นักวิชาการได้คิดตัวแบบต่าง ๆ โดย สกล บุษสิน ได้รวบรวมตัวแบบในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Model) สรุปได้ว่า แนวคิดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นสามารถแบ่งออกได้ 2 กลุ่ม คือ ตัวแบบของกลุ่มนักคิดในสหรัฐอเมริกา (America Model) และตัวแบบของนักคิดในสหราชอาณาจักร (British Model) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. กลุ่มนักคิดในสหรัฐอเมริกา ได้เสนอตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไว้สองสำนักความคิด คือ

1.1 ตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบฮาร์วาร์ด (The Harvard Model of HRM) หรือเรียกว่ากลุ่มแนวคิดแบบมนุษย์นิยมเชิงพัฒนาการ (Developmental Humanism) นักคิดกลุ่มมนุษย์นิยมให้ความสำคัญของการเป็นมนุษย์และมองมนุษย์ว่ามีคุณค่า มีความดีงาม มีความสามารถ มีความต้องการ และมีแรงจูงใจภายในที่จะพัฒนาศักยภาพของตน หากบุคคลได้รับอิสรภาพและเสรีภาพ มนุษย์จะพยายามพัฒนาตนเองไปสู่ความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ซึ่งเป็นแนวคิดกระแสหลักที่ทรงอิทธิพลและแพร่หลายที่สุดมีรากฐานทางความคิดมาจากสำนักคิดมนุษยสัมพันธ์และผู้ที่ให้ชื่อว่าการอบแนวคิดฮาร์วาร์ด (Harvard Framework) คือ Boxall โดยตัวแบบนี้ตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่า ปัญหาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เกิดขึ้นในอดีตนั้นจะสามารถแก้ไขได้ หากผู้บริหารองค์การมีวิสัยทัศน์ นโยบาย กลยุทธ์ และวิธีดำเนินการด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนวิธีการที่จะทำให้องค์การบรรลุเป้าหมาย ซึ่งมีจุดเน้นทางความคิดอยู่ที่เรื่องของการสื่อสารในองค์การ การสร้างทีมงานและการใช้ความสามารถของแต่ละบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ ซึ่งตัวแบบนี้จะให้ความสำคัญกับการสร้างสัมพันธภาพของคนในองค์การ เมื่อบุคลากรในองค์การมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันแล้ว ผลประกอบการขององค์การจะดีขึ้นด้วย ดังนั้นองค์การจึงจำเป็นต้องมีการตอบสนองความต้องการของบุคลากร สร้างขวัญ กำลังใจให้เกิดขึ้นในการทำงานและเมื่อบุคลากรได้รับการตอบสนองที่ดี ก็จะเป็นแรงผลักดันให้บุคลากรสามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความใส่ใจในการทำงานและมีความสุขในการทำงาน ซึ่งเป็นผลให้เกิดผลผลิตและการให้บริการที่ดีขึ้น โดยตัวแบบนี้อยู่บนสมมติฐานที่มองว่า ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เกิดขึ้นในอดีตนั้นจะสามารถแก้ไขได้ หากผู้บริหารองค์การมีวิสัยทัศน์ นโยบาย กลยุทธ์ และวิธีดำเนินการด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่าต้องการให้พนักงานในองค์การของตนเป็นอย่างไรตลอดจนวิธีการที่สามารถจะทำให้้องค์การบรรลุถึงเป้าหมาย ซึ่งหากผู้บริหารไม่มีความชัดเจนในเรื่องดังกล่าวแล้ว การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ยังคงถือได้ว่าไม่มีความแตกต่างไปจากการปฏิบัติหน้าที่ในแบบเดิม

ซึ่งตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์กลุ่มฮาร์วาร์ดนี้ นับว่ามีอิทธิพลต่อทฤษฎีและ วิธีปฏิบัติ ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมาก โดยเฉพาะการเน้นให้เห็นว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ให้ความสำคัญกับการบริหารโดยทั่วไป มากกว่าหน้าที่ด้านบุคคล ซึ่ง Walton เป็นบุคคลหนึ่งในกลุ่ม ฮาร์วาร์ด ได้ขยายแนวคิดโดยเน้นความสำคัญของการผูกมัดและความร่วมใจกันไว้ ดังนี้ “แบบจำลอง ใหม่ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยนโยบายที่ส่งเสริมความร่วมมือกัน เป้าหมายร่วมกัน อิทธิพลร่วมกัน การยอมรับนับถือกัน การได้รางวัลด้วยกัน ความรับผิดชอบร่วมกัน ทฤษฎี กล่าวว่า นโยบายความร่วมมือกันจะทำให้เกิดข้อผูกมัด ซึ่งสุดท้ายจะก่อให้เกิดผลงานด้านเศรษฐกิจที่ดีกว่า และเกิดการพัฒนทรัพยากรมนุษย์ที่ยิ่งใหญ่กว่า” ซึ่งตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบฮาร์วาร์ด แสดงได้ดังภาพ



แผนภูมิที่ 8 ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบฮาร์วาร์ด (Harvard Model of HRM) ที่มา: สกล บุญสิน, การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (ศูนย์บริหารงานวิจัย สำนักงานมหาวิทยาลัย เชียงใหม่, 2560), 34.

จากแผนภูมิที่ 8 จะเห็นได้ว่าตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบฮาร์วาร์ดนั้น จะให้ความสำคัญกับปัจจัยต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยสถานการณ์ (Situational Factors) ซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัยทั้งจากภายใน และภายนอกองค์กร ได้แก่ ลักษณะของแรงงาน กลยุทธ์ของธุรกิจ ปรัชญาการบริหาร ตลาดแรงงาน สภาพแรงงาน เทคโนโลยีและกฎหมาย ฯลฯ โดยปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้จะเป็นตัวผลักดันนโยบาย ทางเลือกในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

2. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร (Stakeholders) ได้แก่ ผู้ถือหุ้น ผู้บริหาร ลูกจ้าง รัฐบาล และสหภาพแรงงาน โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและเกี่ยวข้องกับองค์กรเหล่านี้ ควรมีอำนาจหรือมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารองค์กรที่สอดคล้องหรือเป็นไปตามความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านี้

3. นโยบายทางเลือกด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Policy Choices) ประกอบไปด้วยลักษณะดังต่อไปนี้

3.1 อิทธิพลของพนักงาน (Employee Influence) ประกอบไปด้วย การให้พนักงานมีสิทธิ์ในการตัดสินใจ หรือการมอบหมายความรับผิดชอบ

3.2 ความคล่องตัวของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Flow) ในเรื่องของการรับเข้าทำงาน การสรรหา การคัดเลือก การประเมินผลการปฏิบัติงานและการพิจารณาความดีความชอบ

3.3 การมีระบบการให้รางวัลหรือสิ่งตอบแทนที่จูงใจ (Reward System) ประกอบไปด้วยการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ที่เป็นการกระตุ้น จูงใจและดึงดูดในการรักษาพนักงานไว้

3.4 ระบบการทำงาน (Work System) ได้แก่ การออกแบบงาน หรือการเสนอความต้องการในงานที่ถนัดและที่ทำให้สามารถทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพโดยนโยบายทางเลือกด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์นี้ต้องครอบคลุมการพัฒนาและกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน ที่จะสามารถเป็นการเสริมแรงและกระตุ้นการทำงานของพนักงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

3.5 ผลลัพธ์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การทุ่มเทความพยายาม ความผูกพันในงาน ความสามารถ ต้นทุนและประสิทธิผล โดยสิ่งเหล่านี้คือผลที่เกิดจากการที่องค์กรมีประสิทธิภาพด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งพนักงานจะมีความสัมพันธ์และมีความผูกพันกับองค์กร ทำงานอย่างเต็มความสามารถ ประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น ค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนในการบริหารจัดการลดลงส่งผลให้พนักงานอยู่กับองค์กรยาวนาน องค์กรมีความมั่นคงและแข่งขันได้ในระยะยาว

3.6 ผลลัพธ์ระยะยาว ได้แก่ ความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน ตลอดจนประสิทธิผลขององค์กร โดยเป็นผลมาจากประสิทธิภาพด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะทำให้พนักงานทำงานอย่างกระตือรือร้นและเข้าไปเป็นสมาชิกหนึ่งในสังคม ส่งผลทั้งในระดับองค์กร คือ พนักงานมีความสุขกับการทำงาน ประสิทธิภาพขององค์กรสูงขึ้นและในระดับสังคมที่ประชาชนมีระดับความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น

นอกจากนี้ยังพบว่าตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบฮาร์วาร์ด ยังมีปัจจัยที่จะส่งให้องค์กรสามารถบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัย ดังนี้

- 1) ความผูกพัน (Commitment) เป็นสิ่งที่พนักงานได้มีการทุ่มเทให้กับองค์กร เมื่อพนักงานมีความสุขในการทำงานร่วมกันในองค์กร
- 2) สมรรถนะ (Competence) เป็นเรื่องของความเหมาะสมในการใช้ความรู้ความสามารถได้ตรงกับงานที่รับผิดชอบ
- 3) ประสิทธิภาพของค่าใช้จ่าย (Cost Effectiveness) โดยให้ความสำคัญกับค่าใช้จ่ายในการลงทุนด้านทรัพยากรมนุษย์ที่จะก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร

อย่างไรก็ตาม ตัวแบบนี้ให้ความสำคัญกับเรื่องของการสร้างสัมพันธภาพของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เพราะการที่จะทำให้้องค์กรมีผลประกอบการหรือมีประสิทธิภาพที่ดีขึ้นนั้นองค์กรจะต้องสามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานในองค์กรให้เหมาะสมและเมื่อพนักงานได้รับการตอบสนองที่ดี ก็จะทำให้เกิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ทำให้องค์กรเกิดภาวะอยู่ดีมีสุขทางสังคมขึ้นภายในองค์กรอันจะนำไปสู่คุณภาพและปริมาณงานที่ดีขึ้นและตัวแบบนี้ยังมีจุดเน้นทางความคิดอยู่ที่เรื่องของการสื่อสารในองค์กร การสร้างทีม และการใช้ความสามารถของแต่ละบุคคลให้เกิดอรรถประโยชน์

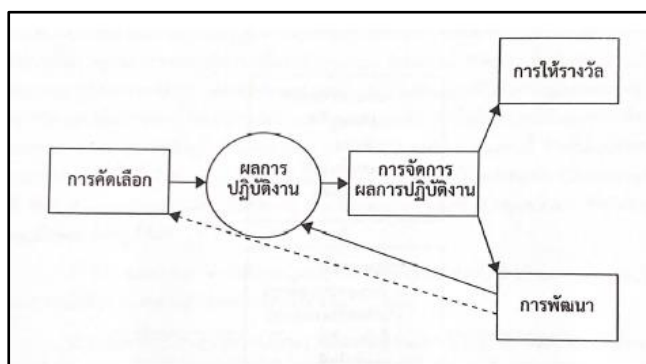
1.2 ตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบมิชิแกน (The Michigan Model of HRM) หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าการจัดการนิยม (Managerialism) ตัวแบบนี้เน้นการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มองการจัดการทรัพยากรมนุษย์จากมุมมองของฝ่ายบริหาร ธรรมชาติของฝ่ายบริหาร คือ การให้ความสำคัญอันดับแรกที่ผลประโยชน์ตอบแทนที่องค์กรจะได้รับ โดยที่เรื่องของทรัพยากรมนุษย์และการบริหารจัดการถือเป็นเครื่องมือหนึ่งในการที่จะทำให้้องค์กรบรรลุผลสำเร็จ ดังนั้นจึงมีผู้เรียกตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสำนักความคิดนี้ว่า เป็นพวกอรรถประโยชน์ - กลไกนิยม (Utilitarian Instrumentalism) คือ มองผลประโยชน์ หรือผลประกอบการขององค์กรเป็นหลัก โดยมีการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้ไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

ตัวแบบนี้สามารถเรียกได้อีกอย่างหนึ่งว่าเป็น “ตัวแบบเทียบเคียง (Matching Model)” ซึ่งประกอบไปด้วย 4 กระบวนการ ดังแผนภูมิที่ 9 คือ

1. กระบวนการสรรหาและคัดเลือก เป็นการจัดหาและเลือกสรรทรัพยากรมนุษย์ให้ตรงกับงาน
2. กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการจัดการผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร

3. กระบวนการให้รางวัลและผลตอบแทน เป็นการให้รางวัลตอบแทนแก่ความสำเร็จที่เกิดขึ้นกับองค์การทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

4. กระบวนการฝึกอบรมและพัฒนา เป็นการพัฒนาคนให้มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และพฤติกรรมที่องค์การต้องการ

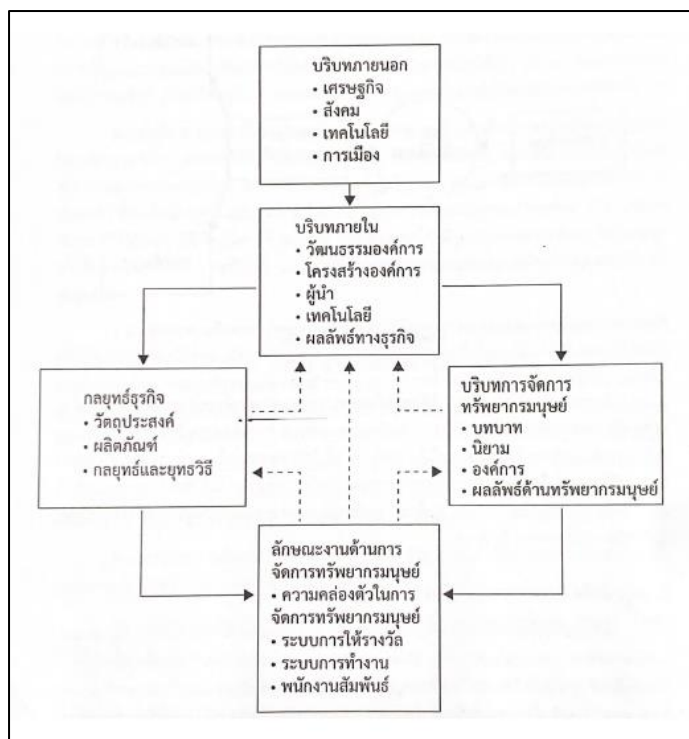


แผนภูมิที่ 9 ตัวแบบเทียบเคียง

ที่มา: สกล บุญสิน, การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (ศูนย์บริหารงานวิจัย สำนักงานมหาวิทยาลัย เชียงใหม่, 2560), 37.

ฟอมเบรินและคณะ (Fombrun and Others) ได้เสนอเกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ว่าจะต้องเชื่อมโยงอย่างสอดคล้องประสานกับสายงานบริหารขององค์การ กล่าวคือ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องเตรียมฐานข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์ให้แก่องค์การ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า ผู้บริหารระดับสูงขององค์การให้ความสำคัญในเรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าเรื่องอื่น ๆ และจะต้องมีการประเมินคุณค่าและประโยชน์ที่องค์การได้จากฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ทั้งในระดับกลยุทธ์ระดับบริหารและระดับปฏิบัติการ

2. กลุ่มนักคิดในสหราชอาณาจักร ตัวแบบที่ใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในกลุ่มนักคิดในสหราชอาณาจักร คือ ตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบวารวิค (WarVick Model of HRM) โดยตัวแบบนี้เกิดขึ้นจากการปรับเปลี่ยนตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มนักคิดในสหรัฐอเมริกา โดย Hendry and Pettigrew (1990) ที่ให้ความสำคัญกับลักษณะการจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์จะต้องเป็นไปในแนวทางเดียวกับการจัดการขององค์การ โดยกลยุทธ์ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ แผนภูมิที่ 10 อาจกล่าวได้ว่า ตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบวารวิค เป็นความพยายามที่จะบูรณาการขอบเขตการทำงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้เข้ากับสภาพแวดล้อมขององค์การ ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ อิทธิพลของสังคม การเมือง และกลยุทธ์ธุรกิจ



แผนภูมิที่ 10 ตัวแบบเทียบเคียง

ที่มา: สกล บุญสิน, **การจัดการทรัพยากรมนุษย์** (ศูนย์บริหารงานวิจัย สำนักงานมหาวิทยาลัย เชียงใหม่, 2560), 38.

อย่างไรก็ตาม ตัวแบบนี้ยังเสนอจุดเน้นในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 2 ตัวแบบ คือ ตัวแบบภายใต้แนวทางแบบไม่เข้ม (กลุ่มอ่อน) กับตัวแบบภายใต้แนวทางแบบไม่แข็ง (กลุ่มแข็ง) ดังต่อไปนี้

2.1 ตัวแบบภายใต้แนวทางแบบไม่เข้ม (Soft) ได้แก่ ตัวแบบของสำนักฮาร์วาร์ด (Harvard Model of HRM) ได้แก่ กลุ่มทฤษฎีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายฝ่าย (Multiple Stakeholder Theory) ตัวแบบนี้มีรากฐานมาจากทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Theory) ซึ่งให้ความสำคัญกับคนมากกว่าการบริหารจัดการ โดยเชื่อว่าบุคลากรทุกคนเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าอยู่ในตนเอง ดังนั้นแนวทางของกลุ่มความคิดนี้ จึงมองการจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่า จะเป็นวิธีการหนึ่งในการที่จะดึงเอาทุนความรู้ ความสามารถที่อยู่ในตัวบุคคลนั้น ๆ ออกมาใช้กับองค์การ ตัวแบบนี้ จึงเน้นในเรื่องของการสร้างความไว้วางใจกัน การหาแนวทางที่จะสร้างความรู้สึกถึงการมีพันธกิจผูกพัน (Commitment) เกี่ยวข้อง (Involvement) และการมีส่วนร่วม (Participation) ให้เกิดขึ้นในกลุ่มพนักงาน ซึ่งตัวแบบนี้มีคุณลักษณะสำคัญ ได้แก่

2.1.1 ถือว่าแผนยุทธศาสตร์หรือแผนกลยุทธ์ คือ ปัจจัยเชิงสถานการณ์ (Situational Factor) ประการหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์

2.1.2 ระบุถึงปัจจัยเชิงสถานการณ์อื่น ๆ ที่มีผลต่อทางเลือกในการกำหนดและดำเนินนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ (HR Policies) ได้แก่ ปรัชญาการบริหารจัดการที่องค์กรยึดถือ กฎหมาย กฏระเบียบและค่านิยมของสังคม

2.1.3 ให้ความสำคัญกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น รัฐบาล ฝ่ายบริหารขององค์กร สภาพแรงงานผู้รับบริการ ลูกค้า เป็นต้น ซึ่งล้วนแต่มีอิทธิพลกับทางเลือกในการกำหนดนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ เพราะหากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญไม่ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ ก็หมายความว่าองค์กรไม่มีโอกาสตอบสนองความต้องการของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และในที่สุดจะมีผลกระทบเชิงลบต่อการบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร

สำหรับองค์กรที่เน้นแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบไม่เน้น (Soft) จะถือว่าบุคลากร คือ สินทรัพย์ที่มีคุณค่า (Valuable Asset) ขององค์กร ซึ่งเป็นสินทรัพย์ที่สามารถพัฒนาได้ และสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรและบุคลากรเองต่างยึดมั่นถือมั่นในหน้าที่และพันธกิจของตนเอง จะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรตามที่ได้วางเป้าหมายไว้ ซึ่งองค์กรที่ยึดแนวทางนี้จะมีคุณลักษณะที่สำคัญ 4 ประการ ดังนี้

1. มุ่งการบูรณาการ (Integration) นโยบายทรัพยากรมนุษย์ (HR Policies) เข้ากับกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ขององค์กร
2. เพื่อให้บุคลากรมีความยึดมั่น (Commitment) ต่อหน้าที่ตามพันธกิจอย่างเต็มใจ
3. เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่น (Flexibility) ในการทำงาน โดยพยายามไม่ยึดกรอบโครงสร้างแบบระบบราชการ (Rigid Bureaucratic Structure)
4. เพื่อเพิ่มคุณภาพ (Quality) ของผลการปฏิบัติงาน

2.2 ตัวแบบภายใต้แนวทางแบบไม่แข็ง (Hard) ตัวแบบนี้ให้ความสำคัญไปที่เรื่องของการบริหารมากกว่าเรื่องของคน ดังนั้นแนวทางของกลุ่มความคิดนี้ จึงมองการจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นภาระงานด้านหนึ่งที่ต้องจัดการจะสามารถเพิ่มพูนผลตอบแทนทางเศรษฐกิจให้ได้มากที่สุดจากการใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด แนวทางที่สำคัญอย่างหนึ่ง ที่จะทำให้การบริหารองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพก็จะต้องมีการบูรณาการ (Integrate) เรื่องของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เข้ากับกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กร โดยผ่านนโยบายในการดำเนินงานที่สำคัญ ได้แก่ การคัดเลือกบุคลากรให้สอดคล้องกับความจำเป็นขององค์กร การปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การตรวจสอบการปฏิบัติงานและการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่องค์กรและพนักงานการให้รางวัลสำหรับการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและการพัฒนาทักษะและความรู้ของพนักงาน

องค์กรที่ใช้แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบไม่แข็ง (Hard) ได้แก่ องค์กรที่เน้นการควบคุมการใช้ทรัพยากร และเน้นการบรรลุผลของยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ ในกรณีนี้องค์กรจะถือว่าบุคลากรคือทรัพยากรประเภทหนึ่งซึ่งต้องมีการบริหารจัดการเช่นเดียวกับทรัพยากรประเภท

อื่น ๆ ภายใต้แนวทางแบบไม่แข็งนี้ หน้าที่ที่สำคัญยิ่งของผู้บริหารก็คือ การทำให้โครงสร้างขององค์กร (Organizational Structure) กับระบบทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource System) ขององค์กร มีความสอดคล้องกัน (Alignment) เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนการดำเนินงานให้บรรลุเป้าประสงค์ของ กลยุทธ์ได้ ตัวอย่างที่เด่นชัดของแนวทางนี้คือ นักวิชาการสำนักมิชิแกน และนิวยอร์ก ได้แก่ กลุ่มทฤษฎี จับคู่กลยุทธ์ (Strategy Matching Theories) สำนักความคิดนี้เน้นที่คำว่า “ทรัพยากร (Resource)” โดยถือว่า บุคลากร คือ ทรัพยากรที่ต้องสรรหามาด้วยต้นทุนที่ต่ำ ต้องใช้งานเท่าที่จำเป็นและต้อง บริหารจัดการเหมือนกับทรัพยากรอื่น ๆ ขององค์กร โดยต้องใช้ประโยชน์ให้เต็มที่

ประเด็นสำคัญที่นักคิดสำนักนี้ให้ความสนใจ คือ ความเหมาะสมทางยุทธศาสตร์ (Strategist) ได้แก่

1. การจัดการให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร ด้านคุณภาพและประสิทธิภาพ
2. การกำหนดนโยบายด้านบุคคลและการกำหนดโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ ขององค์กร
3. ประสิทธิภาพขององค์กรขึ้นอยู่กับความสอดคล้อง (Fit) ระหว่างแผนกลยุทธ์ขององค์กร กับแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์
4. เน้นการพัฒนากระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ องค์กร

ภายใต้ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการที่สำคัญได้แก่ การสรรหา การจัดการ ผลการปฏิบัติงาน การให้รางวัลและสิ่งจูงใจ และการพัฒนา กระบวนการทั้งสี่นี้จะต้องมีความเกี่ยวเนื่อง (Coherent) และ ความสม่ำเสมอ (Consistent) ตลอดจนเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์หรือ แผนกลยุทธ์ขององค์กร อย่างไรก็ตาม มีข้อโต้แย้งกันว่าการเน้นแนวทางแบบไม่แข็งมากเกินไป เป็นการละเลยความเป็นไปได้ที่จะมีการขัดแย้งไม่ให้ความร่วมมือของพนักงานและสภาพแรงงาน ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของยุทธศาสตร์ขององค์กร

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ไม่ว่าจะเป็นกลุ่ม “ไม่นุ่ม” ที่ใช้ปรัชญาแบบ “มนุษยนิยม เชิงพัฒนา” หรือกลุ่ม “ไม่แข็ง” ที่มีปรัชญาแบบ “การจัดการนิยม” แม้ในทางความคิดจะเป็นแนวคิด ที่ต่างกลุ่มต่างสำนัก แต่ในที่สุดแล้วในทางปฏิบัติทั้งสองแนวคิดนี้จะต้องถูกบริหารจัดการหรือ บูรณาการเข้าด้วยกัน เช่น การกำหนดนโยบายด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จะต้องมีบูรณาการ ให้กับกลยุทธ์ขององค์กรและดำเนินการอย่างเป็นระบบมากขึ้น โดยเฉพาะในระบบย่อยต่าง ๆ ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เช่น การประเมินผลการปฏิบัติงาน จะต้องเชื่อมโยงไปสู่การจ่าย ค่าตอบแทนรวมถึงหากพนักงานคนใดมีผลการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นไปตามที่ต้องการ ก็จะนำไปสู่ การฝึกอบรมและพัฒนา โดยเน้นการบูรณาการระหว่างกิจกรรมย่อยของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และควรมีแผนกลยุทธ์ที่เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์กร นอกจากนี้ความรับผิดชอบในการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ไม่ได้ขึ้นอยู่กับผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เพียงอย่างเดียว แต่ความรับผิดชอบ

ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ถูกกำหนดให้เป็นเรื่องที่ผู้บริหารในสายงานต่าง ๆ จะต้องรับผิดชอบ อีกทั้งในเรื่องของแรงงานสัมพันธ์ที่เป็นการเผชิญหน้ากันกับผู้บริหาร เพื่อเรียกร้องสิทธิประโยชน์ และความเป็นธรรมต่าง ๆ จะถูกเปลี่ยนไปเป็นพนักงานสัมพันธ์ ที่เน้นการร่วมกันขับเคลื่อนองค์กร โดยให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ให้ความสำคัญกับสภาพความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน ซึ่งเป็นการร่วมกันขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ทำให้แนวความคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ในองค์กรเปลี่ยนจากแบบ “กลุ่มนิยม (Collectivism)” ไปเป็น “ปัจเจกนิยม (Individualism)” แนวคิดเรื่องการสร้างพันธกิจผูกพัน การทำให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร การคิดสร้างสรรค์ และเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ทำให้ผู้บริหารจะต้องปรับเปลี่ยนไปสู่บทบาทผู้นำในรูปแบบใหม่ ๆ เช่น เป็นผู้ส่งเสริม สนับสนุน เพิ่มบทบาทอำนาจและสร้างขีดความสามารถให้กับบุคลากร⁹⁹

ตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยสองกลุ่มนักคิด ได้แก่ กลุ่มนักคิด ในสหรัฐอเมริกา ซึ่งได้เสนอตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบฮาร์วาร์ด ซึ่งเป็นตัวแบบที่ใช้ ทฤษฎีมนุษยนิยมเชิงพัฒนาการ เป็นตัวแบบที่ให้ความสำคัญกับการสร้างสัมพันธ์ภาพของคน ในองค์กรส่วนตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบมิชิแกน ตัวแบบนี้เน้นการจัดการเชิงกลยุทธ์ ที่มองการจัดการทรัพยากรมนุษย์จากมุมมองของฝ่ายจัดการ โดยให้ความสำคัญอันดับแรกที ผลประโยชน์ตอบแทนที่องค์กรจะได้รับ โดยที่เรื่องของทรัพยากรมนุษย์และการบริหารจัดการถือเป็นเครื่องมือหนึ่งในการที่จะทำให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จ ส่วนนักคิดอีกกลุ่มหนึ่ง คือ กลุ่มนักคิด ในสหราชอาณาจักรประกอบด้วยตัวแบบภายใต้แนวทางแบบไม้นวม (Soft) ได้แก่ ตัวแบบของสำนัก ฮาร์วาร์ด (Harvard Model of HRM) ได้แก่ กลุ่มทฤษฎีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายฝ่าย (Multiple Stakeholder Theory) ตัวแบบนี้มีรากฐานที่มาจากทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Theory) ให้ความสำคัญกับคนมากกว่าการบริหารจัดการ โดยเชื่อว่าบุคลากรทุกคนเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าอยู่ในตนเอง ส่วนตัวแบบภายใต้แนวทางแบบไม้แข็ง (Hard) ตัวแบบนี้ให้ความสำคัญไปที่เรื่อง ของการบริหารจัดการมากกว่าเรื่องของคน ดังนั้น แนวทางของกลุ่มความคิดนี้ จึงมองการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ว่า เป็นภาระงานด้านหนึ่ง ที่องค์กรจะสามารถเพิ่มพูนผลตอบแทนทางเศรษฐกิจ ให้ได้มากที่สุดจากการใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด แนวทางที่สำคัญอย่างหนึ่งที่จะทำให้ การบริหารองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ ก็คือ ต้องมีการบูรณาการ (Integrate) เรื่องของการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์เข้ากับกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กร¹⁰⁰

⁹⁹ สกล บุญสิน, **การจัดการทรัพยากรมนุษย์** (ศูนย์บริหารงานวิจัย สำนักงานมหาวิทยาลัย เชียงใหม่, 2560), 33-41.

¹⁰⁰ กัญญามน อินทว้างและขวัญหทัย ยิ้มละมัย, **การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา**, (พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยพิษณุโลก, 2556), 8.

ตัวบทกฎหมาย หลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

โดยที่รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย มาตรา 65 กำหนดให้รัฐพึงจัดให้มียุทธศาสตร์ชาติ เป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน ตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่าง ๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการกันเพื่อให้เกิดเป็นพลังผลักดันร่วมกันไปสู่เป้าหมายดังกล่าว โดยให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎหมายว่าด้วยการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติและต่อมาได้มีการตราพระราชบัญญัติการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2560 โดยกำหนดให้มีการแต่งตั้ง คณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ เพื่อรับผิดชอบในการจัดทำร่างยุทธศาสตร์ชาติ กำหนดวิธีการ การมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดทำร่างยุทธศาสตร์ชาติ ในการติดตาม การตรวจสอบและการประเมินผล รวมทั้ง กำหนดมาตรการส่งเสริมและสนับสนุนให้ประชาชนทุกภาคส่วนดำเนินการให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติเพื่อให้เป็นไปตามที่กำหนดในพระราชบัญญัติการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2560 คณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติได้แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติด้านต่าง ๆ รวม 6 คณะ เพื่อรับผิดชอบในการดำเนินการจัดทำร่างยุทธศาสตร์ชาติให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขที่กำหนด ตลอดจนได้จัดให้มีการรับฟังความคิดเห็นของประชาชนและหน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้องอย่างกว้างขวาง เพื่อประกอบการจัดทำร่างยุทธศาสตร์ชาติตามที่กฎหมายกำหนด

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) เป็นยุทธศาสตร์ชาติฉบับแรกของประเทศไทย ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ซึ่งจะต้องนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้ประเทศไทยบรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” เพื่อความสุขของคนไทยทุกคน โดยกำหนดยุทธศาสตร์หลัก 6 ด้าน

รายละเอียดประเด็นยุทธศาสตร์ทั้ง 6 ด้าน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง

1.1 เสริมสร้างความมั่นคงของสถาบันหลักและการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

1.2 ปฏิรูปกลไกการบริหารประเทศและพัฒนาความมั่นคงทางการเมือง จัดคอร์รัปชัน สร้างความเชื่อมั่นในกระบวนการยุติธรรม

1.3 การรักษาความมั่นคงภายในและความสงบเรียบร้อยภายใน ตลอดจนการบริหารจัดการความมั่นคงชายแดนและชายฝั่งทะเล

1.4 การพัฒนาระบบ กลไก มาตรการและความร่วมมือระหว่างประเทศทุกระดับ และรักษาดุลยภาพความสัมพันธ์กับประเทศมหาอำนาจ เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหาคความมั่นคงรูปแบบใหม่

1.5 การพัฒนาเสริมสร้างศักยภาพการฉีกกำลังป้องกันประเทศ การรักษาความสงบเรียบร้อยภายในประเทศ สร้างความร่วมมือกับประเทศเพื่อนบ้านและมิตรประเทศ

1.6 การพัฒนาระบบการเตรียมพร้อมแห่งชาติและระบบบริหารจัดการภัยพิบัติ รักษาความมั่นคงของฐานทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม

1.7 การปรับกระบวนการทำงานของกลไกที่เกี่ยวข้องจากแนวตั้งสู่แนวราบมากขึ้น

2. ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน

2.1 การพัฒนาสมรรถนะทางเศรษฐกิจ ส่งเสริมการค้า การลงทุน พัฒนาสู่ชาติการค้า

2.2 การพัฒนาภาคการผลิตและบริการ เสริมสร้างฐานการผลิตเข้มแข็งยั่งยืนและส่งเสริมเกษตรกรรายย่อยสู่เกษตรกรยั่งยืน เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

2.3 การพัฒนาผู้ประกอบการและเศรษฐกิจชุมชน พัฒนาทักษะผู้ประกอบการ ยกระดับผลิตภาพแรงงานและพัฒนา SMEs สูสากล

2.4 การพัฒนาพื้นที่เศรษฐกิจพิเศษและเมือง พัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษชายแดนและพัฒนาระบบเมืองศูนย์กลางความเจริญ

2.5 การลงทุนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ด้านการขนส่ง ความมั่นคงและพลังงาน ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการวิจัยและพัฒนา

2.6 การเชื่อมโยงกับภูมิภาคและเศรษฐกิจโลก สร้างความเป็นหุ้นส่วนการพัฒนากับนานาประเทศส่งเสริมให้ไทยเป็นฐานของการประกอบธุรกิจ

3. ยุทธศาสตร์การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน

3.1 พัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต

3.2 การยกระดับการศึกษาและการเรียนรู้ให้มีคุณภาพเท่าเทียมและทั่วถึง

3.3 ปลุกฝังระเบียบวินัย คุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมที่พึงประสงค์

3.4 การสร้างเสริมให้คนมีสุขภาพที่ดี

3.5 การสร้างความอยู่ดีมีสุขของครอบครัวไทย

4. ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสความเสมอภาคและเท่าเทียมกันทางสังคม

4.1 สร้างความมั่นคงและการลดความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจและสังคม

4.2 พัฒนาระบบบริการและระบบบริหารจัดการสุขภาพ

4.3 มีสภาพแวดล้อมและนวัตกรรมที่เอื้อต่อการดำรงชีวิตในสังคมสูงวัย

4.4 สร้างความเข้มแข็งของสถาบันทางสังคม ทunesทางวัฒนธรรมและความเข้มแข็งของชุมชน

4.5 พัฒนาการสื่อสารมวลชนให้เป็นกลไกในการสนับสนุนการพัฒนา

5. ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
 - 5.1 จัดระบบอนุรักษ์ ฟื้นฟูและป้องกันการทำลายทรัพยากรธรรมชาติ
 - 5.2 วางระบบบริหารจัดการน้ำให้มีประสิทธิภาพทั้ง 25 ลุ่มน้ำ เน้นการปรับระบบการบริหารจัดการอุทกภัยอย่างบูรณาการ
 - 5.3 การพัฒนาและใช้พลังงานที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
 - 5.4 การพัฒนาเมืองอุตสาหกรรมเชิงนิเวศและเมืองที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
 - 5.5 การร่วมลดปัญหาโลกร้อนและปรับตัวให้พร้อมกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ
 - 5.6 การใช้เครื่องมือทางเศรษฐศาสตร์และนโยบายการคลังเพื่อสิ่งแวดล้อม
6. ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ
 - 6.1 การปรับปรุงโครงสร้าง บทบาท ภารกิจของหน่วยงานภาครัฐ ให้มีขนาดที่เหมาะสม
 - 6.2 การวางระบบบริหารราชการแบบบูรณาการ
 - 6.3 การพัฒนาระบบบริหารจัดการกำลังคนและพัฒนาบุคลากรภาครัฐ
 - 6.4 การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ
 - 6.5 การปรับปรุงกฎหมายและระเบียบต่าง ๆ ให้ทันสมัย เป็นธรรมและเป็นสากล
 - 6.6 พัฒนาระบบการให้บริการประชาชนของหน่วยงานของรัฐ
 - 6.7 ปรับปรุงการบริหารจัดการรายได้และรายจ่ายของภาครัฐ

โดยการประเมินผลการพัฒนาตามยุทธศาสตร์ชาติ ได้แก่ 1) ความอยู่ดี มีสุขของคนไทย และสังคมไทย 2) ชีตความสามารถในการแข่งขัน การพัฒนาเศรษฐกิจและการกระจายรายได้ 3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ 4) ความเท่าเทียมและความเสมอภาคของสังคม 5) ความหลากหลายทางชีวภาพ คุณภาพสิ่งแวดล้อมและความยั่งยืนของทรัพยากรธรรมชาติ และ 6) ประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการเข้าถึงการให้บริการของภาครัฐ¹⁰¹ ทั้งนี้ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) ที่จะผลักดันการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ผ่านระบบการศึกษาอย่างเด่นชัดมีอยู่ 2 ยุทธศาสตร์ นั่นคือ ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ และยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

จากยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี ข้างต้นมีส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรครู และบุคลากรทางการศึกษาที่ชัดเจน 2 ด้าน คือ ด้านที่ 3 และด้านที่ 6 โดยมีรายละเอียดดังนี้

¹⁰¹ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, **อนาคตไทย อนาคตเรา** (กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2560), 2-36.

ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์

การปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 โดยมุ่งเน้นผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้และมีใจใฝ่เรียนรู้ตลอดเวลา มีการออกแบบระบบการเรียนรู้ใหม่ การเปลี่ยนแปลงบทบาทครู การเพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการศึกษาและการพัฒนาระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต การสร้างความตื่นตัวให้คนไทยตระหนักถึงบทบาท ความรับผิดชอบและการวางตำแหน่งของประเทศไทยในภูมิภาคเอเชียอาคเนย์และประชาคมโลก การวางพื้นฐานระบบรองรับการเรียนรู้โดยใช้ดิจิทัลแพลตฟอร์มและการสร้างระบบการศึกษาเพื่อเป็นเลิศทางวิชาการระดับนานาชาติ

1. การปรับเปลี่ยนระบบการเรียนรู้ให้เอื้อต่อการพัฒนาทักษะสำหรับศตวรรษที่ 21 โดยออกแบบกระบวนการเรียนรู้ในทุกระดับชั้นอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่ระดับปฐมวัยจนถึงอุดมศึกษา ที่มุ่งเน้นการใช้ฐานความรู้และระบบคิดในลักษณะสหวิทยาการ อาทิ ความรู้ทางวิทยาศาสตร์และการตั้งคำถามความเข้าใจและความสามารถในการใช้เทคโนโลยี ความรู้ทางวิศวกรรมศาสตร์และการคิดเพื่อหาทางแก้ปัญหา ความรู้และทักษะทางศิลปะและความรู้ด้านคณิตศาสตร์และระบบคิดของเหตุผล และการหาความสัมพันธ์ การพัฒนาระบบการเรียนรู้เชิงบูรณาการที่เน้นการลงมือปฏิบัติ มีการสะท้อนความคิด ทบทวนไตร่ตรอง การสร้างผู้เรียนให้สามารถกำกับกับการเรียนรู้ของตนเอง การหล่อหลอมทักษะการเรียนรู้และความคิดสร้างสรรค์ที่ผู้เรียนสามารถนำองค์ความรู้ไปใช้ในการสร้างรายได้หลายช่องทาง รวมทั้งการเรียนรู้ด้านวิชาชีพและทักษะชีวิต

2. การเปลี่ยนโฉมบทบาท “ครู” ให้เป็นครูยุคใหม่ โดยปรับบทบาทจาก “ครูสอน” เป็น “โค้ช” หรือ “ผู้อำนวยการการเรียนรู้” ทำหน้าที่กระตุ้น สร้างแรงบันดาลใจ แนะนำวิธีเรียนรู้ และบริหารจัดการสร้างความรู้ ออกแบบกิจกรรมและสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ให้ผู้เรียนและมีบทบาทเป็นนักวิจัยพัฒนาระบบการเรียนรู้เพื่อผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน รวมทั้งปรับระบบการผลิตและพัฒนาครูตั้งแต่การดึงดูด คัดสรร ผู้มีความสามารถสูงให้เข้ามาเป็นครูคุณภาพ มีระบบการพัฒนาศักยภาพและสมรรถนะครูอย่างต่อเนื่องครอบคลุมทั้งเงินเดือน เส้นทางสายอาชีพ การสนับสนุนสื่อการสอนและสร้างเครือข่ายพัฒนาครูให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน รวมถึงการพัฒนาครูที่มีความเชี่ยวชาญด้านการสอนมาเป็นผู้สร้างครูรุ่นใหม่อย่างเป็นระบบและวัดผลงานจากการพัฒนาผู้เรียนโดยตรง

3. การเพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการศึกษาในทุกระดับ ทุกประเภท โดยการจัดให้มีมาตรฐานขั้นต่ำของโรงเรียนในทุกระดับ จัดโครงสร้างการจัดการศึกษาเพื่อสร้างความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์และให้เอื้อต่อการเข้าถึงการศึกษาอย่างเสมอภาค ทัวถึงและใช้ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ การยกระดับสถาบันการศึกษาในสาขาที่มีความเชี่ยวชาญสู่ความเป็นเลิศ ปฏิรูปการคลัง ด้านการศึกษาเพื่อเพิ่มคุณภาพ และประสิทธิภาพการจัดการศึกษาโดยการจัดสรรงบประมาณตรงสู่ผู้เรียน ส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากภาคเอกชนในการจัดการศึกษา พัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาโดยแยกออก

จากระบบการประเมินและการรับรองคุณภาพที่เน้นผลลัพธ์ที่ตัวผู้เรียน รวมทั้งมีการปฏิรูประบบการสอบที่นำไปสู่การวัดผลในเชิงทักษะที่จำเป็นสำหรับศตวรรษที่ 21 มากกว่าการวัดระดับความรู้ ตลอดจนมีการวิจัยและใช้เทคโนโลยีในการสร้างและการจัดการความรู้ในการจัดการเรียนการสอน การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาทักษะอาชีพที่สอดคล้องกับบริบทพื้นที่

4. การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ มุ่งเน้นการสร้างคามอยู่ดีมีสุขของครอบครัวไทย การส่งเสริมบทบาทในการมีส่วนร่วมของภาคีรัฐ ภาคเอกชน ครอบครัวและชุมชนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การปลูกฝังและพัฒนาทักษะนอกห้องเรียนและการพัฒนาระบบฐานข้อมูลเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยการพัฒนาระบบฐานข้อมูลเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความเชื่อมโยงและบูรณาการข้อมูลด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระหว่างกระทรวง หน่วยงานที่เกี่ยวข้องโดยการเชื่อมโยงข้อมูลรายบุคคลที่เกี่ยวกับการศึกษา การพัฒนาตนเอง สุขภาพ และการพัฒนาอาชีพในตลอดช่วงชีวิต เพื่อเสริมและสร้างศักยภาพของการดำเนินงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามพันธกิจของแต่ละกระทรวงให้มีความเข้มแข็งและตอบโจทย์ประเทศ เป็นฐานข้อมูลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศไทยที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถประเมินจุดอ่อน จุดแข็งและศักยภาพบุคคลของประเทศนำไปสู่การตัดสินใจระดับนโยบายและปฏิบัติ เพื่อพัฒนาคนไทยอย่างมีทิศทางและสอดคล้องกับการพัฒนาประเทศในอนาคต รวมถึงข้อมูลที่สนับสนุนการผลิตกำลังแรงงานที่มีทักษะตรงต่อความต้องการของตลาดแรงงานในอนาคตและใช้ประกอบการตัดสินใจในการศึกษาต่อ ธนาคารคลังสมองเพื่อรวบรวมผู้สูงอายุที่มีความรู้ ประสบการณ์และทักษะ เพื่อถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ และทักษะ ให้เกิดประโยชน์ต่อประเทศชาติ

ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

ภาครัฐเป็นกลไกหนึ่งที่สำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศตามแนวทาง นโยบายและทิศทางการพัฒนาตามที่กำหนดตามกรอบการบริหารราชการแผ่นดินและการที่ประเทศไทยจะบรรลุเป้าหมายอนาคตในระยะยาวที่กำหนดไว้นั้น ระบบบริหารจัดการภาครัฐจะต้องสามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาอย่างมีบูรณาการ มีความต่อเนื่อง เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล อย่างไรก็ตามที่ผ่านมาการบริหารจัดการภาครัฐขาดประสิทธิภาพ มีปัญหาเชิงการบริหารจัดการและโครงสร้างปัญหาคอร์รัปชันและระบบอุปถัมภ์ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องกำหนดให้มียุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐเพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ อย่างเป็นระบบและสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศในทุกมิติ โดยมีเป้าหมายการพัฒนาที่เน้นการตอบสนอง ความต้องการของประชาชนได้อย่างสะดวก รวดเร็ว โปร่งใส ผ่านการมีหน่วยงานภาครัฐที่มีโครงสร้างและภารกิจที่เหมาะสมและวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์และผลประโยชน์ของส่วนรวม เปิดโอกาสให้ทุก ๆ ภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการบริการสาธารณะ ตรวจสอบการดำเนินการของหน่วยงานภาครัฐและภาคส่วนอื่น ๆ ตลอดจนดำเนินการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในสังคมได้อย่างเหมาะสม

ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ จึงมีประเด็นยุทธศาสตร์ที่เน้นการปรับเปลี่ยนภาครัฐ ยึดหลัก “ภาครัฐของประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม” โดยภาครัฐต้องมีขนาดที่เหมาะสมกับบทบาทภารกิจและแยกแยะบทบาทหน่วยงานของรัฐที่ทำหน้าที่ในการกำกับหรือในการให้บริการในระบบเศรษฐกิจที่มีการแข่งขัน มีขีดสมรรถนะสูง ยึดหลักธรรมาภิบาล ปรับวัฒนธรรมการทำงานให้มุ่งผลสัมฤทธิ์และผลประโยชน์ส่วนรวม มีความทันสมัยและพร้อมที่จะปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำนวัตกรรม เทคโนโลยีข้อมูลขนาดใหญ่ และระบบการทำงานที่เป็นดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้อย่างคุ้มค่า และปฏิบัติเทียบได้กับมาตรฐานสากล รวมทั้งมีลักษณะเปิดกว้าง เชื่อมโยงถึงกันและเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และโปร่งใส โดยทุกภาคส่วนในสังคมต้องร่วมกันปลูกฝังค่านิยมความซื่อสัตย์สุจริต ความมัธยัสถ์ และสร้างจิตสำนึกในการปฏิเสธไม่ยอมรับการทุจริตประพฤติมิชอบอย่างสิ้นเชิง นอกจากนี้กฎหมายต้องมีความชัดเจน มีเพียงเท่าที่จำเป็น มีความทันสมัย มีความเป็นสากลมีประสิทธิภาพ และนำไปสู่การลดความเหลื่อมล้ำและเอื้อต่อการพัฒนา โดยกระบวนการยุติธรรมมีการบริหารที่มีประสิทธิภาพ เป็นธรรมและไม่เลือกปฏิบัติ การอำนวยความสะดวกยุติธรรมตามหลักนิติธรรม รวมทั้งมีการพัฒนาระบบบริหารจัดการบุคลากรภาครัฐที่สามารถจูงใจและดึงดูดให้คนดี คนเก่งเข้าร่วมพลังการทำงานที่มีความมุ่งมั่นและมีแรงบันดาลใจในการที่จะร่วมกันพลิกโฉมประเทศไปสู่เป้าหมายที่พึงประสงค์

เป้าหมาย

1. ภาครัฐมีวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์และผลประโยชน์ส่วนรวม ตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างสะดวก รวดเร็ว โปร่งใส

2. ภาครัฐมีขนาดที่เล็กลง พร้อมปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

3. ภาครัฐมีความโปร่งใส ปลอดการทุจริตและประพฤติมิชอบ

4. กระบวนการยุติธรรม เป็นไปเพื่อประโยชน์ต่อส่วนรวมของประเทศ

ตัวชี้วัด

1. ระดับความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการสาธารณะของภาครัฐ

2. ประสิทธิภาพของการบริการภาครัฐ

3. ระดับความโปร่งใส การทุจริต ประพฤติมิชอบ

4. ความเสมอภาคในกระบวนการยุติธรรม

ประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

1. ภาครัฐที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง ตอบสนองความต้องการและให้บริการอย่างสะดวก รวดเร็ว โปร่งใส หน่วยงานของรัฐต้องร่วมมือและช่วยเหลือกันในการปฏิบัติหน้าที่ มีระบบการบริหาร

จัดการที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ มีความโปร่งใส ให้การบริหารราชการแผ่นดินทั้งราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาคส่วนท้องถิ่นและงานของรัฐอย่างอื่นให้เป็นไปตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี สร้างประโยชน์สุขแก่ประชาชน

1.1 การให้บริการสาธารณะของภาครัฐได้มาตรฐานสากลและเป็นระดับแนวหน้าของภูมิภาค ปรับรูปแบบและวิธีการดำเนินการของภาครัฐมีลักษณะที่เบ็ดเสร็จ ครบวงจรและหลากหลาย รูปแบบตามความต้องการของผู้รับบริการ มีความร่วมมือกับภาคีอื่น ๆ พร้อมทั้งปรับปรุงกลไก การปฏิบัติงานของภาครัฐให้มีลักษณะบูรณาการ สามารถส่งเสริมภารกิจของภาคส่วนต่าง ๆ โดยเฉพาะการปรับปรุงบทบาทและกลไกภาครัฐให้เป็นผู้สนับสนุนและอำนวยความสะดวก ในการประกอบการ การกำหนดกฎระเบียบที่ไม่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินธุรกิจภาคเอกชนทุกขนาด สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศในระยะยาว

1.2 ภาครัฐมีความเชื่อมโยงในการให้บริการสาธารณะต่าง ๆ ผ่านการนำเทคโนโลยีดิจิทัล มาประยุกต์ใช้ มีระบบการบริหารจัดการข้อมูลที่มีความเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานและแหล่งข้อมูล ต่าง ๆ นำไปสู่การวิเคราะห์การจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ เพื่อการพัฒนานโยบายและการให้บริการ ภาครัฐมีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการให้บริการสาธารณะตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ เพื่อให้สามารถติดต่อราชการได้โดยง่าย สะดวก รวดเร็ว โปร่งใส เสียค่าใช้จ่ายน้อยและตรวจสอบได้

2. ภาครัฐบริหารงานแบบบูรณาการโดยมียุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายและเชื่อมโยง การพัฒนาในทุกระดับ ทุกประเด็น ทุกภารกิจและทุกพื้นที่ การบริหารจัดการภาครัฐมีความสอดคล้อง เชื่อมโยงและเป็นกลไกสำคัญในการนำยุทธศาสตร์ชาติสู่การปฏิบัติในทุกระดับ มีการจัดสรรงบประมาณ ที่มีลักษณะยึดโยงกับยุทธศาสตร์ในทุกระดับ มีเป้าหมายร่วมกันทั้งในเชิงประเด็น เชิงภารกิจและ เชิงพื้นที่ โดยอาศัยข้อมูลขนาดใหญ่ รวมทั้งมีระบบการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานทั้งใน ระดับยุทธศาสตร์ ภารกิจและพื้นที่เพื่อนำไปสู่การกำหนดประเด็นการพัฒนาการจัดทำนโยบายและ การติดตามประเมินผลที่เป็นระบบอย่างต่อเนื่อง

2.1 ให้ยุทธศาสตร์ชาติเป็นกลไกขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ ใช้แผนแม่บทตาม ยุทธศาสตร์ชาติ แผนการปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ในการขับเคลื่อน ยุทธศาสตร์ชาติไปสู่การปฏิบัติผ่านแผนปฏิบัติการในระดับต่าง ๆ โดยเชื่อมโยงการทำงานของภาครัฐ ในทุกระดับให้มีเอกภาพและสอดคล้องกันตามห่วงโซ่ การพัฒนาระหว่างราชการบริหารส่วนกลาง ส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น รวมทั้งการประสานความร่วมมือที่หลากหลาย การพัฒนากลไกหรือ เครื่องมือในการสนับสนุนให้เกิดการบูรณาการในลักษณะหุ้นส่วนการพัฒนา ระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม ภาควิชาการ ภาคประชาชน และภาคส่วนอื่นในสังคม โดยดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และมีเป้าหมายที่ชัดเจน

2.2 ระบบการเงินการคลังประเทศสนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับระบบการเงินการคลังของประเทศมีการปฏิบัติหน้าที่ตามกรอบภารกิจในการสนับสนุนและไม่เป็นอุปสรรคในการบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติ ระบบงบประมาณแผ่นดินต้องสอดคล้องกับลักษณะการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติทั้งในลักษณะแผนเชิงยุทธศาสตร์ แผนตามภารกิจและแผนระดับพื้นที่ที่มีการรักษาวินัยการเงินการคลังภายใต้กรอบความยั่งยืนทางการคลัง การพัฒนาระบบการคลังล่วงหน้าระยะปานกลางและระยะยาว การปรับปรุงวิธีการงบประมาณให้มีความคล่องตัว สะดวก เหมาะสมกับสถานการณ์และความเร่งด่วน การใช้จ่ายงบประมาณโปร่งใส เป็นไปตามเป้าหมาย ในระยะเวลาที่กำหนดและมีแผนเพิ่มรายได้ของประเทศควบคู่กับแผนงบประมาณให้เกิดสมดุลระหว่างรายได้กับรายจ่าย พร้อมทั้งเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดเก็บรายได้ของรัฐและการปรับปรุงระบบภาษี

2.3 ระบบติดตามประเมินผลที่สะท้อนการบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติในทุกระดับ มีการติดตามประเมินผลทั้งก่อนเริ่มโครงการ ระหว่างดำเนินการและหลังดำเนินงานเป็นการติดตามประเมินผลทั้งระบบ ตั้งแต่ปัจจัยนำเข้า กระบวนการดำเนินการ ผลผลิต ผลลัพธ์และผลกระทบต่อ การบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ชาติ ตั้งแต่ระดับชาติ ระดับประเด็น การพัฒนาระดับหน่วยงาน และระดับพื้นที่ พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการติดตามประเมินผล และจัดให้มีการรายงานการติดตามประเมินผลในการบรรลุเป้าหมายต่อสาธารณะเป็นประจำ รวมทั้ง การตรวจสอบโดยองค์กรอิสระต้องเป็นไปเพื่อส่งเสริมการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ

3. ภาครัฐมีขนาดเล็กลง เหมาะสมกับภารกิจ ส่งเสริมให้ประชาชนและทุกภาคส่วนมีส่วนร่วม ในการพัฒนาประเทศ พร้อมทั้งมีการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่นให้มีความชัดเจนไม่ซ้ำซ้อนกัน รวมทั้งมีการถ่ายโอนภารกิจที่สำคัญและการกระจายอำนาจในระดับที่เหมาะสมเพื่อให้ชุมชนและท้องถิ่นเข้มแข็ง

3.1 ภาครัฐมีขนาดที่เหมาะสม ตรวจสอบความซ้ำซ้อนและปรับภารกิจและพันธกิจ ของหน่วยงานภาครัฐให้สอดคล้องกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติในเชิงบูรณาการ โดยยุบเลิก ภารกิจที่ไม่จำเป็น ถ่ายโอนภารกิจให้ภาคส่วนอื่นรับไปดำเนินการ รวมถึงการจัดระบบองค์กรภาครัฐ ที่แยกแยะบทบาทหน่วยงานของรัฐที่ทำหน้าที่กำกับและหน่วยงานผู้ให้บริการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ การดำเนินงานและมีการแข่งขันที่เป็นธรรม โดยภารกิจที่ภาครัฐยังจำเป็นจะต้องดำเนินการจะต้อง กำหนดให้มีโครงสร้างหน่วยงานที่สอดคล้องกับบทบาทภารกิจที่รับผิดชอบ มีความคุ้มค่าและสามารถ ขับเคลื่อนการบริหารราชการแผ่นดินได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3.2 ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศ เปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนเข้ามามี ส่วนร่วมในการดำเนินการบริการสาธารณะและกิจกรรมสาธารณะอย่างเหมาะสม กำหนดความสัมพันธ์ และการพัฒนาบทบาทในฐานะของหุ้นส่วนการพัฒนาในการดำเนินภารกิจที่สำคัญระหว่างการบริหาร ราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่นให้มีความชัดเจน ไม่ซ้ำซ้อนกัน รวมถึงการสนับสนุน ให้ชุมชนหรือเอกชนร่วมดำเนินการในบริการสาธารณะและกิจกรรมสาธารณะต่าง ๆ

3.3 ส่งเสริมการกระจายอำนาจและสนับสนุนบทบาทชุมชนท้องถิ่นให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นหน่วยงานที่มีสมรรถนะสูง ตั้งอยู่บนหลักธรรมาภิบาล ในการที่จะจัดทำบริการสาธารณะและกิจกรรมสาธารณะ มีบทบาทเชิงยุทธศาสตร์ระดับพื้นที่ โดยเปิดโอกาสให้มีรูปแบบการจัดบริการสาธารณะที่หลากหลาย มีระบบภาษีและรายได้ของท้องถิ่นอย่างเหมาะสม สามารถพัฒนารายได้และทุนเพื่อดำเนินกิจกรรมในการตอบสนองต่อการแก้ไขปัญหาและพัฒนาพื้นที่ร่วมกับชุมชนท้องถิ่น โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของประเทศ ประชาชน และความต้องการของคนทุกกลุ่ม ทุกวัย และทุกเพศ สภาวะในท้องถิ่น

4. ภาครัฐมีความทันสมัย ทันท่วงทีเปลี่ยนแปลง และมีขีดสมรรถนะสูง สามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีความคุ้มค่า เทียบได้กับมาตรฐานสากล สามารถรองรับกับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่มีความหลากหลายซับซ้อนมากขึ้นและทันการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

4.1 องค์กรภาครัฐมีความยืดหยุ่นเหมาะสมกับบริบทการพัฒนาประเทศปรับโครงสร้างและระบบบริหารงานราชการใหม่ในรูปแบบที่มีความหลากหลาย มีการดำเนินงานที่มีความยืดหยุ่นสามารถปรับตัวเข้าสู่การเป็นสำนักงานสมัยใหม่ นำไปสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง สามารถปฏิบัติงานเทียบได้กับมาตรฐานสากล มีความคล่องตัว ไม่ยึดติดกับการจัดโครงสร้างองค์กรแบบราชการ สามารถยุบเลิก ปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร กฎ ระเบียบ ได้ตามสถานการณ์

4.2 พัฒนาและปรับระบบวิธีการปฏิบัติราชการให้ทันสมัย โดยมีการกำหนดนโยบายและการบริหารจัดการที่ตั้งอยู่บนข้อมูลและหลักฐานเชิงประจักษ์ มุ่งผลสัมฤทธิ์ มีความโปร่งใส ยืดหยุ่นและคล่องตัวสูง นวัตกรรม เทคโนโลยี ข้อมูลขนาดใหญ่ ระบบการทำงานที่เป็นดิจิทัลมาใช้ในการบริหารและการตัดสินใจ รวมทั้งนำองค์ความรู้ในแบบสหสาขาวิชาเข้ามาประยุกต์ใช้ เพื่อสร้างคุณค่าและแนวทางปฏิบัติที่เป็นเลิศในการตอบสนองกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างทันเวลา พร้อมทั้งมีการจัดการความรู้และถ่ายทอดความรู้อย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนาภาครัฐให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

5. บุคลากรภาครัฐเป็นคนดีและเก่ง ยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสำนึก มีความสามารถสูง มุ่งมั่น และเป็นมืออาชีพในการปฏิบัติหน้าที่และขับเคลื่อนภารกิจยุทธศาสตร์ชาติ โดยภาครัฐมีกำลังคนที่เหมาะสมทั้งปริมาณและคุณภาพ มีระบบบริหารจัดการและพัฒนาบุคลากรให้สามารถสนองความต้องการในการปฏิบัติงาน มีความก้าวหน้าในอาชีพ สามารถจูงใจให้คนดีคนเก่งทำงานในภาครัฐ มีระบบการพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรภาครัฐให้มีสมรรถนะใหม่ ๆ สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลง บริบทการพัฒนา มีการเสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรม การปรับเปลี่ยนแนวคิดให้การปฏิบัติราชการเป็นมืออาชีพ มีจิตบริการ ทำงานในเชิงรุกและมองไปข้างหน้า สามารถบูรณาการการทำงานร่วมกับภาคส่วนอื่นได้อย่างเป็นรูปธรรม

5.1 ภาครัฐมีการบริหารกำลังคนที่มีความคล่องตัว ยืดระบบคุณธรรม เพิ่มความยืดหยุ่น คล่องตัวให้กับหน่วยงานภาครัฐในการบริหารทรัพยากรบุคคลในทุกขั้นตอนควบคู่ไปกับการเสริมสร้าง ประสิทธิภาพและคุณภาพภายใต้หลักระบบคุณธรรม ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกลไกการวางแผนกำลังคน รูปแบบการจ้างงาน การสรรหา การคัดเลือก การแต่งตั้ง เพื่อเอื้อให้เกิดการหมุนเวียน ถ่ายเทแลกเปลี่ยน และโยกย้ายบุคลากรคุณภาพในหลากหลายระดับระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ ของประเทศได้อย่างคล่องตัว รวมทั้งทบทวนและปรับเปลี่ยนระบบค่าตอบแทนที่เป็นธรรม มีมาตรฐาน เหมาะสมสอดคล้องกับ ภาระงาน

5.2 บุคลากรภาครัฐยึดค่านิยมในการทำงานเพื่อประชาชน มีคุณธรรมและมีการพัฒนา ตามเส้นทางความก้าวหน้าในวิชาชีพ พัฒนาขีดความสามารถบุคลากรภาครัฐและวางมาตรการ ที่เหมาะสมกับเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพให้มีสมรรถนะใหม่ ๆ ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม การทำงานและสร้างค่านิยมในการปฏิบัติงานเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม สามารถบูรณาการ การทำงานร่วมกับภาคส่วนอื่นได้อย่างเป็นรูปธรรม ให้ความสำคัญกับการพัฒนาภาวะผู้นำในทุกระดับ ให้มีขีดสมรรถนะสูงมีความรับผิดชอบ และมีความเป็นมืออาชีพ เป็นทั้งผู้นำความรู้และความคิด ผลักดันภารกิจนำการเปลี่ยนแปลง พัฒนานโยบายและยุทธศาสตร์ เป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ร่วมงาน และต่อสังคมโดยมีการสร้างผู้นำทางยุทธศาสตร์ในหน่วยงานภาครัฐทุกระดับอย่างต่อเนื่องและเป็น ระบบเพื่อรองรับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติระยะยาว

6. ภาครัฐมีความโปร่งใส ปลอดการทุจริตและการประพฤติมิชอบ ทุกภาคส่วนร่วมต่อต้าน การทุจริต ภาครัฐมีการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลและหลักของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ในทุกระดับ โดยเฉพาะการสร้างวัฒนธรรมแยกแยะผลประโยชน์ส่วนบุคคลและผลประโยชน์ส่วนรวม ของบุคลากรภาครัฐให้เกิดขึ้น รวมทั้งสร้างจิตสำนึกและค่านิยมให้ทุกภาคส่วนตื่นตัวและละอาย ต่อการทุจริต ประพฤติมิชอบทุกรูปแบบ พร้อมทั้งส่งเสริม สนับสนุน ให้ภาคีองค์กรภาคเอกชน ภาคประชาสังคม ชุมชน ประชาชน และภาคีต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการสอดส่อง ฝ้าระวัง ให้ข้อมูล แจ้งเบาะแสการทุจริตและตรวจสอบการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐและภาคส่วนอื่น ๆ โดย ได้รับความคุ้มครองจากรัฐตามที่กฎหมายบัญญัติ

6.1 ประชาชนและภาคีต่าง ๆ ในสังคมร่วมมือกันในการป้องกันการทุจริตและการประพฤติ มิชอบ รัฐต้องส่งเสริม สนับสนุนและให้ความรู้แก่ประชาชนถึงอันตรายที่เกิดจากการทุจริตและประพฤติ มิชอบทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน จัดให้มีมาตรการและกลไกที่มีประสิทธิภาพเพื่อป้องกันและขจัด การทุจริตและการประพฤติมิชอบดังกล่าวอย่างเข้มงวด รวมทั้งส่งเสริมและเสริมสร้างการมีส่วนร่วม ของประชาชน โดยเฉพาะการเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร การรณรงค์ให้ความรู้ ต่อต้านหรือชี้เบาะแส การทุจริต โดยได้รับความคุ้มครองจากรัฐตามที่กฎหมายบัญญัติ พร้อมทั้งมีระบบการรับเรื่องร้องเรียน การทุจริตและประพฤติมิชอบที่มีประสิทธิภาพ

6.2 บุคลากรภาครัฐมีมั่นในหลักคุณธรรม จริยธรรม และความซื่อสัตย์สุจริต กำหนดให้เจ้าพนักงานของรัฐต้องยึดถือแนวทางปฏิบัติตามประมวลจริยธรรม หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และหลักเลี่ยงการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนบุคคลและประโยชน์ส่วนรวม รวมทั้งยื่นบัญชีทรัพย์สินและหนี้สินของตนเอง คู่สมรส และบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ โดยเฉพาะผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง ตุลาการศาลรัฐธรรมนูญ ผู้ดำรงตำแหน่งในองค์กรอิสระ ผู้ว่าการตรวจเงินแผ่นดิน และผู้ดำรงตำแหน่งระดับสูงตามที่กฎหมายกำหนด จะต้องเปิดเผยบัญชีแสดงรายการทรัพย์สินและหนี้สินให้ประชาชนทราบ

6.3 การปราบปรามการทุจริตประพฤติมิชอบมีประสิทธิภาพมีความเด็ดขาด เป็นธรรม และตรวจสอบได้ จัดการกับผู้กระทำความผิดทุจริตและประพฤติมิชอบในทุกระดับอย่างตรงไปตรงมาเป็นธรรม และตรวจสอบได้ พร้อมทั้งการดำเนินการตามกระบวนการยุติธรรม ปราศจากการแทรกแซงของนักการเมืองและผู้มีอิทธิพล ตลอดจนวางมาตรการคุ้มครองพยานและผู้ที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ต้องกำหนดให้มีการลงโทษผู้กระทำความผิดกรณีทุจริตและประพฤติมิชอบอย่างจริงจังและรวดเร็ว

6.4 การบริหารจัดการการป้องกันและปราบปรามการทุจริตอย่างเป็นระบบแบบบูรณาการ จัดให้มีกลไกการประสานงานการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ทั้งในระดับนโยบาย ยุทธศาสตร์ และการขับเคลื่อนนโยบายและยุทธศาสตร์ ตลอดจนเพิ่มประสิทธิภาพ การป้องกันและปราบปรามการทุจริต และประพฤติมิชอบ โดยการพัฒนาระบบงานและโครงสร้างองค์กรที่เอื้อต่อการดำเนินงานแบบบูรณาการและมุ่งผลสัมฤทธิ์

7. กฎหมายมีความสอดคล้องเหมาะสมกับบริบทต่าง ๆ และมีเท่าที่จำเป็น กฎหมาย กฏระเบียบ ข้อบังคับมีเท่าที่จำเป็น ทันสมัย มีความเป็นสากล มีประสิทธิภาพ โดยมุ่งใช้กฎหมายเป็นเครื่องมือในการสนับสนุนการพัฒนา การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ การแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่นำไปสู่ความเหลื่อมล้ำด้านต่าง ๆ เอื้อต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ

7.1 ภาครัฐจัดให้มีกฎหมายที่สอดคล้องและเหมาะสมกับบริบทต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลง ปรับเปลี่ยนบทบาทของภาครัฐเป็นผู้อำนวยความสะดวก กำหนดกติกาในการแข่งขันให้เกิดความเป็นธรรมแก่การดำเนินธุรกิจทั้งในธุรกิจทั่วไปและธุรกิจเฉพาะ ปรับปรุงกฎหมายที่เกี่ยวข้องให้สามารถตอบสนองกับการเปลี่ยนแปลงของรูปแบบการผลิต การค้า การบริการและสามารถอำนวยความสะดวกในการดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการคุ้มครองผู้บริโภค โดยเฉพาะการปรับปรุงแก้ไขและยกเลิกกฎหมายต่าง ๆ ให้มีความชัดเจน ทันสมัย เป็นธรรม เอื้ออำนวยต่อการบริหารราชการแผ่นดิน การพัฒนาประเทศ การให้บริการประชาชน การประกอบธุรกิจ การแข่งขันระหว่างประเทศ สอดคล้องกับข้อบังคับสากลหรือข้อตกลงระหว่างประเทศ รวมทั้งการสร้างการรับรู้และความเข้าใจในข้อกฎหมาย บังคับใช้กฎหมายอย่างมีประสิทธิภาพเท่าเทียม

7.2 มีกฎหมายเท่าที่จำเป็น ออกแบบกฎหมายที่รอบคอบรัดกุมเพื่อแก้ปัญหาอย่างตรงจุด ให้มีความสอดคล้องกับข้อบังคับสากลหรือข้อตกลงระหว่างประเทศที่เป็นประโยชน์ต่อประชาชน โดยรวมด้วยการสร้างความเป็นธรรมในการจัดสรรผลประโยชน์และบริหารจัดการผลกระทบที่เกิดจากกฎหมายที่เกี่ยวกับสิทธิในทรัพย์สินและการประกอบอาชีพ ใช้กฎหมายเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ และกำหนดวงรอบในการทบทวนปรับปรุงแก้ไขกฎหมายให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้ในการตรากฎหมายต้องดำเนินการให้มีการรับฟังความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้อง วิเคราะห์ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากกฎหมายอย่างรอบด้านและเป็นระบบ รวมทั้งเปิดเผยผลการรับฟังความคิดเห็นและการวิเคราะห์ต่อประชาชน และนำมาประกอบการพิจารณาในกระบวนการตรากฎหมายทุกขั้นตอน รวมทั้งจัดให้มีการสร้างความรับรู้และความเข้าใจในข้อกฎหมายและประเมินผลสัมฤทธิ์ของกฎหมายทุกรอบระยะเวลาที่กำหนด เพื่อพัฒนากฎหมายทุกฉบับให้สอดคล้องและเหมาะสมกับบริบทต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป

7.3 การบังคับใช้กฎหมายอย่างมีประสิทธิภาพ เท่าเทียม มีการเสริมสร้างประสิทธิภาพการใช้กฎหมาย บังคับใช้กฎหมายอย่างเคร่งครัด ลดความเหลื่อมล้ำทางสังคม ไม่เลือกปฏิบัติ นำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการเสริมสร้างประสิทธิภาพการใช้กฎหมาย ป้องกันการกระทำผิดและจับกุมผู้กระทำผิดได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว

8. กระบวนการยุติธรรมเคารพสิทธิมนุษยชนและปฏิบัติต่อประชาชนโดยเสมอภาค มีความเป็นกลาง น่าเชื่อถือ โปร่งใส ตรวจสอบได้ กระบวนการยุติธรรมมีการบริหารที่มีประสิทธิภาพ เจ้าหน้าที่ในกระบวนการยุติธรรมมีความกล้าหาญทางจริยธรรม เป็นมีอาชีพ มีความเป็นธรรม และไม่เลือกปฏิบัติ ประชาชนเข้าถึงกระบวนการยุติธรรมได้โดยสะดวก มุ่งให้เกิดการสร้างมาตรฐานและเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการยุติธรรมเทียบเท่าระดับสากล ตามหลักนิติธรรม โปร่งใส ลดความเหลื่อมล้ำและสร้างโอกาสในการเข้าถึงความยุติธรรม สร้างความสมดุลระหว่างสิทธิและเสรีภาพของประชาชนกับประโยชน์สาธารณะ การอำนวยความสะดวกยุติธรรมมีประสิทธิภาพ และเป็นไปอย่างเสมอภาค หน่วยงานในกระบวนการยุติธรรมมีความร่วมมือที่ดี บูรณาการและเชื่อมโยงการทำงานระหว่างกัน

8.1 บุคลากรและหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรมเคารพ และยึดมั่นในหลักประชาธิปไตย เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ที่พึงได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียม ปรับวัฒนธรรมองค์กร และทัศนคติเจ้าหน้าที่ของรัฐในกระบวนการยุติธรรมให้เคารพและยึดมั่นในหลักประชาธิปไตย เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ที่พึงได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน รวมทั้งเสริมสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมของหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรม ให้มีความโปร่งใส เป็นกลาง ปราศจากการแทรกแซง หรือการครอบงำใด ๆ การบริหารงานบุคคลในกระบวนการยุติธรรมต้องโปร่งใส เป็นอิสระและมีการพัฒนาตัวบุคคลอย่างต่อเนื่อง

8.2 ทุกหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรม มีบทบาทเชิงรุกร่วมกันในทุกขั้นตอนของการค้นหาความจริง การรวบรวมและพิสูจน์พยานหลักฐานเป็นไปตามมาตรฐานสากล โดยต้องใช้ประโยชน์จากนิติวิทยาศาสตร์และศาสตร์อื่น ๆ และจัดให้มีบริการทางด้านนิติวิทยาศาสตร์เพื่อให้ประชาชนได้รับบริการในการพิสูจน์ข้อเท็จจริงอย่างมีทางเลือก อำนาจความยุติธรรมอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่เลือกปฏิบัติ มีความโปร่งใส และประชาชนเข้าถึงกระบวนการยุติธรรมได้โดยสะดวก รวดเร็ว ยกระดับความโปร่งใสในการใช้อำนาจกับประชาชนและการแต่งตั้งโยกย้าย รวมทั้งยกระดับมาตรฐานการตรวจสอบการประพฤติมิชอบของเจ้าหน้าที่ ในกระบวนการยุติธรรมให้มีความน่าเชื่อถือและมีประสิทธิภาพ

8.3 หน่วยงานในกระบวนการยุติธรรมทั้งทางแพ่ง อาญา ปกครอง มีเป้าหมายและยุทธศาสตร์ร่วมกัน เพื่อประสิทธิภาพในการบังคับใช้กฎหมายและอำนวยความยุติธรรมพัฒนาเป้าหมายและยุทธศาสตร์ระยะกลางและระยะยาวระหว่างหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรมที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลเชิงประจักษ์มีรูปแบบกระบวนการยุติธรรมที่มีการประสานงานระหว่างหน่วยงานกันบนพื้นฐานแห่งการไว้วางใจซึ่งกันและกัน รวมทั้งการสร้างเครื่องมือการประเมินคุณภาพและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องมุ่งก่อให้เกิดผลลัพธ์ต่อสังคมร่วมกัน พร้อมทั้งจะพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในกระบวนการยุติธรรมเพื่อเป็นช่องทางให้ประชาชนเข้าถึงกระบวนการยุติธรรมตลอดกระบวนการพิจารณาคดีได้อย่างสะดวก รวดเร็วและไม่เสียค่าใช้จ่ายสูงเกินสมควร

8.4 ส่งเสริมระบบยุติธรรมทางเลือก ระบบยุติธรรมชุมชนและการมีส่วนร่วมของประชาชนในกระบวนการยุติธรรม ส่งเสริมกระบวนการยุติธรรมทางเลือกในรูปแบบต่าง ๆ การไกล่เกลี่ยข้อพิพาทก่อนเข้าสู่กระบวนการยุติธรรม การช่วยเหลือประชาชนให้เข้าถึงความเป็นธรรม การพัฒนารูปแบบของการมีส่วนร่วมในกระบวนการยุติธรรมให้มีความหลากหลาย การสร้างความรู้ความเข้าใจด้านกฎหมายและกระบวนการยุติธรรมให้กับประชาชน การพัฒนากลไกคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพประชาชนผู้ได้รับผลกระทบจากกระบวนการยุติธรรมและความขัดแย้งระหว่างภาครัฐ เอกชนและชุมชน รวมทั้งส่งเสริมพัฒนาระบบการสืบเสาะและการสอดส่องให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

8.5 พัฒนามาตรการอื่นแทนโทษทางอาญา เพื่อลดทอนความเป็นโทษทางอาญาที่ไม่จำเป็น สร้างความสมดุลระหว่างการบังคับโทษตามคำพิพากษากับการให้โอกาสผู้ต้องโทษกลับคืนสู่สังคม เปิดโอกาสให้ภาคส่วนอื่นเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารการบังคับโทษ และการพัฒนาระบบคุมประพฤติในชุมชน รวมทั้งการใช้กฎหมายอาญาโดยยึดมั่นหลักการตีความโดยเคร่งครัด ไม่ขยายขอบเขตฐานความผิดให้ครอบคลุมการกระทำที่แท้จริงแล้วไม่เข้าองค์ประกอบ¹⁰²

¹⁰² “ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580),” **ราชกิจจานุเบกษา** เล่มที่ 135, ตอนที่ 82 ก (13 ตุลาคม 2561): 1-74.

