

10-1-2014

## การพัฒนาแบบจำลองการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน Development of A Human Resource Management Model for Private Schools

สิรินพร วิทิตสุภาลัย

Follow this and additional works at: <https://digital.car.chula.ac.th/educujournal>



Part of the [Education Commons](#)

---

### Recommended Citation

วิทิตสุภาลัย, สิรินพร (2014) "การพัฒนาแบบจำลองการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน Development of A Human Resource Management Model for Private Schools," *Journal of Education Studies*: Vol. 42: Iss. 4, Article 8. Available at: <https://digital.car.chula.ac.th/educujournal/vol42/iss4/8>

This Article is brought to you for free and open access by Chula Digital Collections. It has been accepted for inclusion in Journal of Education Studies by an authorized editor of Chula Digital Collections. For more information, please contact [ChulaDC@car.chula.ac.th](mailto:ChulaDC@car.chula.ac.th).

# การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของโรงเรียนเอกชน

## Development of a Human Resource Management Model for Private Schools

ลลิตินพร วิทิตสุภาลัย และ พงษ์ฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์

### บทคัดย่อ

งานวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธีโดยใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อ (๑) ศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์เกี่ยวกับรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน (๒) เพื่อศึกษารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนที่มีการปฏิบัติที่ดี (๓) เพื่อพัฒนาปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน ประชากรคือ โรงเรียนเอกชนในระบบทั่วประเทศจำนวน ๓,๐๔๙ โรงเรียน กลุ่มตัวอย่างจำนวน ๓๔๖ โรงเรียน โดยวิธีสุ่มแบบเป็นกลุ่ม จำนวนผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น ๑,๓๓๐ คน (๑ โรงเรียน ต่อผู้ให้ข้อมูล ๕ คน) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถาม ประเมินค่า ๕ ระดับ สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลคือ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น แล้วนำมาวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อยกร่างรูปแบบและประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน ๒๔ ท่าน

ผลการวิจัยพบว่า ๑) ปัจจุบันโรงเรียนเอกชน ใช้รูปแบบเชิงเหตุผลแบบเข้มงวดอยู่ในระดับปานกลาง สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนรูปแบบเชิงผลสำเร็จแบบยืดหยุ่น ปัจจุบันมีการใช้ อยู่ระดับมาก สภาพที่พึงประสงค์อยู่ระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการบริหารการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติระดับปานกลาง ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงเป็นลำดับแรก และสภาพที่พึงประสงค์อยู่ระดับมากที่สุดทุกด้าน ๒) โรงเรียนเอกชนที่มีการปฏิบัติที่ดี ผลการวิจัย พบว่า ปัจจุบันใช้ทั้งรูปแบบเชิงเหตุผลแบบเข้มงวดและรูปแบบเชิงเหตุผลแบบยืดหยุ่นอยู่ในระดับมากตามลำดับ สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง ๒ รูปแบบ เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการบริหารการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติระดับมาก ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงเป็นลำดับแรก และสภาพที่พึงประสงค์อยู่ระดับมากที่สุดทุกด้านเช่นเดียวกัน ๓) รูปแบบที่พัฒนาขึ้นสำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนคือ “รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงบูรณาการเพื่อความสำเร็จของโรงเรียนเอกชน” ลักษณะสำคัญของรูปแบบคือ (๑) บูรณาการการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยยึดเป้าหมายของ

โรงเรียนและบุคลากรเพื่อความสำเร็จร่วมกัน (๒) วางแนวปฏิบัติที่มีความต้องการจำเป็นในประเด็นต่างๆ ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

**คำสำคัญ:** รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ / รูปแบบเชิงเหตุผลแบบเข้มงวด / รูปแบบเชิงผลสำเร็จ แบบยืดหยุ่น

## Abstract

This study was conducted by mixed method research, using both the quantitative and qualitative methods. The objectives of the study are 1) to investigate the human resource management model of private schools in current situations and expected situations; 2) to investigate the human resource management model of outstanding private schools; and 3) to develop a human resource management model for private schools. The population of this study is 3,049 formal private schools enrolled in the Office of the Private Education Commission. The 346 samples were collected by cluster random sampling in order to provide the quantitative data by the 5-level rating scale questionnaire. There were 1,730 informants (1 school = 5 persons). The quantitative data were analyzed into means, standard deviation, and PNI<sub>Modified</sub> index in order to rank the needs identifications. Furthermore, the model was created by analysis and synthesis of the quantitative data and gradually modifying the model based on the evaluation form and the comments of 24 experts.

The findings found that 1) In the existing situation, private schools used the rational model of hard HRM at an average level, whereas the highest level was found in expected situations. The efficacy model of soft HRM was used at a high level in rogue and also highest in expected situations. When considering each item, the performance management was at average in prevalent, PNI<sub>Modified</sub> was the first and highest level in the expected situations 2) The outstanding schools used both models at high levels in common and highest in the expected situations. The performance management was at high level; however, it was the lowest mean of all items. PNI<sub>Modified</sub> was the first and highest level in the expected situations, too. 3) A developed model for private schools HRM is “The integrated model of human resource management for private school successes” which was composed of 2 elements: (1) Integrating the hard and soft HRM processes for the success of school goals and personal goals. (2) Setting the priority need of HR practices in each item.

