



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2566

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

การสรรหาบุคลากรเชิงรุก



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2566

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

THE PERSONNEL PROACTIVE RECRUITMENT



By

MISS Napaspon MOOLSIN

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements

for Doctor of Philosophy EDUCATIONAL ADMINISTRATION

Department of Educational Administration

Academic Year 2023

Copyright of Silpakorn University

หัวข้อ	การสรรหาบุคลากรเชิงรุก
โดย	นางสาวนภัสภรณ์ มูลสิน
สาขาวิชา	การบริหารการศึกษา แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	รองศาสตราจารย์ ดร. มัทนา วัฒนอมศักดิ์
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร. นพดล เจนอักษร ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สายสุตา เตียเจริญ

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

..... คณบดีคณะศึกษาศาสตร์  
(ศาสตราจารย์ ดร. คณิต เขียววิชัย)

พิจารณาเห็นชอบโดย

..... ประธานกรรมการ  
(ดร. ณัฐริน เจริญเกียรติบวร)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
(รองศาสตราจารย์ ดร. มัทนา วัฒนอมศักดิ์)

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

..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สายสุตา เตียเจริญ)

..... ผู้ทรงคุณวุฒิภายใน  
(รองศาสตราจารย์ ดร. วรกาญจน์ สุขสดเขียว)

620630003 : การบริหารการศึกษา แบบ 2.1 ปรัชญาดุสิตบัณฑิต

คำสำคัญ : การสรรหาบุคลากรเชิงรุก

นางสาว นภัสภรณ์ มูลสิน: การสรรหาบุคลากรเชิงรุก อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : รองศาสตราจารย์ ดร. มีทนา วิงณอมศักดิ์

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบองค์ประกอบการสรรหาบุคลากรเชิงรุกตามทัศนะของบุคลากรทางการศึกษา 2) เพื่อทราบผลการยืนยันองค์ประกอบการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยผู้เชี่ยวชาญ ประชากรคือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ รวมทั้งสิ้น 245 เขต กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีจับคู่แบบกลุ่ม ในอัตราส่วน 1:1 โดยกำหนดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา 50 เขต สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา 50 เขต รวม 100 เขต มีผู้ให้ข้อมูลเขตละ 3 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล และผู้อำนวยการโรงเรียน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้นจำนวน 300 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มี 3 ประเภท คือ 1) แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง 2) แบบสอบถามความคิดเห็น และ 3) แบบสอบถามเพื่อยืนยันผลการวิจัย การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติดังต่อไปนี้ คือ ความถี่ ร้อยละ มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ และการวิเคราะห์เนื้อหา

#### ผลการวิจัยพบว่า

1) การสรรหาบุคลากรเชิงรุกตามทัศนะของบุคลากรทางการศึกษา ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบที่ 1 “ความพร้อมในการสรรหาบุคลากรเชิงรุก” มี 3 องค์ประกอบย่อย คือ 1.1 “ประสิทธิภาพการสรรหาบุคลากรเชิงรุก” 1.2 “แนวปฏิบัติการสรรหาบุคลากรเชิงรุก” และ 1.3 “เทคนิควิธีการสรรหาบุคลากรเชิงรุก” องค์ประกอบที่ 2 “การดำเนินการสรรหาบุคลากรเชิงรุก” มี 3 องค์ประกอบย่อย คือ 2.1 “เครื่องมือการสรรหาบุคลากรเชิงรุก” 2.2 “กิจกรรมการสรรหาบุคลากรเชิงรุก” และ 2.3 “ช่องทางการสรรหาบุคลากรเชิงรุก” องค์ประกอบที่ 3 “หลักเกณฑ์การสรรหาบุคลากรเชิงรุก” ทุกองค์ประกอบสามารถอธิบายร่วมกันได้ ร้อยละ 68.618

2) ผลการยืนยันการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยผู้เชี่ยวชาญ พบว่า โดยภาพรวมมีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์

620630003 : Major EDUCATIONAL ADMINISTRATION

Keyword : proactive recruitment

MISS Napaspon MOOLSIN : The Personnel Proactive Recruitment Thesis  
advisor : Associate Professor Mattana Wangthanomsak, Ph.D.

The purposes of this research were 1) to identify the factors of the personnel proactive recruitment according to the viewpoint of educational personnel, and 2) to verify the factors of the personnel proactive recruitment by the experts. The research populations consisted of 245 offices under Educational Service Area Office of the Basic Education Commission, Ministry of Education. The samples were 100 offices. The sample size was determined based on Group Matching in the ratio 1:1, the number of sample of 50 districts from the Secondary Educational Service Area Office and 50 districts from the Primary educational service area offices. There were 300 respondents including directors of the Educational Service Area Office, directors of Personnel Management Group and school directors. The research instruments were the semi-structured interview, the opinionnaire and the questionnaire of verify the research findings. The statistics used to analyze the data were frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation, exploratory factor analysis and content analysis.

The findings of this study were as follows:

1) The personnel proactive recruitment according to the viewpoint of educational personnel consisted of 3 factors: 1) Preparation for the personnel proactive recruitment consisted of 3 subfactors including 1.1) Efficiency development of the personnel proactive recruitment 1.2) Guidelines of the personnel proactive recruitment 1.3) Techniques of the personnel proactive recruitment, 2) Operation of the personnel proactive recruitment consisted of 3 subfactors including 2.1) Materials of the personnel proactive recruitment, 2.2) Activities of the personnel proactive recruitment 2.3) Channel of the personnel proactive recruitment, and 3) Criteria of the personnel proactive recruitment. The total variance explained by 3 components is 68.618 percentage.

2) The factors of the personnel proactive recruitment by the experts in the overall were verified to meet with accuracy standards, propriety standards, feasibility standards, and utility standards.

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เพราะได้รับความอนุเคราะห์อย่างยิ่ง จากรองศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วัฒนอนศักดิ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ที่ได้ให้คำแนะนำและเป็นต้นแบบของนักวิจัยที่ดีให้แก่ข้าพเจ้า ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร ที่เมตตาคอยให้กำลังใจและหาวิธีการแก้ไขปัญหา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายสุดา เตียเจริญ ตลอดจนประธานกรรมการ ดร.ณัฐริน เจริญเกียรติบวร และผู้ทรงคุณวุฒิภายใน รศ.ดร.วรกาญจน์ สุขสดเขียว และคณาจารย์ในภาควิชาการบริหารการศึกษาทุกท่าน เจ้าที่ภาควิชาการบริหารการศึกษา ที่ได้คำแนะนำช่วยเหลือ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณในความกรุณาของท่านเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ดร.ณัชชาธิ์ ไร่จันบุญฤทธิ์ นายนิรุทธ์ เข้มเงิน ดร.ขวัญสุดา วงษ์แหยม ดร.สุนิสา คงสุวรรณ ดร.จิรวรรณ สุรเสียง และดร.ชนิษฐา พลายเพชร และนางนิตยา บรรจงการ ผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้สัมภาษณ์งานวิจัย

ขอขอบพระคุณ ดร.ภูธร จันทะหงษ์ ปุณยจรัสธำรง ดร.จุฬาลักษณ์ ทรัพย์สุทธิ นายนิพนธ์ เบญจกุล ดร.ณัชชานุช สุดชาติ และดร.สามารถ กองโชค ผู้ทรงคุณวุฒิที่ยืนยันผลองค์ประกอบการวิจัย

ขอขอบพระคุณ นายนฤพงษ์ พิมพ์ทอง ผู้อำนวยการโรงเรียนประจักษ์ ร่องผู้อำนวยการโรงเรียน คณะครูโรงเรียนประจักษ์ รวมทั้งผู้บริหารคณะครูจากโรงเรียนพระอินทร์ศึกษา(กลุ่มสกุลอุทิศ) และโรงเรียนวัดลาดบัวหลวง(สหมิตรศึกษา) ตลอดจนนางณัฐภษา พสุสิทธิพงษ์ เพื่อนปริญญาเอก รุ่น 17/1 สาขาการบริหารการศึกษา รวมทั้งเพื่อน ๆ ปริญญาโท รุ่น 36 สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ที่คอยให้กำลังใจแก่ผู้วิจัยเสมอมา ทำให้การทำวิจัยเล่มนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีตามที่ตั้งใจไว้

สุดท้ายนี้ ขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา ที่อบรมเลี้ยงดู สนับสนุนทุนการศึกษา ให้ผู้วิจัยได้เติบโตในสังคมอย่างมีความสุข มีความเจริญและความปลอดภัย รวมทั้งญาติผู้ใหญ่ที่เคารพรักทุกท่าน คุณค่าประโยชน์อันเกิดจากวิทยานิพนธ์เล่มนี้ ผู้วิจัยขอน้อมบูชาแต่บิดามารดา ครูบาอาจารย์ที่อบรมสั่งสอน แนะนำ ให้การสนับสนุนและให้กำลังใจอย่างดียิ่งเสมอมา

นภัสภรณ์ มูลสิน

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญแผนภูมิ.....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ .....	14
ความเป็นมาและความสำคัญ.....	17
ปัญหาของการวิจัย .....	20
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	26
ข้อคำถามของการวิจัย.....	27
สมมติฐานการวิจัย.....	27
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	27
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	42
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	43
แนวคิดเกี่ยวกับการสรรหาบุคลากรเชิงรุก.....	43
ความหมายการสรรหาบุคลากรเชิงรุก .....	44
ประโยชน์ของการสรรหาบุคลากรเชิงรุก .....	56
กระบวนการสรรหาบุคลากรเชิงรุก .....	79
กลยุทธ์การสรรหาบุคลากรเชิงรุก .....	91
แนวทางการสรรหาบุคลากรเชิงรุก.....	109



ข้อมูลพื้นฐานกระทรวงศึกษาธิการ.....	118
วิวัฒนาการการจัดการศึกษาไทย .....	118
ผลกระทบภายหลังการเปลี่ยนแปลงสังคมและการปรับปรุงโครงสร้างส่วนราชการ .....	133
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.).....	135
สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) .....	140
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	141
งานวิจัยในประเทศ.....	141
งานวิจัยต่างประเทศ.....	150
สรุป.....	154
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	155
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	155
ระเบียบวิธีวิจัย .....	160
แผนแบบการวิจัย .....	160
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	160
ตัวแปรที่ศึกษา .....	161
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	162
การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ .....	163
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	164
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย .....	164
สรุป.....	166
บทที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	167
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการสรรหาบุคลากรเชิงรุก .....	168
ตอนที่ 2 ผลการยืนยันการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยผู้เชี่ยวชาญ .....	250
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	271

สรุปผลการวิจัย.....	272
อภิปรายผล.....	276
ข้อเสนอแนะการวิจัย.....	288
ข้อเสนอแนะทั่วไป.....	288
ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป.....	288
ภาคผนวก.....	289
ภาคผนวก ก.....	290
หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์เพื่อประกอบการวิจัย.....	290
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่ให้สัมภาษณ์งานวิจัย.....	292
แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ.....	293
ภาคผนวก ข.....	296
หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย.....	296
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย.....	298
ผลสรุปค่าดัชนีความสอดคล้องของวัตถุประสงค์.....	299
ภาคผนวก ค.....	304
หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือวิจัย (Try Out).....	304
รายชื่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ใช้ทดลองเครื่องมือ.....	306
ผลการวิเคราะห์ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามการวิจัย.....	307
ภาคผนวก ง.....	312
หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	312
รายชื่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง.....	314
แบบสอบถามการวิจัย.....	316
ภาคผนวก จ.....	328
หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญยืนยันผลองค์ประกอบการวิจัย.....	328

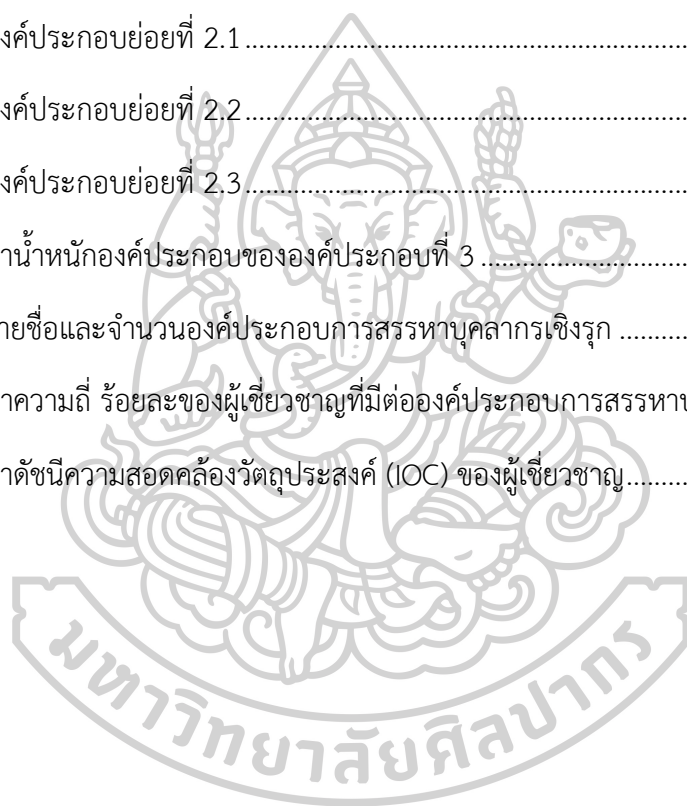
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญยื่นยันผลองค์ประกอบการวิจัย.....	330
แบบสอบถามยื่นยันผลการวิจัย.....	331
รายการอ้างอิง.....	357
ประวัติผู้เขียน.....	364



## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 ตารางเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างกลยุทธ์การสรรหาเชิงรุก .....	93
ตารางที่ 2 การวิเคราะห์กำลังคนที่มีทั้งในและนอกหน่วยงาน .....	106
ตารางที่ 3 เส้นทางการพัฒนารจัดการศึกษาไทย.....	118
ตารางที่ 4 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	161
ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการสรรหาบุคลากรเชิงรุก .....	170
ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสรรหาบุคลากรเชิงรุก .....	182
ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ .....	187
ตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	192
ตารางที่ 9 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของความคิดเห็นเกี่ยวกับการสรรหาบุคลากรเชิงรุก .....	195
ตารางที่ 10 ผลการทดสอบความเหมาะสมของข้อมูล.....	207
ตารางที่ 11 ค่าความแปรปรวนของการสรรหาบุคลากรเชิงรุก.....	208
ตารางที่ 12 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading).....	209
ตารางที่ 13 องค์ประกอบ จำนวนตัวแปรและค่าน้ำหนักองค์ประกอบการสรรหาบุคลากรเชิงรุก ..	213
ตารางที่ 14 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบขององค์ประกอบที่ 1 .....	213
ตารางที่ 15 ผลการทดสอบความเหมาะสมของข้อมูลในองค์ประกอบที่ 1 .....	218
ตารางที่ 16 องค์ประกอบและค่าความแปรปรวนของตัวแปรขององค์ประกอบที่ 1.....	219
ตารางที่ 17 น้ำหนักองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบที่ 1.....	220
ตารางที่ 18 องค์ประกอบที่ 1 .....	222
ตารางที่ 19 องค์ประกอบย่อยที่ 1.1.....	223
ตารางที่ 20 องค์ประกอบย่อยที่ 1.2.....	225

ตารางที่ 21	องค์ประกอบย่อยที่ 1.3 .....	227
ตารางที่ 22	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบขององค์ประกอบที่ 2 .....	231
ตารางที่ 23	ผลการทดสอบความเหมาะสมของข้อมูลในองค์ประกอบที่ 2 .....	235
ตารางที่ 24	องค์ประกอบและค่าความแปรปรวนของตัวแปรขององค์ประกอบที่ 2.....	236
ตารางที่ 25	น้ำหนักองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบที่ 2.....	237
ตารางที่ 26	องค์ประกอบย่อยที่ 2 .....	239
ตารางที่ 27	องค์ประกอบย่อยที่ 2.1 .....	239
ตารางที่ 28	องค์ประกอบย่อยที่ 2.2.....	241
ตารางที่ 29	องค์ประกอบย่อยที่ 2.3.....	243
ตารางที่ 30	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบขององค์ประกอบที่ 3 .....	246
ตารางที่ 31	รายชื่อและจำนวนองค์ประกอบการสรรหาบุคลากรเชิงรุก .....	250
ตารางที่ 32	ค่าความถี่ ร้อยละของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบการสรรหาบุคลากรเชิงรุก .....	251
ตารางที่ 33	ค่าดัชนีความสอดคล้องวัตถุประสงค์ (IOC) ของผู้เชี่ยวชาญ.....	299



## สารบัญแผนภูมิ

	หน้า
แผนภูมิที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	36
แผนภูมิที่ 2 วิธีการสรรหาบุคลากรเชิงรุก (The Proactive Recruitment Methodology).....	86
แผนภูมิที่ 3 กระบวนการสรรหาและเลือกสรรบุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการ พลเรือน.....	89
แผนภูมิที่ 4 ขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์การสรรหาบุคลากรเชิงรุก.....	105
แผนภูมิที่ 5 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	159
แผนภูมิที่ 6 แผนแบบการวิจัย.....	160
แผนภูมิที่ 7 องค์ประกอบที่ 1.....	229
แผนภูมิที่ 8 องค์ประกอบที่ 2.....	244
แผนภูมิที่ 9 องค์ประกอบการสรรหาบุคลากรเชิงรุก.....	249



## บทที่ 1

### บทนำ

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 ได้บัญญัติให้มีการดำเนินการปฏิรูปประเทศ ด้านการศึกษา ครอบคลุมให้เด็กเล็กได้รับการดูแลและพัฒนา ก่อนเข้ารับการศึกษา เพื่อให้เด็กเล็ก ได้รับการพัฒนาร่างกาย จิตใจ วินัย อารมณ์ สังคมและสติปัญญาให้สมกับวัยโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย ให้ดำเนินการตรากฎหมายเพื่อจัดตั้งกองทุนเพื่อลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา ให้มีกลไกและระบบ การผลิตคัดกรองและพัฒนาผู้ประกอบการวิชาชีพครูและอาจารย์ ให้ได้ผู้มีจิตวิญญาณของความเป็นครู มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริง ได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับความสามารถและประสิทธิภาพ ในการสอน รวมทั้งมีกลไกสร้างระบบคุณธรรมในการบริหารงานบุคคลของผู้ประกอบวิชาชีพครูให้มีการปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนทุกระดับเพื่อให้ผู้เรียนสามารถเรียนได้ตามความถนัดและ ปรับปรุงโครงสร้างของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อบรรลุเป้าหมายดังกล่าว โดยสอดคล้องกันทั้งใน ระดับชาติและระดับพื้นที่ ทั้งนี้บทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 มาตรา 261 กำหนดให้การปฏิรูปด้านการศึกษา มีคณะกรรมการที่มีความเป็นอิสระคณะหนึ่งที่คณะรัฐมนตรี แต่งตั้ง ดำเนินการศึกษาและจัดทำข้อเสนอแนะและร่างกฎหมายที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการให้บรรลุ เป้าหมายเพื่อเสนอคณะรัฐมนตรีดำเนินการต่อไป นอกจากนี้การปฏิรูปการศึกษายังเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิรูปประเทศเพื่อสนับสนุนการบรรลุตามยุทธศาสตร์ชาติที่กำหนดไว้ในด้านต่าง ๆ เนื่องด้วย การศึกษาเป็นพื้นฐานที่สำคัญของการพัฒนาประเทศ ดังนั้นแผนการปฏิรูปประเทศด้านการศึกษา จึงเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะสนับสนุนการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติทุกด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ ด้านความเท่าเทียมและความเสมอภาค ของสังคมและด้านขีดความสามารถในการแข่งขัน การพัฒนาเศรษฐกิจและการกระจายรายได้<sup>1</sup>

ผลพวงแห่งความเจริญที่รวดเร็วนี้มาจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่เป็นเสมือนหัวใจ สำคัญที่มีผลต่อการขับเคลื่อนโลกในศตวรรษที่ 21 การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นไม่เพียงแต่จะส่งผลทาง เศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม หากแต่ส่งผลกระทบต่อบริบทด้านการศึกษาหลายประการ ตั้งแต่ด้านผู้เรียน ครู บุคลากรทางการศึกษาและผู้บริหารการศึกษา เนื่องจากการศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้าง คน สร้างสังคมและสร้างชาติ ซึ่งเป็นกลไกหลักในการพัฒนากำลังคนให้มีคุณภาพ สามารถดำรงชีวิต อยู่ร่วมกับบุคคลอื่นได้อย่างเป็นสุข นอกจากนี้การศึกษามีบทบาทสำคัญในการสร้างความได้เปรียบ

---

<sup>1</sup> “รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 มาตรา 54,” **ราชกิจจานุเบกษา**, เล่ม 134 ตอนที่ 40 ก (6 เมษายน 2560): 79.

ของประเทศ เพื่อการแข่งขันและยืนหยัดในเวทีโลกภายใต้ระบบเศรษฐกิจและสังคมที่เป็นพลวัต ประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกจึงให้ความสำคัญและทุ่มเทกับการพัฒนาการศึกษา เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของตนให้สามารถก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของระบบเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ภูมิภาค และของโลก<sup>2</sup>

ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561 – 2580 ประกาศใช้ตั้งแต่วันที่ 8 ตุลาคม 2561 ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ชาติ 6 ด้าน คือ 1) ด้านความมั่นคง 2) ด้านความสามารถในการแข่งขัน 3) ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ 4) การสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม 5) การสร้างการเติบโตชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม 6) การปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ<sup>3</sup> ในสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงทางสังคมได้ส่งผลกระทบต่อการจัดการศึกษาของประชากรในประเทศเป็นอย่างมาก การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของคนในประเทศเป็นภารกิจสำคัญของกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งดำเนินการภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี พ.ศ.2561 - 2580 โดยมุ่งเน้น ยุทธศาสตร์ที่ 3 ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยขับเคลื่อนสำคัญในการยกระดับการพัฒนาประเทศไทยทุกมิติไปสู่เป้าหมายเป็นประเทศที่พัฒนาแล้วขับเคลื่อนโดยภูมิปัญญาและนวัตกรรมในอีก 20 ปีข้างหน้า ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการวางรากฐานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศอย่างเป็นระบบโดยจำเป็นต้องมุ่งเน้นการพัฒนาและยกระดับคนในทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่ดี เก่งและมีคุณภาพพร้อมขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไปข้างหน้าได้อย่างเต็มศักยภาพ ซึ่งคนไทยในอนาคตจะต้องมีความพร้อมทั้งกาย ใจ สติปัญญา มีพัฒนาการที่ดีรอบด้านและมีสุขภาวะที่ดีในทุกช่วงวัย มีจิตสาธารณะ รับผิดชอบต่อสังคมและผู้อื่น มัชยัสถ์ อุดม โอบอ้อมอารี มีวินัย รักษาศีลธรรมและเป็นพลเมืองดีของชาติ มีหลักคิดที่ถูกต้อง มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 มีทักษะสื่อสารภาษาอังกฤษและภาษาที่ 3 และอนุรักษ์ภาษาท้องถิ่น มีนิสัยรักการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตสู่ การเป็นคนไทยที่มีทักษะสูง เป็นนวัตกรรม นักคิด ผู้ประกอบการ เกษตรกร ยุคใหม่และอื่น ๆ โดยมีสัมมาชีพตามความถนัดของตนเอง<sup>4</sup>

<sup>2</sup> สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา , **แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579** (กรุงเทพมหานคร: พริกหวานกราฟฟิค จำกัด, 2560) 1.

<sup>3</sup> “ประกาศเรื่องยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580),” **ราชกิจจานุเบกษา**, เล่ม 135 ตอนที่ 82 ก (13 ตุลาคม 2561): 1.

<sup>4</sup> สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, **ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี พ.ศ. 2561 - 2580** (กรุงเทพมหานคร: สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ, 2561), 34.



ในหลายองค์กรได้ตั้งข้อสังเกตถึงอัตราการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งค่อนข้างแตกต่างจากโลกในอดีต เมื่อใดก็ตามที่อารยธรรมได้ผ่านการปฏิวัติทางเทคนิคทางเทคโนโลยีย่อมก่อให้เกิดความยุ่งยากเมื่อนั้น การเปลี่ยนแปลงที่ราบเรียบแต่รวดเร็วสู่การสร้างสภาพแวดล้อมใหม่ ๆ ทำให้องค์กรมีการแข่งขันเพื่อชิงความเป็นเลิศ ดังนั้นไม่เพียงแต่ผู้บริหารเท่านั้นที่ต้องเปลี่ยนแปลงบุคลากรในองค์กรก็ต้องมีการเตรียมความพร้อมและพัฒนาศักยภาพให้สามารถรับกับการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วได้ ผู้บริหารจึงต้องเตรียมการเพื่อให้องค์กรอยู่รอดไปจนถึงอนาคตไม่ใช่เพียงแค่รอดตัวในโลกปัจจุบันเท่านั้น ทั้งต้องเร่งปรับตัวและองค์กรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น แสวงหากลยุทธ์ในการบริหาร เพื่อให้เกิดคุณภาพทั้งองค์กรเจริญเติบโตและเกิดความเป็นเลิศภายใต้สถานการณ์ที่มีความรุนแรงและท่ามกลางความแตกต่างทางความคิด ความรู้สึกที่ดีต่อวิชาชีพ การทำงานร่วมกับครู ซึ่งเป็นผู้รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง การหลอมรวมความคิดของสมาชิกให้เป็นหนึ่งเดียวคงเป็นเรื่องยาก จึงเป็นเรื่องท้าทายสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นกลไกและตัวแปรสำคัญในด้านการจัดการศึกษา ให้มีคุณภาพและมีอิทธิพลสูงสุดต่อคุณภาพของผลลัพธ์ที่เกิดจากการบริหาร ต้องมีอุดมการณ์และความมุ่งมั่นให้การศึกษามีคุณภาพควบคู่คุณธรรม ต้องมีลักษณะ โดดเด่นเหมาะสม มีความรู้เชิงทฤษฎี ทักษะ บทบาทหน้าที่ คุณธรรมและประสพการณ์ ทางการบริหารการศึกษายุคใหม่ เพื่อนำพาสถานศึกษาให้ประสบผลสำเร็จ สามารถสนองต่อการแข่งขันและทันสมัยเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร<sup>5</sup>

การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ครอบคลุมตั้งแต่เรื่องการปรับเปลี่ยนค่านิยมและวัฒนธรรม การพัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต ปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ซึ่งคณะกรรมการอิสระเพื่อการปฏิรูปการศึกษา (กอปศ.) ได้กำหนดแผนงานเพื่อการปฏิรูปการศึกษา ในส่วนของการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาในสถานศึกษามีเป้าหมายหรือผลอันพึงประสงค์และผลสัมฤทธิ์ คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีคุณสมบัติ สมรรถนะ และความรู้ความเชี่ยวชาญ ประสพการณ์ และสนับสนุนให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับการพัฒนาความรู้ สมรรถนะ และประสพการณ์ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติหน้าที่ รวมไปถึงการพัฒนาผู้ที่มีโอกาสจะได้รับการคัดเลือกหรือสรรหาเป็นผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ที่ไม่ผ่านการประเมิน<sup>6</sup>

<sup>5</sup> ศรุตดา ชัยสุวรรณ, **ความเป็นผู้นำทางการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2561), 470 - 471.

<sup>6</sup> คณะกรรมการอิสระเพื่อการปฏิรูปการศึกษา, **แผนการปฏิรูปประเทศด้านการศึกษา** (กรุงเทพมหานคร: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2562), 139

บุคลากรที่มีสมรรถนะสูงเป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ มีศักยภาพในการปฏิบัติงาน ความคิดสร้างสรรค์ ทักษะในการสื่อสาร ความเป็นผู้นำ ความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ด้วยตนเองอย่างผู้ที่มีความฉลาดทางอารมณ์ สามารถปฏิบัติงานตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ในอนาคตได้อย่างมีอาชีพ สร้างองค์กรให้มีคุณภาพผ่านพ้นวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ได้ ซึ่งการพัฒนากระบวนการศึกษาและการเรียนรู้จำเป็นต้องมีการพัฒนาและวางระบบและกลไกที่เอื้อให้เกิดการขับเคลื่อนประเด็นยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ<sup>7</sup> จึงจำเป็นต้องสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและทักษะที่เหมาะสมกับองค์กรให้เข้ามาร่วมปฏิบัติงาน โดยองค์กรจะต้องมุ่งใจให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาสมัคร สิ่งสำคัญที่จะทำให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้ในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน คือ การสรรหาบุคลากรเชิงรุกที่เหมาะสมให้เข้ามาทำงานในองค์กร

### ความเป็นมาและความสำคัญ

วิวัฒนาการจัดการศึกษาของประเทศไทย ถือได้ว่ามีมาช้านานแต่ครั้งกรุงสุโขทัยเป็นราชธานี และเจริญรอยสืบมาจนถึงต้นสมัยรัตนโกสินทร์ เป็นการจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับสภาพบ้านเมือง และความเป็นอยู่ของพลเมือง นอกจากบิดามารดาและญาติพี่น้องในครอบครัว มีหน้าที่สั่งสอนบุตรหลานเรื่องความประพฤติ และการงานอาชีพแล้ว สำนักเรียนส่วนใหญ่ คือ วัด สอนบุตรหลานราษฎรทั่วไป มีพระภิกษุ ทำหน้าที่อบรมสั่งสอนศิษย์ของตนตามความสามารถที่จัดได้ สำนักเรียนอีกแห่งหนึ่ง คือ สำนักราชบัณฑิต มีกษัตริย์ในพระราชวัง บ้านผู้รู้ ผู้เป็นนักปราชญ์ ส่วนใหญ่สอนเจ้านายบุตรหลานและขุนนางและข้าราชการ<sup>8</sup> การศึกษาเล่าเรียนจึงเป็นของบุคคลจำนวนน้อย ผู้ที่ได้รับการศึกษาเล่าเรียนจึงมักเป็นบุคคลชั้นสูง ประชาชนส่วนใหญ่ไม่ค่อยมีโอกาส โรงเรียนซึ่งเป็นสถานที่ให้การศึกษแก่ประชาชน ยังไม่ได้มีการจัดตั้งขึ้นเป็นแบบแผน สถานที่เล่าเรียนจึงมักจะอยู่ในราชสำนัก วัดใหญ่ ๆ และบ้าน วิชาที่เล่าเรียนได้แก่ อ่าน เขียนหนังสือไทยและคิดเลขบ้างเล็กน้อย วิชาอาชีพที่สอนส่วนมากก็เป็นการฝึกงานและอาชีพสืบต่อจากบรรพบุรุษ การจัดตั้งสถานศึกษาที่เรียกกันว่าโรงเรียนนั้นเพิ่งมีการจัดตั้งขึ้นเป็นครั้งแรกใน พ.ศ. 2414<sup>9</sup>

<sup>7</sup> สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, **การศึกษาแนวทางการพัฒนากำลังคนให้มีสมรรถนะสูงและมีทักษะยุคหลังโควิด-19 (Post-Covid Skills)** (กรุงเทพมหานคร: พริกหวานกราฟฟิค จำกัด , ธันวาคม 2566), 11 – 14.

<sup>8</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, **13 ทศวรรษ 130 ปี กระทรวงศึกษาธิการ** (กรุงเทพมหานคร: บริษัท อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน), 2565), 50 - 73.

<sup>9</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, **98 ปี กระทรวงศึกษาธิการ** (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภา, 2533), 128.

กรมศึกษาธิการ เป็นหน่วยงานรับผิดชอบการศึกษา และได้ยกระดับเป็นกระทรวงต่อมา เมื่อพิจารณาจากพระบรมราชโองการในพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวที่ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าโปรดกระหม่อม ประกาศตั้งกรมศึกษาธิการเพื่อเป็นแบบแผนให้แพร่หลายสำหรับบังคับบัญชาราชการฝ่ายการเล่าเรียน เป็นที่น่าสังเกตว่า คำว่า “ศึกษา” ใช้ในชื่อหน่วยงานและตำแหน่งผู้บริหารสูงสุดของกรมครั้งนั้น คือ ข้าหลวงผู้บังคับบัญชาการศึกษา

ใน พ.ศ.2432 โปรดเกล้าโปรดกระหม่อมให้รวมกรมธรรมการ กรมสังฆการี กรมโรงพยาบาล กรมพิพิธภัณฑสถานและกรมศึกษาธิการ เข้าด้วยกันตั้งเป็นกระทรวงธรรมการ (แต่ยังเรียกเป็นกรมอยู่) และใน พ.ศ. 2433 โปรดเกล้าโปรดกระหม่อม ให้กรมหมื่นดำรงราชานุภาพ มาเป็นอธิบดีกระทรวงธรรมการตำแหน่งเดียว แต่เมื่อโปรดเกล้าโปรดกระหม่อมตั้งกระทรวงเสนาบดีขึ้น เมื่อวันที่ 1 เมษายน 2435 โปรดเกล้าโปรดกระหม่อม ให้สมเด็จพระยาดำรงราชานุภาพ ดำรงตำแหน่งเสนาบดีกระทรวงมหาดไทย และโปรดเกล้าโปรดกระหม่อม ให้เจ้าพระยาภาสกรวงษ์ (พร บุนนาค) เมื่อครั้งเป็นพระยาภาสกรวงษ์ ดำรงตำแหน่งเสนาบดีกระทรวงธรรมการ

ใน พ.ศ.2441 ภายหลังจากที่พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว เสด็จกลับจากการเสด็จประพาสยุโรปครั้งที่ 1 และภายหลังจากที่เจ้าพระยาพระเสด็จสุเรนทราธิบดี (ม.ร.ว.เปีย มาลากุล) เมื่อครั้งเป็นพระยาวิสุทธสุริยศักดิ์ อัครราชทูตสยามในประเทศอังกฤษเข้ามากราบทูล เมื่อวันที่ 8 เมษายน 2441 แล้ว พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวทรงปรึกษาหารือเกี่ยวกับการจัดการศึกษากับบุคคลสำคัญอย่างกว้างขวาง พร้อมทั้งกระตุ้นเตือนให้กระทรวงธรรมการดำเนินการปรับปรุงการศึกษาโดยเร่งด่วน หลังจากนั้นไม่นานเจ้าพระยาภาสกรวงษ์นำจัดทำโครงการศึกษาสำเร็จและแพร่หลายเมื่อ พ.ศ.2441 โครงการศึกษานี้ถือเป็น “แผนการศึกษา (แห่งชาติ)” ฉบับแรก เป็นนโยบายการดำเนินงานจัดการศึกษาทุกด้านของกระทรวงธรรมการทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค

ด้วยการจัดการศึกษาไทยระยะแรกที่แพร่หลายทั่วพระราชอาณาจักร มีพระพุทธศาสนาเป็นพื้นฐาน พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ได้ตราประกาศพระบรมราชโองการใน พ.ศ.2441 เรื่องการขยายการศึกษาตามหัวเมืองโดยอาศัยคณะสงฆ์ว่า ให้จัดการตีพิมพ์หนังสือเรียนแบบหลวงทั้งในส่วนที่จะสอนธรรมปฏิบัติและวิชาความรู้ยิ่งขึ้นเป็นอันมาก เพื่อจะพระราชทานแก่ภิกษุสงฆ์ทั้งหลายไว้สำหรับฝึกสอนกุลบุตรทั่วไป และใน พ.ศ.2445 ได้มีพระราชบัญญัติลักษณะปกครองสงฆ์ ร.ศ.120 มีความว่า พระสงฆ์ คณะสงฆ์ทุกระดับชั้น ต้องมีหน้าที่บำรุงการศึกษาในวัด การศึกษาเป็นหน้าที่ประกาศหนึ่งที่วัดจะพึงจัด

ใน พ.ศ.2452 เพื่อดูแลโรงเรียนในหัวเมืองให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และโดยเรียบร้อย ตำแหน่งธรรมการจังหวัด ถือเป็นตัวแทนกระทรวงธรรมการ มีภารกิจครอบคลุม 3 ด้าน คือ

การศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม โดยเฉพาะงานด้านการศึกษา มีขอบข่ายกว้างขวาง ดูแลตั้งแต่ ประถมศึกษา มัธยมศึกษา อาชีวศึกษา รวมถึงการฝึกหัดครูในจังหวัดที่มีโรงเรียนฝึกหัดครู

พระราชบัญญัติประถมศึกษา พ.ศ.2464 เป็นพระราชบัญญัติฉบับแรกและฉบับสำคัญใน ประวัติศาสตร์การศึกษาของประเทศไทย พระราชดำริของพระองค์ที่ทรงมีพระราชประสงค์ให้ราษฎร ได้ศึกษาเล่าเรียนกันโดยทั่วถึง ก็มาได้รับความสำเร็จสมพระราชประสงค์ใน พ.ศ.2464 ด้วยการที่ พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัวพระราชโอรสได้ทรงประกาศพระราชบัญญัติประถมศึกษา พ.ศ.2464 นี้ พระราชบัญญัติฉบับที่กล่าวถึงนี้ตราเมื่อ 1 กันยายน 2464 และมีผลบังคับใช้เมื่อ 1 ตุลาคม 2464 ปีเดียวกัน การตั้งและดำเนินการประถมศึกษาใช้เงินศึกษาพลี ซึ่งเรียกเก็บจากชาย ธรรมดาอยู่ระหว่าง 18 ปี ถึง 60 ปี

พระราชบัญญัติประถมศึกษา พ.ศ.2523 นับเป็นการเปลี่ยนแปลงยิ่งใหญ่ทางการศึกษา ระดับพื้นฐาน คือ เปลี่ยนโครงสร้างของการถมศึกษาเสียใหม่ แต่เดิมนั้นการศึกษาระดับนี้ จะมีผู้จัด หลายฝ่ายด้วยกัน คือ รัฐบาล เทศบาล และเอกชน ของฝ่ายรัฐบาลยังแยกผู้จัดออกเป็น กระทรวงศึกษาธิการส่วนหนึ่ง เรียกว่าโรงเรียนรัฐบาล สังกัดกรมสามัญศึกษา ส่วนกระทรวงมหาดไทย จัดเรียกว่าโรงเรียนประชาบาล สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด กรมการปกครอง

พ.ศ.2523 จัดตั้งหน่วยงานระดับกรม 2 หน่วยงาน คือ 1) สำนักงานคณะกรรมการ ข้าราชการครู (กค.) ปัจจุบัน คือ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (สำนักงาน ก.ค.ศ.) ทำหน้าที่เป็นเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการดำเนินงานในหน้าที่ของคณะกรรมการ ข้าราชการครู (กค.) ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ. 2523 ประกาศใช้บังคับเมื่อวันที่ 1 ตุลาคม 2523 ต่อมาพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 54 กำหนดให้มีองค์กร กลางบริหารงานบุคคลของข้าราชการครู และได้มีการตราพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและ บุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 ประกาศใช้บังคับเมื่อวันที่ 24 ธันวาคม 2547 โดยกำหนดให้มี สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เรียกโดยย่อว่า “สำนักงาน ก.ค.ศ.” ให้มีหน้าที่ดำเนินงานในหน้าที่ของคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) ซึ่งเป็นองค์กรกลางบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา<sup>10</sup> บริหารงาน วิเคราะห์มาตรฐานของข้าราชการครู และจัดระบบบริหารราชการการศึกษาให้เหมาะสมมี ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น 2) สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (สปช.) โดยรับโอนงาน การศึกษาประชาบาลที่เคยโอนไปยังองค์การบริหารส่วนจังหวัด กระทรวงมหาดไทย กับรับโอน

<sup>10</sup> สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, **ประวัติความเป็นมา**, เข้าถึงเมื่อ 24 ธันวาคม 2566, เข้าถึงได้จาก [https://otepc.go.th/th/content\\_page/item/12-2012-07-13-02-46-21.html](https://otepc.go.th/th/content_page/item/12-2012-07-13-02-46-21.html)

โรงเรียนประถมศึกษบางแห่งที่เคยสังกัดกรมสามัญศึกษา มารวมอยู่ในหน่วยงานใหม่นี้ของกระทรวงศึกษาธิการ<sup>11</sup>

จะเห็นได้ว่า ในอดีตการสรรหาบุคลากรเชิงรุกได้เกิดขึ้นในวงการการศึกษา โดยมีพระเป็นครู ใช้สถานที่วัดเป็นโรงเรียน ดังพระราชดำริปฏิรูปการศึกษาของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าอยู่หัว รัชกาลที่ 5 ได้ทรงจัดการศึกษาขั้นต้นให้กับประชาชนทั่วไป และทรงตัดสินพระทัยให้อยู่ในความรับผิดชอบของสมเด็จพระมหาสมณเจ้า กรมพระยาวชิรญาณวโรรส และสมเด็จพระเจ้าบรมวงศ์เธอ กรมพระยาดำรงราชานุภาพ เสนาบดีกระทรวงมหาดไทยดูแลเรื่องงบประมาณ โดยให้วัดเป็นโรงเรียน ให้พระภิกษุสงฆ์เป็นครูที่อบรมสั่งสอน<sup>12</sup>

การสรรหาบุคลากรเชิงรุกจึงเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญต่อการวางแผนบริหารกำลังคน และเป็นจุดเริ่มต้นที่จะทำให้ได้มาซึ่ง คนเก่งคนดี มีความรู้ความสามารถ มีความเหมาะสมเข้าสู่ส่วนราชการในการขับเคลื่อนแผนงาน โครงการต่าง ๆ ตามพันธกิจของส่วนราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุด และเพื่อให้องค์กรได้บุคลากรที่มีคุณภาพและเพียงพอต่อการทำงานให้กับองค์กร การสรรหาบุคลากรเชิงรุกจึงเป็นกลยุทธ์หนึ่งในการสรรหาบุคลากรขององค์กรต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต รวมถึงการเพิ่มประสิทธิภาพของช่องทางและวิธีการสรรหาที่เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายให้มากที่สุดและรวดเร็วที่สุด เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถตรงตามที่ต้องการ

### ปัญหาของการวิจัย

การศึกษาของคนไทยสมัยโบราณ เป็นการศึกษาตามประเพณีนิยม ศูนย์รวมของศิลปวิทยาการต่าง ๆ อยู่ที่วัด ดังนั้นเมื่อบุตรชายโตพอสมควร บิดามารดาก็จะนำไปฝากพระภิกษุ เพื่อให้ได้รับทั้งการศึกษาและการอบรมบ่มนิสัยเบื้องต้น คือ อ่านเขียนอักษรวิธีและศึกษาเกี่ยวกับพุทธศาสนา คุณธรรม และจริยธรรม ส่วนวิชาชีพนั่น เป็นผลพลอยได้จากการที่พระภิกษุผู้เป็นอาจารย์มีความรู้ในวิชาชีพด้านใดด้านหนึ่ง เช่น ความรู้ด้านการช่าง การต่อสู้อุตสาหกรรม แต่ส่วนใหญ่เด็กชายมักฝึกวิชาชีพต่อจากบรรพบุรุษของตน ผู้ที่สำเร็จการศึกษาจากวัด สามารถที่จะประกอบวิชาชีพดำรงชีวิตทำหน้าที่เป็นพลเมืองดีของชาติได้ทั้งในยามที่บ้านเมืองสงบ หรือแม้เมื่อเกิดสงคราม ชายฉกรรจ์ที่มีความรู้ด้าน

<sup>11</sup> เรื่องเดิม, 50 - 73.

<sup>12</sup> อวรุท ธีระเอก, ภาษาเจ้า ภาษานาย, สำนักพิมพ์ มติชน, 2560, อ้างจาก คณินนิตย์ จันทบุตร. การเคลื่อนไหวของยุวสงฆ์ไทยรุ่นแรก พ.ศ. 2477-2488, มุลนิธิโครงการตำราสังคมศาสตร์และมานุษยศาสตร์, 2528, เข้าถึงเมื่อ 1 พฤษภาคม 2567, เข้าถึงได้จาก [https://www.silpa-mag.com/history/article\\_79135](https://www.silpa-mag.com/history/article_79135)

อาวุธยุทธภัณฑ์ ก็จะสมัครเข้ามาทำหน้าที่ต่อสู้ข้าศึกป้องกันบ้านเมือง เป็นโอกาสที่จะได้แสดงฝีมือ เพื่อแสวงหายศศักดิ์ต่อไป แต่ไม่นานเมื่อบ้านเมืองสงบ ผู้คนก็จะกลับเข้าสู่อาชีพและความเป็นอยู่ตามแบบเดิม การศึกษาวิชาการจากวัดและครอบครัวจึงเป็นการเพียงพอแก่การดำรงชีวิตทั้งของตนเอง และของบ้านเมืองในสมัยนั้น จนถึงรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว เมื่อเกิดภัยคุกคามจากจักรวรรดินิยมตะวันตก เป็นเหตุให้เพื่อนบ้านของไทยต้องตกเป็นอาณานิคมของชาวตะวันตก พระองค์ต้องทรงปรับเปลี่ยนพระบรมราโชบายในการบริหารประเทศใหม่ เพื่อป้องกันภัยอันตรายจากนักล่าอาณานิคม โดยเฉพาะพระบรมราโชบายในการพัฒนาประเทศให้เจริญก้าวหน้าทัดเทียมอารยประเทศ ป้องกันการเข้ามามีอำนาจการปกครองบ้านเมืองของชาวตะวันตก ทรงพบว่าการพัฒนาประเทศจะสำเร็จได้ผลรวดเร็วในทุกๆ ด้าน ทุกคนในชาติจะต้องมีความรู้วิทยาการสมัยใหม่ เข้าใจในสถานการณ์ของประเทศและหน้าที่ของตนเอง ซึ่งความรู้ความเข้าใจดังกล่าวจะได้มาจากการศึกษาเท่านั้น

การศึกษาจากวัดเริ่มไม่เพียงพอที่จะดำเนินชีวิตและปกป้องประเทศชาติ ครั้นถึงรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว การคุกคามของนักล่าอาณานิคมยิ่งทวีความเข้มข้นรุนแรงขึ้น จึงยิ่งตระหนักพระราชหฤทัยถึงความสำคัญของการศึกษามากขึ้น โดยเฉพาะการศึกษาวิทยาการสมัยใหม่ เพราะการศึกษาตามแบบเดิมของไทยนั้นไม่เพียงพอที่จะดำเนินชีวิตในสถานการณ์คับขันของบ้านเมือง การศึกษาในหมู่พระบรมวงศานุวงศ์ซึ่งกำลังดำเนินอยู่ในเวลานั้นก็ไม่เพียงพอพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว มีพระราชดำริว่า การศึกษาของคนไทยสมัยโบราณเริ่มขึ้นและจบลงที่วัด และทุกหมู่บ้าน ทุกตำบล ทุกอำเภอ จะต้องมียัด แต่ละวัดก็ล้วนมีอาณาบริเวณกว้างขวาง โดยเฉพาะศาลาการเปรียญของทุกวัดนั้นก็กว้างขวาง เหมาะแก่การจัดเป็นสถานที่เรียนได้อย่างสบาย และประการสำคัญที่มีพระราชดำริถึง คือ วัดมีอิทธิพลเหนือจิตใจคนในสมัยนั้น เพราะประกอบด้วยความสงบเงียบ ความสะอาดเรียบร้อย แต่การที่จะใช้ศาลาวัดเป็นโรงเรียนนั้น ก็มีใ้ใช้ว่าจะเป็นไปได้โดยสะดวก เพราะในเบื้องต้นทางวัดก็ยังไม่เห็นถึงคุณประโยชน์ของการศึกษาวิทย์การสมัยใหม่ อีกทั้งประชาชนบางส่วนที่อยู่ห่างไกลเมืองหลวงก็ยังคงมีความเชื่อแบบเดิมและยังไม่เห็นคุณประโยชน์ของการศึกษา ทำให้ทั้งประชาชนและพระสงฆ์พากันต่อต้านในการที่จะใช้ศาลาวัดเป็นสถานที่สำหรับสอนหนังสือเด็ก แม้จะทรงมอบหมายให้สมเด็จพระมหาสมณเจ้า กรมพระยาวชิรญาณวโรรส ทรงเป็นประธานในการจัดวัดให้เป็นโรงเรียนทั่วพระราชอาณาจักร โดยอาศัยประเพณีโบราณและความนิยมของไทย โรงเรียนก็น่าจะเกิดขึ้นได้ไม่ยากนัก<sup>13</sup>

<sup>13</sup> สุพจน์ แจ่มเร็ว, “พระบรมราโชบายการจัดการศึกษาสมัยใหม่ ในพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว” ศิลปวัฒนธรรม ปีที่ 37, ฉบับที่ 1 (พฤศจิกายน 2558).

บทบาทด้านการศึกษาของพระสงฆ์ค่อย ๆ เสื่อมความนิยมลง เมื่อวัฒนธรรมสมัยใหม่เข้ามาเผยแพร่ ความเจริญของวิทยาการตามแนวตะวันตกทำให้วัดที่เคยเป็นศูนย์กลางด้านการศึกษาและวิทยาการ พระสงฆ์เป็นผู้นำด้านปัญญามีหน้าที่อบรมสั่งสอนค่อย ๆ ถูกลดบทบาท ด้วยชนชั้นกลางและชนชั้นสูงจำนวนมากพิจารณาว่าเป็นของล้าสมัย ไม่เอื้อต่อการพัฒนาประเทศในแนวสมัยใหม่ ความไม่ทันสมัยในการศึกษาตามระบอบเดิมจึงเป็นความจำเป็นที่จะต้องมี “ครูอาชีพ” ทำหน้าที่การสอนตามมาตรฐานแบบสากล โดยรัฐเข้ารับช่วงการศึกษาให้เป็นของรัฐ จัดตั้งโรงเรียน วิทยาลัย และมหาวิทยาลัยขึ้น บทบาทด้านการศึกษาของคณะสงฆ์จึงค่อยลดลงตามลำดับ

ความขัดแย้งระหว่างพระสงฆ์และครูอาชีพเพิ่มมากขึ้นในปลายรัชกาลที่ 6 จึงมีพระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯ ให้แบ่งหน้าที่ในราชการกระทรวงธรรมการเป็น 2 ภาค คือ การพระศาสนาและการศึกษา โดยกำหนดให้กิจการด้านศาสนาอยู่ในความรับผิดชอบของกรมธรรมการ และงานด้านการศึกษาอยู่ในความรับผิดชอบของกรมศึกษาธิการ (ภายหลังโอนกรมธรรมการไปสังกัดกระทรวงวัง เปลี่ยนชื่อกระทรวงธรรมการเป็นกระทรวงศึกษาธิการ) บทบาทพระสงฆ์ด้านการศึกษาถดถอยลงด้วยสาเหตุหลายประการ เช่น การไม่อาจปรับตัวเข้ากับวิทยาการสมัยใหม่, ข้อจำกัดทางสมณเพศทำให้พระภิกษุไม่สามารถให้การศึกษาแก่เด็กผู้หญิง, การบวชซึ่งเคยเป็นประเพณีในการศึกษาเล่าเรียนค่อย ๆ ลดความสำคัญลงเป็นเพียงเพื่อรักษาประเพณี ฯลฯ วัดจึงไม่ใช่ที่ศึกษาเล่าเรียนเช่นที่ผ่านมา การลดบทบาทของวัดด้านการศึกษาเห็นได้จากการสร้างโรงเรียนเพื่ออำนวยความสะดวกด้านการศึกษาแทนวัด และในพระราชบัญญัติประถมศึกษา พ.ศ. 2464 ก็ไม่ได้กำหนดบทบาทของพระสงฆ์ให้มีส่วนช่วยเหลือในการศึกษาแต่อย่างใด แม้โรงเรียนจำนวนมากไม่น้อยต้องอาศัยสถานที่ภายในวัดเป็นที่ทำการที่เรียกว่า “โรงเรียนประชาบาล” และใช้ชื่อว่า “โรงเรียนวัด...” แต่พระสงฆ์ในวัดนั้นก็ไม่ได้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการศึกษาอีกต่อไป

ต่อมาพระราชบัญญัติคณะกรรมการการประถมศึกษา พ.ศ.2523 คำว่า “ข้าราชการครู” หมายถึง บุคคลซึ่งได้รับบรรจุและแต่งตั้งตามพระราชบัญญัตินี้ (พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ.2523) ให้รับราชการโดยได้รับเงินเดือนจากเงินงบประมาณ หมวดเงินเดือนในกระทรวงศึกษาธิการ เพราะคำว่า “ข้าราชการครู” ตามความหมายของพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู จะหมายถึงบุคคลทุกคนที่บรรจุและแต่งตั้งให้รับราชการและกินเงินเดือนในเงินงบประมาณหมวดเงินเดือนทั้งหมด ซึ่งจะรวมข้าราชการครูในพระราชบัญญัติประถมศึกษา พ.ศ.2523 หมายความว่าเพียงข้าราชการครูที่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาเท่านั้น แม้ครูโรงเรียนเทศบาลและโรงเรียนราษฎร์ ผู้มิได้สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาก็ไม่ใช่ข้าราชการครูตามมาตรา 3 แห่งพระราชบัญญัติคณะกรรมการการประถมศึกษา พ.ศ.2523 ครูในโรงเรียนเทศบาลและโรงเรียนราษฎร์คงต้องไปขึ้นอยู่กับพระราชบัญญัติว่าด้วยการนั้นอีกทอดหนึ่ง

พระราชบัญญัติครู คำว่า “ข้าราชการครู” ตามพระราชบัญญัติข้าราชการครู พ.ศ.2523 ให้ความหมายไม่ว่า หมายถึง “บุคคลซึ่งได้รับบรรจุและแต่งตั้งตามพระราชบัญญัตินี้ (พระราชบัญญัติข้าราชการครู พ.ศ.2523) ให้รับราชการโดยได้รับเงินเดือนจากเงินงบประมาณหมวดเงินเดือนในกระทรวงศึกษาธิการ” สาระสำคัญของพระราชบัญญัติครู โครงสร้างของพระราชบัญญัติฉบับนี้ เน้นที่ “ครูสภา” องค์ประกอบของคณะกรรมการอำนวยการครูสภา อำนาจหน้าที่ รายได้ สมาชิก ครูและการควบคุมดูแลครูของกระทรวงศึกษาธิการ อธิบายได้ดังนี้

ครูสภา เป็นสภาในกระทรวงศึกษาธิการ มีฐานะเป็นนิติบุคคล กระทรวงศึกษาธิการมุ่งหมายให้ครูสภา เป็นสภาของบรรดาครูทั้งหลาย ในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ เป็นศูนย์รวมของข้าราชการครู และครูตามความหมายของมาตรา 24 ได้แก่ พนักงานครูเทศบาล ผู้ทำการสอนในสถานศึกษาของกรุงเทพมหานคร และสถานศึกษาที่กระทรวงศึกษาธิการควบคุมดูแล โดยรับเงินเดือนประจำด้วย ครูสภามีสำนักงานเลขาธิการครูสภา เป็นสำนักงานบริหารงานของครูสภา โดยมีเลขาธิการครูสภาเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบและบริหารงานของสำนักงานตามสายงานเลขาธิการครูสภาขึ้นตรงต่อประธานกรรมการอำนวยการครูสภา ซึ่งได้แก่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ<sup>14</sup>

เหตุผลการประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ.2523 ประกอบด้วยเหตุผลดังนี้ “เนื่องจากกฎหมายว่าด้วยครู ได้กำหนดให้ครูสภาเป็นองค์กรบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครูแทน ก.พ. เพราะข้าราชการมีเป็นจำนวนมากและกระจายไปทั่วประเทศอีกทั้งลักษณะงาน ตำแหน่งหน้าที่ของข้าราชการครูก็แตกต่างไปจากข้าราชการพลเรือนประเภทอื่น ๆ แต่ครูสภาก็มิได้จัดตั้งขึ้นเป็นส่วนราชการเพื่อการบริหารงานบุคคล ทำให้ไม่เหมาะสมที่จะดำเนินงานบริหารงานบุคคล สำหรับข้าราชการครูต่อไป ตามโครงสร้างและระบบบริหารการศึกษาที่จะปรับปรุงขึ้นใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งโครงสร้างและระบบบริหารการประถมศึกษาที่กำหนดให้มอบอำนาจการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครูไปดำเนินงานในระดับจังหวัด เพื่อให้การบริหารงานบุคคลมีความคล่องตัวและสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น จึงจำเป็นต้องตราพระราชบัญญัตินี้”

ตำแหน่งข้าราชการครู ก่อนหน้าวันที่ 1 ตุลาคม 2523 ข้าราชการครูเป็นข้าราชการพลเรือนประเภทหนึ่งรวมอยู่ในหมู่ข้าราชการพลเรือนอื่น ในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 การกำหนดตำแหน่ง อัตราเงินเดือน การบรรจุแต่งตั้ง การเลื่อนขั้นเงินเดือน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งทั้งหลายทั้งปวงเหล่านี้ นอกจากจะใช้บทกฎหมายอย่างเดียวกับข้าราชการพลเรือนอื่น ๆ แล้ว ในส่วนที่ข้าราชการครูมีลักษณะงาน ตำแหน่งและการบริหารงานผิดแผกแตกต่างจากข้าราชการอื่น จึงแยกตัวออกไปด้วยการประกาศใช้พระราชกฤษฎีกา ซึ่งพระราชกฤษฎีกาฉบับนั้น เรียกว่า พระ

<sup>14</sup> เรื่องเดียวกัน, 274.



ราชกฤษฎีการะเบียบข้าราชการครู พ.ศ.2520 และพร้อมกันนั้นครุสภาได้จัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่งข้าราชการครู โดยอาศัยอำนาจตามความมาตรา 5 แห่งพระราชกฤษฎีการะเบียบข้าราชการครู พ.ศ.2520 เป็นหลักขึ้นใช้ในการบริหารงานบุคคลอีกด้วย บัดนี้มีพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ.2523 ใช้แล้ว พระราชกฤษฎีการะเบียบข้าราชการครู พ.ศ.2520 จึงถูกยกเลิกไปโดยปริยาย และพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ.2523 จึงได้กำหนดตำแหน่งข้าราชการครูและความเกี่ยวข้องอื่น ๆ ในการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูไว้ในพระราชบัญญัติฉบับนี้ทั้งหมด รวมทั้งกำหนดส่วนที่ต้องอนุโลมใช้พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนไว้ด้วย

การบริหารงานบุคคลส่วนใหญ่และทั่ว ๆ ไป ของกระทรวงศึกษาธิการจะดำเนินการตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเทบทั้งหมด ในอดีตพระราชบัญญัติฉบับนี้ได้กำหนดตำแหน่งผู้บริหารและให้การศึกษาในหน่วยงานทางการศึกษาไว้ดังนี้<sup>15</sup>

- 1) ผู้ช่วยครูใหญ่
- 2) ครูใหญ่
- 3) ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่
- 4) อาจารย์ใหญ่
- 5) ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้ช่วยผู้อำนวยการวิทยาลัย
- 6) ผู้อำนวยการโรงเรียน หรือผู้อำนวยการวิทยาลัย

การบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการครู มีทั้งการสอบแข่งขัน สอบคัดเลือก และคัดเลือก

เช่นเดียวกับการบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการพลเรือน วิธีดำเนินการก็เช่นเดียวกัน จะแตกต่างกันก็แต่อำนาจหน้าที่ใดที่เป็นอำนาจหน้าที่ของ ก.พ. ก็กลายมาเป็นอำนาจหน้าที่ของ ก.ค. ส่วนอีกประการหนึ่ง คือ การบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งซึ่งได้รับเงินเดือนตั้งแต่ระดับ 6 ลงมา ซึ่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2518 และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม มาตรา 44 อนุ (5) มอบให้อธิบดีหรือผู้ซึ่งอธิบดีมอบหมาย เป็นผู้มีอำนาจบรรจุและแต่งตั้ง กกับการบรรจุและแต่งตั้งผู้ดำรงตำแหน่งระดับ 4 ลงมา ผู้ว่าราชการจังหวัดมีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งนั้น อำนาจนี้เปลี่ยนแปลงไปดังนี้

- 1) การบรรจุและแต่งตั้ง พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ.2523 มาตรา 42 (5)

<sup>15</sup> ศาสตราจารย์ลิ้นจี่ หะวานนท์, *กฎหมายการศึกษา ฉบับปรับปรุง*, ครั้งที่ 3 (กรุงเทพมหานคร: คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2529), 315.

บัญญัติว่า “ข้าราชการครูระดับ 6 ลงมา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหรือสำนักงานการประถมศึกษากรุงเทพมหานคร โดยอนุมัติ อ.ก.ค.จังหวัด ให้ผู้อำนวยการประถมศึกษาจังหวัดหรือผู้อำนวยการการประถมศึกษากรุงเทพมหานครเป็นผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้ง”

2) การแต่งตั้ง ผู้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ทั้ง 6 ตำแหน่งต่อไปนี้

- ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด
- ผู้อำนวยการการประถมศึกษากรุงเทพมหานคร
- หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ
- หัวหน้าการประถมศึกษากิ่งอำเภอ
- ผู้อำนวยการโรงเรียน
- อาจารย์ใหญ่และครูใหญ่ ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

ต้องได้รับความเห็นชอบตามกฎหมายว่าด้วยคณะกรรมการการศึกษาก่อน และเมื่อได้รับความเห็นชอบแล้ว ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุมีอำนาจสั่งแต่งตั้งได้<sup>16</sup>

จากการศึกษาความเป็นมาและความสำคัญเห็นได้ว่า วิวัฒนาการจัดการศึกษาของประเทศไทยในอดีตตั้งแต่การปกครองด้วยระบอบสมบูรณาญาสิทธิราชย์ มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยให้พระสงฆ์เป็นครูสอนหนังสือในวัดและทำหน้าที่ขับเคลื่อนการศึกษาในตำแหน่งผู้อำนวยการศึกษาตามหัวเมืองต่าง ๆ จนเข้าสู่ระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข ในการปฏิรูปการศึกษาต้องขับเคลื่อนการจัดการศึกษาอย่างเร่งด่วน ทำให้เกิดการสรรหาบุคลากรเชิงรุกสำหรับผู้ที่พอจะมีความรู้เรียนจบหลักสูตรมาจากวัด ได้ถูกเชิญมาเป็นครูสอนหนังสือในโรงเรียนประชาบาล เงินเดือนที่ได้เรียกว่าเงินศึกษาพลีเก็บมาจากประชาชนราษฎรอุดหนุนแก่โรงเรียนประชาบาล ทั้งนี้ในทุกกาลสมัยมีความจำเป็นเพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ทั้งปฏิรูปปรับเปลี่ยนการแบ่งส่วนราชการ หน่วยงานรับผิดชอบ ปฏิรูปแผนการศึกษาแห่งชาติ

การสรรหาบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารทุกระดับ (ระดับสถานศึกษา ระดับเขตพื้นที่การศึกษา) ใช้ระบบการทดสอบด้วยข้อสอบแบบเลือกตอบ วัดเพียงความรู้ ความจำ ทำให้ได้ผู้บริหาร

<sup>16</sup> เรื่องเดียวกัน, 317 - 318.

ที่ขาดประสบการณ์และขาดภาวะผู้นำ เมื่อมาทำหน้าที่บริหารการศึกษาระดับอุดมศึกษาและทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานในทุกด้าน<sup>17</sup>

จากสภาพดังกล่าว ผู้วิจัยพบประเด็นปัญหาเกี่ยวกับการสรรหาบุคลากรเชิงรุกจากอดีตสู่ปัจจุบันที่ไม่สามารถดำเนินการได้ แม้มีทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวกับการสรรหาบุคลากรเชิงรุกแต่ไม่มีกฎหมาย ระเบียบและหลักเกณฑ์รองรับ อีกทั้งการสรรหาบุคลากรเชิงรุกอาจเข้าข่ายระบบอุปถัมภ์เกิดความไม่ยุติธรรมกลายเป็นข้อครหาเลือกที่รักมักที่ชังได้ในเชิงอำนาจ คำสั่ง การบรรจุและแต่งตั้งซึ่งสอดคล้องกับทัศนะของบุคลากรทางการศึกษา<sup>18</sup> ที่มองว่าการสรรหาบุคลากรเชิงรุกสามารถใช้วิธีการแต่งตั้งเพื่อประโยชน์ทางราชการ ในระบบข้าราชการพลเรือนใช้วิธีการสอบเลื่อนตำแหน่ง ส่วนระบบข้าราชการครูใช้วิธีการสอบเปลี่ยนตำแหน่ง ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ทั้งนี้การสรรหาบุคลากรเชิงรุกจะต้องสร้างผู้บริหารให้ประสบความสำเร็จ มีผลงานที่มีคุณภาพเชิงประจักษ์พร้อมด้วยคุณธรรมในหลักธรรมาภิบาลมาเป็นผู้นำองค์กรได้ตามความเหมาะสม ควรพึงระวังจากการใช้อำนาจแต่งตั้งตามคำสั่งจากมือที่มองไม่เห็นหรือผู้มีอิทธิพลในทางลับที่อยู่เบื้องหลัง นอกจากนี้ในบางสาขาวิชาหรือบางแผนกที่จำเป็นหรือบุคลากรที่มีตำแหน่งสำคัญสามารถเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิเศษได้หรือในบางพื้นที่ท้องถิ่นทุรกันดารห่างไกลยังต้องการบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเพื่อไปบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยจึงต้องการทำวิจัยเรื่องการสรรหาบุคลากรเชิงรุก เพื่อตอบคำถามและหาแนวปฏิบัติหรือเป็นส่วนหนึ่งในการผลักดันเสนอร่างกฎหมายทางการศึกษาเพื่อรองรับในอนาคตและให้สามารถขับเคลื่อนดำเนินการสรรหาบุคลากรเชิงรุกได้อย่างเหมาะสม

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

จากสภาพปัญหาของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยไว้ ดังนี้

1. เพื่อทราบองค์ประกอบการสรรหาบุคลากรเชิงรุกตามทัศนะของบุคลากรทางการศึกษา
2. เพื่อทราบผลการยืนยันองค์ประกอบการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยผู้เชี่ยวชาญ

<sup>17</sup> สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, ระบบและรูปแบบการพัฒนาคูครูที่เหมาะสมกับสังคมไทยและความเป็นสากล (กรุงเทพมหานคร: บริษัท พรักหวานกราฟฟิค จำกัด, 2560), 73-74

<sup>18</sup> สัมภาษณ์ ดร.ศรีชัย พรประชาธรรม, อดีตหัวหน้าผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ, 21 มิถุนายน 2567.

### ข้อคำถามของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดข้อคำถามของการวิจัย ดังนี้

1. องค์ประกอบการสรรหาบุคลากรเชิงรุกตามที่เสนอของบุคลากรทางการศึกษา ประกอบด้วยอะไรบ้าง
2. ผลการยืนยันองค์ประกอบของการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยผู้เชี่ยวชาญ เป็นอย่างไร

### สมมติฐานการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการวิจัยและการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

1. องค์ประกอบการสรรหาบุคลากรเชิงรุกตามที่เสนอของบุคลากรทางการศึกษา เป็นพหุองค์ประกอบ
2. ผลการยืนยันองค์ประกอบการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยผู้เชี่ยวชาญ มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการวิจัยเพื่อศึกษาการสรรหาบุคลากรเชิงรุก ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดของการวิจัย จากองค์ความรู้ในเรื่องต่อไปนี้

#### 1. แนวคิดเกี่ยวกับการสรรหาบุคลากรเชิงรุก เช่น

- 1) ซิเกอร์ (Siker) กล่าวว่า การสรรหาบุคลากรเชิงรุก หมายถึง การเพิ่มประสิทธิภาพความสามารถในการสรรหาบุคลากรโดยการระบุและสรรหาผู้ที่มีแนวโน้มจะเป็นผู้สมัครงานที่มีความสามารถจากกลุ่มผู้หางานโดยไม่ได้ตั้งใจหางานแต่พร้อมสมัครงานเมื่อโอกาสมาถึงได้อย่างสำเร็จ<sup>19</sup>
- 2) เว็บสเตอร์ (Webster) กล่าวว่า การสรรหาบุคลากรเชิงรุก หมายถึง การสรรหาบุคลากรที่เข้าถึงบุคลากรที่มีคุณสมบัติพิเศษ หายาก มีความเชี่ยวชาญงานเฉพาะ<sup>20</sup>
- 3) นาเดอร์นี (Nadherny) กล่าวว่า การสรรหาบุคลากรเชิงรุก มีดังนี้ 1. สร้างทัศนคติเชิงรุกต่ออาชีพ 2. ฝึกฝนทักษะการรับรู้ 3. เพิ่มประสิทธิภาพตำแหน่งทางการตลาด 4. สร้างประวัติส่วนตัวผู้บริหารที่น่าดึงดูด 5. ควบคุมการ

<sup>19</sup> Paul Siker, **Proactive Recruiting In A War For Talent Economy** (USA: Advanced Recruiting Trends, 2007)

<sup>20</sup> Jason Webster , **5 Ways to be a More Proactive Recruiting Leader**, accessed April 3, 2022, available from <https://blog.onqig.com/recruiters/5-ways-to-be-a-more-proactive-recruiting-leader/>

สร้างพื้นฐานการจัดการอาชีพที่ประสบความสำเร็จ<sup>21</sup> 4) เคลลี (Kelly) กล่าวว่า การสรรหาบุคลากรเชิงรุก หมายถึง การกำหนดทิศทางตัวชี้วัดความสำเร็จในการทำงาน มีการบริหารความสัมพันธ์กับกลุ่มเป้าหมายอยู่เสมอ<sup>22</sup> 5) โบกานี (Boghani) กล่าวว่า การสรรหาบุคลากรเชิงรุก หมายถึง กระบวนการในการสรรหาและมีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มผู้มีความสามารถและมีศักยภาพตามที่ต้องการ เพื่อสร้างกลุ่มเครือข่ายสำหรับการคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมในอนาคต<sup>23</sup> 6) โชปรา (Chopra) กล่าวว่า การสรรหาบุคลากรเชิงรุก หมายถึง กระบวนการระบุและว่าจ้างผู้สมัครที่มีคุณภาพสูงก่อนที่จะมีบทบาท เมื่อตำแหน่งว่าง มีรายชื่อผู้สมัครที่มีคุณสมบัติตามลำดับความสำคัญที่สามารถเติมเต็มบทบาทได้อย่างรวดเร็ว<sup>24</sup> 7) ไมเออร์ (Meier) กล่าวว่า การสรรหาบุคลากรเชิงรุก หมายถึง กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการจัดการ การว่าจ้างและการดึงดูดผู้สมัครก่อนความต้องการจ้างงาน โอกาสการจ้างงาน<sup>25</sup> 8) ชโรเดอร์ (Schroeder) กล่าวว่า การสรรหาบุคลากรเชิงรุก หมายถึง กระบวนการในการค้นหา เข้าถึงและดึงดูดผู้สมัครไว้ก่อนล่วงหน้า เป็นการสร้างกลุ่มเครือข่ายของบุคคลที่มีความสามารถที่สามารถนำมาเติมเต็มตำแหน่งงานในองค์กรได้<sup>26</sup> 9) ชิเอโคเฟอร์ (Schiekofer) กล่าวว่า การสรรหาบุคลากรเชิงรุก หมายถึง การสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มเป้าหมาย

<sup>21</sup> Chris Nadherny, **The Proactive Executive A C-suite recruiter's 5-step system for achieving greater career success** (USA: Publish Inc, 2017), 1 - 142.

<sup>22</sup> Rob Kelly, **22 Ideas to Make You a More Proactive Recruiter**, accessed April 4, 2022, available from [https://blog.ongig.com/recruiting-strategies/proactive-recruiting-22-ideas-for-being-a-more-proactive-recruiter/?fbclid=IwAR0A0SmLAo-rSElUbg70j\\_p6FdktB083x8nT4A15MxR2w3J0fwdjdWAFqt4](https://blog.ongig.com/recruiting-strategies/proactive-recruiting-22-ideas-for-being-a-more-proactive-recruiter/?fbclid=IwAR0A0SmLAo-rSElUbg70j_p6FdktB083x8nT4A15MxR2w3J0fwdjdWAFqt4)

<sup>23</sup> Jigna Boghani , **Reactive vs. Proactive Recruitment Strategy - Why It Always Pays to Be Proactive**, accessed April 5, 2022, available from <https://www.ismartrecruit.com/blog-proactive-vs-reactive-recruitment>

<sup>24</sup> Deepti Chopra , **5 Proactive Recruitment Strategies to Hire the Best Talent**, accessed April 13, 2022, available from <https://www.adaface.com/blog/proactive-recruitment/>

<sup>25</sup> Kimberlee Meier , **6 Best Proactive Recruitment Strategies to Get the Right Talent on Board**, accessed April 14, 2022, available from <https://harver.com/blog/proactive-recruitment-strategies/>

<sup>26</sup> Laura Schroeder, **What Is Proactive Recruiting?**, accessed April 15, 2022, available from <https://www.personio.com/hr-lexicon/what-is-proactive-recruiting/>

ในระยะยาว เป็นการติดต่อและคงความสัมพันธ์กับกลุ่มบุคคลที่มีคุณภาพโดยวิธีการที่หลากหลาย<sup>27</sup> 10) เมสัน (Mason) กล่าวว่า การสรรหาบุคลากรเชิงรุก หมายถึง วิธีการที่มุ่งเน้นไปที่การค้นหา การเข้าถึง และการดึงดูดกลุ่มเป้าหมายให้มีความสนใจเข้าร่วมงานกับองค์กร<sup>28</sup> 11) ลอว์เรนซ์ (Lawrence) กล่าวว่า การสรรหาบุคลากรเชิงรุก หมายถึง ความสามารถในการคาดการณ์ความต้องการด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อวิเคราะห์ความสามารถและทักษะที่องค์กรต้องการ โดยการค้นหาผู้ที่มีศักยภาพที่เหมาะสมกับองค์กร<sup>29</sup> 12) ราเมศ (Ramesh) กล่าวว่า การสรรหาบุคลากรเชิงรุก หมายถึง การวางแผนการสรรหาบุคลากรล่วงหน้า รวมไปถึงการรักษาความสัมพันธ์และการจัดหาบุคคลที่มีศักยภาพตามต้องการขององค์กร<sup>30</sup> 13) แซมรา (Samra) กล่าวว่า การสรรหาบุคลากรเชิงรุก หมายถึง การตามหาบุคลากรสำหรับตำแหน่งงานในองค์กรล่วงหน้า และเป็นการระบุคุณสมบัติของผู้สมัครที่ตรงตามความต้องการก่อนที่จะมีอัตราตำแหน่งว่างในองค์กร<sup>31</sup> 14) อนันท์ (Anand) กล่าวว่า การสรรหาบุคลากรเชิงรุก หมายถึง การสรรหาบุคลากรเชิงรุกมุ่งเน้นไปที่การจัดหาว่าจ้างผู้สมัครและดึงดูดก่อนความต้องการการจ้างงานด้วยเวลาในการจ้างและต้นทุนต่อการจ้างที่เพิ่มมากขึ้น<sup>32</sup> 15) กรู๊ป (Group) กล่าวว่า การสรรหาบุคลากรเชิงรุก หมายถึง การสรรหาบุคลากรที่

<sup>27</sup> Alexandra Schiekofer, **Talentry Explainer: What is proactive recruitment?**, accessed May 1, 2022, available from <https://www.talentry.com/resources/blog/what-is-proactive-recruitment>

<sup>28</sup> Deborah Mason, **5 proactive recruiting strategies to try in 2021** accessed May 4, 2022, available from <https://www.pageuppeople.com/campaign/5-proactive-recruiting-strategies-to-try-in-2021-ebook/>

<sup>29</sup> Kevin Lawrence , **build an amazing people magnet machine: Proactive Recruitment**, ( February 2, 2021) , accessed May 5, 2022, available from <https://lawrenceandco.com/resources/proactive-recruitment>

<sup>30</sup> Kirthan Ramesh, **Proactive and Reactive Recruitment** accessed April 20, 2022, available from <https://www.freshworks.com/hrms/recruitment/proactive-vs-reactive-approach/>

<sup>31</sup> Sim Samra, **Proactive recruitment: Definition, benefits and 8 strategies to try in 2022**, accessed June 17, 2022, available from <https://recruitee.com/articles/proactive-recruitment-strategies>

<sup>32</sup> Amritanshu Anand, **what is Proactive Recruitment?** accessed July 20, 2022, available from <https://recruiterflow.com/blog/what-is-proactive-recruitment/>

มีรายชื่อของกลุ่มบุคคลที่มีคุณสมบัติตามต้องการไว้ล่วงหน้าแล้ว ช่วยในการประหยัดเวลาสรรหา<sup>33</sup>

16) กฤติน กุลเพ็ง กล่าวว่า การสรรหาบุคลากรเชิงรุก หมายถึง กระบวนการสรรหาคนเข้าสู่องค์กรในยุคปัจจุบัน จึงเป็นปัญหาหลักและเป็นปัญหาใหญ่มากสำหรับผู้บริหารองค์กร<sup>34</sup> 17) สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน กล่าวว่า กิจกรรมที่เน้นการดำเนินงานที่สอดคล้องกับทิศทางกลยุทธ์ขององค์กร โดยจะทำการวิเคราะห์ความต้องการอัตรากำลังของหน่วยงานและองค์กร เพื่อให้ทราบจำนวนอัตรากำลังที่เหมาะสมและความรู้ความสามารถที่ต้องการทั้งในปัจจุบันและอนาคต<sup>35</sup>

18) รวีวรรณ มรรควิน และ ทศนีย์ ภูเขาทอง กล่าวว่า การสรรหาบุคลากรเชิงรุก หมายถึง การสรรหาโดยนำหลักการและกลยุทธ์ทางการตลาด เริ่มตั้งแต่การวิเคราะห์ความสำคัญของการสรรหา การวางแผน การกำหนดคุณลักษณะของบุคคลที่ต้องการ(กลุ่มเป้าหมาย) กระบวนการสรรหา กระบวนการเลือกสรรและการติดตามประเมินผล<sup>36</sup> 19) วีรชัย ดิงาม กล่าวว่า การสรรหาบุคลากรเชิงรุก หมายถึง การปรับแนวทางการสรรหาให้มีความเข้มข้นในเชิงรุกของการสนับสนุนกลยุทธ์ขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต มีการเพิ่มช่องทางที่เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายให้หลากหลายวิธีมากขึ้น<sup>37</sup>

20) คณะกรรมการข้าราชการรัฐสภา สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร กล่าวว่า การสรรหาบุคลากรเชิงรุก หมายถึง การประกาศจุดยืนการสรรหาที่ชัดเจนขององค์กรให้ครอบคลุมและตรงกับกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการ โดยการประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ<sup>38</sup> 21) สำนักงานพัฒนา

<sup>33</sup> Sparks Group, **3 Benefits of Proactive Recruitment**, accessed August 6, 2022, available from <https://blog.sparksgroupinc.com/client/3-benefits-of-proactive-recruitment>

<sup>34</sup> กฤติน กุลเพ็ง, **กลยุทธ์การสรรหาบุคลากร** (กรุงเทพมหานคร : เอช อาร์ เซ็นเตอร์, 2555), 112 - 116.

<sup>35</sup> สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน , **การดำเนินการสรรหาเชิงรุก Proactive Recruitment Strategy** (โครงการสรรหาเชิงรุก ศูนย์สรรหาและเลือกสรร(ศสล.), 2558), 18 - 28.

<sup>36</sup> รวีวรรณ มรรควิน และทศนีย์ ภูเขาทอง, “คู่มือการสรรหาและเลือกสรรบุคคล เพื่อบรรจุเข้ารับราชการโดยวิธีการสอบแข่งขันของกรมปศุสัตว์” (เอกสารวิชาการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561), 7.

<sup>37</sup> วีรชัย ดิงาม, “การสรรหาบุคลากรเชิงรุกสายวิชาชีพแพทย์ของสำนักอนามัย” (เอกสารการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารมหานครระดับต้น รุ่นที่ 36 โดยสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2563), 6.

<sup>38</sup> คณะกรรมการข้าราชการรัฐสภา สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร, “การสรรหาเชิงรุกของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา: การประชาสัมพันธ์และภาพลักษณ์องค์กร,” 3 ธันวาคม 2563.

ธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ กล่าวว่า การสรรหาบุคลากรเชิงรุก หมายถึง การสรรหาบุคลากรด้วยช่องทางที่หลากหลาย เข้าถึงผู้สมัครที่มีความรู้ความสามารถ สรรหาคนดีคนเก่งให้สอดคล้องกับโครงสร้างและอัตรากำลัง เพื่อปฏิบัติงานตามภารกิจ<sup>39</sup> 22) สุวิตา พฤกษาอาภรณ์ กล่าวว่า การสรรหาผู้สมัครงานให้ได้ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนการสรรหาอย่างมีประสิทธิภาพ มี 3 ขั้นตอนหลัก คือ (1) การวางแผนสรรหาเชิงรุก (2) การดำเนินการเชิงรุก (3) การวัดผลเชิงรุก<sup>40</sup>

**2. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง** เช่น 1) ดอนเนลลี (Donnelly) ศึกษาการเสริมสร้างภาพลักษณ์ของภาพลักษณ์นายจ้างด้วยการทดลองกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสรรหาบุคลากรเชิงรุก<sup>41</sup> 2) ฟิลลิปส์ และกัลป์ลี (Phillips & Gully) ศึกษากลยุทธ์และระดับของการสรรหาพนักงาน<sup>42</sup> 3) เบล (Beyl) ศึกษาแนวปฏิบัติเชิงรุกในการสรรหาเพื่อเพิ่มจำนวนผู้สมัครเรียนในสาขาวิชาการเกษตรที่วิทยาลัยวิทยาศาสตร์การเกษตรและทรัพยากรธรรมชาติ (CASNR)<sup>43</sup> 4) เคเคล (Kekale) ศึกษาการสรรหาเชิงรุกในกลุ่มวิจัย<sup>44</sup> 5) โรมิอานีและคณะ (Romiani, et al.) ศึกษาแบบจำลองสำหรับการสรรหา

<sup>39</sup> สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ , **นโยบายการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ปี 2564**, เข้าถึงเมื่อ 14 มกราคม 2565, เข้าถึงได้จาก<https://www.etcha.or.th/th/about-etcha/hr-manage-and-dev/hrpolicy.aspx>

<sup>40</sup> สุวิตา พฤกษาอาภรณ์, **การสรรหาบุคลากรเชิงรุก (Proactive Recruitment)**, เข้าถึงเมื่อ 14 กุมภาพันธ์ 2566, เข้าถึงได้จาก [https://elfms.ssr.u.ac.th/suwita\\_pr/pluginfile.php/83/mod\\_folder/content/0/Chapter4%28Recruit\\_Select%29.pdf?forcedownload=1](https://elfms.ssr.u.ac.th/suwita_pr/pluginfile.php/83/mod_folder/content/0/Chapter4%28Recruit_Select%29.pdf?forcedownload=1)

<sup>41</sup> Nicole Stroop Donnelly, “Strengthening the employer brand image - Experimentation of proactive recruitment related activities,” **Master in Marketing Buskerud and Vestfold University College** (2014): Abstract.

<sup>42</sup> Phillips, J. M., & Gully, S. M., “Multilevel and strategic recruiting: Where have we been, where can we go from here?,” **Journal of Management** 41(5), (2015): 1416 - 1445.

<sup>43</sup> Caula A. Beyl et al, “Proactive Model for Recruiting Students into Agriculture Disciplines,” **NACTA Journal** 60,1 (March 2016): 51 - 59.

<sup>44</sup> Jouni Kekäle, “Proactive strategic recruitment in research groups,” **Tertiary Education and Management** 24, 2 (2018): 144 – 153.



หาโดยเน้นความเก่ง (talent-based model) ของคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยระดับภูมิภาคของประเทศอิหร่าน<sup>45</sup> 6) คริสตันโต (Kristanto) ศึกษาการสรรหาบุคลากรเชิงรุกในโครงการการสรรหาผู้สมัครตำรวจแห่งชาติอินโดนีเซีย แห่งสำนักงานตำรวจภูมิภาคหมู่เกาะรีเยา<sup>46</sup> 7) ประโกโส และจูวโน (Prakoso and Juwono) ศึกษาการวิเคราะห์การดำเนินงานการสรรหาบุคลากรเชิงรุกในการสรรหาและการคัดเลือกนายทหารชั้นสัญญาบัตรของสำนักงานตำรวจภูธรภาคหมู่เกาะบางกะเบลิตุง<sup>47</sup> 8) อาร์ดี คูเนียวัน (Ardi Kurniawan) ศึกษาการดำเนินการตามนโยบายในโครงการสรรหาบุคลากรเชิงรุกในการดำเนินการคัดเลือกเจ้าหน้าที่ตำรวจนายทหารชั้นประทวนในพื้นที่ชายแดน ณ หมู่เกาะรีเยว<sup>48</sup> 9) ซาหมัด (Samad) ศึกษาการประเมินนวัตกรรมโปรแกรมการสรรหาบุคลากรเชิงรุกของสำนักงานตำรวจแห่งชาติอินโดนีเซีย<sup>49</sup> 10) กิจสุวัฒน์ หงส์เจริญ ศึกษาการพัฒนารูปแบบการสรรหา

---

<sup>45</sup> Romain, U., Abili, K., Pourkaremi, J., & Farahbakhsh, S., “Designing a talent-based model for recruiting faculty members at Iranian regional comprehensive universities,” **International Journal of Educational Management** 35(3), (2021): 668-683.

<sup>46</sup> Daniel Ganjar Kristanto, “Implementation of Proactive Recruitment Program for Indonesia National Police (POLRI) Candidates at Regional Police of the Riau Islands” **Faculty of Administration Sciences, Universitas Indonesia** Vol 4 No.4 (October, 10 2022): 616 - 625.

<sup>47</sup> Yudha Prakoso and Vishnu Juwono, “Analysis of Implementation Proactive Recruitment in NCO POLRI Recruitment and Selection at Regional Police of the Bangka Belitung Islands,” **Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)** 5,2 (May 2022): 11735 – 11741.

<sup>48</sup> Ardi Kurniawan, “Implementation of affirmative action policy in the proactive recruitment program for the border area in the Implementation of the selection of police non-commissioned officers at the Riau Islands Regional Police in 2020,” **International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)** 7, 1 (2023).

<sup>49</sup> Fadly Samad, “Evaluation of the Proactive Recruitment Program Innovation of the Indonesian National Police,” **1<sup>st</sup> Doctoral International Conference 2023, KnE Life Sciences** (2023): 336–347.

และการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา<sup>50</sup> 11) จิระพงศ์ เรืองกุน ศึกษาการสร้างภาพลักษณ์นายจ้าง:กลยุทธ์การ ดึงดูดและรักษาผู้มีความสามารถสูง<sup>51</sup> 12) ภาณุวัฒน์ กลับศรีอ่อน ศึกษาปัจจัยความสำเร็จของการ สรรหาบุคลากรผ่านระบบออนไลน์<sup>52</sup> 13) กิตติ มิลำเอียง ศึกษาการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากร มนุษย์ในองค์กรภาครัฐยุคใหม่<sup>53</sup> 14) ฉัตรวิภา เอื้อแท้ ศึกษาเปรียบเทียบแนวทางการสรรหาและ คัดเลือกบุคคลเชิงรุกระหว่างภาคราชการกับภาคเอกชน<sup>54</sup> 15) สมพิศ ทองปาน ศึกษาHR เชิงรุกใน ยุคของการเปลี่ยนแปลง<sup>55</sup> 16) นุจรี สุพัฒน์ ศึกษาความตั้งใจขององค์กรนายจ้างในมุมมองของผู้ที่ กำลังหางานทำ<sup>56</sup> 17) ชนากานต์ บุญทอง ศึกษากลยุทธ์การบริหารจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง

<sup>50</sup> กิจสุวัฒน์ หงส์เจริญ, "การพัฒนารูปแบบการสรรหาและการคัดเลือกข้าราชการครูและ บุคลากรทางการศึกษาเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา," **วารสารการ บริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา** 8, 1 (ตุลาคม 2556 – มีนาคม 2557): 80 – 102.

<sup>51</sup> จิระพงศ์ เรืองกุน, "การสร้างแบรนด์นายจ้าง:กลยุทธ์การดึงดูดและรักษาผู้มีความสามารถ สูง," **วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี** 31, 2 (กรกฎาคม – ธันวาคม 2557): 187 - 209.

<sup>52</sup> ภาณุวัฒน์ กลับศรีอ่อน, "ปัจจัยความสำเร็จของการสรรหาบุคลากรผ่านระบบออนไลน์," **วารสารนักรบริหาร สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์**, 35,1 (มกราคม – มิถุนายน 2558): 114 - 125.

<sup>53</sup> กิตติ มิลำเอียง, "การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ในองค์กรภาครัฐยุคใหม่ Recruitment and Selection of Human Resources in Modern Public Organizations." **วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี** 8,1 (มกราคม – เมษายน 2559): 131-152.

<sup>54</sup> ฉัตรวิภา เอื้อแท้, "ศึกษาเปรียบเทียบแนวทางการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเชิงรุก ระหว่างภาคราชการกับภาคเอกชน" (งานนิพนธ์บริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการสาธารณะ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, 2559), บทความย่อ.

<sup>55</sup> สมพิศ ทองปาน, "HR เชิงรุกในยุคของการเปลี่ยนแปลง" **วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์** 10,3 (กันยายน – ธันวาคม 2559), 245 - 258.

<sup>56</sup> นุจรี สุพัฒน์, "ความตั้งใจขององค์กรนายจ้างในมุมมองของผู้ที่กำลังหางานทำ," **วารสารวิชาการบริหารธุรกิจสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทยในพระราชูปถัมภ์ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี** 6,1 (มกราคม - มิถุนายน 2560): 68 – 79.

เพื่อสร้างความได้เปรียบในองค์กร<sup>57</sup> 18) พวงผกา แสงเงิน ศึกษาปัจจัยการคัดสรรผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษของกรุงเทพมหานคร<sup>58</sup> 19) รังสฤษฎ์ ศรีประเสริฐภาพ และ บรรพต วิรุณราช ศึกษาทิศทางการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรหลังเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนและการเตรียมพร้อมรองรับไทยแลนด์ 4.0 ของภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ เขตนิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี<sup>59</sup> 20) ดนิตา วิภาวิน และคณะ ศึกษาการพัฒนาประสิทธิภาพการสรรหาพนักงานบริษัท บิซิเนส เซอร์วิสเอส อัลโลแอนซ์ จำกัด<sup>60</sup> 21) ปารดา นาครักษ์ธรรม ศึกษาแนวทางการสรรหาบุคลากรเชิงรุก ในยุค New Normal : กรณีศึกษากระทรวงการต่างประเทศ<sup>61</sup> 22) พระปลัดสมเกียรติ อัสสุโร และคณะ ศึกษาการบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัล<sup>62</sup> 23) ภัทราวดี ปริจำรัส ศึกษาผลกระทบของการ

<sup>57</sup> ชนากานต์ บุญทอง, “กลยุทธ์การบริหารจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเพื่อสร้างความได้เปรียบในองค์กร,” **วารสารนักบริหาร มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี** 39,1 (มกราคม – มิถุนายน 2562): 24 – 35.

<sup>58</sup> พวงผกา แสงเงิน, “ปัจจัยการคัดสรรผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษของกรุงเทพมหานคร” (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2561), บทคัดย่อ.

<sup>59</sup> รังสฤษฎ์ ศรีประเสริฐภาพ และ บรรพต วิรุณราช, “ทิศทางการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรหลังเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนและการเตรียมพร้อมรองรับไทยแลนด์ 4.0 ของภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ เขตนิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี,” **วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร** 9,2 (กรกฎาคม – ธันวาคม 2561): 103 – 119.

<sup>60</sup> ดนิตา วิภาวิน และคณะ, “การพัฒนาประสิทธิภาพการสรรหาพนักงานบริษัท บิซิเนส เซอร์วิสเอส อัลโลแอนซ์ จำกัด” **วารสารศิลปศาสตร์ราชชมงคลสุวรรณภูมิ** 3,3 (กันยายน – ธันวาคม 2564), 315 - 328.

<sup>61</sup> ปารดา นาครักษ์ธรรม, “แนวทางการสรรหาบุคลากรเชิงรุกในยุค New Normal : กรณีศึกษากระทรวงการต่างประเทศ” **บทความวิจัยโครงการรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง**, 2564. เข้าถึงเมื่อ 25 กุมภาพันธ์ 2566, เข้าถึงได้จาก [http://www3.ru.ac.th/mpa-abstract/files/2564\\_1661151592\\_6314832031.pdf](http://www3.ru.ac.th/mpa-abstract/files/2564_1661151592_6314832031.pdf)

<sup>62</sup> พระปลัดสมเกียรติ อัสสุโร และคณะ, “การบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัล” **วารสารบัณฑิตศึกษาปริทรรศน์ วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์** 9,1 (มกราคม – สิงหาคม 2564), 71 - 84.

บริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย<sup>63</sup> 24) สุชานุช พันธนียะ และพฤต ยวนแหลล ศึกษาแนวคิดกรรมการสรรหาคณะที่ “ใช่”: กระแสโลกและความท้าทายของราชการไทย<sup>64</sup>

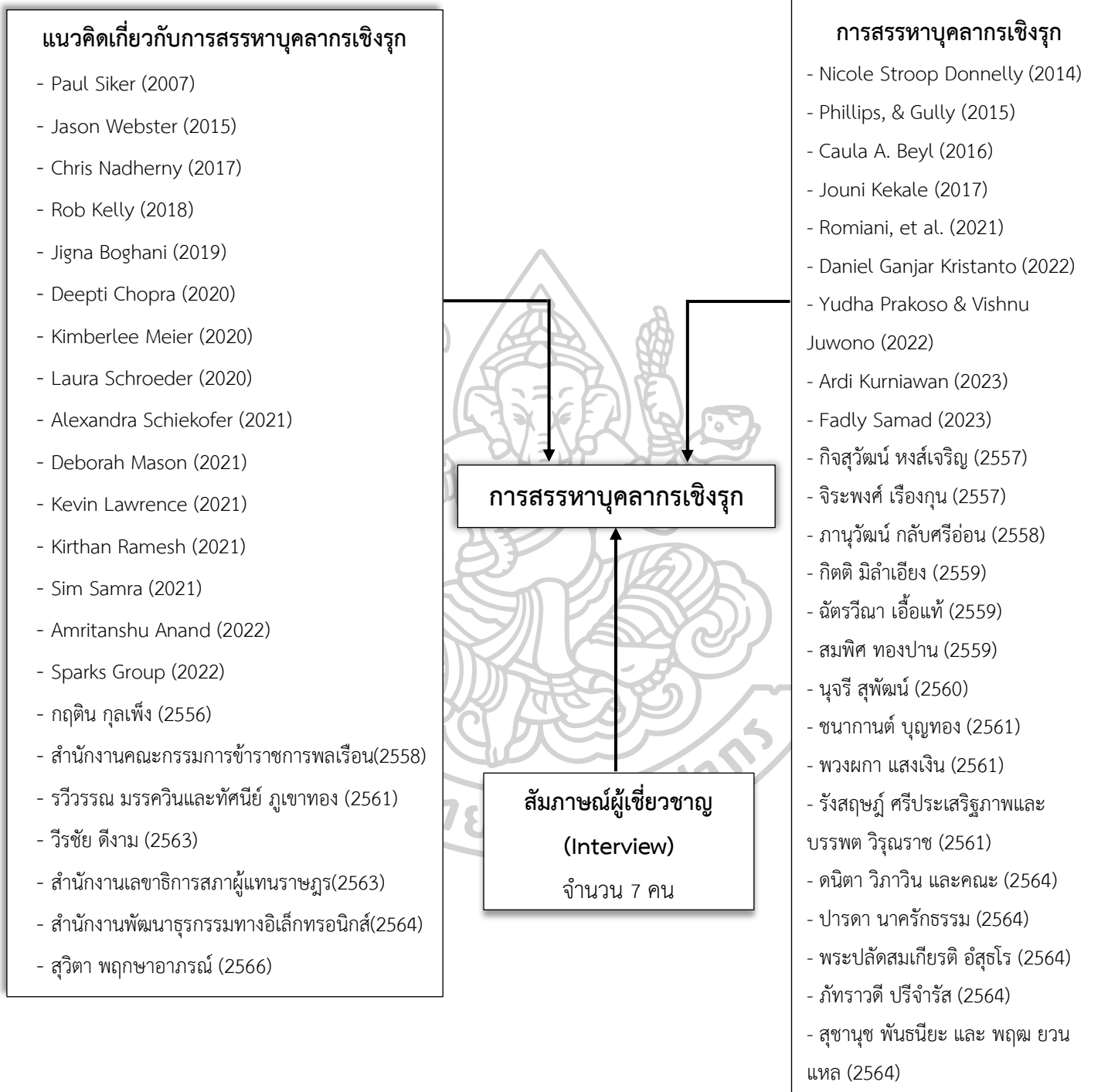
**3. สัมภาษณ์ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญโดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview)** จำนวน 7 คน ได้แก่ 1) ดร.ณัชชาธิ์ โจรจน์บุญยฤทธิ์ นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกระบี่ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ 2) ดร.รัตน์มณี รัตนปกรณ์ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 3) ดร.ขวัญสุดา วงษ์แหยม รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 4) ดร.สุนิสา คงสุวรรณ ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดดอนพุดซา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 5) นางนิสา บรรจงการ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม 6) ดร.จิรวรรณ สุรเสียง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก และ 7) ดร.ชนิษฐา พลายเพชร ผู้อำนวยการโรงเรียนศรีประจันต์” เมธี ประมุข” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี

การสัมภาษณ์เพื่อให้ได้ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการสรรหาคณาจารย์เชิงรุกซึ่งมีเกณฑ์การคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้ 1) สำเร็จการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาเอกทางการบริหารการศึกษา หรือ 2) เป็นผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา หรือเป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์ทางการศึกษา หรือเป็นอาจารย์สอนในระดับอุดมศึกษาเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา หรือ 3) มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์สูง และมีผลงานที่เกี่ยวข้องของทางการบริหารการศึกษา โดยอาจเป็นผลงานทางวิชาการ ผลงานการบริหารหรือผลงานการปฏิบัติการ ซึ่งเป็นที่ประจักษ์ หรือ 4) มีประสบการณ์ด้านการบริหารการศึกษาไม่น้อยกว่า 5 ปีขึ้นไป

<sup>63</sup> ภัทราวดี ปริจำรัส, “ผลกระทบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย” (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2564), บทคัดย่อ.

<sup>64</sup> สุชานุช พันธนียะ และพฤต ยวนแหลล, “นวัตกรรมกรรมการสรรหาคณะที่ “ใช่”: กระแสโลกและความท้าทายของราชการไทย” วารสารการบริหารและการจัดการนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ 9,1 (มกราคม – เมษายน 2564), 22 - 34.

จากแนวคิดทฤษฎีดังกล่าวสามารถนำมาประกอบเป็นขอบข่ายทางทฤษฎีของการวิจัย  
ที่ผู้วิจัยใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ ดังแสดงในแผนภูมิที่ 1



แผนภูมิที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ที่มา : Paul Siker, **Proactive Recruiting In A War For Talent Economy** (USA: Advanced Recruiting Trends, 2007)

: Jason Webster, **5 Ways to be a More Proactive Recruiting Leader**, accessed April 3, 2022, available from <https://blog.ongig.com/recruiters/5-ways-to-be-a-more-proactive-recruiting-leader/>

: Chris Nadherny, **The Proactive Executive A C-suite recruiter's 5-step system for achieving greater career success** (USA: Publish Inc, 2017), 1 – 142.

: Rob Kelly, **22 Ideas to Make You a More Proactive Recruiter**, accessed April 4, 2022, available from [https://blog.ongig.com/recruiting-strategies/proactive-recruiting-22-ideas-for-being-a-more-proactive-recruiter/?fbclid=IwAR0A0SmLAo-rSEUbg70j\\_p6FdktB083x8nT4A15MxR2w3J0fwdjdWafqt4](https://blog.ongig.com/recruiting-strategies/proactive-recruiting-22-ideas-for-being-a-more-proactive-recruiter/?fbclid=IwAR0A0SmLAo-rSEUbg70j_p6FdktB083x8nT4A15MxR2w3J0fwdjdWafqt4)

: Jigna Boghani, **Reactive vs. Proactive Recruitment Strategy - Why It Always Pays to Be Proactive**, accessed April 5, 2022, available from <https://www.ismartrecruit.com/blog-proactive-vs-reactive-recruitment>

: Deepti Chopra, **5 Proactive Recruitment Strategies to Hire the Best Talent**, accessed April 13, 2022, available from <https://www.adaface.com/blog/proactive-recruitment/>

: Kimberlee Meier, **6 Best Proactive Recruitment Strategies to Get the Right Talent on Board**, accessed April 14, 2022, available from <https://harver.com/blog/proactive-recruitment-strategies/>

: Laura Schroeder, **What Is Proactive Recruiting?**, accessed April 15, 2022, available from <https://www.personio.com/hr-lexicon/what-is-proactive-recruiting/>

: Alexandra Schiekofer, **Talentry Explainer: What is proactive recruitment?**, accessed May 1, 2022, available from <https://www.talentry.com/resources/blog/what-is-proactive-recruitment>

: Deborah Mason, **5 proactive recruiting strategies to try in 2021**, accessed May 4, 2022, available from <https://www.pageuppeople.com/campaign/5-proactive-recruiting-strategies-to-try-in-2021-ebook/>

: Kevin Lawrence, **build an amazing people magnet machine: Proactive Recruitment**, (February 2, 2021), accessed May 5, 2022, available from <https://lawrenceandco.com/resources/proactive-recruitment>

: Kirthan Ramesh, **Proactive and Reactive Recruitment**, accessed April 20, 2022, available from <https://www.freshworks.com/hrms/recruitment/proactive-vs-reactive-approach/>

: Sim Samra, **Proactive recruitment: Definition, benefits and 8 strategies to try in 2022**, accessed June 17, 2022, available from <https://recruitee.com/articles/proactive-recruitment-strategies>

: Amritanshu Anand, **what is Proactive Recruitment?** accessed July 20, 2022, available from <https://recruiterflow.com/blog/what-is-proactive-recruitment/>

: Sparks Group, **3 Benefits of Proactive Recruitment**, accessed August 6, 2022, available from <https://blog.sparksgroupinc.com/client/3-benefits-of-proactive-recruitment>

: กฤติน กุลเพ็ง, **กลยุทธ์การสรรหาบุคลากร** (กรุงเทพมหานคร: เอช อาร์ เซ็นเตอร์, 2555), 112 - 116.

: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, **การดำเนินการสรรหาเชิงรุก Proactive Recruitment Strategy** (โครงการสรรหาเชิงรุก ศูนย์สรรหาและเลือกสรร(ศสล.), 2558), 18 - 28.

: รวีวรรณ มรรควิน และ ทศนีย์ ภูเขาทอง, “คู่มือการสรรหาและเลือกสรรบุคคล เพื่อบรรจุเข้ารับราชการโดยวิธีการสอบแข่งขันของกรมปศุสัตว์” (เอกสารวิชาการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561), 7.

: วีรชัย ตีงาม, “การสรรหาบุคลากรเชิงรุกสายวิชาชีพแพทย์ของสำนักอนามัย” (เอกสารการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารมหานครระดับต้น รุ่นที่ 36 โดยสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2563), 6.

: สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร, “การสรรหาเชิงรุกของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา: การประชาสัมพันธ์และภาพลักษณ์องค์กร,” 3 ธันวาคม 2563.

: สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์, **นโยบายการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ปี 2564**, เข้าถึงเมื่อ 14 มกราคม 2565, เข้าถึงได้จาก <https://www.etda.or.th/th/about-etda/hr-manage-and-dev/hrpolicy.aspx>

: สุวิตา พุกษาอาภรณ์, **การสรรหาบุคลากรเชิงรุก (Proactive Recruitment)**, เข้าถึงเมื่อ 14 กุมภาพันธ์ 2566, เข้าถึงได้จาก [https://elfms.ssru.ac.th/suwita\\_pr/pluginfile.php/83/mod\\_folder/content/0/Chapter4%28Recruit\\_Select%29.pdf?forcedownload=1](https://elfms.ssru.ac.th/suwita_pr/pluginfile.php/83/mod_folder/content/0/Chapter4%28Recruit_Select%29.pdf?forcedownload=1)

: Nicole Stroop Donnelly, “Strengthening the employer brand image - Experimentation of proactive recruitment related activities,” **Master in Marketing Buskerud and Vestfold University College** (2014): Abstract.

: Phillips, J. M., & Gully, S. M., “Multilevel and strategic recruiting: Where have we been, where can we go from here?,” **Journal of Management** 41(5), (2015): 1416 - 1445.

: Caula A. Beyl et al, “Proactive Model for Recruiting Students into Agriculture Disciplines,” **NACTA Journal** 60,1 (March 2016): 51 - 59.

: Jouni Kekäle, “Proactive recruitment in research groups,” **Tertiary Education and Management** 24, 2 (2018): 144 – 153.

: Romain, U., Abili, K., Pourkaremi, J., & Farahbakhsh, S., “Designing a talent-based model for recruiting faculty members at Iranian regional comprehensive universities,” **International Journal of Educational Management** 35(3), (2021): 668-683.

: Daniel Ganjar Kristanto, “Implementation of Proactive Recruitment Program for Indonesia National Police (POLRI) Candidates at Regional Police of the Riau Islands” **Faculty of Administration Sciences, Universitas Indonesia** Vol 4 No.4 (October, 10 2022): 616 - 625.

: Yudha Prakoso and Vishnu Juwono, “Analysis of Implementation Proactive Recruitment in NCO POLRI Recruitment and Selection at Regional Police of the Bangka Belitung Islands,” **Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)** 5,2 (May 2022): 11735 – 11741.

: Ardi Kurniawan, “Implementation of affirmative action policy in the proactive recruitment program for the border area in the Implementation of the selection of police non-commissioned officers at the Riau Islands Regional Police in 2020,” **International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)** 7, 1 (2023).

: Fadly Samad, “Evaluation of the Proactive Recruitment Program Innovation of the Indonesian National Police,” **1 st Doctoral International Conference 2023, KnE Life Sciences** (2023): 336–347.



: กิจสุวัฒน์ หงส์เจริญ, "การพัฒนารูปแบบการสรรหาและการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา," **วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา** 8, 1 (ตุลาคม 2556 – มีนาคม 2557): 80 – 102.

: จิระพงศ์ เรืองกุน, "การสร้างภาพลักษณ์นายจ้าง: กลยุทธ์การดึงดูดและรักษาผู้มีความสามารถสูง," **วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี** 31, 2 (กรกฎาคม – ธันวาคม 2557): 187 - 209.

: ภาณุวัฒน์ กลับศรีอ่อน, "ปัจจัยความสำเร็จของการสรรหาบุคลากรผ่านระบบออนไลน์," **วารสารนักรบริหาร สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์**, 35,1 (มกราคม – มิถุนายน 2558): 114 - 125.

: กิตติ มิลำเอียง, "การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ในองค์กรภาครัฐยุคใหม่ Recruitment and Selection of Human Resources in Modern Public Organizations." **วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี** 8,1 (มกราคม – เมษายน 2559): 131-152.

: ฉัตรวิภา เอื้อแท้, "ศึกษาเปรียบเทียบแนวทางการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเชิงรุกระหว่างภาคราชการกับภาคเอกชน" (งานนิพนธ์บริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการสาธารณสุข วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, 2559), บทคัดย่อ.

: สมพิศ ทองปาน, "HR เชิงรุกในยุคของการเปลี่ยนแปลง" **วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์** 10,3 (กันยายน – ธันวาคม 2559), 245 - 258.

: นุจรี สุพัฒน์, "ความตั้งใจขององค์กรนายจ้างในมุมมองของผู้ที่กำลังหางานทำ," **วารสารวิชาการบริหารธุรกิจสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทยในพระราชูปถัมภ์ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี** 6,1 (มกราคม - มิถุนายน 2560): 68 – 79.

: ชนากานต์ บุญทอง, "กลยุทธ์การบริหารจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเพื่อสร้างความได้เปรียบในองค์กร," **วารสารนักรบริหาร มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี** 39,1 (มกราคม – มิถุนายน 2562): 24 – 35.

: พวงพกา แสงเงิน, "ปัจจัยการคัดสรรผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษของกรุงเทพมหานคร" (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2561), บทคัดย่อ.

: รัชสฤษฎ์ ศรีประเสริฐภาพ และ บรรพต วิรุณราช, “ทิศทางการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรหลังเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนและการเตรียมพร้อมรองรับไทยแลนด์ 4.0 ของภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ เขตนิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี,” **วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร** 9,2 (กรกฎาคม - ธันวาคม 2561): 103 - 119.

: ดนิตา วิภาวิน และคณะ, “การพัฒนาประสิทธิภาพการสรรหาพนักงานบริษัท บีซีเนส เซอร์วิส เซส อัลไลแอนซ์ จำกัด” **วารสารศิลปศาสตร์ราชชมงคลสุวรรณภูมิ** 3,3 (กันยายน - ธันวาคม 2564), 315 - 328.

: ปารดา นาครักธรรม, “แนวทางการสรรหาบุคลากรเชิงรุกในยุค New Normal: กรณีศึกษากระทรวงการต่างประเทศ” **บทความวิจัยโครงการรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง**, 2564. เข้าถึงเมื่อ 25 กุมภาพันธ์ 2566, เข้าถึงได้จาก [http://www3.ru.ac.th/mpa-abstract/files/2564\\_1661151592\\_6314832031.pdf](http://www3.ru.ac.th/mpa-abstract/files/2564_1661151592_6314832031.pdf)

: พระปลัดสมเกียรติ อัสสุโร และคณะ, “การบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัล” **วารสารบัณฑิตศึกษาปริทรรศน์ วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์** 9,1 (มกราคม - สิงหาคม 2564), 71 - 84.

: ภัทราวดี ปรีจำรัส, “ผลกระทบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย” (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2564), บทความย่อ.