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2566 – 2580)

ราชกิจจานุเบกษา กำหนดให้มีแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2566 – 2580) (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม) ให้มีความสอดคล้องกับบริบทและสถานการณ์ในการพัฒนาที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี มี 23 ประเด็น ได้แก่ 1) ความมั่นคง 2) การต่างประเทศ 3) การเกษตร 4) อุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต 5) การท่องเที่ยว 6) พื้นที่และเมืองนำอยู่อัจฉริยะ 7) โครงสร้างพื้นฐาน ระบบโลจิสติกส์และดิจิทัล 8) ผู้ประกอบการและวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมยุคใหม่ 9) เศรษฐกิจพิเศษ 10) การปรับเปลี่ยนค่านิยมและวัฒนธรรม 11) ศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต 12) การพัฒนาการเรียนรู้ 13) การเสริมสร้างให้คนไทยมีสุขภาพที่ดี 14) ศักยภาพการกีฬา 15) พลังทางสังคม 16) เศรษฐกิจฐานราก 17) ความเสมอภาคและหลักประกันทางสังคม 18) การเติบโตอย่างยั่งยืน 19) การบริหารจัดการน้ำทั้งระบบ 20) การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ 21) การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ 22) กฎหมายและกระบวนการยุติธรรม และ 23) การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ เป็นกลไกสำคัญในการถ่ายทอดแนวทางการขับเคลื่อนประเทศในมิติต่าง ๆ ของยุทธศาสตร์ชาติไปสู่การปฏิบัติในแผนระดับที่ 3 ร่วมกับแผนระดับที่ 2 อีก 2 แผน ได้แก่ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติและนโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติที่มีเป้าหมายการพัฒนาสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับเป้าหมายแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ทั้ง 140 เป้าหมาย เพื่อนำไปสู่การกำหนดการปฏิบัติที่มีความชัดเจนในแผนระดับที่ 3 ประกอบด้วยแผนปฏิบัติราชการหรือแผนปฏิบัติการของหน่วยงานของรัฐ ที่ต้องมีการระบุงการดำเนินงาน/โครงการที่สามารถนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติได้อย่างเป็นรูปธรรม

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2566 - 2580) (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม) ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ในประเด็นที่ 6 ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ คือ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติฯ ประเด็นที่ 20 การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ โดยกำหนดแผนย่อยไว้ 5 แผนย่อย ดังนี้

1. การพัฒนาบริการประชาชน เน้นการให้บริการภาครัฐที่สามารถอำนวยความสะดวกให้กับประชาชนได้อย่างรวดเร็ว โปร่งใสให้เป็นภาครัฐของประชาชน เพื่อประชาชน ซึ่งจะทำให้เกิดการนำเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ในการให้บริการประชาชน

2. การบริหารจัดการการเงินการคลัง เน้นการบูรณาการเชื่อมโยงภาครัฐ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดของการใช้งบประมาณ การจัดการรายได้รายจ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ คุ่มค่าและประหยัด ที่จะก่อให้เกิดการพัฒนาประเทศที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีจุดมุ่งหมาย

3. การปรับสมดุลภาครัฐ เน้นการให้ภาคส่วนอื่น ๆ อาทิ ภาคประชาชน ภาคเอกชน หรือ ประชากรรัฐโมเดล สามารถเข้ามาแบ่งเบาภาระในการแก้ไขและตอบสนองความต้องการของตัวเอง ในพื้นที่ ส่งผลให้ภาครัฐมีขนาดที่เหมาะสมและทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อก่อให้เกิด บริการสาธารณะเพื่อประชาชน

4. การพัฒนาระบบบริหารงานภาครัฐ เน้นการพัฒนาระบบฐานข้อมูลภาครัฐและการนำ เทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้เพื่อประโยชน์ในการบริหารการตัดสินใจและการบริการที่เป็นเลิศ รวมทั้งการเปิดโอกาสให้เอกชน ประชาชน เข้าถึงข้อมูลข่าวสารภาครัฐ เพื่อเพิ่มโอกาสในการแข่งขัน และประโยชน์ในการใช้ชีวิตให้วิถีการทำงานของหน่วยงานราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

5. การสร้างและพัฒนาบุคลากรภาครัฐ เน้นการสร้างและพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้เป็นคนดี มีคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสำนึกและเป็นคนเก่ง มีความรู้ความสามารถในการทำงานรับใช้ประเทศชาติ และประชาชน

แผนย่อยของแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2566 - 2580) (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม) ในการสร้างและพัฒนาบุคลากรภาครัฐ มีเป้าหมายให้บุคลากรภาครัฐยึดค่านิยมในการทำงานเพื่อ ประชาชน ยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสำนึก มีความสามารถสูง มุ่งมั่นและเป็นมืออาชีพ บุคลากรภาครัฐถือเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติและการพัฒนาประเทศ ให้ประสบผลสำเร็จ เนื่องจากเป็นกลุ่มบุคคลที่ต้องดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนด และให้อำนาจไว้เพื่อการปฏิบัติการกิจของรัฐในด้านต่าง ๆ อันจะก่อให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชน และการพัฒนาประเทศตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ ดังนั้น ในการสร้างและพัฒนาให้บุคลากรภาครัฐ มีความพร้อมทั้งความรู้ ความสามารถ กรอบความคิดและทัศนคติในการขับเคลื่อนภารกิจยุทธศาสตร์ ชาติให้ประสบผลสำเร็จ ภาครัฐจำเป็นต้องทบทวน พัฒนาและปรับปรุงระบบ กลไกและวิธีการ บริหารงานบุคคลในปัจจุบัน ตลอดจนออกแบบและปรับปรุงการบริหารและพัฒนาบุคลากรภาครัฐ ในทุกมิติเพื่อสร้างและพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้เป็นคนดีและเก่ง ยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสำนึก มีความสามารถสูง มีภาวะผู้นำ มุ่งมั่นตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ มีทักษะการปฏิบัติงานที่ทันสมัย และทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก เป็นมืออาชีพ มีจรรยาบรรณ กล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้องตาม หลักการแห่งวิชาชีพ โดยไม่เลือกปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรมและมีความพร้อมในการปฏิบัติงานโดยมุ่ง ผลสัมฤทธิ์ของงานและเพื่อส่วนรวมเพื่อประโยชน์ในการให้บริการสาธารณะที่มีประสิทธิภาพแก่ ประชาชนอย่างเต็มกำลังความสามารถของบุคลากรภาครัฐทุกคน โดยมีแนวทางการพัฒนา ดังนี้

1. ปรับปรุงกลไกในการกำหนดเป้าหมายและนโยบายกำลังคนในภาครัฐให้มีมาตรฐานและ เกิดผลในทางปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้กำลังคนภาครัฐมีความเหมาะสมกับภารกิจของ ภาครัฐและสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติโดยเฉพาะการพัฒนาระบบ การบริหารกำลังคนให้มีความคล่องตัว ยืดหยุ่นคุณธรรม เพิ่มความยืดหยุ่นคล่องตัวให้กับหน่วยงาน

ภาครัฐในการบริหารทรัพยากรบุคคลในทุกชั้นตอนควบคู่ไปกับการเสริมสร้างประสิทธิภาพและคุณภาพภายใต้หลักระบบคุณธรรม ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกลไกการวางแผนกำลังคน รูปแบบการจ้างงาน การสรรหา การคัดเลือก การแต่งตั้ง เพื่อเอื้อให้เกิดการหมุนเวียน ถ่ายเทแลกเปลี่ยนและโยกย้ายบุคลากรคุณภาพในหลากหลายระดับระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ ของประเทศได้อย่างคล่องตัว

2. เสริมสร้างความเข้มแข็งในการบริหารงานบุคคลในภาครัฐให้เป็นไปตามระบบคุณธรรมอย่างแท้จริง โดยการสรรหาและคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ มีคุณธรรมจริยธรรมและจิตสำนึกสาธารณะมีระบบบริหารจัดการและพัฒนาบุคลากรให้สามารถสนองความต้องการในการปฏิบัติงานมีความก้าวหน้าในอาชีพ สามารถจูงใจให้คนดีคนเก่งทำงานในภาครัฐ โดยมีการประเมินผลและเลื่อนระดับตำแหน่งของบุคลากรภาครัฐตามผลสัมฤทธิ์ของงานและพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน โดยมีกลไกการป้องกันการแทรกแซงและการใช้ดุลยพินิจโดยมิชอบ การสร้างความก้าวหน้าให้กับบุคลากรภาครัฐตามความรู้ความสามารถและศักยภาพในการปฏิบัติงาน และการสร้างกลไกให้บุคลากรภาครัฐสามารถโยกย้ายและหมุนเวียนได้อย่างคล่องตัวเพื่อประโยชน์ของภาครัฐ รวมถึงการพัฒนากระบวนการจ้างงานบุคลากรภาครัฐทุกประเภทให้มีรูปแบบที่หลากหลายเหมาะสมกับภารกิจในรูปต่าง ๆ อาทิ การจ้างงานที่มีลักษณะชั่วคราวให้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานในภาครัฐได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการทบทวนและปรับเปลี่ยนระบบค่าตอบแทนที่เป็นธรรมมีมาตรฐาน เหมาะสมสอดคล้องกับภาระงาน โดยปรับปรุงวิธีการกำหนดและพิจารณาค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ของบุคลากรภาครัฐให้มีมาตรฐาน เหมาะสมกับลักษณะงานและภารกิจรวมถึงสามารถเทียบเคียงกับตลาดการจ้างงานได้อย่างสมเหตุสมผล โดยไม่ให้เกิดความเหลื่อมล้ำของค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ระหว่างบุคลากรของรัฐ

3. พัฒนาบุคลากรภาครัฐทุกประเภทให้มีความรู้ความสามารถสูง มีทักษะการคิดวิเคราะห์และการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีระบบการพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรภาครัฐให้มีสมรรถนะใหม่ ๆ ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษและภาษาที่สาม ทักษะด้านดิจิทัล มีทัศนคติและกรอบความคิดในการทำงานเพื่อให้บริการประชาชนและอำนวยความสะดวกภาคเอกชนและภาคประชาสังคม เพื่อประโยชน์ของการพัฒนาประเทศ สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงบริบทการพัฒนา มีการเสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรมการปรับเปลี่ยนแนวคิดให้การปฏิบัติราชการเป็นมืออาชีพ มีจิตบริการ ทำงานในเชิงรุกและมองไปข้างหน้าสามารถบูรณาการการทำงานร่วมกับภาคส่วนอื่นได้อย่างเป็นรูปธรรมและมีสำนึกในการปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบและความสุจริต ปฏิบัติงานตามหลักการและหลักวิชาชีพด้วยความเป็นธรรมและเสมอภาค กล้ายืนหยัดในการกระทำที่ถูกต้อง คำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ของส่วนตน ตลอดจนส่งเสริมให้มีการคุ้มครองและปกป้องบุคลากรภาครัฐที่กล้ายืนหยัดในการกระทำที่ถูกต้องและมีพฤติกรรมการทำงานตามจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ

4. สร้างผู้นำทางยุทธศาสตร์ในหน่วยงานภาครัฐทุกระดับอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบเพื่อให้ผู้นำและผู้บริหารภาครัฐมีความคิดเชิงกลยุทธ์ มีความเข้าใจสภาพเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม ทั้งระดับท้องถิ่น ระดับประเทศ ระดับภูมิภาคและระดับโลก มีความสามารถในการนำหน่วยงานและมีคุณธรรมจริยธรรมในการบริหารงานเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม เป็นทั้งผู้นำทางความรู้และความคิด ผลักดันภารกิจ นำการเปลี่ยนแปลง พัฒนานโยบายและยุทธศาสตร์เป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ร่วมงาน และต่อสังคม เพื่อรองรับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติระยะยาว โดยต้องได้รับการปรับเปลี่ยน กระบวนการทางความคิดให้ตนเองมีความเป็นผู้ประกอบการสาธารณะ เพิ่มทักษะให้มีสมรรถนะที่จำเป็นและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันจะช่วยให้สามารถแสดงบทบาทของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อสร้างคุณค่าและประโยชน์สุขให้แก่ประชาชน¹⁰³

กระบวนการยุทธศาสตร์ชาติ

สฤกษ์พิพร สุนทรกิจ ได้กล่าวไว้ในบทความทางวิชาการ เรื่อง กระบวนการยุทธศาสตร์ชาติ โดยมีข้อเสนอแนะด้านการบริหารจัดการภาครัฐและการบูรณาการยุทธศาสตร์ชาติ เสนอแนวทางพัฒนากระบวนการยุทธศาสตร์ชาติ ด้านองค์ความรู้ แนวทางและวิธีการในการกำหนดยุทธศาสตร์ชาติ ดังนี้

1. ภาครัฐควรกำหนดให้ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ชาติ หรือสถาบันการศึกษาระดับชาติที่ได้รับมอบหมายมีหน้าที่บริหารจัดการองค์ความรู้ที่ปวงเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ชาติ รวมทั้งฝึกอบรมบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ชาติทั้งกระบวนการ ภาครัฐควรให้ความรู้เกี่ยวกับแนวคิดด้านยุทธศาสตร์เบื้องต้นกับเด็กและเยาวชนทั่วไป สนับสนุนการศึกษาวิชายยุทธศาสตร์ความมั่นคงแห่งชาติและความสัมพันธ์ระหว่างประเทศควบคู่ไปกับการศึกษาตามหลักสูตรปกติของสถาบันการศึกษาทั่วไป สร้างผู้นำทางยุทธศาสตร์ (Strategic Leaders) และนักยุทธศาสตร์มืออาชีพ (Professional Strategists) ในระดับชาติ สร้างนักบริหารจัดการยุทธศาสตร์ (Strategic Managers) ในระดับบริหาร ในลักษณะคล้ายกับผู้บริหารโครงการ (Project Manager) ที่สามารถบริหารจัดการยุทธศาสตร์เชิงบูรณาการได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งสร้างนักยุทธศาสตร์ระดับปฏิบัติรุ่นใหม่ในทุกสาขาวิชาการอย่างต่อเนื่องเพื่อทยอยนำเข้าสู่ระบบบริหารจัดการยุทธศาสตร์ชาติต่อไป

2. คณะกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติควรกำหนดตัวแบบมาตรฐานในการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติเชิงบูรณาการ เพื่อใช้ในการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติและการฝึกอบรมบุคลากรที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งใช้ในการชี้แจงทำความเข้าใจกับผู้ที่เกี่ยวข้อง สื่อสารมวลชนและประชาชนทั่วไป เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความน่าเชื่อถือให้กับยุทธศาสตร์ชาติ

¹⁰³ “แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2566 – 2580) (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม),” **ราชกิจจานุเบกษา** เล่มที่ 140, ตอนที่ 51 ง (7 มีนาคม 2566): 20(1)-20(17).

ข้อเสนอแนะด้านการพัฒนาและบริหารจัดการบุคลากรภาครัฐ

1. ภาครัฐควรเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ชาติให้กับบุคลากร ภาครัฐเสริมสร้างทักษะในการทำงานเป็นทีม รวมทั้งเสริมสร้างความพร้อมด้านบุคลากรในการจัดทำ ยุทธศาสตร์ชาติ หรือยุทธศาสตร์รองรับของหน่วยงาน

2. ภาครัฐควรปลูกฝังจิตสำนึกและอุดมการณ์ในการทำงานเพื่อส่วนรวมและองค์กรให้กับ บุคลากรภาครัฐ

3. ภาครัฐควรจัดทำแผนงานพัฒนาบุคลากรผู้บริหารระดับสูง (Human Resource Development Program) และระบบบริหารจัดการบุคลากรผู้บริหารระดับสูง (Human Resource Management System) รวมทั้งปรับระบบเงินเดือน ค่าตอบแทนและแรงจูงใจด้านอื่น ๆ ของหน่วยงาน ภาครัฐให้สอดคล้องกับการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติ นอกจากนี้ควรเริ่มศึกษาวิเคราะห์ระบบ การพัฒนาผู้บริหารระดับชาติโดยคัดเลือกและนำเด็กและเยาวชนที่มีศักยภาพสูงเข้ามาสู่กระบวนการ พัฒนาที่เป็นระบบตั้งแต่เนิ่น ๆ

4. ภาครัฐควรปลูกฝังจิตสำนึกในการให้บริการให้กับบุคลากรภาครัฐ กระตุ้นให้เกิด ความกระตือรือร้นความเอาใจใส่ มุ่งมั่นและจริงจังในการปฏิบัติงาน รวมทั้งปรับปรุงพัฒนาอุปนิสัย และบุคลิกภาพให้กับบุคลากรผู้ปฏิบัติของหน่วยงานภาครัฐ

ข้อเสนอแนะระดับนโยบายในการพัฒนากระบวนการยุทธศาสตร์ชาติดังกล่าวจะนำไปสู่ การขจัดปัญหาในกระบวนการยุทธศาสตร์ชาติและก้าวที่ได้มาซึ่งกระบวนการยุทธศาสตร์ชาติที่มี ประสิทธิภาพและเหมาะสมกับบริบท ดังนั้น ยุทธศาสตร์ชาติซึ่งเป็นผลผลิตของกระบวนการ จะครอบคลุมประเด็นปัญหาสำคัญของชาติทั้งหมด มีความชัดเจนและเจาะจง มีความสมบูรณ์ ในตัวเอง มีความสมเหตุสมผล และเป็นยุทธศาสตร์ที่ถูกต้องเหมาะสม (The Right Strategy) ซึ่งจะทำให้การนำยุทธศาสตร์ชาติไปปฏิบัติเป็นไปอย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ (Good Execution) สามารถตรวจสอบความก้าวหน้าหรือประเมินผลได้อย่างเที่ยงตรง มีโอกาสสูงที่จะประสบความสำเร็จ บรรลุเป้าหมายภายในกรอบเวลาที่กำหนด¹⁰⁴

¹⁰⁴ สฤษดิ์พร สุนทรกิจ, “กระบวนการยุทธศาสตร์ชาติ,” วารสาร รัฐธำมณวิวัฒน์ 60, 1 (มกราคม - เมษายน 2561): 9-23.

ยุทธศาสตร์ชาติและการนำไปสู่การปฏิบัติ

วระเดช จันทรศร กล่าวในบทความ เรื่อง ยุทธศาสตร์ชาติ และการนำไปสู่การปฏิบัติ เพื่อแสดงถึงความสัมพันธ์ของยุทธศาสตร์ชาติกับนโยบายของรัฐบาลในการบริหารราชการแผ่นดิน กระบวนการขับเคลื่อนนำไปสู่การปฏิบัติและเงื่อนไขสำคัญสู่ความสำเร็จ โดยแสดงแนวคิดถึงกรอบแนวทางการพัฒนาของยุทธศาสตร์ชาติ 6 ด้านภายใต้สถานะและทิศทาง การปรับตัวของประเทศไทยและสภาพแวดล้อมที่ประเทศไทยจะต้องเผชิญ คณะกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ ได้กำหนดกรอบแนวทางการพัฒนาของยุทธศาสตร์ชาติ ไว้ในด้านต่าง ๆ รวม 6 ด้าน คือ ด้านความมั่นคง ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม ด้านการสร้างความเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ในที่นี้จะขอกกล่าว เฉพาะในด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐมีจุดเน้นและสาระโดยสังเขป ดังนี้

1. การแก้ปัญหาคอร์รัปชันและระบบอุปถัมภ์ ตลอดจนการบริหารจัดการภาครัฐที่ขาดประสิทธิภาพ
2. การปรับภาครัฐให้มีขนาดที่เหมาะสมกับบทบาทภารกิจ
3. ปรับวัฒนธรรมในการทำงานให้มุ่งผลสัมฤทธิ์และผลประโยชน์ส่วนรวม ยึดหลักธรรมาภิบาล
4. เน้นการนำนวัตกรรม เทคโนโลยีข้อมูลขนาดใหญ่และระบบการทำงานที่เป็นดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้ อย่างคุ้มค่าและปฏิบัติงานเทียบได้กับมาตรฐานสากล รวมทั้งมีลักษณะเปิดกว้างเชื่อมโยงถึงกันและเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน ได้อย่างสะดวก รวดเร็วและ โปร่งใส โดยทุกภาคส่วนในสังคมต้องร่วมกันปลูกฝังค่านิยมความซื่อสัตย์สุจริต ความมีธรรมาภิบาลและสร้างจิตสำนึกในการปฏิเสธไม่ยอมรับการทุจริตประพฤติมิชอบอย่างสิ้นเชิง
5. การออกกฎหมายต้องมีเท่าที่จำเป็น มีความชัดเจน ทันสมัย เป็นสากล มีประสิทธิภาพ และนำไปสู่การลดความเหลื่อมล้ำและเอื้อต่อการพัฒนา โดยกระบวนการยุติธรรมมีการบริหารที่มีประสิทธิภาพ เป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ มีการอำนวยความยุติธรรมตามหลักนิติธรรม
6. มีการพัฒนาระบบบริหารจัดการบุคลากรภาครัฐที่สามารถจูงใจและดึงดูดให้คนดีคนเก่ง เข้ามาร่วมเป็นพลังในการพัฒนาประเทศ
7. ทั้งนี้มีประเด็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญได้แก่ การพัฒนาภาครัฐให้ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางตอบสนองความต้องการ ให้บริการด้วยความรวดเร็ว โปร่งใส มีมาตรฐานสากล เป็นระดับแนวหน้าของประเทศ บริการสาธารณะต่าง ๆ ผ่านการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ มียุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายและเชื่อมโยงการพัฒนาในทุกระดับทุกประเด็น ทุกภารกิจและทุกพื้นที่ มีระบบงบประมาณแผ่นดินที่สอดคล้องกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ มีแผนเพิ่มรายได้ของประเทศคู่กับแผน

งบประมาณให้เกิดความสมดุลระหว่างรายได้กับรายจ่าย พร้อมทั้งเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดเก็บรายได้ของรัฐและการปรับปรุงระบบภาษี¹⁰⁵

ศศิวิมล คำเมืองและกัมปนาท วงษ์วัฒนพงษ์ กล่าวถึง ทิศทางการปรับตัวขององค์กรและทรัพยากรมนุษย์สู่วิถีการทำงานในรูปแบบวิถีปกติใหม่ (Direction of Organization and Human Resource Adaptation to a New Normal Way of Working) ที่ได้ศึกษาทิศทางการจัดการภาครัฐ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐและการปรับตัวที่จะเตรียมความพร้อมในการขับเคลื่อนไปสู่โมเดลไทยแลนด์ 4.0 การเป็นเศรษฐกิจฐานความรู้ไปสู่องค์กรแห่งนวัตกรรมในอนาคต ปัจจัยสำคัญที่ผลักดันให้ภาครัฐต้องทบทวนบทบาทและการทำงาน คือ พลวัตของการเปลี่ยนแปลงระดับประเทศและระดับโลก ภาครัฐจำเป็นต้องปรับตัวให้มีความเป็นอัจฉริยะทั้งในระดับองค์กรและระดับบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งการตระหนักและให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐตอบสนองการพัฒนาประเทศรวมทั้งพัฒนากำลังคนภาครัฐก็ได้รับการพัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy) ซึ่งเห็นได้จากแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 แผนปฏิรูปประเทศและแผนอื่น ๆ นอกจากนี้ รัฐบาลยังได้จัดตั้งหน่วยงานกลางระดับประเทศในการพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีให้กับบุคลากรภาครัฐเพื่อเปลี่ยนแปลงขององค์กร โดยเฉพาะ คือ สถาบันพัฒนาบุคลากรด้านดิจิทัลภาครัฐ (TDGA) และพัฒนาไปสู่รัฐบาลดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบ ลดความซ้ำซ้อนขั้นตอนการทำงาน บูรณาการข้อมูลสารสนเทศระหว่างหน่วยงานเพื่อให้เกิดการใช้ประโยชน์ร่วมกัน โดยมีทรัพยากรมนุษย์เป็นกลไกในการขับเคลื่อนองค์กรสร้างนวัตกรรมในการทำงานพัฒนาองค์กรให้มีขีดความสามารถในการแข่งขันและสร้างผลลัพธ์เชิงนวัตกรรมตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศปัจจุบันและอนาคต สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 - 2580) และแผนการปฏิรูปประเทศ (พ.ศ. 2561-2565) กำหนดให้ต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารงานบุคลากรภาครัฐ เพื่อจูงใจให้ผู้มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริงเข้ามาทำงานในหน่วยงานของรัฐ รวมทั้งให้มีการพัฒนาบุคลากรภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ ไม่ซ้ำซ้อน ส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มุ่งเน้นให้กำลังคนภาครัฐมีสมรรถนะสูง มีความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่ทันสมัย ปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพและยึดมั่นในคุณธรรม พร้อมนำการพัฒนาประเทศ (Highly Competent Public Officials) รวมทั้งแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ (พ.ศ. 2563 – 2565) ได้กำหนดสาระสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ ประเด็นการพัฒนาที่ 2 พัฒนารอบทักษะ (Skillsets) การทำงานในยุคดิจิทัลและศตวรรษที่ 21 และการสร้างนวัตกรรมที่ตอบสนองต่อการขับเคลื่อนภารกิจตาม

¹⁰⁵ วรเดช จันทรรศ, **ยุทธศาสตร์ชาติ และการนำไปสู่การปฏิบัติ**, เข้าถึงเมื่อ 3 ตุลาคม 2566, เข้าถึงได้จาก <http://legacy.orst.go.th/wp-content/uploads/2019/08>

แผนการปฏิรูปประเทศแผนยุทธศาสตร์ชาติ ตลอดจนการพัฒนาาระบบราชการในอนาคตเพื่อให้บุคลากรภาครัฐมีทักษะที่จำเป็นในการขับเคลื่อนการปฏิรูปภาครัฐสร้างผลลัพธ์เชิงนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อภาครัฐและประชาชนและการผสมผสานการทำงานและการใช้ชีวิตอย่างมีประสิทธิภาพ

ภาครัฐได้กำหนดทิศทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐรองรับอนาคต แสดงให้เห็นถึงการให้ความสำคัญของรัฐบาลในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง รวมไปถึงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 ได้กำหนดเป้าหมายโดยยึดหลัก “คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา” รวมไปถึงมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 26 กันยายน 2560 เห็นชอบให้ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเร่งพัฒนาตนเองและสนับสนุนการพัฒนาผู้อื่นอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีทักษะด้านดิจิทัลในระดับที่สามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัยมาใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด และสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมการทำงานหรือการให้บริการภาครัฐที่ทันสมัยและมีการเชื่อมโยงการทำงานและข้อมูลข้ามหน่วยงานและการสร้างรัฐบาลแบบเปิดด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล (Digital Government Transformation) และการพัฒนาประเทศไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่งและยั่งยืนซึ่งแนวทางการปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล

การปรับตัวและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลที่ก้าวกระโดดและการผสมผสานการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่หลากหลายสาขา ในขณะที่คนพัฒนาและจบการศึกษาเพียงสาขาเดียว ซึ่งอาจจะไม่ตรงกับทักษะที่จำเป็นในปัจจุบัน แต่สามารถพัฒนาได้ดีกว่าทรัพยากรที่เป็นปัจจัยทางการผลิตปัจจัยอื่น การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับองค์กรอย่างเหมาะสมมีความสำคัญไม่แพ้การมีบุคลากรที่มีศักยภาพ สำนักงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (องค์การมหาชน) กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนและสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) สร้างเครือข่ายความร่วมมือกันเพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากรภาครัฐให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่ยุคสมัยของรัฐบาลดิจิทัล โดยได้มีการจัดตั้งสถาบันพัฒนาบุคลากรด้านดิจิทัลภาครัฐหรือ Thailand Digital Government Academy (TDGA) เพื่อเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรภาครัฐด้านดิจิทัล โดยบุคลากรภาครัฐทุกระดับจะต้องผ่านการอบรมจากสถาบันนี้ ด้วยหลักสูตรที่เหมาะสมกับความสามารถทางด้านดิจิทัลในแต่ละระดับหรือ Digital Literacy ของแต่ละบุคคล ถือเป็นโอกาสของประเทศไทยที่มีหน่วยงานกลางที่มุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านเทคโนโลยีเฉพาะทาง

การขับเคลื่อนสู่ประเทศไทย 4.0 สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้จัดทำกรอบแนวทางการปฏิรูประบบ เพื่อรองรับไทยแลนด์ 4.0 โดยมีสาระสำคัญที่มุ่งเน้นองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ

1. ภาครัฐที่เปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน (Open and Connected Government)
2. ภาครัฐที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางการบริการและเข้าถึงความต้องการในระดับปัจเจก (Citizen –Centric and Service – Oriented Government)

3. ภาครัฐอัจฉริยะ มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย (Smart Performance Government) การตอบโจทย์สาระสำคัญดังกล่าว “ทุนมนุษย์” คือ หัวใจของการพัฒนาและคุณภาพของทุนมนุษย์ เป็นปัจจัยสำคัญที่จะบ่งชี้ขีดความสามารถในการแข่งขันระยะยาวของประเทศต้องได้รับการปรับเปลี่ยน กระบวนการทางความคิด (Mindset) ให้ตนเองมีความเป็นสาธารณะ (Public Entrepreneurship) เพิ่มทักษะ สมรรถนะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ซึ่งจะส่งผลต่อการแสดงบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leader) เพื่อสร้างคุณค่า (Public Value)¹⁰⁶

ยุทธศาสตร์สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579)

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนหรือเรียกโดยย่อว่า สำนักงาน ก.พ. เป็นองค์กรกลางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือน ทำหน้าที่ส่งเสริมการพัฒนาข้าราชการและบุคลากรภาครัฐให้มีคุณภาพชีวิตและการทำงานที่ดีและพัฒนาระบบการบริหารกำลังคนในราชการให้เป็นกลไกการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติอย่างมีประสิทธิภาพ ผนวกรวมซึ่งระบบคุณธรรมในราชการพลเรือน ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ สำนักงาน ก.พ. จึงกำหนดยุทธศาสตร์ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

วิสัยทัศน์

ปฏิรูปการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล พัฒนาคุณภาพ คุณธรรม ของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ เพื่อสร้างให้เกิดความเชื่อมั่น ความไว้วางใจและแรงสนับสนุนในการปฏิบัติงานราชการเพื่อประเทศชาติและประชาชนจากทุกฝ่าย (To Restore Trust in Thai Public Servants)

พันธกิจ

1. ปรับขนาด ต้นทุนและค่าใช้จ่ายด้านบุคคลของภาครัฐอยู่ในระดับที่เหมาะสม เป็นประโยชน์คุ้มค่า เพื่อให้ผู้บริหารภาครัฐสามารถจัดสรรทรัพยากรเพื่อการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ (Optimizing Size and Costs of HR in Thai Public Service)

2. ปรับปรุงกลไกการบริหารทรัพยากรบุคคล ให้ยืดหยุ่น คล่องตัว ทันสมัย เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐสามารถสนองตอบต่อความต้องการในการบริการภาครัฐ ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงและเป็นที่ยอมรับและเชื่อมั่นในระดับสากล (Innovating Agile HRM in Thai Public Service)

¹⁰⁶ ศศิวิมล คำเมืองและกัมปนาท วงษ์วิวัฒนพงษ์, “ทิศทางการปรับตัวขององค์กรและทรัพยากรมนุษย์สู่วิถีการทำงานในรูปแบบวิถีปกติใหม่,” *Journal of Modern Learning Development* 7, 8 (กันยายน 2565): 354-367.

3. พัฒนาข้าราชการและบุคลากรภาครัฐให้ปฏิบัติหน้าที่ราชการอย่างมีคุณธรรม มีความเป็นมืออาชีพ ควบคู่กับการสร้างสมดุลของคุณภาพงานและคุณภาพชีวิตที่เหมาะสมกับความจำเป็น ความต้องการและความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่ายทุกระดับ (Improving Quality of Work & Life of Thai Public Servants)

ยุทธศาสตร์สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579) กำหนดแผนงานตามยุทธศาสตร์ไว้ 4 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1: QUICK WINS (พ.ศ. 2560 – 2564)

- 1.1 ระบบบริหารกำลังคนคุณภาพและศักยภาพสูง (Talent Inventory Management)
- 1.2 ระบบการสรรหาและเลือกสรรบุคคลเข้าสู่ระบบราชการด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e – Exam)
- 1.3 ระบบพัฒนาสมรรถนะข้าราชการ 4.0 ระยะที่ 1 (Competency Management System for Civil Service 4.0 Phase I)
- 1.4 กลไกส่งเสริมมาตรฐานทางจริยธรรมให้หน่วยงานของรัฐ
- 1.5 การปรับปรุงกฎหมายและกระบวนการดำเนินการทางวินัย

ระยะที่ 2: ขยายผล (พ.ศ. 2565 – 2569)

- 2.1 ระบบการจ้างงานที่หลากหลายและยืดหยุ่น: Multi/Flexible Recruitment and Career Management System (Phase I)
- 2.2 ระบบพัฒนาสมรรถนะข้าราชการ 4.0 (ระยะที่ 2): Competency Management System for Civil Service 4.0 (Phase II)
- 2.3 ระบบการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ: Department HRM Improvement System
- 2.4 ระบบการถ่ายเท/สับเปลี่ยนหมุนเวียนข้ามส่วนราชการและภูมิภาค: Flexible Workforce Management
- 2.5 ระบบให้คำปรึกษาข้าราชการ: Civil Service Counseling System
- 2.6 โปรแกรมระบบสารสนเทศทรัพยากรบุคคล (DPIS 6.0)

ระยะที่ 3: เสริมสร้างความเข้มแข็งระบบ/กลไก (พ.ศ. 2570 – 2574)

- 3.1 ระบบการจ้างงานที่หลากหลายและยืดหยุ่น: Multi/Flexible Recruitment and Career Management System (Phase II)
- 3.2 ศูนย์กลางองค์ความรู้ระดับนานาชาติด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ International Hub on Civil Service Management
- 3.3 ระบบกรรมการสอบสวนกลาง

ระยะที่ 4: พัฒนาต่อเนื่อง (พ.ศ. 2575 – 2579)

ระบบบริหารทรัพยากรภาครัฐที่บูรณาการกับระบบการจ้างงานของประเทศ: Integrated National Employment System¹⁰⁷

การดำเนินงานในช่วงปัจจุบันเป็นช่วงระยะที่ 2 (พ.ศ. 2565 – 2569): ขยายผล ซึ่งมีภารกิจ/โครงการสำคัญและเป้าหมาย ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ภารกิจ/โครงการสำคัญและเป้าหมาย ระยะที่ 2 (พ.ศ. 2565 – 2569)

ภารกิจ/โครงการสำคัญ	เป้าหมาย
การจ้างงานที่หลากหลายและยืดหยุ่น และการส่งเสริมการสับเปลี่ยนหมุนเวียนกำลังคนในภาครัฐ	การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภาครัฐที่เอื้อต่อการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด
การเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลและการให้คำปรึกษาข้าราชการ	การพัฒนากฎหมายเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล การพัฒนาระบบและดำเนินการสรรหาบุคคลเข้ารับราชการ
การพัฒนาสมรรถนะข้าราชการ 4.0	การเพิ่มศักยภาพกำลังคนภาครัฐ การบริหารจัดการดูแลนักเรียนไทยในต่างประเทศอย่างมีประสิทธิภาพ การเสริมสร้างเกียรติภูมิและคุณภาพบุคลากรภาครัฐ
โปรแกรมระบบสารสนเทศทรัพยากรบุคคล (DPIS 6.0)	การพัฒนาระบบสารสนเทศทรัพยากรบุคคล (DPIS 6.0) ที่มีความคล่องตัว

ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, ยุทธศาสตร์ชาติ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560–2579), เข้าถึงเมื่อ 3 ตุลาคม 2566, เข้าถึงได้จาก <https://www.ocsc.go.th/about-ocsc#gsc.tab=0>

¹⁰⁷ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, ยุทธศาสตร์ชาติ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579), เข้าถึงเมื่อ 3 ตุลาคม 2566, เข้าถึงได้จาก <https://www.ocsc.go.th/about-ocsc#gsc.tab=0>

ทิศทางการพัฒนาระบบราชการ (พ.ศ. 2566 – 2570)

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) ซึ่งเป็นหน่วยงานหลักในการพัฒนาระบบราชการ ทำหน้าที่สนับสนุนการทำงานของคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการในการเสนอแนะและให้คำปรึกษาแก่คณะรัฐมนตรีเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการและงานของรัฐอย่างอื่น ซึ่งรวมถึงโครงสร้างระบบราชการ ระบบงบประมาณ ระบบบุคลากร มาตรฐานทางคุณธรรมและจริยธรรม ค่าตอบแทนและวิธีปฏิบัติราชการอื่น ให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดินได้กำหนดทิศทางการพัฒนาระบบราชการ (พ.ศ. 2566 – 2570) ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐ โดยมีทิศทางการพัฒนาระบบราชการของประเทศที่มีขีดสมรรถนะด้านประสิทธิภาพภาครัฐสูง เพื่อรองรับความท้าทายใหม่ในโลกยุค VUCA โดยมีหลักคิณำทาง (Guiding Principle) ของการพัฒนาระบบราชการ ดังนี้

มีบทบาทภารกิจเหมาะสม

1. ภาครัฐลดบทบาทผู้ให้บริการและเปิดให้ภาคส่วนอื่นให้บริการแทนเอื้อต่อการพัฒนาประเทศ
2. ภาครัฐทบทวนบทบาทและกระจายอำนาจทางการบริหาร
ใช้ดิจิทัลในการทำงาน
3. งานบริการภาครัฐเป็นดิจิทัลแบบเบ็ดเสร็จ (End to End Service)
4. ภาครัฐใช้ดิจิทัลในการทำงานและใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ
เปิดกว้างทำงานกับภาคส่วนอื่น
5. ภาครัฐระบบเปิด ประชาชนเข้าถึงข้อมูลใช้ประโยชน์และมีส่วนร่วม
6. ภาครัฐมีระบบงานโปร่งใส ไร้การทุจริตคอร์รัปชัน
ระบบงานทันสมัยยืดหยุ่น
7. ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ดึงดูดและรักษาผู้มีศักยภาพ
8. กฎหมาย กฎ ระเบียบ ทันสมัย ยืดหยุ่น¹⁰⁸ ดังแผนภูมิที่ 11

¹⁰⁸ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, **ทิศทางการพัฒนาระบบราชการ พ.ศ. 2566-2570**, เข้าถึงเมื่อ 3 ตุลาคม 2566, เข้าถึงได้จาก <https://www.opdc.go.th/content/OQ>



แผนภูมิที่ 11 หลักคิณนำทง (Guiding Principle) ของการพัฒนาระบบราชการ
ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, **ทิศทางการพัฒนาระบบราชการ พ.ศ. 2566-2570**,
เข้าถึงเมื่อ 3 ตุลาคม 2566, เข้าถึงได้จาก <https://www.opdc.go.th/content/OO>

แผนพัฒนาการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

แผนการศึกษาแห่งชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579)

กระทรวงศึกษาธิการได้จัดทำแผนการศึกษาแห่งชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579) เป็นหลักในการบริหารงานด้านการศึกษา ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี เพื่อสร้างความต่อเนื่องของนโยบายในระยะยาว ไม่เปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ทางการเมืองและเพื่อให้ทันกับดักประเทศ คุณภาพการศึกษามีแนวโน้มไปในทิศทางที่อยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างต่ำ ดังนั้น หน่วยงานทั้งภาครฐและภาคเอกชนทุกภาคส่วนที่รับผิดชอบในการจัดการศึกษาจะต้องเคร่งครัด ผลักดัน ปรับสภาพและพัฒนาเพื่อขับเคลื่อนการศึกษาของประเทศให้ก้าวไปสู่แถวหน้าของประเทศและในกลุ่มประเทศอาเซียน จึงจะเป็นการช่วยยกระดับคุณภาพของประชาชนได้เช่นเดียวกับประเทศที่พัฒนาแล้ว โดยกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อเป็นกรอบแนวทางในระยะยาวไว้ 6 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การจัดการศึกษาเพื่อความมั่นคงของสังคมและประเทศชาติ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การผลิตและพัฒนากำลังคน การวิจัยและนวัตกรรม เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาศักยภาพคนทุกช่วงวัยและการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้

- ยุทธศาสตร์ที่ 4 การสร้างโอกาส ความเสมอภาคและความเท่าเทียมทางการศึกษา
- ยุทธศาสตร์ที่ 5 การจัดการศึกษาเพื่อสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
- ยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนาประสิทธิภาพของระบบบริหารจัดการศึกษา

โดยมีเป้าหมายที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อยกระดับในการจัดการศึกษา ในข้อที่ 4 ระบบการบริหารจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ เพื่อการพัฒนาผู้เรียนอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพและการลงทุนทางการศึกษาที่คุ้มค่าและบรรลุเป้าหมาย (Efficiency) หน่วยงานสถานศึกษา และสถาบันการศึกษาทุกแห่งสามารถบริหารและจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยคุณภาพและมาตรฐานระดับสากล จัดให้มีระบบการจัดสรรหาและใช้ทรัพยากรทางการศึกษาที่ก่อประโยชน์สูงสุด ในการพัฒนาผู้เรียนแต่ละคนให้บรรลุศักยภาพและขีดความสามารถของตนและส่งเสริมสนับสนุนให้ทุกภาคส่วนของสังคมที่มีศักยภาพและความพร้อมเข้ามามีส่วนร่วมในการระดมทุนและร่วมรับภาระค่าใช้จ่ายเพื่อการศึกษา โดยเฉพาะสถานประกอบการ สถาบันและองค์กรต่าง ๆ ในสังคม¹⁰⁹ และมียุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 2 ยุทธศาสตร์ คือ ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาศักยภาพคนทุกช่วงวัยและการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้และยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนาประสิทธิภาพของระบบบริหารจัดการศึกษา ซึ่งผู้วิจัยขอนำเสนอในส่วนที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 3 คือ การพัฒนาศักยภาพคนทุกช่วงวัยและการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ มีเป้าหมายและตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

1. ระบบการผลิตครู อาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา ได้มาตรฐานระดับสากล มีตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น มีฐานข้อมูลความต้องการใช้ครู แผนการผลิตครูอาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา ในระยะ 10 ปี (พ.ศ. 2560 – 2569) จำแนกตามสาขาวิชา ขนาดสถานศึกษาและจังหวัด สัดส่วนของการบรรจุครูที่มาจากการผลิตครูในระบบปิดเพิ่มขึ้นมีหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่เอื้อให้ผู้สำเร็จการศึกษาจากสาขาวิชาอื่นและพัฒนาเพิ่มเติมเพื่อเข้าสู่วิชาชีพครู เป็นต้น

2. ครู อาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา ได้รับการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐาน มีตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น ครูอาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาทุกระดับและประเภทการศึกษาได้รับการพัฒนาตามมาตรฐานวิชาชีพและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพรวมทั้งได้รับการพัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการและยุทธศาสตร์ของหน่วยงานเพิ่มขึ้นและระดับความพึงพอใจของครูอาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาที่มีต่อการพัฒนาและการใช้ประโยชน์จากการพัฒนาเพิ่มขึ้น เป็นต้น

¹⁰⁹ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, **แผนการศึกษาชาติ (พ.ศ. 2560-2579)** (กรุงเทพฯ: พรินทวอนกราฟฟิค จำกัด, 2560), 81.

1. แนวทางการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการผลิตครู อาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา คือ

1.1 จัดให้มีกลไกกำหนดนโยบายและแผนการผลิตและพัฒนาครูอาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา เพื่อประสาน กำกับ ติดตาม ประเมินผลการผลิตและพัฒนาครู ให้ข้อเสนอแนะการจัดสรรงบประมาณและระดมทรัพยากร สนับสนุนการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมการผลิต พัฒนาครูอาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา เพื่อเสริมสร้างการพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และนโยบายประเทศไทย 4.0

1.2 ออกแบบระบบและรูปแบบการผลิตครูอาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนการผลิตและพัฒนาครูตามความต้องการใช้ครู ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพในแต่ละระยะ โดยพัฒนาระบบการสรรหาคนดีคนเก่ง มีความศรัทธาในวิชาชีพเข้ามาเป็นครูโดยการมีส่วนร่วมของเครือข่ายสถาบันการผลิตครูและครูผู้สอน

1.3 ส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาสถาบันการศึกษาที่เป็นหน่วยผลิตครูพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาและสถานศึกษาที่เป็นหน่วยปฏิบัติการสอนให้มีคุณภาพและมาตรฐานสูงในสาขาวิชาที่สถาบันการศึกษาเชี่ยวชาญ

2. แนวทางในการพัฒนาคุณภาพครู อาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา คือ

2.1 ออกแบบระบบและรูปแบบการพัฒนาครูอาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาเพื่อเสริมสร้างการพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปีและยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 โดยครูทุกระดับและประเภทการศึกษาได้รับการพัฒนาตามมาตรฐานวิชาชีพเพื่อประกันคุณภาพและมาตรฐานสมรรถนะวิชาชีพครูและระบบประกันคุณภาพทางการศึกษา

2.2 เร่งรัดพัฒนาครูอาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา รวมทั้งครูฝึกในสถานประกอบการ โดยเริ่มต้นจากครูประจำการที่สอนไม่ตรงวุฒิครูที่สอนคละชั้นและครูในสาขาวิชาที่ขาดแคลน

2.3 พัฒนาระบบการพัฒนาวิชาชีพของครูในสถานศึกษาด้วยการส่งเสริมให้มีชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพหรือ Professional Learning Community (PLC) เพื่อให้ครูเกิดสังคมนการเรียนรู้ในการพัฒนาและช่วยเหลือผู้เรียนในสถานศึกษาและระหว่างสถานศึกษา รวมทั้งแลกเปลี่ยนประสบการณ์และสร้างสังคมครูที่เข้มแข็งในการพัฒนาตนเองและนักเรียนให้เต็มศักยภาพ

2.4 พัฒนามาตรฐานสมรรถนะวิชาชีพครูอาชีพศึกษา มาตรฐานครูฝึกในสถานประกอบการ และมาตรฐานสถานประกอบการที่ทำหน้าที่ฝึกปฏิบัติ

2.5 เสริมสร้าง ปลุกจิตสำนึกครูอาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา ให้ดำรงชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

2.6 พัฒนาระบบการประเมินตามระดับคุณภาพของมาตรฐานวิชาชีพเพื่อการต่ออายุใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ

2.7 พัฒนาครูสู่การเป็นครูแกนนำ (Master Teacher) และครูมืออาชีพ (Professional Teacher) ที่สะท้อนทักษะ ความรู้ความสามารถและสมรรถนะของวิชาชีพครู¹¹⁰

ยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนาประสิทธิภาพของระบบบริหารจัดการศึกษา

ประเด็นการพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลของครู อาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา ให้ความสำคัญธรรมชาติ สร้างขวัญกำลังใจและส่งเสริมให้ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มตามศักยภาพ โดยมีแนวทางการพัฒนา ดังนี้

1. พัฒนาระบบการใช้ครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ปฏิบัติงานตรงกับความรู้ความสามารถ วุฒิการศึกษา/การฝึกอบรมและลดภาระงานของครูที่ไม่เกี่ยวกับการเรียนการสอน (งานธุรการ งานบริหารทั่วไป)
2. พัฒนาระบบการสรรหาและแต่งตั้งผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาระดับต่าง ๆ โดยยึดหลักเกณฑ์ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์การจัดการเรียนการสอน การบริหารการศึกษา และการประสบความสำเร็จในวิชาชีพ
3. พัฒนาระบบประเมินสมรรถนะครูตามมาตรฐานวิชาชีพ รวมทั้งพัฒนาระบบการประเมิน ตำแหน่งและวิทยฐานะสำหรับตำแหน่งที่มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ เพื่อดำรงไว้ซึ่งความรู้ความสามารถ ความชำนาญการ หรือความเชี่ยวชาญในตำแหน่งและวิทยฐานะที่ได้รับการบรรจุและแต่งตั้ง
4. กำหนดแผนงาน ขั้นตอนและมาตรการทางการบริหารเพื่อกระจายอัตรากำลังครูให้เหมาะสมกับจำนวนนักเรียนที่ลดลงอย่างต่อเนื่อง
5. พัฒนาระบบเงินเดือนและค่าตอบแทน สำหรับครูที่มีสมรรถนะสูงและครูที่ปฏิบัติงานในพื้นที่ห่างไกล ทุรกันดาร เสี่ยงภัยและพื้นที่พิเศษ
6. พัฒนาระบบการบริหารจัดการอัตรากำลังครูและระบบการจ้างครูเพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีจำนวนที่เหมาะสม สอดคล้องกับภารกิจการจัดการเรียนการสอนและแนวโน้มของประชากรวัยเรียนที่ลดลงอย่างต่อเนื่อง
7. ปรับปรุงฐานข้อมูลความต้องการใช้ครูให้เหมาะสมกับสถานการณ์และสัดส่วนของประชากรวัยเรียน¹¹¹

¹¹⁰ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, *แผนการศึกษาชาติ (พ.ศ.2560-2579)* (กรุงเทพฯ: พรินทวนกราฟฟิค จำกัด, 2560), 116-117.

¹¹¹ เรื่องเดียวกัน, 137-138.

แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน (พ.ศ. 2566 - 2570)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้จัดทำแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน (พ.ศ. 2566 - 2570) ซึ่งเป็นแผนระยะปานกลางที่ระบุทิศทางการพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานที่หน่วยงานในสังกัดทั้งหน่วยงานในส่วนกลาง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาทั่วประเทศ ควรให้ความสำคัญและมุ่งดำเนินการในระยะ 5 ปี โดยใช้เป็นกรอบแนวทางในการดำเนินงาน รวมถึงการจัดทำแผนที่เกี่ยวข้องและหน่วยงานภายนอกใช้เป็นกรอบและแนวทางในการขับเคลื่อนการพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานให้เป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องกัน เพื่อส่งเสริมการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาพรวม โดยกลยุทธ์ที่ 4 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์

1. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษามีการนำระบบข้อมูลสารสนเทศและเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารจัดการและการให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพ

2. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษามีระบบการบริหารจัดการที่ได้มาตรฐาน

3. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษามีระบบการจัดสรรทรัพยากร โดยเฉพาะอัตรากำลังและงบประมาณ ที่มีประสิทธิภาพเหมาะสมกับบริบท

4. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษามีการส่งเสริมการมีส่วนร่วมที่มีประสิทธิภาพเหมาะสมกับบริบท

5. สถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา สถานศึกษาในพื้นที่ลักษณะพิเศษและโรงเรียนคุณภาพได้รับการพัฒนาประสิทธิภาพที่เหมาะสมกับบริบท

โดยมีแนวทางพัฒนากลยุทธ์ที่ 4 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ ดังนี้

1. พัฒนาระบบสารสนเทศในหน่วยงานทุกระดับให้มีระบบข้อมูลจัดการและรายงาน (ปพ. Online/ระบบรายงานผลต่อพระราชบัญญัติอำนาจความสะดวก พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล/ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (นักเรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษา สถานศึกษา (อาคาร ครูภัณฑ์)/ด้านบุคลากร) และการให้บริการอื่น ๆ)

2. พัฒนาระบบพื้นฐานทางเทคโนโลยีให้ครอบคลุมทั้งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (การให้ความช่วยเหลือด้านเทคโนโลยีพื้นฐาน พัฒนาบุคลากรให้มีทักษะพื้นฐานด้านเทคโนโลยีการใช้โครงข่ายอินเทอร์เน็ต การใช้อุปกรณ์ด้าน ICT และการพัฒนา Software) อย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพสูงสุด

3. สร้าง พัฒนาและส่งเสริมการใช้ระบบบริหารด้านการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ดีสำหรับสถานศึกษาให้เป็นระบบเดียวเพื่อลดภาระงานครู ลดความซ้ำซ้อนของระบบงานและการจัดเก็บข้อมูล
4. จัดหาอุปกรณ์ เทคโนโลยีที่เหมาะสมในทุกระดับและเพียงพอต่อความต้องการของการดำเนินงานสนับสนุนงบประมาณด้านเทคโนโลยีแก่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษาให้ครบถ้วนโดยวิธีการสนับสนุนจากรัฐและภาคีเครือข่าย เพื่อรองรับการทำงานและการจัดการเรียนการสอน
5. ปรับปรุงระเบียบ กฎหมาย แนวปฏิบัติให้สอดคล้องกับการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล
6. จัดสรรงบประมาณที่สอดคล้องกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลทางการศึกษาที่เกิดขึ้น โดยจัดสรรงบประมาณในรูปแบบวงเงินรวม (Block Grant)
7. ปรับเงินอุดหนุนค่าใช้จ่ายรายหัวผู้เรียนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน
8. ปรับจำนวนเงินขั้นต้นและจัดสรรให้แก่สถานศึกษาเพื่อการจัดการศึกษาให้เหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน
9. ปรับโครงสร้างองค์กรให้ยืดหยุ่นทันสมัยรองรับการเปลี่ยนแปลง
10. ปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบ วิธีการให้มีการกระจายอำนาจการบริหารงานบุคคล
11. จัดกรอบอัตราค่าจ้างที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานในสถานการณ์ปัจจุบัน ทั้งข้าราชการ พลเรือนสามัญ/ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและสายสนับสนุน เช่น พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำลูกจ้างรายปี (ครูอัตราจ้าง นักการภารโรง อธิการโรงเรียน พี่เลี้ยงเด็กพิการ) และอื่น ๆ
12. เสริมสร้างขวัญกำลังใจในความก้าวหน้าทางวิชาชีพและการยกย่องเชิดชูเกียรติบุคลากร
13. พัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีความรู้ด้านเทคโนโลยีที่สอดคล้องกับ Digital Literacy และสมรรถนะครูในทุกด้าน
14. พัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณธรรม จริยธรรมและการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาล
15. ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างสถานศึกษาทั้งในและนอกสังกัด เพื่อบริณาการการใช้ทรัพยากรของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้พื้นที่เป็นฐานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด สามารถจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีคุณภาพ โดยนำเทคโนโลยีเข้ามาสนับสนุน
16. ส่งเสริมทุกภาคส่วนให้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา สนับสนุนทรัพยากร (มาตรการทางภาษีบุคลากรสิ่งอำนวยความสะดวก)
17. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ การบริหารจัดการศึกษาจากภาคส่วนอื่น

18. บูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานในการจัดการศึกษา (Open Data/Data Catalog) ทั้งในและนอกสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
19. ส่งเสริมสนับสนุนสถานศึกษาในพื้นที่ลักษณะพิเศษ ให้ได้รับการพัฒนาการจัดการศึกษาที่เหมาะสมตามบริบทของพื้นที่
20. บูรณาการการบริหารจัดการทุกภาคส่วนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาอย่างต่อเนื่องในการจัดการศึกษา
21. ขยายผลนวัตกรรมที่ใช้ในการบริหารจัดการศึกษาจากพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาสู่พื้นที่อื่น ๆ
22. พัฒนาสถานศึกษาในสังกัดให้มีคุณภาพ ยั่งยืน สอดคล้องกับบริบทของพื้นที่ โดยเฉพาะโรงเรียนคุณภาพประถมศึกษาและมัธยมศึกษา โรงเรียนที่สามารถดำรงอยู่ได้อย่างมีคุณภาพ (Stand Alone) สถานศึกษาตามโครงการในพระราชดำริ¹¹²

ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

มัธยมศึกษาเป็นการจัดการศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยจัดการศึกษาให้กับนักเรียนที่จบในระดับประถมศึกษามาแล้ว สำหรับผู้เรียนในระดับชั้นมัศึกษามักจะมีอายุประมาณ 11 - 18 ปี สำหรับการจัดการศึกษาในระดับมัศึกษามีจุดประสงค์เพื่อเสริมสร้างความรู้และทักษะกระบวนการเฉพาะด้าน เพื่อนำไปใช้ในการศึกษาระดับสูงต่อไป สำหรับประเทศโดยส่วนใหญ่แล้ว การศึกษาในระดับชั้นมัธยมศึกษาถือได้ว่าเป็นการศึกษาภาคบังคับสำหรับประเทศไทย นักเรียนจะต้องจบการศึกษาในระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น จึงจะถือว่าจบการศึกษาภาคบังคับ อย่างไรก็ตาม หลังจากจบระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้นแล้ว นักเรียนสามารถเลือกที่จะหยุดเรียนแล้วออกไปประกอบอาชีพหรือเรียนต่อก็ได้ ในกรณีที่เรียนต่อจะมี 2 ระบบให้เลือกเรียน ระหว่างสายสามัญ ซึ่งเป็นการเรียนต่อในระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย โดยมีการจัดการเรียนการสอนที่เป็นพื้นฐานสำหรับการเรียนต่อในระดับอุดมศึกษา และสายอาชีพซึ่งจะสอนเกี่ยวกับอาชีพทางด้านต่าง ๆ เช่น งานช่างและเกษตรกรรม เป็นต้น โดยทั้งหมดนี้รัฐบาลไทยจะเป็นผู้ดำเนินการทางด้านค่าใช้จ่ายทั่วไปจนจบระดับชั้นมัธยมศึกษา

¹¹² สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน (พ.ศ.2566 - 2570), เข้าถึงเมื่อ 3 พฤศจิกายน 2566, เข้าถึงได้จาก <https://www.obec.go.th/archives/813787>

การศึกษาระดับมัธยมศึกษาเป็นหลักสูตร 6 ปี แบ่งออกเป็น 2 ระยะ คือ ระดับมัธยมศึกษาตอนต้นเป็นการจัดการศึกษาให้แก่ผู้เรียนอายุระหว่าง 12 ถึง 14 ปี ที่สำเร็จการศึกษาระดับประถมศึกษาแล้ว ระดับมัธยมศึกษาตอนต้นจัดการเรียนการสอน 3 ปี และระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย เป็นการจัดการศึกษาให้แก่ผู้เรียนอายุระหว่าง 15 ถึง 17 ปี ที่สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นแล้วโดยจัดการเรียนการสอน 3 ปี หน่วยงานที่ดูแลการศึกษาในระดับมัธยมศึกษา คือ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบริหารงานภายใต้กำกับของศึกษาธิการตามกลุ่มจังหวัด ทั้ง 18 กลุ่มจังหวัด 6 ภาค ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง จัดตั้งสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ลงวันที่ 22 มีนาคม 2562 และประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง สถานที่จัดตั้งสำนักงานศึกษาธิการภาค สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ลงวันที่ 7 มีนาคม 2562 ดังนี้

ตารางที่ 2 สำนักงานศึกษาธิการและเขตพื้นที่รับผิดชอบ

สำนักงานศึกษาธิการภาค	สำนักงานศึกษาธิการภาค	รับผิดชอบดำเนินการจังหวัด
ภาคกลาง	สำนักงานศึกษาธิการภาค 1	ชัยนาท, พระนครศรีอยุธยา, ลพบุรี, สระบุรี, สิงห์บุรี, อ่างทอง
	สำนักงานศึกษาธิการภาค 2	นนทบุรี, ปทุมธานี, นครปฐม, สมุทรปราการ, กรุงเทพมหานคร
	สำนักงานศึกษาธิการภาค 3	กาญจนบุรี, ราชบุรี, สุพรรณบุรี
	สำนักงานศึกษาธิการภาค 4	ประจวบคีรีขันธ์, เพชรบุรี, สมุทรสงคราม, สมุทรสาคร
ภาคใต้	สำนักงานศึกษาธิการภาค 5	ชุมพร, นครศรีธรรมราช, พัทลุง, สุราษฎร์ธานี, สงขลา
	สำนักงานศึกษาธิการภาค 6	กระบี่, ตรัง, พังงา, ภูเก็ต, ระนอง, สตูล
ภาคใต้ชายแดน	สำนักงานศึกษาธิการภาค 7	นราธิวาส, ปัตตานี, ยะลา
ภาคตะวันออก	สำนักงานศึกษาธิการภาค 8	ฉะเชิงเทรา, ชลบุรี, ระยอง
	สำนักงานศึกษาธิการภาค 9	จันทบุรี, ตราด, นครนายก, ปราจีนบุรี, สระแก้ว
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	สำนักงานศึกษาธิการภาค 10	บึงกาฬ, เลย, หนองคาย, หนองบัวลำภู, อุดรธานี
	สำนักงานศึกษาธิการภาค 11	นครพนม, มุกดาหาร, สกลนคร
	สำนักงานศึกษาธิการภาค 12	กาฬสินธุ์, ขอนแก่น, มหาสารคาม, ร้อยเอ็ด
	สำนักงานศึกษาธิการภาค 13	ชัยภูมิ, นครราชสีมา, บุรีรัมย์, สุรินทร์
สำนักงานศึกษาธิการภาค 14	ยโสธร, ศรีสะเกษ, อำนาจเจริญ, อุบลราชธานี	
ภาคเหนือ	สำนักงานศึกษาธิการภาค 15	เชียงใหม่, แม่ฮ่องสอน, ลำปาง, ลำพูน
	สำนักงานศึกษาธิการภาค 16	เชียงราย, น่าน, พะเยา, แพร่
	สำนักงานศึกษาธิการภาค 17	ตาก, พิชณุโลก, เพชรบูรณ์, สุโขทัย, อุตรดิตถ์
	สำนักงานศึกษาธิการภาค 18	กำแพงเพชร, นครสวรรค์, พิจิตร, อุทัยธานี

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจัดตั้งขึ้นตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การกำหนด และแก้ไขเปลี่ยนแปลงเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ประกาศ ณ วันที่ 28 มกราคม 2564 โดยกำหนดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา และที่ตั้งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.) จำนวน 62 เขต ดังนี้

ตารางที่ 3 จำนวนโรงเรียนแยกตามเขตพื้นที่การศึกษา

ที่	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา	จำนวนโรงเรียน
1	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1	67
2	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2	52
3	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี	29
4	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์	55
5	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากำแพงเพชร	32
6	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น	84
7	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจันทบุรี ตราด	39
8	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาฉะเชิงเทรา	29
9	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง	51
10	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชัยภูมิ	37
11	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชิงราช	41
12	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงใหม่	34
13	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตรัง กระบี่	44
14	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตาก	21
15	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัศึกษานครปฐม	29
16	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัศึกษานครพนม	51
17	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัศึกษานครราชสีมา	50
18	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัศึกษานครศรีธรรมราช	71
19	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัศึกษานครสวรรค์	37
20	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัศึกษานนทบุรี	18
21	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัศึกษานราธิวาส	17
22	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัศึกษาน่าน	30
23	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบึงกาฬ	25
24	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์	66
25	เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี	22
26	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจวบคีรีขันธ์	18

ตารางที่ 3 จำนวนโรงเรียนแยกตามเขตพื้นที่การศึกษา (ต่อ)

ที่	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา	จำนวนโรงเรียน
27	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาป्राจันบุรี นครนายก	30
28	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปัตตานี	17
29	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา	29
30	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา	18
31	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพังงา ภูเก็ต ระนอง	27
32	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพัทลุง	27
33	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิจิตร	30
34	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์	57
35	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบุรี	22
36	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์	39
37	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่	16
38	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม	35
39	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร	30
40	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแม่ฮ่องสอน	8
41	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษายะลา	12
42	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด	60
43	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี	26
44	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี	25
45	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลำปาง ลำพูน	45
46	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู	52
47	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร	83
48	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร	45
49	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล	53
50	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรปราการ	25
51	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม	20
52	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสระแก้ว	14
53	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสระบุรี	21
54	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสิงห์บุรี อ่างทอง	26
55	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุโขทัย	27
56	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี	32
57	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร	66
58	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์	85

ตารางที่ 3 จำนวนโรงเรียนแยกตามเขตพื้นที่การศึกษา (ต่อ)

ที่	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา	จำนวนโรงเรียน
59	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาหนองคาย	31
60	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี	63
61	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุทัยธานี ชัยนาท	34
62	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ	81
รวม		2,360

ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารการศึกษา กลุ่มสารสนเทศ สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน, เข้าถึงเมื่อ 6 กรกฎาคม 2565, เข้าถึงได้จาก <http://data.bopp-obec.info/emis/>

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

นอกจากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาแล้ว ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิดองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาทั้งระดับอุดมศึกษา และระดับต่ำกว่าอุดมศึกษา จากงานวิจัยทั้งในและต่างประเทศดังนี้

งานวิจัยในประเทศ

ไพชยนต์ ศรีม่วง ได้ทำการศึกษา เรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 ผลวิจัยพบว่า สภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 คือ 1) การวางแผนและสรรหาทรัพยากรบุคคล มีการดำเนินการสำรวจข้อมูลพร้อมวิเคราะห์การจัดทำแผนกำลังคนให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กรและจำนวนบุคลากรที่มีอยู่ 2) ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพทรัพยากรบุคคลมีการส่งเสริมการพัฒนาของครูและบุคลากรทางการศึกษา ในการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพเป็นมืออาชีพ 3) ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลมีการส่งเสริมการพัฒนา เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ เจตคติ คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพของครูและบุคลากรทางการศึกษาและ 4) ด้านการธำรงรักษาทรัพยากรบุคคล มีการจัดกิจกรรมที่เสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่ส่งเสริมความผูกพันระหว่างครูและบุคลากรทางการศึกษาสร้างวัฒนธรรมการอยู่ร่วมกัน ปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 คือ 1) การวางแผนและสรรหาทรัพยากรบุคคล มีการแต่งตั้ง ย้าย โอน

ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ดำเนินการใช้เวลานานและมีขั้นตอนมาก 2) การเสริมสร้างประสิทธิภาพทรัพยากรบุคคล สถานศึกษาไม่นำผลการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติราชการของครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษามาใช้ในการพัฒนาและการแก้ไขการปฏิบัติงาน 3) การพัฒนาทรัพยากรบุคคล สถานศึกษาส่วนใหญ่ขาดการติดตาม ประเมินผลการพัฒนาและรายงานผลตามระยะเวลาที่กำหนดและต่อเนื่อง และ 4) การอำนวยการรักษาทรัพยากรบุคคล สถานศึกษาจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลให้ครูขาดการกระทำที่ต่อเนื่องและไม่ตรงความต้องการ ส่วนปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 พบว่า ปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาใน 6 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านโครงสร้าง 2) ด้านระบบบริการ 3) ด้านบุคลากร 4) ด้านการเงิน 5) ด้านวัสดุอุปกรณ์ และ 6) ด้านการบริหารจัดการ ส่วนปัจจัยภายนอกที่ศึกษาได้ปัจจัยเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาใน 4 ด้าน คือ 1) ด้านสังคมและวัฒนธรรม 2) ด้านเทคโนโลยี 3) ด้านเศรษฐกิจและ 4) การเมืองและกฎหมาย ส่วนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 ประกอบด้วย 1) ปรับปรุงการวางแผนอัตรากำลังเพื่อให้ได้ทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับความต้องการจำเป็น 2) พัฒนาระบบการสรรหาให้ได้ทรัพยากรบุคคลที่มีขีดสมรรถนะสูง 3) ปรับปรุงการนิเทศ กำกับติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลให้เป็นระบบและต่อเนื่อง 4) พัฒนาระบบการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน 5) พัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีภาวะผู้นำและมีวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการศึกษา 6) ส่งเสริมทรัพยากรบุคคลให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้และนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาตนเอง 7) ประสานทุกภาคส่วนให้มีส่วนร่วมในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษา 8) ปรับปรุงการจัดสวัสดิการและสวัสดิภาพให้มีความเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการของครูและบุคลากรทางการศึกษาและความพร้อมของสถานศึกษา และ 9) ส่งเสริมการเชิดชูเกียรติครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ส่วนผลการประเมินกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 พบว่า วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ประเด็นกลยุทธ์ มาตรการและตัวชี้วัดมีความสอดคล้อง ความเหมาะสมความเป็นไปได้และการยอมรับได้อยู่ระดับมากและมากที่สุด¹¹³

¹¹³ ไพบยนต์ ศรีม่วง. “การพัฒนากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41.” วารสารการวิจัย การสะลองคำ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย 7, 2 (กรกฎาคม - ธันวาคม 2556): 177-190.