**KEYWORDS:** HRM MODEL / RATIONAL MODEL OF HARD HRM / EFFICACY MODEL OF SOFT HRM

## บทนำ

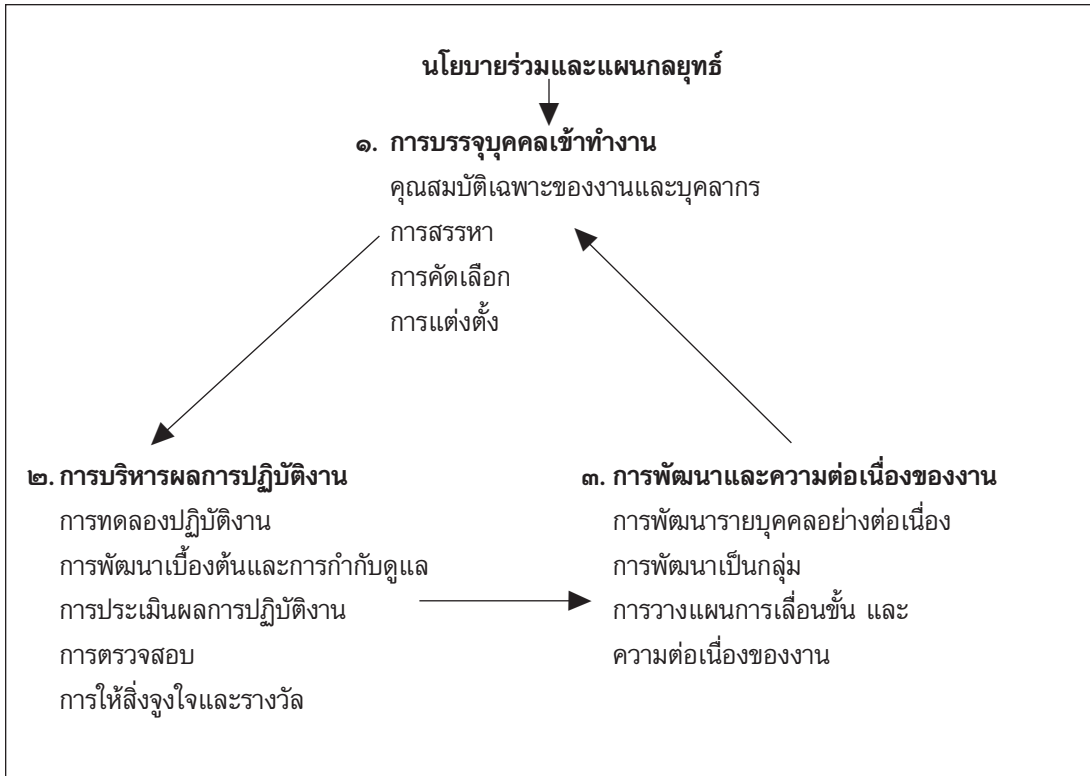
ในสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขัน มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนสำคัญในการสร้างกลยุทธ์ให้กับองค์การดังที่ พยอ ม วงศ์สารศรี (๒๕๕๔) ได้กล่าวไว้ว่า “ทรัพยากรมนุษย์” เป็นสินทรัพย์ที่มีคุณค่าและเกียรตินิยมทั้งนี้เพราะทรัพยากรมนุษย์จะทำหน้าที่บริหารทรัพยากรอื่นๆ จนกระทั่งกลายเป็นผลผลิตหรือบริการที่นำองค์การไปสู่ความสำเร็จ และเป็นการฉายภาพลักษณะที่ดีขององค์การสู่สาธารณชน ดังนั้น การมุ่งปลูกฝังแนวคิดและจิตสำนึกให้ผู้บริหารเปลี่ยนมุมมองที่เคยมองมนุษย์เป็นเพียงกำลังแรงงานมาเป็นการมองมนุษย์อย่างมีคุณค่า สามารถพัฒนาและควรอ้างรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหล่านั้นให้อยู่กับองค์การนานๆ ย่อมเป็นส่วนหนึ่งในการกำหนดโอกาสการเจริญเติบโตขององค์การได้ อย่างไรก็ตามปัญหาทรัพยากรมนุษย์ของแต่ละองค์การเกิดขึ้นในหลายลักษณะ ดังที่ วิเชียร วิทิตสุภาลัย (๒๕๕๐) ได้ให้ความเห็นว่าปัญหาเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์เกิดจากระดับความรู้ ความสามารถของบุคลากร การมีเจตคติไม่ดีต่อองค์การ การขาดทักษะการปฏิบัติงาน แม้ว่าหลายองค์การก็มีความมั่นคงในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องก็ตาม

ด้านการจัดการศึกษาโรงเรียนเอกชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาเพื่อแบ่งเบาภาระของรัฐบาล แต่โรงเรียนเอกชนกลับประสบปัญหาเกี่ยวกับบุคลากรที่มีอัตราการเข้าออกสูง บุคลากรขาดขวัญกำลังใจ ขาดความมั่นคงและความก้าวหน้าในอาชีพ ส่งผลให้ครูมีจิตสำนึก

ในวิชาชีพค่อนข้างต่ำ ซึ่งสอดคล้องกับ ผาสุก สุมามาลย์กุล (๒๕๕๐) ได้ทำการวิจัยพบว่า ครูโรงเรียนเอกชนไม่มีความพึงพอใจคล้ายๆ กัน คือ การเลื่อนขั้นเงินเดือน การขาดสวัสดิการบางอย่างที่ควรจะได้รับ โรงเรียนมอบหมายงานอื่นเพิ่มเติม ซึ่งสร้างความเครียด ความเบื่อหน่าย ทำให้เกิดปัญหาการลาออก กล่าวโดยสรุปคือครูโรงเรียนเอกชนคิดจะเปลี่ยนงานจากความเบื่อหน่ายด้วยภาระงานที่ล้นมือ ความไม่มั่นคงและก้าวหน้าในอาชีพยังคงเป็นปัญหาเรื้อรังสำหรับโรงเรียนเอกชน ดังที่ชาญวิทย์ ทับสุพรรณ (๒๕๕๓) ระบุว่า การเปิดสอบคัดเลือกบุคคลเพื่อแต่งตั้งเป็นครูผู้ช่วยในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีการศึกษา ๒๕๕๔ มีครูเอกชนในระบบที่ลาออกไปบรรจุครูผู้ช่วยประมาณ ๒,๐๐๐ คน จนสร้างผลกระทบให้กับโรงเรียนเอกชนที่ต้องหาครูมาทดแทนว่า เรื่องนี้เป็นปัญหาต่อเนื่องทุกปี ปรากฏการณ์เหล่านี้ล้วนส่งผลกระทบต่อคุณภาพของโรงเรียน