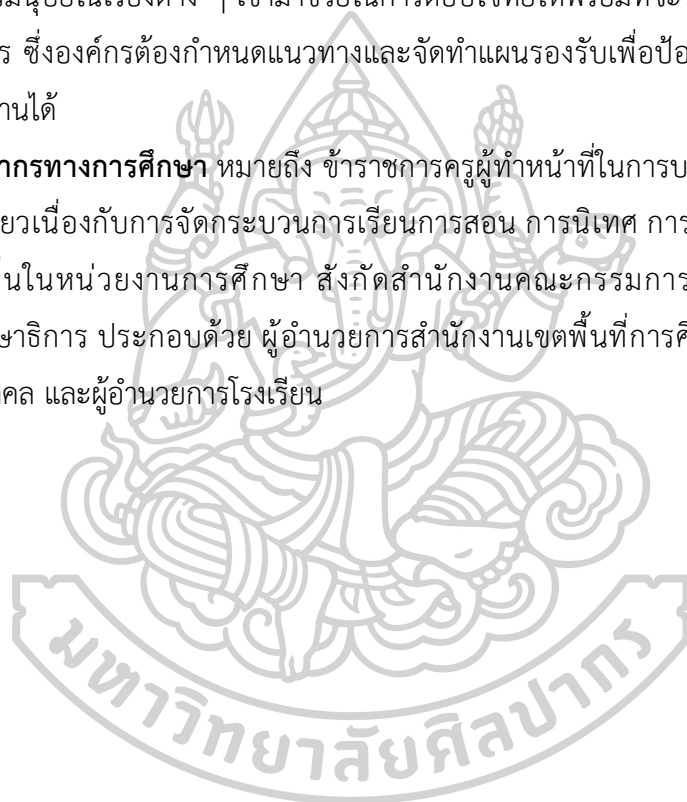
: สุขานุช พันธนียะ และพฤษ ยวนแหล, “นวัตกรรมการสรรหาคนที่ “ใช่”: กระแสโลกและความท้าทายของราชการไทย” **วารสารการบริหารและการจัดการนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์** 9,1 (มกราคม - เมษายน 2564), 22 - 34.

### นิยามศัพท์เฉพาะ

ผู้วิจัยได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะต่าง ๆ ในการวิจัยครั้งนี้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจ ความหมายตรงกัน ดังต่อไปนี้

**การสรรหาบุคลากรเชิงรุก** หมายถึง กระบวนการดำเนินงานที่สอดคล้องกับทิศทางกลยุทธ์ขององค์กรในการแสวงหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและทักษะที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานและองค์กร ด้วยการเพิ่มช่องทางที่เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายให้หลากหลายวิธี สามารถเข้าถึงและดึงดูดความสนใจของกลุ่มเป้าหมายให้ได้มากที่สุด มีการวางแผนในระยะยาวและนำเครื่องมือการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ในเรื่องต่าง ๆ เข้ามาช่วยในการตอบโจทยให้พร้อมที่จะรับมือกับปัญหาการขาดแคลนบุคลากร ซึ่งองค์กรต้องกำหนดแนวทางและจัดทำแผนรองรับเพื่อป้องกันและลดการสูญเสียโอกาสในทุกด้านได้

**บุคลากรทางการศึกษา** หมายถึง ข้าราชการครูผู้ทำหน้าที่ในการบริหารจัดการศึกษา หรือปฏิบัติงานเกี่ยวเนื่องกับการจัดกระบวนการเรียนการสอน การนิเทศ การบริหารการศึกษา และปฏิบัติงานอื่นในหน่วยงานการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล และผู้อำนวยการโรงเรียน



## บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง “การสรรหาบุคลากรเชิงรุก” มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบองค์ประกอบ การสรรหาบุคลากรเชิงรุกตามทัศนะของบุคลากรทางการศึกษา 2) เพื่อทราบผลการยืนยัน องค์ประกอบการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสาร ซึ่งประกอบด้วย แนวคิดเกี่ยวกับการสรรหาบุคลากรเชิงรุกและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

### แนวคิดเกี่ยวกับการสรรหาบุคลากรเชิงรุก

การสรรหาบุคลากรเชิงรุก เป็นกระบวนการเสาะแสวงหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ พร้อมทำงานได้ เข้ามาสมัครเข้าทำงานตามตำแหน่งที่กำหนด เน้นให้ผู้มีคุณสมบัติตามประกาศรับ สมัครมาสมัครให้มากที่สุด โดยสิ่งสำคัญที่ต้องพิจารณา คือ การเลือกสื่อที่สามารถเข้าถึงกลุ่มผู้มี คุณสมบัติที่ส่วนราชการต้องการ การแพร่ข่าวสารโดยให้ข้อมูลตามความจำเป็นของตำแหน่ง การสรรหาบุคลากรเชิงรุก มีเครื่องมือในการสรรหาบุคลากร อาทิ การมาสมัครด้วยตนเอง การส่งเจ้าหน้าที่ไป ติดต่อ การให้ทุน การประกาศผ่านสื่อ การเยี่ยมชมกิจการของหน่วยงาน การจัดตลาดนัดแรงงาน การประกาศผ่านสมาคมวิชาชีพ การสรรหาบุคลากรเชิงรุกจึงเป็นการดำเนินงานในกิจกรรมหลาย ๆ อย่างที่หน่วยงานได้จัดทำขึ้น เพื่อจะจูงใจผู้สมัครที่มีความรู้ความสามารถ มีคุณสมบัติเหมาะสมตามที่ หน่วยงานต้องการ ให้เข้ามาทำงาน เพื่อช่วยให้หน่วยงานประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย<sup>65</sup>

แนวคิดเรื่องการสรรหาบุคลากรเชิงรุกได้รับการกล่าวถึงมากกว่า 10 ปี โดยบริษัทที่ปรึกษา McKinsey and Company ซึ่งเริ่มใช้คำว่ายุคแห่งสงครามช่วงชิงคนเก่ง (The War of Talent) ในปี พ.ศ.2544 โดยสรุปได้ว่า “การสรรหาบุคลากรเชิงรุก” (Proactive Recruitment) เป็นการปรับแนวทางการสรรหาบุคลากรเชิงรุกให้มีความเข้มข้นในการสนับสนุนกลยุทธ์องค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต มีการเพิ่มช่องทางที่เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายให้หลากหลายวิธีมากขึ้น รวมถึงมีการวิเคราะห์ต้นทุน การดำเนินงานสรรหาบุคลากรเชิงรุกเทียบค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

---

<sup>65</sup> สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, การดำเนินการสรรหาเชิงรุก Proactive Recruitment Strategy (โครงการสรรหาเชิงรุก ศูนย์สรรหาและเลือกสรร(ศสล.), 2558), 4-5.

### ความหมายการสรรหาบุคลากรเชิงรุก

ซิกเกอร์ (Siker) กล่าวว่า การสรรหาบุคลากรเชิงรุก หมายถึง การเพิ่มประสิทธิภาพในการสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถ ในตลาดที่มีการแข่งขันสูง วิธีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกสามารถช่วยให้ได้บุคลากรที่มีศักยภาพ มีความสามารถตรงตามที่ต้องการ นำมาซึ่งการได้สร้างปฏิสัมพันธ์กับบุคลากรที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการในระยะยาว ถึงแม้ว่าอาจจะยังไม่ได้รับการตอบรับเข้าทำงานในทันที แต่มีแนวโน้มสูงที่องค์กรจะได้รับการพิจารณาเป็นอันดับแรก ๆ เมื่อกลุ่มคนเหล่านั้นมีความต้องการโยกย้ายงานในอนาคต<sup>66</sup>

เว็บสเตอร์ (Webster) กล่าวว่า การสรรหาบุคลากรเชิงรุก หมายถึง การสรรหาบุคลากรที่เข้าถึงบุคลากรที่มีคุณสมบัติพิเศษ หายาก มีความเชี่ยวชาญเฉพาะ การสรรหาบุคลากรเชิงรุกเป็นสร้างกระบวนการสรรหาบุคลากรอย่างเป็นระบบจากช่องทางต่าง ๆ ทั้งตรวจสอบผู้สมัครจากการแนะนำคนในองค์กรหรือผู้สมัครจากช่องทางสื่อสังคมออนไลน์ เพื่อเพิ่มโอกาสในการได้พบเจอบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับองค์กร<sup>67</sup>

นาเดอร์นี (Nadherny) กล่าวว่า การสรรหาบุคลากรเชิงรุก หมายถึง 1. Stop and Self-Reflect: การหยุดและสะท้อนคิดถึงตัวตนขององค์กร พยายามมองไปให้เห็นถึงจุดเด่นและจุดอ่อนขององค์กร ว่าคุณสมบัติของบุคลากรแบบใดที่องค์กรต้องการเข้ามาเพิ่มเติม

2. Start to Explore: ค้นหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติ ทักษะ ความสามารถที่องค์กรต้องการเข้ามาเพิ่มเติม เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร

3. Surround Yourself with Drivers: สร้างปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มเครือข่ายสังคมของบุคคลที่มีคุณภาพทั้งภายในและภายนอกองค์กร การระดมความคิดและร่วมมือกับผู้เชี่ยวชาญในด้านการทำงานเชิงรุก จะช่วยให้การทำงานประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น<sup>68</sup>

<sup>66</sup> Paul Siker, **Proactive Recruiting in A War for Talent Economy** (USA: Advanced Recruiting Trends, 2007)

<sup>67</sup> Jason Webster, **5 Ways to be a More Proactive Recruiting Leader**, accessed April 3, 2022, available from <https://www.linkedin.com/pulse/5-ways-more-proactive-recruiting-leader-jason-webster>

<sup>68</sup> Chris Nadherny, **The Proactive Executive A C-suite recruiter's 5-step system for achieving greater career success** (USA: Publish Inc, 2017), 7-9.

เคลลี (Kelly) กล่าวว่า การสรรหาคูคลองรเชงรูก หมายถึง การกำหนดทิศทางการด้วชีวิต ความสำเร็จในการทำงาน มีการบริหารความสัมพันธ์กับกลุ่มเป้าหมายอยู่เสมอ โดยการใช้เทคโนโลยีที่ช่วยลดขั้นตอนการสรรหา เพื่อเพิ่มการเข้าถึงของข้อมูลติดต่อขององค์กร<sup>69</sup>

โบกานี (Boghani) กล่าวว่า การสรรหาคูคลองรเชงรูก หมายถึง กระบวนการในการสรรหา และมีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มผู้มีความสามารถและมีศักยภาพตามที่องค์กรต้องการ เพื่อสร้างกลุ่มเครือข่ายสำหรับการคัดเลือกบุคคลากรที่เหมาะสมในอนาคต ทำให้ได้ผู้สมัครที่ดีและมีประสพการณ์ ช่วยลดเวลาในการสรรหาคูคลองร และช่วยเพิ่มโอกาสการเข้าถึงผู้สมัครที่มีความสามารถ<sup>70</sup>

โชปรา (Chopra) กล่าวว่า การสรรหาคูคลองรเชงรูก หมายถึง กระบวนการในการค้นหา และเข้าถึงบุคคลที่มีคุณภาพไว้ก่อนล่วงหน้า เพื่อเป็นแหล่งในการหาคูคลองรมาเติมเต็ม เมื่อเกิดอัตราตำแหน่งว่างในองค์กรได้อย่างรวดเร็ว<sup>71</sup>

ไมเออร์ (Meier) กล่าวว่า การสรรหาคูคลองรเชงรูก หมายถึง กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นในการสรรหา การเข้าถึงและการดึงดูดความสนใจของกลุ่มเป้าหมายในการรับเข้าร่วมงานในองค์กร ก่อนที่จะมีอัตราตำแหน่งว่างงาน<sup>72</sup>

---

<sup>69</sup> Rob Kelly, **22 Ideas to Make You a More Proactive Recruiter**, accessed April 4, 2022, available from [https://blog.ongig.com/recruiting-strategies/proactive-recruiting-22-ideas-for-being-a-more-proactive-recruiter/?fbclid=IwAR0A0SmLAo-rSElUbg70j\\_p6FdktB083x8nT4A15MxR2w3J0fwdjdWAFqt4](https://blog.ongig.com/recruiting-strategies/proactive-recruiting-22-ideas-for-being-a-more-proactive-recruiter/?fbclid=IwAR0A0SmLAo-rSElUbg70j_p6FdktB083x8nT4A15MxR2w3J0fwdjdWAFqt4)

<sup>70</sup> Jigna Boghani, **Reactive vs. Proactive Recruitment Strategy - Why It Always Pays to Be Proactive**, accessed April 5, 2022, available from <https://www.ismartrecruit.com/blog-proactive-vs-reactive-recruitment>

<sup>71</sup> Deepti Chopra, **5 Proactive Recruitment Strategies to Hire the Best Talent**, accessed April 13, 2022, available from <https://www.adaface.com/blog/proactive-recruitment/>

<sup>72</sup> Kimberlee Meier, **6 Best Proactive Recruitment Strategies To Get The Right Talent On Board**, accessed April 14, 2022, available from <https://harver.com/blog/proactive-recruitment-strategies/>

ชโรเดอร์ (Schroeder) กล่าวว่า การสรรหาบุคลากรเชิงรุก หมายถึง กระบวนการในการค้นหา เข้าถึงและดึงดูดผู้สมัครไว้ก่อนล่วงหน้า เป็นการสร้างกลุ่มเครือข่ายของบุคคลที่มีความสามารถที่สามารถนำมาเติมเต็มตำแหน่งงานในองค์กรได้<sup>73</sup>

ชีเอโคเฟอร์ (Schiekofer) กล่าวว่า การสรรหาบุคลากรเชิงรุก ไม่ได้มีเป้าหมายในการเติมเต็มบุคลากรในเวลาอันสั้น แต่เป็นการสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มเป้าหมายในระยะยาว ไม่ใช่การเฝ้ารอคอยให้มีคนเข้ามาสมัครงานกับองค์กร แต่เป็นการติดต่อและคงความสัมพันธ์กับกลุ่มบุคคลที่มีคุณภาพ โดยวิธีการที่หลากหลาย ซึ่งไม่ได้มุ่งเน้นไปที่คนที่กำลังหางานเท่านั้น แต่รวมถึงคนที่ยังไม่มีความคิดจะเปลี่ยนงานอีกด้วย ซึ่งกล่าวได้ว่า การสรรหาบุคลากรเชิงรุกเป็นการให้องค์กรเป็นฝ่ายรุกหรือริเริ่ม ไม่ใช่จากทางฝ่ายผู้สมัครงาน<sup>74</sup>

เมสัน (Mason) กล่าวว่า การสรรหาบุคลากรเชิงรุก หมายถึง วิธีการที่มุ่งเน้นไปที่การค้นหา การเข้าถึง และการดึงดูดกลุ่มเป้าหมายให้มีความสนใจเข้าร่วมงานกับองค์กร ในขณะที่องค์กรยังไม่ได้มีความจำเป็นในการสรรหาบุคลากร การสรรหาบุคลากรเชิงรุกช่วยให้องค์กรสร้างปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มเป้าหมาย เพื่อความต้องการในการจ้างงานในอนาคต การสรรหาบุคลากรเชิงรุกช่วยให้มีระบบการบริหารจัดการการสรรหาบุคลากรที่ดีเป็นการคงความสัมพันธ์กับกลุ่มเป้าหมายและร่วมงานกันในอนาคตเมื่อถึงเวลาที่เหมาะสม<sup>75</sup>

ลอว์เรนซ์ (Lawrence) กล่าวว่า การสรรหาบุคลากรเชิงรุก หมายถึง ความสามารถในการคาดการณ์ความต้องการด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อวิเคราะห์ความสามารถและทักษะที่องค์กรต้องการ โดยการค้นหาผู้ที่มีศักยภาพที่เหมาะสมกับองค์กร เพื่อช่วยสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับผู้สมัครและช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร<sup>76</sup>

<sup>73</sup> Laura Schroeder, **What Is Proactive Recruiting**, accessed April 15, 2022, available from <https://www.personio.com/hr-lexicon/what-is-proactive-recruiting/>

<sup>74</sup> Alexandra Schiekofer, **Talentry Explainer: What is proactive recruitment**, accessed May 1, 2022, available from <https://www.talentry.com/resources/blog/what-is-proactive-recruitment>

<sup>75</sup> Deborah Mason, **5 proactive recruiting strategies to try in 2021**, accessed May 4, 2022, available from <https://www.pageuppeople.com/campaign/5-proactive-recruiting-strategies-to-try-in-2021-ebook/>

<sup>76</sup> Kevin Lawrence, **build an amazing people magnet machine: Proactive Recruitment**, ( February 2, 2021) , accessed May 5, 2022, available from <https://lawrenceandco.com/resources/proactive-recruitment>

รามเมศ (Ramesh) กล่าวว่า การสรรหาบุคลากรเชิงรุก หมายถึง การวางแผนการสรรหาบุคลากรล่วงหน้า รวมไปถึงการรักษาความสัมพันธ์และการจัดหาบุคคลที่มีศักยภาพตามความต้องการขององค์กร เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงในองค์กรในเวลาที่เป็นต้องเปลี่ยนแปลงบุคลากรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เพื่อให้แน่ใจว่ามีผู้สมัครเข้ามาอย่างต่อเนื่อง<sup>77</sup>

แซมรา (Samra) กล่าวว่า การสรรหาบุคลากรเชิงรุก หมายถึง การตามหาบุคลากรสำหรับตำแหน่งงานในองค์กรล่วงหน้า และเป็นการระบุคุณสมบัติของผู้สมัครที่ตรงตามความต้องการก่อนที่จะมีอัตราตำแหน่งว่างในองค์กร<sup>78</sup>

อานันท์ (Anand) กล่าวว่า การสรรหาบุคลากรเชิงรุก หมายถึง การสรรหาบุคลากรเชิงรุกมุ่งเน้นไปที่การสรรหาว่าจ้างผู้สมัครและดึงดูดก่อนความต้องการการจ้างงานด้วยเวลาในการจ้างและต้นทุนต่อการจ้างที่เพิ่มมากขึ้น มันสมเหตุสมผลสำหรับนายหน้าหรือผู้จัดการการจ้างงานว่าจ้างผู้สมัครของพวกเขาในเชิงรุกและอยู่เหนือความต้องการจ้างงาน ไม่เหมือนกับการสรรหาแบบเชิงรับ การสรรหาเชิงรุกไม่ได้ขึ้นอยู่กับผู้สมัครที่สมัครงานในตำแหน่งหลังจากเปิดรับ การสรรหาเชิงรุกมุ่งเน้นไปที่การระบุความสามารถก่อนความต้องการ สร้างการติดต่อ หลีกเลี่ยงความสัมพันธ์และในที่สุดทำให้ผู้สมัครสนใจในโอกาสที่เปิดกว้าง นายหน้าหรือผู้จัดการการจ้างงานหรือผู้จัดการการจ้างงานเชิงรุกเป็นเหมือนนักการตลาดมากกว่าพนักงานขาย และมีแนวโน้มปฏิบัติต่อผู้สมัครเหมือนลูกค้า ผู้สมัครที่เคยได้รับจะเข้าสู่ช่องทางการขายหรือค่อนข้างจะเป็นชุดของขั้นตอนที่ส่งผลให้ผู้สมัครทำงานให้กับบริษัทในที่สุด<sup>79</sup>

<sup>77</sup> Kirthan Ramesh, **Proactive and Reactive Recruitment**, accessed April 20, 2022, available from [https://www.freshworks.com/hrms/recruitment/proactive-vs-reactive-approach/?fbclid=IwAR04qBVXth\\_AJqsnM3APCQD1SQFaAofllqIpw0-TYuZm42SRmHa3eWeCMkg](https://www.freshworks.com/hrms/recruitment/proactive-vs-reactive-approach/?fbclid=IwAR04qBVXth_AJqsnM3APCQD1SQFaAofllqIpw0-TYuZm42SRmHa3eWeCMkg)

<sup>78</sup> Sim Samra, **Proactive recruitment: Definition, benefits and 8 strategies to try in 2022**, accessed June 17, 2022, available from <https://recruitee.com/articles/proactive-recruitment-strategies>

<sup>79</sup> Amritanshu Anand, **what is Proactive Recruitment**, accessed July 20, 2022, available from <https://recruiterflow.com/blog/what-is-proactive-recruitment/>



กรุป (Group) กล่าวว่า การสรรหาบุคลากรเชิงรุก หมายถึง การสรรหาบุคลากรที่มีรายชื่อของกลุ่มบุคคลที่มีคุณสมบัติตามต้องการไว้ล่วงหน้าแล้ว ช่วยในการประหยัดเวลาสรรหา เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีศักยภาพและมีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งงาน<sup>80</sup>

กฤติน กุลเพ็ง กล่าวว่า การสรรหาบุคลากรเชิงรุก หมายถึง กระบวนการสรรหาคนเข้าสู่องค์กรในยุคปัจจุบัน จึงเป็นปัญหาหลักและเป็นปัญหาใหญ่มากสำหรับผู้บริหารองค์กร จึงควรมีการทบทวนระบบการสรรหาใหม่โดยเริ่มจาก

1. วิเคราะห์ตำแหน่งงานที่ต้องใช้ระยะเวลาสั้นหรือหายากในตลาดแรงงาน ในการสรรหาให้มองว่าตำแหน่งไหนบ้างที่หายาก ควรจะนำมาจัดทำแผนการสรรหาเชิงรุก เช่น การลดเวลาในการสรรหา โดยการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรไว้ล่วงหน้า บางครั้งอาจจะเพิ่มตัวเลือกให้กับผู้สมัครที่ค่อนข้างหายากให้มากขึ้น เช่น จัดสรรส่งไปยังมหาวิทยาลัยหรือเก็บรายชื่อผู้ที่ผ่านการคัดเลือกไว้ในบัญชีของผู้สมัครที่พร้อมจะเรียกมาทำงาน โดยมีการติดต่อจากบริษัทอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้ผู้สมัครเกิดความมั่นใจว่ายังมีบริษัทที่มีความต้องการตัวเขาอยู่

2. องค์กรจัดตั้งโรงเรียนหรือสถาบันการศึกษาเป็นของตัวเอง เพื่อผลิตคนที่มีความรู้และทักษะเฉพาะบางองค์กร เพื่อไม่ให้เกิดการขาดแคลนแรงงานที่มีผลกระทบต่อบริษัทและกระบวนการผลิตดังเช่นที่บริษัทใหญ่ ๆ ได้ทำกัน เช่น เครือบริษัทเจริญโภคภัณฑ์ ที่รับสมัครมาเป็นทั้งนักศึกษาและทำงานในองค์กรไปด้วย

3. การให้ทุนนักเรียนและนักศึกษาและให้ทำงานพร้อม ๆ กับการเรียน บางองค์กรสรรหาคนทดแทนจากบุคลากรภายใน การสร้างระบบในลักษณะนี้ จะเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้แก้ไขปัญหาการขาดแคลนแรงงานในระดับหนึ่งได้ และสิ่งที่ได้ใจจากพนักงานที่ทำงานอยู่กับองค์กรนาน ๆ ก็จะทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานให้กับองค์กร เกิดความทุ่มเท คอยเป็นผู้รักษาพิทักษ์ผลประโยชน์ให้กับองค์กรมากยิ่งขึ้นด้วย

4. การพัฒนาทักษะความสามารถของพนักงานให้มีความพร้อมอยู่ตลอดเวลา องค์กรที่เริ่มก่อตั้งใหม่ ๆ พนักงานยังขาดทักษะและความรู้ความสามารถ จำเป็นต้องใช้กำลังแรงงานมากกว่าองค์กรที่พนักงานอยู่กับองค์กรมานาน เพราะว่าทักษะความเชี่ยวชาญในงานจะเพิ่มปีละ 3% บริษัทและองค์กรต่าง ๆ จึงควรมุ่งเน้นใส่ใจการพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงานให้มีทักษะเพิ่มขึ้น เพื่อเป็นการเพิ่มทักษะความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้องค์กรประหยัดค่าใช้จ่ายด้าน

---

<sup>80</sup> Sparks Group, **3 Benefits of Proactive Recruitment**, accessed August 6, 2022, available from <https://blog.sparksgroupinc.com/client/3-benefits-of-proactive-recruitment>

อัตราค่าจ้างได้ในระดับหนึ่ง และยิ่งไปกว่านั้นยังเป็นการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานที่บริษัทส่งไปฝึกอบรม เพราะจะทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีและเป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้แก่พนักงานอีกด้วย

5. การช่วยเหลือสังคมและชุมชนบริเวณรอบบริษัท การทำให้ชุมชนได้รู้จักองค์กรและสินค้าก็จะเป็นอีกแนวทางหนึ่งที่จะทำให้ชุมชนในละแวกบริษัท เกิดความศรัทธาและนับถือส่งลูกหลานเข้ามาทำงานในองค์กร โดยทำให้เกิดความผูกพันระหว่างองค์กรและชุมชน หากชุมชนได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ซึ่งจะทำให้เกิดความแข็งแกร่งเพราะต่างก็พึ่งพาอาศัยกัน ส่วนกระบวนการสรรหาคนก็ไม่ต้องเดินทางไปไกล สามารถใช้แรงงานจากชุมชนที่อยู่ใกล้บริเวณบริษัท ผลดีที่ได้รับตามมาก็คือ บริษัทไม่มีค่าใช้จ่ายในการจัดสถานที่พัก อีกทั้งยังสะดวกในการเดินทางมาปฏิบัติงาน

6. การเสริมสร้างภาพลักษณ์สินค้าให้เป็นที่รู้จัก ส่วนใหญ่เยาวชนในยุคปัจจุบันอยากทำงานในองค์กรที่ไฝ่ฝันมาตั้งแต่เด็ก เพราะยี่ห้อของสินค้า ได้ทำให้เกิดความรู้สึกที่ดี อยากเข้าร่วมงานสร้างความประทับใจจนทำให้เกิดความผูกพันและเกิดความเชื่อมั่นฝังใจ เมื่อเติบโตขึ้นมาเยาวชนทั้งหลายก็จำความรู้สึกครั้งที่ยังเป็นเด็กได้ เลยอยากมีส่วนร่วมกับองค์กรที่มีการสร้างภาพลักษณ์ให้เป็นที่รู้จัก

7. การใช้บริษัทเป็นสถานที่ฝึกงานแก่นักศึกษาก่อนจบ ส่วนหนึ่งที่ทำให้นักศึกษาก่อนที่จะก้าวสู่โลกอาชีพได้รู้จักและมีความผูกพันกับองค์กรที่ได้ให้สถานที่ฝึกงานแก่นักศึกษาและโดยส่วนใหญ่สถานที่ฝึกงานที่ได้รับไปฝึกงานแล้ว มักจะเกิดความประทับใจความผูกพันก็จะให้กลับมาสมัครงานที่บริษัทเป็นพนักงานประจำ

8. สร้างองค์กรให้เป็น Flexi-Organization องค์กรควรพัฒนาระบบการบริหารจัดการให้เป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นสูง เช่น ทุกคนพร้อมที่จะทำงานในหน้าที่อื่นได้ หรือพนักงานต้องทำงานได้หลายหน้าที่ (Flexi-People) เพื่อเป็นการเพิ่มศักยภาพสำหรับตัวพนักงานเองและเป็นการแก้ปัญหาการขาดแคลนแรงงานได้สำหรับองค์กรที่มีความยืดหยุ่นอาจจะมีข้อจำกัดในบางธุรกิจ

9. การสร้างองค์กรให้เกิดความแตกต่าง ผู้บริหารระดับสูงในหลายองค์กรเริ่มมีความเข้าใจในความหลากหลายของพฤติกรรมมนุษย์โดยเฉพาะคนรุ่นใหม่ที่มีความคิดแตกต่างไปจากคนรุ่นก่อนผู้บริหารจะมีการสร้างความแตกต่างขององค์กร เพื่อเป็นสิ่งดึงดูดให้ผู้สมัครหันมาสนใจ เช่น การปรับใช้สวัสดิการแบบยืดหยุ่น โดยการให้พนักงานที่เข้าใหม่ได้มีโอกาสได้เลือกแพ็คเกจว่าต้องการแบบเงินเดือนอย่างเดียว หรือเป็นแบบเงินเดือนบวกสวัสดิการ ซึ่งจากที่ผู้เขียนมีประสบการณ์ด้านนี้ คนรุ่นใหม่ส่วนใหญ่จะเลือกแพ็คเกจที่มีเงินเดือนเพียงอย่างเดียว เพราะคนรุ่นใหม่อยากได้เงินเดือนสูง ๆ อยากรวยทางลัดและอยากเป็นเจ้าของกิจการ<sup>81</sup>

<sup>81</sup> กฤติน กุลเพ็ง, กลยุทธ์การสรรหาบุคลากร, (กรุงเทพมหานคร: เอช อาร์ เซ็นเตอร์, 2555), 112 - 116.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน กล่าวว่า การสรรหาบุคลากรเชิงรุก หมายถึง กิจกรรมที่เน้นการดำเนินงานที่สอดคล้องกับทิศทางกลยุทธ์ขององค์กร โดยจะทำการวิเคราะห์ความต้องการอัตรากำลังของหน่วยงานและองค์กร เพื่อให้ทราบจำนวนอัตรากำลังที่เหมาะสมและความรู้ความสามารถที่ต้องการทั้งในปัจจุบันและอนาคต ใช้เป็นข้อมูลนำเข้าสู่การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การสรรหาบุคลากรเชิงรุกเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายในแผนอัตรากำลังและเพื่อใช้กำหนดวิธีการสรรหาทั้งช่องทางประชาสัมพันธ์และรูปแบบกิจกรรมที่เหมาะสม สามารถเข้าถึงและดึงดูดความสนใจของกลุ่มเป้าหมายให้ได้มากที่สุด<sup>82</sup>

รวีวรรณ มรรควิน และทัศนีย์ ภูเขาทอง กล่าวว่า การสรรหาบุคลากรเชิงรุก หมายถึง การสรรหาโดยนำหลักการและกลยุทธ์ทางการตลาด เริ่มตั้งแต่การวิเคราะห์ความสำคัญของการสรรหา การวางแผน การกำหนดคุณลักษณะของบุคคลที่ต้องการ(กลุ่มเป้าหมาย) กระบวนการสรรหา กระบวนการเลือกสรรและการติดตามประเมินผล นอกจากนี้มีการนำเทคโนโลยีมาใช้เป็นตัวสนับสนุนในการดำเนินงานต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ประหยัดเวลาและงบประมาณ<sup>83</sup>

วีรชัย ดิงาม กล่าวว่า การสรรหาบุคลากรเชิงรุก หมายถึง การปรับแนวทางการสรรหาให้มีความเข้มข้นในเชิงรุกของการสนับสนุนกลยุทธ์ขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต มีการเพิ่มช่องทางที่เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายให้หลากหลายวิธีมากขึ้น รวมถึงมีการวิเคราะห์ต้นทุนการดำเนินงานสรรหาเทียบกับค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล<sup>84</sup>

สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร กล่าวว่า การสรรหาบุคลากรเชิงรุก หมายถึง การประกาศจุดยืนการสรรหาที่ชัดเจนขององค์กรให้ครอบคลุมและตรงกับกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการ

<sup>82</sup> สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, **กรณีศึกษาเทคนิคการสรรหาเชิงรุก Proactive Recruitment Strategy** (โครงการสรรหาเชิงรุก ศูนย์สรรหาและเลือกสรร(ศสล.), 2558), 2.

<sup>83</sup> รวีวรรณ มรรควิน และทัศนีย์ ภูเขาทอง, “คู่มือการสรรหาและเลือกสรรบุคคล เพื่อบรรจุเข้ารับราชการโดยวิธีการสอบแข่งขันของกรมปลัดสุตว์” (เอกสารวิชาการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561), 7.

<sup>84</sup> วีรชัย ดิงาม, “การสรรหาบุคลากรเชิงรุกสายวิชาชีพแพทย์ของสำนักอนามัย” (เอกสารการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารมหานครระดับต้น รุ่นที่ 36 โดยสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2563), 6.

โดยการประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ สรรวจจุดแข็งจุดอ่อนขององค์กรเพื่อนำมาสร้างภาพลักษณ์องค์กรที่ดีและเข้มแข็ง<sup>85</sup>

สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ กล่าวว่า การสรรหาบุคลากรเชิงรุก หมายถึง การสรรหาบุคลากรด้วยช่องทางที่หลากหลาย เข้าถึงผู้สมัครที่มีความรู้ความสามารถ สรรหาคนดีคนเก่งให้สอดคล้องกับโครงสร้างและอัตรากำลัง เพื่อปฏิบัติงานตามภารกิจ พร้อมทั้งให้ความสำคัญกับการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพด้วยทุนการศึกษาในสายงานที่สำคัญและเป็นที่ต้องการ<sup>86</sup>

สุวิตา พุกษาอาภรณ์ กล่าวว่า การสรรหาบุคลากรเชิงรุก หมายถึง ความสามารถในการแข่งขันขององค์กรเป็นผลมาจากความสามารถของบุคลากร การทำงานของทรัพยากรมนุษย์ จึงต้องสรรหาคนทำงานที่ตอบโจทย์องค์กรให้ได้มากที่สุด และวิธีที่ทรัพยากรมนุษย์ต้องนำมาใช้ คือ การสรรหาเชิงรุก (Proactive Recruitment) ที่เป็นการสรรหาผู้สมัครงานให้ได้ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนการสรรหาอย่างมีประสิทธิภาพ และทำให้ได้คนทำงานตามที่ต้องการอย่างรวดเร็วหรือก่อนนายจ้างรายอื่น<sup>87</sup>

สรุปได้ว่า การสรรหาบุคลากรเชิงรุก หมายถึง กิจกรรมการดำเนินงานที่สอดคล้องกับทิศทางกลยุทธ์ขององค์กรในการแสวงหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและทักษะที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานและองค์กร โดยจะทำการวิเคราะห์ความต้องการอัตรากำลังของหน่วยงานและองค์กร เพื่อให้ทราบจำนวนอัตรากำลังที่เหมาะสมและความรู้ความสามารถที่ต้องการทั้งในปัจจุบันและอนาคต การสรรหาบุคลากรเชิงรุกเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายในแผนอัตรากำลังและเพื่อใช้กำหนดวิธีการสรรหาทั้งช่องทางประชาสัมพันธ์และรูปแบบกิจกรรมที่เหมาะสม สามารถเพิ่มช่องทางการเข้าถึงและดึงดูดความสนใจของกลุ่มเป้าหมายให้ได้มากที่สุด อีกทั้งต้องวางแผนในระยะยาวและนำเครื่องมือการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ในเรื่องต่าง ๆ เข้ามาช่วยในการตอบโจทย์ให้พร้อมที่จะรับมือกับ

<sup>85</sup> คณะกรรมการข้าราชการรัฐสภา สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร, “การสรรหาเชิงรุกของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา: การประชาสัมพันธ์และภาพลักษณ์องค์กร,” 3 ธันวาคม 2563.

<sup>86</sup> สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์, **นโยบายการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ปี 2564**, เข้าถึงเมื่อ 14 มกราคม 2565, เข้าถึงได้จาก <https://www.etcha.or.th/th/about-etcha/hr-manage-and-dev/hrpolicy.aspx>

<sup>87</sup> สุวิตา พุกษาอาภรณ์, **การสรรหาบุคลากรเชิงรุก (Proactive Recruitment)**, เข้าถึงเมื่อ 14 กุมภาพันธ์ 2566, เข้าถึงได้จาก

[https://elfms.ssru.ac.th/suwita\\_pr/pluginfile.php/83/mod\\_folder/content/0/Chapter4%28Recruit\\_Select%29.pdf?forcedownload=1](https://elfms.ssru.ac.th/suwita_pr/pluginfile.php/83/mod_folder/content/0/Chapter4%28Recruit_Select%29.pdf?forcedownload=1)

ปัญหาการขาดแคลนบุคลากร ซึ่งองค์กรต้องกำหนดแนวทางและจัดทำแผนรองรับเพื่อป้องกันและลดการสูญเสียโอกาสในทุกด้านได้

### ความจำเป็นที่ต้องมีการสรรหาบุคลากรเชิงรุก

การสรรหาบุคลากรเชิงรุกมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อหน่วยงานภาครัฐในยุคปัจจุบันหลากหลายประเด็น ดังนี้

1. ปัจจุบันภาครัฐไม่ใช่องค์กรที่ได้เปรียบในการแข่งขันด้านการสรรหาบุคลากรเหมือนในอดีต เนื่องจากค่านิยมการทำงานซึ่งเกิดจากพฤติกรรมการใช้ชีวิตของคนยุคใหม่ที่แตกต่างจากในอดีต รวมทั้งการปรับตัวของภาครัฐไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในการแข่งขันที่เกิดขึ้น สังเกตได้จากในอดีตซึ่งจะพบว่า หลักการบริหารสมัยใหม่มักเริ่มต้นจากหน่วยงานภาครัฐก่อน จากนั้นจึงถูกนำไปประยุกต์ใช้กับภาคเอกชน แสดงให้เห็นว่าระบบการจัดการในอดีตนั้นภาครัฐเป็นผู้นำสมัยดีที่สุด แต่ปัจจุบันการแข่งขันในภาคเอกชนมีมากกว่า ทำให้ภาคเอกชนจำเป็นต้องมีการปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ทำให้หลักการบริหารสมัยใหม่ ซึ่งรวมถึงหลักการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยนั้น ภาคเอกชนกลับเป็นผู้นำสมัยมากกว่าและทำให้ดูเหมือนว่าการบริหารงานของภาครัฐนั้นแลดูเชื่องช้า ลักษณะการทำงานดังกล่าวขัดแย้งกับมุมมองของคนรุ่นใหม่ ซึ่งต้องการผลลัพธ์ที่รวดเร็ว ชัดเจนและเป็นรูปธรรม

2. การสรรหาเป็นเสมือนประตูบานแรกที่จะเปิดเผยสิ่งดี ๆ ที่ซ่อนอยู่ภายในเพื่อให้บุคคลภายนอกเกิดความสนใจเข้าร่วมงาน การสรรหาในแบบเดิมไม่สามารถกระทำได้ดีหากยังคงใช้เครื่องมือและวิธีการเดิม ๆ เนื่องจากทุกองค์กรต่างก็ใช้วิธีการดังกล่าวเป็นพื้นฐาน เพื่อเป็นการแย่งชิงผู้ที่มีคุณสมบัติตรงตามที่องค์กรต้องการก่อนผู้อื่น องค์กรจึงจำเป็นต้องมีกลยุทธ์เชิงรุกไม่ว่าจะเป็นการประชาสัมพันธ์เข้าหาผู้สมัครก่อนผู้อื่นหรือเชิญเข้าร่วมกิจกรรมตั้งแต่ยังไม่จบการศึกษาและทำกิจกรรมเพื่อติดตามผลและทำการคัดเลือกเป็นระยะ ทั้งหมดนี้ล้วนเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นว่าส่วนราชการไม่สามารถตั้งรับได้เหมือนเดิม และยังคงต้องหากวิธีใหม่ ๆ เพื่อให้ได้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถมาสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

3. โลกปัจจุบันมีความเชื่อว่าการมีคนเก่งไว้ในองค์กรจำนวนหนึ่งสามารถสร้างผลลัพธ์ให้กับองค์กรได้มากกว่าการมีบุคลากรที่มีความสามารถเท่ากับมาตรฐานทั่วไป ดังเช่น การประยุกต์ใช้หลักการพาเรโต กล่าวคือ 80% ของผลลัพธ์องค์กร เช่น รายได้และผลกำไร ที่ได้มักมาจากความพยายามของพนักงานจำนวน 20% ของทั้งองค์กร ซึ่งหมายถึงระดับตำแหน่งผู้บริหารที่มีจำนวนน้อยกว่าบุคลากรทั้งหมด ดังนั้น องค์กรจึงต้องให้ความสำคัญ เช่น ทุ่มเวลาและทรัพยากรในกิจกรรมสรรหาผู้บริหารทุกระดับ และตำแหน่งงานที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรมากกว่าการสรรหาตำแหน่งงานทั่วไป

4. พันธกิจและภาระงานที่ซับซ้อนมากขึ้น จำเป็นต้องสรรหาบุคลากรเข้ามาทำงานอย่างเฉพาะเจาะจง ซึ่งไม่ใช่เพียงแค่การมีทักษะ ความรู้ ความสามารถที่ตรงกับลักษณะงานเท่านั้น แต่ยังต้องคำนึงถึงค่านิยมและวัฒนธรรมการทำงานที่สอดคล้องกับธรรมชาติขององค์กรนั้น ๆ ด้วย การสรรหาในรูปแบบใหม่จึงจำเป็นต้องคิดค้นหาวิธีการและเครื่องมือใหม่ ๆ เพื่อคัดกรองบุคคลที่องค์กรต้องการ ซึ่งไม่เพียงแต่ต้องได้ “คนที่ใช่” เท่านั้น แต่ต้องสามารถจัดหาได้ในทันทีในช่วงเวลาที่ต้องการด้วย<sup>88</sup>

จะเห็นได้ว่า ความจำเป็นที่ต้องมีการสรรหาบุคลากรเชิงรุก มีสาเหตุจากการที่มีการขยายกิจการ มีการจัดตั้งหน่วยงานหรือองค์กรใหม่ขึ้นมา ในแง่นี้จึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการสรรหาบุคลากรเพื่อได้นำเข้ามาปฏิบัติงาน นอกจากนี้มีสาเหตุจากการลาออก โอน ย้าย เกษียณอายุหรืออื่น ๆ ที่ทำให้หน่วยงานหรือองค์กรนั้น ๆ ขาดบุคลากรที่จะปฏิบัติหน้าที่ในบางตำแหน่ง ในแง่นี้ซึ่งมีความจำเป็นที่จะต้องมีการสรรหาบุคลากรเข้ามาปฏิบัติหน้าที่แทน ทั้งนี้เพื่อให้กิจการดำเนินต่อเนื่องไปได้ รวมทั้งมีการเลื่อนบุคลากรไปจากตำแหน่งเดิม ทำให้ตำแหน่งว่างลง ในกรณีดังกล่าวจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการสรรหาบุคลากรใหม่เข้ามาปฏิบัติหน้าที่แทน

#### ลักษณะของการสรรหาบุคลากรเชิงรุก

เมื่อกล่าวถึงการสรรหาเชิงรุก ลักษณะสำคัญที่เป็นตัวบ่งชี้ว่าองค์กรได้ทำการสรรหาเชิงรุกสามารถพิจารณาได้จากตัวชี้วัดต่าง ๆ เหล่านี้

1. องค์กรมีการวางแผนอัตรากำลังที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
2. ข้อมูลที่ใช้สำหรับจัดทำแผนกำลังคน/แผนอัตรากำลังมาจากการวิเคราะห์ปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กรและต้องเป็นข้อมูลที่เป็นรูปธรรมชัดเจน
3. แผนอัตรากำลังจะถูกกำหนดออกมาเป็นกลยุทธ์การสรรหาบุคลากรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
4. กลยุทธ์การสรรหาบุคลากรต้องเป็นกลยุทธ์เชิงรุกในด้านคุณภาพ ปริมาณและเวลากกล่าวคือ องค์กรได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติครบถ้วน ในปริมาณที่กำหนด ณ ช่วงเวลาที่ต้องการ
5. มีแผนปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีการกำหนดช่วงเวลาและผลลัพธ์ของความก้าวหน้าและมีตัวชี้วัดที่วัดผลได้อย่างครอบคลุม

<sup>88</sup> วีรชัย ดิงาม, “การสรรหาบุคลากรเชิงรุกสายวิชาชีพแพทย์ของสำนักอนามัย” (เอกสารการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารมหานครระดับต้น รุ่นที่ 36 โดยสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2563), 6.

6. งานสรรหาเชิงรุกนี้ต้องเป็นงานหลักไม่ใช่งานฝาก ต้องมีการจัดสรรงบประมาณและ ผู้รับผิดชอบหลักไว้อย่างชัดเจน

7. มีการติดตามประเมินผลเพื่อใช้ในการปรับกลยุทธ์การสรรหาเชิงรุกอย่างต่อเนื่องและ ต้องเชื่อมต่อกับกระบวนการรักษาบุคลากรไว้ในองค์กรไม่เช่นนั้นจะเป็นการลงทุนที่สูญเปล่า<sup>89</sup>

จะเห็นได้ว่า ลักษณะของการสรรหาเชิงรุก สามารถพิจารณาได้จากการวางแผนอัตรากำลังที่ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจ ข้อมูลรูปธรรมสำหรับจัดทำแผนอัตรากำลัง การกำหนดกลยุทธ์ การสรรหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติครบถ้วนทั้งด้านคุณภาพ ปริมาณและเวลา ในระยะสั้นและระยะยาว มีแผนปฏิบัติงานที่ชัดเจน การจัดสรรงบประมาณและผู้รับผิดชอบ รวมทั้งมีการติดตามประเมินผล เพื่อใช้ในการปรับกลยุทธ์การสรรหาเชิงรุกอย่างต่อเนื่อง

### ลักษณะการปฏิบัติที่โดดเด่นของการสรรหาบุคลากรเชิงรุก

1. พัฒนารูปแบบการสรรหาอย่างต่อเนื่อง โดยต้องใช้ความคิดวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศมากขึ้น กว่าเดิม การสรรหาแบบเดิม ๆ องค์กรอื่นสามารถเลียนแบบและทำตามได้อย่างรวดเร็ว รวมทั้งการ หาสาเหตุให้พบว่าเหตุผลจูงใจใดของคุณ่งที่ทำให้คนเก่งลาออกไปทำงานด้วย

2. สร้างภาพลักษณ์หรือประกาศจุดยืนการสรรหาว่าคนลักษณะใดที่องค์กรต้องการ การสร้างความรู้สึกท้าทายสำหรับคนเก่งที่ต้องการทำงานร่วมกับคนเก่งอื่น ๆ เหมือนกับ ดังที่ Google เคยประกาศในยุคเริ่มต้นธุรกิจว่า “เราต้องการจ้างคนฉลาดล้ำเลิศอย่างคุณ” (You’re brilliant, we’re hiring)

3. การปรับปรุงลักษณะงานให้มีความท้าทายน่าสนใจ รวมถึงสภาพแวดล้อมการทำงาน รูปแบบการบริหารจัดการ ค่าตอบแทน สวัสดิการ และผลประโยชน์ที่น่าดึงดูดสนใจ

4. กำหนดคุณสมบัติของบุคลากรที่ต้องการตามความเป็นจริง ไม่เฉพาะแต่คุณวุฒิการศึกษา แต่เน้นความสามารถทางสติปัญญา ทักษะการเรียนรู้ ทักษะการปรับตัว เข้ากับผู้อื่นหรือแม้แต่การ กล้าคิดนอกกรอบ เช่นเดียวกับที่ Google ได้ประกาศรับสมัครไว้ที่หน้าแรกของเว็บไซต์สมัครงานว่า ให้ความสำคัญกับคะแนนน้อยกว่าความสามารถในการทำงานและการเข้ากับเพื่อนร่วมงาน

5. 80% ของผลลัพธ์องค์กร เช่น รายได้และผลกำไรมักมาจากความพยายามของพนักงาน

<sup>89</sup> วีรชัย ดิงาม, “การสรรหาบุคลากรเชิงรุกสายวิชาชีพแพทย์ของสำนักอนามัย” (เอกสาร การฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารมหานครระดับต้น รุ่นที่ 36 โดยสถาบันพัฒนาข้าราชการ กรุงเทพมหานคร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2563), 7.

จำนวน 20% ของทั้งองค์กร ซึ่งเป็นระบบตำแหน่งบริหาร ดังนั้นองค์กรจึงต้องให้ความสำคัญกับการทุ่มเทเวลาและทรัพยากรในกิจกรรมสรรหาผู้บริหารทุกระดับ และหรือตำแหน่งงานที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรมากกว่าการสรรหาตำแหน่งงานทั่วไป

6. ปฏิบัติต่อผู้สมัครเช่นเดียวกับที่ปฏิบัติต่อลูกค้า หมายถึง จำเป็นต้องหาข้อมูลเชิงลึกเพื่อวิเคราะห์พฤติกรรมกลุ่มเป้าหมาย เพื่อให้สามารถเข้าใจความต้องการของกลุ่มเป้าหมายได้ดียิ่งขึ้น หรือปรับแต่งลักษณะงานหรือข้อเสนอให้น่าสนใจ ซึ่งอาจโน้มน้าวใจให้กลุ่มเป้าหมายลาออกมาทำงานกับที่ทำงานแห่งใหม่

7. สร้างโอกาสและทำสิ่งที่แตกต่างเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในการจ้างงาน

8. ปรับปรุงขั้นตอนการสรรหาคัดเลือกให้รวดเร็ว เนื่องจากส่วนใหญ่คนเก่งมักถูกจ้างงานภายในระยะเวลาอันสั้น เพื่อป้องกันการเปลี่ยนใจหรือถูกชิงตัวจากองค์กรคู่แข่ง

9. ทุกคนในองค์กรต้องทำหน้าที่เป็นเครือข่ายในการช่วยหาคนเก่งให้องค์กรด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในตำแหน่งระดับผู้บริหารขึ้นไป เพราะมีโอกาสได้พบปะคนเก่งในแวดวงการทำงาน สถาบันวิชาชีพหรือผู้เชี่ยวชาญในสายงานมากกว่าฝ่ายทรัพยากรบุคคล

10. การปรับเครื่องมือการสรรหาเพื่อให้ทันกับยุคดิจิทัลและเหมาะสมกับ Lifestyle ของคนรุ่นใหม่ที่ต้องการความคล่องตัว เพื่อลดช่องว่างและเพิ่มความรวดเร็วในการสื่อสาร รวมถึงเพิ่มความสะดวกในการสรรหาอีกด้วย เช่น การสัมภาษณ์ผ่าน Application Online เช่น Skype หรือ Line หรือ Facetime แทนการสัมภาษณ์ที่สำนักงาน เพราะคนเก่งที่เป็นกลุ่มเป้าหมายอาจจะยังไม่ลาออก เป็นต้น

11. การเป็นพันธมิตร รวมทั้งการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ กับองค์กรที่อาจช่วยสนับสนุนการสรรหาขององค์กร เช่น สมาคมวิชาชีพ สถาบันการศึกษา สถาบันฝึกอบรม หน่วยงานภาครัฐที่เป็นศูนย์รวมกลุ่มเป้าหมาย หรือแหล่งผลิตคนในวิชาชีพเฉพาะทาง เป็นต้น เพื่อเพิ่มโอกาสได้พบกับกลุ่มเป้าหมาย<sup>90</sup>

จะเห็นได้ว่า ลักษณะการปฏิบัติที่โดดเด่นของการสรรหาบุคลากรเชิงรุก ต้องใช้ความคิดวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศมากขึ้น พัฒนาการสรรหาอย่างต่อเนื่อง ประกาศจุดยืนการสรรหาว่าคนลักษณะใดที่องค์กรต้องการ ปรับปรุงลักษณะงานให้มีความท้าทายน่าสนใจ กำหนดคุณสมบัติของบุคลากรที่ต้องการตามความเป็นจริง ให้ความสำคัญกับการทุ่มเทเวลาและทรัพยากรในกิจกรรมสรรหาผู้บริหารทุกระดับ ปฏิบัติต่อผู้สมัครเช่นเดียวกับที่ปฏิบัติต่อลูกค้า สร้างโอกาสและทำสิ่งที่แตกต่างเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ปรับปรุงขั้นตอนการสรรหาคัดเลือกให้รวดเร็ว ทุกคนในองค์กร

<sup>90</sup> สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, การดำเนินการสรรหาเชิงรุก Proactive Recruitment Strategy (โครงการสรรหาเชิงรุก ศูนย์สรรหาและเลือกสรร(ศสล.), 2558), 8 – 9.



ต้องทำหน้าที่เป็นเครือข่ายในการช่วยหาคนเก่งให้องค์กร ปรับเครื่องมือการสรรหาเพื่อให้ทันกับยุคดิจิทัลและมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ

### ประโยชน์ของการสรรหาบุคลากรเชิงรุก

เคลลี (Kelly) กล่าวว่า การสรรหาบุคลากรเชิงรุกมีประโยชน์หลัก ดังต่อไปนี้

1. ได้ระบบการจัดการที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น (A more effective pipeline)
2. ได้บุคลากรที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น (Higher quality candidates)
3. จัดสรรบุคลากรได้อย่างรวดเร็ว (Quicker time-to-fill)
4. ลดงบประมาณในกระบวนการสรรหาบุคลากร (Lower cost-per-hire)
5. มีภาพลักษณ์โดดเด่นยิ่งขึ้น (You stand out more (better employer branding))
6. ลดความกดดัน ทุกอย่างอยู่ในการควบคุม (Lower stress you feel more in control)
7. เพิ่มคุณค่าในกระบวนการสรรหาบุคลากร (Creating more recruiting value than ever before!)
8. มีผลประกอบการที่เพิ่มขึ้น (You make a lot of money)
9. มีความสุขมากขึ้น (You're happier)<sup>91</sup>

กรุป (Group) กล่าวว่า การสรรหาบุคลากรเชิงรุกมีประโยชน์ ดังต่อไปนี้

1. ลดเวลาในการสรรหาบุคลากร (Time to Hire Decreases) ประโยชน์ของการสรรหาบุคลากรเชิงรุก คือ การประหยัดเวลาในการใช้ไปกับการสรรหาบุคลากร ด้วยการที่มีรายชื่อของกลุ่มบุคคลที่มีคุณสมบัติตามต้องการไว้ล่วงหน้าแล้ว ดังนั้น จึงทำให้ไม่ต้องเสียเวลาไปกับการค้นหาหรือการโฆษณาผ่านเว็บไซต์หางาน และทำให้การสัมภาษณ์งานเป็นไปด้วยความรวดเร็วยิ่งขึ้น และไม่เสียเวลาไปกับการฝึกงานให้กับพวกเขา เพราะมีทักษะที่พร้อมจะใช้งานเหมาะสมอยู่แล้ว
2. มีบุคลากรที่มีศักยภาพมากขึ้น (The Caliber of Talent Increases) การสรรหาบุคลากรเชิงรุกในแต่ละครั้ง จะช่วยให้องค์กรมีมาตรฐานในการจ้างงานเพิ่มมากขึ้นในการคัดสรรผู้สมัครที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งงาน
3. รักษาบุคลากรในองค์กร (Staff Retention Increases) การสรรหาบุคลากรเชิงรุก

---

<sup>91</sup> Rob Kelly, **22 Ideas to Make You a More Proactive Recruiter**, accessed April 4, 2022, available from [https://blog.ongig.com/recruiting-strategies/proactive-recruiting-22-ideas-for-being-a-more-proactive-recruiter/?fbclid=IwAR0A0SmLAo-rSElUbg70j\\_p6FdktB083x8nT4A15MxR2w3J0fwdjdWAFqt4](https://blog.ongig.com/recruiting-strategies/proactive-recruiting-22-ideas-for-being-a-more-proactive-recruiter/?fbclid=IwAR0A0SmLAo-rSElUbg70j_p6FdktB083x8nT4A15MxR2w3J0fwdjdWAFqt4)

ช่วยให้องค์กรสามารถรักษาบุคลากรที่มีอยู่เอาไว้ได้ เนื่องจากเหตุผลหลักของการที่มีบุคลากรลาออกมาจากการหมดไฟในการทำงานจากงานที่มีมาก แต่วิธีการนี้สามารถทำให้พวกเขามั่นใจได้ว่าองค์กรมีคนที่พร้อมจะเข้ามาเติมเต็มอัตราที่ว่างอยู่เสมอ โดยที่ไม่ต้องทำงานเพิ่มเป็นสองเท่า ในช่วงที่องค์กรกำลังสรรหาบุคลากรใหม่<sup>92</sup>

ไมเออร์ (Meier) กล่าวว่า การสรรหาบุคลากรเชิงรุก มีประสิทธิภาพในการสรรหาบุคลากรที่เหมาะสม ดังนี้

1. ลดเวลาในการสรรหาบุคลากร = เพิ่มเวลาในการทำงาน

การสรรหาบุคลากรเชิงรุกช่วยประหยัดเวลา เพราะได้มีการสร้างปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มเป้าหมายก่อนแล้วล่วงหน้า ในกลยุทธ์นี้ ฝ่ายสรรหาบุคลากรไม่เพียงแต่สามารถคาดการณ์ความต้องการขององค์กรได้เท่านั้น แต่เป็นการประหยัดเวลาในการสรรหาบุคลากรที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานได้อย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย

2. การสัมภาษณ์และการจ้างงานที่ดี = ความพึงพอใจของผู้สมัคร

ในขณะที่เราสัมภาษณ์ผู้สมัคร ผู้สมัครเองก็กำลังประเมินเราอยู่เช่นกัน หากพวกเขาได้รับประสบการณ์ที่ไม่น่าพึงพอใจก็เป็นการลดโอกาสที่พวกเขาจะเข้าทำงานกับเราในอนาคต การสรรหาบุคลากรเชิงรุก เป็นกลยุทธ์ที่ทำให้การสัมภาษณ์เป็นไปในทางที่ดี และได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติตรงกับความต้องการ เพราะได้มีการรู้จักและสร้างความสัมพันธ์กันมาก่อนแล้ว

โชปรา (Chopra) กล่าวว่า การสรรหาบุคลากรเชิงรุกมีประโยชน์ ดังต่อไปนี้<sup>93</sup>

1. องค์กรมีเวลาเพียงพอในการสรรหาบุคลากรที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงาน
2. ลดปัญหาการว่างของตำแหน่งงานในองค์กร
3. องค์กรมีทางเลือกมากขึ้นในการค้นหาบุคลากรที่มีศักยภาพเหมาะสม<sup>94</sup>

<sup>92</sup> Sparks Group, **3 Benefits of Proactive Recruitment**, accessed August 6, 2022, available from <https://blog.sparksgroupinc.com/client/3-benefits-of-proactive-recruitment>

<sup>93</sup> Deepti Chopra, **5 Proactive Recruitment Strategies to Hire the Best Talent**, accessed April 13, 2022, available from <https://www.adaface.com/blog/proactive-recruitment/>

<sup>94</sup> Kimberlee Meier, **6 Best Proactive Recruitment Strategies to Get the Right Talent on Board**, accessed April 14, 2022, available from <https://harver.com/blog/proactive-recruitment-strategies/>

ชโรเดอร์ (Schroeder) กล่าวว่า การสรรหาบุคลากรเชิงรุกมีประโยชน์ดังต่อไปนี้

1. สร้างประสบการณ์ที่น่าพึงพอใจให้กับผู้สมัครได้มากขึ้น

การสรรหาบุคลากรเชิงรุก คือ วิธีการกระชับความสัมพันธ์ เพื่อนำไปสู่การร่วมงานกันในอนาคตผ่านการติดต่อสื่อสารและการสนทนา วิธีนี้เป็นการสร้างความเชื่อมั่น และแสดงให้เห็นถึงความโปร่งใสให้กับผู้สมัคร ในทางกลับกันก็ทำให้พวกเขาารู้สึกกระตือรือร้น ให้ความสนใจกับองค์กรด้วย วิธีการนี้ยังสามารถทำให้องค์กรสามารถเห็นได้ว่าผู้สมัครต้องการอะไร และองค์กรมีข้อดีข้อเสียอย่างไร ซึ่งสามารถนำไปสู่การพัฒนาจุดเด่น จุดด้อย ขององค์กรได้อีกด้วย

2. ประสบความสำเร็จในเป้าหมายหรือความต้องการในการจ้างงานขององค์กร

การเติมเต็มตำแหน่งว่างในองค์กรเป็นเรื่องที่สามารถสร้างความตึงเครียดได้ โดยเฉพาะเมื่อไม่ได้มีการเตรียมการล่วงหน้า การใช้การสรรหาบุคลากรเชิงรุกนั้น สามารถทำให้องค์กรควบคุมและจัดการการสรรหาบุคลากรและการจ้างงานได้ดีขึ้น เพราะมีกลุ่มเครือข่ายเตรียมไว้ล่วงหน้าแล้ว

3. ช่วยลดเวลาในการสรรหาบุคลากร

การไม่เสียเวลาไปกับการสรรหา การตรวจสอบ การสัมภาษณ์ผู้สมัครในกระบวนการจ้างงาน เป็นเป้าหมายอันดับแรก ๆ ที่ทุกองค์กรต้องการ ซึ่งการสรรหาบุคลากรเชิงรุกอาจไม่ค่อยตอบโจทย์ แต่วิธีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกทำให้องค์กรไม่ต้องเสียเวลาในการสรรหาบุคลากร เพราะได้มีเวลาในการจัดสรรกลุ่มบุคลากรที่มีคุณภาพไว้ก่อนแล้ว

4. ช่วยรักษารายได้ และขวัญกำลังใจของบุคลากร

เพราะการมีจำนวนสมาชิกในองค์กรลดลงสามารถทำให้บุคลากรที่เหลืออยู่หมดกำลังใจในการทำงานได้ สามารถสร้างแรงกดดันและสร้างความเหน็ดเหนื่อยให้กับบุคลากรที่ต้องทำงานเพิ่มขึ้น

5. ช่วยให้สามารถค้นหาบุคลากรที่มีคุณภาพได้ดีขึ้น

การสรรหาบุคลากรเชิงรุก องค์กรอาจไม่มีเวลามากพอในการคัดเลือกผู้สมัครเท่าที่ควร ด้วยความเร่งรีบและความกดดันต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องหาคำบุคลากรมาเติมเต็มให้เร็วที่สุด การสรรหาบุคลากรเชิงรุกช่วยประหยัดเวลาในการค้นหา การตรวจสอบประวัติ และคัดสรรบุคลากรที่มีคุณภาพได้มากขึ้น<sup>95</sup>

<sup>95</sup> Laura Schroeder, **What Is Proactive Recruiting?**, accessed April 15, 2022, available from <https://www.personio.com/hr-lexicon/what-is-proactive-recruiting/>

แซมรา (Samra) กล่าวว่า การสรรหาบุคลากรเชิงรุกมีประโยชน์ ดังต่อไปนี้

1. ประหยัดเวลาและประหยัดค่าใช้จ่าย การที่มีตำแหน่งว่างในองค์กรนานเท่าใดยิ่งส่งผลให้กับประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กรมากขึ้นเท่านั้น โดยบุคลากรที่เหลืออยู่อาจรู้สึกกดดันและเหน็ดเหนื่อย และการคาดการณ์ถึงความจำเป็นขององค์กรในการสรรหาบุคลากรล่วงหน้าเป็นการช่วยลดค่าใช้จ่ายที่ใช้ในการสรรหาบุคลากรได้มากขึ้น

2. เป็นการสร้างประสบการณ์ที่ดีในกระบวนการจ้างงาน ในขณะที่องค์กรกำลังประเมินผู้สมัคร พวกเขาที่กำลังประเมินองค์กรอยู่เช่นกัน ดังนั้น ควรพยายามสร้างความประทับใจซึ่งสามารถทำให้พวกเขาตัดสินใจเข้าร่วมงานกับองค์กรง่ายขึ้น<sup>96</sup>

รามศ (Ramesh) กล่าวว่า การสรรหาบุคลากรเชิงรุกมีประโยชน์ดังต่อไปนี้

1. ลดเวลาในการสรรหาบุคลากร การทำงานเชิงรุกไม่เพียงแต่เป็นการคาดการณ์ความต้องการขององค์กรได้เพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่เป็นการวางแผนสิ่งที่จะทำล่วงหน้าได้ด้วย

2. มีระบบการจ้างงานและการสัมภาษณ์งานที่ดีขึ้น การสรรหาบุคลากรเชิงรุกช่วยให้มีกระบวนการสัมภาษณ์งานที่ดียิ่งขึ้นและเหมาะสมขึ้น เพราะการสรรหาบุคลากรเชิงรุกนั้นทำให้องค์กรได้รู้จักผู้สมัครและสร้างปฏิสัมพันธ์กันมาก่อนแล้ว ทำให้ทั้งสองฝ่ายเปิดกว้างและบอกความต้องการของพวกเขาได้ดียิ่งขึ้น

3. ได้บุคลากรที่มีความเหมาะสมตามต้องการ กระบวนการสรรหาบุคลากรเชิงรุก ทั้งสองฝ่ายได้มีเวลาในการทำความรู้จักกันแบบไม่เร่งรัด ทำให้องค์กรได้รู้จักผู้สมัคร และผู้สมัครได้เรียนรู้ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรว่าเหมาะสมกับตนเองหรือไม่

4. เข้าถึงผู้สมัครได้มากขึ้น การสรรหาบุคลากรเชิงรุกช่วยให้มีเวลาสร้างปฏิสัมพันธ์กับผู้สมัครมากขึ้น ผ่านเว็บไซต์สมัครงาน ผ่านทางอีเมล หรือผ่านทางแหล่งชุมชนสังคมออนไลน์ ซึ่งช่วยให้องค์กรได้ผู้สมัครที่มีคุณสมบัติตามต้องการ

5. ช่วยรักษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรและองค์กร การสรรหาบุคลากรเชิงรุกช่วยให้องค์กรรักษาความสัมพันธ์กับบุคลากรในองค์กรได้ เพราะสาเหตุส่วนใหญ่ที่ทำให้บุคลากรลาออกมา

---

<sup>96</sup> Sim Samra, **Proactive recruitment: Definition, benefits and 8 strategies to try in 2022**, accessed June 17, 2022, available from <https://recruitee.com/articles/proactive-recruitment-strategies>

จากความเห็นที่เห็น้อยจากการทำงาน ด้วยการสรรหาบุคลากรเชิงรุก ช่วยทำให้แน่ใจว่าจะมีคนเข้ามา แทนที่คนที่ลาออกได้อย่างทันที่ และลดผลกระทบที่จะเกิดกับบุคลากรที่เหลืออยู่<sup>97</sup>

สรุปได้ว่า ประโยชน์ของการสรรหาบุคลากรเชิงรุกช่วยให้องค์กรมีแหล่งสำรองทางด้านทรัพยากรมนุษย์ ช่วยอำนวยความสะดวกในแง่ของการทำให้กระบวนการเลือกสรรสามารถดำเนินการไปได้อย่างรวดเร็ว มีการปรับปรุงวิธีการสัมภาษณ์และสรรหาเข้าถึงบุคลากรได้ตรงตามความต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดทรัพยากร เงิน ค่าใช้จ่าย ลดเวลาในการสรรหาบุคลากร สร้างประสบการณ์ผู้สมัครทำให้ผู้สมัครมีขวัญกำลังใจความสุ่มมากขึ้นและรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพให้อยู่องค์กรได้นานและเพิ่มขึ้น นอกจากนี้การสรรหาบุคลากรเชิงรุกช่วยส่งผลประโยชน์ในการประชาสัมพันธ์หน่วยงานหรือองค์กรให้บุคคลภายนอกได้ทราบถึงกิจการการดำเนินงาน และชื่อเสียงขององค์กรให้แพร่หลายต่อสาธารณชนโดยทั่วไป

**การสรรหาบุคลากรเชิงรุกมีลักษณะที่แตกต่างจากการสรรหาบุคลากรทั่ว ๆ ไป ดังนี้**

1. มีการพัฒนาวิธีการสรรหาอย่างต่อเนื่อง โดยใช้ความคิดวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศมาก
2. กำหนดเป้าหมายการสรรหาว่าคนลักษณะใดที่องค์กรต้องการ
3. มีการปรับปรุงลักษณะงานให้มีความท้าทายน่าสนใจ รวมถึงสภาพแวดล้อมการทำงาน รูปแบบการบริหารจัดการ ค่าตอบแทน สวัสดิการ และผลประโยชน์ที่น่าดึงดูดใจ
4. กำหนดคุณสมบัติของบุคลากรที่ต้องการตามความเป็นจริง ไม่เฉพาะแต่คุณวุฒิการศึกษา แต่เน้นที่ความสามารถทางสติปัญญา ทักษะการเรียนรู้ ทักษะการปรับตัวเข้ากับผู้อื่น
5. ศึกษาข้อมูลเชิงลึกเพื่อวิเคราะห์พฤติกรรม เพื่อให้สามารถเข้าใจความต้องการของกลุ่มเป้าหมายได้ดียิ่งขึ้น
6. สร้างโอกาสและสิ่งต่างที่แตกต่างเพื่อสร้างความได้เปรียบ
7. ปรับปรุงขั้นตอนการสรรหาให้รวดเร็ว เพื่อป้องกันการเปลี่ยนใจหรือถูกชิงตัวจากองค์กรอื่น
8. ทุกคนในองค์กรต้องทำหน้าที่เป็นเครือข่ายหาแหล่งข้อมูลหรือสถาบันการศึกษาต่าง ๆ
9. การปรับเครื่องมือการสรรหาเพื่อให้ทันกับยุคดิจิทัลเพื่อดึงดูดคนรุ่นใหม่ให้เข้าร่วมงาน
10. การเป็นพันธมิตรรวมทั้งการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ที่ช่วยสนับสนุนองค์กร<sup>98</sup>

<sup>97</sup> Kirthan Ramesh, **Proactive and Reactive Recruitment** accessed April 20, 2022, available from <https://www.freshworks.com/hrms/recruitment/proactive-vs-reactive-approach/>

<sup>98</sup> วีรชัย ดิงาม, “การสรรหาบุคลากรเชิงรุกสายวิชาชีพแพทย์ของสำนักอนามัย” (เอกสารการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารมหานครระดับต้น รุ่นที่ 36 โดยสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2563), 7.

ชโรเตอร์ (Schroeder) กล่าวว่า การสรรหาบุคลากรเชิงรุกนั้น ตรงกันข้ามกับการสรรหาบุคลากรเชิงรับ เพราะการสรรหาบุคลากรเชิงรับนั้น คือ การที่องค์กรเริ่มกระบวนการสรรหาบุคลากรหลังจากที่เกิดอัตราว่างในองค์กร ซึ่งสร้างแรงกดดันให้กับฝ่ายสรรหาบุคลากรในการสรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพให้เร็วที่สุด แต่การสรรหาบุคลากรเชิงรุกนั้น เป็นกระบวนการที่ดึงดูดกลุ่มบุคคลที่มีคุณภาพตามความต้องการมาไว้เป็นกลุ่มเครือข่าย เพื่อนำมาเติมเต็มตำแหน่งงานในองค์กรเมื่อถึงเวลา<sup>99</sup>

รามศ (Ramesh) กล่าวว่า การสรรหาบุคลากรเชิงรับ คือ การสรรหาบุคลากรเมื่อมีอัตราว่างในองค์กร แต่การสรรหาบุคลากรเชิงรุกนั้น มุ่งเน้นไปที่การจัดการ การว่าจ้างและการดึงดูดผู้สมัครก่อนที่จะมีอัตราตำแหน่งว่าง ทำให้องค์กรได้ทำความรู้จักและสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มบุคคลที่มีความสามารถไว้ล่วงหน้า โดยการติดต่อสร้างความสัมพันธ์ มีปฏิสัมพันธ์และสร้างความสนใจให้กลุ่มเป้าหมาย อยากเข้ามาทำงานกับองค์กรเมื่อถึงเวลาที่เหมาะสม<sup>100</sup>

จะเห็นได้ว่า การสรรหาบุคลากรเชิงรุกมีลักษณะที่แตกต่างจากการสรรหาบุคลากรทั่ว ๆ ไป โดยพัฒนาวิธีการสรรหาอย่างต่อเนื่อง มุ่งเน้นไปที่การจัดการ การว่าจ้าง การดึงดูดผู้สมัครก่อนความต้องการจ้างงาน มีการกำหนดเป้าหมายที่เป็นรูปธรรม ปรับปรุงลักษณะงาน กำหนดคุณสมบัติของบุคลากรโดยศึกษาข้อมูลเชิงลึก สร้างโอกาสและปรับปรุงขั้นตอนการสรรหาให้รวดเร็ว สร้างเครือข่ายในการหาแหล่งข้อมูล พร้อมปรับเครื่องมือการสรรหาเพื่อให้ทันกับยุคดิจิทัลและมีส่วนร่วมกับองค์กรที่ช่วยสนับสนุนการสรรหาบุคลากร

<sup>99</sup> Laura Schroeder, **What Is Proactive Recruiting?**. accessed April 15, 2022, available from <https://www.personio.com/hr-lexicon/what-is-proactive-recruiting/>

<sup>100</sup> Kirthan Ramesh, **Proactive and Reactive Recruitment** accessed April 20, 2022, available from <https://www.freshworks.com/hrms/recruitment/proactive-vs-reactive-approach/>

### แนวปฏิบัติในการดำเนินการสรรหาบุคลากรในระบบราชการปัจจุบัน

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 หมวด 7 มาตรา 54 ให้มีองค์กรกลางบริหารงานบุคคลของข้าราชการครู เรียกว่า สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) การสรรหาครูจึงเป็นภารกิจอันสำคัญที่ได้มีการปฏิรูประบบการสรรหาให้สอดคล้องและเชื่อมโยงกับระบบการผลิตครู ระบบการพัฒนาครูและออกไปอนุญาตประกอบวิชาชีพครู เพื่อให้ได้คนดี คนเก่ง มีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนมาทำอาชีพครู มีการกระจายอำนาจให้เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาสรรหาครูได้ตามความต้องการของสถานศึกษา โดยหน่วยงานกลางเป็นเพียงผู้วางระบบหลักเกณฑ์ วิธีสรรหาและการติดตามประเมินผล ในการสรรหาต้องใช้หลาย ๆ วิธีทั้งจากบุคคลทั่วไปและการสรรหาลักษณะพิเศษ เช่น การสรรหานักเรียนที่มีผลการเรียนดีให้ทุนมาเรียนครู โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) ให้การสนับสนุนและประกันงานโดยการบรรจุให้ทันทีที่ศึกษาจบ เมื่อบรรจุแล้วจะเริ่มเข้าสู่ตำแหน่งครูผู้ช่วย ซึ่งต้องมีการทดลองปฏิบัติการสอน 2 ปี ระหว่างเวลาดังกล่าวครูผู้ช่วยจะยังไม่มีสิทธิขอย้ายหรือโอนไปสถานศึกษาอื่น เมื่อผ่านการประเมินตามหลักเกณฑ์แล้วจึงสามารถขึ้นสู่การเป็น ครูปฏิบัติการ คศ.1 ได้ ทั้งนี้ในปัจจุบันกระทรวงศึกษาธิการมีนโยบายชัดเจนในการคืนตำแหน่งอัตราครูเกษียณครบทุกอัตรา ดังนั้น การสรรหาครูจึงควรมีหลากหลายและมีแนวทางสรรหาในเชิงรุกมากขึ้น<sup>101</sup>

โดยการสรรหาในส่วนของการกำหนดคุณสมบัติผู้ซึ่งจะเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งเป็นขั้นตอนหนึ่งในส่วนการสรรหาของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตาม พ.ร.บ.ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ.2547 ปรากฏในการกำหนดคุณสมบัติทั่วไป ตามมาตรา 30 ภายใต้อำนาจกฎหมายว่าด้วยสภาครูและบุคลากรทางการศึกษาสำหรับการเป็นผู้ประกอบวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา ผู้ซึ่งจะเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้ต้องมีคุณสมบัติทั่วไป ดังต่อไปนี้

- (1) มีสัญชาติไทย
- (2) มีอายุไม่ต่ำกว่าสิบแปดปีบริบูรณ์
- (3) เป็นผู้เลื่อมใสในการปกครองระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย
- (4) ไม่เป็นผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง สมาชิกสภาท้องถิ่น หรือผู้บริหารท้องถิ่น

<sup>101</sup> สฎายุ ธีระวณิชตระกูล, การบริหารงานบุคคลทางการศึกษา Educational Personnel Management (ชลบุรี: โรงพิมพ์กราฟิกซิติ, 2556), 29.

(5) ไม่เป็นคนไร้ความสามารถ หรือจิตฟั่นเฟือนไม่สมประกอบหรือเป็นโรคตามที่กำหนดในกฎ ก.ค.ศ.

(6) ไม่เป็นผู้อยู่ในระหว่างถูกสั่งพักราชการ ถูกสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อนตามพระราชบัญญัตินี้หรือตามกฎหมายอื่น หรือถูกสั่งพัก หรือเพิกถอนใบอนุญาตประกอบวิชาชีพตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดในกฎหมายองค์การวิชาชีพนั้น ๆ

(7) ไม่เป็นผู้บกพร่องในศีลธรรมอันดีสำหรับการเป็นผู้ประกอบวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา

(8) ไม่เป็นกรรมการบริหารพรรคการเมืองหรือเจ้าหน้าที่ในพรรคการเมือง

(9) ไม่เป็นบุคคลล้มละลาย

(10) ไม่เคยเป็นผู้ต้องโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก เว้นแต่เป็นโทษสำหรับความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ

(11) ไม่เป็นผู้เคยถูกลงโทษให้ออก ปลดออก หรือไล่ออกจากรัฐวิสาหกิจ องค์กรมหาชน หรือหน่วยงานอื่นของรัฐ หรือองค์กรระหว่างประเทศ

(12) ไม่เป็นผู้เคยถูกลงโทษให้ออก ปลดออก หรือไล่ออกเพราะกระทำผิดวินัยตามพระราชบัญญัตินี้หรือตามกฎหมายอื่น

(13) ไม่เป็นผู้เคยกระทำการทุจริตในการสอบเข้ารับราชการหรือเข้าปฏิบัติงานในหน่วยงานของรัฐ การกำหนดคุณสมบัติเฉพาะสำหรับมาตรา 46 ผู้สมัครสอบแข่งขันเพื่อบรรจุและแต่งตั้งเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาดำแหน่งใด ต้องมีคุณสมบัติทั่วไปตามมาตรา 30 และต้องมีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งตามมาตรฐานตำแหน่งนั้นตามมาตรา 42 สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งตามมาตรา 30(4) และ (8) ให้มีสิทธิสมัครสอบแข่งขันได้ แต่จะมีสิทธิได้รับการบรรจุและแต่งตั้งเป็นข้าราชการตามที่สอบแข่งขันได้ก็ต่อเมื่อพ้นจากตำแหน่งนั้น ๆ แล้ว ทั้งนี้อำนาจหน้าที่ในการกำหนดวิธีการและเงื่อนไขการจ้างเพื่อบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเพื่อปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งครูและบุคลากรทางการศึกษาในหน่วยงานทางการศึกษาของคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตามมาตรา 9 (7)<sup>102</sup>

<sup>102</sup> “พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ.2547,” **ราชกิจจานุเบกษา** เล่ม 121, ตอนพิเศษ 79 ก (23 ธันวาคม 2547): 34 - 35.



**แนวปฏิบัติในการดำเนินคัดเลือกบุคคลเพื่อบรรจุและแต่งตั้งเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตำแหน่งครูผู้ช่วย กรณีที่มีความจำเป็นหรือมีเหตุพิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปี พ.ศ.2566**

ตามที่ ก.ค.ศ. ได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกบุคคลเพื่อบรรจุและแต่งตั้งเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตำแหน่งครูผู้ช่วย กรณีที่มีความจำเป็นหรือมีเหตุพิเศษ ตามหนังสือสำนักงาน ก.ค.ศ. ที่ ศธ 0206.6/ว16 ลงวันที่ 26 พฤศจิกายน 2557 เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกบุคคลเพื่อบรรจุแต่งตั้งเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตำแหน่งครูผู้ช่วย กรณีที่มีความจำเป็นหรือมีเหตุพิเศษ และหนังสือสำนักงาน ก.ค.ศ. ที่ ศธ 0206.6/ว17 ลงวันที่ 26 พฤศจิกายน 2557 เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือก พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำ ครูสอนศาสนาอิสลาม วิทยากรอิสลามศึกษา พนักงานจ้างเหมาบริการ ครูอัตราจ้าง หรือลูกจ้างชั่วคราว เพื่อบรรจุและแต่งตั้งเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตำแหน่งครูผู้ช่วย ในเขตพื้นที่พัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ เฉพาะจังหวัด ยะลา นราธิวาส ปัตตานี และ 4 อำเภอในจังหวัดสงขลา (อำเภอจะนะ อำเภอเทพา อำเภอนาทวี และอำเภอสะบ้าย้อย) นั้น

เพื่อให้การคัดเลือกบุคคลเพื่อบรรจุและแต่งตั้งเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตำแหน่งครูผู้ช่วย กรณีที่มีความจำเป็นหรือมีเหตุพิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปี พ.ศ.2566 เป็นไปในแนวทางเดียวกัน ด้วยความเรียบร้อย บริสุทธิ์และยุติธรรม สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจึงกำหนดแนวปฏิบัติในการดำเนินการคัดเลือก ดังนี้

1. ตำแหน่งว่างเพื่อใช้ในการคัดเลือก

1.1 ตำแหน่งว่างที่เหลือจากการคัดเลือก ตำแหน่งครูผู้ช่วย กรณีที่มีความจำเป็นหรือมีเหตุพิเศษ ในการคัดเลือกครั้งที่ผ่านมา

1.2 ตำแหน่งว่างของข้าราชการครูสายงานการสอนที่ได้รับจัดสรรคืนจากการเกษียณอายุราชการ เมื่อสิ้นปีงบประมาณ พ.ศ.2565 และเมื่อสิ้นปีงบประมาณ พ.ศ.2565 โดยกำหนดสัดส่วนจำนวนตำแหน่งว่างเพื่อใช้ในการคัดเลือกแล้วตามหนังสือสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด่วนที่สุด ที่ ศธ 04009/ว4215 ลงวันที่ 29 กันยายน 2564 และด่วนที่สุด ที่ ศธ 04009/ว5246 ลงวันที่ 9 กันยายน 2565 โดยกันจำนวนตำแหน่งว่างเพื่อบรรจุครูผู้ช่วยตามโครงการผลิตครูเพื่อพัฒนาท้องถิ่น และสควค. ออกไปก่อน จึงกำหนดสัดส่วนจำนวนตำแหน่งว่างของข้าราชการครูเพื่อใช้ประกาศรับสมัครคัดเลือก

2. การประกาศรับสมัครคัดเลือก ให้ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา และ อ.ก.ค.ศ. สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ประกาศรับสมัครคัดเลือกภายในวันพฤหัสบดีที่ 13 กรกฎาคม 2566 ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด พร้อมทั้งระบุรายละเอียดที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนดไว้ในประกาศรับสมัคร ดังนี้

2.1 องค์ประกอบการประเมิน ตัวชี้วัด และคะแนนการประเมินความเหมาะสมกับตำแหน่งและวิชาชีพ (ภาค ค)

2.2 ภาระงานการสอนที่ผู้สมัครเข้ารับการคัดเลือกต้องมีตารางสอนไม่น้อยกว่า 5 คาบ หรือ 5 ชั่วโมงต่อสัปดาห์

2.3 หลักสูตรการคัดเลือก ภาค ก ข้อ 1.4.7 กฎหมาย กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์และวิธีการที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับส่วนราชการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมิได้กำหนดเพิ่มเติม

2.4 หลักสูตรการคัดเลือก ภาค ก ข้อ 1.5 ความรู้ความสามารถด้านภาษาอังกฤษที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนดเนื้อหาการออกข้อสอบโดยเน้นเนื้อหาความรู้ความสามารถด้านภาษาอังกฤษระดับพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในตำแหน่งครูผู้ช่วย

3. คุณสมบัติของผู้มีสิทธิเข้ารับการคัดเลือก ให้เป็นไปตามที่ ก.ค.ศ. กำหนด ตามหนังสือสำนักงาน ก.ค.ศ. ที่ ศธ 0206.6/ว16 ลงวันที่ 26 พฤศจิกายน 2557 และหนังสือสำนักงาน ก.ค.ศ. ที่ ศธ 0206.6/ว17 ลงวันที่ 26 พฤศจิกายน 2557 ที่กำหนดคุณสมบัติของผู้มีสิทธิเข้ารับการคัดเลือกคือ เป็นพนักงานราชการ ลูกจ้างประจำ ครูสอนศาสนาอิสลาม วิทยากรอิสลามศึกษา พนักงานจ้างเหมาบริการ ครูอัตราจ้าง หรือลูกจ้างชั่วคราว จากเงินงบประมาณหรือเงินรายได้ของสถานศึกษา ซึ่งทุกตำแหน่งต้องได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่สอน ตามคำสั่งหรือสัญญาจ้างอย่างใดอย่างหนึ่งหรือรวมกันไม่น้อยกว่าสามปี นับถึงวันรับสมัครคัดเลือกวันสุดท้าย โดยมีภาระงานการสอนตามประกาศรับสมัคร ทั้งนี้ การนับระยะเวลาปฏิบัติการสอน ให้นับตั้งแต่วันที่ได้รับวุฒิปริญญาตรี โดยผู้มีอำนาจอนุมัติให้สำเร็จการศึกษาแล้ว

กรณีผู้สมัครนำหลักฐานการศึกษามาใช้สมัครเข้ารับการคัดเลือก ซึ่งหลักฐานการศึกษาดังกล่าว มิได้ระบุสาขาวิชา หรือโปรแกรมวิชา หรือแขนงวิชา หรือวิชาเอกที่ศึกษาไว้ ให้ผู้ดำเนินการคัดเลือกพิจารณาและดำเนินการนับหน่วยกิตรายวิชาที่ศึกษา ที่ตรงกับประเภทวิชา หรือกลุ่มวิชา หรือทาง หรือสาขาวิชาเอกที่ประกาศรับสมัคร จากใบรายงานผลการศึกษา หรือรายงานแสดงผลการศึกษา (Transcript) ตามแนวปฏิบัติการนับหน่วยกิต ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด ตามหนังสือสำนักงาน ก.ค.ศ. ที่ ศธ 0206.6/ว13 ลงวันที่ 24 พฤษภาคม 2564 และตามแนวทางการ

พิจารณาคณวุฒิในการสมัครสอบแข่งขันหรือคัดเลือกตามหนังสือสำนักงาน ก.ค.ศ. ด่วนที่สุด ที่ ศธ 0206.6/316 ลงวันที่ 28 พฤษภาคม 2564

กรณีผู้สมัครเข้ารับการคัดเลือกซึ่งสำเร็จการศึกษาจากต่างประเทศ ให้บุคคลดังกล่าว ดำเนินการตามหนังสือสำนักงาน ก.ค.ศ. ที่ ศธ 0206.6/ว3 ลงวันที่ 5 มีนาคม 2563

หากมีปัญหาเกี่ยวกับคุณวุฒิการศึกษา สาขาวิชาเอก ขอให้หรือ ก.ค.ศ. โดยตรงและ รายงานสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานทราบด้วย

#### 4. การรับสมัครคัดเลือก

4.1 ให้คณะกรรมการรับสมัครคัดเลือกดำเนินการรับสมัครผู้ที่ประสงค์จะเข้ารับการคัดเลือกเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งครูผู้ช่วย กรณีที่มีความจำเป็นหรือมีเหตุพิเศษ (ไม่เว้นวันหยุดราชการ)

4.2 จัดทำบัตรประจำตัวประชาชนผู้สมัครเข้ารับการคัดเลือกตามเอกสารโดยกำหนด รหัสประจำตัวผู้สมัคร ตามที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด

4.3 ให้พิมพ์ลายนิ้วมือหัวแม่มือด้านขวาของผู้สมัคร ในบัตรประจำตัวผู้สมัครเข้ารับการคัดเลือก เพื่อสอบลายพิมพ์นิ้วมือผู้เข้าสอบกับลายนิ้วมือในบัญชีลงลายมือชื่อผู้เข้าสอบ กรณีที่มีการทุจริตในการสอบ

4.4 การรับสมัครผู้พิการซึ่งมีคุณสมบัติ คุณวุฒิ สาขาวิชาเอก ตรงตามประกาศรับสมัคร ของ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา หรือ อ.ก.ค.ศ. สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ให้หน่วยสอบถือปฏิบัติ เช่น บุคคลทั่วไป โดยให้ประสานกับศูนย์การศึกษาพิเศษในจังหวัด ในการจัดสื่อและสิ่งอำนวยความสะดวกให้กับคนพิการ เช่น การจัดพิมพ์ข้อสอบอักษรเบรลล์ คนอ่านข้อสอบ สำหรับบุคคลที่มีความบกพร่องทางการเห็น การจัดโต๊ะเก้าอี้ หรือทางลาดสำหรับบุคคลที่มีความบกพร่องทางร่างกาย

#### 5. การดำเนินการคัดเลือก

5.1 ให้แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการคัดเลือก เพื่อรับผิดชอบงานด้านต่าง ๆ ให้เหมาะสมและเพียงพอกับการปฏิบัติงาน

5.2 เมื่อการสอบข้อเขียน ภาค ก และ ภาค ข เสร็จสิ้นแล้ว ให้หน่วยสอบเก็บบัตรประจำตัวผู้สมัครสอบ (สำหรับเจ้าหน้าที่) ที่ติดบนโต๊ะในห้องสอบทุกราย และบัญชีลงลายมือชื่อผู้เข้าสอบที่มีลายพิมพ์นิ้วมือผู้เข้าสอบไว้ไม่น้อยกว่า 1 ปี หลังประกาศรายชื่อผู้ผ่านเกณฑ์การตัดสิน เพื่อตรวจสอบลายพิมพ์นิ้วมือผู้เข้าสอบกรณีที่มีการทุจริตปลอมตัวเข้ามาสอบแทน

#### 6. เกณฑ์การตัดสิน

6.1 สำหรับเขตพื้นที่ปกติ ผู้ผ่านเกณฑ์การคัดเลือกต้องได้คะแนนแต่ละภาคไม่ต่ำกว่า ร้อยละหกสิบ โดยประกาศผลการคัดเลือกเรียงลำดับที่จากผู้ได้คะแนนรวมทุกภาคจากมากไปหาน้อย กรณีได้คะแนนรวม ภาค ก ภาค ข และ ภาค ค เท่ากัน ให้ผู้สอบได้คะแนน ภาค ข มากกว่า เป็นผู้อยู่

ในลำดับที่ต่ำกว่า หากยังได้คะแนนภาค ข เท่ากันอีก ให้ผู้สอบได้คะแนนภาค ก มากกว่า เป็นผู้อยู่ในลำดับที่ต่ำกว่า หากยังได้คะแนนภาค ก เท่ากันอีก ให้จับสลาก

7. การประกาศผล ให้ประกาศรายชื่อผู้ผ่านเกณฑ์การตัดสินทุกคน โดยเรียงลำดับที่จากผู้ได้คะแนนรวมทุกภาคจากมากไปหาน้อย

8. การบรรจุและแต่งตั้ง ให้บรรจุและแต่งตั้งผู้ได้รับการคัดเลือกให้ครบตามจำนวนตำแหน่งว่างที่ประกาศไว้ โดยไม่มีการขึ้นบัญชี<sup>103</sup>

### **หลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกบุคคลเพื่อบรรจุแต่งตั้งเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตำแหน่งครูผู้ช่วย กรณีที่มีความจำเป็นหรือมีเหตุพิเศษ**

โดยที่มาตรา 50 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 บัญญัติว่า ในกรณีที่มีความจำเป็นหรือมีเหตุพิเศษ ที่ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา ไม่สามารถดำเนินการสอบแข่งขันได้ หรือการสอบแข่งขันอาจทำให้ไม่ได้บุคคลต้องตามประสงค์ของทางราชการ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา อาจคัดเลือกบุคคลเพื่อบรรจุและแต่งตั้งเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยวิธีอื่นได้ ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

ดังนั้น ก.ค.ศ. จึงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกบุคคลเพื่อบรรจุและแต่งตั้งเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตำแหน่งครูผู้ช่วย กรณีที่มีความจำเป็นหรือมีเหตุพิเศษ ดังต่อไปนี้

#### **หลักเกณฑ์**

1. ผู้ดำเนินการคัดเลือก หมายความว่า อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา หรือ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา แล้วแต่กรณี และให้หมายความรวมถึง อ.ก.ค.ศ. ที่ ก.ค.ศ. ตั้งด้วย

2. ผู้ดำเนินการคัดเลือก อาจคัดเลือกบุคคลเพื่อบรรจุและแต่งตั้งเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตำแหน่งครูผู้ช่วย กรณีที่มีความจำเป็นหรือมีเหตุพิเศษ อย่างใดอย่างหนึ่ง ต่อไปนี้

<sup>103</sup> สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, “หนังสือที่ ศธ 04009/ ว3329 เรื่อง การคัดเลือกบุคคลเพื่อบรรจุและแต่งตั้งเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตำแหน่งครูผู้ช่วย กรณีที่มีความจำเป็นหรือมีเหตุพิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปี พ.ศ.2566,” 26 มิถุนายน 2566.

2.1 มีมติคณะรัฐมนตรี หรือทางราชการมีเงื่อนไขให้รับโอนโรงเรียนเอกชน หรือโรงเรียนอื่นใดมาเป็นโรงเรียนรัฐบาล หรือเงื่อนไขผูกพันอื่นที่ทางราชการให้ไว้เป็นการเฉพาะให้บรรจุและแต่งตั้ง

2.2 มีสัญญาผูกพันตามโครงการพิเศษ หรือโครงการนักเรียนทุนรัฐบาล

2.3 ประกาศรับสมัครสอบแข่งขันไม่น้อยกว่าสองครั้งแล้ว ไม่มีผู้สมัคร

2.4 ดำเนินการสอบแข่งขันไม่น้อยกว่าสองครั้งแล้ว ได้จำนวนคนไม่เพียงพอกับตำแหน่งว่างที่จะบรรจุและแต่งตั้งตามที่ประกาศ

2.5 การบรรจุและแต่งตั้งบุคคลให้ไปดำรงตำแหน่งในพื้นที่ที่เป็นเกาะหรือบนภูเขาสูงที่ไม่สามารถเดินทางด้วยพาหนะใด ๆ ได้สะดวกตลอดปี หรือพื้นที่ที่มีความเสี่ยงต่อความมั่นคงของประเทศ ตามประกาศของกระทรวงการคลัง หรือกระทรวงมหาดไทย หรือกระทรวงอื่น หรือพื้นที่พิเศษ (พื้นที่ซึ่งมีสภาพหรือเหตุการณ์ใด ๆ ที่กระทรวงการคลังกำหนดให้เป็นพื้นที่พิเศษ)

2.6 การบรรจุและแต่งตั้งพนักงานราชการ ลูกจ้างประจำ ครูสอนศาสนาอิสลาม หรือวิทยากรอิสลามศึกษาตามประกาศแนวทางการดำเนินงานและการจัดการเรียนการสอนอิสลามศึกษา ในสถานศึกษาตามที่ส่วนราชการกำหนด พนักงานจ้างเหมาบริการ ครูอัตราจ้างหรือลูกจ้างชั่วคราวจากเงินงบประมาณ หรือเงินรายได้ของสถานศึกษา ซึ่งทุกตำแหน่งต้องได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่สอน ตามคำสั่งหรือสัญญาจ้างอย่างใดอย่างหนึ่งหรือรวมกันไม่น้อยกว่าสามปี นับถึงวันรับสมัครคัดเลือกวันสุดท้าย โดยมีภาระงานการสอนตามที่ส่วนราชการกำหนด

ทั้งนี้ การนับระยะเวลาปฏิบัติการสอน ให้นับได้ตั้งแต่วันที่ได้รับวุฒิปริญญาตรี โดยผู้มีอำนาจอนุมัติให้สำเร็จการศึกษาแล้ว

\*เงินรายได้สถานศึกษา หมายความว่า เงินบริจาค ค่าธรรมเนียม ค่าบริการ ค่าตอบแทนจากการให้บริการ การลงทุน การใช้ทรัพย์สินของสถานศึกษา โดยมีการนำเข้าระบบบัญชีของสถานศึกษาและนำไปใช้จ่ายตามกฎหมายหรือระเบียบที่ทางราชการกำหนด หรือเงินรายได้อื่นตามกฎหมายหรือระเบียบว่าด้วยการนั้น

2.7 ความจำเป็นหรือมีเหตุพิเศษอื่น ตามที่ผู้ดำเนินการคัดเลือกกำหนด โดยได้รับอนุมัติจาก ก.ค.ศ.

3. ผู้เข้ารับการคัดเลือกจะต้องมีคุณสมบัติทั่วไปตามมาตรา 30 และต้องมีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งตามมาตรฐานตำแหน่ง

สำหรับผู้เข้ารับการคัดเลือกกรณีที่มีความจำเป็นหรือมีเหตุพิเศษ ตามข้อ 2.6 ต้องมีคุณสมบัติเพิ่มเติม ดังนี้

(1) เป็นผู้ที่ได้รับการคัดเลือกเป็นพนักงานราชการ ลูกจ้างประจำ ครูสอนศาสนา อิสลาม วิทยากรอิสลามศึกษา พนักงานจ้างเหมาบริการ ครูอัตราจ้างหรือลูกจ้างชั่วคราว ตามระบบคุณธรรมที่ยึดความรู้ความสามารถของบุคคล ความเสมอภาค ความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และประโยชน์ของทางราชการ ตามที่มีกฎหมายกำหนดไว้โดยเฉพาะหรือตามที่ส่วนราชการกำหนด

(2) ปัจจุบันดำรงตำแหน่งพนักงานราชการ ลูกจ้างประจำ ครูสอนศาสนาอิสลาม วิทยากรอิสลามศึกษา พนักงานจ้างเหมาบริการ ครูอัตราจ้างหรือลูกจ้างชั่วคราว จากเงินงบประมาณหรือเงินรายได้ของสถานศึกษา และได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่สอนในสังกัดที่สมัครเข้ารับการคัดเลือก ตามคำสั่งหรือสัญญาจ้างอย่างใดอย่างหนึ่งหรือรวมกันไม่น้อยกว่าสามปี นับถึงวันรับสมัครคัดเลือกวันสุดท้าย โดยมีภาระงานการสอนตามที่ส่วนราชการกำหนด

4. การกำหนดสัดส่วนจำนวนตำแหน่งว่าง ให้ส่วนราชการเป็นผู้พิจารณากำหนดสัดส่วนจำนวนตำแหน่งว่างเพื่อใช้ในการคัดเลือกและการสอบแข่งขันได้ตามความเหมาะสม โดยให้กำหนดปีละหนึ่งครั้ง

5. สถานศึกษาที่จะรับบรรจุและแต่งตั้งต้องมีอัตรากำลังไม่เกินเกณฑ์มาตรฐานอัตรากำลังที่ ก.ค.ศ. กำหนด

6. การกำหนดวิชาเอกเพื่อใช้ในการคัดเลือก ให้ผู้ดำเนินการคัดเลือกพิจารณาตามความจำเป็นและความต้องการของสถานศึกษา

7. การดำเนินการคัดเลือกให้เป็นไปตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยยึดถือระบบคุณธรรม ความเสมอภาค ความโปร่งใส และตรวจสอบได้

8. การคัดเลือกตามข้อ 2 ให้คัดเลือกตามวันและเวลาที่ผู้ดำเนินการคัดเลือกกำหนด เว้นแต่การคัดเลือกตามข้อ 2.6 ให้คัดเลือกตามวันและเวลาที่ส่วนราชการกำหนด

9. เกณฑ์การตัดสิน ผู้ผ่านเกณฑ์การคัดเลือกต้องได้คะแนนแต่ละภาคไม่ต่ำกว่าร้อยละหกสิบ กรณีได้คะแนนรวมภาค ก ภาค ข และภาค ค เท่ากัน ให้ผู้สอบได้คะแนนภาค ข มากกว่า เป็นผู้อยู่ในลำดับที่ดีกว่า หากยังได้คะแนน ภาค ข เท่ากันอีก ให้ผู้สอบได้คะแนนภาค ก มากกว่า เป็นผู้อยู่ในลำดับที่ดีกว่า หากยังได้คะแนน ภาค ก เท่ากันอีก ให้จับฉลาก

10. การประกาศผลการคัดเลือก ให้ผู้ดำเนินการคัดเลือกประกาศผลการคัดเลือกโดยเรียงลำดับที่จากผู้ได้คะแนนรวมทุกภาคจากมากไปหาน้อย

11. การบรรจุและแต่งตั้ง ให้บรรจุและแต่งตั้งผู้ได้รับการคัดเลือกตามจำนวนตำแหน่งว่างที่ประกาศไว้ โดยไม่มีการขึ้นบัญชี

12. หากปรากฏว่าในการดำเนินการคัดเลือก มีการทุจริตหรือส่อไปในทางไม่สุจริต หรือดำเนินการผิดพลาดอาจทำให้เกิดความไม่เป็นธรรม ให้ผู้ดำเนินการคัดเลือกพิจารณาแก้ไขหรือยกเลิกการคัดเลือกในครั้งนั้นได้

## วิธีการ

1. ผู้ดำเนินการคัดเลือกอาจมอบหมายให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา แต่งตั้งคณะกรรมการและเจ้าหน้าที่รับผิดชอบการคัดเลือกได้ ตามความจำเป็นและเหมาะสม
2. วิธีการคัดเลือกกรณีที่มีความจำเป็นหรือมีเหตุพิเศษ มี 2 วิธีการ ดังนี้
  - 2.1 ให้ผู้ดำเนินการคัดเลือกประเมินความเหมาะสมกับตำแหน่งและวิชาชีพ ด้วยการสัมภาษณ์โดยพิจารณาจากประวัติส่วนตัวและการศึกษา บุคลิกลักษณะ ท่วงทีวาจา ปฏิภาณไหวพริบ เจตคติ และอุดมการณ์ สำหรับการคัดเลือกกรณีที่มีความจำเป็นหรือมีเหตุพิเศษ ตามหลักเกณฑ์ข้อ 2 ดังต่อไปนี้
    - ข้อ 2.1 มีมติคณะรัฐมนตรี หรือทางราชการมีเงื่อนไขให้รับโอนโรงเรียนเอกชน หรือโรงเรียนอื่นใดมาเป็นโรงเรียนรัฐบาล หรือเงื่อนไขผูกพันอื่นที่ทางราชการให้ไว้เป็นการเฉพาะให้บรรจุและแต่งตั้ง
    - ข้อ 2.2 มีสัญญาผูกพันตามโครงการพิเศษ หรือโครงการนักเรียนทุนรัฐบาล
    - 2.2 ให้ผู้ดำเนินการคัดเลือก ดำเนินการคัดเลือกตามหลักสูตรท้ายหลักเกณฑ์และวิธีการนี้ สำหรับการคัดเลือกกรณีที่มีความจำเป็นหรือมีเหตุพิเศษ ตามหลักเกณฑ์ข้อ 2 ดังต่อไปนี้
    - ข้อ 2.3 ประกาศรับสมัครสอบแข่งขันไม่น้อยกว่าสองครั้งแล้ว ไม่มีผู้สมัคร
    - ข้อ 2.4 ดำเนินการสอบแข่งขันไม่น้อยกว่าสองครั้งแล้ว ได้จำนวนคนไม่เพียงพอกับตำแหน่งว่างที่จะบรรจุและแต่งตั้งตามที่ประกาศ
    - ข้อ 2.5 การบรรจุและแต่งตั้งบุคคลให้ไปดำรงตำแหน่งในพื้นที่ที่เป็นเกาะหรือบนภูเขาสูงที่ไม่สามารถเดินทางด้วยพาหนะใด ๆ ได้สะดวกตลอดปี หรือพื้นที่ที่มีความเสี่ยงต่อความมั่นคงของประเทศ ตามประกาศของกระทรวงการคลัง หรือกระทรวงมหาดไทย หรือกระทรวงอื่นหรือพื้นที่พิเศษ (พื้นที่ซึ่งมีสภาพหรือเหตุการณ์ใด ๆ ที่กระทรวงการคลังกำหนดให้เป็นพื้นที่พิเศษ)
    - ข้อ 2.6 การบรรจุและแต่งตั้งพนักงานราชการ ลูกจ้างประจำ ครูสอนศาสนาอิสลาม หรือวิทยากรอิสลามศึกษาตามประกาศแนวการดำเนินงานและการจัดการเรียนการสอนอิสลามศึกษา ในสถานศึกษาตาม ที่ส่วนราชการกำหนด พนักงานจ้างเหมาบริการ ครูอัตราจ้างหรือลูกจ้างชั่วคราวจากเงินงบประมาณ หรือเงินรายได้ของสถานศึกษา ซึ่งทุกตำแหน่งต้องได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่สอน ตามคำสั่งหรือสัญญาจ้างอย่างใดอย่างหนึ่งหรือรวมกันไม่น้อยกว่าสามปี นับถึงวันรับสมัครคัดเลือกวันสุดท้าย โดยมีภาระงานการสอนตามที่ส่วนราชการกำหนดให้ดำเนินการ ดังนี้
      - (1) ให้ส่วนราชการดำเนินการเกี่ยวกับการกำหนดองค์ประกอบการประเมินตัวชี้วัดและคะแนนการประเมินความเหมาะสมกับตำแหน่งและวิชาชีพ (ภาค ค) เพื่อให้ผู้ดำเนินการคัดเลือกระบุองค์ประกอบการประเมินตัวชี้วัดและคะแนนการประเมินไว้ในประกาศรับสมัครคัดเลือก
      - (2) ให้ประกาศรับสมัครคัดเลือกก่อนวันรับสมัครไม่น้อยกว่าเจ็ดวันไม่เว้น

วันหยุดราชการ โดยระบุหลักสูตรการคัดเลือก จำนวนตำแหน่งว่าง อัตราเงินเดือน คุณสมบัติทั่วไป และคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง องค์ประกอบการประเมิน ตัวชี้วัดและคะแนนการประเมินความเหมาะสมกับตำแหน่งและวิชาชีพ หรืออื่น ๆ ตามความเหมาะสมและประกาศไว้ในที่เปิดเผยและประชาสัมพันธ์ ตามสื่อต่าง ๆ เช่น ทางอินเทอร์เน็ต เป็นต้น

(3) การรับสมัครคัดเลือก ให้รับสมัครไม่น้อยกว่าเจ็ดวันไม่เว้นวันหยุดราชการ ด้วยการยื่นสมัครด้วยตนเองตามแบบหรือวิธีการสมัครที่ผู้ดำเนินการคัดเลือกกำหนด และให้สมัครในวัน เวลา สถานที่ที่เปิดรับสมัคร

(4) ให้ผู้ดำเนินการคัดเลือกประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิเข้ารับการคัดเลือก กำหนดเวลา และสถานที่คัดเลือก ตลอดจนประกาศระเบียบว่าด้วยการปฏิบัติของผู้เข้าสอบ และระเบียบอื่น ๆ เกี่ยวกับการคัดเลือก ณ สถานที่ทำการของผู้ดำเนินการคัดเลือกทางอินเทอร์เน็ต และทางสื่อต่าง ๆ

(5) ให้ผู้ดำเนินการคัดเลือกประกาศผลการคัดเลือก โดยเรียงลำดับจากผู้ที่ได้คะแนนรวมทุกภาพจากมากไปหาน้อย

(6) การเรียกตัวผู้ได้รับการคัดเลือกมารายงานตัวเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้เรียกตามลำดับที่ที่คัดเลือกได้ให้ครบตามจำนวนตำแหน่งว่างที่ประกาศไว้ โดยใช้ประกาศผลการคัดเลือกเป็นการเรียกตัวผู้มีสิทธิได้รับการบรรจุและแต่งตั้ง โดยให้แจ้งรายละเอียดต่อไปนี้

(6.1) วัน เวลา และสถานที่รายงานตัว

(6.2) เอกสารและหลักฐานที่ใช้ประกอบการรายงานตัว

(6.3) ลำดับที่ผู้ได้รับการคัดเลือกมีสิทธิได้รับการบรรจุและแต่งตั้ง

(6.4) รายชื่อและที่ตั้งสถานศึกษาที่จะบรรจุและแต่งตั้ง

(6.5) วันที่จะบรรจุและแต่งตั้ง

(6.6) อื่น ๆ ตามที่เห็นสมควร

3. ให้ผู้มีอำนาจตามมาตรา 53 ส่งบรรจุและแต่งตั้งผู้ได้รับการคัดเลือก และให้ดำเนินการออกคำสั่งผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ตามรูปแบบที่ ก.ค.ศ.กำหนด พร้อมส่งสำเนาคำสั่งบรรจุและแต่งตั้งผู้ได้รับการคัดเลือกให้ส่วนราชการและสำนักงาน ก.ค.ศ. จำนวน 1 ชุด ภายใน 7 วัน นับตั้งแต่วันออกคำสั่ง

4. ผู้ที่ได้รับการคัดเลือกและได้รับการบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งครูผู้ช่วยแล้ว หากจะขอย้ายไปดำรงตำแหน่ง นอกหน่วยงานการศึกษาที่ได้รับการบรรจุและแต่งตั้ง จะต้องมิระยะเวลาปฏิบัติหน้าที่อยู่ในหน่วยงานการศึกษาที่ได้รับการบรรจุและแต่งตั้งไม่น้อยกว่า 4 ปี

5. ให้ส่วนราชการช่วยกำกับและติดตามการดำเนินการคัดเลือก ให้เป็นไปด้วยความบริสุทธิ์ ยุติธรรมและถูกต้องตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

6. กรณีไม่สามารถดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการนี้ได้ ให้เสนอ ก.ค.ศ. พิจารณา



7. การคัดเลือกบุคคลเพื่อบรรจุและแต่งตั้งเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตำแหน่งครูผู้ช่วย กรณีที่มีความจำเป็นหรือมีเหตุพิเศษ ในกรณีตามหลักเกณฑ์ข้อ 2.6 ซึ่งกำหนดคุณสมบัติเพิ่มเติมตามหลักเกณฑ์ข้อ 3 วรรค 2 (1) นั้น ให้ใช้บังคับแก่บุคคลที่จะเข้าสู่ตำแหน่งพนักงานราชการ ลูกจ้างประจำ ครูสอนศาสนาอิสลาม วิทยากรอิสลามศึกษา พนักงานจ้างเหมาบริการ ครูอัตราจ้างหรือลูกจ้างชั่วคราว ตั้งแต่วันที่ 1 ธันวาคม 2557 เป็นต้นไป

8. การใดที่อยู่ระหว่างดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกบุคคลเพื่อบรรจุและแต่งตั้งเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตำแหน่งครูผู้ช่วย กรณีที่มีความจำเป็นพิเศษหรือมีเหตุพิเศษตามหนังสือสำนักงาน ก.ค.ศ. ที่ ศธ 0206.6/ว3 ลงวันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2557 ให้ดำเนินการต่อไปจนแล้วเสร็จ<sup>104</sup>

### **หลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกบุคคลเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาและผู้อำนวยการสถานศึกษา สำหรับสถานศึกษาในพื้นที่พิเศษ**

เพื่อให้การบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในภูมิภาคเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ มีคุณธรรม จริยธรรม มีประสบการณ์และศักยภาพในการบริหารสถานศึกษาที่ตั้งอยู่ในพื้นที่พิเศษ เพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาและผู้อำนวยการสถานศึกษา อันจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 19(4) มาตรา 57 วรรคหนึ่ง และมาตรา 71 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 และกฎ ก.ค.ศ. ว่าด้วยการสั่งให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษารับเงินเดือนในอัตราค่าจ้างทดแทน พ.ศ. 2551 ก.ค.ศ. จึงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกบุคคลเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาและผู้อำนวยการสถานศึกษา สำหรับสถานศึกษาในพื้นที่พิเศษ ดังนี้

1. หลักเกณฑ์และวิธีการนี้ ใช้สำหรับการคัดเลือกบุคคลเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาและผู้อำนวยการสถานศึกษา สำหรับสถานศึกษาในพื้นที่พิเศษ ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ

<sup>104</sup> สำนักงาน ก.ค.ศ. สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, “หนังสือที่ ศธ 0206.6/ ว16 เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตำแหน่ง ครูผู้ช่วย กรณีที่มีความจำเป็นหรือมีเหตุพิเศษ,” 26 พฤศจิกายน 2557.