สิรินพร วิทิตสุภากัลย์ ได้ศึกษาวิจัย เรื่องการพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันโรงเรียนเอกชนบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยใช้รูปแบบเชิงผลสำเร็จแบบยืดหยุ่นมากกว่ารูปแบบเชิงเหตุผลแบบเข้มงวด (ค่าเฉลี่ย = 3.78 และ 3.39 ตามลำดับ) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ผู้ให้ข้อมูลต้องการให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นรูปแบบเชิงผลสำเร็จแบบยืดหยุ่นมากกว่ารูปแบบเชิงเหตุผลแบบเข้มงวดเช่นเดียวกัน (ค่าเฉลี่ย = 4.72 และ 9.64 ตามลำดับ) 2) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนที่มีการปฏิบัติที่ดีในปัจจุบันพบว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยใช้รูปแบบเชิงผลสำเร็จแบบยืดหยุ่นมากกว่ารูปแบบเชิงเหตุผลแบบเข้มงวด (ค่าเฉลี่ย = 4.02 และ 3.82 ตามลำดับ) สำหรับสภาพที่พึงประสงค์นั้น โรงเรียนเอกชนที่มีการปฏิบัติที่ดีพึงประสงค์ให้มีการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นรูปแบบเชิงผลสำเร็จแบบยืดหยุ่นมากกว่ารูปแบบเชิงเหตุผลแบบเข้มงวดเช่นเดียวกัน (ค่าเฉลี่ย = 4.77 และ 4.73 ตามลำดับ) 3) รูปแบบที่พัฒนาขึ้นสำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน คือ “รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงบูรณาการแบบเข้มงวดและแบบยืดหยุ่น” (IHS Model) ที่เน้นบูรณาการระหว่างการบริหารเชิงเหตุผลแบบเข้มงวดและการบริหารเชิงผลสำเร็จแบบยืดหยุ่นเพื่อมุ่งให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนบรรลุเป้าประสงค์ (Goal) ทั้งในระดับส่วนบุคคลและระดับโรงเรียน¹¹⁴

รุ่งนภา ช่างไม้ ได้ทำการศึกษา เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามหลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษา สังกัดเมืองพัทยา ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักธรรมาภิบาล คือ สถานศึกษายังไม่ได้รับมอบอำนาจอย่างแท้จริงทำให้เกิดปัญหาความล่าช้าในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ยังไม่มีการวางแผนด้านอัตรากำลังอย่างชัดเจน การมีส่วนร่วมด้านการให้ข้อมูลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังมีน้อย ไม่มีการประเมินผลอย่างเป็นระบบ เมื่อมีการจัดไปทัศนศึกษาดูงาน ไม่มีการติดตามและแจ้งผลการประเมิน เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจ และยังไม่มีการสร้าง ความผูกพันระหว่างผู้ที่เกษียณอายุไปแล้วกับผู้ที่ยังปฏิบัติหน้าที่ 2) รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักธรรมาภิบาล มี 5 ด้าน ประกอบด้วย 2.1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การวางแผนอัตรากำลัง การวิเคราะห์งานและการกำหนดตำแหน่ง จะต้องดำเนินงานอย่างเป็นระบบโดยคำนึงถึงความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรและคาดคะเนความต้องการกำลังคนในอนาคตโดยใช้ระบบสารสนเทศ 2.2) การจัดหาและการบรรจุแต่งตั้งทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การสรรหา การคัดเลือกและการบรรจุแต่งตั้ง ควรมีการกระจายอำนาจให้แก่สถานศึกษาอย่างชัดเจน 2.3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การฝึกอบรม การศึกษาต่อ

¹¹⁴ สิรินพร วิทิตสุภากัลย์, “การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน” (ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556), 187-198.

โดยถือว่า “คน” ในองค์การเป็นสินทรัพย์ ซึ่งเป็นการลงทุนเพื่อเพิ่มมูลค่าให้แก่องค์การ การพัฒนาจะต้องใช้กระบวนการ เป็นขั้นตอนอย่างต่อเนื่อง 2.4) การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ได้แก่ บำเหน็จ ความชอบการเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนขั้นเงินเดือน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การโอนและการย้าย ซึ่งมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ให้สถานศึกษายึดหลักความเสมอภาคและความยุติธรรม 2.5) การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ได้แก่ กิจกรรมสัมพันธ์ สวัสดิการและความปลอดภัย วินัยและการรักษาวินัย การพ้นจากตำแหน่ง เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จและภาพลักษณ์ความยั่งยืนขององค์การ การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 5 ด้าน จะต้องดำเนินการภายใต้ทิศทางการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล 3) ความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษา สังกัดเมืองพัทยา มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก¹¹⁵

พระครูสุนทรวัชรกิจ (บุญธรรม รมณีโก) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของคณะสงฆ์จังหวัดเพชรบุรี ผลการวิจัยพบว่า 1) แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการวางแผน การสรรหา การพัฒนาและการธำรงรักษา มีกลยุทธ์ คือ กระบวนการของการกำหนดทิศทางและวัตถุประสงค์ขององค์กร กำหนดแผนทั้งในระยะสั้น กลางและยาว ซึ่งขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละงาน การนำแผนไปปฏิบัติให้เกิดผลด้วยการจัดทำเป็นเอกสารที่ระบุวิสัยทัศน์ภารกิจและกลยุทธ์ด้านต่าง ๆ ในการดำเนินงานขององค์การหนึ่ง ๆ เป็นเครื่องมือในการประสานงานและกำกับติดตามการดำเนินงานในส่วนต่าง ๆ ขององค์การให้เป็นไปในทิศทางและจังหวะที่สอดคล้องกัน ซึ่งจัดทำขึ้นจากการวิเคราะห์สภาพการณ์ภายนอกและภายในองค์การเพื่อคาดคะเน แนวโน้มของสถานการณ์และกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์การให้สอดคล้องเหมาะสมกับแนวโน้มของสถานการณ์จุดมุ่งหมาย ภารกิจและวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์ขององค์การ นโยบายต่าง ๆ ที่สำคัญแผนงานหลักและแผนงานอื่น ๆ ที่จะนำมาปฏิบัติมาบูรณาการเพื่อให้สามารถเชื่อมโยงสอดคล้องกับหลักการบริหารขององค์การ เพื่อให้องค์การบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ตามจุดมุ่งหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ 2) สภาพกลยุทธ์การทรัพยากรมนุษย์ของคณะสงฆ์จังหวัดเพชรบุรีที่เป็นอยู่นั้น คณะสงฆ์ได้นำกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้มีความสอดคล้องตามพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ตลอดจนถึงกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของคณะสงฆ์จังหวัดเพชรบุรีเพื่อส่งเสริมการสร้างทรัพยากรบุคคล คือ พระสังฆาธิการ ผู้เป็นศาสนทายาทสืบทอดอายุพระพุทธศาสนาในอนาคต นอกจากนั้นปัญหาอุปสรรคการจัดการที่ไม่เหมาะสมกับกลยุทธ์การจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ของคณะสงฆ์จังหวัดเพชรบุรี มีสาเหตุ

¹¹⁵ รุ่งนภา ช่างไม้, “การพัฒนาแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามหลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษา สังกัดเมืองพัทยา” (ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, 2557), 198-202.

สำคัญมาจากวิสัยทัศน์ที่ไม่ชัดเจน พันธกิจไม่เหมาะสม กระบวนการจัดการภายในคณะสงฆ์ไม่ชัดเจน เช่น การวางแผน (Planning) การสรรหา (Recruiting) การพัฒนา (Development) และการธำรงรักษา (Maintaining) เป็นต้น 3) กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของคณะสงฆ์จังหวัดเพชรบุรี คือ การใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีคุณค่าเพื่อเป็นการรักษาบุคลากรที่มีค่าให้คณะสงฆ์รู้จักคุณค่าของกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์นำไปประพฤติปฏิบัติในชีวิตประจำวันเป็นกลยุทธ์การวางแผนงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับงานด้านทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมด ถือว่าเป็นงานที่สำคัญที่สุด เพราะเป็นแม่แบบที่มีคุณภาพและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่คณะสงฆ์เพื่อเตรียมบุคคลให้เหมาะสมกับงานและเวลา รวมทั้งพัฒนากำลังคนให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายยังสามารถประเมินกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันและความต้องการในอนาคต พร้อมวิธีการเพื่อให้เกิดความสมดุลกันระหว่างทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันกับทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตการพยากรณ์ความต้องการเพื่อให้สอดคล้องกับตำแหน่งที่ว่างในอนาคตซึ่งจำเป็นต้องให้มีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีด้วย จึงนำเสนอกลยุทธ์ ดังนี้ 3.1) กลยุทธ์ด้านการวางแผน มีวินัย ตรงต่อเวลาและความรับผิดชอบต่อตนเองและสังคมมี ภาวะความเป็นผู้นำและผู้ตาม สามารถทำงานเป็นทีมและสามารถแก้ไขข้อขัดแย้งและลำดับความสำคัญ มีจุดมุ่งหมายเพื่อเสริมสร้างให้ทรัพยากรมีความรู้ความสามารถ ทักษะคติและประสบการณ์เพิ่มขึ้นจนสามารถ ปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพเดียวกันพร้อมที่จะรับผิดชอบงาน ตำแหน่งสูงขึ้นเพื่อให้องค์กรสัมฤทธิ์ผล 3.2) กลยุทธ์ด้านการสรรหา การคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการทำงานหรือรับตำแหน่งในหน้าที่ต่าง ๆ มีการสรรหาจากคุณสมบัติที่เหมาะสมกับงาน การกำหนดการสรรหาทรัพยากรมนุษย์โดยให้ยึดหลักพระธรรมวินัยและกฎหมายบ้านเมืองเพื่อจะได้นำไปสู่ขั้นตอนที่มีคุณภาพ 3.3) กลยุทธ์ด้านการพัฒนา มีความเชื่อมั่นว่าจะต้องเปลี่ยนจากการพัฒนาความรู้ทักษะและพฤติกรรมไปสู่การพัฒนาทัศนคติแรงจูงใจและอุปนิสัยเพื่อให้คนหาความรู้เอง พัฒนาทักษะด้วยตัวเอง รวมถึงปรับเปลี่ยนพฤติกรรมไปตามทัศนคติที่เปลี่ยนไป 3.4) กลยุทธ์ด้านการธำรงรักษา ความสัมพันธ์ที่ดีของคณะสงฆ์จะทำให้เกิดความรัก ความผูกพัน ความนับถือ การร่วมมือร่วมใจ ความจงรักภักดีและความสำเร็จในงานของคณะสงฆ์การปรับเปลี่ยนตำแหน่ง ที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถและประสบการณ์¹¹⁶

¹¹⁶ พระครูสุนทรวัชรกิจ (บุญธรรม ธมฺมิโก), “กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของคณะสงฆ์จังหวัดเพชรบุรี” (พุทธศาสนดุชฎีบัณฑิต สาขาการจัดการเชิงพุทธ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2557), 231-243.

มีชัย พลทองมาก ได้ทำการศึกษา เรื่อง รูปแบบการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า ผลการศึกษาสภาพและแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีรายละเอียดดังนี้ 1. ผลการศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า หลักธรรมาภิบาลที่มีความสำคัญต่อการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม หลักการมีส่วนร่วม หลักความโปร่งใสและหลักความรับผิดชอบตามลำดับ ขอบข่ายงานการบริหารงานบุคคล สถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีการกำหนดขอบข่ายงานการบริหารงานบุคคลเป็น 5 งาน ประกอบด้วย งานวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง งานสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง งานเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน งานวินัยและการรักษาวินัย และงานการออกจากราชการและการบริหารงานบุคคลทั้ง 5 งานมีความจำเป็นต้องใช้หลักธรรมาภิบาลเพื่อการบริหารในภาพรวมอยู่ในระดับมาก กระบวนการบริหารงานบุคคลแบ่งเป็น 4 ขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1 การวางแผน (Planning: P) ขั้นที่ 2 การปฏิบัติตามแผน (Doing: D) ขั้นที่ 3 การตรวจสอบ (Checking: C) และขั้นที่ 4 การปรับปรุงแก้ไข (Acting: A) ซึ่งในแต่ละขั้นต่างก็แยกจากกันตามขอบข่ายและภาระงานการบริหารงานบุคคลและจะมีหลักธรรมาภิบาลที่มีความจำเป็นและสำคัญเพื่อการบริหารในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการบริหารและ 4 ปัจจัยแห่งความสำเร็จ แบ่งเป็น 4 ด้าน คือ ด้านผู้บริหาร ด้านครู ด้านสภาพแวดล้อมและด้านหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง 2. ผลการศึกษาแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าผู้ทรงคุณวุฒิได้เสนอแนวทางในการบริหารงานบุคคลตามองค์ประกอบของการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้ องค์ประกอบที่ 1 หลักธรรมาภิบาลประกอบด้วยหลักสำคัญ 7 หลัก ได้แก่ 1) หลักนิติธรรม 2) หลักคุณธรรม 3) หลักความโปร่งใส 4) หลักความรับผิดชอบ 5) หลักการมีส่วนร่วม 6) หลักประสิทธิภาพ และ 7) หลักประสิทธิผลองค์ประกอบที่ 2 ขอบข่ายงานการบริหารงานบุคคล แบ่งเป็น 5 งาน ได้แก่ 1) งานวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง 2) งานสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง 3) งานเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน 4) งานวินัยและการรักษาวินัย และ 5) งานการออกจากราชการ องค์ประกอบที่ 3 กระบวนการบริหารงานบุคคล แบ่งเป็น 4 ขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1 การวางแผน (Planning: P) ขั้นที่ 2 การปฏิบัติตามแผน (Doing: D) ขั้นที่ 3 การตรวจสอบ (Checking: C) การปรับปรุงแก้ไข (Acting: A) และขั้นที่ 4 ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ ครูมีความเสียสละ บุคลากรที่เกี่ยวข้องรับฟังความคิดเห็นและมีความเป็นกัลยาณมิตรต่อเพื่อนร่วมงาน 2) โรงเรียนมีบรรยากาศการทำงานที่เป็นประชาธิปไตย และ 3) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเปิดโอกาสให้โรงเรียนมีส่วนร่วมและรับรู้ในกระบวนการบริหารงานบุคคลในส่วนที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนซึ่งเขตดำเนินการ 3. ผลการสร้างรูปแบบการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน รูปแบบการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย

องค์ประกอบ 3 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1) หลักธรรมาภิบาล องค์ประกอบที่ 2) ขอบข่ายงาน การบริหารงานบุคคล องค์ประกอบที่ 3) กระบวนการบริหารงานบุคคล และปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จ ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) บุคลากร ในสถานศึกษามีความเป็นกัลยาณมิตรต่อกันและ 3) โรงเรียนมีบรรยากาศการทำงานที่เป็นประชาธิปไตย และจากการตรวจสอบรูปแบบด้วยการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ (Focus Group Discussion) ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่ารูปแบบการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานมีความเหมาะสม 3. ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการบริหารงานบุคคล ตามหลักธรรมาภิบาลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้ ผลการประเมินรูปแบบการบริหารงานบุคคล ตามหลักธรรมาภิบาลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้รับผิดชอบ งานบริหารงานบุคคล ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความคิดเห็นว่า รูปแบบการบริหารงานบุคคล ตามหลักธรรมาภิบาลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ในระดับมากที่สุด¹¹⁷

คมสัน อยู่เป็นสุข ได้ศึกษา เรื่อง รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา อาชีวศึกษาเอกชน สรุปลผลการวิจัย 1) รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา อาชีวศึกษาเอกชนมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านการพัฒนาและการฝึกอบรม ด้านการพัฒนางานด้าน การสรรหาและการคัดเลือก ด้านการศึกษาด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการพัฒนาวิชาชีพ ด้านการธำรงรักษา ด้านการบริหารด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ 2) ประสิทธิภาพของรูปแบบการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาอาชีวศึกษาเอกชน มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมาก¹¹⁸

ทวีรัตน์ สุกเพชร ทำการศึกษา เรื่อง อนาคตภาพในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของโรงพยาบาลตำรวจที่มีประสิทธิผล ผลการวิจัย พบว่า 1) สภาพการดำเนินงาน ปัญหา อุปสรรค ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลตำรวจ ได้แก่ 1.1) การติดตามและประเมิน การพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร 1.2) การสรรหาจากผู้ที่มีความเหมาะสมที่สุดกับทุกตำแหน่งงาน 1.3) การพัฒนาสายงานอาชีพที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพหรือคุณค่าของทุนมนุษย์และ 1.4) การที่บุคลากร สามารถเลือกที่จะโอนย้ายไปหน่วยงานอื่นได้เพื่อทำประโยชน์สูงสุดให้กับโรงพยาบาลตำรวจได้ 2) อนาคตภาพในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลตำรวจที่ต้องมีแผนงานเพื่อ

¹¹⁷ มีชัย พลทองมาก, “รูปแบบการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน,” วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์ 17, 3 (กรกฎาคม - กันยายน 2558): 32-40.

¹¹⁸ คมสัน อยู่เป็นสุข, “รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา อาชีวศึกษาเอกชน,” วารสารวิจัยและพัฒนาหลักสูตร 7, 2 (กรกฎาคม - ธันวาคม 2560): 202-241.

ขับเคลื่อนให้บรรลุเป้าหมาย สร้างความก้าวหน้าและความมั่นคง มีโครงสร้างที่เป็นการกระจายอำนาจ มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงทุกระบบอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด โดยต้องยึดมั่น ในอุดมการณ์มากกว่าคำว่ากำไรเพื่อเปลี่ยนแปลงวิธีการทำให้เกิดความเจริญก้าวหน้ามีศักยภาพระดับ สูงสุดที่จะทำให้เกิดผลลัพธ์ของงานที่มีประสิทธิภาพดีขึ้น 3) ข้อเสนอเชิงนโยบายในการบริหารจัดการ ทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของโรงพยาบาลตำรวจประกอบด้วย 3.1) ด้านการวางแผน 3.2) ด้านการสรรหา 3.3) ด้านการพัฒนา 3.4) ด้านการธำรงรักษา 3.5) Strategy หรือกลยุทธ์ 3.6) Structure หรือโครงสร้าง องค์กร 3.7) Systems หรือระบบ 3.8) Staff หรือบุคลากร 3.9) Style หรือรูปแบบการบริหารที่เป็น เลิศมีมาตรฐานสูงสุด 3.10) Skills หรือทักษะตามมาตรฐานคุณภาพและ 3.11) Superordinate Goal หรือเป้าหมายสูงสุด¹¹⁹

ดลนพร วราโพธิ์ ได้ทำการศึกษา เรื่อง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยสงฆ์ เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ มหาวิทยาลัยสงฆ์เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนมีการจัดการตามนโยบายที่ทางมหาวิทยาลัย กำหนด จึงทำให้ทราบ 1.1) จุดแข็ง คือ เป็นมหาวิทยาลัยที่มีวิถีและวัฒนธรรมเชิงพุทธ รับนิสิต ต่างประเทศเข้ามาศึกษาเล่าเรียนทุกระดับการศึกษา ถึงขนาดมีการจัดหลักสูตรอาเซียนศึกษา หลักสูตรภาษาอังกฤษเพื่อประชาคมอาเซียนยังมีหลักสูตรที่เป็นอัตลักษณ์ทางด้านคุณธรรมจริยธรรม มิวชาพระพุทธานุศาสตร์ในการจัดการเรียนการสอนอีกด้วย 1.2) จุดอ่อน คือ การที่ไม่เตรียม บุคลากรไว้ล่วงหน้าทางด้านภาษาต้องจ้างผู้เชี่ยวชาญด้านภาษา ในอนาคตจะต้องมีบุคลากรที่ชำนาญ ด้านภาษา บุคลากรมีความพร้อมเข้าสู่อาเซียนยังน้อย ไม่มีแผนงานของมหาวิทยาลัยในการเข้าสู่ อาเซียน ยังไม่มีหลักสูตรที่รองรับ อาจารย์ประจำหลักสูตรไม่เพียงพอตามหลักสูตรที่เปิดสอน สัดส่วน และวิทยฐานะของอาจารย์ประจำยังไม่เพียงพอ 1.3) โอกาส คือ มีทุนจากต่างประเทศที่ติดต่อให้ส่ง บุคลากรไปเรียนทางด้านภาษาและมีการประสานงานที่ดีต่อกัน การได้รับการสนับสนุนจากองค์กร ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศในกลุ่มอาเซียนมากขึ้น 1.4) อุปสรรค คือ มีการแข่งขันและพัฒนา บุคลากรเพื่อแข่งขันบุคลากรจากมหาวิทยาลัยอื่นขาดการประสานงานที่ดีกับหน่วยงานในมหาวิทยาลัย และหน่วยงานอื่น ๆ การเข้าเรียนของบุคลากรทางการศึกษา พระสงฆ์มีน้อยลงเรื่อย ๆ ขาดนโยบาย ในระดับสูงที่จะพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง 2) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยสงฆ์ เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ 2.1) ด้านการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ คือการสัมภาษณ์พนักงานเน้นไปที่การตั้งคำถามจากขีดความสามารถที่ต้องการของตำแหน่งงาน

¹¹⁹ ทวีรัตน์ สุกเพชร, “อนาคตภาพในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาล ตำรวจที่มีประสิทธิผล,” วารสารศิลปการศึกษาศาสตร์วิจัย 9, 2 (กรกฎาคม - ธันวาคม 2560): 1081-120.

มากกว่าเพื่อหาคนให้มีความเหมาะสมกับองค์กรและเหมาะสมกับลักษณะงาน 2.2) ด้านการวางแผน ทรัพยากรมนุษย์ คือมหาวิทยาลัยจะต้องวางแผนในการพัฒนาคน ส่งเสริมให้บุคลากรมีคุณภาพ ส่งเสริมพัฒนาบุคลากรที่มีอยู่ให้มีศักยภาพ สร้างคนของมหาวิทยาลัยออกไปรับใช้อาเซียน 2.3) ด้านการรักษาความเหมาะสมกับงานและทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด การควบคุม ด้านคุณภาพงานในแต่ละด้านของโครงการ ควบคุมด้านเวลาในการดำเนินโครงการให้สามารถ ดำเนินการตามแผนที่วางไว้ในการใช้และก่อให้เกิดประโยชน์ การควบคุมดูแลให้สำเร็จลุล่วงไปได้ ด้วยดีและมีประสิทธิภาพได้ตามแผนงานที่วางไว้ 2.4) ด้านการใช้ประโยชน์ทรัพยากรมนุษย์ คือ การใช้ประโยชน์ทรัพยากรมนุษย์เป็นไปตามระบบ จะมีหน่วยงานมีการพัฒนา มีการปรับเปลี่ยนเป็น วาระการทำงาน เลือกรับบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ มีการปรับเปลี่ยนเป็นวาระการทำงาน เลือกรับบุคคลที่มีความรู้ความสามารถของมหาวิทยาลัยสงขล 3) รูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยสงขลเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน คือ 3.1) ด้านการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ หลักความสามารถ หลักความมั่นคง หลักความเสมอและหลักความเป็นกลาง 3.2) ด้านการวางแผน ทรัพยากรมนุษย์กระบวนการในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ผู้มีหน้าที่วางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ ต้องทำการเก็บข้อมูล ศึกษาวิเคราะห์ วางแนวทางปฏิบัติตรวจสอบ ปรับปรุง การคาดการณ์ ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ต้องมีการคาดการณ์ไปในอนาคตถึงความต้องการด้านบุคลากรของ องค์กรว่ามีแนวโน้มหรือทิศทางที่จะออกมาในลักษณะใด วิธีปฏิบัติในการวางแผนทรัพยากร องค์กรและบุคลากรในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ 3.3) ด้านการรักษาทรัพยากรมนุษย์ หลักแห่ง ผลประโยชน์ หลักแห่งการจูงใจ หลักแห่งการต้องการ ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ดี หลักแห่ง การสร้างขวัญกำลังใจ 3.4) ด้านการใช้ประโยชน์ทรัพยากรมนุษย์ ระบบของมหาวิทยาลัย การใช้ ประโยชน์ทรัพยากรมนุษย์เป็นไปตามระบบ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การเพิ่มทักษะและศักยภาพ ด้านภาษา การจัดโครงสร้างในการบริหารจัดการ¹²⁰

ธนวัฒน์ ทองโชติฉัตร ได้ศึกษา รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้ตรวจพิสูจน์สังกัด สำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ ผลการวิจัยพบว่า 1) การประเมินความต้องการจำเป็นในการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ของผู้ตรวจพิสูจน์ เมื่อพิจารณาระดับสภาพที่ควรจะเป็นของผู้ตรวจพิสูจน์ โดยภาพรวมพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.67$ $SD = 0.77$) ส่วนระดับสภาพที่เป็นจริง โดยภาพรวมพบว่าอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.40$ $SD = 1.06$) ซึ่งเมื่อพิจารณาค่าดัชนี ลำดับความสำคัญ ของความต้องการจำเป็น (PNI Modified) พบว่าโดยภาพรวมของความต้องการจำเป็นในการบริหาร

¹²⁰ ดลนพร วราโพธิ์, “การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยสงขลเพื่อรองรับการเข้าสู่ ประชาคมอาเซียน,” วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์ 8, 2 (เมษายน - มิถุนายน 2562): 223-239.

ทรัพยากรมนุษย์ของผู้ตรวจพิสูจน์มีค่าเท่ากับ .272 2) รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้ตรวจพิสูจน์ ประกอบด้วย 5 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ที่มาของรูปแบบ ได้แก่ 1) ชื่อรูปแบบ 2) แนวคิดและหลักการของรูปแบบ 3) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ ส่วนที่ 2 องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้ตรวจพิสูจน์ ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) บุคลากร 2) งบประมาณ 3) วัสดุอุปกรณ์ 4) การบริหารจัดการ 5) การเมืองและกฎหมาย 6) เศรษฐกิจ 7) สังคม และ 8) เทคโนโลยี ส่วนที่ 3 กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้ตรวจพิสูจน์ มี 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การออกแบบองค์การ 2) การจัดหาบุคคลเข้าทำงาน 3) การจัดการประสิทธิภาพการทำงานและการประเมิน 4) การฝึกอบรมพนักงานและพัฒนาองค์กร 5) ระบบการให้รางวัลและสิทธิประโยชน์และการร้องเรียน ส่วนที่ 4 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ ประกอบด้วย 1) เงื่อนไขในการนำรูปแบบไปใช้ และ 2) ข้อเสนอแนะการนำรูปแบบไปใช้ ส่วนที่ 5 ความสำเร็จของรูปแบบพิจารณาได้จากตัวบ่งชี้ 1) ตัวบ่งชี้คุณลักษณะบุคลากร และ 2) ตัวบ่งชี้คุณลักษณะองค์การ¹²¹

ประสิทธิ์ พุทธศาสน์ศรัทธา ได้ทำการศึกษา เรื่อง รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามแนวชายแดนไทย - กัมพูชา ผลการวิจัยพบว่า 1) ผลการศึกษาวิเคราะห์สภาพทั่วไปการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นชายแดนไทย - กัมพูชา พบว่า มีประเด็นสำคัญ 2 ประเด็น คือ องค์กรที่ทำหน้าที่บริหารทรัพยากรมนุษย์ให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีหลายหน่วยงานและการทำงานที่ทับซ้อน การจัดโครงสร้างภายในองค์กรและกรอบอัตรากำลัง การกำหนดตำแหน่ง การสรรหา การบรรจุและการแต่งตั้งล่าช้า ด้านการวางแผนให้เหมาะกับงาน ผลการวิจัยพบว่า มีประเด็นสำคัญ 2 ประเด็น คือ การรับสมัครในตำแหน่งที่ต้องการและได้บุคคลที่ไม่ตรงกับความต้องการด้านการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ผลการวิจัยพบว่า มีประเด็นสำคัญ 2 ประเด็น คือ หลักสูตรส่วนใหญ่อยู่ส่วนกลางและหลักสูตรอบรมไม่สอดคล้องกับความต้องการที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอยากได้ เช่น ภาษาในท้องถิ่น วัฒนธรรมท้องถิ่น ด้านการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ การวิจัยพบว่า มีประเด็นสำคัญ 2 ประเด็น คือ ข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นมีความรู้สึกเป็นข้าราชการชั้นสองและให้ความเท่าเทียมกันกับข้าราชการพลเรือน 2) ผลการศึกษาการบูรณาการแนวคิด ทฤษฎีและหลักพุทธธรรมที่เหมาะสมกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ ด้านการวางแผน การสรรหาการบรรจุและการคัดเลือก หลักธรรมที่เหมาะสมคือ หลักอคติ 4 ด้านการวางแผนให้เหมาะกับงาน หลักธรรมที่เหมาะสม คือ จริต 6 ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบไปด้วยการพัฒนาและการฝึกอบรมใช้ไตรสิกขา 3 ด้านการธำรงรักษา

¹²¹ ธนวัฒน์ ทองโชติฉัตร, “รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้ตรวจพิสูจน์สังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ,” *วารสาร Humanities, Social Sciences and Arts* 12, 3 (พฤษภาคม - มิถุนายน 2562): 926-945.

ทรัพยากรมนุษย์ให้อยู่ในองค์กรนาน ๆ ใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ 4 3) รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามแนวชายแดนไทย - กัมพูชา สรุปได้ ดังนี้ รูปแบบของด้านการวางแผนการสรรหา การบรรจุและการคัดเลือกใช้หลักอคติ 4 รูปแบบด้านการวางแผนคนให้เหมาะกับงาน ด้วยหลักจรีต 6 รูปแบบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยไตรสิกขา 3 รูปแบบของด้านการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ด้วยสังคหวัตถุธรรม 4¹²²

พระครูสังฆรักษ์เอนก สุชาโต (สงกา) ได้ทำการศึกษา เรื่อง รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ผลการศึกษาองค์ประกอบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จากแนวคิดทฤษฎี เอกสารตำรางานวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์และสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า มีองค์ประกอบ 11 องค์ประกอบ 89 ตัวแปร ส่วนผลการสร้างรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา พบว่า มี 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) ด้านนโยบาย 2) ด้านการดำเนินงาน 3) ด้านสวัสดิการและ 4) ด้านการปฏิบัติงานและรูปแบบที่สร้างขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีค่าน้ำหนักขององค์ประกอบหลัก มีค่าระหว่าง 0.86 - 1.01 องค์ประกอบย่อยมีค่าระหว่าง 0.74 - 0.97 และตัวแปรมีค่าระหว่าง 0.60 - 0.84 และผลการประเมินและรับรองจากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 17 รูป/คน พบว่า ผลการประเมินในด้านความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.41 อยู่ในระดับมาก¹²³

อัจฉราภรณ์ บัวลังกา ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 1.1) การพัฒนาปัจเจกบุคคล 1.2) การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 1.3) วัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 1.4) การวิเคราะห์องค์การ 1.5) การประเมินผล 1.6) การวิเคราะห์งาน 1.7) การออกแบบ 1.8) การนำไปปฏิบัติ 1.9) การประเมินความต้องการ 2) รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา

¹²² ประสิทธิ์ พุทธศาสน์ศรัทธา, “รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามแนวชายแดนไทย-กัมพูชา,” วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์ 8, 2 (เมษายน - มิถุนายน 2562): 240-253.

¹²³ พระครูสังฆรักษ์เอนก สุชาโต (สงกา), “รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา,” วารสาร มหาจุฬาวชิการ 7, 3 (กันยายน - ธันวาคม 2563): 280-293.

ขั้นพื้นฐาน มี 4 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การประเมินความต้องการมีกิจกรรมที่ต้องดำเนินการ 2 ส่วน คือ การวิเคราะห์องค์การ การวิเคราะห์งาน ขั้นที่ 2 การออกแบบ มีกิจกรรมที่ต้องดำเนินการ 3 กิจกรรม คือ กำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาปัจเจกบุคคลและการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขั้นที่ 3 การนำไปปฏิบัติ และขั้นที่ 4 การประเมินผล¹²⁴

สิริวัชรณ์ ดวงคำ ทำการศึกษา เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ พบว่า รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ คือ 1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ 2) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 3) การบริหารค่าตอบแทน 4) การให้สวัสดิการ 5) การประเมินผล การปฏิบัติงาน 6) การสรรหา 7) การคัดเลือก ระดับความจำเป็นของตัวแปรที่กำหนดสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลส่วนใหญ่มีความจำเป็นในระดับมาก ผลการประเมินด้านความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้¹²⁵

สุนิสา ช่อแก้ว ได้ทำการศึกษา เรื่อง การปรับเปลี่ยนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐไทย ผลการวิจัย พบว่า ภาครัฐไทยกำลังเผชิญกับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่สำคัญ ส่งผลให้ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างมีความคาดหวังที่เพิ่มสูงขึ้น เช่น องค์กรต้องมีการวิเคราะห์และระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ บทบาทฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องมีความเข้าใจในกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น โดยที่ปัจจัยด้านความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลลัพธ์จากความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลลัพธ์จากความสามารถขององค์กร กลยุทธ์และโครงสร้างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตลอดจนประสบการณ์การทำงานทั้งในภาครัฐและประสบการณ์การทำงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ล้วนส่งผลต่อความคาดหวังในการปรับเปลี่ยนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งสิ้น ดังนั้น ภาครัฐจึงต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญ เช่น การบริหารอัตรากำลังคนภาครัฐโดยใช้อุปสงค์เป็นตัวขับเคลื่อน รวมถึงปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่มุ่งเน้นกระจายอำนาจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับ

¹²⁴ อัจฉราภรณ์ บัวลังกา, “รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” (ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2563), 304-310.

¹²⁵ สิริวัชรณ์ ดวงคำ, “การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ,” **วารสารบัณฑิตศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย** 18, 2 (กรกฎาคม – ธันวาคม 2563): 61-71.

หน่วยงาน เพื่อตอบสนองต่อผลลัพธ์ที่ลูกค้าคาดหวังในอนาคตทั้งในด้านการให้บริการที่ดียิ่งขึ้นและความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อประชาชน¹²⁶

สุภาพร แสงสมาน ได้ทำการศึกษา เรื่อง อนาคตภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า อนาคตภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร คือ 1) การวางแผนทรัพยากรบุคคล เน้นวางแผนจำนวนบุคลากรเป็นขั้นตอนแรกก่อนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร เพื่อเป็นการพยากรณ์ความต้องการทรัพยากรบุคคล อีกทั้งการวางแผนด้านคุณภาพและทักษะของบุคลากรให้เหมาะสมกับโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในอนาคต โดยมุ่งเน้นผลลัพธ์ คือ คุณภาพของนักเรียน 2) การสรรหาคัดเลือก บรรจุและแต่งตั้งควรมีการสรรหาบุคลากรจากภายใน ที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครให้ได้มีโอกาสเติบโตในสายอาชีพ พร้อมทั้งการสรรหาบุคลากรเข้ามาใหม่จากผู้ที่มีความเหมาะสมที่สุดทั้งการศึกษา ประสบการณ์และสมรรถนะควรพัฒนาด้านการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในกระบวนการคัดเลือก 3) การพัฒนาทรัพยากรบุคคล มุ่งเน้นการส่งเสริมความรู้และประสบการณ์ของบุคลากรให้เกิดความเชี่ยวชาญ ด้วยการฝึกอบรมหรือให้การศึกษาต่อและเปลี่ยนรูปแบบการพัฒนาบุคลากรให้มีความหลากหลายให้มีทักษะเทคโนโลยีตามมาตรฐานวิชาชีพอย่างเป็นระบบ 4) การกำหนดค่าตอบแทน สวัสดิการและสิทธิประโยชน์มุ่งเน้นในเรื่องของการให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ดี เป็นการจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานให้หน่วยงานอย่างเต็มศักยภาพ มีการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งและเลื่อนขึ้นเงินเดือนตามระบบคุณธรรม มีนโยบายชัดเจนที่ให้บุคลากรสามารถเลือกที่จะโอนย้ายไปหน่วยงานอื่นได้ตามที่สนใจที่ถนัด และ 5) การบริหารผลการปฏิบัติงานมุ่งเน้นการประเมินผลเพื่อนำมาปรับปรุงการทำงาน ติดตาม ตรวจสอบให้ดำเนินการตามเป้าหมายและมาตรฐานที่กำหนดผ่านระบบการประกันคุณภาพที่เข้มแข็ง¹²⁷

พระครูสังฆรักษ์บุญก้อง (กตปุญญ) วงษ์จันทร์ ศึกษา เรื่อง องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารหน่วยอภิธรรมโชติกะวิทยาลัย สังกัดมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ผลการวิจัยพบว่า 1. ผลการศึกษาองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารหน่วยอภิธรรมโชติกะวิทยาลัย ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก 16 องค์ประกอบย่อย 2. ผลการพัฒนาองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารหน่วยอภิธรรมโชติกะวิทยาลัย ได้องค์ประกอบที่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่า $\chi^2/df = 1.952$, $GFI = 0.951$, $AGFI = 0.949$ และ

¹²⁶ สุนิสา ช่อแก้ว, “การปรับเปลี่ยนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐไทย,” **วารสารรัฐศาสตร์นิเทศ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์** 7, 1 (มกราคม - มิถุนายน 2564): 55-95.

¹²⁷ สุภาพร แสงสมาน, “อนาคตภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร,” **วารสารมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย** 9, 2 (พฤษภาคม - สิงหาคม 2565): 246-259.

RMSEA = 0.000 ได้ 4 องค์ประกอบหลัก คือ 1) ด้านการธำรงรักษาบุคลากร มี 3 องค์ประกอบย่อย คือ 1.1) มาตรการดึงดูด พัฒนา รักษาพนักงานที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูง 1.2) การสร้างความพึงพอใจในการทำงาน 1.3) นโยบาย แผนงานและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 2) ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มี 5 องค์ประกอบย่อย คือ 2.1) การฝึกอบรมและพัฒนา 2.2) การประเมินผลการปฏิบัติงาน 2.3) ค่าตอบแทนและสวัสดิการ 2.4) การคัดเลือกบุคลากร 2.5) การสรรหาบุคลากร 3) ด้านการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน มี 4 องค์ประกอบย่อย คือ 3.1) ความต้องการทางด้านร่างกาย 3.2) ความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคง 3.3) ความต้องการในการประสบผลสำเร็จในชีวิต 3.4) ความต้องการทางสังคม และ 4) ด้านวัฒนธรรมองค์กร มี 4 องค์ประกอบย่อย คือ 4.1) ระดับความมั่นคงขององค์กร 4.2) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งหรือความเป็นเจ้าของ 4.3) เรื่องราวพิธีการและพิธีกรรมขององค์กร 4.4) ค่านิยม¹²⁸

ฐกร พฤตปุณณี ศึกษาเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะครูในช่วงยุคทศวรรษชาติ (พ.ศ. 2561 - 2580) ผลการวิจัยสรุปได้ว่า การพัฒนาสมรรถนะครูในช่วงยุคทศวรรษชาติ (พ.ศ. 2561 - 2580) เป็นพหุแนวทาง 21 แนวทาง ดังนี้ 1) การส่งเสริมนโยบายรัฐที่เกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะครู 2) การส่งเสริมงานวิจัยและพัฒนานวัตกรรมการพัฒนาสมรรถนะครู 3) การปราบปรามการทุจริตและการขจัดระบบอุปถัมภ์ที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาสมรรถนะครู 4) การจัดตั้งศูนย์สารสนเทศสมรรถนะครูแห่งชาติ 5) การจัดตั้งคณะกรรมการและคณะทำงานพัฒนาสมรรถนะครูแบบมีส่วนร่วมระดับชาติและระดับภูมิภาค 6) การพัฒนาและยกระดับการบริหารงานบุคคลโดยใช้ฐานสมรรถนะ 7) การเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของภาคเอกชน/ภาคประชาสังคมที่มีศักยภาพ ร่วมพัฒนาสมรรถนะครู โดยใช้รูปแบบผลกระทบความร่วมมือทางสังคม 8) การยกระดับหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะครู 9) การพัฒนาระบบงบประมาณและสวัสดิการให้เอื้อต่อการพัฒนาสมรรถนะครู 10) การพัฒนาสมรรถนะครูรายบุคคลด้วยตนเอง 11) การสร้างแรงบันดาลใจและติดอาวุธทางปัญญาเพื่อพัฒนาสมรรถนะครูรายบุคคล 12) การส่งเสริมและพัฒนาครูที่มีความพร้อมสูงสู่การเป็นครูอัตลักษณ์ 13) การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาสู่การเป็นผู้นำการพัฒนาสมรรถนะครู 14) การกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาสมรรถนะครูในระดับภูมิภาคอย่างมีประสิทธิภาพ 15) การส่งเสริมกระบวนการพัฒนาสมรรถนะครูแบบผสมผสาน 16) การส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะครู ด้วยการเรียนรู้ที่ชาญฉลาดในชีวิต 17) การส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะครูด้วยการค้นพบและศรัทธาในตน 18) การส่งเสริม

¹²⁸ พระครูสังฆรักษ์บุญก้อง (กตปุณณ) วงษ์จันทร์, “องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารหน่วยอธิธรรมโชติกะวิทยาลัย สังกัดมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย,” *วารสารบัณฑิตศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย* 20, 1 (มกราคม - มิถุนายน 2565): 192-204.

การพัฒนาสมรรถนะครูด้วยเครือข่ายการเรียนรู้จริงและเสมือนจริง 19) การส่งเสริมระบบนิเทศติดตามการพัฒนาสมรรถนะครูแบบครูดูแลครูหรือบุคคลภายนอกดูแลครู 20) การเชื่อมโยงผลการประเมินสมรรถนะครูสู่การพัฒนาสมรรถนะครูอย่างเป็นรูปธรรม และ 21) การสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผลการวัดประเมินสมรรถนะครู¹²⁹

งานวิจัยต่างประเทศ

อะเดลและอับราฮัม (Adiele and Abraham) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ผลสัมฤทธิ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยใช้ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ในคณะครูโรงเรียนมัธยมในรัฐริเวอร์ส: การศึกษานี้สำรวจความสำเร็จของทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของอับราฮัม มาสโลว์ในคณะครูโรงเรียนมัธยมริเวอร์ส ผลการวิจัยพบว่าครูโรงเรียนมัธยมศึกษาบ่งชี้ถึงระดับความต้องการขั้นต่ำและสูงของทฤษฎีความต้องการของอับราฮัม มาสโลว์ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความต้องการขั้นต่ำในด้านความหิวโหย ที่พักอาศัย ความปลอดภัย ความเป็นส่วนหนึ่งของสังคม มิตรภาพ และความรักใคร่ เช่นเดียวกับผลสัมฤทธิ์ที่ไม่ดี ในด้านของการเคารพตนเอง การได้รับการยอมรับ การตระหนักรู้ในตนเองและการพัฒนาศักยภาพของตน ผลกระทบของสิ่งนี้ต่อแรงจูงใจของครูคือคุณภาพของการสอนและการเรียนรู้ที่ลดลงและการปฏิบัติที่ผิดจรรยาบรรณในการ “หารายได้” ในครู และขอแนะนำให้รักษาค่าตอบแทนของครูให้เท่าเทียมกับวิชาชีพอื่น เหนือสิ่งอื่นใด รัฐบาลต้องรวบรวมพลังที่จะยกระดับสิ่งอำนวยความสะดวกและสภาพการทำงานที่มีอยู่ในระบบโรงเรียนมัธยมศึกษา สิ่งนี้จะทำให้เกิดความมุ่งมั่นและประสิทธิภาพการทำงานของครูมากขึ้น¹³⁰

ลาปีอาและคณะ (LapiAa and other) ได้ทำการศึกษา เรื่อง รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ : ด้านกระบวนการจัดการความรู้และความรับผิดชอบต่อสังคม วัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัยครั้งนี้เพื่อวิเคราะห์และประเมินกระบวนการจัดการความรู้และความรับผิดชอบต่อสังคม และพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์รูปแบบต่าง ๆ ผลการวิจัยพบว่า สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของโรงงานอุตสาหกรรมในปัจจุบันมีส่วนทำให้เกิดการเปลี่ยนในโครงสร้างและการทำงานในองค์กร ซึ่งองค์กรต่าง ๆ มุ่งเน้นไปที่พฤติกรรมเอาใจหรือการประจบประแจงที่มีผลกระทบต่อโครงสร้าง

¹²⁹ ฐกร พงศ์ปุณณิ, “การพัฒนาสมรรถนะครูในช่วงยุคศาสตร์ชาติ (พ.ศ.2561-2580),” **วารสารวิจัยวิชาการ** 5, 6 (พฤศจิกายน - ธันวาคม 2565): 87-98.

¹³⁰ E. Adiele and Nath M. Abraham, “Achievement of Abraham Maslow’s Needs Hierarchy Theory among Teachers: Implications for Human Resource Management in The Secondary School System in Rivers State.” **Journal of Curriculum and Teaching** 2, 1 (May 2013): 141-144.

ในองค์กร ผลการศึกษาวิจัยต่าง ๆ แสดงให้เห็นว่า องค์กรขนาดใหญ่มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างไปอย่างมาก โดยลดขั้นตอนของการจัดระบบตามลำดับชั้น การกระจายอำนาจและการตัดสินใจ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ปรับปรุงคุณภาพและเทคโนโลยีสารสนเทศ นอกจากนี้ยังอนุมานได้ว่าการเปลี่ยนแปลงขององค์กร คือ พื้นฐานความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร (Competitive Advantage) ในโลกธุรกิจสมัยใหม่ ด้วยกระแสข้อมูลที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว และความรู้ ความสามารถในการเรียนรู้มีมากขึ้น ความรู้จึงจัดเป็นทรัพยากรที่สำคัญของความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร (Competitive Advantage) ดังนั้น แนวคิดในการจัดการความรู้ (KM) จึงได้รับความนิยมอย่างกว้างขวางในการศึกษาวิจัยในปัจจุบัน นอกจากนี้การเพิ่มขึ้นของระบบเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge Economy) ได้เห็นการแพร่กระจายข้อมูลและเทคโนโลยีการสื่อสารควบคู่ไปกับความซับซ้อนขององค์กรที่มากขึ้น การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและองค์กรโลกเสมือนจริงที่เพิ่มขึ้นในทางกลับกันก็ต้องมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ตอบสนองต่อความต้องการของเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge Economy) เมื่อนำวัฒนธรรมใหม่มาปฏิบัติผู้จัดการอาจจะต้องเผชิญกับความท้าทายมากมายในกระบวนการจัดการ ประการแรกเปลี่ยนระบบการจัดการแบบเก่า องค์กรต่าง ๆ ควรคำนึงถึงวิธีการจัดการองค์กรโดยยึดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นหลัก หน้าที่ของทรัพยากรมนุษย์กลายเป็นสิ่งสำคัญในองค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม ดังนั้นบริษัทควรขยายแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยการสร้างรูปแบบการปฏิบัติช่วยให้องค์กรค้นพบลักษณะเฉพาะหลายประการ โดยใช้ระบบภาพ ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ต้องดำเนินการอย่างไร โดยใครและในทิศทางใดเพื่อให้บรรลุผลตามที่ต้องการ การสร้างรูปแบบมีความสำคัญมากในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ องค์กรต่าง ๆ สามารถนำรูปแบบมาพัฒนาใหม่เพื่อให้ได้วิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น องค์กรที่สร้างระบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมจะได้เปรียบในการแข่งขัน องค์กรดังกล่าวมีความสามารถในการรับผิดชอบต่อสังคม และพัฒนากิจกรรมต่าง ๆ อย่างคุ้มค่าที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้ได้เปรียบในการแข่งขันและรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน องค์กรต่าง ๆ ต้องใช้กลยุทธ์แบบใหม่ในการบริหารธุรกิจ และรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สร้างวัฒนธรรมใหม่ในองค์กร อันประกอบด้วยการจัดการความรู้และความรับผิดชอบต่อสังคม การจัดการความรู้และวัฒนธรรม ความรับผิดชอบต่อสังคมช่วยเปลี่ยนแปลงการรับรู้ ความคิดขององค์กรและให้องค์กรได้ดำเนินการในระดับที่ดีขึ้น¹³¹

¹³¹ Inga Lapiņaa, Gunta Maurāne, and Olga Stariņeca, “Human resource management models: aspects of knowledge management and corporate social responsibility,” *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 110 (2014): 577-586.

ฮาซมี (Hashmi) ได้ทำการศึกษา เรื่อง กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์และประสิทธิภาพของครูภายในโรงเรียน: การศึกษาเชิงสัมพันธ์ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากลยุทธ์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRMD) และผลกระทบต่อประสิทธิภาพของครูในโรงเรียนคณะกรรมการการศึกษาภาคทอลิก (CBE) ของปากีสถาน ซึ่งครูสำเร็จการศึกษาในหลักสูตรผู้นำทางการศึกษาจากสถาบันการศึกษาครูเอกชนในการาจี ผลการศึกษาเผยให้เห็นในประการแรกว่าไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรของโรงเรียนกับความรู้และทักษะด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ได้รับมาใหม่ ผู้นำโรงเรียนไม่ได้ตระหนักถึงหน้าที่และกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการเพิ่มประสิทธิภาพของครู ประการที่สอง การวิจัยแสดงให้เห็นว่าผู้นำด้านการศึกษาบางคนกำลังพยายามตอบสนองความต้องการด้านการศึกษาของยุคสมัยและเผชิญกับความท้าทายในขณะที่ใช้กลยุทธ์การเรียนรู้ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของครูเพื่อพัฒนาโรงเรียนของพวกเขา¹³²

โอเมเบ (Omebe) ได้ทำการศึกษา เรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา: ปัญหาและความท้าทาย (Human Resource Management in Education: Issues and Challenges) พบว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการศึกษามีความสำคัญมากและอาจทำให้เกิดอันตรายได้ เนื่องจากบุคลากรทางการศึกษาเป็นเครื่องมือหลักในการบรรลุเป้าหมายทางการศึกษาและส่งผลให้การพัฒนาประเทศ ทรัพยากรมนุษย์เป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมอย่างรวดเร็วและการให้บริการที่มีประสิทธิภาพ นั้นเป็นเหตุผลที่การศึกษานี้ เน้นว่าหากไม่มีบุคลากรที่เพียงพอมีทักษะและมีแรงจูงใจที่ดี ซึ่งดำเนินงานภายในโปรแกรมการจัดการทรัพยากรบุคคลที่ดีการพัฒนาจะเป็นไปไม่ได้ ทุกระบบการศึกษา ทุกระดับการศึกษาขึ้นอยู่กับทรัพยากรบุคคลในการดำเนินการตามโปรแกรมหน้าที่ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในด้านการศึกษา รวมทั้งการบำรุงรักษาพนักงาน ความสัมพันธ์กับพนักงาน การพัฒนาพนักงานการจัดหาพนักงานและรางวัลการปฏิบัติงาน ความท้าทายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ สภาพการทำงานที่ไม่ดี ปัญหาการจัดการบุคลากร การระดมทุน การโยกย้ายครูไม่หยุดหย่อน เพื่อจัดการกับความท้าทายที่ระบุ ได้มีการจัดทำคำแนะนำ คือ การศึกษาควรทำให้ดึงดูดใจโดยการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อครู ภาคการศึกษาจำเป็นต้องได้รับความสนใจจากภาครัฐมากขึ้น ผ่านการปรับปรุงหน้าที่เนื่องจากการศึกษายังคงเป็นพื้นฐานสำหรับความก้าวหน้าของภาคส่วนอื่น ๆ ทั้งหมดของสังคม ควรมีการจัดทำโครงสร้างเงินเดือนแบบรวมสำหรับครูทุกประเภทในภาคการศึกษา ซึ่งจะเป็นการสร้างความเท่าเทียมกันว่ามาตรฐานการศึกษา

¹³² Kiran Hashmi, "Human Resource Management Strategies and Teacher's Efficiency within Schools: A Co-relational Study," *The IAFOR Journal of Education* 2, 1 (Winter 2014): 65-87.

ในประเทศไนจีเรียจะมีความทันสมัยและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคมอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน¹³³

อะลามิและโซฮาย (Alami and Sohaei) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรทางการศึกษา: การศึกษาวิจัยนี้เพื่อตรวจสอบและวิเคราะห์บทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรทางการศึกษา การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ตัวบ่งชี้หลักของการจัดการองค์กรที่ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การหาพนักงาน การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน การออกแบบและดำเนินโครงการฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานและการฝึกอบรมวิทยากรในหน่วยงาน ผลการวิจัยพบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยงาน 4 ประการ ได้แก่ การสร้างความสนใจในการมาสมัครงาน การพัฒนา การสร้างมุมมองและรักษาทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้น การตรวจสอบผลกระทบของปัจจัยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็นสิ่งจำเป็นในองค์กร ดังนั้น การศึกษานี้จึงมุ่งเน้นไปที่การศึกษาผลของปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อการปรับปรุงประสิทธิภาพของพนักงาน¹³⁴

จูดาและคณะ (Jouda and others) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ผลกระทบของแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน: วัตถุประสงค์ของการศึกษานี้ คือ การสำรวจผลกระทบของแนวทางปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่มหาวิทยาลัยอิสลามแห่งกาซาในปาเลสไตน์และเพื่อเสนอแนะคำแนะนำสำหรับการปรับปรุง ผลการวิจัยในปัจจุบันแสดงให้เห็นว่าแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา ค่าตอบแทนและสิ่งจูงใจ การประเมินผลการปฏิบัติงาน) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ผลลัพธ์ก่อนหน้า สนับสนุนการค้นพบของการศึกษาในปัจจุบัน นอกจากนี้ การศึกษาเชิงประจักษ์ส่วนใหญ่ยังดำเนินการในด้านแนวทางปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และผลการปฏิบัติงานของพนักงานโดยเฉพาะประเทศที่พัฒนาแล้วซึ่งสรุปได้ว่าแนวทางปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญในการทำนายผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ในทำนองเดียวกัน มหาวิทยาลัยต่างพยายามดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถ พนักงานที่ได้รับการฝึกฝนมาอย่างดีและมีความกระตือรือร้น รวมทั้งมุ่งมั่น

¹³³ Chinyere A. Omebe, "Human resource management in education: Issues and challenges," *British Journal of education* 2, 7 (December 2014): 26-31.

¹³⁴ Reza Alami and Reza Sohaei, "The Effectiveness of Human Resource Management on Improving the Performance of Education Staff," *International Journal of Business and Social Science* 6, 5 (May 2015): 251-254.

ในการทำงานของพวกเขาผ่านการทำวิจัยและการฝึกอบรมเพื่อพัฒนามนุษยชาติ การศึกษาเชิงประจักษ์ก่อนหน้านี้รายงานว่า การดำเนินการที่มีประสิทธิภาพและแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ช่วยให้พนักงานมหาวิทยาลัยและปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานในเชิงบวก มหาวิทยาลัยจึงเล็งเห็นความสำคัญในการกระตุ้นการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหลายแห่งให้ความสนใจแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มากขึ้นจากผู้บริหารระดับสูง ดังนั้น จึงเป็นเรื่องสำคัญที่มหาวิทยาลัยควรปรับปรุงแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยการสรรหาบุคลากรสายวิชาการและไม่ใช่สายวิชาการที่มีความสามารถเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัย นอกจากนี้ ความเชื่อของแต่ละคนเกี่ยวกับแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์อาจแตกต่างกันไปในแต่ละพนักงาน ด้วยเหตุนี้จึงสมควรที่จะทำการศึกษาเพื่อตรวจสอบผลกระทบของ “แนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด” ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการอ้างอิงถึงบริบทของปาเลสไตน์¹³⁵

อัลลุยและซาห์นี (Allui and Sahni) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันระดับอุดมศึกษา: หลักฐานเชิงประจักษ์จากซาอุดีอาระเบีย: การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจการบูรณาการกลยุทธ์ของสถาบันกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยตรวจสอบแนวทางปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในมหาวิทยาลัยในซาอุดีอาระเบีย ผลการศึกษาพบว่า สถาบันอุดมศึกษาที่ศึกษาอยู่มีระดับความตระหนักรู้เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ อย่างไรก็ตาม การศึกษาระดับอุดมศึกษาของซาอุดีอาระเบียกำลังเผชิญกับปัญหาสำคัญเกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์ โดยเฉพาะการพัฒนาทุนมนุษย์ของครูที่ต้องให้ความสำคัญกับแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์มากขึ้น กระบวนการสรรหาและคัดเลือกพนักงานส่วนใหญ่ไม่เพียงพอและจำเป็นต้องได้รับการเอาใจใส่อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังแสดงให้เห็นว่าระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานและค่าตอบแทนไม่ได้กระตุ้นให้พนักงานหลักจะมีความกระตือรือร้นสูง โดยเฉพาะหากเป็นแรงงานต่างชาติ¹³⁶

¹³⁵ Akram Ali Jouda, Ungku Norulkamar Ungku Ahmad, and Khalid Abed Dahleez, “The Impact of Human Resource Management Practices on Employees Performance: The Case of Islamic University of Gaza in Palestine,” *Econjournals* 6, 4 (2016): 1080-1088.

¹³⁶ Alwiya Allui and Jolly Sahni, “Strategic Human Resource Management in Higher Education Institutions: Empirical Evidence from Saudi,” *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 235 (October 2016): 361-371.

อาบู เตร์และจาง (Abu Teir and Zhang) ได้ศึกษา เรื่อง แนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลระดับอุดมศึกษาในปัจจุบัน สถาบันในปาเลสไตน์: งานวิจัยชิ้นนี้ให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ในระดับอุดมศึกษาเป็นองค์ประกอบพื้นฐานในการยกระดับคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษา ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาสังคม วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี เศรษฐกิจ การเมืองของประเทศ โดยพื้นฐานแล้ว การศึกษานี้ได้เสนอรูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระดับอุดมศึกษาและตรวจสอบการบรรลุผลในปัจจุบันของรูปแบบนี้ในสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาของปาเลสไตน์ ในแง่ของการปฏิบัติประยุกต์และระดับความสำคัญของการปฏิบัติแต่ละอย่าง ผลการวิเคราะห์อาจช่วยให้เห็นภาพรวมการบริหารงานบุคคลและเป็นแนวทางในการพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา โดยเฉพาะการศึกษาระดับอุดมศึกษาของปาเลสไตน์ต่อไป ผลที่ได้แสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงในจำนวนสถาบันที่ใช้แนวทางปฏิบัติของทรัพยากรมนุษย์ นอกจากนี้ การปฏิบัติบางอย่างได้รับความสนใจมากกว่าการปฏิบัติอื่น ๆ ซึ่งเผยให้เห็นสถานการณ์ปัจจุบันของกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ที่หน่วยงานปาเลสไตน์นำมาใช้ โดยมีรายการดังนี้ 1) การสรรหา การคัดเลือกและการเลิกจ้าง 61.5% 2) การฝึกอบรมและพัฒนาวิชาชีพ 39.5% 3) การวัดและทบทวนการประเมินและการปฏิบัติงาน 41.6 4) ระบบทรัพยากรมนุษย์และเทคโนโลยี 38.2% 5) การบริหารความเสี่ยง ความปลอดภัย และสุขภาพ 51.6% 6) การบริหารค่าตอบแทน 58.4% 7) ความสัมพันธ์กับพนักงาน 58.6% 8) การเกษียณอายุ 40.3% ผลลัพธ์นี้แสดงให้เห็นสถานะปัจจุบันของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษาในปาเลสไตน์ อย่างไรก็ตาม ภาพรวมของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในระดับอุดมศึกษาของปาเลสไตน์ไม่ได้สะท้อนความหวังในเชิงบวกสำหรับประสิทธิภาพทรัพยากรมนุษย์ ควรทบทวนยุทธศาสตร์และแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ เพื่อยกระดับคุณภาพบริการการศึกษา นำไปสู่การเติบโตในภาพรวมของประเทศ¹³⁷

โคบานอกลู (Cobanoğlu) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง แนวทางปฏิบัติในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในระบบการศึกษาของตุรกี (กรณี Denizli): ในการศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของกระทรวงศึกษาธิการแห่งชาติตุรกีจากมุมมองของครู อีกทั้งยังเป็นทรัพยากรบุคคลของระบบในการวิจัยนี้ใช้การออกแบบกรณีศึกษาแบบองค์รวมและใช้แบบสัมภาษณ์ปลายเปิดซึ่งประกอบด้วยคำถาม 9 ข้อ ได้แก่ 1) หน้าที่ความรับผิดชอบของอาชีพครู 2) ความสามารถทางวิชาชีพ 3) คุณสมบัติและปริมาณของครู 4) การคัดเลือกและแต่งตั้งครู 5) การศึกษาและพัฒนาวิชาชีพ 6) การบริหารผลการปฏิบัติงาน 7) เงินเดือนครู 8) การลงโทษ

¹³⁷ Raed A. S. Abu Teir and Ren-Qian Zhang, "The current Practices of Human Resource Management in Higher Education institutions in Palestine," *Journal of Human Resources Management and Labor Studies* 4, 1 (June 2016): 65-83.