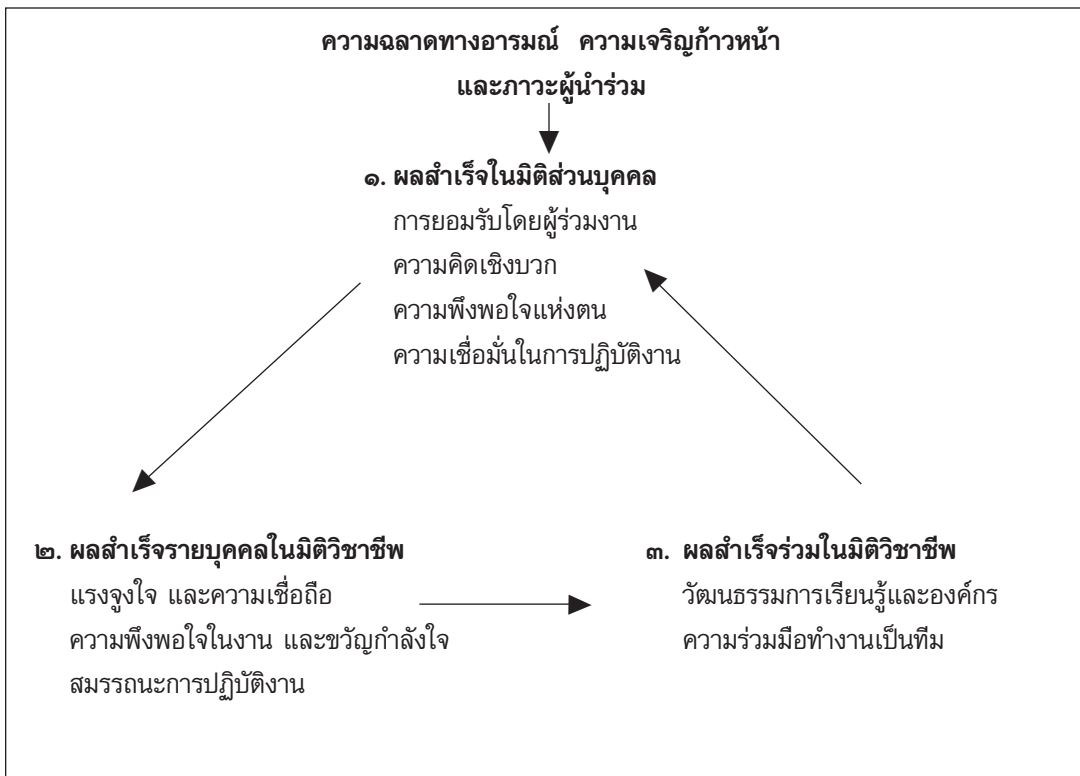
ดังนั้นผู้วิจัยจึงต้องการศึกษา และพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนโดยใช้แนวคิดรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ Oldroyd (2005) ประกอบด้วย

รูปแบบเชิงเหตุผลแบบเข้มงวด (Rational Model of Hard HRM) หมายถึง มิติการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งเน้นกระบวนการจัดการบุคลากรภายใต้นโยบายร่วม และแผนกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และความสำเร็จของโรงเรียน ประกอบด้วย การบรรจุบุคคลเข้าทำงาน การบริหารผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาและความต่อเนื่องของงาน ดังภาพ



รูปแบบเชิงผลสำเร็จแบบยืดหยุ่น (Efficacy Model of Soft HRM) หมายถึง มิติการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งเน้นให้สร้างความฉลาดทางอารมณ์ ความเจริญก้าวหน้า และภาวะผู้นำร่วม เพื่อกระตุ้นและผลักดันให้บุคลากรปฏิบัติงาน

อย่างเต็มขีดความสามารถด้วยความเต็มใจ บรรลุผลสำเร็จส่วนตน ประกอบด้วย ผลสำเร็จในมิติส่วนบุคคล ผลสำเร็จรายบุคคลในมิติวิชาชีพ และผลสำเร็จร่วมในมิติวิชาชีพ ดังภาพ



### วัตถุประสงค์

๑. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์เกี่ยวกับรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน

๒. เพื่อศึกษารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดี

๓. เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน

### ขอบเขตการวิจัย

๑. จำนวนโรงเรียนเอกชน เป็นจำนวนที่เปิดทำการสอนอยู่จริงในระบบสารสนเทศ สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ประจำปีการศึกษา ๒๕๕๓ รวมทั้งสิ้น ๓,๐๔๙ โรงเรียน

๒. โรงเรียนเอกชนที่ศึกษาในงานวิจัยครั้งนี้ ไม่รวมโรงเรียนเอกชนในระบบที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของกลุ่มโรงเรียนนโยบายพิเศษ

### วิธีการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

**ประชากร** โรงเรียนเอกชนทั่วประเทศ จำนวน ๓,๐๔๙ โรงเรียน ประกอบด้วย โรงเรียนเอกชนทั่วไป จำนวน ๒,๙๙๕ โรงเรียน และโรงเรียนเอกชนที่มีการปฏิบัติที่ดี จำนวน ๕๔ โรงเรียน

**กลุ่มตัวอย่าง** การวิจัยนี้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgan (อ้างถึงใน นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, ๒๕๕๔) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง

จำนวน ๓๔๖ โรงเรียน การสุ่มกลุ่มตัวอย่างใช้การสุ่ม โดยแบ่งโรงเรียนออกเป็น ๕ ภูมิภาค ดังแสดงในแบบเป็นกลุ่ม (Cluster Random Sampling) ตารางต่อไปนี้

**ตารางที่ ๑** แสดงจำนวนประชากร และกลุ่มตัวอย่างของโรงเรียนเอกชน

ภูมิภาค	ประชากร (N)	กลุ่มตัวอย่าง (n)
๑. ภาคกลาง	๓๖๒	๘๖
๒. กรุงเทพมหานคร	๓๐๔	๘๐
๓. ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	๖๖๑	๓๕
๔. ภาคใต้	๔๗๑	๕๔
๕. ภาคเหนือ	๔๕๑	๕๑
<b>รวม</b>	<b>๓,๐๕๙</b>	<b>๓๔๖</b>

การเก็บข้อมูล ผู้วิจัยใช้วิธีสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling) กับโรงเรียนเอกชนเอกชนทั่วประเทศ ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง ๒๙๒ โรงเรียน และสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) กับโรงเรียนเอกชนที่มีการปฏิบัติที่ดีทั้งหมด ๕๔ โรงเรียน รายละเอียดดังแสดงในตารางต่อไปนี้

**ตารางที่ ๒** แสดงจำนวนประชากร และกลุ่มตัวอย่างของโรงเรียนเอกชน และโรงเรียนเอกชนที่มีการปฏิบัติที่ดี

ภูมิภาค	โรงเรียนเอกชน		โรงเรียนที่มีการปฏิบัติที่ดี
	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	
๑. ภาคกลาง	๓๕๓	๓๗	๙
๒. กรุงเทพมหานคร	๖๗๕	๕๑	๒๙
๓. ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	๖๕๕	๖๙	๖
๔. ภาคใต้	๔๖๔	๔๗	๗
๕. ภาคเหนือ	๔๔๘	๔๘	๓
<b>รวม</b>	<b>๒,๙๙๕</b>	<b>๒๙๒</b>	<b>๕๔</b>