## 2. ในหลักเกณฑ์และวิธีการนี้

“ส่วนราชการ” หมายความว่า สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือกรมส่งเสริมการเรียนรู้

“ผู้ดำเนินการคัดเลือก” หมายความว่า อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา หรือ อ.ก.ค.ศ.ที่ ก.ค.ศ. ตั้ง แล้วแต่กรณี

“อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา” หมายความว่า อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา หรือ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา แล้วแต่กรณี

“อ.ก.ค.ศ.ที่ ก.ค.ศ. ตั้ง” หมายความว่า อ.ก.ค.ศ. สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ หรือ อ.ก.ค.ศ. กรมส่งเสริมการเรียนรู้ แล้วแต่กรณี

“สถานศึกษาในพื้นที่พิเศษ” หมายความว่า สถานศึกษาตามที่ส่วนราชการประกาศ โดยคำนึงถึงพื้นที่รับผิดชอบที่มีการจัดการเรียนรู้ หรือพื้นที่ตั้งของสถานศึกษา ซึ่งอยู่ในพื้นที่ที่เป็นเกาะหรือบนภูเขาสูง หรือหุบเขา หรือเชิงเขา หรือพื้นที่ทางไกลทุรกันดารที่ไม่สามารถเดินทางด้วยพาหนะใด ๆ ได้สะดวกตลอดปี หรือพื้นที่ที่มีความเสี่ยงต่อความมั่นคงของประเทศ หรือเหตุอื่นโดยอาจนำประกาศกระทรวงการคลัง หรือกระทรวงมหาดไทยหรือกระทรวงอื่นที่เกี่ยวข้องมาพิจารณา

ยกเว้นสถานศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ เฉพาะจังหวัดยะลารนาริวาส ปัตตานี และ 4 อำเภอในจังหวัดสงขลา (อำเภอจะนะ อำเภอเทพา อำเภอนาทวี และอำเภอสะบ้าย้อย)

## 3. คุณสมบัติของผู้มีสิทธิสมัครเข้ารับการคัดเลือก

### 3.1 ตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา

3.1.1 ปัจจุบันต้องเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดส่วนราชการที่สมัครเข้ารับการคัดเลือก และต้องไม่เป็นผู้ดำรงตำแหน่งเดียวกันกับตำแหน่งที่สมัครเข้ารับการคัดเลือก

3.1.2 มีคุณสมบัติทั่วไปตามมาตรา 30 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547

3.1.3 มีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาตามมาตรฐานตำแหน่งที่ ก.ค.ศ. กำหนด

### 3.2 ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา

3.2.1 ปัจจุบันต้องเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดส่วนราชการที่สมัครเข้ารับการคัดเลือก และต้องไม่เป็นผู้ดำรงตำแหน่งเดียวกันกับตำแหน่งที่สมัครเข้ารับการคัดเลือก

3.2.2 มีคุณสมบัติทั่วไปตามมาตรา 30 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ.2547

3.2.3 มีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ตามมาตรฐานตำแหน่งที่ ก.ค.ศ. กำหนด

#### 4. การเสนอรายชื่อสถานศึกษาที่จะกำหนดเป็นสถานศึกษาในพื้นที่พิเศษ

4.1 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเสนอรายชื่อสถานศึกษาที่จะกำหนดเป็นสถานศึกษาในพื้นที่พิเศษ โดยความเห็นชอบของ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา ก่อนเสนอไปยังสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อประกาศเป็นสถานศึกษาในพื้นที่พิเศษสำหรับการคัดเลือกตามหลักเกณฑ์และวิธีการนี้

สำหรับสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ให้สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษเสนอรายชื่อสถานศึกษาที่จะกำหนดเป็นสถานศึกษาในพื้นที่พิเศษ โดยความเห็นชอบของ อ.ก.ค.ศ. สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ก่อนเสนอไปยังสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อประกาศเป็นสถานศึกษาในพื้นที่พิเศษ สำหรับการคัดเลือกตามหลักเกณฑ์และวิธีการนี้

4.2 สังกัดกรมส่งเสริมการเรียนรู้ ให้สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดเสนอรายชื่อสถานศึกษาที่จะกำหนดเป็นสถานศึกษาในพื้นที่พิเศษ โดยความเห็นชอบของ อ.ก.ค.ศ. กรมส่งเสริมการเรียนรู้ ก่อนเสนอไปยังกรมส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อประกาศเป็นสถานศึกษาในพื้นที่พิเศษ สำหรับการคัดเลือกตามหลักเกณฑ์และวิธีการนี้

#### 5. การประกาศตำแหน่งว่าง

ให้ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา หรือ อ.ก.ค.ศ.ที่ ก.ค.ศ. ตั้ง ประกาศจำนวนตำแหน่งว่างในปัจจุบัน โดยระบุชื่อสถานศึกษาที่จะใช้บรรจุและแต่งตั้ง

กรณีที่ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา หรือ อ.ก.ค.ศ.ที่ ก.ค.ศ. ตั้ง แล้วแต่กรณี ประกาศรับสมัครคัดเลือกโดยระบุชื่อสถานศึกษาที่จะใช้บรรจุและแต่งตั้งหลายแห่งและผู้สมัครยื่นสมัครโดยระบุชื่อสถานศึกษามากกว่า 1 แห่ง ให้ผู้สมัครแจ้งยืนยันชื่อสถานศึกษาที่ประสงค์จะบรรจุและแต่งตั้งได้เพียงแห่งเดียว โดยแจ้งเป็นลายลักษณ์อักษรต่อผู้ดำเนินการคัดเลือกก่อนวันเข้ารับการประเมินตามวัน เวลา ที่ผู้ดำเนินการคัดเลือกกำหนด

ทั้งนี้ในวันสมัครเข้ารับการคัดเลือก ผู้สมัครต้องรับรองตนเองด้วยว่าในวันบรรจุและแต่งตั้งตนเองไม่ติดเงื่อนไขอื่นใดที่ ก.ค.ศ. กำหนด สำหรับผู้สมัครที่ปัจจุบันปฏิบัติหน้าที่อยู่ในพื้นที่เขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ฯ ต้องรับรองตนเองด้วยว่า หากตนเองเป็นผู้ได้รับการคัดเลือก ในวันบรรจุและแต่งตั้งต้องไม่ติดเงื่อนไขการปฏิบัติหน้าที่อยู่ในพื้นที่เขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ฯ หรือเงื่อนไขอื่นใดที่ ก.ค.ศ. กำหนด

#### 6. การดำเนินการของผู้ดำเนินการคัดเลือก

- 6.1 กำหนดจำนวนตำแหน่งว่าง และชื่อสถานศึกษาที่จะใช้บรรจุและแต่งตั้ง
- 6.2 กำหนดวัน เวลา ในการคัดเลือก
- 6.3 กำหนดวัน เวลา การแจ้งยืนยันชื่อสถานศึกษาที่ประสงค์จะบรรจุและแต่งตั้งเพื่อเข้ารับการประเมิน
- 6.4 กำหนดตัวชี้วัด และคะแนนแต่ละองค์ประกอบการประเมิน
- 6.5 กำหนดข้อตำลงในกาปฏิบัติหน้าที่ตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ
- 6.6 กำหนดองค์ประกอบการประเมินสัมฤทธิ์ผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ตามข้อตกลง รวมทั้งตัวชี้วัด คะแนนการประเมิน เกณฑ์การตัดสิน กรรมการประเมินและวิธีการประเมิน
- 6.7 ประกาศรับสมัครก่อนวันรับสมัครไม่น้อยกว่าเจ็ดวัน โดยระบุรายละเอียด ดังนี้
- 6.7.1 คุณสมบัติของผู้มีสิทธิสมัครเข้ารับการคัดเลือก
- 6.7.2 วัน เวลา และสถานที่รับสมัคร หรือรูปแบบและวิธีการสมัคร
- 6.7.3 จำนวนตำแหน่งว่างในปัจจุบัน โดยระบุชื่อสถานศึกษาที่จะใช้ในการบรรจุและแต่งตั้ง
- 6.7.4 องค์ประกอบการประเมิน ตัวชี้วัด คะแนนการประเมินและเกณฑ์การตัดสิน
- 6.7.5 ข้อตกลงในการปฏิบัติหน้าที่ตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ
- 6.7.6 องค์ประกอบ ตัวชี้วัด คะแนนการประเมินและวิธีการประเมินผลสัมฤทธิ์ผลการปฏิบัติงานในหน้าที่
- 6.7.7 เงื่อนไขกรณีผู้ได้รับการบรรจุและแต่งตั้งตามหลักเกณฑ์และวิธีการนี้ ต้องได้รับการประเมินสัมฤทธิ์ผลการปฏิบัติงานในหน้าที่เพื่อพัฒนาการศึกษา เป็นระยะเวลา 1 ปี โดยให้มีการประเมินทุก 2 ครั้ง ทุก 6 เดือน หากผลการประเมินใน 6 เดือนแรกไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน ให้ผู้ประเมินแจ้งผลการให้ผู้รับการประเมินทราบ เพื่อพัฒนาตนเองและปรับปรุงการปฏิบัติงานในหน้าที่ และเมื่อครบ 6 เดือนหลัง ให้มีการประเมินครั้งที่ 2 แล้วให้ผู้ประเมินสรุปผลการประเมิน หากผลการประเมินรวมทั้ง 2 ครั้ง ผ่านเกณฑ์การประเมิน ให้ผู้รับการประเมินปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือผู้อำนวยการสถานศึกษา แล้วแต่กรณี ต่อไป แต่หากผลการประเมินรวมทั้ง 2 ครั้ง ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน จะต้องถูกดำเนินการตามมาตรา 71 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ.2547 และกฎ ก.ค.ศ. ว่าด้วยการสั่งให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา รับเงินเดือนในอัตรากำลังทดแทน พ.ศ.2551 ทั้งนี้ ผลการประเมินเป็นประการใดให้ถือเป็นอันสิ้นสุด

6.7.8 เงื่อนไขกรณีผู้ได้รับการบรรจุและแต่งตั้งตามหลักเกณฑ์และวิธีการนี้ต้อง อยู่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษาที่ได้รับการบรรจุและแต่งตั้งเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 4 ปี นับตั้งแต่วันที่ ได้รับการบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือผู้อำนวยการสถานศึกษา แล้วแต่กรณี จึงจะขอย้ายออกจากสถานศึกษานั้นหรือเข้ารับการคัดเลือกเพื่อเปลี่ยนไปดำรงตำแหน่ง อื่นได้

6.7.9 เงื่อนไขกรณีที่ตรวจสอบภายหลังพบว่า ผู้สมัครรายใดเป็นผู้ขาดคุณสมบัติ ตามประกาศรับสมัครและตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ.กำหนด ให้ถือว่าผู้นั้นขาดคุณสมบัติที่จะ ได้รับการบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือผู้อำนวยการสถานศึกษา แล้วแต่กรณี ทั้งนี้ หากผู้ใดได้รับการบรรจุและแต่งตั้ง ต้องถูกเพิกถอนคำสั่งบรรจุและแต่งตั้งและจะ เรียกเรื่องสิทธิใด ๆ มิได้

6.7.10 ข้อความอื่นที่ผู้สมัครเข้ารับการคัดเลือกควรทราบ  
 ทั้งนี้ ให้ประกาศไว้ในที่เปิดเผย และให้ส่งประกาศทางไปรษณีย์ลงทะเบียนหรือ ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) ไปยังส่วนราชการ สำนักงาน ก.ค.ศ. และหน่วยงานที่เห็นสมควร ตลอดทั้งประชาสัมพันธ์ทางอินเทอร์เน็ตและทางสื่อต่าง ๆ

6.8 ดำเนินการรับสมัครคัดเลือกไม่น้อยกว่าเจ็ดวันไม่เว้นวันหยุดราชการ โดยให้ผู้สมัคร ยื่นสมัครตามรูปแบบและวิธีการที่ผู้ดำเนินการคัดเลือกกำหนด และให้ดำเนินการตรวจสอบเอกสาร และคุณสมบัติของผู้สมัครให้ถูกต้องตรงตามที่ระบุไว้ในประกาศรับสมัคร

ทั้งนี้ ให้ผู้ดำเนินการคัดเลือกแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบคุณสมบัติเพื่อดำเนินการ ตรวจสอบคุณสมบัติผู้สมัครเข้ารับการคัดเลือก

6.9 ประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิเข้ารับการคัดเลือก โดยเรียงลำดับตามเลขประจำตัวผู้สมัคร รวมทั้งวัน เวลา และสถานที่คัดเลือก ตลอดจนระเบียบการปฏิบัติของผู้เข้ารับการคัดเลือก ระเบียบ อื่น ๆ เกี่ยวกับการคัดเลือกและข้อความอื่นที่ผู้สมัครเข้ารับการคัดเลือกควรทราบ ทั้งนี้ ให้ประกาศไว้ ในที่เปิดเผยและให้ส่งประกาศทางไปรษณีย์ลงทะเบียนหรือไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) ไปยัง ส่วนราชการสำนักงาน ก.ค.ศ. และหน่วยงานที่เห็นสมควร ตลอดทั้งประชาสัมพันธ์ทางอินเทอร์เน็ต และทางสื่อต่าง ๆ

6.10 ประกาศรายชื่อผู้ได้รับการคัดเลือกเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรอง ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือผู้อำนวยการสถานศึกษา แล้วแต่กรณี เรียงลำดับที่จากผู้ที่ได้คะแนนจาก มากไปหาน้อย โดยไม่มีการขึ้นบัญชี

7. ผู้ดำเนินการคัดเลือกอาจมอบหมายให้หน่วยงานการศึกษาหรือส่วนราชการ และแต่กรณี แต่งตั้งคณะกรรมการหรือเจ้าหน้าที่เพื่อดำเนินการคัดเลือกได้ตามความจำเป็นและเหมาะสม

8. การประเมิน ให้ผู้ดำเนินการคัดเลือกประเมินตามองค์ประกอบ ดังนี้
- |                                                   |            |
|---------------------------------------------------|------------|
| 8.1 ประวัติและประสบการณ์                          | (50 คะแนน) |
| 8.2 ผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา และผลงานที่ภาคภูมิใจ | (50 คะแนน) |
| 8.3 แนวคิดในการพัฒนาสถานศึกษาที่สมัครคัดเลือก     | (50 คะแนน) |
| 8.4 คุณลักษณะและภาวะผู้นำ โดยวิธีการสัมภาษณ์      | (50 คะแนน) |

ทั้งนี้ ผู้สมัครต้องลงลายมือชื่อรับรองข้อมูลตามข้อ 8.1 – 8.3 ว่าเป็นจริง

9. เกณฑ์การตัดสิน ผู้ได้รับการคัดเลือกต้องผ่านการประเมินทุกองค์ประกอบ โดยต้องได้คะแนนแต่ละองค์ประกอบไม่ต่ำกว่าร้อยละหกสิบ โดยเรียงลำดับจากผู้ได้คะแนนสูงสุดจากมากไปหาน้อย

กรณีผู้ได้รับการคัดเลือกได้คะแนนรวมทุกองค์ประกอบเท่ากัน ให้ผู้ได้คะแนนด้าน 8.1 มากกว่าอยู่ในลำดับที่ดีกว่า

กรณีผู้ได้รับการคัดเลือกได้คะแนนด้าน 8.1 เท่ากัน ให้ผู้ได้คะแนนด้าน 8.2 มากกว่า อยู่ในลำดับที่ดีกว่า

กรณีผู้ได้รับการคัดเลือกได้คะแนนด้าน 8.2 เท่ากัน ให้ผู้ได้คะแนนด้าน 8.3 มากกว่า อยู่ในลำดับที่ดีกว่า

กรณีผู้ได้รับการคัดเลือกคะแนนด้าน 8.3 เท่ากันอีก ให้ผู้มีเลขประจำตัวผู้สมัครในลำดับก่อน อยู่ในลำดับที่ดีกว่า

10. การบรรจุและแต่งตั้งผู้ได้รับการคัดเลือกให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือผู้อำนวยการสถานศึกษา แล้วแต่กรณี ให้ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้ง สั่งบรรจุและแต่งตั้งผู้ได้รับการคัดเลือกซึ่งมีคุณสมบัติครบถ้วนตามมาตรฐานตำแหน่งและตามหลักเกณฑ์และวิธีการนี้ รวมทั้งไม่ติดเงื่อนไขอื่นใดที่ ก.ค.ศ. กำหนด โดยอนุมัติของ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา หรือ อ.ก.ค.ศ. ที่ ก.ค.ศ. ตั้ง แล้วแต่กรณี ทั้งนี้ ให้บรรจุและแต่งตั้งผู้ได้รับการคัดเลือกตามจำนวนตำแหน่งว่างและสถานศึกษาที่ผู้สมัครแจ้งยืนยันชื่อสถานศึกษาที่ประสงค์จะบรรจุและแต่งตั้ง ตามข้อ 5 วรรคสอง โดยไม่มีการขึ้นบัญชี และให้ส่งสำเนาคำสั่งบรรจุและแต่งตั้งผู้ได้รับการคัดเลือกให้ส่วนราชการและสำนักงาน ก.ค.ศ. หน่วยงานละ 1 ชุด ภายใน 7 วัน นับตั้งแต่วันออกคำสั่ง

ทั้งนี้ การพัฒนาผู้ได้รับการบรรจุและแต่งตั้งให้เป็นไปตามที่ส่วนราชการกำหนด

11. ผู้ได้รับการคัดเลือกรายใดไม่มารายงานตัวเพื่อเข้ารับการบรรจุและแต่งตั้ง ตามวัน เวลา และสถานที่ที่กำหนด หรือไม่สมัครใจที่จะรับการบรรจุและแต่งตั้ง หรือแจ้งสละสิทธิการบรรจุและแต่งตั้ง กรณีใดกรณีหนึ่ง หรือได้รับการบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือผู้อำนวยการสถานศึกษา แล้วแต่กรณี แล้ว ให้ถือว่าผู้นั้นสละสิทธิการบรรจุและแต่งตั้งตามหลักเกณฑ์และวิธีการนี้ ให้ดำเนินการยกเลิกรายชื่อผู้นั้นในบัญชีผู้ได้รับการคัดเลือก และให้เรียกตัวผู้

ได้รับการคัดเลือกในลำดับถัดไปมารายงานตัวเพื่อรับการบรรจุและแต่งตั้งให้ครบตามจำนวนตำแหน่งว่างที่ประกาศรับสมัคร

12. ผู้ที่ได้รับการคัดเลือกที่ได้รับการบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือผู้อำนวยการสถานศึกษา สำหรับสถานศึกษาในพื้นที่พิเศษ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการนี้จะต้องอยู่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษาที่ได้รับการบรรจุและแต่งตั้งเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 4 ปี นับตั้งแต่วันที่ได้รับการบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือผู้อำนวยการสถานศึกษา แล้วแต่กรณี จึงจะขอย้ายออกจากสถานศึกษานั้นหรือเข้ารับการคัดเลือกเพื่อเปลี่ยนไปดำรงตำแหน่งอื่นได้

13. การดำเนินการคัดเลือกให้เป็นไปตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยยึดถือระบบคุณธรรม ความเสมอภาค ความโปร่งใสและตรวจสอบได้ หากปรากฏว่ามีการทุจริตหรือส่อไปในทางไม่สุจริต หรือดำเนินการผิดพลาดอันอาจทำให้เกิดความไม่เป็นธรรม ให้ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา หรือ อ.ก.ค.ศ. ที่ ก.ค.ศ. ตั้ง แล้วแต่กรณี พิจารณาแก้ไขหรือยกเลิกการคัดเลือกในครั้งนั้นได้ และรายงานให้ส่วนราชการและ ก.ค.ศ. ทราบ

14. ผู้ที่ได้รับการบรรจุและแต่งตั้งตามหลักเกณฑ์และวิธีการนี้ ต้องได้รับการประเมินสัมฤทธิ์ผลการปฏิบัติงานในหน้าที่เพื่อพัฒนาการศึกษาเป็นระยะเวลา 1 ปี นับตั้งแต่วันที่ได้รับการบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือผู้อำนวยการสถานศึกษา แล้วแต่กรณี ตามองค์ประกอบ ตัวชี้วัด และวิธีการประเมินสัมฤทธิ์ผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ โดยให้มีการประเมิน 2 ครั้ง ทุก 6 เดือน หากผลการประเมินใน 6 เดือนแรกไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน ให้ผู้ประเมินแจ้งผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินทราบ และเมื่อครบ 6 เดือนหลัง ให้มีการประเมินครั้งที่ 2 แล้วให้ผู้ประเมินสรุปผลการประเมิน หากผลการประเมินรวมทั้ง 2 ครั้ง ผ่านเกณฑ์การประเมิน ให้ผู้รับการประเมินปฏิบัติงานในหน้าที่ แล้วแต่กรณีต่อไป แต่หากผลการประเมินรวมทั้ง 2 ครั้ง ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน ให้ดำเนินการตามมาตรา 71 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ.2547 และกฎ ก.ค.ศ. ว่าด้วยการสั่งให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษารับเงินเดือนในอัตราค่าจ้างทดแทน พ.ศ.2551 โดยดำเนินการเกลี้ยอัตราค่าจ้างเพื่อแต่งตั้งผู้ที่มีผลการประเมินไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินรายนั้นไปดำรงตำแหน่งเดิมหรือเทียบเท่า แล้วแต่กรณี ในหน่วยงานการศึกษาที่มีอัตราค่าจ้างต่ำกว่าเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนด

ในกรณีที่ผู้ได้รับการบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือผู้อำนวยการสถานศึกษา แล้วแต่กรณี ออกจากราชการก่อนครบระยะเวลาประเมินสัมฤทธิ์ผลการปฏิบัติงานในหน้าที่เพื่อพัฒนาการศึกษา 1 ปี เช่น ลาออกจากราชการ หรือเกษียณอายุราชการหรือเสียชีวิต เป็นต้น ให้ยุติการประเมิน ณ วันที่ออกจากราชการ โดยให้ถือว่าออกจากราชการในตำแหน่งที่ได้รับการบรรจุและแต่งตั้งนั้น

15. หากมีกรณีที่ไม่สามารถดำเนินการได้หรือมีปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติตามหลักเกณฑ์และวิธีการนี้ ให้เสนอ ก.ค.ศ. พิจารณาหรือวินิจฉัย<sup>105</sup>

### กระบวนการสรรหาบุคลากรเชิงรุก

นาเดอร์นี (Nadherny) กล่าวว่า กระบวนการสรรหาบุคลากรเชิงรุกที่ประสบความสำเร็จมีขั้นตอน ดังนี้

#### 1. สร้างทัศนคติเชิงรุกต่ออาชีพ (Establish a Proactive Mindset Toward Your Career)

- ความคิดเชิงรุกจะช่วยให้สร้างอาชีพที่ประสบความสำเร็จมากขึ้น
- แผนเกมที่สร้างขึ้นในช่วงต้นอาชีพจะกำหนดความสำเร็จด้วยการผสมผสาน

ความสามารถตามธรรมชาติและทักษะที่เรียนรู้ และความหลงใหลในลักษณะที่เพิ่ม "คุณค่า" ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นในงานมากขึ้น ความพึงพอใจ ความก้าวหน้าที่ยั่งยืน และผลตอบแทนที่สูงขึ้นในที่สุด

#### 2. ฝึกฝนทักษะการรับรู้ (Cultivate Awareness Skills)

- ความตระหนักรู้คือความสามารถที่เราทุกคนมีในระดับที่แตกต่างกัน สามารถนำไปปฏิบัติและพัฒนาต่อไปได้
- การรับรู้ในระดับที่สูงขึ้นส่งผลให้เกิดการสร้างความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นขึ้น การสื่อสาร การมีอิทธิพล การตัดสินใจและผลงาน
- ผู้เชี่ยวชาญที่ปรารถนาที่จะเป็นผู้นำระดับผู้บริหารต้องแสวงหาโอกาสในการพัฒนาประเด็นสำคัญในการรับรู้: การตระหนักรู้ในตนเอง การตระหนักรู้ในสถานการณ์ การตระหนักรู้ในองค์กร การตระหนักรู้ผลตอบแทน การตระหนักรู้ในการฟังและการรับรู้ถึงชื่อเสียง
- ผู้เชี่ยวชาญที่มีจิตสำนึกจำกัดซึ่งไม่เปิดรับความคิดเห็นอย่างมืออาชีพจะหยุดชะงักในอาชีพการงาน
- ผู้เชี่ยวชาญที่มีความตระหนักรู้ในระดับสูงจะทำงานได้ดีขึ้นในการจัดการอาชีพของตนเองและปรับทักษะและความสนใจของตนให้สอดคล้องกับหน้าที่เฉพาะและภาคอุตสาหกรรม

#### 3. เพิ่มประสิทธิภาพตำแหน่งทางการตลาด (Optimize Your Market Positioning)

- หลักการของอุปสงค์และอุปทานในตลาดผู้มีความสามารถมีผลโดยตรงและอย่างมากต่อการพัฒนาอาชีพ

<sup>105</sup> สำนักงาน ก.ค.ศ. สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, “หนังสือที่ ศธ 0206.6/ว 19 เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกบุคคลเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาและผู้อำนวยการสถานศึกษา สำหรับสถานศึกษาในพื้นที่พิเศษ,” 11 กรกฎาคม 2566.



- การวางตำแหน่งตัวเองในภาคส่วนที่เติบโตด้วยความต้องการที่สูงขึ้นและอุปทานที่จำกัดส่งผลให้มีการแข่งขันน้อยลงสำหรับตำแหน่งที่เปิดกว้าง โอกาสในการสร้างความสำเร็จที่มากขึ้น ความก้าวหน้าที่รวดเร็วยิ่งขึ้น และการยกระดับค่าตอบแทน
  - คำนึงถึงการสร้างประสบการณ์และชุดทักษะที่จะสร้างความแตกต่างให้กับประวัติส่วนตัวของคุณในตลาด
    - ในการเข้าถึง C-suite (ฝ่ายบริหารระดับสูง) จะต้องเป็นผู้นำที่เป็นที่ยอมรับ เป็นนักเรียนต่อเนื่องของการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ แสวงหาและโอ้อวดโอกาสในการเป็นผู้นำ
4. สร้างประวัติส่วนตัวผู้บริหารที่น่าดึงดูด (Build an Attractive Executive Profile)
- ประวัติส่วนตัวผู้บริหารที่น่าดึงดูดถูกสร้างขึ้นโดยเจตนาเมื่อเวลาผ่านไปอันเป็นผลมาจากผลงานที่แข็งแกร่งและสม่ำเสมอ การจัดการอาชีพเชิงรุก ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มีประสิทธิภาพ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและการเลือกงานที่ชาญฉลาด
  - องค์ประกอบหลัก 10 ประการในประวัติส่วนตัวที่กำหนดความน่าดึงดูดใจของผู้จัดหางานและบริษัทจัดหางาน ได้แก่ ประสบการณ์ ผลกระทบ ศักยภาพ ความมั่นคง คุณภาพการมีอยู่ ความหลงใหล อิทธิพล ความฉลาดและชื่อเสียง
    - การทำการประเมินการวินิจฉัยตนเองของประวัติส่วนตัวผู้บริหารวัดความน่าดึงดูด (EPAM : Executive profile attractiveness measure) อีกครั้งเป็นระยะ ๆ ทุก ๆ สองสามปี จะได้รับความชื่นชมในสถานะในตลาดงาน ณ เวลาที่กำหนดและการพัฒนาประวัติส่วนตัวที่สำคัญจะสามารถติดตามตำแหน่งที่สามารถเพิ่มคะแนน EPAM เพื่อพัฒนาประวัติส่วนตัวที่แข็งแกร่งยิ่งขึ้น
5. ควบคุมการสร้างพื้นฐานการจัดการอาชีพที่ประสบความสำเร็จ (Master the Building Blocks of Successful Career Management)
- การตระหนักรู้และเชี่ยวชาญในการสร้างพื้นฐานการจัดการอาชีพที่มีประสิทธิภาพ จะช่วยให้ใช้สติปัญญาและความรู้ ชุดทักษะ และประสบการณ์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
  - การตระหนักรู้และการใช้องค์ประกอบพื้นฐานเหล่านี้จะช่วยให้หลีกเลี่ยงความผิดพลาดในอาชีพที่โชคร้ายที่ผู้บริหารหลายคนทำ
  - มีเวลาและพลังงานที่กำหนดเพื่อประกอบอาชีพ โครงสร้างพื้นฐานเหล่านี้จะช่วยให้คุณรับประกันว่าคุณจะได้รับการวัดผลตอบแทนจากการลงทุน (ROI: Return on Investment) ที่เพิ่มขึ้น (เช่น ความพึงพอใจในงานและรายได้ระยะยาว) ตามเวลาและพลังงานที่คุณใช้ไป<sup>106</sup>

<sup>106</sup> Chris Nadherny, *The Proactive Executive A C-suite recruiter's 5-step system for achieving greater career success* (USA: Publish Inc, 2017), 10.

โบกานี (Boghani) กล่าวว่า กระบวนการสรรหาบุคลากรเชิงรุกจะมีลักษณะ ดังนี้

1. สรรหาบุคลากรที่มีความสามารถ (Sourcing the best talent) เข้าถึงผู้สมัครที่มีศักยภาพมากที่สุดที่ไม่เพียงแต่มีทักษะที่เหมาะสมเท่านั้น แต่มีประสบการณ์ที่เข้ากับวัฒนธรรมการทำงานขององค์กรได้โดยใช้แนวทางเชิงรุก ผู้ที่มีโอกาสเป็นผู้สมัครส่วนใหญ่จะมีความหลากหลาย ซึ่งเป็นสิ่งที่ดีมากเพราะผู้สมัครที่สมัครเข้าองค์กรด้วยตนเองมักจะดีที่สุด
2. ติดต่อกับกลุ่มบุคคลที่มีความสามารถ (Engaging with these potential candidates) การติดต่อผู้สมัครที่สมัครเข้ามาเองอาจรู้สึกอึดอัดเล็กน้อย ต้องตรวจสอบให้แน่ใจว่าได้สร้างความสัมพันธ์ส่วนตัว
3. คบความสัมพันธ์กับผู้คนเหล่านี้อย่างสม่ำเสมอ (Nurturing the relationship) การเพิ่มผู้สมัครในกระบวนการอาจจะยังไม่เพียงพอที่จะรองานกว่าจะพร้อมกับการทำงาน จึงต้องหล่อเลี้ยงความสัมพันธ์นั้นให้มีความไว้วางใจและอบอุ่น
4. ทำให้พวกเขาเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เมื่อถึงเวลาที่เหมาะสม (Converting them when roles become available) ควรให้ผู้สมัครทราบถึงวัฒนธรรมการทำงานของบริษัท และบริษัทให้ความสำคัญกับพนักงานมากเพียงใด มีบทบาทการเปลี่ยนผู้มีโอกาสเป็นผู้สมัครงานค่อนข้างง่ายและรวดเร็วมาก

การใช้แนวทางเชิงรุกและการวางแผนสำหรับเหตุการณ์สำคัญทั้งหมด สามารถเร่งเวลาในการจ้างงาน ลดต้นทุนต่อการจ้างงานอาจดึงดูดผู้สมัครที่มีคุณภาพสูงขึ้นได้ และสามารถบรรลุสิ่งนี้ได้ ในขณะที่ทำให้กระบวนการจ้างงานทั้งหมดเป็นประสบการณ์ที่กดดันน้อยลงสำหรับทีมจัดหางาน ซึ่งบางครั้งไม่มีทางเลือกนอกจากต้องตอบโต้ในความพยายามในการสรรหาบุคลากรแต่โอกาสเหล่านี้ควรมีไม่มากนัก<sup>107</sup>

ไมเออร์ (Meier) กล่าวว่า ในการสรรหาบุคลากรเชิงรุกต้องผ่านกระบวนการห้าขั้นตอน ดังนี้

1. ค้นหา (Find) ขั้นตอนแรกของการสรรหาบุคลากรเชิงรุกขึ้นอยู่กับเข้าถึงผู้สมัคร คนที่รู้สึกว่าจะเป็นผู้สมัครในระยะยาว พนักงานที่ได้รับการว่าจ้างจากบริษัท สิ่งนี้ต้องปรึกษากับทีมจัดหาบุคคลปัจจุบัน โดยเฉพาะนายหน้าหรือผู้จัดการการจ้างงานหรือผู้จัดการการจ้างงาน เพื่อสร้างประวัติส่วนตัวผู้สมัครในอุดมคติตามบทบาทหรือแผนก ผู้สมัครประเภทใดที่กำลังมองหา แต่ช่วยให้ประหยัดเวลาในการจัดหาได้มาก

---

<sup>107</sup> Jigna Boghani, **Proactive vs Reactive Recruitment: What's the Difference?**, accessed April 5, 2022, available from <https://www.ismartrecruit.com/blog-proactive-vs-reactive-recruitment>

วิธีที่ดีที่สุดในการหาผู้สมัคร ที่ตรงกับประวัติส่วนตัวในอุดมคติของคุณ คือการใช้แพลตฟอร์มโซเชียลฐานข้อมูลผู้สมัครงานกิจกรรมและชุมชนที่เกี่ยวข้อง

2. ว่าจ้าง (Engage) จำไว้ว่าการจ้างคนเก่งนั้นเป็นวิธีสองทาง การสรรหาบุคลากรเชิงรุกขึ้นอยู่กับความต้องการของผู้สมัครในอุดมคติ สิ่งสำคัญคือต้องจำไว้ว่าในขณะที่พบใครบางคนที่ตรงกับประวัติส่วนตัวผู้สมัครในอุดมคติพวกเขายังไม่ใช่ผู้สมัคร การว่าจ้างของผู้สมัครควรทำโดยส่งแบบส่วนตัว ข้อความที่สร้างขึ้นเกี่ยวกับบริษัท และเริ่มต้นการสนทนากับพวกเขาเกี่ยวกับสิ่งที่พวกเขากำลังมองหาในบทบาทงาน

3. หล่อเลี้ยง (Nurture) การหล่อเลี้ยงผู้สมัครเป็นส่วนสำคัญของกลยุทธ์การสรรหาบุคลากรเชิงรุกและควรมองในลักษณะเดียวกันกับวิธีที่ตัวแทนขาย การรักษาลูกค้าเป้าหมายของตนเอง การดูแลความสัมพันธ์ของผู้สมัครไม่เพียงแต่ช่วยให้ผู้สมัครสนใจในสิ่งที่เกิดขึ้นในทั้งสองค่ายเท่านั้น แต่ยังช่วยให้บริษัทอยู่ในอันดับต้น ๆ ของผู้หางาน หากพวกเขาเริ่มมองหาการเปลี่ยนแปลงในอาชีพ ขั้นตอนเล็กๆ เช่น การติดต่อทางอีเมล เนื้อหาและโซเชียลมีเดีย สามารถเสริมสร้างความสัมพันธ์กับผู้สมัครได้อย่างแท้จริง

4. ดึงดูด (Attract) ในฐานะนายหน้าหรือผู้จัดการการจ้างงานหรือผู้จัดการการจ้างงานในขั้นที่สี่ ได้วางรากฐานในการดึงดูดผู้สมัครที่คาดหวังที่เหมาะสมมายังบริษัทแล้ว เวทีดึงดูดขึ้นอยู่กับ การว่าจ้างกับผู้สมัคร ซึ่งอยู่ต่ำกว่าช่องทางการสรรหา ซึ่งมีโอกาสสูงในการรับตำแหน่งงานที่บริษัทด้วยเทคโนโลยีการสรรหาที่ทันสมัย สิ่งนี้ทำให้ปวดหัวน้อยกว่าที่เคยเป็นมา กลุ่มตัวอย่างเช่น นายหน้าหรือผู้จัดการการจ้างงานหรือผู้จัดการการจ้างงานสามารถส่งอีเมลที่มีเนื้อหาที่เกี่ยวข้องโดยอัตโนมัติได้แล้ว ที่ส่งเสริมผู้ที่พร้อมสมัครตำแหน่งที่เปิดรับโดยใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม

5. เปลี่ยนแปลง (Convert) เมื่อผู้สมัครที่คาดหวังว่าจะสมัคร ต้องแน่ใจว่าประสบการณ์กับบริษัทไม่เพียงตรงแต่เกินความคาดหมาย โดยใช้ซอฟต์แวร์สรรหา ซึ่งนายหน้าหรือผู้จัดการการจ้างงานสามารถแจ้งให้ผู้สมัครทราบเกี่ยวกับความคืบหน้าในกระบวนการสรรหาได้โดยอัตโนมัติ กลุ่มตัวอย่างเช่น โดยใช้ทริกเกอร์การดำเนินการอัตโนมัติตามสถานะของผู้สมัคร การรักษาสัมพันธ์ให้อยู่ในวงเป็นสิ่งสำคัญด้วยเหตุผลสองประการ หากไม่ได้รับตำแหน่งยังคงต้องการให้บริษัทถูกมองในแง่ดี

นอกจากนี้ การบอกต่อเป็นปัจจัยสำคัญในการดึงดูดผู้มีความสามารถที่เหมาะสม หากผู้สมัครมีประสบการณ์ในการสมัครที่ดีกับบริษัทพวกเขามีแนวโน้มที่จะเผยแพร่คำในแวดวงอาชีพของตนมากขึ้น<sup>108</sup>

<sup>108</sup> Kimberlee Meier, **6 Best Proactive Recruitment Strategies to Get the Right Talent on Board**, accessed April 14, 2022, available from <https://harver.com/blog/proactive-recruitment-strategies/>

โซปรา (Chopra) กล่าวว่า การสรรหาบุคลากรเชิงรุก ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. ค้นหา (Find) หาบุคคลที่มีความสามารถตรงกับคุณสมบัติที่องค์กรต้องการ โดยอาจใช้ฝ่ายสรรหาบุคลากรขององค์กร เว็บไซต์จัดหางาน บริษัทจัดหางาน หรือใช้สื่อสังคมออนไลน์
2. นัดหมาย (Engage) เมื่อพบบุคคลที่มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการแล้ว นัดหมายเพื่อพบปะพูดคุย พยายามสร้างความประทับใจ ให้เห็นข้อดีขององค์กรและแสดงให้เห็นว่าพวกเขามีคุณสมบัติที่เหมาะสม
3. รักษาความสัมพันธ์ (Nurture) บทบาทของนักสรรหาบุคลากรเชิงรุกมีความใกล้เคียงกับพนักงานขาย จึงควรรักษาความสัมพันธ์กับกลุ่มเป้าหมายอยู่เสมอ เพื่อเพิ่มโอกาสในการเป็นตัวเลือกแรก ๆ เมื่อพวกเขามีความต้องการในการโยกย้ายงาน
4. ดึงดูดความสนใจ (Attract) โน้มน้าวใจกลุ่มเป้าหมายด้วยการให้ข้อมูลเกี่ยวกับรายละเอียดงานที่เหมาะสม
5. เสร็จสิ้น (close) เมื่อกลุ่มเป้าหมายให้ความสนใจสมัครเข้าทำงานแล้ว ก็ยังคงต้องรักษาความสัมพันธ์และมอบประสบการณ์ที่ดีให้กับพวกเขา<sup>109</sup>

Schroeder ) กล่าวว่า วิธีการสรรหาบุคลากรเชิงรุก ดังนี้

1. ระบุคุณสมบัติของผู้สมัครที่ต้องการ  
พูดคุยกับฝ่ายสรรหาบุคลากรเกี่ยวกับคุณสมบัติที่ตรงกับตำแหน่งงานที่ต้องการ เพื่อระบุคุณสมบัติ ทักษะและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ที่ผู้สมัครควรมี ซึ่งคุณสมบัติโดยทั่วไปควรประกอบด้วย

- ประสบการณ์ในการทำงาน
- ประวัติการทำงานล่าสุด
- ระดับการศึกษา
- การอบรมและพัฒนาตนเอง ใบรับรองต่าง ๆ

2. ค้นหาผู้สมัครที่มีคุณสมบัติตามต้องการ

อันดับแรก ลองค้นหาจากบุคลากรภายในที่มีคุณภาพ คุณสมบัติตามต้องการ ว่าเหมาะสมกับตำแหน่งที่ว่างและเหมาะสมที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งหรือโยกย้ายตำแหน่งหรือไม่ หรือค้นหาจากข้อมูลผู้สมัครรายเก่า ๆ ที่เคยมาสมัครก่อนหน้านี้ว่ามีคุณสมบัติตรงตามต้องการหรือไม่ หากมีผู้สมัครที่มีคุณสมบัติตรงตามต้องการก็สามารถนำพวกเขาเข้าสู่กระบวนการถัดไปได้ หรือสร้างช่องทางการรับ

<sup>109</sup> Deepti Chopra, **5 Proactive Recruitment Strategies to Hire the Best**

**Talent**, accessed April 13, 2022, available from

<https://www.adaface.com/blog/proactive-recruitment/>

สมัครงาน ซึ่งเป็นแหล่งที่ผู้ที่สนใจสามารถส่งใบสมัครงานและข้อมูลติดต่อต่าง ๆ ไปได้ ถึงแม้ว่าองค์กรจะยังไม่ได้มีความจำเป็นต้องสรรหาบุคลากรก็ตาม

### 3. ติดต่อสื่อสารกับพวกเขา

การเริ่มสร้างปฏิสัมพันธ์กับบุคคลเหล่านั้นควรเป็นการติดต่อแบบส่วนตัว โดยการส่งอีเมลหรือติดต่อพวกเขาผ่านทางสื่อสังคมออนไลน์ โดยเน้นไปที่การแนะนำองค์กร และกล่าวถึงคุณสมบัติของพวกเขาที่องค์กรให้ความสนใจ โดยไม่จำเป็นต้องเร่งรัดในจุดนี้ แต่พยายามทำให้พวกเขาสนใจที่จะเริ่มการสนทนา การพูดคุยในขั้นตอนนี้ควรเน้นให้ความสำคัญกับพวกเขามากกว่าการพูดถึงองค์กร แล้วจึงค่อยเพิ่มรายละเอียดในการสนทนาในครั้งถัด ๆ ไป

### 4. รักษาความสัมพันธ์อยู่เสมอ

การรักษาความสัมพันธ์กับกลุ่มเป้าหมาย เป็นการทำให้องค์กรเป็นอันดับต้น ๆ ในความคิดของพวกเขา คอยติดต่อกับพวกเขา โดยพยายามที่จะไม่ทำให้พวกเขาอึดอัดหรือรำคาญกับข้อความที่มากเกินไป การคงความสัมพันธ์นี้รวมถึงการมีปฏิสัมพันธ์กับพวกเขาผ่าน LinkedIn เช่น การแสดงความคิดเห็นหรือแสดงความรู้สึกต่อประกาศและข้อความของพวกเขา สิ่งสำคัญคือจัดสรรเวลาในการส่งข้อความหรือข้อมูลต่าง ๆ ขององค์กรให้เหมาะสม

### 5. ดึงดูดความสนใจ

สร้างช่องทางบนสื่อสังคมออนไลน์ที่นำเสนอข้อมูลที่มีประโยชน์น่าสนใจขององค์กร เข้าถึงผู้คนโดยการใช้สื่อต่าง ๆ เช่น วิดีโอ รูปภาพ หรือการสำรวจความคิดเห็นต่าง ๆ และให้พวกเขาได้รับทราบเมื่อมีการเปิดรับสมัครตำแหน่งงานในองค์กรผ่านข้อความหรืออีเมล เมื่อพวกเขาได้รับข้อมูลเหล่านี้มากพอ ก็มีโอกาสสูงที่พวกเขาจะให้ความสนใจเข้าทำงานกับองค์กร

### 6. ทำให้พวกเขาเข้ามาสมัครงานกับองค์กร

เมื่อมีการเปิดรับสมัครตำแหน่งงานในองค์กร พยายามทำให้กลุ่มเป้าหมายรับรู้และกระตุ้นพวกเขาให้เข้ามาสมัครงาน ซึ่งหลังจากที่พวกเขาส่งใบสมัครเรียบร้อยแล้วยังคงติดต่อสื่อสารกับพวกเขา คอยแจ้งความคืบหน้า สนับสนุนพวกเขาในการเตรียมความพร้อมเข้ารับการสัมภาษณ์ และถึงแม้ว่าพวกเขาจะไม่ได้ถูกจ้างงานในครั้งนี้ แต่ก็ให้ยังคงความสัมพันธ์กับพวกเขาไว้ เพื่อมีตำแหน่งงานที่เหมาะสมในอนาคต การสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับผู้สมัคร ยังสามารถดึงดูดกลุ่มคนอื่น ๆ ผ่านการแนะนำของผู้สมัครคนก่อน ๆ ได้ด้วย<sup>110</sup>

<sup>110</sup> Laura Schroeder, **What Is Proactive Recruiting?**, accessed April 15, 2022, available from <https://www.personio.com/hr-lexicon/what-is-proactive-recruiting/>

แซมรา (Samra) กล่าวว่า กระบวนการสรรหาบุคลากรเชิงรุก ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. ค้นหาผู้สมัครที่ตรงกับความต้องการ การสรรหาบุคลากรเชิงรุก ทำให้มีโอกาสในการสรรหาบุคลากรล่วงหน้า เพราะองค์กรไม่ได้แค่ต้องการเพียงอย่างเดียว แต่ยังหาคนที่มีความสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งงานอีกด้วย โดยเข้าร่วมชุมนุมกับชุมชนสังคมที่เกี่ยวข้องหรือเข้าร่วมงานต่าง ๆ ที่นำคุณไปสู่การพบปะกับผู้คนที่มีความสามารถ เป็นการเปิดโอกาสให้ได้รู้จักกับกลุ่มบุคคลซึ่งอาจกลายมาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรของคุณในอนาคต

2. มีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มเป้าหมายโดยมุ่งเน้นไปสู่การสร้างความสัมพันธ์ที่ดี เมื่อเริ่มต้นการพูดคุยกับกลุ่มเป้าหมาย พยายามอย่ารุกร้าจนเกินไป พยายามให้พวกเขาเห็นถึงประโยชน์และข้อดีขององค์กร โดยที่ไม่ยัดเยียดจนเกินไปด้วยความเร็วที่พอดี

3. ดึงดูดกลุ่มเป้าหมายด้วยตำแหน่งงานที่น่าสนใจ การเปิดรับสมัครเป็นขั้นตอนที่สร้างแรงดึงดูดความสนใจของกลุ่มเป้าหมายได้ เป็นช่วงเวลาที่จะทำให้พวกเขาสนใจอยากสมัครงานกับองค์กร

4. ทำให้พวกเขาเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เมื่อพวกเขาเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรเรียบร้อยแล้ว ยังควรที่จะมอบประสบการณ์ที่ดีให้กับพวกเขาอยู่เสมอ<sup>111</sup>

รามเศศ (Ramesh) กล่าวว่า กระบวนการของการสรรหาบุคลากรเชิงรุก ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. ค้นหาบุคลากรที่มีความสมบัติตามต้องการ ติดต่อกับกลุ่มบุคคลที่มีความสมบัติตามต้องการ ถึงแม้ว่าพวกเขาจะยังไม่มีความต้องการที่จะเปลี่ยนงาน หรือโยกย้ายงาน หมั่นสร้างความประทับใจด้วยวัฒนธรรมองค์กร ทำให้กลุ่มเป้าหมายเข้ามาเป็นผู้สมัครงานเมื่อมีโอกาส

2. หมั่นมีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มเป้าหมายที่มีความสมบัติตามต้องการ เป็นขั้นตอนสำคัญในการสร้างความสำคัญกับกลุ่มเป้าหมาย ให้พวกเขารู้สึกเหมือนเป็นบุคคลสำคัญ ทำให้องค์กรอยู่ในลำดับต้น ๆ ในความคิดของพวกเขา จึงต้องมีการพัฒนาและสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับกลุ่มเป้าหมายอยู่เสมอ

3. หมั่นรักษาความสัมพันธ์กับกลุ่มเป้าหมายอยู่เสมอ ทำให้พวกเขารู้สึกว่าเป็นคนสำคัญ เช่น การส่งข้อความหรือพูดคุยกับกลุ่มเป้าหมายอย่างสม่ำเสมอ ช่วยให้พวกเขาให้ความเชื่อมั่นกับองค์กร หรือการเผยแพร่กิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรผ่านสื่อสังคมออนไลน์ช่วยสร้างความประทับใจให้กับองค์กรได้เช่นกัน

---

<sup>111</sup> Sim Samra, **Proactive recruitment: Definition, benefits and 8 strategies to try in 2022**, accessed June 17, 2022, available from <https://recruitee.com/articles/proactive-recruitment-strategies>

4. ทำให้พวกเขาเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร การเคลื่อนไหวบนสื่อสังคมออนไลน์ และมีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มเป้าหมายอยู่เสมอ ช่วยให้พวกเขาได้รับข้อมูลที่ดีและมีความสนใจเข้าร่วมทำงานกับองค์กร การทำให้พวกเขาเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรจะง่ายมากขึ้น<sup>112</sup>

อานันท์ (Anand) กล่าวว่า วิธีที่ดีที่สุดในการเปลี่ยนพรสวรรค์ที่ยอดเยี่ยมให้กลายเป็นผู้สมัคร และสนับสนุนสำหรับกระบวนการสรรหาบุคลากรเชิงรุก วิธีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกครอบคลุมทั้งห้าขั้นตอน (ค้นหา ว่าจ้าง หล่อเลี้ยง ดึงดูด และเปลี่ยนแปลง) ที่เปลี่ยนจากคนแปลกหน้าให้เป็นลูกจ้าง และสนับสนุน กระบวนการสรรหาบุคลากรเชิงรุก ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนดังนี้



แผนภูมิที่ 2 วิธีการสรรหาบุคลากรเชิงรุก (The Proactive Recruitment Methodology) ที่ มา : Amritanshu Anand, “What is Proactive Recruitment?” Recruiter flow Blog, available from <https://recruiterflow.com/blog/what-is-proactive-recruitment/>

#### 1. ค้นหา (Find)

โดยไม่จำเป็นต้องค้นหาอย่างไร้จุดหมาย องค์กรสามารถระบุ คุณสมบัติที่เฉพาะเจาะจงของผู้สมัครที่องค์กรต้องการ ก็จะสามารถจำกัดการค้นหาให้แคบเข้าไปได้ ผู้สมัครที่ตรงกับความต้องการ ซึ่งสามารถค้นหาผู้คนที่มีความสามารถได้จากหลายช่องทาง เช่น สื่อสังคมออนไลน์ เป็นต้น

<sup>112</sup> Kirthan Ramesh, **Proactive and Reactive Recruitment**, accessed April 20, 2022, available from [https://www.freshworks.com/hrms/recruitment/proactive-vs-reactive-approach/?fbclid=IwAR04qBVXth\\_AJqsnM3APCQD1SQFaAofllqlpW0-TYuZm42SRmHa3eWeCMkg](https://www.freshworks.com/hrms/recruitment/proactive-vs-reactive-approach/?fbclid=IwAR04qBVXth_AJqsnM3APCQD1SQFaAofllqlpW0-TYuZm42SRmHa3eWeCMkg)

## 2. เข้าถึง (Engage)

การสรรหาบุคลากรเชิงรุกจะไม่ประสบความสำเร็จถ้าไม่สามารถดึงดูดความสนใจของกลุ่มเป้าหมายได้ พยายามเข้าไปมีปฏิสัมพันธ์และสร้างความสัมพันธ์กับพวกเขา แต่ต้องระวังไม่เร่งรีบจนเกินไป ควรเน้นความสนใจในเรื่องของตัวกลุ่มเป้าหมายแทนการพูดถึงองค์กรเป็นหลัก

## 3. คงความสัมพันธ์ (Nurture)

ส่วนที่มีความสำคัญมากที่สุดในการสรรหาบุคลากรเชิงรุก คือ การรักษาความสัมพันธ์กับกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งช่วยทำให้องค์กรของคุณเป็นอันดับต้น ๆ ที่พวกเขาจะนึกถึงเมื่อพวกเขามีความต้องการโยกย้ายงาน คงความสัมพันธ์กับพวกเขาโดยการโฆษณาเนื้อหาที่น่าสนใจ เพื่อเป็นการยกกระชับความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มเป้าหมายกับองค์กร

## 4. ดึงดูดความสนใจ (Attract)

สังเกตว่ากลุ่มเป้าหมายให้ความสนใจกับองค์กรในระดับใด กระตุ้นให้คนที่มีความสนใจเข้าทำงานกับองค์กร โดยส่งอีเมล หรือข้อความที่มีเนื้อหาที่น่าสนใจและอยู่ในความสนใจของพวกเขาทำให้พวกเขาพร้อมที่จะสมัครเข้าทำงานกับองค์กรได้มากขึ้น

## 5. ทำให้พวกเขาเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (Convert)

เมื่อกลุ่มเป้าหมายเข้ามาสมัครงานเรียบร้อยแล้ว พวกเขาตั้งความหวังว่าจะได้รับประสบการณ์การทำงานที่ดี ดังนั้น องค์กรควรสร้างความพึงพอใจให้กับพวกเขา ซึ่งอาจเป็นการช่วยให้พวกเขาพูดถึงและประชาสัมพันธ์เชิญชวนให้เพื่อนของพวกเขาที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสม สนใจเข้าทำงานกับองค์กรเพิ่มขึ้น<sup>113</sup>

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน กล่าวว่า กระบวนการสรรหาบุคลากรเชิงรุกและเลือกสรรบุคลากร 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวางแผนการสรรหาและเลือกสรร : การเตรียมการในกิจกรรมต่าง ๆ ของการจัดการบุคคลที่เหมาะสมเพื่อเข้าปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ การจัดทำแผนปฏิบัติงาน การวางแผนที่ดีต้องอาศัยข้อมูลเกี่ยวกับภาระหน้าที่ นโยบายและเป้าหมายของหน่วยงาน กำลังคนของหน่วยงานในปัจจุบันและสภาพการณ์ของตลาดแรงงาน ตลอดจนต้องครอบคลุมการดำเนินงานในทุกกิจกรรมของการสรรหาและเลือกสรร

<sup>113</sup> Amritanshu Anand, **what is Proactive Recruitment?**, accessed July 20, 2022, available from <https://recruiterflow.com/blog/what-is-proactive-recruitment/>



2. การกำหนดคุณลักษณะของบุคคลที่ต้องการ : การพิจารณาถึงหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก ซึ่งจะนำไปสู่การกำหนดวิธีการสรรหาและเลือกสรร การวิเคราะห์งานเพื่อทราบลักษณะงานและคุณสมบัติของบุคคล การพิจารณาแนวคิด “งานที่แตกต่างกันย่อมต้องการคนที่มีคุณสมบัติแตกต่างกัน”

3. การสรรหาคูคณาจารย์ : “เน้นให้ผู้มีคุณสมบัติตามประกาศรับสมัครมาสมัครให้มากที่สุด” โดยสิ่งสำคัญที่ต้องพิจารณา คือ การเลือกสื่อที่สามารถเข้าถึงกลุ่มผู้มีคุณสมบัติที่ส่วนราชการต้องการ การแพร่ข่าวสารโดยให้ข้อมูลตามความจำเป็นของตำแหน่ง การสรรหาคูคณาจารย์ เครื่องมือในการสรรหาคูคณาจารย์ อาทิ การมาสมัครด้วยตนเอง (Walk-ins) การส่งเจ้าหน้าที่ไปติดต่อ (Field Trip) การให้ทุน (Scholarships) การประกาศผ่านสื่อ (Advertising) การเยี่ยมชมกิจการของหน่วยงาน (Open House) การจัดตลาดนัดแรงงาน (Job Fairs) การประกาศผ่านสมาคมวิชาชีพ (Professional Societies) ฯลฯ

4. การเลือกสรร : การพิจารณาความแตกต่างระหว่างบุคคล ซึ่งสามารถทดสอบหรือวัดได้ โดยมีข้อสมมติฐาน คือ ผู้ที่ได้รับการเลือกสรรจะปฏิบัติงานได้ดีกว่าผู้ที่ไม่ได้รับการเลือกสรร การทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการถือเป็นขั้นตอนสุดท้ายของการสรรหาและเลือกสรรบุคคล

5. การติดตามและประเมินผล : การติดตามและประเมินผลการสรรหาและเลือกสรร เพื่อเป็นการวัดประสิทธิภาพของระบบการสรรหาและเลือกสรรว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ อาทิ การได้บุคลากรที่ตรงตามคุณสมบัติเข้ามาทำงาน เป็นต้น

โดยกระบวนการสรรหาและเลือกสรรบุคลากรในภาคราชการแบ่งการสอบเป็น 3 ภาคด้วยกัน สำนักงาน ก.พ. และส่วนราชการจะทำหน้าที่ประกาศประชาสัมพันธ์เพื่อให้ผู้มีคุณสมบัติตรงตามที่กำหนดไว้แสดงความจำนงสมัครงานราชการเพื่อผ่านเข้าสู่ระบบการเลือกสรร ได้แก่ การสอบภาค (ก) วัดความรู้ความสามารถทั่วไป จัดโดยสำนักงาน ก.พ. การสอบภาค (ข) วัดความรู้ความสามารถที่ใช้เฉพาะตำแหน่ง และการสอบภาค (ค) ซึ่งวัดความเหมาะสมกับตำแหน่งโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์หรือกิจกรรมอื่น ๆ ที่เหมาะสม ซึ่งผู้สมัครจำเป็นต้องผ่านการสอบภาค (ก) และ (ข) ก่อน จึงจะมีสิทธิ์สอบภาค (ค) ได้

การสรรหาคูคณาจารย์ในปัจจุบันจำเป็นต้องมีการดำเนินงานอย่างมีกลยุทธ์เชิงรุก เพื่อให้การสรรหาคูคณาจารย์เป็นไปอย่างรวดเร็ว และได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการ โดยกลยุทธ์ดังกล่าวจำเป็นต้องสอดคล้องกับทิศทางกลยุทธ์ขององค์กร รวมทั้งวิสัยทัศน์และพันธกิจอีกด้วย ซึ่งข้อมูลนำเข้าสำคัญสำหรับกลยุทธ์การสรรหาคูคณาจารย์เชิงรุก คือ การวิเคราะห์ความต้องการ อัตรากำลังของหน่วยงานและองค์กรที่สะท้อนถึงจำนวนที่เหมาะสมและความรู้ความสามารถที่ต้องการทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อให้รู้ทั้งปริมาณและคุณภาพของบุคลากรที่ส่วนราชการต้องการ นอกจากนี้กลยุทธ์การสรรหาคูคณาจารย์เชิงรุกยังต้องกำหนดวิธีการสรรหาคูคณาจารย์ทั้งช่องทาง

ประชาสัมพันธ์และรูปแบบกิจกรรมที่เหมาะสม สามารถเข้าถึงและดึงดูดความสนใจของกลุ่มเป้าหมายมากที่สุด<sup>114</sup>



แผนภูมิที่ 3 กระบวนการสรรหาและเลือกสรรบุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, การดำเนินการสรรหาเชิงรุก Proactive Recruitment Strategy (โครงการสรรหาเชิงรุก ศูนย์สรรหาและเลือกสรร(ศสล.), 2558), 4.

สุวิตา พลฤกษ์อารมณ์ กล่าวว่า กระบวนการสรรหาบุคลากรเชิงรุกมี 3 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

1. วางแผนสรรหาเชิงรุก :

- วิเคราะห์ความต้องการกำลังคน (Manpower Planning)
- ทีมสรรหาและผู้จัดการของหน่วยงานที่ต้องการอัตรากำลังคน ร่วมกันตั้งเป้าหมายและตัวชี้วัดของผลงาน พร้อมร่วมกันทำหน้าที่สรรหาและคัดเลือก
- วางแผนการคัดเลือกจากแหล่งสรรหาที่เหมาะสม

เทคนิค : ก่อนเข้าสู่ขั้นตอนการวางแผน ทีมสรรหาและผู้จัดการของหน่วยงานควรได้รับการพัฒนาทักษะการสรรหา คัดเลือกและสัมภาษณ์ผู้สมัครเพื่อให้ได้คนทำงานที่หลากหลายและมีประสิทธิภาพ จากนั้นต้องมีการระดมความเห็นของทีมสรรหาและผู้จัดการของหน่วยงานเพื่อนำมาปรับปรุงในงาน

<sup>114</sup> สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, การดำเนินการสรรหาเชิงรุก Proactive Recruitment Strategy (โครงการสรรหาเชิงรุก ศูนย์สรรหาและเลือกสรร(ศสล.), 2558), 4 - 6.

สรรหาครั้งต่อ ๆ ไป และต้องรักษาขีดความสามารถในการสรรหาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะต้องสามารถจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังที่อิงตามความจำเป็นในการสรรหา โดยอาจจะยึดเกณฑ์ตำแหน่งงานที่สำคัญ (Critical Position) หรือหาได้ยาก (Hard-to-Fill Position) เป็นตำแหน่งที่จะสรรหาใหม่หรือสรรหาทดแทนก่อนตำแหน่งงานด้านสนับสนุน (Support Function Position)

## 2. ดำเนินการเชิงรุก :

- วิเคราะห์ตำแหน่งงานที่สำคัญ (Critical Position) หรือหาได้ยาก (Hard-to-Fill Position) และนำมาค้นหาว่ามีพนักงานภายในตำแหน่งใดที่สามารถปฏิบัติงานทดแทนได้บ้าง หรือเพื่อนำมาใช้เพื่อปรับปรุงและจัดทำแผนการลดเวลาสรรหา เช่น การสัมภาษณ์ผู้สมัครงานเพื่อขึ้นบัญชีเก็บไว้ให้พร้อมเรียกทำงานในอนาคต

- ค้นหาแหล่งจ้างงานเฉพาะทางหรือเฉพาะสาขาอาชีพ เช่น เว็บไซต์หรือเว็บท่า (Web Portal) ที่ประกาศรับสมัครตำแหน่งด้านวิศวกรรม การตลาด หรืออื่น ๆ ซึ่งอาจใช้วิธีซื้อพื้นที่ประกาศงาน ก็จะช่วยให้อ้างถึงผู้สมัครงานที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

- วิเคราะห์ประสิทธิภาพของช่องทางการสรรหาแต่ละแหล่งที่เลือกใช้ พร้อมจัดลำดับความสำคัญของแต่ละช่องทาง เพื่อให้แผนการสรรหาและการบริหารงบประมาณมีประสิทธิภาพมากขึ้น

- ติดตามสถานการณ์การจ้างงานและแหล่งจ้างงาน เพื่อเพิ่มโอกาสในการหาช่องทางรับคนเข้าทำงานเทคนิค : ตลอดการดำเนินการสรรหา ควรสร้างเครือข่ายและประสบการณ์ที่ดีกับผู้สมัครงานและแหล่งจ้างงานต่าง ๆ ด้วย เพื่อประสิทธิภาพในการสรรหาและผลลัพธ์ที่ดีที่จะส่งผลในระยะยาว

## 3. วัดผลเชิงรุก :

- นำตัวชี้วัดที่ตั้งไว้จากขั้นตอนการวางแผนมาวัดผลงานที่ได้จากการสรรหา
- นำผลการประเมินที่วัดได้มาปรับปรุงเพื่อนำไปพัฒนาในการสรรหาครั้งต่อไป<sup>115</sup>

สรุปได้ว่า กระบวนการสรรหาบุคลากร ประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ได้แก่ ขั้นตอนการค้นหาขั้นตอนการว่าจ้าง ขั้นตอนการหล่อเลี้ยง ขั้นตอนการดึงดูด และขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงในเบื้องต้นต้องทราบข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับผู้สมัครในอุดมคติและสร้างบุคลิกของผู้สมัครในอุดมคติ ส่วนสิ่ง

---

<sup>115</sup> สุวิตา พุกษาอาภรณ์, การสรรหาบุคลากรเชิงรุก (Proactive Recruitment), เข้าถึงเมื่อ 14 กุมภาพันธ์ 2566, เข้าถึงได้จาก

[https://elfms.ssru.ac.th/suwita\\_pr/pluginfile.php/83/mod\\_folder/content/0/Chapter4%28Recruit\\_Select%29.pdf?forcedownload=1](https://elfms.ssru.ac.th/suwita_pr/pluginfile.php/83/mod_folder/content/0/Chapter4%28Recruit_Select%29.pdf?forcedownload=1)

สำคัญที่สุดในการสรรหาเชิงรุก คือ หล่อเลี้ยงความสัมพันธ์ของคุณกับผู้สมัคร และสร้างเครื่องมือ จัดหางานเชิงรุกแทนที่มีส่วนร่วมกับผู้มีแนวโน้มจะเป็นลูกค้า หรือผู้ที่กำลังจะสมัครงาน

### กลยุทธ์การสรรหาบุคลากรเชิงรุก

กลยุทธ์ในการสรรหาบุคลากร ดึงดูด ผู้ที่มีความเก่งให้เข้ามาทำงานกับองค์กรได้นั้น กลยุทธ์ จะต้องมีความสอดคล้องกับคุณลักษณะและความคาดหวังของบุคลากรที่จะทำการสรรหาด้วย คนเก่ง หรือคนที่มีวิมุติสามารถ (Talent) มีความต้องการและความคาดหวังสูง คนกลุ่มนี้ ต้องการ ความก้าวหน้าในอาชีพและไม่ชอบอยู่ในสภาพแวดล้อมของการควบคุม บังคับ ดังนั้นการมีเงื่อนไขการ ทำงานที่ยืดหยุ่น และการปรับเปลี่ยนจากสัญญาจ้างแบบเดิมน่าจะเป็นทางออกที่เหมาะสม กลยุทธ์ ในการดึงดูดที่ได้ผลดีที่สุด คือ การใช้หลาย ๆ ช่องทาง หลายๆ วิธีดึงดูด (A Bundle of Practice) โดยหนึ่งในนั้นคือ การเสนอค่าตอบแทนที่แข่งขันได้ วิธีที่สองที่ได้ผลดีคือ การพัฒนาคนเก่งขึ้นมา ภายใน วิธีที่สามคือ การสร้างชื่อเสียงของการเป็นนายจ้างที่ดี วิธีที่สี่คือ การใช้รูปแบบการสรรหาเชิง รุก ส่วนวิธีสุดท้ายคือ การโฆษณา<sup>116</sup>

ฮอว์ริทซ์และคณะ (Horwitz et al) ได้ทำการศึกษากลยุทธ์ในการดึงดูด จูงใจและรักษา บุคลากรที่มีความสามารถไว้ในองค์กรที่ต้องใช้ความรู้ (Knowledge Intensive Firms) ในประเทศ สิงคโปร์ได้สรุปกลยุทธ์ไว้ดังนี้

1. กลยุทธ์ในการดึงดูดบุคลากรที่ได้ผลดี อันดับแรกคือ การจ่ายค่าตอบแทนเป็นแพ็คเกจ อันดับ 2 คือ การใช้รูปแบบการสรรหาเชิงรุก อันดับ 3 คือ การใช้วิธีการสรรหาภายใน เช่น การวางแผนอาชีพ การให้ทุนการศึกษา เป็นต้น
2. กลยุทธ์ในการจูงใจบุคลากรที่ได้ผลดี คือ การใช้การสื่อสารเชิงรุกอย่างสม่ำเสมอ อันดับ 2 คือ การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อ อันดับ 3 คือ ค่าตอบแทน และอันดับ 4 คือ การสร้าง โอกาส
3. กลยุทธ์ในการรักษาบุคลากรที่ได้ผลดี คือ การเลื่อนตำแหน่ง อันดับถัดมา คือ การสร้าง บรรยากาศ และอันดับสุดท้ายคือ การให้ค่าตอบแทน<sup>117</sup>

<sup>116</sup> นิสดาร์ก เวชยานนท์, ระบบการสรรหา พัฒนาและรักษาบุคลากรภาครัฐของไทย (พ.ศ. 2418 - ปัจจุบัน) (กรุงเทพมหานคร: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2556), 31 – 32.

<sup>117</sup> เรื่องเดียวกัน, 45.

กลยุทธ์การสรรหาบุคลากร ประกอบด้วย กลยุทธ์หลักที่องค์กรสามารถเลือกใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ คือ

1) กลยุทธ์การสรรหาบุคลากรแบบเปิด (Open Recruitment Strategy) เป็นกลยุทธ์การสรรหาที่เน้นประกาศรับสมัครงานทั่ว ๆ ไป ผ่านทางสื่อต่าง ๆ เพื่อให้เข้าถึงคนกลุ่มมาก ข้อดีของกลยุทธ์นี้ คือ สามารถเข้าถึงคนส่วนใหญ่ ดังนั้น ต้นทุนต่อหน่วยจึงต่ำ เหมาะสมกับการสรรหาในตำแหน่งงานที่ต้องการรับสมัครจำนวนมาก และคุณสมบัติเบื้องต้นของตำแหน่งไม่สำคัญมากนัก คือสามารถพิจารณาความเหมาะสมของผู้สมัครในภายหลังได้ไม่จำเป็นต้องกำหนดคุณสมบัติเบื้องต้นที่เคร่งครัดหรือสูงเกินไป

2) กลยุทธ์การสรรหาบุคลากรแบบเจาะจง (Targeted Recruitment Strategy) เป็นกลยุทธ์การสรรหาที่เน้นประกาศรับสมัครงานที่สามารถเข้าถึงคนเฉพาะกลุ่ม มักใช้กับตำแหน่งที่มีความต้องการเฉพาะ หรือตำแหน่งระดับสูง และมีกลุ่มคนที่มีคุณสมบัติดังกล่าวไม่มากนัก ทำให้ต้องมีการใช้กลยุทธ์ที่เฉพาะเจาะจงเข้าสู่กลุ่มคนเหล่านี้

จะเห็นได้ว่า กลยุทธ์การสรรหาบุคลากร องค์กรไม่จำเป็นต้องเลือกใช้เพียงกลยุทธ์การสรรหาบุคลากรเดียว แต่สามารถเลือกใช้ผสมกันได้ เพื่อให้เกิดความเหมาะสมสูงสุด เช่น งานสายการผลิตที่ต้องการรับพนักงานจำนวนมาก สามารถใช้กลยุทธ์การสรรหาแบบเปิด คือ ประกาศในหนังสือพิมพ์หรือเว็บไซต์หางานทั่วไป ส่วนงานที่จำเป็นต้องใช้ทักษะความเชี่ยวชาญสูง จึงเลือกใช้กลยุทธ์การสรรหาแบบเจาะจง เช่น การติดต่อผ่านสมาคมวิชาชีพ หรือสถาบันการศึกษา เป็นต้น<sup>118</sup>

กลยุทธ์การสรรหาบุคลากรเชิงรุก ประกอบด้วย

1. กลยุทธ์การสรรหาบุคลากรเชิงรุกในระยะสั้น เป็นลักษณะของการสรรหาเพื่อให้ได้บุคคลเข้ามาปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ว่างได้ภายในกำหนดด้วยกลยุทธ์ การวางแผนกำลังคน การพัฒนาองค์ประกอบภาพลักษณ์ของตำแหน่ง การคัดเลือกด้วยกลวิธีต่าง ๆ และการบรรจุแต่งตั้งในตำแหน่งที่เหมาะสม โดยกลยุทธ์การสรรหาบุคลากรรูปแบบนี้จะทำให้ได้ผู้สมัครทั้งในด้านคุณภาพและปริมาณในเวลาที่เหมาะสม

2. กลยุทธ์การสรรหาบุคลากรเชิงรุกในระยะยาวเป็นลักษณะการดึงดูดและรักษาบุคคลให้อยู่กับองค์กรอย่างยาวนานด้วยกลยุทธ์การบริหารอัตรากำลังคน การสร้างภาพลักษณ์นายจ้าง การพัฒนาให้เป็นองค์กรในฝัน การรักษาบุคลากรและการสร้างความรู้สึกผูกพันกับพนักงาน โดยกล

<sup>118</sup> สุธินี ฤกษ์ขำ, การจัดหาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในยุคพลิกผัน, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2563), 86 - 87.

ยุทธ์การ สรรหารูปแบบนี้ทำให้มีอัตรากำลังที่เหมาะสมในองค์กรอยู่อย่างสม่ำเสมอและลดอัตราการเข้าออกของบุคลากร<sup>119</sup>

จะเห็นได้ว่า กลยุทธ์การสรรหาบุคลากรเชิงรุก ประกอบด้วย กลยุทธ์การสรรหาเชิงรุกในระยะสั้นและระยะยาว กลยุทธ์การสรรหาเชิงรุกในระยะสั้น เป็นลักษณะของการสรรหาเพื่อให้ได้บุคคลเข้ามาปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ว่างได้ภายในรูปแบบนี้จะทำให้ได้ผู้สมัครทั้งในด้านคุณภาพและปริมาณในเวลาที่เหมาะสม ส่วนกลยุทธ์การสรรหาเชิงรุกในระยะยาวเป็นลักษณะการดึงดูดและรักษาบุคคลให้อยู่กับองค์กรอย่างยาวนานและลดอัตราการเข้าออกของบุคลากร ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ตารางเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างกลยุทธ์การสรรหาเชิงรุก

ประเด็น	กลยุทธ์การสรรหาบุคลากรเชิงรุก ในระยะสั้น	กลยุทธ์การสรรหาบุคลากรเชิงรุก ในระยะยาว
วัตถุประสงค์	- เพื่อให้ได้บุคคลเข้ามาปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ว่างได้ภายในเวลาที่กำหนด	- เพื่อดึงดูดและรักษาบุคคลให้อยู่กับองค์กรอย่างยาวนาน
กลุ่มตัวอย่างกลวิธี และวิธีการต่าง ๆ	- การวางแผนกำลังคน - การพัฒนาองค์ประกอบสภาพลักษณะของตำแหน่งงาน - การคัดเลือกด้วยกลวิธีต่าง ๆ - การบรรจุแต่งตั้งในตำแหน่งงานที่เหมาะสม	- การบริหารอัตรากำลัง - การสร้างภาพลักษณ์นายจ้าง - การพัฒนาให้เป็นองค์กรในฝัน - การรักษาบุคลากร - การสร้างความรู้สึผูกพันกับพนักงาน
ผลลัพธ์ที่ได้	- การได้ผู้สมัครทั้งในคุณภาพ ปริมาณ และเวลาที่เหมาะสม	- การมีอัตรากำลังที่เหมาะสมในองค์กรอยู่อย่างสม่ำเสมอ และลดอัตราการเข้าออกของบุคลากร (Turnover)

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, *กรณีศึกษาเทคนิคการสรรหาเชิงรุก* (โครงการสรรหาเชิงรุก ศูนย์สรรหาและเลือกสรร(ศสล.), 2558), 6.

<sup>119</sup> สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, *กรณีศึกษาเทคนิคการสรรหาเชิงรุก* (โครงการสรรหาเชิงรุก ศูนย์สรรหาและเลือกสรร(ศสล.), 2558), 6.

เว็บบสเตอร์ (Webster) กล่าวว่า กลยุทธ์การสรรหาบุคลากรเชิงรุก มีดังนี้

1. ใช้นักสรรหาบุคลากรที่เป็นนักล่า ไม่ใช่เกษตรกร (Hire Hunter not a Farmer)

เพราะนักสรรหาที่มีลักษณะเป็นนักล่าจะสามารถระบุ และเข้าถึงบุคลากรที่มีคุณสมบัติพิเศษ หายาก พวกเขาเหล่านี้ชอบการทำนาย และมีความกระหายที่จะก้าวไปข้างหน้า คล้ายกับพนักงานขายที่ประสบความสำเร็จ ในขณะที่เกษตรกรนั้นถนัดในการจัดการกับบุคลากรที่มีอยู่แล้ว คอยประเมินและคัดออกในภายหลังเหมือนกับการกำจัดวัชพืช ดังนั้น อย่างน้อยเราควรมีนักสรรหาที่มีคุณสมบัติเป็นนักล่าอยู่ในทีม

2. มีความเชี่ยวชาญในกระบวนการจ้างงาน (Master the stages of your hiring process) ไม่ควรมุ่งเน้นไปที่แค่การสัมภาษณ์งานเพียงอย่างเดียว แต่ควรมองไปถึงภาพรวมของทั้งกระบวนการในการจ้างงาน ควรมีการวางแผนว่าควรดำเนินการเชิงรุกในขั้นตอนใด สร้างความเข้าใจในบทบาทของฝ่ายสรรหาบุคลากรเกี่ยวกับกระบวนการจ้างงานตั้งแต่ขั้นตอนแรกจนถึงขั้นตอนสุดท้าย

3. สรรหาบุคลากรจากช่องทางต่าง ๆ (Source candidates by channel) ในบางครั้ง คุณสมบัติที่องค์กรต้องการอาจจะอยู่ในผู้สมัครรายเก่า ๆ ที่ไม่เคยได้รับการคัดเลือกก็เป็นได้ การตรวจสอบจากผู้สมัครที่มาจากการแนะนำ จากคนรู้จักของคนในองค์กร หรือผู้สมัครจากช่องทางสื่อสังคมออนไลน์ โดยการโฆษณาประชาสัมพันธ์ความเคลื่อนไหวบนสื่อสังคมออนไลน์ ก็เป็นอีกช่องทางหนึ่งที่สามารถเพิ่มโอกาสในการได้พบเจอกับบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับองค์กร

4. สร้างกระบวนการสรรหาบุคลากรอย่างเป็นระบบ (Build a pipeline systematically) กำหนดความต้องการขององค์กรให้ชัดเจน ใช้เวลาในการสรรหาบุคลากรเชิงรุกเพื่อหารายชื่อบุคคลที่มีคุณสมบัติตามต้องการ เปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกได้รู้จักองค์กรของคุณ โดยการเผยแพร่กิจกรรมลงบนช่องทางต่าง ๆ ให้บุคคลภายนอกได้เห็นถึงบรรยากาศการทำงาน และสร้างความน่าสนใจให้กับองค์กร

5. มีความรับผิดชอบอยู่เสมอ (Hold yourself accountable) ควรมีการประชุมภายในอยู่เสมอเพื่อรายงานความคืบหน้าของการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ซึ่งเป็นโอกาสในการเพิ่มศักยภาพให้กับบุคลากร เพื่อไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ<sup>120</sup>

---

<sup>120</sup> Jason Webster, **5 Ways to be a More Proactive Recruiting Leader**, accessed April 3, 2022, available from <https://www.linkedin.com/pulse/5-ways-more-proactive-recruiting-leader-jason-webster>

เคลลี่ (Kelly) กล่าวว่า วิธีในการเป็นนักสรรหาบุคลากรเชิงรุก มีดังนี้

1. กำหนดเป้าหมายในการสรรหาบุคลากรเพื่อกำหนดทิศทางในการทำงาน ( It starts with having a recruiting goal)
2. กำหนดแนวทางและตัวชี้วัดความสำเร็จ (Create 'lead measure' to support that goal)
3. กำหนดวิธีการในการสรรหาบุคลากร (Have a recruiting methodology)
4. รู้จักใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการทำงาน (Know what your 'Tech Stack' is)
5. มีการบริหารความสัมพันธ์กับกลุ่มเป้าหมายอยู่เสมอ (A CRM)
6. หันมาใช้โปรแกรมติดตามผู้สมัครงานมาช่วยจัดการกระบวนการการจ้างงานและสรรหาบุคลากร (Switch to a New ATS)
7. ใช้ระบบที่ช่วยลดขั้นตอนในการสมัครงาน (Single click apply)
8. เพิ่มการเข้าถึงด้วยข้อมูลติดต่อขององค์กร (Show your recruiters' contact info)
9. มีฐานข้อมูลส่วนกลางขององค์กรเกี่ยวกับรายละเอียดตำแหน่งหน้าที่ต่าง ๆ ช่วยให้ผู้สมัครตัดสินใจได้เร็วขึ้น (Have a centralized database of job descriptions)
10. ให้โอกาสที่เท่าเทียมในการจ้างงานกับทุกคน (Update your EEO/ diversity statements)
11. ปรับปรุงเนื้อหารายละเอียดงานให้ทันสมัยอยู่เสมอ (Start a job description rewriting initiative)
12. ปรับปรุงเว็บไซต์หางานของคุณให้มีประสิทธิภาพและติดอันดับการค้นหา (Do and SEO audit of your job pages)
13. ปรับปรุงเว็บไซต์หางานของคุณให้สามารถเข้าถึงได้บนทุกอุปกรณ์เคลื่อนที่ (Audit all of your job pages for mobile-optimization)
14. ลงภาพและวิดีโอเพื่อการโฆษณาลงบนสื่อสังคมออนไลน์ (Try replacing agency hires with a custom video + social ad)
15. มีเว็บไซต์เกี่ยวกับงานที่สามารถทำจากที่บ้านได้ (Create a new work from home jobs page)
16. มีเว็บไซต์สำหรับรับนักศึกษาฝึกงาน (Have an intern microsite landing page)
17. ศึกษาเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญในการทำงานเชิงรุก (Ask your agencies how they are being proactive)
18. ตั้งค่าการแจ้งเตือนอีเมล เพื่อติดต่อผู้สมัครได้ทันที (Set up an email job alert)



19. ใช้ระบบจับคู่คุณสมบัติในใบสมัครงานกับตำแหน่งงานที่เหมาะสม (Resume to job description matching)
20. เพิ่มหัวข้องานที่แนะนำเพื่อเพิ่มโอกาสในการตัดสินใจสมัครงาน (Add 'recommended jobs' to your job descriptions)
21. สืบหาการกล่าวถึงคุณจากผู้ใช้งานในเว็บไซต์หางานและแหล่งข้อมูลต่าง ๆ (Review the # of applications and ROI coming from your job boards and all other sources)
22. ใส่เนื้อหาที่ชวนติดตามบนเว็บไซต์หางานของคุณ (Put stickier content on your job description)<sup>121</sup>

ไมเออร์ (Meier) กล่าวว่า กลยุทธ์การสรรหาบุคลากรเชิงรุก มีดังนี้

1. การสร้างเครือข่ายชุมชนที่มีประสิทธิภาพ (Building talent community) มีความสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างเครือข่ายชุมชนที่มีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นการดึงดูดความสนใจของกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งอาจมีความสนใจในการสมัครเข้าทำงานในอนาคต การมีเครือข่ายชุมชน สามารถเป็นช่องทางที่เปิดให้ผู้คน กลุ่มเป้าหมายได้ทึ่งข้อมูลของพวกเขาไว้ และเป็นการให้พวกเขาได้ทำความรู้จักองค์กรของคุณ ซึ่งมีส่วนสำคัญในการตัดสินใจสมัครเข้าทำงาน
2. เพิ่มพื้นที่ในการมองเห็นบนช่องทางสื่อสังคมออนไลน์ (Perfecting your online visibility) การเพิ่มการเข้าถึงพื้นที่บนสื่อสังคมออนไลน์ สามารถช่วยให้ผู้คนรู้จักเรามากขึ้น การสร้างเครื่องมือที่ช่วยเพิ่มพื้นที่บนสื่อสังคมออนไลน์ เป็นปัจจัยสำคัญในการค้นหาและเข้าถึงบุคคลที่มีศักยภาพตรงตามความต้องการขององค์กร
3. ใช้ประโยชน์จากการสร้างเครือข่าย (Taking advantage of networking opportunities) การสร้างเครือข่ายแบบดั้งเดิมอาจมาจากการประชุมหรือการเข้าร่วมงานต่าง ๆ ซึ่งยังคงเป็นวิธีการที่ยังสามารถนำมาปรับใช้ได้ในปัจจุบัน เช่น การใช้ Facebook, Twitter หรือ Instagram เป็นต้น เป็นการสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มเป้าหมายในอนาคต
4. การสร้างขั้นตอนการสมัครงานที่ไม่ยุ่งยาก ชับซ้อน ลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น เป็นการสร้างความประทับใจแก่ผู้สมัคร

---

<sup>121</sup> Rob Kelly, **22 Ideas to Make You a More Proactive Recruiter**, accessed April 4, 2022, available from [https://blog.ongig.com/recruiting-strategies/proactive-recruiting-22-ideas-for-being-a-more-proactive-recruiter/?fbclid=IwAR0A0SmLAo-rSElUbg70j\\_p6FdktB083x8nT4A15MxR2w3J0fwdjdWafqt4](https://blog.ongig.com/recruiting-strategies/proactive-recruiting-22-ideas-for-being-a-more-proactive-recruiter/?fbclid=IwAR0A0SmLAo-rSElUbg70j_p6FdktB083x8nT4A15MxR2w3J0fwdjdWafqt4)

5. เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายโดยการส่งข้อมูลที่เกี่ยวข้องให้อยู่เสมอ เป็นการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับกลุ่มเป้าหมาย เช่น การส่งวิดีโอ หรือข่าวสาร เกี่ยวกับตำแหน่งงานต่าง ๆ หรือการใช้ระบบตอบกลับอัตโนมัติ เพื่อดึงดูดพวกเขา

6. การมีเว็บไซต์รับสมัครงานที่แสดงให้เห็นถึงวัฒนธรรมขององค์กร เว็บไซต์สมัครงานสามารถบอกอะไรได้มากมายเกี่ยวกับองค์กร รวมถึงค่านิยม พันธกิจและบุคลากรในองค์กร ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการดึงดูดผู้สมัครที่มีความสามารถตรงตามต้องการ<sup>122</sup>

โซปรา (Chopra) กล่าวว่า กลยุทธ์การสรรหาบุคลากรเชิงรุก มีดังนี้

1. การรับสมัครแบบเปิดกว้าง (Open application) การเปิดรับสมัครแบบเปิดกว้างและไม่เจาะจงคุณสมบัติใดคุณสมบัติหนึ่ง เป็นการเพิ่มโอกาสในการเข้าสมัครทำงานของบุคลากรที่มีความสามารถได้หลากหลาย

2. เว็บไซต์รับสมัครงาน (Careers website) เว็บไซต์สามารถบอกอะไรได้มากมายเกี่ยวกับองค์กรและวัฒนธรรมองค์กร สามารถสร้างความน่าสนใจ ซึ่งเป็นส่วนในการตัดสินใจของผู้สมัครเช่นกัน

3. การมีพื้นที่บนสื่อสังคมออนไลน์ (Social media presence) การโฆษณาและทำการตลาดบนสื่อสังคมออนไลน์ ช่วยให้บุคคลที่มีความสามารถที่อาจไม่เคยรู้จักองค์กรของคุณมาก่อนได้ทำความรู้จักและเข้าทำงานกับคุณ

4. การสร้างกลุ่มเครือข่าย (Networking/ Hackathons and meetups) ในปัจจุบันมีช่องทางในการสร้างกลุ่มเครือข่ายออนไลน์มากมายที่ช่วยสร้างโอกาสในการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลที่มีความสามารถ เช่น Twitter, LinkedIn, Facebook, Slack เป็นต้น

5. มีกระบวนการรับสมัครที่กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายชัดเจน (Straight-forward application process with clear requirements) การมีรายละเอียดของตำแหน่งงานและกระบวนการรับสมัครชัดเจน ช่วยเพิ่มโอกาสในการสมัครงานให้สูงขึ้น<sup>123</sup>

---

<sup>122</sup> Kimberlee Meier, **6 Best Proactive Recruitment Strategies To Get The Right Talent On Board**, accessed April 14, 2022, available from <https://harver.com/blog/proactive-recruitment-strategies/>

<sup>123</sup> Deepti Chopra, **5 Proactive Recruitment Strategies to Hire the Best Talent**, accessed April 13, 2022, available from <https://www.adaface.com/blog/proactive-recruitment/>

แซมรา (Samra) กล่าวว่า กลยุทธ์การสรรหาบุคลากรที่ใช้สำหรับยุคศตวรรษที่ 21 มีดังนี้<sup>124</sup>

1. ใช้ประสบการณ์ของกลุ่มบุคลากรที่มีความสามารถ (Utilize excellent candidate experience) การสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มคน ควรที่จะให้ความสำคัญและรับฟังพวกเขา สร้างปฏิสัมพันธ์โดยการพูดคุยกันต่อหน้า เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดี
2. สร้างกลุ่มเครือข่ายของบุคคลที่มีความสามารถ (Build a talent pool) การสร้างกลุ่มเครือข่ายบุคคลที่มีความสามารถไว้ ทำให้คัดสรรบุคลากรเข้าสู่องค์กรได้ดีขึ้น อย่างไรก็ตามควรเก็บข้อมูลการติดต่อของผู้สมัครรายอื่น ๆ ไว้เพื่อความต้องการจ้างงานในอนาคต และใช้เป็นการเริ่มต้นความสัมพันธ์ที่ดี หรือใช้เว็บไซต์สมัครงานเพื่อเป็นการเชิญชวนผู้คนที่สนใจผ่านช่องทางสื่อสังคมออนไลน์ เป็นต้น
3. เพิ่มพื้นที่การเข้าถึงบนสื่อสังคมออนไลน์ (Develop your online presence and visibility) การมีช่องทางหรือพื้นที่บนสื่อสังคมออนไลน์ เป็นการรวบรวมกลุ่มคนที่มีความสามารถ และมีความสนใจต่อองค์กร ถึงแม้ว่าพวกเขาจะยังไม่ได้สนใจสมัครงานทันทีก็ตาม
4. ดึงดูดคนที่มีความเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร (Appeal to a better cultural fit) เว็บไซต์สมัครงานขององค์กร คือ แหล่งที่ดีในการโฆษณาเผยแพร่เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรและบุคลากร เป็นช่องทางที่ช่วยดึงดูดคนที่มีความเหมาะสมกับองค์กรเข้ามา
5. สร้างกลุ่มเครือข่าย (Network, network, network) มีเครื่องมือต่าง ๆ มากมายที่ช่วยให้ผู้คนได้พูดคุยกัน สิ่งที่ต้องทำคือใช้ประโยชน์จากสิ่งนั้นแล้วเริ่มสร้างปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มบุคคลที่มีคุณสมบัติตามต้องการ
6. ใช้ระบบที่ช่วยลดขั้นตอนการสมัครงานให้สะดวกรวดเร็ว (Make applications as easy as possible) การเข้าถึงที่ยากขึ้น โอกาสในการติดต่อสื่อสารก็ยิ่งน้อยลง สิ่งแรกที่สำคัญคือการให้การสมัครงานเป็นเรื่องที่ง่าย ไม่ยุ่งยากซับซ้อน
7. หมั่นสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มเป้าหมายอย่างสม่ำเสมอ (Build relationships through engagement) การสร้างวิดีโอหรือสื่อโฆษณาที่มีเนื้อหาที่น่าสนใจ มีส่วนสำคัญอย่างมากในการทำการตลาดในปัจจุบัน ซึ่งองค์กรสามารถใส่ข้อความ เนื้อหาที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ต้องการรับสมัคร เพื่อเข้าถึงกลุ่มคนที่เฉพาะเจาะจงได้

---

<sup>124</sup> Sim Samra, **Proactive recruitment: Definition, benefits and 8 strategies to try in 2022**, accessed June 17, 2022, available from <https://recruitee.com/articles/proactive-recruitment-strategies>

8. แนะนำตำแหน่งงานที่เหมาะสมให้กับกลุ่มเป้าหมาย (Direct possible talent to a better career site) การมีเว็บไซต์หางานขององค์กร ควรมีการเก็บข้อมูลการติดต่อเพื่อไว้ถึงตำแหน่งใหม่ที่จะเปิดในอนาคต เพื่อเป็นการเพิ่มโอกาสของผู้สมัครให้สามารถเข้าทำงานกับองค์กรได้ในตำแหน่งงานที่เหมาะสมกับพวกเขา

ชีเอโคเฟอร์ (Schiekofer) กล่าวว่า กลยุทธ์การสรรหาบุคลากรเชิงรุกมีวิธีการดังนี้

1. ติดต่อกับกลุ่มบุคคลที่มีคุณภาพ (Maintaining contacts in a talent pool) องค์กรสามารถค้นหาผู้สมัครที่มีคุณภาพได้จากหลายช่องทาง เช่น ผู้สมัครที่ไม่ได้รับการคัดเลือกจากการรับสมัครงานครั้งก่อนหน้า ผู้เข้าร่วมงานจัดหางาน ผู้ที่มาเยี่ยมชมเว็บไซต์หางาน หรือการแนะนำจากบุคลากรในองค์กร การค้นหาจากกลุ่มเครือข่ายต่าง ๆ เช่น LinkedIn, Xing เป็นต้น

2. มีข้อมูลการติดต่อผ่านหน้าเว็บไซต์หางาน (Offer a point of contact via a career page) เว็บไซต์หางานเป็นเหมือนกับหน้าตาขององค์กร ซึ่งเป็นจุดแรกที่ทางผู้สมัครจะได้เห็นภาพรวมขององค์กรเกี่ยวกับบรรยากาศการทำงาน หรือวัฒนธรรมองค์กร เพื่อเป็นการเสริมสร้างประสบการณ์เชิงบวกให้กับผู้สมัคร เว็บไซต์ควรถูกออกแบบให้สามารถใช้งานได้ง่าย และมีการบริหารจัดการที่ดี มีเนื้อหาเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย

3. ใช้การแนะนำจากบุคลากรภายในองค์กร (Use employee referrals) โดยเฉลี่ยแล้วผู้ว่าจ้างสามารถเข้าถึงกลุ่มบุคคลได้ถึง 314 คน ต่อบุคลากรในองค์กรหนึ่งคน ผ่านช่องทางสื่อสังคมออนไลน์ของพวกเขา ซึ่งวิธีการนี้ทำให้ทางองค์กรได้บุคลากรที่สามารถเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรได้ และยังง่ายต่อการส่งต่อข้อมูลข่าวสารผ่านพวกเขาได้ด้วย

4. จัดหาบุคลากรที่มีความสามารถตั้งแต่แรกเริ่มผ่านการสรรหาบุคลากรในมหาวิทยาลัย (Secure talent early through on-campus recruitment) การสรรหาบุคลากรเชิงรุกในมหาวิทยาลัย เป็นวิธีการที่จะทำให้ได้บุคลากรที่มีความสามารถเฉพาะทางได้ดีขึ้น เช่น การหาผู้เชี่ยวชาญด้าน STEM และ IT โดยการจัดงานสัมมนาที่มหาวิทยาลัย โดยมีเป้าหมายเพื่อให้นักศึกษาที่จบการศึกษาเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เมื่อถึงเวลาที่เหมาะสม วิธีการนี้ต้องอาศัยกลยุทธ์การสรรหาบุคลากร และกลยุทธ์ในการจัดการความสัมพันธ์กับพวกเขาอย่างเหมาะสม

5. มีการติดต่อสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมายอย่างสม่ำเสมอด้วยการโฆษณาทางอีเมล (Regular communication with email campaigns) ทุก ๆ คน ไม่ว่าจะเป็นนักศึกษา คนใช้แรงงาน วิศวกร หรือแม้กระทั่งผู้เชี่ยวชาญ ผู้จัดการ ทุกคนต่างก็สามารถได้รับแรงบันดาลใจจากเนื้อหาที่เหมาะสม การมีเครื่องมือตัวกรอง หรือเครื่องมือในการค้นหาข้อมูลที่ต้องการ เป็นปัจจัยพื้นฐานในการสร้างการโฆษณาเฉพาะกลุ่มเป้าหมาย เพื่อเป็นการมั่นใจว่าการสื่อสารนั้นตรงเป้าหมายและน่าเชื่อถือ

6. ทำความรู้จักกับกลุ่มเป้าหมายผ่านนิทรรศการจัดหางาน (Getting to know each other at recruitment events) ไม่ว่าจะป็นในช่องทางออนไลน์หรือการพบปะกัน ในสถานที่จริง ต่างก็เป็นโอกาสที่ดีในการสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มเป้าหมาย สิ่งสำคัญคือการสร้างฐานข้อมูลใหม่ ๆ อยู่เสมอ

7. มีการติดต่อสื่อสารกันในกลุ่มเครือข่าย (Dialogue in talent communities) การมีปฏิสัมพันธ์เป็นส่วนสำคัญของกระบวนการสรรหาบุคลากรเชิงรุก เพื่อเป็นการกระชับความสัมพันธ์กับกลุ่มเป้าหมาย และโน้มน้าวกลุ่มเป้าหมายให้เข้าหาองค์กรมากขึ้น เป็นแหล่งชุมชนที่ก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนข่าวสาร องค์กรสามารถอำนวยความสะดวกให้แก่กลุ่มเป้าหมายในการถาม และตอบคำถาม ทำให้เกิดการสื่อสารจากทั้งสองฝ่าย ทำให้กลุ่มเป้าหมายรู้สึกว่าคุณเองได้รับความสนใจจากองค์กร

นายจ้างที่ยังคงมุ่งเน้นไปที่การกรอกตำแหน่งงานว่างผ่านการสรรหาบุคลากรเชิงรับทำให้เสียศักยภาพอันมีค่า ในทางกลับกันการสรรหาบุคลากรเชิงรุกช่วยให้คุณดึงดูดและสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้สมัครที่มีแนวโน้มว่าจะไม่ได้เสนอให้ ทั้งนี้ที่ตำแหน่งว่างที่เหมาะสมเกิดขึ้น ทีมจัดหางานสามารถติดต่อผู้สมัครได้โดยไม่ชักช้า ร่วมกับกลุ่มผู้มีความสามารถช่วยลดเวลาและความพยายามที่จำเป็นสำหรับการจัดการความสัมพันธ์กับผู้สมัครในระยะยาว<sup>125</sup>

รามศ (Ramesh) กล่าวว่า กลยุทธ์การสรรหาบุคลากรเชิงรุก มีดังนี้

1. วิเคราะห์ความต้องการการจ้างงานและช่องว่างทักษะ (Analyze hiring needs and skills gap) ก้าวแรกสู่การวางแผนการสรรหา คือ การรับรู้ความต้องการจ้างงานและมีช่องว่างทักษะที่ความสามารถปัจจุบันไม่สามารถเติมเต็มได้ เริ่มต้นด้วยการทำความเข้าใจการพัฒนาองค์กร การพิจารณาตัวแปรที่สำคัญ เช่น การหมุนเวียนของพนักงาน การทดสอบช่องว่างทักษะเป็นมุมมองที่มีประสิทธิภาพเกี่ยวกับคุณภาพและจุดอ่อนของทีมปัจจุบันและตระหนักว่าทักษะใดที่ต้องนำติดตัวไปด้วย

2. เข้าใจความต้องการในอนาคต (Understanding Future Needs) คุณค่าที่แท้จริงของการสรรหาบุคลากรเชิงรุก เป็นสัดส่วนโดยตรงกับความสามารถในการช่วยเหลือคุณในการคาดการณ์ความต้องการด้านทรัพยากรบุคคลในอนาคต เริ่มกระบวนการสร้างแผนที่มีความพรสวรรค์โดยตัดสินใจเลือกวิธีการพัฒนา แล้วทำงานย้อนกลับความถนัด ทักษะและการศึกษาที่กลุ่มต้องการเพื่อทำให้สิ่งนั้นเกิดขึ้นจริง

---

<sup>125</sup> Alexandra Schiekofe, **Talen try Explainer: What is proactive recruitment?**. accessed May 1, 2022, available from <https://www.talentry.com/resources/blog/what-is-proactive-recruitment>

3. การจัดหา (Sourcing) วัตถุประสงค์ควรสร้างกระแสข้อมูลผู้สมัครจำนวนมากเพื่อให้กลุ่มขยายเพื่อเกณฑ์ผู้สมัครที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่สุด ในขณะที่เดียวกันก็ทำให้สามารถเชื่อมต่อและสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีความสามารถ แนวทางการเลือกทางสังคมทำให้ใช้ขั้นตอนที่ความมุ่งมั่นมีความสำคัญ

4. ประสบการณ์ผู้สมัคร (Candidate Experience) มันเป็นสิ่งสำคัญเพื่อให้แน่ใจว่าผู้สมัครมีการเผชิญหน้าที่ยอดเยี่ยมระหว่างที่สมัครและประชุม

5. การสร้างภาพลักษณ์นายจ้าง (Employer branding) การสร้างภาพลักษณ์นายจ้างเป็นโอกาสของบริษัทในการบอกผู้มีโอกาสเป็นผู้สมัคร เมื่อ 70% ของแรงงานทั่วโลกเป็นผู้มีความสามารถพิเศษ สิ่งสำคัญคือ ต้องดำเนินการเชิงรุกและโน้มน้าวการตัดสินใจของผู้สมัคร การจัดหาผู้มีความสามารถเป็นหัวใจสำคัญของกระบวนการจ้างงาน นายหน้าหรือผู้จัดการการจ้างงานแข่งขันกันอย่างต่อเนื่องเพื่อชิงตำแหน่งผู้มีความสามารถสูงสุด เพื่อรักษาประสิทธิภาพของบริษัท กลยุทธ์การสรรหาบุคลากรมีนวัตกรรมมากขึ้นและหน้าที่ใหม่ล่าสุดที่เพิ่มเข้ามาในการหาผู้มีความสามารถ คือการสร้างภาพลักษณ์นายจ้าง การสร้างภาพลักษณ์นายจ้างเกี่ยวข้องกับการส่งเสริมบริษัทในฐานะนายจ้างไปยังตลาดเป้าหมายของผู้สมัครที่บริษัทต้องการจ้าง นายจ้างที่เก่งคือผู้ที่สามารถสื่อสารเรื่องราวของภาพลักษณ์นายจ้างที่เป็นต้นฉบับและสม่ำเสมอเพื่อดึงดูด มีสัญญาณว่าจ้างและชักชวนผู้มีความสามารถที่เกี่ยวข้องให้มาเป็นส่วนหนึ่งของบริษัทในที่สุด<sup>126</sup>

เมสัน (Mason) กล่าวว่า กลยุทธ์การสรรหาบุคลากรเชิงรุก มีดังนี้

1. ระบุชี้ชัดว่าตำแหน่งงานใดในองค์กร มีความสำคัญต่อความสำเร็จในปัจจุบันและอนาคต (Identify which positions are critical to success today and for the future)

การระดมความคิดหารือกับผู้เชี่ยวชาญ ตั้งแต่เริ่มต้นช่วยให้การสรรหาบุคลากรใหม่ประสบความสำเร็จร่วมกันระบุว่าตำแหน่งงานใดในองค์กรมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร และสิ่งที่สำคัญคือ ต้องทำความเข้าใจและมีวิธีสื่อสารกับคนแต่ละกลุ่มที่เหมาะสม

2. มุ่งเน้นไปที่กลุ่มผู้มีความสามารถเหล่านั้น (Focus on these talent segments)

คัดสรรกลุ่มบุคคลที่มีศักยภาพที่สำคัญต่อความก้าวหน้าขององค์กร โดยให้คิดทบทวน ดังนี้

- ตำแหน่งงานใดที่หาบุคลากรที่เหมาะสมยากที่สุด
- กลุ่มบุคลากรที่มีความสามารถแบบใดที่มีความสำคัญต่อองค์กรมากที่สุด

<sup>126</sup> Kirthan Ramesh, **Proactive and Reactive Recruitment** accessed April 20, 2022, available from <https://www.freshworks.com/hrms/recruitment/proactive-vs-reactive-approach/>

- กลุ่มบุคลากรแบบใดที่องค์กรมีการจ้างงานมากที่สุด
- กลุ่มบุคลากรแบบใดที่รักษาไว้ยากที่สุด
- กลุ่มบุคลากรแบบใดที่มีระยะเวลาจ้างงานนานที่สุด

### 3. สร้างกลุ่มการทำงานข้ามองค์กร (Build a cross-company working group)

รวมตัวกันสร้างกลุ่มการทำงานข้ามองค์กร เพื่อระดมความคิด พิจารณาถึงแนวทางในการมอบประสบการณ์ที่ดีให้กับบุคลากร พยายามหาแนวทางที่เหมาะสมและพัฒนากลยุทธ์ต่อไป

### 4. สำรวจความต้องการของตลาด (Market research)

ทำความเข้าใจกลุ่มเป้าหมายด้วยการสำรวจความต้องการของพวกเขา เช่น การใช้แบบสำรวจ การพูดคุยกับบุคคลแต่ละกลุ่ม เพื่อนำไปสู่การปรับปรุง พัฒนาที่ดีขึ้น

### 5. เปลี่ยนจากการสรรหาบุคลากรเชิงรับเป็นการสรรหาบุคลากรเชิงรุก (Shift from reactive to proactive recruitment using automation)

การสรรหาบุคลากรเชิงรุกที่ประสบความสำเร็จ ขึ้นอยู่กับการใช้ให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย ไม่ว่าจะเป็นข่าวสารหรือเนื้อหาต่าง ๆ แต่การวิเคราะห์นี้ใช้เวลานานและทำได้ยาก ดังนั้น เทคโนโลยีจึงมีส่วนในการให้ผู้สมัครได้รับประสบการณ์ที่ดี โดยเป็นกุญแจสำคัญที่ช่วยให้องค์กรเปลี่ยนการสรรหาเชิงรับเป็นการสรรหาเชิงรุก และมีเวลามากขึ้นในการวางแผนกลยุทธ์อื่น ๆ ในการพัฒนาองค์กรต่อไป<sup>127</sup>

รามेश (Ramesh) กล่าวว่า กลยุทธ์การสรรหาบุคลากรเชิงรุก มีดังนี้<sup>128</sup>

1. สร้างกลุ่มเครือข่ายของกลุ่มบุคคลที่มีความสามารถ (Build a talent pool) ช่วยสร้างโอกาสในการจัดสรรบุคลากร ให้พร้อมใช้งานเมื่อมีอัตราตำแหน่งว่างในองค์กรในอนาคต
2. เข้าถึงและมีพื้นที่บนช่องทางสื่อสังคมออนไลน์ (Enhance your online presence) ตรวจสอบให้มั่นใจว่าองค์กรของคุณมีพื้นที่และเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้ หมั่นประกาศข้อความและหากิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรของคุณเป็นที่คุ้นเคยสำหรับพวกเขาเพื่อเป็นการเชื่อมต่อกับองค์กรของคุณกับกลุ่มเป้าหมาย

<sup>127</sup> Deborah Mason, **5 proactive recruiting strategies to try in 2021** accessed May 4, 2022, available from <https://www.pageuppeople.com/campaign/5-proactive-recruiting-strategies-to-try-in-2021-ebook/>

<sup>128</sup> Kirthan Ramesh, **Proactive and Reactive Recruitment**, accessed April 20, 2022, available from [https://www.freshworks.com/hrms/recruitment/proactive-vs-reactive-approach/?fbclid=IwAR04qBVXth\\_AJqsnM3APCQD1SQFaAofllqLpW0-TYuZm42SRmHa3eWeCMkg](https://www.freshworks.com/hrms/recruitment/proactive-vs-reactive-approach/?fbclid=IwAR04qBVXth_AJqsnM3APCQD1SQFaAofllqLpW0-TYuZm42SRmHa3eWeCMkg)

3. ยกระดับการทำการตลาดให้กับองค์กร (Step up your recruitment marketing efforts) มีเว็บไซต์สมัครงานขององค์กรที่มีการออกแบบอย่างดี เพื่อการโฆษณาสามารถทำให้เพิ่มมูลค่าและความน่าสนใจให้กับองค์กรได้ และเพื่อเป็นการดึงดูดผู้สมัครที่มีความสามารถผ่านช่องทางที่หลากหลายมากขึ้นหรือคอยกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรพูดถึงองค์กรเพื่อเป็นการโฆษณาอีกช่องทางหนึ่ง

4. ปรับปรุงกระบวนการสมัครงานให้ดีขึ้น (Improvise your application process) ลดขั้นตอนในการให้ผู้สมัครกรอกใบสมัครที่ยุ่งยากซับซ้อน สร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับผู้สมัคร โดยให้ผู้สมัครแต่ข้อมูลที่จำเป็น ไม่เยอะเกินไป

5. เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายอย่างสม่ำเสมอ (Keep the candidates engaged) ส่งข่าวสารและเนื้อหาที่เป็นประโยชน์ เหมาะสมให้กับกลุ่มเป้าหมายอยู่เสมอ คอยแจ้งความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับตำแหน่งงานต่าง ๆ ในองค์กร โดยคำนึงถึงช่องทางและเนื้อหาที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย

ลอว์เรนซ์ (Lawrence) กล่าวว่า กลยุทธ์ที่ใช้ในการสรรหาคูหาบุคลากรเชิงรุก มีดังนี้

1. วิเคราะห์ความต้องการของการจ้างงาน และทักษะที่ต้องการ ขั้นตอนแรกในการวางแผนการจ้างงาน คือ การวิเคราะห์ถึงความต้องการในการจ้างงานขององค์กร ทักษะแบบใดที่องค์กรยังขาดและต้องการ

2. ทำความเข้าใจถึงความต้องการขององค์กรในอนาคต ประโยชน์ที่แท้จริงของการสรรหาคูหาบุคลากรเชิงรุก คือ ความสามารถในการคาดการณ์ความต้องการด้านทรัพยากรบุคคลในอนาคตว่า ความต้องการหรือความสามารถแบบใดที่องค์กรต้องการ

3. การค้นหาและการจัดสรรบุคลากร การค้นหาผู้ที่มีศักยภาพที่เหมาะสมกับองค์กร ไม่ใช่เพียงการสรุปว่าควรค้นหาให้กว้างขึ้นหรือจำกัดให้แคบลง แต่ให้ใช้การมุ่งเน้นไปที่กลุ่มเป้าหมายที่เหมาะสมกับองค์กรโดยเฉพาะ และหาผู้สมัครที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่สุด

4. สร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับผู้สมัคร จากการสำรวจโดย CareerBuilder พบว่า ผู้สมัครจำนวนร้อยละ 60 ยอมแพ้ในการกรอกแบบฟอร์มสมัครงานที่มีความยุ่งยากมากเกินไป ดังนั้น สิ่งสำคัญคือต้องมั่นใจว่าผู้สมัครได้รับประสบการณ์ที่ดีทั้งในขณะที่สมัครและตอนพบเจอกันต่อหน้า ซึ่งช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร

5. การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กรเป็นการที่องค์กรจะสามารถบอกกับผู้สมัครได้ว่าองค์กรของคุณดีและเหมาะสมกับพวกเขาอย่างไร การโน้มน้าวกลุ่มเป้าหมายที่ยังไม่มีความต้องการเปลี่ยนงานใหม่ สิ่งสำคัญคือต้องดำเนินการเชิงรุกอย่างต่อเนื่อง



และการแสดงออกให้เห็นถึงภาพลักษณ์ที่ดี ซึ่งเป็นการโน้มน้าวผู้สมัครให้เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรได้<sup>129</sup>

วีรชัย ดิงาม กล่าวว่ กลยุทธ์การสรรหาบุคลากรเชิงรุก มีดังนี้

1. กลยุทธ์การสร้างภาพลักษณ์นายจ้าง (Employer Branding) เป็นการนำแนวคิดทางการตลาดเกี่ยวกับเรื่องการบริหารภาพลักษณ์มาประยุกต์ใช้เพื่อการปรับภาพลักษณ์ขององค์กรในบทบาทการเป็นนายจ้างและการสื่อสารภาพลักษณ์ออกไปยังกลุ่มเป้าหมายให้เป็นที่รู้จัก เข้าใจ ยอมรับและประทับใจแก่กลุ่มคนรุ่นใหม่ที่มีความสามารถสูงให้สนใจเข้ามารับราชการ

2. กลยุทธ์การพัฒนาองค์ประกอบภาพลักษณ์ของตำแหน่ง (Job Image Characteristics) เป็นการกำหนดวิธีการสรรหาและคัดเลือกด้วยการวิเคราะห์งานเพื่อทราบลักษณะของงานและคุณสมบัติของบุคคลตามแนวคิดงานที่แตกต่างกันย่อมต้องการคนที่แตกต่างกัน จากนั้นทำการสื่อสารภาพลักษณ์ของอาชีพให้กลุ่มเป้าหมายรับรู้ ประทับใจ และสร้างแรงบันดาลใจให้ต้องการประกอบอาชีพนั้น ๆ

3. กลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็นองค์กรในฝัน (Employer of Choice) เป็นกลยุทธ์ที่ให้ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ 3 ด้าน คือ 1) ความสำเร็จขององค์กรที่เกิดจากการนำโครงการบริหารทรัพยากรบุคคลไปช่วยขับเคลื่อนผลงานของพนักงาน 2) สร้างแรงบันดาลใจให้คนรุ่นใหม่พัฒนาความรู้ความสามารถเพื่อให้พร้อมที่จะสมัครเข้าทำงานกับองค์กรที่ตนเองใฝ่ฝัน 3) เสริมสร้างขวัญกำลังใจแรงจูงใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรสำหรับบุคลากรที่ปฏิบัติงานในปัจจุบัน<sup>130</sup>

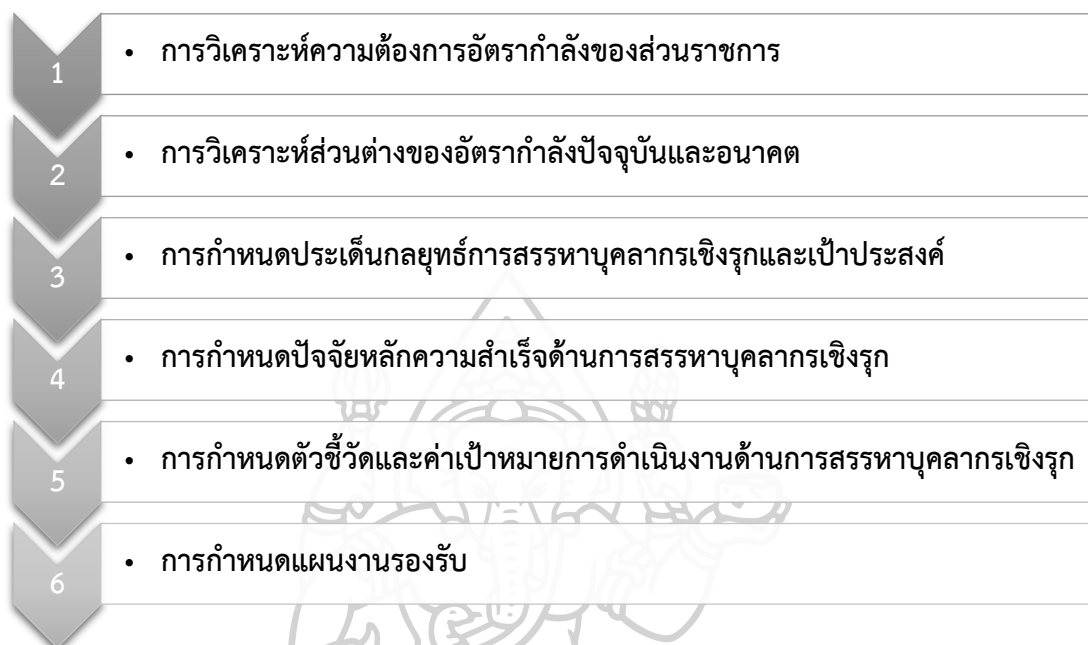
สรุปได้ว่า กลยุทธ์การสรรหาบุคลากรเชิงรุก ต้องมีการปรับกลยุทธ์การสรรหาให้เป็นเชิงรุกมากยิ่งขึ้น เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการดึงดูดใจคนที่มีความสามารถให้เข้ามาสู่กระบวนการคัดเลือกในลำดับถัดไป ด้วยกลยุทธ์การสร้างภาพลักษณ์นายจ้าง กลยุทธ์การพัฒนาองค์ประกอบภาพลักษณ์ของตำแหน่ง และกลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็นองค์กรในฝัน

<sup>129</sup> Kevin Lawrence, **Build an amazing people magnet machine: Proactive Recruitment**, ( February 2, 2021) , accessed May 5, 2022, available from <https://lawrenceandco.com/resources/proactive-recruitment>

<sup>130</sup> วีรชัย ดิงาม, “การสรรหาบุคลากรเชิงรุกสายวิชาชีพแพทย์ของสำนักอนามัย” (เอกสารการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารมหานครระดับต้น รุ่นที่ 36 โดยสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2563), 8 - 9.

### ขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์การสรรหาบุคลากรเชิงรุก

สามารถแบ่งออกได้เป็น 6 ขั้นตอน ซึ่งมีการระบุจุดสำคัญ (Critical Points) ของแต่ละขั้นตอนไว้ เพื่อใช้อ้างอิงการนำไปทบทวนและปรับปรุงแผนกลยุทธ์การสรรหาเชิงรุกต่อไป



แผนภูมิที่ 4 ขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์การสรรหาบุคลากรเชิงรุก

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, การดำเนินการสรรหาเชิงรุก Proactive Recruitment Strategy (โครงการสรรหาเชิงรุก ศูนย์สรรหาและเลือกสรร(ศสล.), 2558), 18.

1. การวิเคราะห์ความต้องการอัตรากำลังของส่วนราชการ โดยดูจากสถิติความเคลื่อนไหวของอัตรากำลังขององค์กรที่ผ่านมา ๆ มา เพื่อหาความจำเป็นด้านอัตรากำลังที่จะนำไปเป็นข้อมูลนำเข้า (Input) ของการจัดทำแผนกลยุทธ์ โดยมีจุดสำคัญของการวิเคราะห์ คือ การตั้งคำถามเพื่อหาคำตอบให้สามารถเห็นความจำเป็นในด้านการเตรียมพร้อมอัตรากำลังสำหรับปัจจุบันและอนาคตทั้งเชิงจำนวนและคุณภาพ รวมถึงประเด็นความเสี่ยงด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่อาจส่งผลต่อการขาดแคลนบุคลากร

2. การวิเคราะห์ส่วนต่างของอัตรากำลังปัจจุบันและอนาคต เพื่อหาช่องว่างความต้องการด้านอัตรากำลัง (Manpower Gap) โดยใช้ข้อมูลที่จำเป็นมาเปรียบเทียบ ดังนี้ ข้อมูลอัตรากำลังในหน่วยงาน (Employee Profiles) ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิภาพกำลังคน (Productivities Index) ข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการกำลังคนและกำลังคนที่มีทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ และข้อมูลเกี่ยวกับการประมาณการความต้องการกำลังคน เช่น การประมาณการความต้องการกำลังคน และจำนวนกำลังคนทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่สามารถตอบสนองได้ ทั้งนี้วิธีการประมาณการความ

ต้องการกำลังคนที่ต้องการในอนาคต จำเป็นต้องพิจารณาใน 4 เรื่อง คือ 1) ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุพันธกิจและเป้าประสงค์ของหน่วยงาน 2) ประเมินช่องว่างสมรรถนะ 3) พยากรณ์จำนวนที่ต้องการ 4) ทักษะและความสามารถอาจเปลี่ยนแปลงตามช่วงเวลาและลักษณะของภารกิจ<sup>131</sup>

สำหรับเทคนิคการวิเคราะห์ที่ใช้สำหรับการประมาณความต้องการในอนาคตแบ่งออกได้เป็น 3 วิธีการหลัก ๆ คือ 1) การวิเคราะห์เชิงปริมาณ/สถิติ 2) การใช้ดุลยพินิจทางการบริหาร 3) การใช้ทั้งสองแนวทางผสมผสานกัน นอกจากนี้การวิเคราะห์กำลังคนที่มีทั้งในและนอกหน่วยงานนั้น แบ่งออกได้เป็น 2 ด้าน

ตารางที่ 2 การวิเคราะห์กำลังคนที่มีทั้งในและนอกหน่วยงาน

เทคนิคการวิเคราะห์กำลังคนในหน่วยงาน	เทคนิคการวิเคราะห์กำลังคนนอกหน่วยงาน
- การวิเคราะห์กำลังคนที่มีอยู่ในหน่วยงาน โดยแยกตามประเภท กลุ่ม หน่วยงาน ระดับตำแหน่ง (Manpower Stock)	- การวิเคราะห์กำลังคนในตลาดแรงงาน ทั้งภายในและภายนอกประเทศ
- การวิเคราะห์แนวโน้มการเคลื่อนไหว (Manpower Flow)	- วิเคราะห์ความเคลื่อนไหวของโครงสร้างประชากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในวัยกำลังแรงงาน เช่น ระดับการศึกษา การเคลื่อนย้ายของประชากร อัตราการเกิด อัตราการจ้างงาน ทักษะความสามารถและทักษะขาดแคลน เป็นต้น
- การวิเคราะห์ขีดความสามารถ ความรู้ ทักษะ สมรรถนะ (Skill and capabilities audits)	

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, การดำเนินการสรรหาเชิงรุก Proactive Recruitment Strategy (โครงการสรรหาเชิงรุก ศูนย์สรรหาและเลือกสรร(ศสล.), 2558), 23.

3. การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์การสรรหาเชิงรุกเป้าประสงค์ การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์การสรรหาเชิงรุกต้องพิจารณาว่า เป็นสิ่งที่ต้องได้รับการพิจารณา เป็นสิ่งที่ต้องคำนึงถึงเป็นประเด็นหลักและเป็นประเด็นสำคัญที่จำเป็นต้องดำเนินการพัฒนาเพื่อนำไปสู่วิสัยทัศน์ทั้งทางด้านบริหารจัดการองค์กรและการบริหารทรัพยากรบุคคล สำหรับการกำหนดเป้าประสงค์ของการสรรหาเชิงรุก ควรพิจารณาตามแนวทางเดียวกันกับการกำหนดประเด็นกลยุทธ์ คือ 1) มีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และประเด็นกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ 2) เขียนในลักษณะสิ่งที่ต้องการที่จะบรรลุ 3) พยายามกำหนดเป้าประสงค์โดยมองกรอบการประเมินผลมิติด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ

<sup>131</sup> สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, การดำเนินการสรรหาเชิงรุก Proactive Recruitment Strategy (โครงการสรรหาเชิงรุก ศูนย์สรรหาและเลือกสรร(ศสล.), 2558), 18.

ปัจจุบัน มิติด้านคุณภาพการให้บริการแก่หน่วยงานที่ต้องการใช้อัตรากำลัง มิติด้านประสิทธิภาพ กระบวนการสรรหา และมิติด้านสนับสนุนบริบทที่เปลี่ยนแปลงในอนาคต

4. การกำหนดปัจจัยหลักความสำเร็จด้านการสรรหาเชิงรุก เป็นการกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factor – CSF) ที่จะช่วยให้การดำเนินการสรรหาเชิงรุกบรรลุตามวัตถุประสงค์

กลุ่มตัวอย่างการเลือกนำไปประเมินประกอบการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อเสริมสร้างและลดผลกระทบของปัจจัยหลักความสำเร็จ ดังนี้

- นโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล (การสรรหา)
  - ภาพลักษณ์ของส่วนราชการ
  - ภาพลักษณ์ของตำแหน่งงาน
  - ช่องทางเทคโนโลยีการสื่อสาร
  - ภาษาที่ใช้ในการสื่อสาร
  - รูปแบบของสื่อประชาสัมพันธ์
  - กิจกรรมการสรรหา
  - ความรู้ความสามารถของเจ้าหน้าที่สรรหา
  - ความรวดเร็วของการสื่อสาร
  - งบประมาณ
  - บทบาทการให้ความสนับสนุน และ/หรือมีส่วนร่วมของผู้บริหารและบุคลากร
5. การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินการด้านการสรรหาเชิงรุก แบ่งได้เป็น 3 ระดับ ได้แก่

1) ระดับปรับกระบวนการขั้นพื้นฐาน ที่เน้นการพัฒนาเครื่องมือ เอกสาร สื่อ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการดำเนินงานเชิงรุก

2) ระดับเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการ ที่เน้นความรวดเร็ว ถูกต้องและการขยายผลไปยังกลุ่มเป้าหมาย เพื่อสะท้อนการปรับปรุงกระบวนการสรรหา

3) ระดับประเมินผลลัพธ์ที่ส่งผลกระทบต่อหน่วยงานและ/หรือส่วนราชการ เช่น ระดับความสามารถในการสรรหาได้ทันเวลาที่ต้องการใช้งาน อัตราต้นทุนการสรรหา เพื่อสะท้อนความสามารถของการสรรหาในการสนับสนุนการบรรลุพันธกิจขององค์กร การกำหนดค่าเป้าหมาย ควรกำหนดค่าเป้าหมายที่ต้องการจะบรรลุให้สมดุลทั้งด้านความเป็นไปได้และความท้าทาย

6. การกำหนดแผนงานรองรับ จุดสำคัญของขั้นตอนนี้ คือ การริเริ่ม (Initiative) และการเชื่อมโยง (Alignment) ให้ทุกประเด็นมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันเพื่อตอบสนองต่อการบรรลุเป้าประสงค์ของประเด็นกลยุทธ์การสรรหาเชิงรุก ซึ่งการริเริ่มนั้นจะทำได้ง่ายถ้ามองหากลุ่มตัวอย่าง สร้างแรงบันดาลใจและการนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับส่วนราชการ<sup>132</sup>

จะเห็นได้ว่า ขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์การสรรหาบุคลากรเชิงรุก ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน การวิเคราะห์ความต้องการอัตรากำลังของส่วนราชการ การวิเคราะห์ส่วนต่างของอัตรากำลังปัจจุบันและอนาคต การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์การสรรหาเชิงรุกเป้าประสงค์ การกำหนดปัจจัยหลักความสำเร็จด้านการสรรหาเชิงรุก การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินการด้านการสรรหาเชิงรุก และการกำหนดแผนงานรองรับ ในการกำหนดแผนงานนั้นควรพิจารณาให้เหมาะสมทั้งด้านการปรับปรุงกระบวนการ การปรับปรุงสื่อ/ช่องทางประชาสัมพันธ์ การปรับปรุงกิจกรรมการสรรหา การพัฒนาความรู้และทักษะของผู้รับผิดชอบการสรรหา

### ลักษณะร่วมที่สำคัญที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จของการสรรหาบุคลากรเชิงรุก

1. ทุกองค์กรต้องการ “คนใหม่” ไม่ใช่ “ใครก็ได้” องค์กรต้องการทุนมนุษย์ที่มีคุณภาพ ดังนั้น จึงพลิกกลยุทธ์หลาย ๆ วิธี เพื่อให้ได้คนที่มีคุณสมบัติตรงกับที่องค์กรคาดหวังเข้ามามากที่สุด อย่างไรก็ตาม การสรรหาบุคลากรเชิงรุกเป็นวิธีการที่ต้องใช้ทรัพยากรและต้นทุน และไม่สามารถรับรองการคงอยู่ของพนักงานใหม่ ดังนั้นหลายองค์กรจึงพยายามแสวงหาความยั่งยืนและลดภาระการแข่งขัน

2. ไม่มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกวิธีใดดีที่สุด แต่ละองค์กรจะนำวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรเป็นจุดตั้งต้น จากนั้นจึงกำหนดเป้าหมายด้านกำลังคนด้วยคำถามที่ว่า “บุคลากรแบบใดที่เหมาะสมกับองค์กร ต้องมีจำนวนเท่าใด และเมื่อใดที่ต้องการคนเหล่านี้” ทั้งคุณภาพ ปริมาณและเวลา ซึ่งต้องออกแบบให้เหมาะสม

3. การคัดเลือกพนักงานไม่ใช่เพียงมีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมแต่ต้องเป็นคนที่มีความประพฤติร่วมที่ไปด้วยกันได้ดี ในอดีตมีความเชื่อว่าองค์กรต้องการคนที่สามารถทำงานได้เข้ามาปฏิบัติงาน การสรรหาพนักงาน จึงเน้นการออกแบบเครื่องมือต่าง ๆ สำหรับการคัดเลือกเพื่อคัดกรองผู้สมัครที่มีความรู้ความสามารถในการทำงานตรงกับตำแหน่งงาน เช่น แบบทดสอบความสามารถทั่วไป แบบทดสอบความรู้ความสามารถในงาน การทดสอบภาคปฏิบัติ รวมถึงการสัมภาษณ์ที่เน้นผลงาน อย่างไรก็ตามการทำงานร่วมกันเป็นสิ่งสำคัญยิ่งกว่าจึงพัฒนาเครื่องมือเพื่อวัดค่านิยม ทัศนคติ

<sup>132</sup> สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, การดำเนินการสรรหาเชิงรุก Proactive Recruitment Strategy (โครงการสรรหาเชิงรุก ศูนย์สรรหาและเลือกสรร(ศสล.), 2558), 22-28.

และการทำงานเป็นทีมหรือทำงานร่วมกับผู้อื่นของผู้สมัคร ซึ่งประโยชน์ที่ตามมาไม่เพียงทำให้การประสานงานกันในองค์กรเป็นไปอย่างไร้รอยต่อแล้ว ยังพบว่าอัตราการลาออกของพนักงานมีแนวโน้มลดลง

4. การคัดเลือกพนักงานที่ดีไม่ใช่แค่ทำงานปัจจุบัน แต่ต้องทำงานเพื่ออนาคต ซึ่งไม่เน้นเรื่องความฉลาดเป็นอันดับแรก แต่เน้นเรื่องโอกาสที่จะพัฒนาพนักงานเหล่านี้ให้มีความสามารถสูงขั้นกรณีนี้อาจเหมาะสมเฉพาะองค์กรที่มีแนวคิดในเชิงนวัตกรรมเพราะกรณีศึกษาอื่น ๆ ยังคงเน้นรับคนเก่งหรือคนมีความสามารถมาก่อน อย่างไรก็ตามแนวคิดของการรับคนโดยพิจารณาจากศักยภาพก็ไม่ใช่สิ่งที่องค์กรต่าง ๆ ละเลย โดยบางหน่วยงานได้สอดแทรกเรื่องเหล่านี้ไว้ในการสัมภาษณ์และที่สำคัญ คือ การคิดแบบนี้เป็นสิ่งที่สอดคล้องกับความต้องการของคนรุ่นใหม่ ซึ่งต้องการโอกาสและพื้นที่สำหรับการพัฒนาตนเอง

5. การสรรหาที่มีประสิทธิภาพไม่ใช่แค่สรรหาในระยะสั้น ทุกองค์กรส่งต่อพนักงานที่ได้จากกระบวนการสรรหาไปที่การพัฒนาและการรักษาพนักงาน เพราะไม่เพียงทำให้องค์กรสามารถรักษาพนักงานใหม่ได้อย่างดีแล้ว ยังมีผลกระทบทางอ้อมต่อภาพลักษณ์ เพราะพนักงานทุกคนถือเป็นตัวแทนภาพลักษณ์ขององค์กร (Brand Ambassador) เป็นเครือข่ายการสรรหาที่ดีให้กับองค์กร และยังใช้กลวิธีเพื่อนแนะนำเพื่อน (Referral Program) เป็นกลยุทธ์หนึ่งในการสรรหาบุคลากรเชิงรุก<sup>133</sup>

จะเห็นได้ว่า ลักษณะร่วมที่สำคัญที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จของการสรรหาบุคลากรเชิงรุก องค์กรต้องการทุนมนุษย์ที่มีคุณภาพ ต้องใช้ทรัพยากรและต้นทุนและไม่สามารถรับรองการคงอยู่ของพนักงานใหม่ หลายองค์กรจึงพยายามแสวงหาความยั่งยืนและลดภาระการแข่งขัน ไม่มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกวิธีใดดีที่สุด การทำงานร่วมกันเป็นสิ่งสำคัญยิ่งกว่าจึงพัฒนาเครื่องมือเพื่อวัดค่านิยมทัศนคติและการทำงานเป็นทีม และการคัดเลือกพนักงานที่ดีไม่ใช่แค่ทำงานปัจจุบันแต่ต้องทำงานเพื่ออนาคตต้องการโอกาสและพื้นที่สำหรับการพัฒนาตนเอง

### แนวทางการสรรหาบุคลากรเชิงรุก

แนวทางการสรรหาบุคลากรเชิงรุกผ่านโครงการ INTERNSHIP IN BMA นักศึกษาฝึกงานกองสรรหา สำนักงาน ก.ก. ประจำปี พ.ศ.2561 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เข้าร่วมโครงการได้เรียนรู้ประสบการณ์จริงในการปฏิบัติงานและได้ประยุกต์ความรู้ตามหลักวิชาการมาใช้กับโครงการต่าง ๆ ในหน่วยงานของกรุงเทพมหานคร ซึ่งอนาคตจะมีการเชื่อมโยงแนวคิดดังกล่าวไปสู่การสรรหาเชิงรุกเพื่อเลือกสรรบุคลากรเข้ารับราชการเป็นข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ (ต้นเรื่องหนังสือรายงาน

<sup>133</sup> สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, *กรณีศึกษาเทคนิคการสรรหาเชิงรุก (โครงการสรรหาเชิงรุก ศูนย์สรรหาและเลือกสรร(ศสล.), 2558), 106 - 107.*

ผลโครงการฝึกงานกับกรุงเทพมหานคร กท 0302/1869 พ.ศ.2558) ด้วยเหตุนี้ ทางคณะนักศึกษาจึงเห็นว่าโครงการดังกล่าวมาสามารถใช้เป็นช่องทางนำไปสู่การต่อยอดและพัฒนากระบวนการสรรหาเชิงรุกของกองสรรหาบุคคล สำนักงาน ก.ก. เพื่อให้กรุงเทพมหานครสามารถบรรลุเป้าหมายแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ได้บุคลากรที่ตรงกับความต้องการของกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นเด็กรุ่นใหม่ที่มีคุณสมบัติเป็นคนเก่งคนดีและเป็นผู้มีศักยภาพสามารถปฏิบัติงานได้ทันที โดยใช้โครงการที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพและต่อยอดให้เกิดประโยชน์ผลสูงสุด กลยุทธ์ในการพัฒนากระบวนการสรรหาเชิงรุก 3 ประการดังนี้

1. การพัฒนามาตรฐานของระบบฝึกงาน
2. การแก้ไขระเบียบหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง
3. การเชื่อมต่อระบบฝึกงานกับมหาวิทยาลัย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการสรรหาเชิงรุก

#### 1. การพัฒนามาตรฐานของระบบฝึกงาน

1.1 การสร้างมาตรฐานโครงการฝึกงาน ประกอบด้วย การเตรียมความพร้อมการดำเนินการโครงการ การปรับปรุงรูปแบบการรับนักศึกษาฝึกงาน ระบบการมอบหมาย ระบบการประเมินผลระบบพี่เลี้ยง และการติดตามโครงการของนักศึกษาฝึกงาน

1.2 การพัฒนาภาพลักษณ์องค์กรและการประชาสัมพันธ์ เพื่อที่จะจูงใจให้นักศึกษารุ่นใหม่สนใจที่จะเข้าร่วมงานกับกรุงเทพมหานครเป็นจำนวนมากขึ้นและมีโอกาสที่จะได้เด็กที่เก่งและมีคุณภาพ การประชาสัมพันธ์ถือเป็นหัวใจสำคัญและเป็นหน้าตาบานแรกที่จะทำให้ทุกคนได้รู้จักกรุงเทพมหานคร ดังนั้นกรุงเทพมหานครต้องมีกลยุทธ์ในการสร้างแบรนด์นายจ้าง (Employer Branding) เพื่อปรับภาพลักษณ์ของกรุงเทพมหานครและสื่อสารภาพลักษณ์ออกไปยังกลุ่มเป้าหมายให้เป็นที่รู้จัก เข้าใจ ยอมรับ และสร้างความประทับใจให้แก่กลุ่มเป้าหมาย ดังนี้

- 1) ประชาสัมพันธ์ในงาน Job Fair ตามมหาวิทยาลัย
- 2) ผลิตสื่อประชาสัมพันธ์รูปแบบใหม่และปรับปรุงสื่อประชาสัมพันธ์เดิม

#### 2. การแก้ไขระเบียบหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง

เพื่อใช้ประโยชน์จากโครงการฝึกงานกับกรุงเทพมหานคร (Internship in BMA) ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยมีการจูงใจให้นักศึกษาต้องเข้าโครงการฝึกงานกับกรุงเทพมหานคร ตลอดจนการสร้างช่องทางให้นักศึกษาที่เคยเข้าร่วมโครงการฝึกงานกับกรุงเทพมหานครสามารถร่วมงานกับกรุงเทพมหานครในอนาคต ต้องมีการจัดตั้งระเบียบหลักเกณฑ์ดังนี้

- 2.1 กำหนดหลักเกณฑ์การคัดเลือกผลงานของนักศึกษาฝึกงาน
- 2.2 กำหนดหลักเกณฑ์การสอบแข่งขันเพื่อคัดเลือกนักศึกษาก่อนเข้าสู่กระบวนการฝึกงาน

2.3 เสนอ ก.ก. ขออนุมัติคัดเลือกนักศึกษาฝึกงานเข้ารับราชการเป็นข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกเพื่อบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ ข้อ 1 (6)

2.4 จัดทำระเบียบ/ข้อบัญญัติ กทม.ในการจ่ายเงินค่าตอบแทนแก่นักศึกษาฝึกงาน และขอจัดสรรงบประมาณประจำปี เพื่อนำไปใช้เป็นเงินรางวัลการประกวดผลงาน เงินค่าเบี้ยเลี้ยงนักศึกษาฝึกงาน เป็นต้น

3. การเชื่อมต่อบริษัทฝึกงานกับมหาวิทยาลัย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการสรรหาเชิงรุก

เป็นการวางยุทธศาสตร์โครงการฝึกงานเพื่อที่จะให้ได้มาซึ่งเด็กรุ่นใหม่ที่มีคุณสมบัติตามที่กรุงเทพมหานครกำหนด มีความสามารถ ศักยภาพและประสบการณ์ตรงจากการที่เคยมาเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรและปฏิบัติงานจริงตรงตามความต้องการของกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย

3.1 ประสานความร่วมมือกับมหาวิทยาลัย (MOU) ในการกำหนดระบบการฝึกงานระยะยาวในรูปแบบสหกิจศึกษา (Cooperative Education)

3.2 โครงการสหกิจศึกษาจะเริ่มขึ้นในช่วงที่นักศึกษาอยู่ในระดับชั้นปี 4 ภาคเรียนที่ 2

3.3 นักศึกษาสามารถเข้าสู่กระบวนการคัดเลือกรูปแบบพิเศษตามที่หลักเกณฑ์กำหนด

3.4 การฝึกงานรูปแบบสหกิจศึกษานั้น สามารถนำร่องกับหลักสูตรสายนักทรัพยากรบุคคล ร่วมกับคณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ในปีการศึกษา 2561

ทั้งนี้ วิธีการหรือข้อเสนอรูปแบบนี้ จะเป็นการเพิ่มโอกาสให้กลุ่มเป้าหมายที่มีคุณภาพและมีความสามารถสูงเข้าสู่กระบวนการเลือกสรรของกรุงเทพมหานคร<sup>134</sup>

แนวทางการสรรหาบุคลากรเชิงรุกของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา ได้กำหนดเป็น 5 แนวทาง ดังนี้

- 1) การประชาสัมพันธ์และภาพลักษณ์องค์กร
- 2) การเปลี่ยนรูปแบบการจ้างงาน
- 3) การพัฒนารูปแบบ หลักเกณฑ์ วิธีการสรรหา เพื่อดึงดูดคนดี คนเก่ง
- 4) การปรับปรุงลักษณะงาน ค่าตอบแทน สวัสดิการและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ
- 5) การเพิ่มขีดสมรรถนะกำลังในองค์กร

<sup>134</sup> กองสรรหา สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร, “การสรรหาเชิงรุกผ่านโครงการ INTERNSHIP IN BMA นักศึกษาฝึกงาน กองสรรหา สำนักงาน ก.ก. ประจำปี พ.ศ.2561,” 24 กุมภาพันธ์ 2567.



1. การประชาสัมพันธ์ 360 องศา (Public Relation 360) : ส่วนราชการสังกัดรัฐสภาควรมุ่งเน้น เรื่องการประชาสัมพันธ์องค์กรอย่างจริงจังและต่อเนื่องในทุก ๆ บริบทเกี่ยวกับเรื่องการประชาสัมพันธ์ อาทิ

- การประชาสัมพันธ์ประกาศการเปิดสมัครสอบผ่านช่องทางสื่อสารต่าง ๆ ให้ครอบคลุมและตรงกับกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการ
- การประชาสัมพันธ์องค์กรและการประชาสัมพันธ์หน่วยงานของส่วนราชการ สังกัดรัฐสภาผ่านกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร อาทิ โครงการยุวชนประชาธิปไตย รวมทั้งการประชาสัมพันธ์องค์กรผ่านสื่อวิทยุ โทรทัศน์ สิ่งพิมพ์ ป้ายโฆษณา และสื่อออนไลน์ต่าง ๆ เช่น การจัดทำคลิปวิดีโอแนะนำองค์กรผ่านช่วงรายการต่าง ๆ ทางสถานีวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์รัฐสภา เป็นต้น
- การจัดทำเพจของหน่วยงานโดยให้มีการประชาสัมพันธ์เพจอย่างต่อเนื่อง
- การขอความร่วมมือกับข้าราชการในสังกัดตนเองประชาสัมพันธ์องค์กรหรือกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงานผ่าน Facebook Line Instagram ฯลฯ
- การเดินสายประชาสัมพันธ์องค์กรตามสถานศึกษาต่าง ๆ ให้ตรงกับกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการ (Road Show)
- การทำ MOU กับหน่วยงานและสถานศึกษาต่าง ๆ ในการช่วยประชาสัมพันธ์การเปิดรับสมัครข้าราชการของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา เป็นต้น

2. การสร้างภาพลักษณ์องค์กร (Corporate Image) : ส่วนราชการสังกัดรัฐสภาควรมีการสร้างภาพลักษณ์องค์กรที่ดีและเข้มแข็ง โดยในการสร้างภาพลักษณ์องค์กรของส่วนราชการสังกัดรัฐสภานั้น สิ่งสำคัญหน่วยงานต้องมีการสำรวจจุดแข็ง และจุดอ่อนของตนเอง เพื่อที่จะได้สามารถเสริมจุดแข็งแรงยิ่งขึ้น และแก้ไขจุดอ่อนที่มีให้กลายเป็นจุดแข็ง อีกทั้งต้องรับรู้ความต้องการของกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการ และความต้องการของคน Generation ต่าง ๆ เพื่อนำมาสร้างภาพลักษณ์องค์กรของหน่วยงาน ซึ่งการที่หน่วยงานมีภาพลักษณ์ที่ดีนั้นจะเป็นการดึงดูด กลุ่มคนที่มีคุณภาพที่เป็น “คนดี คนเก่ง” ให้ต้องการเข้ามาทำงานกับหน่วยงานมากยิ่งขึ้น

3. การสร้างภาพลักษณ์ หรือประกาศจุดยืนการสรรหาที่ชัดเจนขององค์กร : การสร้างภาพลักษณ์มิใช่เป็นเพียงการสร้างโลโก้ หรือชื่อภาพลักษณ์เท่านั้น แต่เป็นการสร้างภาพลักษณ์ คือ การสร้างมุมมองบางอย่างต่อกลุ่มเป้าหมาย การส่งมอบความรู้สึกตัวตนที่โดดเด่นและแตกต่างไปสู่ความรู้สึกของกลุ่มเป้าหมาย เป็นสิ่งที่ผู้อื่นพูดถึงองค์กร ดังนั้น หากส่วนราชการสังกัดรัฐสภาต้องการสร้างภาพลักษณ์ของตนเองเพื่อเป้าหมายในการให้ “คนดี คนเก่ง” สนใจเข้ามาปฏิบัติงานกับองค์กร ส่วนราชการสังกัดรัฐสภาต้องมีการประกาศจุดยืนการสรรหาที่ชัดเจนว่า ต้องการคนลักษณะใดมาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยอาจสร้างความรู้สึกท้าทายสำหรับคนเก่งที่ต้องการทำงานร่วมกับคนเก่งอื่นๆ เมื่อบวกกับจุดแข็งในเรื่องค่าตอบแทน สวัสดิการและ

ความก้าวหน้าในสายงานอาชีพก็จะสามารถดึงดูด “คนดี คนเก่ง” ที่ต้องการงานที่ท้าทายเข้ามาทำงานกับส่วนราชการสังกัดรัฐสภาได้มากยิ่งขึ้น<sup>135</sup>

แนวทางการสรรหาบุคลากรเชิงรุกของสำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์

นโยบายการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ปี 2564 : สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์

ตามที่รัฐบาลมีแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี พ.ศ. 2561-2580 เป็นแผนการพัฒนาประเทศที่กำหนดกรอบและแนวทางการพัฒนาให้หน่วยงานของรัฐทุกภาคส่วนต้องทำตาม เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ประเทศไทย “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” ประกอบกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 และแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม เพื่อขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศไทยแลนด์ 4.0 ซึ่งเป็นการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

ดังนั้น สพธอ.จึงมีกรอบแนวทางการขับเคลื่อนภารกิจขององค์กรและแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรที่สอดคล้องกับนโยบายและแผนระดับชาติข้างต้น โดยนโยบายในการบริหารทรัพยากรบุคคลของ สพธอ. (2563-2565) มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในทุกมิติเพื่อเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล พร้อมปรับปรุงแนวนโยบายและแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรบุคคลตามข้อบังคับคณะกรรมการบริหาร สพธอ. ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล พ.ศ. 2554 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์โลก พร้อมยึดมั่นในการมีธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงาน ให้ความสำคัญกับการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ รวมทั้งคำนึงถึงผลกระทบต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกภาคส่วน ซึ่งสรุปหัวข้อสำคัญตามนโยบายการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลปี 2564 ดังนี้

1. การวางแผนกำลังคน สำนักงานมีการดำเนินการตามนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลตามที่ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการบริหารงานบุคคล มีการกำหนดโครงสร้างองค์กรและวางแผนกำลังคน เพื่อกำหนดจำนวนพนักงานในแต่ละสายงานให้เหมาะสมสามารถทำงานได้ตอบโจทย์ภารกิจและวัตถุประสงค์การจัดตั้งสำนักงานโดยมีความเข้าใจว่าจะเป็นส่วนหนึ่งในการบรรลุเป้าหมายตามนโยบายและแผนชาติได้อย่างไร นอกจากนี้ ในการวางแผนกำลังคนยังคำนึงถึงภารกิจที่เป็นความต้องการของภาคธุรกิจและประชาชนอย่างเหมาะสมและเพียงพอพร้อมคอยปรับปรุงแผนอัตรากำลังให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆ อย่างทันท่วงที นอกจากนี้ สำนักงานยังมีการบริหารจัดการอัตรากำลังด้วยการมีข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (e-HRM)

<sup>135</sup> คณะกรรมการข้าราชการรัฐสภา สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร, “การสรรหาเชิงรุกของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา: การประชาสัมพันธ์และภาพลักษณ์องค์กร,” 3 ธันวาคม 2563.

ที่ถูกต้อง โปร่งใส ตรวจสอบได้ พร้อมทั้งจะนำไปใช้สำหรับการวิเคราะห์แนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลในอนาคตได้ในมิติต่างๆ

2. การสรรหาคนดีคนเก่งเพื่อปฏิบัติงานตามภารกิจของหน่วยงาน ดำเนินการสรรหาและคัดเลือกพนักงานที่สอดคล้องกับโครงสร้างและอัตรากำลัง โดยมีกระบวนการที่โปร่งใสและเป็นธรรม สอดรับตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งทำการสรรหาเชิงรุกด้วยการเพิ่มช่องทางการสรรหาหลากหลาย เพื่อการเข้าถึงผู้สมัครที่มีความรู้ความสามารถ พร้อมทั้งให้ความสำคัญกับการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของพนักงานด้วยทุนการศึกษาในสายงานที่สำคัญและเป็นที่ต้องการ ทั้งนี้ ไม่เพียงให้ความสำคัญกับการสรรหาคนเก่งมาร่วมงานกับสำนักงานและพัฒนาคนที่มีอยู่ให้มีความเป็นเลิศในการทำงานเพื่อร่วมกันขับเคลื่อนภารกิจของประเทศ แต่ทุกคนจะได้รับการปลูกฝังให้มีความตระหนักในการเป็นคนดีมีความซื่อสัตย์สุจริต มีความทุ่มเทและอุทิศตนเพื่อองค์กรและประเทศชาติซึ่งสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรและ Core value ขององค์กร

3. การพัฒนาบุคลากร สพธอ. มีการกำหนดแผนการพัฒนาบุคลากรและแผนปฏิบัติการด้านการพัฒนาบุคลากร ปี 2564 ซึ่งได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการกำกับ สพธอ. และ คณะอนุกรรมการบริหารงานบุคคล ซึ่งมีการดำเนินงานตามแผนและรายงานคณะกรรมการและอนุกรรมการอย่างสม่ำเสมอ โดย มุ่งให้พนักงานในทุกระดับได้รับการพัฒนาขีดความสามารถอย่างเหมาะสม ประกอบด้วยหลักสูตรความรู้เฉพาะด้าน ทักษะการบริหารงาน ทักษะที่เป็น Soft skill และทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น อาทิ หลักสูตรสำหรับผู้บริหาร หลักสูตรด้านเทคโนโลยีดิจิทัล รวมทั้งมีการแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ในการทำงานระหว่างพนักงานภายใน เพื่อสนับสนุนให้สำนักงานเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

4. การสร้างทางก้าวหน้าในสายอาชีพ สพธอ. ให้ความสำคัญต่อความก้าวหน้าในสายอาชีพของพนักงาน โดยมีการกำหนดคำอธิบายระดับตำแหน่ง การพัฒนาขีดความสามารถ เพื่อกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของตนเองและผู้ได้บังคับบัญชา สำนักงานมีเกณฑ์การพิจารณาและประเมินสมรรถนะ ผลงาน และความประพฤติ เพื่อคัดเลือกพนักงานที่เหมาะสมในการเข้ารับตำแหน่งใหม่ รวมทั้งสนับสนุนให้พนักงานมีการเรียนรู้ สามารถทำงานได้หลากหลาย และเตรียมพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง หรือการรับหน้าที่ใหม่ ๆ ในอนาคต

5. การพัฒนาคุณภาพชีวิต สพธอ. คำนึงถึงคุณภาพชีวิตของพนักงาน จึงมีการกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติในการจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพชีวิตให้เกิดความสมดุล ยืดหยุ่น ปลอดภัย และมีกิจกรรมเสริมสร้างสัมพันธ์ภาพอันดีระหว่างพนักงาน ซึ่งจะช่วยสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน โดยมีการจัดสวัสดิการที่หลากหลายอย่างเหมาะสมให้พนักงานและครอบครัวมีคุณภาพชีวิตที่ดีและสามารถดำรงอยู่ในสังคมได้อย่างเหมาะสม เพื่อที่จะได้มีกำลังกายและกำลังใจอย่างเต็มที่ในการทำงานและส่งมอบผลงานให้เกิดประโยชน์ต่อประเทศ โดยมีการส่งเสริมสุขภาพอนามัย และสร้าง

สภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยในการทำงาน รวมทั้งให้ความสำคัญต่อการบริหารจัดการเวลาอย่างเหมาะสมในการทำงานที่มีความยืดหยุ่น อาทิ การทำงานจากบ้าน (Work from Home) หรือ การลงเวลาปฏิบัติงานแบบยืดหยุ่น (Flexible) เพื่อให้พนักงานหลีกเลี่ยงการจรรยาบรรณแน่น หรือ สามารถบริหารจัดการภารกิจส่วนตัวได้ก่อนมาทำงาน การมีสภาพแวดล้อมการทำงานให้เอื้อต่อการคิดค้นสิ่งใหม่ด้วย Mobile Office ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ พบปะพูดคุยกันอย่างกว้างขวาง มี facilities สิ่งอำนวยความสะดวกรองรับ มีการดูแลสุขภาพและสวัสดิภาพพนักงาน เช่น จัดให้มีการทำประกันสุขภาพ การจัดให้มีการตรวจสุขภาพประจำปี และสวัสดิการอื่นๆตามระเบียบข้อบังคับ ด้านบริหารทรัพยากรบุคคล

6. การบรรจุและแต่งตั้งบุคลากร สำนักงานกำหนดกระบวนการดำเนินการบรรจุและแต่งตั้งบุคลากรตามกฎหมาย ระเบียบ หรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง ด้วยความเสมอภาคและโปร่งใส โดยพิจารณาจากความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์เป็นสำคัญ อิงตามข้อบังคับคณะกรรมการบริหาร สพอ. ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล พ.ศ. 2554 และที่แก้ไขเพิ่มเติม

7. การประเมินผลการปฏิบัติงาน สพอ. กำหนดหลักเกณฑ์วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในประกาศของสำนักงานอย่างชัดเจนและเป็นที่ยอมรับของพนักงานโดยทั่วกัน อันเป็นไปตามข้อบังคับคณะกรรมการบริหาร สพอ. ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล พ.ศ. 2554 และที่แก้ไขเพิ่มเติม และประกาศ สพอ. เรื่องหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่หรือลูกจ้างของ สพอ. นอกจากนี้ ในการกำหนดตัวชี้วัดจะมีการขอความเห็นชอบเป้าหมายและตัวชี้วัดองค์กร จากคณะกรรมการก่อน เพื่อถ่ายทอดตัวชี้วัดเป้าหมายองค์กร สูเป้าหมายของฝ่ายบริหาร และเชื่อมโยงสู่เป้าหมายของแต่ละศูนย์/ฝ่าย ทีมย่อย เพื่อนำไปสู่การกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดรายบุคคล โดยเป้าหมายและตัวชี้วัดรายบุคคลจะประกอบไปด้วยผลงานซึ่งอาจเป็นผลงานจากงานประจำและโครงการ และมีการนำค่านิยมองค์กรมาเป็นส่วนหนึ่งในการประเมินด้านพฤติกรรมเพื่อให้พนักงานทุกคนตระหนักและมีพฤติกรรมสอดคล้องกับค่านิยมองค์กรด้วย และการประเมินผลพนักงานยังมีเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจนเป็นที่รับรู้ของพนักงาน

8. การส่งเสริมจริยธรรมและรักษาวินัยของบุคลากรในหน่วยงาน สพอ. ให้ความสำคัญและกำหนดแนวนโยบายเกี่ยวกับการมีจริยธรรมและวินัยในการปฏิบัติงาน ซึ่งได้มีการประกาศเป็นแนวปฏิบัติสำหรับผู้ทำงานตามข้อบังคับคณะกรรมการบริหาร สพอ. ว่าด้วยประมวลจริยธรรมกรรมการผู้อำนวยการและผู้ปฏิบัติงานของ สพอ. นอกจากนี้ ตามข้อบังคับคณะกรรมการบริหาร สพอ. ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล พ.ศ. 2554 และที่แก้ไขเพิ่มเติมยังกำหนดให้พนักงานและลูกจ้างต้องรักษาวินัยตามที่กำหนดเป็นข้อปฏิบัติและข้อห้ามไว้ในหมวดนี้โดยเคร่งครัดอยู่เสมอ สำนักงานยังมีกิจกรรมการเผยแพร่ข้อมูลเพื่อส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และสร้างธรรมาภิบาลให้กับพนักงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้พนักงานเกิดความตระหนัก ยึดมั่นในการประพฤติตน ทำงานตามกฎหมายระเบียบวินัย

และมีจริยธรรม อาทิ การกำหนดแนวปฏิบัติ การจัดอบรม การกำหนดพฤติกรรมที่เหมาะสม การกำหนดวินัยพนักงาน และการสื่อสารกับพนักงานอย่างต่อเนื่อง<sup>136</sup>

**แนวทางการสรรหาบุคลากรเชิงรุกในยุค New Normal** : กรณีศึกษากระทรวงการต่างประเทศ

1. กลยุทธ์ในการดำเนินการสรรหาบุคลากรเชิงรุกในยุค New Normal : กรณีศึกษา กระทรวงการต่างประเทศ

1) กระทรวงการต่างประเทศ ได้มีการวางแผนทางและปรับวิธีการสัมภาษณ์ในสายงานสนับสนุนออกประจำการและสายสนับสนุนไม่ออกประจำการให้เป็นแบบ Online ผ่าน Video Conference ทุกสายงาน ยกเว้นสายงานการทูตที่ยังคงการสัมภาษณ์แบบ On-site เพื่อลดการสัมผัส และการรวมกลุ่ม

2) กระทรวงฯ เน้นการประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทาง Online ให้มากขึ้น

3) การบริหารจัดการและกระบวนการต่าง ๆ ลดขั้นตอนลง ด้วยการจัดการประชุม คณะกรรมการแบบ Online การติดต่อผู้เข้าสอบและการจัดส่งเอกสารประกอบการรายงานตัวให้เป็นช่องทาง Online ทั้งหมด

4) ในตำแหน่งงานที่มีอัตราว่างน้อยและมีลักษณะเป็นวิชาชีพเฉพาะ เช่น นักวิชาการคอมพิวเตอร์ บรรณารักษ์ เจ้าพนักงานโสตทัศนศึกษา ช่างเทคนิค จะใช้วิธีการขอใช้บัญชีผู้สอบแข่งขันได้จากหน่วยงานอื่นและดำเนินการสัมภาษณ์ผ่านช่องทาง Online เช่นเดียวกับสายงานสนับสนุนอื่น ๆ เพื่อลดการรวมกลุ่ม

2. กระบวนการการสรรหาบุคลากรเชิงรุกในยุค New Normal : กรณีศึกษากระทรวงการต่างประเทศ

1) จัดให้มีการทำกิจกรรม Roadshow ในสถาบันการศึกษาที่ต่าง ๆ หมุนเวียน สับเปลี่ยนไปทุกปี และนำเสนอคลิปวิดีโอสั้น ๆ เพื่อประชาสัมพันธ์การทำงานของกระทรวงการต่างประเทศ เพื่อดึงดูดผู้สมัครที่เป็นนักศึกษาในช่วงชั้นปีสุดท้ายหรือคนรุ่นใหม่

2) การจัดให้มีทุนสำหรับกระทรวงการต่างประเทศโดยเฉพาะ และเน้นสาขาที่มีความทันสมัยและตอบโจทย์การทำงานในยุค New Normal

---

<sup>136</sup> สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์, **นโยบายการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ปี 2564**, เข้าถึงเมื่อ 14 มกราคม 2565, เข้าถึงได้จาก <https://www.eta.or.th/th/about-eta/hr-manage-and-dev/hrpolicy.aspx>

3) ประชาสัมพันธ์ให้มีความหลากหลายช่องทาง และนำสื่อที่กระทรวงการต่างประเทศมีอยู่แล้วมาพัฒนาและปรับให้เข้าถึงคนรุ่นใหม่ให้มากขึ้น เช่น การใช้แอปพลิเคชัน TikTok การประชาสัมพันธ์ผ่านคลิปวิดีโอในช่อง YouTube

3. ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินการสรรหาบุคลากรเชิงรุกในยุค New Normal :  
กรณีศึกษากระทรวงการต่างประเทศ

1) Generations Gap ของคนรุ่นใหม่กับคนรุ่นเก่า และเมื่อเข้าสู่ยุค New Normal ก็ยิ่งทำให้ช่องว่างนั้นเพิ่มมากขึ้น ในแง่ของทักษะการใช้เทคโนโลยี รวมไปถึงลักษณะการทำงานที่มีความแตกต่างกัน

2) รูปแบบการจ้างงานได้เปลี่ยนแปลงไป มีลักษณะของความเป็นนายตัวเองมากขึ้น คนรุ่นใหม่ได้มองความท้าทายและค่าตอบแทนเป็นหลักในการเลือกอาชีพ รวมไปถึงการมองหาการทำงานที่มี work life balance ที่ดีในการทำงาน

3) กฎและระเบียบของการสรรหาบุคลากรที่ไม่ยืดหยุ่น และไม่เข้ากับยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไป

4) ปัจจัยภายนอกที่ควบคุมไม่ได้ เช่น แนวคิดและทัศนคติของคนรุ่นใหม่ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา รวมไปถึงโรคระบาดที่ไม่สามารถควบคุมได้

4. แนวทางการแก้ไขปัญหาอุปสรรคในการดำเนินการสรรหาบุคลากรเชิงรุกในยุค New Normal: กรณีศึกษากระทรวงการต่างประเทศ

1) การผ่อนปรนระเบียบเพื่อให้หน่วยงานราชการสามารถใช้วิธีการสรรหาเชิงรุกแบบเอกชนได้มากขึ้นและการสนับสนุนจากรัฐบาลในการพัฒนาเทคโนโลยีรองรับการสอบออนไลน์ ซึ่งจะช่วยลดค่าใช้จ่ายและตอบโต้โจทย์การใช้ชีวิตยุค New Normal

2) การสอบภาค ก. ของสำนักงาน ก.พ. ซึ่งเป็นด่านแรกของการเข้ารับราชการ ควรเปิดโอกาสให้หน่วยงานสามารถจัดสอบได้ด้วยตนเอง ซึ่งจะช่วยให้การสรรหาเป็นไปอย่างรวดเร็วและเป็นไปตามความต้องการของหน่วยงานมากขึ้น โดยสำนักงาน ก.พ. เป็นหน่วยงานกลางที่ทำหน้าที่เป็นคลังข้อสอบ เพื่อให้การสอบเป็นมาตรฐานเดียวกัน

3) กระทรวงฯ ต้องสื่อสารกับบุคคลทั่วไปให้มากขึ้น เพื่อนำเสนอถึงลักษณะของงานและองค์กรเพื่อสร้างภาพลักษณ์ และทำให้เกิดการดึงดูดบุคคลที่มีศักยภาพให้มาสมัครงานให้มากขึ้น

4) นำเทคโนโลยีมาใช้ในกระบวนการสรรหามากขึ้น รวมไปถึงการสรรหาเชิงรุก ทั้งการเผยแพร่สื่อประชาสัมพันธ์ไปยังแพลตฟอร์ม YouTube, TikTok ในรูปแบบของคลิปสั้น การเผยแพร่การทำงานของกระทรวงฯ ให้เป็นที่รู้จักในวงกว้างมากขึ้น

5) ลดขั้นตอนการใช้เอกสาร และปรับกระบวนการด้านเอกสารให้อยู่ในรูปแบบของดิจิทัลให้มากที่สุดเพื่อลดขั้นตอนและลดการสัมผัส<sup>137</sup>

### ข้อมูลพื้นฐานกระทรวงศึกษาธิการ

#### วิวัฒนาการการจัดการศึกษาไทย

กระทรวงศึกษาธิการ แต่เดิมมีชื่อว่า กระทรวงธรรมการตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 1 เมษายน รัตนโกสินทร์ศก 111 ปี มะโรง ตรงกับพุทธศักราช 2435 ในรัชกาลพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว กระทรวงธรรมการในระยะแรกมีหน้าที่จัดการพระศาสนา การศึกษา การพยาบาลและพิพิธภัณฑสถาน มีกรมในสังกัด 5 กรมคือ กรมธรรมการกลาง กรมศึกษาธิการ กรมโรงพยาบาล กรมพิพิธภัณฑสถาน และกรมสังฆการี ชื่อของกระทรวงนี้ได้มีการเปลี่ยนชื่อกลับไปกลับมาหลายครั้ง โดยมีเส้นทางวิวัฒนาการจัดการศึกษาไทย ดังนี้

ตารางที่ 3 เส้นทางวิวัฒนาการจัดการศึกษาไทย

เส้นทางวิวัฒนาการจัดการศึกษาไทย	
พุทธศักราช 2435 – 2465	
ทศวรรษที่ 1	
พ.ศ. 2435	1 เมษายน 2435 สมเด็จพระเจ้าบรมวงศ์เธอ กรมพระยาดำรงราชานุภาพ ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้อัญญากรมธรรมการ เป็นกระทรวงธรรมการตั้งโรงเรียนฝึกหัดครูแห่งแรกที่โรงเรียนเบญจมราชูทิศเรียกว่าโรงเรียนฝึกหัดอาจารย์
ทศวรรษที่ 2	
พ.ศ. 2452	ตั้งธรรมการจังหวัดทั่วราชอาณาจักรชื่อว่า ธรรมการจังหวัด เพื่อดูแลโรงเรียนในหัวเมือง
พ.ศ. 2453	เริ่มนโยบายจัดการศึกษาขั้นต้นให้เด็กทุกคนทั่วราชอาณาจักรได้เรียน
ทศวรรษที่ 3	
พ.ศ. 2462	ย้ายกรมธรรมการไปรวมอยู่ในสำนักพระราชวังเปลี่ยนชื่อ กระทรวงธรรมการ เป็น กระทรวงศึกษาธิการ

<sup>137</sup> ปารดา นาครักธรรม, “แนวทางการสรรหาบุคลากรเชิงรุกในยุค New Normal : กรณีศึกษากระทรวงการต่างประเทศ” บทความวิจัยโครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2564. เข้าถึงเมื่อ 25 กุมภาพันธ์ 2566, เข้าถึงได้จาก [http://www3.ru.ac.th/mpa-abstract/files/2564\\_1661151592\\_6314832031.pdf](http://www3.ru.ac.th/mpa-abstract/files/2564_1661151592_6314832031.pdf)

ตารางที่ 3 เส้นทางวิวัฒนาการจัดการศึกษาไทย (ต่อ)

เส้นทางวิวัฒนาการจัดการศึกษาไทย (ต่อ)	
พุทธศักราช 2466 – 2495	
ทศวรรษที่ 4	
พ.ศ. 2469	กรมธรรมการได้กลับมารวมกับกระทรวงศึกษาธิการ เปลี่ยนชื่อ กระทรวงธรรมการ
พ.ศ. 2473	พระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว พระราชทานปริญญาบัตรเป็นครั้งแรก แห่งกรุงสยาม ณ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ตารางที่ 3 เส้นทาง ทศวรรษที่ 5	
พ.ศ. 2483	จัดตั้งการศึกษาผู้ใหญ่เป็นหน่วยงานระดับกองและประกาศใช้พระราชบัญญัติบำรุง วัฒนธรรมแห่งชาติ พ.ศ.2483 ในปีนี้ได้ย้ายกระทรวงธรรมการมาอยู่วังจันทน์เกษม
พ.ศ. 2484	ประกาศใช้พระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ.2484 และเปลี่ยนชื่อ กระทรวงธรรมการ เป็นกระทรวงศึกษาธิการ ยุบ กรมวิชาการ เปลี่ยนเป็น กรมอาชีวศึกษา เปลี่ยนชื่อ กรมธรรมการ เป็นกรมการศาสนา
ทศวรรษที่ 6	
พ.ศ. 2488	ประกาศใช้พระราชบัญญัติครู พ.ศ.2488 เป็นฉบับแรก และจัดตั้งคุรุสภา
พ.ศ. 2490	ประกาศใช้พระราชบัญญัติลูกเสือแห่งชาติ พ.ศ.2490 เป็นฉบับแรก
พุทธศักราช 2491 – 2525	
ทศวรรษที่ 7	
พ.ศ. 2497	จัดตั้ง กรมฝึกหัดครู และตั้งวิทยาลัยวิชาการศึกษา เพื่อผลิตครูระดับปริญญา ประกาศใช้พระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ พ.ศ.2497
พ.ศ. 2502	จัดตั้งหน่วยงานทางการศึกษา คือ สภาการศึกษาแห่งชาติ เพื่อวางแผนการศึกษา ทุกระดับและโอนกรมมหาวิทยาลัยไปสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี
ทศวรรษที่ 8	
พ.ศ. 2506	โอนโรงเรียนประชาบาลในเขตเทศบาลทั่วประเทศให้เทศบาลจัดการบริหาร
พ.ศ. 2509	โอนการประถมศึกษาจากกระทรวงศึกษาธิการไปสังกัด อบจ. กระทรวงมหาดไทย
ทศวรรษที่ 9	
พ.ศ. 2515	จัดตั้งทบวงมหาวิทยาลัยของรัฐ
พ.ศ. 2522	ตั้งกรมการศึกษานอกโรงเรียนและสำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ(สวช.)
พ.ศ. 2523	จัดตั้งสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (กค.) และสำนักงานคณะกรรมการ การประถมศึกษาแห่งชาติ (สปช.)



ตารางที่ 3 เส้นทางวิวัฒนาการจัดการศึกษาไทย (ต่อ)

เส้นทางวิวัฒนาการจัดการศึกษาไทย (ต่อ)	
พุทธศักราช 2526 – 2555	
ทศวรรษที่ 10	
พ.ศ. 2532	วิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา ยกฐานะเป็น สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล
ทศวรรษที่ 11	
พ.ศ. 2538	กรมการฝึกหัดครูได้เปลี่ยนเป็น สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ
พ.ศ. 2545	พระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ.2545 มีการเปลี่ยนแปลงจัดตั้งกระทรวงแบ่งออกเป็น 20 กระทรวง
ทศวรรษที่ 12	
พ.ศ. 2546	พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 ได้เปลี่ยนแปลงการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งระบบ โครงสร้างของกระทรวงศึกษาธิการ ถูกปรับจาก 14 กรม เป็น 5 องค์กรหลัก
พุทธศักราช 2556 – 2565	
ทศวรรษที่ 13	
พ.ศ. 2560	จัดตั้งสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด (กศจ.) 77 จังหวัด มีผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นประธาน
พ.ศ. 2562	ปรับเปลี่ยนแบ่งส่วนราชการให้สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เปลี่ยนเป็น กระทรวงอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

ที่มา : กระทรวงศึกษาธิการ, 13 ทศวรรษ 130 ปี กระทรวงศึกษาธิการ (กรุงเทพมหานคร: บริษัทอมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชซิ่ง จำกัด (มหาชน), 2565), 2-3.

การจัดการศึกษาของไทย ถือได้ว่ามีมาช้านาน แต่ครั้งกรุงสุโขทัยเป็นราชธานีหรืออาจก่อนหน้านั้น และเจริญรอยสืบมาจนถึงต้นสมัยรัตนโกสินทร์ เป็นการจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับสภาพบ้านเมือง และความเป็นอยู่ของพลเมือง นอกจากบิตามารดาและญาติพี่น้องในครอบครัว มีหน้าที่สั่งสอนบุตรหลานเรื่องความประพฤติ และการทำงานอาชีพแล้ว สำนักเรียนส่วนใหญ่ คือ วัด สอนบทรหลานราษฎรทั่วไป มีพระภิกษุ ทำหน้าที่อบรมสั่งสอนศิษย์ของตนตามความสามารถที่จัดได้ สำนักเรียนอีกแห่งหนึ่ง คือ สำนักราชบัณฑิต มักอยู่ในพระราชวัง บ้านผู้รู้ ผู้เป็นนักปราชญ์ ส่วนใหญ่สอนเจ้านายบุตรหลานและขุนนางและข้าราชการ

กรมศึกษาธิการ เป็นหน่วยงานรับผิดชอบการศึกษา และได้ยกระดับเป็นกระทรวงต่อมา เมื่อพิจารณาจากพระบรมราชโองการในพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวที่ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าโปรดกระหม่อม ประกาศตั้งกรมศึกษาธิการ เพื่อเป็นแบบแผนให้แพร่หลายสำหรับบังคับบัญชาราชการฝ่ายการเล่าเรียน เป็นที่น่าสังเกตว่า คำ ศึกษา ใช้ในชื่อหน่วยงานและตำแหน่งผู้บริหารสูงสุดของกรมครั้งนั้น คือ ข้าหลวงผู้บังคับบัญชาการศึกษา

ใน พ.ศ.2432 ได้รวมกรมศึกษาธิการมาสังกัดกรมธรรมการ และปีถัดมาได้ยกกรมธรรมการให้มีฐานะเป็นกระทรวง แต่ยังไม่ได้ประกาศชื่อเป็นกระทรวงเสนาบดี สมเด็จพระเจ้าบรมวงศ์เธอ กรมพระยาดำรงราชานุภาพ ทรงดำรงตำแหน่งอธิบดีกรมธรรมการครั้งนั้น ต่อมาวันที่ 1 เมษายน พ.ศ. 2435 ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ยกฐานะกรมธรรมการเป็นกระทรวงธรรมการ และโปรดเกล้าฯ ให้เจ้าพระยาภาสกรวงษ์ (พร บุนนาค) ขณะเป็นพระยาภาสกรวงษ์ ดำรงตำแหน่งเสนาบดีกระทรวง เมื่อแรกตั้ง กระทรวงธรรมการมีกรมในสังกัด รวม 5 กรม คือ กรมธรรมการกลาง, กรมสังฆการี, กรมศึกษาธิการ, กรมโรงพยาบาล และกรมพิพิธภัณฑสถาน ชื่อ กระทรวงธรรมการสะท้อนถึงการให้ความสำคัญแก่คุณภาพชีวิตทางปัญญา สุขภาพทางกายและจิตใจ อันเป็นการวางรากฐานสำคัญเพื่อความเจริญของประเทศ

พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวโปรดเกล้าฯ ให้เจ้าพระยาพระเสด็จสุเรนทราธิบดี (หม่อมราชวงศ์เปีย มาลากุล) ครั้นดำรงยศและบรรดาศักดิ์เป็นพระยาวิสุทธสุริยศักดิ์ เป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการร่วมกับบรรดาข้าราชการในกรมศึกษาธิการ จัดทำโครงการศึกษาสำเร็จและแพร่หลายเมื่อ พ.ศ.2441

ด้วยการจัดการศึกษาไทยระยะแรกที่แพร่หลายทั่วพระราชอาณาจักร มีพระพุทธศาสนาเป็นพื้นฐาน พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ได้ตราประกาศพระบรมราชโองการใน พ.ศ.2441 เรื่องการขยายการศึกษาตามหัวเมืองโดยอาศัยคณะสงฆ์ว่า ให้จัดการตีพิมพ์หนังสือเรียนแบบหลวงทั้งในส่วนที่จะสอนธรรมปฏิบัติและวิชาความรู้ยิ่งขึ้นเป็นอันมาก เพื่อจะพระราชทานแก่ภิกษุสงฆ์ทั้งหลายไว้สำหรับฝึกสอนกุลบุตรทั่วไป และใน พ.ศ.2445 ได้มีพระราชบัญญัติลักษณะปกครองสงฆ์ ร.ศ.120 มีความว่า พระสงฆ์ คณะสงฆ์ทุกระดับชั้น ต้องมีหน้าที่บำรุงการศึกษาในวัด การศึกษาเป็นหน้าที่ประกาศหนึ่งทั่วที่จะพึงจัด

โครงการศึกษาฉบับนี้ถือเป็น “แผนการศึกษา (แห่งชาติ)” ฉบับแรก ซึ่งเข้าใจว่าได้แบบอย่างจากประเทศอังกฤษ เป็นนโยบายการดำเนินงานจัดการศึกษาทุกด้านของกระทรวงธรรมการทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ตั้งแต่ชั้นมูลศึกษาถึงระดับมหาวิทยาลัย ระหว่าง พ.ศ. 2445 – 2461 รัชกาลพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวและต้นรัชกาลพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว ราชการได้ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงและประกาศใช้ แผนการศึกษา หรือ โครงการศึกษา รวม 4 ฉบับ ตามลำดับดังนี้ แผนการศึกษา พ.ศ.2445, พ.ศ.2450, พ.ศ.2452, โครงการศึกษา พ.ศ.

2456 และแก้ไข ฉบับ พ.ศ.2458 การกำหนดแผนการศึกษาแต่ละฉบับ มีผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การจัดการศึกษาและหลักสูตรการศึกษาที่สำคัญหลายประการ เช่น

- ลดมุ่งการศึกษาเพื่อเข้ารับราชการเป็นสำคัญ
- เริ่มนโยบายการจัดการศึกษาขั้นต้นให้เด็กทุกคนทั่วพระราชอาณาจักรได้เรียน จึงมอบให้ กระทรวงมหาดไทยรับผิดชอบการศึกษาตามมณฑล และกระทรวงนครบาลรับผิดชอบ การศึกษาเบื้องต้นในกรุงเทพมหานคร ใน พ.ศ.2453
- สนับสนุนส่งเสริมอาชีพศึกษาและหัตถศึกษา จัดการแสดงศิลปหัตถกรรมของนักเรียน ครั้งแรก และเปิดโรงเรียนเพาะช่าง พ.ศ.2456 เพื่อเตรียมครูตัวนี้
- ประกาศใช้พระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ พ.ศ.2461

การเล่าเรียนลักษณะที่ไม่เป็นแบบแผนในอดีต ได้ค่อย ๆ เปลี่ยนไป กอปรด้วยมิชชันนารีได้ เริ่มเข้ามาตั้งถิ่นฐานในพระนครและต่างจังหวัด กิจการการแพทย์ การพิมพ์และการศึกษาเริ่มขยาย มากขึ้น วิทยาการต่าง ๆ ก้าวหน้าขึ้น วัฒนธรรมไทยเริ่มเบี่ยงเบนไปจากเดิม การพัฒนาการศึกษาของ ประเทศให้ทันกาลสมัยช่วงเวลานั้น ได้พยายามรักษาสืบทอดวัฒนธรรมไว้ด้วย

ในปี พ.ศ.2462 พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว โปรดเกล้าฯ ให้ย้ายกรมธรรมการ ไปรวมอยู่ในสำนักพระราชวังตามประเพณีเดิม เพื่อความสะดวกและเหมาะสมที่ทรงเป็นพุทธ ศาสนูปถัมภก และเปลี่ยนชื่อ กระทรวงธรรมการ เป็น กระทรวงศึกษาธิการ เพื่อให้มีหน้าที่จัด การศึกษาโดยตรงทุกระดับจนถึงอุดมศึกษา ตามที่มีพระราชดำริแยกการบริหารกระทรวงธรรมการ เป็น 2 ภาคมา มีกองบัญชาการ กรมมหาวิทยาลัย และกรมศึกษาธิการ ซึ่งกรมหลังนี้ควบคุมดูแลกอง สารบรรณ, กองสอบไล่วิชา, กรมราชบัณฑิต (เปลี่ยนชื่อเป็น กรมตำรา ใน พ.ศ. 2463) กรมวิสามัญ ศึกษา และกรมสามัญศึกษา

ทศวรรษที่ 3 นี้ วงการศึกษาไทยมีวิวัฒนาการอันควรแก่การจารึก คือ ประกาศใช้ พระราชบัญญัติประถมศึกษา พ.ศ.2464 มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ.2464 สำระสำคัญ คือ บังคับให้เด็กทุกคนที่มีอายุตั้งแต่ 7 ปีบริบูรณ์ เรียนหนังสืออยู่ในโรงเรียนจนอายุ 14 ปีบริบูรณ์ โดยไม่เสียค่าเล่าเรียน รวมทั้งกำหนดโครงการศึกษา พ.ศ.2464 แบ่งการศึกษาออกเป็น 2 ประเภท คือ สามัญศึกษาและวิสามัญศึกษา

ผลการจัดการศึกษาซึ่งเจ้าพระยาธรรมศักดิ์มนตรี (สนั่น เทพหัสดิน ณ อยุธยา) เสนาบดี กระทรวงศึกษาธิการ แจ้งแก่ที่ประชุมอุปราชา และสมุหเทศาภิบาล แผนกระทรวงศึกษาธิการ ความ ว่า ยังไม่สามารถจัดตั้งโรงเรียนได้ครบตามที่กำหนด จึงกำหนดโครงการศึกษาหรือแผนการศึกษา พ.ศ.2464 แบ่งการศึกษาเป็น 2 ประเภท คือ ประถมศึกษาภาคบังคับ ทุกคนต้องเรียนทั้งฝ่ายสามัญ และวิสามัญ ส่วนการศึกษาภาคพิเศษ เรียกว่า มัธยมศึกษา ไม่จำเป็นต้องเรียน อย่งไรก็ตาม แม้

ประกาศพระราชบัญญัติประถมศึกษา พ.ศ.2464 แล้ว ก็มีสามารถบังคับให้เด็กอายุ 7 ปีทุกคนเข้าศึกษาในโรงเรียนได้ทั่วถึง

พระราชบัญญัติประถมศึกษา พ.ศ.2464 เป็นพระราชบัญญัติฉบับแรกและฉบับสำคัญในประวัติศาสตร์การศึกษาของประเทศไทย พระราชดำริของพระองค์ที่ทรงมีพระราชประสงค์ให้ราษฎรได้ศึกษาเล่าเรียนกันโดยทั่วถึง ก็มาได้รับความสำเร็จสมพระราชประสงค์ใน พ.ศ.2464 ด้วยการที่พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัวพระราชโอรสได้ทรงประกาศพระราชบัญญัติประถมศึกษา พ.ศ.2464 นี้ พระราชบัญญัติฉบับที่กล่าวถึงนี้ตราเมื่อ 1 กันยายน 2464 และมีผลบังคับใช้เมื่อ 1 ตุลาคม 2464 ปีเดียวกัน การตั้งและดำเนินการประถมศึกษาใช้เงินศึกษาพลี ซึ่งเรียกเก็บจากชายฉกรรจ์ อยู่ระหว่าง 18 ปี ถึง 60 ปี ความหมายของคำที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาภาคบังคับที่ควรทราบมีดังนี้

1) โรงเรียนประถมศึกษา เป็นได้ทั้งโรงเรียนรัฐบาล โรงเรียนประชาบาลหรือโรงเรียนราษฎร์ สำหรับคำว่า โรงเรียนประชาบาล คือ โรงเรียนที่ประชาชนอำเภอหนึ่งหรือตำบลหนึ่งตั้งและดำรงอยู่ด้วยทุนทรัพย์ของตนเอง หรือที่นายอำเภอตั้งขึ้นและดำรงอยู่ด้วยทุนทรัพย์ของประชาชน และอยู่ในความดูแลของกระทรวงศึกษาธิการ

2) โรงเรียนประชาบาล มีกล่าวไว้ 2 แห่ง แห่งแรกตอนที่มีข้อตกลงระหว่างกระทรวงธรรมการ มหาดไทยและนครบาล ว่าด้วย “จัดระเบียบการศึกษาสำหรับประเทศสยาม” เมื่อ พ.ศ.2454 ตอนนั้นกล่าวถึงโรงเรียนประชาบาลว่า คือโรงเรียนที่อาณาประชาราษฎร์จัดตั้งขึ้น และบำรุงด้วยพิภักดีภาษีอากรเงินส่วย หรือเงินใด ๆ ตามแต่จะหาได้ และอีกแห่งหนึ่งจากพระราชบัญญัติประถมศึกษา พ.ศ.2464 กล่าวถึงโรงเรียนประชาบาลว่าตั้งและดำรงอยู่ได้ด้วยเงินศึกษาพลี จึงทำให้เข้าใจว่า เรื่องของโรงเรียนประชาบาลที่ได้กล่าวไว้ในตอนต้นว่าเป็นข้อประหมตกลงระหว่างเสนาบดี 3 กระทรวง ได้แก่ กระทรวงธรรมการ มหาดไทย และนครบาล ยังกล่าวไว้กว้าง ๆ สุดแต่จะหาเงินก้อนใดมาใช้จ่ายเพื่อการศึกษาประชาบาลก็ได้ทั้งนั้น แม้จะเป็นเงินภาษี เงินสวน และเงินอื่น ๆ แต่ครั้งประกาศใช้พระราชบัญญัติประถมศึกษา 2464 จึงได้กำหนดลงไปแน่นอนว่า เป็นเงินศึกษาพลี

3) การศึกษาภาคบังคับ โครงการศึกษาชาติ พ.ศ.2456 กล่าวถึง การจัดการศึกษาในระหว่างนั้นว่า ในการกำหนดประโยชน์ให้แก่ผู้เรียน การศึกษาจะแบ่งออกเป็น ภาคศึกษาบังคับและภาคศึกษาพิเศษ เฉพาะภาคศึกษาบังคับ ได้กล่าวไว้ว่า “ความรู้ทั้งฝ่ายสามัญศึกษาและวิสามัญศึกษาเพียงใด ซึ่งสมควรให้ราษฎรมีความรู้เป็นพื้นไว้ทุกคน พอให้รู้ผิดชอบชั่วดี รู้วิชากลาง ๆ ไว้สำหรับให้พอแก่ที่จะต้องใช้อยู่ทุกวัน รู้จักที่จะรักษาตัวทั้งส่วนชีวิตร่างกายทรัพย์สินสมบัติและชื่อเสียง ให้พอครอง

ตนเป็นพลเมืองดีได้คนหนึ่ง กับให้รู้จักทำการเลี้ยงชีพตามภูมิลำเนาเหล่าตระกูลของตน” ส่วนภาคศึกษาพิเศษ คือ ความรู้ที่สูงกว่าภาคศึกษาบังคับอันไม่จำเป็นแก่คนทุกคน

4) ประถมศึกษา คำว่าประถมศึกษา ได้กล่าวถึงครั้งแรกเมื่อ พ.ศ.2445 ในโครงการศึกษาฉบับที่ 2 ความว่า “...การศึกษาชั้นนี้จะสอนกลุบุตรตั้งแต่ยังไม่มีความรู้วิชาขึ้นไปจนให้มีความรู้วิชาต่าง ๆ พอสมควรแก่ที่จะมีไว้สำหรับตัวผู้เป็นราษฎรทั่วไป คือ หมายความว่าวิชาความรู้เพียงใด ที่รัฐบาลหวังจะให้ราษฎรทั่วไปรู้ไว้เป็นพื้นฐานสำหรับตัวทุกคน กำหนดไว้เป็นเขตประถมศึกษาไว้เพียงนี้เขตหนึ่ง...” การประถมศึกษาจึงเป็นเรื่องการศึกษาที่ทุกคนต้องรู้ จึงเท่ากับการศึกษาภาคบังคับ เพราะถ้าราษฎรคนใดไม่รับการศึกษาเพื่อให้ตนเองมีความรู้แล้ว ก็ควรจะต้องนำทบัญญัติในพระราชบัญญัติประถมศึกษามาใช้บังคับได้<sup>138</sup>

ในปี พ.ศ.2475 ภายหลังการยึดอำนาจ และเปลี่ยนแปลงการปกครองจากระบอบสมบูรณาญาสิทธิราชย์ มาเป็นระบบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข คณะราษฎรได้กำหนดหลักการศึกษาว่า จะให้การศึกษอย่างเต็มที่แก่ราษฎรและประกาศใช้แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2475

ปลายปี พ.ศ.2484 ถึงกลางปี พ.ศ.2488 ได้เกิดสงครามโลกครั้งที่ 2 ซึ่งมีผลกระทบต่อประเทศไทยทุกด้านเป็นอันมาก การจัดการศึกษา รวมทั้งด้านอื่น ๆ รัฐบาลต้องพยายามประคับประคอง ปรับปรุงในระหว่างนี้และฟื้นฟูภายหลังสงครามสงบ ระหว่างนี้มีการเปลี่ยนแปลงการจัดการศึกษาบางประการ ประกาศใช้ พระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พุทธศักราช 2484 มีผลให้ ประกาศใช้พระราชบัญญัติครู พ.ศ.2488 เป็นฉบับแรก และจัดตั้งคุรุสภาขึ้น และจัดตั้งกรมการฝึกหัดครูและตั้งวิทยาลัยวิชาการศึกษาเพื่อผลิตครูระดับปริญญา

พ.ศ. 2503 – 2505 เป็นช่วงปีที่สำคัญทางการวางแผนการศึกษา และด้านวิชาการ คือ ประกาศใช้แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2503 ทุกระดับ ส่วนการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของครู ได้ยกเลิกสอบวิชาครูพิเศษมูล (พ.) และครูพิเศษประถม (พ.ป.) ใน พ.ศ.2504 เปลี่ยนมาสอบวิชาครูประกาศนียบัตรวิชาการศึกษา (ป.กศ.) จัดอบรมครูฤดูร้อน (อ.ศ.ร.) และจัดสอบวิชาครูทางไปรษณีย์ และสอบครูประจำการที่ไม่มีวุฒิในพ.ศ.2505

พ.ศ. 2504 – 2509 มีความชัดเจนในการกระจายการบริหารจัดการศึกษาระดับประถมศึกษาให้องค์กรส่วนท้องถิ่นดูแล โดยโอนโรงเรียนประชาบาลในเขตเทศบาลนครกรุงเทพและเทศบาลนครธนบุรี ให้เทศบาลทั้งสองแห่งดำเนินการตั้งแต่ พ.ศ.2504 ต่อมาโอนโรงเรียนประชาบาลในเขต

<sup>138</sup> เรื่องเดียวกัน, 99.

เทศบาลทั่วประเทศให้เทศบาลจัดการบริหารใน พ.ศ.2506 และโอนการประถมศึกษาจากกระทรวงศึกษาธิการไปสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด กระทรวงมหาดไทย ใน พ.ศ.2509

พระราชบัญญัติประถมศึกษา พ.ศ.2523 นับแต่พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 6 ทรงประกาศใช้พระราชบัญญัติประถมศึกษา พ.ศ.2464 เป็นครั้งแรก มีผลบังคับใช้ให้เด็กไทยทั้งชายและหญิงต้องเข้าศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาในการศึกษาภาคบังคับ เป็นเวลา 6 ปีมาแล้ว พระราชบัญญัติประถมศึกษาฉบับแรกและฉบับต่อ ๆ มา ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติมหลายครั้ง จนถึงครั้งสุดท้าย พ.ศ.2523 เรียงตามลำดับดังนี้

1. พระราชบัญญัติประถมศึกษา พุทธศักราช 2464
2. พระราชบัญญัติประถมศึกษา แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ.2473
3. พระราชบัญญัติประถมศึกษา พุทธศักราช 2478
4. พระราชบัญญัติประถมศึกษา (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2483
5. พระราชบัญญัติประถมศึกษา (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2505
6. พระราชบัญญัติประถมศึกษา (ฉบับที่ 4) พ.ศ.2509
7. พระราชบัญญัติประถมศึกษา (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2521
8. พระราชบัญญัติประถมศึกษา พ.ศ.2523

พระราชบัญญัติประถมศึกษา พ.ศ.2523 นับเป็นการเปลี่ยนแปลงยิ่งใหญ่ทางการศึกษาระดับพื้นฐาน คือ เปลี่ยนโครงสร้างของการประถมศึกษาเสียใหม่ แต่เดิมนั้นการศึกษาระดับนี้ จะมีผู้จัดหลายฝ่ายด้วยกัน คือ รัฐบาล เทศบาล และเอกชน ของฝ่ายรัฐบาลยังแยกผู้จัดออกเป็นกระทรวงศึกษาธิการส่วนหนึ่ง เรียกว่าโรงเรียนรัฐบาล สังกัดกรมสามัญศึกษา ส่วนกระทรวงมหาดไทยจัดเรียกว่าโรงเรียนประชาบาล สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด กรมการปกครอง เมื่อการศึกษาในระดับนี้มีการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญ จึงควรกล่าวถึงเรื่องการเปลี่ยนแปลงและเหตุผลของการเปลี่ยนแปลงไว้บ้าง หลังจากนั้นจึงจะพูดถึงเนื้อหาสาระของพระราชบัญญัติ

การเปลี่ยนแปลงและเหตุผลของการเปลี่ยนแปลง

1. การเปลี่ยนแปลงด้วยเหตุผลทางการเมือง

นับตั้งแต่ พ.ศ.2509 เป็นต้นมาจนถึง พ.ศ.2523 เป็นเวลาประมาณ 14-15 ปี การศึกษาประชาบาลหรือการศึกษาระดับประถมศึกษาส่วนท้องถิ่นได้ถูกโอนไปอยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของกรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย ทั้งนี้เนื่องมาจาก พ.ศ.2502 รัฐบาลสมัยจอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ เป็นนายกรัฐมนตรี มีนโยบายโอนโรงเรียนประถมศึกษาบางประเภท ได้แก่ โรงเรียนประชาบาลไปสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดของกระทรวงมหาดไทย ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการส่วนจังหวัด พ.ศ.2498 การเตรียมการได้กระทำอยู่หลายปีจึงได้โอนโรงเรียนประชาบาลไปอยู่

ในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด รวม 71 จังหวัด จำนวน 24,150 โรงเรียน แต่ยังมีเหลือไว้ 357 โรงเรียน ให้สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อประโยชน์ของการดำรงและพัฒนามาตรฐานการศึกษา ต่อมา พ.ศ.2523 ได้มีพระราชบัญญัติโอนกิจการบริหารโรงเรียนประชาบาลขององค์การบริหารส่วนจังหวัด และโรงเรียนประถมศึกษาของกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ไปเป็นของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2523 ผลของพระราชบัญญัติ โดยเฉพาะฉบับหลังทำให้โรงเรียนประชาบาลทั้งหมดทั่วประเทศ โอนกลับไปสังกัดกระทรวงศึกษาธิการใหม่อีกครั้ง

## 2. การเปลี่ยนแปลงด้วยเหตุผลตามกฎหมายหรือพระราชบัญญัติ

เหตุผลของการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ปรากฏอยู่ในหมายเหตุ ท้ายพระราชบัญญัติประถมศึกษา ว่า “โดยที่กฎหมายว่าด้วยประถมศึกษาฉบับปัจจุบัน ได้ประกาศใช้มาเป็นเวลาถึง 45 ปีแล้ว และแม้จะได้มีการแก้ไขเพิ่มเติมกฎหมายดังกล่าวในเวลาต่อมาถึง 4 ครั้งแล้วก็ตาม แต่ก็ยังไม่เหมาะสมกับกาลสมัย เพราะสภาพการของบ้านเมืองได้เปลี่ยนแปลงไปเป็นอันมาก ประกอบกับได้มีการจัดตั้งสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติขึ้นในกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อดำเนินการเกี่ยวกับการประถมศึกษา และได้มีการโอนโรงเรียนประชาบาลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดและโรงเรียนประถมศึกษาของกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการไปเป็นของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ในโอกาสนี้สมควรปรับปรุงกฎหมายว่าด้วยการศึกษาเพื่อให้เหมาะสมยิ่งขึ้น จึงจำเป็นต้องตราพระราชบัญญัตินี้ขึ้น”

ช่วงทศวรรษที่ 4 พระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว เสด็จขึ้นครองราชย์สมบัติ ทรงเป็นนักปกครองที่มีพระราชหฤทัยกว้างอย่างที่สุด ทรงพระราชดำริเกี่ยวกับการจัดการศึกษาว่า การศึกษาไม่ควรแยกจากชีวิต กรมธรรมการ จึงได้กลับมารวมกับกระทรวงศึกษาธิการและเปลี่ยนชื่อเป็นกระทรวงธรรมการ ดังเดิม มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการศึกษา ธรรมการและศิลปกรรม มีหน่วยในสังกัด คือ กองบัญชาการกระทรวง, กรมศึกษาธิการ (ประกอบด้วยกรมสามัญศึกษา, กรมวิสามัญศึกษา, และกรมตำรา) กรมมหาวิทยาลัย และกรมธรรมการ

กระทรวงธรรมการได้ตั้งกรมวิชาธิการ เมื่อ พ.ศ.2472 มีส่วนราชการในสังกัด คือ กองกลาง กองสถิติและรายงาน, กองสอบไล่, กองแบบเรียน และกองโรงพิมพ์ เน้นไปทางวิชาการ ต่างกับกรมศึกษาธิการ ที่มีหน้าที่จัดการศึกษาของชาติ ในปี พ.ศ. 2474 โปรดให้ยุบกรมสามัญศึกษาและกรมวิสามัญศึกษา แต่คงงานไว้ในกรมศึกษาธิการตามเดิม ด้วยวิกฤตเศรษฐกิจ

ในปี พ.ศ.2475 ภายหลังจากการยึดอำนาจ และเปลี่ยนแปลงการปกครองจากระบอบสมบูรณาญาสิทธิราชย์ มาเป็นระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข คณะราษฎรได้กำหนดหลักการจัดการศึกษาว่า จะให้การศึกษาย่างเต็มที่แก่ราษฎร และประกาศใช้แผนการ

ศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2475 แบ่งประถมศึกษา เป็น 6 ปี สามัญศึกษา 4 ชั้น วิสามัญศึกษา 2 ชั้น  
สรุปสาระสำคัญ คือ

- จะประกาศใช้พระราชบัญญัติประถมศึกษาทั้งกรุงเทพมหานครและหัวเมือง
- จัดตั้งฝึกหัดครูทุกประเภททุกชั้นจนพอ
- จัดตั้งโรงเรียนวิสามัญศึกษา ทั้งแผนกสิกกรรม อุตสาหกรรม และพาณิชยกรรม
- จัดให้มหาวิทยาลัยทั้งในกรุงเทพมหานครและหัวเมืองสอนชั้นปริญญาได้ทัดเทียมกับ  
นานาประเทศ
- จัดเครื่องอุปกรณ์การศึกษาให้แพร่หลาย
- จะอุปถัมภ์ศาสนาอันเป็นปัจจัยในการอบรมมนุษยธรรม

ในปี พ.ศ. 2476 มีพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม กระทรวงธรรมการ  
แบ่งส่วนราชการเป็น สำนักเลขาธิการรัฐมนตรี, สำนักงานปลัดกระทรวง, กรมธรรมการ, กรมพล  
ศึกษา, กรมมหาวิทยาลัย, รวมทั้งโอนโรงเรียนประชาบาลที่อยู่ในเขตเทศบาลให้เทศบาลรับไปจัด  
การศึกษา

ในปี พ.ศ. 2478 ประกาศใช้พระราชบัญญัติประถมศึกษาทุกตำบล และ พ.ศ.2479  
ประกาศใช้แผนการศึกษาแห่งชาติ จัดประถมเป็น 4 ปี จัดมัธยมตอนต้น 3 ปี มัธยมตอนปลาย 3 ปี  
ส่วนผู้ที่ประสงค์จะเรียนต่อระดับอุดมศึกษาและมหาวิทยาลัย ให้เรียนเตรียมอุดมศึกษา 2 ปี และจัด  
ให้อาชีวศึกษารับช่วงจากสามัญศึกษาทุกระดับ

เนื่องด้วยช่วงเวลานี้เศรษฐกิจตกต่ำทั่วโลก รวมทั้งประเทศไทยด้วย มีผลกระทบที่สำคัญ เช่น  
ยุบโรงเรียนบางแห่ง ดุลข้าราชการและผู้บริหารโรงเรียนออกจากราชการก่อนกำหนด พระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัวทรงแสดงความห่วงใยราชการและราษฎรตลอดมา ทรงลดรายได้ที่รัฐบาลถวาย  
พระคลังข้างที่ ทรงลดเงินเสด็จประพาส และทรงลดบำเหน็จบำนาญในพระราชสำนัก พระองค์โปรด  
ให้เลิกเก็บ เงินศึกษาพลี ที่เคยเก็บจากราษฎร โดยรัฐบาลจ่ายเงินอุดหนุนแก่โรงเรียนประชาบาลเอง

ปลายปี พ.ศ.2484 ถึงกลางปี พ.ศ.2488 ได้เกิดสงครามโลกครั้งที่ 2 ซึ่งมีผลกระทบต่อ  
ประเทศไทยทุกด้านเป็นอันมาก การจัดการศึกษา รวมทั้งด้านอื่น ๆ รัฐบาลต้องพยายาม  
ประคับประคอง ปรับปรุงในระหว่างนี้และฟื้นฟูภายหลังสงครามสงบ ระหว่างนี้มีการเปลี่ยนแปลงการ  
จัดการศึกษาบางประการ ที่ควรกล่าวถึงคือ ประกาศใช้ พระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง  
กรม พุทธศักราช 2484 มีผลให้

- เปลี่ยนชื่อ กระทรวงธรรมการ เป็น กระทรวงศึกษาธิการ
- ยุบกรมวิชาการ เปลี่ยนเป็น กรมอาชีวศึกษา เพื่อดูแลจัดการอาชีวศึกษาเพียงด้านเดียว  
ให้ก้าวหน้าขึ้น
- เปลี่ยนชื่อ กรมธรรมการ เป็น กรมการศาสนา



- มีหน่วยงานในสังกัด 8 กรม คือ สำนักงานเลขาธิการรัฐมนตรี, สำนักงานปลัดกระทรวง, กรมการศาสนา, กรมพลศึกษา, กรมมหาวิทยาลัย, กรมศิลปากร (โอนไปสังกัดสำนักงานนายกรัฐมนตรี เมื่อ พ.ศ.2485) กรมสามัญศึกษา, และกรมอาชีวศึกษา
  - ประกาศใช้พระราชบัญญัติครู พ.ศ.2488 เป็นฉบับแรก และจัดตั้งครูสภาขึ้น
- ระยะเวลา 20 ปีนี้ การจัดการศึกษาของไทยมีการปรับปรุงและพัฒนาในทุกด้านทุกระดับ ภายหลังจากที่การประกาศใช้ แผนการศึกษาชาติ พ.ศ.2494 มีผลให้แบ่งการศึกษาออกเป็น 5 ชั้น ได้แก่ อนุบาล, ประถมศึกษา (ป.1-4) มัธยมศึกษา แบ่งเป็น 3 สาย คือ สามัญศึกษา (3 ปี) วิสามัญศึกษา (ตอนต้น 3 ปี, ตอนปลาย 2 ปี) มัธยม อาชีวศึกษา (ตอนละไม่เกิน 3 ปี) เตรียมอุดมศึกษา (2 ปี)

การแสวงหารูปแบบการพัฒนาการศึกษาช่วงเวลานี้ ได้รับความช่วยเหลือจากต่างประเทศ ซึ่งดำเนินการในลักษณะโครงการพัฒนาการศึกษาต่าง ๆ หลายโครงการต่อเนื่องกันมา และบางโครงการเกิดขึ้นหลัง พ.ศ.2503 รวมทั้งช่วงเวลานี้รัฐบาลส่งข้าราชการและบุคลากรจำนวนมากไปศึกษาต่อต่างประเทศ เพื่อร่วมกันพัฒนาการศึกษาของไทย

มีการเปลี่ยนแปลงการจัดการศึกษาที่สำคัญ ระหว่าง พ.ศ.2495 – 2515 หลังประกาศใช้พระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ.2494 มีผลให้

- จัดตั้งกระทรวงวัฒนธรรมขึ้นและโอนกรมการศาสนาไปสังกัดกระทรวงวัฒนธรรมใน พ.ศ.2495
- จัดตั้งกรมวิชาการขึ้นใหม่อีกครั้งใน พ.ศ.2495 เพื่อบริหารงานด้านวิชาการโดยเฉพาะ หม่อมหลวงปิ่น มาลากุล ครั้งดำรงตำแหน่งปลัดกระทรวงศึกษาธิการได้รักษาการในตำแหน่งอธิบดีกรมวิชาการคนแรก เบื้องต้นการก่อตั้งแบ่งส่วนราชการออกเป็น 5 กอง ได้แก่ สำนักงานเลขาธิการกรม, กองการวิจัย, กองอุปกรณ์การศึกษา, กองเผยแพร่การศึกษา และกองตำรา
- เปลี่ยนชื่อ กรมประชาศึกษา เป็นกรมสามัญศึกษา ส่วนกรมสามัญศึกษา เปลี่ยนชื่อเป็น กรมวิสามัญศึกษา

ใน พ.ศ.2495 กระทรวงศึกษาธิการมีหน่วยงานในสังกัด คือ สำนักงานเลขาธิการรัฐมนตรี, สำนักปลัดกระทรวง, กรมพลศึกษา, กรมวิชาการ, กรมมหาวิทยาลัย, กรมสามัญศึกษา, กรมวิสามัญศึกษา และกรมอาชีวศึกษา หลังจากนั้นได้ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอีกหลายด้าน เช่น

จัดตั้งกรมการฝึกหัดครูและตั้งวิทยาลัยวิชาการศึกษา เพื่อผลิตครูระดับปริญญา เมื่อ พ.ศ. 2497 ประกาศใช้ พระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ พุทธศักราช 2497

พ.ศ. 2501 มีพระราชบัญญัติยุบเลิกกระทรวงวัฒนธรรม โอนงานของกระทรวงวัฒนธรรม ได้แก่ กรมศาสนาและกรมศิลปากร มาสังกัดกระทรวงศึกษาธิการตามเดิมยุบกรมวัฒนธรรมเป็นกองวัฒนธรรม สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการในปีนี้ กระทรวงศึกษาธิการได้แบ่งส่วนราชการเป็น 13 หน่วยงาน ได้แก่ สำนักงานเลขาธิการรัฐมนตรี, สำนักงานปลัดกระทรวง, กรมสามัญศึกษา,

กรมวิสามัญศึกษา, กรมอาชีวศึกษา, กรมการฝึกหัดครู, กรมพลศึกษา, กรมวิชาการ, กรมศิลปากร, กรมศาสนา, กรมมหาวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากรและมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

พ.ศ. 2502 ได้มีการจัดตั้งหน่วยงานทางการศึกษาเพื่อวางแผนการศึกษาทุกระดับ คือ สภาการศึกษาแห่งชาติขึ้นและโอนกรมมหาวิทยาลัยไปสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี

พ.ศ. 2503 – 2505 เป็นช่วงปีที่สำคัญทางการวางแผนการศึกษา และด้านวิชาการ คือ ประการศุใช้แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2503 ปรับปรุงหลักสูตรการศึกษา พุทธศักราช 2503 ทุกระดับ และขยายการศึกษาภาคบังคับเป็น 7 ปี มีการจัดทดลองโรงเรียนมัธยมแบบประสม ส่วนการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของครูได้ยกเลิกสอบวิชาครูพิเศษมูล (พ.) และครูพิเศษประถม (พ.ป.) ใน พ.ศ.2504 และเปลี่ยนมาสอบวิชาครูประกาศนียบัตรวิชาการศึกษา (พ.กศ.) จัดอบรมครูฤดูร้อน (อ.ศ.ร.) และจัดสอบวิชาครูทางไปรษณีย์และสอบครูประจำการที่ไม่มีวุฒิในพ.ศ.2505

พ.ศ. 2504 – 2509 มีความพยายามที่ชัดเจนในการกระจายการบริหารจัดการศึกษาระดับ ประถมศึกษาให้องค์กรส่วนท้องถิ่นดูแล โดยโอนโรงเรียนประชาบาลในเขตเทศบาลกรุงเทพมหานคร และเทศบาลนครธนบุรี ให้เทศบาลทั้งสองแห่งดำเนินการตั้งแต่ พ.ศ. 2504 ต่อมาโอนโรงเรียนประชาบาลในเขตเทศบาลทั่วประเทศให้เทศบาลจัดการบริหารใน พ.ศ. 2506 และโอนการประถมศึกษาจากกระทรวงศึกษาธิการไปสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด กระทรวงมหาดไทย ใน พ.ศ.2509

ช่วง พ.ศ.2515 และก่อนหน้านั้น กระทรวงศึกษาธิการมีการเปลี่ยนแปลงการจัดการศึกษาที่สำคัญ เช่น การฝึกหัดครูเป็นไปในลักษณะตอบสนองความต้องการของครูในภาวะที่ขาดแคลนและจัดตั้งมหาวิทยาลัยขึ้นหลายแห่ง อย่างไรก็ตาม นับแต่ พ.ศ.2503 – 2515 และอีกหลายปีต่อจากนี้ มีการผลิตนักเรียนหรือนักศึกษาฝึกหัดครูจำนวนมาก แต่เมื่อสำเร็จการศึกษา จำนวนไม่น้อยไม่มีงานทำจึงลดความนิยมลง

ระหว่าง พ.ศ.2516 – 2519 ได้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางความคิดอย่างสำคัญ กล่าวคือ นักเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย นิสิต นักศึกษาส่วนมากในมหาวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยทั่วประเทศให้ความสนใจเหตุการณ์บ้านเมือง ซึ่งบางส่วนได้รับการสนับสนุนจากต่างประเทศ การสู้รบของกองกำลังบางกลุ่มกับฝ่ายรัฐบาลดำเนินไปอย่างสร้างความวิตกกังวลของคนไทยทั้งประเทศ การจัดการศึกษาระหว่างช่วงเวลาดังกล่าวและหลังจากนั้น จำเป็นต้องเร่งด่วนต้องปรับเปลี่ยนองค์กร แผนการศึกษาแห่งชาติ การพัฒนาหลักสูตรการศึกษา และอื่น ๆ ให้ทันกระแสของสังคมและเยาวชนไทยในครั้งนั้น

พ.ศ. 2520 ประกาศใช้ แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2520 จัดระบบการศึกษาเป็น 6 : 3 : 3 คือ ประถมศึกษา ( 6 ปี) มัธยมศึกษาตอนต้น (3 ปี) มัธยมศึกษาตอนปลาย (3 ปี) รวมทั้งมีพระราชกฤษฎีกาแบ่งท้องที่กระทรวงศึกษาธิการ ออกเป็น 13 เขต

พ.ศ. 2521 ประกาศใช้ หลักสูตรประถมศึกษา พุทธศักราช 2521 และหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้น พุทธศักราช 2521

พ.ศ.2523 จัดตั้งหน่วยงานระดับกรม 2 หน่วยงาน คือ 1) สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (กค.) ทำหน้าที่บริหารงาน วิเคราะห์มาตรฐานของข้าราชการครู และจัดระบบบริหารราชการการศึกษาให้เหมาะสมมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น 2) สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (สพช.) โดยรับโอนงานการศึกษาประชาบาลที่เคยโอนไปยังองค์การบริหารส่วนจังหวัด กระทรวงมหาดไทย กับรับโอนโรงเรียนประถมศึกษาบางแห่งที่เคยสังกัดกรมสามัญศึกษา มารวมอยู่ในหน่วยงานใหม่ของกระทรวงศึกษาธิการ

กระทรวงศึกษาธิการแยกอำนาจหน้าที่การบริหารงานบุคคลออกจากคุรุสภา มาให้เป็นการของกระทรวงศึกษาธิการเอง โดยมีคณะบุคคลคณะหนึ่งดำเนินการ ซึ่งคณะบุคคลนั้น เรียกว่า “คณะกรรมการข้าราชการครู” ชื่อย่อว่า “ก.ค.” คณะกรรมการชุดนี้เองจะเป็นผู้กระทำหน้าที่แทน ก.พ. และคุรุสภา “ในกรณีที่น่ากฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือนมาใช้บังคับตามวรรคหนึ่ง ให้บรรดาอำนาจหน้าที่ของ ก.พ. เป็นอำนาจหน้าที่ของ ก.ค.” ซึ่งอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการข้าราชการครู (ก.ค.) มีด้วยกัน 9 ประการ ดังนี้

- 1) เสนอแนะและให้คำปรึกษาแก่รัฐมนตรีเกี่ยวกับนโยบายการบริหารงานบุคคล และการจัดระบบราชการในหน่วยงานทางการศึกษา
- 2) ออกกฎ ก.ค.และระเบียบเพื่อปฏิบัติการตามพระราชบัญญัตินี้ กฎ ก.ค. เมื่อได้รับอนุมัติจากคณะรัฐมนตรีและประกาศในราชกิจจานุเบกษาแล้ว ให้ใช้บังคับได้
- 3) ติความและวินิจฉัยปัญหาที่เกิดขึ้นเนื่องจากการใช้บังคับพระราชบัญญัตินี้ มติของ ก.ค. เมื่อได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีแล้ว ให้ใช้บังคับได้
- 4) ควบคุม ดูแล ตรวจสอบ แนะนำชี้แจง เพื่อให้หน่วยงานทางการศึกษาและกรมปฏิบัติการตามพระราชบัญญัตินี้ ในการนี้ให้มีอำนาจเรียกเอกสารและหลักฐานจากหน่วยงานทางการศึกษาและกรม ให้ผู้แทนหน่วยงานทางการศึกษาหรือกรม ข้าราชการหรือบุคคลใด มาชี้แจงข้อเท็จจริงและให้มีอำนาจออกระเบียบให้หน่วยงานทางการศึกษาและกรม รายงานเกี่ยวกับการสอบ การบรรจุ การแต่งตั้ง การเลื่อนขั้นเงินเดือน การดำเนินการทางวินัยและการลาออกจากราชการ ตลอดจนรายงานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในลักษณะหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่ง และเกี่ยวกับทะเบียนประวัติของข้าราชการครูไปยัง ก.ค.

5) รายงานนายกรัฐมนตรีในกรณีที่ปรากฏว่าหน่วยงานทางการศึกษา กรม อ.ก.ค.กรม หรือ อ.ก.ค. จังหวัดใด หรือผู้มีหน้าที่ปฏิบัติตามพระราชบัญญัตินี้ ไม่ปฏิบัติตามพระราชบัญญัตินี้ หรือ ปฏิบัติการโดยไม่เหมาะสม เพื่อนายกรัฐมนตรีจะได้พิจารณาและสั่งการต่อไป

6) รักษาทะเบียนประวัติข้าราชการครู

7) รับรองคุณสมบัติของผู้ได้รับปริญญาหรือประกาศนียบัตรวิชาชีพเพื่อประโยชน์ในการบรรจุ และแต่งตั้งข้าราชการครูและกำหนดอัตราเงินเดือนที่ควรได้รับ ทั้งนี้โดยคำนึงถึงอัตราเงินเดือนตามที่ คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนกำหนดสำหรับปริญญาหรือประกาศนียบัตรวิชาชีพเดียวกันด้วย

8) กำหนดอัตราค่าธรรมเนียมในการปฏิบัติการปฏิบัติการตามพระราชบัญญัตินี้

9) ปฏิบัติการอื่นตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัตินี้และกฎหมายอื่น

อำนาจหน้าที่ทั้ง 9 ประการ ปฏิบัติอยู่ภายในขอบเขตของข้าราชการครู กระทรวงศึกษาธิการ เท่านั้น ไม่เกี่ยวกับข้าราชการพลเรือนประเภทอื่น จึงมีอำนาจหน้าที่แคบกว่าพระราชบัญญัติระเบียบ ข้าราชการพลเรือน และทั้งบางสิ่งบางอย่างคงต้องดำเนินการตามกฎหมายที่พระราชบัญญัติระเบียบ ข้าราชการพลเรือนกำหนดไว้ ดังเช่น การกำหนดอัตราเงินเดือน คุณสมบัติของผู้สำเร็จการศึกษาได้รับ ปริญญาหรือประกาศนียบัตร

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู มีเลขาธิการ ก.ค. เป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการและ บริหารราชการ อำนาจหน้าที่ของสำนักงาน ก.ค. ดังนี้

1) เป็นเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการดำเนินงานในหน้าที่ของ ก.ค.

2) วิเคราะห์และวิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครู และการจัดระบบ ราชการในหน่วยงานทางการศึกษาเพื่อเสนอ ก.ค. และผู้ซึ่งเกี่ยวข้อง

3) ติดตามและตรวจสอบการปฏิบัติการตามพระราชบัญญัติของหน่วยงานทางการศึกษา กรม อ.ก.ค. กรม และ อ.ก.ค. จังหวัด และเสนอ ก.ค.

4) จัดทำรายงานประจำปีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครูเสนอ ก.ค.

5) ปฏิบัติการอื่นตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัตินี้ และกฎหมายอื่นและตามที่ ก.ค.

มอบหมาย<sup>139</sup>

ส่วนสำนักงานเลขาธิการรัฐมนตรี จัดอยู่ในบังคับบัญชาของรัฐมนตรีว่าการ กระทรวงศึกษาธิการ ครูสภา เป็นสภาในกระทรวงศึกษาธิการ และสถาบันส่งเสริมการสอน วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เป็นสถาบันของรัฐ และถือเป็นนิติบุคคลในกระทรวงศึกษาธิการ

<sup>139</sup> เรื่องเดียวกัน, 307-313.

ทั้งนี้ ในพ.ศ. 2538 กรมการฝึกหัดครู ได้เปลี่ยนเป็น สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ ตามพระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ พ.ศ. 2538

ช่วงทศวรรษที่ 12 ถึงปัจจุบัน (พ.ศ. 2546 – 2565) 130 ปี กระทรวงศึกษาธิการ กล่าวได้ว่าพลังสำคัญยิ่งในพัฒนาการศึกษาไทยให้วิวัฒนาการได้ถึงทุกวันนี้ ด้วยพระมหากรุณาธิคุณของพระมหากษัตริย์ไทยนับแต่อดีต โดยเฉพาะในพระบรมราชจักรีวงศ์และพระบรมวงศานุวงศ์ทุกพระองค์ ซึ่งทรงตระหนักในความสำคัญของการศึกษา ทรงปฏิบัติพระราชกรณียกิจ พระกรณียกิจทางการศึกษาเป็นอันมาก ทรงส่งเสริมการจัดการศึกษาให้ทัดเทียมอารยประเทศและช่วยเหลือในบางพื้นที่ ในบางถิ่นซึ่งทุรกันดารเป็นพิเศษ จนเป็นที่ประจักษ์ในนานประเทศ องค์การการศึกษา วิทยาศาสตร์และวัฒนธรรมแห่งสหประชาชาติ (ยูเนสโก) ได้ประกาศยกย่องพระเกียรติคุณมาโดยลำดับ

อย่างไรก็ตาม ไม่ว่าประเทศไทยจะปกครองด้วยระบอบใด ระบอบสมบูรณาญาสิทธิราชย์หรือระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขในการปฏิรูปการศึกษา ซึ่งขับเคลื่อนการจัดการศึกษาอย่างเร่งด่วน ที่ผ่านมานั้น เกิดขึ้นทุกกาลสมัยตามความจำเป็นเพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ทั้งปฏิรูปปรับเปลี่ยนการแบ่งส่วนราชการ หน่วยงานรับผิดชอบปฏิรูปแผนการศึกษาแห่งชาติ จัดทำโครงการสำคัญ ๆ ฯลฯ

การปฏิรูประบบราชการกระทรวงศึกษาธิการครั้งสำคัญในช่วงทศวรรษนี้ เกิดจากการปรับปรุงโครงสร้างส่วนราชการตาม พระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 3 ตุลาคม 2545 เป็นต้นมา มีการเปลี่ยนแปลงจัดตั้งกระทรวงแบ่งออกเป็น 20 กระทรวง เพื่อลดความซ้ำซ้อนของงาน ให้ระบบการบริหารงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ได้ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งระบบ นับตั้งแต่วันที่ 7 กรกฎาคม 2546 เป็นต้นไป โครงสร้างของกระทรวงศึกษาธิการเดิม เป็น 5 องค์กรหลัก ประกอบด้วย

1. สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
2. สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา
3. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
4. สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา
5. สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

ในการนี้ ได้ปรับโครงสร้างหน่วยงานระดับสำนัก เพื่อมีภารกิจเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ของกระทรวงศึกษาธิการ มีระบบบริหารงานที่ทันสมัย มีกลไกการทำงานร่วมกับระหว่างองค์กรหลักและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

### ผลกระทบภายหลังการเปลี่ยนแปลงสังคมและการปรับปรุงโครงสร้างส่วนราชการ

บทบาทศึกษาธิการจังหวัด พ.ศ.2559 – 2560 ได้เริ่มต้นมีการเปลี่ยนแปลงการบริหารงานส่วนภูมิภาค จากอดีตมีการตั้งหน่วยงานเสมือนตัวแทนกระทรวงศึกษาทางด้านการศึกษา ระดับจังหวัด ชื่อว่า ธรรมการจังหวัด เมื่อ พ.ศ.2452 และเปลี่ยนชื่อเป็น ศึกษาธิการจังหวัดและศึกษาธิการอำเภอในช่วงเวลาที่ชื่อกระทรวงเปลี่ยนเป็นกระทรวงศึกษาธิการครั้งกระทรวงศึกษาธิการโอนงานการประถมศึกษาไปยังองค์การบริหารส่วนจังหวัด ใน พ.ศ.2509 มีหัวหน้าส่วนการศึกษาจังหวัด ดูแลในระดับจังหวัดและหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอดูแลในระดับอำเภอ ศึกษาธิการจังหวัดและศึกษาธิการอำเภอ จึงมีบทบาทการบริหารเฉพาะโรงเรียนมัธยมศึกษาและโรงเรียนเอกชน (ครั้งนั้นเรียกโรงเรียนราษฎร์)

ต่อมามีการโอนโรงเรียนประถมศึกษาที่สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมาให้หน่วยงานที่ตั้งใหม่ของกระทรวงศึกษาธิการ คือ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ รูปแบบการบริหารงานมีคณะกรรมการระดับชาติ จังหวัด อำเภอและกลุ่มโรงเรียน บทบาทของศึกษาธิการจังหวัดเป็นกรรมการ ออกค.จังหวัดโดยตำแหน่ง ระยะต่อมามีสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดในทุกจังหวัดดูแลโรงเรียนมัธยมศึกษาของจังหวัด

พ.ศ.2542 มีพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 กำหนดให้มีเขตพื้นที่การศึกษา รับผิดชอบการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระเบียบแรกรับผิดชอบทั้งประถมศึกษาและมัธยมศึกษา โดยยุบตำแหน่งศึกษาธิการจังหวัด ผู้อำนวยการประถมศึกษาจังหวัด (เดิมเรียก หัวหน้าส่วนการศึกษาจังหวัด) และสามัญศึกษาจังหวัด

พ.ศ.2553 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้แยกการบริหารโรงเรียนสองระดับออกจากกัน จัดตั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา (ปัจจุบัน พ.ศ.2567 มี 183 เขต) และสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา (ปัจจุบัน พ.ศ.2567 มี 62 เขต)

จากคำสั่งหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ที่ 19/2560 เรื่อง การปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการในภูมิภาค กำหนดให้แต่ละจังหวัดมีคณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัด โดยผู้ว่าราชการจังหวัดหรือรองผู้ว่าราชการจังหวัดที่ได้รับมอบหมายเป็นประธานกรรมการศึกษาธิการจังหวัดเป็นกรรมและเลขานุการรับผิดชอบการบริหารงานการศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งหมด ทั้งยังมีศึกษาธิการภาค 18 ภาค ดูแลกรอบนโยบาย วางระบบในการบริหารงานระดับภาค

การแบ่งส่วนราชการใหม่ครั้งนี้ หากมีการพิจารณาขอขยายการปฏิบัติงานให้ชัดเจน ไม่ซ้ำซ้อนกันเพื่อเกิดผลดี มีความก้าวหน้าแก่การศึกษาส่วนภูมิภาคก็จะเป็นเรื่องที่ดีงามสมเจตนารมณ์

หน่วยงานที่เคยมีบทบาทดูแลการศึกษาระดับอุดมศึกษา หรือมหาวิทยาลัยที่ผ่านมา บางช่วงเวลาสังกัดกรมมหาวิทยาลัย กระทรวงศึกษาธิการ บางช่วงเวลาสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี และ

ต่อมาได้สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย อย่างไรก็ตาม งานอุดมศึกษาได้กลับมาสังกัดกระทรวงศึกษาธิการอีกครั้ง ตั้งขึ้นเป็นสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เมื่อ พ.ศ.2546 รวมเป็น 1 ใน 5 องค์กรหลักของกระทรวง ลักษณะเฉพาะของสถาบันการศึกษาต่างจากสถานศึกษาระดับอื่น ๆ เหมาะสมที่จะเป็นอิสระแยกออกจากกระทรวงศึกษาธิการ ในพ.ศ.2562 จึงได้ปรับเปลี่ยนการแบ่งส่วนราชการ โดยรวมกับสำนักงานทางด้านวิจัยและนวัตกรรม ตั้งเป็นกระทรวงใหม่ชื่อว่า กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

ปี พ.ศ.2565 กระทรวงศึกษาธิการ มีองค์กรหลัก 4 องค์กร คือ

1. สำนักงานปลัดกระทรวง ซึ่งมีหน่วยงานสำคัญระดับกรมในอยู่สังกัด มีผู้บริหารสูงสุดเป็นตำแหน่งเลขาธิการ ได้แก่

- 1) สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 2) สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย
- 3) สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

2. สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา
3. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
4. สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

รวมทั้งมีองค์กรในกำกับ ได้แก่

- สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา
- สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา
- สำนักงานลูกเสือแห่งชาติ
- สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
- สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน)
- โรงเรียนมหิตวิทยานุสรณ์ (องค์การมหาชน)
- สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)

กระทรวงศึกษาธิการในปัจจุบันมีประวัติสืบเนื่องจากการกระทรวงธรรมการ ซึ่งมีภารกิจด้านการศึกษา จัดการเรียนรู้แก่เด็ก เยาวชนและบุคคลทุกระดับ ทุกวัย อันเป็นหนทางไปสู่การมีปัญญาพัฒนาตนเอง สังคมและประเทศชาติมาอย่างยาวนาน<sup>140</sup>

<sup>140</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, 13 ทศวรรษ 130 ปี กระทรวงศึกษาธิการ (กรุงเทพมหานคร: บริษัท อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน), 2565), 50 - 73.

### สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จัดตั้งขึ้นตั้งแต่ปีพุทธศักราช 2546 ซึ่งเป็นผลจากการที่กระทรวงศึกษาธิการได้ปรับโครงสร้างการบริหารราชการเป็นไปตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546

### สีประจำสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

สีประจำสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มาจากสีประจำสามกรมเดิม ได้แก่

สีเขียว เป็นสีของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

สีแดง เป็นสีของกรมสามัญศึกษา

สีเทา เป็นสีของกรมวิชาการ



### ตราสัญลักษณ์สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตราสัญลักษณ์สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยอักษรย่อ สพฐ. ล้อมรอบด้วยลายบัวผูกเป็นวงรีบนพื้นสีเขียว ภายใต้รูปเสมา ธรรมจักร หมายถึง หน่วยราชการขึ้นตรงกับกระทรวงศึกษาธิการ เบื้องล่างเป็นแถบชื่อเต็มของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน อักษรทอง และขลิบข้างแถบทองพื้นเขียวอันเป็นสีประจำกระทรวงศึกษาธิการ สีลายของบัว ดอกขาวปลายกลีบชมพูใบเขียวบนพื้นสีส้ม ดอกบัว หมายถึง ความเจริญทางพุทธิปัญญาและความงอกงามทางการศึกษา อันหมายถึงสีประจำวันพฤหัสบดี ซึ่งโบราณถือว่าเป็นวันครู ผู้ประสิทธิ์วิทย์การให้แก่ศิษย์ ทั้งเป็นผู้วางรากฐานทางการศึกษาให้ถูกต้องและมีคุณธรรม ทั้งหมดที่เป็นสีทอง หมายถึง ความเจริญรุ่งเรืองในด้านการศึกษายิ่งผลของการศึกษานั้นสู่การมีบุคลากรที่ดี มีความรู้ มีคุณธรรมในการพัฒนาประเทศให้เจริญ



### อำนาจหน้าที่ตามกฎหมายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) มีพันธกิจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และที่แก้ไขเพิ่มเติม รวมทั้งกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- 1) จัดทำข้อเสนอ นโยบาย แผนพัฒนาการศึกษา มาตรฐานการจัดการศึกษา และหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 2) กำหนดหลักเกณฑ์ แนวทาง และดำเนินการเกี่ยวกับการสนับสนุนทรัพยากร การจัดตั้งจัดสรรทรัพยากร และบริหารงบประมาณอุดหนุนการจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 3) พัฒนาระบบการบริหารและส่งเสริม ประสานงานเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ การนำเทคโนโลยีสารสนเทศไปใช้ในการเรียนการสอน รวมทั้งส่งเสริมการนิเทศ การบริหารและการจัดการศึกษา
- 4) ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของเขตพื้นที่การศึกษา
- 5) พัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และกำกับดูแลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน การศึกษาเพื่อคนพิการ ผู้ด้อยโอกาสและผู้มีความสามารถพิเศษ และประสานส่งเสริมการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น บุคคล ครอบครัวยุทธศาสตร์ องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันสังคมอื่นของเขตพื้นที่การศึกษา
- 6) ดำเนินการเกี่ยวกับงานเลขานุการของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 7) ปฏิบัติงานอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือตามที่รัฐมนตรีหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

### วิสัยทัศน์

“องค์กรคุณภาพ สร้างคนดี มีความสุข”

### พันธกิจ

1. จัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงของมนุษย์
2. พัฒนาสถานศึกษาให้มีความปลอดภัยแก่ผู้เรียน
3. ส่งเสริมความเป็นเลิศของผู้เรียนให้มีสมรรถนะตามศักยภาพ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน
4. พัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีสมรรถนะตามหลักสูตรและทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21
5. สร้างโอกาส ความเสมอภาค ลดความเหลื่อมล้ำ ให้ผู้เรียนทุกคนได้รับบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึง และเท่าเทียม

6. พัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา ให้มีความเชี่ยวชาญในการจัดการศึกษาที่ตอบสนองทิศทางการพัฒนาประเทศ
7. จัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม โดยยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
8. พัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษาทุกระดับและจัดการศึกษา โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

### ผลสัมฤทธิ์

1. ผู้เรียนมีภูมิคุ้มกัน พร้อมทั้งจะรับมือกับภัยคุกคามรูปแบบใหม่ทุกรูปแบบ รู้เท่าทันสื่อ และเทคโนโลยี ในการดำเนินชีวิตวิถีใหม่ และชีวิตวิถีถัดไปและได้รับการศึกษาในสถานศึกษา ที่มีความปลอดภัย
2. ประชาชนกลุ่มเป้าหมาย ได้รับการบริการการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง เสมอภาค และเท่าเทียม
3. ผู้เรียนได้รับการพัฒนาทักษะความรู้ และทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 มีสมรรถนะที่เหมาะสมคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามช่วงวัย รวมถึงได้รับการส่งเสริมความเป็นเลิศเต็มตามศักยภาพ
4. หน่วยงานและสถานศึกษาได้รับการพัฒนาระบบบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ

### กลยุทธ์ในการขับเคลื่อนการดำเนินงาน 4 ด้าน ได้แก่

- กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมการจัดการศึกษาให้ผู้เรียนมีความปลอดภัยจากภัยทุกรูปแบบ ประกอบด้วยเป้าหมายจำนวน 3 ข้อ ตัวชี้วัดจำนวน 4 ข้อ และแนวทางการพัฒนาจำนวน 6 ข้อ
- กลยุทธ์ที่ 2 สร้างโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษาให้กับประชากรวัยเรียนทุกคน ประกอบด้วยเป้าหมายจำนวน 5 ข้อ ตัวชี้วัดจำนวน 4 ข้อ และแนวทางการพัฒนาจำนวน 14 ข้อ
- กลยุทธ์ที่ 3 ยกระดับคุณภาพการศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วยเป้าหมายจำนวน 6 ข้อ ตัวชี้วัดจำนวน 10 ข้อ และแนวทางการพัฒนาจำนวน 21 ข้อ
- กลยุทธ์ที่ 4 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา ประกอบด้วยเป้าหมายจำนวน 7 ข้อ ตัวชี้วัดจำนวน 6 ข้อ และแนวทางการพัฒนาจำนวน 23 ข้อ

### ค่านิยม (OBEC) :

เป็นองค์กรที่มีชีวิต พร้อมจิตเอื้ออาทร ทัศนคติคือความขยัน ใจยึดมั่นหลักคุณธรรม

○ – Organic “เป็นองค์กรที่มีชีวิต” หมายถึง ผู้บริหาร และบุคลากรในสังกัด มีการพัฒนา และเปลี่ยนแปลงปรับตัวอยู่เสมอ มุ่งสู่เป้าหมายขององค์กร มีการสื่อสารที่ดี มีความคิดสร้างสรรค์

B – Benevolence “พร้อมจิตเอื้ออาทร” หมายถึง ผู้บริหาร และบุคลากรในสังกัด มีความเต็มใจ เอาใจใส่ มีน้ำใจ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่กัน มีการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นความเสมอภาค

E – Eagerness “มีอาภรณ์คือความขยัน” หมายถึง ผู้บริหาร และบุคลากรในสังกัด มีความมุ่งมั่น วิริยะอุตสาหะ ปฏิบัติงานตามได้รับมอบหมายด้วยความเข้มแข็ง ไม่ปล่อยปละละเลยต่อหน้าที่ มีความกระตือรือร้น ปรับเปลี่ยนการเรียนรู้และเทียบเคียง (Benchmarking)

C – Compliance “ใจยึดมั่นหลักยุดิธรรม” หมายถึง บุคลากรในสังกัด ปฏิบัติงานด้วยความเป็นธรรม มีความเที่ยงธรรม ความชอบธรรม ชอบด้วยเหตุและผล ความเสมอภาคในทุกประเภท มีความรับผิดชอบร่วมกัน ตรวจสอบได้

#### สมรรถนะหลัก :

1. จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานทุกกลุ่มเป้าหมาย (ผู้รับบริการ) ทุกพื้นที่
2. ส่งเสริมและพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีคุณภาพได้มาตรฐานทุกกลุ่มเป้าหมายทุกพื้นที่
3. จัดทำหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน และหลักสูตรการศึกษาปฐมวัย และส่งเสริมให้สถานศึกษาในสังกัดนำไปใช้หลากหลายรูปแบบ
4. ส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพ
5. จัดระบบติดตามและประเมินผล ควบคุมมาตรฐานการศึกษา การประกันคุณภาพสถานศึกษา กฎกระทรวงการแบ่งส่วนราชการ

#### ข้อมูลการติดต่อ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ  
ถนนราชดำเนินนอก เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร 10300

สายด่วนกระทรวงศึกษาธิการ 1579

ศูนย์สารนิเทศการศึกษาขั้นพื้นฐาน 0-2288-5511-5

โทรสาร 0-2288-5886

ส่งหนังสือถึง สพฐ.

E-mail: saraban@obecmail.obec.go.th

ติดต่อ Webmaster : 0 -2288-5582

E-mail: smart@obecmail.obec.go.th

### อำนาจหน้าที่ตามกฎหมายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายกระทรวง ซึ่งกำหนดหลักเกณฑ์การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ.2546 กำหนดให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ ดังต่อไปนี้

1. จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของท้องถิ่น
2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบ รวมทั้งกำกับตรวจสอบติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว
3. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
4. กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และในเขตพื้นที่การศึกษา
5. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
6. ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษา และพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
7. จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
8. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่มีรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา
9. ดำเนินการประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
10. ประสาน ส่งเสริม การดำเนินงานของคณะอนุกรรมการ และคณะทำงานด้านการศึกษา
11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐภาคเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา
12. ปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติของหน่วยงานใดโดยเฉพาะ หรือปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้มอบหมาย<sup>141</sup>

<sup>141</sup> สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, **ประวัติหน่วยงาน**, เข้าถึงเมื่อ 18 เมษายน 2567, เข้าถึงได้จาก <https://www.obec.go.th/>

## สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.)



สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (สำนักงาน ก.ค.ศ.) ทำหน้าที่เป็นเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการดำเนินงานในหน้าที่ของคณะกรรมการข้าราชการครู (ก.ค.) ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ. 2523 ประกาศใช้บังคับเมื่อวันที่ 1 ตุลาคม 2523 ต่อมาพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 54 กำหนดให้มีองค์กรกลางบริหารงานบุคคลของข้าราชการครู และได้มีการตราพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 ประกาศใช้บังคับเมื่อวันที่ 24 ธันวาคม 2547 โดยกำหนดให้มีสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เรียกโดยย่อว่า “สำนักงาน ก.ค.ศ.” ให้มีหน้าที่ดำเนินงานในหน้าที่ของคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) ซึ่งเป็นองค์กรกลางบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา<sup>142</sup>

### ข้อมูลการติดต่อ

สำนักงาน ก.ค.ศ. กระทรวงศึกษาธิการ

อาคารรัชมิ่งคลาสิก ชั้น 5

ถนนราชดำเนินนอก ดุสิต กรุงเทพมหานคร 10300

ติดต่อประชาสัมพันธ์ 02 280 2835

<sup>142</sup> สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา , ประวัติความเป็นมา, เข้าถึงเมื่อ 24 ธันวาคม 2566, เข้าถึงได้จาก [https://otepc.go.th/th/content\\_page/item/12-2012-07-13-02-46-21.html](https://otepc.go.th/th/content_page/item/12-2012-07-13-02-46-21.html)

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

กิจสุวัฒน์ หงส์เจริญ ศึกษาการพัฒนา รูปแบบการสรรหาและการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบการสรรหาและการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา เป็นรูปแบบเชิงโครงสร้างทางความคิด (Conceptual Model) มีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ส่วน ดังนี้ ส่วนที่ 1 ความนำ เป็นส่วนนำหรือบทนำของรูปแบบการสรรหาและการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ประกอบด้วยแนวคิดวิสัยทัศน์หลักการและวัตถุประสงค์ ส่วนที่ 2 สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ส่วนนี้เป็นสมรรถนะที่สำคัญหรือที่พึงประสงค์ของผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษามี 2 ประการ คือ 1) การมีจริยธรรมและยึดมั่นในความถูกต้อง การควบคุมตนเองและจิตใจบริการ และ 2) ทักษะด้านการบริหารจัดการ ในเรื่องต่างๆ ส่วนที่ 3 หลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาและการคัดเลือก ส่วนนี้เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการสรรหาและการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาประกอบด้วย 2 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 การสรรหา ประกอบด้วย 1) การวางแผนความต้องการกำลังคน 2) การกำหนดคุณสมบัติของผู้สมัคร 3) เทคนิควิธีการสรรหา 4) วิธีการสมัครและ 5) ช่องทางการสมัคร ขั้นตอนที่ 2 การคัดเลือก ประกอบด้วย 1) แนวทางการคัดเลือก 2) วิธีการคัดเลือก 3) เกณฑ์การตัดสิน 4) การประกาศรายชื่อผู้ผ่านการคัดเลือก 5) การกำหนดระยะเวลาการขึ้นบัญชีผู้ได้รับการคัดเลือก และ 6) ช่องทางการประกาศรายชื่อผู้ผ่านการคัดเลือก ส่วนที่ 4 การพัฒนา ก่อนการแต่งตั้ง การพัฒนา ก่อนการแต่งตั้งเป็นขั้นตอนภายหลังจากการคัดเลือกเสร็จเรียบร้อยแล้วได้ขึ้นบัญชีผู้ผ่านการคัดเลือกแล้ว โดยก่อนที่จะบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาควรจัดให้ผู้ผ่านการคัดเลือกเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับหลักสูตรที่ใช้ในการฝึกอบรมต้องนำสมรรถนะที่พึงประสงค์ของตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นแนวทางในการจัดทำรายละเอียด ส่วนที่ 5 การบรรจุและแต่งตั้ง เป็นขั้นตอนการเรียกผู้ที่ได้ขึ้นบัญชีผู้

ผ่านการคัดเลือกและผ่าน การอบรมการพัฒนา ก่อนการแต่งตั้งแล้วมาบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาต่อไป<sup>143</sup>

จิระพงศ์ เรืองกุล ศึกษาการสร้างภาพลักษณ์นายจ้าง: กลยุทธ์การดึงดูดและรักษาผู้มีความสามารถสูง ผลการศึกษาพบว่า การสร้างภาพลักษณ์นายจ้างเป็นกระบวนการสร้างและส่งมอบภาพลักษณ์และผลประโยชน์ที่มีคุณค่าขององค์กรให้กับพนักงานปัจจุบันและพนักงานในอนาคต ถือเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญที่องค์กรได้นำมาใช้เพื่อดึงดูดและรักษาพนักงานที่มีความสามารถสูงไว้กับองค์กร เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน การสร้างภาพลักษณ์นายจ้างมีกระบวนการที่สำคัญ 4 ประการ ได้แก่ การเริ่มต้นความคิด การออกแบบภาพลักษณ์ การทดสอบและสื่อสารภาพลักษณ์ และการนำไปปฏิบัติและประเมินผล ในการสร้างภาพลักษณ์นายจ้างนั้น ควรเริ่มต้นจากการสร้างภาพลักษณ์ภายในเพื่อพัฒนาภาพลักษณ์ภายนอก โดยมุ่งเน้นการนำริเริ่มต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับคน วัฒนธรรมองค์กร คุณลักษณะงาน รางวัลตอบแทนและชื่อเสียงเข้ามาใช้ทั้งนี้ควรเป็นการริเริ่มที่สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กรและตอบสนองความคาดหวังและความต้องการของพนักงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต ในการสร้างภาพลักษณ์นั้นจำเป็นต้องอาศัยการทำงานร่วมกันของหลายฝ่าย โดยมีผู้บริหารระดับสูง เข้ามามีส่วนร่วมและให้การสนับสนุนอย่างจริงจัง ทั้งนี้เพื่อความสำเร็จขององค์กรที่ยั่งยืน<sup>144</sup>

ภาณุวัฒน์ กลับศรีอ่อน ศึกษาปัจจัยความสำเร็จของการสรรหาบุคลากรผ่านระบบออนไลน์ ผลการศึกษาพบว่า องค์กรในปัจจุบันมีการปรับตัวอย่างต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจที่มีการแข่งขันสูง โดยเฉพาะในยุคที่เทคโนโลยี อินเทอร์เน็ตมีความสำคัญและบทบาทอย่างเต็มตัว ทำให้องค์กรใช้ประโยชน์จากอินเทอร์เน็ตในรูปแบบที่หลากหลาย ประโยชน์ประการหนึ่งของอินเทอร์เน็ต คือ การสรรหาบุคลากร โดยองค์กรนำระบบการสรรหาบุคลากรผ่านระบบออนไลน์ เพื่อใช้ดึงดูดและสรรหาบุคคลที่มีความสามารถและเหมาะสม เพื่อมาร่วมงานและพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ต้องการตามที่ตั้งไว้ การใช้ระบบการสรรหาออนไลน์ไม่ได้เป็นการรับประกันว่าองค์กรจะได้บุคคลตามที่คาดหวังไว้ แต่การจะใช้ระบบการสรรหาออนไลน์ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพนั้น องค์กรควรพิจารณาแนวคิดด้านจิตวิทยาในการสรรหาผ่านระบบออนไลน์ด้วย เพื่อให้การสรรหาเป็นไปอย่างมีคุณภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรต้องการ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องความหลากหลายของข้อมูล รูปแบบของสื่อ ความ

<sup>143</sup> กิจสุวัฒน์ หงส์เจริญ , "การพัฒนาแบบการสรรหาและการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา," **วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา** 8, 1 (ตุลาคม 2556 – มีนาคม 2557): 80 - 102

<sup>144</sup> จิระพงศ์ เรืองกุล , "การสร้างแบรนด์นายจ้าง: กลยุทธ์การดึงดูดและรักษาผู้มีความสามารถสูง," **วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี** 31, 2 (กรกฎาคม – ธันวาคม 2557): 187 - 209.

สะดวกและความง่ายในการใช้งาน หรือความเป็นส่วนตัวและความปลอดภัยของข้อมูล เพื่อให้องค์กรมั่นใจได้ว่า ระบบการสรรหาออนไลน์ที่ใช้เป็นระบบที่มีคุณภาพและมีประโยชน์แก่องค์กรอย่างแท้จริง<sup>145</sup>

กิตติ มิลาเอียง ศึกษาการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรภาครัฐยุคใหม่ ผลการศึกษาพบว่า แนวทางที่องค์กรภาครัฐควรให้ความสนใจในกระบวนการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่คำนึงวัฒนธรรมองค์กร เพราะในอดีตกระบวนการในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรในองค์กร ไม่ได้มีการพิจารณาเรื่องความเหมาะสมของบุคคลกับวัฒนธรรมองค์กรมากนัก แต่ในปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ เริ่มให้ความสำคัญกับการทดสอบคุณสมบัติของบุคลากรที่จะเข้ามาทำงานเกี่ยวกับความสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรโดยจะมีการเก็บข้อมูลตั้งแต่แรกของกระบวนการสรรหา<sup>146</sup>

ฉัตรวิภา เอื้อแท้ ศึกษาเปรียบเทียบแนวทางการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเชิงรุกระหว่างภาคราชการกับภาคเอกชน ผลการศึกษาพบว่า จุดแข็งของการสรรหาและคัดเลือกบุคคลของภาคราชการ คือ มีวิธีการการสรรหาบุคคลที่โปร่งใส เป็นธรรม ตรวจสอบได้ และมีความเป็นมาตรฐานด้านภาพลักษณ์เป็นอาชีพที่มีเกียรติและมั่นคง จุดอ่อน คือ มีขั้นตอนหลายขั้นตอนทำให้เกิดความล่าช้า ขาดการประชาสัมพันธ์ ใช้วิธีการและช่องทางในรูปแบบเดิม ๆ โอกาส คือ นำเทคโนโลยีเข้ามาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานและปรับกฎระเบียบให้ยืดหยุ่น อุปสรรค คือ ข้อจำกัดของกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ทศนคติและค่านิยมของคนและสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป ส่วนจุดแข็งของการสรรหาและคัดเลือกบุคคลของภาคเอกชน คือ ใช้วิธีการและช่องทางหลายช่องทาง จุดอ่อน คือ สรรหาบุคคลเฉพาะกลุ่มทำให้สรรหาได้ยาก โอกาส คือ การนำเทคโนโลยีและระบบอิเล็กทรอนิกส์เข้ามาใช้ทำให้เกิดความสะดวกและรวดเร็ว ทำให้ลดเวลาและค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ อุปสรรค คือ การนำข้อมูลแหล่งข้อมูลภายนอกทำให้ไม่สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้ และมีคู่แข่งและการแข่งขันในตลาดแรงงานสูง ผลการศึกษาวิเคราะห์ SWOT นำมาวิเคราะห์เพื่อหาแนวทางเชิงรุก โดยใช้ TOWS Matrix วัดระดับความเหมาะสมของแนวทาง และศึกษาเปรียบเทียบแนวทางการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเชิงรุกของภาคราชการกับเอกชน สรุปได้ว่า แนวทางการสรรหาและคัดเลือกบุคคล

<sup>145</sup> ภาณุวัฒน์ กลับศรีอ่อน, “ปัจจัยความสำเร็จของการสรรหาบุคลากรผ่านระบบออนไลน์,” **วารสารนักบริหาร สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์**, 35,1 (มกราคม – มิถุนายน 2558): 114 - 125.

<sup>146</sup> กิตติ มิลาเอียง, “การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ในองค์กรภาครัฐยุคใหม่,” **วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี** 8,1 (มกราคม – เมษายน 2559): 131-152.



เชิงรุกของภาคราชการที่คล้ายคลึงกับของภาคเอกชนมี 2 แนวทาง คือ 1) แนวทางส่งเสริมและพัฒนาวิธีการ กระบวนการและขั้นตอนในการสรรหาและคัดเลือกบุคคลให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น คล้ายคลึงกับแนวทางส่งเสริมและพัฒนาวิธีการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเพื่อให้ได้บุคลากรที่ต้องการ และทันเวลา 2) แนวทางพัฒนาและเพิ่มช่องทางการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการให้มีความแตกต่าง และหลากหลายคล้ายคลึงกับแนวทางส่งเสริมและพัฒนาช่องทางการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และยังพบว่ายังมีแนวทางที่แตกต่างกัน คือ 1) แนวทางส่งเสริมและพัฒนาการใช้สื่อ และการประชาสัมพันธ์ให้เข้าถึงและครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการอย่างต่อเนื่อง 2) แนวทางส่งเสริมและสร้างภาพลักษณ์ของอาชีพข้าราชการให้เป็นอาชีพเป็นที่ต้องการของคนดีและคนเก่งของภาคราชการแตกต่างจากของภาคเอกชน คือ 1) แนวทางส่งเสริมและพัฒนารูปแบบการจ่ายค่าตอบแทน และสวัสดิการให้สอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมายและพนักงาน และ 2) แนวทางส่งเสริมการสร้างเครือข่ายในการสรรหาและคัดเลือกบุคคลให้มากยิ่งขึ้น<sup>147</sup>

สมพิศ ทองปาน ศึกษา HR เชิงรุกในยุคของการเปลี่ยนแปลง ผลการศึกษาพบว่า การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในปัจจุบัน ส่งผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินงานขององค์กร และยังมีผลกระทบต่อกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมีเตรียมความพร้อมในการเผชิญกับสถานการณ์ของการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ อันได้แก่ ความเป็นโลกาภิวัตน์ ความหลากหลายของบุคลากร ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ แนวโน้มเกี่ยวกับลักษณะของงาน และแนวคิด ความรับผิดชอบต่อสังคมกับการสร้างความยั่งยืนขององค์กร ในการรับมือกับความท้าทายทางธุรกิจดังกล่าว นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องเปลี่ยนแนวทางการบริหารบุคลากร ด้วยการใช้แนวปฏิบัติของบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ซึ่งประกอบด้วย การดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพสูงมาร่วมงาน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การดูแลใส่ใจและรักษาบุคลากร การสร้างความผูกพันของบุคลากร และการบริหารการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงต้องปรับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นการบริหารเชิงรุก ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กร มีความพร้อม

---

<sup>147</sup> ฉัตรวิภา เอื้อแท้, “ศึกษาเปรียบเทียบแนวทางการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเชิงรุก ระหว่างภาคราชการกับภาคเอกชน” (งานนิพนธ์บริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการสาธารณสุข วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, 2559), บทคัดย่อ.

ในการเผชิญกับความท้าทาย เพื่อการดำเนินงานอย่างยั่งยืนของธุรกิจบนพื้นฐานของการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม อันจะนำไปสู่ความยั่งยืนของสังคมโดยรวม<sup>148</sup>

นุจรี สุพัฒน์ ศึกษาความตั้งใจขององค์กรนายจ้างในมุมมองของผู้ที่กำลังหางานทำ ผลการศึกษาพบว่า ความตั้งใจขององค์กรนายจ้างมีองค์ประกอบหลักสี่ประการ คือ 1) องค์ประกอบด้านผลตอบแทนและความก้าวหน้าในการทำงาน 2) สัมพันธภาพในที่ทำงาน 3) ความเป็นอิสระและความคิดสร้างสรรค์ และ 4) บรรยากาศและการบริหารองค์กร แต่จากข้อมูลเชิงสำรวจพบว่าเฉพาะองค์ประกอบด้านผลตอบแทนและความก้าวหน้าในการทำงานและบรรยากาศและการบริหารองค์กรเท่านั้นที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกสมัครงาน<sup>149</sup>

ชนากานต์ บุญทอง ศึกษากลยุทธ์การบริหารจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเพื่อสร้างความได้เปรียบในองค์กร ผลการศึกษาพบว่า การบริหารจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง มีความสำคัญสำหรับองค์กรในปัจจุบันเพื่อเป็นเครื่องมือที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยมุ่งเน้นไปที่การสร้างกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูง เพื่อให้องค์กรมีทุนมนุษย์ที่เป็นบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเพียงพอที่จะก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น องค์กรต่างๆ จึงต้องการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเข้ามาร่วมงาน เนื่องจากสามารถช่วยส่งเสริมให้กลยุทธ์การแข่งขันหรือกลยุทธ์ธุรกิจขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ<sup>150</sup>

พวงผกา แสงเงิน ศึกษาปัจจัยการคัดสรรผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษของกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า 1. ปัจจัยการคัดสรรผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษของกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย 4 ปัจจัย คือ 1) การวางแผนและการกำหนดเกณฑ์ 2) บุคลิกลักษณะของผู้ถูกคัดสรร 3) ผลสัมฤทธิ์ในการบริหารที่ผ่านมา 4) การตัดสินใจขั้นสุดท้าย 2. ปัจจัยการคัดสรร

<sup>148</sup> สมพิศ ทองปาน, "Hr เชิงรุกในยุคของการเปลี่ยนแปลง," วารสารบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ 10, 3 (กันยายน – ธันวาคม 2559): 245 - 258.

<sup>149</sup> นุจรี สุพัฒน์, “ความตั้งใจขององค์กรนายจ้างในมุมมองของผู้ที่กำลังหางานทำ,” วารสารวิชาการบริหารธุรกิจสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทยในพระราชูปถัมภ์ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี 6,1 (มกราคม - มิถุนายน 2560): 68 – 79.

<sup>150</sup> ชนากานต์ บุญทอง, “กลยุทธ์การบริหารจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเพื่อสร้างความได้เปรียบในองค์กร,” วารสารนักบริหาร มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี 39,1 (มกราคม – มิถุนายน 2562): 24 – 35.

ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษของกรุงเทพมหานคร มีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้ เป็นประโยชน์<sup>151</sup>

รังสฤษฎ์ ศรีประเสริฐภาพ และ บรรพต วิรุณราช ศึกษาทิศทางการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรหลังเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนและการเตรียมพร้อมรองรับไทยแลนด์ 4.0 ของภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ เขตนิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี ผลการศึกษาพบว่า หลังเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน และรองรับไทยแลนด์ 4.0 การดำเนินการในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร มีขั้นตอนไม่แตกต่างจากรูปแบบเดิมมากนัก โดยมีการนำเทคโนโลยีมาช่วยเพิ่มช่องทางประชาสัมพันธ์ในการสรรหาพนักงานผ่านสื่อสังคม (Social Media) เช่น Facebook, Line Group, Line@, LinkedIn มากขึ้น เพื่อช่วยให้ขยายกลุ่มการสรรหาผู้สมัครงานได้มากและหลากหลายขึ้น และการคัดเลือกผู้สมัครงานนอกจากจะมีเกณฑ์การคัดเลือกตามปกติแล้ว จะมีการสืบค้นข้อมูลของผู้สมัครงานจากร่องรอยการใช้สื่อสังคม (Foot Print) เพื่อตรวจสอบคุณสมบัติพื้นฐาน ทักษะ ทักษะการใช้ชีวิต และการแสดงความคิดเห็น เพื่อนำมาประกอบการพิจารณาคัดเลือกบุคลากรโดยต้องไม่ละเมิดสิทธิส่วนบุคคลและปกปิดเป็นความลับ ทั้งนี้การนำสื่อสังคม (Social Media) มาใช้ในกระบวนการสรรหาและคัดเลือกจะช่วยลดข้อจำกัดในการคัดเลือกในเรื่องระยะเวลาและเวลา ซึ่งเป็นการอำนวยความสะดวกในการสมัครคัดเลือกของทั้งผู้สมัครงาน และผู้พิจารณาคัดเลือก รวมทั้งมีนโยบายในการสร้างภาพลักษณ์องค์กร (Corporate Branding) ผ่านสื่อสังคมออนไลน์ของตนเอง ในการสร้างความผูกพันองค์กร (Engagement) ทั้งพนักงานและบุคคลภายนอกที่จะเป็นกลุ่มผู้สมัครงานในอนาคต<sup>152</sup>

ดนิตา วิภาวิน และคณะ ศึกษาการพัฒนาประสิทธิภาพการสรรหาพนักงานบริษัท บีซีเนิส เซอร์วิส ออลล์ไอแอนซ์ จำกัด ผลการศึกษาพบว่า 1) กระบวนการสรรหาพนักงาน ประกอบด้วยขั้นตอนการกำหนดตำแหน่งงานที่เปิดรับตามข้อกำหนดของผู้ว่าจ้างและตามตัวชี้วัด การวิเคราะห์งานให้ตรงกับตำแหน่งที่เปิดรับ การกำหนดวิธีการสรรหาโดยการลงพื้นที่และกำหนดผู้รับผิดชอบ การดำเนินการสรรหาโดยการจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ การตรวจสอบประวัติผู้สมัครและการ

<sup>151</sup> พวงผกา แสงเงิน, “ปัจจัยการคัดสรรผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษของกรุงเทพมหานคร” (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2561), บทคัดย่อ.

<sup>152</sup> รังสฤษฎ์ ศรีประเสริฐภาพ และ บรรพต วิรุณราช, “ทิศทางการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรหลังเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนและการเตรียมพร้อมรองรับไทยแลนด์ 4.0 ของภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ เขตนิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี,” **วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร** 9,2 (กรกฎาคม - ธันวาคม 2561): 103 – 119.

ประเมินผล 2) ปัญหาของการสรรหาบุคลากร ด้านที่มีระดับความสำคัญสูงสุดคือ การขาดการชี้แจงนโยบายที่ชัดเจน รองลงมาเป็น ขั้นตอนการทำงานด้านเอกสารที่ซับซ้อน และการขาดแหล่งข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์ที่ช่วยสนับสนุนการทำงาน และ 3) แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการสรรหาพนักงาน ด้านที่มีระดับความสำคัญสูงสุดคือ การกำหนดนโยบายและแผนงานที่ชัดเจนเพื่อจัดสรรอัตรากำลังตามกรอบภาระงาน รองลงมาเป็นการนำระบบอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ในทุกกระบวนการเพื่อลดงานเอกสารและแบบทดสอบ และการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการสรรหาอบรมพนักงาน<sup>153</sup>

ปารดา นาครักธรรม ศึกษาแนวทางการสรรหาบุคลากรเชิงรุกในยุค New Normal : กรณีศึกษากระทรวงการต่างประเทศ พบว่า กระทรวงการต่างประเทศได้ใช้กลยุทธ์ในการสรรหาบุคลากรในยุค New Normal คือ การวางแผนทางและปรับวิธีการสัมภาษณ์ โดยเน้นใช้ช่องทางออนไลน์เป็นหลัก ทั้งการประชาสัมพันธ์การรับสมัคร การบริหารจัดการเอกสาร และการติดต่อสื่อสารกับผู้เข้าสอบ สำหรับกระบวนการในการสรรหาเชิงรุกของกระทรวงการต่างประเทศได้จัดให้มีกิจกรรมแนะแนวเส้นทางอาชีพในสถาบันการศึกษาต่าง ๆ และการนำเสนอคลิปวิดีโอประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทาง Social Media เพื่อให้เข้าถึงคนรุ่นใหม่มากขึ้น รวมไปถึงการให้ทุนการศึกษาที่เน้นสาขาที่มีความทันสมัยและตอบโจทย์ชีวิตการทำงานในยุค New Normal อย่างไรก็ดี การดำเนินงานสรรหาบุคลากรเชิงรุกในยุค New Normal ยังพบปัญหาและอุปสรรคบางประการ ทั้งเรื่องของการเกิดช่องว่างระหว่างวัยของคนรุ่นใหม่กับคนรุ่นเก่า ก่อให้เกิดแนวคิดต่อการทำงานและทักษะการใช้เทคโนโลยีที่ต่างกัน กฎ ระเบียบของการสรรหาบุคลากรที่เป็นข้าราชการไม่มีความยืดหยุ่น การจ้างงานที่มีรูปแบบที่เปลี่ยนไป และปัจจัยที่ควบคุมไม่ได้ เช่น โรคระบาดและทัศนคติของคนรุ่นใหม่ ทั้งนี้ ยังมีแนวทางในการแก้ไขปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานสรรหาบุคลากรเชิงรุกในยุค New Normal คือ การแก้ไข ผ่อนปรน กฎ ระเบียบด้านการสรรหา การสร้างภาพลักษณ์หรือภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรเพื่อดึงดูดคนรุ่นใหม่และการใช้เทคโนโลยีในกระบวนการสรรหาให้มากขึ้น<sup>154</sup>

<sup>153</sup> ดนิตา วิภาวิน และคณะ, “การพัฒนาประสิทธิภาพการสรรหาพนักงานบริษัท บีซีเนส เซอร์วิส เซส อัลโลแอนซ์ จำกัด” วารสารศิลปศาสตรราชมงคลสุวรรณภูมิ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร 3,3 (กันยายน – ธันวาคม 2564), 315 - 328.

<sup>154</sup> ปารดา นาครักธรรม, “แนวทางการสรรหาบุคลากรเชิงรุกในยุค New Normal : กรณีศึกษากระทรวงการต่างประเทศ” บทความวิจัยโครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2564. เข้าถึงเมื่อ 25 กุมภาพันธ์ 2566, เข้าถึงได้จาก [http://www3.ru.ac.th/mpa-abstract/files/2564\\_1661151592\\_6314832031.pdf](http://www3.ru.ac.th/mpa-abstract/files/2564_1661151592_6314832031.pdf)

พระปลัดสมเกียรติ อัสสุโร และคณะ ศึกษาการบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัล ผลการศึกษาพบว่า การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการต่าง ๆ ในการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับบุคคลนับตั้งแต่การกำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคล การวางแผนกำลังคนการสรรหาและเลือกสรรการดำรงรักษาบุคลากร การพัฒนาให้บุคลากร ก้าวหน้าทันสมัยอยู่เสมอ การควบคุม การประเมินผล การปฏิบัติงาน โดยการบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัลหัวใจหลักนั้นขึ้นอยู่กับ การปรับโครงสร้างตำแหน่งในแผนก, กระบวนการทำงานในเชิงรุก, สวัสดิการสร้างสรรค์, การนำเอาเทคโนโลยีเข้ามาใช้บริหารสายงานบุคคล, ตลอดจนการสร้างกลยุทธ์ตั้งแต่ภายในองค์กรไปจนถึงการสรรหาคนภายนอกที่มีฝีมือเข้ามาร่วมงานและสิ่งสำคัญไม่แพ้การทำงานก็คือการทำให้พนักงานมีความสุขในการทำงานเพื่อประสิทธิภาพขององค์กรในยุคปัจจุบัน<sup>155</sup>

ภัทราวดี ปรีจำรัส ศึกษาผลกระทบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของธุรกิจโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ ด้านการดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพสูงมาร่วมงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการดูแลใส่ใจและรักษาบุคลากร ด้านการสร้างความรู้กึ่งกันของบุคลากร และด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง และผู้บริหารธุรกิจโรงแรม มีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานโดยรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ ด้านความพึงพอใจของลูกค้า ด้านความพึงพอใจของพนักงาน และด้านผลลัพธ์ ด้านรายได้ที่เป็นตัวเงิน ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมที่มีจำนวนพนักงานระดับมาตรฐานโรงแรม ขนาดธุรกิจโรงแรมและรายได้เฉลี่ยต่อปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกโดยรวม ด้านการดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพสูงมาร่วมงาน และด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน<sup>156</sup>

สุชานุช พันธนิยะ และพศม ยวนแหล ศึกษาแนวคิดกรรมการสรรหาคนที่ “ใช่”: กระแสโลกและความท้าทายของราชการไทย ผลการศึกษาพบว่า การที่ประเทศไทยกำลังเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุส่งผลให้กำลังแรงงานในองค์กรต่าง ๆ รวมถึงภาคราชการจะต้องสูญเสียบุคลากร Gen BB ที่เกษียณอายุงานไปพร้อมกับองค์ความรู้ ประสบการณ์และเทคนิคและแทนที่ด้วยบุคลากร Gen Y ซึ่งมีผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าอายุเฉลี่ยของข้าราชการพลเรือนสามัญ คือ 43.03 ปี และข้าราชการที่

<sup>155</sup> พระปลัดสมเกียรติ อัสสุโร และคณะ, “การบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัล” วารสารบัณฑิตศึกษาปริทรรศน์ วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ 9,1 (มกราคม – สิงหาคม 2564), 71 - 84.

<sup>156</sup> ภัทราวดี ปรีจำรัส, “ผลกระทบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย” (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2564), บทคัดย่อ.

มีอายุอยู่ในกลุ่ม Gen Y มีร้อยละ 39.9 ด้วยเหตุนี้การสรรหาบุคลากรโดยเฉพาะ Gen Y เพื่อแทนที่บุคลากร Gen BB ที่กำลังทยอยเกษียณอายุงาน จึงเป็นเรื่องที่ท้าทายสำหรับนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องค้นหาวิธีการเพื่อเป็นตัวช่วยในการสรรหาด้วยวิธีการดึงดูดบุคลากรในกลุ่มคน GenY ที่มีคุณสมบัติที่ “ใช่” เข้าทำงานในระบบราชการไทย เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบราชการไทยต่อไปในท่ามกลางกระแสโลกแห่งการแข่งขันในศตวรรษที่ 21 จากกรณีศึกษาการนำนวัตกรรมการสรรหามาใช้ อย่างเช่น การสร้างภาพลักษณ์นายจ้าง (Employer Branding) ที่ปรากฏในคู่มือ The Singapore Public Service ของภาครัฐสิงคโปร์ และการนำนวัตกรรมด้านเทคโนโลยี Gamification มาประยุกต์ใช้ในบริษัท HCL Technology ประเทศอินเดีย พบว่านวัตกรรมทั้งสองรูปแบบ ต่างก็มีจุดเด่นในการดึงดูดกลุ่มคน Gen Y เข้ามาสมัครงาน ซึ่งภาคราชการไทยไม่ควรมองข้ามในการนำมาประยุกต์ใช้เพื่อการสรรหาบุคลากรเข้าสู่ระบบราชการไทยต่อไป ด้วยเหตุนี้องค์กรจึงต้องมีนวัตกรรมในการสรรหาเพื่อให้เกิดการสรรหาในเชิงรุกมากขึ้น ซึ่งแนวคิดการสรรหาเชิงรุกได้รับการกล่าวถึงมากกว่า 10 ปี โดยบริษัทที่ปรึกษา McKinsey & Company ได้เริ่มใช้คำว่ายุคแห่งสงครามช่วงชิงคนเก่ง (The war of talent) ในปี พ.ศ.2544 โดยสรุปได้ว่า การสรรหาเชิงรุก (Proactive Recruitment) เป็นการปรับแนวทางการสรรหาให้มีความเข้มข้นในเชิงของการสนับสนุนกลยุทธ์องค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต มีการเพิ่มช่องทางที่เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายให้หลากหลายวิธีมากขึ้น รวมถึงมีการวิเคราะห์ต้นทุนการดำเนินงานสรรหาเทียบกับค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล<sup>157</sup>

<sup>157</sup> สุชาณุช พันธ์นิยะ และพฤต ยวนแหล, “นวัตกรรมการสรรหาคนที่ “ใช่”: กระแสโลกและความท้าทายของราชการไทย” วารสารการบริหารและการจัดการนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ 9,1 (มกราคม – เมษายน 2564), 22 - 34.

## งานวิจัยต่างประเทศ

ดอนเนลลี (Donnelly) ศึกษาวิธีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกเพื่อการเสริมสร้างภาพลักษณ์ของนายจ้าง การศึกษาค้นคว้าและทำความเข้าใจวิธีการโฆษณาและกิจกรรมการสรรหาบุคลากรเชิงรุกผ่าน LinkedIn (LinkedIn คือ Social Network Platform สื่อกลางระหว่างผู้จ้างและผู้ถูกจ้าง หรือเว็บไซต์หางาน/สมัครงาน) การตรวจสอบด้วยการใช้โฆษณาที่แตกต่างกัน กลยุทธ์การสื่อสารบนอินเทอร์เน็ตและการมีส่วนร่วมของผู้เข้าร่วม การศึกษานี้อยู่บนพื้นฐานตามทฤษฎีมูลค่าภาพลักษณ์ของลูกค้าและรวมเข้ากับทฤษฎีของภาพลักษณ์ของภาพลักษณ์นายจ้าง โดยวัตถุประสงค์ คือ เพื่อศึกษาว่าการสรรหาบุคลากรผ่านการโฆษณาและกิจกรรมการสรรหาบุคลากรเชิงรุก ส่งผลต่อภาพลักษณ์ของนายจ้างอย่างไร โดยสร้างบริษัทสมมติขึ้นมาไปประกาศรับสมัครงานในแหล่งที่น่าเชื่อถือคือ LinkedIn และจัดกิจกรรมที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้สมัครกลุ่มทดลอง ผลการศึกษาพบว่า 1.การโฆษณาที่ส่งผลต่อภาพลักษณ์ของบริษัท พบว่า การโฆษณาเพียงอย่างเดียว ยังคงไม่สามารถเปลี่ยนทัศนคติของผู้สมัครต่อบริษัทที่ไม่รู้จัก 2.การส่งข้อความส่วนตัวผ่านเว็บไซต์ของ LinkedIn สร้างทัศนคติเชิงลบให้กับบริษัท การที่ผู้สมัครไม่ได้รับโฆษณาหรือการติดต่อผ่าน LinkedIn มีแนวโน้มที่จะมีทัศนคติที่ดีต่อบริษัทมากกว่า สามารถอธิบายได้ว่า ผู้สมัครงานที่ยังเป็นนักศึกษาที่ทำการทดลองนี้ไม่คุ้นเคยกับ LinkedIn เท่าที่ควร หรือเป็นนักศึกษาที่อยู่ปี 1 หรือปี 2 จึงยังไม่ได้คิดที่จะหางานอย่างจริงจัง ด้านการตลาดการเลือกใช้ข้อความ สื่อความให้เหมาะสมตอบใจผู้ที่สนใจเป็นสิ่งสำคัญ<sup>158</sup>

ฟิลลิปส์และกัลป์ลี (Phillips & Gully) ศึกษากลยุทธ์และระดับของการสรรหาพนักงาน ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรขององค์กรมีผลต่อความสามารถในการดำเนินกลยุทธ์และความได้เปรียบในการแข่งขัน การสรรหาบุคลากรเป็นพื้นฐานของผลสัมฤทธิ์ขององค์กร การสรรหาบุคลากรเชิงรุกแบบกลยุทธ์อ้างอิงถึงการจัดการสรรหาที่เชื่อมโยงกันในระดับการวิเคราะห์และประสานกับเป้าหมายกลยุทธ์ บริบท และลักษณะขององค์กร การสรรหาบุคลากรเชิงรุกแบบกลยุทธ์แตกต่างจากมุมมองการสรรหาแบบดั้งเดิมโดยเชื่อมโยงกลยุทธ์และบริบทขององค์กรกับกระบวนการสรรหาเชิงรุกและกิจกรรมภายในองค์กร การสรรหาบุคลากรเชิงรุกแบบกลยุทธ์เป็นส่วนสำคัญของทฤษฎีทรัพยากรบุคคลที่เน้นการจัดการทรัพยากรมนุษย์และระดับของการวิเคราะห์<sup>159</sup>

<sup>158</sup> Nicole Stroop Donnelly, “Strengthening the employer brand image - Experimentation of proactive recruitment related activities,” **Master in Marketing Buskerud and Vestfold University College** (2014): Abstract.

<sup>159</sup> Phillips, J. M., & Gully, S. M., “Multilevel and strategic recruiting: Where

เคาลา เอ. เบล (Caula A. Beyl) ศึกษาแนวปฏิบัติการเชิงรุกในการสรรหาเพื่อเพิ่มจำนวนผู้สมัครเรียนในสาขาวิชาการเกษตรที่วิทยาลัยวิทยาศาสตร์การเกษตรและทรัพยากรธรรมชาติ (CASNR) โดยจัดตั้งกลุ่มนักเรียนเป็นตัวแทน ซึ่งสามารถเข้าถึงผู้สมัครที่อยู่ในวัยเดียวกันได้และใช้ประโยชน์จากสื่อสังคมออนไลน์ในการโฆษณาถึงข้อดีในการเข้าเรียนสาขาวิชาการเกษตร มีการสนับสนุนทุนการศึกษา ผลการศึกษาพบว่า จำนวนผู้สมัครในสาขาวิชาการเกษตร CASNR จากปี 2007 ถึงปี 2014 มีจำนวนมากขึ้นถึง 57.34% เปรียบเทียบกับกลุ่มมหาวิทยาลัยทางการเกษตร 9 แห่งในสหรัฐอเมริกา<sup>160</sup>

เคเคล (Kekale) ศึกษาการสรรหาเชิงรุกเชิงกลยุทธ์ในกลุ่มวิจัย เป้าหมายเพื่อเป็นการเพิ่มมาตรฐานในการสรรหาบุคลากรเชิงรุกเพื่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมุ่งเน้นที่ความสามารถและทักษะที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานที่จะถูกนำมาใช้ในการตัดสินใจรับบุคคลเข้าทำงาน วิธีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยการสร้างเครือข่ายในองค์กรและติดตามบุคลากรที่คาดว่าจะมีคุณสมบัติเหมาะสมในระยะยาวก่อนเปิดรับสมัคร ทำให้ได้รู้จักและเห็นถึงศักยภาพที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานผ่านประสบการณ์ในการทำงานจริงของบุคลากรนั้น ๆ ผลการศึกษาพบว่า การสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยการติดตามระยะยาวทำให้นายจ้างและบุคลากรที่รู้จักกันดีขึ้น และนายจ้างสามารถสรรหาบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพตรงกับความต้องการ<sup>161</sup>

โรมิอานีและคณะ (Romiani, et al.) ศึกษาแบบจำลองสำหรับการสรรหาโดยเน้นความเก่ง (talent-based model) ของคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยระดับภูมิภาคของประเทศอิหร่าน เก็บข้อมูลจากอาจารย์ในทุกสาขาในระดับอุดมศึกษาของประเทศอิหร่าน จำนวน 19 คน โดยใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบกอนทิมะ ผลการศึกษาพบว่า แบบจำลองสำหรับการสรรหาโดยเน้นความเก่งของคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยระดับภูมิภาคของประเทศอิหร่าน ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ คุณลักษณะส่วนบุคคล ความสามารถด้านวิชาชีพ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม และความสามารถทางปัญญา<sup>162</sup>

---

have we been, where can we go from here?," *Journal of Management* 41(5), (2015): 1416 - 1445.

<sup>160</sup> Caula A. Beyl et al, "Proactive Model for Recruiting Students into Agriculture Disciplines," *NACTA Journal* 60,1 (March 2016): 51 - 59.

<sup>161</sup> Jouni Kekäle, "Proactive strategic recruitment in research groups," *Tertiary Education and Management* 24, 2 (2018): 144 – 153.

<sup>162</sup> Romain, U., Abili, K., Pourkaremi, J., & Farahbakhsh, S., "Designing a



คริสตันโต (Kristanto) ศึกษาการสรรหาบุคลากรเชิงรุกในโครงการการสรรหาผู้สมัครตำรวจแห่งชาติอินโดนีเซีย แห่งสำนักงานตำรวจภูมิภาคหมู่เกาะรีเยา โดยทางองค์กรตำรวจแห่งชาติเปิดโอกาสให้แต่ละภูมิภาคสรรหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติสอดคล้องกับความต้องการในพื้นที่ของตนผ่านโครงการสรรหาบุคลากรเชิงรุก โดยการวิเคราะห์ความสามารถและทักษะของผู้สมัคร ผลการศึกษาพบว่า การสรรหาบุคลากรเชิงรุกในโครงการการสรรหาผู้สมัครตำรวจแห่งชาติอินโดนีเซีย แห่งสำนักงานตำรวจภูมิภาคหมู่เกาะรีเยา ยังคงพบอุปสรรคหลายประการ เช่น มีผู้สมัครจำเป็นต้องเดินทางมาที่กองบัญชาการ เพื่อลงทะเบียนทำให้ผู้สมัครที่อยู่ห่างไกลไม่สามารถเดินทางมาได้ทันตามเวลาที่กำหนด และเกิดจากการสื่อสารที่ทำให้ข้อมูลชัดเจนไม่เพียงพอ ทำให้จำนวนการสมัครไม่เป็นไปตามเป้าหมาย<sup>163</sup>

ประโกโสและจูวโน (Prakoso and Juwono) ศึกษาการวิเคราะห์การดำเนินงานการสรรหาบุคลากรเชิงรุกในการสรรหาและการคัดเลือกนายทหารชั้นสัญญาบัตรของสำนักงานตำรวจภูธรภาคหมู่เกาะบางกะเบลิตุง ผลการศึกษาพบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสำนักงานตำรวจแห่งชาติมุ่งหวังให้เพิ่มบทบาทของฝ่ายทรัพยากรบุคคลในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด การสรรหาบุคลากรเชิงรุกเป็นสิ่งที่มีความสำคัญในการสร้างความเป็นเลิศขององค์กร ซึ่งการสรรหาบุคลากรเชิงรุกสามารถระบุความสามารถที่ต้องการจากผู้สมัครแต่ละคนได้โดยจัดชั้นในการคัดเลือกเจ้าหน้าที่ตำรวจภูธรแห่งชาติประจำปี 2021 การวิจัยนี้ดำเนินการที่สำนักงานตำรวจหมู่เกาะบางกะเบลิตุง เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ วิธีการรวบรวมข้อมูลที่ใช้ ได้แก่ การสัมภาษณ์ การสังเกตและการจัดทำเอกสารข้อมูล โดยมีผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 15 คน การดำเนินการสรรหาบุคลากรเชิงรุกเป็นการสรรหาผู้ที่มีความสามารถโดดเด่นและทักษะเฉพาะตามจุดประสงค์ขององค์กร ต้องดำเนินการให้มีประสิทธิภาพเพื่อให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร เช่น การวิเคราะห์วางแผนตามความ

---

talent-based model for recruiting faculty members at Iranian regional comprehensive universities,” *International Journal of Educational Management* 35(3), (2021): 668-683.

<sup>163</sup> Daniel Ganjar Kristanto, “Implementation of Proactive Recruitment Program for Indonesia National Police (POLRI) Candidates at Regional Police of the Riau Islands” *Faculty of Administration Sciences, Universitas Indonesia* Vol 4 No.4 (October, 10 2022): 616 - 625.

ต้องการของบุคลากรให้สอดคล้องกับภารกิจและเป้าหมายขององค์กร การประเมินที่ถูกต้อง โดยการดำเนินการคัดเลือกจะต้องดูจากมุมมองของนายจ้างและมุมมองของผู้สมัครแต่ละกลุ่ม<sup>164</sup>

อาร์ดี คูเนียวัน (Ardi Kurniawan) ศึกษาการวิจัยเกี่ยวกับการดำเนินการตามนโยบายในโครงการการสรรหาเชิงรุกในการดำเนินการคัดเลือกเจ้าหน้าที่ตำรวจ นายทหารชั้นประทวน ในพื้นที่ชายแดน ณ หมู่เกาะเรียว ผลการศึกษาพบว่า การสรรหาบุคลากรมีบทบาทสำคัญต่อองค์กร โดยโครงการสรรหาและคัดเลือกผู้สมัคร สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ให้อำนาจหน้าที่แก่ตำรวจ ณ ภูมิภาคนั้น ๆ ในการคัดสรรสรรหาเจ้าหน้าที่ตำรวจซึ่งมีคุณสมบัติเหมาะสมตรงกับความต้องการ มุ่งเน้นไปที่พื้นที่ชายแดน เพื่อหลีกเลี่ยงความเหลื่อมล้ำและเพื่อปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์กร แม้ว่าจำนวนผู้สมัครจะไม่ได้เป็นไปตามที่คาดหวังก็ตาม<sup>165</sup>

ซาหมัด (Samad) ศึกษาการประเมินนวัตกรรมโปรแกรมการสรรหาบุคลากรเชิงรุกของสำนักงานตำรวจแห่งชาติอินโดนีเซีย ผลการศึกษาพบว่า การประเมินนวัตกรรมโปรแกรมสรรหาบุคลากรเชิงรุกนี้ดำเนินการโดยมีจุดประสงค์ในการปรับปรุงโปรแกรมให้มีความเสถียรและทันสมัย พัฒนาโดยเวสต์ลีย์และอันตาตเซ ผ่านการสรรหาบุคลากรเชิงรุกของสำนักงานตำรวจแห่งชาติอินโดนีเซีย ซึ่งมีการปรับปรุงระบบการสรรหาบุคลากรเชิงรุก โดยใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมถึงการสมัครลงทะเบียนด้วยระบบออนไลน์ การทดสอบความรู้และการประเมินจิตใจที่ได้มีการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วย เพื่อให้การสรรหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติตามความต้องการ<sup>166</sup>

---

<sup>164</sup> Yudha Prakoso and Vishnu Juwono, “Analysis of Implementation Proactive Recruitment in NCO POLRI Recruitment and Selection at Regional Police of the Bangka Belitung Islands,” **Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)** 5,2 (May 2022): 11735 – 11741.

<sup>165</sup> Ardi Kurniawan, “Implementation of affirmative action policy in the proactive recruitment program for the border area in the Implementation of the selection of police non-commissioned officers at the Riau Islands Regional Police in 2020,” **International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)** 7, 1 (2023).

<sup>166</sup> Fadly Samad, “Evaluation of the Proactive Recruitment Program Innovation of the Indonesian National Police,” **1st Doctoral International Conference 2023, KnE Life Sciences** (2023): 336–347.

## สรุป

จากแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสรรหาบุคลากรเชิงรุก ในเชิงนโยบายด้านการบริหารอัตรากำลังสำหรับหน่วยงานหลักของภาครัฐที่เกี่ยวข้องต้องอาศัยกระบวนการกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารอัตรากำลัง เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจสำหรับจัดสรรอัตรากำลังคนให้เหมาะสม ระบบการสรรหาควรดำเนินการโดยหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งเป็นหลักในระดับประเทศ ทำการวิเคราะห์ความต้องการอัตรากำลังของผู้บริหาร เพื่อให้ทราบจำนวนอัตรากำลังที่เหมาะสมและความรู้ความสามารถที่ต้องการทั้งในปัจจุบันและอนาคต ใช้เป็นข้อมูลนำเข้าสำหรับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การสรรหาบุคลากรเชิงรุกเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายในแผนอัตรากำลังและเพื่อใช้กำหนดวิธีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกทั้งช่องทางประชาสัมพันธ์และรูปแบบกิจกรรมที่เหมาะสม สามารถเข้าถึงและดึงดูดความสนใจของกลุ่มเป้าหมายให้ได้มากที่สุด ดังนั้น การวิจัยการสรรหาบุคลากรเชิงรุกในครั้งนี้ได้ศึกษาเอกสารเกี่ยวกับ 1) แนวคิดเกี่ยวกับการสรรหาบุคลากรเชิงรุก 2) งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และ 3) ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการสรรหาบุคลากรเชิงรุกของข้าราชการครูผู้ทำหน้าที่ในการบริหารจัดการศึกษา หรือ ปฏิบัติงานเกี่ยวเนื่องกับการจัดกระบวนการเรียนการสอน การนิเทศ การบริหารการศึกษา และปฏิบัติงานอื่นในหน่วยงานการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล และผู้อำนวยการโรงเรียน



### บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การสรรหาบุคลากรเชิงรุก” นี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research)<sup>167</sup> มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบองค์ประกอบการสรรหาบุคลากรเชิงรุกตามทัศนะของบุคลากรทางการศึกษา และ 2) เพื่อทราบผลการยืนยันองค์ประกอบการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยผู้เชี่ยวชาญ ประชากร คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ จำแนกออกเป็น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา 183 เขต และ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา 62 เขต รวมทั้งสิ้น 245 เขต กลุ่มตัวอย่าง คือ กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีจับคู่แบบกลุ่ม (Group Matching) ในอัตราส่วน 1:1 โดยกำหนดจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 50 เขต แล้วสุ่มอย่างง่าย จับคู่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 50 เขต รวม 100 เขต มีผู้ให้ข้อมูลเขตละ 3 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล และผู้อำนวยการโรงเรียน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น จำนวน 300 คน เพื่อให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปอย่างมีระบบและบรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยและระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยนี้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ถูกต้องตามระเบียบวิธีวิจัยและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงได้วางแผนลำดับขั้นตอนการดำเนินการวิจัย โดยแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

---

<sup>167</sup> Patricia M. Shields and Nandhini Rangarajan, *A Playbook for Research Methods: Integrating Conceptual Frameworks and Project Management* (Stillwater, OK: New Forums Press, 2013), 29.

## ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมโครงร่างการวิจัย

ผู้วิจัยจัดเตรียมโครงร่างการวิจัยอย่างเป็นระบบตามระเบียบวิธีการดำเนินการวิจัย โดยเริ่มต้นด้วยการศึกษาสภาพปัญหาการสรรหาบุคลากรเชิงรุกด้วยการศึกษาวิเคราะห์ แนวคิดและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ จากเอกสารทางวิชาการ ข้อมูลสารสนเทศ งานวิจัยต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศ จากสื่อหลากหลายทั่วไปและสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เพื่อนำมาเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย จัดทำโครงร่างการวิจัย นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาและสอบปกป้องโครงร่างการวิจัย โดยขั้นสุดท้ายนี้เป็นการปรับแก้ไขโครงร่างการวิจัยตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการสอบปกป้องโครงร่างการวิจัย และขออนุมัติคณะศึกษาศาสตร์เพื่อดำเนินการทำวิจัยต่อไป

## ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยเพื่อตอบข้อคำถามของการวิจัย 1) องค์กรประกอบการสรรหาบุคลากรเชิงรุก ประกอบด้วยอะไรบ้าง และข้อ 2) ผลการยืนยันขององค์กรประกอบการสรรหาบุคลากรเชิงรุกเป็นอย่างไร ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

### ขั้นที่ 1 การศึกษาตัวแปรการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยดำเนินการวิจัยดังนี้

1.1 ศึกษาข้อมูลจากเอกสาร ตำรา วารสาร บทความ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการสรรหาบุคลากรเชิงรุก

1.2 สัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 คน การสัมภาษณ์เพื่อให้ได้ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการสรรหาบุคลากรเชิงรุก โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) ซึ่งมีเกณฑ์การคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาดังนี้

1) สำเร็จการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาเอกทางการบริหารการศึกษา หรือ  
2) เป็นผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ หรือเป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์ทางการศึกษา หรือเป็นอาจารย์สอนในระดับอุดมศึกษาเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา หรือ

3) มีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์การทำงานสูงและมีผลงานที่เกี่ยวข้องทางการบริหารการศึกษา โดยอาจเป็นผลงานทางวิชาการ ผลงานการบริหารหรือผลงานการปฏิบัติการซึ่งเป็นที่ประจักษ์ หรือ

4) มีประสบการณ์ด้านการบริหารการศึกษาไม่น้อยกว่า 5 ปีขึ้นไป

1.3 สรุปผลการศึกษาจากเอกสารและการสัมภาษณ์ มาวิเคราะห์ (Analysis) เกี่ยวกับการสรรหาบุคลากรเชิงรุก

## ขั้นที่ 2 การสร้างและพัฒนาเครื่องมือในการวิจัย ผู้วิจัยกำหนดวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

2.1 นำตัวแปรการสรรหาบุคลากรเชิงรุกมาพัฒนาเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในลักษณะแบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire)

2.2 ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย

2.2.1 ด้านความตรง (Validity) โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือโดยพิจารณาค่าดัชนีความสอดคล้องที่เรียกว่า IOC (Index of item Objective Congruence) ซึ่งพิจารณาค่า IOC ที่มากกว่า 0.5 ขึ้นไป และปรับปรุงแก้ตามข้อเสนอแนะ ซึ่งมีเกณฑ์การคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้ 1) สำเร็จการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาเอกทางการบริหารการศึกษา หรือ 2) เป็นผู้บริหาร หรือผู้ที่เกี่ยวข้องทางด้านการบริหารการศึกษา หรือเป็นอาจารย์สอนในระดับอุดมศึกษา หรือ 3) มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์สูงและมีผลงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษา โดยอาจเป็นผลงานทางวิชาการ ผลงานการบริหารหรือผลงานการปฏิบัติการซึ่งเป็นที่ประจักษ์

2.2.2 ด้านความเที่ยง (Reliability) ของเครื่องมือโดยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try out) กับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างของการวิจัยในครั้งนี้ คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 5 เขต และ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 5 เขต รวมสำนักงานเขตทั้งหมด 10 เขต มีผู้ให้ข้อมูลสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขตละ 3 คน รวมทั้งหมด 30 คน แล้วนำมาหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ -coefficient) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach)<sup>168</sup> ผลการทดลองใช้ พบว่า แบบสอบถามมีค่าความเที่ยง (Reliability) เท่ากับ 0.992

## ขั้นที่ 3 การหาลักษณะประกอบการสรรหาบุคลากรเชิงรุกดังนี้

3.1 นำแบบสอบถามความคิดเห็นฉบับสมบูรณ์เก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 100 เขต มีผู้ให้ข้อมูลเขตละ 3 คน ได้แก่ 1) ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา 2) ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล และ 3) ผู้อำนวยการโรงเรียน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น จำนวน 300 คน ทั้งนี้โดยใช้ผู้ให้ข้อมูลเป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of analysis)

<sup>168</sup> Lee J. Cronbach, *Essentials of Psychological Tests*, 4<sup>th</sup> ed. (New York: Harper & Row Publishers, 1984), 164.

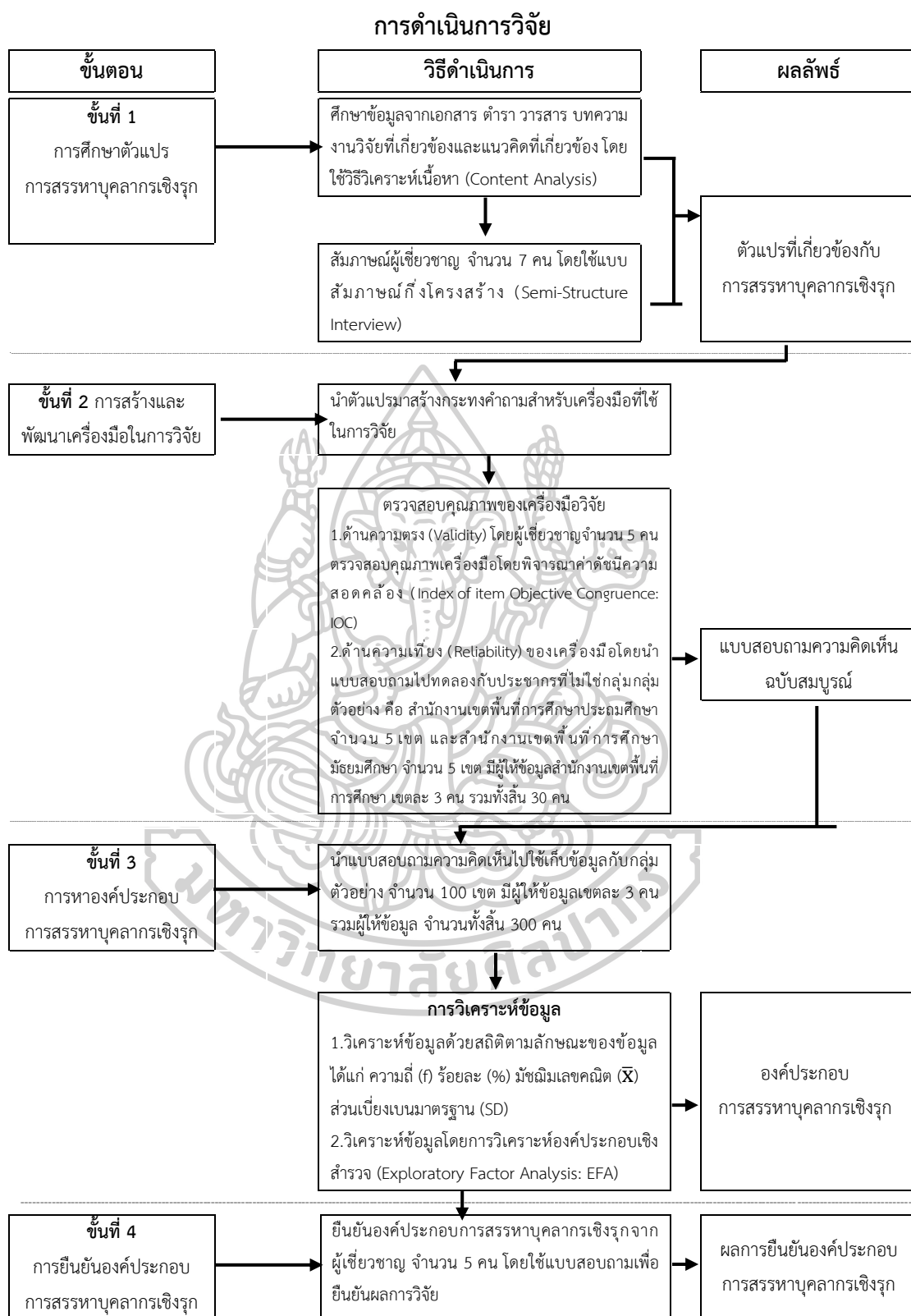
3.2 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) เพื่อรวมกลุ่มตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันไว้ในกลุ่มเดียวกัน วิเคราะห์องค์ประกอบการสรรหาบุคลากรเชิงรุกด้วยสถิติทดสอบ Kaiser – Mayer – Olkin Measure of Sampling Adequacy and Bartlett's Test การสกัดองค์ประกอบด้วยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Factor Extraction Method: Principal Component Analysis: PCA) และการหมุนแกนแบบแวนิแมกซ์ (Varimax Rotation) ซึ่งเกณฑ์การเลือกตัวแปรที่เข้าอยู่ในองค์ประกอบ พิจารณาจากค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalue) ซึ่งมากกว่า 1 และถือเอาค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของตัวแปรแต่ละตัวขององค์ประกอบนั้น ต้องมีค่าตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป และอธิบายตัวแปรตั้งแต่ 3 ตัวแปรขึ้นไป ตามวิธีของไกเซอร์ (Kaiser)<sup>169</sup>

**ขั้นที่ 4** การยืนยันองค์ประกอบการสรรหาบุคลากรเชิงรุกจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน โดยใช้แบบสอบถามเพื่อยืนยันผลการวิจัย พิจารณาความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ ซึ่งมีเกณฑ์การคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้ 4.1) สำเร็จการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาเอกทางการบริหารการศึกษา หรือ 4.2) เป็นผู้บริหาร หรือผู้ที่เกี่ยวข้องทางด้านการบริหารการศึกษา หรือเป็นอาจารย์สอนในระดับอุดมศึกษา หรือ 4.3) มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์สูง และมีผลงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษา โดยอาจเป็นผลงานทางวิชาการ ผลงานการบริหารหรือผลงานการปฏิบัติการซึ่งเป็นที่ประจักษ์ หรือ 4.4) มีประสบการณ์ด้านการบริหารการศึกษาไม่น้อยกว่า 5 ปีขึ้นไป รายละเอียดตามแผนภูมิที่ 5

### ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย

ผู้วิจัยรวบรวมผลการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ จัดทำร่างรายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์ นำเสนอคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง และนำไปปรับปรุงแก้ไขตามที่คณะกรรมการเสนอแนะ พร้อมทั้งจัดพิมพ์รายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนอคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขออนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

<sup>169</sup> Quoted Kaiser in Barbara G. Tabachnik, and Linda S. Fidell, **Using Multivariate Statistics** (New York: Haper & Row, 1983), 411.



แผนภูมิที่ 5 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย



## ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้งานวิจัยครั้งนี้เกิดประสิทธิผล ผู้วิจัยจึงได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัย ประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้างและการพัฒนาเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

### แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive research) ที่มีแผนแบบการวิจัยในลักษณะการศึกษาแบบกลุ่มตัวอย่างเดี่ยวตรวจสอบสถานการณ์ไม่มีการทดลอง (the one shot, non-experimental case study design) ซึ่งสามารถเขียนเป็นแผนภูมิ (figure) ได้ดังแผนภูมิที่ 6



แผนภูมิที่ 6 แผนแบบการวิจัย

- เมื่อ R หมายถึง กลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการสุ่ม  
 X หมายถึง ตัวแปรต่าง ๆ ที่นำมาศึกษาตามกรอบแนวคิดของการวิจัย  
 O หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

#### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ จำแนกออกเป็น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา 62 เขตและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา 183 เขต รวม 245 เขต (ข้อมูล 10 มิถุนายน 2565)<sup>170</sup>

<sup>170</sup> กลุ่มสารสนเทศ สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารการศึกษา (Education Management

### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีจับคู่แบบกลุ่ม (Group Matching) ในอัตราส่วน 1:1 โดยกำหนดจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 50 เขต แล้วสุ่มอย่างง่าย จับคู่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 50 เขต รวม 100 เขต

### ผู้ให้ข้อมูล

กำหนดผู้ให้ข้อมูลสำนักงานเขตพื้นที่เขตละ 3 คน ได้แก่ ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล และผู้อำนวยการโรงเรียน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 300 คน ทั้งนี้โดยให้ผู้ให้ข้อมูลเป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of analysis) ดังรายละเอียดตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ผู้ให้ข้อมูล (คน)			รวม
			ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่	ผ.กลุ่มบริหารงานบุคคล	ผู้อำนวยการโรงเรียน	
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา	62	50	50	50	50	150
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา	183	50	50	50	50	150
รวม	245	100	100	100	100	300

### ตัวแปรที่ศึกษา

การวิจัยครั้งนี้ ตัวแปรที่ศึกษาวิจัย คือ ตัวแปรพื้นฐานและตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการสรรหาคณาจารย์ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน คือ สถานภาพส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สูงสุด ตำแหน่งหน้าที่ ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน และหน่วยงานต้นสังกัด
2. ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการสรรหาคณาจารย์ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

Information System : EMIS) ข้อมูล 10 มิถุนายน 2565, เข้าถึงเมื่อ 12 มิถุนายน 2565, เข้าถึงได้จาก <https://data.bopp-obec.info/emis/>

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มี 3 ประเภท 1) แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง 2) แบบสอบถามความคิดเห็น และ 3) แบบสอบถามเพื่อยืนยันผลการวิจัย มีรายละเอียดดังนี้

1. แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) ผู้วิจัยนำไปสัมภาษณ์ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 คน การสัมภาษณ์เพื่อให้ได้ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการสรรหาบุคลากรเชิงรุก ซึ่งแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) ได้แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ให้สัมภาษณ์ ประกอบด้วย ชื่อ วุฒิการศึกษาสูงสุด ตำแหน่ง สถานที่ทำงาน ประสบการณ์ในการทำงาน สถานที่สัมภาษณ์ และวันเวลาที่ให้สัมภาษณ์

**ตอนที่ 2** ประเด็นการสัมภาษณ์ โดยมีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิด

2. แบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งหน้าที่ ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน และหน่วยงานต้นสังกัด มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

**ตอนที่ 2** สอบถามเกี่ยวกับการสรรหาบุคลากรเชิงรุก โดยมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ ของลิเคิร์ต (Likert's Rating Scale)<sup>171</sup> ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ระดับ 1 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นตัวแปรการสรรหาบุคลากรเชิงรุก ในระดับน้อยที่สุด มีค่าเท่ากับ 1 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นตัวแปรการสรรหาบุคลากรเชิงรุก ในระดับน้อย มีค่าเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นตัวแปรการสรรหาบุคลากรเชิงรุก ในระดับปานกลาง มีค่าเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นตัวแปรการสรรหาบุคลากรเชิงรุก ในระดับมาก มีค่าเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 5 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นตัวแปรการสรรหาบุคลากรเชิงรุก ในระดับมากที่สุด มีค่าเท่ากับ 5 คะแนน

3. แบบสอบถามเพื่อยืนยันผลการวิจัย ผู้วิจัยนำไปสอบถามผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ซึ่งเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) พิจารณา 4 ด้าน คือ ความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์

<sup>171</sup> Rensis Likert, *The Human Organization* (New York: Mc Graw-Hill., 1961), 74.

## การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและพัฒนาเครื่องมือวิจัยที่ใช้ในการวิจัย โดยจำแนกตามประเภทของเครื่องมือวิจัย ดังต่อไปนี้

1. แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) ดำเนินการ ดังนี้
  - 1.1 วิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากตำรา วารสาร บทความ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และแนวคิดที่เกี่ยวกับการสรรหาคูคณาจารย์เชิงรุกเพื่อให้เป็นกรอบในการสร้างแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview)
  - 1.2 สร้างแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview)
  - 1.3 นำแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) ที่จัดสร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาตรวจสอบและปรับแก้ตามข้อเสนอแนะ
2. แบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) ผู้วิจัยสร้างและพัฒนาแบบสอบถามเป็นลักษณะมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับของลิเคิร์ต (Likert's Rating Scale) โดยมีขั้นตอนดังนี้
  - 2.1 นำตัวแปรการสรรหาคูคณาจารย์เชิงรุกมาพัฒนาเป็นเครื่องมือการวิจัยในลักษณะแบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire)
  - 2.2 นำเครื่องมือวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสรรหาคูคณาจารย์เชิงรุกที่สังเคราะห์ตัวแปรได้จำนวน 114 ข้อ ให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือด้านความตรง (Validity) โดยพิจารณาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Items Objective Congruence: IOC) ซึ่งผู้วิจัยพิจารณาเลือกข้อกระทงคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.6 ขึ้นไป พบว่า ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการสรรหาคูคณาจารย์เชิงรุกมีจำนวน 110 ข้อ
  - 2.3 ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัยทั้งฉบับด้านความเที่ยง (Reliability) โดยการทดลองใช้ (Try Out) กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจำนวน 5 เขต สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 5 เขต รวมสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทั้งหมด 10 เขต มีผู้ให้ข้อมูลสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขตละ 3 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น จำนวน 30 คน มาวิเคราะห์หาค่าความเที่ยง (Reliability) ของแบบสอบถามด้วยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ -Coefficient) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach)<sup>172</sup> ผลการทดลองใช้พบว่า แบบสอบถามมีค่าความเที่ยง (Reliability) เท่ากับ 0.992

<sup>172</sup> Lee J. Cronbach, **Essentials of Psychological Tests**, 4<sup>th</sup> ed. (New York: Harper & Row Publishers, 1984), 164.

3. แบบสอบถามเพื่อยืนยันผลการวิจัย ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถาม ซึ่งเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) พิจารณา 4 ด้าน คือ ความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความ เป็นประโยชน์ และนำแบบสอบถามเพื่อยืนยันผลการวิจัยที่จัดสร้างขึ้น เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์พิจารณาตรวจสอบ และปรับแก้ตามข้อเสนอแนะ

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยขอหนังสือจากภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย ศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์
2. ผู้วิจัยเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ (Semi-Structured Interview) จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 คน ผู้วิจัยดำเนินการด้วยตนเอง
3. ผู้วิจัยเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) โดยส่งแบบสอบถาม ทางไปรษณีย์ถึงสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ใน 2 รูปแบบ ได้แก่ รูปแบบเอกสารและรูปแบบออนไลน์ (Google Form) ผ่าน QR Code
4. ผู้วิจัยเก็บข้อมูลการสอบถามจากผู้เชี่ยวชาญ โดยใช้แบบสอบถามเพื่อการยืนยันการ สรรหาบุคลากรเชิงรุก ผู้วิจัยดำเนินการด้วยตนเอง

### การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้เป็นไปอย่างถูกต้อง ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลและนำมาวิเคราะห์ ดังนี้

1. การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากหนังสือ วารสาร บทความ งานวิจัยที่ เกี่ยวข้อง แนวคิดที่เกี่ยวกับการสรรหาบุคลากรเชิงรุก และจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ โดยนำข้อมูล มาสรุปเป็นตัวแปรที่ศึกษา
2. การวิเคราะห์ข้อมูลการสรรหาบุคลากรเชิงรุก วิเคราะห์ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ สำเร็จรูป โดยใช้สถิติดังนี้
  - 2.1 การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)
  - 2.2 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการสรรหาบุคลากรเชิงรุก โดยใช้ค่ามัธยฐาน

เลขคณิต ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูลกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์และคานท์ (Best and Kahn)<sup>173</sup> ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.00 – 1.49 หมายถึง เห็นด้วยว่า เป็นตัวแปรการสรรหาบุคลากรเชิงรุก อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.50 – 2.49 หมายถึง เห็นด้วยว่า เป็นตัวแปรการสรรหาบุคลากรเชิงรุก อยู่ในระดับน้อย

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 2.50 – 3.49 หมายถึง เห็นด้วยว่า เป็นตัวแปรการสรรหาบุคลากรเชิงรุก อยู่ในระดับปานกลาง

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 3.50 – 4.49 หมายถึง เห็นด้วยว่า เป็นตัวแปรการสรรหาบุคลากรเชิงรุก อยู่ในระดับมาก

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 4.50 – 5.00 หมายถึง เห็นด้วยว่า เป็นตัวแปรการสรรหาบุคลากรเชิงรุก อยู่ในระดับมากที่สุด

2.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) โดยการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่นำมาวิเคราะห์ด้วยสถิติทดสอบไกเซอร์ (Kaiser) การสกัดองค์ประกอบด้วยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (PCA) และการหมุนแกนแบบแวนิแมกซ์ (Varimax Rotation) ซึ่งเกณฑ์การเลือกตัวแปรที่เข้าอยู่ในองค์ประกอบพิจารณาจากค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalue) ซึ่งมากกว่า 1 และถือเอาค่าน้ำหนักขององค์ประกอบ (Factor Loading) ของตัวแปรแต่ละตัวขององค์ประกอบนั้น ต้องมีค่าตั้งแต่ 0.3 ขึ้นไป (Comrey and Lee)<sup>174</sup> และอธิบายตัวแปรตั้งแต่ 3 ตัวแปรขึ้นไป ตามวิธีของไกเซอร์ (Kaiser)<sup>175</sup>

3. การวิเคราะห์แบบสอบถามเพื่อยืนยันองค์ประกอบการสรรหาบุคลากรเชิงรุก ใช้สถิติพื้นฐานทั่วไป ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

<sup>173</sup> John W. Best and Jame V. Kahn, **Research in Education**, 10<sup>th</sup>ed. (Massachusetts: Pearson Education Inc., 2006), 310-311.

<sup>174</sup> Lee B. Howard and Andrew L. Comrey, **A first course in factor analysis**, 2<sup>nd</sup> ed. (Hillsdale: N.J. Lawrence Erlbaum Association, Publishers, 1998).

<sup>175</sup> Barbara G. Tabachink, and Linda S. Fidell, **Using Multivariate Statistics** (New York Haper & Row, 1983), 411.

## สรุป

การวิจัยเรื่อง “การสรรหาบุคลากรเชิงรุก” นี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบองค์ประกอบการสรรหาบุคลากรเชิงรุกตามทัศนะของบุคลากรทางการศึกษา 2) เพื่อทราบผลการยืนยันองค์ประกอบการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยผู้เชี่ยวชาญ มีขั้นตอนการดำเนินการวิจัยแบ่งได้ 4 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นที่ 1 การศึกษาตัวแปรการสรรหาบุคลากรเชิงรุก ขั้นที่ 2 การสร้างและพัฒนาเครื่องมือในการวิจัย ขั้นที่ 3 การหาลักษณะองค์ประกอบการสรรหาบุคลากรเชิงรุก ขั้นที่ 4 การยืนยันองค์ประกอบการสรรหาบุคลากรเชิงรุกประชากร คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ จำแนกออกเป็น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา 62 เขต และ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา 183 เขต รวม 245 เขต กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีจับคู่แบบกลุ่ม (Group Matching) ในอัตราส่วน 1:1 โดยกำหนดจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 50 เขต แล้วสุ่มอย่างง่าย จับคู่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 50 เขต รวม 100 เขต มีผู้ให้ข้อมูลเขตละ 3 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล และผู้อำนวยการโรงเรียน รวมผู้ให้ข้อมูล จำนวน 300 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มี 3 ประเภท คือ 1) แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง 2) แบบสอบถามความคิดเห็น และ 3) แบบสอบถามเพื่อยืนยันผลการวิจัย การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติดังต่อไปนี้ คือ ความถี่ ร้อยละ มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ การวิเคราะห์เนื้อหา การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยเป็นผู้ประสานงานและดำเนินการสัมภาษณ์ด้วยตัวเอง แบบสอบถามความคิดเห็นใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลส่งทางไปรษณีย์ โดยวิธีลงทะเบียนและรูปแบบออนไลน์ (Google Form) ด้วยการสแกนคิวอาร์โค้ด (QR Code)

## บทที่ 4

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง “การสรรหาบุคลากรเชิงรุก” มีวัตถุประสงค์ประกอบ การสรรหาบุคลากรเชิงรุกตามทัศนคติของบุคลากรทางการศึกษา 2) เพื่อทราบผลการยืนยัน วัตถุประสงค์ประกอบการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์และเสนอผลการ วิเคราะห์โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยาย ซึ่งแบ่งเป็น 2 ตอน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการสรรหาบุคลากรเชิงรุก

- 1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร
- 1.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากงานวิจัย
- 1.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ
- 1.4 สรุปผลการวิเคราะห์เอกสาร งานวิจัย และการสัมภาษณ์
- 1.5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม
- 1.6 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการสรรหาบุคลากรเชิงรุก
- 1.7 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA)

#### ตอนที่ 2 ผลการยืนยันการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยผู้เชี่ยวชาญ

การยืนยันผลการวิจัยการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน โดยใช้แบบ ตรวจสอบรายการ (Checklist) เพื่อยืนยันผลการวิจัยโดยพิจารณา 4 ด้าน คือ ความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ ซึ่งมีเกณฑ์การคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

- 2.1) สำเร็จการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาเอกทางการบริหารการศึกษา หรือ
- 2.2) เป็นผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ หรือเป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการ กำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์ทางการศึกษา หรือเป็นอาจารย์สอนในระดับอุดมศึกษาเกี่ยวกับการ บริหารการศึกษา หรือ
- 2.3) มีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์การทำงานสูงและมีผลงานที่เกี่ยวข้องทางการ บริหารการศึกษา โดยอาจเป็นผลงานทางวิชาการ ผลงานการบริหารหรือผลงานการปฏิบัติการซึ่งเป็น ที่ประจักษ์ หรือ
- 2.4) มีประสบการณ์ด้านการบริหารการศึกษาไม่น้อยกว่า 5 ปีขึ้นไป



## ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการสรรหาคณาจารย์

จากการศึกษาเอกสาร วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสรรหาคณาจารย์ ทั้งจากนักวิชาการในประเทศไทยและต่างประเทศ รวมถึงการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยขอเสนอผลการศึกษาออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้ คือ 1.1) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร 1.2) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากงานวิจัย 1.3) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ 1.4) สรุปผลการวิเคราะห์เอกสาร งานวิจัยและการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ 1.5) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม 1.6) ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการสรรหาคณาจารย์และ 1.7) ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA)

### 1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร

จากการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลเอกสารของนักวิชาการในประเทศไทยและต่างประเทศ ซึ่งมีรายชื่อของนักวิชาการ ดังรายละเอียดด้านล่าง สามารถสรุปเป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับการสรรหาคณาจารย์เชิงรุก ดังตารางที่ 5

- 01 = พอล ซิเกอร์ (Paul Siker, 2007)
- 02 = เจสัน เว็บสเตอร์ (Jason Webster, 2015)
- 03 = คริส นาเดอร์นี (Chris Nadherny, 2017)
- 04 = ร็อบ เคลลี (Rob Kelly, 2018)
- 05 = จิกน่า โบกานี (Jigna Boghani, 2019)
- 06 = ตีปติ โชปรา (Deepti Chopra, 2020)
- 07 = คิมเบอร์ลี ไมเออร์ (Kimberlee Meier, 2020)
- 08 = ลอรา ชโรเดอร์ (Laura Schroeder, 2020)
- 09 = อเล็กซานดรา ชิเอโคเฟอร์ (Alexandra Schiekofer, 2021)
- 10 = เดโบราห์ เมสัน (Deborah Mason)
- 11 = เควิน ลอว์เรนซ์ (Kevin Lawrence, 2021)
- 12 = กิรธาน ราเมศ (Kirthan Ramesh, 2021)
- 13 = ซิม แซมรา (Sim Samra, 2021)
- 14 = อมฤตันชู อานันท์ (Amritanshu Anand, 2022)
- 15 = สปาร์ค กรุ๊ป (Sparks Group, 2022)
- 16 = กฤติน กุลเพ็ง (2556)
- 17 = สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2558)

18 = รวีวรรณ มรรควินและทัศนีย์ ภู เขาทอง (2561)

19 = วีรชัย ดิงาม (2563)

20 = สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร (2563)

21 = สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ (2564)

22 = สุวิตา พฤษชาอาภรณ์ (2566)





ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการสรรหาบุคลากรเชิงรุก (ต่อ)

ข้อที่	ประเด็นปัจจัย	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
8	การสรรหาบุคลากรโดยสร้างประวัติและภาพลักษณ์ของผู้บริหารที่น่าดึงดูด คุณลักษณะบุคลากรที่องค์กรต้องการ			✓	✓		✓	✓	✓	✓			✓		✓		✓	✓		✓			
9	การเพิ่มประสิทธิภาพ การสรรหาเชิงรุกด้วยการรับสมัครทางออนไลน์			✓	✓		✓	✓	✓				✓										
10	การปรับปรุงขั้นตอนการสรรหา คัดเลือกผู้สมัครให้รวดเร็ว ป้องกันการเบี่ยงเบนใจหรือถูกชิงตัวจากคู่แข่ง			✓	✓		✓	✓				✓						✓	✓				
11	การสรรหาบุคลากรโดยวางแผนอัตรากำลังที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กรในระยะสั้นและระยะยาว						✓											✓	✓		✓		
12	การสรรหาเชิงรุกที่ได้ผู้สมัครที่มีคุณภาพ			✓	✓		✓	✓	✓	✓			✓										



ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการสรรหาบุคลากรเชิงรุก (ต่อ)

ข้อที่	ประเด็นปัจจัย	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
20	การระบุคำอธิบายงานด้วยเนื้อหาที่โดดเด่น เพื่อค้นพบความสามารถระดับสูงของผู้สมัครงาน		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓							
21	การสรรหาคนที่เก่งที่สุดให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรได้		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓				
22	การเปลี่ยนแปลงบทบาทของผู้สมัครในเวลาที่เหมาะสม			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓								
23	การค้นหาวางผู้สมัครที่มีศักยภาพตามความต้องการ				✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓					
24	การสร้างขวัญกำลังใจ ธารรักษา ความสัมพันธ์ หล่อเลี้ยงพนักงานที่มีศักยภาพ				✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓			
25	การดึงดูดความสนใจผู้สมัคร ด้วยการเสนอขายส่วนบุคคล				✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓					
26	การสัมภาษณ์ที่เปิดกว้างทุกขั้นตอนของกระบวนการสรรหา มีความสุข				✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓							

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการสรรหาบุคลากรเชิงรุก (ต่อ)

ข้อที่	ประเด็นปัจจัย	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	
27	การเข้าถึงแหล่งรวมข้อมูลของผู้สมัคร สร้างชุมชนคนเก่ง รวบรวมข้อมูลเชิง ลึกของกลุ่มผู้มีความสามารถ						✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓				✓		✓			✓	
28	การสร้างขั้นตอนการสมัครที่ง่าย สำหรับผู้สมัคร						✓	✓		✓			✓											
29	การคำนึงถึงความต้องการจำเป็นและ ประสบการณ์ของผู้สมัคร						✓	✓		✓			✓											
30	การอธิบายค่านิยม พันธกิจและ วัฒนธรรมองค์กรให้ผู้สมัครเข้าใจ						✓	✓		✓		✓	✓			✓								
31	การสรรหาบุคลากรเชิงรุกผ่าน มหาวิทยาลัย									✓														
32	การสื่อสารสองทาง สร้างแรงบันดาลใจ ให้ผู้สมัครคนรุ่นใหม่พัฒนา ความสามารถ									✓								✓		✓			✓	

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการสรรหาบุคลากรเชิงรุก (ต่อ)

ข้อที่	ประเด็นปัจจัย	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	
33	การสรรหาเชิงรุกด้วยการวิจัยทาง การตลาด เพื่อเข้าใจความต้องการและ แรงจูงใจในการพัฒนาแนวทางจาก ข้อมูลเชิงลึก										✓		✓							✓				
34	การวิเคราะห์ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ สำหรับอนาคต									✓	✓		✓					✓	✓					
35	การวิเคราะห์ตำแหน่งงานที่ต้องใช้ ระยะเวลา																✓							✓
36	การจัดตั้งโรงเรียนเพื่อผลิตคนที่มี ความรู้และทักษะเฉพาะ																✓							
37	การให้ทุนการศึกษาพร้อมกับการ ทำงานเพื่อสรรหาเชิงรุกทดแทน บุคลากรภายใน																✓	✓						
38	การพัฒนาทักษะความสามารถของ พนักงานใหม่มีความพร้อมใช้งาน ตลอดเวลา																✓							



ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการสรรหาบุคลากรเชิงรุก (ต่อ)

ข้อที่	ประเด็นปัจจัย	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	
39	การสรรหาเชิงรุกด้วยวิธีการช่วยเหลือสังคมและชุมชนบริเวณรอบองค์กร																✓	✓		✓				
40	การสร้างภาพลักษณ์ของสินค้าเป็นที่รู้จัก เกิดความประทับใจ																✓	✓		✓				
41	การใช้องค์กรเป็นสถานที่ฝึกงานแก่นักศึกษาเพื่อสรรหาเชิงรุกก่อนเรียนจบ																✓		✓					
42	การสร้างองค์กรที่มีความยืดหยุ่นสูงพร้อมที่จะทำงานในหน้าที่อื่นได้																✓							
43	การสร้างองค์กรที่เกิดความแตกต่าง มีความเข้าใจในความหลากหลายของพฤติกรรมมนุษย์																✓	✓		✓				
44	การดำเนินงานที่สอดคล้องกับทิศทางกลยุทธ์ขององค์กร																	✓		✓				
45	การวิเคราะห์ความต้องการและส่วนต่างอัตรากำลังปัจจุบันและอนาคต																				✓			✓

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการสรรหาบุคลากรเชิงรุก (ต่อ)

ข้อที่	ประเด็นปัจจัย	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	
46	การติดตามประเมินผลการสรรหาเชิงรุกอย่างต่อเนื่อง																	✓		✓				
47	การกำหนดประเด็นกลยุทธ์และเป้าประสงค์การสรรหาบุคลากรเชิงรุก																	✓		✓				
48	การกำหนดปัจจัยหลักความสำเร็จด้าน การสรรหาบุคลากรเชิงรุก																	✓						
49	การกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย การดำเนินงานด้านการสรรหาบุคลากร เชิงรุก																	✓				✓		
50	การสรรหาเชิงรุกด้วยการสมัครด้วย ตนเอง																	✓						
51	การสรรหาเชิงรุกด้วยการส่งเจ้าหน้าที่ ไปติดต่อ																	✓						
52	การสรรหาเชิงรุกด้วยประกาศผ่านสื่อ																	✓						
53	การสรรหาเชิงรุกด้วยการเยี่ยมชม กิจการองค์กร																	✓						

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการสรรหาบุคลากรเชิงรุก (ต่อ)

ข้อที่	ประเด็นปัจจัย	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
54	การสรรหาเชิงรุกด้วยการจัดตลาดนัด แรงงาน																	✓					
55	การสรรหาเชิงรุกด้วยการประกาศผ่าน สมาคมวิชาชีพ																	✓					
56	การเลือกสื่อและช่องทางที่สามารถ เข้าถึงกลุ่มมีคุณสมบัติที่ต้องการ																	✓					
57	การปรับปรุงลักษณะงานให้มีความ ท้าทายสนใจ																	✓	✓				
58	การให้ความสำคัญ ทุ่มเทเวลาและ ทรัพยากรในการสรรหาเชิงรุกผู้บริหาร ทุกระดับ																	✓	✓				
59	การปรับเครื่องมือการสรรหาเชิงรุก เพื่อให้ทันกับยุคดิจิทัล																	✓	✓				
60	การมีส่วนร่วมเป็นพันธมิตรในการ สนับสนุนการสรรหาเชิงรุกขององค์กร																	✓	✓				

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการสรรหาบุคลากรเชิงรุก (ต่อ)

ข้อที่	ประเด็นปัจจัย	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
61	การวิเคราะห์ปัจจัยทั้งภายนอกและภายในองค์กรอย่างเป็นรูปธรรมชัดเจน																	✓		✓			
62	การสรรหาบุคลากรเป็นกลยุทธ์เชิงรุกในด้านคุณภาพ ปริมาณและเวลา																			✓			
63	การกำหนดช่วงเวลาและผลลัพธ์ความก้าวหน้า มีตัวชี้วัดที่วัดผลได้																			✓			
64	การจัดสรรงบประมาณการสรรหาเชิงรุกและผู้รับผิดชอบหลักได้ชัดเจน																			✓			✓
65	การสร้างโอกาสเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันในการทำงาน																			✓			
66	การประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์ขององค์กรครอบคลุมตรงกลุ่มเป้าหมาย																			✓			✓
67	การสรรหาเชิงรุกกำหนดแผนการปฏิบัติการด้านการพัฒนาบุคลากร																			✓		✓	

จากตารางที่ 5 พบว่า จากการวิเคราะห์ข้อมูลเอกสารเกี่ยวกับการสรรหาบุคลากรเชิงรุกของนักวิชาการในประเทศไทยและนักวิชาการในต่างประเทศ จำนวน 22 รายการ สามารถสังเคราะห์ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการสรรหาบุคลากรเชิงรุกได้จำนวน 67 ข้อ



## 1.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากงานวิจัย

จากการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลงานวิจัยในประเทศไทยและต่างประเทศ ซึ่งมีรายชื่อของนักวิชาการ ดังรายละเอียดด้านล่างและสามารถสรุปเป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้อง ดังตารางที่ 6

- 01 = นิโคล สโตรป ดอนเนลลี (Nicole Stroop Donnelly) (2014)
- 02 = ฟิลลิปส์และกัลป์ลี (Phillips & Gully) (2015)
- 03 = เคาลา เอ. เบล (Caula A. Beyl) (2016)
- 04 = จูนี เคเคล (Jouni Kekäle) (2017)
- 05 = โรมิอานีและคณะ (Romiani, et al.) (2021)
- 06 = แดเนียล กันจาร์ คริสตันโต (Daniel Ganjar Kristanto) (2022)
- 07 = ยูดา ประโกโส และวิษณุ จูโวโน (Yudha Prakoso and Vishnu Juwono) (2021)
- 08 = อาร์ดี คูเนียวัน (Ardi Kurniawan) (2023)
- 09 = แฟดลี่ ซาหมัด (Fadly Samad) (2023)
- 10 = กิจสุวัฒน์ หงส์เจริญ (2557)
- 11 = จิระพงศ์ เรืองกุน (2557)
- 12 = ภาณุวัฒน์ กลับศรีอ่อน (2558)
- 13 = กิตติ มีลำเอียง (2559)
- 14 = ฉัตรวิภา เอื้อแท้ (2559)
- 15 = สมพิศ ทองปาน (2559)
- 16 = นุจรี สุพัฒน์ (2560)
- 17 = ชนากานต์ บุญทอง (2561)
- 18 = พวงผกา แสงเงิน (2561)
- 19 = รังสฤษฏ์ ศรีประเสริฐภาพ และ บรรพต วิรุณราช (2561)
- 20 = ดนิตา วิภาวิน และคณะ (2564)
- 21 = ปารดา นาครักษ์ธรรม (2564)
- 22 = พระปลัดสมเกียรติ อัสสุโร (2564)
- 23 = ภัทราวดี ปริจำรัส (2564)
- 24 = สุชาณุช พันธ์นิยะ และ พงศม ยวนแหล (2564)

ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสรรหาบุคลากรเชิงรุก

ข้อที่	ประเด็นปัจจัย	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1	การโฆษณาการสรรหาบุคลากรเชิงรุกผ่านสื่อกลางระหว่างผู้จ้างและผู้ถูกจ้าง	✓																							
2	การสื่อสารบนอินเทอร์เน็ตและการมีส่วนร่วมของผู้เข้าร่วม	✓																							
3	การโฆษณาสื่อสังคมออนไลน์ส่งผลต่อภาพลักษณ์ของนายจ้าง	✓	✓																		✓				
4	การใช้เทคนิควิธีการสรรหาเชิงรุกที่หลากหลาย	✓											✓									✓			
5	การวิเคราะห์ประสานกับเป้าหมายกลยุทธ์ บริษัทและลักษณะขององค์กร		✓		✓																				
6	การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงสถิติและการสัมภาษณ์เชิงลึก		✓					✓																	
7	การสรรหาบุคลากรผ่านระบบออนไลน์			✓											✓								✓		
8	การตั้งกลุ่มนักเรียนเป็นตัวแทนสรรหาเชิงรุกให้เข้าถึงผู้ที่เกี่ยวข้อง			✓																					





ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสรรหาบุคลากรเชิงรุก (ต่อ)

ข้อที่	ประเด็นปัจจัย	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
15	การเข้าถึงและครอบคลุมเป้าหมายที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง				✓	✓									✓										
16	การดึงดูดและรักษาพนักงานที่มีความสามารถสูงไว้กับองค์กรเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน				✓	✓						✓	✓			✓		✓						✓	
17	การดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพสูงมาร่วมงาน				✓	✓										✓		✓					✓		
18	การเปิดโอกาสให้แต่ละภูมิภาคสรรหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติสอดคล้องกับความต้องการ							✓																	
19	การใช้วิธีการสรรหาเชิงรุกและช่องทางการสมัครที่หลากหลาย												✓		✓										✓
20	การสรรหาเชิงรุกด้วยการสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้บริหารระดับสูง													✓											



ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสรรหาบุคลากรเชิงรุก (ต่อ)

ข้อที่	ประเด็นปัจจัย	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
30	การสรรหาเชิงรุกโดยกำหนดตำแหน่งงานที่เปิดรับตามข้อกำหนดของผู้ว่าจ้างและตามตัวชีวิต																				✓				
31	การกำหนดวิธีการสรรหาเชิงรุกโดยการลงพื้นที่และกำหนดผู้รับผิดชอบ																				✓				
32	การวางแผนทางสรรหาเชิงรุกและปรับวิธีการสัมภาษณ์ โดยเน้นช่องทางออนไลน์เป็นหลัก																					✓			
33	การสรรหาและเลือกสรร																						✓		
34	การสนับสนุนกลยุทธ์องค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต																								✓
35	การวิเคราะห์ต้นทุนการดำเนินงานสรรหาเชิงรุก																								✓

จากตารางที่ 6 พบว่า จากการวิเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับการสรรหาบุคลากรเชิงรุกของนักวิชาการในประเทศไทยและนักวิชาการในต่างประเทศ จำนวน

24 รายการ สามารถสังเคราะห์ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการสรรหาบุคลากรเชิงรุกได้จำนวน 35 ข้อ

### 1.3 ผลการวิเคราะห์การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 7 คน ผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการสรรหาคณากรเชิงรุกดังรายละเอียดในตารางที่ 7

ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

ข้อ ที่	ผู้เชี่ยวชาญ ตัวแปร	ดร.ณัชชาธิ์ โรจนบุญฤทธิ์	ดร.รัตนเมธี รัตนปกรณ์	ดร.ขวัญสุดา วงศ์เกษม	ดร.สุนิสา คงสุวรรณ	นางนิสา บรรจงการ	ดร.จิรพรรณ สุรเสียง	ดร.ชนิษฐา พลาภัยเพชร
1	ส่วนราชการบริหารอัตรากำลังวิเคราะห์ตำแหน่งว่างตามเกณฑ์	✓					✓	
2	การวางแผนอัตรากำลังที่ชัดเจน ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว	✓						✓
3	การจัดสรรงบประมาณในการสรรหาเชิงรุก	✓						
4	การกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการในการดำเนินสรรหาสะท้อนสมรรถนะและมาตรฐานตำแหน่ง	✓						
5	การสร้างหลักเกณฑ์ วิธีการ นิเทศติดตาม ประเมินผลอย่างเป็นระบบ	✓		✓				✓
6	การทบทวนบุคลากรที่น่าสนใจ แต่งตั้งเข้าสู่ตำแหน่งโดยคัดเลือกเจาะจงตามคุณสมบัติ	✓						
7	การประเมินผลงานย้อนหลัง	✓						
8	การประเมินพฤติกรรมจากเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่สำคัญเพื่อทดสอบปฏิภาณไหวพริบ การแก้ไขปัญหา	✓						
9	การวิเคราะห์ความต้องการอัตรากำลัง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
10	การวิเคราะห์ส่วนต่างของอัตรากำลังปัจจุบันและอนาคตขององค์กร	✓	✓	✓	✓		✓	

ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (ต่อ)

ข้อ ที่	ผู้เชี่ยวชาญ ตัวแปร	ผู้เชี่ยวชาญ						
		ดร.ณัชชาธิ์ ไรจน์บุญฤทธิ์	ดร.รัตนเมธี รัตนปกรณ์	ดร.ขวัญสุดา วงษ์แหยม	ดร.สุนิสา คงสุวรรณ	นางนิสา บรรจงการ	ดร.จิรวรรณ สุรเสียง	ดร.ชนิษฐา พลายเพชร
11	การแสวงหาคนที่เหมาะสมในตำแหน่ง สอดคล้องกับทิศทางกลยุทธ์ในหน่วยงาน เพื่อให้ได้คนเก่ง คนดี คนมีความสามารถ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
12	การดำเนินการตามกรอบอัตรากำลัง	✓	✓	✓		✓	✓	
13	การใช้หลักธรรมาภิบาลในการสรรหาเชิงรุก	✓	✓	✓		✓	✓	
14	การวิเคราะห์บริบท สภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการ นโยบาย เป้าหมาย กำลังคน ในปัจจุบันและสภาพการณ์ของแรงงาน ตลาด	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
15	การวิเคราะห์หาจุดแข็ง โอกาส แรง บัณฑิตใจและผลลัพธ์เชิงบวก		✓	✓	✓			
16	การกำหนดแนวทาง นโยบายจุดเน้นสู่ การวางแผนการสรรหาเชิงรุกและ เลือกสรรอย่างมีส่วนร่วม		✓	✓	✓	✓	✓	
17	การสร้างทีมงานเด่น ในการให้คำแนะนำ คำปรึกษาในการจัดหาบุคคลที่เหมาะสม เพื่อเข้าปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ		✓	✓	✓			
18	การมีส่วนร่วมของบุคลากรในการ ดำเนินการกำหนดคุณลักษณะของบุคคลที่ ต้องการสรรหาเชิงรุก		✓	✓	✓			
19	คณะกรรมการร่วมกันพิจารณาถึงมาตรฐาน ตำแหน่ง สู่การกำหนดวิธีการสรรหาเชิงรุก		✓	✓	✓			
20	การวิเคราะห์งานเพื่อทราบลักษณะงาน และคุณสมบัติของบุคคล		✓	✓	✓			

ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (ต่อ)

ข้อ ที่	ผู้เชี่ยวชาญ ตัวแปร	ดร.ณัชชาวิทย์ โรจน์บุญญฤทธิ	ดร.รัตนเมธี รัตนปกรณ์	ดร.ขวัญสุดา วงษ์เกษม	ดร.สุนิสา คงสุวรรณ	นางนิสา บรรจงการ	ดร.จิรวรรณ สุรเสียง	ดร.ชนิษฐา พลายเพชร
21	การกำหนดประเด็นกลยุทธ์การสรรหาเชิงรุกและเป้าประสงค์ขององค์กร		✓	✓	✓			
22	การกำหนดตัวชี้วัดผลค่าเป้าหมายการดำเนินงานด้านการสรรหาเชิงรุก		✓	✓		✓		
23	การกำหนดแผนงานรองรับ		✓	✓				
24	การกำหนดสัดส่วนอัตรากำลังเพื่อทดแทนบุคลากรที่มีประสบการณ์		✓	✓				
25	การสร้างแรงจูงใจให้เห็นถึงข้อดีของการทำงานเป็นข้าราชการครู		✓	✓				
26	การลดขั้นตอนการสรรหาเชิงรุกและภาวะเอกสาร		✓	✓	✓	✓		
27	การเลือกสื่อเผยแพร่ข่าวสารที่เข้าถึงกลุ่มผู้ที่มีคุณสมบัติที่ต้องการ		✓	✓		✓		
28	การสรรหาเชิงรุกด้วยการประกาศรับสมัครด้วยตนเอง			✓	✓			
29	การสรรหาเชิงรุกด้วยการส่งเจ้าหน้าที่ไปติดต่อ			✓	✓			
30	การสรรหาเชิงรุกด้วยการให้ทุน			✓	✓			
31	การสรรหาเชิงรุกด้วยการเยี่ยมชมกิจการของหน่วยงาน			✓	✓			
32	การสรรหาเชิงรุกด้วยการจัดตลาดนัดแรงงาน			✓	✓			
33	การสรรหาเชิงรุกด้วยการประกาศผ่านสมาคมวิชาชีพ			✓	✓			
34	การเผยแพร่ข้อมูลทางออนไลน์ในหน่วยงานราชการ-เอกชนที่มีชื่อเสียง			✓	✓			

ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (ต่อ)

ข้อ ที่	ผู้เชี่ยวชาญ ตัวแปร	ผู้เชี่ยวชาญ						
		ดร.ณัชชากรีย์ โรจนบุญญฤทธิ	ดร.รัตน์เมธี รัตนปกรณ์	ดร.ขวัญสุดา วงศ์เกษม	ดร.สุนิสา คงสุวรรณ	นางนิตา บรรจงการ	ดร.จิรวรรณ สุรเสียง	ดร.ชนิษฐา พลาเย็ชร
35	การเพิ่มช่องทางสมัครออนไลน์			✓	✓			
36	การประชาสัมพันธ์ผ่านนักศึกษาฝึก ประสบการณ์			✓				
37	การเลือกสรร พิจารณาความแตกต่าง ระหว่างบุคคล			✓	✓			
38	การนำผลพัฒนา ติดตามและประเมินผล เพื่อวัดประสิทธิภาพ			✓	✓			
39	การสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากร			✓			✓	
40	การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนปฏิบัติการ แผนกลยุทธ์ระยะกลาง อย่างเหมาะสม			✓				✓

จากตารางที่ 7 พบว่า จากการวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 คน สามารถ  
สังเคราะห์ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการสรรหาบุคลากรเชิงรุกได้ จำนวน 40 ข้อ

#### 1.4 สรุปผลการวิเคราะห์เอกสาร งานวิจัย และการสัมภาษณ์

จากที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลเอกสารของนักวิชาการในประเทศไทยและนักวิชาการในต่างประเทศ สามารถสังเคราะห์หัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการสรรหาบุคลากรเชิงรุกได้จำนวน 67 ข้อ จากการวิเคราะห์ข้อมูลงานวิจัยในประเทศไทยและงานวิจัยต่างประเทศ สามารถสังเคราะห์หัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการสรรหาบุคลากรเชิงรุกได้จำนวน 35 ข้อ และจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 คน สามารถสังเคราะห์หัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการสรรหาบุคลากรเชิงรุกได้จำนวน 40 ข้อ

ดังนั้น จากการวิเคราะห์ข้อมูลเอกสาร งานวิจัยและการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์หัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการสรรหาบุคลากรเชิงรุก รวมทั้งสิ้นจำนวน 142 ข้อ เนื่องจากหัวแปรมีความซ้ำซ้อนและความหมายโดยนัยหลายข้อ จึงบูรณาการสังเคราะห์หัวแปรได้จำนวน 114 ข้อ และนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ตรวจสอบคุณภาพของหัวแปรด้านความตรงเชิงเนื้อหา พบว่าหัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการสรรหาบุคลากรเชิงรุกมีจำนวน 110 ข้อ ผู้วิจัยพิจารณาเลือกข้อกระทงคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.6 ขึ้นไป และผู้เชี่ยวชาญได้ให้ข้อเสนอแนะ ปรับหัวแปรบางข้อความ ผู้วิจัยตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัยทั้งฉบับด้านความเที่ยง โดยการนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 5 เขต สำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 5 เขต รวมสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทั้งหมด 10 เขต มีผู้ให้ข้อมูลสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขตละ 3 คน รวมผู้ให้ข้อมูลจำนวน 30 คน มาวิเคราะห์หาค่าความเที่ยงของแบบสอบถามด้วยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาตามวิธีการของครอนบาค<sup>176</sup> ผลการทดลองใช้ พบว่า แบบสอบถามมีค่าความเที่ยง เท่ากับ 0.992

#### 1.5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม โดยผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 100 เขต โดยผู้ให้ข้อมูลสำนักงานเขตพื้นที่ละ 3 คน ได้แก่ ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล และผู้อำนวยการโรงเรียน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 300 คน ได้รับแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์กลับคืนมา จาก 86 เขต จำนวน 258 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 86 ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม เมื่อจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ประสบการณ์ในการทำงาน และหน่วยงานต้นสังกัด ซึ่งมีผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการแจกแจงความถี่และร้อยละ รายละเอียดตารางที่ 8

<sup>176</sup> Lee J. Cronbach, *Essentials of Psychological Tests*, 4<sup>th</sup> ed. (New York: Harper & Row Publishers, 1984), 164.



ตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อ	สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	รวม	
		จำนวน	ร้อยละ
1	เพศ		
	- ชาย	140	54.26
	- หญิง	118	45.74
	รวม	258	100.00
2	อายุ		
	- ต่ำกว่า 30 ปี	5	1.94
	- 31 – 40 ปี	38	14.73
	- 41 – 50 ปี	90	34.88
	- มากกว่า 50 ปี	125	48.45
	รวม	258	100.00
3	ระดับการศึกษาสูงสุด		
	- ปริญญาตรี	33	12.79
	- ปริญญาโท	180	69.77
	- ปริญญาเอก	45	17.44
	รวม	258	100.00
4	ตำแหน่งหน้าที่		
	สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา		
	- ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	42	16.28
	- ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล	42	16.28
	- ผู้อำนวยการโรงเรียน	42	16.28
	สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา		
	- ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	44	17.05
	- ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล	44	17.05
	- ผู้อำนวยการโรงเรียน	44	17.05
	รวม	258	100.00

ตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่อ)

ข้อ	สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	รวม	
		จำนวน	ร้อยละ
5	ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน		
	- ต่ำกว่า 5 ปี	74	28.68
	- 6 – 10 ปี	52	20.16
	- 11 – 15 ปี	35	13.57
	- 16 – 20 ปี	24	9.30
	- 21 – 25 ปี	15	5.81
	- มากกว่า 25 ปี	58	22.48
	รวม	258	100.00
6	หน่วยงานต้นสังกัด		
	- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา	126	48.84
	- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา	132	51.16
	รวม	258	100.00

จากตารางที่ 8 พบว่า มีผู้ตอบแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้ทั้งสิ้น 258 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 140 คน คิดเป็นร้อยละ 54.26 รองลงมาคือ เพศหญิง จำนวน 118 คน คิดเป็นร้อยละ 45.74 ด้านอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่มีอายุมากกว่า 50 ปี จำนวน 125 คน คิดเป็นร้อยละ 48.45 รองลงมาคือ อายุระหว่าง 41 – 50 ปี จำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 34.88 และอายุต่ำกว่า 30 ปี มีจำนวนน้อยที่สุด จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 1.94 ด้านระดับการศึกษาสูงสุด ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาโทมากที่สุด จำนวน 180 คน คิดเป็นร้อยละ 69.77 รองลงมาคือมีระดับการศึกษาปริญญาเอก จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 17.44 และมีระดับการศึกษาปริญญาตรีน้อยที่สุด จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 12.79 ด้านตำแหน่งหน้าที่ ผู้ตอบแบบสอบถามจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 126 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 16.28 ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 16.28 และผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 16.28 จากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 132 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 17.05 ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 17.05 และผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 17.05 ด้านประสบการณ์ทำงาน

ในตำแหน่งปัจจุบัน ส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน ต่ำกว่า 5 ปี มีมากที่สุด จำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 28.68 รองลงมาคือ มีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน มากกว่า 25 ปี จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 22.48 มีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน 6 – 10 ปี จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 20.16 มีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน 11 – 15 ปี จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 13.57 มีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน 16 – 20 ปี จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 9.30 และมีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน 21 – 25 ปี จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 5.81 มีน้อยที่สุด และผู้ตอบแบบสอบถามมาจากหน่วยงาน ต้นสังกัด ส่วนใหญ่อยู่ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 132 คน คิดเป็นร้อยละ 51.16 รองลงมาคือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 126 คน คิดเป็นร้อยละ 48.84



### 1.6 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการสรรหาบุคลากรเชิงรุก

การวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการสรรหาบุคลากรเชิงรุก พิจารณาจากค่ามัชฌิมเลขคณิต  $\bar{X}$  และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) รายละเอียดดังตารางที่ 9

ตารางที่ 9 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของความคิดเห็นเกี่ยวกับการสรรหาบุคลากรเชิงรุก

ข้อ	การสรรหาบุคลากรเชิงรุก	(n=258)		
		$\bar{X}$	SD	ระดับความคิดเห็น
1	มีการจัดทำแผนการสรรหาบุคลากรเชิงรุกไว้ล่วงหน้า	4.13	1.065	มาก
2	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยศึกษาข้อมูลสถิติ อัตรากำลังของผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบันและอนาคต	4.15	1.048	มาก
3	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์พันธกิจขององค์กรในระยะสั้นและระยะยาว	4.04	1.054	มาก
4	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกด้วยการสำรวจแนวโน้มจำนวนผู้บริหารสถานศึกษาที่ลาออกไปทำงานกับหน่วยงานอื่นที่มีการกิจคล้ายคลึงกัน	3.78	1.151	มาก
5	มีการวิเคราะห์กำลังคนเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก โดยแยกตามประเภท กลุ่ม หน่วยงานและระดับตำแหน่ง	4.09	1.070	มาก
6	มีการวิเคราะห์ปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุกอย่างเป็นรูปธรรมชัดเจน	4.02	1.109	มาก
7	มีการวิเคราะห์ประเด็นความเสี่ยงด้านการสรรหาบุคลากรเชิงรุกที่ส่งผลต่อการขาดแคลนผู้บริหารสถานศึกษา	3.96	1.105	มาก

ตารางที่ 9 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของความคิดเห็นเกี่ยวกับการสรรหาบุคลากรเชิงรุก (ต่อ)

ข้อ	การสรรหาบุคลากรเชิงรุก	(n=258)		
		$\bar{X}$	SD	ระดับความคิดเห็น
8	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยวิเคราะห์จุดมุ่งหมายและส่วนต่างของจำนวนผู้บริหารสถานศึกษาในอนาคต	3.96	1.090	มาก
9	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยวิเคราะห์หาจุดแข็งจุดอ่อน โอกาส อุปสรรค แรงบันดาลใจและผลลัพธ์เชิงบวก (SWOT Analysis)	4.02	1.086	มาก
10	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยวิเคราะห์วางแผนเชิงกลยุทธ์สำหรับอนาคต	3.98	1.071	มาก
11	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกใช้เป็นกลยุทธ์พัฒนาในด้านคุณภาพ ปริมาณและเวลา	4.05	1.074	มาก
12	มีการกำหนดประเด็นกลยุทธ์การสรรหาบุคลากรเชิงรุก	3.96	1.083	มาก
13	มีการกำหนดค่าเป้าหมายในการสรรหาบุคลากรเชิงรุกอย่างชัดเจน	4.02	1.084	มาก
14	มีการกำหนดช่วงเวลาและผลลัพธ์ความก้าวหน้าในการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยมีค่าที่สามารถวัดและประเมินผลได้	4.02	1.064	มาก
15	มีการกำหนดปัจจัยหลักความสำเร็จด้านการสรรหาบุคลากรเชิงรุก	3.99	1.012	มาก
16	มีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานด้านการสรรหาบุคลากรเชิงรุกในระดับพื้นฐาน ระดับเพิ่มประสิทธิภาพ ระดับประเมินผลลัพธ์	4.03	1.022	มาก
17	มีการกำหนดแผนรองรับการขยายตัวขององค์กรให้สอดคล้องกับการสรรหาบุคลากรเชิงรุก	3.98	1.044	มาก

ตารางที่ 9 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของความคิดเห็นเกี่ยวกับการสรรหาบุคลากรเชิงรุก (ต่อ)

ข้อ	การสรรหาบุคลากรเชิงรุก	(n=258)		
		$\bar{X}$	SD	ระดับความคิดเห็น
18	มีการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการในการดำเนินการสรรหาบุคลากรเชิงรุกที่สะท้อนสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา	4.06	1.012	มาก
19	คณะกรรมการร่วมกันพิจารณาถึงมาตรฐานตำแหน่งที่กำหนดวิธีการสรรหาบุคลากรเชิงรุก	4.10	1.066	มาก
20	พิจารณาถึงหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของบุคลากรที่กำหนดวิธีการสรรหาบุคลากรเชิงรุก	4.10	1.043	มาก
21	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยกำหนดตำแหน่งงานที่เปิดรับตามตัวชี้วัด	4.12	1.016	มาก
22	มีการสร้างขั้นตอนการสรรหาเชิงรุกที่สมัครง่ายสำหรับบุคลากรทางการศึกษา	4.02	1.032	มาก
23	มีการปรับปรุงขั้นตอนการสรรหาบุคลากรเชิงรุกให้รวดเร็ว	4.02	1.019	มาก
24	มีการป้องกันการเปลี่ยนใจหรือถูกชิงตัวจากคู่แข่งในการสรรหาบุคลากรเชิงรุก	3.69	1.129	มาก
25	มีการพัฒนาวิธีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกอย่างต่อเนื่อง	3.95	1.092	มาก
26	มีการใช้เทคนิควิธีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกที่หลากหลาย	3.90	1.117	มาก
27	มีกระบวนการสรรหาบุคลากรเชิงรุกมีความสอดคล้องกับทิศทางกลยุทธ์ขององค์กรอย่างเป็นระบบ	4.00	1.064	มาก
28	มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ในกระบวนการคัดกรองคุณสมบัติเบื้องต้นของผู้สมัคร	3.90	1.113	มาก

ตารางที่ 9 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของความคิดเห็นเกี่ยวกับการสรรหาบุคลากรเชิงรุก (ต่อ)

ข้อ	การสรรหาบุคลากรเชิงรุก	(n=258)		
		$\bar{X}$	SD	ระดับความคิดเห็น
29	มีการนิเทศบุคลากรทางการศึกษาที่คาดว่าจะมีคุณสมบัติเหมาะสมอย่างต่อเนื่องเพื่อเข้าสู่กระบวนการสรรหาเชิงรุกในอนาคต	3.94	1.097	มาก
30	มีการปรับปรุงแบบการสรรหาบุคลากรเชิงรุกให้ เป็นไปตามโครงสร้างประชากร	3.90	1.085	มาก
31	มีการคำนึงถึงความต้องการจำเป็นของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก	4.02	1.071	มาก
32	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยคำนึงถึง ประสิทธิภาพการทำงาน	4.05	1.054	มาก
33	มีการให้ความสำคัญ ทุ่มเทเวลาและทรัพยากรใน การสรรหาเชิงรุกของผู้บริหารทุกระดับ	4.05	1.044	มาก
34	มีการเปิดโอกาสให้แต่ละภูมิภาคสรรหาบุคลากรเชิงรุกที่มีคุณลักษณะสอดคล้องกับความต้องการขององค์กรตามแต่ละภูมิภาค	3.88	1.102	มาก
35	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยสร้างหลักเกณฑ์ ความก้าวหน้าในสายอาชีพ	4.01	1.073	มาก
36	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยเข้าถึงและครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ	4.00	1.080	มาก
37	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยยึดถือระบบ คุณธรรมและความเสมอภาค	4.13	1.083	มาก
38	มีการใช้หลักธรรมาภิบาลในการสรรหาบุคลากรเชิงรุก	4.21	1.073	มาก
39	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยยึดหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546	4.22	1.066	มาก

ตารางที่ 9 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของความคิดเห็นเกี่ยวกับการสรรหาบุคลากรเชิงรุก (ต่อ)

ข้อ	การสรรหาบุคลากรเชิงรุก	(n=258)		
		$\bar{X}$	SD	ระดับความคิดเห็น
40	มีการจัดสรรงบประมาณในการสรรหาบุคลากรเชิงรุกมีหน่วยงานรับผิดชอบอย่างเป็นทางการ	4.10	1.046	มาก
41	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยระบุคำอธิบายงานด้วยข้อความที่โดดเด่นและคาดว่าจะสร้างผลงานที่เป็นเลิศได้	3.99	1.046	มาก
42	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยชี้แจงข้อเท็จจริงของลักษณะการทำงานที่ท้าทาย	3.99	1.038	มาก
43	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยสร้างความภาคภูมิใจที่ร่วมมงานกับองค์กร	4.06	1.059	มาก
44	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยปรับปรุงลักษณะงานทางการศึกษาให้มีความน่าสนใจ	4.01	1.027	มาก
45	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยดึงดูดผู้บริหารที่มีความโดดเด่นมาร่วมงานเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน	3.91	1.096	มาก
46	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยเผยแพร่ข้อมูลอย่างโปร่งใส สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้คนรุ่นใหม่ได้พัฒนาตนเอง	4.14	1.091	มาก
47	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยสร้างสรรค์วัฒนธรรมองค์กรที่สามารถช่วยดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพ	4.08	1.097	มาก
48	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยสื่อสารให้ทราบถึงค่านิยมการทำงานในองค์กร	4.12	1.070	มาก
49	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรให้มีชื่อเสียงเป็นสถานที่ทำงานที่ปรารถนา	4.09	1.095	มาก



ตารางที่ 9 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของความคิดเห็นเกี่ยวกับการสรรหาบุคลากรเชิงรุก (ต่อ)

ข้อ	การสรรหาบุคลากรเชิงรุก	(n=258)		
		$\bar{X}$	SD	ระดับความคิดเห็น
50	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยขอความร่วมมือทุกคนในองค์กรทำหน้าที่เป็นเครือข่ายหาแหล่งข้อมูลในการเลือกคนเข้ามาทำงานในองค์กร	3.98	1.066	มาก
51	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยจัดทำพยากรณ์ความต้องการ (Demand forecast) ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมขององค์กร	3.91	1.082	มาก
52	มีการจัดลำดับความนิยมขององค์กรเพื่อเป็นข้อมูลในการสรรหาบุคลากรเชิงรุก	3.91	1.126	มาก
53	มีการเพิ่มประสิทธิภาพที่มีความสามารถตามลักษณะความต้องการขององค์กร	4.01	1.095	มาก
54	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยสร้างชุมชนคนเก่งรวบรวมข้อมูลเชิงลึกของกลุ่มบุคลากรทางการศึกษาที่มีความรู้ความสามารถ	3.90	1.120	มาก
55	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยคัดเลือกนักเรียนหรือนักศึกษาผ่านโครงการข้างเผือกเพื่อเข้าสู่องค์กร	3.83	1.260	มาก
56	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยจัดตั้งสถาบันการศึกษาเพื่อผลิตคนที่มีความรู้และทักษะเฉพาะทางการศึกษา	3.68	1.300	มาก
57	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยลงนามบันทึกความเข้าใจ (MOU) ระหว่างองค์กรกับสถาบันการศึกษา เพื่อร่วมกันพัฒนาหลักสูตรควบคู่กับฝึกปฏิบัติงานจริงในองค์กรและให้ได้บุคลากรในการทำงานเร็วขึ้น	3.83	1.237	มาก

ตารางที่ 9 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของความคิดเห็นเกี่ยวกับการสรรหาบุคลากรเชิงรุก (ต่อ)

ข้อ	การสรรหาบุคลากรเชิงรุก	(n=258)		
		$\bar{X}$	SD	ระดับความคิดเห็น
58	มีการใช้อาคารทางการศึกษาเป็นแหล่งฝึกงานแก่นักศึกษาได้ฝึกฝนประสบการณ์การทำงานที่ใช้ได้จริงเพื่อสรรหาเชิงรุกก่อนจบการศึกษา	4.07	1.134	มาก
59	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยใช้แบบทดสอบความสามารถทั่วไป ความสามารถเฉพาะงานและภาคปฏิบัติ	4.02	1.157	มาก
60	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยสร้างสถานการณ์เป็นชุดคำถามที่สะท้อนอัตลักษณ์ประกอบการสัมภาษณ์	3.93	1.185	มาก
61	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยแสดงวิสัยทัศน์ต่อการพัฒนาองค์กร	4.00	1.154	มาก
62	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยกลวิธียกระดับคุณภาพองค์กรในอนาคต	3.93	1.093	มาก
63	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยดูแลเอาใจใส่และชำระรักษาบุคลากรด้วยการสร้างความผูกพันขององค์กร	4.00	1.107	มาก
64	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยคำนึงถึงคุณวุฒิทางการศึกษาที่สอดคล้องกับงานในหน้าที่	4.14	1.099	มาก
65	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกตามระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา	4.29	0.978	มาก
66	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยคัดเลือกจากคณะกรรมการซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตามหลักเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนด	4.14	1.089	มาก
67	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยบูรณาการจากระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS)	3.91	1.142	มาก

ตารางที่ 9 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของความคิดเห็นเกี่ยวกับการสรรหาบุคลากรเชิงรุก (ต่อ)

ข้อ	การสรรหาบุคลากรเชิงรุก	(n=258)		
		$\bar{X}$	SD	ระดับความคิดเห็น
68	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยพัฒนารูปแบบการจ้างงานหลังเกษียณอายุราชการ	3.53	1.269	มาก
69	ส่วนราชการสรรหาบุคลากรเชิงรุกจากบุคคลภายในองค์กรโดยพิจารณาตำแหน่งที่ว่างด้วยวิธีการโอน โยกย้าย และเลื่อนตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา	4.04	1.050	มาก
70	มีการสนับสนุนองค์กรโดยการเพิ่มช่องทางการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่หลากหลาย เพื่อสร้างโอกาสในการสรรหาบุคลากรเชิงรุก	4.01	1.060	มาก
71	มีการดึงดูดบุคลากรใหม่จากกลุ่มที่เรียนเก่งเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุกทดแทนผู้บริหารสถานศึกษา	3.84	1.143	มาก
72	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยวิธีเพื่อนแนะนำเพื่อน (Referral Program)	3.57	1.243	มาก
73	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยผ่านการเยี่ยมชมกิจกรรมเปิดบ้าน (Open House)	3.67	1.223	มาก
74	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยทำหนังสือราชการถึงหน่วยผลิตกำลังคนเพื่อขอบุคลากรศึกษาดูงานภายใต้โครงการ One Day Trip	3.64	1.225	มาก
75	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยการประกาศรับสมัครผ่านสมาคมวิชาชีพ (Professional Societies)	3.96	1.098	มาก
76	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกด้วยการนำเสนอองค์กรไปยังกลุ่มเป้าหมายให้เป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวาง	3.83	1.189	มาก

ตารางที่ 9 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของความคิดเห็นเกี่ยวกับการสรรหาบุคลากรเชิงรุก (ต่อ)

ข้อ	การสรรหาบุคลากรเชิงรุก	(n=258)		
		$\bar{X}$	SD	ระดับความคิดเห็น
77	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกด้วยการจัดกิจกรรมการแสดงในสถานที่ต่าง ๆ (Roadshow) เพื่อประชาสัมพันธ์วิถีชีวิตการทำงานในองค์กร	3.58	1.271	มาก
78	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยจัดตลาดนัดแรงงาน	3.32	1.349	มาก
79	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกด้วยรูปแบบการนำเสนอข้อมูลผ่านรูปภาพ (Infographic) เพื่อให้คนรุ่นใหม่เข้าถึงและเข้าใจง่าย	3.76	1.212	มาก
80	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกผ่านการลงสื่อโฆษณาประเภทต่าง ๆ อาทิ สื่อวิทยุ หนังสือพิมพ์สมัครงาน ป้ายรถเมล์ ป้ายรถไฟฟ้า	3.49	1.264	มาก
81	มีการเพิ่มประสิทธิภาพในการสรรหาบุคลากรเชิงรุกด้วยการรับสมัครทางออนไลน์	3.81	1.142	มาก
82	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกบนเครือข่ายอินเทอร์เน็ตสำหรับหางานที่ชื่อว่า LinkedIn	3.52	1.341	มาก
83	ส่วนราชการทางการศึกษานับสนุนกิจกรรมสำหรับเด็กและเยาวชน (Workshop) เพื่อเผยแพร่ข้อมูลทางการศึกษา	3.78	1.214	มาก
84	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกด้วยการจัดทำเอกสารชี้ชวนถึงเหตุผลที่ควรทำงาน	3.64	1.235	มาก
85	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกด้วยการขยายการรับรู้ผ่านวิดีโอบอกเล่าความสำเร็จของการทำงานในองค์กรทางการศึกษา	3.64	1.240	มาก
86	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกด้วยการให้ทุนการศึกษา	3.64	1.296	มาก

ตารางที่ 9 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของความคิดเห็นเกี่ยวกับ การสรรหาบุคลากรเชิงรุก (ต่อ)

ข้อ	การสรรหาบุคลากรเชิงรุก	(n=258)		
		$\bar{X}$	SD	ระดับความคิดเห็น
87	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกด้วยการสนับสนุนผู้มีผลงานดีพัฒนาตนเองโดยให้รางวัลยกย่องชมเชย	3.95	1.132	มาก
88	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มเป้าหมายและสนับสนุนค่าใช้จ่ายพิเศษเพื่อผูกใจ	3.60	1.241	มาก
89	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกด้วยการสนับสนุนสวัสดิการที่ยืดหยุ่นและสิทธิประโยชน์ที่จูงใจ	3.68	1.190	มาก
90	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกด้วยการบูรณาการกิจกรรมต่าง ๆ ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน	3.84	1.169	มาก
91	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกด้วยเครื่องมือแบบสอบถามความคิดเห็นเพื่อวัดค่านิยมทัศนคติและการทำงานร่วมกับผู้อื่น	3.81	1.182	มาก
92	มีการปรับปรุงเครื่องมือการสรรหาบุคลากรเชิงรุกให้เหมาะสมกับการใช้ชีวิตของคนรุ่นใหม่ที่ต้องการความคล่องตัว	3.69	1.205	มาก
93	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกด้วยการทดลองปฏิบัติงานก่อนดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา	3.77	1.300	มาก
94	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกด้วยการสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้บริหารระดับสูง	3.95	1.149	มาก
95	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกด้วยการสร้างทีมงานโดดเด่นในการสรรหาบุคคลด้วยการหมุนเวียนตำแหน่งงานเพื่อเพิ่มทักษะความสามารถที่หลากหลาย (Multi-Tasking)	3.72	1.256	มาก

ตารางที่ 9 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของความคิดเห็นเกี่ยวกับการสรรหาบุคลากรเชิงรุก (ต่อ)

ข้อ	การสรรหาบุคลากรเชิงรุก	(n=258)		
		$\bar{X}$	SD	ระดับความคิดเห็น
96	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกด้วยแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan)	3.29	1.445	มาก
97	เป็นพันธมิตรกับองค์กรที่ช่วยสนับสนุนการสรรหาบุคลากรเชิงรุก	3.72	1.213	มาก
98	มีการเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศเพื่อการสรรหาบุคลากรเชิงรุก	3.92	1.144	มาก
99	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกด้วยการวิจัยการตลาดเพื่อเข้าใจความต้องการและแรงจูงใจในการพัฒนาแนวทางจากข้อมูลเชิงลึก	3.59	1.248	มาก
100	มีการระดมความเห็นของทีมงานสรรหาเพื่อรักษาขีดความสามารถในการสรรหาเชิงรุกอย่างต่อเนื่อง	3.76	1.152	มาก
101	มีการฝึกอบรมทักษะเฉพาะทางสำหรับการสรรหาบุคลากรเชิงรุก	3.79	1.159	มาก
102	มีการจัดตั้งหน่วยงานด้านการสรรหาเชิงรุกเพื่อดึงตัวบุคลากรที่ทำได้ยากมาร่วมงานกับองค์กรทางการศึกษา	3.53	1.260	มาก
103	มีการใช้บริการหน่วยงานรับจ้างจัดหาบุคลากร (Head Hunter) สำหรับการสรรหาเชิงรุกตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา	3.27	1.420	มาก
104	มีการวิจัยเพื่อพัฒนาวิธีการสรรหาบุคลากรเชิงรุก	3.55	1.302	มาก
105	มีการติดตามในมิติด้านประสิทธิผล ด้านประสิทธิภาพของการสรรหาบุคลากรเชิงรุก	3.76	1.160	มาก
106	มีการประเมินผลงานเชิงประจักษ์เพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก	3.92	1.182	มาก

ตารางที่ 9 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของความคิดเห็นเกี่ยวกับการสรรหาบุคลากรเชิงรุก (ต่อ)

ข้อ	การสรรหาบุคลากรเชิงรุก	(n=258)		
		$\bar{X}$	SD	ระดับความคิดเห็น
107	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกด้วยการประเมินผลค่าตอบแทนเพื่อสร้างแรงจูงใจให้เกิดความทุ่มเททำงานกับองค์กรนาน ๆ	3.76	1.155	มาก
108	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยสร้างหลักเกณฑ์วิธีการนิเทศติดตามประเมินผลอย่างเป็นระบบ	3.96	1.094	มาก
109	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยประเมินพฤติกรรมจากเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่สำคัญเพื่อทดสอบปฏิภาณไหวพริบและการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี	3.88	1.103	มาก
110	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกด้วยรายงานผลการปฏิบัติหน้าที่เพื่อใช้สะท้อนผลข้อมูลย้อนกลับ (Feedback)	3.90	1.120	มาก

จากตารางที่ 9 พบว่า ตัวแปรต่าง ๆ มีค่ามัชฌิมเลขคณิต ( $\bar{X}$ ) อยู่ระหว่าง 3.27 – 4.29 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) อยู่ระหว่าง 0.978 – 1.445 ตัวแปรที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิต ( $\bar{X}$ ) สูงสุด คือ ข้อ 65 มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ( $\bar{X} = 4.29$ , SD = 0.978) ส่วนตัวแปรที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิต ( $\bar{X}$ ) ต่ำสุด คือ ข้อ 96 มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกด้วยแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) ( $\bar{X} = 3.29$ , SD = 1.445) เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นด้วยว่าเป็นการสรรหาบุคลากรเชิงรุกในระดับมาก มีจำนวน 110 ข้อ

### 1.7 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA)

การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามเพื่อให้ได้มาซึ่งองค์ประกอบการสรรหาบุคลากรเชิงรุก ใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis : EFA) โดยการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่นำมาวิเคราะห์ด้วยสถิติทดสอบ Kaiser – Meyer – Olkin Measure of Sampling Adequacy and Bartlett's Test การสกัดองค์ประกอบด้วยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบ

หลัก (Factor Extraction Method: Principal Component Analysis : PCA) และการหมุนแกนแบบแวนริแมกซ์ (Varimax Rotation)

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจมีข้อตกลงเบื้องต้น คือ ตัวแปรมีความสัมพันธ์กัน ซึ่งสามารถพิจารณาจากค่า KMO ที่มีค่าเข้าใกล้ 1.00 และ Bartlett's Test เพื่อทดสอบสมมติฐาน

$H_0$  : ตัวแปรต่าง ๆ ไม่มีความสัมพันธ์กัน

$H_1$  : ตัวแปรต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กัน

ซึ่งผลการทดสอบความเหมาะสมของข้อมูลมีรายละเอียดดังตารางที่ 10

ตารางที่ 10 ผลการทดสอบความเหมาะสมของข้อมูล

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser – Meyer – Olkin Measure of Sampling Adequacy		0.970
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	48591.180
	df	5995
	Sig.	0.000

จากตารางที่ 10 ผลการทดสอบความเหมาะสมของข้อมูล จากค่า KMO ของข้อมูลตัวแปรการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยมีค่า KMO เท่ากับ 0.970 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.80 และมีค่าใกล้ 1.00 หมายถึง ข้อมูลมีความเหมาะสมเพียงพอในการนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ต่อไปได้ และเมื่อทดสอบสมมติฐานด้วย Bartlett's Test of Sphericity พบว่า มีค่า Chi-Square เท่ากับ 48591.180 และค่า Sig เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า .05 จึงปฏิเสธ  $H_0$  และยอมรับ  $H_1$  หมายความว่า ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการสรรหาบุคลากรเชิงรุกมีความสัมพันธ์กัน และเป็นข้อมูลที่เหมาะสมในการนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ต่อไป

การวิเคราะห์องค์ประกอบการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยการสกัดองค์ประกอบด้วยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Factor Extraction Method: Principal Component Analysis:PCA) และการหมุนแกนแบบแวนริแมกซ์ (Varimax Rotation) มีข้อตกลงเบื้องต้น คือ แต่ละองค์ประกอบ (Component) มีค่าไอเกน (Eigenvalue) ที่มากกว่า 1.00 ตามแนวคิดของไกเซอร์(Kaiser) คำนวณน้ำหนักองค์ประกอบแต่ละตัว (Factor Loading) มากกว่า 0.30 ผลการสกัดองค์ประกอบนั้นพบว่า ได้จำนวนองค์ประกอบตามเงื่อนไขข้างต้น จำนวน 7 องค์ประกอบ รายละเอียดดังตารางที่ 11



ตารางที่ 11 ค่าความแปรปรวนของการสรรหาคลาคกรเชิงรุก

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)
1*	75.817	68.925	68.925	33.541	30.492	30.492
2*	6.381	5.801	74.726	27.221	24.746	55.238
3*	2.156	1.960	76.686	14.719	13.381	<b>68.618</b>
4	1.861	1.692	78.378	6.039	5.490	74.109
5	1.569	1.426	79.804	3.670	3.336	77.445
6	1.162	1.056	80.860	3.533	3.212	80.657
7	1.039	.944	81.804	1.262	1.147	<b>81.804</b>

\* องค์ประกอบที่มีจำนวนตัวแปรบรรยายตั้งแต่ 3 ตัวขึ้นไป และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของแต่ละตัวแปรเท่ากับ 0.30 ขึ้นไป

จากตารางที่ 11 พบว่า ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจการสรรหาคลาคกรเชิงรุกโดยการสกัดองค์ประกอบด้วยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบหลักและการหมุนแกนแบบแวนดิแมกซ์ มีองค์ประกอบที่มีค่าไอเกนที่มากกว่า 1.00 ตามแนวคิดของไกเซอร์ จำนวน 7 องค์ประกอบ ซึ่งสามารถอธิบายความแปรปรวนรวมได้ทั้งหมดเท่ากับร้อยละ 81.804 และเมื่อพิจารณาความแปรปรวนของตัวแปรที่มากกว่า 1.00 ในการเลือกองค์ประกอบจากจำนวนตัวแปรทั้งหมดในแต่ละองค์ประกอบที่ต้องมีตัวแปรบรรยายองค์ประกอบนั้น ๆ ตั้งแต่ 3 ตัวแปรขึ้นไป และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบแต่ละตัวในแต่ละตัวแปร ตั้งแต่ 0.30 ขึ้นไปนั้น พบว่า มีจำนวน 3 องค์ประกอบนี้ร่วมกันอธิบายงานวิจัยได้ร้อยละ 68.618 รายละเอียดดังตารางที่ 12

ตารางที่ 12 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading)

ที่	ตัวแปร	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading)		
		องค์ประกอบที่ 1	องค์ประกอบที่ 2	องค์ประกอบที่ 3
1	P11	0.822		
2	P10	0.818		
3	P12	0.816		
4	P13	0.810		
5	P14	0.804		
6	P9	0.793		
7	P6	0.788		
8	P8	0.779		
9	P20	0.775		
10	P15	0.768		
11	P19	0.764		
12	P16	0.763		
13	P7	0.760		
14	P18	0.759		
15	P27	0.756		
16	P5	0.742		
17	P22	0.739		
18	P21	0.738		
19	P17	0.731		
20	P23	0.713		
21	P3	0.712		
22	P25	0.700		
23	P2	0.700		
24	P4	0.691		
25	P1	0.689		
26	P33	0.674		

ตารางที่ 12 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) (ต่อ)

ที่	ตัวแปร	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading)		
		องค์ประกอบที่ 1	องค์ประกอบที่ 2	องค์ประกอบที่ 3
27	P24	0.674		
28	P32	0.671		
29	P26	0.669		
30	P31	0.652		
31	P35	0.652		
32	P29	0.649		
33	P43	0.646		
34	P42	0.634		
35	P36	0.630		
36	P28	0.625		
37	P41	0.618		
38	P30	0.608		
39	P39	0.582		
40	P40	0.572		
41	P44	0.570		
42	P53	0.565		
43	P52	0.546		
44	P61	0.530		
45	P98	0.525		
46	P59	0.524		
47	P45	0.520		
48	P87	0.505		
49	P51	0.500		
50	P58	0.499		
51	P63	0.493		
52	P94	0.490		

ตารางที่ 12 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) (ต่อ)

ที่	ตัวแปร	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading)		
		องค์ประกอบที่ 1	องค์ประกอบที่ 2	องค์ประกอบที่ 3
53	P54	0.489		
54	P75	0.485		
55	P62	0.475		
56	P88		0.837	
57	P78		0.833	
58	P82		0.802	
59	P103		0.800	
60	P86		0.793	
61	P85		0.779	
62	P80		0.771	
63	P89		0.768	
64	P77		0.766	
65	P99		0.759	
66	P96		0.752	
67	P102		0.744	
68	P84		0.737	
69	P104		0.729	
70	P73		0.706	
71	P74		0.706	
72	P92		0.698	
73	P95		0.693	
74	097		0.667	
75	P100		0.654	
76	P91		0.626	
77	P76		0.623	
78	P72		0.622	

ตารางที่ 12 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) (ต่อ)

ที่	ตัวแปร	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading)		
		องค์ประกอบที่ 1	องค์ประกอบที่ 2	องค์ประกอบที่ 3
79	P81		0.619	
80	P90		0.617	
81	P68		0.604	
82	P83		0.595	
83	P93		0.586	
84	P101		0.582	
85	P107		0.581	
86	P79		0.578	
87	P105		0.567	
88	P67		0.565	
89	P56		0.561	
90	P110		0.554	
91	P109		0.543	
92	P71		0.519	
93	P70		0.514	
94	060		0.510	
95	P57		0.500	
96	P39			0.670
97	P38			0.659
98	P40			0.652
99	P37			0.643
100	P46			0.606
101	P48			0.595
102	P47			0.579
103	P50			0.572
104	P65			0.570

ตารางที่ 12 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) (ต่อ)

ที่	ตัวแปร	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading)		
		องค์ประกอบที่ 1	องค์ประกอบที่ 2	องค์ประกอบที่ 3
105	P64			0.540
รวมทั้งสิ้น		55 ตัวแปร	40 ตัวแปร	10 ตัวแปร

จากตารางที่ 12 พบว่า องค์ประกอบการสรรหาบุคลากรเชิงรุกมี 3 องค์ประกอบ จำนวน 105 ตัวแปร ประกอบด้วย องค์ประกอบที่ 1 จำนวน 55 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 2 จำนวน 40 ตัวแปร และองค์ประกอบที่ 3 จำนวน 10 ตัวแปร

ตารางที่ 13 องค์ประกอบ จำนวนตัวแปรและค่าน้ำหนักองค์ประกอบการสรรหาบุคลากรเชิงรุก

ลำดับที่	ชื่อองค์ประกอบ	จำนวนตัวแปร	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
1	องค์ประกอบที่ 1	55	0.475 – 0.822
2	องค์ประกอบที่ 2	40	0.500 – 0.837
3	องค์ประกอบที่ 3	10	0.540 – 0.670
รวม		105	0.475 – 0.837

จากตารางที่ 13 พบว่า องค์ประกอบการสรรหาบุคลากรเชิงรุกมีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่กำหนด มีจำนวน 3 องค์ประกอบ โดยมีจำนวนตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบได้ คือ องค์ประกอบที่ 1 มีจำนวนตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบได้ 55 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.475 – 0.822 องค์ประกอบที่ 2 มีจำนวนตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบได้ 40 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.500 – 0.837 และองค์ประกอบที่ 3 มีจำนวนตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบได้ 10 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.540 – 0.670 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 14 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบขององค์ประกอบที่ 1

ที่	ตัวแปร	การสรรหาบุคลากรเชิงรุก	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
1	P11	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกใช้กลยุทธ์พัฒนาคุณภาพ ปริมาณ และเวลา	0.822
2	P10	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกวางแผนเชิงกลยุทธ์สำหรับอนาคต	0.818
3	P12	มีการกำหนดประเด็นกลยุทธ์การสรรหาบุคลากรเชิงรุก	0.816

ตารางที่ 14 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบขององค์ประกอบที่ 1 (ต่อ)

ที่	ตัวแปร	การสรรหาบุคลากรเชิงรุก	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
4	P13	มีการกำหนดค่าเป้าหมายการสรรหาบุคลากรเชิงรุกอย่างชัดเจน	0.810
5	P14	มีการกำหนดช่วงเวลาและผลลัพธ์ความก้าวหน้าในการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยมีค่าที่สามารถวัดและประเมินผลได้	0.804
6	P9	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยวิเคราะห์หาจุดแข็งจุดอ่อน โอกาส อุปสรรค แรงบันดาลใจและผลลัพธ์เชิงบวก	0.793
7	P6	มีการวิเคราะห์ปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุกอย่างเป็นรูปธรรมชัดเจน	0.788
8	P8	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยวิเคราะห์จุดมุ่งหมายและส่วนต่างของจำนวนผู้บริหารสถานศึกษาในอนาคต	0.779
9	P20	มีการพิจารณาถึงหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของบุคลากรสู่การกำหนดวิธีการสรรหาบุคลากรเชิงรุก	0.775
10	P15	มีการกำหนดปัจจัยหลักความสำเร็จการสรรหาบุคลากรเชิงรุก	0.768
11	P19	คณะกรรมการร่วมกันพิจารณาถึงมาตรฐานตำแหน่งสู่การกำหนดวิธีการสรรหาบุคลากรเชิงรุก	0.764
12	P16	มีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานด้านการสรรหาบุคลากรเชิงรุกในระดับพื้นฐาน เพิ่มประสิทธิภาพ ประเมินผลลัพธ์	0.763
13	P7	มีการวิเคราะห์ประเด็นความเสี่ยงด้านการสรรหาบุคลากรเชิงรุกที่ส่งผลต่อการขาดแคลนผู้บริหารสถานศึกษา	0.760
14	P18	มีการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการในการดำเนินสรรหาบุคลากรเชิงรุกที่สะท้อนสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา	0.759
15	P27	มีกระบวนการสรรหาบุคลากรเชิงรุกมีความสอดคล้องกับทิศทางกลยุทธ์ขององค์กรอย่างเป็นระบบ	0.756
16	P5	มีการวิเคราะห์กำลังคนเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยแยกตามประเภท กลุ่ม หน่วยงานและระดับตำแหน่ง	0.742
17	P22	มีการสร้างขั้นตอนการสรรหาเชิงรุกที่สมัครง่ายสำหรับบุคลากร	0.739
18	P21	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยกำหนดตำแหน่งงานตามตัวชี้วัด	0.738

ตารางที่ 14 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบขององค์ประกอบที่ 1 (ต่อ)

ที่	ตัวแปร	การสรรหาคณาจารย์เชิงรุก	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
19	P17	มีการกำหนดแผนรองรับการขยายตัวขององค์กรให้สอดคล้องกับการสรรหาคณาจารย์เชิงรุก	0.731
20	P23	มีการปรับปรุงขั้นตอนการสรรหาคณาจารย์เชิงรุกให้รวดเร็ว	0.713
21	P3	มีการสรรหาคณาจารย์เชิงรุกที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์พันธกิจขององค์กรในระยะสั้นและระยะยาว	0.712
22	P25	มีการพัฒนาวิธีการสรรหาคณาจารย์เชิงรุกอย่างต่อเนื่อง	0.700
23	P2	มีการสรรหาคณาจารย์เชิงรุกโดยศึกษาข้อมูลสถิติอัตรากำลังของผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบันและอนาคต	0.700
24	P4	มีการสรรหาคณาจารย์เชิงรุกด้วยการสำรวจแนวโน้มจำนวนผู้บริหารสถานศึกษาที่ลาออกไปทำงานกับหน่วยงานอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน	0.691
25	P1	มีการจัดทำแผนการสรรหาคณาจารย์เชิงรุกไว้ล่วงหน้า	0.689
26	P33	มีการให้ความสำคัญ ทูมเทเวลาและทรัพยากรในการสรรหาเชิงรุกของผู้บริหารทุกระดับ	0.674
27	P24	มีการป้องกันการเปลี่ยนใจหรือถูกชิงตัวจากคู่แข่งในการสรรหาคณาจารย์เชิงรุก	0.674
28	P32	มีการสรรหาคณาจารย์เชิงรุกโดยคำนึงถึงประสบการณ์การทำงาน	0.671
29	P26	มีการใช้เทคนิควิธีการสรรหาคณาจารย์เชิงรุกที่หลากหลาย	0.669
30	P31	มีการคำนึงถึงความต้องการจำเป็นของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อสรรหาคณาจารย์เชิงรุก	0.652
31	P35	มีการสรรหาคณาจารย์เชิงรุกโดยสร้างหลักเกณฑ์ความก้าวหน้าในสายอาชีพ	0.652
32	P29	มีการนิเทศบุคลากรที่คาดว่าจะมีคุณสมบัติเหมาะสมอย่างต่อเนื่องเพื่อเข้าสู่กระบวนการสรรหาเชิงรุกในอนาคต	0.649
33	P43	มีการสรรหาคณาจารย์เชิงรุกโดยสร้างความภาคภูมิใจที่ได้ร่วมงานกับองค์กร	0.646



ตารางที่ 14 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบขององค์ประกอบที่ 1 (ต่อ)

ที่	ตัวแปร	การสรรหาคุลากรเชิงรุก	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
34	P42	มีการสรรหาคุลากรเชิงรุกโดยชี้แจงข้อเท็จจริงของลักษณะการทำงานที่ท้าทาย	0.634
35	P36	มีการสรรหาคุลากรเชิงรุกโดยเข้าถึงและครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ	0.630
36	P28	มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ในกระบวนการคัดกรองคุณสมบัติเบื้องต้นของผู้สมัคร	0.625
37	P41	มีการสรรหาคุลากรเชิงรุกโดยระบุคำอธิบายงานด้วยข้อความที่โดดเด่นและคาดว่าจะสร้างผลงานที่เป็นเลิศได้	0.618
38	P30	มีการปรับรูปแบบการสรรหาคุลากรเชิงรุกให้เป็นไปตามโครงสร้างประชากร	0.608
39	P49	มีการสรรหาคุลากรเชิงรุกโดยการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรให้มีชื่อเสียงเป็นสถานที่ทำงานที่ปรารถนา	0.582
40	P34	มีการเปิดโอกาสให้แต่ละภูมิภาคสรรหาคุลากรเชิงรุกที่มีคุณลักษณะสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร	0.572
41	P44	มีการสรรหาคุลากรเชิงรุกโดยปรับปรุงลักษณะงานให้น่าสนใจ	0.570
42	P53	มีการเพิ่มประสิทธิภาพในการสรรหาคุลากรเชิงรุกที่มีความสามารถตามลักษณะความต้องการขององค์กร	0.565
43	P52	มีการจัดลำดับความนิยมขององค์กรเพื่อเป็นข้อมูลในการสรรหาคุลากรเชิงรุก	0.546
44	P61	มีการสรรหาคุลากรเชิงรุกโดยแสดงวิสัยทัศน์ต่อการพัฒนาองค์กร	0.530
45	P98	มีการเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศเพื่อสรรหาคุลากรเชิงรุก	0.525
46	P59	มีการสรรหาคุลากรเชิงรุกโดยใช้แบบทดสอบความสามารถทั่วไป ความสามารถเฉพาะงานและภาคปฏิบัติ	0.524
47	P45	มีการสรรหาคุลากรเชิงรุกโดยดึงดูดผู้บริหารที่มีความโดดเด่นมาร่วมงานเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน	0.520

ตารางที่ 14 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบขององค์ประกอบที่ 1 (ต่อ)

ที่	ตัวแปร	การสรรหาคูคลากรเชิงรุก	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
48	P87	มีการสรรหาคูคลากรเชิงรุกด้วยการสนับสนุนผู้มีผลงานดีในการพัฒนาตนเองโดยให้รางวัลยกย่องชมเชย	0.505
49	P51	มีการสรรหาคูคลากรเชิงรุกโดยจัดทำพยากรณ์ความต้องการ (Demand forecast) ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมขององค์กร	0.500
50	P58	มีการใช้องค์กรทางการศึกษาเป็นแหล่งฝึกงานแก่นักศึกษาได้ฝึกฝนประสบการณ์การทำงานที่ใช้ได้จริงเพื่อสรรหาเชิงรุกก่อนจบการศึกษา	0.499
51	P63	มีการสรรหาคูคลากรเชิงรุกโดยดูแลเอาใจใส่และบำรุงรักษาบุคลากรด้วยการสร้างความผูกพันขององค์กร	0.493
52	P94	มีการสรรหาคูคลากรเชิงรุกด้วยการสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้บริหารระดับสูง	0.490
53	P54	มีการสรรหาคูคลากรเชิงรุกโดยสร้างชุมชนคนเก่ง รวบรวมข้อมูลเชิงลึกของกลุ่มบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ	0.489
54	P75	มีการสรรหาคูคลากรเชิงรุกโดยการประกาศรับสมัครผ่านสมาคมวิชาชีพ (Professional Societies)	0.485
55	P62	มีการสรรหาคูคลากรเชิงรุกโดยกลวิธียกระดับคุณภาพองค์กรในอุดมคติ	0.475
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)			33.541
ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (Percent of Variance)			30.492
ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative Percent of Variance)			30.492

จากตารางที่ 14 พบว่า องค์ประกอบที่ 1 อธิบายตัวแปรสำคัญ จำนวน 55 ตัวแปร หลังหมุนแกนเรียงลำดับตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบจากมากไปน้อย ตัวแปรมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.475 – 0.822 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปรเท่ากับ 33.541 ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปรเท่ากับ 30.492 และค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวนเท่ากับ 30.492 เมื่อเทียบค่าความแปรปรวนกับตัวอื่น ๆ แล้ว พบว่า องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 1 แสดงว่าองค์ประกอบทั้ง 55 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันอธิบายองค์ประกอบได้ดีที่สุด และเมื่อ

พิจารณารายข้อ พบว่า ตัวแปรที่ 11 “มีการใช้กลยุทธ์พัฒนาในด้านคุณภาพ ปริมาณและเวลา” มีน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ 0.822 ส่วนตัวแปรที่ 62 “มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยกลวิธียกระดับคุณภาพองค์กรในอุดมคติ” มีน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด คือ 0.475 ผู้วิจัยจึงตั้งชื่อองค์ประกอบที่ 1 ว่า “**ความพร้อมในการสรรหาบุคลากรเชิงรุก**”

เนื่องจากองค์ประกอบที่ 1 “**ความพร้อมในการสรรหาบุคลากรเชิงรุก**” ถูกอธิบายด้วยตัวแปรที่สำคัญจำนวนมากถึง 55 ตัวแปร ผู้วิจัยจึงได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบนี้ซ้ำด้วยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบหลักและการหมุนแกนแบบแวนริแมกซ์ เพื่อให้ตัวแปรทั้ง 55 ตัวแปรยังคงอยู่ในองค์ประกอบครบถ้วน มีตัวแปรที่บรรยายแต่ละองค์ประกอบตั้งแต่ 3 ตัวแปรขึ้นไป พบว่า ได้ผลการทดสอบความเหมาะสมของข้อมูลในองค์ประกอบที่ 1 และจำนวนองค์ประกอบและค่าความแปรปรวนของตัวแปรขององค์ประกอบ “**ความพร้อมในการสรรหาบุคลากรเชิงรุก**” ดังตารางที่ 15 – 16

ตารางที่ 15 ผลการทดสอบความเหมาะสมของข้อมูลในองค์ประกอบที่ 1

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser – Meyer – Olkin Measure of Sampling Adequacy		0.979
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	23477.726
	df	1485
	Sig.	0.000

จากตารางที่ 15 ผลการทดสอบความเหมาะสมของข้อมูล จากค่า KMO ของข้อมูลตัวแปรการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยมีค่า KMO เท่ากับ 0.979 ซึ่งมีความมากกว่า 0.80 และมีค่าใกล้ 1.00 หมายถึง ข้อมูลมีความเหมาะสมเพียงพอในการนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบต่อไปได้ และเมื่อทดสอบสมมติฐานด้วย Bartlett's Test of Sphericity พบว่า มีค่า Chi-Square เท่ากับ 23477.726 และค่า Sig เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า .05 จึงปฏิเสธ  $H_0$  และยอมรับ  $H_1$  หมายความว่า ตัวแปรที่เกี่ยวกับการสรรหาบุคลากรเชิงรุกมีความสัมพันธ์กัน และเป็นข้อมูลที่เหมาะสมนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบต่อไป

การวิเคราะห์องค์ประกอบการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยการสกัดองค์ประกอบด้วยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบหลักและการหมุนแกนแบบแวนริแมกซ์ มีข้อตกลงเบื้องต้น คือ แต่ละองค์ประกอบ มีค่าไอเกน ที่มากกว่า 1.00 ตามแนวคิดของไกเซอร์(Kaiser) ผลการสกัดองค์ประกอบนั้น พบว่า ได้จำนวนองค์ประกอบตามเงื่อนไขข้างต้น จำนวน 3 องค์ประกอบ ซึ่งมีรายละเอียดดังตารางที่ 16

ตารางที่ 16 องค์ประกอบและค่าความแปรปรวนของตัวแปรขององค์ประกอบที่ 1

องค์ประกอบ (Component)	Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	ค่าความแปรปรวน (Eigenvalue)	ค่าร้อยละของความแปรปรวน (% of Variance)	ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative % of Variance)	ค่าความแปรปรวน (Eigenvalue)	ค่าร้อยละของความแปรปรวน (% of Variance)	ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative % of Variance)
1	42.033	76.423	76.423	17.058	31.014	31.014
2	1.604	2.916	79.339	16.574	30.135	61.148
3	1.083	1.969	81.308	11.088	20.160	81.308

\* องค์ประกอบที่มีจำนวนตัวแปรบรรยายตั้งแต่ 3 ตัวขึ้นไป

จากตารางที่ 16 แสดงจำนวนองค์ประกอบขององค์ประกอบ “ความพร้อมในการสรรหาบุคลากรเชิงรุก” พบว่า องค์ประกอบที่มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร มี 3 องค์ประกอบ เมื่อหมุนแกนแล้วอธิบายความแปรปรวนได้ทั้งหมด ร้อยละ 81.308 มีค่าความแปรปรวนมากกว่า 1 และมีตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบได้มากกว่า 3 ตัวแปรขึ้นไป พบว่า มีเพียง 3 องค์ประกอบที่มีคุณสมบัติเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด คือ องค์ประกอบที่ 1 – 3 เมื่อหมุนแกนแล้ว องค์ประกอบลำดับแรกมีค่าความแปรปรวนสูงสุดเท่ากับ 17.058 สามารถอธิบายความแปรปรวนทั้งหมดได้ร้อยละ 31.014 องค์ประกอบลำดับที่ 2 มีค่าความแปรปรวน 16.574 สามารถอธิบายความแปรปรวนทั้งหมดได้ร้อยละ 30.135 และองค์ประกอบลำดับที่ 3 มีค่าความแปรปรวน 11.088 สามารถอธิบายความแปรปรวนทั้งหมดได้ร้อยละ 20.160

สำหรับน้ำหนักองค์ประกอบและตัวแปรที่อธิบายในแต่ละองค์ประกอบหลังหมุนแกนแสดงไว้ในตารางที่ 17

ตารางที่ 17 น้ำหนักองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบที่ 1

ที่	ตัวแปร	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading)		
		องค์ประกอบที่ 1	องค์ประกอบที่ 2	องค์ประกอบที่ 3
1	P63	0.782		
2	P75	0.753		
3	P62	0.751		
4	P61	0.751		
5	P53	0.736		
6	P59	0.724		
7	P58	0.703		
8	P54	0.701		
9	P94	0.696		
10	P98	0.692		
11	P87	0.691		
12	P51	0.674		
13	P36	0.664		
14	P35	0.644		
15	P43	0.643		
16	P44	0.630		
17	P31	0.616		
18	P42	0.606		
19	P49	0.605		
20	P33	0.601		
21	P34	0.594		
22	P52	0.587		
23	P41	0.578		
24	P32	0.568		
25	P13		0.784	
26	P12		0.778	

ตารางที่ 17 น้ำหนักองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบที่ 1 (ต่อ)

ที่	ตัวแปร	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading)		
		องค์ประกอบที่ 1	องค์ประกอบที่ 2	องค์ประกอบที่ 3
27	P11		0.778	
28	P10		0.764	
29	P14		0.758	
30	P7		0.737	
31	P6		0.731	
32	P8		0.724	
33	P9		0.723	
34	P15		0.697	
35	P16		0.687	
36	P5		0.684	
37	P3		0.653	
38	P19		0.645	
39	P2		0.642	
40	P18		0.631	
41	P1		0.624	
42	P20		0.614	
43	P4		0.607	
44	P27		0.558	
45	P17		0.557	
46	P22		0.547	
47	P21		0.545	
48	P26			0.723
49	P24			0.714
50	P28			0.673
51	P29			0.660
52	P25			0.657

ตารางที่ 17 น้ำหนักองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบที่ 1 (ต่อ)

ที่	ตัวแปร	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading)		
		องค์ประกอบที่ 1	องค์ประกอบที่ 2	องค์ประกอบที่ 3
53	P45			0.639
54	P30			0.566
55	P23			0.535
รวมทั้งสิ้น		24 ตัวแปร	23 ตัวแปร	8 ตัวแปร

จากตารางที่ 17 พบว่า องค์ประกอบย่อย “ความพร้อมในการสรรหาบุคลากรเชิงรุก” ที่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด คือ มีค่าความแปรปรวนมากกว่าหรือเท่ากับ 1 มีตัวแปรที่อธิบายแต่ละองค์ประกอบตั้งแต่ 3 ตัวแปรขึ้นไป มี 3 องค์ประกอบ ประกอบด้วยองค์ประกอบที่ 1 จำนวน 24 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 2 จำนวน 23 ตัวแปร และองค์ประกอบที่ 3 จำนวน 8 ตัวแปร มีรายละเอียดแต่ละองค์ประกอบ ดังตารางที่ 18

ตารางที่ 18 องค์ประกอบที่ 1

ลำดับที่	ชื่อองค์ประกอบ	จำนวนตัวแปร	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
1	องค์ประกอบย่อยที่ 1.1	24	0.568 – 0.782
2	องค์ประกอบย่อยที่ 1.2	23	0.545 – 0.784
3	องค์ประกอบย่อยที่ 1.3	8	0.535 – 0.723
รวม		55	0.535 – 0.784

จากตารางที่ 18 พบว่า องค์ประกอบที่ 1 มีองค์ประกอบที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่กำหนด มีองค์ประกอบ จำนวน 3 องค์ประกอบ โดยองค์ประกอบย่อยที่ 1.1 มีจำนวนตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบ 24 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.568 – 0.782 องค์ประกอบย่อยที่ 1.2 มีจำนวนตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบ 23 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.545 – 0.784 และองค์ประกอบย่อยที่ 1.3 มีจำนวนตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบ 8 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.535 – 0.723 ดังตารางที่ 19 – 21

ตารางที่ 19 องค์ประกอบย่อยที่ 1.1

ที่	ตัวแปร	การสรรหาคณาจารย์เชิงรุก	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
1	P63	มีการสรรหาคณาจารย์เชิงรุกโดยดูแลเอาใจใส่และบำรุงรักษา บุคลากรด้วยการสร้างความผูกพันขององค์กร	0.782
2	P75	มีการสรรหาคณาจารย์เชิงรุกโดยการประกาศรับสมัครผ่าน สมาคมวิชาชีพ (Professional Societies)	0.753
3	P62	มีการสรรหาคณาจารย์เชิงรุกโดยกลวิธียกระดับคุณภาพองค์กรใน อุดมคติ	0.751
4	P61	มีการสรรหาคณาจารย์เชิงรุกโดยแสดงวิสัยทัศน์ต่อการพัฒนา องค์กร	0.751
5	P53	มีการเพิ่มประสิทธิภาพในการสรรหาคณาจารย์เชิงรุกที่มี ความสามารถตามลักษณะความต้องการขององค์กร	0.736
6	P59	มีการสรรหาคณาจารย์เชิงรุกโดยใช้แบบทดสอบความสามารถ ทั่วไป ความสามารถเฉพาะงานและภาคปฏิบัติ	0.724
7	P58	มีการใช้องค์กรเป็นแหล่งฝึกงานแก่นักศึกษาได้ฝึกฝน ประสบการณ์การทำงานที่ใช้ได้จริงเพื่อสรรหาคณาจารย์ก่อนจบ การศึกษา	0.703
8	P54	มีการสรรหาคณาจารย์เชิงรุกโดยสร้างชุมชนคนเก่ง รวบรวม ข้อมูลเชิงลึกของกลุ่มบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ	0.701
9	P94	มีการสรรหาคณาจารย์เชิงรุกด้วยการสนับสนุนอย่างจริงจังจาก ผู้บริหารระดับสูง	0.696
10	P98	มีรวบรวมข้อมูลสารสนเทศเพื่อการสรรหาคณาจารย์เชิงรุก	0.692
11	P87	มีการสรรหาคณาจารย์เชิงรุกด้วยการสนับสนุนผู้มีผลงานดีในการ พัฒนาตนเองโดยให้รางวัลยกย่องชมเชย	0.691
12	P51	มีการสรรหาคณาจารย์เชิงรุกโดยจัดทำพยากรณ์ความต้องการ (Demand forecast) ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมขององค์กร	0.674
13	P36	มีการสรรหาคณาจารย์เชิงรุกโดยเข้าถึงและครอบคลุม กลุ่มเป้าหมายที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ	0.664



ตารางที่ 19 องค์ประกอบย่อยที่ 1.1 (ต่อ)

ที่	ตัวแปร	การสรรหาบุคลากรเชิงรุก	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
14	P35	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยสร้างหลักเกณฑ์ความก้าวหน้าในสายอาชีพ	0.644
15	P43	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยสร้างความภาคภูมิใจที่ได้ร่วมงานกับองค์กร	0.643
16	P44	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยปรับปรุงลักษณะงานทางการศึกษาให้มีความน่าสนใจ	0.630
17	P31	มีการคำนึงถึงความต้องการจำเป็นของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก	0.616
18	P42	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยชี้แจงข้อเท็จจริงของลักษณะการทำงานที่ท้าทาย	0.606
19	P49	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรให้มีชื่อเสียงเป็นสถานที่ทำงานที่ปรารถนา	0.605
20	P33	มีการให้ความสำคัญ ทูมเทเวเวลาและทรัพยากรในการสรรหาเชิงรุกของผู้บริหารทุกระดับ	0.601
21	P34	มีการเปิดโอกาสให้แต่ละภูมิภาคสรรหาบุคลากรเชิงรุกที่มีคุณลักษณะสอดคล้องกับความต้องการขององค์กรตามแต่ละภูมิภาค	0.594
22	P52	มีการจัดลำดับความนิยมขององค์กรเพื่อเป็นข้อมูลในการสรรหาบุคลากรเชิงรุก	0.587
23	P41	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยระบุคำอธิบายงานด้วยข้อความที่โดดเด่นและคาดว่าจะสร้างผลงานที่เป็นเลิศได้	0.578
24	P32	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยคำนึงถึงประสบการณ์การทำงาน	0.568
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)			17.058
ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (Percent of Variance)			31.014
ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative Percent of Variance)			31.014

จากตารางที่ 19 พบว่า องค์ประกอบย่อยที่ 1.1 อธิบายตัวแปรสำคัญ จำนวน 24 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ อยู่ระหว่าง 0.568 – 0.782 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 17.058 ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (Percent of Variance) เท่ากับ 31.014 และค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative Percent of Variance) เท่ากับ 31.014 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนกับตัวแปร (Eigenvalues) กับองค์ประกอบอื่น พบว่า องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 1 กล่าวคือ ตัวแปรทั้ง 24 ตัวแปรเป็นตัวแปรที่ร่วมกันอธิบายองค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุดในอันดับ 1 กล่าวคือ ตัวแปรที่ 63 “มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยดูแลเอาใจใส่และธำรงรักษาบุคลากรด้วยการสร้างความผูกพันขององค์กร” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดคือ 0.782 ส่วนตัวแปรที่ 32 “มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยคำนึงถึงประสบการณ์การทำงาน” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุดคือ 0.568 ผู้วิจัยจึงตั้งชื่อองค์ประกอบย่อยที่ 1.1 “**ประสิทธิภาพการสรรหาบุคลากรเชิงรุก**”

ตารางที่ 20 องค์ประกอบย่อยที่ 1.2

ที่	ตัวแปร	การสรรหาบุคลากรเชิงรุก	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
1	P13	มีการกำหนดค่าเป้าหมายในการสรรหาบุคลากรเชิงรุกอย่างชัดเจน	0.784
2	P12	มีการกำหนดประเด็นกลยุทธ์การสรรหาบุคลากรเชิงรุก	0.778
3	P11	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกใช้เป็นกลยุทธ์พัฒนาในด้านคุณภาพ ปริมาณและเวลา	0.778
4	P10	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยวิเคราะห์วางแผนเชิงกลยุทธ์สำหรับอนาคต	0.764
5	P14	มีการกำหนดช่วงเวลาและผลลัพธ์ความก้าวหน้าในการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยมีค่าที่สามารถวัดและประเมินผลได้	0.758
6	P7	มีการวิเคราะห์ประเด็นความเสี่ยงด้านการสรรหาบุคลากรเชิงรุกที่ส่งผลต่อการขาดแคลนผู้บริหารสถานศึกษา	0.737
7	P6	มีการวิเคราะห์ปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุกอย่างเป็นรูปธรรมชัดเจน	0.731
8	P8	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยวิเคราะห์จุดมุ่งหมายและส่วนต่างของจำนวนผู้บริหารสถานศึกษาในอนาคต	0.724

ตารางที่ 20 องค์ประกอบย่อยที่ 1.2

ที่	ตัวแปร	การสรรหาคณาจารย์เชิงรุก	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
9	P9	มีการสรรหาคณาจารย์เชิงรุกโดยวิเคราะห์หาจุดแข็งจุดอ่อน โอกาสอุปสรรค แรงแบบ SWOT Analysis	0.723
10	P15	มีการกำหนดปัจจัยหลักความสำเร็จการสรรหาคณาจารย์เชิงรุก	0.697
11	P16	มีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานด้านการสรรหาคณาจารย์ เชิงรุกในระดับพื้นฐาน เพิ่มประสิทธิภาพ ประเมินผลลัพธ์	0.687
12	P5	มีการวิเคราะห์กำลังคนเพื่อสรรหาคณาจารย์เชิงรุกโดยแยกตาม ประเภท กลุ่ม หน่วยงานและระดับตำแหน่ง	0.684
13	P3	มีการสรรหาคณาจารย์เชิงรุกที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์พันธกิจของ องค์กรในระยะสั้นและระยะยาว	0.653
14	P19	คณะกรรมการร่วมกันพิจารณาถึงมาตรฐานตำแหน่งสู่การ กำหนดวิธีการสรรหาคณาจารย์เชิงรุก	0.645
15	P2	มีการสรรหาคณาจารย์เชิงรุกโดยศึกษาข้อมูลสถิติอัตรากำลังของ ผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบันและอนาคต	0.642
16	P18	มีการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการในการดำเนินการสรรหาคณาจารย์ เชิงรุกที่สะท้อนสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา	0.631
17	P1	มีการจัดทำแผนการสรรหาคณาจารย์เชิงรุกไว้ล่วงหน้า	0.624
18	P20	มีการพิจารณาถึงหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของบุคลากรสู่การ กำหนดวิธีการสรรหาคณาจารย์เชิงรุก	0.614
19	P4	มีการสรรหาคณาจารย์เชิงรุกด้วยการสำรวจแนวโน้มจำนวน ผู้บริหารสถานศึกษาที่ลาออกไปทำงานกับหน่วยงานอื่นที่มี ภารกิจคล้ายคลึงกัน	0.607
20	P27	มีกระบวนการสรรหาคณาจารย์เชิงรุกมีความสอดคล้องกับทิศทาง กลยุทธ์ขององค์กรอย่างเป็นระบบ	0.558
21	P17	มีการกำหนดแผนรองรับการขยายตัวขององค์กรให้สอดคล้องกับ การสรรหาคณาจารย์เชิงรุก	0.557
22	P22	มีการสร้างขั้นตอนการสรรหาเชิงรุกที่สมัครง่ายสำหรับบุคลากร	0.547

ตารางที่ 20 องค์ประกอบย่อยที่ 1.2

ที่	ตัวแปร	การสรรหาบุคลากรเชิงรุก	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
23	P21	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยกำหนดตำแหน่งงานที่เปิดรับตาม ตัวชี้วัด	0.545
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)			16.547
ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (Percent of Variance)			30.135
ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative Percent of Variance)			61.148

จากตารางที่ 20 พบว่า องค์ประกอบย่อยที่ 1.2 อธิบายตัวแปรสำคัญ จำนวน 23 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ อยู่ระหว่าง 0.545 – 0.784 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปรเท่ากับ 16.547 ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปรเท่ากับ 30.135 และค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวนเท่ากับ 61.148 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนกับตัวแปรกับองค์ประกอบอื่น พบว่า องค์ประกอบนี้มี ความสำคัญเป็นอันดับ 2 กล่าวคือ ตัวแปรทั้ง 23 ตัวแปรเป็นตัวแปรที่ร่วมกันอธิบายองค์ประกอบนี้ ได้ดีที่สุด และเมื่อแยกเป็นรายข้อ พบว่า ตัวแปรที่ 13 “มีการกำหนดค่าเป้าหมายในการสรรหาบุคลากรเชิงรุกอย่างชัดเจน” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดคือ 0.784 ส่วนตัวแปรที่ 21 “มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยกำหนดตำแหน่งงานที่เปิดรับตามตัวชี้วัด” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ น้อยที่สุดคือ 0.545 ผู้วิจัยจึงตั้งชื่อองค์ประกอบย่อยที่ 1.2 “แนวปฏิบัติการสรรหาบุคลากรเชิงรุก”

ตารางที่ 21 องค์ประกอบย่อยที่ 1.3

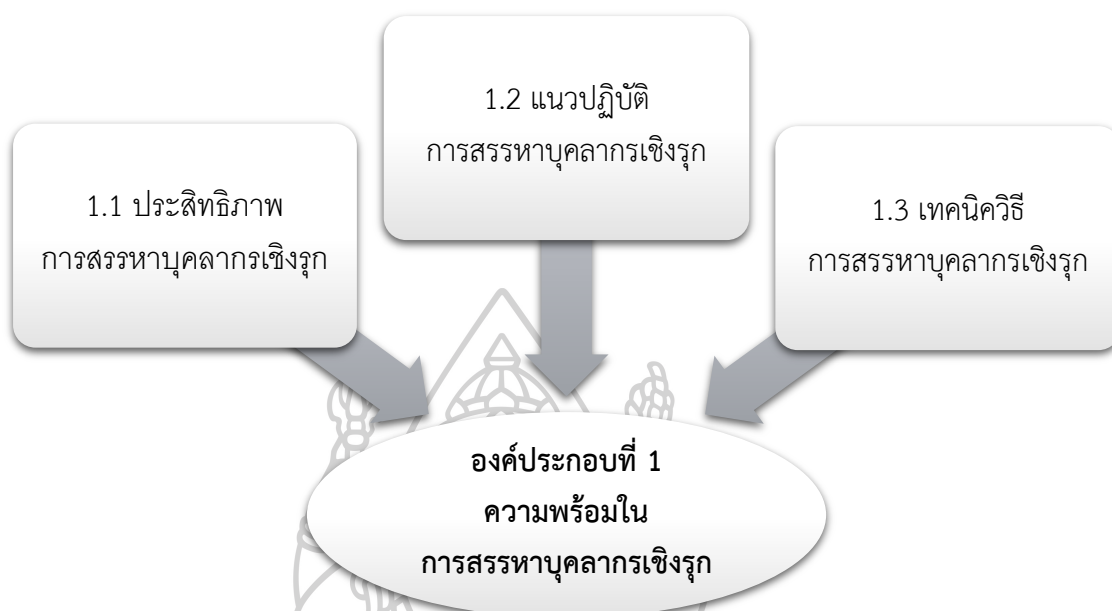
ที่	ตัวแปร	การสรรหาบุคลากรเชิงรุก	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
1	P26	มีการใช้เทคนิควิธีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกที่หลากหลาย	0.723
2	P24	มีการป้องกันการเปลี่ยนใจหรือถูกชิงตัวจากคู่แข่งในการสรรหา บุคลากรเชิงรุก	0.714
3	P28	มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ในกระบวนการคัดกรอง คุณสมบัติเบื้องต้นของผู้สมัคร	0.673
4	P29	มีการนิเทศบุคลากรที่คาดว่าจะมีคุณสมบัติเหมาะสมอย่างต่อเนื่อง เพื่อเข้าสู่กระบวนการสรรหาเชิงรุกในอนาคต	0.660

ตารางที่ 21 องค์ประกอบย่อยที่ 1.3 (ต่อ)

ที่	ตัวแปร	การสรรหาคุลากรเชิงรุก	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
5	P25	มีการพัฒนาวิธีการสรรหาคุลากรเชิงรุกอย่างต่อเนื่อง	0.657
6	P45	มีการสรรหาคุลากรเชิงรุกโดยดึงดูดผู้บริหารที่มีความโดดเด่น มาร่วมงานเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน	0.639
7	P30	มีการปรับปรุงแบบการสรรหาคุลากรเชิงรุกให้เป็นไปตาม โครงสร้างประชากร	0.566
8	P23	มีการปรับปรุงขั้นตอนการสรรหาคุลากรเชิงรุกให้รวดเร็ว	0.535
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)			11.088
ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (Percent of Variance)			20.160
ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative Percent of Variance)			81.308

จากตารางที่ 21 พบว่า องค์ประกอบย่อยที่ 1.3 อธิบายตัวแปรสำคัญ จำนวน 8 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ อยู่ระหว่าง 0.535 – 0.723 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปรเท่ากับ 11.088 ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปรเท่ากับ 20.160 และค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวนเท่ากับ 81.308 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนกับตัวแปร (Eigenvalues) กับองค์ประกอบอื่น พบว่า องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 3 กล่าวคือ ตัวแปรทั้ง 8 ตัวแปรเป็นตัวแปรที่ร่วมกันอธิบาย องค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุด และเมื่อแยกเป็นรายข้อ พบว่า ตัวแปรที่ 26 “มีการใช้เทคนิควิธีการสรรหาคุลากรเชิงรุกที่หลากหลาย” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดคือ 0.723 ส่วนตัวแปรที่ 23 “มีการปรับปรุงขั้นตอนการสรรหาคุลากรเชิงรุกให้รวดเร็ว” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุดคือ 0.535 ผู้วิจัยจึงตั้งชื่อองค์ประกอบย่อยที่ 1.3 “เทคนิควิธีการสรรหาคุลากรเชิงรุก”

จากการวิเคราะห์องค์ประกอบขององค์ประกอบที่ 1 “ความพร้อมในการสรรหาบุคลากรเชิงรุก” โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ สรุปเป็นภาพได้ดังแผนภูมิที่ 7



แผนภูมิที่ 7 องค์ประกอบที่ 1

จากแผนภูมิที่ 7 อธิบายได้ว่า องค์ประกอบที่ 1 “ความพร้อมในการสรรหาบุคลากรเชิงรุก” ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 องค์ประกอบ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. องค์ประกอบย่อยที่ 1.1 “ประสิทธิภาพการสรรหาบุคลากรเชิงรุก” ประกอบด้วย 24 ตัวแปร คือ 1) มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยดูแลเอาใจใส่และธำรงรักษาบุคลากรด้วยการสร้างความผูกพันขององค์กร 2) มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยการประกาศรับสมัครผ่านสมาคมวิชาชีพ (Professional Societies) 3) มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยกลวิธียกระดับคุณภาพองค์กรในอุดมคติ 4) มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยแสดงวิสัยทัศน์ต่อการพัฒนาองค์กร 5) มีการเพิ่มประสิทธิภาพในการสรรหาบุคลากรเชิงรุกที่มีความสามารถตามลักษณะความต้องการขององค์กร 6) มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยใช้แบบทดสอบความสามารถทั่วไป ความสามารถเฉพาะงานและภาคปฏิบัติ 7) มีการใช้องค์กรทางการศึกษาเป็นแหล่งฝึกงานแก่นักศึกษาได้ฝึกฝนประสบการณ์การทำงานที่ใช้ได้จริงเพื่อสรรหาเชิงรุกก่อนจบการศึกษา 8) มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยสร้างชุมชนคนเก่ง รวบรวมข้อมูลเชิงลึกของกลุ่มบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ 9) มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกด้วยการสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้บริหารระดับสูง 10) มีการเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศเพื่อการสรรหาบุคลากรเชิงรุก 11) มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกด้วยการสนับสนุนผู้มีผลงานดีในการพัฒนาตนเองโดย

ให้รางวัลยกย่องชมเชย 12) มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยจัดทำพยากรณ์ความต้องการ (Demand forecast) ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมขององค์กร 13) มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยเข้าถึงและครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ 14) มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยสร้างหลักเกณฑ์ความก้าวหน้าในสายอาชีพ 15) มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยสร้างความภาคภูมิใจที่ได้ร่วมงานกับองค์กร 16) มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยปรับปรุงลักษณะงานให้มีความน่าสนใจ 17) มีการคำนึงถึงความต้องการจำเป็นของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก 18) มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยชี้แจงข้อเท็จจริงของลักษณะการทำงานที่ท้าทาย 19) มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรให้มีชื่อเสียงเป็นสถานที่ทำงานที่ปรารถนา 20) มีการให้ความสำคัญ ทุ่มเทเวลาและทรัพยากรในการสรรหาเชิงรุกของผู้บริหารทุกระดับ 21) มีการเปิดโอกาสให้แต่ละภูมิภาคสรรหาบุคลากรเชิงรุกที่มีคุณลักษณะสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร 22) มีการจัดลำดับความนิยมขององค์กรเพื่อเป็นข้อมูลในการสรรหาบุคลากรเชิงรุก 23) มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยระบุคำอธิบายงานด้วยข้อความที่โดดเด่นและคาดว่าจะสร้างผลงานที่เป็นเลิศได้ และ 24) มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยคำนึงถึงประสบการณ์การทำงาน

## 2. องค์ประกอบย่อยที่ 1.2 “แนวปฏิบัติการสรรหาบุคลากรเชิงรุก” ประกอบด้วย 23

ตัวแปร คือ 1) มีการกำหนดค่าเป้าหมายในการสรรหาบุคลากรเชิงรุกอย่างชัดเจน 2) มีการกำหนดประเด็นกลยุทธ์การสรรหาบุคลากรเชิงรุก 3) มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกใช้เป็นกลยุทธ์พัฒนาในด้านคุณภาพ ปริมาณและเวลา 4) มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยวิเคราะห์วางแผนเชิงกลยุทธ์สำหรับอนาคต 5) มีการกำหนดช่วงเวลาและผลลัพธ์ความก้าวหน้าในการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยมีค่าที่สามารถวัดและประเมินผลได้ 6) มีการวิเคราะห์ประเด็นความเสี่ยงด้านการสรรหาบุคลากรเชิงรุกที่ส่งผลกระทบต่อขาดแคลนผู้บริหารสถานศึกษา 7) มีการวิเคราะห์ปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุกอย่างเป็นรูปธรรมชัดเจน 8) มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยวิเคราะห์จุดมุ่งหมายและส่วนต่างของจำนวนผู้บริหารสถานศึกษาในอนาคต 9) มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยวิเคราะห์หาจุดแข็งจุดอ่อน โอกาส อุปสรรค แรงบันดาลใจและผลลัพธ์เชิงบวก (SWOT Analysis) 10) มีการกำหนดปัจจัยหลักความสำเร็จด้านการสรรหาบุคลากรเชิงรุก 11) มีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานด้านการสรรหาบุคลากรเชิงรุกในระดับพื้นฐาน ระดับเพิ่มประสิทธิภาพ ระดับประเมินผลลัพธ์ 12) มีการวิเคราะห์กำลังคนเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยแยกตามประเภท กลุ่ม หน่วยงาน และระดับตำแหน่ง 13) มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์พันธกิจขององค์กรในระยะสั้นและระยะยาว 14) คณะกรรมการร่วมกันพิจารณาถึงมาตรฐานตำแหน่งสู่การกำหนดวิธีการสรรหาบุคลากรเชิงรุก 15) มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยศึกษาข้อมูลสถิติอัตราากำลังของผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบันและอนาคต 16) มีการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการในการดำเนินสรรหา

บุคลากรเชิงรุกที่สะท้อนสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา 17) มีการจัดทำแผนการสรรหาบุคลากรเชิงรุกไว้ล่วงหน้า 18) มีการพิจารณาถึงหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของบุคลากรสู่การกำหนดวิธีการสรรหาบุคลากรเชิงรุก 19) มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกด้วยการสำรวจแนวโน้มจำนวนผู้บริหารสถานศึกษาที่ลาออกไปทำงานกับหน่วยงานอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน 20) มีกระบวนการสรรหาบุคลากรเชิงรุกมีความสอดคล้องกับทิศทางกลยุทธ์ขององค์กรอย่างเป็นระบบ 21) มีการกำหนดแผนรองรับการขยายตัวขององค์กรให้สอดคล้องกับการสรรหาบุคลากรเชิงรุก 22) มีการสร้างขั้นตอนการสรรหาเชิงรุกที่สมัครง่ายสำหรับบุคลากร และ 23) มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยกำหนดตำแหน่งงานที่เปิดรับตามตัวชี้วัด

3. องค์ประกอบย่อยที่ 1.3 “เทคนิควิธีการสรรหาบุคลากรเชิงรุก” ประกอบด้วย 8 ตัวแปรแฝง คือ 1) มีการใช้เทคนิควิธีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกที่หลากหลาย 2) มีการป้องกันการเปลี่ยนใจหรือถูกชิงตัวจากคู่แข่งในการสรรหาบุคลากรเชิงรุก 3) มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ในกระบวนการคัดกรองคุณสมบัติเบื้องต้นของผู้สมัคร 4) มีการนิเทศบุคลากรที่คาดว่าจะมีคุณสมบัติเหมาะสมอย่างต่อเนื่องเพื่อเข้าสู่กระบวนการสรรหาเชิงรุกในอนาคต 5) มีการพัฒนาวิธีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกอย่างต่อเนื่อง 6) มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยดึงดูดผู้บริหารที่มีความโดดเด่นมาร่วมงานเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน 7) มีการปรับรูปแบบการสรรหาบุคลากรเชิงรุกให้เป็นไปตามโครงสร้างประชากร และ 8) มีการปรับปรุงขั้นตอนการสรรหาบุคลากรเชิงรุกให้รวดเร็ว

ตารางที่ 22 คำนวณน้ำหนักองค์ประกอบขององค์ประกอบที่ 2

ที่	ตัวแปร	การสรรหาบุคลากรเชิงรุก	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
1	P88	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มเป้าหมายและสนับสนุนค่าใช้จ่ายพิเศษเพื่อผูกใจ	0.837
2	P78	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกด้วยการจัดตลาดนัดแรงงาน	0.833
3	P82	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกบนเครือข่ายอินเทอร์เน็ต LinkedIn	0.802
4	P103	มีการใช้บริการหน่วยงานรับจ้างจัดหาบุคลากร (Head Hunter) สำหรับตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา	0.800
5	P86	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกด้วยการให้ทุนการศึกษา	0.793
6	P85	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกผ่านวิดีโอถ่ายทอดการทำงาน	0.779
7	P80	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกผ่านการลงสื่อโฆษณาประเภทต่าง ๆ อาทิ สื่อวิทยุ หนังสือพิมพ์สมัครงาน ป้ายรถเมล์ ป้ายรถไฟฟ้า	0.771



ตารางที่ 22 คำนวณน้ำหนักองค์ประกอบขององค์ประกอบที่ 2 (ต่อ)

ที่	ตัวแปร	การสรรหาคณากรเชิงรุก	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
8	P89	มีการสรรหาคณากรเชิงรุกด้วยการสนับสนุนสวัสดิการที่ยืดหยุ่นและสิทธิประโยชน์ที่จูงใจ	0.768
9	P77	มีการสรรหาคณากรเชิงรุกด้วยการจัดกิจกรรมการแสดงในสถานที่ต่าง ๆ (Roadshow) เพื่อประชาสัมพันธ์วิถีชีวิตการทำงานในองค์กร	0.766
10	P99	มีการสรรหาคณากรเชิงรุกด้วยการวิจัยทางการตลาดเพื่อเข้าใจความต้องการ แรงจูงใจในการพัฒนาแนวทางจากข้อมูลเชิงลึก	0.759
11	P96	มีการสรรหาคณากรเชิงรุกด้วยแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan)	0.752
12	P102	มีการจัดตั้งหน่วยงานด้านการสรรหาเชิงรุกเพื่อดึงตัวบุคลากรที่หาได้ยากมาร่วมงานกับองค์กรทางการศึกษา	0.744
13	P84	มีการสรรหาคณากรเชิงรุกด้วยการจัดทำเอกสารชี้ชวนถึงเหตุผลที่ควรทำงานในองค์กรทางการศึกษา	0.737
14	P104	มีการวิจัยเพื่อพัฒนาวิธีการสรรหาคณากรเชิงรุก	0.729
15	P73	มีการสรรหาคณากรเชิงรุกโดยผ่านการเยี่ยมชมกิจกรรมเปิดบ้าน (Open House)	0.706
16	P74	มีการสรรหาคณากรเชิงรุกโดยทำหนังสือราชการถึงหน่วยผลิตกำลังคนเพื่อขอบุคลากรเข้าศึกษาดูงานในองค์กรภายใต้โครงการ One Day Trip	0.706
17	P92	มีการปรับปรุงเครื่องมือการสรรหาคณากรเชิงรุกเพื่อให้เหมาะสมกับรูปแบบการใช้ชีวิตของคนรุ่นใหม่ที่ต้องการความคล่องตัว เช่น การสัมภาษณ์ผ่าน Application online	0.698
18	P95	มีการสรรหาคณากรเชิงรุกด้วยการสร้างทีมงานโดดเด่นในการสรรหาคณากรด้วยการหมุนเวียนตำแหน่งงานเพื่อเพิ่มทักษะความสามารถที่หลากหลาย (Multi-Tasking)	0.693
19	P97	เป็นพันธมิตรกับองค์กรที่ช่วยสนับสนุนการสรรหาคณากรเชิงรุก	0.667

ตารางที่ 22 คำนวณน้ำหนักองค์ประกอบขององค์ประกอบที่ 2 (ต่อ)

ที่	ตัวแปร	การสรรหาคณากรเชิงรุก	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
20	P100	มีการระดมความเห็นของทีมงานสรรหาเพื่อรักษาขีดความสามารถในการสรรหาคณากรอย่างต่อเนื่อง	0.654
21	P91	มีการสรรหาคณากรเชิงรุกด้วยเครื่องมือแบบสอบถามความคิดเห็นเพื่อวัดค่านิยม ทักษะคิดและการทำงานร่วมกับผู้อื่น	0.626
22	P76	มีการสรรหาคณากรเชิงรุกด้วยการนำเสนอองค์กรไปยังกลุ่มเป้าหมายให้เป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวาง	0.623
23	P72	มีการสรรหาคณากรเชิงรุกโดยวิธีเพื่อนแนะนำเพื่อน (Referral Program)	0.622
24	P81	มีการเพิ่มประสิทธิภาพในการสรรหาคณากรเชิงรุกด้วยการรับสมัครทางออนไลน์	0.619
25	P90	มีการสรรหาคณากรเชิงรุกด้วยการบูรณาการกิจกรรมต่าง ๆ ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน	0.617
26	P68	มีการสรรหาคณากรเชิงรุกโดยพัฒนารูปแบบการจ้างงานหลังเกษียณอายุราชการ	0.604
27	P83	ส่วนราชการทางการศึกษาสนับสนุนกิจกรรมสำหรับเด็กและเยาวชน (Workshop) เพื่อเผยแพร่ข้อมูลทางการศึกษา	0.595
28	P93	มีการสรรหาคณากรเชิงรุกด้วยการทดลองปฏิบัติงานก่อนดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา	0.586
29	P101	มีการฝึกอบรมทักษะเฉพาะทางสำหรับการสรรหาคณากรเชิงรุก	0.582
30	P107	มีการสรรหาคณากรเชิงรุกด้วยการประเมินผลค่าตอบแทนเพื่อสร้างแรงจูงใจให้เกิดความทุ่มเททำงานกับองค์กรนาน ๆ	0.581
31	P79	มีการสรรหาคณากรเชิงรุกด้วยรูปแบบการนำเสนอข้อมูลผ่านรูปภาพ (Infographic) เพื่อให้คนรุ่นใหม่เข้าถึงและเข้าใจง่าย	0.578
32	P105	มีการติดตามในมิติด้านประสิทธิผล ด้านประสิทธิภาพของการสรรหาคณากรเชิงรุก	0.567

ตารางที่ 22 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบขององค์ประกอบที่ 2 (ต่อ)

ที่	ตัวแปร	การสรรหาคุลากรเชิงรุก	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
33	P67	มีการสรรหาคุลากรเชิงรุกโดยบูรณาการจากระบบข้าราชการผู้ มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS)	0.565
34	P56	มีการสรรหาคุลากรเชิงรุกโดยจัดตั้งสถาบันการศึกษาเพื่อผลิต คนที่มีความรู้และทักษะเฉพาะทางการศึกษา	0.561
35	P110	มีการสรรหาคุลากรเชิงรุกด้วยรายงานผลการปฏิบัติหน้าที่เพื่อ ใช้สะท้อนผลข้อมูลย้อนกลับ (Feedback)	0.554
36	P109	มีการสรรหาคุลากรเชิงรุกโดยประเมินพฤติกรรมจากเหตุการณ์ หรือสถานการณ์ที่สำคัญเพื่อทดสอบปฏิภาณไหวพริบและการ แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี	0.543
37	P71	มีการดึงดูดยุลากรใหม่จากกลุ่มที่เรียนเก่งเพื่อสรรหาคุลากร เชิงรุกทดแทนผู้บริหารสถานศึกษา	0.519
38	P70	มีการสนับสนุนองค์กรโดยการเพิ่มช่องทางการเข้าถึง กลุ่มเป้าหมายที่หลากหลาย เพื่อสร้างโอกาสในการสรรหา ยุลากรเชิงรุก	0.514
39	P60	มีการสรรหาคุลากรเชิงรุกโดยสร้างสถานการณ์เป็นชุดคำถามที่ สะท้อนอัตลักษณ์ประกอบการสัมภาษณ์	0.510
40	P57	มีการสรรหาคุลากรเชิงรุกโดยลงนามบันทึกความเข้าใจ (MOU) ระหว่างองค์กรกับสถาบันการศึกษา เพื่อร่วมกันพัฒนาหลักสูตร ควบคู่กับฝึกปฏิบัติงานจริงในองค์กรและให้ได้ยุลากรในการ ทำงานเร็วขึ้น	0.500
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)			27.221
ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (Percent of Variance)			24.746
ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative Percent of Variance)			55.238

จากตารางที่ 22 พบว่า องค์ประกอบที่ 2 อธิบายตัวแปรสำคัญ จำนวน 40 ตัวแปร หลังหมุน  
แกนเรียงลำดับตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบจากมากไปน้อย ตัวแปรมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบใน  
องค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.500 – 0.837 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร เท่ากับ 27.221 ค่าร้อยละ

ของความแปรปรวนของตัวแปร เท่ากับ 24.746 และค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน เท่ากับ 55.238 เมื่อเทียบค่าความแปรปรวนกับตัวอื่น ๆ แล้ว พบว่า องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 1 แสดงว่าองค์ประกอบทั้ง 40 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันอธิบายองค์ประกอบได้ดีที่สุด และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ตัวแปรที่ 88 “มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มเป้าหมายและสนับสนุนค่าใช้จ่ายพิเศษเพื่อผูกใจ” มีน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ 0.837 ส่วนตัวแปรที่ 57 “มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยลงนามบันทึกความเข้าใจ (MOU) ระหว่างองค์กรกับสถาบันการศึกษา เพื่อร่วมกันพัฒนาหลักสูตรควบคู่กับฝึกปฏิบัติงานจริงในองค์กรและให้ได้บุคลากรในการทำงานเร็วขึ้น” มีน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด คือ 0.500 ผู้วิจัยจึงตั้งชื่อองค์ประกอบที่ 2 ว่า “การดำเนินการสรรหาบุคลากรเชิงรุก”

เนื่องจากองค์ประกอบที่ 2 “การดำเนินการสรรหาบุคลากรเชิงรุก” ถูกอธิบายด้วยตัวแปรที่สำคัญจำนวนมากถึง 40 ตัวแปร ผู้วิจัยจึงได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบนี้เข้าด้วยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบหลักและการหมุนแกนแบบแวนริแมกซ์ เพื่อให้ตัวแปรทั้ง 40 ตัวแปรยังคงอยู่ในองค์ประกอบครบถ้วน มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) มากกว่า 1 และมีตัวแปรที่บรรยายแต่ละองค์ประกอบตั้งแต่ 3 ตัวแปรขึ้นไป พบว่าได้ผลการทดสอบความเหมาะสมของข้อมูลในองค์ประกอบที่ 2 และจำนวนองค์ประกอบและค่าความแปรปรวนของตัวแปรขององค์ประกอบ “การดำเนินการสรรหาบุคลากรเชิงรุก” ดังตารางที่ 23 – 24

ตารางที่ 23 ผลการทดสอบความเหมาะสมของข้อมูลในองค์ประกอบที่ 2

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser – Meyer – Olkin Measure of Sampling Adequacy		0.972
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	14274.193
	df	780
	Sig.	0.000

จากตารางที่ 23 ผลการทดสอบความเหมาะสมของข้อมูล จากค่า KMO ของข้อมูลตัวแปร การสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยมีค่า KMO เท่ากับ 0.972 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.80 และมีค่าใกล้ 1.00 หมายถึง ข้อมูลมีความเหมาะสมเพียงพอในการนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบต่อไปได้ และเมื่อทดสอบสมมติฐานด้วย Bartlett's Test of Sphericity พบว่า มีค่า Chi-Square เท่ากับ 14274.193 และค่า Sig เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า .05 จึงปฏิเสธ  $H_0$  และยอมรับ  $H_1$  หมายความว่า ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการสรรหาบุคลากรเชิงรุกมีความสัมพันธ์กัน และเป็นข้อมูลที่เหมาะสมในการนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ต่อไป

การวิเคราะห์องค์ประกอบการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยการสกัดองค์ประกอบด้วยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบหลักและการหมุนแกนแบบแวนิแมกซ์ มีข้อตกลงเบื้องต้น คือ แต่ละองค์ประกอบ มีค่าไอเกนที่มากกว่า 1.00 ตามแนวคิดของไคเซอร์ ผลการสกัดองค์ประกอบนั้น พบว่าได้จำนวนองค์ประกอบตามเงื่อนไขข้างต้น จำนวน 3 องค์ประกอบ ซึ่งมีรายละเอียดดังตารางที่ 24

ตารางที่ 24 องค์ประกอบและค่าความแปรปรวนของตัวแปรขององค์ประกอบที่ 2

องค์ประกอบ (Component)	Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	ค่าความแปรปรวน (Eigenvalue)	ค่าร้อยละของความแปรปรวน (% of Variance)	ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative % of Variance)	ค่าความแปรปรวน (Eigenvalue)	ค่าร้อยละของความแปรปรวน (% of Variance)	ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative % of Variance)
1	28.192	70.481	70.481	12.162	30.406	30.406
2	1.514	3.785	74.266	10.247	25.618	56.023
3	1.358	3.396	77.661	8.655	21.638	77.661

\* องค์ประกอบที่มีจำนวนตัวแปรบรรยายตั้งแต่ 3 ตัวขึ้นไป

จากตารางที่ 24 แสดงจำนวนองค์ประกอบขององค์ประกอบ “การดำเนินการสรรหาบุคลากรเชิงรุก” พบว่า องค์ประกอบที่มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร มี 3 องค์ประกอบ เมื่อหมุนแกนแล้วอธิบายความแปรปรวนได้ทั้งหมด ร้อยละ 77.661 มีค่าความแปรปรวนมากกว่า 1 และมีตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบได้มากกว่า 3 ตัวแปรขึ้นไป พบว่า มีเพียง 3 องค์ประกอบที่มีคุณสมบัติเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด คือ องค์ประกอบที่ 1 – 3 เมื่อหมุนแกนแล้ว องค์ประกอบลำดับแรกมีค่าความแปรปรวนสูงสุดเท่ากับ 12.162 สามารถอธิบายความแปรปรวนทั้งหมดได้ร้อยละ 30.406 องค์ประกอบลำดับที่ 2 มีค่าความแปรปรวน 10.247 สามารถอธิบายความแปรปรวนทั้งหมดได้ร้อยละ 25.618 และองค์ประกอบลำดับที่ 3 มีค่าความแปรปรวน 8.655 สามารถอธิบายความแปรปรวนทั้งหมดได้ร้อยละ 21.638

สำหรับน้ำหนักองค์ประกอบย่อยที่อธิบายในแต่ละองค์ประกอบหลังหมุนแกนแสดงไว้ใน  
ตารางที่ 25

ตารางที่ 25 น้ำหนักองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบที่ 2

ที่	ตัวแปร	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading)		
		องค์ประกอบที่ 1	องค์ประกอบที่ 2	องค์ประกอบที่ 3
1	P110	0.770		
2	P109	0.756		
3	P105	0.751		
4	P101	0.748		
5	P107	0.706		
6	P93	0.692		
7	P90	0.691		
8	P100	0.683		
9	P91	0.680		
10	P95	0.672		
11	P60	0.670		
12	P99	0.657		
13	P92	0.651		
14	P102	0.645		
15	P57	0.627		
16	P97	0.616		
17	P76	0.606		
18	P72		0.774	
19	P68		0.736	
20	P73		0.734	
21	P67		0.665	
22	P71		0.662	
23	P74		0.658	
24	P70		0.658	

ตารางที่ 25 น้ำหนักองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบที่ 2 (ต่อ)

ที่	ตัวแปร	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading)		
		องค์ประกอบที่ 1	องค์ประกอบที่ 2	องค์ประกอบที่ 3
25	P77		0.653	
26	P79		0.636	
27	P83		0.578	
28	P84		0.554	
29	P56		0.520	
30	P81		0.489	
31	P103			0.774
32	P88			0.733
33	P96			0.729
34	P34			0.695
35	P78			0.652
36	P86			0.632
37	P104			0.623
38	P80			0.603
39	P85			0.599
40	P89			0.580
รวมทั้งสิ้น		17 ตัวแปร	13 ตัวแปร	10 ตัวแปร

จากตารางที่ 25 พบว่า องค์ประกอบย่อย “การดำเนินการสรรหาบุคลากรเชิงรุก” ที่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด คือ มีค่าความแปรปรวนมากกว่าหรือเท่ากับ 1 และมีตัวแปรที่อธิบายแต่ละองค์ประกอบตั้งแต่ 3 ตัวแปรขึ้นไป มี 3 องค์ประกอบ ประกอบด้วยองค์ประกอบที่ 1 จำนวน 17 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 2 จำนวน 13 ตัวแปร และองค์ประกอบที่ 3 จำนวน 10 ตัวแปร มีรายละเอียดแต่ละองค์ประกอบ ดังตารางที่ 26

ตารางที่ 26 องค์ประกอบย่อยที่ 2

ลำดับที่	ชื่อองค์ประกอบ	จำนวนตัวแปร	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
1	องค์ประกอบย่อยที่ 2.1	17	0.606 – 0.770
2	องค์ประกอบย่อยที่ 2.2	13	0.489 – 0.774
3	องค์ประกอบย่อยที่ 2.3	10	0.580 – 0.774
รวม		40	0.489 – 0.774

จากตารางที่ 26 พบว่า องค์ประกอบที่ 2 มีองค์ประกอบที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่กำหนด มีองค์ประกอบ จำนวน 3 องค์ประกอบ โดยองค์ประกอบย่อยที่ 2.1 มีจำนวนตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบ 17 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.606 – 0.770 องค์ประกอบย่อยที่ 2.2 มีจำนวนตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบ 13 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.489 – 0.774 และองค์ประกอบย่อยที่ 2.3 มีจำนวนตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบ 10 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.580 – 0.774 ดังตารางที่ 27 – 29

ตารางที่ 27 องค์ประกอบย่อยที่ 2.1

ที่	ตัวแปร	การสรรหาคณาจารย์เชิงรุก	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
1	P110	มีการสรรหาคณาจารย์เชิงรุกด้วยรายงานผลการปฏิบัติหน้าที่เพื่อใช้สะท้อนผลข้อมูลย้อนกลับ (Feedback)	0.770
2	P109	มีการสรรหาคณาจารย์เชิงรุกโดยประเมินพฤติกรรมจากเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่สำคัญเพื่อทดสอบปฏิภาณไหวพริบและการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี	0.756
3	P105	มีการติดตามในมิติด้านประสิทธิผล ด้านประสิทธิภาพของการสรรหาคณาจารย์เชิงรุก	0.751
4	P101	มีการฝึกอบรมทักษะเฉพาะทางสำหรับการสรรหาคณาจารย์เชิงรุก	0.748
5	P107	มีการสรรหาคณาจารย์เชิงรุกด้วยการประเมินผลค่าตอบแทนเพื่อสร้างแรงจูงใจให้เกิดความทุ่มเททำงานกับองค์กรนาน ๆ	0.706
6	P93	มีการสรรหาคณาจารย์เชิงรุกด้วยการทดลองปฏิบัติงานก่อนดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา	0.692



ตารางที่ 27 องค์ประกอบย่อยที่ 2.1 (ต่อ)

ที่	ตัวแปร	การสรรหาคณาจารย์เชิงรุก	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
7	P90	มีการสรรหาคณาจารย์เชิงรุกด้วยการบูรณาการกิจกรรมต่าง ๆ ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน	0.691
8	P100	มีการระดมความเห็นของทีมงานสรรหาเพื่อรักษาขีดความสามารถในการสรรหาเชิงรุกอย่างต่อเนื่อง	0.683
9	P91	มีการสรรหาคณาจารย์เชิงรุกด้วยเครื่องมือแบบสอบถามความคิดเห็นเพื่อวัดค่านิยม ทักษะคิดและการทำงานร่วมกับผู้อื่น	0.680
10	P95	มีการสรรหาคณาจารย์เชิงรุกด้วยการสร้างทีมงานโดดเด่นในการสรรหาบุคคลด้วยการหมุนเวียนตำแหน่งงานเพื่อเพิ่มทักษะความสามารถที่หลากหลาย (Multi-Tasking)	0.672
11	P60	มีการสรรหาคณาจารย์เชิงรุกโดยสร้างสถานการณ์เป็นชุดคำถามที่สะท้อนอัตลักษณ์ประกอบการสัมภาษณ์	0.670
12	P99	มีการสรรหาคณาจารย์เชิงรุกด้วยการวิจัยทางการตลาดเพื่อเข้าใจความต้องการและแรงจูงใจในการพัฒนาแนวทางจากข้อมูลเชิงลึก	0.657
13	P92	มีการปรับปรุงเครื่องมือการสรรหาคณาจารย์เชิงรุกเพื่อให้เหมาะสมกับรูปแบบการใช้ชีวิตของคนรุ่นใหม่ที่ต้องการความคล่องตัว เช่น การสัมภาษณ์ผ่าน Application online	0.651
14	P102	มีการจัดตั้งหน่วยงานด้านการสรรหาเชิงรุกเพื่อดึงตัวบุคลากรที่หาได้ยากมาร่วมงานกับองค์กร	0.645
15	P57	มีการสรรหาคณาจารย์เชิงรุกโดยลงนามบันทึกความเข้าใจ (MOU) ระหว่างองค์กรกับสถาบันการศึกษา เพื่อร่วมกันพัฒนาหลักสูตรควบคู่กับฝึกปฏิบัติงานจริงในองค์กร	0.627
16	P97	เป็นพันธมิตรกับองค์กรที่ช่วยสนับสนุนการสรรหาคณาจารย์เชิงรุก	0.616
17	P76	มีการสรรหาคณาจารย์เชิงรุกด้วยการนำเสนอองค์กรไปยังกลุ่มเป้าหมายให้เป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวาง	0.606

ตารางที่ 27 องค์ประกอบย่อยที่ 2.1 (ต่อ)

ที่	ตัวแปร	การสรรหาคณาจารย์เชิงรุก	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
		ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)	12.162
		ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (Percent of Variance)	30.406
		ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative Percent of Variance)	30.406

จากตารางที่ 27 พบว่า องค์ประกอบย่อยที่ 2.1 อธิบายตัวแปรสำคัญ จำนวน 17 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ อยู่ระหว่าง 0.606 – 0.770 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปรเท่ากับ 12.162 ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปรเท่ากับ 30.406 และค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวนเท่ากับ 30.406 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนกับตัวแปรกับองค์ประกอบอื่น พบว่า องค์ประกอบนี้มีค่าความสำคัญเป็นอันดับ 1 กล่าวคือ ตัวแปรทั้ง 17 ตัวแปรเป็นตัวแปรที่ร่วมกันอธิบายองค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุดในอันดับแรก และเมื่อแยกเป็นรายข้อ พบว่า ตัวแปรที่ 110 “มีการสรรหาคณาจารย์เชิงรุกด้วยรายงานผลการปฏิบัติหน้าที่เพื่อใช้สะท้อนผลข้อมูลย้อนกลับ (Feedback)” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดคือ 0.770 ส่วนตัวแปรที่ 76 “มีการสรรหาคณาจารย์เชิงรุกด้วยการนำเสนอองค์กรไปยังกลุ่มเป้าหมายให้เป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวาง” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุดคือ 0.606 ผู้วิจัยจึงตั้งชื่อองค์ประกอบย่อยที่ 2.1 “**เครื่องมือการสรรหาคณาจารย์เชิงรุก**”

ตารางที่ 28 องค์ประกอบย่อยที่ 2.2

ที่	ตัวแปร	การสรรหาคณาจารย์เชิงรุก	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
1	P72	มีการสรรหาคณาจารย์เชิงรุกโดยวิธีเพื่อนแนะนำเพื่อน (Referral Program)	0.774
2	P68	มีการสรรหาคณาจารย์เชิงรุกโดยพัฒนารูปแบบการจ้างงานหลังเกษียณอายุราชการ	0.736
3	P73	มีการสรรหาคณาจารย์เชิงรุกโดยผ่านการเยี่ยมชมกิจกรรมเปิดบ้าน (Open House)	0.734
4	P67	มีการสรรหาคณาจารย์เชิงรุกโดยบูรณาการจากระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS)	0.665

ตารางที่ 28 องค์ประกอบย่อยที่ 2.2 (ต่อ)

ที่	ตัวแปร	การสรรหาคุคลากรเชิงรุก	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
5	P71	มีการดึงดูบุคลากรใหม่จากกลุ่มที่เรียนเก่งเพื่อสรรหาคุคลากรเชิงรุกทดแทนผู้บริหารสถานศึกษา	0.662
6	P74	มีการสรรหาคุคลากรเชิงรุกโดยทำหนังสือราชการถึงหน่วยผลิตกำลังคนเพื่อขอบุคลากรเข้าศึกษาดูงานในองค์กรภายใต้โครงการ One Day Trip	0.658
7	P70	มีการสนับสนุนองค์กรโดยการเพิ่มช่องทางการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่หลากหลาย เพื่อสร้างโอกาสในการสรรหาคุคลากรเชิงรุก	0.658
8	P77	มีการสรรหาคุบุคลากรเชิงรุกด้วยการจัดกิจกรรมการแสดงในสถานที่ต่าง ๆ (Roadshow) เพื่อประชาสัมพันธ์วิถีชีวิตการทำงานในองค์กร	0.653
9	P79	มีการสรรหาคุบุคลากรเชิงรุกด้วยรูปแบบการนำเสนอข้อมูลผ่านรูปภาพ (Infographic) เพื่อให้คนรุ่นใหม่เข้าถึงและเข้าใจง่าย	0.636
10	P83	ส่วนราชการทางการศึกษาสนับสนุนกิจกรรมสำหรับเด็กและเยาวชน (Workshop) เพื่อเผยแพร่ข้อมูลทางการศึกษา	0.578
11	P84	มีการสรรหาคุบุคลากรเชิงรุกด้วยการจัดทำเอกสารชี้ชวนถึงเหตุผลที่ควรทำงานในองค์กรทางการศึกษา	0.554
12	P56	มีการสรรหาคุบุคลากรเชิงรุกโดยจัดตั้งสถาบันการศึกษาเพื่อผลิตคนที่มีความรู้และทักษะเฉพาะทางการศึกษา	0.520
13	P81	มีการเพิ่มประสิทธิภาพในการสรรหาคุบุคลากรเชิงรุกด้วยการรับสมัครทางออนไลน์	0.489
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)			10.247
ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (Percent of Variance)			25.618
ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative Percent of Variance)			56.023

จากตารางที่ 28 พบว่า องค์กรประกอบย่อยที่ 2.2 อธิบายตัวแปรสำคัญ จำนวน 13 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ อยู่ระหว่าง 0.489 – 0.774 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปรเท่ากับ 10.247 ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปรเท่ากับ 25.618 และค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวนเท่ากับ 56.023 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนกับตัวแปรกับองค์ประกอบอื่น พบว่า องค์กรประกอบนี้มี ความสำคัญเป็นอันดับ 2 กล่าวคือ ตัวแปรทั้ง 13 ตัวแปรเป็นตัวแปรที่ร่วมกันอธิบายองค์ประกอบนี้ ได้ดีที่สุดใน และเมื่อแยกเป็นรายข้อ พบว่า ตัวแปรที่ 72 “มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยวิธีเพื่อน แนะนำเพื่อน (Referral Program)” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดคือ 0.774 ส่วนตัวแปรที่ 81 “มีการเพิ่มประสิทธิภาพในการสรรหาบุคลากรเชิงรุกด้วยการรับสมัครทางออนไลน์” มีค่าน้ำหนัก องค์ประกอบน้อยที่สุดคือ 0.489 ผู้วิจัยตั้งชื่อองค์ประกอบย่อยที่ 2.2 “กิจกรรมการสรรหาบุคลากร เชิงรุก”

ตารางที่ 29 องค์ประกอบย่อยที่ 2.3

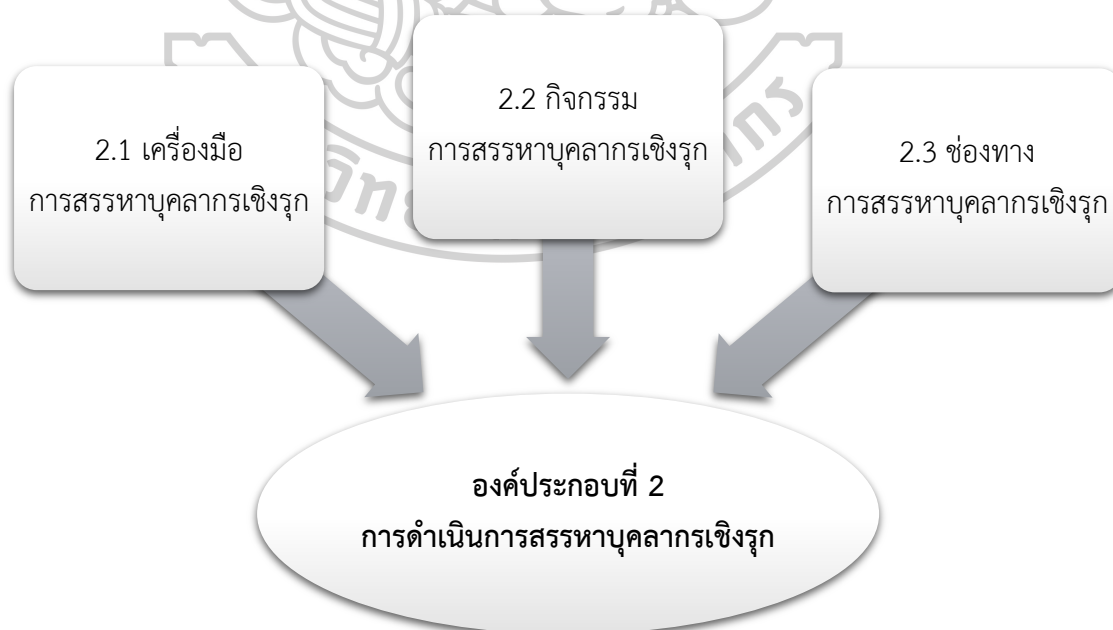
ที่	ตัวแปร	การสรรหาบุคลากรเชิงรุก	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
1	P103	มีการใช้บริการหน่วยงานรับจ้างจัดหาบุคลากร (Head Hunter) สำหรับการสรรหาเชิงรุกตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา	0.774
2	P88	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มเป้าหมายและสนับสนุนค่าใช้จ่ายพิเศษเพื่อผูกใจ	0.733
3	P96	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกด้วยแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan)	0.729
4	P82	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกบนเครือข่ายอินเทอร์เน็ต LinkedIn	0.695
5	P78	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกด้วยการจัดตลาดนัดแรงงาน	0.652
6	P86	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกด้วยการให้ทุนการศึกษา	0.632
7	P104	มีการวิจัยเพื่อพัฒนาวิธีการสรรหาบุคลากรเชิงรุก	0.623
8	P80	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกผ่านการลงสื่อโฆษณาประเภทต่าง ๆ อาทิ สื่อวิทยุ หนังสือพิมพ์สมัครงาน ป้ายรถเมล์ ป้ายรถไฟฟ้า	0.603
9	P85	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกด้วยการขยายการรับรู้ผ่านวิดีโอบอกเล่าความสำเร็จของการทำงานในองค์กรทางการศึกษา	0.599
10	P89	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกด้วยการสนับสนุนสวัสดิการที่ยืดหยุ่นและสิทธิประโยชน์ที่จูงใจ	0.580