9) รางวัล เพื่อพิจารณาหน้าที่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผลการวิจัยพบว่า ครูรู้หน้าที่ที่กำหนดไว้ในนิยามของงาน แต่ไม่ได้คำนึงถึงประสิทธิภาพทางวิชาชีพ ที่สำคัญบางประการ เช่น การวางแผน การวัดผลและการประเมินผลอีกทั้งกระทรวงไม่ได้จัดทำ แผนระยะยาวเพื่อกำหนดทรัพยากรบุคคลที่จำเป็น นอกจากนี้ การทำงานและความเป็นตัวตนของ ระบบอยู่ระหว่างการพิจารณาคัดเลือกและแต่งตั้ง ยิ่งไปกว่านั้น เป้าหมายที่ต้องการไม่สามารถบรรลุ ได้ในแง่ของการพัฒนาวิชาชีพ ครูมีความวิตกกังวลในการประเมินผลการปฏิบัติงานตาม ความรับผิดชอบและเน้นความยุติธรรมและความเป็นส่วนตัวในแง่ของการจ่ายค่าตอบแทน การให้ รางวัลและระเบียบวินัย¹³⁸

โกเวนเดอร์และคณะ (Govender and others) ได้ทำการศึกษา เรื่อง การจัดการความรู้ ในฐานะเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษา: การศึกษาค้นคว้า นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจการจัดการความรู้ในฐานะเป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์สำหรับการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งมิติด้านต่าง ๆ เช่น วัฒนธรรมองค์กร ประสิทธิภาพขององค์กร เทคโนโลยี การสนับสนุนการจัดการและภารกิจและวิสัยทัศน์ของสถาบัน จะได้รับการประเมินเพื่อความเข้าใจในเรื่องการจัดการความรู้ภายในสถาบันอุดมศึกษา ผลการวิจัย ได้แสดงข้อโต้แย้งที่น่าเชื่อถือให้มีการสนับสนุนการรวมการจัดการทรัพยากรมนุษย์และความคิดริเริ่ม ในการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา การศึกษายืนยันว่ากลยุทธ์การจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ เพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร มีความจำเป็น สำหรับ สถาบันอุดมศึกษาในแอฟริกาใต้ การศึกษานี้ส่งเสริมแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่เหมาะสมในแต่ละองค์กร (Universalistic Approach) ที่จะทำให้เกิดความสัมพันธ์กันระหว่าง การจัดการความรู้ การบริหารทรัพยากรมนุษย์และสถาบันอุดมศึกษา ผลการวิจัยมีความสำคัญ เนื่องจาก เป็นการดำเนินงานวิจัยในสถาบันอุดมศึกษาต่าง ๆ ในสามประเทศ ที่แสดงการเปรียบเทียบ ที่เป็นประโยชน์ระหว่างกัน งานวิจัยนี้จัดเป็นข้อมูลสำหรับผู้ปฏิบัติงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยทั่วไป เนื่องจากเป็นการวัดการนำการจัดการความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งอาจนำไปสู่การพัฒนาเครื่องมือปฏิบัติงานที่ผู้เชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากร มนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษาสามารถนำไปใช้งานได้ รวมไปถึงการจัดการกับความท้าทายในบริบท เฉพาะด้วยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษาที่มีความจำเป็นเร่งด่วนที่จะต้องพิจารณาจัดทำ กลยุทธ์การจัดการความรู้อย่างจริงจังการจัดทำกลยุทธ์ดังกล่าวจะช่วยให้สถาบันอุดมศึกษาสามารถ

¹³⁸ Fatma Cobanoglu, Gulsum Sertel, and Sevda Seven Sarkaya, “ Human Resource Management Practices in Turkish Education System (Denizli Case),” *European Journal of Educational Research* 7, 4 (September 2018): 833-847.

สร้างและ/หรือกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ให้มีจุดมุ่งเน้นการบูรณาการการจัดการความรู้ได้¹³⁹

อิหม่าม เทมมิดี (Imam Turmidzi) ได้ทำการศึกษา เรื่อง แนวคิดของการควบคุมคุณภาพและบทบาทของผู้มีอำนาจในการจัดการทรัพยากรในโลกของธุรกิจและการศึกษา: จุดประสงค์ของบทความนี้คือเพื่อค้นหาแนวคิดของการควบคุมคุณภาพและบทบาทของทรัพยากรบุคคลในธุรกิจและการศึกษาจากการศึกษา สรุปได้ดังนี้ การควบคุมเป็นกระบวนการที่ผู้จัดการใช้เพื่อให้แน่ใจว่ากิจกรรมจริงเป็นไปตามแผน การควบคุมมีประโยชน์ในการประเมินประสิทธิภาพของการวางแผน การจัดระเบียบ และการดำเนินกิจกรรม กระบวนการควบคุมประกอบด้วย 1) การกำหนดมาตรฐานและวิธีการวัดผลการปฏิบัติงาน 2) การวัดผลการปฏิบัติงาน 3) การพิจารณาว่าผลงานเป็นไปตามมาตรฐานหรือไม่ 4) การดำเนินการแก้ไขการออกแบบระบบควบคุมที่มีประสิทธิภาพอาจเป็นเรื่องยาก หากผู้จัดการพยายามควบคุมองค์ประกอบต่าง ๆ เครื่องครัดมากเกินไป ขวัญกำลังใจของพนักงานอาจสูญเสีย เวลาเงินและพลังงานจะสูญเปล่าปัญหานี้จะลดลงได้หากผู้จัดการมุ่งเน้นที่การควบคุมพื้นที่ประสิทธิภาพการทำงานหลักและจุดควบคุมเชิงกลยุทธ์¹⁴⁰

จาเว็ดและคณะ (Javed and others) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง แนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และผลกระทบต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในระดับอุดมศึกษา: การศึกษาวิจัยนี้เป็นการศึกษาวิจัยเพื่อประเมินผลกระทบของแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนาและการประเมินผลการปฏิบัติงานเกี่ยวกับความพอใจในการทำงานของพนักงานจากผลการวิจัย พบว่า ความพึงพอใจในการทำงานของครูผู้สอนในสถาบันของรัฐส่วนใหญ่ไม่มีความสัมพันธ์กับกระบวนการสรรหาและคัดเลือกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในขณะที่ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ไม่ใช่อาจารย์ของมหาวิทยาลัยเอกชนไม่มีความสัมพันธ์อย่างมากกับกระบวนการฝึกอบรมและพัฒนา จากการศึกษา ยังพบว่ามี ความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญในแนวทางปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ระหว่าง

¹³⁹ Loganathan N. Govender, Rubeshan Perumal, and Sadhasivan Perumal, “Knowledge management as a strategic tool for human resource management at higher education institutions,” **South African Journal of Information Management** 20, 1 (July 2018): 1-10.

¹⁴⁰ Imam Turmidzi, Imam Mahfud, Saefudin Zuhri, Muhammad Ali Imron, and Mochammad Fahlevi, “The Concept of Quality Control and The Role of HRM in The World of Business and Education,” **International Journal of Business and Management Invention (IJBMI)** 8, 8 (August 2019): 61-65.

มหาวิทยาลัยของรัฐและมหาวิทยาลัยเอกชน ผลการศึกษาพบความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญระหว่างแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายวิชาการและบุคลากรนอกสายวิชาการทั้งภาครัฐและเอกชน สรุปได้ว่า ตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับตัวแปรตาม กล่าวอีกนัยหนึ่ง แนวทางปฏิบัติเฉพาะของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนาและการประเมินผลการปฏิบัติงาน) มีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน¹⁴¹

อาฟจิติดู (Avgitidou) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง บทบาทของทรัพยากรมนุษย์ในช่วงวิกฤต: บทบาทของการทำงานทางไกลและระบบข้อมูลอื่น ๆ การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาบทบาทของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM) ในช่วงวิกฤต พบว่า เรื่องที่สำคัญก็คือการทำงานทางไกลกับการติดต่อสื่อสารที่เสมือนทำในช่วงเวลาทำงานจริง ความสำคัญของเทคโนโลยีกับการใช้ระบบสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์ที่พัฒนาเพื่อให้การสนับสนุนการดำเนินงานการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRIS) ได้รับการสนับสนุนให้เป็นส่วนหนึ่งในหน้าที่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการนำเครื่องมือเทคโนโลยีขั้นสูง (HR) ไปใช้เป็นเครื่องมือในการดำเนินงาน ซึ่งปัจจุบันการระบาดของ Covid-19 ได้เป็นบททดสอบให้กับทั่วโลกในการขับเคลื่อนโลกแห่งการทำงานในวิธีการที่แตกต่างออกไปและในทางกลับกันนี้มีการเชื่อมโยงการเปลี่ยนผ่านการจัดการองค์กรให้มีการใช้กิจกรรมทางเทคโนโลยีมากขึ้น ตลอดจนการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวกับผลกระทบของการแพร่ระบาดในสถานที่ทำงานก็ได้เคยถูกวิเคราะห์ผ่านการพัฒนา HRIS และระบบการทำงานทางไกลเพื่อนำเสนอในส่วนของพื้นที่การทำงานที่ต่างออกไปในอนาคต¹⁴²

¹⁴¹ Sabah Javed, Ruqaiya Javed, Naseem Ahmed, and Darakhshan Anjum, “Human Resource Management Practices and Its Impact on Job Satisfaction among Employees in Higher Education Sector,” **International Journal of Marketing and Human Resource Management (IJMHRM)** 10, 2 (May - August 2019): 1-12.

¹⁴² Sofia Avgitidou, “The Role of Human Resources During a Crisis: The Role of Teleworking and Other Information Systems” (University of Macedonia in fulfillment of the requirements of the Master’s degree in HRM, 2021), 63-72.

สรุป

จากแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ สามารถสรุปได้ว่าในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัศึกษานั้นมีปัจจัยต่าง ๆ เข้ามาเกี่ยวข้องหลายประการ ซึ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ประสบความสำเร็จนั้นต้องอาศัยหลักการ แนวคิด ทฤษฎี เป็นกรอบสำหรับการดำเนินการให้ครอบคลุมในทุกมิติ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ โดยที่ภาครัฐจะต้องดำเนินการงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้ 1) ภาครัฐมีการบริหารกำลังคนที่มีความคล่องตัว ยืดระบบคุณธรรมเพิ่มความยืดหยุ่นคล่องตัวให้กับหน่วยงานภาครัฐในการบริหารทรัพยากรบุคคลในทุกขั้นตอนควบคู่ไปกับการเสริมสร้างประสิทธิภาพและคุณภาพภายใต้หลักระบบคุณธรรม ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกลไกการวางแผนกำลังคน รูปแบบการจ้างงาน การสรรหา การคัดเลือก การแต่งตั้ง เพื่อเอื้อให้เกิดการหมุนเวียน ถ่ายเทแลกเปลี่ยน และโยกย้ายบุคลากรคุณภาพในหลากหลายระดับระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ ของประเทศได้อย่างคล่องตัว รวมทั้งทบทวนและปรับเปลี่ยนระบบค่าตอบแทนที่เป็นธรรม มีมาตรฐาน เหมาะสมสอดคล้องกับภาระงาน และ 2) บุคลากรภาครัฐยึดค่านิยมในการทำงานเพื่อประชาชนมีคุณธรรมและมีการพัฒนาตามเส้นทางความก้าวหน้าในวิชาชีพ พัฒนาขีดความสามารถบุคลากรภาครัฐ และวางมาตรการที่เหมาะสม กับเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพให้มีสมรรถนะใหม่ ๆ ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานและสร้างค่านิยมในการปฏิบัติงานเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม สามารถบูรณาการการทำงานร่วมกับภาคส่วนอื่นได้อย่างเป็นรูปธรรม ให้ความสำคัญกับการพัฒนาภาวะผู้นำในทุกกระดับให้มีขีดสมรรถนะสูง มีความรับผิดชอบ และมีความเป็นมืออาชีพ เป็นทั้งผู้นำความรู้และความคิดผลักดันภารกิจนำการเปลี่ยนแปลง พัฒนานโยบายและยุทธศาสตร์เป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ร่วมงานและต่อสังคมโดยมีการสร้างผู้นำทางยุทธศาสตร์ในหน่วยงานภาครัฐทุกระดับอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบเพื่อรองรับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติระยะยาว

บทที่ 3

การดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตาม ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี” มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ โรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และ 2) ผลการยืนยันองค์ประกอบการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี การวิจัยนี้เป็นการวิจัย เชิงพรรณนา (Descriptive Research) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 331 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 1 คน คือ ผู้อำนวยการโรงเรียน รวมทั้งสิ้น 331 คน เป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of Analysis) การดำเนินการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ คือ ขั้นตอนการดำเนินการวิจัยและ ระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากร กลุ่มตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือ ที่ใช้ในการวิจัย การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติ ที่ใช้ในการวิจัย โดยมีรายละเอียดดังนี้

ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย

เพื่อให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปตามระเบียบวิธีวิจัยและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของ การวิจัยที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงกำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยไว้ 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 จัดเตรียมโครงการวิจัย

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษารวบรวมข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์และ ยุทธศาสตร์ 20 ปี ซึ่งรวบรวมจากเอกสาร ผลงานวิจัย หนังสือ บทความวิชาการ วารสารและเว็บไซต์ ต่าง ๆ โดยทำการวิเคราะห์เอกสาร ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ นอกจากนี้ยังได้จาก การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งเป็นนักวิชาการในสถาบันการศึกษาและนักบริหาร การศึกษา จากนั้นนำผลที่ได้จากการศึกษามาจัดทำโครงร่างวิจัย แกะไขข้อบกพร่องตามข้อเสนอแนะ ของอาจารย์ที่ปรึกษา กรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ผู้ทรงคุณวุฒิและเสนออนุมัติโครงร่างงานวิจัย ต่อคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัย เป็นขั้นตอนการศึกษาวิเคราะห์กำหนดกรอบแนวคิดเพื่อสร้างและพัฒนาเครื่องมือ นำไปทดลองใช้ ปรับปรุงคุณภาพ นำเครื่องมือที่พัฒนาแล้วไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง นำข้อมูล

ที่ได้มาตรวจสอบความถูกต้อง วิเคราะห์ข้อมูลและแปลผลข้อมูล ซึ่งมีรายละเอียดของขั้นตอนในการดำเนินการวิจัยดังต่อไปนี้

1. การศึกษาค้นคว้าและวิเคราะห์ตัวแปรเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

1.1 ศึกษา วิเคราะห์และสรุปวรรณกรรมที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ทั้งในและต่างประเทศ

1.2 นำข้อสรุปมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อใช้เป็นกรอบในการสร้างแบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (Unstructured Interview)

1.3 นำแบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (Unstructured Interview) ที่ได้รับคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาไปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบปฏิสัมพันธ์ (Interactive Interview) โดยผู้วิจัยใช้วิธีคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิแบบเจาะจง (Purposive Method) มีเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิที่มีคุณสมบัติข้อใดข้อหนึ่ง ดังนี้

1.3.1 สำเร็จการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาเอกทางการบริหารการศึกษา

1.3.2 เป็นผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา หรือเป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์ทางการศึกษา หรือเป็นอาจารย์ที่สอนในระดับอุดมศึกษาที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการศึกษา

1.3.3 มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์การทำงานสูงและมีผลงานที่เกี่ยวข้องทางการบริหารการศึกษา โดยอาจเป็นผลงานทางวิชาการ ผลงานการบริหารหรือผลงานการปฏิบัติงานเป็นที่ประจักษ์

1.3.4 มีประสบการณ์ด้านการบริหารการศึกษาไม่น้อยกว่า 5 ปีขึ้นไป

1.4 นำผลสรุปตัวแปรการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี จากการวิเคราะห์เอกสาร และการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ มาสังเคราะห์เนื้อหา (Content Synthesis) เพื่อนำไปสร้างเป็นข้อกระทงคำถามในแบบสอบถามความคิดเห็น

2. การวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

2.1 สร้างเครื่องมือโดยนำตัวแปรองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปีที่ได้มาจากข้อที่ 1 คือ แบบสอบถามความคิดเห็นและนำมาตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน เพื่อตรวจสอบเกี่ยวกับความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ด้วยดัชนีความสอดคล้องที่เรียกว่า IOC (Index of Item Objective Congruence) ซึ่งพิจารณาค่า IOC ที่มีค่ามากกว่า 0.50 ขึ้นไป หลังจากนั้นปรับแก้เครื่องมือตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

2.2 นำเครื่องมือการวิจัยไปทดลองใช้ (Try Out) กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บข้อมูลจริง จำนวน 30 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้อำนวยการโรงเรียนละ 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น จำนวน 30 คน นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามด้วยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -Coefficient) ด้วยสูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient)

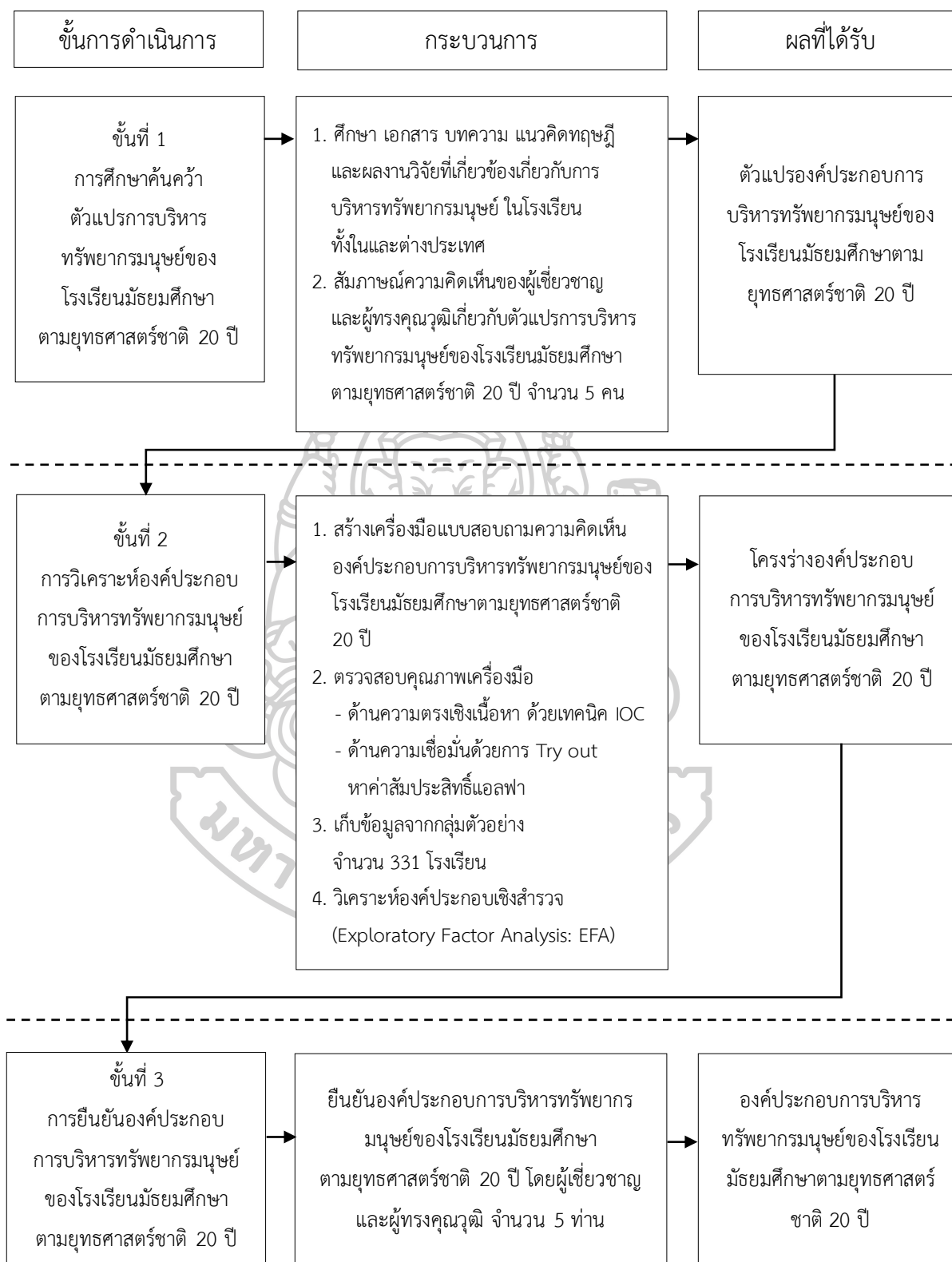
2.3 นำแบบสอบถามความคิดเห็นฉบับสมบูรณ์ไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 331 คน

2.4 นำข้อมูลที่ได้จากการเก็บข้อมูลมาวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) เพื่อให้ได้องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

3. การยืนยันองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

ยืนยันผลการวิจัย เรื่อง องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ซึ่งผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยใช้แบบตรวจสอบรายการ (Checklist) เพื่อยืนยันผลการวิจัย โดยพิจารณาความถูกต้อง (Accurate) ความเหมาะสม (Appropriate) ความเป็นไปได้ (Possible) และความเป็นประโยชน์ (Useful) ซึ่งมีเกณฑ์การคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้ 1) สำเร็จการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาเอกทางการบริหารการศึกษาหรือ 2) เป็นผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา หรือเป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์ทางการศึกษา หรือเป็นอาจารย์ที่สอนในระดับอุดมศึกษาที่มีเกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษาหรือ 3) มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์การทำงานสูงและมีผลงานที่เกี่ยวข้องทางการบริหารการศึกษา โดยอาจเป็นผลงานทางวิชาการ ผลงานการบริหารหรือผลงานการปฏิบัติการซึ่งเป็นที่ประจักษ์ และ 4) มีประสบการณ์ด้านการบริหารการศึกษาไม่น้อยกว่า 5 ปีขึ้นไป

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย



แผนภูมิที่ 12 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย

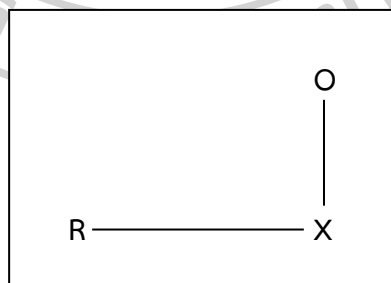
ผู้วิจัยรวบรวมผลการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ จากนั้นจัดทำรายงานผลการวิจัย นำเสนอคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องตามที่คณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เสนอแนะ จัดทำรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนอคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขออนุมัติเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษาต่อไป

ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้การวิจัยเป็นไปตามวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยกำหนดรายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับระเบียบวิธีการวิจัย ซึ่งประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากร กลุ่มตัวอย่าง ผู้ให้ข้อมูล ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) มีแผนแบบการวิจัยเป็นกลุ่มตัวอย่างเดียวมีการวัดครั้งเดียวในลักษณะศึกษาสภาวะการณ์ไม่มีการทดลอง (The-one-shot, Non-Experimental Case Study Design) งานวิจัยสามารถสรุปเป็นแผนแบบการวิจัยได้ ดังแผนภูมิที่ 13



- เมื่อ R หมายถึง ตัวอย่างที่ได้มาจากการสุ่ม
 X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา
 O หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการวัดค่าตัวแปร

แผนภูมิที่ 13 แผนแบบการวิจัย

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 2,360 โรงเรียน จำแนกเป็น ภาคกลาง จำนวน 495 โรงเรียน ภาคใต้ จำนวน 288 โรงเรียน ภาคใต้ชายแดน จำนวน 46 โรงเรียน ภาคตะวันออก จำนวน 163 โรงเรียน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 933 โรงเรียนและภาคเหนือ จำนวน 435 โรงเรียน¹⁴³

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 331 โรงเรียน ซึ่งได้มาโดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากตารางประมาณขนาดของกลุ่มตัวอย่างของเครซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan)¹⁴⁴ แล้วเลือกตัวอย่างโดยใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งประเภท (Stratified Random Sampling)¹⁴⁵ จำแนกตามภูมิภาค คือ ภาคกลาง จำนวน 70 โรงเรียน ภาคใต้ จำนวน 40 โรงเรียน ภาคใต้ชายแดน จำนวน 6 โรงเรียน ภาคตะวันออก จำนวน 23 โรงเรียน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 131 โรงเรียนและภาคเหนือ จำนวน 61 โรงเรียน

ผู้ให้ข้อมูล

ผู้วิจัยกำหนดผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 1 คน คือ ผู้อำนวยการโรงเรียน รวมทั้งสิ้น 331 คน และใช้เป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of Analysis) ดังแสดงไว้ในตารางที่ 5 ดังนี้

¹⁴³ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารการศึกษา กลุ่มสารสนเทศ สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน, เข้าถึงเมื่อ 6 กรกฎาคม 2565, เข้าถึงได้จาก <http://data.bopp-obec.info/emis/>

¹⁴⁴ Robert V. Krejcie and Daryle W. Morgan, "Determining Sample Size for Research Activities," *Journal for Education and Psychological Management*, 3 (November 1970): 608.

¹⁴⁵ มาเรียม นิลพันธ์, *วิธีวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์*, พิมพ์ครั้งที่ 3 (นครปฐม : มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2551), 120-122.

ตารางที่ 4 ประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล

ศึกษาธิการภาค	ประชากร		กลุ่มตัวอย่าง		
	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา	จำนวน (โรงเรียน)	จำนวน (โรงเรียน)	ผู้ให้ข้อมูล	
				ผอ. โรงเรียน	รวม
ภาคกลาง	สพม.อุทัยธานี ชัยนาท	34	5	5	5
	สพม.พระนครศรีอยุธยา	29	4	4	4
	สพม.ลพบุรี	25	3	3	3
	สพม.สระบุรี	21	3	3	3
	สพม.สิงห์บุรี อ่างทอง	26	4	4	4
	สพม.นนทบุรี	18	2	2	2
	สพม.ปทุมธานี	22	3	3	3
	สพม.นครปฐม	29	4	4	4
	สพม.สมุทรปราการ	25	4	4	4
	สพม.กรุงเทพมหานคร เขต 1	67	9	9	9
	สพม.กรุงเทพมหานคร เขต 2	52	7	7	7
	สพม.กาญจนบุรี	29	4	4	4
	สพม.ราชบุรี	26	4	4	4
	สพม.สุพรรณบุรี	32	6	6	6
	สพม.ประจวบคีรีขันธ์	18	2	2	2
	สพม.เพชรบุรี	22	3	3	3
สพม.สมุทรสาคร สมุทรสงคราม	20	3	3	3	
รวม		495	70	70	70
ภาคใต้	สพม.สุราษฎร์ธานี ชุมพร	66	9	9	9
	สพม.นครศรีธรรมราช	71	10	10	10
	สพม.พัทลุง	27	4	4	4
	สพม.สงขลา สตูล	53	7	7	7
	สพม.ตรัง กระบี่	44	6	6	6
	สพม.พังงา ภูเก็ต ระนอง	27	4	4	4
รวม		288	40	40	40
ภาคใต้ชายแดน	สพม.นราธิวาส	17	2	2	2
	สพม.ปัตตานี	17	2	2	2
	สพม.ยะลา	12	2	2	2
รวม		46	6	6	6

ตารางที่ 4 ประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล (ต่อ)

ศึกษาธิการภาค	ประชากร		กลุ่มตัวอย่าง		
	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา	จำนวน (โรงเรียน)	จำนวน (โรงเรียน)	ผู้ให้ข้อมูล	
				ผอ. โรงเรียน	รวม
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	สพม.ฉะเชิงเทรา	29	4	4	4
	สพม.ชลบุรี ระยอง	51	7	7	7
	สพม.จันทบุรี ตราด	39	6	6	6
	สพม.ปราจีนบุรี นครนายก	30	4	4	4
	สพม.สระแก้ว	14	2	2	2
รวม		163	23	23	23
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	สพม.บึงกาฬ	25	4	4	4
	สพม.เลย หนองบัวลำภู	52	7	7	7
	สพม.หนองคาย	31	4	4	4
	สพม.อุดรธานี	63	9	9	9
	สพม.นครพนม	51	7	7	7
	สพม.มุกดาหาร	30	4	4	4
	สพม.สกลนคร	45	6	6	6
	สพม.กาฬสินธุ์	55	8	8	8
	สพม.ขอนแก่น	84	12	12	12
	สพม.มหาสารคาม	35	5	5	5
	สพม.ร้อยเอ็ด	60	8	8	8
	สพม.ชัยภูมิ	37	5	5	5
	สพม.นครราชสีมา	50	7	7	7
สพม.บุรีรัมย์	66	9	9	9	
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	สพม.สุรินทร์	85	13	13	13
	สพม.ศรีสะเกษ ยโสธร	83	12	12	12
	สพม.อุบลราชธานี อำนาจเจริญ	81	11	11	11
รวม		933	131	131	131

ตารางที่ 4 ประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล (ต่อ)

ศึกษาธิการภาค	ประชากร		กลุ่มตัวอย่าง		
	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา	จำนวน (โรงเรียน)	จำนวน (โรงเรียน)	ผู้ให้ข้อมูล	
				ผอ. โรงเรียน	รวม
ภาคเหนือ	สพม.เชียงใหม่	34	5	5	5
	สพม.แม่ฮ่องสอน	8	1	1	1
	สพม.ลำปาง ลำพูน	45	6	6	6
	สพม.เชียงราย	41	6	6	6
	สพม.น่าน	30	4	4	4
	สพม.พะเยา	18	3	3	3
	สพม.แพร่	16	2	2	2
	สพม.ตาก	21	3	3	3
	สพม.พิษณุโลก อุตรดิตถ์	57	8	8	8
	สพม.เพชรบูรณ์	39	5	5	5
	สพม.สุโขทัย	27	4	4	4
	สพม.กำแพงเพชร	32	5	5	5
	สพม.นครสวรรค์	37	5	5	5
	สพม.พิจิตร	30	4	4	4
รวม	435	61	61	61	
รวมทั้งสิ้น	2,360	331	331	331	

ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารการศึกษากลุ่มสารสนเทศ สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน, เข้าถึงเมื่อ 6 กรกฎาคม 2565, เข้าถึงได้จาก <http://data.bopp-obec.info/emis/>

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย ตัวแปรพื้นฐานและตัวแปรที่ศึกษา ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาและประสบการณ์การทำงาน

2. ตัวแปรที่ศึกษา คือ ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปีที่ได้จากการสังเคราะห์เนื้อหาจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง และจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้เครื่องมือในการวิจัยประกอบด้วย 3 ประเภท ได้แก่ แบบการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (Unstructured Interview) แบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaires) แบบยืนยันองค์ประกอบ (Confirmatory Form) ซึ่งข้อมูลแต่ละประเภทได้ใช้การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ดังนี้

1. แบบการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (Unstructured Interview) ผู้วิจัยได้สร้างคำถามที่เป็นการเปิดกว้างและสื่อความหมายถึงตัวแปรการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แล้วนำไปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน

2. แบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaires) แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาและประสบการณ์ การทำงาน ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับตัวแปรองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่าแบบลิเคิร์ต (Likert's Five Points Rating Scale) มีรายละเอียด ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นตัวแปรการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ในระดับมากที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นตัวแปรการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ในระดับมาก ค่าน้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นตัวแปรการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ในระดับปานกลาง ค่าน้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นตัวแปรการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ในระดับน้อย ค่าน้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 1 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นตัวแปรการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ในระดับน้อยที่สุด ค่าน้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน¹⁴⁶

¹⁴⁶ Rensis Likert, *The Human Organization: Its Management and Values* (New York: McGraw-Hill, 1967), 179.

3. แบบยืนยันองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ซึ่งผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยใช้แบบตรวจสอบรายการ (Check List) เพื่อยืนยันผลการวิจัย โดยพิจารณาความถูกต้อง (Accurate) ความเหมาะสม (Appropriate) ความเป็นไปได้ (Possible) และความเป็นประโยชน์ (Useful)

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือวิจัย

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย แต่ละขั้นตอนการดำเนินการมีรายละเอียด ดังนี้
 ขั้นที่ 1 การค้นคว้าตัวแปรที่เกี่ยวกับองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (Unstructured Interview) ผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

1.1 สร้างข้อคำถามที่เป็นการเปิดกว้างและสื่อความหมายถึงตัวแปรการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากหลักการ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยเพื่อให้ได้กรอบของข้อคำถาม

1.2 นำแบบสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น เสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณา

1.3 นำแบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (Unstructured Interview) ที่ได้รับความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาแล้ว ไปสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ซึ่งได้มาจากการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ใช้วิธีการสัมภาษณ์และปฏิสัมพันธ์ (Interactive Interview) โดยคัดเลือกจากคุณสมบัติที่กำหนด

ขั้นที่ 2 การวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี เครื่องมือในการวิจัย คือ แบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaires) ผู้วิจัยดำเนินการสร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ดังนี้

2.1 ศึกษาวิเคราะห์หลักการ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

2.2 สร้างแบบสอบถามข้อเท็จจริงที่ใช้ในการวิจัยให้ครอบคลุมองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี โดยผู้วิจัยสร้างข้อคำถามจากตัวแปรที่ได้จากการสรุปผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีและข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ

2.3 นำแบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น เสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาและปรับแก้ตามคำแนะนำ

2.4 นำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน พิจารณาตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) แล้วนำไปหาค่าความสอดคล้องและความตรงกับสิ่งที่ต้องการวัดที่เรียกว่า ค่า IOC (index of items objective congruence) เป็นรายชื่อ พิจารณาเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC มากกว่า 0.50 ขึ้นไป ปรับปรุงแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญและคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา ซึ่งเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มีค่าดัชนีความสอดคล้องตามวัตถุประสงค์อยู่ระหว่าง 0.80 - 1.00 และมีจำนวน 134 ข้อ

2.5 นำแบบสอบถามข้อเท็จจริงที่สมบูรณ์ไปทดลองใช้ (Try Out) แล้วนำผลที่ได้มาวิเคราะห์เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.993

2.6 นำแบบสอบถามไปสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างและเมื่อได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาแล้ว ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) โดยการวิเคราะห์แบบองค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) ด้วยวิธีสกัดปัจจัย (Principal Component Analysis: PCA) เพื่อให้ได้องค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

ขั้นที่ 3 การยืนยันองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

3.1 นำตัวแปรที่ได้จากการวิเคราะห์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี มาตั้งชื่อองค์ประกอบโดยอาศัย แนวคิด ทฤษฎีจากการทบทวนวรรณกรรม

3.2 ยืนยันองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ซึ่งผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยใช้แบบตรวจสอบรายการ (Check List) เพื่อยืนยันผลการวิจัย โดยพิจารณาความถูกต้อง (Accurate) ความเหมาะสม (Appropriate) ความเป็นไปได้ (Possible) และความเป็นประโยชน์ (Useful) ซึ่งมีเกณฑ์การคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้ 1) สำเร็จการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาเอกทางการบริหารการศึกษาหรือ 2) เป็นผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา หรือเป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์ทางการศึกษา หรือเป็นอาจารย์ที่สอนในระดับอุดมศึกษาที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษาหรือ 3) มีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์การทำงานสูง และมีผลงานที่เกี่ยวข้องทางการบริหารการศึกษา โดยอาจเป็นผลงานทางวิชาการ ผลงานการบริหารหรือผลงานการปฏิบัติการซึ่งเป็นที่ ประจักษ์ และ 4) มีประสบการณ์ด้านการบริหารการศึกษาไม่น้อยกว่า 5 ปีขึ้นไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยทำหนังสือถึงภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อออกหนังสือขอความร่วมมือจากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์
2. ผู้วิจัยทำหนังสือถึงภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อออกหนังสือขอความร่วมมือจากผู้อำนวยการสถานศึกษา เพื่อทดลองเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. ผู้วิจัยทำหนังสือคำร้องถึงคณะศึกษาศาสตร์ ผ่านทางภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อออกหนังสือขอความร่วมมือจากผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 331 โรงเรียน แบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) จำนวน 331 ฉบับ เพื่อดำเนินการเก็บข้อมูล
4. ในการเก็บข้อมูลแบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) ผู้วิจัยจัดส่งและรับคืนแบบสอบถามด้วยตนเองสำหรับโรงเรียนที่สามารถดำเนินการได้ แต่สำหรับโรงเรียนที่ติดขัดด้วยข้อจำกัดด้านเวลาและระยะทาง ผู้วิจัยใช้วิธีการส่ง การรับคืนทางไปรษณีย์และใช้วิธีการทางออนไลน์
5. ผู้วิจัยทำหนังสือถึงภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อออกหนังสือขอความร่วมมือจากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ในการตอบแบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) เพื่อยืนยันองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี จำนวน 5 คน เพื่อดำเนินการเก็บข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้เป็นไปอย่างถูกต้องตามระเบียบวิธีวิจัย ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยนำข้อมูลมาสรุปเป็นตัวแปรที่ศึกษา และวิเคราะห์ข้อมูลจากสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน จากนั้นวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับตัวแปรองค์ประกอบ และทำการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบยืนยันองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ที่ได้จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

- เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้เป็นไปอย่างถูกต้องตามระเบียบวิธีวิจัย ผู้วิจัยใช้สถิติในการวิจัยดังนี้
1. การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยนำข้อมูลมาสรุปเป็นตัวแปรที่ศึกษา
 2. การวิเคราะห์ข้อมูลจากสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษาและประสบการณ์การทำงาน โดยใช้ความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)

3. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับตัวแปรองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีชัฒิมเลขคณิต (Arithmetic Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยนำมีชัฒิมเลขคณิตมาเทียบกับเกณฑ์ของเบสส์ (Best) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50 - 5.00 หมายถึง เห็นด้วยกับตัวแปรองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50 - 4.49 หมายถึง เห็นด้วยกับตัวแปรองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.50 - 3.49 หมายถึง เห็นด้วยกับตัวแปรองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50 - 2.49 หมายถึง เห็นด้วยกับตัวแปรองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.49 หมายถึง เห็นด้วยกับตัวแปรองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ในระดับน้อยที่สุด¹⁴⁷

4. การวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ใช้สถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) ด้วยวิธีสกัดปัจจัย (Principal Component Analysis: PCA) ซึ่งถือเกณฑ์การคัดเลือกตัวแปรที่เข้าอยู่ในองค์ประกอบตัวใดตัวหนึ่ง โดยพิจารณาจากค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalue) ที่มากกว่า 1 และถือเอาน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของตัวแปรแต่ละตัวขององค์ประกอบนั้นมีค่าตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไปที่บรรยายด้วยตัวแปรตั้งแต่ 3 ตัวแปรขึ้นไปตามวิธีของไคเซอร์ (Kaiser)¹⁴⁸

¹⁴⁷ John W. Best, **Research in Education** (New Delhi: Prentice Hall, 1981), 112.

¹⁴⁸ Kaiser, quoted in Barbara G. Tabachnik and Linda S. Fidell, **Using Multivariate Statistics** (New York: Harper & Row, 1983), 411.

5. การวิเคราะห์เพื่อยืนยันองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี จากความความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ โดยใช้สถิติ คือ ความถี่ (Frequencies) และร้อยละ (Percentage)

สรุป

การวิจัย เรื่อง องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) มีวัตถุประสงค์ เพื่อทราบ 1) องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และ 2) ผลการยืนยันองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี โดยผู้วิจัยมีขั้นตอนในการดำเนินการวิจัยจำนวน 3 ขั้นตอน คือ 1. จัดเตรียมโครงร่างวิจัย 2. การดำเนินการวิจัย ดังนี้ 1) การศึกษาค้นคว้าและวิเคราะห์ตัวแปรเกี่ยวกับองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ที่ได้จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (Unstructured Interview) 2) การวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี โดยนำแบบสอบถามความคิดเห็นมาตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัยโดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน เพื่อตรวจสอบเกี่ยวกับความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ค่าดัชนีความสอดคล้องตามวัตถุประสงค์อยู่ระหว่าง 0.80 - 1.00 และนำเครื่องมือการวิจัยไปทดลองใช้ (Try Out) กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บข้อมูลจริง จำนวน 30 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้อำนวยการโรงเรียน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้นจำนวน 30 คน นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามด้วยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -Coefficient) ด้วยสูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ 0.993 และนำแบบสอบถามความคิดเห็นฉบับสมบูรณ์ไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บข้อมูล ได้แก่ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 331 โรงเรียน ซึ่งได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากตารางประมาณขนาดของกลุ่มตัวอย่างของเครซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan) แล้วเลือกตัวอย่างโดยใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งประเภท (Stratified Random Sampling) สำหรับเครื่องมือที่ใช้ ในขั้นตอนนี้คือ แบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaires) สถิติที่ใช้ คือ ความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) มัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) สถิติที่ใช้เพื่อจำแนกกลุ่มตัวแปรโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ใช้สถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor

Analysis: EFA) ด้วยวิธีสกัดองค์ประกอบ (Principal Component Analysis: PCA) การยืนยันองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ซึ่งผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยใช้แบบตรวจสอบรายการ (Check List) เพื่อยืนยันผลการวิจัย โดยพิจารณาความถูกต้อง (Accurate) ความเหมาะสม (Appropriate) ความเป็นไปได้ (Possible) และความเป็นประโยชน์ (Useful) สถิติที่ใช้คือ ความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)

3. รายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนอคณะศึกษาศาสตร์ เพื่อขออนุมัติเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาต่อไป



บทที่ 4

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัย เรื่อง องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี 2) ผลการยืนยันองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี โดยใช้โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of Analysis) ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์และเสนอผลการวิเคราะห์โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยาย จำแนกออกเป็น 2 ตอน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

- 1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร จำนวน 27 เล่ม
- 1.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากงานวิจัย จำนวน 30 เรื่อง
- 1.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน
- 1.4 สรุปผลการวิเคราะห์เอกสาร งานวิจัยและการสัมภาษณ์
- 1.5 ผลการวิเคราะห์แบบสอบถามข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
- 1.6 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

1.7 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

ตอนที่ 2 ผลการยืนยันองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

การยืนยันผลการวิจัย เรื่อง องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี จากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ซึ่งผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยใช้แบบตรวจสอบรายการ (Check List) เพื่อยืนยันผลการวิจัยโดยพิจารณาจากความถูกต้อง (Accurate) ความเหมาะสม (Appropriate)ความเป็นไปได้ (Possible) และความเป็นประโยชน์ (Useful) ซึ่งมีเกณฑ์การคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

1) สำเร็จการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาเอกทางการบริหารการศึกษาหรือ 2) เป็นผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา หรือเป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์ทางการศึกษา หรือเป็นอาจารย์ที่สอนในระดับอุดมศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาหรือ 3) มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์การทำงานสูงและมีผลงานที่เกี่ยวข้องทางการบริหารการศึกษา โดยอาจเป็นผลงานทางวิชาการ ผลงานการบริหารหรือผลงานการปฏิบัติการซึ่งเป็นที่ประจักษ์และ 4) มีประสบการณ์ด้านการบริหารการศึกษาไม่น้อยกว่า 5 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

จากการศึกษาเอกสาร วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ทั้งจากนักวิชาการในประเทศไทยและต่างประเทศ รวมถึงการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยขอเสนอผลการศึกษาออกเป็น 7 ส่วน ดังนี้

1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร 1.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากงานวิจัย 1.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ 1.4 สรุปผลการวิเคราะห์เอกสาร งานวิจัยและการสัมภาษณ์ 1.5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม 1.6 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และ 1.7 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร

การศึกษาวเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารของนักวิชาการในประเทศไทยและต่างประเทศ ซึ่งมีรายชื่อของนักวิชาการ ดังรายละเอียดด้านล่าง สามารถสรุปเป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ดังตารางที่ 5

01. Milkovich and Boudreau (1999)
02. DeCenzo and Robbins (2000)
03. Rebores (2001)
04. French (2003)
05. Byars and Rue (2004)
06. Invancevich (2007)
07. Bernadine (2009)
08. Werner and Other (2012)

09. Mondy (2012)
10. Dessler (2017)
11. Matocchio (2019)
12. Noe and Other (2020)
13. สมาน รังสียกฤษณ์ (2541)
14. ณีภูธรพันธ์ เขจรนนท์ (2545)
15. พยอม วงศ์สารศรี (2545)
16. อนิวัช แก้วจำนงค์ (2552)
17. จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555)
18. กัญญามน อินทว้างและขวัญหทัย ยิ้มละมัย (2556)
19. กรรณิการ์ สุวรรณศรี (2557)
20. โสภณ ภูเก้าล้วนและฐิติวรรณ สินธุ์นอก (2557)
21. อนันต์ชัย คงจันทร์ (2557)
22. เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล (2559)
23. นิทัศน์ ศิริโชติรัตน์ (2560)
24. ณีภูธรพัชร ลาภบำรุงวงศ์ (2561)
25. สำนักงานเลขานุการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2561)
26. นิกร ชูกะวัฒน์และจารุวรรณ พลอยดวงรัตน์ (2564)
27. พีรดาว สุจริตพันธ์และเพ็ญศรี ฉิรินัง (2565)

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (ต่อ)

ชื่อ	เอกสารที่เกี่ยวข้อง	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	
27	มีการอำนวยความสะดวกในฐานะเป็นตัวกลางระหว่างองค์กรและสหภาพ				✓																								
28	มีการออกแบบระบบการจัดการที่เกี่ยวข้องกับการลงโทษและการร้องทุกข์ที่เกิดขึ้นกับบุคลากร				✓																								
29	มีการออกแบบและกำหนดโปรแกรมความปลอดภัยและสุขภาพเพื่อสร้างความมั่นใจแก่ผู้จ้าง				✓																								
30	ส่งเสริมการรวมพลังทรัพยากรมนุษย์				✓																								
31	มีการจัดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานและเกิดความรู้ใหม่ที่สร้างความก้าวหน้าทางวิชาการ				✓																								
32	มีการสร้างฐานข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากร ที่เป็นระบบ สามารถเข้าถึงได้				✓																								
33	มีการออกแบบและกำหนดระบบการสื่อสารกับพนักงานที่เหมาะสม				✓																								

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (ต่อ)

ข้อ	เอกสารที่เกี่ยวข้อง	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
34	ส่งเสริมและเปิดโอกาสให้มีการจ้างงานอย่างเท่าเทียม					✓										✓												
35	มีการวิเคราะห์สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์					✓																						
36	มีการพยากรณ์ความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่เพียงพอกับภารกิจองค์กร					✓																						
37	มีการฝึกงานให้กับบุคลากรใหม่ เกิดการเรียนรู้ปฏิบัติงานได้					✓					✓												✓					
38	ส่งเสริมการสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้น บุคลากร เพื่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ					✓														✓			✓					
39	มีการจ่ายค่าตอบแทน ค่าจ้างหรือเงินเดือน ที่เหมาะสมกับตำแหน่งและภาระงาน					✓					✓									✓		✓		✓				
40	มีการดูแลด้านความปลอดภัย สุขภาวะและความเป็นอยู่ให้กับบุคลากร					✓						✓								✓			✓					

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (ต่อ)

ข้อ	ตัวแปร	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27		
41	มีการจัดรูปแบบองค์กร จัดระเบียบงาน บนพื้นฐานการมีส่วนร่วม ภายใต้บริบทและเป้าหมายองค์กร							✓																		✓				
42	มีการให้รางวัลและสิทธิประโยชน์ เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน							✓																					✓	
43	มีการจ่ายค่าตอบแทนตามความสามารถในการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างแรงจูงใจ								✓																					
44	มีการสร้างความสัมพันธ์และการทำข้อตกลง ในการทำงานกับบุคลากร										✓																			
45	มีการสื่อสารภายในองค์กร ด้วยรูปแบบที่เหมาะสม สร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล											✓								✓			✓							
46	หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์มีการกำหนดนโยบายด้านบุคลากร																													
47	มีการออกกฎระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับบุคลากร																													

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (ต่อ)

ชื่อ ตัวแปร	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
48	เอกสารที่เกี่ยวข้อง												✓	✓	✓			✓									
49	มีการจัดการด้านตำแหน่งการจ้างงาน ตำแหน่ง ที่ตรงกับภารกิจองค์กร												✓														
50	มีการกำหนดเงินเดือนที่เหมาะสมกับ ตำแหน่งและภาระงานที่รับผิดชอบ												✓	✓	✓			✓									
51	มีการกำหนดระเบียบวินัย และการดำเนินกิจกรรมตามวินัย กับบุคลากร												✓	✓	✓			✓									
52	หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์มีความ ชำนาญในสาขาวิชาชีพ สามารถ ให้คำแนะนำได้													✓	✓			✓									
53	มีการสนับสนุนงานด้านอื่น ๆ การให้บริการที่ดีและต่อเนื่อง แก่บุคลากร													✓	✓			✓									
54	มีการควบคุมกำลังคน เช่น การตรวจสอบและปรับปรุงแผนงาน เกี่ยวกับกำลังคนให้เหมาะสม และสอดคล้องกับความต้องการ มีการจ้างงานที่เป็นธรรม และเท่าเทียม													✓	✓			✓									

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (ต่อ)

ชื่อ ตัวแปร	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	
55 ส่งเสริมกิจกรรมการบริการสังคม และสาธารณประโยชน์													✓															
56 มีการประเมินค่างานที่เป็นระบบ เพื่อนำไปสู่การสร้างโครงสร้างขององค์กรที่มีประสิทธิภาพ																	✓											
57 มีการทดลองงานและประเมินผล การทดลองงานเพื่อปรับปรุง																			✓									
58 สนับสนุน ส่งเสริมให้มีการนำ กฎระเบียบออกมมาใช้และรักษา กฎระเบียบ																			✓									
59 มีการพิจารณาความดี ความชอบ ในการปฏิบัติงานที่เหมาะสม และยุติธรรม																			✓									
60 ส่งเสริมการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ภายในและภายนอกองค์กร																			✓									
61 ส่งเสริมการพิจารณาโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง การลดตำแหน่ง ที่เหมาะสม รอบคอบและยุติธรรม																			✓									

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (ต่อ)

ข้อ	ตัวแปร	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
62	มีการให้บริการข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์																				✓					✓		
63	มีการจัดการผลงาน ที่ทำให้เกิดความมั่นใจว่างานที่ปฏิบัติสอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร																					✓						
64	ส่งเสริมให้การสนับสนุนความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพแก่บุคลากร																						✓					
65	มีการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมในเบื้องต้น การสอบสัมภาษณ์ การสอบข้อเขียน เพื่อคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงาน																							✓		✓		
66	ส่งเสริมการพัฒนาทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล																								✓			
67	ส่งเสริมการพัฒนาทักษะการแก้ปัญหา																								✓			
68	สนับสนุน ส่งเสริมให้มีการฝึกอบรมทางด้านจริยธรรม																									✓		

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (ต่อ)

ชื่อ ตัวแปร	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	
69	เอกสารที่เกี่ยวข้อง																											
70	สนับสนุน ส่งเสริมให้มีการฝึกอบรม ข้ามวัฒนธรรม																						✓					
71	ส่งเสริมพัฒนาค่านิยมในการทำงาน การอยู่ร่วมกับบุคลากรอื่น ๆ																								✓			
72	มีการบูรณาการฐานข้อมูล ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์																									✓		
73	มีการอำนวยความสะดวก ในการทำงาน เช่น จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวก ที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ฯลฯ																									✓		

จากตารางที่ 5 พบว่า การวิเคราะห์ข้อมูลเอกสารของนักวิชาการในประเทศไทยและนักวิชาการในต่างประเทศ สามารถวิเคราะห์ที่ตรงกับองค์ประกอบบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ได้จำนวน 73 ตัวแปร

1.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากงานวิจัย

จากการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลจากงานวิจัยในประเทศไทยและต่างประเทศ ซึ่งมีรายชื่อของนักวิจัยดังรายละเอียดด้านล่าง สามารถสรุปเป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ดังตาราง 6

01. Adiele and Abraham (2013)
02. Lapiᅇaa and Other (2014)
03. Hashmi (2014)
04. Omebe (2014)
05. Alami and Sohaei (2015)
06. Jouda and Other (2016)
07. Allui and Sahnι (2016)
08. Abu Teir and Zhang (2016)
09. Cobanoglu (2018)
10. Govender and Other (2018)
11. Imam Turmidzi (2019)
12. Javed and othe (2019)
13. Avgitidou (2021)
14. ไพชญนต์ ศรีม่วง (2556)
15. สิรินพร วิทิตสุภาลัย (2556)
16. รุ่งนภา ช่างไม้ (2557)
17. พระครูสุนทรวัชรกิจ (บุญธรรม ธมมิโก) (2557)
18. มีชัย พลทองมาก (2558)
19. คมสัน อยู่เป็นสุข (2560)
20. ทวีรัตน์ สุขเพชร (2560)
21. ดลนพร วราโพธิ์ (2562)
22. ธนวัฒน์ ทองโชติฉัตร (2562)
23. ประสิทธิ์ พุทธศาสน์ศรัทธา (2562)
24. พระครูสังฆรักษ์เอนก สุชาโต (2563)
25. อัจฉราภรณ์ บัวลังกา (2563)
26. ร้อยตำรวจเอก สิริภักกรณั ดวงคำ (2563)
27. สุนิสา ช่อแก้ว (2564)

28. สุภาพร แสงสมาน (2565)
29. พระครูสังฆรักษ์บุญก้อน (กตปุญญ์) (2565)
30. ฐกร พงษ์ปุรณี (2565)



ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

ข้อ	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
1	มีการบริหารค่าตอบแทนที่เป็นระบบ	✓					✓	✓	✓																	✓						
2	มีการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน	✓		✓			✓																									
3	มีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานและสภาพความเป็นอยู่	✓										✓																				
4	มีแผนงานเพื่อขับเคลื่อนงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ ให้บรรลุเป้าหมายตามภารกิจ งานภายในองค์กร		✓					✓												✓												
5	มีรูปแบบที่ดี เหมะสมกับองค์กรเพื่อใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์		✓						✓																							
6	มีการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นมาตรฐานในการประเมิน		✓																													

ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (ต่อ)

ข้อ	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30					
13	ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์			✓	✓	✓	✓	✓	✓				✓			✓	✓	✓	✓							✓										
14	สนับสนุนการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์			✓	✓					✓						✓																				
15	มีการจัดการระบบการจ่ายค่าตอบแทน ที่ถูกต้อง รวดเร็ว ตรวจสอบได้			✓	✓																															
16	ส่งเสริมการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงานของครู			✓	✓																															
17	ภาครัฐให้ความสำคัญภาคการศึกษาภาคขึ้น ในการส่งเสริมงานด้านทรัพยากรมนุษย์			✓	✓																															
18	มีกระบวนการคัดเลือกที่หลากหลาย					✓			✓	✓			✓				✓									✓										
19	สร้างความเป็นธรรมในกระบวนการคัดเลือก เช่น ความยุติธรรมในการสัมภาษณ์						✓																													

ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (ต่อ)

ข้อ	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
37	มีการบรรจุแต่งตั้งตามกระบวนการที่กำหนด								✓	✓							✓		✓									✓			
38	ส่งเสริมการศึกษาต่อให้กับพนักงานในองค์กร								✓	✓	✓						✓		✓												
39	ส่งเสริมพัฒนาให้มีความเป็นมืออาชีพในการทำงาน เช่น การเป็นครูมืออาชีพ								✓	✓	✓																			✓	
40	ส่งเสริม สนับสนุนการมีวินัย และการรักษาวินัย ให้เกิดขึ้นกับพนักงาน								✓	✓	✓						✓	✓	✓												
41	ส่งเสริมการบริหารผลการปฏิบัติงาน								✓	✓	✓																				
42	สนับสนุนการจัดการภารกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์										✓							✓													
43	ส่งเสริมให้มีการจัดการความรู้ไปปฏิบัติงานเพื่อจัดการทรัพยากรมนุษย์										✓																				

ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (ต่อ)

ข้อ	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30					
44	เสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานด้านทรัพยากรมนุษย์									✓	✓			✓				✓													✓					
45	ใช้กลยุทธ์การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์									✓	✓																									
46	มีขั้นตอนการควบคุมและสิ่งที่เหมาะสม									✓	✓																									
47	มีช่องทางการสื่อสารจากฝ่ายบริหารไปยังบุคลากรที่หลากหลาย									✓	✓																									
48	ส่งเสริมการทำงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร									✓	✓																									✓
49	การส่งเสริม การสร้างความรู้ และการแบ่งปันความรู้									✓	✓																									
50	มีกระบวนการที่ดีและกลยุทธ์องค์กรที่มั่นคงในการบริหารทรัพยากรมนุษย์											✓																								

ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (ต่อ)

ข้อ	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30					
51	มีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร										✓			✓		✓					✓			✓												
52	มีการควบคุมการดำเนินงาน เช่น การนิเทศติดตาม									✓																										
53	ส่งเสริมขวัญกำลังใจของพนักงานที่ปฏิบัติงานได้ดี									✓																										
54	มีการวางแผนอัตรากำลังที่สอดคล้องกับภาระงานในองค์กร											✓																								
55	มีการกำหนดบทบาทที่เด่นชัดของพนักงานตามความสนใจ										✓																									
56	ส่งเสริมการทำงานทางไกลกับการติดต่อสื่อสารที่เสมือนทำในช่วงเวลาทำงานจริง																																			
57	ส่งเสริมการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์																																			
58	มีการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบยืดหยุ่น ไม่ใช่แบบเข้มงวด																																			

ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (ต่อ)

ข้อ	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30		
ตัวแปร																																	
67	มีกระบวนการของการกำหนดทิศทางวัตถุประสงค์ขององค์กรในการบริหารทรัพยากรมนุษย์																✓																
68	มีการนำหลักการมาภิบาลมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์																	✓															
69	มีการจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์																																
70	มีบุคลากรเฉพาะตำแหน่งสาขาวิชาเอกที่สอดคล้องกับภาระงาน																																
71	มีการพัฒนาองค์กรเพื่อส่งเสริมการบริหารทรัพยากรมนุษย์																			✓			✓										
72	มีการกำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสม																			✓													

ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (ต่อ)

ข้อ	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
ตัวแปร																															
79	สร้างความรู้ความเข้าใจและความมั่นคงในการปฏิบัติงาน																			✓											
80	มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง																			✓											
81	ผู้นำมีศักยภาพระดับสูงสุดที่จะทำให้เกิดผลลัพธ์ของงานที่มีประสิทธิภาพดีขึ้น																			✓											
82	มีการบวนการใช้ประโยชน์ทรัพยากรมนุษย์ ให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน																				✓										
83	มีการกำหนดรูปแบบด้านการวางแผนให้เหมาะสมกับภาระงาน																					✓									
84	มุ่งเน้นกระจายอำนาจบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับหน่วยงาน หรือระดับฝ่ายงานในองค์กร																							✓							

1.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ

จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน ผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ดังตารางที่ 7

ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ

ข้อ ตัวแปร	ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ	ดร.ธีร ภาวคันทน์	ดร.สมใจ วิเศษทักษิณ	ดร.วันเพ็ญ ปรีสุถเนิน	ดร.นิยม ไผ่โสภา	ดร.วรรณดี นาคสุขปาน
1	มีการกำหนดนโยบายในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี	✓		✓		✓
2	ผู้บริหารมีการศึกษาทิศทางองค์กร เพื่อเตรียมวางแผนกำลังคนด้วยระบบคุณธรรม	✓				✓
3	ส่งเสริมให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกลไกการวางแผนกำลังคน	✓		✓		
4	มีการทบทวนและปรับเปลี่ยนระบบค่าตอบแทนที่เหมาะสมสอดคล้องกับภาระงาน	✓				
5	ส่งเสริมการพัฒนาให้บุคลากรมีความรับผิดชอบและมีความเป็นมืออาชีพ	✓	✓			
6	มีโครงสร้างการทำงานที่ชัดเจน เพื่อให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน	✓				
7	มีการบริหารงานด้านบุคลากรตามโครงสร้างได้อย่างคล่องตัวเพื่อรองรับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ	✓				
8	มีกฎหมายที่สอดคล้องเหมาะสมกับบริบทต่าง ๆ และมีเท่าที่จำเป็น	✓		✓		
9	มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างโปร่งใสและยุติธรรม	✓				
10	ผู้บริหารมีการควบคุม กำกับ ติดตามและนิเทศการบริหารทรัพยากรมนุษย์	✓		✓		

ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ (ต่อ)

ข้อ	ตัวแปร	ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ				
		ดร.ธีร ภาวังกนันท	ดร.สมใจ วิเศษทักษิณ	ดร.วันเพ็ญ ปุริสูงเนิน	ดร.นิยม ไพโรธภา	ดร.วรรณดี นาคสุขปาน
11	ส่งเสริมพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะใหม่ ๆ	✓	✓			
12	ส่งเสริมให้บุคลากรมีจิตบริการ ทำงานเชิงรุกและมองไปข้างหน้า	✓				
13	ส่งเสริมการทำงานร่วมกับภาคส่วนอื่นได้อย่างเป็นรูปธรรม	✓				
14	มีการทบทวนและปรับเปลี่ยนระบบค่าตอบแทนที่เป็นธรรม มีมาตรฐาน	✓	✓	✓	✓	✓
15	มีระบบบริหารจัดการและพัฒนาบุคลากรให้สามารถสนองความต้องการในการปฏิบัติงาน	✓	✓	✓	✓	✓
16	มีการบริหารค่าตอบแทนที่เหมาะสม มีมาตรฐาน และเป็นธรรม	✓	✓	✓	✓	✓
17	ส่งเสริมความเป็นผู้นำทางความรู้และความคิดผลักดันภารกิจนำการเปลี่ยนแปลง	✓				
18	ส่งเสริมให้บุคลากรที่พ้นจากการปฏิบัติงานสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข	✓				✓
19	ส่งเสริมให้ความรู้กับบุคลากรที่กำลังจะเกษียณอายุราชการ	✓				
20	มีการติดต่อประสานงาน สวัสดิการ ค่าตอบแทน ของบุคลากรที่จะเกษียณอายุราชการ	✓				
21	ส่งเสริมให้บุคลากรที่เกษียณอายุราชการ ร่วมเป็นเครือข่าย ในการพัฒนาการศึกษา ร่วมกัน เช่น ทำหน้าที่เป็น ผู้ทรงคุณวุฒิ ฯลฯ	✓				✓
22	ส่งเสริมให้บุคลากรทำการวิจัยและนำผลการวิจัยมาใช้ ในการทำงาน	✓	✓			
23	สนับสนุนการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารจัดการ	✓	✓		✓	

ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ (ต่อ)

ข้อ	ตัวแปร	ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ				
		ดร.ธีร ภาวรัตน์	ดร.สมใจ วิเศษทักษิณ	ดร.วันเพ็ญ ปรีสูงเนิน	ดร.นิยม ไผ่โตภา	ดร.วรรณดี นาคสุขปาน
24	ส่งเสริม สนับสนุนการคิดค้นนวัตกรรมเพื่อการบริหารงาน	✓				
25	มีการใช้กลยุทธ์เชิงรุกและปรัชญาด้านการบริหาร มาช่วยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์		✓			
26	มีกำลังคนที่เหมาะสมทั้งปริมาณและคุณภาพ ในการปฏิบัติงานในโรงเรียน		✓	✓		✓
27	มีกระบวนการปฏิรูประบบการคัดเลือกให้มีทิศทางตามกรอบ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี		✓			
28	มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกลไกการวางแผนกำลังคน		✓			✓
29	มีการปฐมนิเทศบุคลากรก่อนการปฏิบัติงาน		✓			✓
30	มีกระบวนการบรรจุ แต่งตั้งที่เหมาะสมและถูกต้อง				✓	
31	ส่งเสริมและสนับสนุนการฝึกอบรมและพัฒนา ให้ตรงกับ ความถนัดและความสนใจตามภาระงานที่รับผิดชอบ		✓			
32	ผู้บริหารเปิดโอกาส/ส่งเสริมให้บุคลากรสามารถวางแผน ความก้าวหน้าทางสายอาชีพครู เช่น การศึกษาต่อ การเลื่อน วิทยฐานะ		✓		✓	
33	มีกลยุทธ์ในการปรับโฉมบทบาทครู ให้เป็นครูยุคใหม่		✓			
34	ปรับการทำงานให้รวดเร็ว โปร่งใส ไม่มีปัญหาคอรัปชั่น และระบบอุปถัมภ์		✓		✓	
35	เพิ่มความยืดหยุ่น คล่องตัวในการบริหารทรัพยากรมนุษย์		✓			
36	ส่งเสริมให้บุคลากรทำงานเป็นทีมและประเมินผลงานเป็นทีม		✓	✓		
37	มีการสร้างแรงจูงใจให้คนดีคนเก่งทำงานในโรงเรียน		✓			✓
38	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรรักษาวินัยและจรรยาบรรณ วิชาชีพ		✓	✓	✓	✓
39	ให้สวัสดิการหรือผลประโยชน์อื่นที่นอกเหนือจากเงินเดือน		✓	✓		✓

ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ (ต่อ)

ข้อ	ตัวแปร	ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ				
		ดร.ธีร ภาวรัตน์	ดร.สมใจ วิเศษทักษิณ	ดร.วันเพ็ญ ปุรีสูงเนิน	ดร.นิยม ไพโรธภา	ดร.วรรณดี นาคสุขปาน
40	ส่งเสริมการดูแลสภาพความปลอดภัยในสถานที่ปฏิบัติงาน		✓			
41	มีการหมุนเวียน ถ่ายเท แลกเปลี่ยนและโยกย้ายบุคลากรอย่างคล่องตัวและเป็นธรรม		✓		✓	
42	มีการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานในโรงเรียน		✓			
43	มีการบูรณาการฐานข้อมูล เพื่อวางแผนด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์		✓			
44	ส่งเสริมค่านิยมในการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์เพื่อประชาชน		✓		✓	
45	ส่งเสริมการสร้างองค์กรแห่งความสุข (Happy Workplace)		✓			
46	มีการให้ความช่วยเหลือ/ให้คำปรึกษา กับบุคลากรใหม่			✓	✓	✓
47	ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรได้พัฒนาขีดความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่อง			✓		✓
48	ส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาตามเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของตนเองเพื่อให้มีสมรรถนะใหม่ ๆ			✓		✓
49	ส่งเสริมให้บุคลากรยึดค่านิยมในการทำงานเพื่อส่วนรวม มีคุณธรรมและจริยธรรม			✓		✓
50	มีการสร้างผู้นำทางยุทธศาสตร์เพื่อการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ				✓	
51	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุก สร้างแรงจูงใจเพื่อดึงดูดคนดี และเก่งเข้ามาทำงาน				✓	✓
52	มีการจัดรูปแบบวิธีการที่หลากหลายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีสมรรถนะสูง				✓	✓
53	สร้างความผูกพันในการทำงานของบุคลากร				✓	✓
54	สร้างให้ข้าราชการมีความผูกพันกับระบบราชการ				✓	✓
55	สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร				✓	

ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ (ต่อ)

ข้อ	ตัวแปร	ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ				
		ดร.ธีร ภาวรัตน์	ดร.สมใจ วิเศษทักษิณ	ดร.วันเพ็ญ ปรีธูงเนิน	ดร.นิยม ไผ่โสภ	ดร.วรรณดี นาคสุขปาน
56	สร้างระบบบริหารจัดการให้มีความคล่องตัว				✓	
57	มีการบริหารจัดการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อให้มีศักยภาพ มีความเป็นมืออาชีพ					✓
58	มีการจัดวางคนให้ตรงกับงาน ให้ความเป็นอิสระและมีส่วนร่วม เพื่อการทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ				✓	
59	มีการรักษากำลังคน โดยเฉพาะกำลังคนในสาขาที่ขาดแคลนหรือหายาก					✓
60	มีกระบวนการสรรหา คัดเลือกและแต่งตั้งตามที่ ก.ค.ศ. กำหนด					✓

จากตารางที่ 7 พบว่า จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน สามารถสังเคราะห์ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ได้จำนวน 60 ตัวแปร

1.4 สรุปผลการวิเคราะห์เอกสาร งานวิจัยและการสัมภาษณ์

จากที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลเอกสารของนักวิชาการในประเทศไทยและนักวิชาการในต่างประเทศ สามารถสังเคราะห์ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ได้จำนวน 73 ตัวแปร การวิเคราะห์ข้อมูลงานวิจัยในประเทศไทยและงานวิจัยต่างประเทศ สามารถสังเคราะห์ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ได้จำนวน 92 ตัวแปร และจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน สามารถสังเคราะห์ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ได้จำนวน 60 ตัวแปร ดังนั้นจากการวิเคราะห์เอกสาร งานวิจัยและการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยสามารถวิเคราะห์ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ได้จำนวนรวมทั้งสิ้น 134 ตัวแปร ดังตารางที่ 8