**แหล่งข้อมูล** การวิจัยครั้งนี้ กลุ่มผู้ให้ข้อมูลคือ ผู้รับใบอนุญาตหรือผู้แทน ๑ คน ผู้อำนวยการ ๑ คน รองผู้อำนวยการ ๑ คน หัวหน้ากลุ่มสาระ ๑ คน และครูผู้สอน ๑ คน รวม ๕ คน ในแต่ละโรงเรียนซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่าง

**เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย** ในส่วนนี้ใช้แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า ๕ ระดับ (Rating Scale) และแบบสอบถามปลายเปิดใน

ฉบับเดียวกัน เกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนเอกชน ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นตามกรอบแนวคิดในการวิจัยและผ่านการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือโดยการหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน ๓ ท่าน และค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของ Cronbach

(อ้างอิงใน บุญชม ศรีสะอาด, ๒๕๔๕) ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ ๐.๘๗

### การวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งเป็นขั้นตอนดังนี้

๑. การศึกษาวัตถุประสงค์ข้อที่ ๑ และ ๒ ทำโดยการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามที่ **ผู้วิจัยสร้างขึ้นเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์**เกี่ยวกับรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน และโรงเรียนเอกชนที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดี วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และค่า PNI<sub>Modified</sub> (Priority Needs Index)

๒. การศึกษาวัตถุประสงค์ข้อที่ ๓ ดำเนินการโดยนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาวัตถุประสงค์ข้อที่ ๑ และ ๒ มาสังเคราะห์ ยกร่างรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน ฉบับร่างที่ ๑ จากนั้นนำส่งให้ผู้ทรงคุณวุฒิ และกลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholders) จำนวน ๒๔ คน เป็นรายบุคคล เพื่อให้ประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของรูปแบบที่ผู้วิจัยร่างขึ้น เป็นการประเมินครั้งที่ ๑

**กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ และกลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholders)** ในการประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของรูปแบบจำนวน ๒๔ ท่าน แบ่งเป็น

๑. กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเชิงวิชาการ จำนวน ๔ ท่าน โดยมีเกณฑ์ในการคัดเลือกคือ เป็นผู้จบการศึกษาระดับปริญญาเอก หรือมีตำแหน่งทางวิชาการตั้งแต่รองศาสตราจารย์ขึ้นไปในสาขาที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หรือการบริหารการศึกษา หรือมีประสบการณ์ในการบริหารโรงเรียนเอกชนอย่างน้อย ๒ ปี

๒. กลุ่มผู้กำหนดนโยบายโรงเรียนเอกชน จำนวน ๒ ท่าน ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิจากสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

๓. กลุ่มผู้บริหารโรงเรียนเอกชน จำนวน ๖ ท่าน ได้แก่ ผู้รับใบอนุญาต หรือผู้อำนวยการโรงเรียนละ ๑ ท่าน โดยต้องมีประสบการณ์ในการบริหารโรงเรียนอย่างน้อย ๓ ปี

๔. กลุ่มหัวหน้ากลุ่มสาระ จำนวน ๖ ท่าน

๕. กลุ่มครูผู้สอน ๖ ท่าน

ผลที่ได้รับ: ข้อเสนอแนะต่างๆ จากการประเมิน จากนั้นผู้วิจัยสังเคราะห์ข้อเสนอแนะต่างๆ เพื่อปรับปรุง และยกร่างรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน ฉบับที่ ๒

๓. ผู้วิจัยจัด Focus Group กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ และกลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่ประเมินรูปแบบในครั้งแรก จำนวน ๑๐ คน โดยคัดเลือกจากผู้ที่ให้ข้อเสนอแนะ หรือความเห็นที่แตกต่างมาร่วมประชุมหารือ และประเมินร่างรูปแบบฉบับที่ ๒ ที่ผู้วิจัยนำข้อเสนอแนะต่างๆ จากการประเมินในครั้งที่ ๑ มาปรับปรุงขึ้นเพื่อขอความเห็นและข้อเสนอแนะต่างๆ อีกครั้งหนึ่ง เพื่อปรับปรุงและพัฒนาเป็นรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนฉบับสมบูรณ์

### ผลการวิจัย

๑. ข้อมูลจากการศึกษาวัตถุประสงค์ข้อที่ ๑ คือ ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพ ที่พึงประสงค์ของโรงเรียนเอกชนเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และข้อที่ ๒ คือ ศึกษา รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนที่มีการปฏิบัติที่ดี พบว่า โรงเรียนเอกชนทั่วไปมีการปฏิบัติในรูปแบบเชิงเหตุผลแบบเข้มงวด อยู่ใน



ระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.39$ ) สภาพที่พึงประสงค์ มีความต้องการอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.64$ ) โดยค่าเฉลี่ยการปฏิบัติในด้านการบริหารผลการปฏิบัติงานอยู่ระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.23$ ) ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยที่ต่ำกว่าด้านอื่นๆ สภาพที่พึงประสงค์อยู่ใน ระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.65$ ) ด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ๓ ลำดับแรก คือ ๑) ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน ( $PNI_{\text{Modified}} = 0.44$ ) ๒) ด้านการพัฒนาและความต่อเนื่องของงาน ( $PNI_{\text{Modified}} = 0.32$ ) ๓) ด้านการบรรจุบุคคลเข้าทำงาน ( $PNI_{\text{Modified}} = 0.29$ ) สำหรับรูปแบบเชิงผลสำเร็จ แบบ ยืดหยุ่น โรงเรียนเอกชนทั่วไปมีการใช้รูปแบบนี้ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.78$ ) สภาพที่พึงประสงค์อยู่ใน ระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.72$ ) เมื่อพิจารณาสภาพที่พึงประสงค์ทั้ง ๖ ด้านพบว่า อยู่ระดับมากที่สุดทุกด้าน

โรงเรียนเอกชนที่มีการปฏิบัติที่ดี มีการปฏิบัติทั้งในรูปแบบเชิงเหตุผลแบบเข้มงวด และรูปแบบเชิงผลสำเร็จแบบยืดหยุ่นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.82, = 4.02$ ) สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุดทั้งสองรูปแบบ ( $\bar{X} = 4.73, = 4.77$ ) โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยในการปฏิบัติต่ำที่สุดคือ ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.69$ ) สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.75$ ) และมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงเป็นลำดับแรก ( $PNI_{\text{Modified}} = 0.29$ ) รองลงมาคือ ด้านการบรรจุบุคคลเข้าทำงาน และด้านผลสำเร็จในมิติส่วนบุคคล ( $PNI_{\text{Modified}} = 0.20$ ) เมื่อพิจารณาสภาพที่พึงประสงค์ทั้ง ๖ ด้าน พบว่า อยู่ระดับมากที่สุดทุกด้านเช่นเดียวกัน