ตารางที่ 29 องค์ประกอบย่อยที่ 2.3

ที่	ตัวแปร	การสรรหาบุคลากรเชิงรุก	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
		ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)	8.655
		ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (Percent of Variance)	21.638
		ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative Percent of Variance)	77.661

จากตารางที่ 29 พบว่า องค์ประกอบย่อยที่ 2.3 อธิบายตัวแปรสำคัญ จำนวน 10 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ อยู่ระหว่าง 0.580 – 0.774 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปรเท่ากับ 8.655 ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร เท่ากับ 21.638 และค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน เท่ากับ 77.661 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนกับตัวแปร กับองค์ประกอบอื่น พบว่า องค์ประกอบนี้ มีความสำคัญเป็นอันดับ 3 กล่าวคือ ตัวแปรทั้ง 10 ตัวแปรเป็นตัวแปรที่ร่วมกันอธิบายองค์ประกอบนี้ ได้ดีที่สุดใน และเมื่อแยกเป็นรายข้อ พบว่า ตัวแปรที่ 103 “มีการใช้บริการหน่วยงานรับจ้างจัดหา บุคลากร (Head Hunter) สำหรับการสรรหาเชิงรุกตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา” มีค่าน้ำหนัก องค์ประกอบมากที่สุดคือ 0.774 ส่วนตัวแปรที่ 89 “มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกด้วยการสนับสนุน สวัสดิการที่ยืดหยุ่นและสิทธิประโยชน์ที่จูงใจ” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุดคือ 0.580 ผู้วิจัยจึง ตั้งชื่อองค์ประกอบย่อยที่ 2.3 “**ช่องทางการสรรหาบุคลากรเชิงรุก**”

จากการวิเคราะห์องค์ประกอบขององค์ประกอบที่ 2 “**การดำเนินการสรรหาบุคลากรเชิงรุก**” โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ สรุปเป็นภาพได้ดังแผนภูมิที่ 8



แผนภูมิที่ 8 องค์ประกอบที่ 2

จากแผนภูมิที่ 11 อธิบายได้ว่า องค์ประกอบที่ 2 “การดำเนินการสรรหาบุคลากรเชิงรุก” ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 องค์ประกอบ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. องค์ประกอบย่อยที่ 2.1 “เครื่องมือการสรรหาบุคลากรเชิงรุก” ประกอบด้วย 17 ตัวแปร คือ 1) มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกด้วยรายงานผลการปฏิบัติหน้าที่เพื่อใช้สะท้อนผลข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) 2) มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยประเมินพฤติกรรมจากเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่สำคัญเพื่อทดสอบปฏิภาณไหวพริบและการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี 3) มีการติดตามในมิติด้านประสิทธิผล ด้านประสิทธิภาพของการสรรหาบุคลากรเชิงรุก 4) มีการฝึกอบรมทักษะเฉพาะทางสำหรับการสรรหาบุคลากรเชิงรุก 5) มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกด้วยการประเมินผลค่าตอบแทนเพื่อสร้างแรงจูงใจให้เกิดความทุ่มเททำงานกับองค์กรนาน ๆ 6) มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกด้วยการทดลองปฏิบัติงานก่อนดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา 7) มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกด้วยบูรณาการกิจกรรมต่าง ๆ ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน 8) มีการระดมความเห็นของทีมงานสรรหาเพื่อรักษาขีดความสามารถในการสรรหาเชิงรุกอย่างต่อเนื่อง 9) มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกด้วยเครื่องมือแบบสอบถามความคิดเห็นเพื่อวัดค่านิยม ทักษะและการทำงานร่วมกับผู้อื่น 10) มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกด้วยการสร้างทีมงานโดดเด่นในการสรรหาบุคคลด้วยการหมุนเวียนตำแหน่งงานเพื่อเพิ่มทักษะความสามารถที่หลากหลาย (Multi-Tasking) 11) มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยสร้างสถานการณ์เป็นชุดคำถามที่สะท้อนอัตลักษณ์ประกอบการสัมภาษณ์ 12) มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกด้วยการวิจัยทางการตลาดเพื่อเข้าใจความต้องการและแรงจูงใจในการพัฒนาแนวทางจากข้อมูลเชิงลึก 13) มีการปรับปรุงเครื่องมือการสรรหาบุคลากรเชิงรุกเพื่อให้เหมาะสมกับรูปแบบการใช้ชีวิตของคนรุ่นใหม่ที่ต้องการความคล่องตัว เช่น การสัมภาษณ์ผ่าน Application online 14) มีการจัดตั้งหน่วยงานด้านการสรรหาเชิงรุกเพื่อดึงตัวบุคลากรที่หาได้ยากมาร่วมงานกับองค์กรทางการศึกษา 15) มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยลงนามบันทึกความเข้าใจ (MOU) ระหว่างองค์กรกับสถาบันการศึกษา เพื่อร่วมกันพัฒนาหลักสูตรควบคู่กับฝึกปฏิบัติงานจริงในองค์กรและให้ได้บุคลากรในการทำงานเร็วขึ้น 16) เป็นพันธมิตรกับองค์กรที่ช่วยสนับสนุนการสรรหาบุคลากรเชิงรุก และ 17) มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกด้วยการนำเสนอองค์กรไปยังกลุ่มเป้าหมายให้เป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวาง

2. องค์ประกอบย่อยที่ 2.2 “กิจกรรมการสรรหาบุคลากรเชิงรุก” ประกอบด้วย 13 ตัวแปร คือ 1) มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยวิธีเพื่อนแนะนำเพื่อน (Referral Program) 2) มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยพัฒนารูปแบบการจ้างงานหลังเกษียณอายุราชการ 3) มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยผ่านการเยี่ยมชมกิจกรรมเปิดบ้าน (Open House) 4) มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยบูรณาการจากระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) 5) มีการดึงดูดบุคลากรใหม่จากกลุ่มที่เรียน

เก่งเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุกทดแทนผู้บริหารสถานศึกษา 6) มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยทำหนังสือราชการถึงหน่วยผลิตกำลังคนเพื่อขอบุคลากรเข้าศึกษาดูงานในองค์กรภายใต้โครงการ One Day Trip 7) มีการสนับสนุนองค์กรโดยการเพิ่มช่องทางการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่หลากหลาย เพื่อสร้างโอกาสในการสรรหาบุคลากรเชิงรุก 8) มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกด้วยการจัดกิจกรรมการแสดงในสถานที่ต่าง ๆ (Roadshow) เพื่อประชาสัมพันธ์วิถีชีวิตการทำงานในองค์กร 9) มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกด้วยรูปแบบการนำเสนอข้อมูลผ่านรูปภาพ (Infographic) เพื่อให้คนรุ่นใหม่เข้าถึงและเข้าใจง่าย 10) ส่วนราชการทางการศึกษาสนับสนุนกิจกรรมสำหรับเด็กและเยาวชน (Workshop) เพื่อเผยแพร่ข้อมูลทางการศึกษา 11) มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกด้วยการจัดทำเอกสารชี้ชวนถึงเหตุผลที่ควรทำงานในองค์กรทางการศึกษา 12) มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยจัดตั้งสถาบันการศึกษาเพื่อผลิตคนที่มีความรู้และทักษะเฉพาะทางการศึกษา และ 13) มีการเพิ่มประสิทธิภาพในการสรรหาบุคลากรเชิงรุกด้วยการรับสมัครทางออนไลน์

3. องค์ประกอบย่อยที่ 2.3 “ช่องทางการสรรหาบุคลากรเชิงรุก ประกอบด้วย 10 ตัวแปร คือ 1) มีการใช้บริการหน่วยงานรับจ้างจัดหาบุคลากร (Head Hunter) สำหรับการสรรหาเชิงรุก ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา 2) มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มเป้าหมายและสนับสนุนค่าใช้จ่ายพิเศษเพื่อผูกใจ 3) มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกด้วยแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) 4) มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกบนเครือข่ายอินเทอร์เน็ตมีอาชีพสำหรับการหา งานที่ชื่อว่า LinkedIn 5) มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกด้วยการจัดตลาดนัดแรงงาน 6) มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกด้วยการให้ทุนการศึกษา 7) มีการวิจัยเพื่อพัฒนาวิธีการสรรหาบุคลากรเชิงรุก 8) มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกผ่านการลงสื่อโฆษณาประเภทต่าง ๆ อาทิ สื่อวิทยุ หนังสือพิมพ์สมัครงาน ป้ายรถเมล์ ป้ายรถไฟไฟฟ้า 9) มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกด้วยการขยายการรับรู้ผ่านวิดีโอบอกเล่าความสำเร็จของการทำงานในองค์กรทางการศึกษา และ 10) มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกด้วยการสนับสนุนสวัสดิการที่ยืดหยุ่นและสิทธิประโยชน์ที่จูงใจ

ตารางที่ 30 คำนวณน้ำหนักองค์ประกอบขององค์ประกอบที่ 3

ที่	ตัวแปร	การสรรหาบุคลากรเชิงรุก	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
1	P39	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยยึดหลักเกณฑ์และวิธีการบริหาร กิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546	0.670
2	P38	มีการใช้หลักธรรมาภิบาลในการสรรหาบุคลากรเชิงรุก	0.659

ตารางที่ 30 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบขององค์ประกอบที่ 3 (ต่อ)

ที่	ตัวแปร	การสรรหาคุลากรเชิงรุก	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
3	P40	มีการจัดสรรงบประมาณในการสรรหาคุลากรเชิงรุกโดยมีหน่วยงานรับผิดชอบหลักอย่างเป็นทางการ	0.652
4	P37	มีการสรรหาคุลากรเชิงรุกโดยยึดถือระบบคุณธรรมและความเสมอภาค	0.643
5	P46	มีการสรรหาคุลากรเชิงรุกโดยเผยแพร่ข้อมูลอย่างโปร่งใสสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้คนรุ่นใหม่ได้พัฒนาตนเอง	0.606
6	P48	มีการสรรหาคุลากรเชิงรุกโดยสื่อสารให้ทราบถึงค่านิยมการทำงานในองค์กร	0.595
7	P47	มีการสรรหาคุลากรเชิงรุกโดยสร้างสรรค้วฒนธรรมองค์กรที่สามารถช่วยดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพ	0.579
8	P50	มีการสรรหาคุลากรเชิงรุกโดยขอความร่วมมือทุกคนในองค์กรทำหน้าที่เป็นเครือข่ายหาแหล่งข้อมูลในการเลือกคนเข้ามาทำงานในองค์กร	0.572
9	P65	มีการสรรหาคุลากรเชิงรุกตามระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา	0.570
10	P64	มีการสรรหาคุลากรเชิงรุกโดยคำนึงถึงคุณวุฒิทางการศึกษาที่สอดคล้องกับงานในหน้าที่	0.540
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)			14.719
ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (Percent of Variance)			13.381
ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative Percent of Variance)			68.618

จากตารางที่ 30 พบว่า องค์ประกอบที่ 3 ซึ่งบรรยายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 10 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.540 – 0.670 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 14.719 ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (Percent of Variance) เท่ากับ 13.381 และค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative Percent of Variance) เท่ากับ 68.618 เมื่อเทียบค่าความแปรปรวนกับตัวอื่น ๆ แล้ว พบว่า องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 3 แสดงว่าตัวแปรทั้ง 10 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันอธิบาย



องค์ประกอบได้ดีที่สุด และเมื่อพิจารณารายชื่อพบว่า ตัวแปรที่ 39 “มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยยึดหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546” มีน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ 0.670 ส่วนตัวแปรที่ 64 “มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยคำนึงถึงคุณวุฒิทางการศึกษาที่สอดคล้องกับงานในหน้าที่” มีน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด คือ 0.540 ผู้วิจัยจึงตั้งชื่อองค์ประกอบที่ 3 นี้ว่า **“หลักเกณฑ์การสรรหาบุคลากรเชิงรุก”**

จากการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบการสรรหาบุคลากรเชิงรุกจำนวน 110 ตัวแปร ด้วยสถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ พบว่า แต่ละองค์ประกอบ (Component) มีค่าไอเกน (Eigenvalue) ที่มากกว่า 1.00 ตามแนวคิดของไกเซอร์ (Kaiser) ค่าน้ำหนักองค์ประกอบแต่ละตัว (Factor Loading) มากกว่า 0.30 และในแต่ละองค์ประกอบมีตัวแปรอธิบายมากกว่า 3 ตัวขึ้นไป ซึ่งสรุปได้ว่าตัวแปรการสรรหาบุคลากรเชิงรุกจำนวน 110 ตัวแปร สามารถวิเคราะห์องค์ประกอบได้ 3 องค์ประกอบหลัก 6 องค์ประกอบย่อย รวมทั้งสิ้น 105 ตัวแปร ดังแผนภูมิที่ 9



1.1 ประสิทธิภาพการสรรหาบุคลากรเชิงรุก

1.2 แนวปฏิบัติการสรรหาบุคลากรเชิงรุก

1.3 เทคนิควิธีการสรรหาบุคลากรเชิงรุก

1.ความพร้อม

ในการสรรหาบุคลากรเชิงรุก

2.1 เครื่องมือการสรรหาบุคลากรเชิงรุก

2.2 กิจกรรมการสรรหาบุคลากรเชิงรุก

2.3 ช่องทางการสรรหาบุคลากรเชิงรุก

2.การดำเนิน

การสรรหาบุคลากรเชิงรุก

การสรรหาบุคลากรเชิงรุก

3.หลักเกณฑ์

การสรรหาบุคลากรเชิงรุก

จากแผนภูมิที่ 9 สรุปผลการสรรหาบุคลากรเชิงรุกจากกลุ่มตัวอย่าง พบว่า ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ รวมทั้งสิ้น 105 ตัวแปร คือ องค์ประกอบที่ 1 “ความพร้อมในการสรรหาบุคลากรเชิงรุก” จำนวน 55 ตัวแปร องค์ประกอบย่อยที่ 1.1 “ประสิทธิภาพการสรรหาบุคลากรเชิงรุก” จำนวน 24 ตัวแปร องค์ประกอบย่อยที่ 1.2 “แนวปฏิบัติการสรรหาบุคลากรเชิงรุก” จำนวน 23 ตัวแปร และองค์ประกอบย่อยที่ 1.3 “เทคนิควิธีการสรรหาบุคลากรเชิงรุก” จำนวน 8 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 2 “การดำเนินการสรรหาบุคลากรเชิงรุก” จำนวน 40 ตัวแปร องค์ประกอบย่อยที่ 2.1 “เครื่องมือการสรรหาบุคลากรเชิงรุก” จำนวน 17 ตัวแปร องค์ประกอบย่อยที่ 2.2 “กิจกรรมการสรรหาบุคลากรเชิงรุก” จำนวน 13 ตัวแปร และองค์ประกอบย่อยที่ 2.3 “ช่องทางการสรรหาบุคลากรเชิงรุก” จำนวน 10 ตัวแปร สุดท้ายองค์ประกอบที่ 3 “หลักเกณฑ์การสรรหาบุคลากรเชิงรุก” จำนวน 10 ตัวแปร และสามารถอธิบายรายละเอียดขององค์ประกอบการสรรหาบุคลากรเชิงรุกได้ ดังตารางที่ 31

ตารางที่ 31 รายชื่อและจำนวนองค์ประกอบการสรรหาบุคลากรเชิงรุก

องค์ประกอบที่	การสรรหาบุคลากรเชิงรุก	จำนวนตัวแปร
1	ความพร้อมในการสรรหาบุคลากรเชิงรุก	55
	1.1 ประสิทธิภาพการสรรหาบุคลากรเชิงรุก	24
	1.2 แนวปฏิบัติการสรรหาบุคลากรเชิงรุก	23
	1.3 เทคนิควิธีการสรรหาบุคลากรเชิงรุก	8
2	การดำเนินการสรรหาบุคลากรเชิงรุก	40
	2.1 เครื่องมือการสรรหาบุคลากรเชิงรุก	17
	2.2 กิจกรรมการสรรหาบุคลากรเชิงรุก	13
	2.3 ช่องทางการสรรหาบุคลากรเชิงรุก	10
3	หลักเกณฑ์การสรรหาบุคลากรเชิงรุก	10
	รวมทั้งสิ้น	105

ตอนที่ 2 ผลการยืนยันการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยผู้เชี่ยวชาญ

ผู้วิจัยได้ยืนยันองค์ประกอบของการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 องค์ประกอบ โดยสอบถามผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ด้วยวิธีประเมินเพื่อยืนยันการสรรหาบุคลากรเชิงรุกซึ่งเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) พิจารณา 4 ด้าน คือ ความถูกต้อง (Accuracy) ความเหมาะสม (Propriety) ความเป็นไปได้ (Feasibility) และความเป็นประโยชน์ (Utility) ซึ่งผลการยืนยันองค์ประกอบ ผู้วิจัยสรุปได้ดังตารางที่ 32

ตารางที่ 32 ค่าความถี่ ร้อยละของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบการสรรหาบุคลากรเชิงรุก

ที่	องค์ประกอบ การสรรหาบุคลากรเชิงรุก	ความคิดเห็น															
		ความถูกต้อง				ความเหมาะสม				ความเป็นไปได้				ความเป็นประโยชน์			
		ถูกต้อง		ไม่ถูกต้อง		เหมาะสม		ไม่เหมาะสม		เป็นไปได้		เป็นไปได้		เป็นประโยชน์		ไม่เป็นประโยชน์	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1	<b>องค์ประกอบที่ 1 ความพร้อมในการสรรหาบุคลากรเชิงรุก</b>																
1.1	<b>ประสิทธิภาพการสรรหาบุคลากรเชิงรุก</b>																
	1) มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกด้วยการจ้างรักษาบุคลากร	3	60	2	40	3	60	2	40	3	60	2	40	3	60	2	40
	2) ประกาศรับสมัครผ่านสมาคมวิชาชีพเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
	3) ยกย่องคุณภาพองค์กรในอุดมคติเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก	4	80	1	20	4	80	1	20	3	60	2	40	3	60	2	40
	4) แสดงวิสัยทัศน์พัฒนาองค์กรเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
	5) เพิ่มประสิทธิภาพการสรรหาบุคลากรเชิงรุกตามความต้องการองค์กร	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
	6) ใช้แบบทดสอบความสามารถเฉพาะงานเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-

ตารางที่ 32 ค่าความถี่ ร้อยละของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบการสรรหาบุคลากรเชิงรุก (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบ การสรรหาบุคลากรเชิงรุก	ความคิดเห็น															
		ความถูกต้อง				ความเหมาะสม				ความเป็นไปได้				ความเป็นประโยชน์			
		ถูกต้อง		ไม่ถูกต้อง		เหมาะสม		ไม่เหมาะสม		เป็นไปได้		เป็นไปได้		เป็นประโยชน์		ไม่เป็นประโยชน์	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1	องค์ประกอบที่ 1 ความพร้อมในการสรรหาบุคลากรเชิงรุก																
1.1	ประสิทธิภาพการสรรหาบุคลากรเชิงรุก																
	7) ใช้องค์การทางการศึกษาเป็นแหล่งฝึกงานแก่นักศึกษาเพื่อสรรหาเชิงรุกก่อนจบการศึกษา	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
	8) สร้างชุมชนคนเก่งเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	4	80	1	20
	9) มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกจากการสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้บริหารระดับสูง	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
	10) รวบรวมข้อมูลเชิงลึกเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก	5	100	-	-	5	100	-	-	4	80	1	20	5	100	-	-
	11) มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยให้รางวัลยกย่องแก่ผู้ที่มีผลงานดีในด้านพัฒนาตนเอง	5	100	-	-	5	100	-	-	4	80	1	20	4	80	1	20
	12) พยายามความต้องการให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
	13) มีการสรรหาเชิงรุกโดยเข้าถึงบุคลากรทางการศึกษาที่ต้องการอย่างรวดเร็ว	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-

ตารางที่ 32 ค่าความถี่ ร้อยละของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบการสรรหาบุคลากรเชิงรุก (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบ การสรรหาบุคลากรเชิงรุก	ความคิดเห็น															
		ความถูกต้อง				ความเหมาะสม				ความเป็นไปได้				ความเป็นประโยชน์			
		ถูกต้อง		ไม่ถูกต้อง		เหมาะสม		ไม่เหมาะสม		เป็นไปได้		เป็นไปได้		เป็นประโยชน์		ไม่เป็นประโยชน์	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1	องค์ประกอบที่ 1 ความพร้อมในการสรรหาบุคลากรเชิงรุก																
1.1	ประสิทธิภาพการสรรหาบุคลากรเชิงรุก																
	14) สร้างหลักเกณฑ์ความก้าวหน้าในสายอาชีพเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	4	80	1	20
	15) สร้างความภาคภูมิใจที่ร่วมงานกับองค์กรเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก	4	80	1	20	4	80	1	20	3	60	2	40	4	80	1	20
	16) ปรับปรุงลักษณะงานให้มีความน่าสนใจเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก	4	80	1	20	4	80	1	20	4	80	1	20	4	80	1	20
	17) ดำเนินถึงความต้องการจำเป็นของผู้บริหารเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก	4	80	1	20	4	80	1	20	4	80	1	20	4	80	1	20
	18) ชี้แจงข้อเท็จจริงของลักษณะงานที่ท้าทายเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
	19) สร้างภาพลักษณ์ขององค์กรที่ดีมีคุณภาพเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	3	60	2	40

ตารางที่ 32 ค่าความถี่ ร้อยละของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบการสรรหาบุคลากรเชิงรุก (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบ การสรรหาบุคลากรเชิงรุก	ความคิดเห็น															
		ความถูกต้อง				ความเหมาะสม				ความเป็นไปได้				ความเป็นประโยชน์			
		ถูกต้อง		ไม่ถูกต้อง		เหมาะสม		ไม่เหมาะสม		เป็นไปได้		เป็นไปได้		เป็นประโยชน์		ไม่เป็นประโยชน์	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1	องค์ประกอบที่ 1 ความพร้อมในการสรรหาบุคลากรเชิงรุก																
1.1	ประสิทธิภาพการสรรหาบุคลากรเชิงรุก																
	20) ให้ความสำคัญกับเวลาและทรัพยากรในการสรรหาเชิงรุกของผู้บริหารทุกระดับ	5	100	-	-	5	100	-	-	4	80	1	20	5	100	-	-
	21) เปิดโอกาสให้แต่ละภูมิภาคสรรหาบุคลากรเชิงรุกที่สอดคล้องกับความต้องการองค์กร	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
	22) จัดลำดับความนิยมขององค์กรเพื่อเป็นข้อมูลในการสรรหาบุคลากรเชิงรุก	3	60	2	40	3	60	2	40	3	60	2	40	3	60	2	40
	23) ระบุคำอธิบายงานด้วยข้อมูลที่โดดเด่นเพื่อใช้สรรหาบุคลากรเชิงรุก	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	4	80	1	20
	24) มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยคำนึงถึงประสบการณ์การทำงานด้านการศึกษา	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-

ตารางที่ 32 ค่าความถี่ ร้อยละของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบการสรรหาบุคลากรเชิงรุก (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบ การสรรหาบุคลากรเชิงรุก	ความคิดเห็น															
		ความถูกต้อง				ความเหมาะสม				ความเป็นไปได้				ความเป็นประโยชน์			
		ถูกต้อง		ไม่ถูกต้อง		เหมาะสม		ไม่เหมาะสม		เป็นไปได้		เป็นไปได้		เป็นประโยชน์		ไม่เป็นประโยชน์	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1	องค์ประกอบที่ 1 ความพร้อมในการสรรหาบุคลากรเชิงรุก																
1.2	แนวปฏิบัติในการสรรหาบุคลากรเชิงรุก																
	1) กำหนดค่าเป้าหมายในการสรรหาบุคลากรเชิงรุกอย่างชัดเจน	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
	2) กำหนดประเด็นกลยุทธ์การสรรหาบุคลากรเชิงรุก	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
	3) มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกใช้เป็นกลยุทธ์พัฒนาทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
	4) วิเคราะห์วางแผนเชิงกลยุทธ์สำหรับอนาคตเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
	5) กำหนดช่วงเวลาและผลลัพธ์ความก้าวหน้าในการสรรหาบุคลากรเชิงรุกที่สามารถวัดผลได้	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
	6) วิเคราะห์ประเด็นความเสียด้านการสรรหาบุคลากรส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-



ตารางที่ 32 ค่าความถี่ ร้อยละของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบการสรรหาบุคลากรเชิงรุก (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบ การสรรหาบุคลากรเชิงรุก	ความคิดเห็น															
		ความถูกต้อง				ความเหมาะสม				ความเป็นไปได้				ความเป็นประโยชน์			
		ถูกต้อง		ไม่ถูกต้อง		เหมาะสม		ไม่เหมาะสม		เป็นไปได้		เป็นไปได้		เป็นประโยชน์		ไม่เป็นประโยชน์	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1	องค์ประกอบที่ 1 ความพร้อมในการสรรหาบุคลากรเชิงรุก																
1.2	แนวปฏิบัติในการสรรหาบุคลากรเชิงรุก																
	7) วิเคราะห์ปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุกอย่างเป็นรูปธรรม	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
	8) วิเคราะห์จุดมุ่งหมายและส่วนต่างของจำนวนบุคลากรในอนาคตเพื่อสรรหาเชิงรุก	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
	9) วิเคราะห์หาจุดแข็งจุดอ่อน โอกาส อุปสรรค แรงบันดาลใจเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
	10) กำหนดปัจจัยหลักความสำเร็จด้าน การสรรหาบุคลากรเชิงรุก	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
	11) กำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินการสรรหาบุคลากรเชิงรุกในระดับประเมินผลลัพธ์	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
	12) วิเคราะห์จำนวนบุคลากรทางการศึกษาโดยแยกตามประเภท กลุ่มและตำแหน่งเพื่อสรรหาเชิงรุก	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-

ตารางที่ 32 ค่าความถี่ ร้อยละของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบการสรรหาบุคลากรเชิงรุก (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบ การสรรหาบุคลากรเชิงรุก	ความคิดเห็น															
		ความถูกต้อง				ความเหมาะสม				ความเป็นไปได้				ความเป็นประโยชน์			
		ถูกต้อง		ไม่ถูกต้อง		เหมาะสม		ไม่เหมาะสม		เป็นไปได้		เป็นไปได้		เป็นประโยชน์		ไม่เป็นประโยชน์	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1	องค์ประกอบที่ 1 ความพร้อมในการสรรหาบุคลากรเชิงรุก																
1.2	แนวปฏิบัติในการสรรหาบุคลากรเชิงรุก																
	13) มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์พันธกิจในระยะสั้นระยะยาว	5	100	-	-	5	100	-	-	4	80	1	20	5	100	-	-
	14) พิจารณามาตรฐานตำแหน่งสู่การกำหนดวิธีการสรรหาบุคลากรเชิงรุก	5	100	-	-	5	100	-	-	4	80	1	20	5	100	-	-
	15) ศึกษาข้อมูลสถิติอัตรากำลังของบุคลากรทางการศึกษาในปัจจุบันและอนาคตเพื่อสรรหาบุคลากร	4	80	1	20	4	80	1	20	4	80	1	20	4	80	1	20
	16) กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการดำเนินงานสรรหาบุคลากรเชิงรุกสะท้อนสมรรถนะวิชาชีพ	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
	17) จัดทำแผนการสรรหาบุคลากรเชิงรุกไว้ล่วงหน้า	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
	18) พิจารณานานที่ความรับผิดชอบหลักของบุคลากร	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
	วิธีการสรรหาบุคลากรเชิงรุก	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-

ตารางที่ 32 ค่าความถี่ ร้อยละของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบการสรรหาบุคลากรเชิงรุก (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบ การสรรหาบุคลากรเชิงรุก	ความคิดเห็น																													
		ความถูกต้อง				ความเหมาะสม				ความเป็นไปได้				ความเป็นประโยชน์																	
		ถูกต้อง		ไม่ถูกต้อง		เหมาะสม		ไม่เหมาะสม		เป็นไปได้		เป็นไปได้		เป็นประโยชน์		ไม่เป็นประโยชน์															
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ														
1	องค์ประกอบที่ 1 ความพร้อมในการสรรหาบุคลากรเชิงรุก																														
1.2	แนวปฏิบัติในการสรรหาบุคลากรเชิงรุก																														
	19) มีการสรรหาบุคลากรด้วยวิธีการวางแผนใหม่จำนวนบุคลากรทางการศึกษาที่ลาออกไปทำงานกับหน่วยงานอื่นที่มีลักษณะงานคล้ายคลึงกัน											3	60	2	40	3	60	4	80	1	20	3	60	2	40						
	20) มีกระบวนการสรรหาบุคลากรเชิงรุกสอดคล้องกับทิศทางกลยุทธ์ขององค์กร											5	100	-	-	5	100	5	100	-	-	5	100	-	-						
	21) กำหนดแผนรองรับบุคลากรเพื่อการสรรหาเชิงรุก											5	100	-	-	5	100	5	100	-	-	5	100	-	-						
	22) สร้างขั้นตอนสรรหาเชิงรุกด้วยวิธีที่สะดวก											5	100	-	-	5	100	5	100	-	-	5	100	-	-						
	23) กำหนดตำแหน่งงานทางการศึกษาที่เปิดรับตามตัวชี้วัดผลลัพธ์เชิงบวกเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก											5	100	-	-	5	100	4	80	1	20	5	100	-	-						

ตารางที่ 32 ค่าความถี่ ร้อยละของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบการสรรหาบุคลากรเชิงรุก (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบ การสรรหาบุคลากรเชิงรุก	ความคิดเห็น															
		ความถูกต้อง				ความเหมาะสม				ความเป็นไปได้				ความเป็นประโยชน์			
		ถูกต้อง		ไม่ถูกต้อง		เหมาะสม		ไม่เหมาะสม		เป็นไปได้		เป็นไปได้		เป็นประโยชน์		ไม่เป็นประโยชน์	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1	องค์ประกอบที่ 1 ความพร้อมในการสรรหาบุคลากรเชิงรุก	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
1.3	เทคนิควิธีการสรรหาบุคลากรเชิงรุก	4	80	1	20	4	80	1	20	4	80	1	20	4	80	1	20
	1) ใช้เทคนิควิธีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกที่หลากหลาย	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
	2) มีวิธีการป้องกันการใช้เทคโนโลยีหรืออุปกรณ์ตั้งตัวจากคู่แข่งในการสรรหาบุคลากรเชิงรุก	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
	3) นำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ในกระบวนการคัดกรองคุณสมบัติเบื้องต้นของบุคลากรทางการศึกษา	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
	4) นิเทศบุคลากรทางการศึกษาที่คิดว่ามีคุณสมบัติเหมาะสมเพื่อเข้าสู่กระบวนการสรรหาบุคลากร	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
	5) พัฒนารูปแบบวิธีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกอย่างต่อเนื่อง	4	80	1	20	4	80	1	20	4	80	1	20	4	80	1	20

ตารางที่ 32 ค่าความถี่ ร้อยละของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบการสรรหาบุคลากรเชิงรุก (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบ การสรรหาบุคลากรเชิงรุก	ความคิดเห็น															
		ความถูกต้อง				ความเหมาะสม				ความเป็นไปได้				ความเป็นประโยชน์			
		ถูกต้อง		ไม่ถูกต้อง		เหมาะสม		ไม่เหมาะสม		เป็นไปได้		เป็นไปได้		เป็นประโยชน์		ไม่เป็นประโยชน์	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1	<b>องค์ประกอบที่ 1 ความพร้อมในการสรรหาบุคลากรเชิงรุก</b>																
1.3	<b>เทคนิควิธีการสรรหาบุคลากรเชิงรุก</b>																
	6) ดึงดูดบุคลากรทางการศึกษาที่มีความโดดเด่นมาร่วมงานเพื่อสร้างความได้เปรียบในการสรรหาเชิงรุก	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
	7) ปรับรูปแบบการสรรหาบุคลากรเชิงรุกให้เป็นไปตามโครงสร้างประเทศไทย	4	80	1	20	4	80	1	20	4	80	1	20	4	80	1	20
	8) ปรับปรุงขั้นตอนการสรรหาบุคลากรเชิงรุกให้รวดเร็วลดช่องว่างการสื่อสาร	4	80	1	20	4	80	1	20	5	100	-	-	4	80	1	20

ตารางที่ 32 ค่าความถี่ ร้อยละของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบการสรรหาบุคลากรเชิงรุก (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบ การสรรหาบุคลากรเชิงรุก	ความคิดเห็น															
		ความถูกต้อง				ความเหมาะสม				ความเป็นไปได้				ความเป็นประโยชน์			
		ถูกต้อง		ไม่ถูกต้อง		เหมาะสม		ไม่เหมาะสม		เป็นไปได้		เป็นไปได้		เป็นประโยชน์		ไม่เป็นประโยชน์	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
2	<b>องค์ประกอบที่ 2 การดำเนินการสรรหาบุคลากรเชิงรุก</b>																
2.1	<b>เครื่องมือการสรรหาบุคลากรเชิงรุก</b>																
	1) รายงานผลการปฏิบัติงานที่สะท้อนผลข้อมูลย้อนกลับเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
	2) ประเมินพฤติกรรมจากสถานการณ์ที่ทดสอบ ปฏิภาณการแก้ปัญหาเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
	3) ติดตามในมิติด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพของ การสรรหาบุคลากรเชิงรุก	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
	4) ฝึกอบรมทักษะเฉพาะสำหรับการสรรหาบุคลากร เชิงรุก	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
	5) ประเมินผลค่าตอบแทนสร้างแรงจูงใจเพื่อสรรหา บุคลากรเชิงรุก	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
	6) ทดลองปฏิบัติงานก่อนดำรงตำแหน่งบุคลากรทาง การศึกษาเพื่อสรรหาเชิงรุก	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-

ตารางที่ 32 ค่าความถี่ ร้อยละของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบการสรรหาบุคลากรเชิงรุก (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบ การสรรหาบุคลากรเชิงรุก	ความคิดเห็น															
		ความถูกต้อง				ความเหมาะสม				ความเป็นไปได้				ความเป็นประโยชน์			
		ถูกต้อง		ไม่ถูกต้อง		เหมาะสม		ไม่เหมาะสม		เป็นไปได้		เป็นไปได้		เป็นประโยชน์		ไม่เป็นประโยชน์	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
2	องค์ประกอบที่ 2 การดำเนินการสรรหาบุคลากรเชิงรุก																
2.1	เครื่องมือการสรรหาบุคลากรเชิงรุก																
	7) บุคลากรกิจกรรมการสรรหาบุคลากรเชิงรุกไปในทิศทางเดียวกัน	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
	8) ระดมความเห็นของทีมงานสรรหาเพื่อรักษาสีต ความสามารถในการสรรหาเชิงรุกอย่างต่อเนื่อง	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
	9) สร้างเครื่องมือแบบสอบถามความคิดเห็นด้าน ค่านิยม ที่ตนคิดและการทำงานร่วมกันเพื่อสรรหา บุคลากรเชิงรุก	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
	10) สร้างทีมงานสรรหาเชิงรุกโดยหมุนเวียนตำแหน่ง งานเพื่อเพิ่มทักษะที่หลากหลาย (multi-tasking)	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
	11) สร้างสถานการณ์เป็นชุดคำถามที่สะท้อนตัวตน ประกอบการสัมภาษณ์เพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
	12) วิจัยพัฒนาการตลาดเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก	4	80	1	20	3	60	2	40	4	80	1	20	3	60	2	40

ตารางที่ 32 ค่าความถี่ ร้อยละของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบการสรรหาบุคลากรเชิงรุก (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบ การสรรหาบุคลากรเชิงรุก	ความคิดเห็น															
		ความถูกต้อง				ความเหมาะสม				ความเป็นไปได้				ความเป็นประโยชน์			
		ถูกต้อง		ไม่ถูกต้อง		เหมาะสม		ไม่เหมาะสม		เป็นไปได้		เป็นไปได้		เป็นประโยชน์		ไม่เป็นประโยชน์	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
2	องค์ประกอบที่ 2 การดำเนินการสรรหาบุคลากรเชิงรุก																
2.1	เครื่องมือการสรรหาบุคลากรเชิงรุก																
	13) ปรับปรุงเครื่องมือการสรรหาบุคลากรเชิงรุกสอดคล้องกับวิถีชีวิตคนรุ่นใหม่ในยุคดิจิทัล	4	80	1	20	4	80	1	20	5	100	-	-	4	80	1	20
	14) จัดตั้งหน่วยงานสรรหาเชิงรุกเพื่อตั้งตัวบุคลากรที่ค้นพบได้ยกมามีร่วมกับองค์กรทางการศึกษา	3	60	2	40	3	60	2	40	3	60	2	40	3	60	2	40
	15) ลงนามบันทึกความเข้าใจ (MOU) ระหว่างองค์กรกับสถาบันการศึกษาโดยพัฒนาหลักสูตรควบคู่กับปฏิบัติจริงเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุกให้พร้อมใช้งาน	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
	16) สร้างพันธมิตรกับหน่วยงานที่สนับสนุนการสรรหาบุคลากรเชิงรุก	4	80	1	20	4	80	1	20	4	80	1	20	4	80	1	20
	17) นำเสนอองค์กรไปยังกลุ่มเป้าหมายให้เป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวางเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-



ตารางที่ 32 ค่าความถี่ ร้อยละของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบการสรรหาบุคลากรเชิงรุก (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบ การสรรหาบุคลากรเชิงรุก	ความคิดเห็น															
		ความถูกต้อง				ความเหมาะสม				ความเป็นไปได้				ความเป็นประโยชน์			
		ถูกต้อง		ไม่ถูกต้อง		เหมาะสม		ไม่เหมาะสม		เป็นไปได้		เป็นไปได้		เป็นประโยชน์		ไม่เป็นประโยชน์	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
2	องค์ประกอบที่ 2 การดำเนินการสรรหาบุคลากรเชิงรุก																
2.2	กิจกรรมการสรรหาบุคลากรเชิงรุก																
	1) มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยวิธีเพื่อนแนะนำเพื่อน (Referral Program)	4	80	1	20	4	80	1	20	5	100	-	-	4	80	1	20
	2) พัฒนารูปแบบการจ้างงานหลังเกษียณอายุราชการเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก	4	80	1	20	3	60	2	40	5	100	-	-	3	60	2	40
	3) มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยผ่านการเยี่ยมชมกิจกรรมเปิดบ้าน (Open House)	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
	4) มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยบูรณาการระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HIPPS)	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
	5) ดึงดูดบุคลากรทางการศึกษาใหม่จากกลุ่มที่เรียนเก่งเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุกทดแทน	3	60	2	40	3	60	2	40	4	80	1	20	3	60	2	40
	6) ศึกษาตักเตือนองค์กรทางการศึกษาภายใต้โครงการ One Day Trip เพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-

ตารางที่ 32 ค่าความถี่ ร้อยละของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบการสรรหาบุคลากรเชิงรุก (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบ การสรรหาบุคลากรเชิงรุก	ความคิดเห็น															
		ความถูกต้อง				ความเหมาะสม				ความเป็นไปได้				ความเป็นประโยชน์			
		ถูกต้อง		ไม่ถูกต้อง		เหมาะสม		ไม่เหมาะสม		เป็นไปได้		เป็นไปได้		เป็นประโยชน์		ไม่เป็นประโยชน์	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
2	องค์ประกอบที่ 2 การดำเนินการสรรหาบุคลากรเชิงรุก																
2.2	กิจกรรมการสรรหาบุคลากรเชิงรุก																
	7) เพิ่มช่องทางเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายเพื่อสร้างโอกาสในการสรรหาบุคลากรเชิงรุก	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
	8) จัดกิจกรรมประชาสัมพันธ์ (Roadshow) ตามสถานที่ต่าง ๆ เพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
	9) นำเสนอข้อมูลผ่านรูปภาพ (Infographic) ให้เข้าใจง่ายเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
	10) ส่วนราชการทางการศึกษาสนับสนุนกิจกรรมสำหรับเด็กและเยาวชน (Workshop) เพื่อเผยแพร่ข้อมูลทางการศึกษา	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
	11) จัดทำเอกสารชี้ชวนถึงเหตุผลที่ควรทำงานในองค์กรทางการศึกษาเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-

ตารางที่ 32 ค่าความถี่ ร้อยละของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบการสรรหาบุคลากรเชิงรุก (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบ การสรรหาบุคลากรเชิงรุก	ความคิดเห็น															
		ความถูกต้อง				ความเหมาะสม				ความเป็นไปได้				ความเป็นประโยชน์			
		ถูกต้อง		ไม่ถูกต้อง		เหมาะสม		ไม่เหมาะสม		เป็นไปได้		เป็นไปได้		เป็นประโยชน์		ไม่เป็นประโยชน์	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
2	องค์ประกอบที่ 2 การดำเนินการสรรหาบุคลากรเชิงรุก																
2.2	กิจกรรมการสรรหาบุคลากรเชิงรุก																
	12) จัดตั้งสถาบันหรือหน่วยงานผลิตบุคลากรทางการศึกษาเพื่อสรรหาเชิงรุก	5	100	-	-	4	80	1	20	4	80	1	20	4	80	1	20
	13) เพิ่มประสิทธิภาพการสรรหาเชิงรุกโดยรับสมัครบุคลากรทางศึกษาในรูปแบบออนไลน์	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
2.3	ช่องทางการสรรหาบุคลากรเชิงรุก																
	1) ใช้หน่วยงานรับจ้างจัดหาคูหากร (Head Hunter) สำหรับการสรรหาเชิงรุก	3	60	2	40	3	60	2	40	3	60	2	40	3	60	2	40
	2) สร้างความสัมพันธ์และสนับสนุนค่าใช้จ่ายพิเศษเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก	4	80	1	20	3	60	2	40	4	80	1	20	4	80	1	20
	3) มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกด้วยแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan)	3	60	2	40	3	60	2	40	4	80	1	20	3	60	2	40

ตารางที่ 32 ค่าความถี่ ร้อยละของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบการสรรหาบุคลากรเชิงรุก (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบ การสรรหาบุคลากรเชิงรุก	ความคิดเห็น															
		ความถูกต้อง				ความเหมาะสม				ความเป็นไปได้				ความเป็นประโยชน์			
		ถูกต้อง		ไม่ถูกต้อง		เหมาะสม		ไม่เหมาะสม		เป็นไปได้		เป็นไปได้		เป็นประโยชน์		ไม่เป็นประโยชน์	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
2	องค์ประกอบที่ 2 การดำเนินการสรรหาบุคลากรเชิงรุก																
2.3	ช่องทางการสรรหาบุคลากรเชิงรุก																
	4) มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกบนเครือข่ายอินเทอร์เน็ตสำหรับงานที่ชื่อว่า LinkedIn	4	80	1	20	4	80	1	20	4	80	1	20	4	80	1	20
	5) จัดตลาดนัดแรงงานเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก	4	80	1	20	4	80	1	20	4	80	1	20	4	80	1	20
	6) มอบทุนการศึกษาเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
	7) วิจัยเพื่อพัฒนาวิธีการสรรหาบุคลากรเชิงรุก	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
	8) ประกาศสื่อโฆษณาประเภทต่าง ๆ อาทิ สื่อวิทยุ หนังสือพิมพ์สมัครงาน ป้ายรถเมล์ ป้ายรถไฟฟ้าเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
	9) มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกด้วยการขยายการรับรู้ผ่านวิดีโอเอกสารความรู้ของงาน	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
	10) มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกด้วยการสนับสนุนสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่จูงใจ	4	80	1	20	4	80	1	20	4	80	1	20	4	80	1	20

ตารางที่ 32 ค่าความถี่ ร้อยละของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบการสรรหาบุคลากรเชิงรุก (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบ การสรรหาบุคลากรเชิงรุก	ความคิดเห็น															
		ความถูกต้อง				ความเหมาะสม				ความเป็นไปได้				ความเป็นประโยชน์			
		ถูกต้อง		ไม่ถูกต้อง		เหมาะสม		ไม่เหมาะสม		เป็นไปได้		เป็นไปได้		เป็นประโยชน์		ไม่เป็นประโยชน์	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
3	<b>องค์ประกอบที่ 3 หลักเกณฑ์การสรรหาบุคลากรเชิงรุก</b>																
	1) ใช้หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 เพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
	2) ใช้หลักธรรมาภิบาลเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
	3) จัดสรรงบประมาณเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
	4) ใช้ระบบคุณธรรมและความเสมอภาคเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
	5) เผยแพร่ข้อมูลอย่างโปร่งใส สร้างแรงบันดาลใจให้คนรุ่นใหม่เพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
	6) มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยสื่อสารให้ทราบถึงค่านิยมการทำงานในองค์กร	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-

ตารางที่ 32 ค่าความถี่ ร้อยละของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบการสรรหาบุคลากรเชิงรุก (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบ การสรรหาบุคลากรเชิงรุก	ความคิดเห็น															
		ความถูกต้อง				ความเหมาะสม				ความเป็นไปได้				ความเป็นประโยชน์			
		ถูกต้อง		ไม่ถูกต้อง		เหมาะสม		ไม่เหมาะสม		เป็นไปได้		เป็นไปได้		เป็นประโยชน์		ไม่เป็นประโยชน์	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<b>3</b>	<b>องค์ประกอบที่ 3 หลักเกณฑ์การสรรหาบุคลากรเชิงรุก</b>																
	7) สร้างสรรค์วัฒนธรรมองค์กรดึงดูดบุคลากรทางการศึกษาที่มีศักยภาพเพื่อสรรหาเชิงรุก	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
	8) ขอความร่วมมือทุกคนในองค์กรทำหน้าที่เป็นเครือข่ายแหล่งข้อมูลการสรรหาบุคลากรเชิงรุก	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
	9) มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกตามระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
	10) มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยคำนึงถึงคุณวุฒิทางการศึกษาที่สอดคล้องกับงานในหน้าที่	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-

จากตารางที่ 32 พบว่า ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน มีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบการสรรหาบุคลากรเชิงรุก โดยภาพรวมมีด้านความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ แต่รายละเอียดในบางด้านผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นแตกต่างกัน จำนวน 1-2 คน คิดเป็นร้อยละ 20-30 มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

องค์ประกอบที่ 1 ความพร้อมในการสรรหาบุคลากรเชิงรุก จำนวน 29 ข้อ มีด้านความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ ร้อยละ 100

1.1 ประสิทธิภาพการสรรหาบุคลากรเชิงรุก จำนวน 11 ข้อ มีด้านความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 100 1.2 แนวปฏิบัติการสรรหาบุคลากรเชิงรุก จำนวน 15 ข้อ มีด้านความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 100 1.3 เทคนิควิธีการสรรหาบุคลากรเชิงรุก จำนวน 3 ข้อ มีด้านความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 100

องค์ประกอบที่ 2 การดำเนินการสรรหาบุคลากรเชิงรุก จำนวน 26 ข้อ มีด้านความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 100

2.1 เครื่องมือการสรรหาบุคลากรเชิงรุก จำนวน 13 ข้อ มีด้านความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 100 2.2 กิจกรรมการสรรหาบุคลากรเชิงรุก จำนวน 9 ข้อ มีด้านความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 100 2.3 ช่องทางการสรรหาบุคลากรเชิงรุก จำนวน 4 ข้อ มีด้านความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 100

องค์ประกอบที่ 3 หลักเกณฑ์การสรรหาบุคลากรเชิงรุก จำนวน 10 ข้อ มีด้านความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 100 รวมทั้งสิ้น จำนวน 65 ข้อ จากข้อคำถามทั้งหมด 105 ข้อ

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “การสรรหาบุคลากรเชิงรุก” มีวัตถุประสงค์ ดังนี้ 1) เพื่อทราบองค์ประกอบ การสรรหาบุคลากรเชิงรุกตามที่คณะของบุคลากรทางการศึกษา และ 2) เพื่อทราบผลการยืนยัน องค์ประกอบการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งในขั้นตอนของการดำเนินการวิจัยได้ แบ่งเป็น 4 ขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1 การศึกษาตัวแปรการสรรหาบุคลากรเชิงรุกด้วยเทคนิคการวิเคราะห์ เอกสาร วารสาร บทความ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 คน ด้วยแบบ สัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) ขั้นที่ 2 การสร้างและพัฒนาเครื่องมือใน การวิจัย ด้วยการสร้างแบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) เพื่อเก็บข้อมูล โดยนำ แบบสอบถามความคิดเห็นให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ตรวจสอบคุณภาพโดยพิจารณาค่าดัชนีความ สอดคล้องที่เรียกว่า IOC (Index of Item – Objective Congruence) จากนั้นนำแบบสอบถาม ความคิดเห็นฉบับสมบูรณ์ที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างเดียวกับ ของการวิจัยในครั้งนี้ จำนวน 10 เขต ซึ่งมีผู้ให้ข้อมูลสำนักงานเขตพื้นที่ละ 3 คน คือ 1) ผู้อำนวยการ เขตพื้นที่การศึกษา 2) ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล 3) ผู้อำนวยการโรงเรียน รวมทั้งสิ้นจำนวน 30 คน โดยคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ -Coefficient) ได้ค่าความเที่ยง (Reliability) ของ แบบสอบถามความคิดเห็นทั้งฉบับ เท่ากับ 0.992 ขั้นที่ 3 การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ ข้อมูล โดยนำแบบสอบถามความคิดเห็นไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง คือ กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้วิธีจับคู่แบบกลุ่มในอัตราส่วน 1:1 โดยกำหนดจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 50 เขต แล้วสุ่มอย่างง่าย จับคู่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 50 เขต รวม 100 เขต มีผู้ให้ข้อมูลเขตละ 3 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล และผู้อำนวยการโรงเรียน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น จำนวน 300 คน โดยใช้ผู้ให้ข้อมูลเป็นหน่วยวิเคราะห์ ซึ่งได้รับแบบสอบถามความคิดเห็นฉบับสมบูรณ์กลับคืนมา จำนวน 258 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 86 โดยมีการใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ (f) ร้อยละ (%) มัชฌิมเลขคณิต ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) ขั้นที่ 4 การยืนยันผลการวิจัยการสรรหาบุคลากรเชิงรุกซึ่งให้ ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ยืนยันผลการวิจัยโดยใช้แบบสอบถามยืนยันผลการสรรหาบุคลากรเชิงรุก โดยพิจารณา 4 ด้าน คือ โดยภาพรวมมีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็น ประโยชน์ ซึ่งการวิเคราะห์ผลการยืนยันการวิจัยด้วยสถิติ ได้แก่ ความถี่ (f) ร้อยละ (%)



## สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การสรรหาบุคลากรเชิงรุก” สรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

### 1. การสรรหาบุคลากรเชิงรุก

การสรรหาบุคลากรเชิงรุกมีองค์ประกอบที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ 105 ตัวแปร เรียงตามน้ำหนักขององค์ประกอบที่ได้จากมากไปน้อย คือ 1) “องค์ประกอบที่ 1 ความพร้อมในการสรรหาบุคลากรเชิงรุก” 2) “องค์ประกอบที่ 2 การดำเนินการสรรหาบุคลากรเชิงรุก” และ 3) “องค์ประกอบที่ 3 หลักเกณฑ์การสรรหาบุคลากรเชิงรุก” ซึ่งมีรายละเอียดของตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

1.1 องค์ประกอบที่ 1 “ความพร้อมในการสรรหาบุคลากรเชิงรุก” ประกอบด้วย 55 ตัวแปร แบ่งออกเป็น องค์ประกอบย่อยที่ 1.1) “ประสิทธิภาพการสรรหาบุคลากรเชิงรุก” จำนวน 24 ตัวแปร องค์ประกอบย่อยที่ 1.2) “แนวปฏิบัติการสรรหาบุคลากรเชิงรุก” จำนวน 23 ตัวแปร องค์ประกอบย่อยที่ 1.3) “การกำหนดวิธีการสรรหาบุคลากรเชิงรุก” จำนวน 8 ตัวแปร

องค์ประกอบย่อยที่ 1.1) “ประสิทธิภาพการสรรหาบุคลากรเชิงรุก” จำนวน 24 ตัวแปร คือ 1) มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกด้วยการธำรงรักษาบุคลากรทางการศึกษา 2) ประกาศรับสมัครผ่านสมาคมวิชาชีพทางการศึกษาเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก 3) ยกระดับคุณภาพองค์กรในอุดมคติเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก 4) แสดงวิสัยทัศน์พัฒนาองค์กรเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก 5) เพิ่มประสิทธิภาพการสรรหาบุคลากรเชิงรุกตามความต้องการขององค์กร 6) ใช้แบบทดสอบความสามารถเฉพาะงานเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก 7) ใช้องค์กรทางการศึกษาเป็นแหล่งฝึกงานแก่นักศึกษาเพื่อสรรหาเชิงรุกก่อนจบการศึกษา 8) สร้างชุมชนคนเก่งเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก 9) มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกจากการสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้บริหารระดับสูง 10) เก็บรวบรวมข้อมูลเชิงลึกเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก 11) มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยให้รางวัลยกย่องแก่ผู้ที่มีผลงานดีในด้านพัฒนาตนเอง 12) พยายามความต้องการให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก 13) มีการสรรหาเชิงรุกโดยเข้าถึงบุคลากรทางการศึกษาที่ต้องการอย่างรวดเร็ว 14) สร้างหลักเกณฑ์ความก้าวหน้าในสายอาชีพเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก 15) สร้างความภาคภูมิใจที่ได้ร่วมงานกับองค์กรเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก 16) ปรับปรุงลักษณะงานให้มีความน่าสนใจเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก 17) คำนึงถึงความต้องการจำเป็นของผู้บริหารเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก 18) ชี้แจงข้อเท็จจริงของลักษณะงานที่ทำขายเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก 19) สร้างภาพลักษณ์ขององค์กรที่ดีมีคุณภาพเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก 20) ให้ความสำคัญกับเวลาและทรัพยากรในการสรรหาเชิงรุกของผู้บริหารทุกระดับ 21) เปิดโอกาสให้แต่ละภูมิภาคสรรหาบุคลากรเชิงรุกที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร 22) จัดลำดับความนิยมขององค์กรเพื่อเป็นข้อมูลในการสรรหาบุคลากรเชิงรุก

23) ระบุคำอธิบายงานด้วยข้อความที่โดดเด่นเพื่อใช้สรรหาบุคลากรเชิงรุก และ 24) มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยคำนึงถึงประสบการณ์การทำงานด้านการศึกษา

องค์ประกอบย่อยที่ 1.2) “แนวปฏิบัติการสรรหาบุคลากรเชิงรุก” จำนวน 23 ตัวแปร คือ 1) กำหนดค่าเป้าหมายในการสรรหาบุคลากรเชิงรุกอย่างชัดเจน 2) กำหนดประเด็นกลยุทธ์การสรรหาบุคลากรเชิงรุก 3) มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกใช้เป็นกลยุทธ์พัฒนาทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ 4) วิเคราะห์วางแผนเชิงกลยุทธ์สำหรับอนาคตเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก 5) กำหนดช่วงเวลาและผลลัพธ์ความก้าวหน้าในการสรรหาบุคลากรเชิงรุกที่สามารถวัดผลได้ 6) วิเคราะห์ประเด็นความเสี่ยงด้านการสรรหาเชิงรุกที่ส่งผลต่อการขาดแคลนบุคลากร 7) วิเคราะห์ปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุกอย่างเป็นรูปธรรม 8) วิเคราะห์จุดมุ่งหมายและส่วนต่างของจำนวนบุคลากรในอนาคตเพื่อสรรหาเชิงรุก 9) วิเคราะห์หาจุดแข็งจุดอ่อน โอกาส อุปสรรค แรงบันดาลใจเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก 10) กำหนดปัจจัยหลักความสำเร็จด้านการสรรหาบุคลากรเชิงรุก 11) กำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินการสรรหาบุคลากรเชิงรุกในระดับประเมินผลลัพธ์ 12) วิเคราะห์จำนวนบุคลากรทางการศึกษาโดยแยกตามประเภท กลุ่มและตำแหน่งเพื่อสรรหาเชิงรุก 13) มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์พันธกิจในระยะสั้นระยะยาว 14) พิจารณามาตรฐานตำแหน่งสู่การกำหนดวิธีการสรรหาบุคลากรเชิงรุก 15) ศึกษาข้อมูลสถิติอัตรากำลังของบุคลากรทางการศึกษาในปัจจุบันและอนาคตเพื่อสรรหาเชิงรุก 16) กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการดำเนินการสรรหาบุคลากรเชิงรุกสะท้อนสมรรถนะวิชาชีพ 17) จัดทำแผนการสรรหาบุคลากรเชิงรุกไว้ล่วงหน้า 18) พิจารณาน้ำที่ความรับผิดชอบหลักของบุคลากรสู่วิธีการสรรหาบุคลากรเชิงรุก 19) มีการสรรหาเชิงรุกด้วยการสำรวจแนวโน้มจำนวนบุคลากรทางการศึกษาที่ลาออกไปทำงานกับหน่วยงานอื่นที่มีลักษณะงานคล้ายคลึงกัน 20) มีกระบวนการสรรหาบุคลากรเชิงรุกสอดคล้องกับทิศทางกลยุทธ์ขององค์กร 21) กำหนดแผนรองรับบุคลากรทางการศึกษาเพื่อการสรรหาเชิงรุก 22) สร้างขั้นตอนการสรรหาเชิงรุกด้วยวิธีการที่สะดวกไม่ซับซ้อน และ 23) กำหนดตำแหน่งงานทางการศึกษาที่เปิดรับตามตัวชี้วัดผลลัพธ์เชิงบวกเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก

องค์ประกอบย่อยที่ 1.3) “การกำหนดวิธีการสรรหาบุคลากรเชิงรุก” จำนวน 8 ตัวแปร คือ 1) ใช้เทคนิควิธีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกที่หลากหลาย 2) มีวิธีการป้องกันการเปลี่ยนใจหรือถูกดึงตัวจากคู่แข่งในการสรรหาบุคลากรเชิงรุก 3) นำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ในกระบวนการคัดกรองคุณสมบัติเบื้องต้นของบุคลากรทางการศึกษา 4) นิเทศบุคลากรทางการศึกษาที่คาดว่าจะมีคุณสมบัติเหมาะสมเพื่อเข้าสู่กระบวนการสรรหาเชิงรุก 5) พัฒนาวิธีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกอย่างต่อเนื่อง 6) ดึงดูดบุคลากรทางการศึกษาที่มีความโดดเด่นมาร่วมงานเพื่อสร้างความได้เปรียบในการ

สรรหาเชิงรุก 7) ปรับรูปแบบการสรรหาบุคลากรเชิงรุกให้เป็นไปตามโครงสร้างประชากรไทย และ 8) ปรับปรุงขั้นตอนการสรรหาบุคลากรเชิงรุกให้รวดเร็วลดช่องว่างการสื่อสาร

องค์ประกอบที่ 2 “การดำเนินการสรรหาบุคลากรเชิงรุก” ประกอบด้วย 40 ตัวแปรสังเกตได้ แบ่งออกเป็นองค์ประกอบย่อยที่ 2.1) “เครื่องมือการสรรหาบุคลากรเชิงรุก” จำนวน 17 ตัวแปร องค์ประกอบย่อยที่ 2.2) “กิจกรรมการสรรหาบุคลากรเชิงรุก” จำนวน 13 ตัวแปร และองค์ประกอบย่อยที่ 2.3) “ช่องทางการสรรหาบุคลากรเชิงรุก” จำนวน 10 ตัวแปร

องค์ประกอบย่อยที่ 2.1) “เครื่องมือการสรรหาบุคลากรเชิงรุก” จำนวน 17 ตัวแปร คือ 1) รายงานผลการปฏิบัติหน้าที่สะท้อนผลข้อมูลย้อนกลับเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก 2) ประเมินพฤติกรรมจากสถานการณ์ที่ทดสอบปฏิภาณการแก้ปัญหาเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก 3) ติดตามในมิติด้านประสิทธิผล ประสิทธิภาพของการสรรหาบุคลากรเชิงรุก 4) ฝึกอบรมทักษะเฉพาะสำหรับการสรรหาบุคลากรเชิงรุก 5) ประเมินผลค่าตอบแทนสร้างแรงจูงใจเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก 6) ทดลองปฏิบัติงานก่อนดำรงตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษาเพื่อสรรหาเชิงรุก 7) บูรณาการกิจกรรมการสรรหาบุคลากรเชิงรุกไปในทิศทางเดียวกัน 8) ระดมความเห็นของทีมงานสรรหาเพื่อรักษาขีดความสามารถในการสรรหาเชิงรุกอย่างต่อเนื่อง 9) สร้างเครื่องมือแบบสอบถามความคิดเห็นด้านค่านิยม ทัศนคติและการทำงานร่วมกันเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก 10) สร้างทีมงานสรรหาเชิงรุกโดยหมุนเวียนตำแหน่งงานเพื่อเพิ่มทักษะที่หลากหลาย (multi-tasking) 11) สร้างสถานการณ์เป็นชุดคำถามที่สะท้อนตัวตนประกอบการสัมภาษณ์เพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก 12) วิจัยพัฒนาการตลาดเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก 13) ปรับปรุงเครื่องมือการสรรหาบุคลากรเชิงรุกสอดคล้องกับวิถีชีวิตคนรุ่นใหม่ในยุคดิจิทัล 14) จัดตั้งหน่วยงานสรรหาเชิงรุกเพื่อดึงตัวบุคลากรที่ค้นพบได้ยากมาร่วมงานกับองค์กรทางการศึกษา 15) ลงนามบันทึกความเข้าใจ (MOU) ระหว่างองค์กรกับสถาบันการศึกษาโดยพัฒนาหลักสูตรควบคู่กับปฏิบัติจริงเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุกให้พร้อมใช้งาน 16) สร้างพันธมิตรกับหน่วยงานที่สนับสนุนการสรรหาบุคลากรเชิงรุกและ 17) นำเสนอองค์กรไปยังกลุ่มเป้าหมายให้เป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวางเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก

องค์ประกอบย่อยที่ 2.2) “กิจกรรมการสรรหาบุคลากรเชิงรุก” จำนวน 13 ตัวแปร คือ 1) มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยวิธีเพื่อนแนะนำเพื่อน (Referral Program) 2) พัฒนารูปแบบการจ้างงานหลังเกษียณอายุราชการเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก 3) มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยผ่านการเยี่ยมชมกิจกรรมเปิดบ้าน (Open House) 4) มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยบูรณาการระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) 5) ดึงดูดบุคลากรทางการศึกษาใหม่จากกลุ่มที่เรียนเก่งเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุกทดแทน 6) ศึกษาดูงานในองค์กรทางการศึกษาภายใต้โครงการ One Day Trip เพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก 7) เพิ่มช่องทางการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายเพื่อสร้างโอกาสในการสรรหาบุคลากร

เชิงรุก 8) มีจัดกิจกรรมประชาสัมพันธ์ (Roadshow) ตามสถานที่ต่าง ๆ เพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก 9) นำเสนอข้อมูลผ่านรูปภาพ (Infographic) ให้เข้าใจง่ายเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก 10) ส่วนราชการทางการศึกษานับสนุนกิจกรรมสำหรับเด็กและเยาวชน (Workshop) เพื่อเผยแพร่ข้อมูลทางการศึกษา 11) จัดทำเอกสารชี้ชวนถึงเหตุผลที่ควรทำงานในองค์กรทางการศึกษาเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก 12) จัดตั้งสถาบันหรือหน่วยงานผลิตบุคลากรทางการศึกษาเพื่อสรรหาเชิงรุก และ 13) เพิ่มประสิทธิภาพการสรรหาเชิงรุกโดยรับสมัครบุคลากรทางการศึกษาในรูปแบบออนไลน์

องค์ประกอบย่อยที่ 2.3) “ช่องทางการสรรหาบุคลากรเชิงรุก” จำนวน 10 ตัวแปร คือ 1) ใช้หน่วยงานรับจ้างจัดหาบุคลากร (Head Hunter) สำหรับการสรรหาเชิงรุก 2) สร้างความสัมพันธ์และสนับสนุนค่าใช้จ่ายพิเศษเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก 3) มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกด้วยแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) 4) มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกบนเครือข่ายอินเทอร์เน็ตสำหรับงานที่ชื่อว่า LinkedIn 5) จัดตลาดนัดแรงงานเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก 6) มอบทุนการศึกษาเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก 7) วิจัยเพื่อพัฒนาวิธีการสรรหาบุคลากรเชิงรุก 8) ประกาศสื่อโฆษณาประเภทต่าง ๆ อาทิ สื่อวิทยุ หนังสือพิมพ์สมัครงาน ป้ายรถเมล์ ป้ายรถไฟฟ้าเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก 9) มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกด้วยการขยายการรับรู้ผ่านวิดีโอบอกเล่าความสำเร็จของงาน และ 10) มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกด้วยการสนับสนุนสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่จูงใจ

1.2 องค์ประกอบที่ 3 “หลักเกณฑ์การสรรหาบุคลากรเชิงรุก” ประกอบด้วย 10 ตัวแปร คือ 1) ใช้หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 เพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก 2) ใช้หลักธรรมาภิบาลเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก 3) จัดสรรงบประมาณเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก 4) ใช้ระบบคุณธรรมและความเสมอภาคเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก 5) เผยแพร่ข้อมูลอย่างโปร่งใส สร้างแรงบันดาลใจให้คนรุ่นใหม่เพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก 6) มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยสื่อสารให้ทราบถึงค่านิยมการทำงานในองค์กร 7) สร้างสรรค์วัฒนธรรมองค์กรดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพเพื่อสรรหาเชิงรุก 8) ขอความร่วมมือทุกคนในองค์กรทำหน้าที่เป็นเครือข่ายหาแหล่งข้อมูลการสรรหาบุคลากรเชิงรุก 9) มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกตามระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และ 10) มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยคำนึงถึงคุณวุฒิทางการศึกษาที่สอดคล้องกับงานในหน้าที่

## 2. ผลการยืนยันองค์ประกอบการสรรหาบุคลากรเชิงรุก

ผลการยืนยันองค์ประกอบการสรรหาบุคลากรเชิงรุกจำนวน 3 องค์ประกอบ มี 105 ตัวแปร ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 “ความพร้อมในการสรรหาบุคลากรเชิงรุก” แบ่งออกเป็น องค์ประกอบย่อยที่ 1.1) “ประสิทธิภาพการสรรหาบุคลากรเชิงรุก” องค์ประกอบย่อยที่ 1.2) “แนวปฏิบัติการสรรหาบุคลากรเชิงรุก” และองค์ประกอบย่อยที่ 1.3) “การกำหนดวิธีการสรรหาบุคลากรเชิงรุก” องค์ประกอบที่ 2 “การดำเนินการสรรหาบุคลากรเชิงรุก” แบ่งออกเป็นองค์ประกอบย่อยที่ 2.1) “เครื่องมือการสรรหาบุคลากรเชิงรุก” องค์ประกอบย่อยที่ 2.2) “กิจกรรมการสรรหาบุคลากรเชิงรุก” และองค์ประกอบย่อยที่ 2.3) “ช่องทางการสรรหาบุคลากรเชิงรุก” และองค์ประกอบที่ 3 “หลักเกณฑ์การสรรหาบุคลากรเชิงรุก” โดยภาพรวมมีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์

### อภิปรายผล

การวิจัยในครั้งนี้มีประเด็นสำคัญที่ค้นพบจากองค์ประกอบการสรรหาบุคลากรเชิงรุก โดยผู้วิจัยกำหนดเงื่อนไขวิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ที่ 0.30 และได้ องค์ประกอบการสรรหาบุคลากรเชิงรุกมา 7 องค์ประกอบ เมื่อพิจารณาร่วมกับค่าไอเกน (Eigenvalue) ที่มากกว่า 1.00 ตามแนวคิดของไกเซอร์ (Kaiser) แต่ละองค์ประกอบต้องมีตัวแปร ในแต่ละตัวแปร ตั้งแต่ 0.30 ขึ้นไป จึงได้องค์ประกอบการสรรหาบุคลากรเชิงรุกเพียง 3 องค์ประกอบ และสามารถนำมาอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้ดังนี้

1. การสรรหาบุคลากรเชิงรุกประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่

องค์ประกอบที่ 1 “ความพร้อมในการสรรหาบุคลากรเชิงรุก” องค์ประกอบที่ 2 “การดำเนินการสรรหาบุคลากรเชิงรุก” และองค์ประกอบที่ 3 “หลักเกณฑ์การสรรหาบุคลากรเชิงรุก” ผลการวิจัยสอดคล้องกับสมมติฐานข้อที่ 1 องค์ประกอบการสรรหาบุคลากรเชิงรุกตามทัศนะของบุคลากรทางการศึกษาเป็นพหุองค์ประกอบ ซึ่งความจำเป็นของการสรรหาบุคลากรเชิงรุกนั้น เกิดจากการปรับตัวขององค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของยุคสมัยเพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน จึงต้องอาศัยกระบวนการสรรหาเชิงรุกให้ได้มาซึ่งบุคลากรทางการศึกษาที่มีความรู้ความสามารถตามความต้องการขององค์กรเพื่อให้ปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายเดียวกัน โดยการเตรียมความพร้อมสำหรับการสรรหาเชิงรุกที่วางแผนกำหนดลักษณะงานและคุณสมบัติของบุคลากรทางการศึกษาสู่การพัฒนาประสิทธิภาพในการสรรหาบุคลากรเชิงรุกให้มีการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ให้เป็นไปตามแนวปฏิบัติของการสรรหาบุคลากรเชิงรุกที่สามารถแข่งขันคนเก่งที่มีศักยภาพ

ตรงตามที่ต้องการได้ และใช้เทคนิควิธีการการสรรหาเชิงรุกเพื่อเพิ่มโอกาสการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายให้หลากหลายวิธีมากขึ้น การดำเนินการสรรหาบุคลากรเชิงรุกเป็นไปตามวิถีชีวิตของคนรุ่นใหม่ที่มีความรวดเร็วลวดช่องว่างในการสื่อสารสามารถใช้เครื่องมือการสรรหาเชิงรุกที่มีประสิทธิภาพให้ทันกับยุคดิจิทัล ตลอดจนกิจกรรมการสรรหาบุคลากรเชิงรุกที่มีความท้าทายสามารถดึงดูดความสนใจของกลุ่มเป้าหมายให้มีส่วนร่วมสร้างเครือข่ายการสรรหาเชิงรุกเพื่อได้เป็นพันธมิตรที่ช่วยสนับสนุนองค์กรในระยะยาวสอดคล้องกับหลักเกณฑ์การสรรหาบุคลากรเชิงรุกอย่างมีระบบ ติดตามประเมินสถานการณ์เป็นระยะพร้อมทั้งสร้างประสบการณ์ที่ดีเพื่อผลลัพธ์ที่ประสบความสำเร็จ ความสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ แฟดลี ซาหมัด (Fadly Samad) ศึกษาการประเมินนวัตกรรมโปรแกรมการสรรหาบุคลากรเชิงรุกของสำนักงานตำรวจแห่งชาติอินโดนีเซีย ผลการศึกษาพบว่า การประเมินนวัตกรรมโปรแกรมสรรหาบุคลากรเชิงรุกนี้ดำเนินการโดยมีจุดประสงค์ในการปรับปรุงโปรแกรมให้มีความเสถียรและทันสมัยผ่านการสรรหาบุคลากรเชิงรุกของสำนักงานตำรวจแห่งชาติอินโดนีเซีย โดยใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศรวมไปถึงการสมัครลงทะเบียนด้วยระบบออนไลน์ การทดสอบความรู้และการประเมินจิตใจที่ได้มีการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วย เพื่อให้การสรรหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติตามความต้องการ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ภาณุวัฒน์ กลับศรีอ่อน ศึกษาปัจจัยความสำเร็จของการสรรหาบุคลากรผ่านระบบออนไลน์ ผลการศึกษาพบว่า องค์กรในปัจจุบันมีการปรับตัวอย่างต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจที่มีการแข่งขันสูง การสรรหาบุคลากรโดยองค์กรนำระบบการสรรหาบุคลากรผ่านระบบออนไลน์ เพื่อใช้ดึงดูดและสรรหาบุคคลที่มีความสามารถและเหมาะสมเพื่อมาร่วมงานและพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ต้องการตามที่ตั้งไว้สอดคล้องกับงานวิจัยของ กิตติ มิลำเอียง ศึกษาการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรภาครัฐยุคใหม่ ผลการศึกษาพบว่า แนวทางที่องค์กรภาครัฐควรให้ความสนใจในกระบวนการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่คำนึงวัฒนธรรมองค์กร เพราะในอดีตกระบวนการในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรในองค์กร ไม่ได้มีการพิจารณาเรื่องความเหมาะสมของบุคคลกับวัฒนธรรมองค์กรมากนัก แต่ในปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ เริ่มให้ความสำคัญกับการทดสอบคุณสมบัติของบุคลากรที่จะเข้ามาทำงานเกี่ยวกับความสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรโดยจะมีการเก็บข้อมูลตั้งแต่แรกของกระบวนการสรรหา สอดคล้องกับงานวิจัยของ ภัทราวดี ปริจำรัส ศึกษาผลกระทบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของธุรกิจโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ ด้านการดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพสูงมาร่วมงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการดูแลใส่ใจและรักษาบุคลากร ด้านการสร้างความผูกพันของบุคลากร และด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับงานวิจัยของ ฉัตรวีณา เอื้อแท้ ศึกษาเปรียบเทียบแนว

ทางการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเชิงรุกระหว่างภาคราชการกับภาคเอกชน ผลการศึกษาพบว่า จุดแข็งของการสรรหาและคัดเลือกบุคคลของภาคราชการ คือ มีวิธีการการสรรหาบุคคลที่โปร่งใส เป็นธรรม ตรวจสอบได้ และมีความเป็นมาตรฐาน ด้านภาพลักษณ์เป็นอาชีพที่มีเกียรติและมั่นคง นำเทคโนโลยีเข้ามาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานและปรับกระบวนการให้ยืดหยุ่น ส่วนจุดแข็งของการสรรหาและคัดเลือกบุคคลของภาคเอกชน คือ ใช้วิธีการและช่องทางหลายช่องทาง การนำเทคโนโลยีและระบบอิเล็กทรอนิกส์เข้ามาใช้ทำให้เกิดความสะดวกและรวดเร็ว ทำให้ลดเวลาและค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ อุปสรรคคือการนำข้อมูลแหล่งข้อมูลภายนอกทำให้ไม่สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้ และมีคู่แข่งและการแข่งขันในตลาดแรงงานสูง และสอดคล้องกับงานวิจัยของชนากานต์ บุญทอง ศึกษากลยุทธ์การบริหารจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเพื่อสร้างความได้เปรียบในองค์กร ผลการศึกษาพบว่า การบริหารจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง มีความสำคัญสำหรับองค์กรในปัจจุบันเพื่อเป็นเครื่องมือที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยมุ่งเน้นไปที่การสร้างกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูง เพื่อให้องค์กรมีทุนมนุษย์ที่เป็นบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเพียงพอที่จะก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น องค์กรต่างๆ จึงต้องการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเข้าร่วมงาน เนื่องจากสามารถช่วยส่งเสริมให้กลยุทธ์การแข่งขันหรือกลยุทธ์ธุรกิจขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ ดังนั้น การสรรหาบุคลากรเชิงรุกในแต่ละองค์ประกอบสามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1.1 องค์ประกอบที่ 1 ความพร้อมในการสรรหาบุคลากรเชิงรุก มีความสำคัญที่สุดของการสรรหาบุคลากรเชิงรุกทั้งนี้อาจเนื่องมาจากประสิทธิภาพการสรรหาบุคลากรเชิงรุก แนวปฏิบัติและเทคนิควิธีการสรรหาบุคลากรเชิงรุก เป็นหัวใจสำคัญของการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในทุกมิติ เพื่อเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลที่มีการเปลี่ยนแปลงที่ราบเรียบแต่รวดเร็วสู่การสร้างสภาพแวดล้อมใหม่ ๆ ทำให้องค์กรมีการแข่งขันเพื่อชิงความเป็นเลิศ ดังนั้นความพร้อมในการสรรหาบุคลากรเชิงรุกเป็นไปเพื่อการพัฒนาประสิทธิภาพการสรรหาเชิงรุกด้วยการวางแผนการสรรหาเชิงรุกทั้งวิเคราะห์ความต้องการอัตรากำลังคนและแหล่งสรรหาที่เหมาะสม นอกจากนี้ยังต้องกำหนดแนวปฏิบัติการสรรหาเชิงรุกเพื่อรักษาขีดความสามารถในการสรรหาอย่างเนื่อง สามารถจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังที่อิงตามความจำเป็นโดยยึดตามตำแหน่งงานที่สำคัญหาได้ยากเป็นตำแหน่งงานที่สรรหาใหม่หรือสรรหาทดแทน ใช้เทคนิควิธีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกในวิธีที่หลากหลายทุกช่องทาง ทุกโอกาส ทุกสถานการณ์เพื่อการสรรหาเชิงรุกอย่างมีจรรยาบรรณ มีคุณสมบัติที่องค์กรต้องการให้ได้มากที่สุดมาร่วมงานได้อย่างรวดเร็วก่อนองค์กรอื่น ที่ค้นพบในงานวิจัยเล่มนี้ ได้แก่ “ประสิทธิภาพการสรรหาบุคลากรเชิงรุก” มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกด้วยการชำระรักษาบุคลากรทางการศึกษาประกาศียบัตรผ่านสมาคมวิชาชีพทางการศึกษาเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก ยกย่องคุณภาพองค์กรในอุดมคติเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก แสดงวิสัยทัศน์พัฒนา

องค์กรเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก เพิ่มประสิทธิภาพการสรรหาบุคลากรเชิงรุกตามความต้องการขององค์กร ใช้แบบทดสอบความสามารถเฉพาะงานเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก ใช้องค์กรทางการศึกษาเป็นแหล่งฝึกงานแก่นักศึกษาเพื่อสรรหาเชิงรุกก่อนจบการศึกษา สร้างชุมชนคนเก่งเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกจากการสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้บริหารระดับสูง เก็บรวบรวมข้อมูลเชิงลึกเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยให้รางวัลยกย่องแก่ผู้ที่มีผลงานดีในด้านพัฒนาตนเอง พยายามทำความเข้าใจที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก มีการสรรหาเชิงรุกโดยเข้าถึงบุคลากรทางการศึกษาที่ต้องการอย่างรวดเร็ว สร้างหลักเกณฑ์ความก้าวหน้าในสายอาชีพเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก สร้างความภาคภูมิใจที่ได้ร่วมงานกับองค์กรเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุกปรับปรุงลักษณะงานให้มีความน่าสนใจเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก คำนึงถึงความต้องการจำเป็นของผู้บริหารเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก ชี้แจงข้อเท็จจริงของลักษณะงานที่ทำหายเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก สร้างภาพลักษณ์ขององค์กรที่ดีมีคุณภาพเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก ให้ความสำคัญกับเวลาและทรัพยากรในการสรรหาเชิงรุกของผู้บริหารทุกระดับ เปิดโอกาสให้แต่ละภูมิภาคสรรหาบุคลากรเชิงรุกที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร จัดลำดับความนิยมขององค์กรเพื่อเป็นข้อมูลในการสรรหาบุคลากรเชิงรุกระบุคำอธิบายงานด้วยข้อความที่โดดเด่นเพื่อใช้สรรหาบุคลากรเชิงรุก และมีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยคำนึงถึงประสบการณ์การทำงานด้านการศึกษา “แนวปฏิบัติการสรรหาบุคลากรเชิงรุก” กำหนดค่าเป้าหมายในการสรรหาบุคลากรเชิงรุกอย่างชัดเจน กำหนดประเด็นกลยุทธ์การสรรหาบุคลากรเชิงรุกมีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกใช้เป็นกลยุทธ์พัฒนาทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ วิเคราะห์วางแผนเชิงกลยุทธ์สำหรับอนาคตเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก กำหนดช่วงเวลาและผลลัพธ์ความก้าวหน้าในการสรรหาบุคลากรเชิงรุกที่สามารถวัดผลได้ วิเคราะห์ประเด็นความเสี่ยงด้านการสรรหาเชิงรุกที่ส่งผลกระทบต่อขาดแคลนบุคลากรทางการศึกษา วิเคราะห์ปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุกอย่างเป็นรูปธรรม วิเคราะห์จุดมุ่งหมายและส่วนต่างของจำนวนบุคลากรทางการศึกษาในอนาคตเพื่อสรรหาเชิงรุก วิเคราะห์หาจุดแข็งจุดอ่อน โอกาส อุปสรรค แรงบันดาลใจเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก กำหนดปัจจัยหลักความสำเร็จด้านการสรรหาบุคลากรเชิงรุกกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินการสรรหาบุคลากรเชิงรุกในระดับประเมินผลลัพธ์ วิเคราะห์จำนวนบุคลากรทางการศึกษาโดยแยกตามประเภท กลุ่มและตำแหน่งเพื่อสรรหาเชิงรุก มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์พันธกิจในระยะสั้นระยะยาว ศึกษามาตรฐานตำแหน่งสู่การกำหนดวิธีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกศึกษาข้อมูลสถิติอัตรากำลังของบุคลากรทางการศึกษาในปัจจุบันและอนาคตเพื่อสรรหาเชิงรุก กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการดำเนินการสรรหาบุคลากรเชิงรุกสะท้อนสมรรถนะวิชาชีพ จัดทำแผนการสรรหาบุคลากรเชิงรุกไว้ล่วงหน้า ศึกษานำที่ความรับผิดชอบหลักของบุคลากรสู่วิธีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกมีการสรรหาเชิงรุก



ด้วยการสำรวจแนวโน้มจำนวนบุคลากรทางการศึกษาที่ลาออกไปทำงานกับหน่วยงานอื่นที่มีลักษณะงานคล้ายคลึงกัน มีกระบวนการสรรหาบุคลากรเชิงรุกสอดคล้องกับทิศทางกลยุทธ์ขององค์กร กำหนดแผนรองรับบุคลากรทางการศึกษาเพื่อการสรรหาเชิงรุก สร้างขั้นตอนการสรรหาเชิงรุกด้วยวิธีการที่สะดวกไม่ซับซ้อน และกำหนดตำแหน่งงานทางการศึกษาที่เปิดรับตามตัวชี้วัดผลลัพธ์เชิงบวก เพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก “การกำหนดวิธีการสรรหาบุคลากรเชิงรุก” ใช้เทคนิควิธีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกที่หลากหลาย มีวิธีการป้องกันการเปลี่ยนใจหรือถูกดึงตัวจากคู่แข่งในการสรรหาบุคลากรเชิงรุกรนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ในกระบวนการคัดกรองคุณสมบัติเบื้องต้นของบุคลากรทางการศึกษา นิเทศบุคลากรทางการศึกษาที่คาดว่าจะมีคุณสมบัติเหมาะสมเพื่อเข้าสู่กระบวนการสรรหาเชิงรุก พัฒนาการสรรหาบุคลากรเชิงรุกอย่างต่อเนื่อง ดึงดูดบุคลากรทางการศึกษาที่มีความโดดเด่นมาร่วมงานเพื่อสร้างความได้เปรียบในการสรรหาเชิงรุก ปรับรูปแบบการสรรหาบุคลากรเชิงรุกให้ เป็นไปตามโครงสร้างประชากรไทย และปรับปรุงขั้นตอนการสรรหาบุคลากรเชิงรุกให้รวดเร็วลด ช่องว่างการสื่อสาร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมพิศ ทองปาน ศึกษาHR เชิงรุกในยุคของการ เปลี่ยนแปลง ผลการศึกษาพบว่า การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและความไม่แน่นอนของ สภาพแวดล้อมทางธุรกิจในปัจจุบัน ส่งผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินงานขององค์กร นัก บริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมีเตรียมความพร้อมในการเผชิญกับสถานการณ์ของการเปลี่ยนแปลงของ ธุรกิจ ในการรับมือกับความท้าทายทางธุรกิจนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องเปลี่ยนแปลงวิธีการ บริหารบุคลากร ด้วยการใช้นวัตกรรมปฏิบัติของบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ซึ่งประกอบด้วยการดึงดูด พนักงานที่มีศักยภาพสูงมาร่วมงาน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การดูแลใส่ใจและรักษาบุคลากร การ สร้างความผูกพันของบุคลากร และการบริหารการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จึง ต้องปรับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นการบริหารเชิงรุก ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ทาง ธุรกิจขององค์กร มีความพร้อมในการเผชิญกับความท้าทาย เพื่อการดำเนินงานอย่างยั่งยืนของธุรกิจ บนพื้นฐานของการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม อันจะนำไปสู่ความยั่งยืนของสังคมโดยรวม สอดคล้องกับงานวิจัยของ จิระพงศ์ เรืองกุล ศึกษาการสร้างภาพลักษณ์นายจ้าง:กลยุทธ์การดึงดูด และรักษาผู้มีความสามารถสูง ผลการศึกษาพบว่า การสร้างภาพลักษณ์นายจ้างเป็นกระบวนการสร้าง และส่งมอบภาพลักษณ์และผลประโยชน์ที่มีคุณค่าขององค์กรให้กับพนักงานปัจจุบันและพนักงานใน อนาคต ถือเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญที่องค์กรได้นำมาใช้เพื่อดึงดูดและรักษาพนักงานที่มีความสามารถสูงไว้ กับองค์กรเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ เคาลา เอ. เบล (Caula A. Beyl) ศึกษาแนวปฏิบัติเชิงรุกในการสรรหาเพื่อเพิ่มจำนวนผู้สมัครเรียนในสาขาวิชาการเกษตร ที่วิทยาลัยวิทยาศาสตร์การเกษตรและทรัพยากรธรรมชาติ (CASNR) โดยจัดตั้งกลุ่มนักเรียนเป็น ตัวแทน ซึ่งสามารถเข้าถึงผู้สมัครที่อยู่ในวัยเดียวกันได้และใช้ประโยชน์จากสื่อสังคมออนไลน์ในการ

โฆษณาดึงข้อดีในการเข้าเรียนสาขาวิชาการเกษตร มีการสนับสนุนทุนการศึกษาและสภาพจำที่ว่าการเรียนเกษตรเป็นเพียงแค่การเรียนเกี่ยวกับการทำไร่ การทำสวนเท่านั้น ผลการศึกษาพบว่าจำนวนผู้สมัครในสาขาวิชาการเกษตรจากปี 2007 ถึงปี 2014 มีจำนวนมากขึ้นถึง 57.34% เปรียบเทียบกับกลุ่มมหาวิทยาลัยทางการเกษตร 9 แห่งในสหรัฐอเมริกา สอดคล้องกับงานวิจัยของ ดนิตา วิภาวิน และคณะ ศึกษาการพัฒนาประสิทธิภาพการสรรหาพนักงานบริษัท บีซีเนส เซอร์วิส เซส อัลโลแอนซ์ จำกัด ผลการศึกษาพบว่า 1) กระบวนการสรรหาพนักงาน ประกอบด้วย ขั้นตอนการกำหนดตำแหน่งงานที่เปิดรับตามข้อกำหนดของผู้ว่าจ้างและตามตัวชี้วัด การวิเคราะห์งานให้ตรงกับตำแหน่งที่เปิดรับ การกำหนดวิธีการสรรหาโดยการลงพื้นที่และกำหนดผู้รับผิดชอบ การดำเนินการสรรหาโดยการจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ การตรวจสอบประวัติผู้สมัครและการประเมินผล 2) ปัญหาของการสรรหาบุคลากร ด้านที่มีระดับความสำคัญสูงสุดคือ การขาดการชี้แจงนโยบายที่ชัดเจน รองลงมาเป็น ขั้นตอนการทำงานด้านเอกสารที่ซับซ้อน และการขาดแหล่งข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์ที่ช่วยสนับสนุนการทำงาน และ 3) แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการสรรหาพนักงาน ด้านที่มีระดับความสำคัญสูงสุดคือ การกำหนดนโยบายและแผนงานที่ชัดเจนเพื่อจัดสรรอัตรากำลังตามกรอบภาระงาน รองลงมาเป็นการนำระบบอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ในทุกกระบวนการเพื่อลดงานเอกสารและแบบทดสอบ และการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการสรรหาอบรมพนักงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปารดา นาครัถธรรม ศึกษาแนวทางการสรรหาบุคลากรเชิงรุกในยุค New Normal : กรณีศึกษากระทรวงต่างประเทศ พบว่า กระทรวงการต่างประเทศได้ใช้กลยุทธ์ในการสรรหาบุคลากรในยุค New Normal คือ การวางแผนทางและปรับวิธีการสัมภาษณ์ โดยเน้นใช้ช่องทางออนไลน์เป็นหลัก ทั้งการประชาสัมพันธ์การรับสมัคร การบริหารจัดการเอกสาร และการติดต่อสื่อสารกับผู้เข้าสอบ สำหรับกระบวนการในการสรรหาเชิงรุกของกระทรวงการต่างประเทศ ได้จัดให้มีกิจกรรมแนะแนวเส้นทางอาชีพในสถาบันการศึกษาต่าง ๆ และการนำเสนอคลิปวิดีโอประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทาง Social Media เพื่อให้เข้าถึงคนรุ่นใหม่มากขึ้น รวมไปถึงการให้ทุนการศึกษาที่เน้นสาขาที่มีความทันสมัยและตอบโจทย์ชีวิตการทำงานในยุค New Normal อย่างไรก็ดี การดำเนินงานสรรหาบุคลากรเชิงรุก ยังพบปัญหาและอุปสรรคบางประการทั้งเรื่องของการเกิดช่องว่างระหว่างวัยของคนรุ่นใหม่กับคนรุ่นเก่า ก่อให้เกิดแนวคิดต่อการทำงานและทักษะการใช้เทคโนโลยีที่ต่างกัน กฎ ระเบียบของการสรรหาบุคลากรที่เป็นข้าราชการไม่มีความยืดหยุ่น การจ้างงานที่มีรูปแบบที่เปลี่ยนไป และปัจจัยที่ควบคุมไม่ได้ เช่น โรคระบาดและทัศนคติของคนรุ่นใหม่ ทั้งนี้ยังมีแนวทางในการแก้ไขปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานสรรหาบุคลากรเชิงรุกในยุค New Normal คือ การแก้ไข ผ่อนปรน กฎ ระเบียบด้านการสรรหา การสร้างภาพลักษณ์หรือภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรเพื่อดึงดูดคนรุ่นใหม่และการใช้เทคโนโลยีในกระบวนการสรรหาให้มากขึ้น

1.2 องค์ประกอบที่ 2 การดำเนินการสรรหาบุคลากรเชิงรุก มีความสำคัญเป็นอันดับที่สองของการสรรหาบุคลากรเชิงรุกทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการดำเนินการสรรหาบุคลากรเชิงรุก ต้องมีการพัฒนาเครื่องมือการสรรหาเชิงรุกอย่างต่อเนื่องให้ทันกับยุคดิจิทัล ลดเวลาในการสรรหาบุคลากรเพื่อเพิ่มโอกาสการเข้าถึงบุคลากรทางการศึกษาที่มีความสามารถ พร้อมทั้งปรับปรุงกิจกรรมการสรรหาบุคลากรเชิงรุกให้มีความท้าทายและน่าสนใจ มีความเหมาะสมกับวิถีชีวิตของคนรุ่นใหม่ เพิ่มความสะดวกรวดเร็วให้กับองค์กรและลดช่องว่างของกลุ่มเป้าหมายให้มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกันมากยิ่งขึ้นเพื่อสร้างช่องทางการสรรหาบุคลากรเชิงรุกและประสบการณ์ที่ดีในระยะยาว ที่ค้นพบในงานวิจัยเล่มนี้ได้แก่ “เครื่องมือการสรรหาบุคลากรเชิงรุก” รายงานผลการปฏิบัติหน้าที่สะท้อนผลข้อมูลย้อนกลับเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก ประเมินพฤติกรรมจากสถานการณ์ที่ทดสอบปฏิภาณการแก้ปัญหาเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก ติดตามในมิติด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพของการสรรหาบุคลากรเชิงรุกฝึกอบรมทักษะเฉพาะสำหรับการสรรหาบุคลากรเชิงรุกประเมินผลค่าตอบแทนสร้างแรงจูงใจเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก ทดลองปฏิบัติงานก่อนดำรงตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษาเพื่อสรรหาเชิงรุก บูรณาการกิจกรรมการสรรหาบุคลากรเชิงรุกไปในทิศทางเดียวกัน ระดมความเห็นของทีมงานสรรหาเพื่อรักษาขีดความสามารถในการสรรหาเชิงรุกอย่างต่อเนื่อง สร้างเครื่องมือแบบสอบถามความคิดเห็นด้านค่านิยม ทักษะคิดและการทำงานร่วมกันเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก สร้างทีมงานสรรหาเชิงรุกโดยหมุนเวียนตำแหน่งงานเพื่อเพิ่มทักษะที่หลากหลาย (multi-tasking) สร้างสถานการณ์เป็นชุดคำถามที่สะท้อนตัวตนประกอบการสัมภาษณ์เพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก วิจัยพัฒนาการตลาดเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก ปรับปรุงเครื่องมือการสรรหาบุคลากรเชิงรุกสอดคล้องกับวิถีชีวิตคนรุ่นใหม่ในยุคดิจิทัล จัดตั้งหน่วยงานสรรหาเชิงรุกเพื่อดึงตัวบุคลากรที่ค้นพบได้ยากมาร่วมงานกับองค์กรทางการศึกษา ลงนามบันทึกความเข้าใจ (MOU) ระหว่างองค์กรกับสถาบันการศึกษาโดยพัฒนาหลักสูตรควบคู่กับปฏิบัติจริงเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุกให้พร้อมใช้งาน สร้างพันธมิตรกับหน่วยงานที่สนับสนุนการสรรหาบุคลากรเชิงรุกและนำเสนอองค์กรไปยังกลุ่มเป้าหมายให้เป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวางเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก “กิจกรรมการสรรหาบุคลากรเชิงรุก” มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยวิธีเพื่อนแนะนำเพื่อน (Referral Program) พัฒนารูปแบบการจ้างงานหลังเกษียณอายุราชการเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยผ่านการเยี่ยมชมกิจกรรมเปิดบ้าน (Open House) มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยบูรณาการระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) ดึงดูดบุคลากรใหม่จากกลุ่มที่เรียนเก่งเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุกทดแทน ศึกษาดูงานในองค์กรทางการศึกษาภายใต้โครงการ One Day Trip เพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก เพิ่มช่องทางการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายเพื่อสร้างโอกาสในการสรรหาบุคลากรเชิงรุก มีจัดกิจกรรมประชาสัมพันธ์ (Roadshow) ตามสถานที่ต่าง ๆ เพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก นำเสนอข้อมูลผ่านรูปภาพ (Infographic) ให้เข้าใจง่ายเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก ส่วน

ราชการทางการศึกษานับสนุนกิจกรรมสำหรับเด็กและเยาวชน (Workshop) เพื่อเผยแพร่ข้อมูลทางการศึกษา จัดทำเอกสารชี้ชวนถึงเหตุผลที่ควรทำงานในองค์กรทางการศึกษาเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก จัดตั้งสถาบันหรือหน่วยงานผลิตบุคลากรทางการศึกษาเพื่อสรรหาเชิงรุก และ เพิ่มประสิทธิภาพการสรรหาเชิงรุกโดยรับสมัครบุคลากรทางการศึกษาในรูปแบบออนไลน์ “ช่องทางการสรรหาบุคลากรเชิงรุก” ใช้หน่วยงานรับจ้างจัดหาบุคลากร (Head Hunter) สำหรับการสรรหาเชิงรุก สร้างความสัมพันธ์และสนับสนุนค่าใช้จ่ายพิเศษเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกด้วยแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกบนเครือข่ายอินเทอร์เน็ตสำหรับหาคนที่ชื่อว่า LinkedIn จัดตลาดนัดแรงงานเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก มอบทุนการศึกษาเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก วิจัยเพื่อพัฒนาวิธีการสรรหาบุคลากรเชิงรุก ประกาศสื่อโฆษณาประเภทต่าง ๆ อาทิ สื่อวิทยุ หนังสือพิมพ์สมัครงาน ป้ายรถเมล์ ป้ายรถไฟฟ้าเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกด้วยการขยายการรับรู้ผ่านวิดีโอบอกเล่าความสำเร็จของงาน และมีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกด้วยการสนับสนุนสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่จูงใจ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ประโกโส และจูโวโน (Prakoso and Juwono) ศึกษาการวิเคราะห์การดำเนินงานการสรรหาบุคลากรเชิงรุกในการสรรหาและการคัดเลือกนายทหารชั้นสัญญาบัตรของสำนักงานตำรวจภูธรภาคหมู่เกาะบางกะเบติตุง ผลการศึกษาพบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสำนักงานตำรวจแห่งชาติ มุ่งหวังให้เพิ่มบทบาทของฝ่ายทรัพยากรบุคคลในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด การสรรหาบุคลากรเชิงรุกเป็นสิ่งที่มีความสำคัญในการสร้างความเป็นเลิศขององค์กร ซึ่งการสรรหาบุคลากรเชิงรุกสามารถระบุมหาความสามารถที่ต้องการจากผู้สมัครแต่ละคนได้ การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ การดำเนินการสรรหาบุคลากรเชิงรุกเป็นการสรรหาผู้ที่มีความสามารถโดดเด่นและทักษะเฉพาะตามจุดประสงค์ขององค์กร ต้องดำเนินการให้มีประสิทธิภาพเพื่อให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ อาร์ดี คูเนียวัน (Ardi Kurniawan) ศึกษาการวิจัยเกี่ยวกับการดำเนินการตามนโยบายในโครงการการสรรหาเชิงรุกในการดำเนินการคัดเลือกเจ้าหน้าที่ตำรวจ นายทหารชั้นประทวนในพื้นที่ชายแดน ณ หมู่เกาะเรียว ผลการศึกษาพบว่า การสรรหาบุคลากรมีบทบาทสำคัญต่อองค์กร โดยโครงการสรรหาและคัดเลือกผู้สมัคร สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ให้อำนาจหน้าที่แก่ตำรวจ ณ ภูมิภาคนั้น ๆ ในการคัดสรรสรรหาเจ้าหน้าที่ตำรวจซึ่งมีคุณสมบัติเหมาะสมตรงกับความต้องการของในแต่ละพื้นที่ สอดคล้องกับงานวิจัยของ พระปลัดสมเกียรติ อัสสุโร และคณะ ศึกษาการบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัล ผลการศึกษาพบว่า การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการต่าง ๆ ในการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับบุคคลนับตั้งแต่การกำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคล การวางแผนกำลังคนการสรรหาและเลือกสรรการดำรงรักษาบุคลากร การพัฒนาให้บุคลากร ก้าวหน้าทันสมัยอยู่เสมอ การควบคุมการประเมินผล การปฏิบัติงาน โดยการบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัลหัวใจหลักนั้นขึ้นอยู่กับ การปรับ

โครงสร้างตำแหน่งในแผนก, กระบวนการทำงานในเชิงรุก, สวัสดิการสร้างสรรค์, การนำเอาเทคโนโลยีเข้ามาใช้บริหารสายงานบุคคล, ตลอดจนการสร้างกลยุทธ์ตั้งแต่ภายในองค์กรไปจนถึงการสรรหาคนภายนอกที่มีฝีมือเข้ามาร่วมงานและสิ่งสำคัญไม่แพ้การทำงานก็คือการทำให้พนักงานมีความสุขในการทำงานเพื่อประสิทธิภาพขององค์กรในยุคปัจจุบัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ นิโคลส์ ไตรป ดอนเนลลี (Nicole Stroop Donnelly) ศึกษาวิธีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกเพื่อการเสริมสร้างภาพลักษณ์ของนายจ้าง การศึกษาค้นคว้าและทำความเข้าใจวิธีการโฆษณาและกิจกรรมการสรรหาบุคลากรเชิงรุกผ่าน LinkedIn การตรวจสอบด้วยการใช้โฆษณาที่แตกต่างกัน กลยุทธ์การสื่อสารบนอินเทอร์เน็ตและการมีส่วนร่วมของผู้เข้าร่วม การศึกษาขึ้นอยู่กับพื้นฐานตามทฤษฎีมูลค่าภาพลักษณ์ของลูกค้าและรวมเข้ากับทฤษฎีของภาพลักษณ์ของภาพลักษณ์นายจ้าง โดยวัตถุประสงค์ คือ เพื่อศึกษาว่าการสรรหาบุคลากรผ่านการโฆษณาและกิจกรรมการสรรหาบุคลากรเชิงรุก ส่งผลต่อภาพลักษณ์ของนายจ้างอย่างไร ผลการศึกษาพบว่า 1.การโฆษณาที่ส่งผลต่อภาพลักษณ์ของบริษัท เพียงอย่างเดียว ยังคงไม่สามารถเปลี่ยนทัศนคติของผู้สมัครต่อบริษัทที่ไม่รู้จัก 2.การส่งข้อความส่วนตัวผ่านเว็บไซต์ของ LinkedIn สร้างทัศนคติเชิงลบให้กับบริษัท การที่ผู้สมัครไม่ได้รับโฆษณาหรือการติดต่อผ่าน LinkedIn มีแนวโน้มที่จะมีทัศนคติที่ดีต่อบริษัทมากกว่า และสอดคล้องกับงานวิจัยของ จูนิ เคเคเล (Jouni Kekäle) ศึกษาการสรรหาเชิงรุกเชิงกลยุทธ์ในกลุ่มวิจัย เป้าหมายเพื่อเป็นการเพิ่มมาตรฐานในการสรรหาบุคลากรเชิงรุกเพื่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยไม่มีการมุ่งเน้นไปในเรื่องของเชื้อชาติหรือเพศของผู้สมัคร แต่มุ่งเน้นที่ความสามารถและทักษะที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานที่จะถูกนำมาใช้ในการตัดสินใจรับบุคคลเข้าทำงาน วิธีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยการสร้างเครือข่ายในองค์กรและติดตามบุคลากรที่คาดว่าจะมีคุณสมบัติเหมาะสมในระยะยาวก่อนเปิดรับสมัครทำให้ได้รู้จักและเห็นถึงศักยภาพที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ผ่านการติดตามระยะยาว ผ่านประสบการณ์ในการทำงานจริงของบุคลากรนั้น ๆ ต่างจากการสรรหาบุคลากรแบบเดิมที่ใช้วิธีการสัมภาษณ์และใช้เวลาทำความรู้จักเพียงระยะเวลาสั้น ๆ ผลการศึกษาพบว่า การสรรหาบุคลากรเชิงรุก โดยการติดตามระยะยาวทำให้นายจ้างและบุคลากรที่รู้จักกันดีขึ้น และนายจ้างสามารถสรรหาบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพตรงกับความต้องการ

1.3 องค์กรประกอบที่ 3 หลักเกณฑ์การสรรหาบุคลากรเชิงรุก มีความสำคัญเป็นอันดับที่สามของการสรรหาบุคลากรเชิงรุกทั้งนี้อาจเนื่องมาจากหลักเกณฑ์การสรรหาบุคลากรเชิงรุกมีกระบวนการที่โปร่งใสและเป็นธรรมสอดคล้องตามกฎ ระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง ปฏิบัติตามแผนพัฒนามาตรฐานให้ได้บุคลากรที่ตรงกับความต้องการซึ่งเป็นเด็กรุ่นใหม่ที่มีคุณสมบัติเป็นคนดีคนเก่งและมีศักยภาพสามารถปฏิบัติงานได้ทันที โดยใช้โครงการที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพและต่อยอดให้เกิดประโยชน์ผลสูงสุด จัดตั้งระเบียบหลักเกณฑ์การสรรหาบุคลากรเชิงรุกผ่านการคัดเลือกผลงาน

หรือการสอบแข่งขันเพื่อคัดเลือกบุคลากรก่อนเข้าสู่กระบวนการฝึกงาน ที่ค้นพบในงานวิจัยเล่มนี้ได้แก่ “หลักเกณฑ์การสรรหาบุคลากรเชิงรุก” ใช้หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 เพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก ใช้หลักธรรมาภิบาลเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก จัดสรรงบประมาณเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก ใช้ระบบคุณธรรมและความเสมอภาคเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก เผยแพร่ข้อมูลอย่างโปร่งใส สร้างแรงบันดาลใจให้คนรุ่นใหม่เพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยสื่อสารให้ทราบถึงค่านิยมการทำงานในองค์กร สร้างสรรค์วัฒนธรรมองค์กร ดึงดูดบุคลากรทางการศึกษาที่มีศักยภาพเพื่อสรรหาเชิงรุก ขอความร่วมมือทุกคนในองค์กรทำหน้าที่ เป็นเครือข่ายหาแหล่งข้อมูลการสรรหาบุคลากรเชิงรุกมีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกตามระเบียบ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และมีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยคำนึงถึงคุณวุฒิทางการศึกษาที่สอดคล้องกับงานในหน้าที่ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กิจสุวัฒน์ หงส์เจริญ ศึกษา การพัฒนารูปแบบการสรรหาและการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อบรรจุและ แต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบการสรรหาและการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา เป็นรูปแบบเชิงโครงสร้างทางความคิด มีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ส่วน ดังนี้ ส่วนที่ 1 ความนำ ส่วนที่ 2 สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ส่วนที่ 3 หลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาและการคัดเลือก ส่วนนี้เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการสรรหาและการคัดเลือก ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ส่วนที่ 4 การพัฒนาก่อนการแต่งตั้ง ส่วนที่ 5 การบรรจุและ แต่งตั้ง

2. ผลการยืนยันองค์ประกอบการสรรหาบุคลากรเชิงรุกพบว่า โดยภาพรวมมีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ ซึ่งผลการวิจัยสอดคล้องกับสมมติฐานข้อที่ 2 คือ ผลการยืนยันองค์ประกอบการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยผู้เชี่ยวชาญ ในภาพรวมมีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 คน มีความเห็นสอดคล้องกันว่า การสรรหาบุคลากรเชิงรุกที่ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก คือ องค์ประกอบที่ 1 ความพร้อมในการสรรหาบุคลากรเชิงรุก แบ่งออกเป็น องค์ประกอบย่อยที่ 1.1) ประสิทธิภาพการสรรหาบุคลากรเชิงรุก องค์ประกอบย่อยที่ 1.2) แนวปฏิบัติการสรรหาบุคลากรเชิงรุกและองค์ประกอบย่อยที่ 1.3) เทคนิควิธีการสรรหาบุคลากรเชิงรุก องค์ประกอบที่ 2 การดำเนินการสรรหาบุคลากรเชิงรุก แบ่งออกเป็นองค์ประกอบย่อยที่ 2.1) เครื่องมือการสรรหาบุคลากรเชิงรุก องค์ประกอบย่อยที่ 2.2) กิจกรรมการสรรหาบุคลากรเชิงรุก และองค์ประกอบย่อยที่ 2.3) ช่องทางการสรรหาบุคลากรเชิงรุกและองค์ประกอบที่ 3 หลักเกณฑ์การสรรหาบุคลากรเชิงรุก มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำหรับ

การนำไปใช้ในการสรรหาบุคลากรเชิงรุกนอกจากนี้ผู้เชี่ยวชาญยังได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า เมื่อได้พิจารณาองค์ประกอบการสรรหาบุคลากรเชิงรุกแล้ว มีความครอบคลุมกับการบริหารงานบุคคล และตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบสามารถนำไปเป็นรูปแบบในการสรรหาบุคลากรเชิงรุกเพื่อเตรียมความพร้อมการสรรหาบุคลากรเชิงรุกที่วางแผนกำหนดลักษณะงานและคุณลักษณะของบุคลากรที่ต้องการสู่ประสิทธิภาพการสรรหาบุคลากรเชิงรุกให้มีการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สร้างภาพลักษณ์องค์กรที่ชัดเจนให้เป็นไปตามแนวปฏิบัติการสรรหาเชิงรุกที่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งที่มีศักยภาพตรงตามท้องที่ที่ต้องการได้ พร้อมใช้เทคนิควิธีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกทุกช่องทางทุกโอกาสทุกแห่งที่สรรหา เพื่อเพิ่มโอกาสการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายให้หลากหลายวิธีมากขึ้น การดำเนินการสรรหาบุคลากรเชิงรุกเป็นไปตามวิถีชีวิตของคนรุ่นใหม่ที่มีความรวดเร็วสะดวกสบายลดเวลาลดช่องว่างในการสื่อสารสามารถใช้เครื่องมือการสรรหาเชิงรุกที่มีประสิทธิภาพให้ทันกับยุคดิจิทัล ตลอดจนกิจกรรมการสรรหาบุคลากรเชิงรุกที่มีความท้าทายสามารถดึงดูดความสนใจของกลุ่มเป้าหมาย มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ เกิดปฏิสัมพันธ์สร้างเครือข่ายการสรรหาเชิงรุกเพื่อได้ประสบการณ์ที่ดีมีพันธมิตรสนับสนุนองค์กรในระยะยาวสอดคล้องกับหลักเกณฑ์การสรรหาบุคลากรเชิงรุกอย่างมีระบบ และสามารถนำไปพัฒนาการสรรหาบุคลากรเชิงรุกได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พวงผกา แสงเงิน ศึกษาปัจจัยการคัดสรรผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษของกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า 1. ปัจจัยการคัดสรรผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษของกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย 4 ปัจจัย คือ 1) การวางแผนและการกำหนดเกณฑ์ 2) บุคลิกลักษณะของผู้ถูกคัดสรร 3) ผลสัมฤทธิ์ในการบริหารที่ผ่านมา 4) การตัดสินใจขั้นสุดท้าย 2. ปัจจัยการคัดสรรผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษของกรุงเทพมหานคร มีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้ เป็นประโยชน์ สอดคล้องกับงานวิจัยของ รังสฤษฎ์ ศรีประเสริฐภาพ และ บรรพต วิรุณราช ศึกษาทิศทางการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรหลังเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนและการเตรียมพร้อมรองรับไทยแลนด์ 4.0 ของภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ เขตนิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี ผลการศึกษาพบว่า หลังเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน และรองรับไทยแลนด์ 4.0 การดำเนินการในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร มีขั้นตอนไม่แตกต่างจากรูปแบบเดิมมากนัก โดยมีการนำเทคโนโลยีมาช่วยเพิ่มช่องทางประชาสัมพันธ์ในการสรรหาพนักงานผ่านสื่อสังคม (Social Media) เช่น Facebook, Line Group, Line@, LinkedIn มากขึ้น เพื่อช่วยให้ขยายกลุ่มการสรรหาผู้สมัครงานได้มากและหลากหลายขึ้น และการคัดเลือกผู้สมัครงานนอกจากจะมีเกณฑ์การคัดเลือกตามปกติแล้ว จะมีการสืบค้นข้อมูลของผู้สมัครงานจากร่องรอยการใช้สื่อสังคม (Foot Print) เพื่อตรวจสอบคุณสมบัติพื้นฐาน ทักษะ ทักษะ การใช้ชีวิต และการแสดงความคิดเห็น เพื่อนำมาประกอบการพิจารณาคัดเลือกบุคลากรโดยต้องไม่ละเมิดสิทธิส่วนบุคคลและปกปิดเป็นความลับ ทั้งนี้การนำสื่อ

สังคม (Social Media) มาใช้ในกระบวนการสรรหาและคัดเลือกจะช่วยลดข้อจำกัดในการคัดเลือกในเรื่องระยะเวลา ซึ่งเป็นการอำนวยความสะดวกในการสมัครคัดเลือกของทั้งผู้สมัครงาน และผู้พิจารณาคัดเลือก รวมทั้งมีนโยบายในการสร้างภาพลักษณ์องค์กร (Corporate Branding) ผ่านสื่อสังคมออนไลน์ของตนเอง ในการสร้างความผูกพันองค์กร (Engagement) ทั้งพนักงานและบุคคลภายนอกที่จะเป็นกลุ่มผู้สมัครงานในอนาคต และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุชานุช พันธนิยะ และพฤษ วัฒนแหก ศึกษาวัฒนธรรมการสรรหาคนที่ “ใช่”: กระแสโลกและความท้าทายของราชการไทย ผลการศึกษาพบว่า การที่ประเทศไทยกำลังเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุส่งผลให้กำลังแรงงานในองค์กรต่าง ๆ รวมถึงภาครัฐจะต้องสูญเสียบุคลากร Gen BB ที่เกษียณอายุงานไปพร้อมกับองค์ความรู้ ประสบการณ์และเทคนิคและแทนที่ด้วยบุคลากร Gen Y ซึ่งมีผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าอายุเฉลี่ยของข้าราชการพลเรือนสามัญ คือ 43.03 ปี และข้าราชการที่มีอายุอยู่ในกลุ่ม Gen Y มีร้อยละ 39.9 ด้วยเหตุนี้การสรรหาบุคลากรโดยเฉพาะ Gen Y เพื่อแทนที่บุคลากร Gen BB ที่กำลังทยอยเกษียณอายุงาน จึงเป็นเรื่องที่ทำนายสำหรับนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องค้นหาวัฒนธรรมเพื่อเป็นตัวช่วยในการสรรหาด้วยวิธีการดึงดูดบุคลากรในกลุ่มคน GenY ที่มีคุณสมบัติที่ “ใช่” เข้าทำงานในระบบราชการไทย เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบราชการไทยต่อไปในท่ามกลางกระแสโลกแห่งการแข่งขันในศตวรรษที่ 21 จากกรณีศึกษาการนำวัฒนธรรมการสรรหามาใช้ อย่างเช่น การสร้างภาพลักษณ์นายจ้าง (Employer Branding) ที่ปรากฏในคู่มือ The Singapore Public Service ของภาครัฐสิงคโปร์ และการนำวัฒนธรรมด้านเทคโนโลยี Gamification มาประยุกต์ใช้ในบริษัท HCL Technology ประเทศอินเดีย พบว่า วัฒนธรรมทั้งสองรูปแบบ ต่างก็มีจุดเด่นในการดึงดูดกลุ่มคน Gen Y เข้ามาสมัครงาน ซึ่งภาครัฐราชการไทยไม่ควรมองข้ามในการนำมาประยุกต์ใช้เพื่อการสรรหาบุคลากรเข้าสู่ระบบราชการไทยต่อไป ด้วยเหตุนี้องค์กรจึงต้องมีวัฒนธรรมในการสรรหาเพื่อให้เกิดการสรรหาในเชิงรุกมากขึ้น ซึ่งแนวคิดการสรรหาเชิงรุกได้รับการกล่าวถึงมากกว่า 10 ปี โดยบริษัทที่ปรึกษา McKinsey & Company ได้เริ่มใช้คำว่ายุคแห่งสงครามช่วงชิงคนเก่ง (The war of talent) ในปี พ.ศ.2544 โดยสรุปได้ว่า การสรรหาเชิงรุก (Proactive Recruitment) เป็นการปรับแนวทางการสรรหาให้มีความเข้มข้นในเชิงของการสนับสนุนกลยุทธ์องค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต มีการเพิ่มช่องทางที่เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายให้หลากหลายวิธีมากขึ้น รวมถึงมีการวิเคราะห์ต้นทุนการดำเนินงานสรรหาเทียบกับค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล



## ข้อเสนอแนะการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ได้ข้อค้นพบที่เป็นประโยชน์ต่อการสรรหาบุคลากรเชิงรุก ซึ่งผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารในระดับกระทรวงศึกษาธิการ ระดับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งผู้บริหารระดับโรงเรียน ตลอดจนผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการสรรหาบุคลากรเชิงรุกสามารถนำข้อค้นพบที่ได้นี้ไปประยุกต์ในเชิงนโยบายดังต่อไปนี้

### ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. กระทรวงศึกษาธิการ ควรเสนอแก้ไขข้อกำหนดและนำการสรรหาบุคลากรเชิงรุกไปกำหนดเป็นนโยบายหรือกฎระเบียบต่าง ๆ ให้มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม เพื่อเป็นแนวทางในการนำมาปฏิบัติแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษาในระดับต่างๆ ของกระทรวงศึกษาธิการ
2. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรนำการสรรหาบุคลากรเชิงรุกทางการศึกษาไปกำหนดเป็นแนวทางเตรียมความพร้อมเพื่อดำเนินการตามหลักเกณฑ์การสรรหาบุคลากรเชิงรุกกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารการศึกษา และสนับสนุนให้มีการสร้างคู่มือการสรรหาบุคลากรเชิงรุกในระดับปฏิบัติการ
3. สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ออกกฎ ก.ค.ศ. ระเบียบข้อบังคับ หลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขการบริหารงานบุคคลเพื่อการสรรหาบุคลากรเชิงรุกกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารการศึกษา
4. อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา ควรทำหน้าที่บทบาทของนักสรรหาเชิงรุก เพื่อกำกับดูแลการบริหารงานบุคคลในการสรรหาบุคลากรเชิงรุกของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
5. ผู้บริหารโรงเรียนหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารงานในโรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนมัธยมศึกษาสามารถนำวิธีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกจากตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบที่ค้นพบในงานวิจัยในครั้งนี้ ไปใช้ในการพัฒนาวิธีการสรรหาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาประสิทธิภาพการสรรหาบุคลากรเชิงรุกในเชิงกลยุทธ์
2. ควรศึกษาการสรรหาบุคลากรเชิงรุกในเชิงอนาคตภาพ
3. ควรศึกษาการสรรหาบุคลากรเชิงรุกด้วยสถิติขั้นสูงในรูปแบบอื่น ๆ เช่น ศึกษาอิทธิพลระหว่างตัวแปรต่าง ๆ, หาค่าความสัมพันธ์ของตัวแปร และการสร้างสมการถดถอย เป็นต้น



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์เพื่อประกอบการวิจัย

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่ให้สัมภาษณ์งานวิจัย

แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ



ที่ อว 8612.2/39

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

25 มกราคม 2566

เรื่อง ขออนุมัติขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาสัมภาษณ์เพื่อประกอบการวิจัย

เรียน ดร.ณัชชาธิ์ โจรจน์บุญฤทธิ์

ด้วย นางสาวนภัสภรณ์ มูลสิน รหัสนักศึกษา 620630003 นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับ อนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การสรรหาบุคลากรเชิงรุกทางการศึกษา” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ ใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิ ให้นักศึกษาสัมภาษณ์เพื่อนำไป ประกอบการทำวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วัฒนอมศักดิ์)  
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
โทร. 09 3979 3455

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่ให้สัมภาษณ์งานวิจัย  
เรื่อง การสรรหาบุคลากรเชิงรุก

- |                 |               |                                                                                                                                     |
|-----------------|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. ดร.ณัชชารีย์ | โรจน์บุญยฤทธิ | นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ<br>ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล<br>สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกระบี่<br>สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ |
| 2. ดร.รัตน์มณี  | รัตน์ปกรณ์    | ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา<br>สุพรรณบุรี เขต 1                                                                 |
| 3. ดร.ขวัญสุดา  | วงษ์แหยม      | รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา<br>พระนครศรีอยุธยา เขต 1                                                         |
| 4. ดร.สุนิสา    | คงสุวรรณ      | ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดดอนพุดชา<br>สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา<br>พระนครศรีอยุธยา เขต 1                               |
| 5. นางนิสา      | บรรจงการ      | ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา<br>นครปฐม                                                                              |
| 6. ดร.จิรวรรณ   | สุรเสียง      | รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา<br>พิษณุโลก                                                                         |
| 7. ดร.ชนิษฐา    | พลายเพชร      | ผู้อำนวยการโรงเรียนศรีประจันต์” เมธี ประมุข”<br>สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี                                   |



แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ  
งานวิจัย เรื่อง การสรรหาบุคลากรเชิงรุก  
THE PERSONNEL PROACTIVE RECRUITMENT

คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสอบถามความคิดเห็นและประมวลข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญด้านการสรรหาบุคลากรเชิงรุก เพื่อประกอบการวิจัยเรื่อง การสรรหาบุคลากรเชิงรุกมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบองค์ประกอบการสรรหาบุคลากรเชิงรุกตามทัศนะของบุคลากรทางการศึกษา และ 2) เพื่อทราบผลการยืนยันองค์ประกอบการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยผู้เชี่ยวชาญ เป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) โดยมี 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 ประเด็นการสัมภาษณ์

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์เป็นอย่างดี จึงขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

นางสาวนภัสภรณ์ มูลสิน

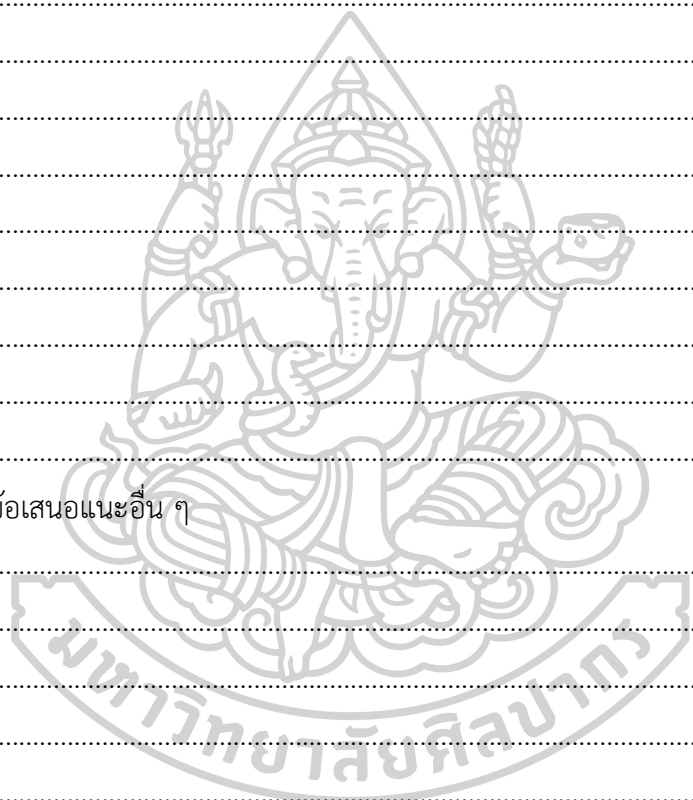
นักศึกษาปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

โทรศัพท์ 094-828-6662



2.2 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ



ผู้จัดบันทึกการสัมภาษณ์ .....  
 วัน / เดือน / ปี สัมภาษณ์ .....  
 สถานที่สัมภาษณ์ .....







ที่ อว 8612.2/355

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

22 สิงหาคม 2566

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.ศักดิ์สิทธิ์ แร่ทอง

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวนภัสภรณ์ มุลสิน รหัสนักศึกษา 620630003 นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การสรรหาบุคลากรเชิงรุกทางการศึกษา” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วังนอมศักดิ์)  
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
โทร. 09 3979 3455

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย  
เรื่อง การสรรหาบุคลากรเชิงรุก

ดร.ศักดิ์สิทธิ์	แร่ทอง	ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 1
ดร.ศิราณี	ศักรินพานิชกุล	รองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1
ดร.ปัญญา	หาแก้ว	ผู้อำนวยการเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษาพิจิตร
ดร.ปัญญาภรณ์	พุทธพรพิสุทธิ์	รองผู้อำนวยการเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี
ดร.รักชนก	คำวัจน์	ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดทองย้อย (วุฒิกมรประชานุกูล) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก

**ผลสรุปค่าดัชนีความสอดคล้องของวัตถุประสงค์**  
**(Index of Item – Objective Congruence : IOC) ของแบบสอบถามการวิจัย**

ตารางที่ 33 ค่าดัชนีความสอดคล้องวัตถุประสงค์ (IOC) ของผู้เชี่ยวชาญ

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ					IOC	แปลผล	
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		เหมาะสม	ไม่เหมาะสม
1	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
2	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
3	+1	+1	0	+1	+1	0.8	✓	
4	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
5	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
6	+1	+1	+1	0	+1	0.8	✓	
7	+1	+1	+1	0	+1	0.8	✓	
8	+1	+1	0	+1	+1	0.8	✓	
9	+1	+1	0	+1	+1	0.8	✓	
10	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
11	0	+1	-1	+1	+1	0.4		✓
12	+1	0	0	+1	+1	0.6	✓	
13	+1	0	0	+1	+1	0.6	✓	
14	+1	+1	0	+1	+1	0.8	✓	
15	+1	+1	+1	+1	0	0.8	✓	
16	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
17	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
18	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
19	+1	+1	0	+1	+1	0.8	✓	
20	+1	+1	0	+1	+1	0.8	✓	
21	0	0	0	0	+1	0.2		✓
22	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
23	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	

ตารางที่ 33 ค่าดัชนีความสอดคล้องวัตถุประสงค์ (IOC) ของผู้เชี่ยวชาญ (ต่อ)

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ					IOC	แปลผล	
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		เหมาะสม	ไม่เหมาะสม
24	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
25	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
26	+1	0	0	+1	0	0.4		✓
27	+1	+1	0	+1	+1	0.8	✓	
28	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
29	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
30	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
31	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
32	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
33	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
34	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
35	0	+1	+1	+1	+1	0.8	✓	
36	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
37	0	-1	0	+1	0	0.0		✓
38	+1	+1	0	+1	+1	0.8	✓	
39	+1	0	+1	+1	+1	0.8	✓	
40	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
41	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
42	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
43	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
44	+1	+1	0	+1	+1	0.8	✓	
45	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
46	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
47	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
48	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	

ตารางที่ 33 ค่าดัชนีความสอดคล้องวัตถุประสงค์ (IOC) ของผู้เชี่ยวชาญ (ต่อ)

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ					IOC	แปลผล	
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		เหมาะสม	ไม่เหมาะสม
49	+1	0	+1	+1	+1	0.8	✓	
50	+1	0	+1	+1	+1	0.8	✓	
51	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
52	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
53	+1	0	0	+1	+1	0.6	✓	
54	+1	0	+1	+1	+1	0.8	✓	
55	+1	+1	+1	0	+1	0.8	✓	
56	+1	0	+1	+1	+1	0.8	✓	
57	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
58	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
59	+1	0	+1	+1	+1	0.8	✓	
60	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
61	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
62	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
63	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
64	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
65	+1	0	+1	+1	+1	0.8	✓	
66	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
67	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
68	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
69	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
70	+1	0	+1	+1	+1	0.8	✓	
71	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
72	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
73	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	

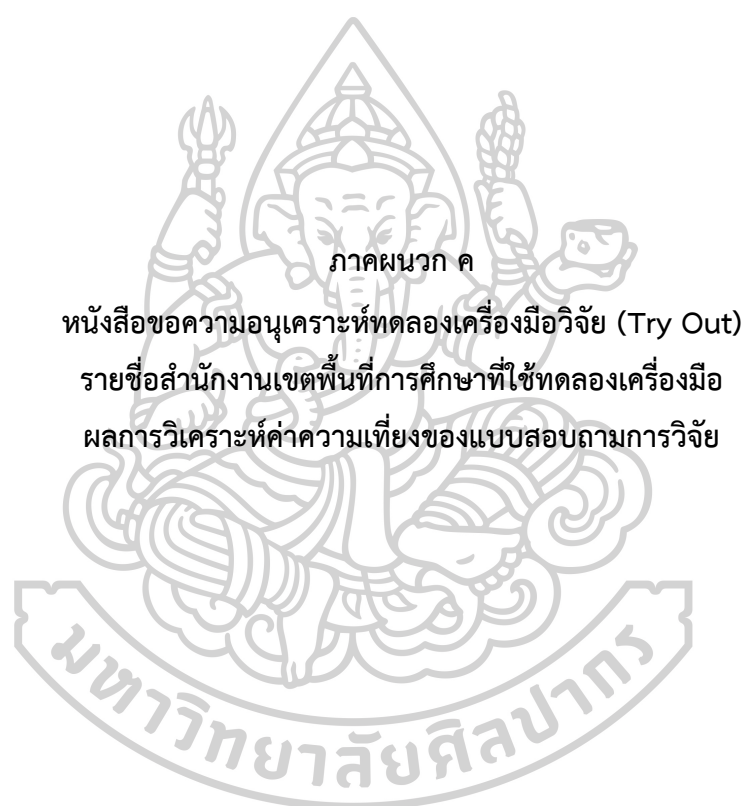
ตารางที่ 33 ค่าดัชนีความสอดคล้องวัตถุประสงค์ (IOC) ของผู้เชี่ยวชาญ (ต่อ)

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ					IOC	แปลผล	
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		เหมาะสม	ไม่เหมาะสม
74	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
75	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
76	+1	0	+1	+1	+1	0.8	✓	
77	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
78	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
79	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
80	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
81	+1	+1	0	+1	+1	0.8	✓	
82	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
83	+1	0	+1	+1	+1	0.8	✓	
84	+1	0	+1	+1	0	0.6	✓	
85	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
86	0	+1	+1	+1	+1	0.8	✓	
87	+1	0	+1	+1	+1	0.8	✓	
88	+1	+1	0	+1	+1	0.8	✓	
89	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
90	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
91	0	0	+1	+1	+1	0.6	✓	
92	0	+1	0	+1	+1	0.6	✓	
93	0	+1	+1	+1	+1	0.8	✓	
94	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
95	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
96	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
97	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
98	+1	0	0	+1	+1	0.6	✓	

ตารางที่ 33 ค่าดัชนีความสอดคล้องวัตถุประสงค์ (IOC) ของผู้เชี่ยวชาญ (ต่อ)

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ					IOC	แปลผล	
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		เหมาะสม	ไม่เหมาะสม
99	0	+1	+1	+1	+1	0.8	✓	
100	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
101	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
102	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
103	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
104	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
105	+1	-1	+1	+1	+1	0.6	✓	
106	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
107	+1	0	+1	+1	+1	0.8	✓	
108	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
109	+1	+1	0	+1	+1	0.8	✓	
110	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
111	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
112	+1	+1	0	+1	+1	0.8	✓	
113	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
114	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	







ที่ อว 8612.2/441

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

21 กันยายน 2566

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ฉบับ

ด้วย นางสาวนภัสภรณ์ มูลสิน รหัสนักศึกษา 620630003 นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การสรรหาบุคลากรเชิงรุกทางการศึกษา” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษาใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในหน่วยงานของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วัฒนอมศักดิ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
โทร. 09 3979 3455

## รายชื่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ใช้ทดลองเครื่องมือ

## รายชื่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่มีมัธยมศึกษา

ลำดับ	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (5 เขต)	ผู้ให้ข้อมูล (คน)			
		ผู้อำนวยการ สำนักงานเขตพื้นที่	ผอ.กลุ่มบริหารงาน บุคคล	ผู้อำนวยการโรงเรียน	รวม
1	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น	1	1	1	3
2	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจันทบุรี ตราด	1	1	1	3
3	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัศึกษาน่าน	1	1	1	3
4	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพังงา ภูเก็ต ระนอง	1	1	1	3
5	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสิงห์บุรี อ่างทอง	1	1	1	3
<b>รวม</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>15</b>

## รายชื่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ประถมศึกษา

ลำดับ	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา (5 เขต)	ผู้ให้ข้อมูล (คน)			
		ผู้อำนวยการ สำนักงานเขตพื้นที่	ผอ.กลุ่มบริหารงาน บุคคล	ผู้อำนวยการโรงเรียน	รวม
1	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1	1	1	1	3
2	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2	1	1	1	3
3	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาน่าน เขต 1	1	1	1	3
4	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา	1	1	1	3
5	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสิงห์บุรี	1	1	1	3
<b>รวม</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>15</b>

### ผลการวิเคราะห์ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามการวิจัย

#### Reliability

Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.00
	Excluded <sup>a</sup>	0	.00
	Total	30	100.00

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

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.992	.992	110

ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามการวิจัย

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
001	452.67	5309.333	.644	.992
002	452.57	5321.357	.581	.992
003	452.87	5290.395	.753	.992
004	453.13	5322.189	.427	.992
005	452.90	5279.266	.770	.992
006	452.87	5287.154	.735	.992
007	453.07	5281.926	.724	.992
008	453.07	5281.926	.724	.992
009	452.77	5282.599	.869	.992
010	452.80	5284.717	.852	.992
011	452.60	5299.145	.704	.992
012	452.73	5284.478	.846	.992

ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามการวิจัย (ต่อ)

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
013	452.80	5277.545	.810	.992
014	452.70	5288.976	.800	.992
015	452.77	5287.702	.817	.992
016	452.77	5294.323	.749	.992
017	453.23	5285.289	.670	.992
018	452.83	5304.764	.569	.992
019	452.53	5311.223	.593	.992
020	452.63	5326.102	.511	.992
021	452.73	5304.754	.640	.992
022	452.83	5275.316	.836	.992
023	452.93	5272.961	.887	.992
024	453.33	5279.126	.652	.992
025	453.07	5276.340	.815	.992
026	453.20	5275.476	.810	.992
027	453.03	5286.792	.802	.992
028	453.27	5257.857	.774	.992
029	453.10	5264.507	.845	.992
030	453.20	5276.166	.804	.992
031	452.87	5287.844	.838	.992
032	452.83	5320.144	.494	.992
033	452.97	5298.723	.656	.992
034	452.90	5288.300	.733	.992
035	452.83	5287.247	.834	.992
036	453.10	5266.024	.832	.992
037	452.60	5309.352	.600	.992

ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามการวิจัย (ต่อ)

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
038	452.57	5307.220	.627	.992
039	452.53	5325.775	.441	.992
040	452.97	5313.482	.516	.992
041	453.10	5282.162	.780	.992
042	453.00	5268.966	.848	.992
043	452.83	5299.523	.617	.992
044	453.07	5289.995	.790	.992
045	453.03	5292.861	.654	.992
046	452.57	5285.564	.743	.992
047	452.90	5263.748	.859	.992
048	452.70	5280.148	.889	.992
049	452.50	5301.845	.701	.992
050	453.00	5271.172	.878	.992
051	453.20	5261.131	.888	.992
052	453.00	5263.310	.814	.992
053	452.93	5288.754	.856	.992
054	453.03	5264.585	.815	.992
055	453.17	5272.006	.553	.992
056	453.30	5217.459	.817	.992
057	453.17	5215.178	.827	.992
058	452.77	5257.357	.889	.992
059	452.63	5290.102	.694	.992
060	453.00	5251.586	.835	.992
061	452.77	5288.944	.634	.992
062	452.80	5305.683	.637	.992

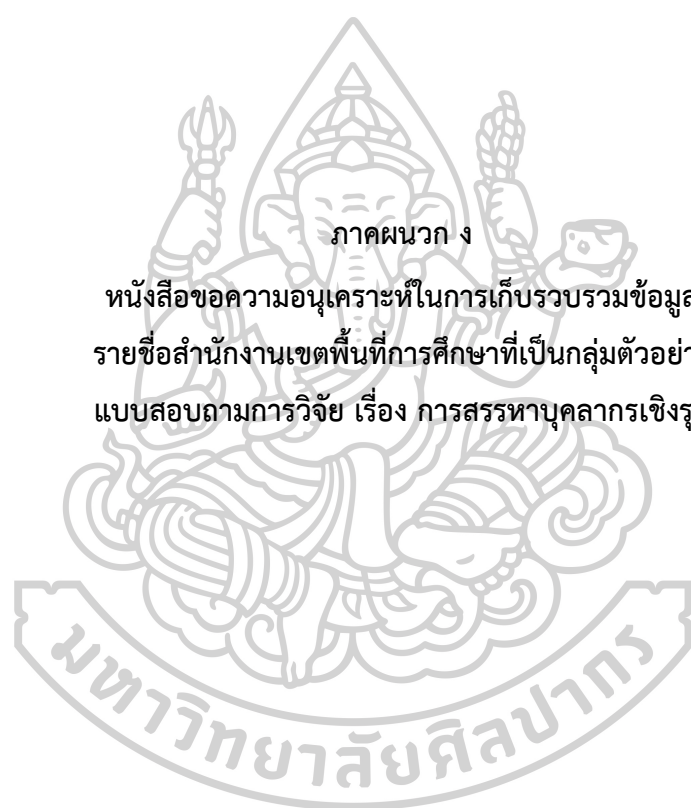
ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามการวิจัย (ต่อ)

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
063	453.00	5272.414	.924	.992
064	452.57	5314.737	.663	.992
065	452.37	5336.378	.478	.992
066	452.40	5341.421	.383	.992
067	452.93	5286.202	.718	.992
068	453.57	5224.668	.811	.992
069	452.67	5291.540	.774	.992
070	453.03	5286.654	.751	.992
071	453.00	5254.483	.883	.992
072	453.53	5282.326	.591	.992
073	453.37	5258.240	.716	.992
074	453.43	5233.082	.867	.992
075	453.13	5251.430	.886	.992
076	453.37	5219.137	.851	.992
077	453.37	5216.792	.909	.992
078	453.73	5216.754	.851	.992
079	452.97	5240.930	.902	.992
080	453.77	5220.254	.779	.992
081	453.40	5275.972	.685	.992
082	453.40	5233.628	.727	.992
083	453.17	5246.282	.722	.992
084	453.27	5216.202	.893	.992
085	453.37	5246.516	.748	.992
086	453.30	5228.769	.809	.992
087	453.00	5231.655	.812	.992

ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามการวิจัย (ต่อ)

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
088	453.37	5243.551	.789	.992
089	453.27	5244.064	.872	.992
090	453.20	5235.545	.869	.992
091	453.13	5251.430	.851	.992
092	453.30	5223.252	.864	.992
093	453.03	5292.447	.507	.992
094	452.80	5271.959	.860	.992
095	453.27	5222.340	.815	.992
096	453.93	5271.030	.417	.992
097	453.47	5229.430	.814	.992
098	453.00	5264.552	.887	.992
099	453.63	5233.620	.774	.992
100	453.33	5248.644	.816	.992
101	453.13	5256.947	.810	.992
102	453.67	5230.713	.737	.992
103	454.20	5240.717	.585	.992
104	453.93	5234.271	.648	.992
105	453.30	5270.700	.649	.992
106	452.77	5263.840	.929	.992
107	453.27	5276.202	.601	.992
108	452.83	5309.247	.475	.992
109	453.00	5271.034	.789	.992
110	453.23	5222.323	.844	.992





ภาคผนวก ง

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล  
รายชื่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง  
แบบสอบถามการวิจัย เรื่อง การสรรหาคณาจารย์



ที่ อว 8612.2/489

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

18 ตุลาคม 2566

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน

ด้วย นางสาวนภัสภรณ์ มุลสิน รหัสนักศึกษา 620630003 นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การสรรหาบุคลากรเชิงรุกทางการศึกษา” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากท่าน ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล และผู้อำนวยการโรงเรียน ที่เกี่ยวข้อง เพื่อประกอบการทำวิจัย ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดกรุณาแจ้งผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้แก่ศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาตามที่เห็นสมควร จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายสุดา เตียเจริญ)  
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
โทร. 09 3979 3455

## รายชื่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

ลำดับ	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (50 เขต)	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา (50 เขต)
1	สพม.กรุงเทพมหานคร เขต 1	สพป.กรุงเทพมหานคร
2	สพม.กาญจนบุรี	สพป.กาญจนบุรี เขต 2
3	สพม.กาฬสินธุ์	สพป.กาฬสินธุ์ เขต 2
4	สพม.กำแพงเพชร	สพป.กำแพงเพชร เขต 1
5	สพม.ฉะเชิงเทรา	สพป.ฉะเชิงเทรา เขต 2
6	สพม.ชลบุรี ระยอง	สพป.ชลบุรี เขต 2
7	สพม.ชัยภูมิ	สพป.ชัยภูมิ เขต 3
8	สพม.เชียงราย	สพป.เชียงราย เขต 3
9	สพม.เชียงใหม่	สพป.เชียงใหม่ เขต 4
10	สพม.ตรัง กระบี่	สพป.ตรัง เขต 1
11	สพม.ตาก	สพป.ตาก เขต 1
12	สพม.นครปฐม	สพป.นครปฐม เขต 1
13	สพม.นครพนม	สพป.นครพนม เขต 1
14	สพม.นครราชสีมา	สพป.นครราชสีมา เขต 3
15	สพม.นครศรีธรรมราช	สพป.นครศรีธรรมราช เขต 3
16	สพม.นครสวรรค์	สพป.นครสวรรค์ เขต 2
17	สพม.นนทบุรี	สพป.นนทบุรี เขต 2
18	สพม.นราธิวาส	สพป.นราธิวาส เขต 1
19	สพม.บึงกาฬ	สพป.บึงกาฬ
20	สพม.บุรีรัมย์	สพป.บุรีรัมย์ เขต 4
21	สพม.ปทุมธานี	สพป.ปทุมธานี เขต 1
22	สพม.ประจวบคีรีขันธ์	สพป.ประจวบคีรีขันธ์ เขต 2
23	สพม.ปราจีนบุรี นครนายก	สพป.ปราจีนบุรี เขต 2
24	สพม.ปัตตานี	สพป.ปัตตานี เขต 3
25	สพม.พระนครศรีอยุธยา	สพป.พระนครศรีอยุธยา เขต 2

## รายชื่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง (ต่อ)

ลำดับ	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (50 เขต)	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา (50 เขต)
26	สพม.พะเยา	สพป.พะเยา เขต 2
27	สพม.พัทลุง	สพป.พัทลุง เขต 2
28	สพม.พิษณุโลก อุดรดิตถ์	สพป.พิษณุโลก เขต 2
29	สพม.เพชรบุรี	สพป.เพชรบุรี เขต 1
30	สพม.เพชรบูรณ์	สพป.เพชรบูรณ์ เขต 3
31	สพม.แพร่	สพป.แพร่ เขต 1
32	สพม.แม่ฮ่องสอน	สพป.แม่ฮ่องสอน เขต 1
33	สพม.ยะลา	สพป.ยะลา เขต 3
34	สพม.ร้อยเอ็ด	สพป.ร้อยเอ็ด เขต 1
35	สพม.ลพบุรี	สพป.ลพบุรี เขต 2
36	สพม.ลำปาง ลำพูน	สพป.ลำปาง เขต 3
37	สพม.เลย หนองบัวลำภู	สพป.เลย เขต 2
38	สพม.ศรีสะเกษ ยโสธร	สพป.ศรีสะเกษ เขต 1
39	สพม.สงขลา สตูล	สพป.สงขลา เขต 3
40	สพม.สมุทรปราการ	สพป.สมุทรปราการ เขต 1
41	สพม.สมุทรสาคร สมุทรสงคราม	สพป.สมุทรสาคร
42	สพม.สระแก้ว	สพป.สระแก้ว เขต 1
43	สพม.สระบุรี	สพป.สระบุรี เขต 2
44	สพม.สุพรรณบุรี	สพป.สุพรรณบุรี เขต 3
45	สพม.สุราษฎร์ธานี ชุมพร	สพป.สุราษฎร์ธานี เขต 2
46	สพม.สุรินทร์	สพป.สุรินทร์ เขต 1
47	สพม.หนองคาย	สพป.หนองคาย เขต 1
48	สพม.อุดรธานี	สพป.อุดรธานี เขต 3
49	สพม.อุทัยธานี ชัยนาท	สพป.อุทัยธานี เขต 1
50	สพม.อุบลราชธานี อำนาจเจริญ	สพป.อุบลราชธานี เขต 4
<b>รวม</b>	<b>50</b>	<b>50</b>



## แบบสอบถามการวิจัย

### เรื่อง การสรรหาบุคลากรเชิงรุก

### THE PERSONNEL PROACTIVE RECRUITMENT

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อใช้เก็บข้อมูลสำหรับการวิจัยเรื่อง “การสรรหาบุคลากรเชิงรุก” โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัย 1) เพื่อทราบองค์ประกอบการสรรหาบุคลากรเชิงรุกตามที่นะของบุคลากรทางการศึกษา 2) เพื่อทราบผลการยืนยันองค์ประกอบการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยผู้เชี่ยวชาญ

2. ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละสำนักงานเขตพื้นที่มี 3 คน คือ

- |                                          |            |
|------------------------------------------|------------|
| 1) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา | จำนวน 1 คน |
| 2) ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล        | จำนวน 1 คน |
| 3) ผู้อำนวยการโรงเรียน                   | จำนวน 1 คน |

ซึ่งข้อมูลที่ได้จากความคิดเห็นของท่านมีค่าอย่างยิ่งต่อการวิจัยนี้ ผู้วิจัยขอรับรองว่าข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามฉบับนี้จะมีความลับการนำเสนอข้อมูลจะเป็นข้อมูลในภาพรวมเท่านั้น ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามให้ครบถ้วนทุกตอนและทุกข้อ

3. แบบสอบถามฉบับนี้มี 2 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การสรรหาบุคลากรเชิงรุก

ผู้วิจัยขอขอบคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านเป็นอย่างสูง ที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้

QR Code แบบสอบถามเพื่อการวิจัย



ภายในวันที่ 9 ธันวาคม 2566

นางสาวนภัสภรณ์ มุลสิน

นักศึกษาปริญญาเอก

สาขาวิชา การบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

โทรศัพท์ 094-828-6662

**แบบสอบถามการวิจัย**  
**เรื่อง การสรรหาบุคลากรเชิงรุก**

**ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม**

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย  ลงในช่อง  หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

ข้อ	สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
1	เพศ <input type="checkbox"/> ชาย <span style="margin-left: 200px;"><input type="checkbox"/> หญิง</span>
2	อายุ <input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 30 ปี <span style="margin-left: 100px;"><input type="checkbox"/> 31 – 40 ปี</span> <input type="checkbox"/> 41 – 50 ปี <span style="margin-left: 100px;"><input type="checkbox"/> มากกว่า 50 ปี</span>
3	ระดับการศึกษาสูงสุด <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี <span style="margin-left: 100px;"><input type="checkbox"/> ปริญญาโท</span> <span style="margin-left: 100px;"><input type="checkbox"/> ปริญญาเอก</span>
4	ตำแหน่งหน้าที่ <input type="checkbox"/> ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา <input type="checkbox"/> ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล <input type="checkbox"/> ผู้อำนวยการโรงเรียน
5	ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน <input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 5 ปี <span style="margin-left: 100px;"><input type="checkbox"/> 6 – 10 ปี</span> <input type="checkbox"/> 11 – 15 ปี <span style="margin-left: 100px;"><input type="checkbox"/> 16 – 20 ปี</span> <input type="checkbox"/> 21 – 25 ปี <span style="margin-left: 100px;"><input type="checkbox"/> มากกว่า 25 ปี</span>
6	หน่วยงานต้นสังกัดของท่าน คือ <input type="checkbox"/> สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา <input type="checkbox"/> สำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา

## ตอนที่ 2 การสรรหาบุคลากรเชิงรุก

**คำชี้แจง** โปรดพิจารณาข้อความที่เกี่ยวกับการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยใช้เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านเพียงช่องเดียว ซึ่งกำหนดระดับความคิดเห็น ดังนี้

ระดับ 1 หมายถึง เห็นด้วยว่าตัวแปรเป็นการสรรหาบุคลากรเชิงรุก ในระดับน้อยที่สุด	มีค่าเท่ากับ 1 คะแนน
ระดับ 2 หมายถึง เห็นด้วยว่าตัวแปรเป็นการสรรหาบุคลากรเชิงรุก ในระดับน้อย	มีค่าเท่ากับ 2 คะแนน
ระดับ 3 หมายถึง เห็นด้วยว่าตัวแปรเป็นการสรรหาบุคลากรเชิงรุก ในระดับปานกลาง	มีค่าเท่ากับ 3 คะแนน
ระดับ 4 หมายถึง เห็นด้วยว่าตัวแปรเป็นการสรรหาบุคลากรเชิงรุก ในระดับมาก	มีค่าเท่ากับ 4 คะแนน
ระดับ 5 หมายถึง เห็นด้วยว่าตัวแปรเป็นการสรรหาบุคลากรเชิงรุก ในระดับมากที่สุด	มีค่าเท่ากับ 5 คะแนน

## ตอนที่ 2 การสรรหาบุคลากรเชิงรุก

ข้อ	การสรรหาบุคลากรเชิงรุก	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
1	มีการจัดทำแผนการสรรหาบุคลากรเชิงรุกไว้ล่วงหน้า					
2	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยศึกษาข้อมูลสถิติอัตรากำลังของผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบันและอนาคต					
3	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์พันธกิจขององค์กรในระยะสั้นและระยะยาว					
4	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกด้วยการสำรวจแนวโน้มจำนวนผู้บริหารสถานศึกษาที่ลาออกไปทำงานกับหน่วยงานอื่นที่มีการกิจคล้ายคลึงกัน					
5	มีการวิเคราะห์กำลังคนเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยแยกตามประเภท กลุ่ม หน่วยงานและระดับตำแหน่ง					
6	มีการวิเคราะห์ปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุกอย่างเป็นรูปธรรมชัดเจน					
7	มีการวิเคราะห์ประเด็นความเสี่ยงด้านการสรรหาบุคลากรเชิงรุกที่ส่งผลต่อการขาดแคลนผู้บริหารสถานศึกษา					
8	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยวิเคราะห์จุดมุ่งหมายและส่วนต่างของจำนวนผู้บริหารสถานศึกษาในอนาคต					

## ตอนที่ 2 การสรรหาบุคลากรเชิงรุก (ต่อ)

ข้อ	การสรรหาบุคลากรเชิงรุก	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
9	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยวิเคราะห์หาจุดแข็งจุดอ่อน โอกาส อุปสรรค แรงบันดาลใจและผลลัพธ์เชิงบวก (SWOT Analysis)					
10	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยวิเคราะห์วางแผนเชิงกลยุทธ์ สำหรับอนาคต					
11	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกใช้เป็นกลยุทธ์พัฒนาในด้านคุณภาพ ปริมาณและเวลา					
12	มีการกำหนดประเด็นกลยุทธ์การสรรหาบุคลากรเชิงรุก					
13	มีการกำหนดค่าเป้าหมายในการสรรหาบุคลากรเชิงรุกอย่าง ชัดเจน					
14	มีการกำหนดช่วงเวลาและผลลัพธ์ความก้าวหน้าในการสรรหา บุคลากรเชิงรุกโดยมีค่าที่สามารถวัดและประเมินผลได้					
15	มีการกำหนดปัจจัยหลักความสำเร็จด้านการสรรหาบุคลากรเชิง รุก					
16	มีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานด้านการสรรหาบุคลากร เชิงรุกในระดับพื้นฐาน ระดับเพิ่มประสิทธิภาพ ระดับประเมิน ผลลัพธ์					
17	มีการกำหนดแผนรองรับการขยายตัวขององค์กรให้สอดคล้องกับ การสรรหาบุคลากรเชิงรุก					
18	มีการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการในการดำเนินสรรหาบุคลากร เชิงรุกที่สะท้อนสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา					
19	คณะกรรมการร่วมกันพิจารณาถึงมาตรฐานตำแหน่งสู่การ กำหนดวิธีการสรรหาบุคลากรเชิงรุก					
20	มีการพิจารณาถึงหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของบุคลากรสู่การ กำหนดวิธีการสรรหาบุคลากรเชิงรุก					



## ตอนที่ 2 การสรรหาบุคลากรเชิงรุก (ต่อ)

ข้อ	การสรรหาบุคลากรเชิงรุก	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
21	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยกำหนดตำแหน่งงานที่เปิดรับตามตัวชี้วัด					
22	มีการสร้างขั้นตอนการสรรหาเชิงรุกที่สมัครง่ายสำหรับบุคลากรทางการศึกษา					
23	มีการปรับปรุงขั้นตอนการสรรหาบุคลากรเชิงรุกให้รวดเร็ว					
24	มีการป้องกันการเปลี่ยนใจหรือถูกชิงตัวจากคู่แข่งในการสรรหาบุคลากรเชิงรุก					
25	มีการพัฒนาวิธีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกอย่างต่อเนื่อง					
26	มีการใช้เทคนิควิธีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกที่หลากหลาย					
27	มีกระบวนการสรรหาบุคลากรเชิงรุกมีความสอดคล้องกับทิศทางกลยุทธ์ขององค์กรอย่างเป็นระบบ					
28	มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ในกระบวนการคัดกรองคุณสมบัติเบื้องต้นของผู้สมัคร					
29	มีการนิเทศบุคลากรทางการศึกษาที่คาดว่ามีความเหมาะสมอย่างต่อเนื่องเพื่อเข้าสู่กระบวนการสรรหาเชิงรุกในอนาคต					
30	มีการปรับรูปแบบการสรรหาบุคลากรเชิงรุกให้เป็นไปตามโครงสร้างประชากร					
31	มีการคำนึงถึงความต้องการจำเป็นของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก					
32	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยคำนึงถึงประสบการณ์การทำงาน					
33	มีการให้ความสำคัญ ทุ่มเทเวลาและทรัพยากรในการสรรหาเชิงรุกของผู้บริหารทุกระดับ					
34	มีการเปิดโอกาสให้แต่ละภูมิภาคสรรหาบุคลากรเชิงรุกที่มีคุณลักษณะสอดคล้องกับความต้องการขององค์กรตามแต่ละภูมิภาค					

## ตอนที่ 2 การสรรหาบุคลากรเชิงรุก (ต่อ)

ข้อ	การสรรหาบุคลากรเชิงรุก	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
35	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยสร้างหลักเกณฑ์ความก้าวหน้าในสายอาชีพ					
36	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยเข้าถึงและครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ					
37	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยยึดถือระบบคุณธรรมและความเสมอภาค					
38	มีการใช้หลักธรรมาภิบาลในการสรรหาบุคลากรเชิงรุก					
39	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยยึดหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546					
40	มีการจัดสรรงบประมาณในการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยมีหน่วยงานรับผิดชอบหลักอย่างเป็นทางการ					
41	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยระบุคำอธิบายงานด้วยข้อความที่โดดเด่นและคาดว่าจะสร้างผลงานที่เป็นเลิศได้					
42	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยชี้แจงข้อเท็จจริงของลักษณะการทำงานที่ท้าทาย					
43	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยสร้างความภาคภูมิใจที่เข้าร่วมงานกับองค์กร					
44	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยปรับปรุงลักษณะงานทางการศึกษาให้มีความน่าสนใจ					
45	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยดึงดูดผู้บริหารที่มีความโดดเด่นมาร่วมงานเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน					
46	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยเผยแพร่ข้อมูลอย่างโปร่งใสสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้คนรุ่นใหม่ได้พัฒนาตนเอง					
47	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยสร้างสรรคัวัฒนธรรมองค์กรที่สามารถช่วยดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพ					

ตอนที่ 2 การสรรหาบุคลากรเชิงรุก (ต่อ)

ข้อ	การสรรหาบุคลากรเชิงรุก	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
48	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยสื่อสารให้ทราบถึงค่านิยมการทำงานในองค์กร					
49	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรให้มีชื่อเสียงเป็นสถานที่ทำงานที่ปรารถนา					
50	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยขอความร่วมมือทุกคนในองค์กรทำหน้าที่เป็นเครือข่ายหาแหล่งข้อมูลในการเลือกคนเข้ามาทำงานในองค์กร					
51	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยจัดทำพยากรณ์ความต้องการ (Demand forecast) ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมขององค์กร					
52	มีการจัดลำดับความนิยมขององค์กรเพื่อเป็นข้อมูลในการสรรหาบุคลากรเชิงรุก					
53	มีการเพิ่มประสิทธิภาพที่มีความสามารถตามลักษณะความต้องการขององค์กร					
54	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยสร้างชุมชนคนเก่ง รวบรวมข้อมูลเชิงลึกของกลุ่มบุคลากรทางการศึกษาที่มีความรู้ความสามารถ					
55	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยคัดเลือกนักเรียนหรือนักศึกษาผ่านโครงการข้างเผือกเพื่อเข้าสู่องค์กร					
56	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยจัดตั้งสถาบันการศึกษาเพื่อผลิตคนที่มีความรู้และทักษะเฉพาะทางการศึกษา					
57	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยลงนามบันทึกความเข้าใจ (MOU) ระหว่างองค์กรกับสถาบันการศึกษา เพื่อร่วมกันพัฒนาหลักสูตรควบคู่กับฝึกปฏิบัติงานจริงในองค์กรและให้ได้บุคลากรในการทำงานเร็วขึ้น					
58	มีการใช้องค์กรทางการศึกษาเป็นแหล่งฝึกงานแก่นักศึกษาได้ฝึกฝนประสบการณ์การทำงานที่ใช้ได้จริงเพื่อสรรหาเชิงรุกก่อนจบการศึกษา					

## ตอนที่ 2 การสรรหาบุคลากรเชิงรุก (ต่อ)

ข้อ	การสรรหาบุคลากรเชิงรุก	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
59	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยใช้แบบทดสอบความสามารถทั่วไป ความสามารถเฉพาะงานและภาคปฏิบัติ					
60	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยสร้างสถานการณ์เป็นชุดคำถามที่สะท้อนอัตลักษณ์ประกอบการสัมภาษณ์					
61	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยแสดงวิสัยทัศน์ต่อการพัฒนาองค์กร					
62	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยกลวิธียกระดับคุณภาพองค์กรในอุดมคติ					
63	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยดูแลเอาใจใส่และธำรงรักษาบุคลากรด้วยการสร้างความผูกพันขององค์กร					
64	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยคำนึงถึงคุณวุฒิทางการศึกษาที่สอดคล้องกับงานในหน้าที่					
65	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกตามระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา					
66	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยคัดเลือกจากคณะกรรมการซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตามหลักเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ.กำหนด					
67	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยบูรณาการจากระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS)					
68	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยพัฒนารูปแบบการจ้างงานหลังเกษียณอายุราชการ					
69	ส่วนราชการสรรหาบุคลากรเชิงรุกจากบุคคลภายในองค์กรโดยพิจารณาตำแหน่งที่ว่างด้วยวิธีการโอน โยกย้าย และเลื่อนตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา					
70	มีการสนับสนุนองค์กรโดยการเพิ่มช่องทางการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่หลากหลาย เพื่อสร้างโอกาสในการสรรหาบุคลากรเชิงรุก					

## ตอนที่ 2 การสรรหาบุคลากรเชิงรุก(ต่อ)

ข้อ	การสรรหาบุคลากรเชิงรุก	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
71	มีการดึงดูดบุคลากรใหม่จากกลุ่มที่เรียนเก่งเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุกทดแทนผู้บริหารสถานศึกษา					
72	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยวิธีเพื่อนแนะนำเพื่อน (Referral Program)					
73	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยผ่านการเยี่ยมชมกิจกรรมเปิดบ้าน (Open House)					
74	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยทำหนังสือราชการถึงหน่วยผลิตกำลังคนเพื่อขอบุคลากรเข้าศึกษาทำงานในองค์กรภายใต้โครงการ One Day Trip					
75	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยการประกาศรับสมัครผ่านสมาคมวิชาชีพ (Professional Societies)					
76	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกด้วยการนำเสนอองค์กรไปยังกลุ่มเป้าหมายให้เป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวาง					
77	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกด้วยการจัดกิจกรรมการแสดงในสถานที่ต่าง ๆ (Roadshow) เพื่อประชาสัมพันธ์วิถีชีวิตการทำงานในองค์กร					
78	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกด้วยการจัดตลาดนัดแรงงาน					
79	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกด้วยรูปแบบการนำเสนอข้อมูลผ่านรูปภาพ (Infographic) เพื่อให้คนรุ่นใหม่เข้าถึงและเข้าใจง่าย					
80	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกผ่านการลงสื่อโฆษณาประเภทต่าง ๆ อาทิ สื่อวิทยุ หนังสือพิมพ์สมัครงาน ป้ายรถเมล์ ป้ายรถไฟฟ้า					
81	มีการเพิ่มประสิทธิภาพในการสรรหาบุคลากรเชิงรุกด้วยการรับสมัครทางออนไลน์					
82	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกบนเครือข่ายอินเทอร์เน็ตมืออาชีพสำหรับการหางานที่ชื่อว่า LinkedIn					

## ตอนที่ 2 การสรรหาบุคลากรเชิงรุก (ต่อ)

ข้อ	การสรรหาบุคลากรเชิงรุก	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
83	ส่วนราชการทางการศึกษาสนับสนุนกิจกรรมสำหรับเด็กและเยาวชน (Workshop) เพื่อเผยแพร่ข้อมูลทางการศึกษา					
84	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกด้วยการจัดทำเอกสารชี้ชวนถึงเหตุผลที่ควรทำงานในองค์กรทางการศึกษา					
85	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกด้วยการขยายการรับรู้ผ่านวิดีโอบอกเล่าความสำเร็จของการทำงานในองค์กรทางการศึกษา					
86	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกด้วยการให้ทุนการศึกษา					
87	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกด้วยการสนับสนุนผู้มีผลงานดีในการพัฒนาตนเองโดยให้รางวัลยกย่องชมเชย					
88	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มเป้าหมายและสนับสนุนค่าใช้จ่ายพิเศษเพื่อผูกใจ					
89	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกด้วยการสนับสนุนสวัสดิการที่ยืดหยุ่นและสิทธิประโยชน์ที่จูงใจ					
90	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกด้วยการบูรณาการกิจกรรมต่าง ๆ ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน					
91	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกด้วยเครื่องมือแบบสอบถามความคิดเห็นเพื่อวัดค่านิยม ทักษะคิดและการทำงานร่วมกับผู้อื่น					
92	มีการปรับปรุงเครื่องมือการสรรหาบุคลากรเชิงรุกเพื่อให้เหมาะสมกับรูปแบบการใช้ชีวิตของคนรุ่นใหม่ที่ต้องการความคล่องตัว เช่น การสัมภาษณ์ผ่าน Application online					
93	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกด้วยการทดลองปฏิบัติงานก่อนดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา					
94	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกด้วยการสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้บริหารระดับสูง					

## ตอนที่ 2 การสรรหาบุคลากรเชิงรุก (ต่อ)

ข้อ	การสรรหาบุคลากรเชิงรุก	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
95	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกด้วยการสร้างทีมงานโดดเด่นในการสรรหาบุคคลด้วยการหมุนเวียนตำแหน่งงานเพื่อเพิ่มทักษะความสามารถที่หลากหลาย (Multi-Tasking)					
96	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกด้วยแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan)					
97	เป็นพันธมิตรกับองค์กรที่ช่วยสนับสนุนการสรรหาบุคลากรเชิงรุก					
98	มีการเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศเพื่อการสรรหาบุคลากรเชิงรุก					
99	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกด้วยการวิจัยทางการตลาดเพื่อเข้าใจความต้องการและแรงจูงใจในการพัฒนาแนวทางจากข้อมูลเชิงลึก					
100	มีการระดมความเห็นของทีมงานสรรหาเพื่อรักษาขีดความสามารถในการสรรหาเชิงรุกอย่างต่อเนื่อง					
101	มีการฝึกอบรมทักษะเฉพาะทางสำหรับการสรรหาบุคลากรเชิงรุก					
102	มีการจัดตั้งหน่วยงานด้านการสรรหาเชิงรุกเพื่อดึงตัวบุคลากรที่หาได้ยากมาร่วมงานกับองค์กรทางการศึกษา					
103	มีการใช้บริการหน่วยงานรับจ้างจัดหาบุคลากร (Head Hunter) สำหรับการสรรหาเชิงรุกตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา					
104	มีการวิจัยเพื่อพัฒนาวิธีการสรรหาบุคลากรเชิงรุก					
105	มีการติดตามในมิติด้านประสิทธิผล ด้านประสิทธิภาพของการสรรหาบุคลากรเชิงรุก					
106	มีการประเมินผลงานเชิงประจักษ์เพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก					
107	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกด้วยการประเมินผลค่าตอบแทนเพื่อสร้างแรงจูงใจให้เกิดความทุ่มเททำงานกับองค์กรนาน ๆ					
108	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยสร้างหลักเกณฑ์วิธีการนิเทศติดตามประเมินผลอย่างเป็นระบบ					

ตอนที่ 2 การสรรหาบุคลากรเชิงรุก (ต่อ)

ข้อ	การสรรหาบุคลากรเชิงรุก	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
109	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยประเมินพฤติกรรมจากเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่สำคัญเพื่อทดสอบปฏิภาณไหวพริบและการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี					
110	มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกด้วยรายงานผลการปฏิบัติหน้าที่เพื่อใช้สะท้อนผลข้อมูลย้อนกลับ (Feedback)					







ภาคผนวก จ

หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญยืนยันผลองค์ประกอบการวิจัย

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญยืนยันผลองค์ประกอบการวิจัย

แบบสอบถามยืนยันผลองค์ประกอบการวิจัย



ที่ อว 8612.2/201

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

28 กุมภาพันธ์ 2567

เรื่อง ขออนุมัติคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญยืนยันผลการวิจัย

เรียน ดร.ภูธร จันทะหงษ์ ปุณยจรัสธำรง

ด้วย นางสาวนภัสภรณ์ มุลสิน รหัสนักศึกษา 620630003 นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชา  
การบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้  
ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การสรรหาบุคลากรเชิงรุกทางการศึกษา” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่  
ขออนุมัติคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญยืนยันผลการวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ในการวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่าน  
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.มีทนา วงษ์นอมศักดิ์)  
รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา  
ปฏิบัติการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญยื่นข้อเสนอประกอบกรวิจัย  
เรื่อง การสรรหาบุคลากรเชิงรุก

- 1.ดร.ภูธร จันทะหงษ์ ปุณยจรัสธำรง ผู้ช่วยเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.)
- 2.ดร.จุฬาลักษณ์ ทรัพย์สุทธิ ผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจวิจัยและพัฒนาระบบราชการ  
กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร  
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.)
- 3.นายนิพนธ์ เบญจกุล ผู้อำนวยการภารกิจนโยบายและระบบตำแหน่งบุคลากร  
ทางการศึกษา (ภาค.)  
สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากร  
ทางการศึกษา (ก.ค.ศ.)
- 4.ดร.ณัฐยานุช สุตชาติ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
ขอนแก่น เขต 3
- 5.ดร.สามารถ กองโชค ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดใหญ่ชัยมงคล (ภาวนารังสี)  
วิทยฐานะผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ



## แบบสอบถามยืนยันผลการวิจัย

### เรื่อง การสรรหาบุคลากรเชิงรุก

#### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อสอบถามความคิดเห็น เพื่อยืนยันการสรรหาบุคลากรเชิงรุก ของงานวิจัยเรื่อง “การสรรหาบุคลากรเชิงรุก” โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัย 1) เพื่อทราบองค์ประกอบการสรรหาบุคลากรเชิงรุกตามทัศนะของบุคลากรทางการศึกษา 2) เพื่อทราบผลกรายืนยันองค์ประกอบการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยผู้เชี่ยวชาญ

2. ผู้วิจัยแบ่งขั้นตอนการดำเนินการวิจัยเป็น 4 ขั้นตอนดังนี้

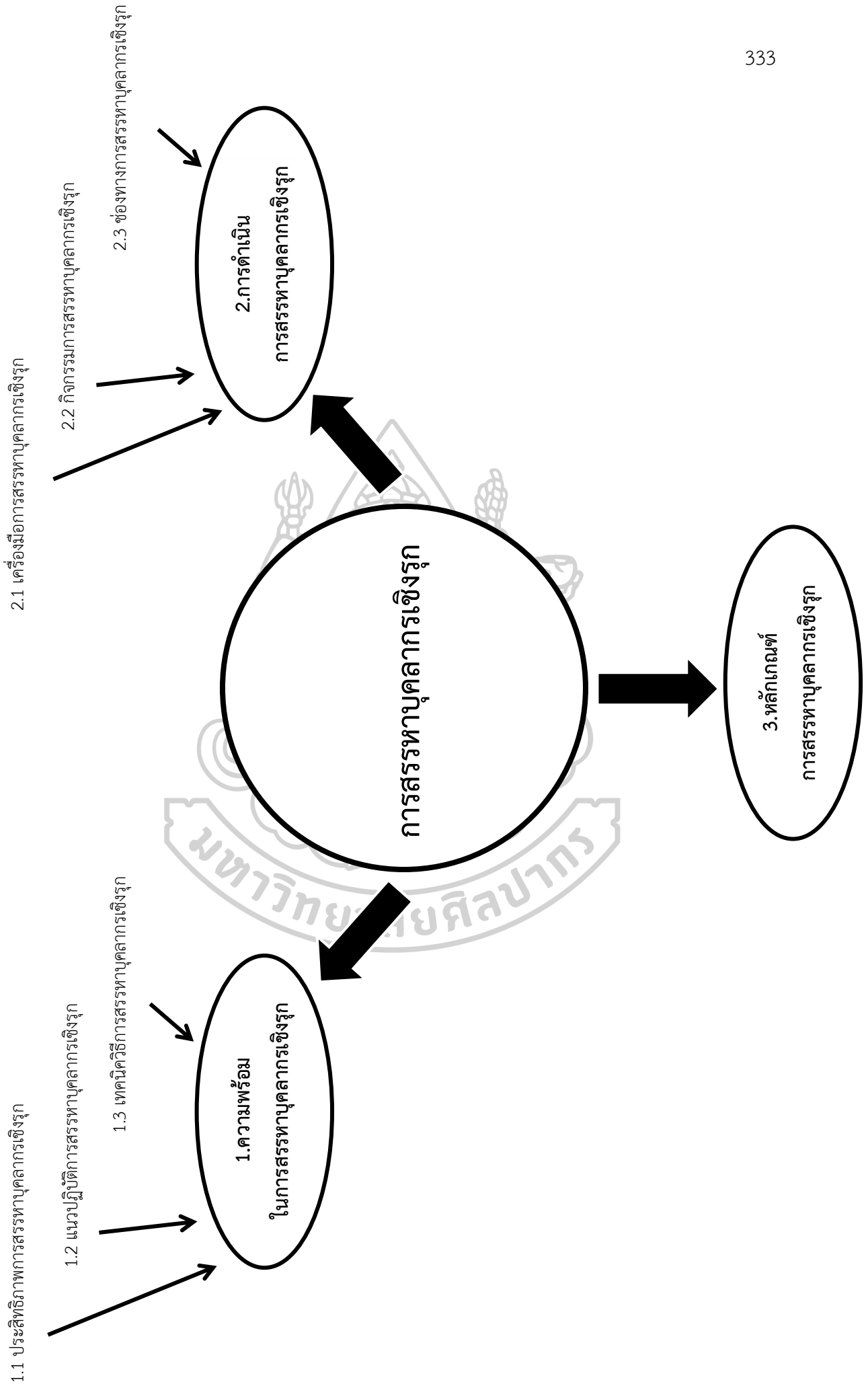
**ขั้นที่ 1** การศึกษาตัวแปรการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยดำเนินการวิจัยดังนี้ 1) ศึกษาข้อมูลจากเอกสาร ตำรา วารสาร บทความ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการสรรหาบุคลากรเชิงรุก 2) สัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 คน การสัมภาษณ์เพื่อให้ได้ตัวแปรที่เกี่ยวกับการสรรหาบุคลากรเชิงรุก โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) 3) สรุปผลการศึกษาจากเอกสารและการสัมภาษณ์ มาวิเคราะห์ (Analysis) เกี่ยวกับการสรรหาบุคลากรเชิงรุก

**ขั้นที่ 2** การสร้างและพัฒนาเครื่องมือในการวิจัย ผู้วิจัยกำหนดวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้ 1) นำตัวแปรการสรรหาบุคลากรเชิงรุกมาพัฒนาเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในลักษณะแบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) 2) ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัยด้านความตรง (Validity) โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือโดยพิจารณาค่าดัชนีความสอดคล้องที่เรียกว่า IOC (Index of item Objective Congruence) ซึ่งพิจารณาค่า IOC ที่มากกว่า 0.5 ขึ้นไป และปรับปรุงแก้ตามข้อเสนอแนะ 3) ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัยทั้งฉบับด้านความเที่ยง (Reliability) ของเครื่องมือโดยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try out) กับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างของการวิจัยในครั้งนี้

**ขั้นที่ 3** การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล โดยกลุ่มตัวอย่าง คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 100 เขต มีผู้ให้ข้อมูลเขตละ 3 คน ได้แก่ 1) ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา 2) ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล และ 3) ผู้อำนวยการโรงเรียน รวมผู้ให้ข้อมูลจำนวน 300 คน นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) นำมาวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) เพื่อให้ได้องค์ประกอบการสรรหาบุคลากรเชิงรุก

**ขั้นที่ 4** การยืนยันผลการวิจัย โดยผู้วิจัยยืนยันองค์ประกอบการสรรหาบุคลากรเชิงรุกจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน ซึ่งผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยใช้แบบสอบถามเพื่อยืนยันผลการวิจัย พิจารณาความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความ เป็นประโยชน์

3. ผู้วิจัยได้ผลการวิจัยจากการวิเคราะห์ตัวแปรการสรรหาบุคลากรเชิงรุก จำนวน 110 ตัวแปร ด้วยสถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) พบว่า องค์ประกอบที่เป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้นแต่ละองค์ประกอบ (Component) มีค่าไอเกน (Eigenvalue) ที่มากกว่า 1.00 ตามแนวคิดของไกเซอร์ (Kaiser) ค่าน้ำหนักปัจจัยแต่ละตัว (Factor Loading) มากกว่า 0.30 และในแต่ละองค์ประกอบมีตัวแปรอธิบายมากกว่า 3 ตัวขึ้นไป ซึ่งสรุปได้ว่าตัวแปรการสรรหาบุคลากรเชิงรุกจำนวน 110 ตัวแปร สามารถวิเคราะห์องค์ประกอบได้ 3 องค์ประกอบหลัก 6 องค์ประกอบรวมทั้งสิ้น 105 ตัวแปร ดังแผนภูมิ



จากแผนภูมิ องค์ประกอบการสรรหาบุคลากรเชิงรุกจากกลุ่มตัวอย่าง พบว่า ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ รวมทั้งสิ้น 105 ตัวแปร คือ องค์ประกอบที่ 1 “**ความพร้อมในการสรรหาบุคลากรเชิงรุก**” จำนวน 55 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.475 - 0.822 องค์ประกอบที่ 1.1 “**ประสิทธิภาพการสรรหาบุคลากรเชิงรุก**” จำนวน 24 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.568 - 0.782 องค์ประกอบที่ 1.2 “**แนวปฏิบัติการสรรหาบุคลากรเชิงรุก**” จำนวน 23 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.545 - 0.784 และองค์ประกอบที่ 1.3 “**เทคนิควิธีการสรรหาบุคลากรเชิงรุก**” จำนวน 8 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.535 - 0.723 องค์ประกอบที่ 2 “**การดำเนินการสรรหาบุคลากรเชิงรุก**” จำนวน 40 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.500 - 0.837 องค์ประกอบที่ 2.1 “**เครื่องมือการสรรหาบุคลากรเชิงรุก**” จำนวน 17 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.606 - 0.770 องค์ประกอบที่ 2.2 “**กิจกรรมการสรรหาบุคลากรเชิงรุก**” จำนวน 13 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.489 - 0.774 และองค์ประกอบที่ 2.3 “**ช่องทางการสรรหาบุคลากรเชิงรุก**” จำนวน 10 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.580 - 0.774 สุดท้ายองค์ประกอบที่ 3 “**หลักเกณฑ์การสรรหาบุคลากรเชิงรุก**” จำนวน 10 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.540 - 0.670

#### 4. โปรดแสดงความคิดเห็นเพื่อยืนยันการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยกรุณา

เขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างใต้เครื่องหมายที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านและหากมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมโปรดเขียนลงในช่องข้อเสนอแนะ โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณาดังนี้

เห็นด้วยว่า การสรรหาบุคลากรเชิงรุกมีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์

ไม่เห็นด้วยว่า การสรรหาบุคลากรเชิงรุกมีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูง ที่ท่านได้กรุณาให้ความอนุเคราะห์ในการยืนยันผลการวิจัยในครั้งนี้ มา ณ โอกาสนี้

นางสาวนภัสภรณ์ มูลสิน

นักศึกษาปริญญาเอก

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

โทรศัพท์ 094-828-6662

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของผู้เชี่ยวชาญ

ชื่อ - นามสกุล .....

ตำแหน่ง ..... สถานที่ทำงาน .....

ตอนที่ 2 การยืนยันองค์ประกอบของการสรรหาบุคลากรเชิงรุก

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย  ลงในช่อง  หน้าข้อความที่ตรงกับข้อกำหนดเกี่ยวกับองค์ประกอบการสรรหาบุคลากรเชิงรุก

ที่	องค์ประกอบ การสรรหาบุคลากรเชิงรุก	ความคิดเห็น											
		ความถูกต้อง		ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		ความเป็นประโยชน์		ความเป็นประโยชน์			
		ถูกต้อง จำนวน	ไม่ถูกต้อง ร้อยละ	เหมาะสม จำนวน	ไม่เหมาะสม ร้อยละ	เป็นไปได้ จำนวน	เป็นไปได้ ร้อยละ	เป็นประโยชน์ จำนวน	เป็นประโยชน์ ร้อยละ	ไม่เป็นประโยชน์ จำนวน	ไม่เป็นประโยชน์ ร้อยละ		
1	องค์ประกอบที่ 1 ความพร้อมในการสรรหาบุคลากรเชิงรุก												
1.1	ประสิทธิภาพการสรรหาบุคลากรเชิงรุก												
	1) มี การสรรหาบุคลากรเชิงรุกด้วยการอ้างรักษานุคลากร												
	2) ประกาศรับสมัครผ่านสมาคมวิชาชีพเพื่อสรรหานุคลากรเชิงรุก												
	3) ยก ระดับคุณภาพองค์กรในอุตสาหกรรมเพื่อสรรหานุคลากรเชิงรุก												



ตารางค่าความถี่และร้อยละของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบการสรรหาบุคลากรเชิงรุก (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบ การสรรหาบุคลากรเชิงรุก	ความคิดเห็น															
		ความถูกต้อง				ความเหมาะสม				ความเป็นไปได้				ความเป็นประโยชน์			
		ถูกต้อง		ไม่ถูกต้อง		เหมาะสม		ไม่เหมาะสม		เป็นไปได้		เป็นไปได้		เป็นประโยชน์		ไม่เป็นประโยชน์	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1	องค์ประกอบที่ 1 ความพร้อมในการสรรหาบุคลากรเชิงรุก																
1.1	ประสิทธิภาพการสรรหาบุคลากรเชิงรุก																
	4) แสดงวิสัยทัศน์พัฒนาองค์กรเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก																
	5) เพิ่มประสิทธิภาพการสรรหาบุคลากรเชิงรุกตามความต้องการขององค์กร																
	6) ใช้แบบทดสอบความสามารถเฉพาะงานเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก																
	7) ใช้องค์ความรู้ทางการศึกษาเป็นแหล่งฝึกงานแก่นักศึกษาเพื่อสรรหาเชิงรุกก่อนจบการศึกษา																
	8) สร้างชุมชนคนเก่งเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก																
	9) มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกจากการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง																
	10) เก็บรวบรวมข้อมูลเชิงลึกใช้สรรหาบุคลากรเชิงรุก																

ตารางค่าความถี่และร้อยละของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบการสรรหาบุคลากรเชิงรุก (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบ การสรรหาบุคลากรเชิงรุก	ความคิดเห็น															
		ความถูกต้อง				ความเหมาะสม				ความเป็นไปได้				ความเป็นประโยชน์			
		ถูกต้อง		ไม่ถูกต้อง		เหมาะสม		ไม่เหมาะสม		เป็นไปได้		เป็นไปได้		เป็นประโยชน์		ไม่เป็นประโยชน์	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1	องค์ประกอบที่ 1 ความพร้อมในการสรรหาบุคลากรเชิงรุก																
1.1	ประสิทธิภาพการสรรหาบุคลากรเชิงรุก																
	11) มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยให้รางวัลยกย่องแก่ผู้ที่มีผลงานดีในด้านพัฒนาตนเอง																
	12) พยากรณ์ความต้องการให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก																
	13) มีการสรรหาเชิงรุกโดยเข้าถึงบุคลากรทางการศึกษาที่ต้องการอย่างรวดเร็ว																
	14) สร้างหลักเกณฑ์ความก้าวหน้าในสายอาชีพเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก																
	15) สร้างความภาคภูมิใจที่ร่วมงานกับองค์กรเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก																
	16) ปรับปรุงลักษณะงานให้มีความน่าสนใจเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก																

ตารางค่าความถี่และร้อยละของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบการสรรหาบุคลากรเชิงรุก (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบ การสรรหาบุคลากรเชิงรุก	ความคิดเห็น															
		ความถูกต้อง				ความเหมาะสม				ความเป็นไปได้				ความเป็นประโยชน์			
		ถูกต้อง		ไม่ถูกต้อง		เหมาะสม		ไม่เหมาะสม		เป็นไปได้		เป็นไปได้		เป็นประโยชน์		ไม่เป็นประโยชน์	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1	องค์ประกอบที่ 1 ความพร้อมในการสรรหาบุคลากรเชิงรุก																
1.1	ประสิทธิภาพการสรรหาบุคลากรเชิงรุก																
	17) คำนี้ถึงความต้องการจำเป็นของผู้บริหารเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก																
	18) ชี้แจงข้อเท็จจริงของลักษณะงานที่ท้าทายเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก																
	19) สร้างภาพลักษณ์ขององค์กรที่ดีมีคุณภาพเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก																
	20) ให้ความสำคัญกับเวลาและทรัพยากรในการสรรหาเชิงรุกของผู้บริหารทุกระดับ																
	21) เปิดโอกาสให้แต่ละภูมิภาคสรรหาบุคลากรเชิงรุกที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร																
	22) จัดลำดับความนิยมขององค์กรเพื่อเป็นข้อมูลในการสรรหาบุคลากรเชิงรุก																

ตารางค่าความถี่และร้อยละของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบการสรรหาบุคลากรเชิงรุก (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบ การสรรหาบุคลากรเชิงรุก	ความคิดเห็น															
		ความถูกต้อง				ความเหมาะสม				ความเป็นไปได้				ความเป็นประโยชน์			
		ถูกต้อง		ไม่ถูกต้อง		เหมาะสม		ไม่เหมาะสม		เป็นไปได้		เป็นไปได้		เป็นประโยชน์		ไม่เป็นประโยชน์	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1	องค์ประกอบที่ 1 ความพร้อมในการสรรหาบุคลากรเชิงรุก																
1.1	ประสิทธิภาพการสรรหาบุคลากรเชิงรุก 23) ระบุคำอธิบายงานด้วยข้อความที่โดดเด่นเพื่อใช้สรรหาบุคลากรเชิงรุก 24) มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกกโดยคำนึงถึงประสบการณ์การทำงานด้านการศึกษา																

ตารางค่าความถี่และร้อยละของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบการสรรหาบุคลากรเชิงรุก (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบ การสรรหาบุคลากรเชิงรุก	ความคิดเห็น															
		ความถูกต้อง				ความเหมาะสม				ความเป็นไปได้				ความเป็นประโยชน์			
		ถูกต้อง		ไม่ถูกต้อง		เหมาะสม		ไม่เหมาะสม		เป็นไปได้		เป็นไปได้		เป็นประโยชน์		ไม่เป็นประโยชน์	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1	องค์ประกอบที่ 1 ความพร้อมในการสรรหาบุคลากรเชิงรุก																
1.2	แนวปฏิบัติในการสรรหาบุคลากรเชิงรุก																
	1) กำหนดค่าเป้าหมายในการสรรหาบุคลากรเชิงรุกอย่างชัดเจน																
	2) กำหนดประเด็นกลยุทธ์การสรรหาบุคลากรเชิงรุก																
	3) มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกใช้กลยุทธ์พัฒนาทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ																
	4) วิเคราะห์วางแผนเชิงกลยุทธ์สำหรับอนาคตเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก																
	5) กำหนดช่วงเวลาและผลลัพธ์ความก้าวหน้าในการสรรหาบุคลากรเชิงรุกที่สามารถวัดผลได้																
	6) วิเคราะห์ประเด็นความเสียด้านการสรรหาเชิงรุกที่ส่งผลต่อการขาดแคลนบุคลากร																

ตารางค่าความถี่และร้อยละของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบการสรรหาบุคลากรเชิงรุก (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบ การสรรหาบุคลากรเชิงรุก	ความคิดเห็น															
		ความถูกต้อง				ความเหมาะสม				ความเป็นไปได้				ความเป็นประโยชน์			
		ถูกต้อง		ไม่ถูกต้อง		เหมาะสม		ไม่เหมาะสม		เป็นไปได้		เป็นไปได้		เป็นประโยชน์		ไม่เป็นประโยชน์	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1	องค์ประกอบที่ 1 ความพร้อมในการสรรหาบุคลากรเชิงรุก																
1.2	แนวปฏิบัติในการสรรหาบุคลากรเชิงรุก																
	7) วิเคราะห์ปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุกอย่างเป็นรูปธรรม																
	8) วิเคราะห์จุดมุ่งหมายและส่วนต่างของจำนวนบุคลากรในอนาคตเพื่อสรรหาเชิงรุก																
	9) วิเคราะห์หาจุดแข็งจุดอ่อน โอกาส อุปสรรค แรงบันดาลใจเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก																
	10) กำหนดปัจจัยหลักความสำเร็จด้าน การสรรหาบุคลากรเชิงรุก																
	11) กำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินการสรรหาบุคลากรเชิงรุกในระดับประเมินผลลัพธ์																
	12) วิเคราะห์จำนวนบุคลากรทางการศึกษาโดยแยกตามประเภท กลุ่มและตำแหน่งเพื่อสรรหาเชิงรุก																

ตารางค่าความถี่และร้อยละของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบการสรรหาบุคลากรเชิงรุก (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบ การสรรหาบุคลากรเชิงรุก	ความคิดเห็น															
		ความถูกต้อง				ความเหมาะสม				ความเป็นไปได้				ความเป็นประโยชน์			
		ถูกต้อง		ไม่ถูกต้อง		เหมาะสม		ไม่เหมาะสม		เป็นไปได้		เป็นไปได้		เป็นประโยชน์		ไม่เป็นประโยชน์	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1	องค์ประกอบที่ 1 ความพร้อมในการสรรหาบุคลากรเชิงรุก																
1.2	แนวปฏิบัติในการสรรหาบุคลากรเชิงรุก																
	13) มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์พันธกิจในระยะสั้นระยะยาว																
	14) พิจารณามาตรฐานตำแหน่งสู่การกำหนดวิธีการสรรหาบุคลากรเชิงรุก																
	15) ศึกษาข้อมูลสถิติอัตรากำลังของบุคลากรทางการศึกษาในปัจจุบันและอนาคตเพื่อสรรหาบุคลากร																
	16) กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการดำเนินการดำเนินงานสรรหาบุคลากรเชิงรุกสหพันธ์สมรรถนะวิชาชีพ																
	17) จัดทำแผนการสรรหาบุคลากรเชิงรุกไว้ล่วงหน้า																
	18) พิจารณานานที่ความรับผิดชอบหลักของบุคลากรผู้วิธีการสรรหาบุคลากรเชิงรุก																

ตารางค่าความถี่และร้อยละของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบการสรรหาบุคลากรเชิงรุก (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบ การสรรหาบุคลากรเชิงรุก	ความคิดเห็น															
		ความถูกต้อง				ความเหมาะสม				ความเป็นไปได้				ความเป็นประโยชน์			
		ถูกต้อง		ไม่ถูกต้อง		เหมาะสม		ไม่เหมาะสม		เป็นไปได้		เป็นไปได้		เป็นประโยชน์		ไม่เป็นประโยชน์	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1	องค์ประกอบที่ 1 ความพร้อมในการสรรหาบุคลากรเชิงรุก																
1.2	แนวปฏิบัติในการสรรหาบุคลากรเชิงรุก																
	19) มีการสรรหาเชิงรุกด้วยการสำรวจแนวโน้มจำนวนบุคลากรทางการศึกษาที่ลาออกไปทำงานกับหน่วยงานอื่นที่มีลักษณะงานคล้ายคลึงกัน																
	20) มีกระบวนการสรรหาบุคลากรเชิงรุกสอดคล้องกับทิศทางกลยุทธ์ขององค์กร																
	21) กำหนดแผนรองรับบุคลากรทางการศึกษาเพื่อการสรรหาเชิงรุก																
	22) สร้างขั้นตอนการสรรหาเชิงรุกด้วยวิธีการที่สะดวกไม่ซับซ้อน																
	23) กำหนดตำแหน่งงานทางการศึกษาที่เปิดรับตามตัวชี้วัดผลลัพธ์เชิงบวกเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก																



ตารางค่าความถี่และร้อยละของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบการสรรหาบุคลากรเชิงรุก (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบ การสรรหาบุคลากรเชิงรุก	ความคิดเห็น															
		ความถูกต้อง				ความเหมาะสม				ความเป็นไปได้				ความเป็นประโยชน์			
		ถูกต้อง		ไม่ถูกต้อง		เหมาะสม		ไม่เหมาะสม		เป็นไปได้		เป็นไปได้		เป็นประโยชน์		ไม่เป็นประโยชน์	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1	องค์ประกอบที่ 1 ความพร้อมในการสรรหาบุคลากรเชิงรุก																
1.3	เทคนิควิธีการสรรหาบุคลากรเชิงรุก																
	1) ใช้เทคนิควิธีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกที่หลากหลาย																
	2) มีวิธีการป้องกันกาเปลี่ยนแปลงหรือถูกตั้งตัวจากคู่แข่งในการสรรหาบุคลากรเชิงรุก																
	3) นำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ในกระบวนการคัดกรองคุณสมบัติเบื้องต้นของบุคลากรทางการศึกษา																
	4) นิเทศบุคลากรทางการศึกษาที่คิดว่ามีคุณสมบัติเหมาะสมเพื่อเข้าสู่กระบวนการสรรหาเชิงรุก																
	5) พัฒนารวิธีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกอย่างต่อเนื่อง																
	6) ดึงดูดบุคลากรทางการศึกษาที่มีความโดดเด่นมาร่วมงานเพื่อสร้างความได้เปรียบในการสรรหาเชิงรุก																

ตารางค่าความถี่และร้อยละของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบการสรรหาบุคลากรเชิงรุก (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบ การสรรหาบุคลากรเชิงรุก	ความคิดเห็น															
		ความถูกต้อง				ความเหมาะสม				ความเป็นไปได้				ความเป็นประโยชน์			
		ถูกต้อง		ไม่ถูกต้อง		เหมาะสม		ไม่เหมาะสม		เป็นไปได้		เป็นไปได้		เป็นประโยชน์		ไม่เป็นประโยชน์	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1	องค์ประกอบที่ 1 ความพร้อมในการสรรหาบุคลากรเชิงรุก																
1.3	เทคนิควิธีการสรรหาบุคลากรเชิงรุก 7) ปรับรูปแบบการสรรหาบุคลากรเชิงรุกให้เป็นไปตามโครงสร้างประเทศไทย 8) ปรับปรุงขั้นตอนการสรรหาบุคลากรเชิงรุกให้รวดเร็วลดช่องว่างการสื่อสาร																

ตารางค่าความถี่และร้อยละของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบการสรรหาบุคลากรเชิงรุก (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบ การสรรหาบุคลากรเชิงรุก	ความคิดเห็น															
		ความถูกต้อง				ความเหมาะสม				ความเป็นไปได้				ความเป็นประโยชน์			
		ถูกต้อง		ไม่ถูกต้อง		เหมาะสม		ไม่เหมาะสม		เป็นไปได้		เป็นไปได้		เป็นประโยชน์		ไม่เป็นประโยชน์	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
2	องค์ประกอบที่ 2 การดำเนินการสรรหาบุคลากรเชิงรุก																
2.1	เครื่องมือการสรรหาบุคลากรเชิงรุก																
	1) รายงานผลการปฏิบัติงานที่สะท้อนผลข้อมูลย้อนกลับเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก																
	2) ประเมินพฤติกรรมการดำเนินงานที่ทดสอบปฏิบัติการแก้ปัญหาเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก																
	3) ติดตามในมิติด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพของการสรรหาบุคลากรเชิงรุก																
	4) ฝึกอบรมทักษะเฉพาะสำหรับการสรรหาบุคลากรเชิงรุก																

ตารางค่าความถี่และร้อยละของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบการสรรหาบุคลากรเชิงรุก (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบ การสรรหาบุคลากรเชิงรุก	ความคิดเห็น															
		ความถูกต้อง				ความเหมาะสม				ความเป็นไปได้				ความเป็นประโยชน์			
		ถูกต้อง		ไม่ถูกต้อง		เหมาะสม		ไม่เหมาะสม		เป็นไปได้		เป็นไปได้		เป็นประโยชน์		ไม่เป็นประโยชน์	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
2	องค์ประกอบที่ 2 การดำเนินการสรรหาบุคลากรเชิงรุก																
2.1	เครื่องมือการสรรหาบุคลากรเชิงรุก																
	5) ประเมินผลค่าตอบแทนสร้างแรงจูงใจเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก																
	6) ทดลองปฏิบัติงานก่อนดำรงตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษาเพื่อสรรหาเชิงรุก																
	7) บูรณาการกิจกรรมการสรรหาบุคลากรเชิงรุกไปในทิศทางเดียวกัน																

ตารางค่าความถี่และร้อยละของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบการสรรหาบุคลากรเชิงรุก (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบ การสรรหาบุคลากรเชิงรุก	ความคิดเห็น															
		ความถูกต้อง				ความเหมาะสม				ความเป็นไปได้				ความเป็นประโยชน์			
		ถูกต้อง		ไม่ถูกต้อง		เหมาะสม		ไม่เหมาะสม		เป็นไปได้		เป็นไปได้		เป็นประโยชน์		ไม่เป็นประโยชน์	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
2	องค์ประกอบที่ 2 การดำเนินการสรรหาบุคลากรเชิงรุก																
2.1	เครื่องมือการสรรหาบุคลากรเชิงรุก																
	8) ระดมความเห็นของทีมงานสรรหาเพื่อรักษาขีดความสามารถในการสรรหาเชิงรุกอย่างต่อเนื่อง																
	9) สร้างเครื่องมือแบบสอบถามความคิดเห็นในด้านค่านิยม ทัศนคติและการทำงานร่วมกันเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก																
	10) สร้างทีมงานสรรหาเชิงรุกโดยหมุนเวียนตำแหน่งงานเพื่อเพิ่มทักษะที่หลากหลาย (multi-tasking)																
	11) สร้างสถานการณ์เป็นชุดคำถามที่สะท้อนตัวตนประกอบการสัมภาษณ์เพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก																
	12) วิจัยพัฒนาการตลาดเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก																
	13) ปรับปรุงเครื่องมือการสรรหาบุคลากรเชิงรุกสอดคล้องกับวิถีชีวิตคนรุ่นใหม่ในยุคดิจิทัล																

ตารางค่าความถี่และร้อยละของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบการสรรหาบุคลากรเชิงรุก (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบ การสรรหาบุคลากรเชิงรุก	ความคิดเห็น															
		ความถูกต้อง				ความเหมาะสม				ความเป็นไปได้				ความเป็นประโยชน์			
		ถูกต้อง		ไม่ถูกต้อง		เหมาะสม		ไม่เหมาะสม		เป็นไปได้		เป็นไปได้		เป็นประโยชน์		ไม่เป็นประโยชน์	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
2	องค์ประกอบที่ 2 การดำเนินการสรรหาบุคลากรเชิงรุก																
2.1	เครื่องมือการสรรหาบุคลากรเชิงรุก																
	14) จัดตั้งหน่วยงานสรรหาเชิงรุกเพื่อติดตั้งบุคลากรที่ค้นพบได้ยากมาร่วมงานกับองค์กรทางการศึกษา																
	15) ลงนามบันทึกความเข้าใจ (MOU) ระหว่างองค์กรกับสถาบันการศึกษาโดยพัฒนาหลักสูตรควบคู่กับปฏิบัติจริงเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุกให้พร้อมใช้งาน																
	16) สร้างพันธมิตรกับหน่วยงานที่สนับสนุนการสรรหาบุคลากรเชิงรุก																
	17) นำเสนอองค์กรไปยังกลุ่มเป้าหมายให้เป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวางเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก																

ตารางค่าความถี่และร้อยละของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบการสรรหาบุคลากรเชิงรุก (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบ การสรรหาบุคลากรเชิงรุก	ความคิดเห็น															
		ความถูกต้อง				ความเหมาะสม				ความเป็นไปได้				ความเป็นประโยชน์			
		ถูกต้อง		ไม่ถูกต้อง		เหมาะสม		ไม่เหมาะสม		เป็นไปได้		เป็นไปได้		เป็นประโยชน์		ไม่เป็นประโยชน์	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
2.2	กิจกรรมการสรรหาบุคลากรเชิงรุก																
	1) มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยวิธีเพื่อนแนะนำเพื่อน (Referral Program)																
	2) พัฒนารูปแบบการทำงานหลังเกษียณอายุราชการเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก																
	3) มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยผ่านการเยี่ยมชมกิจกรรมเปิดบ้าน (Open House)																
	4) มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยบูรณาการระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS)																
	5) ตั้งดูตบุคลากรทางการศึกษาใหม่จากกลุ่มที่เรียนเก่งเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุกทดแทน																
	6) ศึกษาดูงานในองค์กรทางการศึกษาภายใต้โครงการ One Day Trip เพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก																
	7) เพิ่มช่องทาง การเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายเพื่อสร้างโอกาสในการสรรหาบุคลากรเชิงรุก																

ตารางค่าความถี่และร้อยละของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบการสรรหาบุคลากรเชิงรุก (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบ การสรรหาบุคลากรเชิงรุก	ความคิดเห็น															
		ความถูกต้อง				ความเหมาะสม				ความเป็นไปได้				ความเป็นประโยชน์			
		ถูกต้อง		ไม่ถูกต้อง		เหมาะสม		ไม่เหมาะสม		เป็นไปได้		เป็นไปได้		เป็นประโยชน์		ไม่เป็นประโยชน์	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
2	องค์ประกอบที่ 2 การดำเนินการสรรหาบุคลากรเชิงรุก																
2.2	กิจกรรมการสรรหาบุคลากรเชิงรุก																
	8) จัดกิจกรรมประชาสัมพันธ์ (Roadshow) ตามสถานที่ต่าง ๆ เพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก																
	9) นำเสนอข้อมูลผ่านรูปภาพ (Infographic) ให้เข้าใจง่ายเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก																
	10) ส่วนราชการทางการศึกษานับสนุนกิจกรรมสำหรับเด็กและเยาวชน (Workshop) เพื่อเผยแพร่ข้อมูลทางการศึกษา																
	11) จัดทำเอกสารชี้ชวนถึงเหตุผลที่ควรทำงานในองค์กรทางการศึกษาเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก																
	12) จัดตั้งสถาบันหรือหน่วยงานผลิตบุคลากรทางการศึกษาเพื่อสรรหาเชิงรุก																
	13) เพิ่มประสิทธิภาพการสรรหาเชิงรุกโดยรับสมัครบุคลากรทางการศึกษาในรูปแบบออนไลน์																



ตารางค่าความถี่และร้อยละของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบการสรรหาบุคลากรเชิงรุก (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบ การสรรหาบุคลากรเชิงรุก	ความคิดเห็น															
		ความถูกต้อง				ความเหมาะสม				ความเป็นไปได้				ความเป็นประโยชน์			
		ถูกต้อง		ไม่ถูกต้อง		เหมาะสม		ไม่เหมาะสม		เป็นไปได้		เป็นไปได้		เป็นประโยชน์		ไม่เป็นประโยชน์	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
2	องค์ประกอบที่ 2 การดำเนินการสรรหาบุคลากรเชิงรุก																
2.3	ช่องทางการสรรหาบุคลากรเชิงรุก 1) ใช้หน่วยงานรับจ้างจัดหาบุคลากร (Head Hunter) สำหรับการสรรหาเชิงรุก 2) สร้างความสัมพันธ์และสนับสนุนค่าใช้จ่ายพิเศษเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก 3) มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกด้วยแผนการสืบต่อบทบาท (Succession Plan) 4) มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกบนเครือข่ายอินเทอร์เน็ตสำหรับงานที่ชื่อว่า LinkedIn 5) จัดตลาดนัดแรงงานเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก 6) มอบทุนการศึกษาเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก 7) วิจัยเพื่อพัฒนาวิธีการสรรหาบุคลากรเชิงรุก																

ตารางค่าความถี่และร้อยละของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบการสรรหาบุคลากรเชิงรุก (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบ การสรรหาบุคลากรเชิงรุก	ความคิดเห็น															
		ความถูกต้อง				ความเหมาะสม				ความเป็นไปได้				ความเป็นประโยชน์			
		ถูกต้อง		ไม่ถูกต้อง		เหมาะสม		ไม่เหมาะสม		เป็นไปได้		เป็นไปได้		เป็นประโยชน์		ไม่เป็นประโยชน์	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
2	องค์ประกอบที่ 2 การดำเนินการสรรหาบุคลากรเชิงรุก																
2.3	ช่องทางการสรรหาบุคลากรเชิงรุก																
	8) ประกาศสื่อโฆษณาประเภทต่าง ๆ อาทิ สื่อวิทยุ หนังสือพิมพ์สมัครงาน ป้ายรถเมล์ ป้ายรถไฟฟ้าเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก																
	9) มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกด้วยการขยายการรับรู้ผ่านวิธีบอกเล่าความสำเร็ใจของงาน																
	10) มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกด้วยการสนับสนุนสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่พอใจ																

ตารางค่าความถี่และร้อยละของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบการสรรหาบุคลากรเชิงรุก (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบ การสรรหาบุคลากรเชิงรุก	ความคิดเห็น															
		ความถูกต้อง				ความเหมาะสม				ความเป็นไปได้				ความเป็นประโยชน์			
		ถูกต้อง		ไม่ถูกต้อง		เหมาะสม		ไม่เหมาะสม		เป็นไปได้		เป็นไปได้		เป็นประโยชน์		ไม่เป็นประโยชน์	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
3	<b>องค์ประกอบที่ 3 หลักเกณฑ์การสรรหาบุคลากรเชิงรุก</b>																
	1) ใช้หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 เพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก																
	2) ใช้หลักธรรมาภิบาลเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก																
	3) จัดสรรงบประมาณเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก																
	4) ใช้ระบบคุณธรรมและความเสมอภาคเพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก																
	5) เผยแพร่ข้อมูลอย่างโปร่งใส สร้างแรงบันดาลใจให้คนรุ่นใหม่เพื่อสรรหาบุคลากรเชิงรุก																

ตารางค่าความถี่และร้อยละของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบการสรรหาบุคลากรเชิงรุก (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบ การสรรหาบุคลากรเชิงรุก	ความคิดเห็น															
		ความถูกต้อง				ความเหมาะสม				ความเป็นไปได้				ความเป็นประโยชน์			
		ถูกต้อง		ไม่ถูกต้อง		เหมาะสม		ไม่เหมาะสม		เป็นไปได้		เป็นไปได้		เป็นประโยชน์		ไม่เป็นประโยชน์	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
3	<b>องค์ประกอบที่ 3 หลักเกณฑ์การสรรหาบุคลากรเชิงรุก</b>																
	6) มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยสื่อสารให้ทราบถึง คำนิยมการทำงานในองค์กร																
	7) สร้างสรรค์วัฒนธรรมองค์กรดึงดูดบุคลากรทาง การศึกษามีศักยภาพเพื่อสรรหาเชิงรุก																
	8) ขอความร่วมมือทุกคนในองค์กรทำหน้าที่เป็น เครือข่ายหาแหล่งข้อมูลการสรรหาบุคลากรเชิงรุก																
	9) มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกตามระเบียบข้าราชการ ครูและบุคลากรทางการศึกษา																
	10) มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยคำนึงถึงคุณวุฒิ ทางการศึกษาที่สอดคล้องกับงานในหน้าที่																



## รายการอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. 13 ทศวรรษ 130 ปี กระทรวงศึกษาธิการ. กรุงเทพมหานคร: บริษัท อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน), 2565.
- กฤติน กุลเพ็ง. กลยุทธ์การสรรหาบุคลากร. กรุงเทพมหานคร: เอช อาร์ เซ็นเตอร์, 2555.
- กลุ่มสารสนเทศ สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารการศึกษา (Education Management Information System : Emis). เข้าถึงเมื่อ 12 มิถุนายน 2565,. เข้าถึงได้จาก <https://data.bopp-obec.info/emis/>
- กองสรรหา สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร. "การสรรหาเชิงรุกผ่านโครงการ Internship in Bma นักศึกษาฝึกงาน กองสรรหา สำนักงาน ก.ก. ประจำปี พ.ศ.2561." 24 กุมภาพันธ์ 2567.
- กิจสุวัฒน์ หงส์เจริญ. "การพัฒนารูปแบบการสรรหาและการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา." **วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา** 8, 1 (ตุลาคม 2556 – มีนาคม 2557): 80 - 102.
- กิตติ มีลำเอียง. "การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ในองค์กรภาครัฐยุคใหม่ Recruitment and Selection of Human Resources in Modern Public Organizations." **วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี** 8, 1 (มกราคม-เมษายน 2559): 131-52.
- คณะกรรมการข้าราชการรัฐสภา สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร. "การสรรหาเชิงรุกของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา: การประชาสัมพันธ์และภาพลักษณ์องค์กร." 3 ธันวาคม 2563.
- จิระพงศ์ เรืองกุน. "การสร้างแบรนด์นายจ้าง:กลยุทธ์การดึงดูดและรักษาผู้มีความสามารถสูง." **วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี** 31, 2 (กรกฎาคม – ธันวาคม 2557): 187 - 209.
- ฉัตรวีณา เอื้อแท้. "ศึกษาเปรียบเทียบแนวทางการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเชิงรุกระหว่างภาคราชการกับภาคเอกชน." งานนิพนธ์บริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการสาธารณสุข วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, 2559.

- ชนากานต์ บุญทอง. "กลยุทธ์การบริหารจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเพื่อสร้างรายได้เปรียบในองค์กร." **วารสารนักบริหาร มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี** 39, 1 (มกราคม – มิถุนายน 2562): 24 – 35.
- ดนิตา วิภาวิน และคณะ. "การพัฒนาประสิทธิภาพการสรรหาพนักงานบริษัท บีซีเนส เซอร์วิสเฮส อัลไลแอนซ์ จำกัด." **วารสารศิลปศาสตร์ราชวมงคลสุวรรณภูมิ** 3, 3 (กันยายน – ธันวาคม 2564): 315 - 28.
- นิสดารก์ เวชยานนท์. **ระบบการสรรหา พัฒนาและรักษาบุคลากรภาครัฐของไทย (พ.ศ.2418 - ปัจจุบัน)**. กรุงเทพมหานคร: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2556.
- นุจรี สุพัฒน์. "ความตั้งใจขององค์กรนายจ้างในมุมมองของผู้ที่กำลังหางานทำ." **วารสารวิชาการบริหารธุรกิจสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทยในพระราชูปถัมภ์ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี** 6, 1 (มกราคม - มิถุนายน 2560): 68 – 79.
- ปารดา นาครักธรรม. "แนวทางการสรรหาบุคลากรเชิงรุกในยุค New Normal : กรณีศึกษากระทรวงการต่างประเทศ." **บทความวิจัยโครงการรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง 2564**, (เข้าถึงเมื่อ 25 กุมภาพันธ์ 2566).
- พระปลัดสมเกียรติ อัสสุโร และคณะ. "การบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัล." **วารสารบัณฑิตศึกษาปริทรรศน์ วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์** 9, 1 (มกราคม – สิงหาคม 2564): 71 - 84.
- พวงผกา แสงเงิน. "ปัจจัยการคัดสรรผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษของกรุงเทพมหานคร." **วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร**, 2561.
- ภัทรวดี ปริจำรัส. "ผลกระทบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย." **วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม**, 2564.
- ภาณุวัฒน์ กลับศรีอ่อน. "ปัจจัยความสำเร็จของการสรรหาบุคลากรผ่านระบบออนไลน์." **วารสารนักบริหาร สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์** 35, 1 (มกราคม – มิถุนายน 2558): 114 - 25.
- รวีวรรณ มรรควิน และทัศนีย์ ภูเขาทอง. "คู่มือการสรรหาและเลือกสรรบุคคล เพื่อบรรจุเข้ารับราชการ โดยวิธีการสอบแข่งขันของกรมปศุสัตว์." **เอกสารวิชาการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2561**.
- รังสฤษฏ์ ศรีประเสริฐภาพ และบรรพต วิรุณราช. "ทิศทางการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรหลังเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนและการเตรียมพร้อมรองรับไทยแลนด์ 4.0 ของภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ เขตนิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี." **วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร** 9, 2 (กรกฎาคม - ธันวาคม 2561): 103 – 19.

"ประกาศเรื่องยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580)," **ราชกิจจานุเบกษา** เล่ม 135, ตอนที่ 82 ก (13 ตุลาคม 2561): 1.

"พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ.2547," **ราชกิจจานุเบกษา** เล่ม 121, ตอนพิเศษ 79 ก (23 ธันวาคม 2547): 34 - 35.

"รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 มาตรา 54," **ราชกิจจานุเบกษา** เล่ม 134, ตอนที่ 40 ก (6 เมษายน 2560): 79.

วีรชัย ดิงาม. "การสรรหาบุคลากรเชิงรุกสายวิชาชีพแพทย์ของสำนักอนามัย." เอกสารการฝึกอบรม หลักสูตรนักบริหารมหานครระดับต้น รุ่นที่ 36 โดยสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2563.

ศรุตดา ชัยสุวรรณ. **ความเป็นผู้นำทางการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย, 2561.

สฎายุ ธีระวิชิตระกูล. **การบริหารงานบุคคลทางการศึกษา Educational Personnel Management**. ชลบุรี: โรงพิมพ์กราฟิกซิตี, 2556.

สมพิศ ทองปาน. "Hr เชิงรุกในยุคของการเปลี่ยนแปลง." **วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์** 10, 3 (กันยายน – ธันวาคม 2559): 245 - 58.

สำนักงาน ก.ค.ศ. สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. "หนังสือที่ ศธ 0206.6/ว 19 เรื่อง หลักเกณฑ์ และวิธีการคัดเลือกบุคคลเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา และผู้อำนวยการสถานศึกษา สำหรับสถานศึกษาในพื้นที่พิเศษ." 11 กรกฎาคม 2566.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. "หนังสือที่ ศธ 04009/ ว3329 เรื่อง การคัดเลือกบุคคลเพื่อบรรจุและแต่งตั้งเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตำแหน่งครูผู้ช่วย กรณีที่มีความจำเป็นหรือมีเหตุพิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปี พ.ศ.2566." 26 มิถุนายน 2566.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. **ประวัติความเป็นมา**. เข้าถึงเมื่อ 24 ธันวาคม 2566. เข้าถึงได้จาก [https://otepc.go.th/th/content\\_page/item/12-2012-07-13-02-46-21.html](https://otepc.go.th/th/content_page/item/12-2012-07-13-02-46-21.html)

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. **กรณีศึกษาเทคนิคการสรรหาเชิงรุก Proactive Recruitment Strategy**. โครงการสรรหาเชิงรุก ศูนย์สรรหาและเลือกสรร(ศสล.), 2558.

———. **การดำเนินการสรรหาเชิงรุก Proactive Recruitment Strategy**. โครงการสรรหาเชิงรุก ศูนย์สรรหาและเลือกสรร(ศสล.), 2558.



- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. **ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี พ.ศ. 2561 - 2580**. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ, 2561.
- สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์. **นโยบายการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ปี 2564**. เข้าถึงเมื่อ 14 มกราคม 2565. เข้าถึงได้จาก <https://www.etda.or.th/th/about-etda/hr-manage-and-dev/hrpolicy.aspx>
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. **การศึกษาแนวทางการพัฒนากำลังคนให้มีสมรรถนะสูงและมีทักษะยุคหลังโควิด-19 (Post-Covid Skills)**. กรุงเทพมหานคร: พริกหวานกราฟฟิค จำกัด, ธันวาคม 2566.
- . **แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579**. กรุงเทพมหานคร: พริกหวานกราฟฟิค จำกัด, 2560.
- . **ระบบและรูปแบบการพัฒนาคู่มือที่เหมาะสมกับสังคมไทยและความเป็นสากล**. กรุงเทพมหานคร: บริษัท พริกหวานกราฟฟิค จำกัด, 2560.
- สุชานุช พันธนิยะ และพฤตม ยวนแหล. "นวัตกรรมการสรรหาคนที่ "ใช่": กระแสโลกและความท้าทายของราชการไทย." **วารสารการบริหารและการจัดการนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์** 9, 1 (มกราคม – เมษายน 2564): 22 - 34.
- สุธินี ฤกษ์ขำ. **การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในยุคพลิกผัน**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2563.
- สุพจน์ แจ้งเร็ว. "พระบรมราโชบายการจัดการศึกษาสมัยใหม่ ในพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว." **ศิลปวัฒนธรรม** ปีที่ 37, ฉบับที่ 1 (พฤศจิกายน 2558).
- สุวิตา พฤชาอาภรณ์. **การสรรหาบุคลากรเชิงรุก (Proactive Recruitment)**. เข้าถึงเมื่อ 14 กุมภาพันธ์ 2566. เข้าถึงได้จาก [https://elfms.ssru.ac.th/suwita\\_pr/pluginfile.php/83/mod\\_folder/content/0/Chapter4%28Recruit\\_Select%29.pdf?forcedownload=1](https://elfms.ssru.ac.th/suwita_pr/pluginfile.php/83/mod_folder/content/0/Chapter4%28Recruit_Select%29.pdf?forcedownload=1)
- Anand, Amritanshu. **What Is Proactive Recruitment?** accessed July 20, 2022. available from <https://recruiterflow.com/blog/what-is-proactive-recruitment/>
- Beyl, Caula A. et al. "Proactive Model for Recruiting Students into Agriculture Disciplines." **NACTA Journal** 60, 1 (March 2016): 51 - 59.

- Boghani, Jigna. **Reactive Vs. Proactive Recruitment Strategy - Why It Always Pays to Be Proactive**. accessed April 5, 2022. available from <https://www.ismartrecruit.com/blog-proactive-vs-reactive-recruitment>
- Chopra, Deepti. **5 Proactive Recruitment Strategies to Hire the Best Talent**. accessed April 13, 2022. available from <https://www.adaface.com/blog/proactive-recruitment/>
- Cronbach, Lee J. **Essentials of Psychological Tests**. 4th ed., New York: Harper & Row Publishers, 1984.
- Donnelly, Nicole Stroop. "Strengthening the Employer Brand Image -Experimentation of Proactive Recruitment Related Activities." **Master in Marketing Buskerud and Vestfold University College**, (2014): Abstract.
- Group, Sparks. **3 Benefits of Proactive Recruitment**. accessed August 6, 2022. available from <https://blog.sparksgroupinc.com/client/3-benefits-of-proactive-recruitment>
- Howard, Lee B., and Comrey, Andrew L. **A First Course in Factor Analysis**. 2nd ed., Hillsdale: N.J. Lawrence Erlbaum Association, 1998.
- Kekäle, Jouni. "Proactive Strategic Recruitment in Research Groups,." **Tertiary Education and Management** 24, 2 (2018): 144 – 53.
- Kelly, Rob. **22 Ideas to Make You a More Proactive Recruiter**. accessed April 4, 2022. available from [https://blog.ongig.com/recruiting-strategies/proactive-recruiting-22-ideas-for-being-a-more-proactive-recruiter/?fbclid=IwAR0A0SmLAo-rSElUbg70j\\_p6FdktB083x8nT4A15MxR2w3J0fwdjdWAFqt4](https://blog.ongig.com/recruiting-strategies/proactive-recruiting-22-ideas-for-being-a-more-proactive-recruiter/?fbclid=IwAR0A0SmLAo-rSElUbg70j_p6FdktB083x8nT4A15MxR2w3J0fwdjdWAFqt4)
- Kristanto, Daniel Ganjar. "Implementation of Proactive Recruitment Program for Indonesia National Police (Polri) Candidates at Regional Police of the Riau Islands." **Faculty of Administration Sciences, Universitas Indonesia** 4, 4 (October, 10 2022): 616 - 25.
- Kurniawan, Ardi. "Implementation of Affirmative Action Policy in the Proactive Recruitment Program for the Border Area in the Implementation of the Selection of Police Non-Commissioned Officers at the Riau Islands Regional

- Police in 2020." **International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)** 7, 1 (2023).
- Lawrence, Kevin. **Build an Amazing People Magnet Machine: Proactive Recruitment**. accessed May 5, 2022. available from <https://lawrenceandco.com/resources/proactive-recruitment>
- Likert, Rensis. **The Human Organization**. New York: Mc Graw-Hill, 1961.
- Mason, Deborah. **5 Proactive Recruiting Strategies to Try in 2021**. accessed May 4, 2022. available from <https://www.pageuppeople.com/campaign/5-proactive-recruiting-strategies-to-try-in-2021-ebook/>
- Meier, Kimberlee. **6 Best Proactive Recruitment Strategies to Get the Right Talent on Board**. accessed April 14, 2022. available from <https://harver.com/blog/proactive-recruitment-strategies/>
- Nadherny, Chris. **The Proactive Executive a C-Suite Recruiter's 5-Step System for Achieving Greater Career Success**. USA: Publish Inc, 2017.
- Phillips, J. M. & Gully, S. M. "Multilevel and Strategic Recruiting: Where Have We Been, Where Can We Go from Here?". **Journal of Management** 41, 5 (2015): 1416 - 45.
- Prakoso, Yudha, and Juwono, Vishnu. "Analysis of Implementation Proactive Recruitment in Nco Polri Recruitment and Selection at Regional Police of the Bangka Belitung Islands." **Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)** 5, 2 (May 2022): 11735 – 41.
- Ramesh, Kirthan. **Proactive and Reactive Recruitment** accessed April 20, 2022. available from <https://www.freshworks.com/hrms/recruitment/proactive-vs-reactive-approach/>
- Romain, U., Abili, K., Pourkaremi, J. & Farahbakhsh, S. "Designing a Talent-Based Model for Recruiting Faculty Members at Iranian Regional Comprehensive Universities." **International Journal of Educational Management** 35, 3 (2021): 668-83.
- Samad, Fadly. "Evaluation of the Proactive Recruitment Program Innovation of the Indonesian National Police." **1st Doctoral International Conference 2023, KnE Life Sciences**, (2023): 336–47.

- Samra, Sim. **Proactive Recruitment: Definition, Benefits and 8 Strategies to Try in 2022.** accessed June 17, 2022. available from <https://recruitee.com/articles/proactive-recruitment-strategies>
- Schiekofer, Alexandra. **Talentry Explainer: What Is Proactive Recruitment?** accessed May 1, 2022. available from <https://www.talentry.com/resources/blog/what-is-proactive-recruitment>
- Schroeder, Laura. **What Is Proactive Recruiting?** accessed April 15, 2022. available from <https://www.personio.com/hr-lexicon/what-is-proactive-recruiting/>
- Shields, Patricia M., and Rangarajan, Nandhini. **A Playbook for Research Methods: Integrating Conceptual Frameworks and Project Management.** Stillwater: OK: New Forums Press, 2013.
- Siker, Paul. **Proactive Recruiting in a War for Talent Economy.** USA: Advanced Recruiting Trends, 2007.
- Tabachink, Barbara G. Fidell, and Linda S. **Using Multivariate Statistics.** New York Haper & Row, 1983.
- Webster, Jason. **5 Ways to Be a More Proactive Recruiting Leader.** accessed April 3, 2022. available from <https://blog.ongig.com/recruiters/5-ways-to-be-a-more-proactive-recruiting-leader/>



## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางสาวนภัศรณัฐ มุลสิน
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2546 สำเร็จการศึกษาระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 จากโรงเรียนอนุบาลพระนครศรีอยุธยา พ.ศ. 2553 สำเร็จการศึกษาระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 จากโรงเรียนจอมสุรางค์อุปถัมภ์ พ.ศ. 2558 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ศึกษาศาสตร์บัณฑิต (ศษ.บ.) 5 ปี วิชาเอก การประถมศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร พ.ศ. 2561 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต (ศษ.ม.) สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร พ.ศ. 2567 กำลังการศึกษาระดับปริญญาเอก ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
ผลงานตีพิมพ์	ปีการศึกษา 2561 วิทยานิพนธ์ระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงานบุคคล ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1
รางวัลที่ได้รับ	10 มกราคม 2567 ปัจจุบันตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนประตูลี้ อำเภพระนครศรีอยุธยา สังกัด สพป.พระนครศรีอยุธยา เขต 1