ตารางที่ 8 การวิเคราะห์ตัวแปรที่เกี่ยวกับองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียน
มัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

ที่	ตัวแปรที่ศึกษา	แหล่งที่มา		
		เอกสาร	งานวิจัย	การสัมภาษณ์
1	โรงเรียนมีการกำหนดนโยบายการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์			✓
2	โรงเรียนกำหนดแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี		✓	
3	มีการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ ให้ทราบถึงวัฒนธรรมขององค์กร			✓
4	มีการจัดรูปแบบองค์กร จัดระเบียบงาน บนพื้นฐานการมีส่วนร่วมภายใต้บริบทและเป้าหมายของโรงเรียน	✓		
5	มีการสร้างแรงจูงใจให้คนดีคนเก่งทำงานในโรงเรียน			✓
6	ส่งเสริมให้บุคลากรมีจิตบริการ ทำงานในเชิงรุกและมองไปข้างหน้า			✓
7	กำหนดโครงสร้างการทำงานที่ชัดเจน เพื่อให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน		✓	✓
8	มีกระบวนการในการกำหนดทิศทาง วัตถุประสงค์ของโรงเรียนในการบริหารทรัพยากรมนุษย์		✓	✓
9	โรงเรียนสนับสนุนการจัดการภารกิจและวิสัยทัศน์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์		✓	
10	มีการนำรูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มาใช้ในการบริการจัดการโรงเรียน		✓	
11	ส่งเสริมการสร้างผู้นำที่มีความรู้และความคิดผลักดันภารกิจ นำการเปลี่ยนแปลง พัฒนานโยบายและยุทธศาสตร์			✓
12	ผู้นำมีศักยภาพระดับสูงในการนำนโยบายภาครัฐสู่การปฏิบัติงานในโรงเรียน			✓
13	ส่งเสริมการพัฒนาภาวะผู้นำในทุกกระดับ ให้มีขีดสมรรถนะสูง			✓
14	ส่งเสริมให้เกิดการบูรณาการการทำงานร่วมกับภาคส่วนอื่นได้อย่างเป็นรูปธรรม			✓

ตารางที่ 8 การวิเคราะห์ตัวแปรที่เกี่ยวกับองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียน
มัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (ต่อ)

ที่	ตัวแปรที่ศึกษา	แหล่งที่มา		
		เอกสาร	งานวิจัย	การสัมภาษณ์
15	มุ่งเน้นกระจายอำนาจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียน		✓	
16	มีการวิเคราะห์บริบทโรงเรียนเพื่อวางแผนการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับภารกิจ		✓	
17	มีการจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์	✓	✓	
18	มีระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสม		✓	
19	มีทักษะตามมาตรฐานคุณภาพ เพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์	✓		
20	การกำหนดเป้าหมายสูงสุดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์		✓	
21	มีการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์		✓	
22	มีการพัฒนาประสิทธิภาพของโรงเรียน เพื่อเพิ่มระดับความร่วมมือการทำงานเป็นทีมและเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน	✓	✓	✓
23	มีการใช้กลยุทธ์เชิงรุก ศิลปะและปรัชญาด้านการบริหารมาช่วยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์		✓	✓
24	การเสริมสร้างประสิทธิภาพและคุณภาพภายใต้หลักระบบคุณธรรม			✓
25	การสร้างค่านิยมในการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์เพื่อประชาชน			✓
26	มีการระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ส่งผลต่อการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์		✓	
27	มีรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สร้างวัฒนธรรมใหม่ในองค์กร เช่น การจัดการความรู้และวัฒนธรรมความรับผิดชอบต่อสังคม		✓	✓
28	ผู้บังคับบัญชาใช้เทคนิคการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบใหม่ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงเสมอ		✓	✓
29	ส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการบริการจัดการทรัพยากรมนุษย์		✓	
30	มีการสร้างฐานข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากรในโรงเรียนที่เป็นระบบสามารถเข้าถึงได้	✓		

ตารางที่ 8 การวิเคราะห์ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียน
มัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (ต่อ)

ที่	ตัวแปรที่ศึกษา	แหล่งที่มา		
		เอกสาร	งานวิจัย	การสัมภาษณ์
31	ภาครัฐให้ความสำคัญภาคการศึกษามากขึ้น ในการส่งเสริมงานด้านทรัพยากรมนุษย์		✓	
32	มีการดำเนินงานตามโปรแกรมการฝึกอบรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์		✓	
33	มีการบูรณาการฐานข้อมูลเพื่อวางแผนด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	✓		✓
34	มีการออกแบบและจัดการหลักสูตรการฝึกอบรมและการประชุมเชิงปฏิบัติการที่มีคุณภาพสูง		✓	✓
35	ส่งเสริมการทำงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร		✓	
36	มีการสร้างความสัมพันธ์และการทำข้อตกลงในการปฏิบัติงานกับบุคลากรในโรงเรียน	✓		
37	ส่งเสริม สนับสนุนความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม			✓
38	มีการวิจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อนำสารสนเทศมาใช้ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานและเกิดความรู้ใหม่ที่สร้างความก้าวหน้าทางวิชาการ	✓		✓
39	มีการออกแบบ จัดกิจกรรมที่ต้องดำเนินการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	✓	✓	
40	มีการนำระบบดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์			✓
41	เทคโนโลยีสารสนเทศและการพัฒนาเทคโนโลยีในการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความเพียงพอ		✓	
42	มีการออกแบบและกำหนดระบบการสื่อสารที่เหมาะสมกับบุคลากรในโรงเรียน	✓	✓	
43	เพิ่มความยืดหยุ่น คล่องตัวในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น การส่งผลการพัฒนา ฯลฯ		✓	✓
44	ส่งเสริมให้บุคลากรทำการวิจัยและนำผลการวิจัยมาใช้ในการทำงาน			✓
45	ผู้บริหารมีการศึกษาทิศทางองค์กรเพื่อเตรียมวางแผนกำลังคน			✓
46	มีการประเมินด้านการวางแผนงาน โดยดูข้อมูล บริบทสถานการณ์ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี	✓		

ตารางที่ 8 การวิเคราะห์ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียน
มัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (ต่อ)

ที่	ตัวแปรที่ศึกษา	แหล่งที่มา		
		เอกสาร	งานวิจัย	การสัมภาษณ์
47	มีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และเป้าหมายของโรงเรียน	✓	✓	
48	โรงเรียนมีการวางแผนอัตรากำลัง โดยมีข้าราชการครูและบุคลากรเหมาะสมกับภาระงาน		✓	
49	ใช้อุปสงค์เป็นตัวขับเคลื่อนในการบริหารอัตรากำลังคนของโรงเรียน		✓	
50	มีการพยากรณ์ความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่เพียงพอกับภารกิจของโรงเรียน	✓		
51	มีการวิเคราะห์สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์	✓		
52	มีบูรณาการฐานข้อมูลเพื่อวางแผนด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	✓		
53	มีการวิเคราะห์งานและออกแบบงานสำหรับบุคลากรที่เป็นไปตามกฎระเบียบ เวลาและสภาพการทำงาน	✓	✓	
54	มีการควบคุมกำลังคน เช่น การตรวจสอบและปรับปรุงแผนงานเกี่ยวกับกำลังคนให้เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการ	✓		
55	มีการจัดการด้านตำแหน่ง การจำแนกตำแหน่งที่ตรงกับภารกิจของโรงเรียน	✓		
56	มีการจัดทีมงาน ที่มีทักษะการปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น ๆ ในจำนวนที่เหมาะสม	✓		
57	มีการวิเคราะห์และประเมินระดับทักษะของบุคคลที่จะปฏิบัติงาน	✓		
58	มีการฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์ ที่สอดคล้องกับภาระงานที่ปฏิบัติและความสนใจ	✓	✓	
59	มีกระบวนการสรรหา/การจัดหาบุคคลเข้าทำงานอย่างเหมาะสม			✓
60	มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงทุกระบบในการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง			✓

ตารางที่ 8 การวิเคราะห์ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียน
มัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (ต่อ)

ที่	ตัวแปรที่ศึกษา	แหล่งที่มา		
		เอกสาร	งานวิจัย	การสัมภาษณ์
61	มีการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมในเบื้องต้น เช่น การสอบสัมภาษณ์ การสอบข้อเขียน เพื่อคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงาน	✓		
62	มีการคัดเลือกตามกระบวนการตามที่ ก.ค.ศ. กำหนด ด้วยความโปร่งใส และยุติธรรม			✓
63	ส่งเสริมและเปิดโอกาสให้มีการจ้างงานอย่างเท่าเทียม	✓		
64	มีการบรรจุแต่งตั้งบุคลากรก่อนเข้าทำงานตามกระบวนการตามที่ ก.ค.ศ. กำหนด			✓
65	มีการจัดทำทะเบียนประวัติบุคลากรที่เข้ามาทำงานใหม่	✓		
66	ใช้กลยุทธ์ในการสรรหา คัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงาน	✓		
67	มีการทบทวนปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกลไกรูปแบบการจ้างงาน			✓
68	ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกลไกการสรรหา การคัดเลือก			✓
69	กำหนดโครงสร้างที่เป็นการกระจายอำนาจ ด้านการบริหารทรัพยากร มนุษย์		✓	
70	มีการทดลองงานและประเมินผลการทดลองงานเพื่อปรับปรุงพัฒนา	✓		
71	มีการฝึกงานให้กับบุคลากรใหม่ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ปฏิบัติงานได้	✓		
72	ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกลไกการแต่งตั้งบุคลากร			✓
73	มีกลยุทธ์ในการปรับโฉมบทบาทครูให้เป็น “ครูยุคใหม่”			✓
74	การประยุกต์ใช้นวัตกรรมในการบริหารทรัพยากรมนุษย์			✓
75	หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการดูแลทรัพยากรมนุษย์ให้มีความชำนาญ ในสาขาวิชาชีพสามารถให้คำแนะนำได้		✓	
76	มีการประเมินความต้องการกิจกรรมที่ต้องดำเนินการในการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์		✓	
77	มีการสนับสนุนงานด้านอื่น ๆ ตลอดจนการให้บริการที่ดี และต่อเนื่องแก่บุคลากร		✓	

ตารางที่ 8 การวิเคราะห์ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียน
มัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (ต่อ)

ที่	ตัวแปรที่ศึกษา	แหล่งที่มา		
		เอกสาร	งานวิจัย	การสัมภาษณ์
78	มีการให้บริการข้อมูลและบูรณาการฐานข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์	✓		
79	มีกระบวนการปฏิรูประบบการคัดเลือกให้มีทิศทางตามกรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี			✓
80	ส่งเสริมพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เหมาะสมกับบริบทโรงเรียน สังคมและสภาวะการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี			✓
81	ใช้กลยุทธ์การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์		✓	
82	สนับสนุน ส่งเสริมให้มีการอบรมเพื่อพัฒนาขีดความสามารถให้กับบุคลากร ในโรงเรียน			✓
83	ส่งเสริมการรวมพลังทรัพยากรมนุษย์			✓
84	ส่งเสริมการพัฒนาให้บุคลากรมีความรับผิดชอบและมีความเป็นมืออาชีพ			✓
85	สนับสนุน ส่งเสริมให้มีการฝึกอบรมทางด้านจริยธรรมให้กับบุคลากรในโรงเรียน	✓		
86	สร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากรที่ปฏิบัติงานเกิดแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองให้เกิดสมรรถนะใหม่ ๆ			✓
87	มีการฝึกอบรมและพัฒนา ทักษะความรู้และประสิทธิภาพในการทำงานให้กับบุคลากรในโรงเรียน	✓	✓	
88	มีการพัฒนาตามเส้นทางความก้าวหน้าในวิชาชีพ	✓		
89	ส่งเสริมพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรภาครัฐและวางมาตรการที่เหมาะสม			✓
90	มีการจัดการผลงาน ที่ทำให้เกิดความมั่นใจว่างานที่ปฏิบัติสอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร นำไปสู่การปรับปรุงพัฒนาตามกรอบแนวทางยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี	✓		
91	ส่งเสริมการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพภายใต้โครงสร้างองค์กร	✓	✓	

ตารางที่ 8 การวิเคราะห์ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียน
มัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (ต่อ)

ที่	ตัวแปรที่ศึกษา	แหล่งที่มา		
		เอกสาร	งานวิจัย	การสัมภาษณ์
92	มีการประเมินค่างานที่เป็นระบบ เพื่อนำไปสู่การสร้างโครงสร้างงานของโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ	✓		
93	ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานเพื่อประชาชนด้วยความรับผิดชอบและเป็นมืออาชีพ			✓
94	ส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนมีความสามารถสูง มุ่งมั่นและเป็นมืออาชีพ			✓
95	มีการนำสารสนเทศที่ได้จากการปฏิบัติงาน/การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นข้อมูลเบื้องต้นไปสู่การตัดสินใจเกี่ยวกับบุคลากร	✓		
96	ให้การสนับสนุน ส่งเสริมบุคลากรในการวางแผนความก้าวหน้าในวิชาชีพของตนเองเพื่อให้มีสมรรถนะใหม่ ๆ			✓
97	มีการทบทวนและปรับเปลี่ยนระบบค่าตอบแทนที่เป็นธรรมมีมาตรฐาน			✓
98	มีการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน ให้เหมาะสมสอดคล้องกับภาระงาน		✓	
99	มีวิธีการวัดผลการปฏิบัติงานที่ต่อเนื่องและเป็นระบบเพื่อรองรับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติในระยะยาว	✓		
100	การฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์ ที่สอดคล้องกับภาระงานที่ปฏิบัติและความสนใจ	✓	✓	
101	มีระบบบริหารจัดการและพัฒนาบุคลากรให้สามารถสนองความต้องการในการปฏิบัติงาน			✓
102	มีการจ่ายค่าตอบแทน ค่าจ้างหรือเงินเดือน ที่เหมาะสมกับตำแหน่งและภาระงาน			✓
103	มีการทบทวนและปรับเปลี่ยนระบบค่าตอบแทนที่เหมาะสมสอดคล้องกับภาระงาน	✓		✓
104	มีการสร้างความมั่นใจในระบบค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เป็นธรรม	✓		

ตารางที่ 8 การวิเคราะห์ตัวแปรที่เกี่ยวกับองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียน
มัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (ต่อ)

ที่	ตัวแปรที่ศึกษา	แหล่งที่มา		
		เอกสาร	งานวิจัย	การสัมภาษณ์
105	มีการจัดทำระบบการจ่ายค่าตอบแทน ที่ถูกต้อง รวดเร็ว ตรวจสอบได้		✓	
106	มีกฎหมายที่สอดคล้องเหมาะสมกับบริบท เท่าที่จำเป็นเหมาะสม			✓
107	มีการกำหนดระเบียบวินัยและการดำเนินการตามวินัยกับบุคลากร			✓
108	มีการออกแบบระบบการจัดการเกี่ยวกับการลงโทษและการร้องทุกข์ ที่เกิดขึ้นกับบุคลากร	✓		
109	ส่งเสริมการทำงานด้วยการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรมีคุณธรรม และจริยธรรม			✓
110	มีระบบการพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรให้มีสมรรถนะใหม่ ๆ			✓
111	มีการพิจารณาความดี ความชอบในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและ ยุติธรรม	✓		
112	สนับสนุนบำเหน็จความชอบในการทำงานของบุคลากร		✓	
113	ส่งเสริม สนับสนุนให้เกิดการหมุนเวียน ถ่ายเทแลกเปลี่ยนและโยกย้าย บุคลากรคุณภาพในหลากหลายระดับ			✓
114	ส่งเสริมการเลื่อนเงินเดือนที่เหมาะสมและยุติธรรมกับบุคลากรทุกคน		✓	
115	ส่งเสริมความก้าวหน้าและความมั่นคงในการปฏิบัติงาน	✓		✓
116	มีการให้รางวัลและสิทธิประโยชน์ เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน	✓		
117	มีการอำนวยความสะดวกในการทำงาน เช่น จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวก การสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ฯลฯ	✓	✓	
118	ส่งเสริมการดูแลสุขภาพทางจิตใจให้กับบุคลากรในโรงเรียน	✓		
119	มีการดูแลด้านความปลอดภัย สุขภาวะและความเป็นอยู่ให้กับบุคลากร	✓		
120	ส่งเสริมให้บุคลากรที่เกษียณอายุราชการ ร่วมเป็นเครือข่ายในการพัฒนา การศึกษาร่วมกัน เช่น ทำหน้าที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ฯลฯ			✓
121	ส่งเสริมการทำงานร่วมกับภาคส่วนอื่นได้อย่างเป็นรูปธรรม			✓
122	ส่งเสริมการร่วมกิจกรรมการบริการสังคมและสาธารณประโยชน์อื่น ๆ	✓		

ตารางที่ 8 การวิเคราะห์ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียน
มัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (ต่อ)

ที่	ตัวแปรที่ศึกษา	แหล่งที่มา		
		เอกสาร	งานวิจัย	การสัมภาษณ์
123	มีการหมุนเวียน ถ่ายเท แลกเปลี่ยน และโยกย้ายบุคลากรอย่างคล่องตัว และเป็นธรรมชาติ	✓		✓
124	มีกระบวนการดำเนินการเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง การฟื้นจากงานอย่างเป็นระบบ		✓	
125	มีการบริหารกำลังคนที่มีความคล่องตัว ยืดหยุ่น คุณธรรม เพิ่มความยืดหยุ่นคล่องตัว			✓
126	ส่งเสริมการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีภายในและภายนอกโรงเรียน	✓		
127	มีกำลังคนที่เหมาะสมทั้งปริมาณและคุณภาพ ในการปฏิบัติงานในโรงเรียน			✓
128	มีการบำรุงรักษา/การธำรงรักษาบุคลากรที่มีค่าให้กับโรงเรียน	✓	✓	
129	มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกลไกการวางแผนกำลังคนด้วยระบบคุณธรรม			✓
130	ส่งเสริมให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกลไกการวางแผนกำลังคน			✓
131	สร้างความผูกพันในการทำงานของบุคลากร เช่น การทำงานเป็นทีม		✓	
132	สร้างการปรับเปลี่ยนแนวคิดให้การปฏิบัติราชการเป็นมืออาชีพ			✓
133	ส่งเสริมให้ความรู้กับบุคลากรที่กำลังจะเกษียณอายุราชการ			✓
134	มีการอำนวยความสะดวกในฐานะเป็นตัวกลางระหว่างองค์กรและสหภาพ			✓

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์จากแนวคิดและทฤษฎี เอกสารจากผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี จากนั้นได้นำข้อมูลมาบูรณาการเข้าด้วยกันจัดสร้างเป็นข้อคำถามได้ 134 ข้อ เพื่อนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ตรวจสอบคุณภาพของตัวแปรด้านความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) พบว่า ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี จำนวน 134 ตัวแปร มีค่า IOC (Index of Item - Objective Congruence) อยู่ระหว่าง 0.8 - 1.00 ผู้วิจัยตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัยทั้งฉบับด้านความเชื่อมั่น (Reliability) โดยการนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับสถานศึกษาระดับ

มัธยมศึกษา ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างเดียวกับการวิจัยในครั้งนี้ จำนวน 30 แห่ง ซึ่งมีผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งหมด จำนวน 30 คน แล้วนำมาวิเคราะห์หาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ความคิดเห็นด้วยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -Coefficient) ด้วยสูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา ของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) พบว่าค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามมีค่า เท่ากับ 0.993 จึงกล่าวได้ว่า แบบสอบถามดังกล่าวนี้ มีความเหมาะสมสำหรับการนำไปใช้เก็บข้อมูล จากกลุ่มตัวอย่างต่อไป

1.5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม โดยผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปเก็บข้อมูลกับ กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 331 แห่ง โดยมีผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 1 คน ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 331 คน ได้รับแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์กลับคืนมา จำนวน 317 แห่ง คิดเป็น ร้อยละ 95.77 ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เมื่อจำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน ซึ่งมีผลการวิเคราะห์ข้อมูล สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามโดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) รายละเอียดดัง ตารางที่ 9

ตารางที่ 9 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อ	สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	รวม	
		จำนวน	ร้อยละ
1	เพศ		
	ชาย	160	50.47
	หญิง	157	49.53
	รวม	317	100.00
2	อายุ		
	น้อยกว่า 30 ปี	4	1.27
	30 – 40 ปี	114	35.96
	41 – 50 ปี	112	35.33
	มากกว่า 50 ปี ขึ้นไป	87	27.44
	รวม	317	100.00

ตารางที่ 9 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่อ)

ข้อ	สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	รวม	
		จำนวน	ร้อยละ
3	ระดับการศึกษา		
	ปริญญาตรี	18	5.68
	ปริญญาโท	278	87.70
	ปริญญาเอก	21	6.62
	อื่น ๆ	-	-
	รวม	317	100.00
4	ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน		
	น้อยกว่า 10 ปี	188	59.31
	10 – 20 ปี	79	24.92
	21 – 30 ปี	30	9.46
	มากกว่า 30 ปีขึ้นไป	20	6.31
	รวม	317	100.00

จากตารางที่ 9 พบว่ามีผู้ตอบแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้ทั้งสิ้น 317 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 160 คน คิดเป็นร้อยละ 50.47 รองลงมา คือ เป็นเพศหญิง จำนวน 157 คน คิดเป็นร้อยละ 49.53 ด้านอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่มีอายุ 30 - 40 ปี จำนวน 114 คน คิดเป็นร้อยละ 35.96 รองลงมาคือ อายุระหว่าง 41 - 50 ปี จำนวน 112 คน คิดเป็นร้อยละ 35.33 และอายุน้อยกว่า 30 ปี มีจำนวนน้อยที่สุด จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.27 ด้านระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 278 คน คิดเป็นร้อยละ 87.70 รองลงมา คือ ระดับปริญญาเอก จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 6.62 และระดับปริญญาตรี น้อยที่สุด จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 5.68 ด้านประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบันน้อยกว่า 10 ปี มีมากที่สุด จำนวน 188 คน คิดเป็นร้อยละ 59.31 รองลงมามีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน 10 - 20 ปี จำนวน 79 คน คิดเป็นร้อยละ 24.92 และมีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน มากกว่า 30 ปีขึ้นไป น้อยที่สุด จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 6.31

1.6 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี พิจารณาจากมัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) รายละเอียดดังตารางที่ 10

ตารางที่ 10 มัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

(n=317)

ข้อ	ตัวแปร	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1	โรงเรียนมีการกำหนดนโยบายการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์	4.52	0.571	มากที่สุด
2	โรงเรียนกำหนดแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี	4.56	0.574	มากที่สุด
3	มีการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ ให้ทราบถึงวัฒนธรรมขององค์กร	4.69	0.497	มากที่สุด
4	มีการจัดรูปแบบขององค์กร จัดระเบียบงาน บนพื้นฐานการมีส่วนร่วม ภายใต้บริบทและเป้าหมายของโรงเรียน	4.67	0.522	มากที่สุด
5	มีการสร้างแรงจูงใจให้คนดีคนเก่งทำงานในโรงเรียน	4.64	0.512	มากที่สุด
6	ส่งเสริมให้บุคลากรมีจิตบริการ ทำงานในเชิงรุกและมองไปข้างหน้า	4.68	0.501	มากที่สุด
7	กำหนดโครงสร้างการทำงานที่ชัดเจน เพื่อให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน	4.67	0.504	มากที่สุด
8	มีกระบวนการในการกำหนดทิศทาง วัตถุประสงค์ของโรงเรียน ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์	4.62	0.517	มากที่สุด
9	โรงเรียนสนับสนุนการจัดการภารกิจและวิสัยทัศน์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์	4.60	0.562	มากที่สุด
10	มีการนำรูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มาใช้ในการบริการจัดการโรงเรียน	4.54	0.570	มากที่สุด
11	ส่งเสริมการสร้างผู้นำที่มีความรู้และความคิดผลักดันภารกิจ นำการเปลี่ยนแปลง พัฒนานโยบายและยุทธศาสตร์	4.54	0.536	มากที่สุด

ตารางที่ 10 มัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (ต่อ)
(n=317)

ข้อ	ตัวแปร	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
12	ผู้นำมีศักยภาพระดับสูงในการนำนโยบายภาครัฐสู่การปฏิบัติงานในโรงเรียน	4.43	0.600	มาก
13	ส่งเสริมการพัฒนาภาวะผู้นำในทุกระดับให้มีขีดสมรรถนะสูง	4.56	0.533	มากที่สุด
14	ส่งเสริมให้เกิดการบูรณาการการทำงานร่วมกับภาคส่วนอื่นได้อย่างเป็นรูปธรรม	4.50	0.555	มากที่สุด
15	มุ่งเน้นกระจายอำนาจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียน	4.56	0.557	มากที่สุด
16	มีการวิเคราะห์บริบทโรงเรียนเพื่อวางแผนการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับภารกิจ	4.52	0.582	มากที่สุด
17	มีการจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์	4.58	0.537	มากที่สุด
18	มีระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสม	4.52	0.554	มากที่สุด
19	มีทักษะตามมาตรฐานคุณภาพ เพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์	4.50	0.583	มากที่สุด
20	การกำหนดเป้าหมายสูงสุดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์	4.54	0.553	มากที่สุด
21	มีการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์	4.43	0.610	มาก
22	มีการพัฒนาประสิทธิภาพของโรงเรียน เพื่อเพิ่มระดับความร่วมมือ การทำงานเป็นทีมและเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน	4.50	0.566	มากที่สุด
23	มีการใช้กลยุทธ์เชิงรุก ศิลปะและปรัชญาด้านการบริหารมาช่วยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์	4.45	0.607	มาก
24	การเสริมสร้างประสิทธิภาพและคุณภาพภายใต้หลักระบบคุณธรรม	4.52	0.554	มากที่สุด
25	การสร้างค่านิยมในการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์เพื่อประชาชน	4.56	0.568	มากที่สุด

ตารางที่ 10 มัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (ต่อ)
(n=317)

ข้อ	ตัวแปร	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
26	มีการระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ส่งผลต่อการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์	4.57	0.545	มากที่สุด
27	มีรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สร้างวัฒนธรรมใหม่ในองค์กร เช่น การจัดการความรู้และวัฒนธรรมความรับผิดชอบต่อสังคม	4.55	0.559	มากที่สุด
28	ผู้บังคับบัญชาใช้เทคนิคการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบใหม่ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงเสมอ	4.51	0.577	มากที่สุด
29	ส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์	4.60	0.522	มากที่สุด
30	มีการสร้างฐานข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากรในโรงเรียนที่เป็นระบบสามารถเข้าถึงได้	4.52	0.566	มากที่สุด
31	ภาครัฐให้ความสนใจภาคการศึกษามากขึ้น ในการส่งเสริมงานด้านทรัพยากรมนุษย์	4.30	0.642	มาก
32	มีการดำเนินงานตามโปรแกรมการฝึกอบรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	4.57	0.539	มากที่สุด
33	มีการบูรณาการฐานข้อมูลเพื่อวางแผนด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	4.46	0.597	มาก
34	มีการออกแบบและจัดการหลักสูตรการฝึกอบรมและการประชุมเชิงปฏิบัติการที่มีคุณภาพสูง	4.49	0.583	มาก
35	ส่งเสริมการทำงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร	4.53	0.576	มากที่สุด
36	มีการสร้างความสัมพันธ์และการทำข้อตกลงในการปฏิบัติงานกับบุคลากรในโรงเรียน	4.61	0.533	มากที่สุด
37	ส่งเสริม สนับสนุนความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม	4.58	0.532	มากที่สุด

ตารางที่ 10 มัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (ต่อ)
(n=317)

ข้อ	ตัวแปร	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
38	มีการวิจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อนำสารสนเทศมาใช้ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานและเกิดความรู้ใหม่ที่สร้างความก้าวหน้าทางวิชาการ	4.53	0.598	มากที่สุด
39	มีการออกแบบ จัดกิจกรรมที่ต้องดำเนินการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	4.48	0.582	มาก
40	มีการนำระบบดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์	4.44	0.627	มาก
41	เทคโนโลยีสารสนเทศและการพัฒนาเทคโนโลยีในการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความเพียงพอ	4.39	0.604	มาก
42	มีการออกแบบและกำหนดระบบการสื่อสารที่เหมาะสมกับบุคลากรในโรงเรียน	4.46	0.570	มาก
43	เพิ่มความยืดหยุ่น คล่องตัวในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น การสั่งการ การพัฒนา ฯลฯ	4.37	0.636	มาก
44	ส่งเสริมให้บุคลากรทำการวิจัยและนำผลการวิจัยมาใช้ในการทำงาน	4.56	0.601	มากที่สุด
45	ผู้บริหารมีการศึกษาทิศทางองค์กรเพื่อเตรียมวางแผนกำลังคน	4.62	0.547	มากที่สุด
46	มีการประเมินด้านการวางแผนงาน โดยดูข้อมูล บริบท สถานการณ์ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี	4.48	0.614	มาก
47	มีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ และเป้าหมายของโรงเรียน	4.56	0.585	มากที่สุด
48	โรงเรียนมีการวางแผนอัตรากำลัง โดยมีข้าราชการครูและบุคลากรเหมาะสมกับภาระงาน	4.57	0.556	มากที่สุด
49	ใช้อุปสงค์เป็นตัวขับเคลื่อนในการบริหารอัตรากำลังคนของโรงเรียน	4.51	0.588	มากที่สุด
50	มีการพยากรณ์ความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่เพียงพอ กับภารกิจของโรงเรียน	4.48	0.619	มาก

ตารางที่ 10 มัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (ต่อ)
(n=317)

ข้อ	ตัวแปร	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
51	มีการวิเคราะห์สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์	4.45	0.602	มาก
52	มีการบูรณาการฐานข้อมูลเพื่อวางแผนด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	4.50	0.614	มากที่สุด
53	มีการวิเคราะห์งานและออกแบบงานสำหรับบุคลากรที่เป็นไปตามกฎระเบียบ เวลาและสภาพการทำงาน	4.49	0.555	มาก
54	มีการควบคุมกำลังคน เช่น การตรวจสอบและปรับปรุงแผนงานเกี่ยวกับกำลังคนให้เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการ	4.53	0.554	มากที่สุด
55	มีการจัดการด้านตำแหน่ง การจำแนกตำแหน่งที่ตรงกับภารกิจของโรงเรียน	4.54	0.542	มากที่สุด
56	มีการจัดทีมงาน ที่มีทักษะการปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น ๆ ในจำนวนที่เหมาะสม	4.47	0.629	มาก
57	มีการวิเคราะห์และประเมินระดับทักษะของบุคคลที่จะปฏิบัติงาน	4.52	0.554	มากที่สุด
58	มีการฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์ ที่สอดคล้องกับภาระงานที่ปฏิบัติและความสนใจ	4.54	0.586	มากที่สุด
59	มีกระบวนการสรรหา/การจัดหาบุคคลเข้าทำงานอย่างเหมาะสม	4.50	0.625	มากที่สุด
60	มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงทุกระบบในการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง	4.57	0.567	มากที่สุด
61	มีการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมในเบื้องต้น เช่น การสอบสัมภาษณ์ การสอบข้อเขียน เพื่อคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงาน	4.43	0.600	มาก

ตารางที่ 10 มัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (ต่อ)
(n=317)

ข้อ	ตัวแปร	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
62	มีการคัดเลือกตามกระบวนการตามที่ ก.ค.ศ. กำหนดด้วยความโปร่งใสและยุติธรรม	4.48	0.649	มาก
63	ส่งเสริมและเปิดโอกาสให้มีการจ้างงานอย่างเท่าเทียม	4.50	0.630	มากที่สุด
64	มีการบรรจุแต่งตั้งบุคลากรก่อนเข้าทำงานตามกระบวนการตามที่ ก.ค.ศ. กำหนด	4.53	0.644	มากที่สุด
65	มีการจัดทำทะเบียนประวัติบุคลากรที่เข้ามาทำงานใหม่	4.53	0.649	มากที่สุด
66	ใช้กลยุทธ์ในการสรรหา คัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงาน	4.48	0.710	มาก
67	มีการทบทวนปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกลไกรูปแบบการจ้างงาน	4.44	0.742	มาก
68	ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกลไกการสรรหา การคัดเลือก	4.44	0.725	มาก
69	กำหนดโครงสร้างที่เป็นการกระจายอำนาจ ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์	4.56	0.573	มากที่สุด
70	มีการทดลองงานและประเมินผลการทดลองงานเพื่อปรับปรุงพัฒนา	4.57	0.573	มากที่สุด
71	มีการฝึกงานให้กับบุคลากรใหม่ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ปฏิบัติงานได้	4.39	0.728	มาก
72	ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกลไกการแต่งตั้งบุคลากร	4.36	0.731	มาก
73	มีกลยุทธ์ในการปรับโฉมบทบาทครูให้เป็น “ครูยุคใหม่”	4.55	0.559	มากที่สุด
74	การประยุกต์ใช้นวัตกรรมในการบริหารทรัพยากรมนุษย์	4.59	0.553	มากที่สุด
75	หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการดูแลทรัพยากรมนุษย์ให้มีความชำนาญในสาขาวิชาชีพสามารถให้คำแนะนำได้	4.56	0.557	มากที่สุด
76	มีการประเมินความต้องการกิจกรรมที่ต้องดำเนินการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	4.56	0.580	มากที่สุด
77	มีการสนับสนุนงานด้านอื่น ๆ ตลอดจนการให้บริการที่ดีและต่อเนื่องแก่บุคลากร	4.48	0.614	มาก

ตารางที่ 10 มัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (ต่อ)
(n=317)

ข้อ	ตัวแปร	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
78	มีการให้บริการข้อมูลและบูรณาการฐานข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์	4.52	0.577	มากที่สุด
79	มีกระบวนการปฏิรูประบบการคัดเลือกให้มีทิศทางตามกรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี	4.58	0.571	มากที่สุด
80	ส่งเสริมพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เหมาะสมกับบริบทโรงเรียน สังคมและสภาะการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี	4.60	0.558	มากที่สุด
81	ใช้กลยุทธ์การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	4.66	0.525	มากที่สุด
82	สนับสนุน ส่งเสริมให้มีการอบรมเพื่อพัฒนาขีดความสามารถให้กับบุคลากรในโรงเรียน	4.69	0.508	มากที่สุด
83	ส่งเสริมการรวมพลังทรัพยากรมนุษย์	4.62	0.548	มากที่สุด
84	ส่งเสริมการพัฒนาให้บุคลากรมีความรับผิดชอบและมีความเป็นมืออาชีพ	4.63	0.540	มากที่สุด
85	สนับสนุน ส่งเสริมให้มีการฝึกอบรมทางด้านจริยธรรมให้กับบุคลากรในโรงเรียน	4.62	0.586	มากที่สุด
86	สร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากรที่ปฏิบัติงานเกิดแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองให้เกิดสมรรถนะใหม่ ๆ	4.57	0.594	มากที่สุด
87	มีการฝึกอบรมและพัฒนา ทักษะความรู้และประสิทธิภาพในการทำงานให้กับบุคลากรในโรงเรียน	4.59	0.547	มากที่สุด
88	มีการพัฒนาตามเส้นทางความก้าวหน้าในวิชาชีพ	4.54	0.613	มากที่สุด
89	ส่งเสริมพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรภาครัฐและวางมาตรการที่เหมาะสม	4.57	0.578	มากที่สุด

ตารางที่ 10 มัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (ต่อ)
(n=317)

ข้อ	ตัวแปร	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
90	มีการจัดการผลงาน ที่ทำให้เกิดความมั่นใจว่างานที่ปฏิบัติ สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร นำไปสู่การปรับปรุงพัฒนา ตามกรอบแนวทางยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี	4.58	0.583	มากที่สุด
91	ส่งเสริมการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพภายใต้โครงสร้าง องค์กร	4.56	0.557	มากที่สุด
92	มีการประเมินค่างานที่เป็นระบบ เพื่อนำไปสู่การสร้าง โครงสร้างงานของโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ	4.53	0.582	มากที่สุด
93	ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานเพื่อประชาชนด้วยความ รับผิดชอบและเป็นมืออาชีพ	4.68	0.530	มากที่สุด
94	ส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนมีความสามารถสูง มุ่งมั่นและ เป็นมืออาชีพ	4.64	0.554	มากที่สุด
95	มีการนำสารสนเทศที่ได้จากการปฏิบัติงาน/การประเมินผล การปฏิบัติงาน เป็นข้อมูลเบื้องต้นไปสู่การตัดสินใจเกี่ยวกับ บุคลากร	4.60	0.557	มากที่สุด
96	ให้การสนับสนุน ส่งเสริมบุคลากรในการวางแผน ความก้าวหน้าในวิชาชีพของตนเองเพื่อให้มีสมรรถนะใหม่ ๆ	4.65	0.497	มากที่สุด
97	มีการทบทวนและปรับเปลี่ยนระบบค่าตอบแทนที่เป็นธรรม มีมาตรฐาน	4.64	0.548	มากที่สุด
98	มีการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน ให้เหมาะสม สอดคล้องกับภาระงาน	4.64	0.566	มากที่สุด
99	มีวิธีการวัดผลการปฏิบัติงานที่ต่อเนื่องและเป็นระบบเพื่อ รองรับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติในระยะยาว	4.60	0.574	มากที่สุด
100	การฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์ ที่สอดคล้องกับภาระงานที่ ปฏิบัติและความสนใจ	4.69	0.495	มากที่สุด

ตารางที่ 10 มัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (ต่อ)
(n=317)

ข้อ	ตัวแปร	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
101	มีระบบบริหารจัดการและพัฒนาบุคลากรให้สามารถสนองความต้องการในการปฏิบัติงาน	4.63	0.544	มากที่สุด
102	มีการจ่ายค่าตอบแทน ค่าจ้างหรือเงินเดือนที่เหมาะสมกับตำแหน่งและภาระงาน	4.53	0.629	มากที่สุด
103	มีการทบทวนและปรับเปลี่ยนระบบค่าตอบแทนที่เหมาะสมสอดคล้องกับภาระงาน	4.50	0.630	มากที่สุด
104	มีการสร้างความมั่นใจในระบบค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เป็นธรรม	4.53	0.624	มากที่สุด
105	มีการจัดทำระบบการจ่ายค่าตอบแทน ที่ถูกต้อง รวดเร็ว ตรวจสอบได้	4.59	0.565	มากที่สุด
106	มีกฎหมายที่สอดคล้องเหมาะสมกับบริบท เท่าที่จำเป็นเหมาะสม	4.55	0.592	มากที่สุด
107	มีการกำหนดระเบียบวินัยและการดำเนินการตามวินัยกับบุคลากร	4.51	0.599	มากที่สุด
108	มีการออกแบบระบบการจัดการเกี่ยวกับการลงโทษ และการร้องทุกข์ที่เกิดขึ้นกับบุคลากร	4.51	0.639	มากที่สุด
109	ส่งเสริมการทำงานด้วยการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากร มีคุณธรรมและจริยธรรม	4.56	0.596	มากที่สุด
110	มีระบบการพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรให้มีสมรรถนะใหม่ ๆ	4.65	0.528	มากที่สุด
111	มีการพิจารณาความดี ความชอบในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและยุติธรรม	4.64	0.512	มากที่สุด
112	สนับสนุนบำเหน็จความชอบในการทำงานของบุคลากร	4.64	0.560	มากที่สุด
113	ส่งเสริม สนับสนุนให้เกิดการหมุนเวียน ถ่ายเทแลกเปลี่ยน และโยกย้ายบุคลากรคุณภาพในหลากหลายระดับ	4.62	0.597	มากที่สุด

ตารางที่ 10 มัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (ต่อ)
(n=317)

ข้อ	ตัวแปร	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
114	ส่งเสริมการเลื่อนเงินเดือนที่เหมาะสมและยุติธรรมกับบุคลากรทุกคน	4.56	0.637	มากที่สุด
115	ส่งเสริมความก้าวหน้าและความมั่นคงในการปฏิบัติงาน	4.62	0.565	มากที่สุด
116	มีการให้รางวัลและสิทธิประโยชน์ เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน	4.59	0.618	มากที่สุด
117	มีการอำนวยความสะดวกในการทำงาน เช่น จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวก การสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ฯลฯ	4.60	0.573	มากที่สุด
118	ส่งเสริมการดูแลสุขภาพทางจิตใจให้กับบุคลากรในโรงเรียน	4.63	0.579	มากที่สุด
119	มีการดูแลด้านความปลอดภัย สุขภาวะและความเป็นอยู่ให้กับบุคลากร	4.59	0.575	มากที่สุด
120	ส่งเสริมให้บุคลากรที่เกษียณอายุราชการ ร่วมเป็นเครือข่ายในการพัฒนาการศึกษาร่วมกัน เช่น ทำหน้าที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ฯลฯ	4.58	0.566	มากที่สุด
121	ส่งเสริมการทำงานร่วมกับภาคส่วนอื่นได้อย่างเป็นรูปธรรม	4.48	0.609	มาก
122	ส่งเสริมการร่วมกิจกรรมการบริการสังคมและสาธารณประโยชน์อื่น ๆ	4.56	0.601	มากที่สุด
123	มีการหมุนเวียน ถ่ายเท แลกเปลี่ยนและโยกย้ายบุคลากรอย่างคล่องตัวและเป็นธรรม	4.60	0.557	มากที่สุด
124	มีกระบวนการดำเนินการเมื่อสถานภาพสิ้นสุด การพ้นจากงานอย่างเป็นระบบ	4.60	0.574	มากที่สุด
125	มีการบริหารกำลังคนที่มีความคล่องตัว ยืดหยุ่นคุณธรรมเพิ่มความยืดหยุ่นคล่องตัว	4.65	0.528	มากที่สุด
126	ส่งเสริมการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีภายในและภายนอกโรงเรียน	4.57	0.578	มากที่สุด

ตารางที่ 10 มัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (ต่อ)
(n=317)

ข้อ	ตัวแปร	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
127	มีกำลังคนที่เหมาะสมทั้งปริมาณและคุณภาพ ในการปฏิบัติงานในโรงเรียน	4.55	0.569	มากที่สุด
128	มีการบำรุงรักษา/การดำรงรักษาบุคลากรที่มีค่าให้กับ โรงเรียน	4.67	0.516	มากที่สุด
129	มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกลไกการวางแผนกำลังคน ด้วยระบบคุณธรรม	4.57	0.568	มากที่สุด
130	ส่งเสริมให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกลไกการวางแผน กำลังคน	4.58	0.566	มากที่สุด
131	สร้างความผูกพันในการทำงานของบุคลากร เช่น การทำงาน เป็นทีม	4.50	0.635	มากที่สุด
132	สร้างการปรับเปลี่ยนแนวคิดให้การปฏิบัติราชการเป็นมือ อาชีพ	4.53	0.576	มากที่สุด
133	ส่งเสริมให้ความรู้กับบุคลากรที่กำลังจะเกษียณอายุราชการ	4.55	0.586	มากที่สุด
134	มีการอำนวยความสะดวกในฐานะเป็นตัวกลางระหว่างองค์กร และสหภาพ	4.58	0.614	มากที่สุด

จากตารางที่ 10 พบว่า ตัวแปรต่าง ๆ มีค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) (อยู่ระหว่าง 4.30 - 4.69 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) อยู่ระหว่าง 0.495 - 0.742 ตัวแปรที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิต \bar{X} สูงสุด คือ ข้อ 100 การฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์ ที่สอดคล้องกับภาระงานที่ปฏิบัติและความสนใจ ($\bar{X} = 4.69, SD = 0.495$) ส่วนตัวแปรที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ต่ำสุด คือ ข้อ 31 ภาครัฐให้ความสนใจภาคการศึกษามากขึ้น ในการส่งเสริมงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ($\bar{X} = 4.30, S.D. = 0.642$) เมื่อพิจารณา ระดับความคิดเห็นด้วยว่าเป็นตัวแปรการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ในระดับมาก มีจำนวน 25 ข้อ และอยู่ในระดับมากที่สุดมีจำนวน 109 ข้อ

1.7 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม เพื่อให้ได้มาซึ่งองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) โดยการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่นำมาวิเคราะห์ ด้วยสถิติทดสอบ Kaiser – Meyer – Olkin Measure of Sampling Adequacy and Bartlett’s Test การสกัดองค์ประกอบด้วยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Factor Extraction Method : Principal Component Analysis: PCA) และการหมุนแกนแบบวาริแมกซ์ (Varimax Rotation)

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจมีข้อตกลงเบื้องต้น คือ ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กัน ซึ่งสามารถพิจารณาจากค่า KMO ที่มีค่าเข้าใกล้ 1.00 และ Bartlett’s Test เพื่อทดสอบสมมติฐาน

H_0 : ตัวแปรต่าง ๆ ไม่มีความสัมพันธ์กัน

H_1 : ตัวแปรต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กัน

ตารางที่ 11 ผลการทดสอบความเหมาะสมของข้อมูล

KMO and Bartlett’s Test		
Kaiser – Meyer – Olkin Measure of Sampling Adequacy		.939
Bartlett’s Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	50957.112
	df	8911
	Sig.	.000

จากตารางที่ 11 แสดงผลการทดสอบความเหมาะสมของข้อมูล จากค่า KMO ของข้อมูล ตัวแปรการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี โดยมีค่า KMO เท่ากับ .939 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.80 และมีค่าเข้าใกล้ 1.00 หมายถึง ข้อมูลมีความเหมาะสมเพียงพอในการนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ต่อไปได้ และเมื่อทดสอบสมมติฐานด้วย Bartlett’s Test of Sphericity พบว่า มีค่า Chi-Square เท่ากับ 50957.112 และค่า Sig. เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .05 จึงปฏิเสธ H_0 และยอมรับ H_1 หมายความว่า ตัวแปรที่เกี่ยวกับบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี มีความสัมพันธ์กันและเป็นข้อมูลที่เหมาะสมในการนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ต่อไป

การวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตาม ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี โดยการสกัดปัจจัยด้วยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Factor Extraction Method : Principal Component Analysis: PCA) และการหมุนแกนแบบแวนริแมกซ์ (Varimax Rotation) มีข้อตกลงเบื้องต้น คือ แต่ละองค์ประกอบ (Component) มีค่าไอเกน (Eigenvalue) ที่มากกว่า 1.00 ตามแนวคิดของ Kaiser พบว่า ได้จำนวนองค์ประกอบตามเงื่อนไขข้างต้น จำนวน 20 องค์ประกอบ ซึ่งมีรายละเอียดดังตารางที่ 12

ตารางที่ 12 ค่าความแปรปรวนของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตาม ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

องค์ประกอบ (Component)	Extraction Sums of Squared			Rotation Sums of Squared		
	Loadings			Loadings		
	ค่าความแปรปรวน (Eigenvalue)	ค่าร้อยละของความแปรปรวน (% of Variance)	ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative % of Variance)	ค่าความแปรปรวน (Eigenvalue)	ค่าร้อยละของความแปรปรวน (% of Variance)	ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative % of Variance)
1*	60.229	44.947	44.947	18.209	13.589	13.589
2*	5.935	4.429	49.376	15.166	11.318	24.907
3*	5.086	3.796	53.172	12.902	9.628	34.535
4*	3.668	2.737	55.909	9.450	7.052	41.587
5*	3.348	2.498	58.407	6.525	4.869	46.457
6*	2.794	2.085	60.492	4.660	3.477	49.934
7	2.367	1.766	62.258	4.583	3.420	53.354
8	2.299	1.716	63.974	3.533	2.637	55.991
9	2.040	1.523	65.497	3.401	2.538	58.530
10	1.822	1.360	66.856	3.396	2.534	61.064
11	1.628	1.215	68.072	2.964	2.212	63.276
12	1.486	1.109	69.181	2.796	2.087	65.362
13	1.410	1.052	70.233	2.466	1.840	67.203

ตารางที่ 12 ค่าความแปรปรวนของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตาม ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (ต่อ)

องค์ประกอบ (Component)	Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	ค่าความแปรปรวน (Eigenvalue)	ร้อยละของความแปรปรวน (% of Variance)	ร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative % of Variance)	ค่าความแปรปรวน (Eigenvalue)	ร้อยละของความแปรปรวน (% of Variance)	ร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative % of Variance)
14	1.371	1.023	71.256	2.384	1.779	68.982
15	1.326	0.990	72.245	2.295	1.713	70.695
16	1.258	0.939	73.184	1.699	1.268	71.963
17	1.163	0.868	74.052	1.695	1.265	73.228
18	1.116	0.833	74.885	1.685	1.257	74.486
19	1.103	0.823	75.708	1.364	1.018	75.503
20	1.013	0.756	76.463	1.287	0.960	76.463

*องค์ประกอบที่มีจำนวนตัวแปรบรรยายตั้งแต่ 3 ตัวขึ้นไปและมีค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) ของแต่ละตัวแปรเท่ากับ 0.50 ขึ้นไป

จากตารางที่ 12 พบว่า ในการวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี โดยการสกัดปัจจัยด้วยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Factor Extraction Method : Principal Component Analysis: PCA) และการหมุนแกนแบบวาริแมกซ์ (Varimax Rotation) มีองค์ประกอบที่มีค่าไอเกน (Eigenvalue) ที่มากกว่า 1.00 ตามแนวคิดของ Kaiser จำนวน 20 องค์ประกอบ ซึ่งสามารถอธิบายความแปรปรวนรวมได้ทั้งหมดเท่ากับร้อยละ 76.463 และเมื่อพิจารณาความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalue) ที่มากกว่า 1.00 ในการเลือกองค์ประกอบจากจำนวนตัวแปรทั้งหมดในแต่ละองค์ประกอบที่ต้องมีตัวแปรบรรยายขององค์ประกอบนั้น ๆ ตั้งแต่ 3 ตัวขึ้นไป ตามแนวคิดของ Kaiser และมีค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) ของแต่ละตัวแปรตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไปนั้น พบว่า มีจำนวน 6 องค์ประกอบเท่านั้นที่เป็นไปตามเกณฑ์การพิจารณารายละเอียดดังตารางที่ 13

ตารางที่ 13 ค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) ของตัวแปรแต่ละองค์ประกอบหลังจากการหมุน

ตัวแปร	ค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading)					
	องค์ประกอบที่ 1	องค์ประกอบที่ 2	องค์ประกอบที่ 3	องค์ประกอบที่ 4	องค์ประกอบที่ 5	องค์ประกอบที่ 6
A096	0.737					
A097	0.731					
A098	0.697					
A086	0.693					
A090	0.682					
A099	0.647					
A103	0.645					
A105	0.626					
A084	0.625					
A110	0.623					
A106	0.615					
A104	0.613					
A094	0.609					
A102	0.606					
A101	0.602					
A095	0.587					
A093	0.573					
A083	0.554					
A113	0.551					
A100	0.551					
A109	0.539					
A081	0.536					
A089	0.534					
A112	0.530					

ตารางที่ 13 ค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) ของตัวแปรแต่ละองค์ประกอบหลังจากการหมุน (ต่อ)

ตัวแปร	ค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading)					
	องค์ประกอบที่ 1	องค์ประกอบที่ 2	องค์ประกอบที่ 3	องค์ประกอบที่ 4	องค์ประกอบที่ 5	องค์ประกอบที่ 6
A107	0.526					
A091	0.521					
A088	0.519					
A082	0.508					
A040		0.733				
A031		0.702				
A038		0.676				
A041		0.668				
A075		0.658				
A039		0.650				
A060		0.636				
A033		0.610				
A078		0.583				
A032		0.575				
A042		0.572				
A077		0.560				
A034		0.559				
A074		0.558				
A076		0.544				
A058		0.539				
A059		0.534				
A061		0.533				
A079		0.530				
A052		0.514				

ตารางที่ 13 ค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) ของตัวแปรแต่ละองค์ประกอบหลังจากการหมุน (ต่อ)

ตัวแปร	ค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading)					
	องค์ประกอบที่ 1	องค์ประกอบที่ 2	องค์ประกอบที่ 3	องค์ประกอบที่ 4	องค์ประกอบที่ 5	องค์ประกอบที่ 6
A129			0.773			
A127			0.771			
A130			0.754			
A124			0.743			
A128			0.721			
A126			0.716			
A123			0.708			
A122			0.700			
A125			0.694			
A131			0.678			
A121			0.637			
A134			0.617			
A120			0.616			
A132			0.616			
A133			0.512			
A066				0.875		
A068				0.867		
A067				0.862		
A071				0.852		
A072				0.807		
A006				0.703		
A007				0.685		
A005				0.683		
A069				0.608		

ตารางที่ 13 ค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) ของตัวแปรแต่ละองค์ประกอบหลังจากการหมุน (ต่อ)

ตัวแปร	ค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading)					
	องค์ประกอบที่ 1	องค์ประกอบที่ 2	องค์ประกอบที่ 3	องค์ประกอบที่ 4	องค์ประกอบที่ 5	องค์ประกอบที่ 6
A062				0.562		
A025					0.698	
A021					0.674	
A026					0.648	
A035					0.553	
A024					0.525	
A027					0.513	
A012						0.630
A011						0.547
A013						0.545
A014						0.523
รวมทั้งสิ้น	28 ตัวแปร	20 ตัวแปร	15 ตัวแปร	10 ตัวแปร	6 ตัวแปร	4 ตัวแปร

จากตารางที่ 13 พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี มี 6 องค์ประกอบ จำนวน 83 ตัวแปร ประกอบด้วย องค์ประกอบที่ 1 จำนวน 28 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 2 จำนวน 20 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 3 จำนวน 15 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 4 จำนวน 10 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 5 จำนวน 6 ตัวแปรและองค์ประกอบที่ 6 จำนวน 4 ตัวแปร

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) จากความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเพื่อสกัดตัวแปรให้เหลือตัวแปรที่สำคัญของปัจจัยด้วยวิธีการสกัดองค์ประกอบแบบการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principal Component Analysis: PCA) แล้วได้ องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี จำนวน 6 องค์ประกอบ โดยมีรายละเอียดของตัวแปร ดังตารางที่ 14

ตารางที่ 14 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบที่ 1

ตัวแปร	การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี	น้ำหนัก ปัจจัย
A096	ให้การสนับสนุน ส่งเสริมบุคลากรในการวางแผนความก้าวหน้าในวิชาชีพ ของตนเองเพื่อให้มีสมรรถนะใหม่ ๆ	0.737
A097	มีการทบทวนและปรับเปลี่ยนระบบค่าตอบแทนที่เป็นธรรม มีมาตรฐาน	0.731
A098	มีการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานให้เหมาะสมสอดคล้องกับภาระงาน	0.697
A086	สร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากรที่ปฏิบัติงานเกิดแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง ให้เกิดสมรรถนะใหม่ ๆ	0.693
A090	มีการจัดการผลงาน ที่ทำให้เกิดความมั่นใจว่างานที่ปฏิบัติสอดคล้องกับ เป้าหมายองค์กร นำไปสู่การปรับปรุงพัฒนาตามกรอบแนวทางยุทธศาสตร์ ชาติ 20 ปี	0.682
A099	มีวิธีการวัดผลการปฏิบัติงานที่ต่อเนื่องและเป็นระบบเพื่อรองรับ การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติในระยะยาว	0.647
A103	มีการทบทวนและปรับเปลี่ยนระบบค่าตอบแทนที่เหมาะสมสอดคล้องกับ ภาระงาน	0.645
A105	มีการจัดทำระบบการจ่ายค่าตอบแทน ที่ถูกต้อง รวดเร็ว ตรวจสอบได้	0.626
A084	ส่งเสริมการพัฒนาให้บุคลากรมีความรับผิดชอบและมีความเป็นมืออาชีพ	0.625
A110	ระบบการพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรให้มีสมรรถนะใหม่ ๆ	0.623
A106	มีกฎหมายที่สอดคล้องเหมาะสมกับบริบท เท่าที่จำเป็นเหมาะสม	0.615
A104	มีการสร้างความมั่นใจในระบบค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เป็นธรรม	0.613
A094	ส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนมีความสามารถสูง มุ่งมั่นและเป็นมืออาชีพ	0.609
A102	มีการจ่ายค่าตอบแทน ค่าจ้างหรือเงินเดือน ที่เหมาะสมกับตำแหน่ง และภาระงาน	0.606
A101	มีระบบบริหารจัดการและพัฒนาบุคลากรให้สามารถสนองความต้องการ ในการปฏิบัติงาน	0.602
A095	มีการนำสารสนเทศที่ได้จากการปฏิบัติงาน/การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นข้อมูลเบื้องต้นไปสู่การตัดสินใจเกี่ยวกับงานด้านบุคลากร	0.587
A093	ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานเพื่อประชาชน ด้วยความรับผิดชอบ และเป็นมืออาชีพ	0.573

ตารางที่ 14 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบที่ 1 (ต่อ)

ตัวแปร	การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี	น้ำหนัก ปัจจัย
A083	ส่งเสริมการรวมพลังทรัพยากรมนุษย์	0.554
A113	ส่งเสริม สนับสนุนให้เกิดการหมุนเวียน ถ่ายเทแลกเปลี่ยนและโยกย้าย บุคลากรคุณภาพในหลากหลายระดับ	0.551
A100	มีการฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์ ที่สอดคล้องกับภาระงานที่ปฏิบัติ และความสนใจ	0.551
A109	ส่งเสริมการทำงานด้วยการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรมีคุณธรรม และจริยธรรม	0.539
A081	ใช้กลยุทธ์การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	0.536
A089	ส่งเสริมพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรภาครัฐและวางมาตรการที่เหมาะสม	0.534
A112	สนับสนุนบำเหน็จความชอบในการทำงานของบุคลากร	0.530
A107	มีการกำหนดระเบียบวินัยและการดำเนินการตามวินัยกับบุคลากร	0.526
A091	ส่งเสริมการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพภายใต้โครงสร้างองค์กร	0.521
A088	มีการพัฒนาตามเส้นทางความก้าวหน้าในวิชาชีพ	0.519
A082	สนับสนุน ส่งเสริมให้มีการอบรมเพื่อพัฒนาขีดความสามารถให้กับบุคลากร ในโรงเรียน	0.508
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalue)		18.209
ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (Percent of Variance)		13.589
ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative Percent of Variance)		13.589

จากตารางที่ 14 พบว่า องค์ประกอบที่ 1 ซึ่งบรรยายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 28 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) ในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.508 - 0.737 โดยตัวแปร A096 ให้การสนับสนุน ส่งเสริมบุคลากรในการวางแผนความก้าวหน้าในวิชาชีพของตนเองเพื่อให้มีสมรรถนะใหม่ ๆ มีค่าน้ำหนักปัจจัยสูงที่สุด เท่ากับ 0.737 ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalue) เท่ากับ 18.209 ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (Percent of Variance) เท่ากับ 13.589 และค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative Percent of Variance) เท่ากับ 13.589 เมื่อเทียบค่าความแปรปรวนกับตัวอื่น ๆ แล้ว พบว่า องค์ประกอบนี้ มีความสำคัญเป็นอันดับ 1 ผู้วิจัยตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “การส่งเสริมความก้าวหน้าพัฒนาสมรรถนะใหม่”

ตารางที่ 15 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบที่ 2

ตัวแปร	การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี	น้ำหนัก ปัจจัย
A040	มีการนำระบบดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์	0.733
A031	ภาครัฐให้ความสำคัญภาคการศึกษามากขึ้น ในการส่งเสริมงานด้านทรัพยากรมนุษย์	0.702
A038	มีการวิจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อนำสารสนเทศมาใช้ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานและเกิดความรู้ใหม่ที่สร้างความก้าวหน้าทางวิชาการ	0.676
A041	เทคโนโลยีสารสนเทศและการพัฒนาเทคโนโลยีในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีความเพียงพอ	0.668
A075	หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการดูแลทรัพยากรมนุษย์มีความชำนาญในสาขาวิชาชีพสามารถให้คำแนะนำได้	0.658
A039	มีการออกแบบ จัดกิจกรรมที่ต้องดำเนินการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	0.650
A060	มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงทุกระบบในการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง	0.636
A033	มีการบูรณาการฐานข้อมูลเพื่อวางแผนด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	0.610
A078	มีการให้บริการข้อมูลและบูรณาการฐานข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์	0.583
A032	มีการดำเนินงานตามโปรแกรมการฝึกอบรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	0.575
A042	มีการออกแบบและกำหนดระบบการสื่อสารที่เหมาะสมกับบุคลากรในโรงเรียน	0.572
A077	มีการสนับสนุนงานด้านอื่น ๆ ตลอดจนการให้บริการที่ดีและต่อเนื่องแก่บุคลากร	0.560
A034	มีการออกแบบและจัดการหลักสูตรการฝึกอบรมและการประชุมเชิงปฏิบัติการที่มีคุณภาพสูง	0.559
A074	การประยุกต์ใช้นวัตกรรมในการบริหารทรัพยากรมนุษย์	0.558
A076	มีการประเมินความต้องการกิจกรรมที่ต้องดำเนินการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	0.544
A058	มีการฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์ ที่สอดคล้องกับภาระงานที่ปฏิบัติและความสนใจ	0.539
A059	มีกระบวนการสรรหา/การจัดหาบุคคลเข้าทำงานอย่างเหมาะสม	0.534

ตารางที่ 15 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบที่ 2 (ต่อ)

ตัวแปร	การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี	น้ำหนัก ปัจจัย
A061	มีการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมในเบื้องต้น เช่น การสอบสัมภาษณ์ การสอบ ข้อเขียน เพื่อคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงาน	0.533
A079	มีกระบวนการปฏิรูประบบการคัดเลือกให้มีทิศทางตามกรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี	0.530
A052	มีการบูรณาการฐานข้อมูลเพื่อวางแผนด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	0.514
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalue)		15.166
ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (Percent of Variance)		11.318
ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative Percent of Variance)		24.907

จากตารางที่ 15 พบว่า องค์ประกอบที่ 2 ซึ่งบรรยายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 20 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) ในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.514 - 0.733 โดยตัวแปร A040 มีการนำระบบดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีค่าน้ำหนักปัจจัยสูงที่สุด เท่ากับ 0.733 ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalue) เท่ากับ 15.166 ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (Percent of Variance) เท่ากับ 11.318 และค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative Percent of Variance) เท่ากับ 24.907 เมื่อเทียบค่าความแปรปรวนกับตัวอื่น ๆ แล้ว พบว่า องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 2 ผู้วิจัยตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล”

ตารางที่ 16 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบที่ 3

ตัวแปร	การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี	น้ำหนัก ปัจจัย
A129	มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกลไกการวางแผนกำลังคนด้วยระบบคุณธรรม	0.773
A127	มีกำลังคนที่เหมาะสมทั้งปริมาณและคุณภาพ ในการปฏิบัติงานในโรงเรียน	0.771
A130	ส่งเสริมให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกลไกการวางแผนกำลังคน	0.754
A124	มีกระบวนการดำเนินการเมื่อสถานภาพสิ้นสุด การพ้นจากงานอย่างเป็น ระบบ	0.743
A128	มีการบำรุงรักษา/การธำรงรักษาบุคลากรที่มีค่าให้กับโรงเรียน	0.721
A126	ส่งเสริมการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีภายในและภายนอกโรงเรียน	0.716

ตารางที่ 16 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบที่ 3 (ต่อ)

ตัวแปร	การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี	น้ำหนัก ปัจจัย
A123	มีการหมุนเวียน ถ่ายเท แลกเปลี่ยนและโยกย้ายบุคลากรอย่างคล่องตัว และเป็นธรรม	0.708
A122	ส่งเสริมการร่วมกิจกรรมการบริการสังคมและสาธารณประโยชน์อื่น ๆ	0.700
A125	มีการบริหารกำลังคนที่มีความคล่องตัว ยืดหยุ่นคุณธรรม เพิ่มความ ยืดหยุ่นคล่องตัว	0.694
A131	สร้างความผูกพันในการทำงานของบุคลากร เช่น การทำงานเป็นทีม	0.678
A121	ส่งเสริมการทำงานร่วมกับภาคส่วนอื่นได้อย่างเป็นรูปธรรม	0.637
A134	มีการอำนวยความสะดวกในฐานะเป็นตัวกลางระหว่างองค์กรและสหภาพ	0.617
A120	ส่งเสริมให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องอายุราชการ ร่วมเป็นเครือข่ายในการพัฒนา การศึกษาาร่วมกัน เช่น ทำหน้าที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ฯลฯ	0.616
A132	สร้างการปรับเปลี่ยนแนวคิดให้การปฏิบัติราชการเป็นมืออาชีพ	0.616
A133	ส่งเสริมให้ความรู้กับบุคลากรที่กำลังจะเกษียณอายุราชการ	0.512
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalue)		12.902
ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (Percent of Variance)		9.628
ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative Percent of Variance)		34.535

จากตารางที่ 16 พบว่า องค์ประกอบที่ 3 ซึ่งบรรยายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 15 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) ในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.512 - 0.773 โดยตัวแปร A129 มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกลไกการวางแผนกำลังคนด้วยระบบคุณธรรม มีค่าน้ำหนักปัจจัยสูงที่สุด เท่ากับ 0.773 ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalue) เท่ากับ 12.902 ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (Percent of Variance) เท่ากับ 9.628 และค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative Percent of Variance) เท่ากับ 34.535 เมื่อเทียบค่าความแปรปรวนกับตัวอื่น ๆ แล้ว พบว่า องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 3 ผู้วิจัยตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ภายใต้ระบบคุณธรรม ”

ตารางที่ 17 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบที่ 4

ตัวแปร	การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี	น้ำหนัก ปัจจัย
A066	ใช้กลยุทธ์ในการสรรหา คัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงาน	0.875
A068	ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกลไกการสรรหา การคัดเลือก	0.867
A067	มีการทบทวนปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกลไกรูปแบบการจ้างงาน	0.862
A071	มีการฝึกงานให้กับบุคลากรใหม่ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ปฏิบัติงานได้	0.852
A072	ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกลไกการแต่งตั้งบุคลากร	0.807
A006	ส่งเสริมให้บุคลากรมีจิตบริการ ทำงานในเชิงรุกและมองไปข้างหน้า	0.703
A007	กำหนดโครงสร้างการทำงานที่ชัดเจน เพื่อให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นไปในทิศทางเดียวกัน	0.685
A005	มีการสร้างแรงจูงใจให้คนดีคนเก่งทำงานในโรงเรียน	0.683
A069	กำหนดโครงสร้างที่เป็นการกระจายอำนาจ ด้านการบริหารทรัพยากร มนุษย์	0.608
A062	มีการคัดเลือกตามกระบวนการตามที่ ก.ค.ศ.กำหนด ด้วยความโปร่งใส และยุติธรรม	0.562
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalue)		9.450
ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (Percent of Variance)		7.052
ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative Percent of Variance)		41.587

จากตารางที่ 17 พบว่า องค์ประกอบที่ 4 ซึ่งบรรยายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 10 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) ในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.562 - 0.875 โดยตัวแปร A066 ใช้กลยุทธ์ในการสรรหา คัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงาน มีค่าน้ำหนักปัจจัยสูงสุด เท่ากับ 0.875 ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalue) เท่ากับ 9.450 ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (Percent of Variance) เท่ากับ 7.052 และค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative Percent of Variance) เท่ากับ 41.587 เมื่อเทียบค่าความแปรปรวนกับตัวอื่น ๆ แล้ว พบว่า องค์ประกอบนี้ มีความสำคัญเป็นอันดับ 4 ผู้วิจัยตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “การสรรหาเชิงรุกคัดเลือกคนดีและเก่งเข้าทำงาน”

ตารางที่ 18 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบที่ 5

ตัวแปร	การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี	น้ำหนัก ปัจจัย
A025	การสร้างค่านิยมในการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์เพื่อประชาชน	0.698
A021	มีการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์	0.674
A026	มีการระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ส่งผลต่อการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์	0.648
A035	ส่งเสริมการทำงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร	0.553
A024	การเสริมสร้างประสิทธิภาพและคุณภาพภายใต้หลักระบบคุณธรรม	0.525
A027	มีรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สร้างวัฒนธรรมใหม่ในองค์กร เช่น การจัดการความรู้และวัฒนธรรมความรับผิดชอบต่อสังคม	0.513
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalue)		6.525
ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (Percent of Variance)		4.869
ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative Percent of Variance)		46.457

จากตารางที่ 18 พบว่า องค์ประกอบที่ 5 ซึ่งบรรยายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 6 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) ในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.513 - 0.698 โดยตัวแปร A025 การสร้างค่านิยมในการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์เพื่อประชาชน มีค่าน้ำหนักปัจจัยสูงที่สุด เท่ากับ 0.698 ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalue) เท่ากับ 6.525 ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (Percent of Variance) เท่ากับ 4.869 และค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative Percent of Variance) เท่ากับ 46.457 เมื่อเทียบค่าความแปรปรวนกับตัวอื่น ๆ พบว่า องค์ประกอบนี้ มีความสำคัญเป็นอันดับ 5 ผู้วิจัยตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์เพื่อประชาชน”