๒. เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผู้วิจัยนำเสนอรูปแบบจากกรณีวิเคราะห์ และสังเคราะห์ ข้อมูลที่ค้นพบจากการศึกษา

วัตถุประสงค์ข้อที่ ๑ และ ๒ ได้รูปแบบซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ ๓ ส่วน รายละเอียดดังนี้

### ๒.๑ ชื่อรูปแบบ

“รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงบูรณาการเพื่อความสำเร็จของโรงเรียนเอกชน”

### ๒.๒ ลักษณะสำคัญของรูปแบบ

๑) บูรณาการการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยยึดเป้าหมายของโรงเรียนและบุคลากรเพื่อความสำเร็จร่วมกัน

๒) วางแนวปฏิบัติที่มีความต้องการจำเป็นในประเด็นต่างๆ ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

### ๒.๓ รายละเอียดของรูปแบบ

๑) การบรรจุบุคคลเข้าทำงาน ขอบข่ายงานประกอบด้วย การกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของงานและบุคลากร การสรรหา การคัดเลือก และการแต่งตั้ง

(๑.๑) การกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของงาน แนวปฏิบัติที่ต้องการจำเป็น

- ต้องกำหนดนโยบายร่วม และแผนกลยุทธ์เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากร มนุษย์ให้มีความชัดเจน

- ต้องกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของบุคลากร และลักษณะของงานในตำแหน่งต่างๆ ไว้อย่างชัดเจน

(๑.๒) การสรรหา การคัดเลือก และการแต่งตั้ง แนวปฏิบัติที่ต้องการจำเป็น

- ต้องดำเนินการสรรหาบุคคลเพื่อบรรจุในตำแหน่งว่างโดยวิธีหลากหลาย

- ต้องกำหนดเกณฑ์ และวิธีการคัดเลือกบุคลากรในตำแหน่งต่างๆ ไว้อย่างชัดเจน

- ควรมีคณะกรรมการคัดเลือกบุคลากรที่มีผู้แทนจากฝ่ายปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องร่วมพิจารณาคัดเลือกบุคลากรด้วย เช่น ผู้อำนวยการ หัวหน้ากลุ่มสาระ ครูผู้สอน เป็นต้น

- ต้องแต่งตั้งบุคลากรเข้าปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ ตามมติคณะกรรมการคัดเลือก

**๒) การบริหารผลการปฏิบัติงาน** ขอบข่ายงานประกอบด้วย การทดลองปฏิบัติงาน การพัฒนาเบื้องต้นและการกำกับดูแล การประเมินผลการปฏิบัติงาน การตรวจสอบ การให้สิ่งจูงใจ และรางวัล

(๒.๑) การทดลองปฏิบัติงาน แนวปฏิบัติที่ต้องการจำเป็น

- มีการกำหนดระยะเวลาการทดลองงาน รวมทั้งระเบียบการปฏิบัติหน้าที่ระหว่างการทดลองงาน และแจ้งให้บุคลากรที่เข้าใหม่ทราบ

- ควรจัดให้มีคณะบุคคลเป็นที่ปรึกษา เพื่อให้คำปรึกษา แนะนำ และประเมินผลการทดลองปฏิบัติงาน

(๒.๒) การพัฒนาเบื้องต้นและการกำกับดูแล แนวปฏิบัติที่ต้องการจำเป็น

- จัดให้มีคู่มือบุคลากร ว่าด้วยการชี้แจงกฎระเบียบการปฏิบัติงาน สิทธิผลประโยชน์ และบทลงโทษ สำหรับบุคลากรทุกคน

- จัดการอบรมและพัฒนาเบื้องต้นก่อนให้เข้าปฏิบัติงานจริง เพื่อให้บุคลากรมีความเข้าใจลักษณะงาน และกฎระเบียบของโรงเรียน

- จัดคณะบุคคลเป็นที่ปรึกษากำกับดูแล และติดตาม สอบถามปัญหาการปฏิบัติงาน ตลอดจนให้คำปรึกษาแนะนำช่วยเหลืออย่างกัลยาณมิตร

(๒.๓) การประเมินผลการปฏิบัติงาน แนวปฏิบัติที่ต้องการจำเป็น

- ต้องกำหนดวิธีและเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจนและแจ้งให้บุคลากรทราบ

- ควรมีคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อดำเนินการประเมินและรายงานผลการประเมินแก่บุคลากรเป็นลายลักษณ์อักษร

- ต้องให้โอกาส และติดตามพัฒนาการการปฏิบัติงานของบุคลากรภายหลังการประเมินอย่างสม่ำเสมอ

(๒.๔) การตรวจสอบ แนวปฏิบัติที่ต้องการจำเป็น

- การตรวจสอบผลการปฏิบัติงานต้องโปร่งใส และรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกันระหว่างบุคลากร และผู้ติดตามตรวจสอบ

- ต้องนำผลการตรวจสอบ และการประเมินการปฏิบัติงานมาเป็นข้อมูลในการพัฒนาบุคลากรทั้งแบบรายบุคคล และแบบเป็นกลุ่ม

(๒.๕) การให้สิ่งจูงใจและรางวัล แนวปฏิบัติที่ต้องการจำเป็น

- ควรกำหนดค่าตอบแทน ผลประโยชน์ และสวัสดิการต่างๆ ไว้อย่างชัดเจน เช่น ชั้นเงินเดือน ค่าล่วงเวลา เงินประจำตำแหน่ง โบนัส ค่ารักษาพยาบาล เป็นต้น

- ควรมีคณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทน รางวัล หรือผลประโยชน์ต่างๆ ให้บุคลากรอย่างเป็นธรรม โดยบุคลากรต้องได้รับค่าตอบแทน รางวัล หรือผลประโยชน์ต่างๆ เหมาะสมกับปริมาณและภาระงานที่ได้รับ

- ต้องนำผลการประเมินการปฏิบัติงานมาเป็นข้อมูลในการพิจารณาความดีความชอบ

## ประจำปี

- จัดให้มีสวัสดิการ หรือกองทุนสงเคราะห์บุคลากร ภายในโรงเรียนที่จัดขึ้นเพิ่มเติมจากที่กฎหมาย หรือระเบียบกระทรวงศึกษาธิการกำหนด เช่น การจัดสวัสดิการ หรือกองทุนสงเคราะห์บุคลากรที่เกษียณอายุการทำงาน การจัดให้มีแพทย์ หรือพยาบาลวิชาชีพ มาบริการให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับสุขภาพ ภาคเรียนละ ๑ ครั้ง การจัดบริการตรวจสุขภาพ ประจำปีโดยไม่เสียค่าใช้จ่ายให้แก่บุคลากรเป็นประจำทุกปี

**๓) การพัฒนาและความต่อเนื่องของงาน**  
ขอบข่ายงานประกอบด้วย การพัฒนารายบุคคลอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาเป็นกลุ่ม การวางแผน การเลื่อนขั้นและความต่อเนื่อง

(๓.๑) การพัฒนารายบุคคลอย่างต่อเนื่อง และการพัฒนาเป็นกลุ่ม แนวปฏิบัติที่ต้องการจำเป็น

- ควรมีคณะกรรมการรับผิดชอบจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรแบบรายบุคคล และแบบเป็นกลุ่มอย่างชัดเจน และดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้

- ต้องส่งเสริมให้บุคลากรทั้งแบบรายบุคคลและแบบเป็นกลุ่ม ให้เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาองค์ความรู้ รวมทั้งทักษะทางวิชาชีพในรูปแบบต่างๆ อย่างต่อเนื่อง

- ควรสนับสนุน และเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ไปศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เช่น ให้เวลาทำงานบางส่วนสำหรับไปศึกษาต่อ หรือให้ทุนการศึกษา เป็นต้น

- ต้องติดตามนำองค์ความรู้ หรือนวัตกรรมใหม่ๆ จากการพัฒนาบุคลากรมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาให้เห็นเป็น

## รูปธรรมชัดเจน

(๓.๒) การวางแผนการเลื่อนขั้นและความต่อเนื่อง แนวปฏิบัติที่ต้องการจำเป็น

- ต้องวางแผนการเลื่อนขั้นในตำแหน่งต่างๆ อย่างเป็นระบบเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องของงาน

- ควรมีคณะกรรมการพิจารณาการเลื่อนขั้น และมีระบบการเลื่อนขั้นที่โปร่งใสเป็นที่พอใจของบุคลากรส่วนใหญ่ โดยพิจารณาจากบุคคลภายในที่เหมาะสมก่อนการสรรหาและคัดเลือกจากบุคคลภายนอก

- ต้องพยายามบรรจุบุคคลที่เหมาะสมเข้ารับตำแหน่งและปฏิบัติงานได้ตามแผนที่กำหนดไว้

- ต้องมีระบบการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติหน้าที่แทนในกรณีที่มีบุคลากรขาด หรือลาออกกะทันหัน

- ต้องมีระเบียบ หลักเกณฑ์การพิจารณาโทษ หรือยุติการจ้างในกรณีต่างๆ ไว้อย่างชัดเจน และเป็นธรรม

- ต้องมีการแจ้งเตือนเป็นลายลักษณ์อักษรกรณีบุคลากรมีความผิด หรือข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานก่อนถูกพิจารณาลงโทษ หรือยุติการจ้าง

**๔) ผลสำเร็จในมิติส่วนบุคคล** ขอบข่ายงานประกอบด้วย การยอมรับโดยผู้ร่วมงาน ความคิดเชิงบวก ความพึงพอใจแห่งตน ความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงาน

(๔.๑) การยอมรับโดยผู้ร่วมงาน แนวปฏิบัติที่ต้องการจำเป็น

- ต้องจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากร ให้เป็นผู้มีความฉลาดทางอารมณ์ เพื่อให้สามารถ

ปฏิบัติงานในโรงเรียนอย่างมีความสุข

- ส่งเสริมให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง

- สนับสนุนและพัฒนาให้บุคลากรทุกคนมีความเป็นผู้นำในการทำกิจกรรมและปฏิบัติงานต่างๆ

- ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาและสร้างสรรค์ผลงานต่างๆ อยู่เสมอ พร้อมทั้งต้องประกาศเชิดชูเกียรติ และนำเสนอผลงานที่มีคุณภาพให้เป็นที่รับรู้ของบุคลากรในโรงเรียน รวมทั้งนำไปใช้ในการให้รางวัล

- ผู้บริหารและบุคลากรในโรงเรียนต้องให้การยอมรับเพื่อนร่วมงานที่สร้างสรรค์ผลงานเป็นที่ประจักษ์ด้วยความเต็มใจ

(๔.๒) ความคิดเชิงบวก แนวปฏิบัติที่ต้องการจำเป็น

- จัดกิจกรรม หรือแนวทางปฏิบัติงานเพื่อส่งเสริม และกระตุ้นให้บุคลากรเป็นผู้มีความคิดเชิงบวกทั้งต่อตนเองและโรงเรียน

- ฝึกให้บุคลากรปฏิบัติงาน และแก้ปัญหาโดยแนวทางการใช้ความคิดเชิงบวก

(๔.๓) ความพึงพอใจแห่งตน แนวปฏิบัติที่ต้องการจำเป็น

- สนับสนุนให้บุคลากรนำโครงการของตน หรือของกลุ่มนักเรียนในความดูแลไปประกวดระดับเขตพื้นที่การศึกษา ระดับจังหวัด หรือระดับชาติ

- สนับสนุนให้บุคลากรมีโอกาสเข้ารับการคัดเลือกให้ได้รับรางวัลเชิดชูเกียรติต่างๆ จากหน่วยงานภายนอก

(๔.๔) ความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงาน แนวปฏิบัติที่ต้องการจำเป็น

- ต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรมีอิสระทางความคิดในการปฏิบัติงานภายใต้กรอบนโยบาย เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของโรงเรียน หรือความคิดริเริ่มใหม่ๆ ที่ดีที่นอกเหนือจากที่กำหนด

- ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความเชื่อมั่นในความสามารถ และศักยภาพของตนเอง

#### ๕) ผลสำเร็จรายบุคคลในมิติวิชาชีพ

ขอบข่ายงานประกอบด้วย แรงจูงใจและความเชื่อถือ ความพึงพอใจในงาน และสมรรถนะการปฏิบัติงาน

(๕.๑) แรงจูงใจและความเชื่อถือ แนวปฏิบัติที่ต้องการจำเป็น

- ต้องให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับสิทธิประโยชน์ต่างๆ ของบุคลากรเสมอ

- ต้องให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับความเจริญก้าวหน้าในวิชาชีพ เพื่อจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ

- ต้องสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีความกระตือรือร้น และมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานมากกว่าการสั่งการ

- ต้องสร้างจิตสำนึกให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นในวิชาชีพ และความสำคัญของหน้าที่ที่ตนได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ

- ต้องพัฒนาและสร้างให้บุคลากรได้รับความเชื่อถือในวิชาชีพจากผู้ที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน เช่น ผู้ปกครอง นักเรียน ชุมชน เป็นต้น

(๕.๒) ความพึงพอใจในงาน แนวปฏิบัติที่ต้องการจำเป็น

- ผู้บริหารต้องอธิบายและชี้แจงให้บุคลากรเข้าใจ และยอมรับวัตถุประสงค์ของงาน

ต่างๆ ที่ได้รับมอบหมาย และเมื่อประสบปัญหาในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารต้องให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ หรือทำให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานต่อไป

- ต้องมอบหมายงานที่เหมาะสม กับความรู้ ความชำนาญของบุคลากรจากง่ายไปสู่ระดับยาก
- ต้องมอบหมายงานให้บุคลากรทุกคนอย่างเป็นธรรม
- บุคลากรต้องสามารถสร้างความมั่นคงในชีวิตส่วนตัวและครอบครัว จากการทำงานในโรงเรียน

(๕.๓) สมรรถนะการปฏิบัติงาน แนวปฏิบัติ ที่ต้องการจำเป็น

- ต้องพัฒนาบุคลากรในเรื่องความรู้ และทักษะต่างๆ บุคลิกภาพ และ ความฉลาดทางอารมณ์ เพื่อให้เป็นผู้มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานสูง
- ต้องส่งเสริม และพัฒนาให้บุคลากรมีภาวะผู้นำ

**๖) ผลสำเร็จร่วมในมิติวิชาชีพ** ขอบข่ายงานประกอบด้วย วัฒนธรรมการเรียนรู้ และองค์กร และความร่วมมือทำงานเป็นทีม

(๖.๑) วัฒนธรรมการเรียนรู้และองค์กร แนวปฏิบัติที่ต้องการจำเป็น

- ต้องสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรให้สำเร็จตามเป้าหมาย เช่น มีวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างเสรี
- ต้องมีการเรียนรู้และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่เป็นวัฒนธรรมองค์กรตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในและ

ภายนอกโรงเรียน

(๖.๒) ความร่วมมือทำงานเป็นทีม แนวปฏิบัติที่ต้องการจำเป็น

- ต้องสนับสนุนให้บุคลากรสามารถทำงานร่วมกันแบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง มิใช่เพียงร่วมกับปฏิบัติตามผู้บริหาร
- ต้องเตรียมความพร้อม และสนับสนุนให้บุคลากรมีทักษะ ความสามารถ มีจิตใจมุ่งมั่นในการทำงานร่วมกันเป็นทีม เพื่อมุ่งให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงาน และความสามัคคีของกลุ่มรวมทั้งสามารถเปลี่ยนกลุ่มการทำงานได้ตามความเหมาะสม
- ต้องสนับสนุนให้บุคลากรทุกกลุ่มสาระมีความมุ่งมั่นร่วมกันที่จะ พัฒนาการของคนที่รับผิดชอบให้เป็นผลสำเร็จร่วมกันของโรงเรียน

## อภิปรายผล

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยนำมาอภิปรายผลใน ๒ ประเด็น คือ

๑. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์เกี่ยวกับรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน และโรงเรียนเอกชนที่มีการปฏิบัติที่ดี พบว่า โรงเรียนเอกชนทั่วไปมีการปฏิบัติในรูปแบบเชิงเหตุผลแบบเข้มงวดอยู่ในระดับปานกลาง สภาพที่พึงประสงค์มีความต้องการอยู่ในระดับมากที่สุด โดยค่าเฉลี่ยการปฏิบัติในด้านการบริหารผลการปฏิบัติงานอยู่ระดับปานกลาง ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยที่ต่ำกว่าด้านอื่นๆ สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ๓ ลำดับแรก คือ ๑) ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน ๒) ด้านการพัฒนา

และความต่อเนื่องของงาน ๓) ด้านการบรรจุบุคคลเข้าทำงาน สำหรับรูปแบบเชิงผลสำเร็จแบบยืดหยุ่น โรงเรียนเอกชนทั่วไปมีการใช้รูปแบบนี้ในระดับมาก สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาสภาพที่พึงประสงค์ทั้ง ๖ ด้าน พบว่า อยู่ระดับมากที่สุดทุกด้าน

โรงเรียนเอกชนที่มีการปฏิบัติที่ดี มีการปฏิบัติทั้งในรูปแบบเชิงเหตุผลแบบเข้มงวด และรูปแบบเชิงผลสำเร็จแบบยืดหยุ่นอยู่ในระดับมาก สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุดทั้งสองรูปแบบ โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยในการปฏิบัติต่ำที่สุดคือ ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด และมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงเป็นลำดับแรก รองลงมาคือ ด้านการบรรจุบุคคลเข้าทำงาน และด้านผลสำเร็จในมิติส่วนบุคคล เมื่อพิจารณาสภาพที่พึงประสงค์ทั้ง ๖ ด้านพบว่า อยู่ระดับมากที่สุดทุกด้านเช่นเดียวกัน ดังนั้น ภาพรวมจึงสรุปได้ว่าโรงเรียนเอกชนโดยรวมใช้รูปแบบเชิงเหตุผลแบบเข้มงวดน้อยกว่ารูปแบบเชิงผลสำเร็จแบบยืดหยุ่น อีกทั้งด้านที่มีการปฏิบัติต่ำกว่าด้านอื่นๆ คือ ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน จึงมีความต้องการจำเป็นด้านนี้เป็นลำดับแรก อย่างไรก็ตามบุคลากรโรงเรียนเอกชนพึงประสงค์ให้โรงเรียนใช้ทั้ง ๒ รูปแบบ และมีการปฏิบัติทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้เพราะส่วนใหญ่โรงเรียนเอกชนยังไม่มี ความชัดเจนในนโยบายและแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านต่างๆ แต่เป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามสถานการณ์ โดยเฉพาะในด้านเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน ซึ่งผลงานวิจัยของ ผาสุก สุมามาลย์กุล (๒๕๕๐) ที่วิจัยพบว่า ครูโรงเรียนเอกชนมีความพึงพอใจน้อยที่สุดด้านเงื่อนไขในการทำงาน เนื่องจากการได้รับมอบ

หมายให้ปฏิบัติงานอื่นๆเพิ่มเติมนอกเหนือจากงานสอน ตลอดจนการเลื่อนขั้นเงินเดือน การขาดสวัสดิการบางอย่างที่ควรจะได้รับ ทำให้บุคลากรโรงเรียนเอกชนต้องการความชัดเจนในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เกิดความพึงพอใจและความสุขในการทำงาน

สำหรับรูปแบบเชิงผลสำเร็จแบบยืดหยุ่น โรงเรียนเอกชนมีการใช้รูปแบบนี้ในระดับมาก สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้เพราะปัจจุบันแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์กลุ่มมุ่งบุคคลได้เข้ามามีบทบาทสำคัญที่เน้นความสำคัญไปที่คนมากกว่าการบริหารจัดการ ดังที่ Armstrong (2006) เชื่อว่าบุคลากรทุกคนเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า และศักยภาพอยู่ในตนเอง การบริหารทรัพยากรมนุษย์แนวนี้จึงเน้นการสร้าง ความไว้วางใจเชื่อใจกัน และหาวิธีที่จะสร้างความรู้สึกถึงการมีพันธกิจผูกพัน (Commitment) เกี่ยวข้องกัน (Involvement) และการมีส่วนร่วม (Participation) ให้เกิดขึ้น โรงเรียนเอกชนจึงพยายามนำรูปแบบเชิงผลสำเร็จแบบยืดหยุ่นมาใช้ เพื่อสร้างให้บุคลากรมีความรู้สึกถึงการมีพันธกิจ ความเกี่ยวข้อง และมีส่วนร่วมในโรงเรียนร่วมกัน

๒. ผลการพัฒนา รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน ได้รูปแบบชื่อ “รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงบูรณาการเพื่อความสำเร็จของโรงเรียนเอกชน” ซึ่งมีลักษณะสำคัญคือ บูรณาการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้ง ๒ รูปแบบโดยยึดเป้าหมายของโรงเรียนและบุคลากรเพื่อความสำเร็จร่วมกัน และวางแนวปฏิบัติที่มีความต้องการจำเป็นในประเด็นต่างๆ ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้เพราะโรงเรียนและบุคลากรต่างก็มีเป้าหมาย

และต้องการความสำเร็จ การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงจำเป็นต้องคำนึงถึงทั้งเป้าหมายส่วน ของโรงเรียน และความคาดหวังของบุคลากร รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจึงต้อง บูรณาการผสมผสานทั้งแบบแข็ง คือมุ่งเป้าหมาย ของโรงเรียน และแบบอ่อน คือมุ่งเป้าหมายของ บุคคลเข้าด้วยกัน พร้อมทั้งแนวปฏิบัติต่างๆ ให้เกิด ความสมดุลของทั้ง ๒ ฝ่ายและเกิดความสำเร็จ ร่วมกัน เพราะหากบุคลากรได้รับการดูแลเอาใจ ใส่ ไม่ถูกมองเป็นเพียงลูกจ้าง โรงเรียนสามารถ ส่งเสริมให้บุคลากรมีความเจริญก้าวหน้าและ ความมั่นคงในวิชาชีพอย่างต่อเนื่องเทียบเท่าหรือ ใกล้เคียงกับข้าราชการครู ก็สามารถอ้างไว้ซึ่ง บุคลากรที่ทรงคุณค่าให้ทำงานในโรงเรียนได้

### ข้อเสนอแนะ

การพัฒนาารูปแบบการบริหารทรัพยากร มนุษย์ของโรงเรียนเอกชนนี้ ผู้วิจัยมีความมุ่งเน้น ให้โรงเรียนเอกชนสามารถรักษามูลค่าที่ทรงคุณค่าให้ร่วมทำงานกับโรงเรียนเพื่อความสำเร็จในคุณภาพการจัดการศึกษา ในขณะเดียวกัน ก็มุ่งหวังให้บุคลากรของโรงเรียนเอกชนได้รับการ ดูแลเอาใจใส่ และการพัฒนาที่ดี มีความพึงพอใจ

และความสุขจากการทำงานในโรงเรียน ดังนั้น ผู้วิจัยเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสามารถนำ ผลการวิจัยไปดำเนินการดังนี้

- กำหนดนโยบาย หรือแผนการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ไว้อย่างชัดเจน
- กำหนดแนวทางการปฏิบัติในแต่ละ กระบวนการของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามแนวทางของ “รูปแบบการบริหารทรัพยากร มนุษย์เชิงบูรณาการเพื่อความสำเร็จของโรงเรียน เอกชน” โดยปรับให้เข้ากับบริบทของแต่ละ โรงเรียน
- ดำเนินการตามนโยบาย แผนการ และ แนวทางปฏิบัติทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ กำหนดไว้

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า รูปแบบการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์เชิงบูรณาการเพื่อความสำเร็จ ของโรงเรียนเอกชนที่น่าเสนอไปนี้ จะช่วยลด ปัญหาต่างๆ ที่เกี่ยวกับบุคลากรในโรงเรียนเอกชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาการลาออก (Rate of Turn over) เพื่อให้กิจการของโรงเรียนเอกชน สามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

- ชาณวิทย์ ทับสุพรรณ. (๒๕๕๓). *ปัญหาครูโรงเรียนเอกชน*. สืบค้นวันที่ ๒๕ พฤศจิกายน ๒๕๕๓, จาก <http://education.enn.co.th>
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. (๒๕๕๔). *นิตยภัตบริหาร*. (พิมพ์ครั้งที่ ๔). กรุงเทพมหานคร: ตีรณสาร.
- บุญชม ศรีสะอาด. (๒๕๔๕). *การวิจัยเบื้องต้น*. (พิมพ์ครั้งที่ ๗). กรุงเทพมหานคร: สุวีริยาสาส์น.
- ผาสุก สุมาลัยกุล. (๒๕๕๐). *การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พยอม วงศ์สารศรี. (๒๕๕๔). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. (พิมพ์ครั้งที่ ๗). กรุงเทพมหานคร: สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- วิเชียร วิทิตสุภากุลย์. (๒๕๕๐). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพมหานคร: ธีรธรรมการพิมพ์.

### ภาษาอังกฤษ

- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*. (10<sup>th</sup> ed.). London: Kogan Page.
- Oldroyd, D. (2005). *Leadership and management in education*. New York: Oxford University Press.

### ผู้เขียน

ดร. สิรินพร วิทิตสุภากุลย์ โรงเรียนตรีวิทยา กรุงเทพมหานคร ๑๐๑๒๐

อีเมล: rinrin\_tang@hotmail.com

ศาสตราจารย์ ดร. พงุทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ อาจารย์ประจำสาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร ๑๐๓๓๐ อีเมล: pruet.s@chula.ac.th