ตารางที่ 19 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบที่ 6

ตัวแปร	การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี	น้ำหนัก ปัจจัย
A012	ผู้นำมีศักยภาพระดับสูงในการนำนโยบายภาครัฐสู่การปฏิบัติงานใน โรงเรียน	0.630
A011	ส่งเสริมการสร้างผู้นำที่มีความรู้และความคิดผลักดันภารกิจ นำการเปลี่ยนแปลง พัฒนานโยบายและยุทธศาสตร์	0.547
A013	ส่งเสริมการพัฒนาภาวะผู้นำในทุกระดับ ให้มีขีดสมรรถนะสูง	0.545
A014	ส่งเสริมให้เกิดการบูรณาการการทำงานร่วมกับภาคส่วนอื่นได้อย่าง เป็นรูปธรรม	0.523
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalue)		4.660
ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (Percent of Variance)		3.477
ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative Percent of Variance)		49.934

จากตารางที่ 19 พบว่า องค์ประกอบที่ 6 ซึ่งบรรยายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 4 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) ในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.523 – 0.630 โดยตัวแปร A012 ผู้นำมีศักยภาพระดับสูงในการนำนโยบายภาครัฐสู่การปฏิบัติงานในโรงเรียน มีค่าน้ำหนักปัจจัยสูงที่สุด เท่ากับ 0.630 ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalue) เท่ากับ 4.660 ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (Percent of Variance) เท่ากับ 3.477 และค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative Percent of Variance) เท่ากับ 49.934 เมื่อเทียบค่าความแปรปรวนกับตัวอื่น ๆ แล้ว พบว่า องค์ประกอบนี้มีความสำคัญ เป็นอันดับ 6 ผู้วิจัยตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “**การพัฒนาผู้นำที่มีสมรรถนะสูง**”

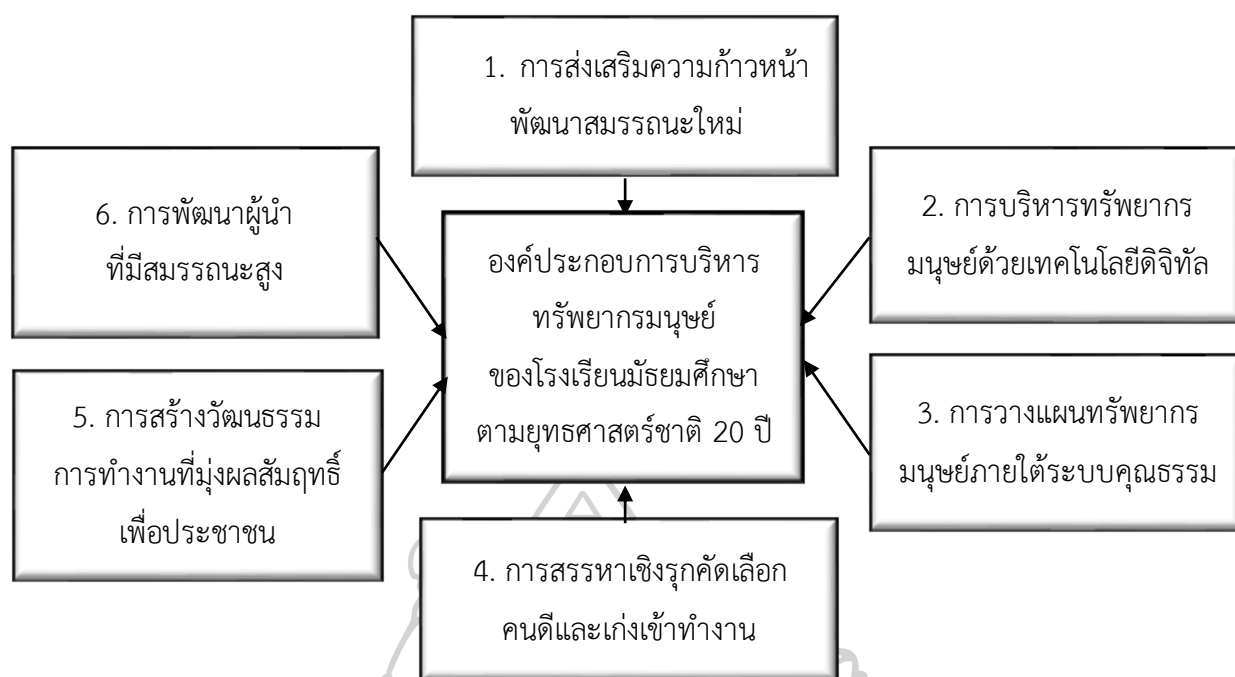
จากการวิเคราะห์ตัวแปรการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี จำนวน 134 ตัวแปร ด้วยสถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) พบว่า องค์ประกอบที่เป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้นแต่ละองค์ประกอบ (Component) มีค่าไอเกน (Eigenvalue) ที่มากกว่า 1.00 ตามแนวคิดของ Kaiser ค่าน้ำหนักปัจจัยแต่ละตัว (Factor Loading) มากกว่า 0.50 และในแต่ละองค์ประกอบมีตัวแปรอธิบายมากกว่า 3 ตัวขึ้นไป ซึ่งสรุปได้ว่า ตัวแปรการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี จำนวน 134 ตัวแปร สามารถวิเคราะห์องค์ประกอบได้ 6 องค์ประกอบ 83 ตัวแปร รายละเอียดดังตารางที่ 20

ตารางที่ 20 องค์ประกอบและจำนวนตัวแปรการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

องค์ประกอบที่	การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี	จำนวนตัวแปร
1	การส่งเสริมความก้าวหน้าพัฒนาสมรรถนะใหม่	28
2	การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล	20
3	การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ภายใต้ระบบคุณธรรม	15
4	การสรรหาเชิงรุกคัดเลือกคนดีและเก่งเข้าทำงาน	10
5	การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์เพื่อประชาชน	6
6	การพัฒนาผู้นำที่มีสมรรถนะสูง	4
	รวม	83

จากตารางที่ 20 พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี มีจำนวน 6 องค์ประกอบ 83 ตัวแปร ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 การส่งเสริมความก้าวหน้าพัฒนาสมรรถนะใหม่ มี 28 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 2 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล มี 20 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 3 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ภายใต้ระบบคุณธรรม มี 15 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 4 การสรรหาเชิงรุกคัดเลือกคนดีและเก่งเข้าทำงาน มี 10 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 5 การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์เพื่อประชาชน มี 6 ตัวแปรและองค์ประกอบที่ 6 การพัฒนาผู้นำที่มีสมรรถนะสูง มี 4 ตัวแปร

จากการวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี สามารถนำมาสร้างองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ดังนี้



แผนภูมิที่ 14 โครงสร้างองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

จากแผนภูมิที่ 13 สรุปผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) การสกัดองค์ประกอบด้วยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Factor Extraction Method : Principle Component Analysis: PCA) และการหมุนแกนแบบแวนิแมกซ์ (Varimax Rotation) ได้องค์ประกอบสำคัญ 6 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 การส่งเสริมความก้าวหน้าพัฒนาสมรรถนะใหม่ องค์ประกอบที่ 2 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล องค์ประกอบที่ 3 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ภายใต้ระบบคุณธรรม องค์ประกอบที่ 4 การสรรหาเชิงรุกคัดเลือกคนดีและเก่งเข้าทำงาน องค์ประกอบที่ 5 การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์เพื่อประชาชนและองค์ประกอบที่ 6 การพัฒนาผู้นำที่มีสมรรถนะสูง

ตอนที่ 2 การยืนยันองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตาม ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

จากการวิเคราะห์ สังเคราะห์ ประมวลข้อค้นพบแล้ว ผู้วิจัยได้นำมายืนยันองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี จำนวน 6 องค์ประกอบ โดยสอบถามความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ด้วยวิธีประเมินเพื่อยืนยันองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ซึ่งเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) โดยพิจารณาความถูกต้อง (Accurate) ความเหมาะสม (Appropriate) ความเป็นไปได้ (Possible) และความเป็นประโยชน์ (Useful) ผลปรากฏดังตารางที่ 21



ตารางที่ 21 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิทางคุณวุฒิจากแบบยืนยันองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตาม ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

ที่	องค์ประกอบ	ความคิดเห็น																							
		ความถูกต้อง						ความเหมาะสม						ความเป็นไปได้						ความเป็นประโยชน์					
		ถูกต้อง			ไม่ถูกต้อง			เหมาะสม			ไม่เหมาะสม			เป็นไปได้			เป็นไปได้			ไม่เป็นประโยชน์			ไม่เป็นประโยชน์		
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
1	การส่งเสริมความก้าวหน้าพัฒนาสมรรถนะใหม่	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	-	-		
2	การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	-	-		
3	การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ภายใต้ระบบคุณธรรม	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	-	-		
4	การสรรหาเชิงรุกคัดเลือกคนดีและเก่งเข้าทำงาน	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	-	-		
5	การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์เพื่อประชาชน	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	-	-		
6	การพัฒนาผู้นำที่มีสมรรถนะสูง	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	-	-		

จากตารางที่ 21 พบว่าผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี สอดคล้องกันในทุกองค์ประกอบ พบว่า องค์ประกอบทั้ง 6 องค์ประกอบ มีความถูกต้อง จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 100 มีความเหมาะสม จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 100 มีความเป็นไปได้ จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 100 และเป็นประโยชน์จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 100

ผลการยืนยันองค์ประกอบจำนวน 6 องค์ประกอบในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี โดยผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ภาพรวมองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี พบว่าถูกต้อง (Accurate) เหมาะสม (Appropriate) เป็นไปได้ (Possible) และเป็นประโยชน์ (Useful) ต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานต่อไป



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และ 2) ผลการยืนยันองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 2,360 โรงเรียน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยจำนวน 331 โรงเรียน ซึ่งได้มาโดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากตารางประมาณขนาดของกลุ่มตัวอย่างของเครซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan) ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 1 คน คือ ผู้อำนวยการโรงเรียนรวมทั้งสิ้น 331 คน เป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of Analysis) โดยรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามได้ทั้งหมด 317 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 95.77 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (Unstructured Interview) แบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaires) และแบบยืนยันองค์ประกอบ (Confirmatory Form) การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยดำเนินการ 1) สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ โดยผู้วิจัยเดินทางไปสัมภาษณ์ด้วยตนเอง 2) แบบสอบถามเกี่ยวกับองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ผู้วิจัยจัดส่งและรับคืนแบบสอบถามด้วยตนเองสำหรับโรงเรียนที่สามารถดำเนินการได้ สำหรับโรงเรียนที่มีข้อจำกัดด้านความพร้อม ในเรื่องเวลาและการเดินทาง ผู้วิจัยใช้วิธีการส่ง การรับคืนทางไปรษณีย์และใช้วิธีการทางออนไลน์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) มัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) ใช้การวิเคราะห์ด้วยวิธีสกัดองค์ประกอบ (Principal Component Analysis) 3) แบบยืนยันองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี โดยผู้วิจัยดำเนินการจัดส่งและรับคืนแบบยืนยันให้กับผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิด้วยตนเอง สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)

สรุปผลการวิจัย

การวิจัย เรื่อง องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตาม ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี มี 6 องค์ประกอบ 83 ตัวแปร ค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) อยู่ระหว่าง 0.508 ถึง 0.875 ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) มากกว่า 1 สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ทั้งหมด เท่ากับร้อยละ 49.934 น้ำหนักขององค์ประกอบที่ได้จากการเรียงลำดับมากไปหาน้อย คือ 1) การส่งเสริมความก้าวหน้าพัฒนาสมรรถนะใหม่ 2) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยเทคโนโลยี ดิจิทัล 3) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ภายใต้ระบบคุณธรรม 4) การสรรหาเชิงรุกคัดเลือกคนดีและ เก่งเข้าทำงาน 5) การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์เพื่อประชาชน และ 6) การพัฒนาผู้นำ ที่มีสมรรถนะสูง จะเห็นได้ว่าองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี มีลักษณะเป็นพหุองค์ประกอบซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานของการวิจัยดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 การส่งเสริมความก้าวหน้าพัฒนาสมรรถนะใหม่ มีค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) ในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.508 ถึง 0.737 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 18.209 และค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of Variance) เท่ากับ 13.589 เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญเป็นอันดับที่ 1 อธิบายด้วยตัวแปรสำคัญ 28 ตัวแปร ดังนี้ 1) ให้การสนับสนุน ส่งเสริมบุคลากรในการวางแผนความก้าวหน้าในวิชาชีพของตนเองเพื่อให้มีสมรรถนะ ใหม่ ๆ 2) มีการทบทวนและปรับเปลี่ยนระบบค่าตอบแทนที่เป็นธรรม มีมาตรฐาน 3) มีการกำหนด ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานให้เหมาะสมสอดคล้องกับภาระงาน 4) สร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากร ที่ปฏิบัติงานเกิดแรงจูงใจในการพัฒนาดตนเองให้เกิดสมรรถนะใหม่ ๆ 5) มีการจัดการผลงานที่ทำให้ เกิดความมั่นใจว่างานที่ปฏิบัติสอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร นำไปสู่การปรับปรุงพัฒนาตามกรอบ แนวทางยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี 6) มีวิธีการวัดผลการปฏิบัติงานที่ต่อเนื่องและเป็นระบบเพื่อรองรับ การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติในระยะยาว 7) มีการทบทวนและปรับเปลี่ยนระบบค่าตอบแทน ที่เหมาะสมสอดคล้องกับภาระงาน 8) มีการจัดทำระบบการจ่ายค่าตอบแทน ที่ถูกต้อง รวดเร็ว ตรวจสอบได้ 9) ส่งเสริมการพัฒนาให้บุคลากรมีความรับผิดชอบและมีความเป็นมืออาชีพ 10) ระบบ การพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรให้มีสมรรถนะใหม่ ๆ 11) มีกฎหมายที่สอดคล้องเหมาะสมกับ บริบทเท่าที่จำเป็นเหมาะสม 12) มีการสร้างความมั่นใจในระบบค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เป็นธรรม 13) ส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนมีความสามารถสูง มุ่งมั่นและเป็นมืออาชีพ 14) มีการจ่ายค่าตอบแทน ค่าจ้างหรือเงินเดือน ที่เหมาะสมกับตำแหน่งและภาระงาน 15) มีระบบบริหารจัดการและพัฒนา บุคลากรให้สามารถสนองความต้องการในการปฏิบัติงาน 16) มีการนำสารสนเทศที่ได้จากการปฏิบัติงาน/ การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นข้อมูลเบื้องต้นไปสู่การตัดสินใจเกี่ยวกับงานด้านบุคลากร 17) ส่งเสริม

ให้บุคลากรปฏิบัติงานเพื่อประชาชนด้วยความรับผิดชอบและเป็นมืออาชีพ 18) ส่งเสริมการรวมพลังทรัพยากรมนุษย์ 19) ส่งเสริม สนับสนุนให้เกิดการหมุนเวียน ถ่ายเท แลกเปลี่ยนและโยกย้ายบุคลากรคุณภาพในหลากหลายระดับ 20) มีการฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับภาระงานที่ปฏิบัติและความสนใจ 21) ส่งเสริมการทำงานด้วยการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรมีคุณธรรมและจริยธรรม 22) ใช้กลยุทธ์การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 23) ส่งเสริมพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรภาครัฐและวางมาตรการที่เหมาะสม 24) สนับสนุนบำเหน็จความชอบในการทำงานของบุคลากร 25) มีการกำหนดระเบียบวินัยและการดำเนินการตามวินัยกับบุคลากร 26) ส่งเสริมการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพภายใต้โครงสร้างองค์กร 27) มีการพัฒนาตามเส้นทางความก้าวหน้าในวิชาชีพ 28) สนับสนุนส่งเสริมให้มีการอบรมเพื่อพัฒนาขีดความสามารถให้กับบุคลากรในโรงเรียน

องค์ประกอบที่ 2 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล มีค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) ในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.514 ถึง 0.733 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 15.166 และค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of Variance) เท่ากับ 11.318 เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญเป็นอันดับที่ 2 อธิบายด้วยตัวแปรสำคัญ 20 ตัวแปร ดังนี้ 1) มีการนำระบบดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 2) ภาครัฐให้ความสนใจภาคการศึกษามากขึ้นในการส่งเสริมงานด้านทรัพยากรมนุษย์ 3) มีการวิจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อนำสารสนเทศมาใช้ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานและเกิดความรู้ใหม่ที่สร้างความก้าวหน้าทางวิชาการ 4) เทคโนโลยีสารสนเทศและการพัฒนาเทคโนโลยีในการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความเพียงพอ 5) หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการดูแลทรัพยากรมนุษย์มีความชำนาญในสาขาวิชาชีพสามารถให้คำแนะนำได้ 6) มีการออกแบบกิจกรรมที่ต้องดำเนินการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 7) มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบในการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง 8) มีการบูรณาการฐานข้อมูลเพื่อวางแผนด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 9) มีการให้บริการข้อมูลและบูรณาการฐานข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์ 10) มีการดำเนินงานตามโปรแกรมการฝึกอบรม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 11) มีการออกแบบและกำหนดระบบการสื่อสารที่เหมาะสมกับบุคลากร ในโรงเรียน 12) มีการสนับสนุนงานด้านอื่น ๆ ตลอดจนการให้บริการที่ดีและต่อเนื่องแก่บุคลากร 13) มีการออกแบบและจัดการหลักสูตรการฝึกอบรมและการประชุมเชิงปฏิบัติการที่มีคุณภาพสูง 14) การประยุกต์ใช้นวัตกรรมในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 15) มีการประเมินความต้องการกิจกรรมที่ต้องดำเนินการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 16) มีการฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับภาระงานที่ปฏิบัติและความสนใจ 17) มีกระบวนการสรรหา/การจัดหาบุคคลเข้าทำงานอย่างเหมาะสม 18) มีการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมในเบื้องต้น เช่น การสอบสัมภาษณ์ การสอบข้อเขียน เพื่อคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงาน 19) มีกระบวนการปฏิรูประบบการคัดเลือกให้มีทิศทางตามกรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี 20) มีการบูรณาการฐานข้อมูลเพื่อวางแผนด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

องค์ประกอบที่ 3 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ภายใต้ระบบคุณธรรม มีค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) ในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.512 ถึง 0.773 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 12.902 และค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of Variance) เท่ากับ 9.628 เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญเป็นอันดับที่ 3 อธิบายด้วยตัวแปรสำคัญ 15 ตัวแปร ดังนี้

- 1) มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกลไกการวางแผนกำลังคนด้วยระบบคุณธรรม
- 2) มีกำลังคนที่เหมาะสมทั้งปริมาณและคุณภาพในการปฏิบัติงานในโรงเรียน
- 3) ส่งเสริมให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกลไกการวางแผนกำลังคน
- 4) มีกระบวนการดำเนินการเมื่อสถานภาพสิ้นสุด การพ้นจากงานอย่างเป็นระบบ
- 5) มีการบำรุงรักษา/การธำรงรักษาบุคลากรที่มีค่าให้กับโรงเรียน
- 6) ส่งเสริมการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีภายในและภายนอกโรงเรียน
- 7) มีการหมุนเวียน ถ่ายเท แลกเปลี่ยนและโยกย้ายบุคลากรอย่างคล่องตัวและเป็นธรรม
- 8) ส่งเสริมการร่วมกิจกรรมการบริการสังคมและสาธารณประโยชน์อื่น ๆ
- 9) มีการบริหารกำลังคนที่มีความคล่องตัว ยึดระบบคุณธรรม เพิ่มความยืดหยุ่นคล่องตัว
- 10) สร้างความผูกพันในการทำงานของบุคลากร เช่น การทำงานเป็นทีม
- 11) ส่งเสริมการทำงานร่วมกับภาคส่วนอื่นได้อย่างเป็นรูปธรรม
- 12) มีการอำนวยความสะดวกในฐานะเป็นตัวกลางระหว่างองค์กรและสหภาพ
- 13) ส่งเสริมให้บุคลากรที่เกษียณอายุราชการ ร่วมเป็นเครือข่ายในการพัฒนาการศึกษาาร่วมกัน เช่น ทำหน้าที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ฯลฯ
- 14) สร้างการปรับเปลี่ยนแนวคิดให้การปฏิบัติราชการเป็นมืออาชีพ
- 15) ส่งเสริมให้ความรู้กับบุคลากรที่กำลังจะเกษียณอายุราชการ

องค์ประกอบที่ 4 การสรรหาเชิงรุกคัดเลือกคนดีและเก่งเข้าทำงาน มีค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) ในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.562 ถึง 0.875 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 9.450 และค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of Variance) เท่ากับ 7.052 เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญเป็นอันดับที่ 4 อธิบายด้วยตัวแปรสำคัญ 10 ตัวแปร ดังนี้

- 1) ใช้กลยุทธ์ในการสรรหา คัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงาน
- 2) ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกลไกการสรรหาการคัดเลือก
- 3) มีการทบทวนปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกลไกรูปแบบการจ้างงาน
- 4) มีการฝึกงานให้กับบุคลากรใหม่เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ปฏิบัติงานได้
- 5) ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกลไกการแต่งตั้งบุคลากร
- 6) ส่งเสริมให้บุคลากรมีจิตบริการ ทำงานในเชิงรุกและมองไปข้างหน้า
- 7) กำหนดโครงสร้างการทำงานที่ชัดเจนเพื่อให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน
- 8) มีการสร้างแรงจูงใจให้คนดีคนเก่งทำงานในโรงเรียน
- 9) กำหนดโครงสร้างที่เป็นการกระจายอำนาจด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์
- 10) มีการคัดเลือกตามกระบวนการตามที่ ก.ค.ศ. กำหนดด้วยความโปร่งใสและยุติธรรม

องค์ประกอบที่ 5 การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์เพื่อประชาชน มีค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) ในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.513 ถึง 0.698 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalue) เท่ากับ 6.525 ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (Percent of Variance) เท่ากับ 4.869 เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญเป็นอันดับ 5 อธิบายด้วยตัวแปรสำคัญ

6 ตัวแปร ดังนี้ 1) การสร้างค่านิยมในการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์เพื่อประชาชน 2) มีการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 3) มีการระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ส่งผลต่อการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ 4) ส่งเสริมการทำงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร 5) การเสริมสร้างประสิทธิภาพและคุณภาพภายใต้หลักระบบคุณธรรม 6) มีรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สร้างวัฒนธรรมใหม่ในองค์กร เช่น การจัดการความรู้และวัฒนธรรมความรับผิดชอบต่อสังคม

องค์ประกอบที่ 6 การพัฒนาผู้นำที่มีสมรรถนะสูง มีค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) ในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.523 ถึง 0.630 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 4.660 และค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of Variance) เท่ากับ 3.477 เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญเป็นอันดับที่ 6 อธิบายด้วยตัวแปรสำคัญ 4 ตัวแปร ดังนี้ 1) ผู้นำมีศักยภาพระดับสูงในการนำนโยบายภาครัฐสู่การปฏิบัติงานในโรงเรียน 2) ส่งเสริมการสร้างผู้นำที่มีความรู้และความคิดผลักดันภารกิจนำการเปลี่ยนแปลงพัฒนานโยบายและยุทธศาสตร์ 3) ส่งเสริมการพัฒนาภาวะผู้นำในทุกระดับให้มีขีดสมรรถนะสูง 4) ส่งเสริมให้เกิดการบูรณาการการทำงานร่วมกับภาคส่วนอื่นได้อย่างเป็นรูปธรรม

2. ผลการยืนยันองค์ประกอบ จำนวน 6 องค์ประกอบ ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี โดยผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ภาพรวมองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี พบว่า ถูกต้อง (Accurate) เหมาะสม (Appropriate) เป็นไปได้ (Possible) และเป็นประโยชน์ (Useful) ต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

การอภิปรายผล

ผลการวิจัยมีประเด็นสำคัญที่ค้นพบองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี สามารถอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์เพื่อความชัดเจนและนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

ข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัยพบว่า องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี มี 6 องค์ประกอบ คือ 1) การส่งเสริมความก้าวหน้าพัฒนาสมรรถนะใหม่ 2) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล 3) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์

ภายใต้ระบบคุณธรรม 4) การสรรหาเชิงรุกคัดเลือกคนดีและเก่งเข้าทำงาน 5) การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์เพื่อประชาชน และ 6) การพัฒนาผู้นำที่มีสมรรถนะสูง สอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัยที่กำหนดไว้ว่า องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี เป็นพหุองค์ประกอบ นอกจากนี้ผลการวิจัยยังพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันว่าตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 3 ตัวแปร โดยตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ตัวแปรที่ 100 การฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับภาระงานที่ปฏิบัติและความสนใจ รองลงมา คือ ตัวแปรที่ 93 ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานเพื่อประชาชนด้วยความรับผิดชอบและเป็นมืออาชีพ ตัวแปรที่ 128 มีการบำรุงรักษา/การดำรงรักษาบุคลากรที่มีค่าให้กับโรงเรียนและลำดับสุดท้ายคือ ตัวแปรที่ 31 ภาครัฐให้ความสนใจภาคการศึกษามากขึ้นในการส่งเสริมงานด้านทรัพยากรมนุษย์ จากผลการวิจัยข้างต้นองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี เกี่ยวข้องกับปัจจัยในการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมีข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่เป็นคนดีและเก่งยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม มีความสามารถสูง มุ่งมั่นและเป็นมืออาชีพในการปฏิบัติหน้าที่ ขับเคลื่อนภารกิจของโรงเรียนที่สนองประเด็นยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนา ระบบบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อมุ่งหวังให้ประเทศเกิดการพัฒนาศักยภาพคน ยกระดับการศึกษาและการเรียนรู้ปลูกฝังระเบียบวินัย คุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมที่พึงประสงค์เพื่อสร้างคามอยู่ดีมีสุขของคนไทยตามยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน สอดคล้องกับแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กล่าวไว้ใน ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ โดยที่ภาครัฐจะต้องดำเนินการงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้ 1) ภาครัฐมีการบริหารกำลังคนที่มีความคล่องตัว ยึดระบบคุณธรรม เพิ่มความยืดหยุ่นคล่องตัวให้กับหน่วยงานภาครัฐในการบริหารทรัพยากรบุคคลในทุกขั้นตอนควบคู่ไปกับการเสริมสร้างประสิทธิภาพและคุณภาพภายใต้หลักระบบคุณธรรม ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกลไกการวางแผนกำลังคน รูปแบบการจ้างงาน การสรรหา การคัดเลือก การแต่งตั้ง เพื่อเอื้อให้เกิดการหมุนเวียน ถ่ายเทแลกเปลี่ยนและโยกย้ายบุคลากรคุณภาพในหลากหลายระดับระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ ของประเทศได้อย่างคล่องตัว รวมทั้งทบทวนและปรับเปลี่ยนระบบค่าตอบแทนที่เป็นธรรม มีมาตรฐาน เหมาะสมสอดคล้องกับภาระงานและ 2) บุคลากรภาครัฐยึดค่านิยมในการทำงานเพื่อประชาชน มีคุณธรรมและมีการพัฒนาตามเส้นทางความก้าวหน้าในวิชาชีพ พัฒนาขีดความสามารถบุคลากรภาครัฐและวางมาตรการที่เหมาะสมกับเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพให้มีสมรรถนะใหม่ ๆ ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานและสร้างค่านิยมในการปฏิบัติงานเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม

สามารถบูรณาการการทำงานร่วมกับภาคส่วนอื่นได้อย่างเป็นรูปธรรม ให้ความสำคัญกับการพัฒนาภาวะผู้นำในทุกกระดับ ให้มีขีดสมรรถนะสูง มีความรับผิดชอบและมีความเป็นมืออาชีพ เป็นทั้งผู้นำความรู้และความคิดผลักดันภารกิจนำการเปลี่ยนแปลง พัฒนานโยบายและยุทธศาสตร์ เป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ร่วมงานและต่อสังคมโดยมีการสร้างผู้นำทางยุทธศาสตร์ในหน่วยงานภาครัฐทุกระดับอย่างต่อเนื่อง และเป็นระบบเพื่อรองรับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติระยะยาว และสอดคล้องกับราชกิจจานุเบกษา กำหนดให้มีแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2566 – 2580) (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม) เพื่อให้มีความสอดคล้องกับบริบทและสถานการณ์ในการพัฒนาที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนย่อยในการสร้างและพัฒนาบุคลากรภาครัฐ มีเป้าหมายให้บุคลากรภาครัฐยึดค่านิยมในการทำงานเพื่อประชาชน ยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสำนึก มีความสามารถสูง มุ่งมั่นและเป็นมืออาชีพ โดยมีแนวทางการพัฒนา ดังนี้ 1) ปรับปรุงกลไกในการกำหนดเป้าหมายและนโยบายกำลังคนในภาครัฐให้มีมาตรฐานและเกิดผลในทางปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้กำลังคนภาครัฐมีความเหมาะสมกับภารกิจของภาครัฐ และสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติ โดยเฉพาะการพัฒนาระบบการบริหารกำลังคนให้มีความคล่องตัว ยืดหยุ่น คุณธรรม เพิ่มความยืดหยุ่นคล่องตัวให้กับหน่วยงานภาครัฐ ในการบริหารทรัพยากรบุคคลในทุกขั้นตอน ควบคู่ไปกับการเสริมสร้างประสิทธิภาพและคุณภาพภายใต้หลักระบบคุณธรรม ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกลไกการวางแผนกำลังคน รูปแบบการจ้างงาน การสรรหา การคัดเลือก การแต่งตั้ง เพื่อเอื้อให้เกิดการหมุนเวียน ถ่ายเทแลกเปลี่ยนและโยกย้ายบุคลากรคุณภาพในหลากหลายระดับระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ ของประเทศได้อย่างคล่องตัว 2) เสริมสร้างความเข้มแข็งในการบริหารงานบุคคลในภาครัฐให้เป็นไปตามระบบคุณธรรมอย่างแท้จริง โดยการสรรหาและคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ มีคุณธรรมจริยธรรมและจิตสำนึกสาธารณะ มีระบบบริหารจัดการและพัฒนาบุคลากรให้สามารถสนองความต้องการในการปฏิบัติงานมีความก้าวหน้าในอาชีพ สามารถจูงใจให้คนดีคนเก่งทำงานในภาครัฐ โดยมีการประเมินผลและเลื่อนระดับตำแหน่งของบุคลากรภาครัฐตามผลสัมฤทธิ์ของงาน และพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน โดยมีกลไกการป้องกันการแทรกแซงและการใช้ดุลยพินิจโดยมิชอบ การสร้างความก้าวหน้าให้กับบุคลากรภาครัฐตามความรู้ความสามารถและศักยภาพในการปฏิบัติงาน การสร้างกลไกให้บุคลากรภาครัฐสามารถโยกย้ายและหมุนเวียนได้อย่างคล่องตัวเพื่อประโยชน์ของภาครัฐ รวมถึงการพัฒนาระบบการจ้างงานบุคลากรภาครัฐทุกประเภทให้มีรูปแบบที่หลากหลายเหมาะสมกับภารกิจในรูปแบบต่าง ๆ อาทิ การจ้างงานที่มีลักษณะชั่วคราวให้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานในภาครัฐได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการทบทวนและปรับเปลี่ยนระบบค่าตอบแทนที่เป็นธรรม มีมาตรฐาน เหมาะสมสอดคล้องกับภาระงาน โดยปรับปรุงวิธีการกำหนดและพิจารณาค่าตอบแทน และสิทธิประโยชน์ของบุคลากรภาครัฐให้มีมาตรฐาน เหมาะสมกับลักษณะงานและภารกิจรวมถึงสามารถเทียบเคียงกับตลาดการจ้างงานได้อย่างสมเหตุสมผล โดยไม่ให้เกิดความเหลื่อมล้ำของ

ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ระหว่างบุคลากรของรัฐ 3) พัฒนาบุคลากรภาครัฐทุกประเภท ให้มีความรู้ความสามารถสูง มีทักษะการคิดวิเคราะห์และการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีระบบการพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรภาครัฐให้มีสมรรถนะใหม่ ๆ ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ และภาษาที่สาม ทักษะด้านดิจิทัล มีทัศนคติและกรอบความคิดในการทำงาน เพื่อให้บริการประชาชน และอำนวยความสะดวกภาคเอกชนและภาคประชาสังคมเพื่อประโยชน์ของการพัฒนาประเทศ สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงบริบทการพัฒนา มีการเสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรม การปรับเปลี่ยนแนวคิดให้การปฏิบัติราชการเป็นมืออาชีพ มีจิตบริการ ทำงานในเชิงรุกและมองไปข้างหน้า สามารถบูรณาการการทำงานร่วมกับภาคส่วนอื่นได้อย่างเป็นรูปธรรมและมีสำนึกในการปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบและความสุจริต ปฏิบัติงานตามหลักการและหลักวิชาชีพด้วยความเป็นธรรม และเสมอภาค กล้ายืนหยัดในการกระทำที่ถูกต้อง คำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ของส่วนตน ตลอดจนส่งเสริมให้มีการคุ้มครองและปกป้องบุคลากรภาครัฐที่กล้ายืนหยัดในการกระทำที่ถูกต้องและมีพฤติกรรมการทำงานตามจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ 4) สร้างผู้นำทางยุทธศาสตร์ในหน่วยงานภาครัฐทุกระดับอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบเพื่อให้ผู้นำ และผู้บริหารภาครัฐ มีความคิดเชิงกลยุทธ์ มีความเข้าใจสภาพเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรมทั้งระดับท้องถิ่น ระดับประเทศ ระดับภูมิภาคและระดับโลกมีความสามารถในการนำหน่วยงาน มีคุณธรรมจริยธรรมในการบริหารงาน เพื่อประโยชน์ของส่วนรวม เป็นทั้งผู้นำทางความรู้และความคิด ผลักดันภารกิจ นำการเปลี่ยนแปลงพัฒนานโยบายและยุทธศาสตร์ เป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ร่วมงานและต่อสังคม เพื่อรองรับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติระยะยาว โดยต้องได้รับการปรับเปลี่ยนกระบวนการทางความคิดให้ตนเองมีความเป็นผู้ประกอบการสาธารณะ เพิ่มทักษะให้มีสมรรถนะที่จำเป็นและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม อันจะช่วยทำให้สามารถแสดงบทบาทของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อสร้างคุณค่าและประโยชน์สุขให้แก่ประชาชน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุภาพร แสงสมาน ได้ทำการศึกษา เรื่อง อนาคตภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า อนาคตภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร คือ 1) การวางแผนทรัพยากรบุคคล เน้นวางแผนจำนวนบุคลากรเป็นขั้นตอนแรกก่อนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร เพื่อเป็นการพยากรณ์ความต้องการทรัพยากรบุคคล อีกทั้งการวางแผนด้านคุณภาพและทักษะของบุคลากรให้เหมาะสมกับโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในอนาคต โดยมุ่งเน้นผลลัพธ์ คือ คุณภาพของนักเรียน 2) การสรรหาคัดเลือก บรรจุและแต่งตั้ง ควรมีการสรรหาบุคลากรจากภายในที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครให้ได้มีโอกาสเติบโตในสายอาชีพ พร้อมทั้งการสรรหาบุคลากรเข้ามาใหม่จากผู้ที่มีความเหมาะสมที่สุดทั้งการศึกษา ประสบการณ์และสมรรถนะ ควรพัฒนาด้านการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในกระบวนการคัดเลือก 3) การพัฒนาทรัพยากรบุคคล มุ่งเน้นการส่งเสริมความรู้และประสบการณ์ของบุคลากรให้เกิดความเชี่ยวชาญด้วยการฝึกอบรมหรือ

ให้การศึกษาต่อและเปลี่ยนรูปแบบการพัฒนาบุคลากรให้มีความหลากหลายให้มีทักษะเทคโนโลยี ตามมาตรฐานวิชาชีพอย่างเป็นระบบ 4) การกำหนดค่าตอบแทน สวัสดิการและสิทธิประโยชน์มุ่งเน้นในเรื่องของการให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ดี เป็นการจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานให้หน่วยงานอย่างเต็มศักยภาพ มีการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งและเลื่อนขั้นเงินเดือนตามระบบคุณธรรม มีนโยบายชัดเจนที่ให้บุคลากรสามารถเลือกที่จะโอนย้ายไปหน่วยงานอื่นได้ตามที่สนใจที่ถนัด และ 5) การบริหารผลการปฏิบัติงาน มุ่งเน้นการประเมินผลเพื่อนำมาปรับปรุงการทำงาน ติดตาม ตรวจสอบให้ดำเนินการตามเป้าหมายและมาตรฐานที่กำหนดผ่านระบบการประกันคุณภาพที่เข้มแข็ง และยังสอดคล้องกับ พระครูสังฆรักษ์บุญก้อง (กตปุญญ์) วงษ์จันทร์ ได้ศึกษา องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารหน่วยอภิธรรมโชติกะวิทยาลัยสังกัฒมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ผลการศึกษาองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารหน่วยอภิธรรมโชติกะวิทยาลัย ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบหลัก คือ 1) ด้านการดำรงรักษาบุคลากร มี 3 องค์ประกอบย่อย คือ 1.1) มาตรการดึงดูด พัฒนา รักษาพนักงานที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูง 1.2) การสร้างความพึงพอใจในการทำงาน 1.3) นโยบาย แผนงานและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 2) ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มี 5 องค์ประกอบย่อย คือ 2.1) การฝึกอบรมและพัฒนา 2.2) การประเมินผลการปฏิบัติงาน 2.3) ค่าตอบแทนและสวัสดิการ 2.4) การคัดเลือกบุคลากร 2.5) การสรรหาบุคลากร 3) ด้านการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน มี 4 องค์ประกอบย่อย คือ 3.1) ความต้องการทางด้านร่างกาย 3.2) ความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคง 3.3) ความต้องการในการประสบผลสำเร็จในชีวิต 3.4) ความต้องการทางสังคม และ 4) ด้านวัฒนธรรมองค์กร มี 4 องค์ประกอบย่อย คือ 4.1) ระดับความมั่นคงขององค์กร 4.2) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งหรือความเป็นเจ้าของ 4.3) เรื่องราว พิธีการและพิธีกรรมขององค์กร 4.4) ค่านิยม

เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ ผู้วิจัยนำเสนอการอภิปรายผลเรียงลำดับแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

1.1 องค์ประกอบที่ 1 การส่งเสริมความก้าวหน้าพัฒนาสมรรถนะใหม่ เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี เป็นอันดับที่ 1 แสดงให้เห็นว่า การสนับสนุน ส่งเสริมบุคลากรในการวางแผนความก้าวหน้าในวิชาชีพของตนเองเพื่อให้มีสมรรถนะใหม่ ๆ เกิดแรงจูงใจในการพัฒนาขีดความสามารถ การทบทวนและปรับเปลี่ยนระบบค่าตอบแทนที่เป็นธรรม มีมาตรฐาน ให้เหมาะสมสอดคล้องกับภาระงาน สร้างขวัญ กำลังใจให้กับบุคลากรที่ปฏิบัติงาน ส่งเสริมการพัฒนาให้บุคลากรมีความรับผิดชอบและมีความเป็นมืออาชีพ เกิดการหมุนเวียน ถ่ายเทแลกเปลี่ยนและโยกย้ายบุคลากรคุณภาพในหลากหลายภาคส่วน ดังนั้นจะเห็นได้ว่า การส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนพัฒนาสมรรถนะสูง ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อรองรับกับสภาพแวดล้อมที่มีความหลากหลายซับซ้อนมากขึ้นและทันต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

ในขณะเดียวกันต้องมีการส่งเสริมวางแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพควบคู่กันไป ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาให้เป็นไปตามเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี สอดคล้องกับแนวคิดของ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กล่าวไว้ในยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐให้มีการพัฒนาตามเส้นทางความก้าวหน้าในวิชาชีพ พัฒนาขีดความสามารถบุคลากรและวางมาตรการที่เหมาะสมกับเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ ให้มีสมรรถนะใหม่ ๆ เกิดการหมุนเวียน ถ่ายเทแลกเปลี่ยนและโยกย้ายบุคลากรคุณภาพในหลากหลายระดับระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ ของประเทศได้อย่างคล่องตัว รวมทั้งทบทวนและปรับเปลี่ยนระบบค่าตอบแทนที่เป็นธรรม มีมาตรฐาน เหมาะสมสอดคล้องกับภาระงาน และสอดคล้องกับราชกิจจานุเบกษา ที่ ระบุให้มีแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2566 – 2580) (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม) ประเด็นที่ 20 การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ ได้กำหนดแผนย่อยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนากำลังคนภาครัฐ โดยมีแนวทางการพัฒนาระบบบริหารจัดการบุคลากรให้สามารถสนองความต้องการในการปฏิบัติงานมีความก้าวหน้าในอาชีพ มีการประเมินผลและเลื่อนระดับตำแหน่งของบุคลากรภาครัฐตามผลสัมฤทธิ์ของงานและพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน โดยมีกลไกการป้องกันการแทรกแซงและการใช้ดุลยพินิจโดยมิชอบ การสร้างความก้าวหน้าให้กับบุคลากรภาครัฐตามความรู้ความสามารถและศักยภาพในการปฏิบัติงาน พัฒนาศักยภาพภาครัฐทุกประเภทให้มีความรู้ความสามารถสูง มีทักษะการคิดวิเคราะห์และการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีระบบการพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรภาครัฐให้มีสมรรถนะใหม่ ๆ ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษและภาษาที่สาม มีการเสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรม รวมทั้งการทบทวนและปรับเปลี่ยนระบบค่าตอบแทนที่เป็นธรรม มีมาตรฐาน เหมาะสมสอดคล้องกับภาระงาน โดยปรับปรุงวิธีการกำหนดและพิจารณาค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ของบุคลากรภาครัฐให้มีมาตรฐาน เหมาะสมกับลักษณะงานและภารกิจ รวมถึงสามารถเทียบเคียงกับตลาดการจ้างงานได้อย่างสมเหตุสมผล โดยไม่ให้เกิดความเหลื่อมล้ำของค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ระหว่างบุคลากรของรัฐ และสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ที่ได้กำหนดยุทธศาสตร์สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579) โดยมีพันธกิจพัฒนาข้าราชการและบุคลากรภาครัฐให้ปฏิบัติหน้าที่ราชการอย่างมีคุณธรรม มีความเป็นมืออาชีพ ควบคู่กับการสร้างสมดุลของคุณภาพงานและคุณภาพชีวิตที่เหมาะสมกับความจำเป็น ความต้องการ และความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่ายทุกระดับ (Improving Quality of Work & Life of Thai Public Servants) นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ในการจัดทำแผนการศึกษาแห่งชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579) ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาศักยภาพคนทุกช่วงวัยและการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ โดยมีเป้าหมายในการพัฒนาครู อาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาให้มีสมรรถนะตามมาตรฐาน มีตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น ครูอาจารย์และบุคลากรทาง

การศึกษาทุกระดับทุกประเภทได้รับการพัฒนาตามมาตรฐานวิชาชีพและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งได้รับการพัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการและยุทธศาสตร์ของหน่วยงานเพิ่มขึ้น โดยมีแนวทางการพัฒนาคุณภาพครู อาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา คือ 1) ออกแบบระบบและรูปแบบการพัฒนาครู อาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา เพื่อเสริมสร้างการพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปีและยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 โดยครูทุกระดับและประเภทการศึกษาได้รับการพัฒนาตามมาตรฐานวิชาชีพเพื่อประกันคุณภาพ มาตรฐานสมรรถนะวิชาชีพครูและระบบประกันคุณภาพทางการศึกษา 2) เร่งรัดพัฒนาครูอาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา รวมทั้งครูฝึกในสถานประกอบการโดยเริ่มต้นจากครูประจำการที่สอนไม่ตรงวุฒิครูที่สอนคณะชั้นและครูในสาขาวิชาที่ขาดแคลน 3) พัฒนาระบบการพัฒนาวิชาชีพของครูในสถานศึกษาด้วยการส่งเสริมให้มีชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพหรือ Professional Learning Community (PLC) เพื่อให้ครูเกิดสังคมนการเรียนรู้ในการพัฒนาและช่วยเหลือผู้เรียนในสถานศึกษาและระหว่างสถานศึกษา รวมทั้งแลกเปลี่ยนประสบการณ์และสร้างสังคมครูที่เข้มแข็งในการพัฒนาตนเองและนักเรียนให้เต็มศักยภาพ ส่วนยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาประสิทธิภาพของระบบบริหารจัดการศึกษา ประเด็นการพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลของครู อาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา มีความเป็นธรรม สร้างขวัญกำลังใจและส่งเสริมให้ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มตามศักยภาพ โดยมีแนวทางการพัฒนา ดังนี้ 1) พัฒนาระบบประเมินสมรรถนะครูตามมาตรฐานวิชาชีพ รวมทั้งพัฒนาระบบการประเมินตำแหน่งและวิทยฐานะสำหรับตำแหน่งที่มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ เพื่อดำรงไว้ซึ่งความรู้ความสามารถ ความชำนาญการหรือความเชี่ยวชาญในตำแหน่งและวิทยฐานะที่ได้รับการบรรจุและแต่งตั้ง 2) พัฒนาระบบเงินเดือนและค่าตอบแทน สำหรับครูที่มีสมรรถนะสูงและครูที่ปฏิบัติงานในพื้นที่ห่างไกล ทุรกันดาร เสี่ยงภัยและพื้นที่พิเศษ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ รุ่งนภา ช่างไม้ ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามหลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษา สังกัดเมืองพัทยา ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การฝึกอบรม การศึกษาต่อ โดยถือว่า “คน” ในองค์การเป็นสินทรัพย์ ซึ่งเป็นการลงทุนเพื่อเพิ่มมูลค่าให้แก่องค์กร การพัฒนาจะต้องใช้กระบวนการเป็นขั้นตอนอย่างต่อเนื่อง การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ บำเหน็จความชอบ การเลื่อนตำแหน่งการเลื่อนขั้นเงินเดือน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การโอนและการย้าย ซึ่งมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้สถานศึกษายึดหลักความเสมอภาคและความยุติธรรม การดำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ กิจกรรมสัมพันธ์ สวัสดิการและความปลอดภัย วินัยและการรักษาวินัย การพ้นจากตำแหน่ง เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จและภาพลักษณ์ความยั่งยืนขององค์กร และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุภาพร แสงสมาน ศึกษาเรื่อง อนาคตภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า อนาคตภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร คือ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล มุ่งเน้น

การส่งเสริมความรู้และประสบการณ์ของบุคลากรให้เกิดความเชี่ยวชาญ ด้วยการฝึกอบรมหรือให้การศึกษาต่อ การกำหนดค่าตอบแทน สวัสดิการและสิทธิประโยชน์มุ่งเน้นในเรื่องของการให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ดี เป็นการจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานให้หน่วยงานอย่างเต็มศักยภาพ มีการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งและเลื่อนขั้นเงินเดือนตามระบบคุณธรรม มีนโยบายชัดเจนที่ให้บุคลากรสามารถเลือกที่จะโอนย้ายไปหน่วยงานอื่นได้ตามที่สนใจที่ถนัดและการบริหารผลการปฏิบัติงานมุ่งเน้น การประเมินผลเพื่อนำมาปรับปรุงการทำงาน ติดตาม ตรวจสอบให้ดำเนินการตามเป้าหมายและมาตรฐานที่กำหนดผ่านระบบการประกันคุณภาพที่เข้มแข็ง และสอดคล้องกับ รัฐร พุทธิปฏิรูปการศึกษาเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะครูในช่วงยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 - 2580) ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาสมรรถนะครูในช่วงยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 - 2580) เป็นพหุแนวทาง 21 แนวทาง ดังนี้ 1) การส่งเสริมนโยบายรัฐที่เกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะครู 2) การส่งเสริมงานวิจัยและพัฒนานวัตกรรม การพัฒนาสมรรถนะครู 3) การปราบปรามการทุจริตและการขจัดระบบอุปถัมภ์ที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาสมรรถนะครู 4) การจัดตั้งศูนย์สารสนเทศสมรรถนะครูแห่งชาติ 5) การจัดตั้งคณะกรรมการและคณะทำงานพัฒนาสมรรถนะครูแบบมีส่วนร่วมระดับชาติและระดับภูมิภาค 6) การพัฒนาและยกระดับการบริหารงานบุคคลโดยใช้ฐานสมรรถนะ 7) การเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของภาคเอกชน/ภาคประชาสังคมที่มีศักยภาพร่วมพัฒนาสมรรถนะครู โดยใช้รูปแบบผลกระทบความร่วมมือทางสังคม 8) การยกระดับหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะครู 9) การพัฒนาระบบงบประมาณและสวัสดิการให้เอื้อต่อการพัฒนาสมรรถนะครู 10) การพัฒนาสมรรถนะครูรายบุคคลด้วยตนเอง 11) การสร้างแรงบันดาลใจและติดอาวุธทางปัญญาเพื่อพัฒนาสมรรถนะครูรายบุคคล 12) การส่งเสริมและพัฒนาครูที่มีความพร้อมสูงสู่การเป็นครูอัตลักษณ์ 13) การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาสู่การเป็นผู้นำการพัฒนาสมรรถนะครู 14) การกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาสมรรถนะครูในระดับภูมิภาคอย่างมีประสิทธิภาพ 15) การส่งเสริมกระบวนการพัฒนาสมรรถนะครูแบบผสมผสาน 16) การส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะครู ด้วยการเรียนรู้ที่ชาญฉลาดในชีวิต 17) การส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะครูด้วยการค้นพบและศรัทธาในตนเอง 18) การส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะครูด้วยเครือข่ายการเรียนรู้จริงและเสมือนจริง 19) การส่งเสริมระบบนิเทศติดตามการพัฒนาสมรรถนะครูแบบครูดูแลครูหรือบุคคลภายนอกดูแลครู 20) การเชื่อมโยงผลการประเมินสมรรถนะครูสู่การพัฒนาสมรรถนะครูอย่างเป็นรูปธรรม และ 21) การสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผลการวัดประเมินสมรรถนะครู และสอดคล้องกับงานวิจัยของ โอเมเบะ (Omebe) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา: ปัญหาและความท้าทาย (Human Resource Management in Education: Issues and Challenges) พบว่า การพัฒนาทรัพยากรบุคคลทุกระดับการศึกษาขึ้นอยู่กับดำเนินการตามโปรแกรมพัฒนา รวมทั้งการบำรุงรักษาพนักงาน การพัฒนาพนักงาน การจัดหาพนักงานและรางวัลการปฏิบัติงาน ดังนั้นการศึกษาควรทำให้ดึงดูดใจโดยการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อครู

ภาคการศึกษาจำเป็นต้องได้รับความสนใจจากภาครัฐมากขึ้น ผ่านการปรับปรุงหน้าที่เนื่องจากการศึกษายังคงเป็นพื้นฐานสำหรับความก้าวหน้าของภาคส่วนอื่น ๆ ทั้งหมดของสังคม ควรมีการจัดทำโครงสร้างเงินเดือนแบบรวมสำหรับครูทุกประเภทในภาคการศึกษา ซึ่งจะเป็นการสร้าง ความเท่าเทียมกันว่ามาตรฐานการศึกษาจะมีความทันสมัยและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ทางสังคมอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน

1.2 องค์ประกอบที่ 2 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นองค์ประกอบ ที่มีความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี เป็นอันดับที่ 2 แสดงถึงความสำคัญในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการ โดยการนำระบบ ดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีเทคโนโลยีสารสนเทศที่เพียงพอ บูรณาการ ฐานข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์ในทุกภาคส่วน ส่งเสริมการวิจัยและนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ในการ บริหารทรัพยากรมนุษย์ ในขณะที่เดียวกันต้องส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนมีความรู้และทักษะ พื้นฐานทางเทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับราชกิจจานุเบกษา ที่ระบุให้มีแผนแม่บทภายใต้ ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2566 – 2580) (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม) ประเด็นที่ 20 การบริการประชาชนและ ประสิทธิภาพภาครัฐ กำหนดแผนย่อยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนากำลังคนภาครัฐ โดยมีแนวทาง การพัฒนาปรับปรุงกลไกในการกำหนดเป้าหมายและนโยบายกำลังคนในภาครัฐให้มีมาตรฐานและ เกิดผลในทางปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้กำลังคนภาครัฐมีความเหมาะสมกับภารกิจ ของหน่วยงานโดยที่บุคลากรภาครัฐจะต้องมีทักษะด้านดิจิทัล มีความรู้และทักษะพื้นฐานทางเทคโนโลยี (IT Literacy) และสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ในการกำหนดทิศทางการ พัฒนาระบบราชการ (พ.ศ. 2566 – 2570) โดยมีทิศทางการพัฒนาระบบราชการของประเทศ ที่มีขีดสมรรถนะด้านประสิทธิภาพภาครัฐสูง ด้วยหลักคตินำทาง (Guiding Principle) ของการพัฒนาระบบราชการ ใช้ดิจิทัลในการทำงาน โดย 1) งานบริการภาครัฐเป็นดิจิทัลแบบเบ็ดเสร็จ (End to End Service) 2) ภาครัฐใช้ดิจิทัลในการทำงานและใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ นอกจากนี้ยังสอดคล้อง กับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน (พ.ศ. 2566 - 2570) ในกลยุทธ์ที่ 4 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา มีเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ ให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษามีการนำ ระบบข้อมูลสารสนเทศและเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารจัดการและการให้บริการอย่าง มีประสิทธิภาพ มีแนวทางพัฒนาโดยเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ คือ การพัฒนาระบบพื้นฐานทางเทคโนโลยีให้ครอบคลุมทั้งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน การให้ความช่วยเหลือด้านเทคโนโลยีพื้นฐานพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะพื้นฐานด้านเทคโนโลยีการใช้ โครงข่ายอินเทอร์เน็ต การใช้อุปกรณ์ด้าน ICT และการพัฒนา Software อย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ สูงสุด การจัดหาอุปกรณ์เทคโนโลยีที่เหมาะสมในทุกระดับและเพียงพอต่อความต้องการของ การดำเนินงานสนับสนุนงบประมาณด้านเทคโนโลยีแก่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน/

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา/สถานศึกษาให้ครบถ้วนโดยวิธีการสนับสนุนจากส่วนราชการและภาคีเครือข่ายเพื่อรองรับการทำงานและการจัดการเรียนการสอน พัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีความรู้ด้านเทคโนโลยีที่สอดคล้องกับ Digital Literacy และสมรรถนะครูในทุกด้าน ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างสถานศึกษาทั้งในและนอกสังกัด เพื่อบูรณาการการใช้ทรัพยากรของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยใช้พื้นที่เป็นฐานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด สามารถจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีคุณภาพ โดยนำเทคโนโลยีเข้ามาสนับสนุน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ วรเดช จันทรรศ กล่าวในบทความเรื่อง ยุทธศาสตร์ชาติและการนำไปสู่การปฏิบัติ เพื่อแสดงถึงความสัมพันธ์ของยุทธศาสตร์ชาติกับนโยบายของรัฐบาลในการบริหารราชการแผ่นดิน กระบวนการขับเคลื่อนนำไปสู่การปฏิบัติในด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ โดยเน้นการนำนวัตกรรม เทคโนโลยีข้อมูลขนาดใหญ่และระบบการทำงานที่เป็นดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้ อย่างคุ้มค่าและปฏิบัติงานเทียบได้กับมาตรฐานสากล รวมทั้งมีลักษณะเปิดกว้าง เชื่อมโยงถึงกันและเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วม เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างสะดวก รวดเร็วและโปร่งใส โดยทุกภาคส่วนในสังคมต้องร่วมกันปลูกฝัง ค่านิยม ความซื่อสัตย์สุจริต ความมีธรรมาภิบาลและสร้างจิตสำนึกในการปฏิเสธไม่ยอมรับการทุจริตประพฤติมิชอบอย่างสิ้นเชิงและสอดคล้องกับ ศศิวิมล คำเมือง และกัมปนาท วงษ์วัฒนพงษ์ กล่าวถึง ทิศทางการปรับตัวขององค์กรและทรัพยากรมนุษย์สู่วิถีการทำงานในรูปแบบวิถีปกติใหม่ (Direction of Organization and Human Resource Adaptation to a New Normal Way of Working) ภาครัฐจำเป็นต้องปรับตัวให้มีความเป็นอัจฉริยะทั้งในระดับองค์กรและระดับบุคคล โดยการพัฒนาศักยภาพการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy) รัฐบาลจึงมีการจัดตั้งสถาบันพัฒนาบุคลากรด้านดิจิทัลภาครัฐหรือ Thailand Digital Government Academy (TDGA) เพื่อเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรภาครัฐด้านดิจิทัล โดยบุคลากรภาครัฐทุกระดับจะต้องผ่านการอบรมจากสถาบันนี้ ด้วยหลักสูตรที่เหมาะสมกับความสามารถทางด้านดิจิทัลในแต่ละระดับหรือ Digital Literacy ของแต่ละบุคคล ถือเป็นโอกาสของประเทศไทยที่มีหน่วยงานกลางที่มุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านเทคโนโลยีเฉพาะทางและยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ อาฟจิติดู (Avgitidou) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง บทบาทของทรัพยากรมนุษย์ในช่วงวิกฤต: บทบาทของการทำงานทางไกลและระบบข้อมูลอื่น ๆ การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาบทบาทของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM) ในช่วงวิกฤต พบว่า เรื่องที่สำคัญก็คือการทำงานทางไกลกับการติดต่อสื่อสารที่เสมือนทำในช่วงเวลาทำงานจริง ความสำคัญของเทคโนโลยีกับการใช้ระบบสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์ที่ถูกพัฒนาเพื่อให้การสนับสนุนการดำเนินงานการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRIS) ได้รับการสนับสนุนให้เป็นส่วนหนึ่งในหน้าที่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการนำเครื่องมือเทคโนโลยีขั้นสูง (HR) ไปใช้เป็นเครื่องมือในการดำเนินงาน

1.3 องค์ประกอบที่ 3 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ภายใต้ระบบคุณธรรม เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี เป็นอันดับที่ 3 จะเห็นได้ว่าการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าปัจจัยอื่น ๆ โดยจะต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกลไกการวางแผนกำลังคนด้วยระบบคุณธรรม มีกำลังคนที่เหมาะสมทั้งปริมาณและคุณภาพในการปฏิบัติงานในโรงเรียน การบริหารกำลังคนที่มีความคล่องตัว เพิ่มความยืดหยุ่น มีการบำรุงรักษา/การดำรงรักษาบุคลากรที่มีค่าให้กับโรงเรียน เกิดการหมุนเวียน ถ่ายเท แลกเปลี่ยนและโยกย้ายบุคลากรอย่างเป็นธรรม ส่งเสริมการร่วมกิจกรรม การบริการสังคมและสาธารณประโยชน์อื่น ๆ สอดคล้องกับแนวคิดของ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กล่าวไว้ใน ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ โดยที่ภาครัฐจะต้องดำเนินการงานเกี่ยวกับที่ข้องกับการวางแผนเพื่อบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้ 1) ภาครัฐ มีการบริหารกำลังคนที่มีความคล่องตัว ยืดระบบคุณธรรม เพิ่มความยืดหยุ่นคล่องตัวให้กับหน่วยงานภาครัฐในการบริหารทรัพยากรบุคคลในทุกชั้นตอนควบคู่ไปกับการเสริมสร้างประสิทธิภาพและคุณภาพภายใต้หลักระบบคุณธรรม ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกลไกการวางแผนกำลังคน รูปแบบการจ้างงาน เพื่อเอื้อให้เกิดการหมุนเวียน ถ่ายเทแลกเปลี่ยนและโยกย้ายบุคลากรคุณภาพในหลากหลายระดับระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ ของประเทศได้อย่างคล่องตัว รวมทั้งทบทวนและปรับเปลี่ยนระบบค่าตอบแทนที่เป็นธรรม มีมาตรฐาน และสอดคล้องกับราชกิจจานุเบกษา ที่ระบุให้มีแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2566 – 2580) (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม) ประเด็นที่ 20 การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ ได้กำหนดแผนย่อยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนากำลังคนภาครัฐ ซึ่งมีแนวทางการพัฒนา ปรับปรุงกลไกในการกำหนดเป้าหมายและนโยบายกำลังคนในภาครัฐให้มีมาตรฐานและเกิดผลในทางปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้กำลังคนภาครัฐมีความเหมาะสมกับภารกิจของภาครัฐและสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติโดยเฉพาะการพัฒนาระบบการบริหารกำลังคนให้มีความคล่องตัว ยืดระบบคุณธรรม เพิ่มความยืดหยุ่นคล่องตัวให้กับหน่วยงานภาครัฐในการบริหารทรัพยากรบุคคลในทุกชั้นตอนควบคู่ไปกับการเสริมสร้างประสิทธิภาพและคุณภาพภายใต้หลักระบบคุณธรรม ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกลไกการวางแผนกำลังคนเพื่อเอื้อให้เกิดการหมุนเวียน ถ่ายเทแลกเปลี่ยนและโยกย้ายบุคลากรคุณภาพในหลากหลายระดับระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ ของประเทศได้อย่างคล่องตัว เสริมสร้างความเข้มแข็งในการบริหารงานบุคคลในภาครัฐให้เป็นไปตามระบบคุณธรรมอย่างแท้จริง และสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ในการกำหนดยุทธศาสตร์สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579) พันธกิจ 1) ปรับขนาด ต้นทุนและค่าใช้จ่ายด้านบุคคลของภาครัฐอยู่ในระดับเหมาะสม เป็นประโยชน์ คุ่มค่า เพื่อให้ผู้บริหารภาครัฐสามารถจัดสรรทรัพยากรเพื่อการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ (Optimizing

Size and Costs of HR in Thai Public Service) 2) ปรับปรุงกลไกการบริหารทรัพยากรบุคคล ให้ยืดหยุ่น คล่องตัว ทันสมัย เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐสามารถสนองต่อความต้องการในการบริการภาครัฐ ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงและเป็นที่ยอมรับและเชื่อมั่นในระดับสากล (Innovating Agile HRM in Thai Public Service) นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาในการจัดทำ แผนการศึกษาแห่งชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579) ในยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาศักยภาพ คนทุกช่วงวัยและการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ โดยมีเป้าหมายในการสร้างระบบการผลิตครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาได้มาตรฐานระดับสากล มีตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น มีฐานข้อมูลความต้องการ ใช้ครูแผนการผลิตครูอาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาในระยะ 10 ปี (พ.ศ. 2560 – 2569) จำแนก ตามสาขาวิชา ขนาดสถานศึกษาและจังหวัด สัดส่วนของการบรรจุครูที่มาจากการผลิตครูในระบบปิด เพิ่มขึ้น มีหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่เอื้อให้ผู้สำเร็จการศึกษาจากสาขาวิชาอื่นและพัฒนาเพิ่มเติม เพื่อเข้าสู่วิชาชีพครู เป็นต้น โดยมีแนวทางการพัฒนา คือ 1) จัดให้มีกลไกกำหนดนโยบายและ แผนการผลิตครูอาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา เพื่อประสาน กำกับ ติดตาม ประเมินผลการผลิต ให้ข้อเสนอแนะ การจัดสรรงบประมาณและระดมทรัพยากร สนับสนุนการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม การผลิตเพื่อเสริมสร้างการพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปีและนโยบายประเทศไทย 4.0 2) ออกแบบระบบและรูปแบบการผลิตครูอาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย และแผนการผลิตครูตามความต้องการใช้ครู ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพในแต่ละระยะ 3) ส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาสถาบันการศึกษาที่เป็นหน่วยผลิตครูพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาและ สถานศึกษาที่เป็นหน่วยปฏิบัติการสอนให้มีคุณภาพและมาตรฐานสูงในสาขาวิชาที่สถาบันการศึกษา เชี่ยวชาญและในยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาประสิทธิภาพของระบบบริหารจัดการศึกษา ประเด็น การพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลของครู อาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา โดยมีแนวทางการพัฒนา คือ 1) พัฒนาระบบการใช้ครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ปฏิบัติงานตรงกับความรู้ความสามารถ วุฒิการศึกษา/การฝึกอบรมและลดภาระงานของครูที่ไม่เกี่ยวกับการเรียนการสอน (งานธุรการ งานบริหารทั่วไป) 2) กำหนดแผนงาน ขั้นตอน และมาตรการทางการบริหารเพื่อกระจายอัตรากำลังครู ให้เหมาะสมกับจำนวนนักเรียนที่ลดลงอย่างต่อเนื่อง 3) พัฒนาระบบการบริหารจัดการอัตรากำลังครู และระบบการจ้างครูเพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีจำนวนที่เหมาะสม สอดคล้องกับภารกิจ การจัดการเรียนการสอนและแนวโน้มของประชากรวัยเรียนที่ลดลงอย่างต่อเนื่อง 4) ปรับปรุง ฐานข้อมูลความต้องการใช้ครูให้เหมาะสมกับสถานการณ์และสัดส่วนของประชากรวัยเรียน

1.4 องค์ประกอบที่ 4 การสรรหาเชิงรุกคัดเลือกคนดีและเก่งเข้าทำงาน เป็นองค์ประกอบ ที่มีความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี เป็นอันดับที่ 4 แสดงให้เห็นถึงหน้าที่ในการสรรหาบุคลากรภาครัฐโดยการสร้างแรงจูงใจให้มีคนเก่ง และดีเข้ามาทำงาน ใช้กลยุทธ์ในการสรรหา คัดเลือกบุคลากร โดยปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกลไกการสรรหา

การคัดเลือก รูปแบบการจ้างงาน การแต่งตั้งบุคลากร ส่งเสริมให้บุคลากรมีจิตบริการ ทำงานในเชิงรุก และมองไปข้างหน้า กำหนดโครงสร้างการทำงานที่ชัดเจนเพื่อให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน รวมทั้งการกระจายอำนาจด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สอดคล้องกับแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กล่าวไว้ใน ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ โดยที่ภาครัฐจะต้องดำเนินการงานที่เกี่ยวข้องกับการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ คือ เพิ่มความยืดหยุ่นคล่องตัวให้กับหน่วยงานภาครัฐ ในการบริหารทรัพยากรบุคคลในทุกขั้นตอนควบคู่ไปกับการเสริมสร้างประสิทธิภาพและคุณภาพ ภายใต้หลักระบบคุณธรรม ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกลไก การสรรหา การคัดเลือก การแต่งตั้ง เพื่อเอื้อให้เกิดการหมุนเวียน ถ่ายเทแลกเปลี่ยนและโยกย้ายบุคลากรคุณภาพในหลากหลายระดับระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ ของประเทศได้อย่างคล่องตัวและสอดคล้องกับภารกิจงานเบกษาที่ระบุให้มีแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2566 – 2580) (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม) ประเด็นที่ 20 การบริการประชาชน และประสิทธิภาพภาครัฐ แผนย่อยที่เกี่ยวข้องในด้านการสรรหา คือ ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกลไก รูปแบบการจ้างงาน การสรรหา การคัดเลือก การแต่งตั้ง เสริมสร้างความเข้มแข็งในการบริหารงานบุคคลในภาครัฐให้เป็นไปตามระบบคุณธรรมอย่างแท้จริง โดยการสรรหาและคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถมีคุณธรรมจริยธรรมและจิตสำนึกสาธารณะ รวมถึงการพัฒนาระบบการจ้างงานบุคลากรภาครัฐทุกประเภทให้มีรูปแบบที่หลากหลายเหมาะสมกับภารกิจในรูปแบบต่าง ๆ อาทิ การจ้างงานที่มีลักษณะชั่วคราวให้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานในภาครัฐได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการทบทวนและปรับเปลี่ยนระบบค่าตอบแทนที่เป็นธรรม มีมาตรฐาน เหมาะสมสอดคล้องกับภาระงาน โดยปรับปรุงวิธีการกำหนดและพิจารณาค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ของบุคลากรภาครัฐให้มีมาตรฐาน เหมาะสมกับลักษณะงานและภารกิจรวมถึงสามารถเทียบเคียงกับตลาดการจ้างงานได้อย่างสมเหตุสมผล โดยไม่ให้เกิดความเหลื่อมล้ำของค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ระหว่างบุคลากรของรัฐ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาในการจัดทำแผนการศึกษาแห่งชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579) ในยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาศักยภาพคนทุกช่วงวัย และการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ โดยมีเป้าหมายในการสร้างระบบการผลิตครู อาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาได้มาตรฐานระดับสากล จัดให้มีกลไกกำหนดนโยบายและแผนการผลิตครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา โดยออกแบบระบบและรูปแบบการผลิตตามความต้องการใช้ครู ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพในแต่ละระยะ พัฒนาระบบการสรรหาคนดีคนเก่ง มีความศรัทธาในวิชาชีพเข้ามาเป็นครูโดยการมีส่วนร่วมของเครือข่ายสถาบันการผลิตครูและครูผู้สอนและส่งเสริม สนับสนุน พัฒนาสถาบันการศึกษาที่เป็นหน่วยผลิตครูพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาและสถานศึกษาที่เป็นหน่วยปฏิบัติการสอนให้มีคุณภาพและมาตรฐานสูงในสาขาวิชาที่สถาบันการศึกษาเชี่ยวชาญ ในยุทธศาสตร์ที่ด้านการพัฒนาประสิทธิภาพของระบบบริหารจัดการศึกษา โดยมีแนวทางในการพัฒนา

ระบบการสรรหาและแต่งตั้งผู้บริหารการศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษาระดับต่าง ๆ โดยยึดหลักเกณฑ์ ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์การจัดการเรียนการสอน การบริหารการศึกษาและการประสบความสำเร็จในวิชาชีพ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ดลนพร วราโพธิ์ ศึกษาเรื่อง การจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยสงฆ์เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน พบว่ารูปแบบ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยสงฆ์เพื่อรองรับการเข้าสู่ ประชาคมอาเซียน คือ ด้านการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ โดยพิจารณาถึงหลักความสามารถ หลักความมั่นคง หลักความเสมอภาค และหลักความเป็นกลาง

1.5 องค์ประกอบที่ 5 การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์เพื่อประชาชน เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตาม ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี เป็นอันดับที่ 5 แสดงให้เห็นถึง การสร้างค่านิยมในการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ เพื่อประชาชนมีการนำหลักธรรมมาภิบาลมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ส่งเสริมการทำงานด้าน ทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรมีรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สร้าง วัฒนธรรมใหม่ในองค์กร เช่น การจัดการความรู้และวัฒนธรรมความรับผิดชอบต่อสังคม สอดคล้อง กับแนวคิดของ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กล่าวไว้ใน ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ โดยที่ภาครัฐ จะต้องดำเนินการงานเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ บุคลากรภาครัฐยึดค่านิยมในการทำงาน เพื่อประชาชน มีคุณธรรม ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานและสร้างค่านิยมในการปฏิบัติงานเพื่อ ประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม สามารถบูรณาการการทำงานร่วมกับภาคส่วนอื่นได้อย่างเป็นรูปธรรม และยังสอดคล้องกับราชกิจจานุเบกษาที่ระบุให้มีแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2566 – 2580) (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม) ประเด็นการบริการประชาชน และประสิทธิภาพภาครัฐแผนย่อยในการเสริมสร้าง คุณธรรมและจริยธรรม การปรับเปลี่ยนแนวคิดให้การปฏิบัติราชการเป็นมืออาชีพ มีจิตบริการ ทำงาน ในเชิงรุกและมองไปข้างหน้าสามารถบูรณาการการทำงานร่วมกับภาคส่วนอื่นได้อย่างเป็นรูปธรรม และมีสำนึกในการปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบและความสุจริต ปฏิบัติงานตามหลักการและ หลักวิชาชีพด้วยความเป็นธรรมและเสมอภาค กล้ายืนหยัดในการกระทำที่ถูกต้อง คำนึงถึงประโยชน์ ของส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ของตนเอง ตลอดจนส่งเสริมให้มีการคุ้มครองและปกป้องบุคลากร ภาครัฐที่กล้ายืนหยัดในการกระทำที่ถูกต้องและมีพฤติกรรมการปฏิบัติงานตามจริยธรรมและ จรรยาบรรณวิชาชีพและสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการได้กำหนดทิศทางการ พัฒนาระบบราชการ (พ.ศ. 2566 – 2570) โดยมีทิศทางการพัฒนาระบบราชการของประเทศที่มี ขีดสมรรถนะด้านประสิทธิภาพภาครัฐสูง มีหลักคตินำทาง (Guiding Principle) ของการพัฒนาระบบ ราชการ มีบทบาทภารกิจเหมาะสม โดย 1) ภาครัฐลดบทบาทผู้ให้บริการและเปิดให้ภาคส่วนอื่น ให้บริการแทนเอื้อต่อการพัฒนาประเทศ 2) ภาครัฐทบทวนบทบาทและกระจายอำนาจทางการบริหาร

และการเปิดกว้างทำงานกับภาคส่วนอื่น โดย 1) ภาครัฐระบบเปิด ประชาชนเข้าถึงข้อมูลใช้ประโยชน์ และมีส่วนร่วม 2) ภาครัฐมีระบบงานโปร่งใส ไร้การทุจริตคอร์รัปชัน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุนิสา ช่อแก้ว ศึกษาเรื่อง การปรับเปลี่ยนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐไทย ผลการวิจัยพบว่า เมื่อภาครัฐไทยกำลังเผชิญกับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ สำคัญ ส่งผลให้ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างมีความคาดหวังที่เพิ่มสูงขึ้น บทบาทฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องมีความเข้าใจในกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น โดยที่ปัจจัยด้านความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลลัพธ์จากความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลลัพธ์จากความสามารถขององค์การ กลยุทธ์และโครงสร้างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนประสบการณ์การทำงานทั้งในภาครัฐและประสบการณ์การทำงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ล้วนส่งผลต่อความคาดหวังในการปรับเปลี่ยนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งสิ้น ดังนั้น ภาครัฐจึงต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญ เช่น การบริหารอัตรากำลังคนภาครัฐโดยใช้อุปสงค์เป็นตัวขับเคลื่อนรวมถึงปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่มุ่งเน้นกระจายอำนาจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับหน่วยงาน เพื่อตอบสนองต่อผลลัพธ์ที่ถูกคาดหวังในอนาคตทั้งในด้านการให้บริการที่ดียิ่งขึ้นและความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อประชาชนและสอดคล้องกับแนวคิดของสตูดิโอ สุนทรกิจ ได้กล่าวไว้ในบทความทางวิชาการเรื่อง กระบวนการยุทธศาสตร์ชาติ โดยมีข้อเสนอแนะด้านการบริหารจัดการภาครัฐและการบูรณาการยุทธศาสตร์ชาติ เสนอแนวทางพัฒนากระบวนการยุทธศาสตร์ชาติ ด้านการพัฒนาและบริหารจัดการบุคลากรภาครัฐ โดยที่ภาครัฐควรเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ชาติให้กับบุคลากรภาครัฐเสริมสร้างทักษะในการทำงานเป็นทีม ปลูกฝังจิตสำนึกและอุดมการณ์ในการทำงานเพื่อส่วนรวมและองค์กรให้กับบุคลากรภาครัฐ ปลูกฝังจิตสำนึกในการให้บริการให้กับบุคลากรภาครัฐ กระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้น ความเอาใจใส่ มุ่งมั่นและจริงจังในการปฏิบัติงาน รวมทั้งปรับปรุงพัฒนาอุปนิสัยและบุคลิกภาพ ให้กับบุคลากรผู้ปฏิบัติของหน่วยงานภาครัฐ และสอดคล้องกับงานวิจัยของลาปีอาและคณะ (Lapiņa and others) ได้ทำการศึกษา เรื่องรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์: ด้านกระบวนการจัดการความรู้และความรับผิดชอบต่อสังคม ผลการวิจัยพบว่า สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันมีส่วนทำให้เกิดการเปลี่ยนโครงสร้างและการทำงานในองค์กร ซึ่งองค์กรต่าง ๆ มุ่งเน้นไปที่พฤติกรรมและการเอาใจหรือการประจบประแจงซึ่งมีผลกระทบต่อโครงสร้างในองค์กร ดังนั้นองค์กรต่าง ๆ ต้องใช้กลยุทธ์แบบใหม่ในการบริหาร มีรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สร้างวัฒนธรรมใหม่ในองค์กร อันประกอบด้วยการจัดการความรู้และความรับผิดชอบต่อสังคม การจัดการความรู้และวัฒนธรรม ความรับผิดชอบต่อสังคมช่วยเปลี่ยนแปลงการรับรู้ ความคิดขององค์กรให้องค์กรได้ดำเนินการในระดับที่ดีขึ้น

1.6 องค์ประกอบที่ 6 การพัฒนาผู้นำที่มีสมรรถนะสูง เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี เป็นอันดับที่ 6 แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการสร้างผู้นำมีศักยภาพระดับสูงในการนำนโยบายภาครัฐสู่การปฏิบัติงานในโรงเรียน โดยผู้นำมีความรู้และความคิดผลักดันการกิจการเปลี่ยนแปลงพัฒนา นโยบายและยุทธศาสตร์ในทุกกระดับ ควบคู่ไปกับการส่งเสริมให้เกิดการบูรณาการการทำงานร่วมกับภาคส่วนอื่นได้อย่างเป็นรูปธรรมสอดคล้องกับแนวคิดของ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติกล่าวไว้ใน ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ โดยที่ภาครัฐจะต้องดำเนินการงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ

- 1) บุคลากรภาครัฐให้ความสำคัญกับการพัฒนาภาวะผู้นำในทุกระดับให้มีขีดสมรรถนะสูง มีความรับผิดชอบและมีความเป็นมืออาชีพ เป็นทั้งผู้นำความรู้และความคิดผลักดันการกิจการเปลี่ยนแปลง พัฒนานโยบายและยุทธศาสตร์ เป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ร่วมงานและต่อสังคม โดยมีการสร้างผู้นำทางยุทธศาสตร์ในหน่วยงานภาครัฐทุกระดับอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบเพื่อรองรับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติระยะยาว นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับราชกิจจานุเบกษาที่ระบุให้มีแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2566 – 2580) (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม) ประเด็นการบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ โดยกำหนดแผนย่อยในการสร้างผู้นำทางยุทธศาสตร์ในหน่วยงานภาครัฐทุกระดับอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบเพื่อให้ผู้นำและผู้บริหารภาครัฐมีความคิดเชิงกลยุทธ์ มีความเข้าใจสภาพเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมทั้งระดับท้องถิ่น ระดับประเทศ ระดับภูมิภาค และระดับโลก มีความสามารถในการนำหน่วยงานและมีคุณธรรมจริยธรรมในการบริหารงานเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม เป็นทั้งผู้นำทางความรู้และความคิด ผลักดันการกิจการเปลี่ยนแปลง พัฒนานโยบายและยุทธศาสตร์เป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ร่วมงานและต่อสังคม เพื่อรองรับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติระยะยาว โดยต้องได้รับการปรับเปลี่ยนกระบวนการทางความคิดให้ตนเองมีความเป็นผู้ประกอบการสาธารณะ เพิ่มทักษะให้มีสมรรถนะที่จำเป็นและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันจะช่วยทำให้สามารถแสดงบทบาทของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อสร้างคุณค่าและประโยชน์สุขให้แก่ประชาชนและยังสอดคล้องกับสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาในการจัดทำแผนการศึกษาแห่งชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ.2560 - 2579) ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาศักยภาพคนทุกช่วงวัยและการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ โดยพัฒนาครูสู่การเป็นครูแกนนำ (Master Teacher) และครูมืออาชีพ (Professional Teacher) ที่สะท้อนทักษะ ความรู้ความสามารถและสมรรถนะของวิชาชีพครู นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ สฤณีดีพร สุนทรกิจ ได้กล่าวไว้ในบทความทางวิชาการเรื่อง กระบวนการยุทธศาสตร์ชาติ โดยมีข้อเสนอแนะด้านการบริหารจัดการภาครัฐและการบูรณาการยุทธศาสตร์ชาติในแนวทางพัฒนาระบบการยุทธศาสตร์ชาติ ด้านองค์ความรู้ แนวทางและวิธีการในการกำหนดยุทธศาสตร์ชาติ คือ ภาครัฐควรกำหนดให้ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ชาติหรือสถาบันการศึกษาระดับชาติที่ได้รับมอบหมาย

มีหน้าที่บริหารจัดการองค์ความรู้ทั้งปวงเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ชาติ ให้ความรู้เกี่ยวกับแนวคิดด้านยุทธศาสตร์เบื้องต้นกับเด็กและเยาวชนทั่วไป สนับสนุนการศึกษาวิชายุทธศาสตร์ความมั่นคงแห่งชาติและความสัมพันธ์ระหว่างประเทศควบคู่ไปกับศึกษาตามหลักสูตรปกติของสถาบันการศึกษาทั่วไป สร้างผู้นำทางยุทธศาสตร์ (Strategic Leaders) และนักยุทธศาสตร์มืออาชีพ (Professional Strategists) ในระดับชาติ สร้างนักบริหารจัดการยุทธศาสตร์ (Strategic Managers) ในระดับบริหารในลักษณะคล้ายกับผู้บริหารโครงการ (Project Manager) ที่สามารถบริหารจัดการยุทธศาสตร์เชิงบูรณาการได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งสร้างนักยุทธศาสตร์ระดับปฏิบัติรุ่นใหม่ในทุกสาขาวิชาการอย่างต่อเนื่องเพื่อทยอยนำเข้าสู่ระบบบริหารจัดการยุทธศาสตร์ชาติต่อไป และข้อเสนอแนะด้านการพัฒนาและบริหารจัดการบุคลากรภาครัฐ คือ ภาครัฐควรจัดทำแผนงานพัฒนาบุคลากรผู้บริหารระดับสูง (Human Resource Development Program) และระบบบริหารจัดการบุคลากรผู้บริหารระดับสูง (Human Resource Management System) นอกจากนี้ควรเริ่มศึกษาวิเคราะห์ระบบการพัฒนาผู้บริหารระดับชาติโดยคัดเลือกและนำเด็กและเยาวชนที่มีศักยภาพสูงเข้ามาสู่กระบวนการพัฒนาที่เป็นระบบตั้งแต่เนิ่น ๆ

2. ผลการยืนยันองค์ประกอบ จำนวน 6 องค์ประกอบ ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี โดยผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ภาพรวมองค์ประกอบ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี พบว่าถูกต้อง (Accurate) เหมาะสม (Appropriate) เป็นไปได้ (Possible) และเป็นประโยชน์ (Useful) ต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ข้อเสนอแนะการวิจัย

จากผลการวิจัย เรื่อง องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา บุคลากรและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา สามารถนำข้อค้นพบที่ได้นี้ไปประยุกต์ใช้ในเชิงนโยบายและการนำไปปฏิบัติกับหน่วยงานของตนในบริบทดังต่อไปนี้

ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. จากผลการวิจัย องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี พบว่า มีทั้งหมด 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การส่งเสริมความก้าวหน้าพัฒนาสมรรถนะใหม่ 2) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล 3) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ภายใต้ระบบคุณธรรม 4) การสรรหาเชิงรุกคัดเลือกคนดีและเก่งเข้าทำงาน 5) การสร้างวัฒนธรรม

การทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์เพื่อประชาชน และ 6) การพัฒนาผู้นำที่มีสมรรถนะสูง จากผลการศึกษา เห็นได้ว่า องค์ประกอบที่ 1 การส่งเสริมความก้าวหน้าพัฒนาสมรรถนะใหม่ เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญในลำดับมากที่สุด ดังนั้น ผู้บริหารต้องส่งเสริมการพัฒนาตามเส้นทางความก้าวหน้าในวิชาชีพ พัฒนาขีดความสามารถให้มีสมรรถนะใหม่ ๆ เกิดการหมุนเวียน ถ่ายเทแลกเปลี่ยนและโยกย้ายบุคลากรคุณภาพในหลากหลายระดับระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ รวมทั้งทบทวนและปรับเปลี่ยนระบบค่าตอบแทนที่เป็นธรรม มีมาตรฐาน เหมาะสมสอดคล้องกับภาระงาน ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

2. จากการศึกษา พบว่า องค์ประกอบย่อย ที่มีความสำคัญเป็นลำดับแรก คือ การใช้กลยุทธ์ในการสรรหา การคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน ดังนั้น ผู้บริหารต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกลไกการสรรหา การคัดเลือก รูปแบบการจ้างงาน การแต่งตั้งบุคลากร การสรรหาบุคลากร โดยการสร้างแรงจูงใจให้มีคนเก่งและดีเข้ามาทำงานในโรงเรียน พร้อมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรมีจิตบริการ ทำงานในเชิงรุกและมองไปข้างหน้า

3. จากการศึกษา พบว่า วางแผนกำลังคนด้วยระบบคุณธรรม มีความสำคัญสูง รัฐควรมีกำลังคนที่เหมาะสมทั้งปริมาณและคุณภาพในการปฏิบัติงานในโรงเรียน การบริหารกำลังคนที่มีความคล่องตัวเพิ่มความยืดหยุ่น มีการบำรุงรักษา/การธำรงรักษาบุคลากรที่มีค่าให้กับโรงเรียน เกิดการหมุนเวียน ถ่ายเท แลกเปลี่ยนและโยกย้ายบุคลากรอย่างเป็นธรรม ส่งเสริมการร่วมกิจกรรม การบริการสังคมและสาธารณประโยชน์อื่น ๆ

4. จากผลการศึกษา องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี พบว่า องค์ประกอบทั้ง 6 องค์ประกอบ มีความเกี่ยวข้องและสอดคล้องกับกระบวนการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักทฤษฎี 3 R โดยเริ่มตั้งแต่การวางแผนรับคนเข้าจนถึงคนออก ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องทำความเข้าใจและมีการวางแผนงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษาให้ดำเนินไปตามแผนและครบตามกระบวนการ

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรทำการศึกษาขององค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา ในสังกัดอื่น รวมถึงโรงเรียนประถมศึกษา เพื่อให้ได้องค์ประกอบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างครอบคลุมและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

2. ควรมีการศึกษาขององค์ประกอบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ในแต่ละองค์ประกอบ ให้ได้ข้อค้นพบใหม่ ๆ เพื่อเป็นประโยชน์ในด้านการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา

3. ควรวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Path Analysis) ขององค์ประกอบการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

กรรณิการ์ สุวรรณศรี. **รายวิชา 9011106 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ โปรแกรมวิชา**

รัฐประศาสนศาสตร์. กรุงเทพฯ: หจก. ภาพพิมพ์, 2557.

กระทรวงศึกษาธิการ. “ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง นโยบายและจุดเน้นของ

กระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566.” 29 ธันวาคม 2564.

_____. **แผนการศึกษาชาติ (พ.ศ. 2560-2579)**. เข้าถึงเมื่อ 19 กรกฎาคม 2566. เข้าถึงได้จาก

<https://www.moe.go.th/>

กัญญาณ อินทวงศ์และขวัญหทัย ยิ้มละมัย. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา**. พิษณุโลก:

มหาวิทยาลัยพิษณุโลก, 2556.

คมสัน อยู่เป็นสุข. “รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาอาชีวศึกษา

เอกชน.” **วารสารวิจัยและพัฒนาหลักสูตร** 7, 2 (กรกฎาคม - ธันวาคม 2560): 202-241.

จอมพงศ์ มงคลวนิช. **การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ: วี. พรินส์, 2555.

ฐกร พลดีปุณณิ. “การพัฒนาสมรรถนะครูในช่วงยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 - 2580).” **วารสาร**

วิจัยวิชาการ 5, 6 (พฤศจิกายน - ธันวาคม 2565): 87-98.

ณัฐพัชร์ ลากบำรุงวงศ์. “การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้ประสบความสำเร็จ.” **บทความ**

วิชาการ: วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยปทุมธานี 10, 2 (กรกฎาคม - ธันวาคม 2561):

262-265.

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. **การจัดการทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2553.

ดลนพร วราโพธิ์. “การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยสงฆ์เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคม

อาเซียน.” **วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์** 8, 2 (เมษายน - มิถุนายน 2562):

223-239.

เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล. **การจัดการทรัพยากรบุคคลพื้นฐานแนวคิดเพื่อการปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ:

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2559.

ถวัลย์รัฐ วรเทพพุดพิงษ์. **การกำหนดและวิเคราะห์นโยบายสาธารณะ: ทฤษฎีและการประยุกต์ใช้**.

กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สมาธรรม, 2540.

ทวีรัตน์ สุกเพชร. “อนาคตภาพในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลตำรวจที่มี

ประสิทธิผล.” **วารสารศิลปการศึกษาศาสตร์วิจัย** 9, 2 (กรกฎาคม - ธันวาคม 2560):

108-120.

- ทิวากร เหล่าลือชา. “รูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิผลของอุตสาหกรรมไม้แปรรูปพร้อมบริโภคในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย.” *ปริญญาบริหารธุรกิจ ศึกษาศาสตร์* สาขาวิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ, 2559.
- ทิตินา แคมมณี. **ศาสตร์การสอน: องค์ความรู้เพื่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ.** พิมพ์ครั้งที่ 16. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2555.
- ชนวัฒน์ ทองโชติฉัตร. “องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้ตรวจพิสูจน์สังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ.” *วารสาร Humanities, Social Sciences and Arts* 12, 3 (พฤษภาคม - มิถุนายน 2562): 926-945.
- นิกร ชุกะวัฒน์และจากรุวรรณ พลอยดวงรัตน์. “การบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่การบริหารจัดการคนเก่ง: กระบวนการขับเคลื่อนสถานศึกษาเอกชนในยุคโลกผันผวน.” **บทความวิชาการ: วารสารสมาคมพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย** 3, 3 (กรกฎาคม - กันยายน 2564): 34-35.
- นิตศน์ ศิริโชติรัตน์. **หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21.** พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2560.
- ประสิทธิ์ พุทธศาสน์ศรีธา. “องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามแนวชายแดนไทย-กัมพูชา.” *วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์* 8, 2 (เมษายน - มิถุนายน 2562): 240-253.
- ประสิทธิ์พร เก่งทอง. **การจัดการทรัพยากรมนุษย์.** เพชรบุรี: คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี, 2559.
- “แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2566 – 2580) (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม).” **ราชกิจจานุเบกษา** เล่มที่ 140, ตอนที่ 51 ง (7 มีนาคม 2566): 20(1)-20(17).
- พยอม วงศ์สารศรี. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์.** พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สุภา, 2545.
- พระครูสังฆรักษ์บุญก้อง (กตปุญโญ) วงษ์จันทร์. “องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารหน่วยอภิธรรมโชติกะวิทยาลัย สังกัดมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.” **วารสารบัณฑิตศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย** 20, 1 (2565): 192-204.
- พระครูสังฆรักษ์เอนก สุชาโต (สงกา). “องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา.” **วารสาร มหาจุฬาวิชาการ** 7, 3 (กันยายน-ธันวาคม 2563): 280-293.
- พระครูสุนทรวัชรกิจ (บุญธรรม ธมฺมิโก). “กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของคณะสงฆ์จังหวัดเพชรบุรี.” *วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการจัดการเชิงพุทธ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย*, 2557.

พิชิต เทพวรรณ. **การจัดการทรัพยากรเชิงกลยุทธ์: แนวคิด และกลยุทธ์เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน**. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2554.

พีรดาว สุจริตพันธ์และเพ็ญศรี นิรินัง. “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐในบริบทระบบราชการ 4.0.” *Journal of Modern Learning Development* 7, 4 (ธันวาคม 2565): 393-394.

ไพชญนต์ ศรีม่วง. “การพัฒนากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41.” *วารสารการวิจัย การเสาะงคำ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย* 7, 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2556): 177-190.

มาเรียม นิลพันธ์. **วิธีวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์**. พิมพ์ครั้งที่ 3. นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2551.

มิชัย พลทองมาก. “รูปแบบการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.” *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร* 17, 3 (กรกฎาคม - กันยายน 2558): 32-40. “ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 - 2580).” *ราชกิจจานุเบกษา* เล่มที่ 135, ตอนที่ 82 ก (13 ตุลาคม 2561): 7-68.

“รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560.” *ราชกิจจานุเบกษา* เล่ม 134, ตอนที่ 40 ก (6 เมษายน 2560): 13-20.

รัตนะ บัวสนธ์. **การวิจัยและพัฒนานวัตกรรมการศึกษา**. กรุงเทพฯ: คำสมัย, 2552.

รุ่งนภา ช่างไม้. “การพัฒนาองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามหลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษา สังกัดเมืองพัทยา.” *วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา*, 2557.

รุ่งรัชดาพร เวหะชาติ. “การพัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.” *วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา*, 2548.

วรเดช จันทรศร. **ยุทธศาสตร์ชาติ และการนำไปสู่การปฏิบัติ**. เข้าถึงเมื่อ 3 ตุลาคม 2566.

เข้าถึงได้จาก <http://legacy.orst.go.th/wp-content/uploads/2019/08>

วาโร เฟ็งสวัสดิ์. “การวิจัยพัฒนารูปแบบ.” *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร* 2, 4 (2553): 3.

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

ศศิวิมล คำเมืองและกัมปนาท วงษ์วัฒนพงษ์. “ทิศทางการปรับตัวขององค์กรและทรัพยากรมนุษย์สู่วิธีการทำงานในรูปแบบวิถีปกติใหม่.” *Journal of Modern Learning Development* 7, 8 (กันยายน 2565): 354-367.

ศักดิ์พันธ์ ตันวิมลรัตน์. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา**. นครปฐม: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2563.

ศักดิ์พันธ์ ตันวิมลรัตน์. “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา แนวคิด ทฤษฎีและบทบัญญัติทางกฎหมายที่เกี่ยวข้อง.” วารสารวิชาการ Veridian E-Journal 7, 3 (กันยายน - ธันวาคม 2557): 845-862.

สกล บุญสิน. **การจัดการทรัพยากรมนุษย์**. ศูนย์บริหารงานวิจัย สำนักงานมหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2560.

สมาน รังสิโยกฤษณ์. **ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล**. พิมพ์ครั้งที่ 19. กรุงเทพฯ: สวัสดิการสำนักงาน ก.พ., 2541.

สมุทรา ชำนาญ. “การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน.” วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2546.

สฤชดีพร สุนทรกิจ. “กระบวนการยุทธศาสตร์ชาติ.” วารสาร รัฐสภาวิวัฒน์ 60, 1 (มกราคม - เมษายน 2561): 9-23.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. **การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา**. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2562.

_____. **ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารการศึกษากลุ่มสารสนเทศ สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน**. เข้าถึงเมื่อ 31 กรกฎาคม 2563. เข้าถึงได้จาก <http://data.bopp-obec.info/emis/>

_____. **รายงานประจำปี 2564**. เข้าถึงเมื่อ 19 กรกฎาคม 2566. เข้าถึงได้จาก <https://moe360.blog/>

_____. **รายงานการศึกษาและพัฒนารูปแบบการขับเคลื่อนการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565**. เข้าถึงเมื่อ 1 ตุลาคม 2566. เข้าถึงได้จาก <tps://eva.obec.go.th/oldweb/mdocs>

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. **แบบรายงานการบริหารทรัพยากรบุคคลประจำปี 2563 ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**. เข้าถึงเมื่อ 19 กรกฎาคม 2566. เข้าถึงได้จาก <https://www.obec.go.th/archives/612472>

_____. **ยุทธศาสตร์ชาติ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579)**. เข้าถึงเมื่อ 3 ตุลาคม 2566. เข้าถึงได้จาก <https://www.ocsc.go.th/about-ocsc#gsc.tab=0>

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. **อนาคตไทย อนาคตเรา**. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2560.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. **ทิศทางการพัฒนาระบบราชการ พ.ศ. 2566 – 2570**. เข้าถึงเมื่อ 3 ตุลาคม 2566. เข้าถึงได้จาก <https://www.opdc.go.th/content/OO>

- สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. **เกี่ยวกับสถาบันคุรุพัฒนา**. กรุงเทพฯ: สถาบันคุรุพัฒนา, 2563.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. **แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 - 2579**. กรุงเทพฯ: บริษัท พริกหวานกราฟฟิค, 2560.
- สิรินพร วิทิตสุภาลัย. “การพัฒนาองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน.” **วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย**, 2556.
- สิริภัชกรณ ดวงคำ. “การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน ตำรวจแห่งชาติ.” **วารสารบัณฑิตศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย** 18, 2 (กรกฎาคม - ธันวาคม 2563): 61-71.
- สุนิสา ซ่อแก้ว. “การปรับเปลี่ยนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐไทย.” **วารสาร รัฐศาสตร์ นิเทศ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์** 7, 1 (มกราคม - มิถุนายน 2564): 55-95.
- สุภาพร แสงสมาน. “อนาคตภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร.” **วารสารมหาจุฬาริชาการ** 9, 2 (พฤษภาคม - สิงหาคม 2565): 246-259.
- โสภณ ภูเกล้าล้วนและฐิติวรรณ สิ้นธน์อก. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับผู้จัดการในสายงาน ในทศวรรษหน้า**. กรุงเทพฯ: แพลน พรินท์ติ้ง จำกัด, 2557.
- อนันต์ชัย คงจันทร์. **การจัดการทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ: ภาพพิมพ์, 2557.
- อนิวัช แก้วจำนงค์. **การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)**. สงขลา: นำศิลป์โฆษณา จำกัด, 2552.
- อัจฉราภรณ์ บัวลังกา. “รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.” **วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร**, 2563.

ภาษาต่างประเทศ

- Abu Teir, Raed A., and Ren-Qian Zhang. “The current Practices of Human Resource Management in Higher Education institutions in Palestine.” **Journal of Human Resources Management and Labor Studies** 4, 1 (June 2016): 65-83.
- Adiele, E. E. and Abraham M. Nath. “Achievement of Abraham Maslow’s Needs Hierarchy Theory among Teachers: Implications for Human Resource Management in The Secondary School System in Rivers State.” **Journal of Curriculum and Teaching** 2, 1 (May 2013): 141-144.

- Alami, R. and Reza Sohaei. "The Effectiveness of Human Resource Management on Improving the Performance of Education Staff." **International Journal of Business and Social Science** 6, 5 (May 2015): 251-254.
- Allui, A. and Jolly Sahni. "Strategic Human Resource Management in Higher Education Institutions: Empirical Evidence from Saudi." **Procedia - Social and Behavioral Sciences** 235 (October 2016): 361-371.
- Armstrong, M. **A Handbook of Human Resource Management**. 10th ed. London: Kogan Page, 2006.
- Avgitidou, S. "The Role of Human Resources During a Crisis: The Role of Teleworking and Other Information Systems." Master's Program in Human Resource Management, University of Macedonia, 2021.
- Bernadine, J. **Human Resource Management an Experiential Approach**. 5th ed. Singapore: McGraw-Hill, Inc., 2009.
- Best, J. W. **Research in Education**. New Delhi: Prentice Hall, 1981.
- Byars, L. L. and Leslie W. Rue. **Human Resource Management**. 7th ed. New York: McGraw-Hill, 2004.
- Cobanoğlu, F., Gulsum Sertel, and Sevda Seven Sarkaya. "Human Resource Management Practices in Turkish Education System (Denizli Case)." **European Journal of Educational Research** 7, 4 (September 2018): 833-847.
- De Cenzo, D. A. and Stephen P. Robbins. **Human Resource Management Concept & Practices**. 4th ed. New York: John Wiley & Sons, 2000.
- Dessle, G. **Human Resource Management**. 15th ed. Harlow: Pearson Education, 2017.
- French, W. L. **Human Resource Management**. 5th ed. New York: Houghton Mifflin, 2003.
- Govender, L. N., Rubeshan Perumal, and Sadhasivan Perumal. "Knowledge management as a strategic tool for human resource management at higher education institutions." **South African Journal of Information Management** 20, 1 (July 2018): 1-10.
- Hanshmi, Kiran. "Human Resource Management Strategies and Teacher's Efficiency within Schools: A Co-relational Study." **The IAFOR Journal of Education** 2, 1 (Winter 2014): 65-87.

- Ivancevich, J. M. **Human Resource Management**. 10th ed. New York: McGraw-Hill, 2007.
- Javed, S. and others. "Human Resource Management Practices and Its Impact on Job Satisfaction among Employees in Higher Education Sector." **International Journal of Marketing and Human Resource Management (IJMHRM)** 10, 2 (May-August 2019):1-12.
- Jouda, Akram Ali., Ungku Norulkamar Ungku Ahmad, and Khalid Abed Dahleez. "The Impact of Human Resource Management Practices on Employees Performance: The Case of Islamic University of Gaza in Palestine." **International Review of Management and Marketing** 6, 4 (2016): 1080-1088.
- Kaiser. "Using Multivariate Statistics." quoted in Barbara G. Tabachnick, and Linda S. Fidell. New York: Harper & Row, 1983.
- Krejcie, R. V. and Daryle W. Morgan. "Determining Sample Size for Research Activities." **Journal for Education and Psychological Management** No.3 (November 1970): 608.
- Lapiņa, Inga., Gunta Mauriņa, and Olga Starņeca. "Human resource management models: aspects of knowledge management and corporate social responsibility." **Procedia - Social and Behavioral Sciences** 110 (2014): 577-586.
- Likert, R. **The Human Organization: Its Management and Values**. New York: McGraw-Hill, 1967.
- Martocchio J. Human Resource Management, อ้างถึงใน ศักดิพันธ์ ต้นวิมลรัตน์. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา**. นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2563.
- Milkovich, G. and John W. Boudreau. **Human Resource Management**. 6th ed. Boston: Homewood, 1999.
- Mondy, W. R. and Judy Bandy Mondy. **Human Resource Management**. 12th ed. Edinburgh Gate, Harlow: Pearson Education, 2012.
- Mondy, W. R. and Robert M. Noe. **Human Resource Management**. New York: Pearson Prentice Hall, 2005
- Turmidzi, Imam., and others. "The Concept of Quality Control and The Role of HRM in The World of Business and Education." **International Journal of Business and Management Invention (IJBMI)** 8, 8 (August 2019): 61-65.

Noe, R. A. and others. **Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage.** New York: McGraw-Hill, 2003.

_____. **Fundamentals of Human Resource Management.** 8th ed. New York: McGraw-Hill, 2020.

Omebe, C A. "Human resource management in education: Issues and challenges." **British Journal of education** 2, 7 (December 2014): 26-31.

Rebore, W. R. **Human Resource Administration in Education: A Management Approach.** Singapore: Allyn and Bacon, 2001.

Smith, R. H. and others. **Measurement: Making Organization Perform.** New York: Macmillan, 1980.

Ulrich, D. and B. Wayne. **The HR Value Proposition.** Boston, MA: Harvard Business School Press, 2005.

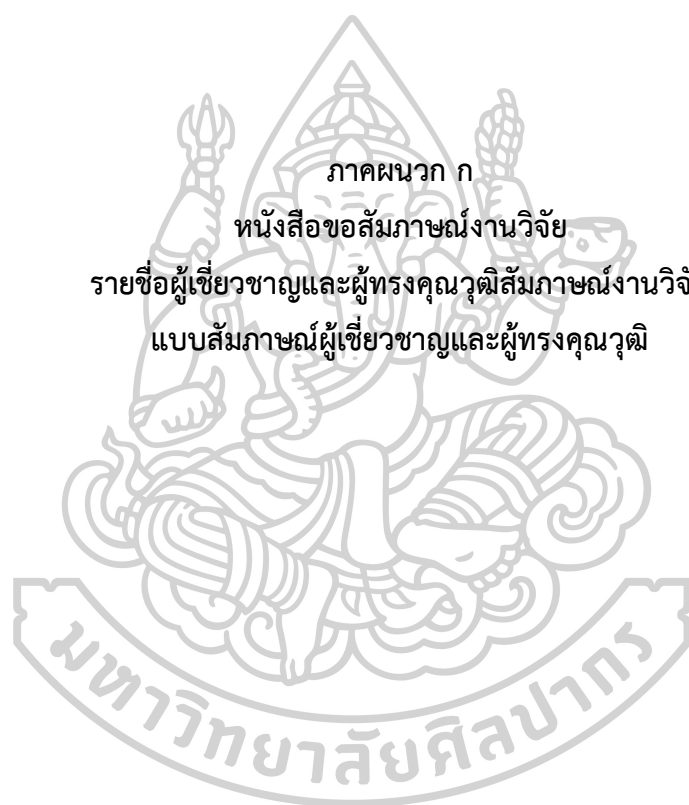
Werner, J. M., Randall S. Schuler., and Susan E. Jackson. **Strategic Management and Business Policy.** Reading, MA: Addison-Wesley Publishing, 2012.

Werner, S., Randall S. Schuler., and Susan E. Jackson. **Human Resource Management.** 11th ed. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing, 2012.





ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

หนังสือขอสัมภาษณ์งานวิจัย

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิสัมภาษณ์งานวิจัย

แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ

หนังสือขอสัมภาษณ์งานวิจัย

ที่ อว 8612.2/325



ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

21 มิถุนายน 2565

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิสัมภาษณ์งานวิจัย

เรียน ดร.ธีร์ ภาวิคนันท์

ด้วย นางสาวพิชามณูญ์ แซ่จัน รหัสนักศึกษา 60252926 นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตาม ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี" ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ โค้รขอความอนุเคราะห์ ท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิให้นักศึกษาสัมภาษณ์เกี่ยวกับงานวิจัยดังกล่าว เพื่อนำไปประกอบการพัฒนางานวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

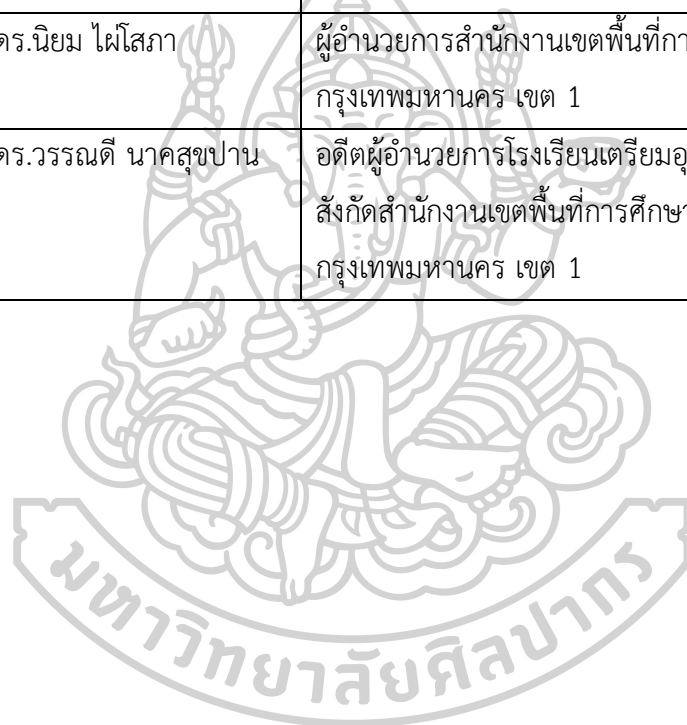
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สงวน อินทร์รักษ์)
รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา
ปฏิบัติการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
โทร. 09 3979 3455
นักศึกษา โทร. 09 4451 6464

3 M องค์การส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ มีคุณเป็นเลิศ
ศึกษาศาสตร์ A มีความเป็นมืออาชีพด้านการศึกษา
ศิลปากร T E O U C
* ร.อ.อ. 1 ใน 5 ของประเทศไทย

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้สัมภาษณ์

ที่	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง
1	ดร.ธีร์ ภาวักนันท์	รองเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ
2	ดร.สมใจ วิเศษทักษิณ	ผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
3	ดร.วันเพ็ญ บุรีสูงเนิน	ศึกษาธิการภาค สำนักงานศึกษาธิการภาค 8 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
4	ดร.นิยม ไผ่โสภา	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1
5	ดร.วรรณดี นาคสุขปาน	อดีตผู้อำนวยการโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1





แบบสัมภาษณ์

งานวิจัย เรื่อง องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิในการรวบรวมข้อมูลหรือข้อกระทงคำถาม เรื่อง องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัย เพื่อทราบ
 - 1) องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี
 - 2) ผลการยืนยันองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ข้อมูลหรือข้อกระทงคำถามที่ได้จากการสัมภาษณ์มีค่าต่อการดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ และจะเป็นประโยชน์ต่อผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาต่อไป
2. แบบสัมภาษณ์ประกอบด้วย 2 ตอน คือ
 - ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ
 - ตอนที่ 2 ข้อคำถามในการสัมภาษณ์ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์เป็นอย่างดี จึงขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

นางสาวพิชามณูญ์ แซ่จั่น

นักศึกษาปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตอนที่ 1 : ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อ..... นามสกุล.....

ตำแหน่ง..... สังกัดหน่วยงาน.....

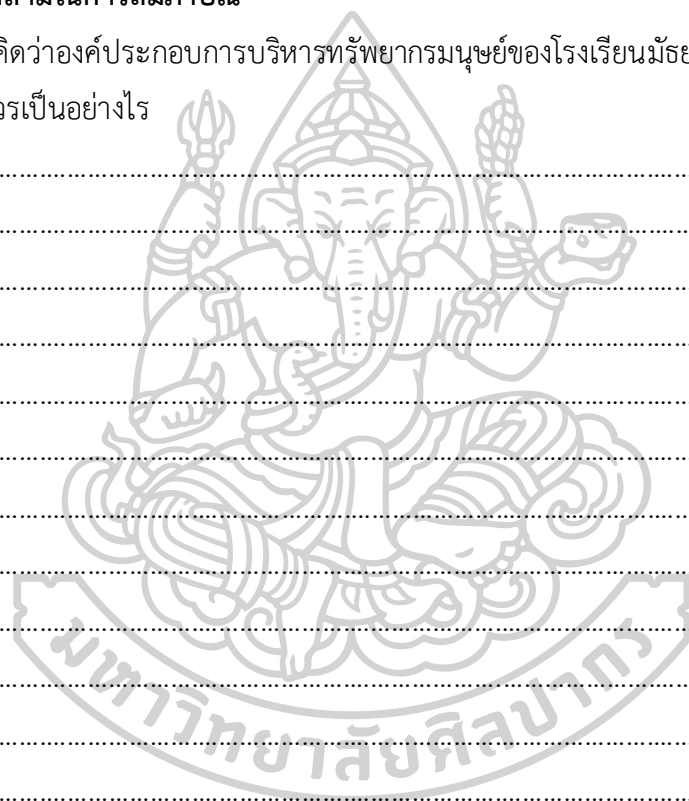
วุฒิการศึกษา..... สาขา.....

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

ลงชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....

ตอนที่ 2 : คำถามในการสัมภาษณ์

ท่านคิดว่าองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ควรเป็นอย่างไร





ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

ตารางสรุปค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามการวิจัย

หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย



ที่ อว 8612.2/480

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

28 ตุลาคม 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จุฑาภรณ์ มาสันเทียะ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวพิชามณูญ์ แซ่จั้น รหัสประจำตัว 60252926 นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี" ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใ้ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษา ขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

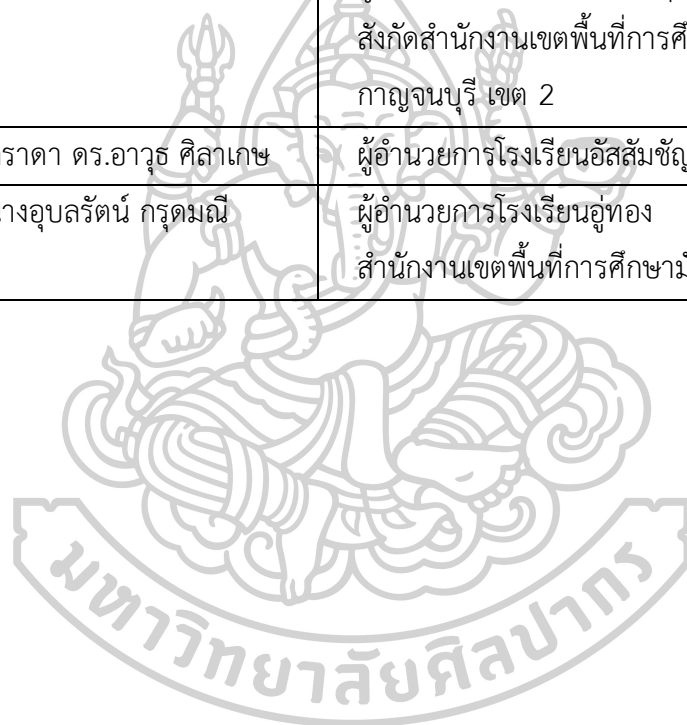
ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สงวน อินทร์รักษ์)
รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา
ปฏิบัติการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
โทร. 09 3979 3455
นักศึกษา โทร. 09 4451 6464

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจเครื่องมือวิจัย

ที่	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง
1	ผศ.ดร.จุฑาภรณ์ มาสันเทียะ	อาจารย์ประจำภาควิชาการประเมินและการวิจัย คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
2	ดร.รัชชัยย์ ศรสุวรรณ	ข้าราชการบำนาญ นายกสมาคมพิทักษ์สิทธิ์ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา
3	ดร.อัจฉราภรณ์ บัวลังกา	ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านตลุงใต้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาญจนบุรี เขต 2
4	ภราดา ดร.อาวุธ ศิลาเกษ	ผู้อำนวยการโรงเรียนอัสสัมชัญ
5	นางอุบลรัตน์ กรุดมณี	ผู้อำนวยการโรงเรียนอุ้มทอง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สุพรรณบุรี



ตารางสรุปค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามการวิจัย

ข้อที่	ผู้ทรงคุณวุฒิ					IOC	แปลผล	
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		เหมาะสม	ไม่เหมาะสม
1	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	√	
2	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	√	
3	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	√	
4	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	√	
5	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	√	
6	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	√	
7	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	√	
8	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	√	
9	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	√	
10	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	√	
11	0	+1	+1	+1	+1	0.80	√	
12	0	+1	+1	+1	+1	0.80	√	
13	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	√	
14	+1	+1	+1	+1	0	0.80	√	
15	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	√	
16	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	√	
17	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	√	
18	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	√	
19	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	√	
20	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	√	
21	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	√	
22	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	√	
23	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	√	
24	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	√	
25	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	√	
26	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	√	

ตารางสรุปค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามการวิจัย (ต่อ)

ข้อที่	ผู้ทรงคุณวุฒิ					IOC	แปลผล	
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		เหมาะสม	ไม่เหมาะสม
27	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	√	
28	0	+1	+1	+1	+1	0.80	√	
29	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	√	
30	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	√	
31	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	√	
32	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	√	
33	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	√	
34	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	√	
35	0	+1	+1	+1	+1	0.80	√	
36	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	√	
37	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	√	
38	+1	+1	+1	+1	0	0.80	√	
39	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	√	
40	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	√	
41	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	√	
42	+1	+1	0	+1	+1	0.80	√	
43	0	+1	+1	+1	+1	0.80	√	
44	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	√	
45	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	√	
46	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	√	
47	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	√	
48	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	√	
49	0	+1	+1	+1	+1	0.80	√	
50	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	√	
51	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	√	
52	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	√	
53	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	√	

ตารางสรุปค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามการวิจัย (ต่อ)

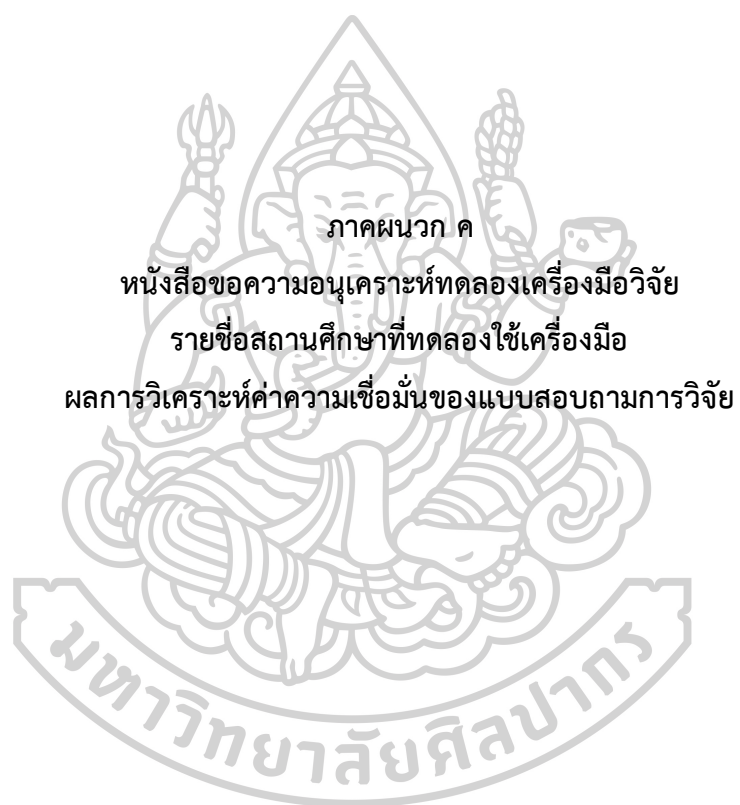
ข้อที่	ผู้ทรงคุณวุฒิ					IOC	แปลผล	
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		เหมาะสม	ไม่เหมาะสม
54	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	√	
55	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	√	
56	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	√	
57	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	√	
58	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	√	
59	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	√	
60	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	√	
61	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	√	
62	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	√	
63	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	√	
64	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	√	
65	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	√	
66	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	√	
67	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	√	
68	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	√	
69	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	√	
70	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	√	
71	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	√	
72	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	√	
73	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	√	
74	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	√	
75	0	+1	+1	+1	+1	0.80	√	
76	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	√	
77	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	√	
78	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	√	
79	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	√	
80	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	√	

ตารางสรุปค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามการวิจัย (ต่อ)

ข้อที่	ผู้ทรงคุณวุฒิ					IOC	แปลผล	
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		เหมาะสม	ไม่เหมาะสม
81	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	√	
82	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	√	
83	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	√	
84	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	√	
85	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	√	
86	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	√	
87	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	√	
88	0	+1	+1	+1	+1	0.80	√	
89	0	+1	+1	+1	+1	0.80	√	
90	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	√	
91	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	√	
92	+1	+1	0	+1	+1	0.80	√	
93	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	√	
94	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	√	
95	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	√	
96	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	√	
97	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	√	
98	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	√	
99	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	√	
100	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	√	
101	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	√	
102	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	√	
103	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	√	
104	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	√	
105	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	√	
106	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	√	
107	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	√	

ตารางสรุปค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามการวิจัย (ต่อ)

ข้อที่	ผู้ทรงคุณวุฒิ					IOC	แปลผล	
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		เหมาะสม	ไม่เหมาะสม
108	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	√	
109	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	√	
110	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	√	
111	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	√	
112	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	√	
113	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	√	
114	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	√	
115	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	√	
116	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	√	
117	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	√	
118	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	√	
119	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	√	
120	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	√	
121	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	√	
122	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	√	
123	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	√	
124	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	√	
125	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	√	
126	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	√	
127	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	√	
128	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	√	
129	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	√	
130	0	+1	+1	+1	+1	0.80	√	
131	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	√	
132	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	√	
133	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	√	
134	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	√	



ภาคผนวก ค

หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือวิจัย

รายชื่อสถานศึกษาที่ทดลองใช้เครื่องมือ

ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามการวิจัย

หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือวิจัย

ที่ อว 8612.2/572



ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

7 ธันวาคม 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือวิจัย

เรียน โรงเรียนพุทธรักษาสมุทรปราการ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวพิชามณีย์ แซ่จั่น รหัสนักศึกษา 60252926 นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำ
วิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี”
ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทำการทดสอบความเชื่อมั่นของ
เครื่องมือในหน่วยงานของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษา ขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่าน
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สงวน อินทร์รักษ์)

รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา
ปฏิบัติการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

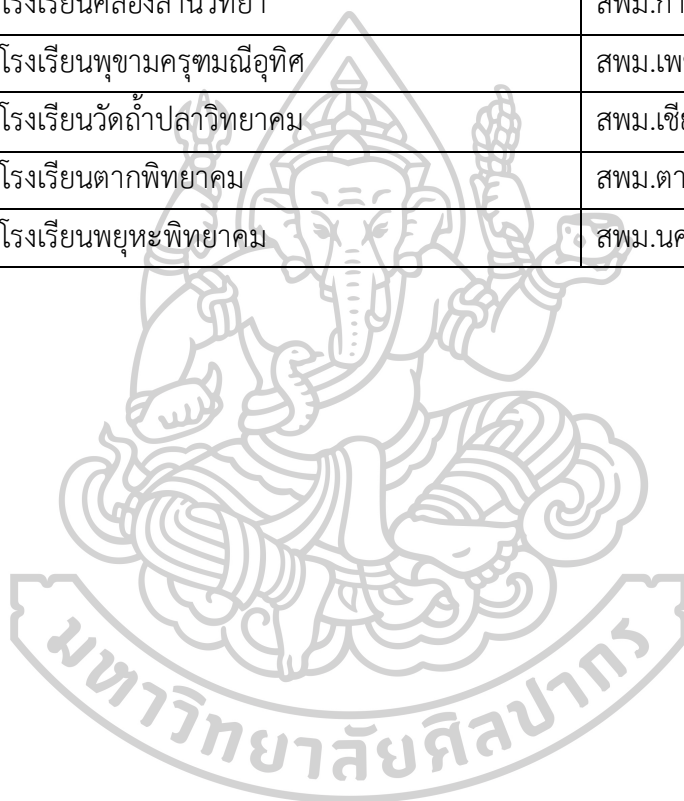
ภาควิชาการบริหารการศึกษา
โทร. 09 3979 3455
นักศึกษา โทร. 09 4451 6464

รายชื่อสถานศึกษาทดลองเครื่องมือ

ลำดับที่	ชื่อโรงเรียน	สังกัด
ภาคกลาง (6 โรงเรียน)		
1.	โรงเรียนบ้านหมี่วิทยา	สพม.ลพบุรี
2.	โรงเรียนกระทุ่มแบน (วิเศษสมุทคุณ)	สพม.สมุทรสาคร สมุทรสงคราม
3.	โรงเรียนเทพศิรินทร์ร่มเกล้า	สพม.กรุงเทพมหานคร เขต 2
4.	โรงเรียนอุ้มทอง	สพม.สุพรรณบุรี
5.	โรงเรียนทองผาภูมิวิทยา	สพม.กาญจนบุรี
6.	โรงเรียนสายธรรมจันทร์	สพม.ราชบุรี
ภาคใต้ (4 โรงเรียน)		
7.	โรงเรียนปะทิววิทยา	สพม.สุราษฎร์ธานี ชุมพร
8.	โรงเรียนมัธยมสิริวัณวรี 2 สงขลา	สพม.สงขลา สตูล
9.	โรงเรียนอำมาตย์พานิชนุกูล	สพม.ตรัง กระบี่
10.	โรงเรียนสตรีภูเก็ต	สพม.พังงา ภูเก็ต ระนอง
ภาคใต้ชายแดน (1 โรงเรียน)		
11.	โรงเรียนธัญธารวิทยา	สพม.นราธิวาส
ภาคตะวันออก (2 โรงเรียน)		
12.	โรงเรียนมกุฎเมืองราชวิทยาลัย	สพม.ชลบุรี ระยอง
13.	โรงเรียนศรียานุสรณ์	สพม.จันทบุรี ตราด
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (11 โรงเรียน)		
14.	โรงเรียนสวະถิพิทยาสรรรพ์	สพม.ขอนแก่น
15.	โรงเรียนสำโรงทาบวิทยาคม	สพม.สุรินทร์
16.	โรงเรียนวาปีปทุม	สพม.มหาสารคาม
17.	โรงเรียนปิยะมหาราชาลัย	สพม.นครพนม
18.	โรงเรียนขามทะเลสอวิทยา	สพม.นครราชสีมา
19.	โรงเรียนมุกดาหาร	สพม.มุกดาหาร
20.	โรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาภรณราชวิทยาลัย บุรีรัมย์	สพม.บุรีรัมย์
21.	โรงเรียนเชิงในพิทยาคาร	สพม.อุบลราชธานี อำนาจเจริญ
22.	โรงเรียนกมลาไสย	สพม.กาฬสินธุ์

รายชื่อสถานศึกษาทดลองเครื่องมือ (ต่อ)

ลำดับที่	ชื่อโรงเรียน	สังกัด
23.	โรงเรียนดุกอิ่งประชาสามัคคี	สพม.ร้อยเอ็ด
24.	โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ อุดรธานี	สพม.อุดรธานี
ภาคเหนือ (6 โรงเรียน)		
25.	โรงเรียนร่องกวางอนุสรณ์	สพม.แพร่
26.	โรงเรียนคลองลานวิทยา	สพม.กำแพงเพชร
27.	โรงเรียนพุขามครุฑมณีอุทิศ	สพม.เพชรบูรณ์
28.	โรงเรียนวัดถ้ำปลาวิทยาคม	สพม.เชียงราย
29.	โรงเรียนตากพิทยาคม	สพม.ตาก
30.	โรงเรียนพยุหะพิทยาคม	สพม.นครสวรรค์



ผลการวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามการวิจัย

ตารางสรุปค่าดัชนีสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามการวิจัย เรื่อง องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี จำนวน 134 ข้อ ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะ ที่ได้นำมาสร้างเครื่องมือวิจัยจำนวน 134 ข้อ แล้วนำไปตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือทั้งฉบับด้านความเชื่อมั่น (Reliability) โดยการนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างเดียวกับการวิจัยในครั้งนี้ จำนวน 30 แห่ง ซึ่งมีผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งหมด จำนวน 30 คน แล้วนำมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามความคิดเห็นด้วยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -Coefficient) ด้วยสูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) รายละเอียด ดังนี้

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

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

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.993	.993	134

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	4.651	4.300	4.800	.500	1.116	.008	134

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q1	618.53	2525.292	0.705		0.993
Q2	618.77	2523.082	0.679		0.993
Q3	618.50	2528.534	0.780		0.993
Q4	618.60	2533.490	0.596		0.993
Q5	618.53	2530.809	0.695		0.993
Q6	618.50	2527.155	0.812		0.993
Q7	618.53	2530.809	0.695		0.993
Q8	618.67	2534.299	0.557		0.993
Q9	618.57	2521.013	0.767		0.993
Q10	618.77	2518.254	0.693		0.993
Q11	618.80	2526.786	0.695		0.993
Q12	618.77	2522.254	0.630		0.993
Q13	618.73	2513.237	0.775		0.993
Q14	618.67	2525.126	0.741		0.993
Q15	618.60	2531.628	0.555		0.993
Q16	618.60	2515.766	0.762		0.993
Q17	618.50	2531.914	0.702		0.993
Q18	618.67	2522.506	0.701		0.993
Q19	618.60	2523.490	0.805		0.993
Q20	618.73	2526.409	0.702		0.993
Q21	618.90	2520.645	0.573		0.993
Q22	618.63	2529.068	0.673		0.993
Q23	618.70	2529.390	0.519		0.993
Q24	618.67	2521.333	0.722		0.993
Q25	618.53	2523.085	0.748		0.993
Q26	618.60	2519.007	0.787		0.993
Q27	618.57	2517.289	0.836		0.993
Q28	618.63	2518.585	0.781		0.993
Q29	618.67	2509.954	0.837		0.993
Q30	618.83	2512.833	0.723		0.993

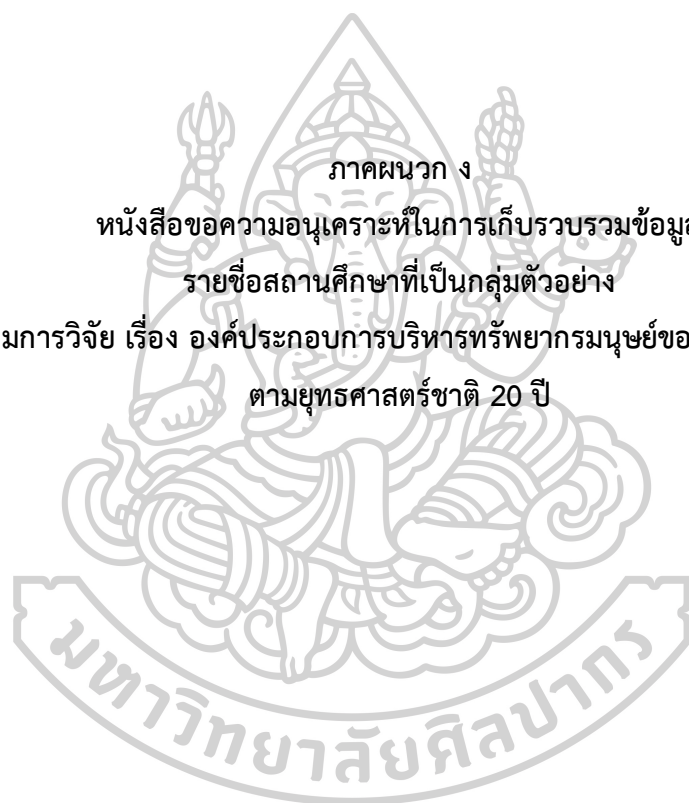
Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q31	618.97	2517.620	0.630		0.993
Q32	618.63	2525.137	0.663		0.993
Q33	618.67	2528.506	0.673		0.993
Q34	618.80	2520.924	0.719		0.993
Q35	618.63	2515.551	0.836		0.993
Q36	618.50	2539.224	0.532		0.993
Q37	618.53	2531.292	0.685		0.993
Q38	618.57	2524.323	0.810		0.993
Q39	618.63	2519.689	0.761		0.993
Q40	618.63	2524.309	0.770		0.993
Q41	618.77	2533.495	0.497		0.993
Q42	618.70	2523.252	0.681		0.993
Q43	618.63	2520.999	0.838		0.993
Q44	618.50	2525.569	0.849		0.993
Q45	618.57	2523.151	0.835		0.993
Q46	618.73	2518.064	0.769		0.993
Q47	618.57	2521.151	0.764		0.993
Q48	618.57	2523.357	0.831		0.993
Q49	618.73	2520.064	0.734		0.993
Q50	618.63	2521.964	0.818		0.993
Q51	618.70	2515.390	0.744		0.993
Q52	618.53	2528.671	0.640		0.993
Q53	618.60	2527.283	0.725		0.993
Q54	618.53	2533.913	0.626		0.993
Q55	618.53	2524.947	0.826		0.993
Q56	618.60	2523.697	0.800		0.993
Q57	618.67	2520.575	0.833		0.993
Q58	618.57	2522.599	0.737		0.993
Q59	618.50	2529.431	0.647		0.993
Q60	618.47	2540.947	0.521		0.993

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q61	618.67	2515.609	0.824		0.993
Q62	618.53	2524.051	0.846		0.993
Q63	618.53	2534.809	0.606		0.993
Q64	618.53	2519.430	0.818		0.993
Q65	618.50	2529.086	0.767		0.993
Q66	618.53	2526.533	0.681		0.993
Q67	618.60	2519.559	0.777		0.993
Q68	618.57	2525.220	0.791		0.993
Q69	618.53	2523.154	0.866		0.993
Q70	618.47	2532.326	0.732		0.993
Q71	618.53	2533.016	0.646		0.993
Q72	618.60	2529.766	0.673		0.993
Q73	618.63	2527.620	0.702		0.993
Q74	618.73	2514.616	0.830		0.993
Q75	618.57	2524.323	0.810		0.993
Q76	618.60	2524.662	0.780		0.993
Q77	618.63	2530.033	0.574		0.993
Q78	618.53	2533.016	0.646		0.993
Q79	618.73	2518.478	0.762		0.993
Q80	618.60	2532.317	0.620		0.993
Q81	618.53	2522.326	0.762		0.993
Q82	618.57	2527.082	0.653		0.993
Q83	618.60	2521.628	0.844		0.993
Q84	618.53	2523.844	0.850		0.993
Q85	618.57	2515.151	0.877		0.993
Q86	618.70	2508.976	0.726		0.993
Q87	618.60	2526.593	0.740		0.993
Q88	618.60	2522.662	0.822		0.993
Q89	618.60	2531.972	0.627		0.993
Q90	618.47	2540.189	0.539		0.993

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q91	618.50	2522.810	0.914		0.993
Q92	618.63	2530.723	0.639		0.993
Q93	618.47	2527.637	0.848		0.993
Q94	618.63	2531.757	0.543		0.993
Q95	618.53	2529.154	0.732		0.993
Q96	618.60	2519.145	0.784		0.993
Q97	618.60	2520.731	0.862		0.993
Q98	618.57	2525.771	0.779		0.993
Q99	618.63	2524.585	0.764		0.993
Q100	618.50	2524.466	0.875		0.993
Q101	618.53	2526.120	0.800		0.993
Q102	618.67	2510.023	0.769		0.993
Q103	618.80	2507.269	0.748		0.993
Q104	618.67	2526.782	0.565		0.993
Q105	618.70	2523.803	0.609		0.993
Q106	618.60	2524.455	0.784		0.993
Q107	618.60	2533.766	0.516		0.993
Q108	618.60	2524.041	0.694		0.993
Q109	618.67	2512.368	0.798		0.993
Q110	618.63	2521.620	0.726		0.993
Q111	618.53	2533.361	0.639		0.993
Q112	618.60	2523.214	0.709		0.993
Q113	618.57	2524.737	0.801		0.993
Q114	618.57	2521.978	0.748		0.993
Q115	618.57	2538.599	0.504		0.993
Q116	618.60	2527.903	0.712		0.993
Q117	618.60	2525.283	0.767		0.993
Q118	618.63	2517.068	0.808		0.993
Q119	618.57	2524.737	0.801		0.993
Q120	618.63	2521.068	0.736		0.993

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q121	618.77	2510.599	0.701		0.993
Q122	618.70	2527.734	0.681		0.993
Q123	618.63	2532.930	0.594		0.993
Q124	618.57	2526.599	0.761		0.993
Q125	618.53	2527.499	0.769		0.993
Q126	618.57	2528.806	0.714		0.993
Q127	618.57	2527.840	0.734		0.993
Q128	618.67	2523.264	0.687		0.993
Q129	618.53	2523.706	0.854		0.993
Q130	618.57	2518.668	0.811		0.993
Q131	618.80	2505.890	0.767		0.993
Q132	618.77	2525.289	0.536		0.993
Q133	618.67	2527.747	0.550		0.993
Q134	618.70	2536.631	0.404		0.993





ภาคผนวก ง

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

รายชื่อสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

แบบสอบถามการวิจัย เรื่อง องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา

ตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล



ที่ อว 8612.2/583

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

15 ธันวาคม 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวพิชามณูญ์ แซ่จั้น รหัสนักศึกษา 60252926 นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และครูผู้สอนในหน่วยงานของท่าน โดยการใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลดังกล่าว เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามให้แก่ นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สงวน อินทร์รักษ์)
รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา
ปฏิบัติการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
โทร. 09 3979 3455
นักศึกษา โทร. 09 4451 6464

รายชื่อสถานศึกษากลุ่มตัวอย่าง

ลำดับที่	ชื่อโรงเรียน	สังกัด
ภาคกลาง (70 โรงเรียน)		
1	โรงเรียนครุประชาสรรค์	สพม.อุทัยธานี ชัยนาท
2	โรงเรียนหนองเต่าวิทยา	สพม.อุทัยธานี ชัยนาท
3	โรงเรียนบ้านทุ่งนาวิทยา	สพม.อุทัยธานี ชัยนาท
4	โรงเรียนเนินขามรัฐประชานุเคราะห์	สพม.อุทัยธานี ชัยนาท
5	โรงเรียนคถุประชาสรรค์	สพม.อุทัยธานี ชัยนาท
6	โรงเรียนปากกรานพิทยา	สพม.พระนครศรีอยุธยา
7	โรงเรียนหนองน้ำส้มวิทยาคม	สพม.พระนครศรีอยุธยา
8	โรงเรียนอุดมศีลวิทยา	สพม.พระนครศรีอยุธยา
9	โรงเรียนจอมสุรางค์อุปถัมภ์	สพม.พระนครศรีอยุธยา
10	โรงเรียนพิบูลวิทยาลัย	สพม.ลพบุรี
11	โรงเรียนบ้านข่อยวิทยา	สพม.ลพบุรี
12	โรงเรียนชัยบาดาลวิทยา	สพม.ลพบุรี
13	โรงเรียนมวกเหล็กวิทยา	สพม.สระบุรี
14	โรงเรียนสุวีวิทยา	สพม.สระบุรี
15	โรงเรียนวังม่วงวิทยาคม	สพม.สระบุรี
16	โรงเรียนแสวงหาวิทยาคม	สพม.สิงห์บุรี อ่างทอง
17	โรงเรียนไผ่ม่วงวิทยา	สพม.สิงห์บุรี อ่างทอง
18	โรงเรียนท่าช้างวิทยาจารย์	สพม.สิงห์บุรี อ่างทอง
19	โรงเรียนอินทร์บุรี	สพม.สิงห์บุรี อ่างทอง
20	โรงเรียนปากเกร็ด	สพม.นนทบุรี
21	โรงเรียนนนทบุรีพิทยาคม	สพม.นนทบุรี
22	โรงเรียนเทพศิรินทร์คลองสิบสาม ปทุมธานี	สพม.ปทุมธานี
23	โรงเรียนปทุมธานีรัตนมนิบำรุง	สพม.ปทุมธานี
24	โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ สวนกุหลาบวิทยาลัย ปทุมธานี	สพม.ปทุมธานี
25	โรงเรียนเพิ่มวิทยา	สพม.นครปฐม
26	โรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา	สพม.นครปฐม

รายชื่อสถานศึกษากลุ่มตัวอย่าง (ต่อ)

ลำดับที่	ชื่อโรงเรียน	สังกัด
27	โรงเรียนสิรินธรราชวิทยาลัย	สพม.นครปฐม
28	โรงเรียนบัวปากท่าวิทยา	สพม.นครปฐม
29	โรงเรียนหาดอมราอักษรลักษณ์วิทยา	สพม.สมุทรปราการ
30	โรงเรียนมัธยมวัดใหม่สมุทรกิจวิทยาคม	สพม.สมุทรปราการ
31	โรงเรียนวัดทรงธรรม	สพม.สมุทรปราการ
32	โรงเรียนหลวงพ่อบานคลองด่านอนุสรณ์	สพม.สมุทรปราการ
33	โรงเรียนวัดราชโอรส	สพม.กรุงเทพมหานคร เขต 1
34	โรงเรียนสายปัญญา ในพระบรมราชินูปถัมภ์	สพม.กรุงเทพมหานคร เขต 1
35	โรงเรียนมหารมพาราม	สพม.กรุงเทพมหานคร เขต 1
36	โรงเรียนทวีธาภิเศก บางขุนเทียน	สพม.กรุงเทพมหานคร เขต 1
37	โรงเรียนมัธยมวัดสิงห์	สพม.กรุงเทพมหานคร เขต 1
38	โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา	สพม.กรุงเทพมหานคร เขต 1
39	โรงเรียนที่ปิงกรวิทยาพัฒน์ (ทวีวัฒนา) ในพระราชูปถัมภ์ฯ	สพม.กรุงเทพมหานคร เขต 1
40	โรงเรียนศึกษานารี	สพม.กรุงเทพมหานคร เขต 1
41	โรงเรียนสตรีวิทยา	สพม.กรุงเทพมหานคร เขต 1
42	โรงเรียนบดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) 4	สพม.กรุงเทพมหานคร เขต 2
43	โรงเรียนฤทธิยะวรรณาลัย 2	สพม.กรุงเทพมหานคร เขต 2
44	โรงเรียนมัธยมวัดธาตุทอง	สพม.กรุงเทพมหานคร เขต 2
45	โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า	สพม.กรุงเทพมหานคร เขต 2
46	โรงเรียนสายน้ำผึ้งในพระอุปถัมภ์ฯ	สพม.กรุงเทพมหานคร เขต 2
47	โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา สุวินทวงศ์	สพม.กรุงเทพมหานคร เขต 2
48	โรงเรียนมัธยมวัดหนองจอก	สพม.กรุงเทพมหานคร เขต 2
49	โรงเรียนหนองขาโทวิทพิทยาคม	สพม.กาญจนบุรี
50	โรงเรียนหนองตากยาตั้งวีริยะราษฎร์บำรุง	สพม.กาญจนบุรี
51	โรงเรียนบ่อพลอยรัชดาภิเษก	สพม.กาญจนบุรี
52	โรงเรียนท่าเรือพิทยาคม	สพม.กาญจนบุรี
53	โรงเรียนปากท่อพิทยาคม	สพม.ราชบุรี

รายชื่อสถานศึกษากลุ่มตัวอย่าง (ต่อ)

ลำดับที่	ชื่อโรงเรียน	สังกัด
54	โรงเรียนช่องพรานวิทยา	สพม.ราชบุรี
55	โรงเรียนบางแพปฐมพิทยา	สพม.ราชบุรี
56	โรงเรียนมัธยมวัดดอนตูม	สพม.ราชบุรี
57	โรงเรียนตลิ่งชันวิทยา	สพม.สุพรรณบุรี
58	โรงเรียนสรวงหฤัง	สพม.สุพรรณบุรี
59	โรงเรียนศรีประจันต์ เมธีประมุข	สพม.สุพรรณบุรี
60	โรงเรียนบางลี่วิทยา	สพม.สุพรรณบุรี
61	โรงเรียนธรรมโชติศึกษาลัย	สพม.สุพรรณบุรี
62	โรงเรียนด่านช้างวิทยา	สพม.สุพรรณบุรี
63	โรงเรียนปากน้ำปราณวิทยา	สพม.ประจวบคีรีขันธ์
64	โรงเรียนท้าวโกวิทวิทยาลัย	สพม.ประจวบคีรีขันธ์
65	โรงเรียนบางตะบูนวิทยา	สพม.เพชรบุรี
66	โรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาภรณราชวิทยาลัย เพชรบุรี	สพม.เพชรบุรี
67	โรงเรียนเขาย้อยวิทยา	สพม.เพชรบุรี
68	โรงเรียนกุศลวิทยา	สพม.สมุทรสาคร สมุทรสงคราม
69	โรงเรียนสมุทรสาครวิทยาลัย	สพม.สมุทรสาคร สมุทรสงคราม
70	โรงเรียนพันท้ายนรสิงห์วิทยา	สพม.สมุทรสาคร สมุทรสงคราม
ภาคใต้ (40 โรงเรียน)		
71	โรงเรียนสุราษฎร์พิทยา	สพม.สุราษฎร์ธานี ชุมพร
72	โรงเรียนท่าอุแทพิทยา	สพม.สุราษฎร์ธานี ชุมพร
73	โรงเรียนเกาะสมุยไชยาวิทยา	สพม.สุราษฎร์ธานี ชุมพร
74	โรงเรียนเสวียดวิทยา รัชมง์คลาภิเษก	สพม.สุราษฎร์ธานี ชุมพร
75	โรงเรียนบางเดือนสถิตย์พิทยาคม	สพม.สุราษฎร์ธานี ชุมพร
76	โรงเรียนบ้านนาสาร	สพม.สุราษฎร์ธานี ชุมพร
77	โรงเรียนบางสวรรค์พิทยาคม	สพม.สุราษฎร์ธานี ชุมพร
78	โรงเรียนท่าแซะรัชดาภิเษก	สพม.สุราษฎร์ธานี ชุมพร
79	โรงเรียนปะทิววิทยา	สพม.สุราษฎร์ธานี ชุมพร
80	โรงเรียนตระพังพิทยาคม	สพม.นครศรีธรรมราช

รายชื่อสถานศึกษากลุ่มตัวอย่าง (ต่อ)

ลำดับที่	ชื่อโรงเรียน	สังกัด
81	โรงเรียนละอายพิทยานุสรณ์	สพม.นครศรีธรรมราช
82	โรงเรียนเสม็ดจวนวิทยาคม	สพม.นครศรีธรรมราช
83	โรงเรียนเชียรใหญ่สามัคคีวิทยา	สพม.นครศรีธรรมราช
84	โรงเรียนทุ่งใหญ่เฉลิมราชอนุสรณ์รัชมิ่งคลาภิเษก	สพม.นครศรีธรรมราช
85	โรงเรียนทุ่งสงวิทยา	สพม.นครศรีธรรมราช
86	โรงเรียนทุ่งสง	สพม.นครศรีธรรมราช
87	โรงเรียนท่านครุฑาณวโรภาสอุทิศ	สพม.นครศรีธรรมราช
88	โรงเรียนนาบอน	สพม.นครศรีธรรมราช
89	โรงเรียนเมืองคง	สพม.นครศรีธรรมราช
90	โรงเรียนสตรีพัทลุง	สพม.พัทลุง
91	โรงเรียนป่าบอนพิทยาคม	สพม.พัทลุง
92	โรงเรียนเขาชัยสน	สพม.พัทลุง
93	โรงเรียนบางแก้วพิทยาคม	สพม.พัทลุง
94	โรงเรียนเทพพิทยาภาณุมาศ	สพม.สงขลา สตูล
95	โรงเรียนท่าศิลาบำรุงราษฎร์	สพม.สงขลา สตูล
96	โรงเรียนนวมินทราชูทิศ ทักษิณ	สพม.สงขลา สตูล
97	โรงเรียนเทพา	สพม.สงขลา สตูล
98	โรงเรียนควนโดนวิทยา	สพม.สงขลา สตูล
99	โรงเรียนพะตงประธานศิริวัฒน์	สพม.สงขลา สตูล
100	โรงเรียนรัตนพลวิทยา	สพม.สงขลา สตูล
101	โรงเรียนคลองยางประชานุสรณ์	สพม.ตรัง กระบี่
102	โรงเรียนเขาตินประชาอนุกุล	สพม.ตรัง กระบี่
103	โรงเรียนวิเชียรมาตุ 3	สพม.ตรัง กระบี่
104	โรงเรียนหาดสำราญวิทยาคม	สพม.ตรัง กระบี่
105	โรงเรียนห้วยยอด	สพม.ตรัง กระบี่
106	โรงเรียนวังวิเศษ	สพม.ตรัง กระบี่
107	โรงเรียนตะกั่วป่า “เสนาอนุกุล”	สพม.พังงา ภูเก็ต ระนอง

รายชื่อสถานศึกษากลุ่มตัวอย่าง (ต่อ)

ลำดับที่	ชื่อโรงเรียน	สังกัด
108	โรงเรียนสตรีภูเก็ต	สพม.พังงา ภูเก็ต ระนอง
109	โรงเรียนละอุ่นวิทยาคาร	สพม.พังงา ภูเก็ต ระนอง
110	โรงเรียนทับปุดวิทยา	สพม.พังงา ภูเก็ต ระนอง
ภาคใต้ชายแดน (6 โรงเรียน)		
111	โรงเรียนนราธิวาส	สพม.นราธิวาส
112	โรงเรียนมัธยมสุโหงปาดี	สพม.นราธิวาส
113	โรงเรียนเบญจมาศราชูทิศ จังหวัดปัตตานี	สพม.ปัตตานี
114	โรงเรียนวังกะพ้อพิทยาคม	สพม.ปัตตานี
115	โรงเรียนกาบังพิทยาคม	สพม.ยะลา
116	โรงเรียนสตรียะลา	สพม.ยะลา
ภาคตะวันออก (23 โรงเรียน)		
117	โรงเรียนเบญจมาศราชูทิศบุรีรัมย์	สพม.ฉะเชิงเทรา
118	โรงเรียนบางปะกง บวรวิทยายน	สพม.ฉะเชิงเทรา
119	โรงเรียนวิทยาราชภัฏบุรีรัมย์	สพม.ฉะเชิงเทรา
120	โรงเรียนบางคล้าพิทยาคม	สพม.ฉะเชิงเทรา
121	โรงเรียนนิคมวิทยา	สพม.ชลบุรี ระยอง
122	โรงเรียนแก่ง “วิทยสถานาร”	สพม.ชลบุรี ระยอง
123	โรงเรียนศรีราชา	สพม.ชลบุรี ระยอง
124	โรงเรียนคลองกิ่วิงวิทยา	สพม.ชลบุรี ระยอง
125	โรงเรียนบ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์”	สพม.ชลบุรี ระยอง
126	โรงเรียนสิงห์สมุทร	สพม.ชลบุรี ระยอง
127	โรงเรียนพนัสพิทยาคาร	สพม.ชลบุรี ระยอง
128	โรงเรียนบ่อทองวงษ์จันทร์วิทยา	สพม.จันทบุรี ตราด
129	โรงเรียนบางกะจะ	สพม.จันทบุรี ตราด
130	โรงเรียนบ่อไร่พิทยาคม	สพม.จันทบุรี ตราด
131	โรงเรียนประณีตพิทยาคม	สพม.จันทบุรี ตราด
132	โรงเรียนคลองพลูวิทยา	สพม.จันทบุรี ตราด

รายชื่อสถานศึกษากลุ่มตัวอย่าง (ต่อ)

ลำดับที่	ชื่อโรงเรียน	สังกัด
133	โรงเรียนเนินทรายวิทยาคม	สพม.จันทบุรี ๓
134	โรงเรียนแก่งหางแมวพิทยาคาร	สพม.ปราจีนบุรี นครนายก
135	โรงเรียนมณีเสวตรอุปถัมภ์	สพม.ปราจีนบุรี นครนายก
136	โรงเรียนปราจิณราษฎรอำรุง	สพม.ปราจีนบุรี นครนายก
137	โรงเรียนเขาเพิ่มนารีผลวิทยา	สพม.ปราจีนบุรี นครนายก
138	โรงเรียนอรัญประเทศ	สพม.สระแก้ว
139	โรงเรียนวังหลังวิทยาคม	สพม.สระแก้ว
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (131 โรงเรียน)		
140	โรงเรียนโพนทองประชาสรรค์	สพม.บึงกาฬ
141	โรงเรียนบึงกาฬ	สพม.บึงกาฬ
142	โรงเรียนเจ็ดสีวิทยาคาร	สพม.บึงกาฬ
143	โรงเรียนท่าดอกคำวิทยาคม	สพม.บึงกาฬ
144	โรงเรียนโนนเมืองวิทยาคาร	สพม.เลย หนองบัวลำภู
145	โรงเรียนพาน้อยวิทยาคม	สพม.เลย หนองบัวลำภู
146	โรงเรียนนาแกวิทยา	สพม.เลย หนองบัวลำภู
147	โรงเรียนนาดังวิทยา	สพม.เลย หนองบัวลำภู
148	โรงเรียนศรีสองรักษ์วิทยา	สพม.เลย หนองบัวลำภู
149	โรงเรียนวังโพนงามวิทยา	สพม.เลย หนองบัวลำภู
150	โรงเรียนนาอ้อวิทยา	สพม.เลย หนองบัวลำภู
151	โรงเรียนหินโงมพิทยาคม	สพม.หนองคาย
152	โรงเรียนท่าบ่อ	สพม.หนองคาย
153	โรงเรียนพานพร้าว	สพม.หนองคาย
154	โรงเรียนปากสวยพิทยาคม	สพม.หนองคาย
155	โรงเรียนประจักษ์ศิลปาคาร	สพม.อุดรธานี
156	โรงเรียนสามพร้าววิทยา	สพม.อุดรธานี
157	โรงเรียนหนองวัวซอพิทยาคม	สพม.อุดรธานี
158	โรงเรียนจอมศรีพิทยาคาร	สพม.อุดรธานี
159	โรงเรียนกุมภวาปี	สพม.อุดรธานี

รายชื่อสถานศึกษากลุ่มตัวอย่าง (ต่อ)

ลำดับที่	ชื่อโรงเรียน	สังกัด
160	โรงเรียนนานกษุมวิทยาคม	สพม.อุดรธานี
161	โรงเรียนไชยวานวิทยา	สพม.อุดรธานี
162	โรงเรียนดงเย็นพิทยาคาร	สพม.อุดรธานี
163	โรงเรียนจำปาโมงพิทยาคาร	สพม.อุดรธานี
164	โรงเรียนศรีโคตรบูรณ์	สพม.นครพนม
165	โรงเรียนวังกระแสวิทยาคม	สพม.นครพนม
166	โรงเรียนโพนแพงพิทยาคม	สพม.นครพนม
167	โรงเรียนหนองบ่อวิทยานุกูล	สพม.นครพนม
168	โรงเรียนพะทายพิทยาคม	สพม.นครพนม
169	โรงเรียนท่าจำปาวิทยา	สพม.นครพนม
170	โรงเรียนสนธิราษฎร์วิทยา	สพม.นครพนม
171	โรงเรียนนาโสกพิทยาคาร	สพม.มุกดาหาร
172	โรงเรียนดงเย็นวิทยาคม	สพม.มุกดาหาร
173	โรงเรียนมุกดาวิทยานุกูล	สพม.มุกดาหาร
174	โรงเรียนห้วยน้ำใหญ่วิทยา	สพม.มุกดาหาร
175	โรงเรียนสกลนครพัฒนศึกษา	สพม.สกลนคร
176	โรงเรียนด่านม่วงคำพิทยาคม	สพม.สกลนคร
177	โรงเรียนลำปลาหางวิทยา	สพม.สกลนคร
178	โรงเรียนบงเหนือวิทยาคม	สพม.สกลนคร
179	โรงเรียนส่องดาววิทยาคม	สพม.สกลนคร
180	โรงเรียนท่าสงครามวิทยา	สพม.สกลนคร
181	โรงเรียนสามขาสว่างวิทย์	สพม.กาฬสินธุ์
182	โรงเรียนหัวหินวัฒนาลัย	สพม.กาฬสินธุ์
183	โรงเรียนร่องคำ	สพม.กาฬสินธุ์
184	โรงเรียนนาไคร้พิทยาสรรพ์	สพม.กาฬสินธุ์
185	โรงเรียนโนนศิลาพิทยาคม	สพม.กาฬสินธุ์
186	โรงเรียนห้วยผึ้งพิทยา	สพม.กาฬสินธุ์

รายชื่อสถานศึกษากลุ่มตัวอย่าง (ต่อ)

ลำดับที่	ชื่อโรงเรียน	สังกัด
187	โรงเรียนสหัสชั้นศึกษา	สพม.กาฬสินธุ์
188	โรงเรียนเมืองกาฬสินธุ์	สพม.กาฬสินธุ์
189	โรงเรียนแก่นนครวิทยาลัย	สพม.ขอนแก่น
190	โรงเรียนสาวะถีพิทยาสรรพ์	สพม.ขอนแก่น
191	โรงเรียนขอนแก่นพัฒนศึกษา	สพม.ขอนแก่น
192	โรงเรียนแก่นนครวิทยาลัย 2	สพม.ขอนแก่น
193	โรงเรียนบ้านไผ่	สพม.ขอนแก่น
194	โรงเรียนบ้านลานวิทยาคม	สพม.ขอนแก่น
195	โรงเรียนกู่ทองพิทยาลัย	สพม.ขอนแก่น
196	โรงเรียนเหล่าใหญ่นาข้าววิทยาคม	สพม.ขอนแก่น
197	โรงเรียนหนองขามพิทยาคม	สพม.ขอนแก่น
198	โรงเรียนแวงใหญ่วิทยาคม	สพม.ขอนแก่น
199	โรงเรียนสันติพัฒนกิจวิทยา	สพม.ขอนแก่น
200	โรงเรียนลำน้ำพอง	สพม.ขอนแก่น
201	โรงเรียนกู่ทองพิทยาคม	สพม.มหาสารคาม
202	โรงเรียนโกสุมพิทยาสรรค์	สพม.มหาสารคาม
203	โรงเรียนนาโพธิ์พิทยาสรรพ์	สพม.มหาสารคาม
204	โรงเรียนพยัคฆภูมิวิทยาคาร	สพม.มหาสารคาม
205	โรงเรียนโนนแดงวิทยาคม	สพม.มหาสารคาม
206	โรงเรียนพนมไพรวิทยาคาร	สพม.ร้อยเอ็ด
207	โรงเรียนสุวรรณภูมิพิทยไพศาล	สพม.ร้อยเอ็ด
208	โรงเรียนทุ่งหลวงพลับพลาไชย	สพม.ร้อยเอ็ด
209	โรงเรียนเมืองสรวงวิทยา	สพม.ร้อยเอ็ด
210	โรงเรียนหนองหมื่นถ่านวิทยา	สพม.ร้อยเอ็ด
211	โรงเรียนโคกกล่ามพิทยาคม	สพม.ร้อยเอ็ด
212	โรงเรียนเมยวดีพิทยาคม	สพม.ร้อยเอ็ด
213	โรงเรียนผาน้ำทิพย์วิทยา	สพม.ร้อยเอ็ด

รายชื่อสถานศึกษากลุ่มตัวอย่าง (ต่อ)

ลำดับที่	ชื่อโรงเรียน	สังกัด
214	โรงเรียนสตรีชัยภูมิ	สพม.ชัยภูมิ
215	โรงเรียนบ้านเขว้าวิทยายน	สพม.ชัยภูมิ
216	โรงเรียนภูเขียว	สพม.ชัยภูมิ
217	โรงเรียนบ้านแท่นวิทยา	สพม.ชัยภูมิ
218	โรงเรียนหนองบัวบานวิทยา	สพม.ชัยภูมิ
219	โรงเรียนเกล็ดลิ้นวิทยา	สพม.นครราชสีมา
220	โรงเรียนสีดาวิทยา	สพม.นครราชสีมา
221	โรงเรียนหนองบัวละครวิทยา	สพม.นครราชสีมา
222	โรงเรียนเทพาลัย	สพม.นครราชสีมา
223	โรงเรียนห้วยแถลงพิทยาคม	สพม.นครราชสีมา
224	โรงเรียนขามสะแกแสง	สพม.นครราชสีมา
225	โรงเรียนโนนสมบูรณ์วิทยา	สพม.นครราชสีมา
226	โรงเรียนลำดวนพิทยาคม	สพม.บุรีรัมย์
227	โรงเรียนบัวหลวงพิทยาคม	สพม.บุรีรัมย์
228	โรงเรียนสูงเนินพิทยาคม	สพม.บุรีรัมย์
229	โรงเรียนไพศาลพิทยาคม	สพม.บุรีรัมย์
230	โรงเรียนนางรอง	สพม.บุรีรัมย์
231	โรงเรียนหนองกี่พิทยาคม	สพม.บุรีรัมย์
232	โรงเรียนปะคำพิทยาคม	สพม.บุรีรัมย์
233	โรงเรียนพนมรุ้ง	สพม.บุรีรัมย์
234	โรงเรียนนาโพธิ์พิทยาคม	สพม.บุรีรัมย์
235	โรงเรียนสุรวิทยาคาร	สพม.สุรินทร์
236	โรงเรียนวีรวัฒน์โยธิน	สพม.สุรินทร์
237	โรงเรียนท่าสว่างวิทยา	สพม.สุรินทร์
238	โรงเรียนจอมพระประชาสรรค์	สพม.สุรินทร์
239	โรงเรียนห้วยจรงวิทยา	สพม.สุรินทร์
240	โรงเรียนศรีสุขวิทยา	สพม.สุรินทร์

รายชื่อสถานศึกษากลุ่มตัวอย่าง (ต่อ)

ลำดับที่	ชื่อโรงเรียน	สังกัด
241	โรงเรียนแคว้นวิทยา	สพม.สุรินทร์
242	โรงเรียนเมืองบัววิทยา	สพม.สุรินทร์
243	โรงเรียนลานทรายพิทยาคม	สพม.สุรินทร์
244	โรงเรียนทุ่งกุลาพิทยาคม	สพม.สุรินทร์
245	โรงเรียนเบ็ดพิทยาสรรค์	สพม.สุรินทร์
246	โรงเรียนโนนเทพ	สพม.สุรินทร์
247	โรงเรียนตาเบาวิทยา	สพม.สุรินทร์
248	โรงเรียนสตรีสิริเกศ	สพม.ศรีสะเกษ ยโสธร
249	โรงเรียนน้ำคำวิทยา	สพม.ศรีสะเกษ ยโสธร
250	โรงเรียนลิ้นฟ้าพิทยาคม	สพม.ศรีสะเกษ ยโสธร
251	โรงเรียนโนนเพ็กวิทยาคม	สพม.ศรีสะเกษ ยโสธร
252	โรงเรียนไผ่งามพิทยาคม	สพม.ศรีสะเกษ ยโสธร
253	โรงเรียนโนนกระสังวิทยาคม	สพม.ศรีสะเกษ ยโสธร
254	โรงเรียนพอกพิทยาคม รัชมง์คลาภิเษก	สพม.ศรีสะเกษ ยโสธร
255	โรงเรียนตระกูลประเทืองวิทยาคม	สพม.ศรีสะเกษ ยโสธร
256	โรงเรียนเลิงนกทา	สพม.ศรีสะเกษ ยโสธร
257	โรงเรียนห้องแซงวิทยาคม	สพม.ศรีสะเกษ ยโสธร
258	โรงเรียนโพนงามพิทยาคาร	สพม.ศรีสะเกษ ยโสธร
259	โรงเรียนน้ำคำวิทยาคม	สพม.ศรีสะเกษ ยโสธร
260	โรงเรียนพนาศึกษา	สพม.อุบลราชธานี อำนาจเจริญ
261	โรงเรียนคึมใหญ่วิทยา	สพม.อุบลราชธานี อำนาจเจริญ
262	โรงเรียนม่วงสามสิบอัมพวันวิทยา	สพม.อุบลราชธานี อำนาจเจริญ
263	โรงเรียนนาโพธิ์วิทยา	สพม.อุบลราชธานี อำนาจเจริญ
264	โรงเรียนอุบลราชธานีศรีวนาลัย	สพม.อุบลราชธานี อำนาจเจริญ
265	โรงเรียนวารินชำราบ	สพม.อุบลราชธานี อำนาจเจริญ
266	โรงเรียนพะลานวิทยาคม	สพม.อุบลราชธานี อำนาจเจริญ
267	โรงเรียนชีทวนวิทยาสามัคคี	สพม.อุบลราชธานี อำนาจเจริญ

รายชื่อสถานศึกษากลุ่มตัวอย่าง (ต่อ)

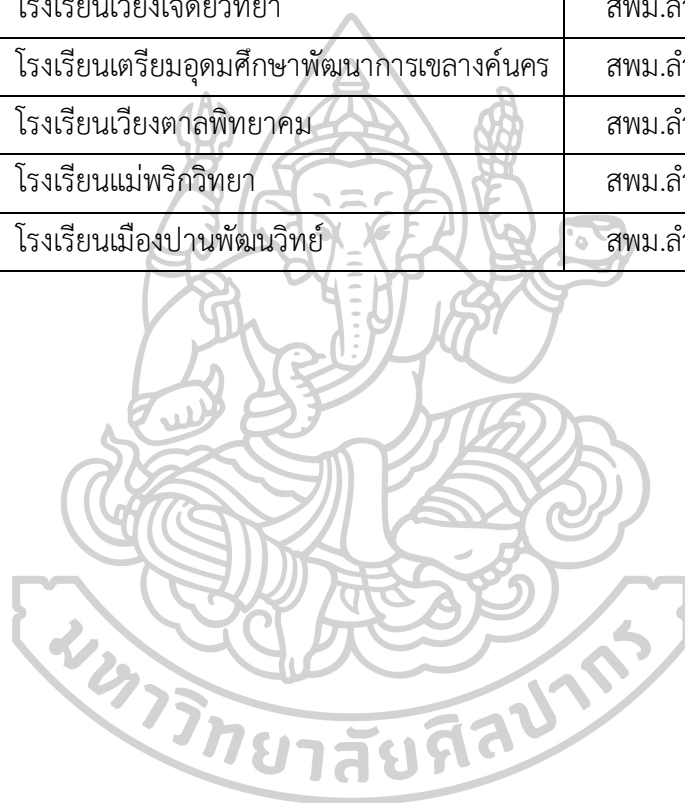
ลำดับที่	ชื่อโรงเรียน	สังกัด
268	โรงเรียนสหราชอาณาจักร	สพม.อุบลราชธานี อำนาจเจริญ
269	โรงเรียนสะพือวิทยาการ	สพม.อุบลราชธานี อำนาจเจริญ
270	โรงเรียนกุดข้าวปุ้นวิทยา	สพม.อุบลราชธานี อำนาจเจริญ
ภาคเหนือ (61 โรงเรียน)		
271	โรงเรียนวัดโนนทัยพำ	สพม.เชียงใหม่
272	โรงเรียนแม่ออนวิทยาลัย	สพม.เชียงใหม่
273	โรงเรียนสันป่าตองวิทยาคม	สพม.เชียงใหม่
274	โรงเรียนแม่ริมวิทยาคม	สพม.เชียงใหม่
275	โรงเรียนไชยปราการ	สพม.เชียงใหม่
276	โรงเรียนปายวิทยาการ	สพม.แม่ฮ่องสอน
277	โรงเรียนแม่เจดีย์วิทยาคม	สพม.เชียงราย
278	โรงเรียนดอนชัยวิทยาคม	สพม.เชียงราย
279	โรงเรียนแม่สรวยวิทยาคม	สพม.เชียงราย
280	โรงเรียนสันติคีรีวิทยาคม	สพม.เชียงราย
281	โรงเรียนนครวิทยาคม	สพม.เชียงราย
282	โรงเรียนแม่สายประสิทธิศาสตร์	สพม.เชียงราย
283	โรงเรียนสตรีศรีน่าน	สพม.น่าน
284	โรงเรียนน่านนคร	สพม.น่าน
285	โรงเรียนท่าวังผาพิทยาคม	สพม.น่าน
286	โรงเรียนบ่อเกลือ	สพม.น่าน
287	โรงเรียนแม่ใจวิทยาคม	สพม.พะเยา
288	โรงเรียนขุนควรวิทยาคม	สพม.พะเยา
289	โรงเรียนเชียงคำวิทยาคม	สพม.พะเยา
290	โรงเรียนเวียงเทพวิทยา	สพม.แพร่
291	โรงเรียนวังชิ้นวิทยา	สพม.แพร่
292	โรงเรียนตากพิทยาคม	สพม.ตาก
293	โรงเรียนแม่ปะวิทยาคม	สพม.ตาก
294	โรงเรียนอุ้มผางวิทยาคม	สพม.ตาก

รายชื่อสถานศึกษากลุ่มตัวอย่าง (ต่อ)

ลำดับที่	ชื่อโรงเรียน	สังกัด
295	โรงเรียนบ้านโคกวิทยาคม	สพม.พิษณุโลก อุดรดิตต์
296	โรงเรียนบ้านกร่างวิทยาคม	สพม.พิษณุโลก อุดรดิตต์
297	โรงเรียนชุมแสงสงครามอุดรคณารักษ์อุปถัมภ์	สพม.พิษณุโลก อุดรดิตต์
298	โรงเรียนบางกระทุ่มพิทยาคม	สพม.พิษณุโลก อุดรดิตต์
299	โรงเรียนทรัพย์ไพรวัลย์วิทยาคม	สพม.พิษณุโลก อุดรดิตต์
300	โรงเรียนเนินสะอาดวิทยาคม	สพม.พิษณุโลก อุดรดิตต์
301	โรงเรียนวังโพรงพิทยาคม	สพม.พิษณุโลก อุดรดิตต์
302	โรงเรียนนครบางยางพิทยาคม	สพม.พิษณุโลก อุดรดิตต์
303	โรงเรียนวิทยานุกูลนารี	สพม.เพชรบูรณ์
304	โรงเรียนเนินพิทยาคม	สพม.เพชรบูรณ์
305	โรงเรียนชนแดนวิทยาคม	สพม.เพชรบูรณ์
306	โรงเรียนผาเมืองวิทยาคม	สพม.เพชรบูรณ์
307	โรงเรียนเมืองศรีเทพ	สพม.เพชรบูรณ์
308	โรงเรียนสุโขทัยวิทยาคม	สพม.สุโขทัย
309	โรงเรียนชัยมงคลพิทยา	สพม.สุโขทัย
310	โรงเรียนศรีนคร	สพม.สุโขทัย
311	โรงเรียนดลิ่งชั้นวิทยานุสรณ์	สพม.สุโขทัย
312	โรงเรียนสลกบาตรวิทยา	สพม.กำแพงเพชร
313	โรงเรียนวชิรปราการวิทยาคม	สพม.กำแพงเพชร
314	โรงเรียนทุ่งโพธิ์ทะเลพิทยา	สพม.กำแพงเพชร
315	โรงเรียนสั๊กงามวิทยา	สพม.กำแพงเพชร
316	โรงเรียนนาบ่อคำวิทยาคม	สพม.กำแพงเพชร
317	โรงเรียนบ้านแก่งซังชลิตวิทยา	สพม.นครสวรรค์
318	โรงเรียนทับกฤชพัฒนา	สพม.นครสวรรค์
319	โรงเรียนหนองกรดพิทยาคม	สพม.นครสวรรค์
320	โรงเรียนวังบ่อวิทยา	สพม.นครสวรรค์
321	โรงเรียนท่าตะโกพิทยาคม	สพม.นครสวรรค์

รายชื่อสถานศึกษากลุ่มตัวอย่าง (ต่อ)

ลำดับที่	ชื่อโรงเรียน	สังกัด
322	โรงเรียนสากเหล็กวิทยา	สพม.พิจิตร
323	โรงเรียนพิจิตรพิทยาคม	สพม.พิจิตร
324	โรงเรียนวังโมกข์พิทยาคม	สพม.พิจิตร
325	โรงเรียนเขาทราชทัณฑ์พิทยา	สพม.พิจิตร
326	โรงเรียนป่าซาง	สพม.ลำปาง ลำพูน
327	โรงเรียนเวียงเจดีย์วิทยา	สพม.ลำปาง ลำพูน
328	โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการเขลางค์นคร	สพม.ลำปาง ลำพูน
329	โรงเรียนเวียงตาลพิทยาคม	สพม.ลำปาง ลำพูน
330	โรงเรียนแม่พริกวิทยา	สพม.ลำปาง ลำพูน
331	โรงเรียนเมืองปานพัฒนวิทย์	สพม.ลำปาง ลำพูน



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อการศึกษาวิจัยในหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร โดยผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 1 คน คือ ผู้อำนวยการโรงเรียน

2. คำว่า “ทรัพยากรมนุษย์” ในข้อคำถาม หมายถึง บุคลากรในโรงเรียนและคำว่า “การบริหารทรัพยากรมนุษย์” หมายถึง การบริหารงานบุคคลของโรงเรียน

3. แบบสอบถามฉบับนี้เป็นแบบสอบถามเพื่อศึกษาถึง องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี โดยแบบสอบถามมี 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

4. เมื่อท่านตอบแบบสอบถามแล้ว ขอความกรุณาส่งคืนที่

นางสาวพิชามณัฐ แซ่จั่น โรงเรียนสตรีวัดอัปสรสวรรค์

250 ถนนรัชมงคลประสาธน์ แขวงปากคลองภาษีเจริญ

เขตภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร 10160 (ทั้งนี้ได้แนบซองส่งคืนมาด้วยแล้ว)

หรือตอบแบบสอบถาม โดยการสแกนคิวอาร์โค้ดด้านล่างและไม่ต้องส่งเอกสารกลับ

การตอบแบบสอบถามของท่านจะเป็นประโยชน์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี การนำเสนอข้อมูลจากแบบสอบถามจะวิเคราะห์ข้อมูลโดยการนำเสนอในภาพรวม ไม่พาดพิงถึงผู้ตอบแบบสอบถามบุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือโรงเรียนแห่งใดแห่งหนึ่ง

หวังเป็นอย่างยิ่งว่า จะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามและขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

คิวอาร์โค้ดแบบสอบถาม



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย เรื่อง รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี
[กลุ่มตัวอย่าง]

นางสาวพิชามณัฐ แซ่จั่น

นักศึกษาระดับปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

มหาวิทยาลัยศิลปากร

โทร 094-451-6464

e-mail: phichamol2529@gmail.com

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

1. เพศ ชาย หญิง
2. อายุ (นับจำนวนปีเต็ม เศษวัน/เดือนไม่นับ)

<input type="checkbox"/> น้อยกว่า 30 ปี	<input type="checkbox"/> 30 – 40 ปี
<input type="checkbox"/> 41 – 50 ปี	<input type="checkbox"/> มากกว่า 50 ปี ขึ้นไป
3. ระดับการศึกษา

<input type="checkbox"/> ปริญญาตรี	<input type="checkbox"/> ปริญญาโท
<input type="checkbox"/> ปริญญาเอก	<input type="checkbox"/> อื่น ๆ (โปรดระบุ).....
4. ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน

<input type="checkbox"/> น้อยกว่า 10 ปี	<input type="checkbox"/> 10 – 20 ปี
<input type="checkbox"/> 21 – 30 ปี	<input type="checkbox"/> มากกว่า 30 ปี ขึ้นไป

ตอนที่ 2 ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อที่ท่านเห็นด้วยว่าเป็นตัวแปรการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านโดยมีเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นตัวแปรการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นตัวแปรการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นตัวแปรการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นตัวแปรการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นตัวแปรการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ในระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
1	โรงเรียนมีการกำหนดนโยบายการดำเนินงานด้านการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์					
2	โรงเรียนกำหนดแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่สอดคล้องตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี					
3	มีการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ ให้ทราบถึงวัฒนธรรมขององค์กร					
4	มีการจัดรูปแบบองค์กร จัดระเบียบงาน บนพื้นฐานการมีส่วนร่วม ภายใต้บริบทและเป้าหมายของโรงเรียน					
5	มีการสร้างแรงจูงใจให้คนดีคนเก่งทำงานในโรงเรียน					
6	ส่งเสริมให้บุคลากรมีจิตบริการ ทำงานในเชิงรุกและมองไปข้างหน้า					
7	กำหนดโครงสร้างการทำงานที่ชัดเจน เพื่อให้การบริหารทรัพยากร มนุษย์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน					
8	มีกระบวนการในการกำหนดทิศทาง วัตถุประสงค์ของโรงเรียน ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์					
9	โรงเรียนสนับสนุนการจัดการภารกิจและวิสัยทัศน์ที่เกี่ยวข้อง กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์					
10	มีการนำรูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มาใช้ ในการบริการจัดการโรงเรียน					
11	ส่งเสริมการสร้างผู้นำที่มีความรู้และความคิดผลักดันภารกิจ นำการเปลี่ยนแปลง พัฒนานโยบายและยุทธศาสตร์					
12	ผู้นำมีศักยภาพระดับสูงในการนำนโยบายภาครัฐสู่การปฏิบัติงาน ในโรงเรียน					
13	ส่งเสริมการพัฒนาภาวะผู้นำในทุกกระดับ ให้มีขีดสมรรถนะสูง					
14	ส่งเสริมให้เกิดการบูรณาการการทำงานร่วมกับภาคส่วนอื่น ได้อย่างเป็นรูปธรรม					
15	มุ่งเน้นกระจายอำนาจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียน					
16	มีการวิเคราะห์บริบทโรงเรียนเพื่อวางแผนการดำเนินงาน ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับภารกิจ					
17	มีการจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์					

ข้อที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
18	มีระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสม					
19	มีทักษะตามมาตรฐานคุณภาพ เพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์					
20	การกำหนดเป้าหมายสูงสุดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์					
21	มีการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์					
22	มีการพัฒนาประสิทธิภาพของโรงเรียน เพื่อเพิ่มระดับความร่วมมือการทำงานเป็นทีมและเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน					
23	มีการใช้กลยุทธ์เชิงรุก ศิลปะและปรัชญาด้านการบริหารมาช่วยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์					
24	การเสริมสร้างประสิทธิภาพและคุณภาพภายใต้หลักระบบคุณธรรม					
25	การสร้างค่านิยมในการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์เพื่อประชาชน					
26	มีการระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ส่งผลต่อการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์					
27	มีองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สร้างวัฒนธรรมใหม่ในองค์กร เช่น การจัดการความรู้และวัฒนธรรมความรับผิดชอบต่อสังคม					
28	ผู้บังคับบัญชาใช้เทคนิคการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบใหม่ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงเสมอ					
29	ส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์					
30	มีการสร้างฐานข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากรในโรงเรียนที่เป็นระบบสามารถเข้าถึงได้					
31	ภาครัฐให้ความสนใจภาคการศึกษามากขึ้น ในการส่งเสริมงานด้านทรัพยากรมนุษย์					
32	มีการดำเนินงานตามโปรแกรมการฝึกอบรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์					
33	มีบูรณาการฐานข้อมูลเพื่อวางแผนด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์					
34	มีการออกแบบและจัดการหลักสูตรการฝึกอบรมและการประชุมเชิงปฏิบัติการที่มีคุณภาพสูง					

ข้อที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
35	ส่งเสริมการทำงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร					
36	มีการสร้างความสัมพันธ์และการทำข้อตกลงในการปฏิบัติงานกับบุคลากรในโรงเรียน					
37	ส่งเสริม สนับสนุนความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม					
38	มีการวิจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อนำสารสนเทศมาใช้ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานและเกิดความรู้ใหม่ที่สร้างความก้าวหน้าทางวิชาการ					
39	มีการออกแบบ จัดกิจกรรมที่ต้องดำเนินการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์					
40	มีการนำระบบดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์					
41	เทคโนโลยีสารสนเทศและการพัฒนาเทคโนโลยีในการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความเพียงพอ					
42	มีการออกแบบและกำหนดระบบการสื่อสารที่เหมาะสมกับบุคลากรในโรงเรียน					
43	เพิ่มความยืดหยุ่น คล่องตัวในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น การสั่งการ การพัฒนา ฯลฯ					
44	ส่งเสริมให้บุคลากรทำการวิจัยและนำผลการวิจัยมาใช้ในการทำงาน					
45	ผู้บริหารมีการศึกษาทิศทางองค์กรเพื่อเตรียมวางแผนกำลังคน					
46	มีการประเมินด้านการวางแผนงาน โดยดูข้อมูล บริบทสถานการณ์ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี					
47	มีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และเป้าหมายของโรงเรียน					
48	โรงเรียนมีการวางแผนอัตรากำลัง โดยมีข้าราชการครูและบุคลากรเหมาะสมกับภาระงาน					
49	ใช้อุปสงค์เป็นตัวขับเคลื่อนในการบริหารอัตรากำลังคนของโรงเรียน					
50	มีการพยากรณ์ความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่เพียงพอ กับภารกิจของโรงเรียน					

ข้อที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
51	มีการวิเคราะห์สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์					
52	มีบูรณาการฐานข้อมูลเพื่อวางแผนด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์					
53	มีการวิเคราะห์งานและออกแบบงานสำหรับบุคลากรที่เป็นไปตามกฎระเบียบ เวลาและสภาพการทำงาน					
54	มีการควบคุมกำลังคน เช่น การตรวจสอบและปรับปรุงแผนงานเกี่ยวกับกำลังคนให้เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการ					
55	มีการจัดการด้านตำแหน่ง การจำแนกตำแหน่งที่ตรงกับภารกิจของโรงเรียน					
56	มีการจัดทีมงาน ที่มีทักษะการปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น ๆ ในจำนวนที่เหมาะสม					
57	มีการวิเคราะห์และประเมินระดับทักษะของบุคคลที่จะปฏิบัติงาน					
58	มีการฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์ ที่สอดคล้องกับภาระงานที่ปฏิบัติและความสนใจ					
59	มีกระบวนการสรรหา/การจัดหาบุคคลเข้าทำงานอย่างเหมาะสม					
60	มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงทุกระบบในการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง					
61	มีการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมในเบื้องต้น เช่น การสอบสัมภาษณ์ การสอบข้อเขียน เพื่อคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงาน					
62	มีการคัดเลือกตามกระบวนการตามที่ ก.ค.ศ. กำหนด ด้วยความโปร่งใสและยุติธรรม					
63	ส่งเสริมและเปิดโอกาสให้มีการจ้างงานอย่างเท่าเทียม					
64	มีการบรรจุแต่งตั้งบุคลากรก่อนเข้าทำงานตามกระบวนการตามที่ ก.ค.ศ. กำหนด					
65	มีการจัดทำทะเบียนประวัติบุคลากรที่เข้ามาทำงานใหม่					
66	ใช้กลยุทธ์ในการสรรหา คัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงาน					
67	มีการทบทวนปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกลไกรูปแบบการจ้างงาน					
68	ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกลไกการสรรหา การคัดเลือก					

ข้อที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
69	กำหนดโครงสร้างที่เป็นการกระจายอำนาจ ด้านการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์					
70	มีการทดลองงานและประเมินผลการทดลองงานเพื่อปรับปรุงพัฒนา					
71	มีการฝึกงานให้กับบุคลากรใหม่ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ปฏิบัติงานได้					
72	ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกลไกการแต่งตั้งบุคลากร					
73	มีกลยุทธ์ในการปรับโฉมบทบาทครูให้เป็น “ครูยุคใหม่”					
74	การประยุกต์ใช้นวัตกรรมในการบริหารทรัพยากรมนุษย์					
75	หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการดูแลทรัพยากรมนุษย์ให้ความสำคัญ ข้าราชการในสาขาวิชาชีพสามารถให้คำแนะนำได้					
76	มีการประเมินความต้องการกิจกรรมที่ต้องดำเนินการในการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์					
77	มีการสนับสนุนงานด้านอื่น ๆ ตลอดจนการให้บริการที่ดีและต่อเนื่อง แก่บุคลากร					
78	มีการให้บริการข้อมูลและบูรณาการฐานข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์					
79	มีกระบวนการปฏิรูประบบการคัดเลือกให้มีทิศทางตามกรอบ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี					
80	ส่งเสริมพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เหมาะสม กับบริบทโรงเรียน สังคมและสภาวะการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี					
81	ใช้กลยุทธ์การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์					
82	สนับสนุน ส่งเสริมให้มีการอบรมเพื่อพัฒนาขีดความสามารถให้กับ บุคลากร ในโรงเรียน					
83	ส่งเสริมการรวมพลังทรัพยากรมนุษย์					
84	ส่งเสริมการพัฒนาให้บุคลากรมีความรับผิดชอบและมีความเป็น มืออาชีพ					
85	สนับสนุน ส่งเสริมให้มีการฝึกอบรมทางด้านจริยธรรมให้กับบุคลากร ในโรงเรียน					

ข้อที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
86	สร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากรที่ปฏิบัติงานเกิดแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองให้เกิดสมรรถนะใหม่ ๆ					
87	มีการฝึกอบรมและพัฒนา ทักษะความรู้และประสิทธิภาพในการทำงานให้กับบุคลากรในโรงเรียน					
88	มีการพัฒนาตามเส้นทางความก้าวหน้าในวิชาชีพ					
89	ส่งเสริมพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรภาครัฐและวางมาตรการที่เหมาะสม					
90	มีการจัดการผลงาน ที่ทำให้เกิดความมั่นใจในงานที่ปฏิบัติสอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร นำไปสู่การปรับปรุงพัฒนาตามกรอบแนวทางยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี					
91	ส่งเสริมการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพภายใต้โครงสร้างองค์กร					
92	มีการประเมินค่างานที่เป็นระบบ เพื่อนำไปสู่การสร้างโครงสร้างงานของโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ					
93	ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานเพื่อประชาชนด้วยความรับผิดชอบและเป็นมืออาชีพ					
94	ส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนมีความสามารถสูง มุ่งมั่นและเป็นมืออาชีพ					
95	มีการนำสารสนเทศที่ได้จากการปฏิบัติงาน/การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นข้อมูลเบื้องต้นไปสู่การตัดสินใจเกี่ยวกับบุคลากร					
96	ให้การสนับสนุน ส่งเสริมบุคลากรในการวางแผนความก้าวหน้าในวิชาชีพของตนเองเพื่อให้มีสมรรถนะใหม่ ๆ					
97	มีการทบทวนและปรับเปลี่ยนระบบค่าตอบแทนที่เป็นธรรม มีมาตรฐาน					
98	มีการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน ให้เหมาะสมสอดคล้องกับภาระงาน					
99	มีวิธีการวัดผลการปฏิบัติงานที่ต่อเนื่องและเป็นระบบเพื่อรองรับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติในระยะยาว					

ข้อที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
100	การฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์ ที่สอดคล้องกับภาระงานที่ปฏิบัติ และความสนใจ					
101	มีระบบบริหารจัดการและพัฒนาบุคลากรให้สามารถสนองความต้องการในการปฏิบัติงาน					
102	มีการจ่ายค่าตอบแทน ค่าจ้างหรือเงินเดือน ที่เหมาะสมกับตำแหน่ง และภาระงาน					
103	มีการทบทวนและปรับเปลี่ยนระบบค่าตอบแทนที่เหมาะสม สอดคล้องกับภาระงาน					
104	มีการสร้างความมั่นใจในระบบค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เป็นธรรม					
105	มีการจัดทำระบบการจ่ายค่าตอบแทน ที่ถูกต้อง รวดเร็ว ตรวจสอบได้					
106	มีกฎหมายที่สอดคล้องเหมาะสมกับบริบท เท่าที่จำเป็นเหมาะสม					
107	มีการกำหนดระเบียบวินัยและการดำเนินการตามวินัยกับบุคลากร					
108	มีการออกแบบระบบการจัดการเกี่ยวกับการลงโทษและการร้องทุกข์ ที่เกิดขึ้นกับบุคลากร					
109	ส่งเสริมการทำงานด้วยการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรมีคุณธรรม และจริยธรรม					
110	มีระบบการพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรให้มีสมรรถนะใหม่ ๆ					
111	มีการพิจารณาความดี ความชอบในการปฏิบัติงานที่เหมาะสม และยุติธรรม					
112	สนับสนุนบำเหน็จความชอบในการทำงานของบุคลากร					
113	ส่งเสริม สนับสนุนให้เกิดการหมุนเวียน ถ่ายเทแลกเปลี่ยน และโยกย้ายบุคลากรคุณภาพในหลากหลายระดับ					
114	ส่งเสริมการเลื่อนเงินเดือนที่เหมาะสมและยุติธรรมกับบุคลากรทุกคน					
115	ส่งเสริมความก้าวหน้าและความมั่นคงในการปฏิบัติงาน					
116	มีการให้รางวัลและสิทธิประโยชน์ เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน					
117	มีการอำนวยความสะดวกในการทำงาน เช่น จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวก การสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ฯลฯ					

ข้อที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
118	ส่งเสริมการดูแลสุขภาพทางจิตใจให้กับบุคลากรในโรงเรียน					
119	มีการดูแลด้านความปลอดภัย สุขภาวะและความเป็นอยู่ให้กับบุคลากร					
120	ส่งเสริมให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องอายุราชการ ร่วมเป็นเครือข่ายในการพัฒนาการศึกษาาร่วมกัน เช่น ทำหน้าที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ฯลฯ					
121	ส่งเสริมการทำงานร่วมกับภาคส่วนอื่นได้อย่างเป็นรูปธรรม					
122	ส่งเสริมการร่วมกิจกรรมการบริการสังคมและสาธารณประโยชน์อื่น ๆ					
123	มีการหมุนเวียน ถ่ายเท แลกเปลี่ยนและโยกย้ายบุคลากรอย่างคล่องตัวและเป็นธรรม					
124	มีกระบวนการดำเนินการเมื่อสถานภาพสิ้นสุด การพ้นจากงานอย่างเป็นระบบ					
125	มีการบริหารกำลังคนที่มีความคล่องตัว ยืดหยุ่นคุณธรรมเพิ่มความยืดหยุ่นคล่องตัว					
126	ส่งเสริมการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีภายในและภายนอกโรงเรียน					
127	มีกำลังคนที่เหมาะสมทั้งปริมาณและคุณภาพ ในการปฏิบัติงานในโรงเรียน					
128	มีการบำรุงรักษา/การธำรงรักษาบุคลากรที่มีค่าให้กับโรงเรียน					
129	มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกลไกการวางแผนกำลังคนด้วยระบบคุณธรรม					
130	ส่งเสริมให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกลไกการวางแผนกำลังคน					
131	สร้างความผูกพันในการทำงานของบุคลากร เช่น การทำงานเป็นทีม					
132	สร้างการปรับเปลี่ยนแนวคิดให้การปฏิบัติราชการเป็นมืออาชีพ					
133	ส่งเสริมให้ความรู้กับบุคลากรที่กำลังจะเกษียณอายุราชการ					
134	มีการอำนวยความสะดวกในฐานะเป็นตัวกลางระหว่างองค์กรและสหภาพ					



ภาคผนวก จ

หนังสือขอความอนุเคราะห์ยืนยันผลการวิจัย

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิยืนยันองค์ประกอบ

แบบยืนยันองค์ประกอบเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของข้อค้นพบงานวิจัย

หนังสือขอความอนุเคราะห์ยืนยันผลการวิจัย

ที่ อว 8612.2/299



ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

12 กรกฎาคม 2566

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญยืนยันรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา
ตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

เรียน ดร.บุญพงศ์ โพธิ์วัฒน์รัตน์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบยืนยัน จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวพิชามณูญ์ แซ่จัน รหัสนักศึกษา 60252926 นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำ
วิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี”
ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ ขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิยืนยัน
รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปีตามแบบยืนยันที่แนบมา
พร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สงวน อินทร์รักษ์)
รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา
ปฏิบัติการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
โทร. 09 3979 3455
นักศึกษา โทร. 09 4451 6464

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ
ยืนยันองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

ที่	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง
1	ดร.สุภาภรณ์ ตั้งดำเนินสวัสดิ์	อาจารย์ประจำบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสวนดุสิต
2	นายอนันต์ศักดิ์ ภูพลผัน	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2
3	ดร.วิญญู สันติภาพวัฒนา	ศึกษาธิการจังหวัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
4	ดร.ณรินทร์ ชำนาญดู	อดีตผู้อำนวยการโรงเรียนกาญจนาอนุเคราะห์ นายกสมาคมผู้บริหารโรงเรียนมัธยมแห่งประเทศไทย (ส.บ.ม.ท.)
5	ดร.บุญยพงศ์ โพธิ์วัฒนธำ	ผู้อำนวยการโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1





แบบยืนยันองค์ประกอบเพื่อตรวจสอบเหมาะสมของข้อค้นพบงานวิจัย
เรื่อง “องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี”

.....

ข้อมูลผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ นาย นาง นางสาว.....

ตำแหน่งปัจจุบัน.....

การศึกษาสูงสุด.....สาขา.....

สถาบัน.....ประสบการณ์ในตำแหน่ง.....ปี

สถานที่ทำงาน.....

คำชี้แจง

1. แบบยืนยันองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ฉบับนี้สำหรับผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของข้อค้นพบงานวิจัย
2. แบบยืนยันองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพิจารณาความเหมาะสมของข้อค้นพบงานวิจัยเรื่อง “องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี” ด้านความถูกต้อง (Accurate) ความเหมาะสม (Appropriate)ความเป็นไปได้ (Possible) และความเป็นประโยชน์ (Useful) ของร่างองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

(นางสาวพิชามณัฐ แซ่จั่น)

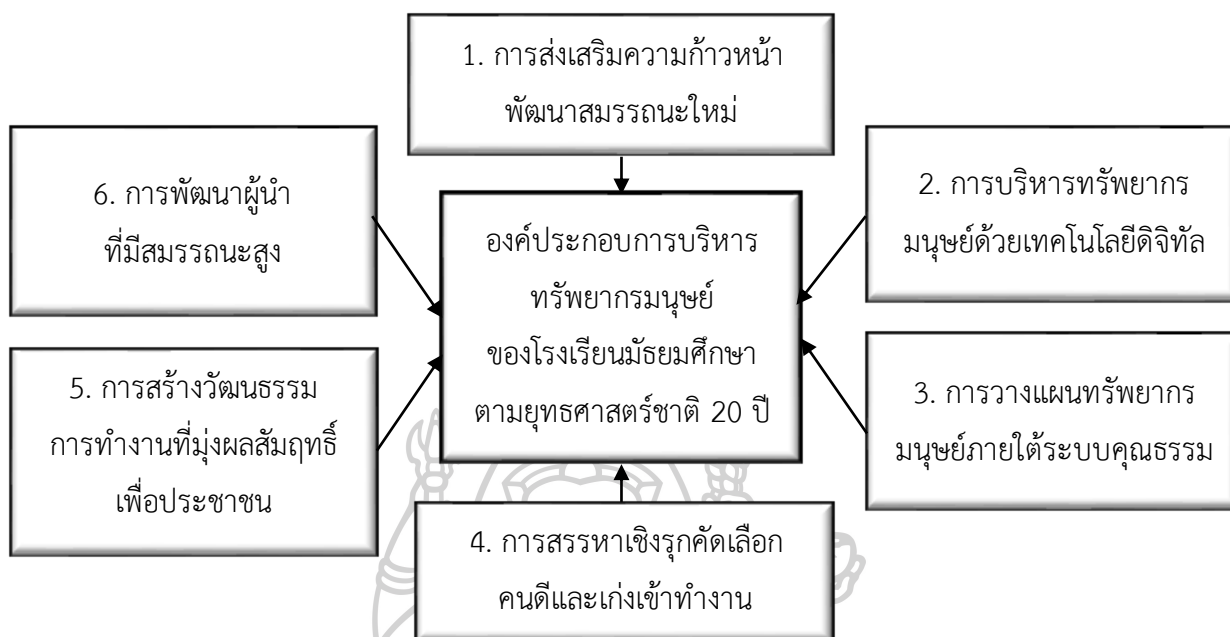
นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา
 ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

องค์ประกอบการบริหารทรัพยากร มนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี	ความคิดเห็น							
	ความถูกต้อง		ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		ความเป็นประโยชน์	
	ถูกต้อง	ไม่ถูกต้อง	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	เป็นไปได้	เป็นไปไม่ได้	เป็นประโยชน์	ไม่เป็นประโยชน์
การส่งเสริมความก้าวหน้าพัฒนา สมรรถนะใหม่								
การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล								
การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ภายใต้ระบบคุณธรรม								
การสรรหาเชิงรุกคัดเลือกคนดี และเก่งเข้าทำงาน								
การสร้างวัฒนธรรมการทำงาน ที่มุ่งผลสัมฤทธิ์เพื่อประชาชน								
การพัฒนาผู้นำที่มีสมรรถนะสูง								

ขอขอบคุณเป็นอย่างสูง

ร่างองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี



การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี มี 6 องค์ประกอบ คือ 1) การส่งเสริมความก้าวหน้าพัฒนาสมรรถนะใหม่ 2) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล 3) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ภายใต้ระบบคุณธรรม 4) การสรรหาเชิงรุกคัดเลือกคนดีและเก่งเข้าทำงาน 5) การสร้างวัฒนธรรมการทำงานมุ่งผลสัมฤทธิ์เพื่อประชาชนและ 6) การพัฒนาผู้นำที่มีสมรรถนะสูง ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 การส่งเสริมความก้าวหน้าพัฒนาสมรรถนะใหม่ อธิบายด้วยตัวแปรสำคัญ 28 ตัวแปร ดังนี้ 1) ให้การสนับสนุน ส่งเสริมบุคลากรในการวางแผนความก้าวหน้าในวิชาชีพของตนเองเพื่อให้มีสมรรถนะใหม่ ๆ 2) มีการทบทวนและปรับเปลี่ยนระบบค่าตอบแทนที่เป็นธรรม มีมาตรฐาน 3) มีการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานให้เหมาะสมสอดคล้องกับภาระงาน 4) สร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากรที่ปฏิบัติงานเกิดแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองให้เกิดสมรรถนะใหม่ ๆ 5) มีการจัดการผลงานที่ทำให้เกิดความมั่นใจว่างานที่ปฏิบัติสอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร นำไปสู่การปรับปรุงพัฒนาตามกรอบแนวทางยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี 6) มีวิธีการวัดผลการปฏิบัติงานที่ต่อเนื่อง และเป็นระบบเพื่อรองรับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติในระยะยาว 7) มีการทบทวนและปรับเปลี่ยนระบบค่าตอบแทนที่เหมาะสมสอดคล้องกับภาระงาน 8) มีการจัดทำระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่ถูกต้อง รวดเร็ว ตรวจสอบได้ 9) ส่งเสริมการพัฒนาให้บุคลากรมีความรับผิดชอบและมีความเป็นมืออาชีพ 10) ระบบการพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรให้มีสมรรถนะใหม่ ๆ 11) มีกฎหมายที่

สอดคล้องเหมาะสมกับบริบทเท่าที่จำเป็นเหมาะสม 12) มีการสร้างความมั่นใจในระบบค่าตอบแทน และสวัสดิการที่เป็นธรรม 13) ส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนมีความสามารถสูง มุ่งมั่นและเป็นมืออาชีพ 14) มีการจ่ายค่าตอบแทน ค่าจ้างหรือเงินเดือน ที่เหมาะสมกับตำแหน่งและภาระงาน 15) มีระบบบริหารจัดการและพัฒนาบุคลากรให้สามารถสนองความต้องการในการปฏิบัติงาน 16) มีการนำสารสนเทศที่ได้จากการปฏิบัติงาน/การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นข้อมูลเบื้องต้นไปสู่การตัดสินใจเกี่ยวกับงานด้านบุคลากร 17) ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานเพื่อประชาชนด้วยความรับผิดชอบและเป็นมืออาชีพ 18) ส่งเสริมการรวมพลังทรัพยากรมนุษย์ 19) ส่งเสริม สนับสนุนให้เกิดการหมุนเวียน ถ่ายเท แลกเปลี่ยนและโยกย้ายบุคลากรคุณภาพในหลากหลายระดับ 20) มีการฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับภาระงานที่ปฏิบัติและความสนใจ 21) ส่งเสริมการทำงานด้วยการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรมีคุณธรรมและจริยธรรม 22) ใช้กลยุทธ์การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 23) ส่งเสริมพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรภาครัฐและวางมาตรการที่เหมาะสม 24) สนับสนุนบำเหน็จความชอบในการทำงานของบุคลากร 25) มีการกำหนดระเบียบวินัยและการดำเนินการตามวินัยกับบุคลากร 26) ส่งเสริมการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพภายใต้โครงสร้างองค์กร 27) มีการพัฒนาตามเส้นทางความก้าวหน้าในวิชาชีพ 28) สนับสนุนส่งเสริมให้มีการอบรมเพื่อพัฒนาขีดความสามารถให้กับบุคลากรในโรงเรียน

องค์ประกอบที่ 2 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล อธิบายด้วยตัวแปรสำคัญ 20 ตัวแปร ดังนี้ 1) มีการนำระบบดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 2) ภาครัฐให้ความสนใจภาคการศึกษามากขึ้นในการส่งเสริมงานด้านทรัพยากรมนุษย์ 3) มีการวิจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อนำสารสนเทศมาใช้ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานและเกิดความรู้ใหม่ที่สร้างความก้าวหน้าทางวิชาการ 4) เทคโนโลยีสารสนเทศและการพัฒนาเทคโนโลยีในการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความเพียงพอ 5) หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการดูแลทรัพยากรมนุษย์มีความชำนาญในสาขาวิชาชีพสามารถให้คำแนะนำได้ 6) มีการออกแบบกิจกรรมที่ต้องดำเนินการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 7) มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบ ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง 8) มีการบูรณาการฐานข้อมูลเพื่อวางแผนด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 9) มีการให้บริการข้อมูลและบูรณาการฐานข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์ 10) มีการดำเนินงานตามโปรแกรมการฝึกอบรม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 11) มีการออกแบบและกำหนดระบบการสื่อสารที่เหมาะสมกับบุคลากรในโรงเรียน 12) มีการสนับสนุนงานด้านอื่น ๆ ตลอดจนการให้บริการที่ดีและต่อเนื่องแก่บุคลากร 13) มีการออกแบบและจัดการหลักสูตรการฝึกอบรมและการประชุมเชิงปฏิบัติการที่มีคุณภาพสูง 14) การประยุกต์ใช้นวัตกรรมในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 15) มีการประเมินความต้องการกิจกรรมที่ต้องดำเนินการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 16) มีการฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับภาระงานที่ปฏิบัติและความสนใจ 17) มีกระบวนการสรรหา/การจัดหาบุคคลเข้าทำงานอย่างเหมาะสม 18) มีการคัดเลือก

บุคคลที่เหมาะสมในเบื้องต้น เช่น การสอบสัมภาษณ์ การสอบข้อเขียน เพื่อคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงาน 19) มีกระบวนการปฏิรูประบบการคัดเลือกให้มีทิศทางตามกรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี 20) มีการบูรณาการฐานข้อมูลเพื่อวางแผนด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

องค์ประกอบที่ 3 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ภายใต้ระบบคุณธรรม อธิบายด้วยตัวแปรสำคัญ 15 ตัวแปร ดังนี้ 1) มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกลไกการวางแผนกำลังคนด้วยระบบคุณธรรม 2) มีกำลังคนที่เหมาะสมทั้งปริมาณและคุณภาพในการปฏิบัติงานในโรงเรียน 3) ส่งเสริมให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกลไกการวางแผนกำลังคน 4) มีกระบวนการดำเนินการเมื่อสถานภาพสิ้นสุดการพ้นจากงานอย่างเป็นระบบ 5) มีการบำรุงรักษา/การดำรงรักษาบุคลากรที่มีค่าให้กับโรงเรียน 6) ส่งเสริมการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีภายในและภายนอกโรงเรียน 7) มีการหมุนเวียน ถ่ายเท แลกเปลี่ยนและโยกย้ายบุคลากรอย่างคล่องตัวและเป็นธรรม 8) ส่งเสริมการร่วมกิจกรรมการบริการสังคมและสาธารณประโยชน์อื่น ๆ 9) มีการบริหารกำลังคนที่มีความคล่องตัว ยืดระบบคุณธรรม เพิ่มความยืดหยุ่นคล่องตัว 10) สร้างความผูกพันในการทำงานของบุคลากร เช่น การทำงานเป็นทีม 11) ส่งเสริมการทำงานร่วมกับภาคส่วนอื่นได้อย่างเป็นรูปธรรม 12) มีการอำนวยความสะดวกในฐานะเป็นตัวกลางระหว่างองค์กรและสหภาพ 13) ส่งเสริมให้บุคลากรที่เกษียณอายุราชการ ร่วมเป็นเครือข่ายในการพัฒนาการศึกษาาร่วมกัน เช่น ทำหน้าที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ฯลฯ 14) สร้างการปรับเปลี่ยนแนวคิดให้การปฏิบัติราชการเป็นมืออาชีพ 15) ส่งเสริมให้ความรู้กับบุคลากรที่กำลังจะเกษียณอายุราชการ

องค์ประกอบที่ 4 การสรรหาเชิงรุกคัดเลือกคนดีและเก่งเข้าทำงาน อธิบายด้วยตัวแปรสำคัญ 10 ตัวแปร ดังนี้ 1) ใช้กลยุทธ์ในการสรรหา คัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงาน 2) ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกลไกการสรรหาการคัดเลือก 3) มีการทบทวนปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกลไกรูปแบบการจ้างงาน 4) มีการฝึกงานให้กับบุคลากรใหม่เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ปฏิบัติงานได้ 5) ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกลไกการแต่งตั้งบุคลากร 6) ส่งเสริมให้บุคลากรมีจิตบริการ ทำงานในเชิงรุกและมองไปข้างหน้า 7) กำหนดโครงสร้างการทำงานที่ชัดเจนเพื่อให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน 8) มีการสร้างแรงจูงใจให้คนดีคนเก่งทำงานในโรงเรียน 9) กำหนดโครงสร้างที่เป็นการกระจายอำนาจด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 10) มีการคัดเลือกตามกระบวนการตามที่ ก.ค.ศ. กำหนดด้วยความโปร่งใสและยุติธรรม

องค์ประกอบที่ 5 การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์เพื่อประชาชน อธิบายด้วยตัวแปรสำคัญ 6 ตัวแปร ดังนี้ 1) การสร้างค่านิยมในการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์เพื่อประชาชน 2) มีการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 3) มีการระดมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ส่งผลต่อการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ 4) ส่งเสริมการทำงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร 5) การเสริมสร้างประสิทธิภาพและคุณภาพภายใต้หลักระบบคุณธรรม

6) มีรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สร้างวัฒนธรรมใหม่ในองค์กร เช่น การจัดการความรู้และ วัฒนธรรมความรับผิดชอบต่อสังคม

องค์ประกอบที่ 6 การพัฒนาผู้นำที่มีสมรรถนะสูง อธิบายด้วยตัวแปรสำคัญ 4 ตัวแปร ดังนี้

- 1) ผู้นำมีศักยภาพระดับสูงในการนำนโยบายภาครัฐสู่การปฏิบัติงานในโรงเรียน
- 2) ส่งเสริมการสร้างผู้นำที่มีความรู้ และความคิดผลักดันภารกิจนำการเปลี่ยนแปลงพัฒนานโยบายและยุทธศาสตร์
- 3) ส่งเสริมการพัฒนาภาวะผู้นำ ในทุกระดับให้มีขีดสมรรถนะสูง
- 4) ส่งเสริมให้เกิดการบูรณาการการทำงานร่วมกับภาคส่วนอื่นได้อย่างเป็นรูปธรรม



ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางสาวพิชามณัฐ แซ่จั่น
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2542 ระดับประถมศึกษา โรงเรียนวัดประชุมชลธารา (สุขคณานุกูล)
	พ.ศ. 2545 ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น โรงเรียนมัธยมสุโหงปาตี
	พ.ศ. 2548 ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนนราธิวาส
	พ.ศ. 2553 ระดับปริญญาตรี การศึกษามัธยมศึกษา (กศ.บ.) สาขาวิชาฟิสิกส์ คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
	พ.ศ. 2559 ระดับปริญญาโท ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ศษ.ม.) สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสวนดุสิต

