กลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ปริญญานิพนธ์

ของ

กนกพร ลีลาเลิศประเสริฐ

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา
เมษายน 2561

กลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ปริญญานิพนธ์

ของ

กนกพร ลีลาเลิศประเสริฐ

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิตสาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา
เมษายน 2561

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

กลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

บทคัดย่อ
ของ
กนกพร ลีลาเลิศประเสริฐ

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา
เมษายน 2561

กนกพร ลีลาเลิศประเสริฐ. (2561). **กลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.**ปริญญานิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารและการจัดการการศึกษา).กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. อาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์: อาจารย์ ดร.จันทรัศม์ ภูติอริยวัฒน์, อาจารย์ เรือเอก ดร.อภิธีร์ ทรงบัณฑิตย์, ผศ.ดร.ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ

งานวิจัยนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาสภาพความต้องการจำเป็น สร้างและประเมินกลยุทธ์ ดำเนินการวิจัยเป็น 3 ขั้นตอน ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพความต้องการจำเป็น โดยใช้แบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่าง 149 คน สถิติที่ใช้ คือ $\bar{x}$ SD $PNI_{modified}$ และค่าร้อยละ ขั้นตอนที่ 2 สร้างกลยุทธ์ โดยนำข้อมูลจากผลการวิจัยขั้นตอนที่ 1 และการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ 11 คน มา SWOT Analysis และวิเคราะห์ความสัมพันธ์แบบแมทริกซ์ (TOWS Matrix) ขั้นตอนที่ 3 ประเมินกลยุทธ์ ด้วยแบบประเมิน โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 21 คนจากการเลือกแบบเจาะจง ใช้การทดสอบไค-สแควร์แบบอิสระ ผลการวิจัยสรุปได้ว่า สภาพความต้องการจำเป็นในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ ด้านทุนทางปัญญา ทุนทางสังคม และทุนทางอารมณ์ ไม่แตกต่างกัน ($PNI_{Modified}$ = 0.24 ร้อยละ 6.00) และความต้องการจำเป็นสูงสุดสอดคล้องกันอยู่ที่ขั้น Staffing, Directing และ Controlling กลยุทธ์ที่สร้างขึ้นคือ **SO Strategy** มีกลยุทธ์หลัก คือ ส่งเสริมการบริหารจัดการทุนมนุษย์แบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์รอง 3 เป้าประสงค์ 7 ตัวชี้วัด **WO Strategy** มีกลยุทธ์หลัก คือ พัฒนาระบบบริหารจัดการทุนมนุษย์ ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์รอง 2 เป้าประสงค์ 5 ตัวชี้วัด **ST Strategy** มีกลยุทธ์หลัก คือ เสริมสร้างบรรยากาศเอื้อต่อการพัฒนาและรักษาทุนมนุษย์ ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์รอง 2 เป้าประสงค์ 5 ตัวชี้วัด **WT Strategy** มีกลยุทธ์หลัก คือ ปรับกลไกการบริหารจัดการทุนมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์รอง 2 เป้าประสงค์ 6 ตัวชี้วัด กลยุทธ์ที่สร้างขึ้นมีความถูกต้อง เหมาะสม มีประโยชน์และเป็นไปได้ สอดคล้องกันหรือมีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ (p-value >.05)

STRATEGIC HUMAN CAPITAL MANAGEMENT STRATEGY OF SECONDARY SCHOOL IN OFFICE OF THE BASIC EDUCATION COMMISSION

AN ABSTRACT

BY

KANOKPORN LEELALERTPRASERT

Presented in partial fulfillment of the requirements for the

Doctor of Educational degree in Educational Administration

At Srinakharinwirot University

April 2018

Kanokporn Leelalertprasert. (2018). **Strategic Human Capital Management Strategy of Secondary School in Office of the Basic Education Commission**, Ed.D. (Educational Administration). Bangkok: Graduate School, Srinakharinwirot University. Advisor Committee: Dr.Jantarat Phutiariyawat, Dr.Apitee Songbundit, Asst. Prof. Dr. Phirojana Klinkularb.

The purposes of this research were to study the essential needs, to create and to evaluate human capital management strategies. The methodology was comprised of three stages, which were as follows: 1) to study the essential needs with the questionnaire used to collect one hundred and forty nine samples. The statistics used for data analysis included $\bar{x}$, SD , $PNI_{Modified}$ and percentage; 2) to create strategies using the results of the research step one and in-depth interviews for SWOT Analysis and TOWS Matrix Analysis; 3) to assess the evaluation forms provided by twenty-one experts and using the purposive sampling technique. The research results revealed the following need for human capital management, intellectual capital, social capital, and emotional capital showed no difference ($PNI_{Modified}$ = 0.24, 6.00%), and the highest needs for consistency were related to staffing, directing and controlling. The results of Human Capital Management Strategy Initiative were that SO Strategy consisted of one main strategy, to promote participatory human capital management, with three strategies, three goals and seven indicators. WO Strategy consisted of one main strategy is to develop a human capital management system, with two strategies, two goals and five Indicators. ST Strategy consisted of one main strategy to develop and maintain human capital, with two strategies, two goals and five indicators. WT Strategy consisted of one main strategy, to create an atmosphere conducive to the development and preservation of human capital, with two strategies, two goals and six indicators. The results of the assessment, accuracy, propriety, utility, and standards had a statistical significance for of .05 (p-value >.05)

ปริญญานิพนธ์
เรื่อง
กลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
ของ
กนกพร ลีลาเลิศประเสริฐ

ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา
ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

.....คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)
วันที่.....เดือน.....พ.ศ. 2561

อาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

.....ที่ปรึกษาหลัก
(อาจารย์ ดร.จันทรัศม์ ภูติอริยวัฒน์)

.....ที่ปรึกษาร่วม
(อาจารย์ เรือเอก ดร.อภิธีร์ ทรงบัณฑิตย์)

.....ที่ปรึกษาร่วม
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ)

คณะกรรมการสอบปากเปล่า

.....ประธาน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กฤษดา ผ่องพิทยา)

.....กรรมการ
(อาจารย์ ดร.จันทรัศม์ ภูติอริยวัฒน์)

.....กรรมการ
(อาจารย์ เรือเอกดร.อภิธีร์ ทรงบัณฑิตย์)

.....กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ)

.....กรรมการ
(อาจารย์ ดร.ราชันย์ บุญธิมา)

ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความเมตตาอย่างสูงจาก ศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิสาลาภรณ์ ราชบัณฑิต ผู้กรุณาเป็นที่ปรึกษาให้แนวคิดและคำแนะนำหัวข้องานวิจัย ตลอดจนแนวทางการดำเนินการวิจัยตั้งแต่เริ่มต้น ขอกราบขอบพระคุณคณะกรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์ ประกอบด้วยอาจารย์ ดร.จันทรัศม์ ภูติอริยวัฒน์ อาจารย์ เรือเอก ดร.อภิธีร์ ทรงบัณฑิตย์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ ที่เอาใจใส่ดูแลให้คำแนะนำ ให้กำลังใจและติดตามความก้าวหน้าของงานอย่างต่อเนื่องจนสำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี

ขอกราบขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กฤษดา ผ่องพิทยา ที่กรุณาเป็นประธานกรรมการสอบปากเปล่าและอาจารย์ ดร.ราชันย์ บุญธิมา ที่กรุณาร่วมเป็นกรรมการสอบปากเปล่าให้ผู้วิจัย พร้อมให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมทำให้ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้มีคุณค่าเพิ่มมากยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่ได้กรุณาสละเวลาให้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์ต่องานวิจัย คณาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารและการจัดการการศึกษาทุกท่านที่ให้ความรู้และคำแนะนำที่เป็นประโยชน์ ตลอดระยะเวลาที่ผู้วิจัยได้ศึกษาในสถาบันแห่งนี้

ขอกราบขอบพระคุณ นายบุญฤทธิ์ รุ่งเรือง อดีตผู้อำนวยการโรงเรียนยานนาเวศวิทยาคม ดร.สุปราณี ไกรวัตนุสสรณ์ อดีตผู้อำนวยการโรงเรียนสตรีศรีสุริโยทัย และ ดร.สุนันทวิทย์ พลอยขาว อดีตผู้อำนวยการโรงเรียนวัดสุทธิวราราม ที่สนับสนุนและให้กำลังใจผู้วิจัยมาโดยตลอด

ขอบคุณนิสิตปริญญาเอกบริหารการศึกษารุ่น 12 เพื่อนๆทุกคนที่เป็นกัลยาณมิตร และ นางสาววรรณภา ศรีวิไลสกุลวงศ์ เพื่อนรุ่นพี่ที่ช่วยส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนของผู้วิจัยอย่างสม่ำเสมอ ผู้วิจัยขออภัยผู้ที่ให้ความช่วยเหลืออีกหลายท่านที่มิอาจกล่าวถึงได้ครบถ้วน ณ ที่นี้

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอน้อมรำลึกถึงพระคุณของพ่อจิระศักดิ์ เจริญวัลย์ แม่สุภรณ์ เจริญวัลย์ และขอขอบคุณครอบครัวซึ่งมี นายไพฑูรย์ ลีลาเลิศประเสริฐ และบุตรทั้งสอง นายเป็นเอก ลีลาเลิศประเสริฐ และนางสาวเป็นนุช ลีลาเลิศประเสริฐ ที่ดูแลให้การช่วยเหลือสนับสนุนผู้วิจัยมาโดยตลอด

กนกพร ลีลาเลิศประเสริฐ

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
ภูมิหลัง	1
คำถามการวิจัย	4
ความมุ่งหมายของการวิจัย	4
ความสำคัญของการวิจัย	5
ขอบเขตของการวิจัย	5
นิยามศัพท์เฉพาะ	6
กรอบแนวคิดของการวิจัย	10
สมมติฐานการวิจัย	13
2 เอกสารและวิจัยที่เกี่ยวข้องที่เกี่ยวข้อง	14
บริบทของการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน	15
การบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ	15
นโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	18
นโยบายสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	26
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ	38
ความหมายของการบริหารจัดการ	38
ปัจจัยหรือทรัพยากรการบริหารจัดการ	40
กระบวนการบริหารจัดการ	42
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์	57
ความหมายและความสำคัญของกลยุทธ์	57
การกำหนดกลยุทธ์	59
การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์	67
การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา	72
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับทุนมนุษย์	73
ความเป็นมาและความหมายของทุนมนุษย์	73
ทฤษฎีทุนมนุษย์ (human capital theory)	80
แนวคิดการพัฒนาทุนมนุษย์	86
การบริหารทุนมนุษย์	112

สารบัญ (ต่อ)

บทที่ **หน้า**

2 (ต่อ)

การพัฒนากลยุทธ์การบริหารทุนมนุษย์..... 117

มาตรฐานการประเมิน..... 118

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... 123

งานวิจัยในประเทศ..... 123

งานวิจัยต่างประเทศ..... 131

3 วิธีดำเนินการวิจัย..... 135

การศึกษาความต้องการจำเป็นการบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียน

มัธยมศึกษาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน..... 135

การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง..... 135

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวมรวมข้อมูล..... 136

การสร้างกลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน..... 139

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน..... 139

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก 140

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล..... 141

การเก็บรวบรวมข้อมูล..... 141

การวิเคราะห์ข้อมูล..... 142

การประเมินกลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 142

การกำหนดกลุ่มเป้าหมาย..... 142

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวมรวมข้อมูล..... 142

การเก็บรวบรวมข้อมูล..... 143

การวิเคราะห์ข้อมูล..... 143

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	145
การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	145
การบริหารจัดการทุนทางปัญญา	147
การบริหารจัดการทุนทางสังคม	148
การบริหารจัดการทุนทางอารมณ์	149
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	173
ความมุ่งหมายของการวิจัย	173
วิธีดำเนินการวิจัย	173
การศึกษาความต้องการจำเป็นการบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	173
การสร้างกลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	174
การประเมินกลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	174
สรุปผลการวิจัย	174
การศึกษาความต้องการจำเป็นการบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	174
การสร้างกลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	175
การประเมินกลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	175
อภิปรายผล	176
การศึกษาความต้องการจำเป็นการบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	176
การสร้างกลยุทธ์และการประเมินกลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	177
กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy)	177
กลยุทธ์พลิกฟื้น (WO Strategy)	177

สารบัญ (ต่อ)

บทที่ **หน้า**

5 (ต่อ)

กลยุทธ์รักษาเสถียรภาพ (ST Strategy) 178

กลยุทธ์ตัดทอน (WT Strategy) 178

ข้อเสนอแนะ..... 179

บรรณานุกรม..... 184

ภาคผนวก..... 198

ภาคผนวก ก..... 199

ภาคผนวก ข..... 201

ภาคผนวก ค..... 203

ภาคผนวก ง..... 205

ภาคผนวก จ..... 227

ภาคผนวก ฉ..... 230

ภาคผนวก ช..... 242

ประวัติย่อผู้วิจัย 244

บัญชีตาราง

ตาราง **หน้า**

1 องค์ประกอบของทุนมนุษย์..... 103
2 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสถานภาพและขนาดโรงเรียน..... 135
3 แสดงเกณฑ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์..... 137
4 ผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามสถานภาพและขนาดโรงเรียน..... 145
5 แสดงความต้องการจำเป็นการบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน..... 146
6 แสดงความต้องการจำเป็นของกระบวนการบริหารจัดการทุนทางปัญญา..... 147
7 แสดงความต้องการจำเป็นของกระบวนการบริหารจัดการทุนทางสังคม..... 148
8 แสดงความต้องการจำเป็นของกระบวนการบริหารจัดการทุนทางอารมณ์..... 149
9 แสดงลำดับค่าคะแนนปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน..... 151
10 แสดงลำดับค่าคะแนนปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก..... 153
11 แสดงความสัมพันธ์แบบแมทริกซ์ (TOWS Matrix)..... 155
12 กลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน..... 157
13 ผลการประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความมีประโยชน์ และความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน..... 161

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ **หน้า**

1 กรอบแนวคิดในการวิจัย..... 12
2 หน้าที่ของการบริหารจัดการ..... 43
3 ความเชื่อมโยงของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ..... 54
4 ส่วนประกอบและขั้นตอนของการวางแผนกลยุทธ์..... 62
5 ตารางเมตริกซ์ เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT..... 63
6 ตัวแบบทฤษฎีทุนมนุษย์..... 81
7 ความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้ ผลผลิตของผู้ปฏิบัติงานและผลผลิต
ขององค์การ..... 84
8 กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์..... 85
9 ทฤษฎีการพัฒนาทุนมนุษย์..... 87
10 องค์ประกอบของทุนมนุษย์และการพัฒนาทุนมนุษย์..... 98
11 ภาพขีดความสามารถของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์..... 99
12 การพัฒนาทุนมนุษย์สู่ทุนทางปัญญา..... 102
13 โครงสร้างและส่วนประกอบของทุนมนุษย์ระดับบุคคล..... 103
14 คนทั้ง 3 คน มีส่วนสัมพันธ์หรือใกล้เคียงกันมาก..... 109
15 คนทั้ง 3 คน มีส่วนสัมพันธ์หรือใกล้เคียงกันน้อย..... 109
16 แสดงพฤติกรรมและความรู้สึกนึกคิดของบุคคลตามแนวคิดทฤษฎีหน้าต่างโจฮารี..... 110
17 ขั้นตอนวิธีดำเนินงาน..... 114

บทที่ 1
บทนำ

ภูมิหลัง

ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงบริบททางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี การสื่อสารบนโลกไร้พรมแดนที่เป็นไปอย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว การศึกษายังคงเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาคุณภาพชีวิตมนุษย์และการพัฒนาประเทศที่เชื่อมโยงกันทั่วโลก ให้สามารถดำรงชีวิตท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงนี้ได้อย่างยั่งยืน ทั้งที่เป็นการศึกษาในระบบ นอกระบบและตามอัธยาศัย รวมทั้งการศึกษาตลอดชีวิต การจัดระบบและการบริหารการศึกษาที่สนองตอบความต้องการของบุคคล สังคมและประเทศชาติมากเพียงใด หมายถึงการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนให้มีศักยภาพเพิ่มขึ้นเพียงนั้น บุคคลสำคัญในกระบวนการพัฒนาการบริหารจัดการศึกษาและพัฒนาการเรียนรู้ในระดับโรงเรียน ซึ่งเป็นการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ทุกคนในประเทศต้องได้รับ ก็คือ “ผู้บริหารสถานศึกษา”และ“ครู” โดยครูเป็นปัจจัยสำคัญในระดับโรงเรียนที่ส่งผลต่อการเรียนรู้ของนักเรียนมากที่สุด (McKinsey. 2008: 12; อภิญญา ตันทวีวงศ์. 2557: 23)

จากผลการประเมินนักเรียนร่วมกับนานาชาติ PISA (Programme for International Student Assessment) เพื่อเปรียบเทียบศักยภาพในการแข่งขันของเยาวชนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานจากนักเรียนวัย 15 ปีของประเทศนั้นๆ โดยองค์การเพื่อความร่วมมือและพัฒนาทางเศรษฐกิจ หรือ OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) ผลการสอบ PISA ของประเทศไทยช่วงแรกต่ำกว่าค่าเฉลี่ย จึงพุ่งเป้าไปที่การเปลี่ยนแปลงหลักสูตร โดยเน้นเปลี่ยนแปลงเนื้อหาสาระและเปลี่ยนหนังสือเรียน โดยองค์ประกอบอื่น ๆ ยังคงเดิม ทั้งยังเป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างกะทันหัน มิใช่ค่อยเป็นค่อยไป ดังนั้น จึงเห็นได้ว่าจากการทดสอบ PISA 2003 และ 2006 ซึ่งเป็นช่วงหลังการปฏิรูปการศึกษาคะแนนตกลงอย่างน่าตกใจ และมีแนวโน้มตกลงอย่างต่อเนื่อง กระทั่งปี 2009 คะแนนเริ่มสูงขึ้น และแนวโน้มเริ่มดีขึ้นชัดเจนใน ค.ศ. 2012 ซึ่งชี้ให้เห็นว่าต้องใช้เวลามาก โดยประเทศไทยได้คะแนนคณิตศาสตร์ในลำดับที่ 50 วิทยาศาสตร์ในลำดับที่ 48 และการอ่านในลำดับที่ 47 อันดับรวมสามวิชาโดยเฉลี่ยอยู่ราวๆ 48-49 แต่การประเมินครั้งล่าสุด PISA 2015 อันดับรวมของประเทศไทยอยู่ลำดับที่ 55 ลดลงจากครั้งก่อน (ปี 2012) 6-7 อันดับ สะท้อนให้เห็นว่าการบริหารจัดการศึกษาของไทยในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานยังจำเป็นต้องมีการแก้ปัญหาให้ตรงจุดและให้ความสำคัญกับการหากลยุทธ์ในการบริหารจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลตามเป้าหมายของประเทศ

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) ซึ่งจัดทำบนพื้นฐานของยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560–2579) ได้กำหนดยุทธศาสตร์ไว้รวม 10 ยุทธศาสตร์โดยให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ เป็นยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศยุทธศาสตร์ที่ 1 เนื่องจากทุนมนุษย์ของประเทศไทยยังมีปัญหาในด้านคุณภาพคนในแต่ละช่วงวัย

นอกจากนี้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) ที่มุ่งสร้างภูมิคุ้มกันในประเทศให้เข้มแข็ง สู่ความยั่งยืนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ต่อเนื่องกันมาจากแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 10 ได้ขยายการนำทุนของประเทศที่มีศักยภาพจาก 3 ทุน คือ ทุนสังคม ทุนเศรษฐกิจ และทุนทางทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เป็น 6 ทุน คือ ทุนมนุษย์ ทุนสังคม ทุนกายภาพ ทุนการเงิน ทุนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และทุนทางวัฒนธรรม มาใช้ประโยชน์อย่างบูรณาการและเกื้อกูลกัน นอกจากนี้ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาได้จัดทำแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560–2574 เพื่อใช้เป็นแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวสำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาของประเทศ ทั้งที่อยู่ในกระทรวงศึกษาธิการและนอกกระทรวงศึกษาธิการ ได้นำไปใช้เป็นกรอบและแนวทางการพัฒนาการศึกษาและเรียนรู้สำหรับพลเมืองทุกช่วงวัยตั้งแต่แรกเกิดจนตลอดชีวิต ซึ่งภายใต้กรอบแผนการศึกษาแห่งชาตินี้ได้กำหนดวิสัยทัศน์ไว้ว่า “ให้ความสำคัญกับการสร้างระบบการศึกษาที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ เพื่อเป็นกลไกหลักของการพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของทุนมนุษย์ และรองรับการศึกษา การเรียนรู้ และความท้าทายที่เป็นพลวัตรของโลกศตวรรษที่ 21” (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. 2560: 78-79)

ทฤษฎีว่าด้วยทุนมนุษย์ (Human Capital Theory) กล่าวถึงมนุษย์ว่าเป็นทุนทางเศรษฐกิจประเภทหนึ่งที่สร้างความเจริญรุ่งเรืองให้แก่ประเทศ คุณสมบัติในทุนมนุษย์เป็นนามธรรม จับต้องไม่ได้ มองไม่เห็น ซื้อขายแลกเปลี่ยนไม่ได้ เป็นของเฉพาะตัว มีคุณค่าอยู่ในตัวบุคคลนั้นเอง ยกให้เป็นสมบัติของผู้ใดก็ไม่ได้ ทุนมนุษย์ในตัวมนุษย์ มี 2 ลักษณะคือ ทุนส่วนตัวของมนุษย์มาแต่แรกเกิด ซึ่งจะแตกต่างไปตามกรรมพันธุ์ สติปัญญา และทุนส่วนตัวของมนุษย์ที่ได้รับการสร้างเพิ่มขึ้นจากสภาวะแวดล้อมในครอบครัว การได้รับการอบรมเลี้ยงดู การศึกษา สุขภาพอนามัย ดังนั้น ทุนมนุษย์จึงเป็นส่วนของความสามารถในทางการผลิตทางเศรษฐกิจที่แฝงอยู่ในตัวของมนุษย์ในรูปของความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ ทักษะฝีมือและสุขภาพอนามัย (ปราชญา กล้าผจัญ. 2550: 45) เดสและพิคเก้น(Dess; & Picken. 1999: 8) ให้ความหมายของทุนมนุษย์ว่าหมายถึง ความรู้ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ที่สะสมอยู่ในตัวบุคคลนั้น โดยผ่านการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล คนจะควบคุมสิ่งที่เป็นทุนมนุษย์ของตนเองและมีอิสระในการลงทุนหรือใช้ประโยชน์จากต้นทุนนั้นตามที่ตนเองเห็นว่าเหมาะสม และเลือกจะนำมาใช้ในการทำงานของตน (Weatherly. 2003: 3) ทุนมนุษย์ถูกสะสมขึ้นมาหลายทาง เช่น ทางการศึกษา ทางประสบการณ์ในการทำงาน การย้ายถิ่น ประสบการณ์ชีวิต การรักษาสุขภาพรวมทั้งการค้นคว้าหาข้อมูลต่างๆ (นิสดารก์ เวชยานนท์. 2551: 4) ซึ่ง แกรทตันและโกชอล (Lynda Gratton; & Sumantra Ghoshal. 2003: 1-10) ได้อธิบายว่าทุนมนุษย์ประกอบด้วย 3 สิ่งคือ ทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) ทุนทางสังคม (Social Capital)และทุนทางอารมณ์ (Emotional Capital) ซึ่งมีความสัมพันธ์กันอย่างมาก มีความเชื่อมโยงกัน ส่งผลซึ่งกันและกันที่นำไปสู่การสร้างประโยชน์ให้แก่องค์กร ซึ่งแสดงว่าองค์กรใดมีทุนมนุษย์ที่มีคุณภาพ มีคุณลักษณะเหมาะสมกับสมรรถภาพหลัก (core competency) ขององค์กรย่อมทำให้องค์กรก้าวไปในทิศทางที่พึงประสงค์

นอกจากนี้ โชติชวัล ฟูกิจกาญจน์ (2556: 33-45) เห็นว่ามนุษย์เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด ที่จะส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย เพราะมนุษย์มีชีวิต สติปัญญาและความรู้ความสามารถ สามารถเพิ่มพูนศักยภาพตามกาลเวลา องค์กรในปัจจุบันต่างขับเคลื่อนด้วยมนุษย์ สร้างมนุษย์ให้เป็นจุดแข็งขององค์กร ใช้มนุษย์เป็นแรงผลักดันองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ดังนั้น เมื่อคนเป็นหัวใจสำคัญขององค์กร มีคุณค่าและพัฒนาให้เป็น “ทุน” ได้ด้วยวิธีการสร้างมูลค่าเพิ่มโดยการแปลงทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นทุนมนุษย์ กล่าวคือเมื่อมนุษย์ได้รับการพัฒนา จะมีความรู้เพิ่มขึ้น มีความคิดที่ก้าวไกล เข้าใจตนเองและเข้าใจองค์กรที่ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม เกิดประโยชน์ต่อองค์กรของตนและสังคมโดยรวม

ในการบริหารจัดการ ปัจจัยป้อนเข้าที่สำคัญมี 4 M’s ได้แก่คน (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Materials) และการจัดการ (Management) ซึ่ง “คน” (Man) ได้รับการพิจารณาว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญในการบริหารหลังจากปลายศตวรรษที่ 20 เป็นต้นมาเริ่มมีการให้ความสำคัญต่อบุคลากรมากขึ้น (รัชฎา อสิสนธิสกุล. 2550: 39; เสกสิฐ เล้ากิจเจริญ. 2550: 7–8) ทั้งนี้เพราะประสิทธิภาพของการดำเนินงานในองค์กร ย่อมขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของบุคคลผู้ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรนั้น คนจึงเป็นต้นทุนขององค์กร เป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ในการบริหารจัดการยุคใหม่เพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์จำเป็นต้องจูงใจให้บุคลากรมาร่วมกันทำงานด้วยความเต็มใจ โดยมีการปรับปรุงโครงสร้างและมีการประสานงานให้เกิดความชัดเจน มีวัตถุประสงค์ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย (Griffin. 1999: 6) ซึ่งต้องใช้ทรัพยากรที่สำคัญอันประกอบด้วย คน (Man) เงิน (Money) สื่ออุปกรณ์ (Material) เวลา (Minute) วิธีการ (Method) การบริหารจัดการ (Management) และคุณธรรมจริยธรรม (Moral) หรือที่นิยมเรียกกันว่า 6 M’s โดยที่แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการประกอบด้วยกระบวนการง่ายๆ ที่ไม่ซับซ้อนตั้งแต่การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การนำหรือการสั่งการ (Leading/Directing) ตลอดจนการควบคุม (Controlling) ซึ่งจะมีความสัมพันธ์โดยตรงกับทรัพยากรขององค์กร (6 M’s) เพื่อนำไปใช้ให้เกิดประสิทธิผลครบถ้วน (Beck; & Murphy. 1998: 21-23)

แนวคิดด้านการบริหารงานบุคคล (Personnel Management) ได้ปรับเปลี่ยนมาสู่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Management) และได้พัฒนามาเป็นการบริหารทุนมนุษย์(Human Capital) (ดนัย เทียนพุฒ. 2551: 23) สถานศึกษาที่ต้องการประสบความสำเร็จจำเป็นต้องหาวิธีการที่สามารถนำความชาญฉลาดที่สะสมภายในตัวของบุคลากรที่มีอยู่มาใช้อย่างได้ผล (วีรวุธ มาฆะศิรานนท์. 2553: 18) ยิ่งงานที่ยากขึ้น ซับซ้อนยิ่งขึ้นมีปัญหาที่ต้องแก้ไขมากขึ้น ความรับผิดชอบที่หลากหลาย การใช้ความคิดและการตัดสินใจในระดับสูง องค์กรสามารถใช้งานคนได้เต็มประสิทธิภาพหรือไม่ มากน้อยแค่ไหน มีความรู้ความสามารถหรือกำลังการผลิตส่วนที่เหลืออีกเท่าไหร่ที่ยังไม่ได้นำมาใช้งาน แล้วทำอย่างไรจึงจะดึงศักยภาพที่มีอยู่ของคนทำงานออกมาใช้ได้สูงสุด เหตุผลหนึ่งในการตัดสินใจลาออกหรือย้ายที่ทำงานคือ งานที่ทำอยู่ไม่ได้ใช้ความรู้ความสามารถที่ตนเองมี จึงไปทำที่อื่นที่มีโอกาสได้ใช้ความรู้ความสามารถและทักษะที่มี

สถานศึกษาจึงต้องปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการบุคลากรของตนเองเพื่อให้สามารถแข่งขันและสร้างความเติบโตขององค์กร นำนโยบายทางการศึกษาสู่การปฏิบัติให้เกิดประสิทธิผลที่ดีที่สุด

ฉะนั้น การบริหารงานบุคคลจึงถือเป็นองค์ประกอบสำคัญยิ่งในสถานศึกษาและเป็นงานหลักที่ผู้บริหารจะต้องคำนึงเป็นอันดับแรก โดยผู้บริหารจะต้องมีทั้งความรู้ความเข้าใจในขอบข่ายงาน รวมทั้งต้องมีวิธีการหรือมีเทคนิคในการปกครองบังคับบัญชา และมีวิธีการที่จะใช้ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ซึ่งเป็นทุนมนุษย์ของคนในองค์กรให้เกิดประโยชน์ ซึ่งปัจจุบันการวางแผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการทำงาน การบริหารงาน คน และองค์กร (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. 2560: 83) ทั้งนี้ แนวคิดการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์มีเป้าหมายมุ่งการเปลี่ยนแปลง ริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ องค์กรที่นำการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์มาใช้ในการดำเนินงานจะเป็นองค์กรที่ไม่ล้าสมัย ส่งผลกระทบในทางบวกต่อการปฏิบัติงาน (ฐาปนา ฉิ่นไพศาล. 2560: 4)

จากปัญหาและความเป็นมาดังกล่าว ผู้วิจัยตระหนักถึงความจำเป็นในการดำเนินงานวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งมีความสำคัญต่อผู้บริหารเพื่อนำกลยุทธ์ไปบริหารจัดการทุนมนุษย์ให้เกิดประโยชน์ ส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการศึกษาของประเทศ

คำถามการวิจัย

1. สภาพความต้องการจำเป็นในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นอย่างไร

2. กลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีลักษณะอย่างไร

3. กลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่สร้างขึ้น มีความสอดคล้องของความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้และมีประโยชน์ หรือไม่

ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งความมุ่งหมายไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาสภาพความต้องการจำเป็นการบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. เพื่อสร้างกลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. เพื่อประเมินกลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ความสำคัญของการวิจัย

1. ได้ทราบความต้องการจำเป็นการบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในการสร้างกลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. ได้กลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีความถูกต้อง มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้และมีประโยชน์สำหรับผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในการนำไปใช้เป็นแนวทางสร้างเสริม สนับสนุนและกำหนดแนวทางการบริหารจัดการทุนมนุษย์ของสถานศึกษา ให้สอดคล้องธรรมชาติลักษณะของสถานศึกษาและบุคลากรในสถานศึกษาซึ่งจะนำสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จ

3. ได้แนวทางในการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้กำหนดขอบเขตการวิจัย ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 การศึกษาความต้องการจำเป็นของการบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประชากร คือ ผู้อำนวยการโรงเรียนและรองผู้อำนวยการโรงเรียนที่รับผิดชอบการบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานครเขต 1 และเขต 2 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน รวมทั้งสิ้น 238 คน คำนวณจากสูตรด้วยวิธีของTaro Yamaneจะได้กลุ่มตัวอย่าง 149 คน ในการสุ่มตัวอย่างใช้การสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (simple random sampling) วิเคราะห์โดยสถิติค่า PNI และค่าร้อยละ

1.2 การสร้างกลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการศึกษาเอกสารข้อมูลผลการศึกษาข้อมูลความต้องการจำเป็น และสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 11 คน โดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ซึ่งมีคุณสมบัติด้านใดด้านหนึ่ง ดังนี้

1.2.1 ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษาเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ความรู้เกี่ยวกับนโยบายและการบริหารจัดการทุนมนุษย์ กำหนดคุณสมบัติไม่ต่ำกว่าปริญญาเอก หรือมีความรู้ด้านการบริหารจัดการเกี่ยวกับการศึกษามาไม่น้อยกว่า 5 ปี

1.2.2 นักวิชาการ ด้านการบริหารการศึกษาหรือการบริหารจัดการทุนมนุษย์ คุณสมบัติไม่ต่ำกว่าปริญญาเอก และ/หรือ มีความรู้ด้านการบริหารการศึกษาหรือการบริหารจัดการทุนมนุษย์ในสถานศึกษา มาไม่น้อยกว่า 10 ปี

1.2.3 ผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งกำหนดคุณสมบัติไม่ต่ำกว่าปริญญาเอก มีความรู้ด้านการบริหารจัดการหรือการวางแผนกลยุทธ์เกี่ยวกับการศึกษามาไม่น้อยกว่า 5 ปี

1.3 การประเมินกลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 21 คน โดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ซึ่งมีคุณสมบัติด้านใดด้านหนึ่ง ดังนี้

1.3.1 ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ความรู้เกี่ยวกับนโยบายและการบริหารจัดการทุนมนุษย์ หรือการจัดทำแผนกลยุทธ์ กำหนดคุณสมบัติไม่ต่ำกว่าปริญญาเอก หรือมีความรู้ด้านการบริหารจัดการหรือการวางแผนกลยุทธ์เกี่ยวกับการศึกษามาไม่น้อยกว่า 5 ปี

1.3.2 นักวิชาการ ด้านการบริหารการศึกษาหรือการบริหารจัดการทุนมนุษย์ คุณสมบัติไม่ต่ำกว่าปริญญาเอก และ/หรือ มีความรู้ด้านการบริหารการศึกษาหรือการบริหารจัดการทุนมนุษย์ในสถานศึกษา มาไม่น้อยกว่า 10 ปี

1.3.3 ผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งกำหนดคุณสมบัติไม่ต่ำกว่าปริญญาเอกมีความรู้ด้านการบริหารจัดการหรือการวางแผนกลยุทธ์เกี่ยวกับการศึกษามาไม่น้อยกว่า 5 ปี

2.ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยศึกษากลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วยกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง เป้าประสงค์ ตัวชี้วัดความสำเร็จ เพื่อเป็นวิธีการในการนำทุนมนุษย์ของครูซึ่งประกอบด้วย ทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) ทุนทางสังคม (Social Capital) และทุนทางอารมณ์ (Emotional Capital) ตามแนวคิดของ Lynda Gratton และ Sumantra Ghoshall (2003: 1-10) มาทำให้การดำเนินงานในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานครเขต 1 และเขต 2 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

นิยามศัพท์เฉพาะ

การวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะดังต่อไปนี้

1. กลยุทธ์ หมายถึงวิธีการที่ทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด ประกอบด้วยกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง เป้าประสงค์ ตัวชี้วัดความสำเร็จ

2. การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการดำเนินการเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยใช้ทรัพยากรทั้งหลายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย 1) การตรวจสอบสภาพแวดล้อม 2) การกำหนดกลยุทธ์ 3) การประเมินกลยุทธ์เพื่อนำไปใช้

3. ทุนมนุษย์ หมายถึง ความสามารถของครูที่แสดงถึงความรู้ ทักษะหรือความชำนาญ รวมถึงประสบการณ์ของครูแต่ละคนที่มีสั่งสมอยู่ในตนเอง ประกอบด้วย

3.1 ทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) ความสามารถของครูที่แสดงถึงความรู้ และความสามารถในการเรียนรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะ ทักษะ ประสบการณ์ที่สะสมเอาไว้ ความซับซ้อนของสติปัญญา และความสามารถในการเรียนรู้ควบคู่ไปกับความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) และความรู้แจ้งชัด (Explicit Knowledge) ทักษะ และประสบการณ์ที่ครูแต่ละคนสร้างขึ้นตลอดชีวิตการทำงาน

3.2 ทุนทางสังคม (Social Capital) ความสามารถของครูที่แสดงถึงความเป็นเครือข่ายของความสัมพันธ์ ที่ก่อให้เกิดการเข้าถึงต่อทรัพยากรที่สามารถเข้าถึงได้ เป็นความสัมพันธ์ที่มีการเลื่อนไหล ทั้งการให้และการรับกับบุคคลอื่น ช่วยให้แต่ละบุคคลพัฒนาความสามารถทางสติปัญญาโดยการเข้าถึงความรู้และทักษะที่บุคคลเหล่านั้นเป็นเจ้าของบนพื้นฐานความเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกัน และมีมาตรฐานในการทำงานร่วมกัน

3.3 ทุนทางอารมณ์ (emotional capital) ความสามารถของครูที่แสดงถึงการรับรู้ตระหนักรู้ การควบคุมอารมณ์ของตนเองและผู้อื่น รวมทั้งเป็นความสามารถทางอารมณ์ที่จะช่วยให้ครูดำเนินชีวิตอย่างสร้างสรรค์ มีความสุขและมีคุณภาพชีวิตที่ดี ประกอบด้วยการรู้สึกถึงคุณค่าศักดิ์ศรีของตน (Integrity) ความยืดหยุ่น (Resilience) และการตระหนักรู้ในตนเอง (Self Awareness)

4. การบริหารจัดการทุนมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ทุนมนุษย์ของครูเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ประกอบด้วย

4.1 Planning หมายถึง การวางแผนเพื่อส่งเสริมพัฒนาอย่างเป็นขั้นตอน ระบุเป้าหมายและตัวชี้วัดชัดเจน เป็นแบบอย่างได้

4.2 Organizing หมายถึง การจัดองค์กรด้านโครงสร้างการบริหารจัดการให้เกิดความคล่องตัว เพื่อให้มีการจัดระบบงานทั้งในแนวราบและแนวดิ่ง เน้นการบูรณาการในการปฏิบัติงาน

4.3 Staffing หมายถึง การมีคณะทำงานที่มีความสามารถและมีจำนวนเพียงพอเพื่อบริหารจัดการ

4.4 Directing หมายถึง การวินิจฉัยสั่งการและให้การนิเทศเพื่อความชัดเจนในการปฏิบัติให้เกิดประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์

4.5 Controlling หมายถึง การกำกับดูแลติดตามรวมทั้งวัดและประเมินผลการดำเนินงาน ให้มีมาตรฐานตามเป้าหมายของการบริหารจัดการ

5. กลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาหมายถึง วิธีการที่ผู้บริหารนำทุนมนุษย์ของครูที่ประกอบด้วย ทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) ทุนทางสังคม (Social Capital) และทุนทางอารมณ์ (Emotional Capital) มาใช้ในการทำงานให้บรรลุถึงเป้าหมาย

ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ประกอบด้วยกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง เป้าประสงค์ และตัวชี้วัด

5.1 กลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ด้านทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) หมายถึง วิธีการที่ผู้บริหารนำทุนมนุษย์ด้านทุนทางปัญญาของครูที่เป็นความสามารถในการเรียนรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะ ทักษะ ประสบการณ์ที่ครูสะสมเอาไว้ ความซับซ้อนของสติปัญญาและความสามารถในการเรียนรู้ควบคู่ไปกับความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) และความรู้แจ้งชัด (Explicit Knowledge) ทักษะ และประสบการณ์ที่ครูสร้างขึ้นตลอดชีวิตการทำงานมาทำให้บรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้

5.2 กลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ด้านทุนทางสังคม (Social Capital) หมายถึง วิ ธีการที่ผู้บริหารนำทุนมนุษย์ด้านทุนทางสังคมของครู ที่แสดงถึงความเป็นเครือข่ายของความสัมพันธ์อันก่อให้เกิดการเข้าถึงต่อทรัพยากรที่สมาชิกของเครือข่ายนั้นเป็นเจ้าของ หรือที่เขาสามารถเข้าถึงได้ เป็นความสัมพันธ์ที่มีการเลื่อนไหลทั้งการให้และการรับกับบุคคลอื่น ช่วยให้แต่ละบุคคลพัฒนาความสามารถทางสติปัญญา โดยการเข้าถึงความรู้และทักษะที่บุคคลเหล่านั้นเป็นเจ้าของ การเชื่อมโยงของบุคคลเป็นเครือข่ายทางสังคมบนพื้นฐานความเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกัน และมีมาตรฐานในการทำงานร่วมกัน มาทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด

5.3 กลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ด้านทุนทางอารมณ์ (Emotional Capital) หมายถึง วิธีการที่ผู้บริหารนำทุนมนุษย์ด้านทุนทางอารมณ์ของครูที่แสดงถึงการรับรู้ ตระหนักรู้ การควบคุมอารมณ์ของตนเองและผู้อื่น รวมทั้งเป็นความสามารถทางอารมณ์ที่จะช่วยให้ครูดำเนินชีวิตอย่างสร้างสรรค์ มีความสุขและมีคุณภาพชีวิตที่ดี ประกอบด้วยการรู้สึกถึงคุณค่า ศักดิ์ศรีของตน (Integrity) ความยืดหยุ่น (Resilience) การตระหนักรู้ในตนเอง (Self Awareness) เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้

6.การประเมินกลยุทธ์ หมายถึง การพิจารณาตัดสินกลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานว่า มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความมีประโยชน์ และความเป็นไปได้ ดังนี้

6.1 ความถูกต้อง หมายถึง การพิจารณาตัดสินความถูกต้องของกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์ รองเป้าประสงค์ และตัวชี้วัดของแต่ละกลยุทธ์ว่า สามารถวัดในสิ่งที่ต้องการวัดได้จริง ตีความได้ชัดเจน มีความคงเส้นคงวา มีความถูกต้องในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนหรือไม่

6.2 ความเหมาะสม หมายถึง การพิจารณาตัดสินความเหมาะสมของกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง เป้าประสงค์และตัวชี้วัดของแต่ละกลยุทธ์ว่า เป็นการดำเนินการให้เป็นไปตามข้อบังคับ จริยธรรม กฎหมายและคำนึงถึงสวัสดิการของผู้เกี่ยวข้อง มีความเหมาะสมในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนหรือไม่

6.3 ความมีประโยชน์ หมายถึง การพิจารณาตัดสินความมีประโยชน์ของกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง เป้าประสงค์และตัวชี้วัดของแต่ละกลยุทธ์ว่า มีข้อมูลตามที่ผู้ใช้ผลการประเมินต้องการ และองค์กรนำไปใช้พัฒนาปรับปรุงการดำเนินการ มีประโยชน์ต่อการบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนหรือไม่

6.4 ความเป็นไปได้ หมายถึง การพิจารณาตัดสินความเป็นไปได้ของกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง เป้าประสงค์และตัวชี้วัดของแต่ละกลยุทธ์ว่า มีความเป็นจริง ประหยัดและมีข้อความที่เหมาะสมสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง มีความเป็นไปได้ในการนำไปบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนหรือไม่

7. ครู หมายถึง บุคคลที่ได้รับการบรรจุ แต่งตั้งให้เป็นครูของโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐมีวิทยฐานะครูชำนาญการ ครูชำนาญการพิเศษ ครูเชี่ยวชาญและครูเชี่ยวชาญพิเศษ ทำหน้าที่หลักทางด้านการเรียนการสอนและส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีการต่างๆในโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1-2 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

8. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการโรงเรียนและรองผู้อำนวยการโรงเรียน ที่ได้รับการบรรจุ แต่งตั้งให้เป็นผู้อำนวยการหรือรองผู้อำนวยการของโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐมีวิทยฐานะชำนาญการ ครูชำนาญการพิเศษ เชี่ยวชาญและเชี่ยวชาญพิเศษ ทำหน้าที่หลักทางด้านการบริหารงานบุคคล วิชาการ งบประมาณและงานทั่วไปในโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1-2 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

9. โรงเรียนมัธยมศึกษา หมายถึง โรงเรียนของรัฐที่จัดการศึกษาให้แก่ผู้เรียนตามหลักสูตรการศึกษาภาคบังคับ(จบระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3) และหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน (จบระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 1-2 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

10. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 1 – 2 หมายถึงเขตบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่กำหนดขึ้นจากการประกาศในราชกิจจานุเบกษาของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ โดยคำแนะนำของสภาการศึกษา จากเกณฑ์ปริมาณสถานศึกษา จำนวนประชากร วัฒนธรรมและความเหมาะสมด้านอื่นครอบคลุมพื้นที่จังหวัดกรุงเทพมหานคร

11. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง หน่วยงานต้นสังกัดของโรงเรียนในกระทรวงศึกษาธิการ มีหน้าที่รับผิดชอบการจัดการศึกษาในระดับพื้นฐานตั้งแต่ระดับปฐมวัยจนถึงระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย

กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาหลักการ แนวคิด และงานวิจัย ผู้วิจัยได้นำมาเป็นกรอบแนวคิดเพื่อทำการศึกษากลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีผลวิจัย แนวคิด ทฤษฎี และบุคคลสนับสนุนความคิดเห็นไว้ ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ผู้วิจัยสังเคราะห์การบริหารจัดการกลยุทธ์ของ David (2009: 36) และ Katsioloudes (2006: 20) ประกอบไปด้วย 1) การกำหนดกลยุทธ์ 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 3) การประเมินกลยุทธ์ การบริหารจัดการกลยุทธ์ของ Hunger; & Wheelen (2006: 73-263) ประกอบด้วย 1) การตรวจสอบสภาพแวดล้อม 2) การกำหนดกลยุทธ์ 3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ 4) การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ และแนวคิดของ Dess et al. (2007: 9-18) การบริหารจัดการกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์กลยุทธ์ 2) การกำหนดกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยไม่ได้กล่าวถึงการประเมินกลยุทธ์แต่อย่างใด ทอมป์สันและสตริดแลน (2003: 4) ได้ศึกษาการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (strategic management) หมายถึง ขั้นตอนของการบริหารที่ประกอบด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (strategic vision) การกำหนดจุดประสงค์ (setting objective) การกำหนดกลยุทธ์ (strategic formulation) และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ (setting objective)การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเริ่มจากวิสัยทัศน์ จุดประสงค์และการกำหนดกลยุทธ์แล้วบริหารให้เหมาะสม นอกจากนี้งานวิจัยของดนัย เทียนพุฒและคณะ (2557: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยใหม่: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตพบว่าการคิดและวางแผนกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ประกอบด้วย การคิดและการวางแผนกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการวัดความสำเร็จ ซึ่งต้องวัดอย่างครบวงจร และพิมลพรรณ ดุษิยามี (2550: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ผลการวิจัยพบว่า 1)การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากโดยเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ การจัดโครงสร้างและทรัพยากร การจัดบุคลากร และการอำนวยการ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การติดตามและประเมินผล จากการศึกษาแนวคิดดังกล่าว ผู้วิจัยได้สังเคราะห์และสรุปได้ว่าการวิจัยเรื่องกลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานครั้งนี้ ศึกษาเฉพาะ 3 ขั้นตอน คือ 1) การตรวจสอบสภาพแวดล้อม 2) การกำหนดกลยุทธ์ และ 3) การประเมินกลยุทธ์เพื่อนำไปใช้

2. กลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน การกำหนดกลยุทธ์ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง เป้าประสงค์ ตัวชี้วัดความสำเร็จ ผู้วิจัยอาศัยแนวความคิดของนักวิชาการด้านทุนมนุษย์ของแกรทตันและโกชอล (Lynda Gratton; & Sumantra Ghoshal. 2003: 1-10) ทุนมนุษย์ประกอบด้วย 3 สิ่ง คือ ทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) ทุนทางสังคม (Social Capital) และทุนทางอารมณ์ (Emotional Capital) และ แกรกอรี่และพิคเคน(Gregory; & Picken.

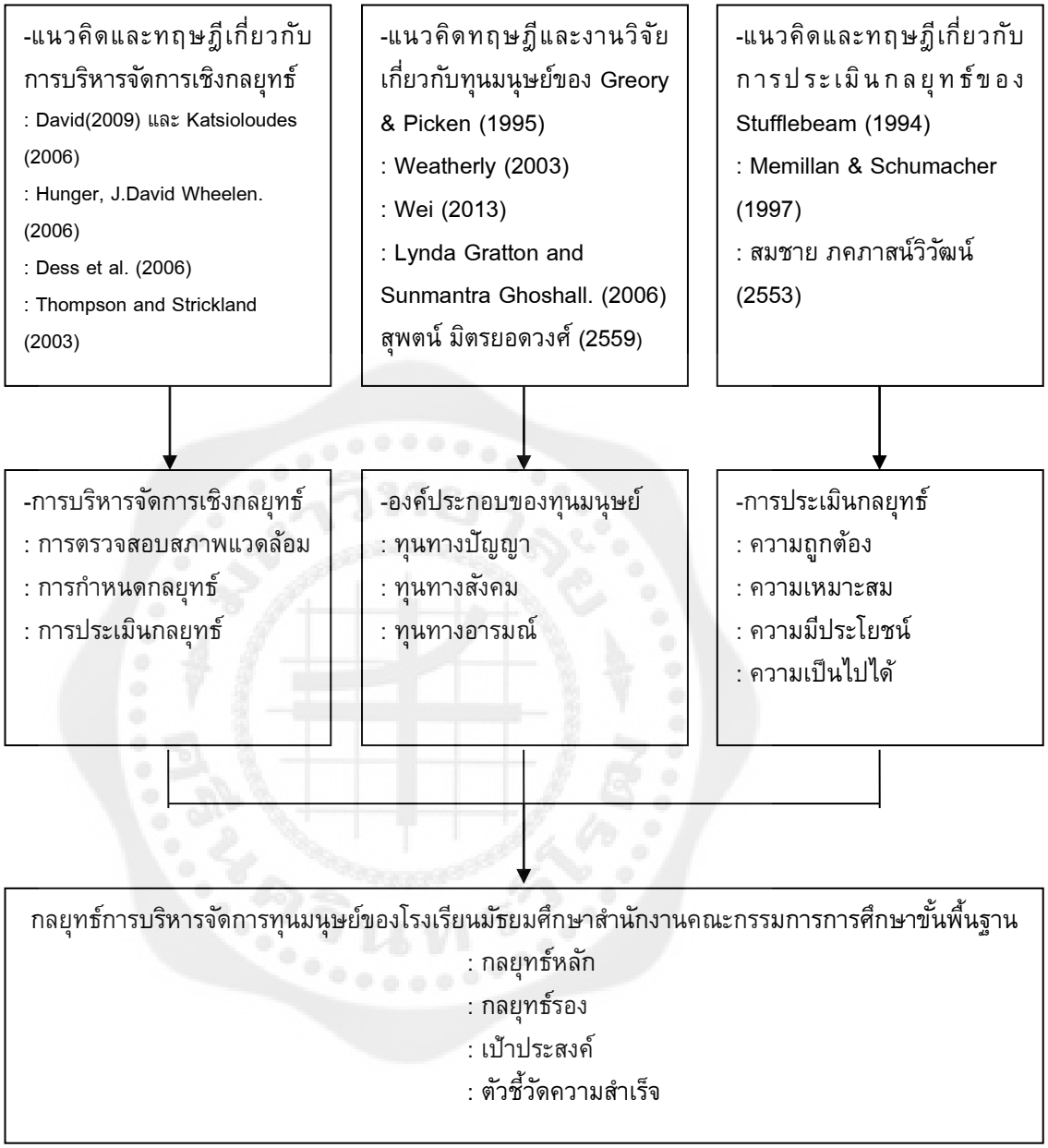
1999: 32) ทุนมนุษย์เป็นส่วนที่ประกอบด้วยความสามารถส่วนบุคคล ความรู้ ทักษะและประสบการณ์ของพนักงานและผู้บริหารขององค์กร ที่สอดคล้องกับงานในความรับผิดชอบ รวมถึงความสามารถที่จะเป็นแหล่งสะสมความรู้ ทักษะและประสบการณ์ โดยผ่านการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล ไว (Wei. 2013: 835-838) ได้ศึกษาว่า ทุนมนุษย์ คือทักษะ ความสามารถและความรู้ของพนักงานในองค์กร ที่มีความสำคัญอย่างมากที่ช่วยให้องค์กรดำรงอยู่ได้ Weatherly (2003: 1) ทุนมนุษย์ หมายถึง คนขององค์กรโดยตรง เนื่องจากคนจะควบคุมสิ่งที่เป็นทุนมนุษย์ของตนเองและมีอิสระที่จะเก็บเกี่ยวผลประโยชน์จากต้นทุนนั้นตามที่ตนเองเห็นว่าเหมาะสม ทุนมนุษย์ในฐานะที่เป็นสินทรัพย์ขององค์กร หมายถึง ส่วนประกอบต่างๆที่สะสมมาตลอดช่วงชีวิตของบุคคลทั้งด้านความรู้ ความคิดในการประดิษฐ์สิ่งต่างๆ พลังงานและความกระตือรือร้นอย่างแรงกล้าที่บุคคลเลือกที่จะมาใช้ในการทำงานของตนเอง

นอกจากนี้ สุพตน์ มิตรยอดวงศ์ (2559: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของข้าราชการกองทัพอากาศ ได้ศึกษาระดับความสำเร็จของการพัฒนาทุนมนุษย์ กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าอยู่ในระดับกลาง โดยด้านทุนทางปัญญาอยู่ในระดับมาก ในขณะที่ทุนทางสังคมและทุนทางอารมณ์อยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้น การพัฒนาหรือการบริหารจัดการทุนมนุษย์ จึงต้องมีการพัฒนาหรือการบริหารบุคคลให้แสดงออกถึงคุณลักษณะของทั้งสามองค์ประกอบร่วมกันเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ ผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบของทุนมนุษย์ 3 ด้าน คือทุนทางปัญญา ทุนทางสังคม และทุนทางอารมณ์ มาเป็นกรอบแนวคิดด้านทุนมนุษย์ในการวิจัยครั้งนี้

3. แนวคิดที่ใช้ในการประเมินกลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้วิจัยสังเคราะห์แนวคิดของ สตัฟเฟิลบีม (Stufflebeam: 1994) แมคมิลแลนด์ และชูมาร์เคอร์ (McMillan; & Schumacher. 1997: 545-546) นำมาประเมิน 4 ด้านได้แก่ 1) ความถูกต้อง (Accuracy Standard) 2) ความเหมาะสม (Propriety Standard) 3) ความมีประโยชน์ (Utility Standard) 4) ความเป็นไปได้ (Feasibillity Standard)

จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยดังกล่าว ผู้วิจัยจึงได้นำแนวคิดมาประมวลกันเข้าเป็นกรอบแนวคิดในการทำวิจัย โดยสามารถสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการทำวิจัยดังนี้



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย

1. กลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีความถูกต้องอย่างมีนัยสำคัญ

2. กลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีความเหมาะสมอย่างมีนัยสำคัญ

3. กลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีความเป็นไปได้อย่างมีนัยสำคัญ

4. กลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีประโยชน์อย่างมีนัยสำคัญ

5. กลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีความถูกต้อง มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้และมีประโยชน์ที่สอดคล้องกันอย่างมีนัยสำคัญ

บทที่ 2
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่องกลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องอันประกอบด้วยเนื้อหาในหัวข้อดังนี้

1. บริบทของการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน
   1.1 การบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ
   1.2 นโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
   1.3 นโยบายสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 1-2
2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ
   2.1 ความหมายของการบริหารจัดการ
   2.2 ปัจจัยหรือทรัพยากรการบริหารจัดการ
   2.3 กระบวนการบริหารจัดการ
   2.4 การบริหารคุณภาพตามแนวทาง TQA
   2.5 การบริการจัดการตามหลักธรรมาภิบาล
3. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์
   3.1 ความหมายและความสำคัญของกลยุทธ์
   3.2 การกำหนดกลยุทธ์
   3.3 การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์
   3.4 การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา
4. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับทุนมนุษย์
   4.1 ความเป็นมาและความหมายของทุนมนุษย์
   4.2 ทฤษฎีทุนมนุษย์ (human capital theory)
   4.3 แนวคิดการพัฒนาทุนมนุษย์
   4.4การบริหารจัดการทุนมนุษย์
   4.5 การพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์
5. มาตรฐานการประเมิน (Evaluation Standards)
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
   6.1 งานวิจัยในประเทศ
   6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

1. บริบทการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2540 มาตรา 43 ความว่า “บุคคลย่อมมีสิทธิเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไม่น้อยกว่าสิบสองปีที่รัฐจะต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย” และรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2550 มาตรา 49 ความว่า “บุคคลย่อมมีสิทธิเสมอกันในการรับการศึกษา ไม่น้อยกว่าสิบสองปีที่รัฐจะต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ โดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย ผู้ยากไร้ ผู้พิการหรือทุพพลภาพหรือผู้อยู่ในสภาวะยากลำบาก ต้องได้รับสิทธิตามวรรคหนึ่งและการสนับสนุนจากรัฐ เพื่อให้ได้รับการศึกษาโดยทัดเทียมกับบุคคลอื่น”

ในการนี้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่2) พ.ศ. 2545 ได้บัญญัติจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษา ต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข มาตรา12 บัญญัติว่านอกเหนือจากรัฐ เอกชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้บุคคลครอบครัว องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันสังคมอื่น มีสิทธิในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน มาตรา 4 วรรค 5 บัญญัติว่า สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึงสถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน มาตรา 9 (2) บัญญัติถึงหลักการจัดระบบโครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษา ให้ยึดหลักการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษาและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งนี้มาตรา 39 บัญญัติว่า ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง

1.1 การบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ (พิณสุดา สิริธรังศรี. 2556: 11-13)

1.1.1 ระดับกระทรวงหรือระดับนโยบาย มีคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นคณะกรรมการนโยบาย มีหน้าที่เสนอนโยบายแผนพัฒนามาตรฐานและหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และแผนการศึกษาแห่งชาติ การสนับสนุนทรัพยากร การติดตามตรวจสอบและประเมินผล การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน และเสนอแนะในการออกระเบียบหลักเกณฑ์และประกาศที่เกี่ยวกับการบริหารสำนักงาน และมีสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทำหน้าที่รับผิดชอบงานเลขานุการของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีอำนาจหน้าที่ตามที่กำหนดในกฎกระทรวงว่าด้วยการแบ่งส่วนราชการ โดยมีเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานทำหน้าที่เป็นกรรมการและเลขานุการของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.1.2 ระดับเขตพื้นที่การศึกษา เขตพื้นที่การศึกษาเป็นเขตบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่กำหนดขึ้นจากการประกาศในราชกิจจานุเบกษาของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ โดยคำแนะนำของสภาการศึกษาจากเกณฑ์ปริมาณสถานศึกษา จำนวนประชากร วัฒนธรรมและความเหมาะสมด้านอื่น ปัจจุบันแบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

1.1.3 ระดับสถานศึกษา สถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดเขตพื้นที่การศึกษา มีฐานะเป็นนิติบุคคล โดยมีคณะกรรมการสถานศึกษาทำหน้าที่กำกับและสนับสนุนกิจการสถานศึกษา ประกอบด้วยผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนศิษย์เก่าของสถานศึกษา ผู้แทนพระภิกษุสงฆ์และหรือผู้แทนองค์กรศาสนาอื่นในพื้นที่และผู้ทรงคุณวุฒิ

พระราชบัญญัติ ระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 120 ตอนที่ 62ก หน้า 1 กำหนดให้มีผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือหัวหน้าส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นเป็น ผู้บังคับบัญชาข้าราชการและมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้ (1) บริหารกิจการของสถานศึกษาหรือส่วนราชการให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ของทางราชการและของสถานศึกษาหรือส่วนราชการ รวมทั้งนโยบายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาหรือ ส่วนราชการ (2) ประสานการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา รวมทั้งควบคุมดูแลบุคลากร การเงิน การพัสดุ สถานที่ และทรัพย์สินอื่นของสถานศึกษาหรือส่วนราชการให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับของ ทางราชการ (3) เป็นผู้แทนของสถานศึกษาหรือส่วนราชการในกิจการทั่วไป รวมทั้งการจัดท านิติกรรมสัญญาใน ราชการของสถานศึกษาหรือส่วนราชการตามวงเงินงบประมาณที่สถานศึกษาหรือส่วนราชการได้รับตามที่ได้รับ มอบอำนาจ (4) จัดทำรายงานประจำปีเกี่ยวกับกิจการของสถานศึกษาหรือส่วนราชการเพื่อเสนอต่อ คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา (5) อำนาจหน้าที่ในการอนุมัติประกาศนียบัตรและวุฒิบัตรของสถานศึกษาให้เป็นไปตามระเบียบที่คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด (6) ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมายจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ปลัดกระทรวง เลขาธิการสภาการศึกษา เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เลขาธิการคณะกรรมการการอุดมศึกษา เลขาธิการคณะกรรมการการอาชีวศึกษา และผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งงานอื่นที่กระทรวงมอบหมาย สถานศึกษาและส่วนราชการตามมาตรา 34 (2) จะให้มีรองผู้อำนวยการหรือรองหัวหน้าส่วน

ทั้งนี้ได้มีการจำแนกการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานออกเป็นทั้งหมด 4 ด้าน 1) ด้านวิชาการ 2) ด้านงบประมาณ 3) ด้านการบริหารงานบุคคลและ 4) ด้านการบริหารงานทั่วไป รวมทั้งหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 ได้กำหนดให้ปลัดกระทรวงศึกษาธิการหรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พิจารณากระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงาน

บุคคลและ ด้านการบริหารงานทั่วไปไปยังคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาแล้วแต่กรณี

ขนาดของสถานศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2554) ได้แบ่งขนาดของสถานศึกษาตามจำนวนนักเรียนออกเป็น 7 ขนาดคือ

ขนาดที่ 1 จำนวนนักเรียนน้อยกว่า 120 คน
ขนาดที่ 2 จำนวนนักเรียนระหว่าง 121 – 200 คน
ขนาดที่ 3 จำนวนนักเรียนระหว่าง 201 – 300 คน
ขนาดที่ 4 จำนวนนักเรียนระหว่าง 301 – 499 คน
ขนาดที่ 5 จำนวนนักเรียนระหว่าง 500 – 1,499 คน
ขนาดที่ 6 จำนวนนักเรียนระหว่าง 1,500 – 2,499 คน
ขนาดที่ 7 จำนวนนักเรียนตั้งแต่ 2,500 คนขึ้นไป

ในการนี้ได้มีการจัดกลุ่มขนาดเป็นขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษ โดยจำแนกขนาดสถานศึกษามัธยมศึกษา

ขนาดเล็กจำนวนนักเรียนต่ำกว่า 1,000 คน
ขนาดกลางจำนวนนักเรียนระหว่าง 1,000 –1,499 คน
ขนาดใหญ่จำนวนนักเรียนระหว่าง 1,500 – 2,499 คนและ
ขนาดใหญ่พิเศษตั้งแต่ 2,500 คนขึ้นไป

และจำแนกขนาดโรงเรียนประถมศึกษา

ขนาดเล็กจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 499 คนลงมา
ขนาดกลางจำนวนนักเรียนระหว่าง 500 –1,499 คน
ขนาดใหญ่จำนวนนักเรียนระหว่าง 1,500 – 2,499 คน
ขนาดใหญ่พิเศษจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 2,500 คนขึ้นไป

สรุปได้ว่า รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานว่า เป็นการจัดการศึกษาที่รัฐต้องจัดให้กับผู้เรียนและหรือประชาชนทุกคนอย่างมีคุณภาพ เสมอภาคและมีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นฐานของการพัฒนาประเทศ ที่หน่วยจัดการศึกษาหรือสถานศึกษาต้องเป็นสถานศึกษาที่มีขนาดและความพร้อมในการบริหารจัดการที่เอื้อต่อการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ ต้องเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

ผู้วิจัยได้นำการจัดกลุ่มโรงเรียนของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มากำหนดกลุ่มตัวอย่าง เป็นขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษ ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเดียวกัน เพื่อใช้ในงานวิจัยครั้งนี้

1.2 นโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพ.ศ.2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่2) พ.ศ.2545 และ (ฉบับที่3) พ.ศ.2553 หมวด 2 มาตรา 10 ได้กล่าวถึงการศึกษาขั้นพื้นฐานไว้ว่าการศึกษาต้องจัดให้บุคคลมีสิทธิและโอกาสเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่าสิบสองปีที่รัฐต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่ายการจัดการศึกษาสำหรับบุคคลซึ่งมีความบกพร่องทางร่างกายจิตใจสติปัญญาอารมณ์สังคมการสื่อสารและการเรียนรู้หรือมีร่างกายพิการหรือทุพพลภาพหรือบุคคลซึ่งไม่สามารถพึ่งตนเองได้หรือไม่มีผู้ดูแลหรือด้อยโอกาสต้องจัดให้บุคคลดังกล่าวมีสิทธิและโอกาสได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นพิเศษแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560 - 2564)และฉบับที่ 11 (พ.ศ.2555-2559) แผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2560-2579) และแผนยุทธศาสตร์การปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน (พ.ศ. 2558-2563) ได้ให้ความสำคัญต่อการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานต่อประชากรวัยเรียนให้ได้รับโอกาสทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ ดังนั้น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจึงมุ่งพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมความเป็นไทยและวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ขยายโอกาสทางการศึกษาให้ทั่วถึงครอบคลุมผู้เรียนให้ได้รับโอกาสในการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบและพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษาตามแนวทางการกระจายอำนาจทางการศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลเน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน อย่างไรก็ตามสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานต้องเผชิญปัญหาและความท้าทาย (Challenges) ในการพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานของชาติ ดังนี้

ด้านคุณภาพการศึกษา

คุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศไทยยังไม่ถึงระดับมาตรฐานประเทศที่พัฒนาแล้วถึงแม้จะมีแนวโน้มว่าจะดีขึ้นอย่างต่อเนื่องซึ่งในปีการศึกษา 2558 ผลการประเมินคุณภาพผู้เรียนในระดับชาติและระดับนานาชาติเป็น ดังต่อไปนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2560: 7-12)

ผลการประเมินคุณภาพผู้เรียนระดับชาติ

ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ในปีการศึกษา 2558 ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 มัธยมศึกษาปีที่ 3 และมัธยมศึกษาปีที่ 6 ในวิชาหลัก 5 วิชา ได้แก่ภาษาไทยคณิตศาสตร์วิทยาศาสตร์สังคมศึกษาและภาษาอังกฤษเมื่อเทียบกับปีการศึกษา 2557 พบว่า ผลการทดสอบชั้นประถมศึกษาปีทั่ 6 ปีการศึกษา 2558 เกือบทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้มีคะแนนเฉลี่ยเพิ่มขึ้นจากปีการศึกษา 2557 ยกเว้นกลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมที่มีคะแนนเฉลี่ยลดลง ผลการทดสอบชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ปีการศึกษา 2558 เกือบทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้มีคะแนนเฉลี่ยเพิ่มขึ้นจากปีการศึกษา 2557 ยกเว้นกลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ และกลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมที่มีคะแนนเฉลี่ยลดลง ส่วนผลการทดสอบชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2558 เกือบทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้มีคะแนนเฉลี่ย

เพิ่มขึ้นจากปีการศึกษา 2557 ยกเว้นกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทยที่มีคะแนนเฉลี่ยลดลง เมื่อพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยรวม 5 รายวิชาของทั้ง 3 ชั้น พบว่า คะแนนเฉลี่ยของปีการศึกษา 2558 เพิ่มสูงขึ้นจากปีการศึกษา 2557

ผลการประเมินคุณภาพผู้เรียนระดับนานาชาติ PISA

ผลการทดสอบ Programme for International Student Assessment (PISA) ซึ่งเป็นการทดสอบนักเรียนอายุ 15 ปีในระดับนานาชาติเมื่อพิจารณาผลของนักเรียนจากประเทศต่างๆในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ในการทดสอบปี 2012 นักเรียนไทยได้ผลคะแนนสูงกว่าทั้งมาเลเซียและอินโดนีเซียทุกวิชาแต่ต่ำกว่าสิงคโปร์ซึ่งมีผลคะแนนทุกวิชาในกลุ่มบนสุดของโลกและเวียดนามที่เพิ่งเข้าทดสอบเป็นครั้งแรกทั้งสองประเทศมีผลคะแนนสูงกว่าค่าเฉลี่ยองค์การความร่วมมือและพัฒนาทางเศรษฐกิจ Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) ในขณะที่นักเรียนไทยยังมีคะแนนไม่ถึงค่าเฉลี่ยของนักเรียนในกลุ่มประเทศ OECD เมื่อเปรียบเทียบ PISA ปี 2009 (2552) กับปี 2012 (2555) พบว่าในปี 2012 นักเรียนไทยมีผลการประเมินเพิ่มสูงขึ้นอย่างชัดเจนในด้านการอ่านและวิทยาศาสตร์โดยคณิตศาสตร์เพิ่มขึ้นเล็กน้อยและเมื่อจัดลำดับจาก 65 ประเทศการอ่านของนักเรียนไทยอยู่ในช่วงลำดับที่ 47-51 คณิตศาสตร์อยู่ในช่วงลำดับที่ 48-52 และวิทยาศาสตร์อยู่ในช่วงลำดับที่ 47-49 ซึ่งโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาเดิมและโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาคะแนนยังต่ำกว่าค่าเฉลี่ย OECD ประเทศไทยจึงจำเป็นต้องส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างต่อเนื่องในโรงเรียนทุกประเภท

ด้านการบริหารจัดการ

แม้ผลการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสองปี พ.ศ.2549 -2552 โรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งระดับปฐมวัยระดับประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษาจะได้รับการรับรองถึงกว่าร้อยละ 80 แต่การกระจายอำนาจการบริหารการจัดการสู่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาและการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการบริหารจัดการยังทำได้น้อยสถานศึกษาที่มีศักยภาพและความพร้อมสูงในการจัดการศึกษามีเพียงร้อยละ 17 ประสิทธิภาพการจัดการศึกษาไทยเมื่อจัดลำดับแล้วถือว่าต่ำโดยเมื่อพิจารณางบประมาณรายจ่ายด้านการศึกษาต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศอยู่ที่อันดับ 52 จาก 57 ประเทศที่เข้าร่วมรับการประเมินสมรรถนะในการแข่งขันด้านการศึกษา ปี 2552 รัฐบาลได้จัดสรรงบประมาณให้ในสัดส่วนที่สูงแต่ประสิทธิภาพการใช้จ่ายอยู่ในเกณฑ์ต่ำโดยงบประมาณการศึกษาขั้นพื้นฐานของไทยยังคงถูกจัดสรรจากด้านอุปทานเป็นหลักและงบประมาณกว่าร้อยละ75 ไม่มีความสัมพันธ์กับจำนวนนักเรียนโดยตรง

ด้านความสามารถในการแข่งขัน

กุญแจสำคัญในการแข่งขันในเวทีโลก คือคุณภาพและสมรรถภาพของคนไทยทุกคน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาเด็กไทยให้มีความพร้อม รองรับการเป็นสังคมผู้สูงอายุในอนาคต

คุณภาพและสมรรถภาพดังกล่าว หมายถึงความสามารถในการอ่านเขียนการคิดคำนวณ คิดวิเคราะห์ความสามารถทางเทคโนโลยีและการสื่อสารด้านภาษาต่างประเทศทั้งภาษาสากลและภาษาของประเทศเพื่อนบ้านเป็นต้นนอกจากนี้เด็กไทยควรมีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 ทักษะชีวิต ทักษะอาชีพ ทักษะการเรียนรู้และการสร้างนวัตกรรม และทักษะทางข้อมูลสื่อและเทคโนโลยี พร้อมทั้งทักษะชีวิต ในระบบเศรษฐกิจสังคมพหุวัฒนธรรมท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงสถานการณ์รุนแรงและภัยพิบัติต่างๆ ความท้าทายดังกล่าวเป็นแรงผลักดันให้การศึกษาไทยต้องมีการพัฒนาอย่างเร่งด่วน โดยการเรียนรู้ยุคใหม่ต้องสอนให้น้อยลงและเรียนรู้ให้มากขึ้น ให้ความสำคัญกับทักษะมากกว่าสาระการเรียนรู้ให้นักเรียนเป็นผู้ชี้ทิศทางการเรียนรู้เรียนแบบร่วมมือกัน เรียนกันเป็นทีมและประเมินผลแบบใหม่ โดยถามวิธีคิด ประเมินเป็นทีมและข้อสอบไม่เป็นความลับ แต่เป็นตัวกระตุ้นให้เรียนรู้ แต่ในปัจจุบันการศึกษาไทยยังไม่สามารถให้การศึกษาที่มีคุณภาพและเตรียมความพร้อมนักเรียนให้มีศักยภาพในการแข่งขันกับประชาคมโลกได้ แม้แต่การพิจารณาดัชนีการพัฒนามนุษย์ของโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติพบว่าประเทศไทยมีดัชนีการพัฒนาทุนมนุษย์ในอันดับที่ 81 จากทั้งหมด 134 ประเทศซึ่งเป็นลำดับที่ต่ำกว่าอันดับความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจซึ่งได้อันดับที่ 34 โดยประเทศไทยมีสภาพการพัฒนาทางเศรษฐกิจสังคมต่ำกว่าประเทศที่มีประชากรและทรัพยากรใกล้เคียงกันสะท้อนว่าประเทศไทยพัฒนาน้อยกว่าประเทศอื่น ดังนั้นหากประเทศไทยโดยทุกภาคส่วนในสังคมไทยไม่หันมาให้ความสำคัญกับการพัฒนาการศึกษาอย่างจริงจังจะส่งผลให้ความสามารถของประเทศไทยเมื่อเทียบกับประเทศอื่นๆ ในโลกลดต่ำลงไปอีก

การศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นการศึกษาเริ่มแรกของคนในชาติ ดังนั้นเพื่อให้การศึกษาของประเทศไทยมีคุณภาพมาตรฐานระดับสากลบนพื้นฐานของความเป็นไทย ให้นักเรียนได้รับการพัฒนาศักยภาพสูงสุดในตนมีความรู้และทักษะที่แข็งแกร่งและเหมาะสมเป็นพื้นฐานสำคัญในการเรียนรู้ระดับสูงขึ้นไปและการดำรงชีวิตในอนาคตสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยความเห็นชอบของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงกำหนดนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานปีงบประมาณ พ.ศ.2559 (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2559: 1-2). ดังนี้

1. เร่งรัดปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบและกระบวนการการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งระบบ ให้มีประสิทธิภาพทันสมัยทันเหตุการณ์ทันโลกให้สำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม

2. เร่งพัฒนาความแข็งแกร่งทางการศึกษา ให้ผู้เรียนทุกระดับทุกประเภทรวมถึงเด็กพิการและด้อยโอกาส มีความรู้และทักษะแห่งโลกยุคใหม่ควบคู่กันไป โดยเฉพาะทักษะการอ่านเขียนและการคิด เพื่อให้มีความพร้อมเข้าสู่การศึกษาระดับสูงและโลกของการทำงาน

3. เร่งปรับระบบสนับสนุนการจัดการศึกษาที่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน มีการประสานสัมพันธ์กับเนื้อหาทักษะและกระบวนการเรียนการสอน ประกอบไปด้วยมาตรฐานและการประเมินหลักสูตร การสอนการพัฒนาทางวิชาชีพและสภาพแวดล้อมการเรียนรู้

4. ยกระดับความแข็งแกร่งมาตรฐานวิชาชีพครูและผู้บริหารสถานศึกษา ให้ครูเป็นผู้ที่มีความสามารถและทักษะ ที่เหมาะสมกับการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการบริหารจัดการและเป็นผู้นำทางวิชาการ ครูและผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน สร้างความมั่นใจและไว้วางใจส่งเสริมให้รับผิดชอบ ต่อผลที่เกิดกับนักเรียนที่สอดคล้องกับวิชาชีพ

5. เร่งสร้างระบบให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นองค์กรคุณภาพที่แข็งแกร่งและมีประสิทธิภาพ เพื่อการให้บริการที่ดีมีความสามารถรับผิดชอบการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีคุณภาพและมาตรฐานได้เป็นอย่างดี

6. เร่งรัดปรับปรุงโรงเรียนให้เป็นองค์กรที่มีความเข้มแข็ง มีแรงบันดาลใจและมีวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ชัดเจน เป็นสถานศึกษาคุณภาพและมีประสิทธิภาพที่สามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพและมาตรฐานระดับสากล

7. สร้างระบบการควบคุมการจัดการการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา ที่มีข้อมูลสารสนเทศและข่าวสารเกี่ยวกับกระบวนการเรียนการสอนอย่างพร้อมบริบูรณ์ และมีนโยบายการติดตามประเมินผลอย่างเป็นรูปธรรม

8. สร้างวัฒนธรรมใหม่ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ เพื่อการให้บริการที่ดีทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค เร่งรัดการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบ ส่งเสริมการพัฒนาเชิงพื้นที่ที่ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วม ปรับปรุงระบบของโรงเรียนให้เป็นแบบร่วมคิดร่วมทำ การมีส่วนร่วมและการประสานงาน สามารถใช้เครือข่ายการพัฒนาการศึกษาระหว่างโรงเรียนกับโรงเรียน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรวิชาชีพ กลุ่มบุคคล องค์กรเอกชน องค์กรชุมชนและองค์กรสังคมอื่น

9. เร่งปรับระบบการบริหารงานบุคคล มุ่งเน้นความถูกต้องเหมาะสมเป็นธรรม ปราศจากคอร์รัปชั่นให้เป็นปัจจัยหนุนในการเสริมสร้างคุณภาพและประสิทธิภาพ ขวัญและกำลังใจ สร้างภาวะจูงใจ แรงบันดาลใจและความรับผิดชอบในความสำเร็จตามภาระหน้าที่

10. มุ่งสร้างพลเมืองดีที่ตื่นตัว และอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมพหุวัฒนธรรมได้ และทำให้การศึกษานำการแก้ปัญหาสำคัญของสังคม รวมทั้งปัญหาการคอร์รัปชั่น

11. ทุ่มเทมาตรการเพื่อยกระดับคุณภาพสถานศึกษาที่พัฒนาล้าหลัง และโรงเรียนขนาดเล็กที่ไม่ได้คุณภาพ เพื่อไม่ให้ผู้เรียนต้องเสียโอกาสได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพ

จากการศึกษาดังกล่าว สรุปได้ว่านโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการบริหารจัดการและเป็นผู้นำทางวิชาการ ครูและผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน สร้างความมั่นใจและไว้วางใจส่งเสริมให้รับผิดชอบ ต่อผลที่เกิดกับนักเรียนที่สอดคล้องกับวิชาชีพ ตลอดจนเร่งปรับระบบการบริหารงานบุคคล ให้เป็นปัจจัยหนุนในการเสริมสร้างคุณภาพและประสิทธิภาพ ขวัญและกำลังใจ สร้างภาวะจูงใจ แรงบันดาลใจและความรับผิดชอบในความสำเร็จตามภาระหน้าที่ ผู้วิจัยได้นำมา

เป็นข้อมูลในการจัดทำแบบสำรวจสภาพความต้องการจำเป็นในส่วนของสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่คาดหวัง

1.2.1 วิสัยทัศน์สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

(สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2559: 3)

การศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศไทยมีคุณภาพและมาตรฐานระดับสากลบนพื้นฐานความเป็นไทย

1.2.2 พันธกิจ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2559: 3)

1. ส่งเสริมและสนับสนุนให้ประชากรวัยเรียนทุกคน ได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ

2. ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีคุณธรรมจริยธรรม มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามหลักสูตร

3. พัฒนาระบบบริหารจัดการที่เน้นการมีส่วนร่วม เพื่อเสริมสร้างความรับผิดชอบต่อคุณภาพการศึกษา

1.2.3 เป้าประสงค์ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2560: 3)

1. นักเรียนระดับก่อนประถมศึกษา มีพัฒนาการที่เหมาะสมตามช่วงวัยและได้สมดุล และนักเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานทุกคนมีพัฒนาการเหมาะสมตามช่วงวัยและมีคุณภาพ

2. ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับโอกาสในการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึงมีคุณภาพและเสมอภาค

3. ครูผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษาอื่น มีทักษะที่เหมาะสมและมีวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์

4. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา มีประสิทธิภาพและเป็นกลไกขับเคลื่อนการศึกษาขั้นพื้นฐาน สู่คุณภาพระดับมาตรฐานสากล

5. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน บูรณาการการทำงาน เน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วม กระจายอำนาจและความรับผิดชอบสู่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา

6. พื้นที่พิเศษได้รับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเป็นพิเศษ

1.2.4 กลยุทธ์

จากวิสัยทัศน์พันธกิจเป้าประสงค์สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจึงกำหนดกลยุทธ์ปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 จำนวน 4 กลยุทธ์ ดังต่อไปนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2559: 4)

กลยุทธ์ที่ 1 การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

กลยุทธ์ที่ 2 การเพิ่มโอกาสการเข้าถึงบริการการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ทั่วถึงครอบคลุมผู้เรียนให้ได้รับโอกาสในการพัฒนาเต็มตามศักยภาพและมีคุณภาพ

กลยุทธ์ที่ 3 การพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา

กลยุทธ์ที่ 4 การพัฒนาระบบการบริหารจัดการ

1.2.5 ผลผลิต

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการดำเนินงาน 6 ผลผลิต คือ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2559: 9)

1. ผู้จบการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา
2. ผู้จบการศึกษาภาคบังคับ
3. ผู้จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย
4. เด็กพิการได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานและพัฒนาสมรรถภาพ
5. เด็กด้อยโอกาสได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐาน
6. ผู้ที่มีความสามารถพิเศษได้รับการพัฒนาศักยภาพ

โดยมีหน่วยกำกับประสานส่งเสริมการจัดการศึกษา คือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจำนวน 183 เขต สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจำนวน 42 เขต และสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ซึ่งมีสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นหน่วยปฏิบัติการ การจัดการศึกษาเพื่อให้ภารกิจดังกล่าวสามารถตอบสนองสภาพปัญหาและรองรับการขับเคลื่อนนโยบายรัฐบาลนโยบายกระทรวงศึกษาธิการนโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและยุทธศาสตร์การปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.2.6 จุดเน้นการดำเนินงานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้กำหนดจุดเน้นการดำเนินงานในปีงบประมาณพ.ศ. 2559 โดยแบ่งเป็น 3 ส่วนดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2559: 10-12)

ส่วนที่ 1 จุดเน้นด้านผู้เรียน

1.1 นักเรียนมีสมรรถนะสำคัญสู่มาตรฐานสากลดังต่อไปนี้

1.1.1 นักเรียนระดับก่อนประถมศึกษา มีพัฒนาการด้านร่างกายอารมณ์จิตใจและสติปัญญาที่สมดุลเ หมาะสมกับวัยและเรียนรู้อย่างมีความสุข

1.1.2 นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนจากการทดสอบระดับชาติ (O-NET) กลุ่มสาระหลักเพิ่มขึ้นเฉลี่ยไม่น้อยกว่าร้อยละ 3

1.1.3 นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 มีความสามารถด้านภาษา อ่านออกเขียนได้ ด้านคำนวณและด้านการใช้เหตุผลที่เหมาะสม

1.1.4 นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ได้รับการส่งเสริมให้มีแรงจูงใจสู่อาชีพ ด้วยการแนะแนวทั้งโดยครูและผู้ประกอบอาชีพต่างๆ (ผู้ปกครอง

ศิษย์เก่า สถานประกอบการ) และได้รับการพัฒนาความรู้ทักษะที่เหมาะสมกับการประกอบอาชีพสุจริตในอนาคต

1.1.5 นักเรียนมีทักษะชีวิต ทักษะการคิดวิเคราะห์ คิดสร้างสรรค์และทักษะการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์อย่างน้อย 2 ภาษา ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้เหมาะสมตามช่วงวัย

1.2 นักเรียนมีคุณธรรมจริยธรรม รักความเป็นไทย ห่างไกลยาเสพติด มีคุณลักษณะและทักษะทางสังคมที่เหมาะสม

1.2.1 นักเรียนระดับประถมศึกษาใฝ่เรียนรู้ใฝ่ดีและอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้

1.2.2 นักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนต้น มีทักษะการแก้ปัญหาและอยู่อย่างพอเพียง

1.2.3 นักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย มีความมุ่งมั่นในการศึกษาและการทำงาน และสามารถปรับตัวเข้ากับพหุวัฒนธรรมบนพื้นฐานวัฒนธรรมที่ดีงามของไทย

1.3 นักเรียนที่มีความต้องการพิเศษ ได้รับการส่งเสริมสนับสนุนและพัฒนาเต็มศักยภาพเป็นรายบุคคล ด้วยรูปแบบที่หลากหลาย

1.3.1 เด็กพิการได้รับการพัฒนาศักยภาพเป็นรายบุคคล ด้วยรูปแบบที่หลากหลายตามหลักวิชา

1.3.2 เด็กด้อยโอกาสและเด็กในพื้นที่พิเศษ ได้รับโอกาสทางการศึกษาที่มีคุณภาพ ตามมาตรฐานการเรียนรู้ของหลักสูตรและอัตลักษณ์แห่งตน

1.3.3 นักเรียนที่มีความสามารถพิเศษ ได้รับการส่งเสริมให้มีความเป็นเลิศด้านวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี พื้นฐานทางวิศวกรรมศาสตร์ คณิตศาสตร์ ภาษา กีฬา ดนตรีและศิลปะ

1.3.4 นักเรียนที่เรียนภายใต้การจัดการศึกษาโดยครอบครัว สถานประกอบการ บุคคล องค์กรวิชาชีพ องค์กรเอกชน องค์กรชุมชน และองค์กรสังคมอื่นและการศึกษาทางเลือกได้รับการพัฒนาอย่างมีคุณภาพตามมาตรฐาน

1.3.5 เด็กกลุ่มที่ต้องการการคุ้มครองและช่วยเหลือเป็นกรณีพิเศษ ได้รับการคุ้มครองและช่วยเหลือเยียวยาด้วยรูปแบบที่หลากหลาย

1.3.6 เด็กวัยเรียนในถิ่นทุรกันดาร ได้รับการศึกษาและพัฒนาทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิต

ส่วนที่ 2 จุดเน้นด้านครูและบุคลากรทางการศึกษา

2.1 ครูได้รับการพัฒนาองค์ความรู้และทักษะในการสื่อสาร มีสมรรถนะในการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ

2.1.1 ครูได้รับการพัฒนาวิธีการจัดการเรียนการสอน การสอนคิดแบบต่างๆ และการวัดประเมินผล ให้สามารถพัฒนาและประเมินผลนักเรียนให้มีคุณภาพตามศักยภาพเป็นรายบุคคล

2.1.2 ครูสามารถยกระดับคุณภาพการศึกษาโดยประยุกต์ใช้ระบบสารสนเทศและการสื่อสารอย่างเหมาะสม

2.1.3 ครูได้รับการนิเทศแบบกัลยาณมิตรโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาและครูทั้งในโรงเรียนระหว่างโรงเรียนหรือภาคส่วนอื่นๆ ตามความพร้อมของโรงเรียน

2.1.4 ครูสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ การมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และทุกภาคส่วนให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้

2.1.5 ครูจัดการเรียนการสอนให้สอดรับกับการเป็นประชาคมอาเซียน

2.1.6 ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีจิตวิญญาณของความเป็นครู การเป็นครูมืออาชีพและยึดมั่นในจรรยาบรรณของวิชาชีพ

2.2 ผู้บริหารสถานศึกษา มีความสามารถในการบริหารงานทุกด้านให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

2.3 ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีขวัญกำลังใจในการทำงาน

2.4 องค์กรคณะบุคคลและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง วางแผนและสรรหาครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้สอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียนและสังคม

ส่วนที่ 3 จุดเน้นด้านการบริหารจัดการ

3.1 สถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ บริหารจัดการโดยมุ่งเน้นการกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วมและมีความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงาน

3.1.1 โรงเรียนที่ไม่ผ่านการรับรองคุณภาพภายนอก และมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของประเทศ ได้รับการแก้ไขช่วยเหลือนิเทศติดตามและประเมินผลโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ทำหน้าที่ส่งเสริมสนับสนุนและเป็นผู้ประสานงานหลักให้โรงเรียนทำแผนพัฒนาเป็นรายโรงเรียน ร่วมกับผู้ปกครองชุมชนและองค์กรอื่นๆที่เกี่ยวข้อง

3.1.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา บริหารจัดการอย่างมีคุณภาพโดยใช้มาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

3.1.3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พัฒนาระบบช่วยเหลือกำกับติดตามตรวจสอบการบริหารจัดการงบประมาณที่มีประสิทธิภาพอย่างจริงจังและต่อเนื่อง

3.1.4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เชิดชูเกียรติโรงเรียนที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น อัตราการออกกลางคันลดลงมีพฤติกรรมเสี่ยงลดลงอย่างจริงจังและต่อเนื่อง

3.2 หน่วยงานในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานทุกระดับส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

3.2.1 หน่วยงานในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานทุกระดับทั้งส่วนกลาง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

3.2.2 หน่วยงานในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานทุกระดับทั้งส่วนกลาง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ส่งเสริมการระดมทรัพยากรในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

ผู้วิจัย ได้นำวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ จุดเน้นการดำเนินงานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มาเป็นข้อมูลในการจัดทำแบบสำรวจสภาพความต้องการจำเป็นในส่วนของสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่คาดหวัง

1.3 นโยบายสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 1-2

1.3.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 1 (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 1, 2558: ออนไลน์)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 จัดตั้งขึ้นตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการเรื่อง การกำหนดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ณ วันที่ 17 สิงหาคม พ.ศ. 2553 ได้กำหนดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา และที่ตั้งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เพื่อบริหารและจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา จำนวน 42 เขต โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ประกอบด้วยท้องที่ เขตพญาไท บางซื่อ ดุสิต สัมพันธวงศ์ ปทุมวัน ราชเทวี พระนคร ป้อมปราบศัตรูพ่าย บางแค บางขุนเทียน บางบอน ทุ่งครุ ราษฎร์บูรณะ จอมทอง คลองสาน ธนบุรี ภาษีเจริญ ตลิ่งชัน ทวีวัฒนา บางพลัด บางกอกน้อย บางกอกใหญ่ และหนองแขม กรุงเทพมหานคร ให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ตั้งอยู่ที่ เขตราชเทวี

วิสัยทัศน์

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต1 เป็นผู้นำในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศบนพื้นฐานความเป็นไทย

พันธกิจ

1. บริหารจัดการอย่างมืออาชีพ
2. เสริมสร้างความเสมอภาคสิทธิและโอกาสทางการศึกษา
3. ยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ
4. ส่งเสริมและปลูกฝังให้ผู้เรียนมีคุณธรรมจริยธรรมและมีคุณภาพชีวิตบนพื้นฐานความเป็นไทย
5. พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาสู่ความเป็นมืออาชีพ

เป้าประสงค์

1. ผู้บริหารเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง
2. บริหารงานอย่างเป็นระบบตามหลักธรรมาภิบาล
3. นำนวัตกรรมสื่อและเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการและพัฒนาคุณภาพการศึกษา
4. นำข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ
5. องค์คณะบุคคลมีความเข้มแข็งและมีส่วนร่วมในการส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษา
6. ประชากรวัยเรียนทุกกลุ่มได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานตามสิทธิอย่างเท่าเทียมและเสมอภาค
7. นักเรียนจบการศึกษาภายในเวลาที่หลักสูตรกำหนด
8. ลดอัตราการออกกลางคันของนักเรียนในทุกระดับชั้น
9. อัตราการเรียนต่อของนักเรียนเพิ่มขึ้นในทุกระดับ
10. ผู้เรียนกลุ่มเสี่ยงได้รับการดูแลจากระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน
11. สถานศึกษาทุกแห่งผ่านเกณฑ์การประเมินตามมาตรฐาน/ระบบประกันคุณภาพภายใน
12. สถานศึกษาได้รับการรับรองตามมาตรฐานของ สมศ.
13. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้สูงเป็นอันดับหนึ่งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
14. สถานศึกษามีคุณภาพผ่านเกณฑ์โรงเรียนมาตรฐานสากล (World-Class Standard School)
15. ผู้เรียนที่มีความเป็นเลิศได้รับการพัฒนาเต็มศักยภาพ
16. ผู้เรียนนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการดำเนินชีวิต
17. ผู้เรียนมีคุณธรรมจริยธรรม
18. ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการสืบสานอนุรักษ์ประเพณีวัฒนธรรมท้องถิ่นและชาติ
19. ผู้เรียนอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงภาวการณ์ของโลก
20. ครูและบุคลากรทางการศึกษามีทักษะและสมรรถนะในการปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ
21. ครูและบุคลากรทางการศึกษาพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องสู่ความเป็นประชาคมโลก

ค่านิยม

ยึดหลักธรรมาภิบาล สร้างงาน สร้างสัมพันธ์ มุ่งมั่นบริการสืบสานเศรษฐกิจพอเพียง

วัฒนธรรมองค์กร

มุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นกัลยาณมิตรกับเพื่อร่วมงา นร่วมคิดร่วมบริหารบริการด้วยจิตสาธารณะ

เอกลักษณ์องค์กร

รักความเป็นไทยก้าวไกลสู่สากล

กลยุทธ์

1. พัฒนาการบริหารจัดการให้เป็นระบบด้วยวิธีการที่หลากหลาย

2. สร้างโอกาสและทางเลือกในการเข้ารับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้วยวิธีการที่หลากหลาย

3. พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ

4. จัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรม ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงบนพื้นฐานความเป็นไทย

5. พัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบ ให้ปฏิบัติงานได้เต็มตามศักยภาพ

ตัวชี้วัด

1. พัฒนาการบริหารจัดการให้เป็นระบบด้วยวิธีการที่หลากหลาย

1.1 ร้อยละของผู้บริหารที่ผ่านเกณฑ์การประเมินผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1.2 ค่าเฉลี่ยผลการประเมินตามเกณฑ์มาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในระดับดีมาก

1.3 ร้อยละของสถานศึกษาที่ผ่านการประเมินมาตรฐานการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยตั้งแต่ระดับมากขึ้นไป

1.4 ร้อยละของสถานศึกษาที่นำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการ

1.5 ร้อยละของผู้รับบริการมีความประทับใจในผลการปฏิบัติงาน

1.6 ร้อยละของหน่วยงานที่นำนวัตกรรมสื่อและเทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการบริหารจัดการจนประสบความสำเร็จ

1.7 ร้อยละของหน่วยงานที่มีข้อมูลสารสนเทศถูกต้องครบถ้วนและเป็นปัจจุบันมาใช้ในการบริหารจัดการ

1.8 ร้อยละจำนวนข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นขององค์คณะบุคคลที่หน่วยงานนำมากำหนดเป็นแนวดำเนินการ

2. สร้างโอกาสและทางเลือกในการเข้ารับการศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยวิธีการที่หลากหลาย

2.1 ร้อยละของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ในเขตพื้นที่บริการที่ประสงค์เข้ารับการศึกษาได้รับโอกาสในการเข้ารับการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1

2.2 ร้อยละของประชากรวัยเรียนตามทร.14 ในเขตพื้นที่บริการที่เข้าศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1

2.3 ร้อยละของนักเรียนที่จบการศึกษาภายในเวลาที่หลักสูตรกำหนด

2.4 ร้อยละของนักเรียนออกกลางคันในแต่ละระดับชั้น

2.5 ร้อยละของนักเรียนที่ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น

2.6 ร้อยละของนักเรียนกลุ่มเสี่ยงได้รับการดูแลจากระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน

3. พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ

3.1 ร้อยละของสถานศึกษาที่ผ่านเกณฑ์การประเมินตามมาตรฐาน/ระบบประกันคุณภาพภายใน

3.2 ร้อยละของโรงเรียนที่ได้รับการรับรองจาก สมศ. (เทียบจากการเข้าประเมิน)

3.3 ลำดับที่จากผลการสอบ O-NET ประจำปี

3.4 ร้อยละของสถานศึกษาที่ผ่านการประเมินคุณภาพตามเกณฑ์โรงเรียนมาตรฐานสากล (World-Class Standard School)

3.5 ร้อยละของผู้เรียนที่มีความเป็นเลิศได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ

4. จัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรม ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงบนพื้นฐานความเป็นไทย

4.1 ร้อยละของผู้เรียนที่นำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการดำเนินชีวิต

4.2 ร้อยละของผู้เรียนที่มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในระดับดีขึ้นไป

4.3 ร้อยละของผู้เรียนที่มีส่วนร่วมในการสืบสานอนุรักษ์ประเพณีวัฒนธรรมท้องถิ่นและชาติ

4.4 ร้อยละของผู้เรียนที่ผ่านการประเมินด้านการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงภาวะการณ์ของโลก

5. พัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบ ให้ปฏิบัติงานได้เต็มตามศักยภาพ

5.1 ร้อยละของครูผู้ช่วยที่ผ่านหลักสูตรการเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ กคศ.กำหนด

5.2 ร้อยละของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานตามที่คุรุสภากำหนด

5.3 ร้อยละของครูอัตราจ้างที่ได้รับการพัฒนาอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง

5.4 ร้อยละของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ได้รับการพัฒนาตามสายงานไม่น้อยกว่าปีละ 20 ชั่วโมง

1.3.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2. 2559: 1) จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 พระราชบัญญัติบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ(ฉบับที่ 2) พ.ศ.2553 และประกาศกระทรวงศึกษาธิการเรื่องการกำหนดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ประกาศณวันที่ 17 สิงหาคม 2553 และได้ลงประกาศในราชกิจจานุเบกษาเมื่อวันที่ 18 สิงหาคม 2553 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 ได้รวมโรงเรียนมัธยมในเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานครเขต 2 จำนวน 36 โรงเรียนกับโรงเรียนมัธยมในเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานครเขต 1 จำนวน 15 โรงเรียนรวมโรงเรียนมัธยมศึกษาในพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 จำนวน 51 โรงเรียนและมีการจัดตั้งโรงเรียนใหม่จำนวน 1 โรงเรียนรวมเป็น 52 โรงเรียนมีเขตปกครองรวม 27 เขตปกครองที่ตั้ง 1126 ถนนลาดพร้าวแขวงสามเสนนอกเขตห้วยขวางกรุงเทพมหานคร 10310 (ตั้งอยู่ในโรงเรียนพิบูลอุปถัมภ์)

วิสัยทัศน์ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2. 2559: 11)

เป็นสำนักงานมาตรฐาน จัดการศึกษามีคุณภาพระดับสากล บนพื้นฐานความเป็นไทย

ค่านิยมองค์กร (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2. 2559: 11)

“องค์กรทันสมัยเต็มใจบริการบริหารแบบมืออาชีพ”

พันธกิจ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2. 2559: 11)

1. บริหารจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย
2. พัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ระดับมาตรฐานสากลบนพื้นฐานความเป็นไทย
3. ส่งเสริมสนับสนุนโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษา
4. พัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีทักษะและสมรรถนะด้านการบริการอย่างมืออาชีพ

เป้าประสงค์ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2. 2559: 11)

1. ผู้เรียนเป็นคนดี คนเก่ง มีคุณภาพตามมาตรฐานสากล มีความเป็นไทยอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข
2. ประชากรวัยเรียนระดับมัธยมศึกษาทุกคน ได้รับโอกาสในการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างมีคุณภาพทั่วถึงและเสมอภาค
3. ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานและมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ
4. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา มีความเข้มแข็งในการบริหารจัดการศึกษาการบริการ และเป็นกลไกขับเคลื่อนการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่คุณภาพตามมาตรฐานสากล

กลยุทธ์

จากวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 จึงกำหนดกลยุทธ์ จำนวน 4 กลยุทธ์ ดังต่อไปนี้ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2. 2559: 11)

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาคุณภาพผู้เรียนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

กลยุทธ์ที่ 2 เพิ่มโอกาสการเข้าถึงบริการการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ทั่วถึงครอบคลุมผู้เรียนให้ได้รับโอกาสในการพัฒนาเต็มตามศักยภาพและมีคุณภาพ

กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา

กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาระบบการบริหารจัดการ

จุดเน้น

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 กำหนดจุดเน้นการดำเนินงานโดยแบ่งเป็น 3 ส่วนดังนี้ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2. 2558: 29-37)

ส่วนที่ 1 จุดเน้นด้านผู้เรียน

1.1 นักเรียนมีสมรรถนะสำคัญสู่มาตรฐานสากล

1.1.1 นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และมัธยมศึกษาปีที่ 6 มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนจากการทดสอบระดับชาติ (O-NET) กลุ่มสาระหลักเพิ่มขึ้นเฉลี่ยไม่น้อยกว่าร้อยละ 3

1.1.2 นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ได้รับการส่งเสริมให้มีแรงจูงใจสู่อาชีพด้วยการแนะแนวทั้งโดยครูและผู้ประกอบอาชีพต่าง ๆ (ผู้ปกครองศิษย์เก่าสถานประกอบการ) และได้รับการพัฒนาความรู้ทักษะที่เหมาะสมกับการประกอบอาชีพสุจริตในอนาคต

1.1.3 นักเรียนมีทักษะชีวิต ทักษะการคิดวิเคราะห์ คิดสร้างสรรค์และทักษะการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์อย่างน้อย 2 ภาษา ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้เหมาะสมตามช่วงวัย

1.1.4 ปรับหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.2 นักเรียนมีคุณธรรมจริยธรรม รักสามัคคี ปรองดอ งสมานฉันท์ รักชาติ ศาสน์ กษัตริย์ ภูมิใจในความเป็นไทย ห่างไกลยาเสพติด มีคุณลักษณะและทักษะทางสังคมที่เหมาะสม โดยส่งเสริมพัฒนานักเรียนให้มีคุณธรรมจริยธรรม รักความเป็นไทย ห่างไกลยาเสพติด มีคุณลักษณะและทักษะทางสังคมด้วยวิธีการที่หลากหลายและเหมาะสม

1.3 นักเรียนที่มีความต้องการพิเศษ ได้รับการส่งเสริมและพัฒนาเต็มตามศักยภาพเป็นรายบุคคล

ส่วนที่ 2 จุดเน้นด้านครูและบุคลากรทางการศึกษา

2.1 ครูได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะในการสื่อสาร มีสมรรถนะในการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ

2.1.1 พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีองค์ความรู้และทักษะในการสื่อสาร มีสมรรถนะสอดคล้องกับการปฏิบัติงาน

2.1.2 ส่งเสริมและสนับสนุนครูและบุคลากรทางการศึกษา ในการพัฒนาตนเองตามแผนพัฒนาตนเอง (ID Plan)

2.2 ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการบริหารงานทุกด้านให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

2.2.1 พัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำได้รับการพัฒนา

2.2.2 พัฒนาการบริหารวิชาการในศตวรรษที่ 21 (สำหรับโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง)

2.3 ครูและบุคลากรทางการศึกษามีขวัญและกำลังใจในการทำงาน

2.3.1 พัฒนาระบบแรงจูงใจให้ได้มาตรฐานและมีความสอดคล้องกับผลการปฏิบัติงาน

2.3.2 พัฒนาให้เกิดความศรัทธาในวิชาชีพและความภูมิใจ มุ่งมั่นในการสร้างสรรค์ผลงานแบบมืออาชีพ

2.4 องค์กรและคณะบุคคลและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง วางแผนและสรรหาครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้สอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียนและสังคม

2.4.1 องค์กรและคณะบุคคลได้รับการพัฒนา เพื่อสร้างความตระหนักจิตสำนึกความรับผิดชอบและผลประโยชน์ส่วนรวม

2.4.2 ปรับปรุงหลักเกณฑ์และวิธีการที่เกี่ยวข้อง ให้มีความสอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียนชุมชนและสังคม โดยมีระยะเวลาการดำเนินการที่ชัดเจน

ส่วนที่ 3 จุดเน้นด้านการบริหารจัดการ

3.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา บริหารจัดการโดยมุ่งเน้นการกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วมและมีความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงาน

3.1.1 โรงเรียนที่ไม่ผ่านการรับรองคุณภาพภายนอก และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของประเทศ ได้รับการแก้ไขช่วยเหลือนิเทศติดตามและประเมินผล โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ทำหน้าที่ส่งเสริมสนับสนุนและเป็นผู้ประสานงานหลักใ ห้โรงเรียนทำแผนพัฒนาเป็นรายโรงร่วมกับผู้ปกครอง ชุมชนและองค์กรอื่นๆที่เกี่ยวข้อง

3.1.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา บริหารจัดการอย่างมีคุณภาพโดยใช้มาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

3.1.3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พัฒนาระบบการช่วยเหลือกำกับติดตามตรวจสอบการบริหารจัดการงบประมาณที่มีประสิทธิภาพอย่างจริงจังและต่อเนื่อง

3.1.4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เชิดชูเกียรติโรงเรียนที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้นอั ตราการออกกลางคันลดลง มีพฤติกรรมเสี่ยงลดลงอย่างจริงจังและต่อเนื่อง

3.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

3.2.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

3.2.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ส่งเสริมการระดมทรัพยากรในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

อำนาจหน้าที่

ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พ.ศ. 2560 (2560, 29 พฤศจิกายน). ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 134 ตอนพิเศษ 295ง. หน้า 13-14 ข้อ 5 ให้สำนักงานเขตมีอำนาจหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ และมีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

1. จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายมาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและความต้องการของท้องถิ่น

2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษาและแจ้งการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับ ให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบ รวมทั้งกำกับตรวจสอบติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว

3. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

4. กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและในเขตพื้นที่การศึกษา

5. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษา

6. ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคลเพื่อส่งเสริมสนับสนุนการจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

7. จัดระบบประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

8. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนาสถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษารูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา

9. ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาใน เขตพื้นที่การศึกษา

10. ประสาน ส่งเสริม การดำเนินการของคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ และคณะทำงานด้านการศึกษา

11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กรหรือหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

12. ปฏิบัติงานร่วมกับ หรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย

นอกจากนี้ ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ. 2560 ข้อ 6 ให้แบ่งส่วนราชการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ดังต่อไปนี้

(1) กลุ่มอำนวยการ

(2) กลุ่มนโยบายและแผน

(3) กลุ่มส่งเสริมการศึกษาทางไกล เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

(4) กลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์

(5) กลุ่มบริหารงานบุคคล

(6) กลุ่มพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา

(7) กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา

(8) กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา

(9) หน่วยตรวจสอบภายใน

และข้อ 7 ให้ส่วนราชการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(1) กลุ่มอำนวยการ

(ก) ปฏิบัติงานสารบรรณสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

(ข) ดำเนินการเกี่ยวกับงานช่วยอำนวยการ

(ค) ดำเนินการเกี่ยวกับอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อม และยานพาหนะ

(ง) จัดระบบบริหารงาน การควบคุมภายใน และพัฒนาองค์กร

(จ) ประชาสัมพันธ์ เผยแพร่กิจการ ผลงาน และบริการข้อมูลข่าวสาร

(ฉ) ประสานการดำเนินงานระหว่างหน่วยงานภายในและภายนอกเขตพื้นที่การศึกษา

(ช) ดำเนินการเลือกตั้งและสรรหากรรมการและอนุกรรมการ

(ซ) ประสาน ส่งเสริมการจัดสวัสดิการและสวัสดิภาพ

(ฌ) ปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องกับกิจการภายในของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่มิใช่งานของส่วนราชการใดโดยเฉพาะ

(ญ) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

(2) กลุ่มนโยบายและแผน มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(ก) จัดทำนโยบายและแผนพัฒนาการศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของท้องถิ่น

(ข) วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษาและแจ้งการจัดสรรงบประมาณ

(ค) ตรวจสอบ ติดตาม ประเมิน และรายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณและผลการปฏิบัติตามนโยบายและแผน

(ง) ดำเนินการวิเคราะห์ และจัดทำข้อมูลเกี่ยวกับการจัดตั้ง ยุบ รวม เลิก และโอนสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

(จ) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

(3) กลุ่มส่งเสริมการศึกษาทางไกล เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(ก) ศึกษา วิเคราะห์ ดำเนินการ และส่งเสริมการจัดการศึกษาทางไกล

(ข) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารและการจัดการศึกษา

(ค) ดำเนินงานสารสนเทศเพื่อการบริหารและการจัดการศึกษา

(ง) ดำเนินการวิเคราะห์ และปฏิบัติงานระบบคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

(จ) ส่งเสริม สนับสนุน และดำเนินงานบริการเทคโนโลยีสารสนเทศ

(ฉ) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย

(4) กลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์ มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(ก) ดำเนินงานเกี่ยวกับงานบริหารการเงิน

(ข) ดำเนินงานเกี่ยวกับงานบริหารงานบัญชี

(ค) ดำเนินงานเกี่ยวกับงานบริหารงานพัสดุ

(ง) ดำเนินงานเกี่ยวกับงานบริหารสินทรัพย์

(จ) ให้คำปรึกษาสถานศึกษาเกี่ยวกับการดำเนินงานบริหารการเงิน งานบัญชี งานพัสดุ และงานบริหารสินทรัพย์

(ฉ) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย

(5) กลุ่มบริหารงานบุคคล มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(ก) วางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง

(ข) ส่งเสริม สนับสนุนการมีหรือเลื่อนวิทยฐานะ

(ค) วิเคราะห์และจัดทำข้อมูลเกี่ยวกับการสรรหา บรรจุและแต่งตั้ง ย้าย โอน และการลาออกจากราชการของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

(ง) ศึกษา วิเคราะห์ และดำ เนินการเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การเลื่อนเงินเดือน การมอบหมายหน้าที่ให้ปฏิบัติของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

(จ) จัดทำข้อมูลเกี่ยวกับบำเหน็จความชอบและทะเบียนประวัติ

(ฉ) จัดทำข้อมูลระบบจ่ายตรงเงินเดือนและค่าจ้างประจำ

(ช) ปฏิบัติการบริการและอำนวยความสะดวกในเรื่องการออกหนังสือรับรองต่าง ๆ การออกบัตรประจำตัว และการขออนุญาตต่าง ๆ

(ซ) ศึกษา วิเคราะห์ และจัดทำข้อมูลเพื่อดำเนินงานวินัย อุทธรณ์ ร้องทุกข์ และการดำเนินคดีของรัฐ

(ฌ) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย

(6) กลุ่มพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(ก) ดำเนินงานฝึกอบรมการพัฒนาก่อนแต่งตั้ง

(ข) ดำเนินงานฝึกอบรมพัฒนาเพื่อเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงาน

(ค) ดำเนินงานพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นไป ตามมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณ

(ง) ปฏิบัติงานส่งเสริม สนับสนุน และยกย่องเชิดชูเกียรติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

(จ) ดำเนินการเกี่ยวกับการลาศึกษาต่อ ฝึกอบรม หรือปฏิบัติการวิจัยภายในประเทศหรือต่างประเทศ

(ฉ) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และเสริมสร้างระบบเครือข่ายการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา

(ช) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย

(7) กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(ก) ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน หลักสูตรการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา และหลักสูตรการศึกษาพิเศษ

(ข) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เพื่อพัฒนาหลักสูตรการสอนและกระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียน

(ค) วิจัย พัฒนา ส่งเสริม ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินเกี่ยวกับการวัดและการประเมินผลการศึกษา

(ง) วิจัย พัฒนา ส่งเสริม มาตรฐานการศึกษาและการประกันคุณภาพการศึกษา รวมทั้งประเมิน ติดตาม และตรวจสอบคุณภาพการศึกษา

(จ) นิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา

(ฉ) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และพัฒนาสื่อนวัตกรรมการนิเทศทางการศึกษา

(ช) ปฏิบัติงานเลขานุการคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา

(ซ) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย

(8) กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(ก) ศึกษา วิเคราะห์ ส่งเสริม สนับสนุน และดำเนินงานเกี่ยวกับศาสตร์พระราชา

(ข) ส่งเสริมการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในรูปแบบการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย

(ค) ส่งเสริม สนับสนุน และดำเนินการเกี่ยวกับการจัดเตรียมข้อมูลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของบุคคล ครอบครัว องค์กร ชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันสังคมอื่น

(ง) ประสานและส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สามารถจัดการศึกษาสอดคล้องกับนโยบาย และมาตรฐานการศึกษา

(จ) ส่งเสริมการจัดการศึกษาสำหรับผู้พิการ ผู้ด้อยโอกาส และผู้มีความสามารถพิเศษ

(ฉ) ส่งเสริมงานการแนะแนว สุขภาพ อนามัย กีฬา และนันทนาการ ลูกเสือ ยุวกาชาด เนตรนารี ผู้บำเพ็ญประโยชน์ นักศึกษาวิชาทหาร ประชาธิปไตย วินัยนักเรียน การพิทักษ์สิทธิเด็กและเยาวชน และงานกิจการนักเรียนอื่น

(ช) ส่งเสริม สนับสนุนการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา

(ซ) ประสานการป้องกันและแก้ไขปัญหาการใช้สารเสพติด และส่งเสริมป้องกันแก้ไขและคุ้มครองความประพฤตินักเรียนและนักศึกษา รวมทั้งระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน

(ฌ) ดำเนินงานวิเทศสัมพันธ์

(ญ) ประสาน ส่งเสริมการศึกษากับการศาสนาและการวัฒนธรรม

(ฎ) ส่งเสริมแหล่งการเรียนรู้ สิ่งแวดล้อมทางการศึกษา และภูมิปัญญาท้องถิ่น

(ฏ) ประสานและส่งเสริมสถานศึกษาให้มีบทบาทในการสร้างความเข้มแข็งของชุมชน

(ฐ) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย

(9) หน่วยตรวจสอบภายใน ให้ปฏิบัติงานขึ้นตรงกับหัวหน้าส่วนราชการ และมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(ก) ดำเนินงานเกี่ยวกับงานตรวจสอบการเงิน การบัญชี และตรวจสอบระบบการดูแลทรัพย์สิน

(ข) ดำเนินงานเกี่ยวกับงานตรวจสอบการดำเนินงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับผลผลิตหรือเป้าหมายที่กำหนด

(ค) ดำเนินงานเกี่ยวกับการประเมินการบริหารความเสี่ยง

(ง) ดำเนินการอื่นเกี่ยวกับการตรวจสอบภายในตามที่กฎหมายกำหนด

(จ) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

ผู้วิจัยได้ศึกษานโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และนโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 1-2 และนำมากำหนดประเด็นตลอดจนแนวทางในการสร้างกลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในส่วนของการบริหารจัดการให้ครูนำทุนมนุษย์มาพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพื่อสนองตอบนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด

2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ

2.1 ความหมายของการบริหารจัดการ

การบริหารหรือการจัดการเป็นศาสตร์แขนงหนึ่งที่มีความสำคัญ และจำเป็นต่อการดำเนินกิจกรรมของหน่วยงานทุกระดับ คำว่า การบริหาร เป็นการจัดการงานบริหารระดับสูง ส่วนคำว่า การจัดการ เป็นศิลปะของการประสานองค์ประกอบหรือปัจจัยการผลิตเพื่อมุ่งความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร เป็นความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยอาศัยแรงงานวัสดุและเครื่องจักร คำว่า การบริหาร ครอบคลุมภาพรวมขององค์กร ในขณะที่การจัดการมุ่งไปที่การจัดการกับ

ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุจุดหมายและคำว่า “การบริหาร” ในที่นี้จะใช้ในความหมายว่าเป็นความพยายามใช้ศาสตร์และศิลป์เพื่อจูงใจผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งในและนอกองค์กร ให้ร่วมมือร่วมใจดำเนินกิจกรรมให้องค์กรประสบความสำเร็จทั้งในเชิงประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

สำหรับการวิจัยในครั้งนี้จะใช้ทั้งสองคำในลักษณะที่แทนกันได้เพื่อความเหมาะสม ซึ่งมีผู้ให้ความหมายของคำว่าการบริหารจัดการไว้มากมาย เช่น ดรักเกอร์ (Drucker. 1954: 12) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า “การบริหารคือการทำให้งานต่างๆขององค์กรสำเร็จได้โดยอาศัยคนอื่นเป็นผู้ทำ” (Management is Getting Things done Through Other People) และ เดล (Dale. 1968: 43); คูนซ์และไคริล (Koontz; & Cyril. 1972: 43) ให้คำจำกัดความของคำว่า การบริหารหรือการจัดการ ที่สอดคล้องกันว่า การบริหารหรือการจัดการ หมายถึง การดำเนินงานของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมกันปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยอาศัยปัจจัยทั้งหลาย ได้แก่ คน เงิน วัสดุสิ่งของ ซึ่งนับว่าเป็นอุปกรณ์ของการจัดการนั้นๆ รวมถึงกระบวนการจัดหน่วยงานและการใช้ทรัพยากรต่างๆให้การทำงานบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

บาร์นาร์ด (Barnard. 1956: 28) ให้ความหมายของการบริหารไว้ว่า การบริหารหมายถึงการทำงานให้สำเร็จโดยบุคคลอื่น สอดคล้องกับแนวความคิดของ เฟสเตอร์และเคทตี้ (Fesler; & Kett. 1991: 7) ที่ว่า การบริหารเป็นการจัดการทำให้เกิดความสำเร็จและเห็นว่าการบริหารเป็นการระดมให้บุคคลดำเนินการให้ไปสู่เป้าหมาย นอกจากนี้ พจนานุกรมนานาชาติกรอลิเออร์ (The Grolier International Dictionary. 1992: 11) ให้ความหมายว่าการบริหารเป็นศิลปะหรือการนำนโยบายของรัฐบาลธุรกิจหรืองานราชการของรัฐไปปฏิบัติ ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ ฮอล์ท (Holt. 1993: 3) ที่ให้ความหมายว่า การจัดการเป็นศาสตร์ของการกระทำสิ่งต่างๆโดยผ่านการกระทำของบุคลากร ดังนั้น การบริหารจัดการ (Management) จึงหมายถึงชุดของหน้าที่ต่างๆ (A Set of Functions) ที่กำหนดทิศทางในการใช้ทรัพยากรทั้งหลายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์กร การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficient) หมายถึง การใช้ทรัพยากรได้อย่างเฉลียวฉลาดและคุ้มค่า (Cost–effective) การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิผล (Effective) หมายถึงการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง (Right Decision) และมีการปฏิบัติการสำเร็จตามแผนที่กำหนดไว้ ดังนั้น ผลสำเร็จของการบริหารจัดการจึงจำเป็นต้องมีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลควบคู่กัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของกริฟฟิน (Griffin. 1999: 4) หรืออีกแนวหนึ่งอาจกล่าวได้ว่า การบริหารจัดการ หมายถึงกระบวนการของการมุ่งไปสู่เป้าหมายขององค์กรจากการทำงานร่วมกัน โดยใช้บุคคลและทรัพยากรอื่นๆซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของเนตร์พัณณา ยาวิราช (2546: 2) กล่าวว่า การจัดการ (Management) ใช้ในแวดวงของภาคเอกชนหมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารปฏิบัติ เพื่อนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร โดยอาศัยบุคลากรและทรัพยากรทางการบริหาร และแนวความคิดของ จารุพงศ์ พลเดช (2546: 13-18) ที่กล่าวถึงการบริหารภาครัฐแนวใหม่ว่า เป็นการบริหารที่มุ่งเน้นในการปรับปรุงทั้งกระบวนการรูปแบบและคุณภาพของการปฏิบัติงานและการให้บริการต่างๆให้สามารถสนองตอบความต้องการของประชาชนและสังคมได้อย่างแท้จริง หรือเป็นกระบวนการออกแบบและรักษา

สภาพแวดล้อมที่บุคคลทำงานร่วมกันในกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ คำว่า “การบริหาร” (Administration) และ “การจัดการ”(Management) มีความหมายแตกต่างกันเล็กน้อย สามารถใช้แทนกันได้และเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป และในอีกแนวหนึ่งอาจกล่าวได้ว่าการบริหารจัดการหมายถึงกระบวนการของการมุ่งสู่เป้าหมายขององค์การจากการทำงานร่วมกัน โดยใช้บุคคลและทรัพยากรอื่นๆ (Certo. 2000: 555)

จากแนวคิดเกี่ยวกับความหมายของการบริหารจัดการที่นักวิชาการให้ไว้ดังกล่าว ผู้วิจัยได้สังเคราะห์และสรุปว่า การบริหารจัดการ หมายถึง กระบวนการดำเนินงานขององค์กรที่ต้องมีคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปร่วมกันปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยนำปัจจัยทางการบริหารจัดการได้แก่บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการมาใช้อย่างเป็นกระบวนการโดยผ่านหน้าที่หลักคือการวางแผน การจัดองค์การ การเป็นผู้นำและการควบคุมให้การทำงานบรรลุเป้าหมายร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาใช้กำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย

2.2 ปัจจัยหรือทรัพยากรการบริหารจัดการ

การบริหารและการบริหารจัดการ มีแนวคิดมาจากธรรมชาติของมนุษย์ที่เป็นสัตว์สังคมซึ่งจะต้องอยู่รวมกันเป็นกลุ่ม โดยจะต้องมีผู้นำกลุ่มและมีแนวทางหรือวิธีการควบคุมดูแลกันภายในกลุ่มเพื่อให้เกิดความสุขและความสงบเรียบร้อย ซึ่งอาจเรียกว่าผู้บริหารและการบริหารตามลำดับ ดังนั้นที่ใดมีกลุ่มที่นั้นย่อมมีการบริหารธุรกิจหรือองค์การ แสดงให้เห็นจากกลุ่มของบุคคลที่มาร่วมกันทำงานด้วยโครงสร้างและการประสานงานเป็นหลักการชัดเจนแน่ชัด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดเป้าหมายไว้ (Griffin. 1999: 6) ซึ่งต้องใช้ทรัพยากรจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจประกอบด้วย คน (Man) เงิน (Money) วัตถุดิบ (Material) เครื่องจักร (Machine) วิธีการ (Method) และการบริหาร (Management) หรือที่นิยมเรียกกันว่า M’s ความหมายของการบริหารจัดการนั้น สามารถจำกัดออกมาตามความเข้าใจได้โดย คำว่า “Management” อาจแปลว่า การจัดการหรือการบริหารหรือการบริหารจัดการก็ได้ สอดคล้องกับ คำว่า “การบริหาร” (Administration) จะใช้ในการบริหารระดับสูง โดยเน้นที่การกำหนดนโยบายที่สำคัญและการกำหนดแผนของผู้บริหารระดับสูงเป็นคำนิยมใช้ในการบริหารรัฐกิจ (Public Administration) หรือใช้ในหน่วยงานราชการ และคำว่า “ผู้บริหาร” (Administrator) หมายถึงผู้บริหารที่ทำงานอยู่ในองค์การของรัฐหรือองค์การที่ไม่มุ่งหวังกำไร (Schermerhorn, 1999: 2)

การบริหารจัดการทุกประเภท จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยหรือทรัพยากรทางการบริหารจัดการที่สำคัญ ได้แก่ บุคลากร(Man) งบประมาณ (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และการจัดการ (Management) หรือที่เรียกย่อๆว่า 4M’s ถือเป็นปัจจัยพื้นฐานที่ใช้ในการบริหารเพราะการบริหารจะประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายต้องอาศัยบุคลากรที่มีคุณภาพและมีปริมาณเพียงพอ และเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด แนวความคิดของ ดูบรินและไอร์แลนด์ (DuBrin and Ireland. 1993: 245) กล่าวว่า ทรัพยากรองค์กรได้แก่ ทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรทางการเงิน ทรัพยากรที่เป็นวัตถุ

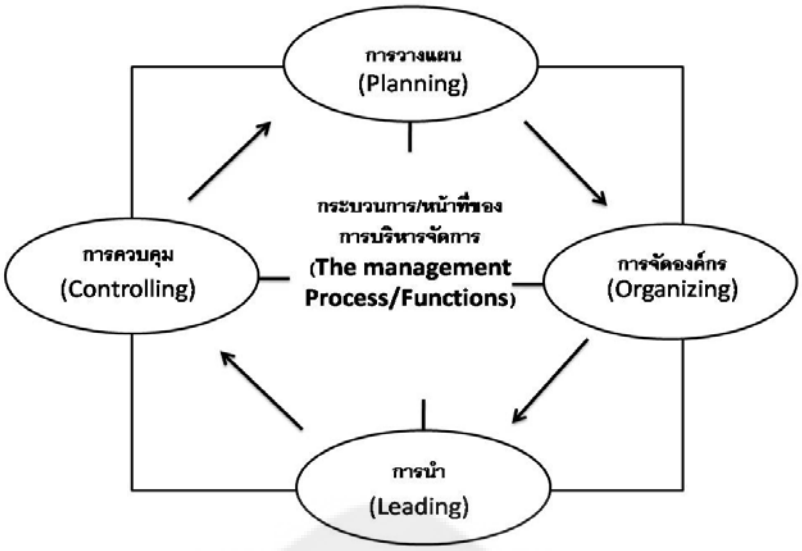
สิ่งของ และทรัพยากรสารสนเทศ ซึ่งสอดคล้องกับเสกสิฐ เล้ากิจเจริญ (2550: 7–8) มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าหลักการ 4M's ได้แก่ 1) ด้านบุคลากร หมายถึงผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งเป็นผู้ทำหน้าที่ให้บริการหรือปฏิบัติงานเกี่ยวเนื่องกับการจัดกระบวนการเรียนการสอน การนิเทศ การบริหารการศึกษาในสถานศึกษา เป็นผู้จัดหาและใช้ทรัพยากรการบริหารอื่นๆไม่ว่าจะเป็นเงิน วัสดุอุปกรณ์และการจัดการ เพื่อนำสถานศึกษาไปสู่ความเจริญก้าวหน้า บุคลากรจะต้องมีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการในการใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ เพื่อให้การดำเนินงานและการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษา มีคุณภาพสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล 2) ด้านงบประมาณ หมายถึง แผนการเงินของโรงเรียนที่จัดทำขึ้นโดยการกำหนดรายรับ รายจ่ายของงาน โครงการต่างๆที่จะดำเนินการ เพื่อให้การจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ในการบริหารจัดการเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เพื่อการเรียนการสอนของสถานศึกษา จะต้องมีการจัดสรรทรัพยากรและบริหารงานงบประมาณอย่างมีคุณภาพเพื่อจัดหาพัฒนา ปรับปรุงซ่อมแซม และใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์อย่างประหยัดสุด เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนสูงสุด 3) ด้านวัสดุอุปกรณ์ หมายถึง การจัดสื่อการเรียนการสอน และนวัตกรรมที่มีคุณภาพและเพียงพอต่อการเรียนการสอน โดยมีระบบการจัดหาและบำรุงรักษาที่มีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งมีการบริการและส่งเสริมการใช้อย่างทั่วถึงและเป็นระบบการบริหารงานวัสดุอุปกรณ์ที่ดี จะนำไปสู่การบริหารจัดการเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ เพื่อการดำเนินงานและการจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ ทำให้การใช้วัสดุอุปกรณ์เป็นไปอย่างเหมาะสมและเกิดคุณค่าตรงกับความต้องการของผู้บริหาร ครูและนักเรียน และ 4) ด้านการจัดการ หมายถึง กิจกรรมต่างๆที่กลุ่มบุคคลร่วมกันดำเนินการ เพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุกๆด้านนับตั้งแต่บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรมและคุณธรรม เพื่อให้มีค่านิยมตรงกันกับความต้องการของสังคมโดยกระบวนการต่างๆที่อาศัยการควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีผลต่อบุคคล และอาศัยทรัพยากรตลอดจนเทคนิคต่างๆอย่างเหมาะสม เพื่อให้บุคคลพัฒนาไปตรงตามเป้าหมายของสังคมที่ตนดำเนินชีวิตอยู่ การจัดการที่เหมาะสมและคำนึงถึงบุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์จะทำให้เกิดการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีคุณภาพและนำไปสู่การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทคโนโลยีและการสื่อสารตามเป้าหมายที่วางไว้

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า ในทางบริหารการศึกษา 4M's เป็นทรัพยากรที่เป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารการศึกษาให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ต้องอาศัยบุคลากรที่มีคุณภาพและปริมาณเพียงพอ ต้องได้รับงบประมาณสนับสนุนดำเนินงานมากพอ ต้องมีวัสดุสิ่งของตามความต้องการของโครงการและแผนงาน และจะต้องมีระบบบริหารที่ดีและมีประสิทธิภาพเพื่อใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาเป็นแนวทางในการวิเคราะห์สภาพปัจจัยภายในเพื่อสร้างกลยุทธ์ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ในครั้งนี้

2.3 กระบวนการบริหารจัดการ

กระบวนการบริหาร (Process of administration) ได้มีผู้ให้ความเห็นที่แตกต่างกันไปอาจจะต้องประกอบด้วยการวางแผน การจัดองค์กร การอำนวยการ การประสานงานและการควบคุม แนวความคิดกระบวนการบริหารของกูลิคและเออร์วิค (Gulick; & Urwick)ได้เสนอแนวความคิดที่เกี่ยวกับการบริหารงานไว้ 7 ด้าน อันเป็นผลสืบเนื่องมาจากการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) ซึ่งพยายามค้นหาวิธีการบริหารที่ดีที่สุด กูลิคและเออร์วิค (Gulick; & Urwick)ได้สรุปไว้ใน “Papers on the Science of Administration” ในปี ค.ศ.1937 อ้างอิงจาก สันติ บุญภิรมย์. 2552: 113) ประกอบด้วยขั้นตอนที่เรียกกันย่อๆว่า POSDCORB คือ 1)การวางแผน (Planning) หมายถึง การกำหนดกว้างๆว่ามีงานอะไรบ้างที่จะต้องปฏิบัติตามลำดับ พร้อมด้วยวางแนววิธีปฏิบัติระบุวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานนั้นๆ ก่อนลงมือปฏิบัติการ 2)การจัดองค์กร (Organizing) หมายถึง การจัดรูปโครงสร้างหรือเค้าโครงของการบริหาร โดยกำหนดอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานย่อยหรือตำแหน่งต่างๆของหน่วยงานให้ชัดเจน พร้อมกับการกำหนดลักษณะและวิธีการติดต่อประสานสัมพันธ์กันตามลำดับขั้นแห่งอำนาจหน้าที่สูงต่ำลดหลั่นกันไป 3) การจัดบุคลากร (Staffing) หมายถึง การบริหารงานบุคคลของหน่วยงาน ตั้งแต่การสรรหา บรรจุแต่งตั้ง ฝึกอบรมและพัฒนา บำรุงขวัญ เลื่อนขั้นลดขั้น ตลอดจนพิจารณาให้พ้นจากตำแหน่งงานรวมทั้งบำรุงรักษาสภาพของการทำงานที่ดีให้มีอยู่ตลอดไป 4)การสั่งการ (Directing) หมายถึง การวินิจฉัยสั่งการหลังจากที่ได้วิเคราะห์และพิจารณาโดยรอบคอบแล้วรวมทั้งการติดตามและให้มีการปฏิบัติงานตามคำสั่งนั้นๆ ในฐานะที่ผู้บริหารเป็นผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาของหน่วยงาน 5)การประสานงาน(Coordinating) หมายถึง การประสานงานหรือสื่อสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานย่อยหรือตำแหน่งต่างๆภายในองค์กรให้เข้ากันได้ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ไม่มีการทำงานซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งกัน ทำให้ทุกหน่วยงานประสานกลมกลืนกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หลักขององค์กรร่วมกัน 6)การรายงาน (Reporting) หมายถึง การเสนอรายงานให้ผู้บริหารที่รับผิดชอบต่างๆทราบความเคลื่อนไหว ความเป็นไปเป็นระยะๆทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบความก้าวหน้าของงานของตนอยู่เสมอ การเสนอรายงานจำเป็นต้องมีการบันทึกไว้เป็นหลักฐานมีการวิจัยการประเมินผล และมีการตรวจสอบเป็นระยะๆเพื่อการปรับปรุงได้ทันทีหรือการปรับปรุงในอนาคต 7)งบประมาณ(Budgeting) หมายถึง การจัดทำงบประมาณการเงิน การวางแผนหรือโครงการใช้จ่ายเงิน การทำบัญชี และการควบคุมดูแลการใช้จ่ายเงินอย่างรอบคอบและรัดกุม

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545: 22) กล่าวถึง กระบวนการการบริหารจัดการว่าหมายถึง กระบวนการเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กรซึ่งกระบวนการการบริหารจัดการนี้สามารถแสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องและต่อเนื่อง แสดงให้เห็นดังภาพประกอบที่ 2



ภาพประกอบ 2 หน้าที่ของการบริหารจัดการ (Functions of management) หรือ
กระบวนการของการบริหารจัดการ (Management process)

ที่มา : ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2545). องค์การและการจัดการ: 22.

ทั้งนี้หน้าที่ของการบริหารประกอบด้วยกิจกรรมพื้นฐาน 4 ประการหรืออาจแบ่งในลักษณะที่เป็นขั้นตอนดังนี้ (POLC)

1. การวางแผน (Planning) เป็นสิ่งที่องค์กรต้องการเปลี่ยนแปลงในอนาคต การวางแผนจะเชื่อมระหว่างเหตุการณ์ปัจจุบันและอนาคตซึ่งทำได้โดยการให้บรรลุเป้าหมายผลลัพธ์ที่ต้องการ การวางแผนจึงต้องอาศัยการกำหนดกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ แม้ว่าพื้นฐานของการจัดการโดยทั่วไปเป็นงานของผู้บริหารก็ตาม การวางแผนก็เป็นสิ่งสำคัญสำหรับการปฏิบัติตามกลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จ เพราะการจัดการองค์กร การจูงใจ การจัดบุคคลเข้าทำงาน และกิจกรรมควบคุม ขึ้นกับการวางแผน กระบวนการวางแผนจะต้องประกอบด้วยผู้บริหารและพนักงานภายในองค์กร การวางแผนจะช่วยให้องค์กรกำหนดข้อดีจากโอกาสภายนอกและทำให้เกิดผลกระทบจากอุปสรรคภายนอกต่ำสุดโดยต้องมองเหตุการณ์ในอดีตและปัจจุบันเพื่อคาดคะเนเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต การวางแผนประกอบด้วย การพัฒนาภารกิจ (Mission) การคาดคะเนเหตุการณ์ปัจจุบัน เหตุการณ์อนาคต และแนวโน้ม การกำหนดวัตถุประสงค์และการเลือกกลยุทธ์ที่ใช้การวางแผนจะช่วยให้ธุรกิจปรับตัวสู่การเปลี่ยนแปลงของตลาดและสามารถกำหนดเป้าหมายได้ การบริหารเชิงกลยุทธ์นั้นต้องการให้องค์กรติดตามในลักษณะเชิงรุก (Proactive) มากกว่าที่จะเป็นเชิงรับ (Reactive) องค์กรที่ประสบความสำเร็จจะต้องควบคุมอนาคตขององค์กรมากกว่าที่จะรอรับผลจากอิทธิพลสภาพแวดล้อมภายนอกและเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นการตัดสินใจ (Decision making) ถือเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนการปรับตัวเป็นสิ่งจำเป็น เพราะว่ามีการ

เปลี่ยนแปลงของตลาดเศรษฐกิจและคู่แข่งขันทั่วโลกจุดเริ่มต้นของความสำเร็จที่ดีของธุรกิจคือการวางแผนที่เหมาะสมเห็นผลได้จริงยืดหยุ่น มีประสิทธิผล และทรงประสิทธิภาพ

2. การจัดการองค์กร (Organizing) จุดมุ่งหมายของการจัดการองค์กรคือการใช้ความพยายามทุกกรณีโดยการกำหนดงานและความสำคัญของอำนาจหน้าที่ การจัดการองค์กรหมายถึงการพิจารณาถึงสิ่งที่ต้องการทำและผู้ที่จะทำ การจัดองค์กรที่ดีสามารถประสบความสำเร็จในการแข่งขันและสามารถเอาชนะคู่แข่งขันได้ การจัดองค์กรที่ดีสามารถจูงใจผู้บริหารและพนักงานให้มองเห็นความสำคัญของความสำเร็จขององค์กร การกำหนดลักษณะเฉพาะของงาน (Work specialization) โดยการแบ่งงานประกอบด้วยงานที่กำหนดออกมาเป็นแผนก การจัดแผนกและการมอบอำนาจหน้าที่ (Delegating authority) การแยกงานออกเป็นงานย่อยตามการพัฒนารายละเอียดของงาน (Job description) และคุณสมบัติของงงาน (Job specification) เครื่องมือเหล่านี้มีความชัดเจนสำหรับผู้บริหารและพนักงานซึ่งต้องการทราบลักษณะของงาน การกำหนดแผนกในโครงสร้างขององค์กร (Organization structure) ขนาดของการควบคุม (Span of Control) และสายการบังคับบัญชา (Chain of command) การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ต้องการการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างเพราะตำแหน่งใหม่ๆ ที่สร้างขึ้นหรือลดลงหรือรวมกัน

3. การนำหรือการสั่งการ (Leading/Directing) เป็นการใช้อิทธิพลเพื่อจูงใจพนักงานให้ปฏิบัติงานและนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ระบุไว้หรือเป็นกระบวนการจัดการให้สมาชิกในองค์กรทำงานร่วมกันได้ด้วยวิธีการต่างๆ เพราะทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่ซับซ้อนและเข้าใจถ่องแท้ได้ยาก การนำหรือการสั่งการจึงต้องใช้ความสามารถหลายเรื่องควบคู่กันไป อาทิ ภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหาร การจูงใจ การติดต่อสื่อสารในองค์กรและการทำงานเป็นทีม เป็นต้น หน้าที่ในการนำหรือสั่งการนี้มีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าหน้าที่อื่นเพราะผู้บริหารต้องแสดงบทบาทของผู้สั่งการอย่างมีคุณภาพ ถ้าไม่เช่นนั้นแผนงานที่วางไว้ตลอดจนทรัพยากรที่จัดเตรียมไว้อาจไม่เกิดประสิทธิผล ถ้าผู้บริหารดำเนินกิจกรรมด้านการสั่งการไม่ดีพอ ดังนั้นการสั่งการจึงเป็นเรื่องของความรู้ความชำนาญ ประสบการณ์ และความสามารถที่จะชักจูงให้พนักงานร่วมกันปฏิบัติงานไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ให้องค์กรประสบความสำเร็จตามต้องการ

4. การควบคุม (Controlling) การใช้ทรัพยากรต่างๆ ขององค์กร ถือว่าเป็นกระบวนการนำองค์กรดำเนินไปในทิศทางสู่เป้าหมายอย่างถูกต้อง ตามวัตถุประสงค์หลักขององค์กรในเวลาที่กำหนดไว้ องค์กรหรือธุรกิจที่ประสบความล้มเหลวอาจเกิดจากการขาดการควบคุมหรือมีการควบคุมที่ไร้ประสิทธิภาพและหลายแห่งเกิดจากความไม่ใส่ใจในเรื่องของการควบคุม ละเลยเพิกเฉย หรือในทางกลับกันคือมีการควบคุมมาก จนเกิดความผิดพลาดขององค์กรเอง การควบคุมจึงเป็นหน้าที่หลักทางการบริหารที่มีความสำคัญตั้งแต่เริ่มต้นจนจบกระบวนการ การควบคุมเป็นการตรวจตราและตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายและดำเนินการปฏิบัติเพื่อให้มั่นใจว่าจะบรรลุผลลัพธ์ตามต้องการ นอกจากนี้การควบคุมยังเป็นกระบวนการรวบรวมและแสดงถึงข้อมูลย้อนกลับเรื่องของผลการดำเนินงาน ในฐานะที่เป็นพื้นฐานสำหรับการปฏิบัติและการเปลี่ยนแปลงในอนาคตอีกด้วย (Schermerhorn. 1999: 327) บทบาทสำคัญของการควบคุมได้

ว่า อยู่ที่คำ 4 คำ ได้แก่ มาตรฐาน (Standard) การวัดผล (Measurement) การเปรียบเทียบ (Comparison) และการปฏิบัติ (Take action) โดยการควบคุมจะครอบคลุมดูแล พฤติกรรมบุคคลในองค์กร การเงิน การปฏิบัติการ และข้อมูลข่าวสาร (Robbins. 1997: 391)

นอกจากนี้ แนวความคิดของโบวี่ (Bovee. 1993: 5) ให้ความหมายว่าการจัดการเป็นกระบวนการที่องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายโดยประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการวางแผน การจัดองค์กร ภาวะผู้นำและการควบคุมองค์กรในด้านบุคลากรกายภาพงบประมาณและแหล่งข้อมูล และแนวความคิดของบาร์โทลและมาร์ติน(Bartol; & Martin. 1991: 6) ได้ให้ความหมายว่า การจัดการเป็นกระบวนการที่ทำให้เป้าหมายขององค์กรประสบความสำเร็จโดยผ่านหน้าที่หลัก 4 อย่างคือการวางแผน การจัดองค์กร การใช้ภาวะผู้นำและการควบคุม

กล่าวโดยสรุป การบริหารจัดการจำเป็นต้องมีกระบวนการในการดำเนินงาน ผู้วิจัยได้สังเคราะห์กระบวนการบริหารจัดการเพื่อนำมาใช้ในงานวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย 1) การวางแผน (Planning) 2) การจัดองค์กร (Organizing) 3) การมีคณะทำงาน (Staffing) 4) การวินิจฉัยสั่งการ (Directing) และ 5) การกำกับดูแลติดตาม (Controlling)

2.4 การบริหารคุณภาพตามแนวทางของ TQA

TQA (Thailand Quality Award) เป็นรางวัลคุณภาพแห่งชาติจัดตั้งขึ้นเพื่อเป็นเครื่องหมายแห่งความเป็นเลิศในการบริหารจัดการในทุกด้านตลอดจนผลประกอบการที่ดีขององค์กรมาตรฐานเป็นที่ยอมรับกันว่าเทียบเท่ากับองค์กรที่มีคุณภาพสูงสุดในโลกสำหรับประเทศไทย TQA เริ่มต้นตั้งแต่ปี 2539 มีการลงนามในบันทึกความเข้าใจระหว่างสถาบันเพิ่มผลผลผลิตแห่งชาติและสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.)โดยมีการศึกษาแนวทางการจัดตั้งรางวัลนี้และเพื่อให้ตระหนักถึงความสำคัญของรางวัลนี้สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติได้บรรจุ TQA ไว้ในแผนยุทธศาสตร์การเพิ่มผลผลิตของประเทศซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10(พ.ศ.2550-2554) โดยมีหน่วยงานหลักรับผิดชอบในการประสานงานกับภาครัฐและเอกชนคือสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

วัตถุประสงค์หลักของการจัดตั้ง TQA: เพื่อสนับสนุนการนำแนวทางรางวัลคุณภาพไปใช้ในการบริหารจัดการองค์กรและปรับปรุงความสามารถในการแข่งขันกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศรวมทั้งประกาศเกียรติคุณแก่องค์กรที่ประสบผลสำเร็จในการนำ TQA มาใช้เพื่อแสดงให้นานาชาติเห็นถึงความมุ่งมั่นในการยกระดับมาตรฐานการบริหารจัดการองค์กร

ที่มาของเกณฑ์ TQA: รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) ถือเป็นมาตรฐานรางวัลระดับโลกที่ได้รับการยอมรับเนื่องจากมีพื้นฐานทางด้านเทคนิคและกระบวนการการตัดสินรางวัลเช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา หรือ The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ซึ่งเป็นต้นแบบรางวัลแห่งชาติที่หลายประเทศทั่วโลกไปประยุกต์ใช้ในประเทศของตน เช่นญี่ปุ่น ออสเตรเลีย สิงคโปร์ มาเลเซียและฟิลิปปินส์ เป็นต้น

แนวทางของ TQA คำนึงถึงความยืดหยุ่นในการดำเนินการที่สอดคล้องและต่อเนื่องกันขององค์กรทั้ง 7 หมวด ได้แก่ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. 2553: 58 - 86)

หมวด 1 การนำองค์กร: ที่มุ่งเน้นไปถึงความเข้าใจของผู้นำองค์กรที่มุ่งสู่การเป็นเลิศในการบริหารจัดการองค์กรซึ่งต้องเข้าใจวิสัยทัศน์และค่านิยมขององค์กรรวมทั้งการสื่อสารความเข้าใจให้มีการร่วมมือของทุกคนในองค์กรรวมทั้งการมีธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม

หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์: หมายถึงการจัดทำกลยุทธ์เพื่อการขับเคลื่อนองค์กรและกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ตลอดจนการถ่ายทอดกลยุทธ์นั้นไปสู่ภาคปฏิบัติได้อย่างสอดคล้อง

หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด: องค์กรต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับลูกค้าและความต้องการของลูกค้าอย่างถ่องแท้ตอบสนองได้อย่างพึงพอใจและมีความสัมพันธ์ที่ดี

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้:เป็นกระบวนการวัดผลการดำเนินงานและทบทวนการดำเนินงานรวมถึงการบริหารจัดการสารสนเทศ ความพร้อมใช้และเพียงพอในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในองค์กร

หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร:บุคลากรถือเป็นทรัพยากรสำคัญที่องค์กรต้องรักษาและเพิ่มคุณค่า การพัฒนาบุคลากรจึงเป็นหน้าที่สำคัญที่องค์กรต้องมุ่งสร้างความผูกพัน

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ:คือ ความเข้าใจในการจัดการและออกแบบระบบงานเพื่อให้เกิดความคล่องตัว และมีประสิทธิภาพในการดำเนินการ ตลอดจนต้องมีการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ยังคงมาตรฐานประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างยั่งยืน

หมวด 7 ผลลัพธ์: คือผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานด้านผลผลิต ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ด้านการเงินและตลาด ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ด้านประสิทธิผล กระบวนการและด้านการนำองค์กร

เกณฑ์ TQA มีพื้นฐานมาจากเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award: MBNQA) ซึ่งเป็นเกณฑ์คุณภาพที่มุ่งเน้นให้ภาคธุรกิจเอกชนมีการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ (Performance Excellence) ทั้งนี้ สำนักงาน ก.พ.ร. ได้นำกรอบแนวคิดของเกณฑ์ TQA และเกณฑ์ MBNQA มาพัฒนาให้มีความเหมาะสมกับหน่วยงานภาครัฐ จนเป็นเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐหรือ Public Sector Management Quality Award: PMQA ที่ส่วนราชการคุ้นเคยกันดีดังนั้นกรอบ Framework ของเกณฑ์ TQA และ PMQA จึงไม่แตกต่างกัน

จากการปรับเปลี่ยนเกณฑ์ในครั้งนี้ทำให้เห็นถึงแนวโน้มของโลกในปัจจุบันว่า การที่จะพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ (Performance Excellence) องค์กรต้องให้ความสำคัญกับเรื่องการตอบสนองความต้องการของลูกค้ามากยิ่งขึ้นการสร้างความสามารถพิเศษ (Competency) ขององค์กรโดยผนวกเข้ากับกลยุทธ์เพื่อสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กร รวมทั้งการมีความรับผิดชอบ

ต่อสังคมให้มากยิ่งขึ้นด้วย ดังนั้น ไม่ว่าจะเป็นภาคเอกชนหรือภาครัฐ คงต้องให้ความสำคัญกับเรื่องเหล่านี้เพราะไม่ว่าจะเป็น TQA หรือ MBNQA ไม่ใช่เพียงภาคธุรกิจเอกชนเท่านั้นที่ดำเนินการแต่ยังคงเป็นกรอบ Framework ให้ภาครัฐ หรือองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร(Non-profit Organization) ดำเนินการด้วย

การบริหารคุณภาพตามแนวทางภาครัฐ

การบริหารจัดการภาครัฐในปัจจุบันได้ยึดหลักการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี หรือธรรมาภิบาล(Good Governance) เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิผล มีประสิทธิภาพ คุ้มค่า เปิดเผยโปร่งใส และเน้นการมีส่วนร่วมของประชาชน ซึ่งเป็นไปตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ซึ่งทำให้ส่วนราชการต่างๆต้องปรับเปลี่ยนวิธีการคิดให้มุ่งเน้นประชาชนเป็นศูนย์กลาง และวิธีการทำงานเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรสมัยใหม่ ทำงานเชิงรุก แบบบูรณาการ คล่องตัว รวดเร็ว มีขีดสมรรถนะสูง และสามารถรองรับต่อโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงได้ ซึ่งตัวอย่างหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวคือ การกำหนดให้หน่วยงานของรัฐจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการตามแนวทางของ Balanced Scorecard ซึ่งครอบคลุมใน 4 มิติ คือ มิติด้านประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร

นอกจากนี้การบริหารจัดการภาครัฐในปัจจุบันยังได้นำแนวคิดในเรื่องของการบริหารภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) มาปรับใช้ โดยให้ความสำคัญต่อการรับผิดชอบต่อผลงาน การควบคุมผลสัมฤทธิ์ การเชื่อมโยงให้เข้ากับการจัดสรรทรัพยากรและการให้รางวัล การปรับโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติงานสามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพในประเทศที่พัฒนาแล้วได้มีการนำระบบมาตรฐานการบริหารจัดการมาใช้ทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน และมีการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง ทำให้ประเทศดังกล่าวสามารถพัฒนาประเทศทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคมได้อย่างมั่นคง เช่น ประเทศสหรัฐอเมริกามีเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ชื่อว่า Malcolm Baldrige Nation Quality Award: MBNQA) ซึ่งเกณฑ์ดังกล่าวประเทศไทยได้นำมาประยุกต์ใช้จนเกิดเป็นรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) ที่มอบให้กับองค์กรภาคธุรกิจเอกชนที่มีวิธีปฏิบัติและผลการดำเนินงานได้ตามเกณฑ์มาตรฐาน ทั้งนี้เพื่อกระตุ้นให้แต่ละองค์กรได้หันมาใส่ใจในการพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์หรือบริการของตน ตลอดจนมุ่งพัฒนาระบบการบริหารงานสู่ความเป็นเลิศในภาครัฐเช่นเดียวกัน ได้มีแนวคิดที่จะยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานของภาครัฐให้สอดคล้องกับเป้าหมายตามหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ที่มุ่งเน้นให้การบริหารราชการเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดสัมฤทธิ์ต่อภารกิจภาครัฐ เกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เกินความจำเป็น ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและตอบสนองความต้องการ รวมทั้งมีการติดตามประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ

จุดเริ่มต้นของแนวคิด การบริหารคุณภาพตามแนวทางภาครัฐ

จุดเริ่มต้นของการนำแนวคิด การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มาใช้ในประเทศไทยนั้น กล่าวได้ว่า อยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของสำนักงานคณะกรรมการการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) โดยได้ร่วมมือกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ จัดทำหลักเกณฑ์และแนวทางการยกระดับและพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และได้นำแนวคิดดังกล่าวเสนอคณะรัฐมนตรี ซึ่งคณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบการนำแนวคิดดังกล่าวมาใช้เมื่อวันที่ 28 มิถุนายน 2548 โดยมีวัตถุประสงค์ของการดำเนินการดังนี้

1. เพื่อยกระดับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

2. เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐนำไปใช้เป็นแนวทางในการยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานไปสู่ระดับมาตรฐานสากล

3. เพื่อใช้เป็นกรอบในการประเมินตนเองเพื่อพัฒนาองค์กรและเป็นฐานสำหรับใช้ประโยชน์ในการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐ

เกณฑ์การบริหารคุณภาพตามแนวทางภาครัฐ

เกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประกอบด้วย 2 ส่วนหลักๆ คือ

1. ลักษณะสำคัญขององค์กร เป็นการอธิบายวิธีการดำเนินการขององค์กร สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติภารกิจ ความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่นในการปฏิบัติราชการ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ และระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ ซึ่งเป็นแนวทางที่ครอบคลุมระบบการบริหารจัดการ และการดำเนินการขององค์กรโดยรวม ประกอบด้วย 2 หัวข้อ คือ

1.1 ลักษณะองค์กร ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติภารกิจของส่วนราชการ และความสัมพันธ์ที่สำคัญกับประชาชนผู้รับบริการ ส่วนราชการอื่น ผู้ส่งมอบ และประชาชนโดยรวม ประกอบด้วย 1) ลักษณะพื้นฐานของส่วนราชการ 2) ความสัมพันธ์ภายในและภายนอกองค์กร

1.2 ความท้าทายต่อองค์กรเป็นสภาพการแข่งขัน ความท้าทายที่สำคัญในเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ ประกอบด้วย 1) สภาพการแข่งขัน 2) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ 3) ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

2. เกณฑ์คุณภาพตามแนวทางภาครัฐ ประกอบด้วยเกณฑ์ 7 หมวดได้แก่

หมวดที่ 1 การนำองค์กร เป็นการตรวจประเมินว่า ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในเรื่องวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว และความคาดหวังในผลการดำเนินการ รวมทั้งการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรม และการเรียนรู้ในส่วนราชการ รวมทั้งตรวจประเมินว่าส่วนราชการมีการกำกับดูแลตนเองที่ดี และดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสาธารณะและชุมชนอย่างไรซึ่งจะมีอยู่ 2 ประเด็น คือ

1.1 การนำองค์กร เป็นการดำเนินการของผู้บริหารของส่วนราชการที่ได้ชี้นำองค์กร การกำกับดูแลตนเองที่ดี และการทบทวนผลการดำเนินการ ประกอบด้วย

- การกำหนดทิศทางของส่วนราชการโดยให้ความสำคัญต่อการที่ผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม ทิศทาง ผลการดำเนินการที่คาดหวัง และการถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้บุคลากรขององค์กรได้รับรู้อย่างต่อเนื่อง

- การกำกับดูแลตนเองที่ดีโดยให้ความสำคัญต่อการบริหารองค์กรที่ยึดหลักความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ความรับผิดชอบ ตลอดจนการปกป้องผลประโยชน์ของประเทศชาติ

- การทบทวนผลการดำเนินการของส่วนราชการโดยให้ความสำคัญต่อการที่องค์กรจะต้องมีการทบทวนผลการดำเนินงาน ตลอดจนการนำผลมาปรับปรุงส่วนราชการ

1.2 ความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นการแสดงความรับผิดชอบต่อสาธารณะ และมีการดำเนินงานอย่างมีจริยธรรมและบำเพ็ญตนเป็นพลเมืองดี ประกอบด้วย

- ความรับผิดชอบต่อสาธารณะโดยให้ความสำคัญในการพิจารณาต่อผลการดำเนินงานกรณีที่การปฏิบัติงานมีผลกระทบต่อสังคม

- การดำเนินการอย่างมีจริยธรรมโดยให้ความสำคัญต่อการพิจารณาในเรื่องที่องค์กรมีการดำเนินงานอย่างมีจริยธรรม ตลอดจนการวัดและการตรวจติดตามการมีจริยธรรม

- การให้การสนับสนุนต่อชุมชนที่สำคัญโดยให้ความสำคัญต่อการที่องค์กรสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนที่สำคัญ

หมวดที่ 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ เป็นการตรวจประเมินวิธีการกำหนดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ และแผนงาน/โครงการของส่วนราชการ รวมทั้งการถ่ายทอดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ลงไปยังระดับต่างๆภายในองค์กร และรวมถึงการวัดผลความก้าวหน้าซึ่งจะมีอยู่ 2 ประเด็น คือ

2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ เป็นวิธีการกำหนดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ รวมถึงการยกระดับความสามารถในการแข่งขัน ผลการดำเนินการโดยรวม และความสำเร็จในอนาคตของส่วนราชการ ประกอบด้วย

- กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์และกลยุทธ์โดยพิจารณาในเรื่องของวิธีการวางแผนยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ตลอดจนการนำปัจจัยที่เกี่ยวข้องมาประกอบการวางแผน

- เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์โดยพิจารณาในเรื่องของการกำหนดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกรอบเวลาในการบรรลุผล ตลอดจนพิจารณาความสมดุลระหว่างความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด

2.2 การถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ เป็นความสามารถในการแปลงเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติ โดยสรุปเป็นแผนปฏิบัติและตัวชี้วัดหลักของผลการดำเนินการที่เกี่ยวข้อง และคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตตามตัวชี้วัด ประกอบด้วย

- การจัดทำแผนปฏิบัติราชการและการถ่ายทอดแผนเพื่อไปปฏิบัติโดยพิจารณาในเรื่องของการจัดทำแผนปฏิบัติการ การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากร การตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลง และแผนหลักด้านทรัพยากรบุคคล

- การคาดการณ์ผลการดำเนินการ โดยพิจารณาในเรื่องของวิธีการคาดการณ์ผลการดำเนินการ ตลอดจนเกณฑ์เปรียบเทียบที่สำคัญต่างๆ

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการตรวจประเมินว่า ส่วนราชการกำหนดความต้องการ ความคาดหวังและความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร รวมถึงส่วนราชการมีการดำเนินการอย่างไรในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกำหนดปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจและนำไปกล่าวถึงในทางที่ดีซึ่งจะมีอยู่ 2 ประเด็น คือ

3.1 ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการกำหนดความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมชมชอบของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เบื่อให้การบริการสามารถตอบสนองความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบด้วย

- ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยพิจารณาในเรื่องของการกำหนดกลุ่มผู้รับบริการ การรับฟังและเรียนรู้เพื่อกำหนดความต้องการของผู้รับบริการ

3.2 ความสัมพันธ์และความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร เพื่อให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจ และนำไปสู่การกล่าวถึงในทางที่ดี ประกอบด้วย

- การสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยพิจารณาในเรื่องการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ กลไกหลักๆ ที่ผู้รับบริการติดต่อกับส่วนราชการตลอดจนกระบวนการจัดการข้อร้องเรียน

- การวัดความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยพิจารณาถึงวิธีการวัดความพึงพอใจ ไม่พึงพอใจ การใช้ข้อมูลมาปรับปรุงการดำเนินงาน ตลอดจนการติดตามข้อมูลจากผู้รับบริการ

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูล สารสนเทศ และจัดการความรู้อย่างไรซึ่งจะมีอยู่ 2 ประเด็น คือ

4.1 การวัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินการของส่วนราชการ เป็นการแสวงหา วิธีการในการวัด วิเคราะห์ ที่ทำให้เกิดความสอดคล้องและเชื่อมโยงกัน และปรับปรุงข้อมูลและสารสนเทศของผลการดำเนินงานในทุกระดับและทุกส่วนของส่วนราชการ ประกอบด้วย

- การวัดผลการดำเนินการโดยพิจารณาในเรื่องของการเลือก การรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศที่สอดคล้องและบูรณาการ การเลือกและการใช้ข้อมูลสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ

- การวิเคราะห์ผลการดำเนินการโดยพิจารณาในเรื่องการวิเคราะห์ เพื่อประเมินผลการดำเนินงานและแผนเชิงกลยุทธ์ ตลอดจนวิธีการสื่อผลการวิเคราะห์เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร

4.2 การจัดการสารสนเทศและความรู้ เป็นการกำหนดวิธีการเพื่อให้ข้อมูลและสารสนเทศที่บุคลากร ส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกัน และผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องการนั้นมีคุณภาพและพร้อมใช้งาน ประกอบด้วย

- ความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ โดยพิจารณาในเรื่องของการทำให้ข้อมูลและสารสนเทศพร้อมใช้งาน การเปิดเผยข้อมูลและสารสนเทศ ตลอดจนถึงการที่ฮาร์ดแวร์และซอฟท์แวร์มีความเชื่อถือได้ ปลอดภัย ใช้งานง่าย

- การจัดการความรู้ โดยพิจารณาในเรื่องของวิธีการจัดความรู้ขององค์กร ตลอดจนการทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศ ถูกต้อง ทันการณ์ เชื่อถือได้ ปลอดภัย แม่นยำ และเป็นความลับ

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล เป็นการตรวจประเมินว่า ระบบงานบุคคล ระบบการเรียนรู้ของบุคลากร และการสร้างแรงจูงใจ ช่วยให้บุคลากรพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่อย่างไร เพื่อให้มุ่งไปในทิศทางเดียวกันกับเป้าประสงค์และแผนปฏิบัติการโดยรวมของส่วนราชการ รวมทั้งตรวจประเมินความใส่ใจ การสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงาน การสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งจะนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ และความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรและส่วนราชการซึ่งจะมีอยู่ 3 ประเด็น คือ

5.1 ระบบบริหารบุคคล เป็นการกำหนดระบบบริหารงานบุคคล การบริหารค่าตอบแทน ความก้าวหน้าในการงาน และวิธีปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับกำลังคน ที่เอื้อให้บุคลากรมีผลการดำเนินงานที่ดี ประกอบด้วย

- การจัดระบบบริหารงานบุคคลโดยพิจารณาในเรื่องของการจัดระบบและบริหารงานเพื่อให้เกิดความร่วมมือ และความคล่องตัว ตลอดจนการนำความคิดที่หลากหลายมาใช้ในระบบงาน

- ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยพิจารณาในเรื่องของการประเมินผลและให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อสนับสนุนผลการดำเนินการ ตลอดจนการบริหารค่าตอบแทน รางวัล และสิ่งจูงใจต่างๆ

- การจ้างงานและความก้าวหน้าในการงานโดยพิจารณาในเรื่องการกำหนดคุณลักษณะและทักษะที่จำเป็น ตลอดจนการสรรหา ว่าจ้าง สืบทอดตำแหน่ง

5.2 การเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ เป็นการจัดระบบการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้ได้สนับสนุนส่วนราชการบรรลุเป้าประสงค์โดยรวม และส่งผลให้มีการปฏิบัติราชการที่เป็นเลิศ รวมทั้งช่วยสร้างความรู้ ทักษะ และความสามารถของบุคลากร ประกอบด้วย

- การพัฒนาบุคลากรโดยพิจารณาในเรื่องการหาความต้องการในการฝึกอบรม ตลอดจนการส่งเสริม การให้ความรู้ และทักษะใหม่ๆ ให้แก่บุคลากร

- การสร้างแรงจูงใจและการพัฒนาความก้าวหน้าในงานโดยพิจารณาในเรื่องวิธีการจูงใจให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่

5.3 การสร้างความผาสุกและความพึงพอใจแก่บุคลากร เป็นการกำหนดวิธีการในการรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงาน และบรรยากาศที่สนับสนุนให้บุคลากรทุกคนมีความผาสุก มีความพึงพอใจ และมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย

- สภาพแวดล้อมในการทำงานโดยพิจารณาในเรื่องการปรับปรุงสุขอนามัย ป้องกันภัย การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

- การให้การสนับสนุนและสร้างความพึงพอใจแก่บุคลากร โดยพิจารณาในเรื่องการกำหนดปัจจัยที่สำคัญต่อความผาสุก ความพึงพอใจ และแรงจูงใจ ตลอดจนการบริการสวัสดิการและนโยบายสนับสนุนความก้าวหน้าของบุคลากร

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ เป็นการตรวจประเมินแง่มุมที่สำคัญทั้งหมดของการจัดการกระบวนการการให้บริการ และกระบวนการอื่นๆที่สำคัญที่มีส่วนช่วยสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการ ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย และส่วนราชการ ตลอดจนกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญต่างๆซึ่งจะมีอยู่ 2 ประเด็น คือ

6.1 กระบวนการที่สร้างคุณค่า เป็นวิธีการกำหนดและจัดการกระบวนการที่สำคัญต่างๆเพื่อสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และส่วนราชการ ประกอบด้วย

- กระบวนการที่สร้างคุณค่าโดยพิจารณาในเรื่องการกำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่า การจัดทำข้อกำหนดของกระบวนการสร้างคุณค่า การออกแบบกระบวนการเพื่อตอบสนองข้อกำหนดที่สำคัญ การควบคุมและปรับปรุงกระบวนการสร้างคุณค่า ตลอดจนการลดค่าใช้จ่ายด้านการตรวจสอบ ทดสอบ และตรวจประเมิน

6.2 กระบวนการสนับสนุน เป็นวิธีที่ส่วนราชการจัดการกับกระบวนการที่สำคัญที่สนับสนุนกระบวนการที่สร้างคุณค่าประกอบด้วย

- กระบวนการสนับสนุนโดยพิจารณาในเรื่องการกำหนดกระบวนการสนับสนุน การจัดทำข้อกำหนดของกระบวนการสนับสนุน การออกแบบกระบวนการเพื่อตอบสนองข้อกำหนดที่สำคัญ การควบคุมและปรับปรุงกระบวนการสนับสนุน ตลอดจนการลดค่าใช้จ่ายด้านการตรวจสอบ ทดสอบและตรวจประเมิน

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ เป็นการตรวจประเมินผลการดำเนินการและแนวโน้มของส่วนราชการในมิติต่างๆ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติการพัฒนาองค์กร นอกจากนี้ยังตรวจประเมินผลการดำเนินการของส่วนราชการโดยเปรียบเทียบกับส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกันด้วยในการนำเสนอข้อมูล ให้ส่วนราชการพิจารณาเลือกตัวชี้วัดที่สำคัญๆ มา

แสดงและให้ศึกษาและนำข้อมูลจากคำรับรองการปฏิบัติราชการมาประกอบด้วย ซึ่งจะมีอยู่ 4 ประเด็น คือ

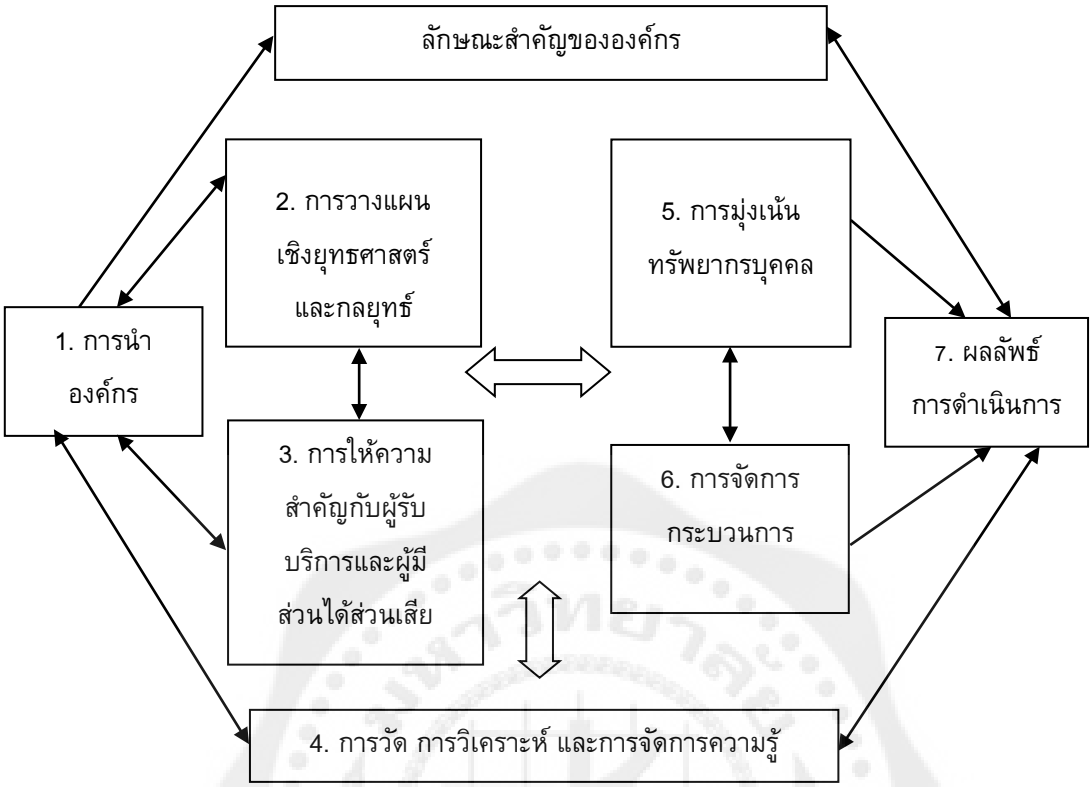
7.1 มิติด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ เป็นการตรวจประเมินระดับความสามารถหรือความก้าวหน้าที่องค์กรจัดการกระบวนการให้ตอบสนองต่อเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของส่วนราชการที่ตั้งไว้ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

7.2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ เป็นการตรวจประเมินผลลัพธ์ของการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อแสดงให้เห็นว่าส่วนราชการทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพึงพอใจและกล่าวถึงในทางที่ดี

7.3 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการเป็นการตรวจประเมินผลลัพธ์การดำเนินการด้านการปฏิบัติการที่สำคัญของส่วนราชการ เพื่อให้ส่วนราชการบรรลุคุณภาพการให้บริการและประสิทธิผลตามพันธกิจ

7.4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร เป็นการตรวจประเมินผลลัพธ์ที่สำคัญของส่วนราชการในเรื่อง การพัฒนาองค์กร การนำองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคม การเป็นองค์กรที่มีจริยธรรม การจัดการด้านการเงินและงบประมาณ รวมทั้งการดำเนินการด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เพิ่มผลิตภาพ ส่งเสริมการเรียนรู้ และเอื้ออาทรให้แก่บุคลากรทั้งหมด

ทั้งนี้เกณฑ์ทั้ง 7 หมวด มีความเชื่อมโยงในเชิงระบบ โดยอธิบายได้เป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่เป็นกระบวนการ และส่วนที่เป็นผลลัพธ์ ดังปรากฏในภาพที่ 3



ภาพประกอบ 3 ความเชื่อมโยงของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ที่มา: การพัฒนาระบบราชการไทย. ตอน การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ. (ออนไลน์). เข้าถึงเมื่อ 26 ธันวาคม, 2560 เข้าถึงได้จาก http://moohjang.spaces.live.com/blog/.

สรุปในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำเกณฑ์ TQA: รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) และเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 1 – 7 โดยเฉพาะอย่างยิ่งในหมวดที่ 5 บุคลากร และหมวด 6 กระบวนการ มาสังเคราะห์เพื่อกำหนดแบบสัมภาษณ์เชิงลึกในเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยตอนที่ 2

2.5 การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล

ความหมายของธรรมาภิบาล

ธรรมาภิบาล หมายถึง การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี เป็นแนวทางสำคัญในการจัดระเบียบให้สังคมรัฐ ภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาชน ซึ่งครอบคลุมถึงฝ่ายวิชาการ ฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายราชการ และฝ่ายธุรกิจ สามารถอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข มีความรู้รักสามัคคีและร่วมกันเป็นพลัง ก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน และเป็นสร้างภูมิคุ้มกันแก่ประเทศ เพื่อบรรเทาป้องกันหรือแก้ไขเยียวยาภาวะวิกฤติ ภยันตรายที่หากจะมีมาในอนาคต เพราะสังคมจะรู้สึกถึงความ

ยุติธรรม ความโปร่งใสและความมีส่วนร่วม อันเป็นคุณลักษณะสำคัญของศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ และการปกครองแบบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นพระประมุข สอดคล้องกับความเป็นไทยรัฐธรรมนูญ และกระแสโลกยุคปัจจุบัน (ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ.2542. (ราชกิจจานุเบกษา. 2542: 26)

แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างธรรมาภิบาล

การส่งเสริมให้เกิดการสร้างธรรมาภิบาลนั้น มาจากความร่วมมือของทั้งสถาบันทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และประชาสังคม บทบาทของรัฐที่สำคัญนั้น คือ รัฐเป็นผู้มีบทบาทในการวางรากฐาน และรักษากฎระเบียบต่างๆ การสร้างธรรมาภิบาลของรัฐนั้นจำเป็นต้องอาศัยระบบการจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ มีภาระรับผิดชอบภายใต้กฎหมาย และนโยบายที่โปร่งใสตรวจสอบได้ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่รัฐจะต้องมีการปฏิรูประบบราชการ เพื่อปรับปรุงระบบการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ และรับผิดชอบภายใต้กรอบของกฎหมาย ซึ่งจุดมุ่งหมายในการสร้างธรรมาภิบาลของภาครัฐนั้น จะต้องพยายามปฏิรูปการบริหารจัดการให้ถูกต้องตามหลักเหตุผล และหน้าที่ มีระบบความรับผิดชอบด้านการเงินที่มีประสิทธิภาพมาใช้ และให้มีความโปร่งในการปฏิบัติงาน ยกระดับความชำนาญของภาครัฐให้มีความทันสมัย เป็นต้น ส่วนบทบาทขององค์กรภาคเอกชนและบทบาทของประชาสังคม ที่มีต่อการสร้างธรรมาภิบาล คือ การรวมตัวกันของสาธารณชนในการต่อต้านการทุจริตและการประพฤติมิชอบ โดยรัฐควรมีการหามาตรการที่จะกระตุ้นให้เกิดการตระหนักถึงการทำผิดจรรยาบรรณ เป็นต้น

หลักการพื้นฐานของการสร้างธรรมาภิบาล

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ.2542 (ราชกิจจานุเบกษา. 2542: 26-27) ระบุว่าธรรมาภิบาลมีองค์ประกอบ 6 องค์ประกอบ คือ 1)หลักนิติธรรม ได้แก่ การตรากฎหมาย กฎ ข้อบังคับต่างๆ ให้ทันสมัยและเป็นธรรมเป็นที่ยอมรับของสังคม ไม่เลือกปฏิบัติ และสังคมยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามกฎหมายและกฎข้อบังคับเหล่านั้น โดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมาย มิใช่ตามอำเภอใจหรือตามอำนาจของตัวบุคคล 2)หลักความโปร่งใส ได้แก่ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกัน โดยมีการให้และการรับข้อมูลที่สะดวกเป็นจริง ทันการณ์ ตรงไปตรงมา มีที่มาที่ไปที่ชัดเจนและเท่าเทียม มีกระบวนการตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนได้ 3) หลักการมีส่วนร่วม ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้ และร่วมคิด ร่วมเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศในด้านต่างๆ เช่น การแจ้งความเห็น การไต่สวนสาธารณะ การประชาพิจารณ์ การแสดงประชามติ นอกจากนี้ยังรวมไปถึงการร่วมตรวจสอบและร่วมรับผิดชอบต่อผลของการกระทำนั้น 4) หลักความรับผิดชอบตรวจสอบได้ ได้แก่ ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้เป็นการสร้างกลไกให้มีผู้รับผิดชอบ ตระหนักในหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมือง และกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา ตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง และความกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทาของตน 5) หลักความคุ้มค่า ได้แก่ การบริหารจัดการและการใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด ให้เกิด

ประโยชน์คุ้มค่า เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม 6) หลักคุณธรรม ได้แก่ การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม สำนึกในหน้าที่ของตนเอง มีความซื่อสัตย์สุจริต จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย และเคารพในสิทธิของผู้อื่น

การประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหาร

การบริหารงานในรูปแบบของธรรมาภิบาลนั้น เพื่อให้องค์กรมีความน่าเชื่อถือและได้รับการยอมรับจากสังคม ปัจจุบันการบริหารงานในภาครัฐได้รับความสนใจจากประชาชนเป็นอย่างมาก ในเรื่องของความโปร่งใสในการดำเนินงาน ดังนั้นการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในหน่วยงานของรัฐ ก็เพื่อให้ประชาชนเกิดความเชื่อถือศรัทธาว่าปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการทุจริตคอรัปชั่นของหน่วยงานภาครัฐจะลดลง ซึ่งสิ่งที่จำเป็นในการบริหารงานของหน่วยงานในภาครัฐ (ชนะศักดิ์ ยุวบูรณ์. 2550: 3-12) ได้แก่

1. ความรับผิดชอบตรวจสอบได้ คือ บุคคล องค์กร และผู้ที่ทำหน้าที่ในการตัดสินใจ ซึ่งหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารงานภาครัฐ ต้องมีภาระความรับผิดชอบต่อสาธารณะเกี่ยวกับการกระทำ กิจกรรม หรือการตัดสินใจใดๆ ซึ่งส่งผลกระทบต่อสาธารณะ มีความยุติธรรม ปฏิบัติต่อทุกคนด้วยความเสมอภาค และตรวจสอบได้ โปร่งใส และดำเนินการภายใต้กรอบของกฎหมาย

2. ความโปร่งใส หมายถึง การตัดสินใจและการดำเนินการต่างๆ อยู่บนกฎระเบียบชัดเจน สาธารณะชนสามารถรับทราบ และมีความมั่นใจได้ว่า การดำเนินงานของรัฐนั้นมาจากความตั้งใจในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายของนโยบาย

3. การปราบปรามทุจริตและการประพฤติมิชอบ การที่องค์กรภาครัฐใช้อำนาจหน้าที่หรือการแสวงหาผลประโยชน์ในทางส่วนตัวเหล่านี้ถือเป็นการทุจริต และการประพฤติมิชอบทั้งต่อองค์กรรภาครัฐเองและองค์กรในภาคเอกชน การปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานและการทำให้เกิดความโปร่งใสรวมไปถึงการปฏิรูประบบราชการจะเป็นเครื่องมือในการปราบปรามการฉ้อฉล และเสริมสร้างธรรมาภิบาล

4. การสร้างการมีส่วนร่วม เป็นการเปิดโอกาสให้กับประชาชน หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีบทบาทในการตัดสินใจดำเนินนโยบาย มีส่วนร่วมในการควบคุมการปฏิบัติงานของสถาบัน ซึ่งก่อให้เกิดกระบวนการตรวจสอบ และเรียกร้องในกรณีที่เกิดความสงสัยในกระบวนการดำเนินงานของรัฐได้เป็นอย่างดี

5. การมีกฎหมายที่เข้มแข็ง ธรรมาภิบาลมีพื้นฐานการดำเนินการอยู่บนกรอบของกฎหมายโดยไม่เลือกปฏิบัติ ให้ความเสมอภาคเท่าเทียม และเป็นธรรมกับทุกฝ่าย มีกฎหมายที่เข้มแข็ง มีการระบุการลงโทษที่ชัดเจน และมีผลบังคับใช้ได้จะเป็นสิ่งที่ช่วยพัฒนาระบบการปกครองเพื่อป้องกันการละเมิดหรือฝ่าฝืน การมีระบบกฎหมายที่ดีจะส่งเสริมการปกครองตามหลักนิติธรรม

6. การตอบสนองที่ทันการ หมายถึง การให้การตอบสนองที่รวดเร็ว ทันการต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย

7. ความเห็นชอบร่วมกัน ธรรมาภิบาลจะทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการประสานความต้องการที่แตกต่าง ให้อยู่บนพื้นฐานของประโยชน์ส่วนรวมและขององค์กรเป็นหลัก

8. ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในหลักธรรมาภิบาลนั้น ต้องการให้มีการใช้ทรัพยากรต่างๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและคุ้มค่า

9. ความเสมอภาคและความเกี่ยวข้อง หลักธรรมาภิบาลจะเน้นให้บุคลากรทุกคนในองค์กร รู้สึกมีส่วนร่วมหรือรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กร บุคคลสามารถมีส่วนเกี่ยวข้องในกิจกรรมหลักที่จะช่วยสร้างความเติบโตให้กับหน่วยงาน

ดังนั้น การใช้หลักธรรมาภิบาลทำให้องค์กรสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานได้ อีกทั้งยังเป็นกลไกในการควบคุมติดตามและตรวจสอบ โดยมีประชาชนหรือองค์กรภายนอกมีส่วนร่วม ทั้งนี้เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสียหายแก่การบริหารองค์กร เพราะการสร้างธรรมาภิบาลให้เกิดขึ้นในองค์กร เป็นการสร้างสำนึกที่ดีในการบริหารงานและการทำงานในองค์กร และจัดระบบที่สนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามสำนึกที่ดี ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่สิ้นเปลืองการติดตามการทุจริต ความโปร่งใส โดยคำนึงถึงผู้ที่เกี่ยวข้องที่จะได้รับผลกระทบ ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำหลักธรรมาภิบาลเพื่อการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพมากำหนดแบบสัมภาษณ์เชิงลึกในเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยตอนที่ 2

3. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์

3.1 ความหมายและความสำคัญของกลยุทธ์

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ไว้อย่างหลากหลายดังนี้

พิทท์และเล (Pitts; & Lei. 2006: 8) ได้ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ หมายถึงแนวคิดแผนซึ่งสามารถสนับสนุนศักยภาพในการแข่งขันของบริษัทให้บรรลุเป้าหมายได้ กลยุทธ์เป็นการออกแบบเพื่อช่วยให้บริษัทมีความได้เปรียบในการแข่งขัน

เดวิด (David. 2007: 13) ได้ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ เป็นวัตถุประสงค์ระยะยาวที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ กลยุทธ์ทางการธุรกิจหมายถึงการขยายตัวทางพื้นที่การขยายสินค้าที่หลากหลาย การพัฒนาผลิตภัณฑ์ส่วนแบ่งการตลาดหรือการเข้าร่วมกิจการ

พิชิต เทพวรรณ์ (2554: 52) ว่า กลยุทธ์ถือได้ว่าเป็นแผนงานหลักขององค์กรซึ่งจะใช้เป็นแนวทางในการจัดสรรทรัพยากร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน และสิ่งที่สำคัญยิ่งของกลยุทธ์คือ ในกลยุทธ์จะต้องมีองค์ประกอบหลักๆ 3 องค์ประกอบได้แก่เป้าหมาย (End) วิธีการไปสู่เป้าหมาย (Way) และเครื่องมือ (Tool) ที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์

จักร ติงศภัทิย์ (2551: 8) ว่า กลยุทธ์ เป็นแผนการที่มุ่งสร้างองค์กรให้มีความได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคู่แข่งขัน จากความแตกต่างที่เป็นเอกลักษณ์ กลยุทธ์เป็นเรื่อง

ของความเข้าใจในสิ่งที่ต้องการทำ และต้องการที่จะเป็นโดยมุ่งเน้นไปที่แผนการในการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

จากการศึกษาความหมายดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่ากลยุทธ์หมายถึงกรอบแนวทาง วิธีการหรือแผนการดำเนินงานที่มีลักษณะเป็นขั้นตอนโดยผ่านกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมบริบทและรายละเอียดต่างๆที่เกี่ยวข้องกับองค์กรเพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปสังเคราะห์และนำมาสรุปเพื่อกำหนดเป็นแนวทางหรือแผนงานสำหรับใช้ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยกลยุทธ์จะมีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมได้ตามสถานการณ์

ความสำคัญของกลยุทธ์

กลยุทธ์มีความสำคัญ ดังนี้ 1)ตอบสนองผลและปรับให้ทันกับโลกาภิวัตน์ 2)สนับสนุนความสำคัญและการเจริญเติบโตของเทคโนโลยี 3)ส่งเสริมศักยภาพขององค์กรให้สามารถแข่งขันด้านการตลาด เศรษฐกิจระดับโลก 4)ปรับปรุงระบบการบริหารจัดการโดยมุ่งการบริหารแนวราบและการมีส่วนร่วม 5)สร้างความชัดเจนให้บุคลากรเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ในองค์กร 6)ปรับปรุงความเข้าใจของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว 7)พัฒนาผลผลิตและการบริการ 8)กระตุ้นให้เกิดการวางแผนในระยะยาวในองค์กร กลยุทธ์ช่วยส่งเสริมให้การบริหารจัดการแบบองค์รวมประสบผลสำเร็จ โดยปรับปรุงการบริการให้ตอบสนองความต้องการของบุคลากร ทำให้ผลผลิตเกิดคุณภาพ การวางแผนกลยุทธ์จึงสรุปได้ว่า เป็นกระบวนการบริหารที่มุ่งให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย โดยมีการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ภาวะคุกคาม และการกำหนดวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน (สมชาย เทพแสง: 2553) สอดคล้องกับแนวคิดของ พรรณนภา อิงพงษ์พันธ์ (2554: 20) กลยุทธ์มีความสำคัญต่อการบริหารงานองค์กรในปัจจุบัน เนื่องจากการที่องค์กรต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะมีขึ้นในอนาคต ส่งผลให้ผู้บริหารปรับวิธีการบริหารงานให้ทันต่อสถานการณ์ สามารถกำหนดทิศทางขององค์กรในอนาคตได้อย่างชัดเจนเพื่อให้องค์กรได้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนด โดยมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างใกล้ชิด เพื่อที่จะได้กำหนดกลยุทธ์และนำกลยุทธ์ที่วางไว้ไปปฏิบัติ พร้อมทั้งประเมินและควบคุมกลยุทธ์ที่เกิดจากกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาข้อมูลดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าการวางแผนกลยุทธ์เป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการบริหารงานขององค์กร เป็นตัวช่วยทำให้ผู้บริหารและสมาชิกในองค์กรได้ทราบถึงเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์กรว่าจะต้องดำเนินการอย่างไร เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3.2 การกำหนดกลยุทธ์

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงการกำหนดกลยุทธ์ไว้อย่างหลากหลายดังนี้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2548: 16-34) ว่า การกำหนดกลยุทธ์เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงงานที่ต้องทำไว้ล่วงหน้าให้เป็นแผน ซึ่งได้ผลลัพธ์คือกลยุทธ์ที่กำหนด ส่วนการปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy implementation) เป็นกระบวนการกำหนดแผนปฏิบัติการมองเห็นความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ให้เป็นจริง ซึ่งขั้นตอนของกลยุทธ์ประกอบด้วย 3 ส่วนคือ 1) การวิเคราะห์กลยุทธ์ 2) การกำหนดกลยุทธ์ 3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์และการควบคุมโดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) เป็นพื้นฐานของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 3 ส่วนคือ

1.1 เป้าหมาย (Goal) เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Goals) ไม่สามารถกำหนดขึ้นโดยอิสระจากสถานการณ์เผชิญหน้าขององค์กร เป้าหมายจะพิจารณาถึงสิ่งที่คาดหวังไว้ว่าต้องการให้บรรลุผล โดยสัมพันธ์กับโอกาสและอุปสรรคในสิ่งแวดล้อมและความสามารถขององค์การ ปฏิกิริยาระหว่างเป้าหมายและเนื้อหา (Context) ของเป้าหมายจะกำหนดการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน

1.2 การวิเคราะห์SWOT (SWOT Analysis) การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) จากสภาพแวดล้อมภายนอกและการจัดการจุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) ภายในองค์กรให้เหมาะสม

1.2.1 โอกาสและอุปสรรคภายนอก (External Opportunities and Threats) สิ่งสำคัญในการบริหารเชิงกลยุทธ์ ก็คือโอกาสและอุปสรรคจากภายนอกซึ่งหมายถึงลักษณะด้านเศรษฐกิจ สังคมวัฒนธรรม ประชากรศาสตร์ สิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติ การเมือง กฎหมายรัฐบาล เทคโนโลยีและแนวโน้มทางการแข่งขัน และเหตุการณ์ซึ่งสามารถสร้างประโยชน์หรืออันตรายให้กับองค์การได้ในอนาคต โอกาสและอุปสรรคที่อยู่เบื้องหลังการควบคุมขององค์การโอกาสและอุปสรรคนั้นไม่สามารถควบคุมได้

การวิเคราะห์ถึงความสัมพันธ์ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของธุรกิจ (Importance of External Environment on Firm Behavior) เพราะการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมภายนอก (Changes in the External Environment) ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในความต้องการของผู้บริโภค (Changes in Consumer Demand) ซึ่งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในผลิตภัณฑ์และบริการของธุรกิจที่นำเสนอ (Changes in the Products and Services a Firm Offices)

1.2.2 จุดแข็งและจุดอ่อนภายใน (Internal Strengths; & Weaknesses) เป็นกิจกรรมที่สามารถควบคุมได้ภายในองค์กร ซึ่งทำให้มีลักษณะที่ดีหรือไม่ดีประกอบด้วย

ฝ่ายจัดการการตลาด การเงิน การบัญชี การผลิต การปฏิบัติการ การวิจัยและพัฒนาระบบข้อมูล กิจกรรมในระบบข้อมูลคอมพิวเตอร์ของธุรกิจเหล่านี้จะมีจุดอ่อนหรือจุดแข็งเกิดขึ้น กระบวนการกำหนดและประเมินจุดแข็งจุดอ่อนขององค์กร เป็นกิจกรรมที่สำคัญในการบริหารเชิงกลยุทธ์องค์กร จะสามารถใช้จุดแข็งกำหนดเป็นกลยุทธ์ และในขณะเดียวกันก็สามารถปรับปรุงจุดอ่อนได้ จุดแข็งและจุดอ่อนนั้นจะต้องเปรียบเทียบกับคู่แข่ง กล่าวคือถ้าเหนือกว่าคู่แข่งถือว่าเป็นจุดแข็งและถ้าด้อยว่าคู่แข่งถือเป็นจุดอ่อน

2. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) กลยุทธ์เป็นวิธีการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ระยะยาว การวิเคราะห์กลยุทธ์ที่สมเหตุสมผลโดยถือเกณฑ์การกำหนดกลยุทธ์ใน 4 ระดับคือระดับบริษัท ระดับธุรกิจ ระดับหน้าที่และระดับระหว่างประเทศ และกล่าวถึงปัจจัยสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ (Keys to Formulating Strategies) ไว้ว่าปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์ประกอบด้วย 1) ภารกิจของธุรกิจ (Business Mission) ซึ่งประกอบด้วยวิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goal) วัตถุประสงค์ (Objectives) จุดมุ่งหมาย (Purpose) นโยบาย (Policies) และกลยุทธ์ (Strategies) 2)โอกาสและอุปสรรคภายนอก(External Opportunities and Threats) 3.จุดแข็งและจุดอ่อนจากภายใน (Internal Strengths and Weaknesses) ปัจจัย 3 ประการนี้ใช้เพื่อกำหนดกลยุทธ์

3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategic Implementation) และการควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control) การปฏิบัติตามกลยุทธ์เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้(Intended Strategy) ให้เป็นกลยุทธ์ที่เป็นจริง (Realized Strategic)

ในการกำหนดกลยุทธ์ (Strategyformulation) สามารถแบ่งกลยุทธ์ออกเป็น 3 ระดับ คือ

1. กลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate level strategy) กลยุทธ์ระดับนี้จะเน้นการกำหนดทิศทางโดยรวมของบริษัท ในรูปแบบของทัศนคติทั่วไป เพื่อนำไปสู่การเจริญเติบโตและการบริหารจัดการในธุรกิจและสายผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายของบริษัท หรือเป็นกระบวนการกำหนดลักษณะทั้งหมดและจุดมุ่งหมายขององค์กร กำหนดผลิตภัณฑ์หรือธุรกิจที่จะเติมเข้ามาหรือเลิกกระทำแล้วกำหนดกลยุทธ์ระดับบริษัท หรือหมายถึงระดับกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับคำถามที่ว่าบริษัทดำเนินธุรกิจอะไรอยู่ องค์กรทั้งหมดควรเป็นอย่างไร รวมไปถึงความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยธุรกิจและสายของผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่ สรุปคือเป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมและบ่งบอกถึงกลยุทธ์โดยรวม และทิศทางในการแข่งขันขององค์กร ว่าองค์กรจะมีการพัฒนาไปในทิศทางใด จะดำเนินงานอย่างไร และจะจัดสรรทรัพยากรไปยังแต่ละหน่วยงานขององค์กรอย่างไร

2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business level strategy) เป็นกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นในระดับหน่วยธุรกิจหรือระดับผลิตภัณฑ์ โดยมุ่งความสำคัญที่การปรับปรุงตำแหน่งทางการแข่งขันของผลิตภัณฑ์หรือบริการของบริษัทในอุตสาหกรรม หรือส่วนตลาดที่เฉพาะเจาะจงของหน่วยธุรกิจ ซึ่งบริษัทต้องพยายามที่จะสร้างความแตกต่างทางการแข่งขัน ความเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ การตอบสนองได้อย่างรวดเร็วและการมุ่งตลาดเฉพาะส่วน เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งปรับปรุงฐานะ

การแข่งขันของผลิตภัณฑ์ให้สูงขึ้น โดยอาจรวมกลุ่มผลิตภัณฑ์ที่คล้ายกันไว้ด้วยกันภายในหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Business Unit (SBU)เดียวกัน กลยุทธ์ระดับธุรกิจของหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์นี้จะมุ่งการเพิ่มกำไร (Improving Profitability) และขยายการเติบโต (Growth) ให้มากขึ้น บางครั้งจึงเรียกกลยุทธ์ในระดับนี้ว่ากลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy) ซึ่งโดยทั่วไปจะมีอยู่ 3 กลยุทธ์ คือ การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ (Cost Leadership) การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) และการจำกัดขอบเขตหรือการมุ่งเน้นหรือการรวมศูนย์ (Focus Strategy)

3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional level strategy) เป็นวิธีการที่แต่ละหน้าที่ใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ของบริษัท โดยการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดหรือเป็นการสร้างให้เกิดข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน ที่เป็นสาเหตุให้ธุรกิจประสบความสำเร็จอย่างไรก็ตามต้องขึ้นอยู่กับคุณค่าซึ่งองค์กรสามารถสร้างขึ้นมาได้ การสร้างคุณค่าเกิดขึ้นจากภายใน จากหน้าที่ต่างๆซึ่งอยู่ภายในธุรกิจ หน้าที่เหล่านี้จะต้องเชื่อมโยงกันและจะต้องสอดคล้องกันเป็นโครงสร้างงานเรียกว่าเครือข่ายในการสร้างคุณค่า ดังนั้น ทุกหน้าที่จะมีส่วนในการสร้างคุณค่าสำหรับลูกค้าและเป็นข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยต้องคำนึงถึงคุณภาพประสิทธิภาพและการส่งมอบคุณค่าให้แก่ลูกค้าด้วย สรุปเป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมวิธีการในการแข่งขันแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องในหน้าที่ (Function) ต่างๆ มุ่งเน้นให้แผนกหน่วยงานพัฒนากลยุทธ์ขึ้นมา โดยอยู่ภายใต้กรอบของกลยุทธ์ระดับองค์กรและกลยุทธ์ระดับธุรกิจ เช่น แผนการผลิต แผนการตลาด แผนการดำเนินงานทั่วไป แผนการด้านทรัพยากรบุคคล แผนการเงิน เป็นต้น

อุทิศ ขาวเธียร (2549: 162-165) กล่าวว่าการกำหนดกลยุทธ์เป็นการกำหนดทางเลือก เพื่อดำเนินการพัฒนาซึ่งเป็นขั้นตอน การกำหนดกลยุทธ์จากการประเมินสภาวะแวดล้อมให้เกิดแนวทางเลือกการดำเนินการพัฒนาอย่างรอบคอบ หรือยกร่างกลยุทธ์ซึ่งโดยทั่วไปสามารถร่างกลยุทธ์จากความสัมพันธ์ของสภาวะแวดล้อม 5 รูปแบบ

1. สภาวะประเภทที่ 1 องค์กรมีทั้งจุดแข็งและโอกาส (ภาวะลุย-ขยาย) เป็นสภาวะพร้อมแข่งขัน-รุกรบที่องค์กรได้เปรียบมากที่สุด เนื่องจากสามารถใช้ทั้งจุดแข็งภายในและได้รับโอกาสภายนอกสนับสนุนควรกำหนดกลยุทธ์เป็นเชิงรุก

2. สภาวะประเภทที่ 2 องค์กรอยู่ภายใต้ภาวะจุดอ่อนและอุปสรรค (ภาวะลด-เลิก) เป็นภาวะไม่พร้อมแข่งขัน-ต้องรับและหลบเลี่ยง ทางเลือกคือกลยุทธ์ในลักษณะการตัดเนื้อร้าย (กลยุทธ์เชิงรับ-เลี่ยง-ถอย)

3. สภาวะประเภทที่ 3 องค์กรมีจุดอ่อนแต่ภาวะภายนอกยังมีโอกาส (ภาวะควรปรับ-ควรเสี่ยง) ซึ่งองค์กรมีโอกาสที่เป็นข้อได้เปรียบด้านการแข่งขัน ทางเลือกกลยุทธ์คือการปรับตัวเพื่อขจัดหรือ (ทดแทน) แก้ไขจุดอ่อนภายในต่างๆ

4. สภาวะประเภทที่ 4 องค์กรที่มีจุดแข็งต้องเผชิญสภาวการณ์แข่งขันที่รุนแรงจากภายนอก เป็นอุปสรรคภาวะคุกคาม (ภาวะไม่ควรเสี่ยงหรือควรคุ้มกันรักษาลดความเสี่ยง) สภาวะนี้

ไม่เอื้อต่อการเร่งรัดพัฒนาดำเนินงาน แม้ว่าจะได้เปรียบที่เป็นจุดแข็งอยู่ ควรเลือกกลยุทธ์เป็นการรุกอย่างค่อยเป็นค่อยไปและต่อเนื่องไปในอนาคต

5. สภาวะประเภทที่ 5 องค์กรต้องป้องกันวิกฤตการณ์ (ภาวะที่ต้องเตรียมพร้อมไว้) สภาวะนี้เป็นการคาดการณ์ขององค์กร ที่ต้องพิจารณาจากสมมติฐานที่เป็นไปได้ ในกรณีที่หากจุดอ่อนแก้ไขไม่ทันและภาวะคุกคามขยายตัว จนเป็นความรุนแรงที่ก่อให้เกิดความเสียหายได้มาก พร้อมกันทันทีจนเป็นวิกฤตการณ์

ภาพประกอบ 4 ส่วนประกอบและขั้นตอนของการวางแผนกลยุทธ์

สรุปได้ว่าการกำหนดกลยุทธ์นั้นจะสามารถกำหนดได้ 3 กลยุทธ์ระดับด้วยกัน คือ กลยุทธ์ระดับหน้าที่ กลยุทธ์ระดับบริษัทและกลยุทธ์ระดับธุรกิจซึ่งแต่ละกลยุทธ์จะเป็นชุดของข้อมูลที่เหมาะสมกับระดับต่างๆ ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจในการกำหนดและเลือกกลยุทธ์ที่ดี เมื่อนำไปปฏิบัติจะส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์ที่วางไว้

การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)

นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงการวิเคราะห์ SWOT Analysis ไว้อย่างหลากหลายดังนี้

เวียรริช (Weihrich. 1982: 46-48) ได้กล่าวว่าเทคนิคการวิเคราะห์ SWOT เป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และภาวะคุกคาม (Treats) ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

1. เขียนรายการสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาส ใช้อักษรย่อว่า “O” (Key External Opportunities)

2. เขียนรายการสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นภาวะคุกคาม ใช้อักษรย่อว่า “T” (Key External Threats)

3. เขียนรายการสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งหลัก ใช้อักษรย่อว่า “S” (Key Internal Strengths)

4. เขียนรายการสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดอ่อนหลัก ใช้อักษรย่อว่า “W” (Key Internal Weaknesses)

5. จัดทำตารางเมตริกซ์

สภาพแวดล้อมภายใน / สภาพแวดล้อมภายนอก	จุดแข็ง Strengths (S)	จุดอ่อน Weaknesses (W)
โอกาส Opportunities (O) ปัจจัยผลักดัน	SO So Strategies รุกไปข้างหน้า	WO Wo Strategies พัฒนาภายใน
ภาวะคุกคาม Treats (T) ข้อจำกัด	ST St Strategies เปลี่ยนกลยุทธ์	WT Wt Strategies ถอยรอจังหวะ

ภาพประกอบ 5 ตารางเมตริกซ์เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT

6. จับคู่จุดแข็งหลัก– โอกาสหลัก (SO) คิดหายุทธศาสตร์ที่เหมาะสม โดยการใช้จุดแข็งเพื่อให้ได้รับโอกาสมากที่สุด หมายถึงองค์กรมีสภาพแวดล้อมภายในที่มีจุดแข็งหรือปัจจัยส่งเสริมการดำเนินการตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างดีและมีโอกาสที่จะดำเนินงานนั้นได้ เนื่องจากมีสภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อต่อการดำเนินงาน สภาพเช่นนี้เป็นสภาพที่ดีที่สุดเพราะมีปัจจัยส่งเสริมทั้งภายในและภายนอกองค์กร

7. จับคู่จุดแข็งหลัก– ภาวะคุกคามหลัก (ST) คิดหายุทธศาสตร์ที่เหมาะสม โดยการใช้จุดแข็งเพื่อหลีกเลี่ยงภาวะคุกคาม หมายถึงองค์กรที่มีจุดแข็งหรือสภาพแวดล้อมภายในที่

ส่งเสริมการดำเนินงานตามเป้าหมาย แต่มีข้อจำกัดจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นภาวะคุกคามต่อการดำเนินงาน สภาพเช่นนี้ถ้าผู้บริหารสามารถปรับเปลี่ยนข้อจำกัดหรือภาวะคุกคามนั้นให้เป็นโอกาสได้ ก็จะสามารถดำเนินงานไปสู่เป้าหมายที่กำหนดได้เป็นอย่างดี เนื่องจากองค์กรมีความพร้อมอยู่แล้ว

8. จับคู่จุดอ่อนหลัก– โอกาสหลัก (WO) คิดหายุทธศาสตร์ที่เหมาะสม โดยการลดจุดอ่อนเพื่อเพิ่มโอกาส หมายถึงองค์กรที่มีจุดอ่อนหรือสิ่งแวดล้อมภายในที่ไม่เอื้อให้ดำเนินงานตามเป้าหมายที่ต้องการ แต่มีสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปิดโอกาสให้สามารถดำเนินงานได้ดี สภาพเช่นนี้ผู้บริหารจะต้องกำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนาองค์กร ที่จะส่งผลดีต่อการดำเนินงาน เพราะโอกาสจากสภาพแวดล้อมภายนอกเปิดให้

9. จับคู่จุดอ่อนหลัก–ภาวะคุกคามหลัก (WT) คิดหายุทธศาสตร์ที่เหมาะสม โดยการลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงภาวะคุกคาม หมายถึงองค์กรที่มีทั้งจุดอ่อนภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นข้อจำกัดต่อการดำเนินงานตามเป้าหมาย สภาพเช่นนี้ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจที่จะยุบหรือยกเลิกองค์กร หรืออาจหายุทธศาสตร์ปรับเปลี่ยนภารกิจขององค์กรใหม่

10.จากยุทธศาสตร์ทั้งหมด ตัดสินใจเลือกยุทธศาสตร์เพียง 1-2 ยุทธศาสตร์ที่จะเกิดผลสูงสุดกำหนดเป็นยุทธศาสตร์หลัก

เสนาะ ติเยาว์ (2546: 58 - 60) อธิบายว่าSWOT เป็นชื่อที่ผสมขึ้นมาจากอักษรต้นของคำว่าจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) ความมุ่งหมายการวิเคราะห์ SWOT คือการสร้างความสอดคล้องระหว่างจุดแข็งและจุดอ่อนกับโอกาสและอุปสรรค เราสามารถใช้ตาราง SWOT เพื่อกระบวนการสร้างความสอดคล้องได้ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) ได้แก่ ปัจจัยที่สามารถควบคุมได้ ซึ่งเป็นปัจจัยที่แสดงถึงจุดแข็งและจุดอ่อน (Strength and Weakness) สำหรับนำมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในจะทำให้รู้ว่าจุดแข็งที่จะต้องเสริมสร้างให้มีมากขึ้น และขจัดจุดอ่อนให้เหลือน้อยที่สุด สำหรับการกำหนดกลยุทธ์ความสำคัญของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลซึ่งสรุปได้ 4 ประการ

ประการแรก เป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับการใช้ทรัพยากร หมายถึงความสามารถในการบริหารทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

ประการที่สอง แนวทางการแข่งขันได้เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ปัจจัยและเงื่อนไขสำคัญที่ยึดถือต่อกันมาในการแข่งขัน ก็คือต้นทุนแรงงาน การมีเงินทุนที่เพียงพอ การเข้าถึงแหล่งวัตถุดิบที่สำคัญ และการควบคุมการตลาด

ประการที่สาม สภาพแวดล้อมภายในเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นกับลูกค้า (Customer Value) คุณค่าที่ให้กับลูกค้า หมายถึงลักษณะการดำเนินงานที่จัดให้ลูกค้าในรูปของสินค้าหรือบริการที่ลูกค้าเต็มใจ

ประการที่สี่ ในกรณีที่สภาพแวดล้อมภายนอกไม่แน่นอนหรือไม่ชัดเจนว่าจะเกิดเหตุการณ์อะไรขึ้น การตัดสินใจโดยพิจารณาจากปัจจัยภายในจะสร้างความมั่นใจให้ได้

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) เป็นปัจจัยที่ควบคุมไม่ได้และมีความสำคัญต่อการกำหนดกลยุทธ์ ความสำเร็จและความล้มเหลวของการกำหนดกลยุทธ์เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นสำคัญ หากสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงในสภาพปัจจุบันก็จะอยู่ได้ ความสำคัญของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกจะนำมาพิจารณาเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในแนวทางเดียวกับสภาพแวดล้อมภายใน เนื่องจากสภาพแวดล้อมภายนอกมีขอบเขตกว้างขวาง และอยู่เหนือการควบคุมส่งผลทั้งในทางบวกและในทางลบ และสามารถเชื่อมต่อระหว่างสภาพแวดล้อมภายนอกกับการกำหนดกลยุทธ์เพราะสภาพแวดล้อมภายนอกมีอิทธิพลต่อกลยุทธ์ดังนี้

2.1 สภาพแวดล้อมภายนอกเป็นทั้งโอกาสและอุปสรรค (Opportunity and Threat) โอกาสเกิดขึ้นเมื่อได้เปรียบจากสภาพแวดล้อมภายนอกนำมาใช้กำหนดกลยุทธ์และนำกลยุทธ์ไปใช้

2.2 สภาพแวดล้อมภายนอกอย่างเดียวกันกระทบต่อบริษัทแต่ละบริษัทแตกต่างกัน แม้บริษัทเหล่านั้นอยู่ในธุรกิจหรืออุตสาหกรรมเดียวกัน

2.3 สภาพแวดล้อมภายนอกอย่างเดียวกันส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมแต่ละอย่างแตกต่างกัน บางอุตสาหกรรมได้ประโยชน์บางอุตสาหกรรมเสียประโยชน์

2.4 การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกส่งผลกระทบต่อกรอบหรือขอบเขตของการแข่งขัน ระหว่างธุรกิจการแข่งขันทางธุรกิจในปัจจุบันเปลี่ยนแปลงไปมาก

2.5 การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมบางอย่างยากที่จะคาดคะเนได้ถูกต้อง แต่การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมบางอย่างคาดคะเนได้ง่ายและค่อนข้างถูกต้อง สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจยากที่จะคาดคะเน เช่นความผันผวนของอัตราดอกเบี้ย อัตราเงินเฟ้อหรืออัตราแลกเปลี่ยนเงินตราระหว่างประเทศคาดคะเนได้ยาก แต่สภาพแวดล้อมบางอย่างคาดคะเนได้ง่าย

2.6 สภาพแวดล้อมภายนอกอย่างเดียวกันส่งผลกระทบต่อธุรกิจเดียวในแต่ละประเทศแตกต่างกัน ไม่ว่าสภาพแวดล้อมภายนอกนั้นจะเป็นปัจจัยทางด้านประชากรศาสตร์ วัฒนธรรม จารีตประเพณี หรือเทคโนโลยีจะกระทบต่อธุรกิจไม่เหมือนกันในแต่ละประเทศ

นอกจากนี้ เสนาะ ติเยาว์ (2546) ยังกล่าวว่าการวิเคราะห์SWOT จะเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดกลยุทธ์ 3 ประการ

1. การวิเคราะห์ SWOT จะให้ขอบเขตที่มีเหตุผลเพื่อการประเมินฐานะปัจจุบันและอนาคตขององค์กรแก่ผู้บริหาร

2. ผู้บริหารสามารถกำหนดกลยุทธ์ทางเลือกขององค์กรที่เหมาะสมกับสถานการณ์บนรากฐานของการวิเคราะห์ SWOT เป็นระยะจะช่วยให้ผู้บริหารรู้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในขององค์กรอยู่ตลอดเวลา

3. การวิเคราะห์SWOT เป็นระยะจะช่วยให้ผู้บริหารรู้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในขององค์กรอยู่ตลอดเวลา

มินซ์เบิร์ค (2006: 171-195) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “สถานศึกษาแห่งการออกแบบ: พิจารณาสถานที่พื้นฐานของการจัดการเชิงกลยุทธ์” ในสถานศึกษาที่มีการสร้างกลยุทธ์หนึ่งในกลยุทธ์รากฐานซึ่งเกือบกำหนดในเขตทั้งหมด เรียกว่า “สถานศึกษาแห่งการออกแบบ” โดยนำเสนอรูปแบบเชิงกระบวนการ โดยมีองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาด้วยวิธีวิเคราะห์ SWOT โดยวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายใน ตั้งแต่การคุกคามโอกาส ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกและความสามารถที่โดดเด่นของสถานศึกษา ซึ่งเป็นปัจจัยภายในกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ได้รับการขับเคลื่อนโดยผู้บริหาร รูปแบบที่ออกแบบขึ้นโดยต้องเก็บไว้อย่างเรียบง่าย และไม่เป็นทางการ องค์ประกอบอีกประการหนึ่ง ได้แก่การกำหนดกลยุทธ์โดยกลยุทธ์ถูกผลิตออกมาแบบเป็นเอกลักษณ์ ชัดเจนและเรียบง่าย และสร้างให้สอดคล้องกับทิศทางของสถานศึกษา ต่อจากนั้นมีการประเมินทบทรนและเลือกกลยุทธ์ และนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างเหมาะสม

การนำกลยุทธ์ไปใช้

เสนาะ ติเยาว์ (2546: 115) ได้เสนอไว้ว่าการนำกลยุทธ์ไปใช้นั้น เป็นเรื่องที่ค่อนข้างยากเพราะด้วยเหตุผล 4 ประการคือ 1) การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของคนในองค์กรแต่จะมากหรือน้อยนั้นขึ้นอยู่กับวิธีการนำไปใช้ 2) มีปัจจัยหลายอย่างในการนำไปใช้เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องทำให้เกิดการนำไปใช้ที่ไม่สมบูรณ์ 3) ปัจจัยต่างๆที่มีความสัมพันธ์กันยากเกินกว่าที่จะระบุว่าความสัมพันธ์เหล่านั้น ทำให้การนำเอากลยุทธ์ไปใช้ก่อให้เกิดผลตามที่ต้องการหรือไม่และ 4) เกิดจากความใจร้อนของผู้ที่อยากให้ทุกอย่างสำเร็จด้วยระยะเวลาอันรวดเร็ว ซึ่งตามความเป็นจริงของการนำกลยุทธ์ไปใช้นั้น ต้องใช้เวลาพอสมควรจึงจะสำเร็จได้การนำกลยุทธ์ไปใช้สามารถแบ่งออกเป็น 3 หัวข้อหลักที่สำคัญดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงโดยวิวัฒนาการกับการปฏิวัติ (Adaptive; & generative change) การเปลี่ยนแปลงโดยวิวัฒนาการ เป็นการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไปด้วยการทำงานในระบบซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงในวงแคบ และต้องใช้ระยะเวลายาวนานต่างจากการเปลี่ยนแปลงโดยการปฏิวัติ เนื่องจากเป็นการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลันทันทีโดยการทำงานทั้งระบบซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงในวงกว้างและทำให้เกิดสิ่งใหม่ในระยะเวลาสั้นๆการเปลี่ยนแปลงทั้งสองอย่างมีทั้งข้อดีและข้อเสียควรใช้ทั้งสองอย่างแล้วแต่สถานการณ์

2. การเรียนรู้องค์กร (Organizational learning) เป็นการเปลี่ยนแปลงหรือการนำเอากลยุทธ์มาใช้ โดยเรียนรู้จากอดีตขององค์กรนั้นๆและจากองค์กรอื่นๆแล้วเลือกเอาวิธีการที่มีความเหมาะสมมาใช้แยกเป็น 2 ขั้นคือ

2.1 การค้นพบ (Discovery) ต้องเรียนรู้ว่าทฤษฎีหรือสมมติฐานที่จะนำมาใช้ต้องได้รับการทดสอบแล้วนำมาสรุปเป็นเนื้อหาหรือหลักการเพื่อที่จะนำไปใช้ ตามปกติการบริหารงานมี

หลายวิธีซึ่งแต่ละวิธีจะต้องเลือกมาทดสอบและค้นหาว่า เกิดผลดีและผลเสียต่องานอย่างไรการค้นพบได้ต้องเรียนรู้จากการผิดพลาดเพื่อใช้เป็นบทเรียนไม่ให้เกิดความผิดพลาดนั้นซ้ำขึ้นอีก

2.2 การนำความรู้หรือหลักการที่ค้นพบนั้นมาดำเนินการในองค์กร เพื่อเป็นการปรับปรุงองค์กรให้ดีขึ้น

3. การใช้ความเป็นผู้นำเป็นเครื่องมือ (Instrumental leadership) การเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเกิดขึ้นช้าหรือเร็ว ย่อมต้องอาศัยความเป็นผู้นำในระดับหนึ่ง ยิ่งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ความเป็นผู้นำนั้นมีความสำคัญมาก โดยเฉพาะแบบของผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจะทำให้การนำกลยุทธ์ไปใช้ให้เกิดผลเร็วขึ้น

3.3 การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

สภาพแวดล้อมในปัจจุบันนี้ มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและเปลี่ยนแปลงมากกว่าแต่ก่อนเป็นอันมาก ผลกระทบที่มีต่อองค์กรจึงมีมากเป็นเงาตามตัว ด้วยเหตุนี้การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงเป็นงานที่สำคัญของผู้บริหารระดับสูง ที่จะต้องเกี่ยวข้องกับการกำหนดแผนกลยุทธ์ขององค์กร และการนำแผนกลยุทธ์นั้นไปปฏิบัติ เพื่อเป็นแนวทางให้องค์กรก้าวหน้าไปในทิศทางที่เหมาะสมและประสบความสำเร็จ บรรลุเป้าหมาย การบริหารกลยุทธ์เป็นหัวใจของงานบริหารโดยผู้บริหารจะต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ที่ชาญฉลาด กำหนดกลยุทธ์ที่แตกต่างจากคนอื่น แต่เป็นความแตกต่างเชิงสร้างสรรค์ เพื่อใช้เป็นแนวทางให้องค์กรปฏิบัติงานได้เหนือกว่าคู่แข่งขัน และเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการได้ ถ้าปราศจากแผนกลยุทธ์ องค์กรจะไม่มีแนวทางที่ชัดเจนในการดำเนินงาน ไม่มีแผนที่จะสามารถโต้ตอบหรือเอาชนะการแข่งขัน และไม่มีแผนที่จะปฏิบัติให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงมีความจำเป็นต่อธุรกิจปัจจุบันองค์กรต้องปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ ผู้บริหารต้องมีการวางแผนล่วงหน้า เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุผลตามเป้าหมายของกิจการสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้กิจการสามารถมีข้อได้เปรียบเหนือคู่แข่งขัน และมุ่งเน้นสร้างความเป็นเลิศทางด้านการบริหารงาน การบริหารเชิงกลยุทธ์ (strategic management) หรือการจัดการเชิงกลยุทธ์หรือนักวิชาการบางท่านใช้คำว่า การวางแผนกลยุทธ์ (strategic planning) มีที่มาจากกลยุทธ์ทางทหารที่นำเอามาประยุกต์ใช้กับการบริหารธุรกิจ และองค์กรของรัฐซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญครอบคลุมกระบวนการ 3 ขั้นตอนคือ

1) การวางแผนหรือการสร้างกลยุทธ์ (strategic formulation หรือ strategic planning)

2) การปฏิบัติตามกลยุทธ์หรือการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (strategic implementation)

3) การประเมินหรือการควบคุมกลยุทธ์ (strategic evaluation and control)

ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของทอมสันและสตริคแลนด์ (Thompson and Strickland.2003: 4)ได้กล่าวว่า การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการดำเนินการ 5

ขั้นตอน เกี่ยวกับการจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Making) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่สัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ได้แก่ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Forming a Strategy Vision) 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Setting of Objective) 3) การจัดทำกลยุทธ์ (Crafting a Strategy) 4) การนำกลยุทธ์ที่เลือกไว้ไปปฏิบัติ (Implementing; & Executing the Chosen Strategy) และ 5) การประเมินผลการดำเนินงานและการปรับปรุงแก้ไขเพื่อเริ่มต้นใหม่ (Evaluating Performance; & Initiating Corrective Adjustment) ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของวีลเลนและฮังเกอร์ (Wheelen and Hunger.2012: 3) ได้กล่าวว่า การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นชุดของการตัดสินใจและการปฏิบัติการต่างๆทางด้านการบริหาร ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดการดำเนินงานระยะยาวขององค์กร ประกอบด้วยการตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environment Scanning) ทั้งภายในและภายนอกองค์กร การจัดทำกลยุทธ์ (Strategic Formulation) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) และการประเมินผลและการควบคุม (Evaluation; & Control) และได้กล่าวเพิ่มเติมว่า การศึกษาการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นการศึกษาที่มุ่งเน้นการตรวจสอบและประเมินโอกาส (Opportunities) และอุปสรรคหรือข้อจำกัด (Threats) โดยคำนึงถึงจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ขององค์กรเป็นหลักสำคัญในขณะที่ เพิร์ชและรอบบินสัน (Pearce; & Robinson.2010: 13) ได้กล่าวว่า การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นชุดของการตัดสินใจและการปฏิบัติการต่างๆ ซึ่งจะมีผลต่อการวางแผนและปฏิบัติตามแผน ซึ่งออกแบบขึ้นเพื่อช่วยให้วัตถุประสงค์ขององค์กรบรรลุผลสำเร็จ (Strategic Management is Defined as the Set of Decisions and Actions that Result in the Formulation and Implementation of Plans Designed to Achieve a Company Objectives) ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2548: 15) ได้เสนอไว้ว่ากระบวนการของการบริหารเชิงกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีความถูกต้องและเหมาะสมเข้ากับจังหวะเวลา เป็นความสำเร็จที่สำคัญมากสำหรับผู้บริหาร ดังนั้นผู้บริหารต้องเข้าใจในกระบวนการของการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพราะกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์จะเป็นเครื่องมือของผู้บริหารในการกำหนดทิศทาง กำหนดการปฏิบัติงานในระยะยาวขององค์กรโดยการกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และประเมินอย่างต่อเนื่องด้วยการดำเนินงานอย่างระมัดระวังภายใต้เป้าหมาย 2 ด้านคือการสร้างและรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขัน และการสร้างมูลค่าและความมั่งคั่งให้แก่ผู้ถือหุ้นซึ่ งกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอนดังนี้ 1)การวิเคราะห์สถานการณ์ 2)การวางแผนเชิงกลยุทธ์และ 3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของทอมป์สันและสตริคแลน (Thompson; & Strickland. 2003: 4) กล่าวว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ (strategic management) หมายถึงขั้นตอนของการบริหารที่ประกอบด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (strategic vision) การกำหนดจุดประสงค์ (setting objective) การกำหนดกลยุทธ์ (strategic formulation) และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ (setting objective) การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงเริ่มจากวิสัยทัศน์ จุดประสงค์และการกำหนดกลยุทธ์แล้วบริหารให้เหมาะสม

จากความหมายของนักวิชาการดังกล่าวสรุปได้ว่าการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์หมายถึงกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหาร เพื่อให้การดำเนินงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยพิจารณาสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการดำเนินการขององค์กร

สาคร สุขศรีวงศ์ (2551) ได้กล่าวไว้ว่าองค์กรที่สามารถนำกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ไปประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสมจะอำนวยประโยชน์หลายประการ เช่น 1) สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ 2) สามารถกำหนดพันธกิจและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์เพื่อเป็นแนวทางและเป้าหมายหลักขององค์กรรวมทั้งเป็นกรอบมิให้องค์กรเดินทางออกนอกวิถีที่ควรจะเป็น 3) ช่วยให้องค์กรประเมินสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพอันจะนำไปสู่การสร้างกลยุทธ์ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร 4) สามารถนำกลยุทธ์ที่สร้างไว้ดีแล้วไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพและได้รับผลตามที่ประสงค์ 5) สามารถสร้างความได้เปรียบที่ยั่งยืนในการแข่งขัน

ส่วนนักวิชาการมีความคิดเห็นเกี่ยวกับ กระบวนการบริหารกลยุทธ์ที่สอดคล้องกัน เช่น กระบวนการบริหารกลยุทธ์ของเดวิด (David. 2009: 36) ประกอบด้วย 1) การกำหนดกลยุทธ์ 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 3) การประเมินกลยุทธ์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของเดสและคณะ (Dess; et al. 2007: 9-18) กระบวนการบริหารกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์กลยุทธ์ 2) การกำหนดกลยุทธ์การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยไม่ได้กล่าวถึงการประเมินกลยุทธ์แต่อย่างใด และ แนวความคิดของฮังเกอร์และวีแลน(Hunger; & Wheelen 2006: 73-263) ประกอบด้วย 1) การตรวจสอบสภาพแวดล้อม 2) การกำหนดกลยุทธ์ 3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ 4) การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ สำหรับ อุทุมพร พัชรารัตน์ (2552: 7-20) ได้สรุปกระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการของโรงเรียน ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 5 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT) ของโรงเรียน (Environment Analysis) 2) การกำหนดทิศทางของโรงเรียน (Set Organization Direction) 3)การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) 4) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ (Strategic Implementation) และ 5) การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Assessment and Control) เป็นต้น

จากการศึกษาสามารถสรุปได้ว่า การนำกลยุทธ์มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กรนั้นผู้บริหารระดับสูงขององค์กร จะต้องเป็นผู้รับผิดชอบในการนำองค์กรให้ไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ด้วยการสร้างคุณค่าให้เกิดกับองค์กร การกำหนดกลยุทธ์จะต้องมีลำดับขั้น ต้องเริ่มจากการมีวิสัยทัศน์ขององค์กรที่แสดงให้เห็นว่าในอนาคตองค์กรต้องการอะไร มีภารกิจขององค์กรว่ากำลังทำอะไร จากนั้นจึงมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ที่แสดงให้เห็นจุดหมายปลายทางในการดำเนินงานขององค์กร ทั้งนี้การคิดเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญมากในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร เพราะการคิดเชิงกลยุทธ์ทำให้เห็นถึงความแตกต่างที่เป็นองค์ประกอบของสภาพแวดล้อม เป็นการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันซึ่งเป็นหัวใจของการกำหนดกลยุทธ์ ที่จะทำให้องค์กรได้เปรียบคู่แข่งขันโดยผู้บริหารระดับสูงจะต้องเป็นผู้เลือกนำกลยุทธ์มาใช้ให้ถูกต้องเหมาะสมกับ

สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในขององค์กร นอกจากนั้นเมื่อนำมาปฏิบัติแล้วต้องมีการประเมินผลของกลยุทธ์ที่นำมาใช้ เพื่อนำผลของการประเมินไปปรับเปลี่ยนและใช้งานให้เข้ากับสถานการณ์ อันจะนำมาซึ่งการประสบความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว

อย่างไรก็ตาม การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกยังคงเป็นงานขั้นแรกของการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อทำให้เห็นปัจจัยที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ ซึ่งเป็นอุปสรรคขัดขวางหรือภัยคุกคามองค์กร และมีปัจจัยใดบ้างที่เป็นโอกาสในการดำเนินงานขององค์กร รวมไปถึงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ซึ่งเป็นการค้นหาปัจจัยที่องค์กรสามารถควบคุมได้ โดยส่วนที่เป็นจุดอ่อน องค์กรจะต้องกำจัดออกไปและส่วนไหนคือจุดแข็งที่องค์กรต้องทำการส่งเสริมให้มีมากขึ้น ทั้งนี้ การกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารงานนั้น จะต้องกำหนดกลยุทธ์ในระดับต่างๆให้มีความเหมาะสมโดยการนำกลยุทธ์ไปใช้นั้น จะเป็นขั้นตอนสุดท้ายของการวางแผนกลยุทธ์ ต้องทำให้ทุกคนยอมรับและปฏิบัติตาม ซึ่งเป็นขั้นตอนที่มีความยากที่สุดด้วยหลายเหตุผลและปัจจัยที่มีอยู่ในองค์กรนั้นๆ

ความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์

แผนกลยุทธ์ เป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่จะปฏิบัติในอนาคต มีกระบวนการและขั้นตอนดำเนินงานชัดเจน ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวคิดของปัณรส มาลากุล ณ อยุธยา (2551: 4) กล่าวว่าแผนกลยุทธ์ หมายถึงเอกสารที่ระบุวิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) และกลยุทธ์ (Strategies) ต่างๆในการดำเนินงานขององค์กรหนึ่งๆ เป็นแผนระยะยาวที่บอกถึงทิศทางการดำเนินงานขององค์กร สำหรับใช้เป็นเครื่องมือในการประสานและกำกับติดตามการดำเนินงานในส่วนต่างๆขององค์กรให้เป็นไปในทิศทางและจังหวะเวลาที่สอดคล้องกัน จัดทำขึ้นจากการวิเคราะห์สภาพการณ์ภายนอกและภายในองค์กร เพื่อคาดคะเนแนวโน้มของสถานการณ์และกำหนดแนวทางการดำเนินงานขององค์กรให้สอดคล้องเหมาะสมกับแนวโน้มของสถานการณ์

ในส่วนของปราชญา กล้าผจัญ และสมศักดิ์ คงเที่ยง (2545: 211) ได้ให้ความหมายว่าการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นการวางแผนเพื่อเอาชนะหรือให้ได้เปรียบข้าศึกคู่แข่งขัน ผู้วางแผนต้องมีข่าวสารข้อมูลที่พร้อม สามารถสร้างสถานการณ์หรือดำเนินการจนเป็นฝ่ายชนะหรือได้เปรียบเสมอ ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ และชวลิต ประภาวานนท์ (2545: 27) กล่าวถึงการวางแผนกลยุทธ์ว่า หมายถึง กระบวนการบริหารที่ผสมผสานทรัพยากร และความสามารถขององค์กรให้เหมาะสมกับโอกาสของธุรกิจในระยะยาว โดยการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของกิจการ จากการประเมินสภาวะแวดล้อมภายใน ประกอบกับการแสวงหาโอกาสและค้นหาอุปสรรคจากการประเมินสภาวะแวดล้อมภายนอก กลยุทธ์หรือแผนกลยุทธ์จึงเป็นเรื่องของยุทธวิธีการทำงานในเชิงรุกในปัจจุบัน โดยการกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กร สถานศึกษาหรือหน่วยงาน จากการวิเคราะห์สถานภาพทั้งภายในและภายนอก เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ การจัดสรรทรัพยากรไปสู่ภาพลักษณ์ใหม่อย่างเป็นระบบ ที่จะทำให้

องค์กรบรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยระดมความคิดทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้อย่างคุ้มค่า

อนิวัธ แก้วจำนง (2551: 3) ได้กล่าวถึงความสำคัญของแผนกลยุทธ์ว่า การจัดการในปัจจุบันมีความยุ่งยากและสลับซับซ้อน ไม่แน่นอน ผู้บริหารจำเป็นต้องนำกลยุทธ์มาใช้ในการจัดการ เพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่และแข่งขันได้ โดยพบว่าควรมีการเตรียมวางแผนกลยุทธ์ไว้แล้ว หรืออาจแฝงอยู่ในแผนนโยบายธุรกิจ หรือทิศทางองค์กรก็ได้ การจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ จึงมีความสำคัญต่อการดำเนินงานในองค์กรดังนี้ 1) ทำให้เกิดการกำหนดทิศทางองค์กร ซึ่งได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ปรัชญา เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ การกำหนดทิศทางองค์กรที่เหมาะสมจะทำให้องค์กรมีแนวทางที่ชัดเจนในการดำเนินงาน 2) ทำให้มีการคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร ซึ่งได้แก่พนักงาน ผู้ถือหุ้น ประชาชน ลูกค้าคนกลางทางการตลาดและคู่แข่ง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรเหล่านี้ย่อมคาดหวังต่อองค์กรในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยเมื่อได้รับในสิ่งที่คาดหวังก็จะให้การสนับสนุนองค์กรให้เจริญก้าวหน้า หากไม่ได้รับในสิ่งที่คาดหวัง อาจมีการเคลื่อนไหวในรูปแบบต่างๆซึ่งเป็นอุปสรรคต่อองค์กร 3) ทำให้องค์กรคำนึงถึงผลกระทบทั้งในระยะสั้นและระยะยาวซึ่งพบว่า องค์กรโดยทั่วไปจะต้องดำเนินงานให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่กำหนดเพื่อผลสำเร็จทั้งในระยะสั้นและระยะยาว 4) มีการมุ่งเน้นผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อใช้เป็นเกณฑ์การวัดผลสำเร็จขององค์กรมากขึ้น

การวางแผนกลยุทธ์ เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้หน่วยงานพัฒนาตนเองได้ทันกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม เพราะการวางแผนกลยุทธ์ให้ความสำคัญกับการศึกษาวิเคราะห์บริบทและสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานเป็นประเด็นสำคัญ ช่วยให้หน่วยงานภาครัฐในทุกระดับมีความเป็นตัวเองมากขึ้น รับผิดชอบต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของตนเองมากขึ้น การวางแผนกลยุทธ์เป็นรูปแบบการวางแผนที่สอดรับกับการกระจายอำนาจ ซึ่งเป็นกระแสหลักในการบริหารภาครัฐในปัจจุบันและสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้เตรียมออกระเบียบกำหนดให้หน่วยงานภาครัฐทุกระดับ มีการจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนางานสู่มิติใหม่ของการปฏิรูประบบราชการ และเป็นเงื่อนไขหนึ่งของการจัดระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance-Based Budgeting: PBB) ซึ่งสำนักงบประมาณกำหนดให้ส่วนราชการและหน่วยงานในสังกัดจัดทำ ก่อนที่จะกระจายอำนาจด้านงบประมาณโดยการจัดสรรงบประมาณเป็นเงินก้อนลงไปให้หน่วยงานให้ความสำคัญต่อการกำหนด “กลยุทธ์” ที่ได้มาจากการคิดวิเคราะห์แบบใหม่ๆที่ไม่ผูกติดกับปัญหาเก่าๆในอดีตไม่เอาข้อจำกัดทางด้านทรัพยากรและงบประมาณมาเป็นข้ออ้างข้ออ้าง (มหาวิทยาลัยมหิดล. 2560: ออนไลน์) ดังนั้นการวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นการวางแผนแบบท้าทายความสามารถ เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ทางเลือกใหม่ได้ด้วยตนเอง จึงเป็นการวางแผนพัฒนาที่ยั่งยืน สรุปความสำคัญในการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีดังนี้ (พรรณนภา อิงพงษ์พันธ์. 2554: 21-22)

1. ช่วยให้องค์การมีวัตถุประสงค์และกำหนดทิศทางในอนาคตที่ชัดเจน ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2. ช่วยสร้างความสอดคล้องของการดำเนินการภายในองค์กร และทำให้หน่วยงานขององค์การมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์เดียวกัน

3. เปิดโอกาสให้ผู้บริหารในระดับต่างๆมีส่วนร่วมในการบริหาร ทำให้ได้พัฒนาความคิด และช่วยลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้

4. ช่วยให้องค์กรสามารถคาดการณ์ปัญหา จากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

5. ช่วยให้ผู้บริหารระดับสูง สามารถบริหารองค์กรได้อย่างกว้างขวาง ทำให้ช่วยลดความเสี่ยงได้

3.4 การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา

สถานศึกษา เป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่นำนโยบายสู่การปฏิบัติที่สอดรับกับนโยบายและยุทธศาสตร์ ตั้งแต่ระดับชาติ ระดับกระทรวง ระดับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตลอดจนนโยบายตามยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด และตามสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของแต่ละสถานศึกษาที่แตกต่างกัน โดยใช้กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อกำหนดกลยุทธ์นำสู่การปฏิบัติ ตลอดจนติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ (Strategy Performance Based Budgeting: SPBB) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กำหนดองค์ประกอบของการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนไ ด้แก่

1) การกำหนดกลยุทธ์หรือการวางแผนกลยุทธ์ซึ่งประกอบด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ การกำหนดกลยุทธ์ การกำหนดตัวชี้วัด

2) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา เป็นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติการดำเนินงานจะประสบความสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพโดยมีขั้นตอนดังนี้

2.1 กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบแต่งตั้งคณะกรรมการอย่างชัดเจน

2.2 จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน โดยกำหนดระยะเวลาการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาอย่างชัดเจน

2.3 จัดเตรียมข้อมูลที่เป็นปัจจุบันถูกต้องชัดเจนและครอบคลุมภารกิจของสถานศึกษา

2.4 สร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของผู้มีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา

2.5 ระดมความคิดของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องให้ได้เข้ามามีส่วนร่วมในโครงการดำเนินตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา

2.6 ทุกฝ่ายปฏิบัติตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่วางไว้ตามปฏิทินปฏิบัติงาน

3) การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์สถานศึกษา เป็นกลยุทธ์ขั้นสุดท้ายของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อเป็นการวัดผลประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรว่า บรรลุผลตามเป้าหมายและมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ นับว่าเป็นงานที่สำคัญของผู้บริหารเพื่อจะได้นำมาพิจารณาว่าแผนที่ได้กำหนดขึ้นมานั้น เมื่อนำไปปฏิบัติจริงแล้วจะมีประสิทธิภาพดีเพียงใด

โดยสรุปจากการศึกษาดังกล่าว ผู้วิจัยได้อาศัยแนวคิดมากำหนดกระบวนการบริหารกลยุทธ์ในงานวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย 1) การวางแผนกลยุทธ์ที่เริ่มจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในเพื่อกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์และกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ 3) การประเมินและควบคุมกลยุทธ์

4. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับทุนมนุษย์

4.1 ความเป็นมาและความหมายของทุนมนุษย์

4.1.1 ความเป็นมาของทุนมนุษย์

ตั้งแต่ศตวรรษที่ 18 คำว่าทุนมนุษย์ (human capital) ได้เริ่มต้นขึ้นโดยนักเศรษฐศาสตร์ชื่อ อดัม สมิท(Adam Smith) แต่แนวคิดนี้เริ่มเข้ามามีบทบาทที่ชัดเจนขึ้นในช่วงปี 1950 ถึง 1960 โดยนักเศรษฐศาสตร์ชื่อ ธีโอดอร์ ดับเบิลยู ชุนท์ (Theodore W. Schultz) และแกรี เอสเบกเกอร์ (Gary S. Becker) ซึ่งได้พัฒนาแนวคิดของอดัม สมิท ที่ว่าการลงทุนทางการศึกษาและการพัฒนาทักษะเป็นปัจจัยที่สำคัญสำหรับการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ เช่นเดียวกับการลงทุนทางด้านสินทรัพย์อื่นๆหรือเครื่องมือเครื่องจักร คำว่าทุนมนุษย์จึงเริ่มเกิดขึ้น (Tom Schuller; & John Field 1998: 226-235) ชุนท์ ได้เป็นประธานของสมาคมเศรษฐกิจของอเมริกาในช่วงนี้เองที่เขาได้นำเสนอแนวคิดของเขาเกี่ยวกับผลกระทบในการลงทุนด้านการศึกษาและอบรมของบุคคลว่ามีผลต่อศักยภาพในการสร้างผลิตภาพในระบบเศรษฐกิจนั่นคือ ผลกระทบจากทุนมนุษย์ และได้เขียนบทความชื่อ “การลงทุนด้านทุนมนุษย์” (investment in human capital) ในวารสารAmerican economics review โดยเขาได้นำแนวคิดเกี่ยวกับทุนทางเศรษฐศาสตร์ มาอธิบายเกี่ยวกับความรู้และทักษะ ของบุคคลว่าเป็นการลงทุนที่มีผลในระยะยาวในการที่จะทำให้องค์การเจริญเติบโต และให้ความเห็นว่าคุณภาพของแรงงานเป็นตัวแปรทางเศรษฐกิจและสามารถปรับปรุง โดยการเพิ่มตัวแปรด้านมนุษย์เข้าไปในสมการทางเศรษฐกิจและยิ่งไปกว่านั้นยังสามารถเพิ่มผลิตผลิตด้วย เขาได้รับรางวัลโนเบิลสาขาเศรษฐศาสตร์

ในปี 1964 เบคเกอร์ (Becker) ได้ขยายทฤษฎีทุนมนุษย์ออกไปอีกในหนังสือของเขาที่ชื่อว่า “ทุนมนุษย์” โดยเขาได้วิเคราะห์ข้อมูลและมีหลักฐานเชิงประจักษ์ที่ชี้ให้เห็นตรงกัน เกี่ยวกับอัตราการได้รับผลตอบแทน (rate of return:ROI) โดยมีข้อมูลที่ชี้ให้เห็นว่าการลงทุนด้านการศึกษาและการอบรม เป็นการเพิ่มทุนมนุษย์ของคนคนหนึ่ง ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญและสามารถวัดได้เช่นเดียวกับการลงทุนในรูปแบบอื่นๆและเขาก็ได้รับรางวัลโนเบิล เช่นเดียวกันในปี 1992

ในปัจจุบันคำว่า ทุนมนุษย์ เป็นคำที่ใช้กันอย่างกว้างขวางและมีความซับซ้อนมากขึ้นและมีคำจำกัดความที่ค่อนข้างหลากหลายและบางครั้งดูเหมือนว่าจะไม่แจ่มชัดเท่าที่ควร แต่ที่แน่นอนคือทุนมนุษย์จะมีความหมายที่รวมถึงจำนวนปีในการศึกษาเล่าเรียนตามระบบ และส่วนอื่นๆ และศักยภาพที่มีอิทธิพลต่อชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีและการสร้างผลิตภาพของบุคคล หน่วยงาน และชาติ แนวคิดเรื่องทุนมนุษย์ได้รับความนิยม อย่างแพร่หลาย เพราะการเพิ่มทุนมนุษย์นำไปสู่ผลการผลิตและการบริการที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งในปัจจุบันความหมายของคำว่าทุนมนุษย์ได้มีผู้นำไปศึกษา และให้ความหมายไว้หลากหลาย เช่น เบคเกอร์(Becker) ให้ความหมายว่าเป็นการให้น้ำหนักระหว่างการตัดสินใจของบุคคลต่อการศึกษา การอบรม การดูแลสุขภาพ และความรู้ที่ต่อเติมเข้ามาและภาวะสุขภาพเมื่อเทียบกับผลประโยชน์ที่ได้รับและต้นทุนที่เสียไป ซึ่งผลประโยชน์นี้จะรวมถึงวัฒนธรรมและผลประโยชน์อื่นๆที่ไม่ใช่เงินตราที่เกิดขึ้นในระหว่างการหาเลี้ยงชีพ และการประกอบอาชีพ ขณะที่ต้นทุนที่เสียไปจะขึ้นกับคุณค่าของเวลาที่เสียไปที่ใช้ในการใช้ความสามารถ (competence) โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับความรู้และทักษะ ความรู้จะเป็นความรู้ทางด้านวิชาการหรือด้านเทคนิคที่เกิดจากการศึกษาเล่าเรียน ทักษะ (skill) คือสิ่งที่ได้จากการปฏิบัติอันเป็นผลมาจากความรู้ทัศนคติ (attitude) จะขึ้นกับคุณลักษณะของบุคคลที่มีการเปลี่ยนแปลง ค่อนข้างน้อย สิ่งเหล่านี้เป็นผลมาจากแรงจูงใจ พฤติกรรมและความประพฤติความสามารถทางสติปัญญาความกระตือรือร้น (intellectual agility) จะครอบคลุมนวัตกรรม ความยืดหยุ่น และคุณลักษณะในการปรับตัวทั้งในระดับองค์กรและ ระดับบุคคล สำหรับในเมืองไทยจะเริ่มได้ยินคำว่า Human Capital เป็นครั้งแรกราวๆ ค.ศ. 2001 (พ.ศ. 2544) (ธำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. 2550: 2-7) ซึ่งก็มีผู้แปลกันตรงๆ ตัวว่า “ทุนมนุษย์” เป็นแนวคิดที่เกี่ยวกับ “คน” หรือ “มนุษย์” ในยุคใหม่ที่มองว่าคนเป็นทรัพย์สินหรือสินทรัพย์ (Assets) ที่สำคัญที่สุดสำหรับทุกองค์กรเป็นทรัพย์สินที่มีค่า แต่มีคุณสมบัติบางอย่างที่แตกต่างจากทรัพย์สินอื่นดังนี้

1. เป็นทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ หรือทรัพย์สินที่ไม่มีตัวตน (Intangible Asset) ก็เพราะว่าในแต่ละคนนั้นจะประกอบไปด้วยความรู้ (Knowledge) ทักษะหรือความชำนาญ (Skills) ความสามารถ (Abilities) ตลอดจนประสบการณ์ (Experiences) และคุณลักษณะอื่นๆ (Attributes) ซึ่งเป็นสิ่งที่เห็นและจับต้องได้ลำบาก

2. ไม่มีค่าเสื่อมเหมือนทรัพย์สินอื่นๆ เมื่อได้ใช้งานไปสักระยะ

3. สร้าง “มูลค่าเพิ่ม” ได้เสมอจากการสะสมประสบการณ์ ทักษะ และความรู้

4.1.2 ความหมายของทุนมนุษย์

นักวิชาการต่างๆ ได้ให้ความหมายของทุนมนุษย์ ดังนี้

ศุภเจตน์ จันทร์สาส์น (2556: 75) ให้ความหมายทุนมนุษย์ คือ ความรู้ความสามารถ ทักษะและสุขภาพที่อยู่ในตัวบุคคล ที่ได้จากการศึกษา การฝึกอบรม และการบริการสุขภาพ ซึ่งทำหน้าที่เป็นปัจจัยในการสร้างมูลค่าเพิ่มและความอยู่ดีมีสุข

ประไพทิพย์ ลือพงษ์ (2556: 104) ให้ความหมายทุนมนุษย์ หมายถึง ความรู้ ทักษะ ความสามารถ ความชำนาญ และประสบการณ์ที่แต่ละคนได้สั่งสมในตัวเอง ซึ่งสามารถนำมาสร้างคุณค่าให้กับองค์กร ทำให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขัน

ดนัย เทียนพุฒ (2556: 108) สังเคราะห์ว่า ทุนมนุษย์ คือ ทรัพยากรอย่างต่อเนื่องและเป็นทรัพยากรที่ทำให้เกิดมูลค่าเพิ่มในตัวมันเอง และมนุษย์มีความต้องการไม่มีที่สิ้นสุด

เฉลิมพงศ์ มีสมนัย(2551: 156-157) ได้สรุปความหมายของทุนมนุษย์ของนักวิชาการต่างๆ ว่า มีการให้ความหมายใน 3 ประการ คือ 1) ทุนมนุษย์ หมายถึง ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และปะสบการณ์ที่บุคคลแต่ละคนมี 2) ทุนมนุษย์ หมายถึง เทคโนโลยี ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะซึ่งติดตัวคนในองค์กรและมีความจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน และ 3) ทุนมนุษย์ หมายถึง ความรู้ ทักษะ ความสามารถ ประสบการณ์ที่แต่ละบุคคลมีอยู่ในตนเอง และเสริมสร้างขึ้นโดยการศึกษา ฝึกอบรม เพื่อเสริมสร้างความรู้ ทักษะ และการมีสุขภาพที่ดี เมื่อทุนมนุษย์ในองค์กรทั้งหมดรวมเข้าด้วยกันก็จะกลายเป็นทรัพยากรที่ทำให้องค์กรพัฒนาต่างจากองค์กรอื่น และเป็นปัจจัยสำคัญในการเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขัน

นิสดารก์ เวชยานนท์ (2551: 3) กล่าวว่า ทุนมนุษย์ คือ ลักษณะต่างๆ รวมถึงความสามารถที่มีอยู่ในตัวมนุษย์ อันได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ ซึ่งส่วนหนึ่งเกิดมาพร้อมกับมนุษย์ผู้นั้น หรือใช้เวลาและเงินในการเสริมสร้างสะสมคงไว้ ทุนมนุษย์ไม่ได้เกิดขึ้นเฉพาะการเรียนในโรงเรียนเท่านั้น แต่ทุนมนุษย์ถูกสะสมขึ้นมาหลายทาง เช่น ทางการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน การย้ายถิ่นฐาน ประสบการณ์ชีวิต การรักษาสุขภาพรวมทั้งการค้นคว้าหาข้อมูลต่างๆ

วรินทร บุญยิ่ง (2554: 20) ให้ความหมายทุนมนุษย์ว่า คือ คลังความรู้ สมรรถนะและคุณลักษณะทางบุคลิกภาพของบุคคล ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งในการทำงานที่จะให้เกิดผลลัพธ์ที่ดี เพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจ โดยที่คุณลักษณะที่สำคัญเหล่านี้เป็นผลมาจากการได้รับองค์ความรู้ การสั่งสมประสบการณ์และความเชี่ยวชาญ จนพัฒนากลายเป็นทุนมนุษย์ที่สำคัญ

ธำรงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2550: 6) กล่าวว่า ทุนมนุษย์เป็นความรู้ความสามารถตลอดจนทักษะหรือความชำนาญรวมถึงประสบการณ์ของแต่ละคนที่มีสั่งสมอยู่ในตนเองและสามารถจะนำเอาสิ่งเหล่านี้มารวมกันจนเกิดเป็นศักยภาพขององค์กรหรือเป็นทรัพยากรที่สำคัญและมีคุณค่าซึ่งจะทำให้องค์กรนั้นมีความสามารถสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง

ลินน์ (Lin. 2014: 170) อธิบายว่า ทุนมนุษย์ หมายถึง ความเชี่ยวชาญที่หลากหลายรูปแบบของบุคลากรซึ่งเกิดจากการเรียนรู้ที่มีความแตกต่างกัน ทำให้บุคคลเกิดการพัฒนามีความสามารถเพิ่มมากขึ้น ซึ่งช่วยให้สามารถเผชิญปัญหาที่มีความซับซ้อนได้

ไว (Wei. 2013: 835) ให้ความหมายทุนมนุษย์ คือ ทักษะ ความสามารถ และความรู้ของพนักงานในองค์กรที่มีความสำคัญอย่างมาก ที่ช่วยให้องค์กรแข่งขันและดำรงอยู่ได้

วีคเลย์และเบอร์กแมน (Weekley; & Baughman. 2006: 665) ระบุว่า ทุนมนุษย์ คือ คุณลักษณะของบุคคลที่แสดงให้ปรากฏ เช่น ความคงที่ของอารมณ์ ความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่ ความเหมาะสม และความเปิดเผย

คาร์เมล และชอว์บรูก (Carmeli; & Schaubroeck. 2005: 391) ระบุว่า ทุนมนุษย์ คือ การรับรู้ระดับการศึกษา การฝึกอบรม ประสบการณ์การปฏิบัติงาน และทักษะที่จะเข้าสู่องค์กร

วีทเธอรี (Weatherly. 2003: 1) กล่าวว่าทุนมนุษย์ หมายถึงคนขององค์กรโดยตรง เนื่องจากคนจะควบคุมสิ่งที่เป็นทุนมนุษย์ของตนเอง และมีอิสระที่จะเก็บเกี่ยวผลประโยชน์จากต้นทุนนั้นตามที่ตนเองเห็นว่าเหมาะสมกับตนเอง ครอบครัว หรือชุมชนที่เข้ามาร่วมด้วย ดังนั้นเขาจึงให้ความหมายเกี่ยวกับทุนมนุษย์ในฐานะที่เป็นสินทรัพย์ขององค์กรว่า หมายถึงส่วนประกอบต่างๆ ที่สะสมมาตลอดช่วงชีวิตของบุคคล ทั้งด้านความรู้ ความคิดในการประดิษฐ์สิ่งต่างๆ พลังงาน และความกระตือรือร้นอย่างแรงกล้าที่บุคคลเลือกที่จะมาใช้ในการทำงานของตนเอง

บอนทิสและฟิทส์ (Bontis, N. Fitz-enz, J. 2002: 223-247) กล่าวว่าทุนมนุษย์เป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่นำไปสู่ทุนทางปัญญา โดยทุนมนุษย์เป็นตัวแทนของความรู้ความเก่งและประสบการณ์ของผู้ปฏิบัติงาน

วอล์คเกอร์ (Walker. 2000: 7) เห็นว่าคำว่าทุนมนุษย์แตกต่างจากคำว่าการบริหารงานบุคคล (Personnel Management) หรือคำว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ใน 2 ประเด็นคือ

1. คนคือสินทรัพย์ ซึ่งผู้ที่เป็นเจ้าของสามารถทำให้เพิ่มมูลค่าขึ้นได้ ด้วยการลงทุน และเมื่อคุณค่าของบุคคลนั้นเพิ่มขึ้น ก็จะทำให้ความสามารถในการปฏิบัติงานขององค์กรเพิ่มขึ้นด้วย และคุณค่านั้นก็จะมาถึงผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆด้วย และเช่นเดียวกับการลงทุนอื่นๆ เป้าหมายก็คือการได้คุณค่าที่มากที่สุด และต้องมีการจัดการกับความเสี่ยงด้วย

2. ทุนมนุษย์ขององค์กรต้องมีความสอดคล้องและสนับสนุนพันธกิจ วิสัยทัศน์ ในอนาคตการสร้างค่านิยม เป้าหมายและกลยุทธ์ โดยองค์กรจะต้องกำหนดทิศทางและความคาดหวังสำหรับองค์กรและบุคคลในองค์กร นโยบายทุนมนุษย์ขององค์กรและการปฏิบัติเกี่ยวกับทุนมนุษย์ จะต้องมีการออกแบบการนำไปใช้ และมีมาตรฐานการประเมินผลว่าทุนมนุษย์จะช่วยองค์กรได้อย่างไรในการนำองค์กรไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ

เกรโกรีย์และพิคเค่น (Gregory; & Picken. 1999: 32) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ทุนมนุษย์เป็นส่วนที่ประกอบด้วยความสามารถส่วนบุคคล ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ของพนักงานและผู้บริหารขององค์กรที่สอดคล้องกับงานในความรับผิดชอบ รวมถึงความสามารถที่จะเป็นแหล่งสะสมความรู้ ทักษะ และประสบการณ์โดยผ่านการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล

เบคเกอร์ (Becker. 1992: 38-56) ให้ความหมายทุนมนุษย์ว่า เป็นการให้น้ำหนักระหว่างการตัดสินใจของบุคคลต่อการศึกษา การฝึกอบรม การดูแลสุขภาพ และความรู้ที่เติมเข้ามาและภาวะสุขภาพ เมื่อเทียบกับผลประโยชน์ที่ได้รับและต้นทุนที่เสียไป ซึ่งผลประโยชน์นี้จะรวมถึง

วัฒนธรรมและผลประโยชน์อื่นที่ไม่ใช่เงินตรา ที่เกิดขึ้นระหว่างการหาเลี้ยงชีพและการประกอบอาชีพ ขณะที่ต้นทุนที่เสียไปจะขึ้นอยู่กับคุณค่าของเวลาที่เสียไปที่ใช้ในการลงทุน

จากความหมายทุนมนุษย์ที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าคำว่าทุนมนุษย์หมายถึงความรู้ ความสามารถของบุคคลในการสร้าง การผลิต การให้บริการที่ต้องใช้ความรู้และทักษะที่เกิดจากการศึกษาเล่าเรียน การฝึกอบรม ประสบการณ์ต่างๆ ในการทำงาน ความเชี่ยวชาญ ทัศนคติ ความกระตือรือร้น และแรงจูงใจที่จะเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร นำความรู้ความสามารถทักษะที่มีอยู่มาใช้ในการทำงาน สร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรม การได้รับการพัฒนาและการเรียนรู้ทุนมนุษย์ส่งผลต่อองค์กรในการจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร เพื่อให้องค์กรนั้นประสบความสำเร็จตามเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้

4.1.3 ความแตกต่างระหว่างทรัพยากรมนุษย์และทุนมนุษย์

อุลริค (Ulrich. 1998: 96) อธิบายว่าทุนมนุษย์จะเน้นที่การบริหารจัดการความรู้ของคน เน้นพฤติกรรมการทำงานร่วมกันในสังคม ความรู้ที่มีจะนำไปสู่ทักษะความชำนาญในการทำงาน และนำไปสู่ผลการทำงานทั้งในระดับบุคคล หน่วยงาน หรือทีมงาน และระดับองค์กรอันดับแรก องค์กรจะต้องมีความเข้าใจถึงลักษณะเฉพาะตัวของบุคคล และบุคคลว่ามีความสามารถเฉพาะตัว ทัศนคติ ค่านิยม บุคลิกภาพอย่างไร จากนั้นพิจารณาว่าลักษณะงานขององค์กรต้องการบุคลากรแบบใด การเลือกคนที่เหมาะสมกับงานมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการแข่งขันในปัจจุบัน การที่องค์กรต้องสูญเสียทรัพยากรในการพัฒนาบุคลากรให้เหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้นเป็นการสิ้นเปลืองอย่างมาก ดังนั้นในการคัดเลือกบุคคลเข้ามารับตำแหน่งใดๆ ในองค์กรต้องผ่านขั้นตอนการคัดเลือกอย่างรอบคอบ โดยเฉพาะการพิจารณาในประเด็นความสามารถ หรือลักษณะที่เหมาะสมกับงาน นอกจากต้องคัดเลือกบุคคลให้เหมาะสมกับงานแล้ว องค์กรยังต้องพยายามรักษาทรัพยากรบุคคลที่มีค่าเหล่านี้ไว้ โดยการสร้างแรงจูงใจหรือผลประโยชน์ให้แก่บุคลากร ให้บุคลากรทำงานอย่างเต็มความสามารถเท่าที่จะสามารถทำได้

คำว่า ทุนมนุษย์และทรัพยากรมนุษย์นั้นมีความหมายใกล้เคียงกัน บางครั้งทำให้เกิดความสับสน ซึ่งได้มีผู้รู้ได้พยายามอธิบายถึงความแตกต่างของคำต่างๆเหล่านี้ เช่น ดนัย เทียนพุฒ (2556: 21) มองว่าทุนมนุษย์เป็นมิติใหม่เข้ามาเปลี่ยนแนวคิดของการบริหารบุคคล ให้ดึงความสามารถของคน ออกมาสร้างมูลค่าเพิ่มของทุนทางปัญญา (intellectual capital) สิ่งเหล่านี้กำลังเปลี่ยนแปลงในเรื่องของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล พะยอม วงศ์สารศรี (2551: ออนไลน์) เห็นว่าคำว่าทรัพยากรมนุษย์และทุนมนุษย์นั้น มีความหมายร่วมกันที่คำว่า “คน”แต่การให้ความหมายจะดูที่บริบทของเรื่องมากกว่า โดยเขาเห็นว่า คำว่าทรัพยากรมนุษย์ ใช้ในความหมายที่มองมนุษย์เป็นสินทรัพย์ (asset) ที่มีค่าควรได้รับการสรรหา คัดเลือก การธำรงรักษา พัฒนาให้มีคุณค่ายิ่งขึ้นเพื่อประโยชน์ต่อองศ์การและ ประเทศชาติ ส่วนคำว่าทุนมนุษย์เป็นนัยของความหมายทางเศรษฐศาสตร์ เป็นนัยของการลงทุนในองค์การที่แสดงให้เห็นว่าองค์การใดมีทุนมนุษย์ที่มีคุณภาพ มี

คุณลักษณะ เหมาะสมกับสมรรถนะหลักขององค์กร ย่อมทำให้องค์กรก้าวไปในทิศทางที่พึงประสงค์ และเพื่อให้องค์การสามารถได้เปรียบในการแข่งขัน ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ขององค์การต้อง วางแผนพัฒนาบุคลากรในองค์การให้มีลักษณะเป็นทุนมนุษย์อย่างแท้จริง ด้วยการวิเคราะห์จำแนกแยะแยะเพื่อให้ได้คุณลักษณะทุนมนุษย์ที่ชัดเจน และมีลักษณะสนับสนุนกลยุทธ์ขององค์การ นอกจากนี้เขายังได้ให้ความเห็นอีกว่าการทำให้มนุษย์เป็นทุนมนุษย์ จะต้องผสมผสานการพัฒนาความรู้ความสามารถ ความรอบรู้และลุ่มลึกเกี่ยวกับ สภาพแวดล้อมภายในองค์การและภายนอกองค์การอย่างลึกซึ้งตลอดจนมีฐานคติทางจริยธรรมที่ชัดเจน ถ้าทำได้ในลักษณะนี้องค์การก็พร้อมจะก้าวเดินไปสู่จุดหมายปลายทาง คือความเจริญเติบโตขององค์การและเป็นความเจริญเติบโตที่นำประเทศไปสู่ความมั่นคง สามารถแข่งขันกับนานาประเทศได้

เมโย (Mayo. 2000: 521-533) มีความเห็นว่าการบริหารทุนมนุษย์ (human capital management) ต่างจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (human resource management) ตรงที่เน้นความสำคัญหรือคุณค่าไม่ได้เน้นที่หน้าที่การบริหารงานบุคคล ดังนั้นการบริหารทุนมนุษย์จึงเกี่ยวกับการประเมินผลกระทบของกระบวนวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคล และความพยายามทุ่มเทของคนต่อความสำเร็จขององค์กร ส่วนราสโตกิ (Rastogi. 2000: 43-49) มีความเห็นว่า คำว่าทุนมนุษย์จะรวมไปถึงคำนิยามแบบดั้งเดิมของคำว่าทรัพยากรมนุษย์และสิ่งที่นอกเหนือไปจากเดิม ส่วนคำว่าการอบรมและพัฒนา ทักษะ แรงจูงใจ และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เป็นสิ่งที่มีอยู่ในทั้งความหมายของทุนมนุษย์และทรัพยากรมนุษย์ โดยความหมายของคำว่าทุนมนุษย์จะมีความชัดเจน กว้างขวาง และลึกกว่า โดยทุนมนุษย์จะมุ่งลึกลงไปที่การนำไปสู่ความสามารถในการแข่งขันแบบยั่งยืนขององค์การ ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของ ไรท์และสเนล (Wright, Dunford; & Snell . 2001: 701-721) ที่เชื่อว่าทุนมนุษย์มีขอบเขตที่กว้างกว่าคำว่าทรัพยากรมนุษย์ เพราะเน้นที่ความรู้เป็นสำคัญและถึงแม้ว่าในวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์จะมีหลายสิ่งที่พูดเกี่ยวกับความรู้ แต่มีข้อโต้แย้งก็คือทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิมจะอยู่ในมุมมองระดับบุคคล และส่วนหนึ่งจะเกี่ยวข้องกับความรู้ที่เกิดจากการทำงาน ขณะที่วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับทุนมนุษย์จะก้าวข้ามความเป็นระดับบุคคลมาสู่ความคิดที่ว่าความรู้สามารถแบ่งปันกันได้ในระหว่างกลุ่ม ระหว่างหน่วยงานโดยผ่านกระบวนการและการทำงานประจำ

วอล์คเกอร์ (Walker.1997: 76-81) เห็นว่า คำว่าทุนมนุษย์แตกต่างจากคำว่าการบริหารบุคคล (personnel management) หรือการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (human resource management) แบบดั้งเดิม ใน 2 ประเด็นคือ ทุนมนุษย์จะเน้นในหลักการ 2 ประการที่ เป็นประเด็นสำคัญในสิ่งแวดล้อมของการบริหารผลการปฏิบัติงาน (performance management) คือ 1) คนคือสินทรัพย์ซึ่งผู้ที่เป็นเจ้าของสามารถทำให้เพิ่มขึ้นได้ด้วยการลงทุน และเมื่อคุณค่าของบุคคลนั้นเพิ่มขึ้น ก็จะทำให้ความสามารถในการปฏิบัติงานขององค์กรเพิ่มขึ้นด้วย และคุณค่านั้นก็จะมาถึงผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆด้วย และเช่นเดียวกับการลงทุนอื่นๆเป้าหมายก็คือการได้คุณค่าที่มากที่สุด

ความหมายของคำว่า “ทุนมนุษย์” ที่มีมากมายหลากหลายมุมมอง และยังมีการโต้แย้งว่าเหมาะสมหรือไม่ที่จะใช้ในลักษณะของทุนเช่นเดียวกับทุนชนิดอื่นๆ แต่อย่างไรก็ตาม คำนี้ก็เป็นคำที่ใช้กันโดยทั่วไปในภาษาของนักทรัพยากรมนุษย์ ที่อธิบายเกี่ยวกับคนและ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ ประสบการณ์และศักยภาพของบุคคล

4.1.4 ความสำคัญของทุนมนุษย์

ในศตวรรษที่ 21 เศรษฐกิจปรับเปลี่ยนเข้าสู่เศรษฐกิจฐานความรู้ (knowledge based economy) สิ่งที่เป็นตัวจักรสำคัญในมูลค่าของเศรษฐกิจจะเกิดมาจากความรู้ และเทคโนโลยีที่เป็นพลังขับเคลื่อนที่สำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความรู้จะเป็นสิ่งที่มีคุณค่าและมีพลังอำนาจมากกว่าทรัพยากรใดๆ ในระบบเศรษฐกิจ (ดนัย เทียนพุฒ. 2556: 21) ปัจจัยสำคัญในระบบเศรษฐกิจฐานความรู้ คือ คนในองค์กรที่จะสร้างและใช้ความรู้และถือว่าคนเป็นทรัพยากรที่สำคัญ ดังนั้น ในองค์กรจะต้องพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ดีที่สุด เพื่อบรรลุถึงประสิทธิภาพสูงสุดขององค์กร ในทฤษฎีว่าด้วยทุนมนุษย์ (human capital theory) มนุษย์ ถือเป็นทุนทางเศรษฐกิจประเภทหนึ่ง สร้างความเจริญรุ่งเรืองให้แก่ประเทศ การมองการพัฒนาระดับประเทศจึงต้องมองที่คุณภาพของทุนมนุษย์ ซึ่งเป็นรากฐาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ ประไพทิพย์ ลือพงษ์ (2556: 104) ระบุว่า ทุนมนุษย์มีความสำคัญต่อองค์กร ดังนั้นแต่ละองค์กรจึงต้องหาวิธีการพัฒนาทุนมนุษย์ให้เหมาะสมกับองค์กรของตนเอง ซึ่งปัจจัยสำคัญของทุนมนุษย์ที่มีต่อองค์กร มีดังนี้ 1) ปัจจัยส่งเสริมให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามกลยุทธ์ที่วางไว้ โดยคนในองค์กรใช้ความรู้ และความสามารถที่เป็นทุนของตนเองในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย รับผิดชอบให้สำเร็จลุล่วง และทำงานประสานกับเพื่อนร่วมงาน ซึ่งต่างคนก็ใช้ทุนที่มีอยู่เพื่อทำให้บรรลุเป้าหมายได้ 2) ปัจจัยในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยทุนมนุษย์ที่มีอยู่มีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ สามารถนำมาใช้เพื่อช่วยความแตกต่างให้กับองค์กร ทำให้เกิดความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง และ 3) ปัจจัยต่อการพัฒนาองค์กรโดยสร้างความอยู่รอดและการเติบโตอย่างยั่งยืน

ธำรงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2550: 20-21) กล่าวถึงความสำคัญของทุนมนุษย์ ดังนี้

1. เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรนั้นๆ บรรลุเป้าหมายได้ตามกลยุทธ์ที่วางไว้ ในยุคปัจจุบันองค์กรมีการนำระบบหรือหลักการของ Balanced Scorecard มาใช้และมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์กร (strategy map) เพื่อสร้างความเข้าใจให้ตรงกันทั้งองค์กรว่าจะต้องทำอย่างไรเพื่อให้องค์กรไปสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมายได้ ซึ่งจะมีการกำหนดตัวชี้วัดหลัก ในมุมมองด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเงิน ลูกค้า กระบวนการปฏิบัติภายในองค์กร การเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรในองค์กร จุดสำคัญของทุนมนุษย์ คือถ้าคนในองค์กรมีความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ตนเองรับผิดชอบอยู่ โดยใช้ศักยภาพความรู้ความสามารถหรือสมรรถนะที่ตนเองมีอยู่เป็นทุนในตนเอง แล้วก็ประสานกันกับเพื่อนร่วมงาน ผู้เกี่ยวข้อง ก็จะทำให้องค์กรมีการประสานความร่วมมือของทุนมนุษย์ทุกคนในองค์กร จนนำไปสู่เป้าหมายของแผนกลยุทธ์ที่วางไว้

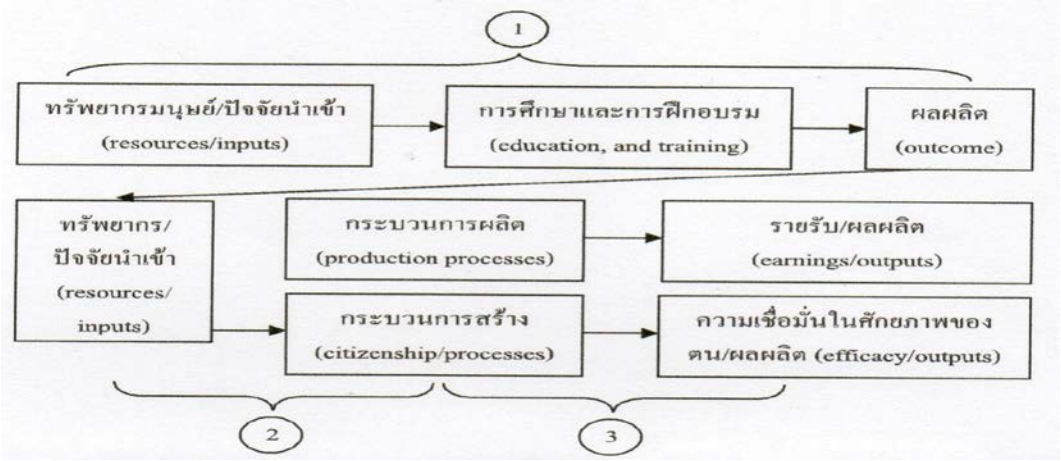
2. เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน เมื่อองค์กรมีบุคลากรที่มีสมรรถนะ ความสามารถที่เหมาะสม แล้วนำมาประสานความร่วมมือซึ่งกันและกันจนบรรลุเป้าหมายที่องค์กรวางไว้ องค์กรจะสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ในทุกสถานการณ์เพราะองค์กรมีทุนมนุษย์ที่มีคุณภาพมากมายในองค์กรนั่นเอง

3. ทำให้องค์กรมีการพัฒนา อยู่รอด และประสบความสำเร็จ องค์กรมีทุนมนุษย์ที่มีศักยภาพในทุกระดับที่สามารถพาองค์กรไปสู่เป้าหมายตามที่กำหนดไว้ ก็จะทำให้มีขีดความสามารถในการแข่งขันกันกับคู่แข่งขันได้ และในที่สุดองค์กรก็จะมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ทั้งการพัฒนาศักยภาพในการเพิ่มมูลค่าของทุนมนุษย์ในองค์กรที่มากยิ่งขึ้น และการอยู่รอดในสภาวการณ์ต่างๆ ที่ไม่แน่นอน เพราะองค์กรเตรียมการพัฒนาทุนมนุษย์ จนกระทั่งเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าอย่างเต็มที่

สรุปได้ว่าดังนั้น ทุนมนุษย์ในองค์กรจึงเป็นสิ่งที่พัฒนาขึ้นมาได้ตามลำดับ องค์กรที่ต้องการอยู่รอดในสภาพแวดล้อมในปัจจุบันจึงต้องพิจารณาการพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กรเป็นกลยุทธ์เพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถขององค์กร จากกลุ่มทุนมนุษย์ในองค์กรนั้นๆ

4.2 ทฤษฎีทุนมนุษย์ (human capital theory)

จากมุมมองทางทฤษฎีด้านเศรษฐศาสตร์แบบคลาสสิกมองว่าทุนมนุษย์คือ แรงงานในการสร้างผลผลิตหรือการให้บริการในรูปแบบของการซื้อขายได้ และมีจุดเน้นที่ว่าแรงงานคือการลงทุนชนิดหนึ่ง แต่อย่างไรก็ตามสิ่งที่แตกต่างจากความหมายของคำว่าแรงงานแบบดั้งเดิมก็คือทุนมนุษย์จะหมายถึงความรู้ ความเชี่ยวชาญ และทักษะที่แต่ละบุคคลสะสมโดยผ่านกระบวนการศึกษาเล่าเรียนและการอบรม ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของเบคเกอร์ (Becker. 1992: 38-56) ได้ให้ข้อสังเกตว่า ทุนที่มีคุณค่ามากที่สุดก็คือการลงทุนในมนุษย์ โดยเขาแบ่งทุนมนุษย์ที่เป็นแบบเฉพาะขององค์กร (firm-specific human capitals) และทุนมนุษย์ที่เป็นแบบทั่วไป (general-purpose human capitals) โดยทุนมนุษย์ที่เป็นแบบเฉพาะขององค์กร ได้แก่การสร้างความเป็นผู้เชี่ยวชาญที่เกิดจากการศึกษาและการฝึกอบรมในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การเรียนรู้จากกระบวนการทำงาน หรือการสร้างความเชี่ยวชาญที่ตรงกับลักษณะของงานเฉพาะขององค์กร ส่วนทุนมนุษย์ที่เป็นแบบทั่วไป ได้แก่ทักษะทั่วไปที่จำเป็นในการพัฒนาบุคลากร โดยเบคเกอร์ให้ความเห็นว่า การศึกษาเล่าเรียนและการฝึกอบรมเป็นการลงทุนที่สำคัญที่สุดในการพัฒนาทุนมนุษย์ ทฤษฎีทุนมนุษย์จึงเป็นการวิเคราะห์จากแนวคิดของต้นทุนและผลประโยชน์ที่ได้รับ(cost-benefit analysis)และวิเคราะห์บนพื้นฐานของผลตอบแทนที่ได้รับจากการลงทุน (ROI return on investment)ที่จะต้องคำนึงถึงการเพิ่มมูลค่าของมนุษย์ที่เป็น ผู้ปฏิบัติงานในองค์การโดยเรียนรู้ผ่านการศึกษา การอบรม และการพัฒนาต่างๆ นำไปสู่ผลลัพธ์หรือผลผลิตที่องค์การต้องการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของสเวนสัน (Swanson. 2001: 285-295) ได้สร้างตัวแบบของทฤษฎีทุนมนุษย์ดังนี้



ภาพประกอบ 6 ตัวแบบทฤษฎีทุนมนุษย์

ความสัมพันธ์ระดับที่ 1 แสดงถึงหน้าที่ในการศึกษาและฝึกอบรม โดยเชื่อว่าการลงทุนในการศึกษาและอบรม ผลลัพธ์ที่ได้คือการเรียนรู้ที่เพิ่มขึ้น

ความสัมพันธ์ระดับที่ 2 แสดงถึงความสัมพันธ์ของทุนมนุษย์ระหว่างการเรียนรู้ และผลผลิตที่เพิ่มขึ้นโดยเชื่อว่า การเรียนรู้ที่เพิ่มขึ้นย่อมทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้นด้วยเช่นกัน

ความสัมพันธ์ระดับที่ 3 แสดงถึงความสัมพันธ์ของทุนมนุษย์ระหว่างผลผลิตที่เพิ่มขึ้นกับการได้รับค่าจ้าง เงินเดือนที่สูงขึ้น โดยเชื่อว่าเมื่อได้ผลผลิตเพิ่มขึ้น ผลลัพธ์ก็คือแต่ละบุคคลย่อมได้ค่าจ้างเงินเดือนสูงขึ้น และองค์กรก็ย่อมได้รับผลประกอบการที่สูงขึ้นด้วย จากความสัมพันธ์ดังกล่าวนำมาสู่ข้อสรุปที่ว่าทุนมนุษย์สามารถสร้างผลประโยชน์และผลกำไรแก่องค์กร

ปราชญา กล้าผจัญ และพอตา บุตรสุทธิวงศ์ (2550: 57) กล่าวถึงแนวคิดของทฤษฎีทุนมนุษย์ว่า ทุนมนุษย์ถือว่าเป็นทุนทางเศรษฐกิจประเภทหนึ่งในกระบวนการผลิตที่นอกเหนือไปจากทุนทางกายภาพ เพื่อสร้างความเจริญรุ่งเรืองให้แก่ประเทศชาติ โดย พยายามแยกตัวมนุษย์ออกไปจากสิ่งที่แอบแฝงอยู่ในตัวมนุษย์ลักษณะเป็นนามธรรมจับต้องไม่ได้ มองไม่เห็น ซื้อขายและเปลี่ยนกันไม่ได้ เพราะเป็นคุณค่าที่อยู่ในตัวมนุษย์แต่ละคนนั้นเอง นักเศรษฐศาสตร์ปัจจุบันได้พยายามอธิบายถึงความแตกต่างในทุนมนุษย์ที่แฝงตัวอยู่ในตัวมนุษย์แต่ละคนนี้ว่าความแตกต่างเหล่านั้น เป็นความแตกต่างของเอกบุคคลที่ไม่มีใครเหมือนกันเลย เกิดขึ้นได้เนื่องจากสาเหตุ 2 ประการได้แก่ 1)ส่วนของทุนมนุษย์ที่ติดตัวมาแต่แรกเกิดซึ่งย่อมจะแตกต่างกันออกไปตามลักษณะของกรรมพันธุ์ สติปัญญา และ 2) ส่วนของทุนมนุษย์ที่ได้รับการเสริมสร้างต่อเพิ่มเติมให้มากยิ่งขึ้น ได้แก่สภาวะแวดล้อมในครอบครัว การได้รับการศึกษาอบรม การดูแลสุขภาพอนามัย เป็นต้น ทุนมนุษย์ นั้นจัดเป็นสินทรัพย์ชนิดหนึ่งและเป็นสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตน (intangible asset) ซึ่งตามปกติแล้วไม่สามารถวัดเทียบเป็น มูลค่าทางธุรกิจได้แต่ในที่สุดแล้วสามารถที่จะแปลงสภาพให้กลายเป็นสินทรัพย์ที่สามารถ วัดเทียบมูลค่าออกมาได้ และยังสามารถทำให้มีสภาพคล่องได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของกรอยส์เบอร์ก แมคลีนและนิติน (Groysberg Mclean; & Nitin,2006)

ได้สรุปแนวคิดทฤษฎีทุนมนุษย์ว่าทุนมนุษย์ควรกำหนดรูปเค้าโครงเป็นรูปแบบ มีทักษะและผลลัพธ์สามารถถ่ายโอนได้ เรียกว่า Portfolio Model of Human capital มี 5 ลักษณะคือ

1. ทุนมนุษย์ด้านการจัดการทั่วไป (general management human) ปฏิบัติในด้านต่างๆ เช่น ด้านการเงิน ด้านเทคนิค และการจัดการทรัพยากรมนุษย์รวมถึง ภาวะผู้นำ ความสามารถในการตัดสินใจจัดการ พันธกิจ ลักษณะของการจัดการทั่วไปนี้ สามารถถ่ายโอนได้สูง ผู้บริหารในทุกองค์กรเมื่อก้าวหน้าเข้าสู่ตำแหน่งผู้จัดการในองค์กรใหม่ ถือว่าเป็นการถ่ายโอนการจัดการความรู้จากที่เดิมมาสู่ที่ใหม่ เป็นการถ่ายโอนทั้งความรู้และประสบการณ์

2. ทุนมนุษย์ด้านกลยุทธ์ (strategic human capital) ทุนมนุษย์ที่มีศักยภาพ หรือความสามารถด้านกลยุทธ์หรือทักษะยุทธศาสตร์เฉพาะด้านเช่น กลยุทธ์การลดต้นทุน กลยุทธ์การตลาด กลยุทธ์การขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง ทุนมนุษย์ลักษณะนี้ สามารถถ่ายโอนไปยังองค์กรอื่นหรือโรงงานที่มีสถานการณ์ที่เผชิญหน้าคล้ายกัน สามารถปรับปรุงสภาพแวดล้อมให้สามารถจัดการต่อไปได้โดยใช้กลยุทธ์ขับเคลื่อนการดำเนินการมีความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อกำหนดกลยุทธ์

3. ทุนมนุษย์ด้านอุตสาหกรรม (industrial human capital) หมายถึงทุนมนุษย์ที่มีความสามารถในการเรียนรู้และถ่ายทอดรายละเอียดในการประกอบอาชีพด้านอุตสาหกรรม จะประกอบด้วยการเรียนรู้และการสร้างหรือกำหนดกฎเกณฑ์ การให้บริการ ลูกค้า การส่งมอบของสู่งานอุตสาหกรรม เป็นต้น

4. ทุนมนุษย์ด้านความสัมพันธ์ (relationship human capital) หมายถึงทุนมนุษย์ที่สะท้อนสมรรถภาพของผู้บริหารในการสร้างความสัมพันธ์กับทีมงานหรือเพื่อนร่วมงานสามารถช่วยให้เกิดความสำเร็จในการบริหารงานในหน่วยงานใหม่การสร้าง เครือข่าย เพื่อนร่วมกันทำงาน

5. ทุนมนุษย์ด้านความสามารถเฉพาะงาน (company specific) หมายถึงความรู้เกี่ยวกับเกี่ยวกับงานที่ทำและวิธีการ โครงสร้างขององค์กร วัฒนธรรมองค์กร ระบบและกระบวนการที่มีลักษณะเฉพาะองค์กร ทุนมนุษย์แบบนี้ถ่ายโอนไปสู่องค์กรอื่นได้น้อย

จากลักษณะของทุนมนุษย์ทั้ง 5 ลักษณะดังกล่าวข้างต้น ทุนมนุษย์ลักษณะที่ 1 คือ ทุนมนุษย์ด้านจัดการทั่วไปสามารถถ่ายโอนไปสู่องค์การอื่นๆได้ง่ายที่สุดใน 5 ลักษณะ เรื่อยลงมาตามลำดับ คือลักษณะทุนมนุษย์ด้านกลยุทธ์ ทุนมนุษย์ด้านอุตสาหกรรม ทุนมนุษย์ด้านความสัมพันธ์ และทุนมนุษย์ด้านความสามารถเฉพาะงาน

ปราชญา กล้าผจัญและ พอตา บุตรสุทธิวงศ์ (2550: 59) ได้สรุปสมมุติฐานของทฤษฎีทุนมนุษย์ว่ามนุษย์เป็นสัตว์เศรษฐกิจ ที่มุ่งแสวงหาประโยชน์สูงสุดจากการใช้จ่าย เช่น ถ้าเป็นการใช้จ่ายพอการบริโภคมุ่งหาอรรถประโยชน์สูงสุด (Maximized utility) คือใช้ประโยชน์ให้มากที่สุด ใช้ได้อย่างดีที่สุด ใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างสูงสุด และถ้าเป็นการจ่ายเพื่อการลงทุน ก็ยอมมุ่งแสวงหาผลตอบแทนหรือกำไรสูงสุด คือเมื่อลงทุนลงแรงใช้จ่ายเงินทองหรือทรัพย์สินไปอย่างมากมายเพื่อการศึกษาระดับสูงๆนั้นแล้ว ก็มุ่งพยายามให้ได้รับผลตอบแทนกลับคืนมา เป็นการถอนทุนคืนให้ได้คุ้มค่าอย่างที่สุด (maximized profit)

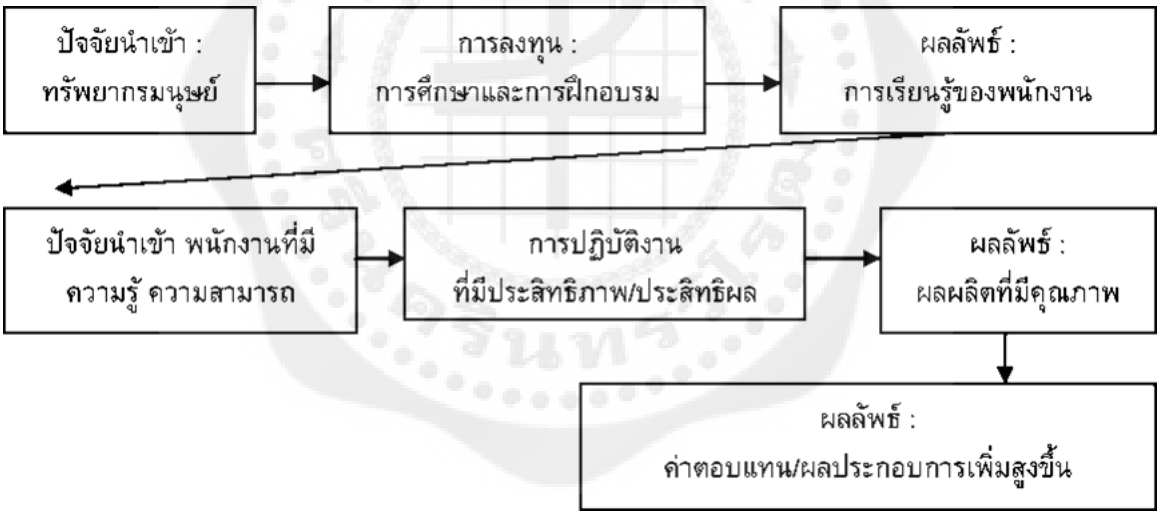
ทักษะและความรู้ของมนุษย์ เป็นทุนประเภทหนึ่งซึ่งอยู่ในตัวของมนุษย์ผู้นั้นเอง ทักษะต่างๆที่บุคคลสามารถกระทำได้อาจจะเป็นทักษะความถนัดแปลกๆที่ผู้อื่นทำไม่ได้ หรือความสามารถในการกระทำบางสิ่งบางอย่างได้อย่างง่ายดาย และรวดเร็วกว่าผู้อื่น หรือบางคนแม้จะพยายามแล้ว ก็ยังไม่สามารถกระทำได้ก็มี ยิ่งมนุษย์มีทักษะที่แปลกที่มนุษย์ผู้อื่นเขาไม่มีผู้นั้นก็จะเป็นที่ต้องการของตลาดแรงงาน เมื่อทำงานที่ยากๆทั้งหลายก็มักจะได้รับค่าตอบแทนราคาสูง กิจกรรมต่างๆที่บุคคลได้ทำแล้วจะมีส่วนในการช่วยสั่งสมทักษะ ความรู้ ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญให้เกิดขึ้น อาจจะส่งผลให้สามารถเพิ่มหรือธำรงไว้ซึ่งผลิตภาพ (productivity) ในอนาคตของผู้ลงทุน สิ่งต่างๆที่มนุษย์ได้กระทำ และทำอยู่เป็นระยะเวลายาวนานมากๆ ก็กลายเป็นความชำนาญ ความเชี่ยวชาญ เป็นคุณสมบัติประจำตัวของมนุษย์ผู้นั้น เมื่อเขาปฏิบัติงานใดก็ใช้ความเชี่ยวชาญในกายตนนั้นมาเพิ่มความสามารถในการผลิต สามารถสร้างชื่อเสียงเกียรติคุณ ให้แก่องค์กร ทำกำไรให้แก่องค์กร หน่วยงาน และแก่ตนเองได้อย่างมากมาย

แนวคิดที่สำคัญของทฤษฎีนี้ก็คือ การลงทุนในความรู้ ทักษะ และสุขภาพ เป็นการเพิ่มทรัพยากรทุนมนุษย์ขององค์กรและการเพิ่มศักยภาพในการสร้างผลิตภาพ ในประเทศที่กำลังพัฒนา หรือการให้บริการทางด้านอุตสาหกรรมที่ต้องการทักษะขั้นต่ำ ผู้จ้างงานส่วนใหญ่ก็ไม่จำเป็นต้องลงทุนในด้านการศึกษาของผู้ปฏิบัติงาน แต่สำหรับผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ (Knowledge worker) งานที่ซับซ้อนและต้องการผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะขั้นสูงเพิ่มขึ้น ผู้ว่าจ้างก็ต้องจำเป็นต้องลงทุนในการเพิ่มความสามารถของผู้ปฏิบัติงานโดยผ่านโปรแกรมการอบรม และการให้ทุนการศึกษาต่อ

ความรู้และทักษะที่เพิ่มพูนขึ้น ภายหลังซึ่งเป็นการเพิ่มคุณค่าด้านทุนมนุษย์ของแต่ละบุคคล และมองว่าการฝึกอบรมเป็นการดำเนินการเพิ่มผลผลิต ทฤษฎีทุนมนุษย์บอกว่าองค์กรฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานของตนเองก็เพื่อปรับปรุงความสามารถในการปรับตัวและความยืดหยุ่นต่อการทำงานและความรับผิดชอบในการสร้างนวัตกรรม และได้พัฒนาคำขึ้นมา 2 คำ คือคำว่าการอบรมทั่วไปและการอบรมเฉพาะทาง (general; & specific training) ความแตกต่างระหว่าง “การอบรมทั่วไป”(generaltraining)กับ “การอบรมเฉพาะทาง” (specializedtraining) จะขึ้นอยู่กับปรัชญาในการทำงานและเป้าหมายของแต่ละบุคคล ตัวอย่างเช่น ถ้าองค์กรพิจารณาว่าเมื่อมีการอบรมทักษะทั่วไปให้ผู้ปฏิบัติงานคนหนึ่ง ผู้ปฏิบัติงานคนนี้ก็สามารถที่จะนำทักษะดังกล่าวไปสมัครงานในองค์กรอื่นก็ได้ ในทางตรงกันข้าม ผู้ปฏิบัติงานก็ต้องพิจารณาว่าแม้ว่าทักษะนั้นอาจถูกถ่ายทอดออกไปได้สูง แต่คนอื่นก็สามารถใช้ทักษะที่เหมือนกัน และนำมาเป็นตัวแข่งกันในการทำงานได้เช่นกัน ประสบการณ์ที่ได้จากการทำงานส่วนมากจะเพิ่มมูลค่าการตลาดในอนาคตของ ผู้ปฏิบัติงานในบริษัทที่ต้องการ อย่างไรก็ตามการอบรมทั่วไปก็จะเพิ่มผลผลิตส่วนน้อย ในหลายองค์กรเช่นกัน ส่วนการอบรมเฉพาะทาง (Specific training) จะส่งเสริมทักษะของผู้ปฏิบัติงานในลักษณะที่เป็นเบื้องต้น ตามความต้องการของผู้จ้างงาน เช่นการอบรมเพื่อเพิ่มผลผลิตในหน่วยงานตามความต้องการขององค์กร เป็นการอบรมที่ไม่มีผลต่อการสร้างผลผลิตของผู้รับการอบรมที่สามารถจะเอาไปใช้กับองค์กรอื่นได้ การอบรมแบบเฉพาะทางนั้นทั้งผู้จ้างงานและผู้ปฏิบัติงานจะต้องพิจารณา

ร่วมกัน เพราะแม้ว่าการอบรมเฉพาะทางอาจจะมีความสัมพันธ์สูงระหว่างต้นทุนและระยะเวลาเมื่อเปรียบเทียบกับการฝึกอบรมแบบทั่วไป แต่นายจ้างก็อาจได้รับผลิตภาพที่มีความพิเศษ และทำเงินให้กับองค์กร ขณะเดียวกันก็ได้รับความภักดีจากผู้ปฏิบัติงานด้วย อย่างไรก็ตามผู้ปฏิบัติงานก็ต้องพิจารณาว่าถ้าพวกเขาได้รับการฝึกฝนที่มีความเฉพาะตัวมากเกินไป เช่นการผลิตสินค้าหรือบริการที่หายาก พวกเขาก็อาจมีโอกาสที่จะตกงานหรือมีทางเลือกในการทำงานน้อย ขณะเดียวกันหากผู้จ้างงานต้องการผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะและไม่สามารถหาผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะได้ในภูมิภาคนั้น การอบรมแบบเฉพาะทางก็เป็นสิ่งที่จำเป็นเช่นกัน

ปัจจุบันทฤษฎีทุนมนุษย์เป็นทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์ที่ถูกนำมาใช้มากในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคปัจจุบัน โดยพิจารณาถึงผลผลิตที่ได้รับจากผู้ปฏิบัติงาน เปรียบเทียบกับสิ่งที่ได้ลงทุนไปในรูปแบบของการอบรมและการศึกษา เป็นการวิเคราะห์ประสิทธิผลของต้นทุน (Cost-effectiveness analysis) ทฤษฎีนี้แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้ที่เพิ่มขึ้นกับผลผลิตของผู้ปฏิบัติงานที่เพิ่มสูงขึ้นตามไปด้วย ซึ่งเมื่อผลผลิตเพิ่มสูงขึ้นผลตอบแทนที่ผู้ปฏิบัติงานจะได้รับย่อมเพิ่มสูงขึ้นด้วยเช่นกัน เพราะผลผลิตของผู้ปฏิบัติงานที่สูงขึ้นจะนำไปสู่ผลผลิตและผลประกอบการขององค์การที่เพิ่มสูงขึ้นแสดงในภาพประกอบที่ 7



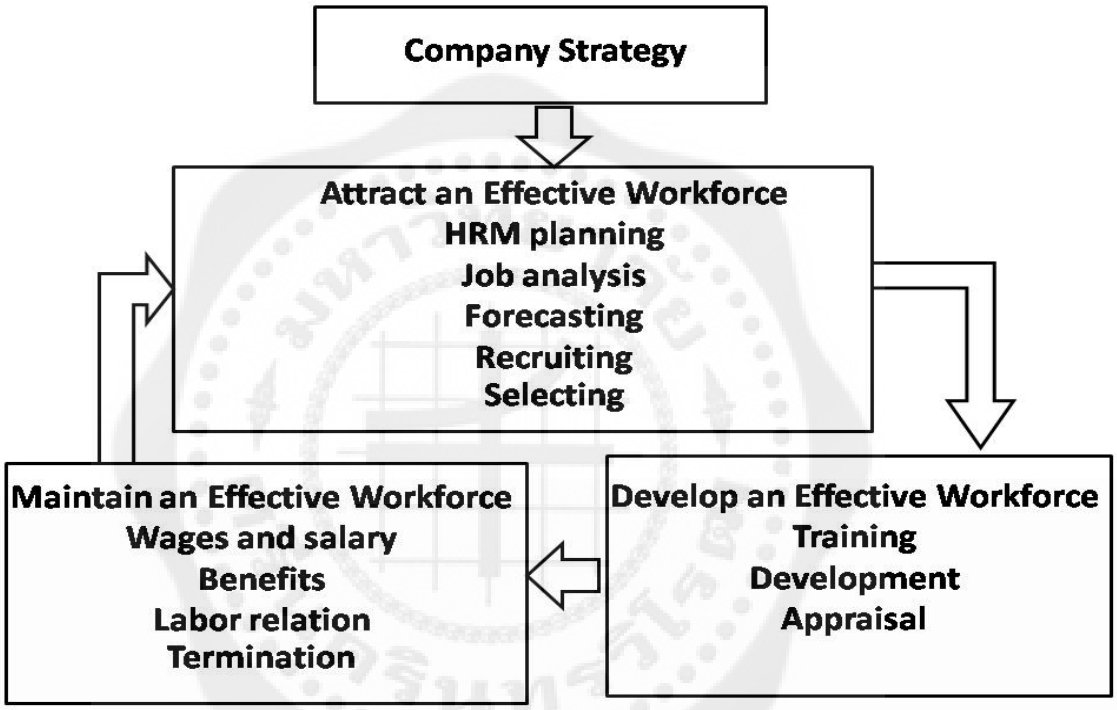
ภาพประกอบ 7 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้ ผลผลิตของผู้ปฏิบัติงานและผลผลิตขององค์การ

ที่มา: อาภรณ์ ภู่วิทยาพันธ์.(2551*). กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.*

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างโอกาสขององค์กรให้เจริญก้าวหน้าได้เป็นอย่างดี แต่ในขณะเดียวกันทรัพยากรมนุษย์ของแต่ละองค์กรก็ประสบกับปัญหาที่เกิดขึ้นหลายลักษณะ ไม่ว่าจะเป็นทั้งใน

ลักษณะที่เกิดจากระดับความรู้ ความสามารถของบุคลากร การมีทัศนคติไม่ดีต่อองค์กร การขาดทักษะในการปฏิบัติงาน ถึงแม้ว่าหลายองค์กรมีความมุ่งมั่นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น จำเป็นต้องมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ เพราะหากไม่ดำเนินการตามกระบวนการอย่างเป็นระบบนั้นจะก่อให้เกิดผลเสียต่อองค์กรในอนาคตได้ เพราะผลที่ได้จากการบริหารนั้นไม่สอดคล้องกับความสำเร็จขององค์กร ดังนั้นกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จึงมีความสำคัญ และควรมีขั้นตอนดังนี้ (Daft. 2006: 427-430)



ภาพประกอบ 8 กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ที่มา: Daft. (2006). *The New Era of management* p.429.

1. การจูงใจให้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิผล (Attract and Effective Workforce) โดยมีการวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างชัดเจน (HRM Planning) มีการวิเคราะห์งานในแต่ละงาน(Job Analysis) มีการพยากรณ์ในการทำงาน เพื่อไปสู่เป้าหมายอย่างเป็นรูปธรรม (Forecasting)มีการจัดจ้างบุคลากร (Selecting) ให้ได้ตามขีดความสามารถที่องค์กรต้องการ โดยเฉพาะการคัดเลือกโดยการสัมภาษณ์งาน ในอดีตเราจะเห็นได้ว่าการสัมภาษณ์ยังไม่มีเกณฑ์ที่ชัดเจน แต่ในยุคของการแข่งขันในปัจจุบันจำเป็นต้องมีวิธีการที่สามารถวัดระดับ

ขีดความสามารถของผู้สมัครงานได้ ในปัจจุบันองค์กรจะต้องกำหนดรูปแบบการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ซึ่งคำถามที่เราใช้นั้นสามารถบ่งชี้วัดระดับขีดความสามารถของผู้ถูกสัมภาษณ์ได้เป็นอย่างดี และจะส่งผลต่อให้องค์กรได้ทรัพยากรมนุษย์ตามที่ต้องการ

2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิผล (Development; & Effective Workforce) วิธีการพัฒนาจะสอดคล้องกับศักยภาพและขีดความสามารถซึ่งเรียกกันว่า Competency Based Training หรือองค์กรอาจมีการสร้างมาตรฐานของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในลักษณะของ Training Map ใช้สำหรับเป็นแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีขีดความสามารถและศักยภาพที่ต้องการได้ ซึ่งจะต้องเปลี่ยนจากแนวคิด วิธีการปฏิบัติแบบเดิมๆ จากในอดีตที่มุ่งพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบบไร้ทิศทาง สู่การอบรม (Training) พัฒนาอย่างมีระบบ (Development)และที่สำคัญมีการประเมินบุคลากรอย่างต่อเนื่อง (Appraisal)

3. การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ (Maintain; & Effective Workforce)ในปัจจุบันการที่จะบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้มีความรู้สึกในการร่วมสร้างองค์กรมีน้ำหนึ่งใจเดียวกันเป็นสิ่งที่ท้าทายอย่างยิ่ง การรักษาทรัพยากรมีรูปแบบต่างๆ เช่น การให้ผลตอบแทน(Wage) การให้เงินเดือน (Salary)อย่างเหมาะสมและเป็นธรรม การให้ผลตอบแทนและผลประโยชน์ในรูปแบบต่างๆ (Benifit) ทั้งทางด้านสวัสดิการตามกฎหมาย หรือตามลักษณะเฉพาะของหน่วยงาน ตลอดจนข้อตกลงร่วมกัน (Termination)ในองค์กร นับว่าผู้นำการศึกษาควรพิจารณาให้เหมาะสม เพื่อจูงใจให้บุคลากรทำงานเต็มกำลังความสามารถ (สมชาย เทพแสง. 2553: 84-85)

4.3 แนวคิดการพัฒนาทุนมนุษย์

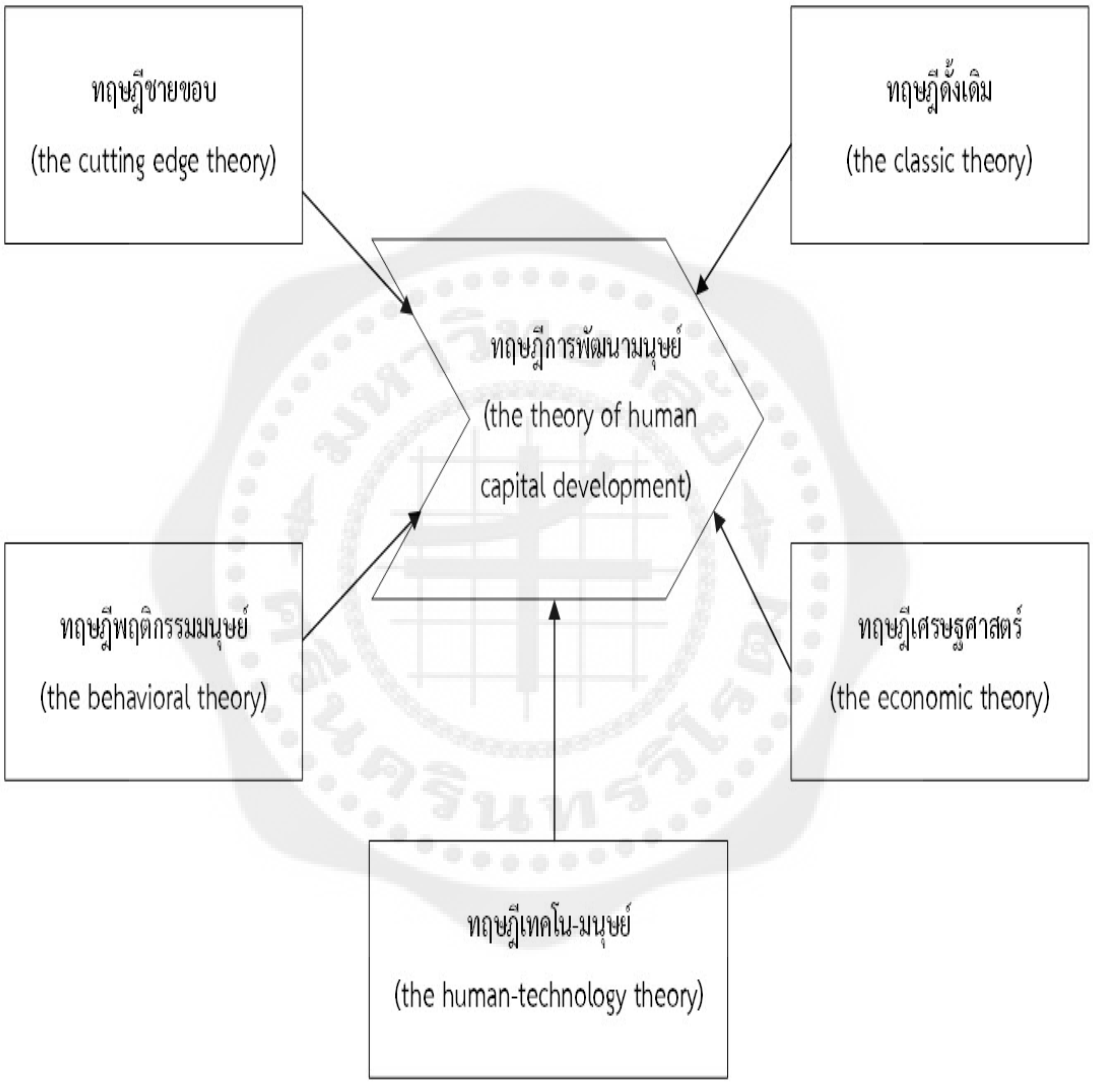
ในปัจจุบันเป็นที่ยอมรับว่า ทุนมนุษย์เป็นสินทรัพย์ที่มีค่าที่สุดในองค์กร ทฤษฎีทุนมนุษย์ระบุว่า ความร่ำรวยขององค์กรมีพื้นฐานจากทรัพยากรบุคคล ทุนมนุษย์ก่อให้เกิดผลประโยชน์กับองค์กร เกี่ยวกับการเพิ่มผลกำไร ดังนั้นองค์กรที่มีต้นทุนมนุษย์นั้นจะต้องประกอบด้วยการมีความรู้ การมีทักษะ และประสบการณ์ต่างๆ ที่มากขึ้นเพื่อเพิ่มผลกำไรให้องค์กร ดังนั้นองค์กรจึงมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาระบบการจัดการที่สามารถคัดเลือกพนักงานที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสม และสร้างระบบการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องเพื่อการเพิ่มทุนมนุษย์(Wei, 2013: 835)

4.3.1 ทฤษฎีการพัฒนาทุนมนุษย์

การเพิ่มมูลค่าของทุนมนุษย์ที่เป็นผู้ปฏิบัติงานในองค์กร โดยเรียนรู้ผ่านการศึกษา การฝึกอบรมและการพัฒนาต่างๆ นำไปสู่ผลลัพธ์หรือผลผลิตที่องค์กร

ปราชญา กล้าผจัญ และ พอตา บุตรสุทธิวงศ์ (2550: 45) กล่าวถึงแนวคิดของทฤษฎีทุนมนุษย์ว่า ทุนมนุษย์เป็นทุนทางเศรษฐกิจประเภทหนึ่งในกระบวนการผลิตที่นอกเหนือไปจากทุนทางกายภาพ เพื่อสร้างความเจริญรุ่งเรืองให้แก่ประเทศชาติโดยพยายามแยกตัวมนุษย์ออกไปจากสิ่งที่แอบแฝงอยู่ในตัวมนุษย์เอง สิ่งต่างๆ เหล่านี้มีลักษณะเป็นนามธรรม จับต้องไม่ได้ มองไม่

เห็น ซ้อขายและเปลี่ยนกันไม่ได้ เพราะเป็นคุณค่าที่อยู่ในตัวมนุษย์แต่ละคน มีความแตกต่างกัน เนื่องจากสาเหตุ 2 ประการ ได้แก่ 1) ส่วนของทุนมนุษย์ที่ติดตัวมาแต่แรกเกิดซึ่งย่อมจะแตกต่างกันออกไปตามลักษณะของกรรมพันธุ์ สติปัญญา และ 2) ส่วนของทุนมนุษย์ที่ได้รับการเสริมสร้างต่อเติมให้มากยิ่งขึ้น ได้แก่ สภาวะแวดล้อมในครอบครัว การได้รับการศึกษาอบรม การดูแลสุขภาพอนามัย เป็นต้น



ภาพประกอบ 9 ทฤษฎีการพัฒนาทุนมนุษย์

ที่มา: ดนัย เทียนพุฒ. (2547). *การพัฒนามูลค่าทุนมนุษย์.*

จากภาพ อธิบายได้ ดังนี้

ประการแรก รากฐานของแนวคิดที่นำไปสู่ทฤษฎีการพัฒนาทุนมนุษย์แนวคิดของการฝึกอบรม (training) หรือความจำเป็นในการฝึกอบรม(training Needs) มีความหมายได้ 2 อย่างด้วยกัน คือ 1) เป็นสิ่งที่ขาดหรือบกพร่อง โดยอยู่บนพื้นฐานของการเปรียบเทียบระหว่างผลงานที่ต้องการกับที่เป็นอยู่จริง ซึ่งในแง่มุมของผู้เข้าอบรมก็คือขาดความรู้หรือขาดความสามารถบางครั้งจึงทำให้ผู้เข้ารับการอบรมบางส่วนรู้สึกต่อต้านการฝึกอบรมและพัฒนาก็ด้วยเหตุนี้ 2) เป็นโอกาสหรือศักยภาพในการปรับปรุงผลงาน เป็นการจูงใจคนให้ปรับปรุงหรือโอกาสเพื่อความสำเร็จโดยอาศัยเทคโนโลยีหรือระบบผู้เชี่ยวชาญ (expert system) มาใช้กำหนดแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนา และ 3) ผลงานที่มีคุณค่าสูงสุด (superior performance) ทั้งนี้ก็เพราะว่าการพัฒนาความสามารถผลลัพธ์สุดท้ายที่ได้ก็คือผลงานที่มีคุณค่าสูงสุด

ประการที่สอง การพัฒนาคนแบบบูรณาการ แนวคิดการพัฒนาคนแบบบูรณาการเป็นรูปแบบที่ปรับกรอบแนวคิดใหม่ (paradigm shift) ของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล คือ ต้องผสมผสานในทุกเรื่องของการพัฒนาคน เช่น การพัฒนารายบุคคล (individual development) ซึ่งจะต้องใช้เครื่องมือต่างๆ ที่องค์กรจะสนับสนุนจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จการพัฒนาคนแบบบูรณาการอธิบายได้ว่า

1. ระดับของการพัฒนาคน จะแบ่งออกได้ 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล (individual level) ระดับทีม/กลุ่มงาน/ฝ่ายงาน (team/group/department level) และระดับองค์กร (corporate level) ซึ่งการแบ่งดังกล่าวเป็นการแบ่งเพื่อรองรับโครงสร้างองค์กรแบบแบนราบ (flat organization)

2. มิติของการพัฒนาคน มี 3 มิติในเนื้อหาของการพัฒนาคนดังนี้ คือ การพัฒนารายบุคคล การพัฒนาอาชีพ/การวางแผนและพัฒนาอาชีพและพัฒนาองค์กร ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ 1) การพัฒนารายบุคคล หรือการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน 2) การพัฒนาอาชีพ (career development) คือ วิธีการที่เป็นระบบ ซึ่งจัดทำโดยบริษัท เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า มีพนักงานที่พร้อมด้วยคุณสมบัติและประสบการณ์จะมีให้เลือกใช้หรือตอบสนองความต้องการได้ทันที่ที่บริษัทต้องการซึ่งจะมีส่วนหลักๆ คือ การวางแผนอาชีพ (career planning) และการบริหารอาชีพ (career management) และ 3) การพัฒนาองค์กร (organizational development) คือแนวทางการปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่อง และการปรับเปลี่ยนเป็นองค์กรอัจฉริยะ ที่เน้นการเรียนรู้ของคนในองค์กรทั้งในระดับบุคคล ทีม และระดับองค์กร

3. มิติของผลลัพธ์ที่ได้จากการพัฒนา จะมี 3 มิติ คือ (1) มิติของบุคคลที่มุ่งผลลัพธ์ด้านการจัดการ (2) มิติของทีม / กลุ่มงาน / ฝ่ายงาน มุ่งผลลัพธ์ด้านผลสำเร็จของธุรกิจ และ (3) มิติขององค์กรมุ่งผลลัพธ์ด้านองค์กรอัจฉริยะ

4. บูรณาการเข้าด้วยกัน การมองภาพรวมของการพัฒนาคนจนนำไปประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติในลักษณะ 1) มิติการพัฒนารายบุคคล มุ่งเน้นด้านการฝึกอบรม การศึกษา หรือการพัฒนาเน้นรายบุคคล 2) มิติการพัฒนาอาชีพ มุ่งในลักษณะยกระดับขีดความสามารถของบุคลากรหรือระดับบริหารทั้งระดับบุคคล กลุ่ม และระดับองค์กร และ 3) มิติการพัฒนาองค์กร มุ่งผลลัพธ์การ

เปลี่ยนแปลงด้านการเรียนรู้เพื่อให้เป็นองค์กรอัจฉริยะใน 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับทีม / กลุ่ม และระดับองค์กร

ประการที่สาม การคิดใหม่และจัดการใหม่ในเรื่ององค์ความรู้ ในศตวรรษที่ 21 จะเป็นเรื่องวิวัฒนาการของความคิด ความรู้ นวัตกรรมและความร่วมมือร่วมใจ ที่เน้นคุณค่าของความรู้ใน 3 แนวทางคือ 1) พฤติกรรม เช่น องค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) เทคโนโลยี เช่น การจัดการความรู้ และ 3) เศรษฐศาสตร์ เช่น ทุนทางปัญญา

แนวคิดรากฐานซึ่งนำไปสู่การพัฒนาทุนมนุษย์นั้น โดยสรุปอาจพิจารณาได้เป็นกลุ่มทฤษฎี ดังนี้

1. การพิจารณาช่องว่าง (gap) หรือช่องว่าง (shortcoming) ซึ่งพัฒนาในเรื่องของการฝึกอบรมและพัฒนา การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HRD) และกระแสแนวคิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงเกิดการแตกแขนงออกเป็น 3 กลุ่มทฤษฎี ดังนี้

1.1 ทฤษฎีแรก คือ ทฤษฎีดั้งเดิม (the classical theory) เป็นการมุ่งพัฒนาคนหรือบุคลากรในองค์กรด้วยรูปแบบที่เป็นระบบ หรือใช้การส่งเสริม หรือการส่งเสริมความรู้

1.2 ทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์ (the behavioral theory) แนวคิดของทฤษฎีนี้อยู่บนพื้นฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ผสมผสานกับการจัดการความรู้

1.3 ทฤษฎีชายขอบ (the cutting edge theory) เป็นการพัฒนาแบบสุดขั้ว คือ เน้นชุมชนแห่งการเรียนรู้ การพัฒนาแบบยั่งยืนหรือพยายามให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองจากการชี้นำของผู้นำกลุ่ม หรือผ่านชุมชนซึ่งปฏิเสธโดยสิ้นเชิงกับแนวคิดการสอน

2. การปรับปรุงผลงาน (performance improvement) พัฒนามาจากแนวคิดการปรับปรุงผลงานบุคคล วิธีการสนับสนุนงานด้วยระบบเทคโนโลยี จึงนำไปสู่ทฤษฎี เทคโน-มนุษย์ (the human-technology theory)

3. ผลงานที่มีค่าสูงสุด (superior performance) พัฒนาแนวคิดจากพื้นฐานเรื่องความสามารถของคน (human competence) ไปสู่การสร้างมูลค่าทุนทางปัญญา (intellectual capital creation) ซึ่งเป็นไปได้ 2 แนวทางด้วยกัน คือ 1) การดึง□ุณค่า (value extraction) และ 2) การสร้างคุณค่า (value creation) จนกระทั่งการเกิดความร่ำรวยจากความรู้ ทฤษฎีในกลุ่มนี้ คือ ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ (the economics theory) ที่จะเป็นเศรษฐกิจแห่งความรู้ องค์กรแห่งนวัตกรรม หรือองค์กรที่สร้างมูลค่าทางปัญญา

การสร้างทุนมนุษย์ในองค์กร ผู้นำจำเป็นต้องพัฒนาความรู้ ทักษะ และประสบการณ์การทำงานในระดับสูงอย่างสม่ำเสมอ โดยผ่านการจำแนก การสรรหา การคัดเลือกคนที่ดีที่สุดและคนที่มีความเก่งในการทำงาน ดังที่ พะยอม วงศ์สารศรี (2551: 76) กล่าวว่าทุนมนุษย์เป็นสิ่งที่องค์การต้องให้ ความสนใจตั้งแต่การสรรหาคัดเลือก ธำรงรักษาและพัฒนา เพื่อให้ได้ทุนมนุษย์ที่มีคุณค่าแก่องค์กรอย่างแท้จริง เมื่อองค์กรคัดเลือกเข้ามาแล้วจะต้องให้ความสนใจจัดกิจกรรม พัฒนาอย่างจริงจังต่อเนื่องสม่ำเสมอ ถึงแม้จะต้องใช้เงินลงทุนกับส่วนนี้มากก็ตามก็จะต้อง

ดำเนินการโดยวิเคราะห์สมรรถภาพหลักขององค์กรว่าคืออะไรคุณลักษณะของคนที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามสมรรถภาพหลักควรเป็นอย่างไรและความรู้ประเภทใด การอบรมหรือการพัฒนารูปแบบใดที่สามารถดำเนินการให้บรรลุ ความสำเร็จได้และเชื่อว่าเมื่อยอมรับความสำคัญของทุนมนุษย์ในองค์กร ภารกิจที่ตามมาจากการยอมรับ คือ การลงมีปฏิบัติลงมือพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กรอย่างมีเป้าหมาย เป็นระบบกระบวนการต่อเนื่อง

ราสโตกิ (Rastogi. 2000: 193-203) กล่าวว่าการที่จะเข้าใจทุนมนุษย์จำเป็นต้องเข้าใจเกี่ยวกับธรรมชาติและลักษณะสำคัญเชิงกว้างและลึก และความต้องการเกี่ยวกับการสร้างและพัฒนา ซึ่งสิ่งเหล่านี้ต้องอาศัยความเข้าใจเกี่ยวกับโครงสร้างและส่วนประกอบในระดับจุลภาค ซึ่งได้แก่การทำความเข้าใจเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของบุคคล โดยเขาเชื่อว่า องค์ประกอบของผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลจะสามารถสังเกตเห็นได้จากผลการประเมินใน 3 ด้านต่อไปนี้คือ 1)ความเข้าใจเกี่ยวกับบริบทของงาน หรือสภาพการทำงานในลักษณะของเป้าหมายขององค์กร ธรรมชาติ สภาวะ ข้อกำหนดการวัดผลการปฏิบัติงาน 2) ความสามารถในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ในลักษณะของความรู้ที่จำเป็นในการทำงาน ทักษะ ความสามารถ และความต้องการการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ 3) แรงจูงใจที่จะทำงาน ในลักษณะของความผูกพันของบุคคลต่อองค์กรและการพยายามอย่างที่สุดเพื่อก้าวไปสู่ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน องค์ประกอบทั้ง 3 ประการนี้สามารถมองได้ว่าเป็นแกน 3 แกนของผลการปฏิบัติงานของบุคคลดังนี้ คือ การเข้าใจบริบทของงาน ความสามารถในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ แรงจูงใจในการสร้างผลงานเด่น ซึ่งสามารถใช้แทนที่คำอธิบายธรรมชาติ บรรทัดฐาน และส่วนประกอบของทุนมนุษย์ได้ดังนี้

แกนที่ 1 การเข้าใจบริบทของงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับกลไกของสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจขององค์กร มีความเข้าใจถึงวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กร การออกแบบระบบธุรกิจและการหารายได้ เหตุผลในการแข่งขัน ข้อเสนอเชิงคุณค่า ที่สำคัญยิ่งไปกว่านั้นคือมันทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจที่ชัดเจน เกี่ยวกับกระบวนการและกลไกขององค์กรในการสร้าง การจับ และการส่งผ่านคุณค่านั้นออกไป การที่ผู้ปฏิบัติงานมีความตระหนักรู้และเข้าใจในบริบทของงานจะทำให้พวกเขามีความพึงพอใจที่จะท้าทายต่อการเปลี่ยนแปลงที่องค์กรของเขาเผชิญหน้าอยู่ และมีความต้องการที่จะนำความรู้ ทักษะ และความสามารถมาช่วยแก้ปัญหาขององค์กร

แกนที่ 2 ความสามารถในการทำงานที่มีประสิทธิภาพในบริบทของทุนมนุษย์ จะนำไปสู่ความภักดีที่ถาวรในการที่จะทำงานที่เป็นเลิศในงานที่กว้างขึ้นและไม่จำกัดบทบาท และที่สำคัญยิ่งกว่าคือการนำไปสู่การเรียนรู้ การเพิ่มระดับของทักษะ การบ่มเพาะความสามารถใหม่ๆ การก้าวไปสู่การเป็นผู้เชี่ยวชาญ มีความคิดสร้างสรรค์และใช้ความรู้ ทั้งในการแก้ปัญหาและการสร้างนวัตกรรม ปฏิรูปกระบวนการทำงาน หรือวิธีการทำงานและงานประจำ เพื่อกำจัดงานที่ไม่สร้างมูลค่าเพิ่มออกไป มีการทดลองและริเริ่มใน การค้นหาโอกาสเพื่อไปสู่คำว่าการเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน หรือการมีประสิทธิภาพที่สอดรับกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา การพิจารณา

ทุนมนุษย์ตามแกนที่ 2 ของการปฏิบัติงานคือการพัฒนาการเรียนรู้เชิงรุก และการใช้ความรู้ในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผู้รับบริการ

แกนที่ 3 แรงจูงใจที่จะสร้างผลงานเด่น การแลกเปลี่ยนวัฒนธรรมของการผูกพันต่อเป้าหมายขององค์กร การให้ความร่วมมือในระดับสูงกับผู้ร่วมงานโดยมีเป้าหมายร่วมกันในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร สิ่งเหล่านี้นำไปสู่ความผูกพันและความร่วมมือกันซึ่งสำคัญมากสำหรับในแต่ละบุคคลที่จะสร้างสมดุลและความรู้หรือทักษะพิเศษร่วมกันเพื่อสร้างสรรค์ เพื่อแก้ปัญหา เพื่อพัฒนาผลิตกัณฑ์หรือบริการใหม่ การบรรลุเป้าหมายในการทำงาน การสร้างสมรรถนะใหม่ และการนำคุณค่าไปสู่การปรับปรุงนวัตกรรม ผู้ปฏิบัติงานทั้งในส่วนบุคคลและกลุ่มต้องมีคะแนนในทั้ง 3 แกนในระดับสูงและสม่ำเสมอ และขยายคุณลักษณะดังกล่าวตลอดเวลา เพื่อสร้างทุนมนุษย์ขององค์กร ความสามารถที่จะมีลักษณะเป็นผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถสูง

นอกจากนี้ราสโตกิ ยังได้ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กรและสรุปไว้ว่าการพัฒนาทุนมนุษย์นั้นจำเป็นต้องมีการส่งเสริมอย่างต่อเนื่องในรูปแบบของการเรียนรู้และความรู้ ทักษะ และความสามารถ เพื่อให้เป็นทรัพยากรที่ยั่งยืนเหนือกาลเวลา และจำเป็นต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และเน้นตรงไปที่ความสามารถขององค์กรในการเผชิญหน้ากับสภาพการแข่งขันที่ท้าทายการเปลี่ยนแปลงที่ไม่แน่นอน การพัฒนาทุนมนุษย์มีพื้นฐานมาจากสมมุติฐานที่ว่าคนต้องถูกกระตุ้นด้วยวิสัยทัศน์ที่เป็นเลิศเป้าหมายที่ยิ่งใหญ่ และความหวังที่สูงสุด คนจะไม่ถูกกระตุ้นด้วยเป้าหมายที่เป็นเพียงเงินตอบแทนที่มากขึ้นและการถือหุ้นของบริษัท รางวัลที่ไม่ใช่เงิน เช่น การยอมรับขององค์กร การยอมรับในกลุ่มเพื่อน และโอกาสในการพัฒนาตนเอง การมีส่วนร่วมในการทำงานที่ท้าทายที่ต้องใช้ทั้งทักษะและความสามารถ และความรู้สึกว่าตนเองเป็นคนสำคัญและมีงานที่มีความหมายมากกว่ารางวัลที่เป็นเงิน การพัฒนาทั้งด้านทุนมนุษย์และทุนทางสังคมจะขึ้นอยู่กับความสามารถในการเป็นผู้นำของผู้บริหาร ที่จะทำให้มีการสั่งการที่ชัดเจนทั้งด้านเป้าหมาย วิถีทาง และทิศทางในการดำเนินงานซึ่งผู้ปฏิบัติสามารถจำแนกได้ด้วยตนเอง การให้ผู้ปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนากลยุทธ์ขององค์กรทำให้เกิดความคิดที่หลากหลายที่มาจากส่วนต่างๆ ขององค์กร จะทำให้เกิดทางเลือกใหม่และมุมมองที่สร้างสรรค์ ทำให้เกิดการทดลองทำในสิ่งใหม่ด้วยแนวความคิดใหม่ ทำให้เกิดความสนใจในวงกว้าง และมีอิทธิพลต่อการสร้างโอกาส ซึ่งจะช่วยให้องค์กรมีพลังอำนาจ การที่พนักงานช่วยกันฟังช่วยกันมองจะเป็นตัวดำเนินการและพัฒนาสภาพแวดล้อมทางธุรกิจขององค์กรอย่างต่อเนื่อง ยิ่งไปกว่านั้นการพัฒนาทุนมนุษย์เป็นความต้องการสูงสุดขององค์กรที่มีความสำคัญมากและต้องมีกระบวนการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่อง

สรุปว่าเป้าหมายของการพัฒนาทุนมนุษย์เป็นเรื่องของคุณภาพโดยรวมหรือความเป็นเลิศขององค์กรที่มีการประสานสอดคล้องกันในการสร้างผลิตภาพและบริการและเพื่อให้แน่ใจว่าองค์กรสามารถอยู่ในสถานะที่แข่งขันในระดับสูงได้ การพัฒนาทุนมนุษย์ไม่ใช่เป้าหมายสุดท้าย คนในองค์กรต้องมีวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วมกันที่จะอยู่อย่างยั่งยืนได้ด้วยผลลัพธ์ที่เป็นทุนทางปัญญาขององค์กร กรอบแนวคิดในการพัฒนาทุนมนุษย์ของอเซ็นเจอร์ (Accenture human capital development framework) ซึ่งพัฒนาโดย โทมัส, ชีส และเบนตัน (Thomas,Cheese; & Benton) ซึ่ง

เป็นคณะทำงานให้แก่อเซ็นเจอร์(Accenture) เป็นสถาบันที่ดำเนินการ เกี่ยวกับการส่งเสริมผลการปฏิบัติงานในระดับสูง(institute for high performance business) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความเชื่อมโยงระหว่างการพัฒนาคนและผลประกอบการด้านการเงิน ได้กำหนดกรอบแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์ เพื่อช่วยเหลือองค์กรในการประเมินผลประโยชน์ที่ได้จากการลงทุนในมนุษย์ แนวคิดนี้พัฒนามาจากการใช้ผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศขององค์กร และประสบการณ์การที่อยู่ในแวดวงของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การเรียนรู้และการจัดการความรู้ ผลิตภาพของแรงงาน โดยใช้เทคนิคการวัดผลเข้ามาเป็นแนวทางในการพัฒนา เพื่อจำแนกความต้องการขององค์กรและการแก้ปัญหาที่เหมาะสมของแต่ละองค์กร กรอบแนวคิดนี้องค์กรสามารถใช้วิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการในการพัฒนาทุนมนุษย์ รวมถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นในด้านการลงทุนด้วย โดยมีมุมมองจากการพัฒนาทุนมนุษย์ว่านำมาสู่ความสามารถของทุนมนุษย์และเห็นว่ากระบวนการของทุนมนุษย์จะเข้ามาเกี่ยวข้องกับความผูกพันของพนักงาน การขับเคลื่อนผลลัพธ์ขององค์กร การขับเคลื่อนความสามารถของทุนมนุษย์เช่น ภาวะผู้นำ ความผูกพันต่อองค์กร และการปรับตัวกับการทำงาน องค์กรที่ต้องการความสำเร็จในการปรับปรุงความสามารถของทุนมนุษย์ด้านใดด้านหนึ่งหรือมากกว่าควรต้องมีเป้าหมายชัดเจน และใช้กระบวนการที่เจาะจงที่มีความสัมพันธ์สูงกับความสามารถของทุนมนุษย์ที่เราต้องการ

การสร้างกรอบแนวคิดดังกล่าวใช้เวลาเก็บข้อมูล 4 ปี สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงด้านทรัพยากรมนุษย์และการวิเคราะห์สถานะทางการเงินกว่า 50 บริษัท ผลการวิเคราะห์ พบว่าในการวัดทุนมนุษย์ต้องดำเนินการใน 2 ด้านคือ ต้องใช้มุมมองด้านการบริหารจัดการองค์กร นั่นคือสิ่งที่ผู้บริหารต้องการจะวัดในสิ่งที่สะท้อนถึงการเพิ่มมูลค่าขององค์กร ขณะเดียวกันก็ต้องการกรอบแนวคิดในการวัดที่ไวต่อความแตกต่างด้านธุรกิจ เช่นในหน่วยงานของรัฐด้วย ด้านที่สอง การวัดต้องเกิดประโยชน์ในด้านการลงทุนด้วย ผู้บริหารต้องการรู้ทั้งสองแบบ รวมทั้งต้องการรู้ว่าทักษะใดบ้างที่จำเป็นในการที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นในการกำหนดกรอบแนวคิดในการพัฒนาทุนมนุษย์จึง แบ่งเป็น 4 ระดับ โดยเชื่อว่าการที่จะประเมินการปฏิบัติงานของทุนมนุษย์จะประกอบด้วย 4 ชั้น ซึ่งจะสะท้อนถึงตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างทุนมนุษย์ขององค์กรและผลประกอบการด้านการเงิน ดังมีรายละเอียด ดังนี้

ระดับที่ 1 ผลลัพธ์ขององค์กร (business result) จะประกอบด้วยผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ ได้แก่การวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร เช่น การวิเคราะห์ทางการเงิน การเจริญเติบโตขององค์กร ส่วนแบ่งการตลาด และจำนวนหุ้น

ระดับที่ 2 กุญแจขับเคลื่อนผลการปฏิบัติงาน (key performance drivers) ประกอบด้วยการวัดผลลัพธ์ขององค์กร ซึ่งได้แก่ ผลิตภาพ คุณภาพ นวัตกรรม ความพึงพอใจของลูกค้า

ระดับที่ 3 ความสามารถของทุนมนุษย์ ประกอบด้วยคุณภาพของคนทั้งด้านทัศนคติและความสามารถที่จำเป็นสำหรับความสำเร็จของงาน อันได้แก่ความสามารถในการทำงาน

การปรับต่อสภาพการทำงาน ความผูกพันของพนักงาน อิทธิพลของสิ่งเหล่านี้จะผ่านกุญแจขับเคลื่อนผลการปฏิบัติงาน

ระดับที่ 4 กระบวนการพัฒนาทุนมนุษย์ ประกอบด้วยการนำสู่ความเข้มแข็ง และความสามารถของทุนมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพในชั้นนี้จะรวมถึงกระบวนการในการบริหารคนทั้งด้านการจัดการสมรรถนะ และผลปฏิบัติงาน รวมถึงกระบวนการเรียนรู้และการจัดการความรู้ การวัดทั้ง 4 ระดับนี้ให้ความสำคัญกับวุฒิภาวะของกระบวนการพัฒนาทุนมนุษย์ ที่พยายามทำความเข้าใจว่าจะต้องทำอย่างไรจึงจะสมบูรณ์และสอดคล้องกับกลยุทธ์ในการแข่งขันและพันธกิจขององค์กร กรอบแนวคิดนี้สามารถพัฒนาเพื่อประเมินการพัฒนาปรับปรุงผลการปฏิบัติงานหรือการสร้างมูลค่าเพิ่มได้

เวย์ และแคนเทรล (Vey; & Cantrell. 2002-2003) ได้นำกรอบแนวคิดในการพัฒนาทุนมนุษย์ของอเซ็นเจอร์ (acenture) ไปศึกษากับบริษัทยาเพื่อศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์กับผลประกอบการด้านการเงินของบริษัทยา ผลการศึกษาพบว่าบริษัทยาที่มีการพัฒนาทุนมนุษย์ที่ดีในด้านการพัฒนาภาวะผู้นำ สภาพแวดล้อมการทำงาน ความสมดุลของชีวิตและงานและการพัฒนาความรู้เชิงวิชาการจะมีผลประกอบการสูงกว่าถึง 27% ซึ่งในการศึกษาได้จำแนกการพัฒนาทุนมนุษย์เป็น 5 องค์ประกอบ ซึ่ง 1) ภาวะผู้นำและการสั่งการ 2) วัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมในการทำงาน 3) ความสมดุลของชีวิตและงาน 4) ความรู้เชิงวิชาการและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกลุ่มเพื่อน สามารถพยากรณ์ความสำเร็จของผลประกอบการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วน 5)การให้รางวัลและผลประโยชน์ตอบแทนไม่พบว่ามีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

นอกจากนั้นแคนเทรล และคณะ (Cantrell et.al. 2006: 43-52) ยังได้ศึกษาการวัดมูลค่าเพิ่ม จากการลงทุนด้านทุนมนุษย์โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาการใช้เครื่องมือการประเมินทุนมนุษย์ขององค์กรที่เรียกว่ากรอบแนวคิดในการพัฒนาทุนมนุษย์ (the human capital development framework) ที่ อเซ็นเจอร์ซึ่งเป็นบริษัทที่ปรึกษาเกี่ยวกับการพัฒนา องค์กรที่มีผลปฏิบัติงานสูงได้พัฒนาขึ้นมาจากกระบวนการในการพัฒนาทุนมนุษย์ กระบวนการสมรรถนะการปฏิบัติงานกับองค์กร และการจำแนกความสัมพันธ์ของแต่ละกระบวนการกับผลกำไรขององค์กร ซึ่งเครื่องมือนี้ได้พัฒนาขึ้นมาเพื่อช่วยผู้บริหารระดับสูงในการเลือกรูปแบบในการลงทุนในทุนมนุษย์ ผลการศึกษาพบว่าผลกำไรขององค์กรเพิ่มขึ้น จาก 10% เป็น 15 % และมีคะแนนที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการในการพัฒนาทุนมนุษย์กับผลประกอบการขององค์กร โดยองค์กรที่มีกระบวนการด้านทุนมนุษย์อย่างเต็มที่จะมีผลประกอบการดีกว่าองค์กรที่มีกระบวนการด้านทุนมนุษย์น้อยกว่า โดยเฉพาะอย่างยิ่ง องค์กรที่เน้นใน 3 ด้านได้แก่ ด้านการสร้างกลยุทธ์ในการพัฒนาคนที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร ด้านการสนับสนุนด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านการให้โอกาสผู้ปฏิบัติงานในการที่จะเรียนรู้และเติบโตในอาชีพ จะประสบความสำเร็จมากกว่าองค์กรที่ไม่ได้ดำเนินการใน 3 ด้านที่กล่าวมา แสดงให้เห็นว่ากรอบแนวคิดในการพัฒนาทุนมนุษย์นี้เป็นเครื่องมือที่ผู้นำขององค์กรสามารถนำไปใช้ในการประเมินผลที่ชัดเจนเกี่ยวกับการลงทุน

ด้านทุนมนุษย์ และสามารถช่วยองค์กรในการวิเคราะห์จุดอ่อน และจุดแข็งในการดำเนินงานด้านทุนมนุษย์ ลำดับความสำคัญในการลงทุน และช่องทางในการปฏิบัติงาน และยังช่วยให้เกิดการเชื่อมโยงเชิงประจักษ์ระหว่างการลงทุนด้านทุนมนุษย์ การดำเนินงาน และการปฏิบัติงานในภาพรวมขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยหลายเรื่องที่พบว่า ทุนมนุษย์มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานขององค์กร เช่นจากการศึกษาของ ฮิทและคณะ (Hitt et.al. 1994: 35-46) ที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบทางตรงและเป็นตัวกลางของทุนมนุษย์ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่ให้บริการ โดยศึกษากับบริษัทกฎหมาย จำนวน 93 แห่งในอเมริกา ใช้วิธีการศึกษาแบบภาคตัดขวาง (cross-sectional) และการศึกษาแบบอนุกรมเวลา (time serie) วิเคราะห์โดยใช้ตัวแปรหุ่นยกกำลังสองน้อยที่สุด (LSDV) ผลการศึกษาพบว่าทุนมนุษย์มีความสัมพันธ์เชิงเส้นโค้งและการยกระดับทุนมนุษย์มีผลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงาน นอกจากนั้นยังพบว่าทุนมนุษย์ยังเป็นตัวกลางที่เชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์และผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยเฉพาะการที่มีการสนับสนุนทรัพยากรที่เหมาะสม

จากการศึกษาของ เล็กการทและดูไวเออ (Leggatt; & Dwyer: 2003) เกี่ยวกับตัวแปรที่จะช่วยพัฒนาบุคลากรด้านสุขภาพ ให้มีผลการปฏิบัติงานในระดับสูงในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพ โดยสังเคราะห์จากบทความตั้งแต่ปี 1995 จากการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งเสริมผลการปฏิบัติงานด้านต่างๆนั้นพบว่า ประกอบด้วยปัจจัย 8 ประการได้แก่ การกำหนดเป้าหมายและการให้ข้อมูลย้อนกลับ ภาวะผู้นำ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การ โครงสร้างองค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้และการส่งผ่านความรู้ การจัดการคุณภาพ การอบรมและพัฒนาบุคลากร ซึ่งแต่ละด้านอธิบายได้ดังนี้

การกำหนดเป้าหมายและการให้ข้อมูลย้อนกลับ เป็นปัจจัยที่สำคัญในการเพิ่มผลการปฏิบัติงาน โดยพบว่าการเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายทั้งระยะสั้นและระยะยาว รวมถึงการกำหนดเป้าหมายที่ยากขึ้น เพื่อเพิ่มความสามารถในการปฏิบัติงานรวมถึงการสร้างกระบวนการในการให้ข้อมูลย้อนกลับ จะช่วยในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานให้สูงขึ้นภาวะผู้นำที่จะช่วยสร้างผลการปฏิบัติงานได้แก่ การสร้างบรรยากาศที่ปลอดภัยในการทำงาน การสื่อสารที่ชัดเจน การสนับสนุนให้พนักงานสามารถปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง การกำหนดวิสัยทัศน์ และรูปแบบที่ชัดเจนในการสร้างผลการปฏิบัติงานการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ ที่สอดคล้องกับความต้องการของพนักงาน การให้การสนับสนุนขององค์กร การสร้างความผูกพันต่อองค์กร โดยสร้างความเป็นอยู่ที่ดีที่สอดคล้องกับสถานะของแต่ละบุคคลจะมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาผลการปฏิบัติงานบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร เป็นตัวแปรที่สำคัญในการเพิ่มผลการปฏิบัติงาน เช่นบรรยากาศในการทำงานที่ทำให้เกิดความรู้สึกว่าปลอดภัยจะส่งเสริมให้ บุคคลกล้าเปลี่ยนแปลงและสามารถสร้างนวัตกรรม และการทำงานเป็นทีมเป็นวัฒนธรรมหนึ่งขององค์กรด้านสุขภาพ เพราะต้องมีการทำงานในลักษณะของทีมงานสหสาขา มีทั้ง แพทย์ พยาบาล และบุคลากรทางการแพทย์ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานของทีม ได้แก่ การมีเป้าหมายร่วมกันที่ชัดเจน การมีส่วนร่วมและยึดมั่นใน คุณภาพของการปฏิบัติงาน บรรยากาศการทำงานที่

ปลอดภัยจะช่วยสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม การยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน การมีภาวะผู้นำและการมีโครงสร้างการทำงานที่ชัดเจนโครงสร้างองค์กรรวมถึงสิ่งแวดล้อม การกระจายอำนาจจะช่วยสร้างให้เกิดนวัตกรรมได้องค์กรแห่งการเรียนรู้และการถ่ายโอนความรู้ จะมีความสำคัญต่อการช่วย พัฒนากระบวนการทำงานของผู้ปฏิบัติงานการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดการแก้ปัญหาและพัฒนา คุณภาพงานและการสร้างนวัตกรรมการอบรมและพัฒนา จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของแต่ละบุคคลและทีมงาน รวมถึงเพิ่มความสามารถในการปรับตัวและลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

วีทเธอร์รี่ (Weatherly. 2003: 1) กล่าวว่า ทุนมนุษย์เป็นสิ่งที่สามารถพัฒนาและบ่มเพาะได้ขณะเดียวกันก็สามารถที่จะออกไปจากองค์กรได้เช่นกัน เช่น อาจจะป่วย ไม่ตั้งใจทำงาน หรืออาจมีพฤติกรรมไปในทางที่ไม่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร กล่าวได้ว่าผลการปฏิบัติงานของทุนมนุษย์ขององค์กร ไม่อาจคาดเดาหรืออยู่ในความควบคุมของผู้จ้างงานเสมอไป ดังนั้นการจัดการด้านทุนมนุษย์จึงเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ ผู้บริหารจำเป็นต้องมีดัชนีชี้วัดคุณค่าของทุนมนุษย์ด้วยเครื่องมือที่มีความถูกต้องแม่นตรง และต้องมีวิธีการที่จะสร้างและรักษาทุนมนุษย์ไว้ให้มีคุณค่า ซึ่งเขาได้สรุปแนวทางที่ผู้บริหารควรปฏิบัติสรุป ได้ดังนี้คือ มีการบริหารจัดการที่เน้นในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาต่อเนื่อง การอบรมให้กับพนักงาน ซึ่งปัจจัยเหล่านี้มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้จากสถานที่ทำงาน โดย ผู้บริหารควรตระหนักถึงความสำคัญของคนว่าเป็นแหล่งที่สำคัญสำหรับการแข่งขัน การวัดผลสำเร็จของการบริหารจัดการคนว่าสิ่งที่ทำลงไปก่อให้เกิดผลสำเร็จต่อองค์กรเพียงใด ซึ่งเป็นเรื่องที่ยากที่จะหาข้อสรุปได้ แต่อย่างไรก็ตามเราอาจดูได้จากการใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้ ซึ่งมีหลายรูปแบบ เช่น การเผยแพร่ผ่านเครือข่าย โปรแกรมการเรียนรู้ด้วยคอมพิวเตอร์หรือรูปแบบจำลองในการอบรมที่ส่งเสริมและเปิดโอกาสให้คนได้เกิดการเรียนรู้ เครื่องมือเหล่านี้เริ่มใช้ได้ตั้งแต่การปฐมนิเทศพนักงานเข้าใหม่ การเปลี่ยนงานใหม่ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้อาจจะเตรียมไว้สำหรับให้บริการตัวเอง เช่นอินเทอร์เน็ต การเรียนรู้ทางไกล การประชุมสัมมนา เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้มีการปรับปรุงพัฒนาบุคลากรให้มีปฏิสัมพันธ์ มีการสร้างเครือข่าย เพื่อความสะดวกสบาย และลดค่าใช้จ่ายในการเรียนรู้ของพนักงานในเวลาเดียวกัน ต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการทำงานในอนาคต นั้นคือต้องรักษาสมรรถนะของบุคลากรให้คงอยู่ตลอดเวลา เช่นพัฒนา การศึกษาต่อเนื่องและการออกแบบโครงการการอบรมเพื่อการพัฒนาสมรรถนะหลักการเป็นสถาบันสมทบกับมหาวิทยาลัย วิทยาลัย หรือสถาบันการศึกษาเพื่อการอบรมภายใน ควรทำในกรณีที่ภาวะเศรษฐกิจดี หรือการมีระยะเวลาที่จำกัดสร้างสิ่งแวดล้อมที่ส่งเสริมต่อการพัฒนา การที่มีการวางแผนความก้าวหน้า ในอาชีพ การอบรมและพัฒนา การพัฒนาสมรรถนะ สิ่งเหล่านี้จะทำให้พนักงานสามารถวางแผนในอนาคตได้ไม่เครียด เป็นการสร้างขวัญ ความภักดีต่อองค์กร

จากคำกล่าวที่ว่า สิ่งที่สามารถวัดได้ก็สามารถจัดการได้ เป็นวลีที่ใช้กันมากในแวดวงของการจัดการทุนมนุษย์ และมีการศึกษาวิจัยมากมายที่เกี่ยวข้องกับการวัดทุนมนุษย์เพื่อนำมาสู่การจัดการทุนมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ ดังเช่น จากการศึกษาของ บาสสิ และแม็คมเรอร์ (Bassi; & McMurrer. 2007: 115-123) เกี่ยวกับการสร้างมูลค่าเพิ่มในทุนมนุษย์ได้สร้างกรอบ

ความคิดในการวัดจุดเด่นและจุดด้อยขององค์กรในการบริหารต้นทุนมนุษย์ (management for human capital ROI) ที่แสดงให้เห็นว่าองค์กรที่มีความสามารถในการบริหารผู้ปฏิบัติงานให้สร้างผลงานที่คุ้มค่านั้นจะต้องมีความสามารถในปัจจัย 5 หมวด การปฏิบัติภาวะผู้นำ (leadership practices) รวมถึงการสื่อสารในระดับ ผู้จัดการ และผู้นำ การให้ข้อมูลป้อนกลับในการปฏิบัติงาน ทักษะในการตรวจนิเทศงาน การแสดงออกถึงคุณค่าขององค์กร และความสามารถในการสร้างความเชื่อมั่นการผูกใจผู้ปฏิบัติงาน (employee engagement) จะรวมถึงความสามารถขององค์กรในการเข้าไปมีส่วนร่วม การรักษาไว้และการสร้างคุณค่าแก่ผู้ปฏิบัติงานในองค์กร การเข้าถึงความรู้ (knowledge accessibility) จะรวมถึงเครือข่ายการเรียนรู้ ขององค์กร และการถ่ายโยงความรู้ความคิดไปสู่ผู้ปฏิบัติงาน การสร้างประโยชน์สูงสุดจากแรงงาน (workforce optimization) จะรวมถึงความสำเร็จขององค์กรในการกระบวนการทำงาน สภาพการทำงานที่ดี การตัดสินใจจ้างงานที่เข้มแข็ง และการเน้นที่ความโปร่งใส ความสามารถในการเรียนรู้ (learning capacity) รวมถึงความสามารถใน การเรียนรู้ขององค์กร การสร้างนวัตกรรมและการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง จากปัจจัย 5 ประการนี้ บาสสิ และแม็คมูเรอร์ (Bassi; & McMurrer, 2007: 115-123) ได้แจกแจงรายละเอียดลงไปอีกว่าในแต่ละประการนั้นมีกิจกรรมอะไรบ้างที่องค์กรพึงปฏิบัติ โดยมีรายละเอียดดังนี้คือ

หมวดที่ 1 : ภาวะผู้นำ (leadership practices)

ผู้บริหารต้องเป็นนักสื่อสารและสามารถสื่อสารได้ดี หมายความว่าผู้บริหารแต่ละคนต้องมีความสามารถในการสื่อสาร และต้องสร้างระบบการสื่อสารภายในองค์กรที่เป็นระบบเปิดที่ผู้ปฏิบัติทุกระดับสามารถได้รับข้อมูล และเข้าถึงข้อมูลที่ต้องการได้อย่างรวดเร็วและพอเพียง นอกจากนี้ยังต้องสร้างระบบการสื่อสารแบบสองทาง ที่มีช่องทางทั้งจากผู้บริหารถึงผู้ปฏิบัติงาน และช่องทางจากผู้ปฏิบัติงานถึงผู้บริหารอีกด้วย ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีความร่วมมือร่วมใจกัน การที่ผู้ปฏิบัติงานจะทำงานแบบทุ่มเทนั้น ผู้บริหารต้องใจกว้างและเต็มใจให้ผู้ปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่อการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ขององค์กร

สำหรับผู้บริหาร หรือหัวหน้างานระดับต้นนั้นจำเป็นต้องมีความสามารถในการจัดการกับอุปสรรคต่างๆ ที่ ขัดขวางมิให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้ ซึ่งหมายรวมถึงความสามารถในการแก้ไขปัญหาเล็กๆน้อยๆ ที่เกิดขึ้นเป็นประจำวันในหน่วยงาน ความสามารถในการให้ข้อมูลป้อนกลับ (feedback)เกี่ยวกับผลงานของผู้ปฏิบัติงานเพื่อนำไปพัฒนาตนเอง และทักษะในการสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน การบังคับบัญชาระดับสูง ผู้บริหารระดับสูงก็ต้องมีความสามารถในการจัดการอุปสรรคในการทำงานเช่นเดียวกับผู้บริหารระดับต้นและระดับกลาง แต่จะมีความยุ่งยากและซับซ้อนเพิ่มขึ้น เช่น การสรรหางบประมาณ การสร้างหรือแก้นโยบายในการทำงาน การจัดโครงสร้างและระบบการทำงาน การสร้างความมั่นใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน โดยการมีนโยบายส่งเสริมผู้ปฏิบัติงานในเรื่องต่างๆ เช่น การอบรม นโยบายเรื่องจริยธรรมการพัฒนาภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง การที่ผู้ปฏิบัติงานจะทำงานได้อย่างมีประสิทธิผลในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่

ตลอดเวลานั้น ผู้ปฏิบัติงานจะต้องได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำในตนเองอย่างเหมาะสม เพื่อจะได้มีความรู้ ทักษะในการปฏิบัติงาน มีความยืดหยุ่นในการจัดการกับสถานการณ์ต่างๆ ขณะเดียวกันองค์กรก็ต้องมีระบบระบบบริหารและการทำงานในการปรับหรือเปลี่ยนแปลงองค์กรให้เข้ากับสภาพแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิผล

หมวดที่ 2 : การสร้างความผูกพันของผู้ปฏิบัติงาน (employee engagement)

ผู้บริหารต้องมีการออกแบบงานให้มีเนื้อหาความรับผิดชอบ มีเป้าหมายและขั้นตอนการทำงานที่น่าสนใจ เช่น มีการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ หรือสร้างเป้าหมายที่ท้าทายในการทำงาน จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกชอบงานและอยากทำงาน งานมีความก้าวหน้ามั่นคงและเป็นงานที่ได้รับการยอมรับหรือยกย่อง หากองค์กรสามารถทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่างานที่ตนเองทำ มีความก้าวหน้า มีความมั่นคงและเป็นงานที่มีความสำคัญกับองค์กร ผู้ปฏิบัติงานก็จะมีความมั่นใจ และจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานกล้าที่จะทุ่มเทในการทำงานมีการบริหารเวลาที่ดี ผู้บริหารต้องสามารถจัดภาระงานให้เหมาะสมกับผู้ปฏิบัติงาน เช่นถ้าให้งานมาก งานยาก ก็ต้องให้เวลาผู้ปฏิบัติที่เพียงพอ หากให้เวลาน้อยเกินไปผู้ปฏิบัติงานจะรู้สึกว่าถูกกดดันตลอดเวลาจนไม่มีเวลาให้ครอบครัวหรือพักผ่อน มีระบบที่ตรวจวัดความรู้สึกผูกพันที่ผู้ปฏิบัติงานมีต่อองค์กรอย่างสม่ำเสมอ เรื่องของความผูกพันทางใจนี้เป็นเรื่องของจิตอารมณ์ของมนุษย์ที่เข้าใจได้ยาก และยังเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา เพราะฉะนั้นต้องสร้างระบบไว้คอยตรวจวัดอย่างสม่ำเสมอว่าผู้ปฏิบัติงานยังมีความผูกพันต่อองค์กรอยู่หรือไม่

หมวดที่ 3 : การเข้าถึงองค์ความรู้ (knowledge accessibility)

องค์กรต้องจัดหาสิ่งสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานในเรื่องต่างๆ เช่นมีการจัดหา และเตรียมข้อมูลที่ผู้ปฏิบัติงานต้องใช้ในการทำงานเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถเรียกใช้ได้เสมอ นอกจากนี้ต้องมีการให้การอบรมผู้ปฏิบัติงานให้มีความพร้อมในการทำงาน และรู้สึกได้ว่าองค์กรเองก็พร้อมที่จะพัฒนาความพร้อมให้พวกเขาด้วย การสร้างความร่วมมือร่วมใจกัน การจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ อาศัยความคิดจากผู้ปฏิบัติงานหลายๆ คน ดังนั้น ผู้บริหารควรสนับสนุนการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ในองค์กรควรมีการแบ่งปันข้อมูล ข่าวสาร นวัตกรรมใหม่ๆ ได้ หรือองค์กรมีข้อมูลการทำงานแบบใหม่หรือมีเทคโนโลยีใหม่ๆ เกิดขึ้นต้องมีการกระจายเผยแพร่ความรู้ไปยังผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ทุกคน สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาตนเองอย่างทั่วถึงการสร้างระบบในการรวบรวมจัดเก็บข้อมูลเพื่อความรวดเร็วและสะดวกในการใช้งาน

หมวดที่ 4 : การสร้างประโยชน์สูงสุดจากแรงงาน (workforce optimization)

สร้างกระบวนการทำงานที่ชัดเจนและมีการฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานให้เข้าใจกระบวนการทำงาน และมีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานตามกระบวนการนั้นๆ อย่างมีประสิทธิผล สร้างเงื่อนไขในการทำงานที่ส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดผลงานระดับสูง เช่น การสนับสนุนอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ หรือทรัพยากรที่จำเป็น มีระบบจ้างคนที่มีประสิทธิภาพ คือให้องค์กรสรรหาบุคคลที่มีความรู้และ ทักษะที่เหมาะสมมาทำงาน สร้างระบบบริหารผลการปฏิบัติงานอย่างจริงจังขึ้นในองค์กร เช่นองค์กรมีการกำหนดนโยบายอย่างชัดเจนให้

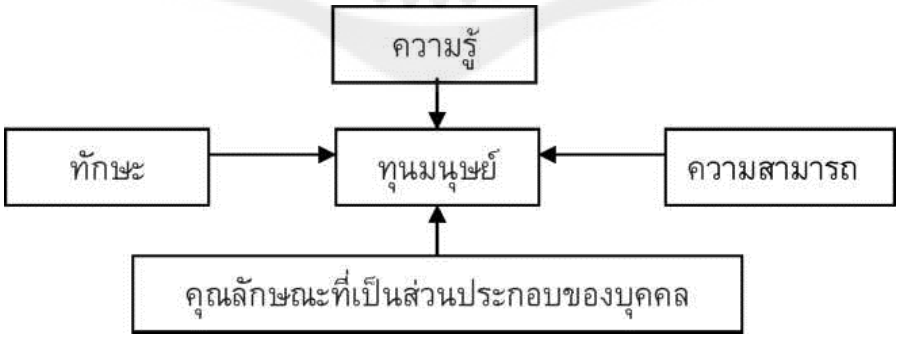
ผู้ปฏิบัติงานทราบว่าจะเน้นผลการปฏิบัติงาน โดยมีการกำหนดเป้าหมายและมาตรฐานในการทำงานอย่างเป็นทางการ มีการสัมมนาอบรม และวัดผลอย่างเป็นระบบ

หมวดที่ 5 : ความสามารถในการเรียนรู้ (learning capacity)

การสร้างนวัตกรรม ผู้บริหารควรประกาศให้ทุกคนทราบว่าองค์กรมีนโยบายส่งเสริม สนับสนุน และให้รางวัลผู้ปฏิบัติงานที่มีความคิดสร้างสรรค์ มีความคิดใหม่และนวัตกรรมใหม่ๆ มานำเสนอให้กับองค์กร อบรมเพื่อสร้างความพร้อมและศักยภาพให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน สร้างแผนการพัฒนาทางสายอาชีพให้ผู้ปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ และสอดคล้องกับกลยุทธ์ในการพัฒนาขององค์กรเ พื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมองเห็นความก้าวหน้าของตนเองอย่างชัดเจน สร้างค่านิยมและให้การสนับสนุนการเรียนรู้ ผู้บริหารต้องทำตัวเป็นแบบอย่างและสร้างค่านิยมให้ผู้ปฏิบัติงานรักการเรียนรู้ จัดระบบที่เป็นรูปธรรมที่ส่งเสริมการอบรมและพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองของผู้ปฏิบัติงาน เช่น มีห้องสมุด มีระบบ e-learning เป็นต้น

4.3.2 องค์ประกอบของทุนมนุษย์

มุมมองทางเศรษฐศาสตร์ ทุนมนุษย์เป็นสินทรัพย์ชนิดหนึ่งและเป็นสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตน (intangible) ซึ่งตามปกติแล้วไม่สามารถวัดเทียบค่าทางธุรกิจแต่ก็สามารถแปรสภาพให้กลายเป็นสินทรัพย์ที่สามารถวัดเทียบคุณค่าออกมาได้ เมื่อเทียบคุณค่าออกมาได้ก็สามารถวัดได้และก็สามารถจัดการได้ ในการลงทุนกับทุนมนุษย์นั้น ผู้ปฏิบัติงานได้รับการฝึกฝนและเรียนรู้จากภายนอกโรงเรียน โดยลักษณะจากการทำงานเป็นการเพิ่มประสบการณ์ จึงเป็นการสะสมทุนมนุษย์ นอกจากนั้นการดูแลรักษาทางการแพทย์ถือว่าเป็นการรักษาสุขภาพส่วนบุคคลให้สมบูรณ์ ทุนมนุษย์จึงประกอบด้วยทั้งศักยภาพและสุขภาพของมนุษย์ ส่วนองค์การความร่วมมือทางด้านเศรษฐกิจมองว่าทุนมนุษย์ ประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ ศักยภาพและคุณสมบัติประจำตัวของแต่ละบุคคล



ภาพประกอบ 10 องค์ประกอบของทุนมนุษย์และการพัฒนาทุนมนุษย์

ที่มา: Organization for Economic Co-operation and development (OECD), Policy Brief July 2007 (Online), Accessed 3 December 2008. Available from http://www.Oecd.org.

พาณี สีตกะลิน (2550: ออนไลน์) อธิบายว่า ทุนมนุษย์ประกอบด้วยคุณลักษณะของบุคลากรที่มีความแตกต่าง มนุษย์ทุกคนแบ่งตัวตนออกเป็น 2 ส่วนตามทฤษฎีภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Theory)

Iceberg Model “Competency for Human Resource”

ภาพประกอบ 11 ภาพขีดความสามารถของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

ส่วนที่คนอื่นมองเห็นและส่วนภายในที่คนอื่นมองไม่เห็น ส่วนภายนอกคือ ส่วนที่คนอื่นมองเห็นทั่วไป ได้แก่บุคลิกภาพภายนอกที่สามารถสัมผัสได้ด้วย ตาหู จมูก และประสาทสัมผัสทั้ง 5 ของร่างกาย เช่น รูปร่าง หน้าตา กริยา ท่าทางการพูดจาสิ่งเหล่านี้เป็นส่วนที่อยู่บนผิวน้ำร้อยละ 10 ของภูเขาน้ำแข็งทั้งก่อนส่วนภายในคือ ส่วนที่คนมองไม่เห็นที่อยู่ภายในตัวบุคคล เป็นสิ่งที่สะสมอยู่ในตัวบุคคลจากการอบรมสั่งสอนเลี้ยงดูการศึกษา ฯลฯที่หล่อหลอมเป็นความเชื่อค่านิยม ทัศนคติ วิธีคิด แรงจูงใจ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จะอยู่ภายในทุกคน และจะตอบสนองต่อสิ่งเร้าภายนอกหรือตัดสินใจทำอะไรออกไปจนเป็นพฤติกรรมของแต่ละคน ซึ่งสะท้อนจากคุณลักษณะภายในของแต่ละบุคคล พฤติกรรมเหล่านี้จะปรากฏในการใช้ชีวิตประจำวัน การทำงาน การปฏิสัมพันธ์กับสังคมที่เห็นอยู่เป็นต้น โดยมีอยู่ร้อยละ 90 ที่เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของแต่ละบุคคลที่กล่าวมาข้างต้น คือ พื้นฐานของแต่ละบุคคลที่จะก่อให้เกิดเป็นต้นทุนมนุษย์ มี องค์ประกอบ ดังนี้

1. คุณสมบัติของสมรรถนะ ความสามารถประกอบด้วยความรู้ทางด้านต่างๆ ทางด้านวิชาการ งานที่รับผิดชอบความรู้รอบตัวหรือที่สนใจ สมรรถนะ ความสามารถของแต่ละบุคคลจะแตกต่างกันถึงแม้จะมีวิชาชีพเดียวกันในช่วงระยะเวลาเดียวกันก็ตาม ทั้งนี้เกิดจากความสนใจ

การศึกษาหาความรู้การอ่าน การฟัง การดูการพูดคุย ที่แตกต่างกัน จึงทำให้มนุษย์ภายในองค์กรมีสมรรถนะความสามารถที่หลากหลาย

2. ทักษะ คือความชำนาญที่เกิดจากการปฏิบัติในเรื่องต่างๆ มีศักยภาพในการปฏิบัติงานอย่างคล่องแคล่วชำนาญกว่าบุคคลอื่น โดยเกิดจากการปฏิบัติบ่อยๆและมีการพัฒนาในการปฏิบัติงานนั้นๆอย่างสม่ำเสมอซึ่งบุคลากรแต่ละคนมีทักษะที่อาจจะเหมือนหรือแตกต่างกัน

3. อุปนิสัยส่วนลึกของบุคคลประกอบด้วย แรงจูงใจ ความเชื่อ ทัศนคติ ความมุ่งมั่น ความขยันจริยธรรม ฯลฯ สิ่งเหล่านี้เป็นลักษณะนามธรรมจับต้องยากแต่ต้องใช้เวลาในการแสดงออก จึงจะทราบอุปนิสัยของแต่ละบุคคล

4. พฤติกรรม เป็นการแสดงออกที่บางครั้งไม่ใช่ความเป็นจริงหรือเป็นตัวตนที่แท้จริง บางครั้งเป็นการแสดงตามมารยาททางสังคม ซึ่งผู้บริหารและสมาชิกร่วมงานต้องพิจารณาวิเคราะห์พฤติกรรม ผู้บริหารต้องมีกลวิธีในการบริหารจัดการกับสมาชิกที่มีพฤติกรรมไม่เหมาะสมทางสังคมและสร้างสรรค์พฤติกรรมที่เหมาะสมให้กับสมาชิกในองค์กร

5. ระยะเวลาในการสร้าง บุคคลบางคนต้องใช้เวลามากน้อยต่างกันในการสร้างสมรรถนะ ทักษะ ความรู้เพิ่มเติม เพื่อเพิ่มศักยภาพตนเองในการทำงานและการดำรงชีวิตอยู่ในสังคมหรือการปรับตน ให้อยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข

ดังนั้น องค์ประกอบของทุนมนุษย์ทั้ง 5 ประการเป็นองค์ประกอบที่มีอยู่ในสังคมอยู่ในตัวตนของแต่ละบุคคลทุกอาชีพ ผู้บริหารจะต้องพิจารณาแต่ละบุคคลเพื่อนำมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพต่อการบริหารองค์กร นอกจากนี้ยังมีสิ่งที่อยู่ในตัวบุคคลอีก 2 ประการ คือพรสวรรค์และพรแสวง พรสวรรค์คือ สิ่งที่ติดตัวคนคนนั้นมาตั้งแต่เกิด เป็นความสามารถพิเศษ โดยที่อาจจะใช้เวลาหรือไม่ต้องใช้เวลาในการฝึกฝน เช่นความสามารถในการเล่นดนตรีร่วมกับการมีวิชาชีพเป็นแพทย์ เป็นต้น ส่วนพรแสวงคือสิ่งที่ต้องขวนขวายไขว่คว้าหามาด้วยตนเอง จากความมุ่งมั่น การเปิดใจยอมรับ การใฝ่หา สิ่งใหม่ๆ เพิ่มเติมเพื่อเพิ่มศักยภาพหรือสมรรถนะของตนเองให้ดีขึ้น และเป็นการแสวงหาโอกาสให้กับตนเองเพื่อพัฒนาตนเองต่อไปและประสบความสำเร็จตามความมุ่งมั่นที่ตั้งใจ การวัดค่าของทุนมนุษย์นั้นถ้าเรามองที่ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาหรือการสร้างมูลค่าเพิ่มในทุนมนุษย์ สิ่งสำคัญที่ควรวัดได้แก่ ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงาน การอบรม ทักษะที่เกี่ยวกับการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย เป็นต้น

บอนติสและฟิทซ์ออนซ์ (Bontis; & Fitz-enz. 2002: 223-247) มีความเห็นว่าทุนมนุษย์เป็นองค์ประกอบพื้นฐานของทุนทางปัญญา ขณะที่ทุนมนุษย์เป็นตัวแทนของความรู้ความเก่ง และประสบการณ์ของผู้ปฏิบัติงาน ทุนทางโครงสร้างจะหมายถึง ฐานความรู้ต่างๆ ที่มีอยู่ในองค์กร เช่น ฐานข้อมูลเอกสาร ผังงานประจำองค์กร เป็นต้น ยิ่งไปกว่านั้น ทุนด้านความสัมพันธ์เป็นตัวแทนความรู้ที่มีอยู่ในห่วงโซ่คุณค่าขององค์กร อาจเป็นความรู้ที่มีอยู่ในความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับผู้ผลิต ลูกค้า หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอื่นๆ ภายนอก องค์กรจึงมีความจำเป็นในการจะสร้างทุนมนุษย์ให้เกิดขึ้น เพื่อสร้างคุณค่าองค์กร และสามารถนำทุนมนุษย์ที่มีอยู่ไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดนัย เทียนพุฒ (2556:162-164) ระบุว่า องค์ประกอบทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ คือ

1. ประสิทธิภาพที่บริหาร หมายถึง ทีมบริหารทำให้ทีมงานมีอำนาจในการตัดสินใจ การมีส่วนร่วมในการสร้างโปรแกรม ความเชื่อใจ การนิยามผลการดำเนินงานของทีมบริหาร การสร้างระบบเพื่อการปรับปรุงผลการดำเนินงานของผู้บริหารแต่ละราย ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องมีกลยุทธ์ การปฏิบัติการ วัฒนธรรม และโครงสร้างที่จะสามารถสร้างกระบวนการพัฒนากลยุทธ์ การพัฒนากลยุทธ์ที่ได้ร่วมหุ้นธุรกิจที่หลากหลายเข้ามาร่วม และเป้าหมายธุรกิจได้ถูกจัดวางในตำแหน่งที่ถูกต้อง

2. ผู้ที่ส่งมอบผลลัพธ์ การวัดความเป็นผู้นำขององค์กร คือการดูผลลัพธ์ของธุรกิจที่มีความยั่งยืน ผลลัพธ์ที่ได้ต้องบรรลุวิธีทางที่ทำให้คุณค่าและวัฒนธรรมบริษัทเข้มแข็ง การวัดผลการดำเนินงานของผู้นำ คือ ผลลัพธ์ของธุรกิจที่มีอย่างต่อเนื่อง ยั่งยืน การวัดความพึงพอใจลูกค้าเปรียบเทียบระหว่างบริษัทกับคู่แข่ง ผลิตภาพของการขายเทียบกับคู่แข่ง

3. ความเป็นเลิศของตำแหน่งหลัก คือ ระดับของการลงทุน ทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์ทำให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างต่อเนื่อง มาจากคนในองค์กรที่มีบทบาทโดดเด่นกว่าคนในองค์กรคู่แข่ง

4. ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน องค์กรที่มีระบบการจัดผลงานที่มีคุณลักษณะ Best in Class มีผลโดยตรงต่อการลดผลิตภาพ องค์กรจึงต้องมีการวางแนวทาง ดังนี้ การสร้างกลยุทธ์และการจัดวางกลยุทธ์ วัฒนธรรมขององค์กร และการประเมินผลและรางวัลซึ่งในองค์กรต้องมีสมรรถภาพขององค์กรที่มีอย่างเพียงพอในการส่งมอบกลยุทธ์ การนิยามความสำเร็จที่มุ่งเน้นทรัพยากร การบูรณาการกระบวนการปรับปรุง และวินัยในการวัดและการจัดการ

ธำรงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2550: 38) ได้ระบุความเชื่อมโยงของการจัดการทุนมนุษย์ในองค์กรเพื่อให้เกิดทุนทางปัญญา มีปัจจัยที่เกี่ยวข้องหลายประการ ดังนี้

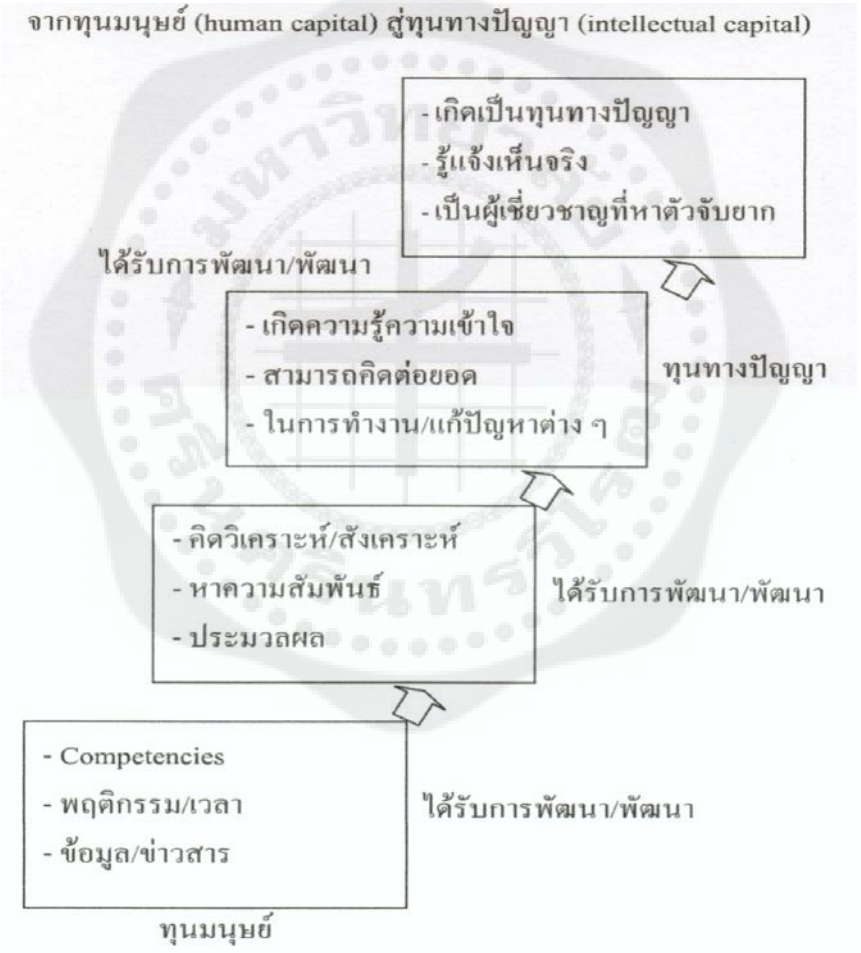
1. ภาวะผู้นำด้านการจัดการ เป็นปัจจัยในการจัดการทุนมนุษย์ โดยการพัฒนาภาวะผู้นำให้กับผู้บริหาร จะทำให้ลดอัตราการออกจากงาน และทำให้เกิดการแบ่งปันความรู้ในองค์กรและการสร้างคุณค่าในองค์กร

2. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ ได้แก่ ระดับการศึกษาของผู้ปฏิบัติงานและความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ และทุนมนุษย์ส่งผลต่อการจัดการทุนทางปัญญาขององค์กร

3. ปัจจัยขับเคลื่อนที่ส่งผลต่อความพึงใจของผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ ความพอใจในงาน ความยึดมั่นผูกพันในองค์กร และแรงจูงใจในการทำงาน โดยความพอใจในงานนำไปสู่ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรและแรงจูงใจในการทำงาน ส่วนแรงจูงใจในการทำงานนำไปสู่การแบ่งปันความรู้ในองค์กร กล่าวคือ คนที่มีแรงจูงใจในการทำงานจะแบ่งปันความรู้ในกลุ่มเพื่อน และความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรนำไปสู่การรักษาคนไว้ในองค์กร การสร้างความรู้ และผลการปฏิบัติงาน

4. การจัดการความรู้จะลดอัตราการออกจากงานและสนับสนุนผลการปฏิบัติงาน โดยพบว่า บุคคลมีแนวโน้มที่จะพัฒนาตนเอง มีความคิดสร้างสรรค์และสร้างความรู้ ถ้าเขาได้รับการยอมรับจากองค์กร ถ้าองค์กรสามารถบูรณาการความรู้ใหม่ๆ เข้าไปในระบบโดยการใช้เทคโนโลยีและสุดท้ายก็คือ ถ้าคุณค่าของผู้ปฏิบัติงานสอดคล้องกันก็จะจูงใจให้เกิดการแบ่งปันความรู้และลดอัตราการลาออกจากงาน

5. ผลการปฏิบัติงานจะได้รับอิทธิพลทางบวกจากความผูกพันต่อองค์กรของผู้ปฏิบัติงานและความสามารถในการสร้างความรู้ใหม่ การที่บุคคลเกิดการสะสมองค์ความรู้ในด้านต่างๆ ที่อยู่ในตัวคน เราเรียกว่า เป็นทุนมนุษย์ และเมื่อถึงจุดๆ หนึ่งคนก็จะสามารถสร้างองค์ความรู้ขึ้นมาใหม่ เกิดเป็นทุนทางปัญญาของตัวเองและเป็นขององค์กรด้วย

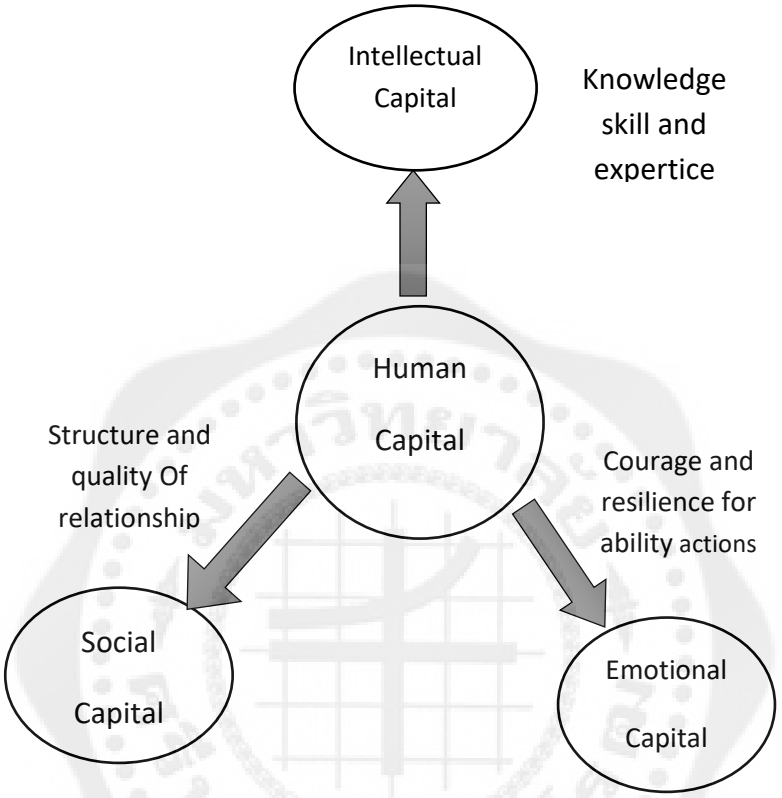


ภาพประกอบ 12 การพัฒนาทุนมนุษย์สู่ทุนทางปัญญา

ที่มา: ธำรงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. (2550). *ทุนมนุษย์: การกำหนดตัวชี้วัดเพื่อการพัฒนา*.

แกรทตันและโกชอล (Gratton; & Ghoshal. 2003: 1) ระบุองค์ประกอบของทุนมนุษย์จะต้องมองใน 3 มิติที่มีความเกี่ยวข้องและเชื่อมโยงกัน และจะขาดส่วนหนึ่งส่วนใดมิได้ ทุนมนุษย์

ประกอบด้วย ทุนทางปัญญา (intellectual) ทุนทางสังคม (social capital) และทุนทางอารมณ์ (emotional capital) ซึ่งทั้งสามองค์ประกอบนั้น มีคุณลักษณะที่มีความสำคัญเกี่ยวข้องด้วย และองค์ประกอบมีความสัมพันธ์กันดังแสดงในภาพที่ 13



ภาพประกอบ 13 โครงสร้างและส่วนประกอบของทุนมนุษย์ระดับบุคคล

ที่มา: Gratton; & Ghoshall. (2003). Managing personal human capital:new ethos for the “volunteer” employee. *European Management Journal*. 21(1): 2.

ตาราง 1 แสดงองค์ประกอบของทุนมนุษย์

Intellectual Capital	Social Capital	Emotional Capital INPUT
-Cognitive	-Network of relationship	-Self-awareness
-Learning Capacity	-Sociability	-Integrity
- Specialized knowledge and skill	-Trustworthiness	-Resilience
-Tacit knowledge		

ที่มา: Gratton; & Ghoshall. (2003). Managing personal human capital:new ethos for the “volunteer” employee. *European Management Journal*. 21(1): 3.

แกรทตันและโกชอล (Gratton; & Ghoshal. 2003: 2) ยังอธิบายว่า ทุนมนุษย์ของบุคคลนั้นจะมีลักษณะที่แสดงออกถึงคุณลักษณะพื้นฐานของแต่ละบุคคล เช่นความซับซ้อนของสติปัญญาและความสามารถในการเรียนรู้ควบคู่ไปกับความรู้ที่มีอยู่ภายในตนเอง และความรู้ภายนอกทักษะและประสบการณ์ที่แต่ละคนสร้างขึ้นตลอดชีวิตการทำงาน ซึ่งจะแสดงออกถึงทุนทางปัญญา (intellectual capital)ที่จะบ่งถึงความสามารถในการจดจำ ความซับซ้อนของการคิด ความสามารถในการเรียนรู้ การมีความรู้และทักษะที่เฉพาะเจาะจงเหนือผู้อื่นและการมีความรู้ที่เกิดจากภายในตนเอง (tacit knowledge) นอกเหนือจากทุนทางปัญญาแล้ว ยังต้องมีทุนทางสังคม (social capital) ที่มีความสามารถในการสร้างเครือข่ายทางสังคมและการสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นกับผู้อื่นในสังคม และการมีทุนทางอารมณ์ (emotional capital) ที่มีความสามารถในการรับรู้ตนเอง มีความทะเยอทะยาน มุ่งมั่น มีความกล้าหาญ ซื่อสัตย์ มีคุณธรรม และมีความยืดหยุ่น

ทุนทางปัญญา (intellectual capital)

จีระ หงศ์ลดารมภ์ (อ้างจากสุนันทา เสถียรมาศ. ม.ป.ป.: ออนไลน์) ได้กล่าวไว้ว่า “ทุนทางภูมิปัญญา” (intellectual capital) หมายถึงความสามารถในการคิดเป็น วิเคราะห์เป็นและการนำไปสร้างมูลค่าเพิ่มคนที่มีการศึกษาไม่สูง แต่สามารถมีทุนทางปัญญาได้ถ้ารู้จักสืบเสาะแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง สามารถที่จะนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับมาสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับตนเองมากขึ้น ทุนปัญญาจึงเป็นองค์ความรู้ที่สร้างขึ้นได้จากการเรียนรู้จากประสบการณ์และการทดลองแล้วนำผลที่ได้มาปรับปรุงแก้ไขพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

การสร้างทุนปัญญา ทุนภูมิปัญญาสามารถสร้างให้เกิดขึ้นในบุคคลได้ สุนันทา เสถียรมาศ (ม.ป.ป.: ออนไลน์) ได้อธิบายการสร้างทุนภูมิปัญญาโดยใช้วิธีการตามทฤษฎีของ A.Gavin ดังต่อไปนี้

1. การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (systematic problem solving)

2. การทดลองใช้วิธีการใหม่ๆ (experimentation with new approaches)

3. การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนและเรื่องในอดีต (learning from their own experience and past history)

4.การเรียนรู้จากประสบการณ์และวิธีการที่ดีที่สุดของผู้อื่น (learning from experience and best practices of others)

5. การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ (transferring knowledge quickly and efficiently)

จากการสังเคราะห์วิธีการสร้างทุนทางภูมิปัญญา 5 ประการข้างต้นสรุปได้ว่าบุคคลสามารถเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองหรือผู้อื่นได้ การเรียนรู้จากประสบการณ์สามารถเรียนรู้ได้ทั้งจากสิ่งที่ดีที่สุดและเรียนรู้จากสิ่งที่ผิดพลาดทำให้ผู้เรียนสามารถแบ่งแยกได้ว่าอะไรคือสิ่งที่ถูกและอะไรคือสิ่งที่ผิด การสร้างทุนทางภูมิปัญญาให้ได้ประสบผลสำเร็จต้องดำเนินการแบบ Macro ไปสู่ Micro เป็นการมองในภาพกว้างไปสู่ภาพย่อยๆอย่างครบวงจร ตรงประเด็นและเป็นความจริง

มิฉะนั้นจะทำให้การคิดการวิเคราะห์ผิดทิศทาง ไม่ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่ม การสร้างให้บุคคลมีทุนทางปัญญาประกอบด้วย ความรู้ที่นำมาใช้สร้างโดยการสร้างนั้นจะต้องให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถที่บุคคลนั้นมี อาจใช้อุปกรณ์เครื่องมือต่างๆเป็นเครื่องช่วยได้ และเพื่อกระตุ้นความอยากรู้อยากลองควรเสริมด้วยแรงจูงใจต่างๆที่ตอบสนองความต้องการและความสนใจของบุคคล

สรุปว่า ทุนทางปัญญา (intellectual capital) เป็นทุนประเภทหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดการคิดการวิเคราะห์ และมีทักษะในการแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยนำทุนที่มีอยู่นั้นมาพัฒนาเพิ่มเติมต่อยอดให้ถูกต้องเหมาะสมกับบุคคล สถานการณ์ สถานที่และเวลา ทำให้เกิดการสร้างสรรค์มูลค่าเพิ่ม ทั้งด้านรูปธรรมและนามธรรมเป็นแนวทางหนึ่งในการสร้างเศรษฐกิจสร้างสรรค์จากทรัพยากรที่มีอยู่หรือสร้างขึ้นใหม่ ทำให้เกิดมูลค่าเพิ่มในตัวบุคคล ชุมชน ท้องถิ่น สถาบันการศึกษาในฐานะเป็นองค์กรทางการศึกษาเป็นแหล่งให้การศึกษาอบรมและให้บริการทางวิชาการ จำเป็นต้องเสริมสร้างองค์ความรู้และทุนทางปัญญาให้กับบุคลากรและผู้เรียนอย่างต่อเนื่องให้รู้ทันโลกทันกับวิทยาการสมัยใหม่ มีทักษะการคิดวิเคราะห์วิทยาการดีๆ ที่มีประโยชน์และคิดแก้ปัญหาได้ถูกต้อง

ทุนทางสังคม (social capital)

ทุนทางสังคมเกิดขึ้นจากการรวมตัว ช่วยคิดร่วมทำบนฐานของความไว้เนื้อเชื่อใจ สายใย ความผูกพันและวัฒนธรรมที่ดีงามของสังคมไทย ผ่านระบบความสัมพันธ์ในองค์ประกอบหลัก ได้แก่ คนสถาบัน วัฒนธรรมและองค์ความรู้ซึ่งจะเกิดเป็นพลังในชุมชนและสังคม(สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2550: 2) ทุนทางสังคมจึงความหมายถึงความสัมพันธ์ทางสังคมหรือโครงสร้างทางสังคม ที่เราสามารถเรียกเอาผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจจากมันได้ ตัวอย่างของทุนทางสังคมที่มักถูกกล่าวถึงคือ ความเชื่อถือไว้วางใจกัน (Trust) เครือข่าย (Network) สถาบัน (Institution) ซึ่งทุนทางสังคมดังกล่าวเกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันการทำกิจกรรมร่วมกันและยิ่งมีมากเท่าใดจะเป็นผลดีเพราะทำให้เกิดการเรียนรู้ การรับรู้และการส่งผ่านข้อมูลข่าวสารระหว่างกัน ส่งผลให้เกิดคุณค่าบางอย่างที่สามารถยึดโยงและยอมรับร่วมกันขึ้น

ทุนทางสังคมแบ่งออกเป็นสองประเภทคือทุนทางสังคมภายใน (cognitive social capital) และทุนทางสังคมภายนอก (structural social capital) ทุนทางสังคมภายในมีลักษณะที่เป็นนามธรรม ซึ่งประเมินได้ยากเพราะเป็นสิ่งที่อยู่ในจิตใจของบุคคล ทุนทางสังคมแบบนี้จะเกี่ยวโยงกับเรื่องของความรู้สึกนึกคิดจิตใจ ความเชื่อ ทัศนคติ เช่น ความเชื่อถือไว้วางใจกัน (Trust) คุณค่าร่วมกัน (Share values) ความเกื้อกูลกัน (Reciprocity) ส่วนทุนทางสังคมภายนอกมีความเป็นรูปธรรมสามารถมองเห็นและจับต้องได้เช่นแหล่งทรัพยากร คน ทรัพย์สิน อาคารสถานที่

คำว่า “ทุนทางสังคม” กำลังได้รับความสนใจและเป็นที่ยอมรับว่ามีความจำเป็นต่อการพัฒนาประเทศเพิ่มขึ้นเรื่อยๆทั้งในประเทศและต่างประเทศ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เสนอว่าการพัฒนาทุนทางสังคมเป็นเรื่องหนึ่งที่สมควรผลักดันให้เป็นวาระแห่งชาติโดยได้เสนอความคิดเกี่ยวกับ“ทุนทางสังคม” ว่าประกอบด้วยทุนที่เป็นสถาบัน

ทุนทางปัญญาและทุนทางวัฒนธรรม ทุนมนุษย์ที่มีคุณภาพมีความรู้ สติปัญญาและทักษะ มีคุณธรรม มีวินัยและความรับผิดชอบ มีทัศนคติที่ดีในการทำงาน การรวมกลุ่มและสร้างเครือข่ายเพื่อสร้างประโยชน์ให้ส่วนรวมทุนที่เป็นสถาบัน ได้แก่ สถาบันครอบครัวสถาบันการศึกษา สถาบันศาสนา สถาบันการเมือง รวมทั้งองค์กรที่ตั้งขึ้นมา เช่น องค์กรพัฒนาเอกชน องค์กรชุมชน สมาคมวิชาชีพฯลฯ ทุนทางปัญญาและวัฒนธรรมครอบคลุมถึงระบบคุณค่าเช่น คุณธรรม วินัย จิตสำนึกสาธารณะ วัฒนธรรมไทยและภูมิปัญญาท้องถิ่น ตลอดจนแหล่งประวัติศาสตร์และโบราณคดี

ทุนทางอารมณ์ (emotional capital)

เนื่องจากอารมณ์ของคนเรามีอยู่หลายชนิด ฉะนั้นเราจึงรู้สึกว่าบางครั้งเราต้องหาวิธีที่จะจัดการกับอารมณ์แต่ละอย่างๆ เพื่อความเหมาะสม ในแต่ละสังคมหรือกลุ่มจะมีเกณฑ์หรือค่านิยมในการแสดงออกทางอารมณ์ต่างกัน

ยุดา รักไทย (2542: 11-12) กล่าวว่าการรู้จักและเข้าใจตนเอง หมายถึงการที่บุคคลสามารถมองตนเอง พินิจพิเคราะห์บุคลิกลักษณะ รูปแบบของการทำงาน จุดอ่อนจุดแข็งที่มีอยู่ได้อย่างชัดเจนเหมือนกำลังมองคนอื่น สามารถแยกแยะความต้องการของตนเองออกจากความต้องการของคนอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีการตัดสินใจทั้งในชีวิตการงานและชีวิตครอบครัวดีขึ้น ซึ่งพฤติกรรมและการทำงานของบุคคลตั้งอยู่บนพื้นฐานของสิ่งที่ตนรับรู้เกี่ยวกับตนเองและสภาพแวดล้อมอันได้แก่ครอบครัว เพื่อนครู ผู้ร่วมงานฯลฯ

มนัส บุญประกอบและสาลิกา เมธนาวิน (2544: 50) กล่าวว่าการตระหนักรู้ตนเอง (Self-Awareness) เป็นทักษะภายในตนเอง เป็นการหยั่งรู้ความเป็นไปได้ของตนมอง ตนเองภายในได้ วิเคราะห์ตนเอง เข้าใจและยอมรับตนเอง มีสติรู้เท่าทันอารมณ์ของตนเองในขณะนั้น ได้รู้ว่ากำลังอยู่ในอารมณ์ใด และรู้สาเหตุของการเกิดอารมณ์นั้น รู้จุดเด่นจุดด้อยของตนเอง มีความมั่นใจในคุณค่าและความสามารถของตน

คอฟฟ์กา (Koffka.1978: 212) กล่าวว่าความตระหนักรู้ในตนเองมีความหมายเหมือนกับความสำนึก ซึ่งเป็นภาวะทางจิตที่เกี่ยวกับความรู้สึกความคิดและความปรารถนาต่างๆ เกิดการรับรู้และความสำนึกเป็นสภาวะบุคคลได้รับรู้หรือได้ประสบการณ์ต่างๆ แล้วมีการประเมินค่าและตระหนักถึงความสำคัญที่ตนเองมีสิ่งนั้นๆ ซึ่งเป็นสภาวะตื่นตัวของจิตใจต่อเหตุการณ์หรือสถานการณ์นั้นๆหมายความว่าระยะเวลาหรือประสบการณ์และสภาพแวดล้อมหรือสิ่งเร้าภายนอกเป็นปัจจัยที่ทำให้บุคคลตระหนักในตนเองขึ้น

รอส (Ross.1992: 53) กล่าวว่าความตระหนักในตนเองเป็นการตระหนักที่เกิดจากการมุ่งความสนใจเข้าสู่ตนเอง ซึ่งจะเกิดขึ้นตามสถานการณ์หรือเหตุการณ์ที่มากระตุ้น จากความหมายของการเข้าใจตนเองดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า การเข้าใจตนเองหมายถึงการที่บุคคลรู้เรื่องต่างๆที่เกี่ยวกับตนเองว่าเป็นอย่างไรในปัจจุบันซึ่งได้แก่ความรู้ความต้องการของตนเองต่อคนอื่นและสิ่งอื่นตลอดจนการรู้พฤติกรรมของตนเอง

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2550: 31) ได้กล่าวถึงการรู้จักและเข้าใจตนเองมีความสำคัญต่อการพัฒนาตนเองดังนี้

1. การรู้จักและเข้าใจตนเอง เป็นความพยายามแก้ไขตนเองให้มีความประพฤติปฏิบัติตนได้อย่างเหมาะสม ยอมรับความจริงในสิ่งที่ประกอบเป็นตัวตน ทำให้มีแนวทางในการปรับปรุงตนเองให้เป็นที่รักใคร่ชอบพอคนอื่นๆให้มากยิ่งขึ้น ทำให้สามารถปรับตัวให้ชีวิตที่มีความหมายมีความกระตือรือร้นและมีชีวิตชีวาในการดำเนินชีวิตมากขึ้น

2. การรู้จักและเข้าใจตนเอง ช่วยให้บุคคลรู้ขอบเขตความสามารถ ความชำนาญตลอดจนข้อด้อยต่างๆ และความเข้าใจตนเอง ซึ่งเป็นพื้นฐานในการเข้าใจผู้อื่น โดยสามารถแสดงพฤติกรรมโต้ตอบกับบุคคลอื่นได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

3. การรู้จักและเข้าใจตนเอง จะช่วยให้เกิดการยอมรับตนเองตามที่เป็นจริงได้อย่างมีเหตุผล จึงมีผลทำให้ตนเองเกิดความมั่นใจในตนเองมากขึ้น มีสุขภาพจิตที่ดีรู้คุณค่าของตนเองมากขึ้น และสามารถควบคุมตนเองมิให้แสดงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมต่อหน้าคนอื่นๆ

บลูมและคณะ (Bloom; et al. 1971: 273) กล่าวว่า ความตระหนักเป็นพฤติกรรมทางด้านอารมณ์ หรือความรู้สึกเป็นขั้นต่ำสุดของพฤติกรรมด้านความรู้สึก ทัศนคติ ค่านิยม ความตระหนักมีลักษณะเกือบคล้ายกับความรู้(Knowledge) แต่แตกต่างกันตรงที่ความรู้เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับข้อเท็จจริง กฎเกณฑ์ รายละเอียดในเรื่องต่างๆที่มนุษย์ได้มีการรวบรวมเก็บสะสมไว้เพื่อสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ การเกิดความรู้ต้องอาศัยระยะเวลา ดังนั้นความรู้จึงเกี่ยวข้องกับความจำหรือความสามารถที่จะระลึกได้ ส่วนความตระหนักรู้เป็นความสำนึกซึ่งบุคคลเคยมีการรับรู้หรือเคยมีความรู้มาก่อน เมื่อมีสิ่งเร้ามากระตุ้นจึงเกิดความสำนึกขึ้น ดังนั้นความตระหนักในตนเองจึงเป็นเรื่องของการรับรู้ ฉุกคิดกับผู้อื่นหรือมีความรู้สึกต่อตนเอง บุคคลหรือสิ่งแวดล้อมในขณะนั้น

เฟล็ดแมน (Fledman. 1992: G-5) ได้กล่าวถึงความตระหนักในตนเองไว้ว่า เป็นการรู้สัมผัสเกี่ยวกับตนเองบุคคลอื่นและสิ่งแวดล้อมในขณะนั้น คือรู้ว่าตนเองกำลังคิดอะไรรู้สึกอย่างไรและทำอะไรกับตนเองกับผู้อื่นหรือสิ่งอื่นๆ ในขณะนั้นซึ่งเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา

โคเวย์ (Covey. 1977: 19) กล่าวว่าการตระหนักรู้ในตนเอง เป็นการตรวจสอบตนเองซึ่งมีผลต่อตนเองไม่เพียงแต่ด้านเจตคติหรือพฤติกรรม แต่ยังมีผลต่อการรู้จักคนอื่นด้วย

จากความสำคัญและลักษณะของการเข้าใจตนเองดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่าการเข้าใจตนเองมีความสำคัญต่อบุคคลทั้งในด้านความคิด ความรู้สึก เจตคติ พฤติกรรม ความสามารถบทบาทของตนเองและยังช่วยให้บุคคลได้รู้ถึงข้อดี ข้อบกพร่องของตนเอง ซึ่งจะเป็นแนวทางของการพัฒนาปรับปรุงแก้ไขตนเองต่อไป

แนวทางและวิธีการรู้จักและเข้าใจตนเอง

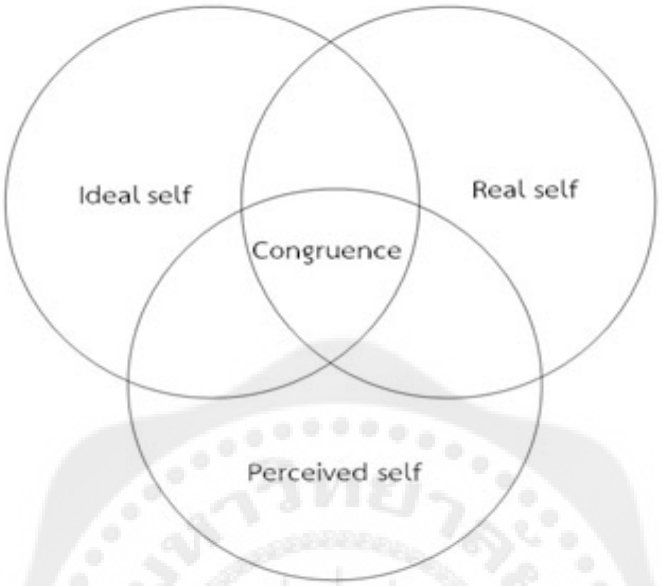
การรู้จักและเข้าใจตนเอง เป็นสิ่งสำคัญประการแรกที่จะช่วยให้บุคคลสามารถพัฒนาตนเอง ให้สามารถปรับพฤติกรรมที่แสดงออกให้เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพการณ์ต่างๆและดำเนินชีวิตร่วมกับผู้อื่นได้อย่างราบรื่น การรู้จักมองเห็นตนเองได้ตรงต่อความเป็นจริงและทำใจยอมรับสภาพที่แท้จริงของตนเองได้จ ะช่วยให้บุคคลสามารถกำหนดพฤติกรรมของตัวเองได้อย่างเหมาะสม สามารถเผชิญปัญหาหรือความยุ่งยากที่เกิดขึ้นในชีวิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปรับตัวและดำเนินชีวิตได้อย่างเป็นสุข ซึ่งมีแนวทางที่จะช่วยให้บุคคลรู้จักมองเห็นตนเองและเข้าใจตนเองได้สามารถใช้ทฤษฎีทางจิตวิทยามาวิเคราะห์ (ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. 2550: 34) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ทฤษฎีตัวตน (Self-theory)

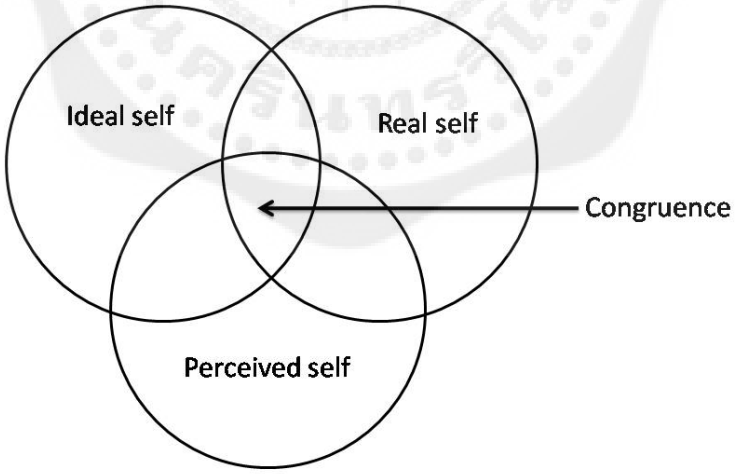
บุคคลมีลักษณะบุคลิกภาพที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว โดยสิ่งแวดล้อมและพันธุกรรมเป็นตัวกำหนดและส่งเสริมลักษณะต่างๆของบุคคลแต่ละคนให้มี“ตน” ที่แตกต่างกันออกไป แนวทางที่จะช่วยให้บุคคลรู้จักและเข้าใจตนเองได้นั้นอาจกระทำได้โดยศึกษาและวิเคราะห์ความรู้สึกนึกคิดเกี่ยวกับตน(Self concept) ซึ่งอาจไม่เป็นความจริงหรือไม่ตรงกับตัวตนจริงได้ เพราะความรู้สึกนึกคิดเกี่ยวกับตน คือการรับรู้ของเอกัตบุคคลเกี่ยวกับตนเอง ซึ่งอาจเปลี่ยนไปตามสถานการณ์และวัยของบุคคล ความรู้สึกนึกคิดเกี่ยวกับตนเองเกิดจากความรู้สึกนึกคิด เจตคติและกระบวนการรับรู้ต่างๆที่สะสมเป็นประสบการณ์ของบุคคล ทั้งประสบการณ์ส่วนตัวและประสบการณ์ที่ได้จากการเป็นสมาชิกของสังคม โดยการแปลความหมายปฏิกิริยาหรือสีหน้าท่าทางผู้อื่นที่มีต่อตน ทำให้บุคคลทราบว่าเขาเป็นที่ต้องการหรือไม่ต้องการ เช่น บุคคลรู้ว่าตนเองเก่งจากคำชมหรือสีหน้าท่าทางของผู้อื่น เป็นต้น การแปลความหมายของบุคคลอาจผิดพลาดได้ เพราะอคติและสภาพร่างกาย กล่าวคือเมื่อบุคคลมีอารมณ์โกรธหรือเจ็บป่วยการรับรู้อาจไม่ตรงกับความเป็นจริง หรือการแสดงพฤติกรรมของบุคคลอาจไม่ตรงกับความรู้สึกที่แท้จริง ตัวตนของบุคคลแบ่งออกเป็น 3 แบบ คือ 1) ตนที่ตนมองเห็น (Self concept) คือภาพของตนที่บุคคลมองตนเองว่าเป็นคนอย่างไร คือใคร มีความรู้ความสามารถและลักษณะเฉพาะตนอย่างไร 2) ตนตามที่เป็นจริง (Real Self) คือลักษณะตัวตนที่เป็นไปตามข้อเท็จจริง เช่นความสามารถ ความถนัด ข้อดี ข้อเสียตามที่เป็นจริง 3) ตนตามอุดมคติ (Ideal Self) คือตนที่อยากมี อยากเป็น แต่ยังไม่มีและไม่เป็นในสภาวะปัจจุบัน

ผู้ที่มีสุขภาพจิตสามารถปรับตัวได้ มีความพึงพอใจในตนเอง คือผู้ที่มีตนทั้ง 3 ชนิดมีส่วนที่ใกล้เคียงกันหรือมีส่วนที่สัมพันธ์กันมากดังรายละเอียดที่แสดงสัดส่วนของบริเวณที่ตนทั้ง 3 สัมพันธ์หรือใกล้เคียงกัน (Congruence) ในภาพประกอบ 15 ส่วนที่ตนทั้ง 3 สัมพันธ์และใกล้เคียงกันมากส่วนในภาพประกอบ 16 แสดงให้เห็นว่าตนทั้ง 3 มีส่วนสัมพันธ์หรือใกล้เคียงกันน้อยกว่าซึ่งโรเจอร์สรุปว่าผู้ที่มีตนทั้ง 3 ดังรูปภาพประกอบ 15 จะเป็นผู้ที่มีอารมณ์ไม่มั่นคงและมีการปรับตัวไม่ดี เช่น ผู้ที่มีความรู้สึกนึกคิดเกี่ยวกับตนที่ตรงต่อความเป็นจริงแตกต่างจากตนในอุดมคติมาก จะมีความรู้สึกเป็นทุกข์โกรธและผิดหวังตนเองที่ไม่สามารถทำหรือเป็นไปได้ใกล้เคียงกับอุดมคติ แต่ถ้า

ความรู้สึกนึกคิดเกี่ยวกับตนทั้ง 3 ชนิดใกล้เคียงกันมาก ๆหรือแทบจะไม่ต่างกันเลยบุคคลก็จะไม่มีพฤติกรรมสร้างสรรค์หรือพัฒนาตนเองใด ๆเกิดขึ้น



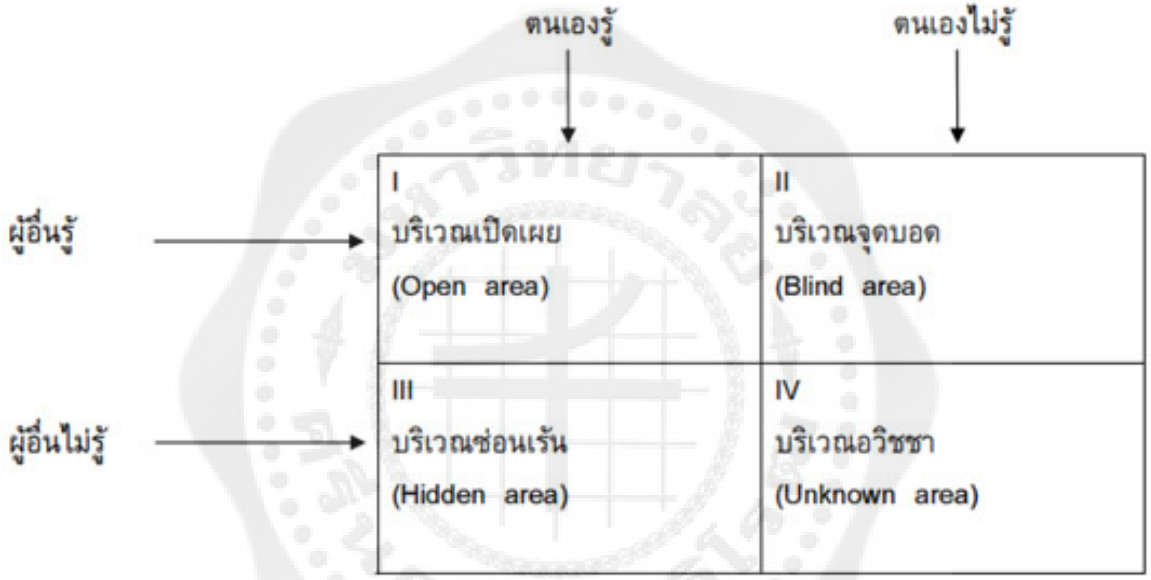
ภาพประกอบ 14 คนทั้ง 3 ชนิด มีส่วนสัมพันธ์หรือใกล้เคียงกันมาก



ภาพประกอบ 15 คนทั้ง 3 ชนิด มีส่วนสัมพันธ์หรือใกล้เคียงกันน้อย

2.ทฤษฎีหน้าต่างโจฮารี (The Johari Window)

ทฤษฎีหน้าต่างโจฮารี (The Johari Window) (ปราณี รามสูต และจำรัส ด้วงสุวรรณ. 2545: 97-98; อ้างอิงจาก Luft; & Ingham. 1970: 281-282) ได้เสนอทฤษฎีหน้าต่างโจฮารีเป็นครั้งแรกในปีค.ศ. 1955 (โดยนำชื่อต้นของทั้งสองท่านคือ Joseph LuftและHarry Ingham มารวมกันเป็นชื่อทฤษฎี) เพื่อมุ่งแสดงให้เข้าใจถึงสัมพันธภาพระหว่างบุคคล ซึ่งสามารถอธิบายถึงพฤติกรรมและความรู้สึกนึกคิดของบุคคลได้ว่า มีลักษณะและองค์ประกอบเป็นอย่างไร เพื่อช่วยให้บุคคลได้เข้าใจตนเองและคนอื่นได้ดียิ่งขึ้น ทฤษฎีหน้าต่างโจฮารีได้แบ่งพฤติกรรมและความรู้สึกนึกคิดของบุคคลออกเป็น 4 ส่วนดังภาพประกอบ 16 และรายละเอียดต่อไปนี้



ภาพประกอบ 16 แสดงพฤติกรรมและความรู้สึกนึกคิดของบุคคลตามแนวคิดทฤษฎีหน้าต่างโจฮารี

ที่มา: ลูฟท์และอิงแฮม (ปราณี รามสูต และจำรัส ด้วงสุวรรณ. 2545: 97, อ้างอิงจาก Luft; & Ingham. 1970: 281-282)

ส่วนที่ 1 บริเวณเปิดเผย หมายถึง การแสดงออกที่บุคคลเข้าใจดีว่าตนเองกำลังทำอะไรอยู่ด้วยวัตถุประสงค์หรือความมุ่งหมายใด และในขณะเดียวกันบุคคลอื่นก็ทราบถึงการกระทำและจุดมุ่งหมายที่บุคคลแสดงออกอย่างถูกต้องตรงกัน

ส่วนที่ 2 บริเวณจุดบอด หมายถึง การแสดงออกที่บุคคลไม่รู้ตัวว่าได้แสดงอะไรออกไปเพราะเหตุใดจึงแสดงอย่างนั้นแต่สิ่งที่บุคคลแสดงออกไปนั้นเป็นที่ปรากฏและเข้าใจของคนอื่นโดยชัดแจ้งได้

ส่วนที่ 3 บริเวณซ่อนเร้น หมายถึง การแสดงออกที่บุคคลทราบดีว่าตนเองกำลังทำอะไรอยู่ ด้วยจุดมุ่งหมายใด แต่คนอื่นไม่ทราบหรือทราบไปในทิศทางอื่นซึ่งไม่ตรงกับความเป็นจริง

ส่วนที่ 4 บริเวณอวิชชา หมายถึง การแสดงออกของบุคคลที่ตนเองไม่เคยทราบและเข้าใจมาก่อนและคนอื่นก็ไม่เคยทราบและเข้าใจมาก่อนเช่นกัน แต่จะทราบก็ต่อเมื่อมีเหตุการณ์บางอย่างทำให้ต้องแสดงออกซึ่งพฤติกรรมและอารมณ์อันไม่เป็นที่ทราบให้ปรากฏออกมา และเมื่อพฤติกรรมที่ไม่มีใครคาดคิดมาก่อนปรากฏออกมาก็ทำให้ทั้งตัวบุคคลเองและคนอื่นได้รู้จักและเข้าใจบุคคลอีกแง่มุมหนึ่งได้

จากแนวคิดของทฤษฎีหน้าต่างโจฮารีดังกล่าว จะเห็นได้ว่าการที่บุคคลจะรู้จักและมองเห็นตนเองตลอดจนเข้าใจตนเองให้ได้มากขึ้นนั้น บุคคลจำเป็นต้องหาวิธีการที่จะลดพฤติกรรมและความรู้สึกนึกคิดในส่วนที่ 2 ของหน้าต่างคือบริเวณจุดบอดให้เหลือน้อยลงหรือหากเป็นไปได้ก็ให้หมดไป ทั้งนี้ เพราะพฤติกรรมที่ทำให้เกิดผลดีต่อตัวเอง ดังนั้นหากบุคคลได้ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขหรืองดเว้นแสดงพฤติกรรมนั้นๆการลดบริเวณของหน้าต่างส่วนนี้ย่อมส่งผลให้บริเวณของหน้าต่างส่วนที่ 1 ซึ่งได้แก่บริเวณเปิดเผยกว้างมากขึ้นนั่นคือบุคคลสามารถรู้จักและมองเห็นตนเองมากขึ้น การที่บุคคลรู้ตัวและเข้าใจว่าสิ่งที่ตนเองคิดหรือทำอยู่นั้นคืออะไร มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ใดจึงคิดหรือทำเช่นนั้น ย่อมเป็นการง่ายต่อการประเมินผลดีและผลเสียของการคิดและการกระทำให้ถูกต้องเหมาะสมต่อสภาพการณ์ต่างๆ ซึ่งจะส่งผลให้บุคคลสามารถปรับตัวและดำเนินชีวิตได้อย่างเป็นสุข

3. ทฤษฎีการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ปัญหาของมิตรภาพมีสาเหตุที่สำคัญประการหนึ่งก็คือ “ความคิดเห็นหรือทัศนะไปกันไม่ได้” ดังนั้น ทัศนะที่แต่ละคนจะยึดถือจึงเป็นสิ่งสำคัญในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างกัน สัมพันธภาพระหว่างบุคคลจะเป็นไปในรูปใดนั้น ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับทัศนะที่บุคคลนั้นมีต่อตนเองและต่อบุคคลอื่น อีริคเบิร์น (Eric Bern) ได้แบ่งทัศนะในชีวิตออกเป็น 4 ทัศนะ (ศักดิ์ไทย สุกิจบวร 2550: 38) คือ

1. I’m OK , You’re OK เป็นบุคคลที่มีทัศนะของผู้มีสุขภาพจิตที่ดี ปรับตัวได้ดี มองตนเองและมองคนอื่นในแง่ดี เห็นว่าชีวิตของตนเองและคนอื่นมีคุณค่า มีการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ความคาดหมายใกล้เคียงความจริง เป็นคนที่สามารถยอมรับตนเองและยอมรับผู้อื่นตามที่เป็นจริงสามารถให้และรับความรักจากผู้อื่นได้

2. I’m OK , You’re not OK เป็นบุคคลที่มีทัศนะที่เห็นว่าตนเองเหนือกว่าผู้อื่น ตนเองดี คนอื่นไม่ดี ดูถูกเหยียดหยาม วางอำนาจข่มขู่ผู้อื่น เห็นชีวิตของคนอื่นไม่มีค่า โทษคนอื่นในความบกพร่องของตน เข้าข้างตนเอง ระแวงมองคนอื่นในแง่ร้าย ในกรณีที่มีความชื่นชมเข้าข้างตนเองอย่างรุนแรงมักจะลงเอยด้วยการทำลายผู้อื่น

3. I’m not OK , You’re OK เป็นบุคคลที่มีทัศนะที่เห็นว่าตนเองต่ำต้อย ไม่มีดี ไม่มีค่าเมื่อเทียบกับคนอื่น มีความขลาดกลัว ไม่กล้าแสดงออก ชอบเก็บกดความรู้สึก สงสารตนเอง ชอบ

หลีกเลี่ยงจากผู้อื่น เมื่อมีปัญหาจะรู้สึกท้อถอย ไม่ยอมแก้ไขหรือเผชิญปัญหา ความรู้สึกที่มีต่อคนอื่นนั้นคือ คนอื่นนั้นดี เก่ง มีค่ามากกว่าตน หากมีความรู้สึกอย่างรุนแรงอาจทำลายชีวิตตนเองได้

4. I'm not OK, You're not OK เป็นบุคคลที่มีทัศนะที่ว่า ไม่เห็นคุณค่าของสิ่งใดๆเลย ทั้งชีวิตของตนเองและผู้อื่น คนประเภทนี้จะมีสีหน้าบึ้งตึงบอกบุญไม่รับ ชอบถากถางนินทาว่าร้ายผู้อื่นไ ม่มีเมตตาให้กับใคร ในกรณีที่มีทัศนะอย่างรุนแรง มักจะลงเอยด้วยการทำลายตนเองและผู้อื่น ในที่สุดผู้ป่วยเป็นโรคประสาทโรคจิตมักจะมีทัศนะแบบนี้

กล่าวคือถ้าพิจารณาถึงทัศนะทั้ง 4 ชนิดและรูปแบบของการติดต่อสัมพันธ์ของบุคคลแล้วบุคคลจะเกิดความเข้าใจตนเองและผู้อื่นได้นั้น ควรต้องมีทัศนะในชีวิตแบบ I'm OK, You're OK และใช้ชีวิตติดต่อสัมพันธ์แบบถ้อยทีถ้อยอาศัย เป็นหลักดำเนินชีวิตในสังคม

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีทุนมนุษย์ ที่ผู้วิจัยนำมาใช้ในงานวิจัยครั้งนี้สรุปได้ว่าทุนมนุษย์ ประกอบด้วย 1) ทุนทางปัญญา 2) ทุนทางอารมณ์ 3) ทุนทางสังคม ทุนทางปัญญา เช่น ความซับซ้อนของสติปัญญาและความสามารถในการเรียนรู้ ควบคู่ ไปกับความรู้ที่มีอยู่ภายในตนเอง และความรู้ภายนอก ทักษะ และประสบการณ์ที่แต่ละคนสร้างขึ้นตลอดชีวิตการทำงาน ส่วนทุนทางสังคมจะหมายถึงเครือข่ายของความสัมพันธ์ ที่ก่อให้เกิดการเข้าถึงต่อทรัพยากรที่สมาชิกของเครือข่ายนั้นเป็นเจ้าของ หรือที่เขาสามารถเข้าถึงได้ เป็นความสัมพันธ์ที่มีการเลื่อนไหลทั้งการให้และการรับกับบุคคลอื่น ช่วยให้แต่ละบุคคลพัฒนาความสามารถทางสติปัญญาโดยการเข้าถึงความรู้และทักษะที่บุคคลเหล่านั้นเป็นเจ้าของ และทุนทางอารมณ์จะหมายถึงความเชื่อมั่นในตนเองที่มีพื้นฐานมาจากการรู้สึกถึงคุณค่า ศักดิ์ศรีของตน ความกล้าและความยืดหยุ่นที่แต่ละบุคคลจำเป็นต้องแลกเปลี่ยนความรู้และความสัมพันธ์อย่างมีประสิทธิภาพ ทุนทางอารมณ์นี้จะนำความน่าเชื่อถือและการตระหนักรู้ในตนเองในการสร้างความสัมพันธ์ที่เปิดเผยและจริงใจที่จะช่วยส่งเสริมการสร้างทุนทางสังคม การที่สามารถเกิดการเรียนรู้ได้อย่างไม่ลำบากจะทำให้เกิดทุนทางปัญญาซึ่งสามารถเป็นตัวขับเคลื่อนให้เกิดการพัฒนาตนเองอันเป็นผลมาจากการตระหนักรู้ในตนเองที่เป็นทุนทางอารมณ์ และในส่วนที่เป็นช่องทางในการป้อนกลับการสร้างความรู้สำหรับตนเองจะผ่านความสัมพันธ์ที่เปิดเผย และยิ่งไปกว่านั้นคือยังช่วยด้านการพัฒนาความตระหนักรู้ในตนเองและความรู้สึกว่าได้รับ การยอมรับ ส่วนประกอบที่แตกต่างกันของทุนมนุษย์นี้มีความสัมพันธ์กันอย่างสูงมีความเชื่อมโยงกัน

4.4 การบริหารทุนมนุษย์

การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management – HCM) เป็นกระบวนทัศน์ใหม่ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งในอดีตให้ความสนใจกับการบริหารงานบุคคลเป็นการดำเนินกิจกรรมพื้นฐานด้านบุคคลระเบียบปฏิบัติโดยให้ความสำคัญในเรื่องการสรรหา และการคัดเลือก และการฝึกอบรม แต่ในปัจจุบันและอนาคตให้ความสนใจในการบริหารทุนมนุษย์ เพื่อมุ่งเน้นการเพิ่มคุณค่าให้แก่ทรัพยากรมนุษย์ เน้นการลงทุนด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างคุณค่า

เพิ่มให้เกิดผลสำเร็จองค์กร การพัฒนาทุนมนุษย์เป็นกุญแจแห่งความสำเร็จในสังคมยุคเศรษฐกิจความรู้เนื่องจากมนุษย์มีความสามารถที่หลากหลายที่มีอยู่ในตัวตน ทั้งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด หรือเกิดจากการสั่งสมเรียนรู้ โดยแต่ละคนมีคุณค่า ซึ่งคุณค่าจะเพิ่มมากขึ้นเมื่อลงทุนในด้านต่างๆ เช่น การศึกษา การฝึกอบรม การสอนงานที่เหมาะสม เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในการดำรงชีวิตและการพัฒนา ความท้าทาย คือ ทำอย่างไรที่จะมีการพัฒนาทุนมนุษย์ให้รอบรู้ ใฝ่รู้ และเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตอย่างประสบความสำเร็จจึงจะเป็นการเพิ่มผลิตภาพทุนมนุษย์ที่มีความครอบคลุมทั้งมีการพัฒนาร่างกาย สติปัญญา และจิตใจ เป้าหมายของการพัฒนาทุนมนุษย์จะประกอบด้วยศักยภาพและสุขภาพของมนุษย์ (วรินทร บุญยิ่ง, 2554:22)

บารอนและอาร์มสตรอง(Baron; & Amstrong. 2007: 21-22) ระบุวัตถุประสงค์ของการบริหารทุนมนุษย์ ดังนี้

1. กำหนดสิ่งที่เป็นผลกระทบจากคนสู่ธุรกิจและการสร้างสรรค์อื่นเพื่อมูลค่าของผู้ถือหุ้น

2. แสดงให้เห็นว่า การปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลผลิตมูลค่าทางการเงิน

3. จัดให้มีแนวทางด้านทรัพยากรบุคคลในอนาคต และกลยุทธ์ทางธุรกิจ

4. จัดให้มีการวินิจฉัย และข้อมูลการทำนาย เพื่อที่จะให้รับรู้ว่าการออกแบบกลยุทธ์และการปฏิบัติเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการจัดการคนขององค์กร

พิชิต เทพวรรณ์ (2554: 120) ระบุวัตถุประสงค์ของการบริหารทุนมนุษย์ ดังนี้

1. เพื่อชี้ให้เห็นผลกระทบของพนักงานในองค์กร ในฐานะทุนมนุษย์ที่สามารถเพิ่มค่าของผลผลิตได้ในแต่ละครั้ง

2. เพื่อเป็นการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามนโยบายหรือทิศทางที่องค์กรได้วางไว้

3. เพื่อแสดงให้เห็นว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สามารถวัดออกมาในรูปแบบผลตอบแทนจากการลงทุนได้

4. เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับองค์กรเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสามารถนำไปสู่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เสน่ห์ จุ้ยโต (2554: 12-13) ระบุกระบวนทัศน์การบริหารทุนมนุษย์ ดังนี้

1. กระบวนทัศน์ใหม่ของการบริหารทุนมนุษย์ต้องมุ่งเน้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management-SHRM) ซึ่งประกอบด้วย กระบวนการจัดหา การให้รางวัล การพัฒนา การป้องกันและรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และโครงสร้างองค์กร ดังนั้น SHRM จึงมีความเป็นพลวัต

2. กระบวนทัศน์ใหม่ของการบริหารทุนมนุษย์ต้องมุ่งเน้นสุขภาพและความปลอดภัย (health and safety) ของบุคลากรในการทำงาน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีสุขภาพที่สมดุลทั้งกาย ใจ อารมณ์ สังคม และจิตวิญญาณ รวมทั้งความปลอดภัยในการทำงานย่อมก่อให้เกิดผลดีต่อการเพิ่มคุณค่ามนุษย์ในการทำงานมูลค่าสูงสุดขององค์กรซึ่งสอดคล้องกับองค์กรสุขภาพสมบูรณ์ (healthy organization)

3. กระบวนทัศน์ใหม่ของการบริหารทุนมนุษย์ต้องมุ่งเน้นการประเมินสมรรถนะองค์กรทุกองค์กร ต้องจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประกอบด้วย 5 มิติ ได้แก่ มิติความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ มิติด้านประสิทธิผลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มิติด้านประวิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มิติด้านความพร้อมรับผิดชอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และมิติด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลของชีวิตกับการทำงาน

4. กระบวนทัศน์ใหม่ของการบริหารทุนมนุษย์ต้องมุ่งเน้นการบริหารสมรรถนะการจัดทำพจนานุกรมสมรรถนะเพื่อนำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการทำงานมาตรฐานสูง

5. กระบวนทัศน์ใหม่ของการบริหารทุนมนุษย์ต้องมุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แนวใหม่ (New Human Resource Development-NHRD) ซึ่งมุ่งเน้นการฝึกอบรม การศึกษาและการบริหารความรู้

6. กระบวนทัศน์ใหม่ของการบริหารทุนมนุษย์ต้องมุ่งเน้นวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture-OC) ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรยุคโลกาภิวัฒน์มุ่งเน้น เวลา บริการ และเน้นทีมงาน การบริหารวัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารกลยุทธ์สู่ความได้เปรียบในการแข่งขันแบบยั่งยืน (sustainable competitive advantage)

7. กระบวนทัศน์ใหม่ของการบริหารทุนมนุษย์ต้องมุ่งเน้นการพัฒนาองค์กร (Organization Development-OD) องค์กรทุกแห่งต้องมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ การวิเคราะห์คองค์กรที่ถูกต้องจึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาทุนมนุษย์ของตนเอง

หลักการในการบริหารทุนมนุษย์ในระดับบุคคล มี 4 ประการ คือ

1. ภายใต้ความสัมพันธ์แบบสมัครใจ บุคคลต้องมีอิสระและมีความกล้าพอที่จะผลักดันและพัฒนาตนเองให้เต็มศักยภาพหรือเต็มสมรรถนะที่ตนเองมีอยู่ในปัจจุบันองค์กรมีเครื่องมือในการประเมิน 360 องศา ซึ่งช่วยให้บุคลากรได้รับผลสะท้อนกลับ (Feedback) จากคนรอบข้าง ซึ่งทำให้สามารถทราบจุดอ่อนของตนเอง

2. บุคคลต้องก้าวข้ามให้พ้นจากความคิดที่ว่าตนเองเป็นเพียงสินทรัพย์ (assets) ขององค์กร โดยต้องมองว่า ตนเองคือนักลงทุน (investor) ซึ่งการที่บุคคลจะลงทุนในการสะสมความรู้และพัฒนาตนเองนั้น จะได้ผลตอบแทนที่คุ้มค่า การลงทุนเพื่อตนเองจึงเป็นการลงทุนล่วงหน้า ผู้ลงทุนต้องมีจิตใจที่เข้มแข็งเพราะต้องเสียทั้งเวลา เงิน และทรัพยากรอื่นๆ รวมทั้งต้องมีการวางแผนล่วงหน้าอีกด้วย

3. บุคคลต้องพยายามเปิดใจเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ การเรียนรู้จะเกิดขึ้นกับบุคคลนั้นได้ทัศนคติเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมาก ถ้าบุคคลคิดว่าตนเองรู้แล้ว ทำดีแล้ว เขาจะไม่พยายามเปิดใจรับสิ่งใหม่ การบริหารทุนมนุษย์ในระดับบุคคลจึงต้องอาศัยกระบวนการในการเรียนรู้ 3 ประการ คือ การประยุกต์ การเรียนรู้แบบอุปนัย และการเรียนรู้แบบสะท้อนกลับ

4. ความรู้ที่ใช้ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบันมักจะเกิดจากการบูรณาการองค์ความรู้จากหลายสาขา การกระทำเช่นนี้ได้ เครือข่ายความสัมพันธ์ จึงเป็นสิ่งจำเป็นเพราะคนที่ไม่มีเครือข่าย ย่อมนำไปสู่ความรู้ที่หลากหลาย ทุนมนุษย์ในด้านสังคมจะช่วยให้เกิดความรู้เหล่านั้น

ประกอบกับทุนทางอารมณ์ ความตระหนักรับรู้ตน ความยืดหยุ่นบุคลากรสามารถสะสมความรู้ที่เรียกว่า Tacit Knowledge

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2556: 113-114) เสนอวิธีการที่จะบริหารบุคลากรให้เป็นทุนมนุษย์ ประกอบด้วย

1. การจัดฝึกอบรม องค์กรต้องมีการวางแผนการฝึกอบรม ด้วยการวิเคราะห์งานว่าขั้นตอนใดต้องการให้พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะ จำเป็นต้องมีการให้พนักงานมีความเข้าใจและปฏิบัติงานได้ถูกต้อง คล่องแคล่ว จึงออกแบบพัฒนาหลักสูตรที่เหมาะสมกับองค์กรได้

2. ทำการศึกษาวิจัยและพัฒนาเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายขององค์กรที่จำเป็น และต้องมั่นใจว่าค่าใช้จ่ายไม่มีผลกระทบโดยตรงต่อการพัฒนาองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการที่พนักงานทุกคนควรตระหนักถึงความคุ้มค่าหรือประหยัด

3. การพัฒนาระบบจูงใจ ได้แก่ ระบบประโยชน์ตอบแทน การบริหารค่าจ้างเงินเดือน เป็นต้น

4. การให้การศึกษาพนักงานที่องค์กรเห็นว่า จะสามารถนำความรู้ ความสามารถมาพัฒนาองค์กรในระยะยาว

5. การสอนงานในรูปแบบของพี่เลี้ยง พี่สอนน้อง และการฝึกปฏิบัติ

6. การทำวิจัยเพื่อให้รู้ว่าการพัฒนาพนักงานใหม่มีทักษะในงานขององค์กรจะทำอย่างไรจึงจะเกิดประสิทธิผล

ฮอลล์ (Hall. 2008: 219-224) ได้กำหนดรูปแบบการบริหารทุนมนุษย์ ประกอบด้วย 3 ขั้น คือ ขั้นที่ 1 สร้างสมรรถภาพเพื่อผลักดันการเปลี่ยนแปลงการออกแบบและการปฏิบัติการทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ต้องการผู้นำและทีมนำที่มีความสามารถซึ่งถือได้ว่าเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จในการปรับปรุงทุนมนุษย์ขององค์กร ดังนั้น สิ่งสำคัญในขั้นตอนแรกก็คือ การพัฒนาภาวะผู้นำในทุกระดับ ทั้งในรูปการอบรมการทำงานเป็นทีม นกจากนั้นควรมีการพัฒนาทักษะด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น และสิ่งที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมให้เกิดขึ้น

ขั้นที่ 2 การนิยามความสำเร็จ การนิยามความสำเร็จขององค์กรเพื่อให้รู้ว่าเราจะไปสู่เป้าหมายดังกล่าวได้อย่างไร นั่นคือ การกำหนดวิธีการที่ผู้ปฏิบัติงานจะก้าวเข้าสู่การเป็นผู้ปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ เป็นสิ่งที่เป็นพื้นฐานในการตัดสินใจเกี่ยวกับทุนมนุษย์ทั้งสิ้น และสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่ง คือ การกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจนเกี่ยวกับความสำเร็จขององค์กรสิ่งต่างๆ เหล่านี้นำไปสู่ขั้นตอนของการวางกลยุทธ์ด้านทุนมนุษย์ขององค์กรเพื่อการเป็นองค์กรที่เข้มแข็งและสามารถพัฒนาความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

ขั้นที่ 3 การสร้างกระบวนการปรับปรุงอย่างบูรณาการ ในขั้นตอนนี้มีขั้นตอนย่อย คือ (1) วางทุกกิจกรรมเข้าสู่กลยุทธ์ธุรกิจ โดยเฉพาะวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ต้องเป็นสิ่งที่ทำให้ธุรกิจบรรลุผลด้านการเงินตามที่คาดการณ์ไว้ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว การออกแบบองค์ใหม่ และการสร้างวัฒนธรรมองค์กร (2) บทบาทที่สำคัญในการปรับปรุงผลงานซึ่งต้องมั่นใจว่า สมาชิกทุกคนในองค์กรได้จัดวางกลยุทธ์และนำไปในทิศทางเดียวกันจำเป็นที่จะต้องวิเคราะห์บทบาทที่สำคัญ

โดยเฉพาะทีมจัดการ การนิยามผลลัพธ์ผลงานซึ่งต้องมั่นใจว่า สมาชิกทุกคนในองค์กรได้จัดวางกลยุทธ์และนำไปในทิศทางเดียวกัน จำเป็นที่จะต้องวิเคราะห์บทบาทที่สำคัญโดยเฉพาะทีมจัดการการนิยามผลลัพธ์ผลงานตามบทบาทของแต่ละคน แล้วจึงจัดวางระบบทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมด เพื่อผลักดันการปรับปรุงผลงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และท้ายสุดออกแบบโครงสร้างที่โปร่งใสสำหรับทุกบทบาท ตามที่ได้รับมอบหมายให้ปรับปรุงผลงานในแต่ละปี

จากการศึกษาของสกาบอร์จ และอีเลียส (Scarbrough and Elias) ในการประเมินทุนมนุษย์ (evaluating human capital) ใน 12 องค์กรได้ข้อสรุปเกี่ยวกับการจัดการทุนมนุษย์ในองค์กร 4 ประเด็น ดังนี้ การมองทุนมนุษย์ควรมองในลักษณะที่เป็นสะพานเชื่อมระหว่างกลยุทธ์ขององค์กรและการพัฒนาบุคลากรทุนมนุษย์เป็นสินทรัพย์ที่มีความไม่แน่นอน ศักยภาพของแต่ละบุคคลอาจลดลงได้และสามารถลดความสามารถขององค์กรได้ ทุนมนุษย์เป็นสินทรัพย์ที่ไม่คงที่ คุณภาพของแต่ละบุคคลอาจนำไปสู่ความยืดหยุ่นเด่นชัด มีการเลื่อนไหลและเป็นเฉพาะของบุคคลการวัดทุนมนุษย์ จำเป็นต้องอาศัยบริบทที่พึ่งพาซึ่งกันและกัน

กล่าวโดยสรุป การจัดการทุนมนุษย์ที่ดี คือ การกระบวนการวัดและเก็บข้อมูลภายในองค์กรเกี่ยวกับประสิทธิภาพของงาน และการจัดการคนในองค์กรนั่นเอง ค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวกับบุคลากร ทั้งการศึกษา การฝึกอบรม สวัสดิการและอื่นๆถือเป็นการลงทุนเพื่อให้ได้ผลตอบแทนคือรายได้ขององค์กร แนวโน้มในปัจจุบันถือว่าทุนมนุษย์เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่ทรงคุณค่ามากที่สุดต้องมุ่งเน้นการสร้างมูลค่าเพิ่ม (value -added) ให้แก่องค์กรอย่างเต็มที่ด้วยการบริหารจัดการคนอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด แนวคิดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคใหม่นี้จึงมุ่งมองว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมุ่งเน้นที่การเพิ่มคุณค่าของผลผลิตให้แก่องค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ สุรพงษ์ โตมาลี (2549: 11-17) ที่ว่าการจัดการทุนมนุษย์ หมายถึง การที่หน่วยงานต้องทำให้คนของตนมีความพร้อมทั้งในเรื่องความรู้ ทักษะและความสามารถ รวมทั้งมีประสบการณ์และค่านิยมที่พร้อมจะขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์กรไปสู่ ความสำเร็จ การจัดการทุนมนุษย์จึงไม่ใช่การบริหารงานบุคคลแบบเดิมๆที่เน้นแค่เฉพาะการดูแลให้เป็นไปตามกฎระเบียบหรือตัดสินใจด้านคนบนพื้นฐานของวุฒิที่มีหรือทำงานมาแล้วกี่ปี แต่ต้องดูว่าคนนั้นได้สั่งสม “ทุน” ไว้ในตัวเหมาะสมที่จะดำรงตำแหน่งต่อไปหรือไม่ สำหรับบทบาทใหม่ในการพัฒนาทุนมนุษย์ในแง่ของการบริหารจัดการนั้นควรมีการจัดการใน 3 เรื่อง ได้แก่การบริหารการเปลี่ยนแปลง การบริหารการสื่อสารเพื่อตอบรับการเปลี่ยนแปลง และการบริหารความรู้ในองค์กรเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีสมรรถนะสูงมากเพียงพอเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลง

นิสดารก์ เวชยานนท์ (2551: 29-31) ได้กล่าวถึงแนวคิดในการบริหารทุนมนุษย์ว่า เป็นการเชื่อมโยงระหว่างตัวพนักงานและองค์กร ความสัมพันธ์ที่ยั่งยืนระหว่างพนักงานและองค์กรไม่ควรมีการแลกเปลี่ยนระหว่างงานและค่าตอบแทนเท่านั้น แต่ควรมีการผสมผสานเป้าหมายและความรับผิดชอบร่วมกันและยังได้กล่าวถึงตัวแบบบูรณาการของทุนมนุษย์ซึ่งมีการเชื่อมโยงระหว่างเครือข่ายทางสังคมและวัฒนธรรมที่เชื่อมโยงองค์กร และพนักงานเข้าด้วยกัน โดยการเชื่อมโยงระหว่างคนและองค์กรจะประกอบด้วย 3 ส่วน คือ 1) เอกลักษณ์และค่านิยมขององค์กร 2) การ

ปฏิบัติด้านบุคลากร 3) การพัฒนาบุคลากร สำหรับองค์ประกอบแรก คือเอกลักษณ์และค่านิยม มีเป้าหมายเพื่อให้ พนักงานมีความผูกพัน องค์ประกอบที่สองการปฏิบัติด้านบุคลากรช่วยให้พนักงานมีความเสียสละ และองค์ประกอบที่มีการพัฒนาบุคลากรจะทำให้พนักงานเกิดแรงจูงใจ

ราสโตกิ (Rastogi. 2000: 193-203) กล่าวไว้ว่า การบริหารจัดการทุนมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ จะสนับสนุนให้เกิดทุนทางปัญญาซึ่งเป็นความสามารถที่ยิ่งใหญ่ขององค์กร การพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กรเป็นสิ่งที่ไม่สามารถแยกออกจากทุนทางสังคมได้ เพราะทุนทางสังคมทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีที่พักพิงทางจิตใจ ทั้งด้านความไว้วางใจ ความช่วยเหลือ การดูแลกัน และความร่วมมือกัน ทุนทางสังคมผลักดันให้เกิดความร่วมมือกันของบุคคลในองค์กร ถ้าขาดทุนทางสังคมก็ย่อมไม่มีทุนมนุษย์ และถ้าปราศจากทุนมนุษย์ก็ไม่มีทุนทางปัญญา

สรุปได้ว่า การบริหารจัดการทุนมนุษย์ที่ประสบความสำเร็จควรสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ (line of sight) เป็นการเชื่อมโยงระหว่าง การกระทำของผู้ปฏิบัติงานกับความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร และเข้าใจถึงบทบาทที่เหมาะสมของตนเอง สิ่งแวดล้อมที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน และมีอิทธิพลต่อความผูกพันของผู้ปฏิบัติงานที่สร้างความผูกพันระหว่างความสามารถในการบริหารผลการปฏิบัติงานเพื่อส่งเสริมพฤติกรรมกับการสร้างความสำเร็จขององค์กร วิธีการให้สิ่งจูงใจที่สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงาน การคงไว้ซึ่งความสามารถส่วนบุคคลกับองค์กรปัจจัยสำคัญ ได้แก่ สภาพแวดล้อมที่สอดคล้องกับวัฒนธรรม (เช่นธรรมชาติของผู้ร่วมงาน การออกแบบงาน วิธีการทำงาน) รูปแบบของภาวะผู้นำและวิธีการที่สัมพันธ์กับพนักงานรูปแบบของการสื่อสาร (ทั้งภายในทีม และระหว่างองค์กร)ความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงานต่อการบริหารจัดการและความสามารถในการจูงใจและการจัดการ

4.5 การพัฒนากลยุทธ์การบริหารทุนมนุษย์

การพิจารณาความเชื่อมโยงระหว่างการบริหารทุนมนุษย์กับกลยุทธ์ขององค์กรนั้น สามารถพิจารณาได้จากกลยุทธ์ขององค์กรหรือธุรกิจ โดยการวิเคราะห์กิจกรรมและข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์ที่สนับสนุนการดำเนินกลยุทธ์ กิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์นั้นจะต้องประกอบด้วย การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การจัดหา และจัดสรรทรัพยากรมนุษย์ผู้ที่มีความสามารถ การพัฒนาทักษะ นโยบายการรักษาบุคลากรหรือการพัฒนาภาวะผู้นำ เป็นต้น โดยข้อมูลที่จะใช้สำหรับสนับสนุนกลยุทธ์การเจริญเติบโต จะประกอบด้วย การตรวจสอบทักษะ อัตราจำนวนแรงงาน ระดับการเรียนรู้และพัฒนา อย่างไรก็ตามเพื่อให้การบริหารทุนมนุษย์สามารถทำให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขัน องค์กรจะต้องมีการพัฒนาทุนมนุษย์ เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ในเรื่องต่างๆ ได้แก่ 1) ทิศทางของกลยุทธ์ กระบวนการในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร 2) แนวทางการพัฒนากลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ 3) ทราบถึงผลลัพธ์และความมีประสิทธิภาพของกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ 4) สร้างความเชื่อมั่นให้กับองค์กรได้ว่าสามารถเพิ่มมูลค่าจากการลงทุนได้โดยทุนมนุษย์ 5) ประเมินผลการจัดการ

ทุนมนุษย์ภายในองค์กร ตามมูลค่าที่วัดได้เป็นตัวเงิน และ 6) ได้ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิภาพของทุนมนุษย์ภายในองค์กร จากรายงานการปฏิบัติงาน และรายงานสถานะการเงิน (พิชิต เทพวรรณ์, 2554: 123)

ดนัย เทียนพุฒ (2551:83) ระบุถึงรายละเอียดโมเดลการบริหารทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย

1. การจัดวางกลยุทธ์ (strategic alignment) เป็นการวางนโยบายทุนมนุษย์เพื่อสนับสนุนความสำเร็จของวิสัยทัศน์ภารกิจเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร

2. ความสามารถเชิงกลยุทธ์ (strategic competencies) เป็นระบบจัดการคนเก่ง (TMS) คือ การสรรหาว่าจ้างพัฒนาและรักษาคนเก่ง (talent people) ด้วยความสามารถเชิงกลยุทธ์ที่นำไปสู่ความสามารถหลักของธุรกิจ (core competencies)

3. การเรียนรู้ (learning) เป็นการสร้างวัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้ที่จะนำไปสู่การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องจนกระทั่งสะสมทุนทางปัญญา (IC) และองค์กรที่สร้างความร่ำรวยจากความรู้

4. ภาวะผู้นำ (leadership) สนับสนุนในการสร้างผู้นำรุ่นใหม่ (new generationleader) ตามคุณลักษณะของผู้นำที่นิยามไว้

5. พนักงานสัมพันธ์แบบใหม่ (new ERs) เนื่องจากงานบริหารทุนมนุษย์จะเป็นลักษณะของการใช้ Contract Manager เพื่อดูและระหว่างหน่วยงาน Outsourcing หรือ Partneringกับพนักงานและองค์กร

6. การจัดการผลลัพธ์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Result Management-SRM) เป็นการสร้างวัฒนธรรมที่เน้นผลงานดังนั้นการบริหารค่าตอบแทนตามผลสำเร็จสวัสดิการการวัดผลงานด้วย KPIs และการวัดความสามารถจึงทำเพื่อผลงานที่มีคุณค่าสูงสุดต่อองค์กร

สรุปได้ว่า การบริหารจัดการทุนมนุษย์เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จการบริหารจัดการทุนมนุษย์มีเป้าหมายเพื่อสร้างคุณภาพและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งเป็นการรวมกิจกรรมต่างๆและสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถดีที่สุดการที่หน่วยงานต้องทำให้คนของตนมีความพร้อมทั้งในเรื่องความรู้ ทักษะและความสามารถ รวมทั้งมีประสบการณ์และค่านิยมที่พร้อมจะขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์การไปสู่ความสำเร็จ เพื่อให้เกิดความยั่งยืนขององค์กร เป็นการเตรียมคนขององค์กรให้มีความพร้อมทั้งในเรื่องความรู้ ทักษะและความสามารถ เป็นแหล่งของการสร้างนวัตกรรมขององค์กรเพื่อให้เป็นผู้ปฏิบัติงานที่ทรงความรู้ มีคุณภาพ คุณธรรม เหมาะสมสอดคล้องกับทิศทางขององค์การและการพัฒนาประเทศ

5. มาตรฐานการประเมิน (Evaluation Standards)

Stufflebeam (2001: 183) ได้พัฒนาเกณฑ์การประเมินอภิมาน โดยอิงมาตรฐานการประเมินโครงการของ The Joint Committee on Standard for Education Evaluation (1994) ประกอบด้วยมาตรฐาน 4 ด้าน ได้แก่

1) มาตรฐานการใช้ประโยชน์ (Utility Standards) หรือความเป็นประโยชน์ของผลการประเมิน ได้แก่การระบุผู้ที่เกี่ยวข้องที่ต้องการใช้สารสนเทศ ความเป็นที่น่าเชื่อถือของผู้ประเมิน การรวบรวมข้อมูลครอบคลุมและตอบสนองความต้องการใช้สารสนเทศของผู้ที่เกี่ยวข้อง การแปลความหมายและการตัดสินคุณค่ามีความชัดเจน รายงานการประเมินมีความชัดเจนทุกขั้นตอน การเผยแพร่ผลการประเมินไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างทั่วถึง รายงานการประเมินเสร็จทันเวลาสำหรับนำไปใช้ประโยชน์ การประเมินส่งผลกระทบในการกระตุ้นให้มีการดำเนินการประเมินต่อไป อย่างต่อเนื่อง

2) มาตรฐานความเป็นไปได้ (Feasibility Standards) หมายถึง ความสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงเหมาะสมกับสถานการณ์ปฏิบัติได้ยอมรับได้ประหยัดและคุ้มค่า ได้แก่ วิธีการประเมินสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง การเป็นที่ยอมรับได้ทางการเมือง ผลที่ได้มีความคุ้มค่า

3) มาตรฐานความเหมาะสม(Propriety Standards) ประเมินได้อย่างเหมาะสมตามกฎระเบียบ จรรยาบรรณ ได้แก่ การกำหนดข้อตกลงของการประเมินอย่างเป็นทางการ การแก้ปัญหาของความขัดแย้งในการประเมินด้วยความเป็นธรรมและโปร่งใส รายงานผลการประเมินอย่างตรงไปตรงมาเปิดเผยและคำนึงถึงข้อจำกัดของการ ประเมิน การให้ความสำคัญต่อสิทธิในการรับรู้ข่าวสารของสาธารณะ การคำนึงถึงสิทธิส่วนตัวของกลุ่มตัวอย่าง การเคารพสิทธิในการมีปฏิสัมพันธ์ของผู้ที่เกี่ยวข้อง รายงานผลการประเมินที่สมบูรณ์ยุติธรรม และเสนอทั้งจุดเด่น และจุดด้อย ของสิ่งที่ประเมิน ผู้ประเมินทำการประเมินด้วยความรับผิดชอบและมีจรรยาบรรณ

4) มาตรฐานความถูกต้อง (Accuracy Standards) มีการใช้เทคนิคที่เหมาะสม ได้แก่ การระบุวัตถุประสงค์ของการประเมินอย่างชัดเจน การวิเคราะห์บริบทของการประเมินอย่างพอเพียง การบรรยายจุดประสงค์และกระบวนการประเมินอย่างชัดเจน การบรรยายแหล่งข้อมูลและการได้มาอย่างชัดเจน การพัฒนาเครื่องมือและการเก็บรวบรวมข้อมูลที่มีความตรง การพัฒนาเครื่องมือและการเก็บรวบรวมข้อมูลที่มีความเชื่อมั่นได้ การจัดระบบควบคุมสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลวิเคราะห์และรายงาน การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ การลงข้อสรุปที่มีเหตุผลสนับสนุน การเขียนรายงานมีความเป็นปรนัย

นอกจากนี้ สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2553: 198-200) wfhกล่าวถึงหลักเกณฑ์การประเมินกลยุทธ์ ไว้ดังนี้

1) การยึดหลักการพิจารณาความเหมาะสม (Suitability) เป็นการประเมินว่ากลยุทธ์ หรือทางเลือกเชิงกลยุทธ์ที่ใช้นั้นเหมาะสม โดยพิจารณาควบคู่ไปกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ในกรณีนี้อาจจะหมายถึงว่าเป็นกลยุทธ์ที่สามารถนำมาใช้เพื่อหลีกเลี่ยงผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่มีลักษณะเป็นภยันตราย (Threat) อาจจะเป็นกลยุทธ์ที่อาศัยช่องว่างที่เปิดกว้างในแง่ของโอกาสจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม (Opportunity) หรือเป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมโดยคำนึงถึงจุดแข็ง คือ ใช้จุดแข็งให้เป็นประโยชน์ในการดำเนินการ หรืออาจจะหมายถึง เป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมในแง่ที่หาทางหลีกเลี่ยง ส่วนที่เป็นผลมาจากจุดอ่อนแอ

(Weakness) เป็นกลยุทธ์ที่พยายามแก้ไขจุดที่เป็นปัญหา กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ เกณฑ์ในการที่จะดูความเหมาะสมนั้นก็คือ พิจารณากลยุทธ์คู่ไปกับเรื่องของ SWOT Analysis นั่นเอง และเมื่อมาพิจารณาถึงรายละเอียดในการประเมินด้านความเหมาะสมนั้น กลยุทธ์ที่นำมาใช้จะต้องตอบคำถามประเภท ดังนี้ เช่น กลยุทธ์ที่ใช้นั้นสามารถที่จะฝ่าฟันอุปสรรคที่เป็นข้อจำกัดอันเป็นผลจากจุดอ่อน (Weakness) ของบริษัทหรือเป็นผลจากปัจจัยที่ภยันตราย (Threat) ของสภาพแวดล้อม กล่าวคือ กลยุทธ์ดังกล่าวนั้นจะสามารถทำให้บริษัทหรือองค์กรสามารถที่จะต่อสู้กับคู่แข่ง ซึ่งเป็นอุปสรรคสำคัญได้แค่ไหน กลยุทธ์ที่ใช้นั้นภายใต้ข้อจำกัดของสภาพคล่อง ซึ่งเป็นจุดอ่อนจะเป็นกลยุทธ์ที่ช่วยแก้ไขปัญหาที่เป็นจุดอ่อนได้แค่ไหน นอกจากนี้การพิจารณา ถึงความเหมาะสมของการใช้กลยุทธ์อาจจะเป็นการพิจารณากลยุทธ์โดยเทียบเคียงกับวัตถุประสงค์ ที่กำหนดไว้ เช่น วัตถุประสงค์ในแง่เป้าหมายของกำไร วัตถุประสงค์ในแง่ของเป้าหมายของการขยายตัว หรือวัตถุประสงค์ในแง่เป้าหมายของการควบคุม การดูถึงทางเลือกกลยุทธ์ที่จะสอดคล้องกับเป้าหมายดังกล่าวก็เป็นส่วนหนึ่งของหลักเกณฑ์ในการพิจารณาความเหมาะสมในการใช้กลยุทธ์

2) การยึดหลักการพิจารณาบนพื้นฐานของหลักเกณฑ์ความเป็นไปได้ (Feasibility) เป็นลักษณะของการประเมินกลยุทธ์ที่นำมาใช้นั้นมีโอกาสเป็นไปได้มากระดับใด สามารถดำเนินการได้ด้วยทรัพยากรที่มีอยู่ เป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมโดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ของภายในกรอบขององค์กร มองถึงความเป็นไปได้ในเรื่องของทิศทาง เป็นการประเมินว่ากลยุทธ์นั้นมีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จบนพื้นฐานของทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กร และพื้นฐานของสภาพแวดล้อมเท่าใดนั่นเอง หากพิจารณาถึงรายละเอียดถึงหลักเกณฑ์ความเป็นไปได้ หมายความว่า การคำนึงถึงกลยุทธ์ดังกล่าวนั้นจะหาเงินที่ไหนมาดำเนินการได้ กลยุทธ์นั้นถ้ามองจากโครงสร้างองค์กรจะมีความเป็นไปได้ว่าจะบรรลุข้อจำกัดหรือเป้าหมายดังกล่าวได้เพียงใด กลยุทธ์ดังกล่าวได้คำนึงถึงตำแหน่งทางด้านการตลาดว่ามีความเป็นไปได้ว่าจะใช้ประโยชน์จากตัวนี้ให้เป็นรูปธรรมได้อย่างไร ตลอดจนพิจารณาถึงระดับเทคโนโลยีที่มีอยู่ว่าจะสามารถใช้กลยุทธ์นี้เหมาะสมกับเทคโนโลยีที่เรามีอยู่หรือไม่ มีความเป็นไปได้แค่ไหนภายใต้ข้อจำกัดในแง่ทรัพยากรที่เราจะดำเนินมาตรการดังกล่าวนี้ให้เป็นผลสำเร็จ

3) การยึดหลักการพิจารณาถึงการยอมรับ (Accept ability) กล่าวคือ เป็นการพิจารณาว่ากลยุทธ์ที่ใช้นั้นแม้ว่าจะมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ แต่ต้องคำนึงถึงข้อเท็จจริงว่าผู้ที่มีส่วนได้เสียขององค์กรนั้นจะเห็นด้วยและจะยอมรับหรือไม่ นั่นก็คือเป็นการพิจารณากลยุทธ์ว่า ผลที่ใช้นั้นจะทำให้ผู้ถือหุ้นนั้นยอมรับได้หรือไม่ คนในองค์กรยอมรับได้หรือไม่ ประชาคมที่เป็นที่ตั้งขององค์กรนั้น ไม่คัดค้านและยอมรับกลยุทธ์ดังกล่าว และยังรวมถึงการยอมรับในระดับประเทศ เป็นมาตรการที่คิดว่าสามารถเป็นที่ยอมรับในทางการเมือง ถ้าหากว่าโครงการต่าง ๆ เหล่านั้นเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้อง กับกลไกหรือองค์กรทางด้านการเมือง เป็นต้น หากพิจารณาถึงรายละเอียดของการยอมรับ หมายถึง การพิจารณาว่าการดำเนินมาตรการต่าง ๆ เหล่านี้ เช่น ในเรื่องของความเสี่ยงทางการเงิน ซึ่งจะเกิดขึ้น จากการดำเนินมาตรการเป็นสิ่งที่ยอมรับได้มากแค่ไหน ผู้ถือหุ้นหรือผู้ที่มีอำนาจในบริษัทจะสามารถ ยอมรับกันทั้งหมดทั่วไปได้หรือไม่ ระดับความเหมาะสมของต้นทุนต่อ

กำไร (Cost -benefit) ที่ยอมรับได้ของผู้ถือหุ้น การดำเนินการที่สอดรับกับค่านิยมขององค์กร ตลอดจนการยอมรับของชุมชนหรือ ของสังคม

วิกิพีเดีย (2556: ออนไลน์) ได้อ้างอิงไว้ถึงหลักการพิจารณา การประเมินกลยุทธ์ หรือทางเลือก ที่เหมาะสม จะต้องพิจารณาถึงความเป็นไปได้ 3 ประการ

1) ความเหมาะสม คือ การคัดเลือกกลยุทธ์บนพื้นฐานของเหตุผล จากการวิเคราะห์การ เปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม เพื่อที่จะดู โอกาส (Opportunities) และภยันอันตราย (Threats)

2) ความเป็นไปได้ คือ การพิจารณาความเหมาะสมของกลยุทธ์ โดยคำนึงถึง จุดอ่อน (Weaknesses) จุดแข็ง (Strengths)

3) การยอมรับขององค์กรคือ การประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์จะต้องมองถึง ค่านิยมองค์กร ค่านิยมผู้บริหาร และการยอมรับของบุคลากรในองค์กร

แมคมิลแลนด์ และชูมาร์เคอร์ (McMillan; & Schumacher. 1997: 545-546). เสนอการประเมินรูปแบบที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 4 ด้าน ดังต่อไปนี้

1) ด้านความถูกต้อง (Accuracy Standard) เป็นมาตรฐานเกี่ยวกับลักษณะของการปฏิบัติที่กำหนดคุณค่า วิธีการที่ใช้ในการประเมินต้องมีความถูกต้องโดยผู้ให้ข้อมูลเชื่อถือได้ สามารถวัดในสิ่งที่ต้องการวัดได้จริง และมีความเที่ยงตรง แหล่งผู้ให้ข้อมูลต้องมีความเชื่อถือได้โดยให้ข้อมูลตามความเป็นจริง ต้องใช้วิธีการวิเคราะห์และนำเสนอผลการประเมินที่ถูกต้องไม่ลำเอียงมีความเป็นปรนัย ประกอบด้วยองค์ประกอบ 11 ประการ คือ การระบุวัตถุประสงค์ (Objective Identification) การวิเคราะห์บริบท (Context Analysis) การบรรยายเป้าหมายและวิธีดำเนินการ (Described Purposed and Procedures) แหล่งสารสนเทศที่มีความเชื่อถือได้ (Defensible Information Sources) การวัดที่มีความตรง (Valid Measurement) การวัดที่มีความเที่ยง (Reliable Measurement) สารสนเทศที่เป็นระบบ (Systematic Information) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ (Analysis of Quantitative Information) การวิเคราะห์เชิงคุณภาพ (Analysis of Qualitative Information) การสรุปผลอย่างสมเหตุสมผล (Justified Conclusions) รายงานที่ชัดเจนเป็นปรนัย (Impartial or Objective Reporting)

2) ด้านความเหมาะสม (Propriety Standard) เป็นการดำเนินการให้เป็นไปตามข้อบังคับจริยธรรม กฎหมายและคำนึงถึงสวัสดิการของผู้เกี่ยวข้องและได้รับผลกระทบจากการประเมินผล มาตรฐานเหล่านี้คือ ข้อตกลงที่เป็นทางการและข้อขัดแย้งที่น่าสนใจซึ่งเปิดเผยและสาธารณะมีสิทธิรับรู้ได้ตามสิทธิมนุษยชน และควรมีการรายงานด้วยความยุติธรรม ประกอบด้วยองค์ประกอบ 8 ประการดังนี้ มีเกณฑ์การประเมินที่เป็นทางการ (Formal Obligation) กระบวนการตรวจสอบสามารถดำเนินการแก้ปัญหาความขัดแย้งได้อย่างโปร่งใสและเป็นธรรม (Conflict of interest) เปิดเผยผลการรายงานทั้งหมดอย่างตรงไปตรงมา (Full and Frank Disclosure) เปิดเผยผลการตรวจสอบสู่สาธารณะ (Public's Right to know) คำนึงถึงสิทธิมนุษยชน (Right of Human Subject) คำนึงถึงปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Human Interactions) รายงานการตรวจสอบ

ดำเนินการอย่างเป็นธรรม และมีความสมบูรณ์ของการประเมิน (Balanced Reporting) มีความรับผิดชอบทางการเงิน (fiscal Responsibility)

3) ด้านประโยชน์ (Utility Standards) มุ่งเน้นในด้านการประเมินที่ต้องให้ข้อมูลตามที่ผู้ใช้ผลการประเมินต้องการ และนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาปรับปรุงการดำเนินการได้ มาตรฐานด้านความมีประโยชน์ในการพัฒนาปรับปรุงการดำเนินการได้ประกอบด้วย 8 ประการดังนี้ การระบุผู้นำไปใช้ (Audience Identification) ความเชื่อถือได้ของผู้ประเมินผล (Evaluator Credibility) ขอบเขตและการเลือกสารสนเทศ (Information Scope and Selection) การตีความหมายที่มีคุณค่า (Valuation Interpretation) กระบวนการต่างๆ และหลักการเหตุผลที่นำมาใช้ตีความหมายของการประเมินควรอธิบายด้วยความระมัดระวัง เชื่อถือได้ เพื่อนำไปสู่คุณค่าของการประเมิน ความชัดเจนของการรายงาน (Report Clarity) ความทันเวลาของรายงาน (Report Timeliness) การเผยแพร่รายงาน (Report Dissemination) ผลกระทบของการประเมิน (Evaluation Impact) ควรแสดงแผนดำเนินการและรายงานอย่างต่อเนื่องในการประเมินเพื่อที่จะตอบสนองความต่อเนื่องทางความคิดของผู้ใช้ผลการประเมิน

4) ด้านความเป็นไปได้ (Feasiblity Standard) การประเมินผลจะต้องเป็นจริง ประหยัดและมีข้อความที่เหมาะสมสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ซึ่งมีองค์ประกอบ 3 ประการดังนี้ มีวิธีการเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ (Practical Procedure) มีความเป็นไปได้ทางการเมือง (Political Viability) มีประสิทธิผลทางต้นทุน (Cost Effectiveness)

จากแนวคิดดังกล่าว ผู้วิจัยได้สรุปเพื่อนำมาเป็นเกณฑ์ในการประเมินกลยุทธ์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น 4 ด้าน คือ

1) ความถูกต้อง เป็นการพิจารณาตัดสินความถูกต้องของกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์ รองเป้าประสงค์ และตัวชี้วัดของแต่ละกลยุทธ์ว่า สามารถวัดในสิ่งที่ต้องการวัดได้จริง ตีความได้ชัดเจน มีความคงเส้นคงวา มีความถูกต้องในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียน

2) ความเหมาะสม หมายถึง การพิจารณาตัดสินความเหมาะสมของกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง เป้าประสงค์และตัวชี้วัดของแต่ละกลยุทธ์ว่า เป็นการดำเนินการให้เป็นไปตามข้อบังคับ จริยธรรม กฎหมายและคำนึงถึงสวัสดิการของผู้เกี่ยวข้อง มีความเหมาะสมในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียน

3) ความมีประโยชน์ หมายถึง การพิจารณาตัดสินความมีประโยชน์ของกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง เป้าประสงค์และตัวชี้วัดของแต่ละกลยุทธ์ว่า มีข้อมูลตามที่ผู้ใช้ผลการประเมินต้องการและองค์กรนำไปใช้พัฒนาปรับปรุงการดำเนินการ มีประโยชน์ต่อการบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียน

4) ความเป็นไปได้ หมายถึง การพิจารณาตัดสินความเป็นไปได้ของกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง เป้าประสงค์และตัวชี้วัดของแต่ละกลยุทธ์ว่า มีความเป็นจริง ประหยัดและมีข้อความที่เหมาะสมสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง มีความเป็นไปได้ในการนำไปบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียน

6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

6.1 งานวิจัยในประเทศ

6.1.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์

พิมลพรรณ ดุษิยามี (2550: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนผลการวิจัยพบว่า 1)การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากโดยเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ การจัดโครงสร้างและทรัพยากร การจัดบุคลากรและการอำนวยการ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การติดตามและประเมินผล 2) ปัญหาและข้อเสนอแนะในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนมีดังนี้ ด้านปัญหาสถานศึกษา บางแห่งไม่มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนอย่างจริงจัง บุคลากรทุกฝ่ายไม่มีส่วนร่วมในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากขาดความรู้ความเข้าใจและมีภาระงานที่ต้องปฏิบัติมาก สถานศึกษาขนาดเล็กขาดแคลนงบประมาณในการบริหารจัดการ โดยเฉพาะสื่อและอุปกรณ์มีไม่เพียงพอต่อการเรียนการสอน ทำให้การปฏิบัติงานไม่สามารถบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด ขาดระบบและเครื่องมือที่ใช้ในการติดตามและประเมินผลที่ชัดเจนและต่อเนื่อง ข้อเสนอแนะในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ควรมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่สอดคล้องกับสภาพจริง ควรให้ความรู้เกี่ยวกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์แก่บุคลากรทุกฝ่าย จัดให้มีการประชุมชี้แจงกฎระเบียบข้อบังคับและแต่งตั้งบุคลากรในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกในการผลิตสื่ออุปกรณ์การเรียนการสอนส่งเสริมให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นมีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

เพ็ญศรี จันทร์อินทร์ (2555: บทคัดย่อ) ศึกษาสภาพปัญหา และความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายวิชาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ผลการวิจัยพบว่าสภาพโดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ระดับมาก ปัญหาโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และความต้องการโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง มี 7 กลยุทธ์ ได้แก่ 1)ส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายวิชาการด้านวิชาการและวิชาชีพ 2)พัฒนาขีดความสามารถด้านการวิจัย 3)เพิ่มขีดความสามารถในการทำผลงานทางวิชาการ 4)สนับสนุนการศึกษาในระดับปริญญาเอก 5)สร้างระบบกลไกในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายวิชาการให้มีคุณธรรม จริยธรรมและการปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ 6)สร้างวัฒนธรรมในการทำงานอย่างเป็นระบบตามเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพ และ 7) ส่งเสริมการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้และการเรียนรู้ตลอดชีวิต ผลการประเมินความสอดคล้องความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์พบว่าโดยภาพรวมมีความสอดคล้องความเหมาะสม ความเป็นประโยชน์ในระดับมากที่สุด และความเป็นไปได้ในระดับมาก

พรรณนภา อิงพงษ์พันธ์ (2554: บทคัดย่อ) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับผลการปฏิบัติงานวิชาการในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่1 2) ผลการปฏิบัติงานวิชาการในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับผลการปฏิบัติงานวิชาการในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่1 โดยใช้สถานศึกษาเป็นหน่วยวิเคราะห์ กลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียน 36 โรง ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 4 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือผู้ปฏิบัติราชการแทน หัวหน้าฝ่ายวิชาการหรือครูวิชาการ และครูผู้สอน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 144 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวคิดของ เดวิด (David) และการปฏิบัติงานวิชาการ ตามแนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้คณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ตามกฎกระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ.2550 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ขอมูล คือ ความถี่ ร้อยละ มัชฌิมาเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ผลการปฏิบัติงานวิชาการในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3)การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับผลการปฏิบัติงานวิชาการในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01

6.1.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทุนมนุษย์

สุพตน์ มิตรยอดวงศ์ (2559: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของข้าราชการกองทัพอากาศ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับปัจจัยที่เกี่ยวข้องต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของข้าราชการกองทัพอากาศที่สอดคล้องกับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน 2) ระดับความสำเร็จของการพัฒนาทุนมนุษย์ 3) ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ และ 4) ข้อเสนอแนะการพัฒนาทุนมนุษย์ ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสานเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากตัวอย่างเป็นข้าราชการกองทัพอากาศ 400 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยสถิติพื้นฐานและสถิติถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนและการเก็บข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม 4 กลุ่มคัดเลือกจากข้าราชการกองทัพอากาศตั้งแต่ระดับปฏิบัติถึงระดับสูง และกลุ่มบริหารงานยุติธรรม สัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารระดับสูง 5 คน ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับปัจจัยที่เกี่ยวข้องต่อการพัฒนาทุนมนุษย์โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า การปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับ คือ ด้านการพัฒนาสมรรถนะทุนมนุษย์ ด้านผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และด้านการสร้างมโนทัศน์ระดับมาก

ด้านเสริมสร้างความเข้มแข็งของระบบกระบวนการยุติธรรมและโครงสร้างกฎหมาย ด้านการศึกษาอบรมด้านความรู้เกี่ยวกับหลักการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี ด้านสิทธิมนุษยชนและการตระหนักรู้สู่อาเซียน 2) ระดับความสำเร็จของการพัฒนาทุนมนุษย์กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าอยู่ในระดับกลาง โดยด้านทุนทางปัญญาอยู่ในระดับมากในขณะที่ทุนทางสังคมและทุนทางอารมณ์อยู่ในระดับปานกลางตามลำดับ 3)ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์พบว่า ตัวแปรต้นทุกตัวมีผลต่อตัวแปรตาม โดยรวมได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยร่วมกันทำนายได้ร้อยละ 95.40 เรียงลำดับความสำคัญได้โดยสมการพยากรณ์Y = 0.160 + 0.258 (X1)+ 0.129 (X4)+ 0.172 (X8)+ 0.147 (X2)+ 0.146 (X3)+ 0.096 (X5)+ 0.093 (X6) - 0.069(X7)

เกศราภรณ์ พลสีลาและคณะ (2558: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องตัวแบบทุนมนุษย์ของโรงพยาบาลชุมชน การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญเพื่อสังเคราะห์และเสนอตัวแบบทุนมนุษย์ของโรงพยาบาลชุมชนที่ผ่านการประเมินและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพด้วยวิธีการพิจารณาความตรงเชิงเนื้อหาและหาค่าความเที่ยง ซึ่งมีค่าความเที่ยงของแบบสอบถามทั้งฉบับคือ 0.8828 เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง คือ 1) ผู้บริหารโรงพยาบาล 2) ผู้ประสานงานคุณภาพและ 3) ผู้ปฏิบัติงานโรงพยาบาลชุมชนที่ผ่านการประเมินทั้งจังหวัด (จำนวน 4 จังหวัด) รวม 24 แห่ง จำนวน 630 คน และใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกจากนักวิชาการ 2 ท่าน ผู้บริหารและผู้ดูแลระบบคุณภาพโรงพยาบาลชุมชน 2 ท่านและผู้รับบริการ 4 ท่านรวมจำนวน 8 ท่าน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณใช้ค่าความถี่ร้อยละ ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับ 2 และใช้การวิเคราะห์เนื้อหาสำหรับวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผลการศึกษาพบว่าองค์ประกอบส่วนใหญ่มีลักษณะความสัมพันธ์ทางบวกมีขนาดตั้งแต่ 0.40 ถึง 0.79 โดยองค์ประกอบทุนทางสังคมและทุนทางอารมณ์ มีความสัมพันธ์กันสูงสุด ทั้งนี้ องค์ประกอบทุนมนุษย์ที่มีค่าน้ำหนักมากที่สุดคือทุนทางสังคม ส่วนองค์ประกอบทุนการจัดการที่มีค่าน้ำหนักมากที่สุด คือ ทุนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และองค์ประกอบการประเมินผลทุนมนุษย์ที่มีค่าน้ำหนักมากที่สุด คือมุมมองด้านกระบวนการภายใน ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองด้วยโปรแกรมลิสเรลพบว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาจากค่าไคสแควร์มีค่าเท่ากับ 5.16 ซึ่งมีความน่าจะเป็นเท่ากับ 0.51 โดยมีค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเท่ากับ 0.99 และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้วมีค่าเท่ากับ0.98 และค่าน้ำหนักของทั้ง 3 องค์ประกอบของตัวแบบทุนมนุษย์ของโรงพยาบาลชุมชนที่ผ่านการประเมินและรับรองคุณภาพสถานพยาบาลเรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ ทุนกระบวนการ (b= 1.22) การประเมินผลทุนมนุษย์ (b=1.06) และทุนมนุษย์ (b=1.04)

ดนัย เทียนพุฒและคณะ (2557: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยใหม่: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต มีกระบวนการจัดทำวิจัย 4 ขั้นตอนคือ 1) การวิจัยเอกสาร (Documentary Research) เพื่อจัดทำร่างต้นแบบกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยใหม่ 2) การสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มผู้ให้

ข้อมูลสำคัญของมหาวิทยาลัย จำนวน17 คน เพื่อพัฒนาต้นแบบกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยใหม่ 3) การเก็บข้อมูลเชิงปริมาณเพื่อสำรวจความคิดเห็นของประชาคมสวนดุสิตต่อต้นแบบกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยใหม่จากประชากรจำนวน 1,870 คนและทำการสุ่มตัวอย่างแบบเป็นระบบได้จำนวน 330 คน ใช้แบบสอบถามความคิดเห็นกับกลุ่มตัวอย่างโดยได้รับกลับคืนมาจำนวน 275 คน คิดเป็นร้อยละ 83.33 วิเคราะห์ข้อมูลด้วยร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวและการวิเคราะห์เนื้อหา 4) การยืนยันความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยใหม่ด้วยการจัดทำกลุ่มสนทนากับผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 14 คนและนำเสนอให้กับผู้บริหารระดับสูงและผู้รับผิดชอบด้านการบริหาร HR ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตซึ่งได้รับคำแนะนำให้เพิ่มเติมการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ด้านการบริหารHR ที่ผ่านมาผลการวิจัยพบว่า 1)ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factors : KSFs) มี 4 ปัจจัย คือ การกำหนดตำแหน่ง สมรรถภาพคนเก่ง การประสานกลมกลืน และการปรับเปลี่ยนองค์กร 2) การสร้างกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์สาหรับมหาวิทยาลัยใหม่: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต มี 2 ระดับ ระดับมหาวิทยาลัย ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบายกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ และระดับปฏิบัติการ ได้แก่ กระบวนการและการปฏิบัติด้านการบริหาร HR 3) แนวคิดการจัดการทุนมนุษย์ต้องสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ปี 2557-2560 โดย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตนำปรัชญา สมรรถนะ และความเป็นสวนดุสิต หล่อหลอมเป็นค่านิยมหลัก (Core Values) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต และวิสัยทัศน์ พันธกิจ ของกองบริหารงานบุคคล ต้องพัฒนาความเชี่ยวชาญเพื่อการสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต สู่ความสำเร็จตามปรัชญาและวิสัยทัศน์ ในการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย 1) การสรรหา 2) หลักการว่าจ้าง 3) การประเมินสรรถนะของแต่ละบุคคล 4) การมอบหมายงาน 5) การพัฒนา พร้อมทั้งมีวิธีการเตรียมผู้บริหาร การสร้างผลงานที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ การสื่อสาร และการปฏิบัติงานที่มุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัยที่อยู่รอดได้อย่างยั่งยืน ข้อเสนอการขับเคลื่อน SHCM ประกอบด้วย 1) คิดและวางแผน SHCM ใน 3 ขอบเขต คือ 1)โอกาสเพื่อการสร้างสรรค์ การจูงใจและทุ่มเท และ การออกแบบระบบงาน HR ใหม่ 2) การนำ SHCM ไปสู่การปฏิบัติใน 4 ด้านหลักที่สำคัญ คือ คนเก่ง ผลงาน สารสนเทศ และ งานของ HR พร้อมการปรับเปลี่ยนในการปฏิบัติของ HR ด้วยการจัดวาง การบูรณาการ และนวัตกรรมเช่นเดียวกัน

ศศิวิมล แสงสุวรรณ; และคนอื่นๆ (2556: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง “ผลกระทบของกลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์สมัยใหม่ที่มีต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย” โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยจำนวน 123 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ t test, F test (ANOVA และ MANOVA) การวิเคราะห์สหสัมพันธ์พหุคูณและการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ ซึ่งการพัฒนาทุนมนุษย์สมัยใหม่ได้ถูกกำหนดเป็นตัวแปรอิสระที่มีความสัมพันธ์และผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานผลการวิจัย พบว่า กลยุทธ์การพัฒนา

ทุนมนุษย์สมัยใหม่ ด้านการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ และด้านขีดความสามารถเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพการดำเนินงาน

นิ่มนวล คำปลิ้ม (2556: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทุนมนุษย์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดราชบุรี ผลการวิจัยพบว่า การบริหารทุนมนุษย์ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดราชบุรี อยู่ในระดับมาก และความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทุนมนุษย์และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดราชบุรี พบว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

วัลยาภรณ์ ทังสุภูติ (2553: บทคัดย่อ) การพัฒนาทุนมนุษย์ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด ตามแนวทางการจัดการความรู้ ผลการศึกษาพบว่า 1) สภาพปัจจุบันการพัฒนาทุนมนุษย์ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด ตามแนวทางการจัดการความรู้ ปัจจัยด้านการแบ่งปันความรู้ ปัจจัยด้านการใช้ความรู้ มีการดำเนินการในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนผลการปฏิบัติราชการของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดก็เช่นเดียวกัน มีความคิดเห็นต่อผลการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง 2) ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดในอนาคต ตามแนวทางการจัดการความรู้ มี 7 ข้อ คือ (2.1) ปัจจัยด้านการจัดหมวดหมู่ความรู้ให้เป็นระบบ (2.2) ปัจจัยด้านการเรียนรู้ระดับบุคคล (2.3) ปัจจัยด้านการสนับสนุนการเรียนรู้ (2.4) ปัจจัยด้านการเรียนรู้ระดับทีม (2.5) ปัจจัยด้านการวิเคราะห์และตรวจสอบความรู้แบบมีส่วนร่วม (2.6) ปัจจัยด้านการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน และ (2.7) ปัจจัยด้านกฎหมาย/ระเบียบปฏิบัติราชการของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด 3) ความสัมพันธ์ของปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด ในอนาคตตามแนวทางการจัดการความรู้ พบว่าปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์มี 7 ปัจจัยมีความสัมพันธ์กับผลปฏิบัติราชการของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด และ 4) การนำปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ของสำนักงานสาธารณสุขประจำจังหวัด ตามแนวทางการจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติ ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญต่อการดำเนินการให้องค์กรมีการถ่ายทอดนโยบายสู่การปฏิบัติในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล อีกทั้งยังจะต้องมีการแบ่งกลุ่มเป้าหมายในการพัฒนาอย่างเหมาะสมกับความรู้ที่จำเป็นต้องพัฒนา โดยมีการวิเคราะห์ความรู้ที่จำเป็นต้องพัฒนาอย่างเป็นระบบโดยอาศัยการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร และจะต้องมีการบูรณาการการพัฒนาทุนมนุษย์ให้เชื่อมโยงกับการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบ

สุดารัตน์ ตานพิพัฒน์ (2553: บทคัดย่อ)ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการศึกษาตัวชี้วัดการบริหารทุนมนุษย์ของฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาตัวชี้วัดการบริหารทุนมนุษย์ของฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐโดยใช้เทคนิค Ethnographic Delphi Future Research ผู้ให้ข้อมูลคือผู้เชี่ยวชาญ 17 คนได้แก่ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารโรงพยาบาล 3 คน ด้านการบริหารฝ่ายการพยาบาล 6 คน

ด้านการบริหารทุนมนุษย์ 4 คนและด้านการบริหารทุนมนุษย์ในองค์การพยาบาล 4 คน วิธีการดำเนินการวิจัยมี 3 ขั้นตอนคือ 1) การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ 2)นำข้อมูลจากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์เนื้อหาเพื่อสร้างแบบสอบถามส่งกลับให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็น และ 3) นำข้อมูลที่ได้มาคำนวณค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์และส่งแบบสอบถามกลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็น เพื่อเป็นการยืนยันอีกครั้งจากฉันทามติของผู้เชี่ยวชาญในการจัดทำ EDFR รอบที่สาม สามารถสรุปผลการวิจัยได้ว่า ตัวชี้วัดการบริหารทุนมนุษย์ของฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมี 5 องค์ประกอบ ดังนี้ องค์ประกอบที่1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 10 ตัวชี้วัดจาก 4 มาตรฐานได้แก่ 1) การกำหนดนโยบายแผนงานและมาตรการด้านการบริหารทุนมนุษย์ที่ชัดเจนสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และแผนยุทธศาสตร์ และมีการสื่อสารให้บุคลากรรับรู้ 2) การวางแผนและการบริหารอัตรากำลังอย่างเหมาะสม 3) การกำหนดแผนการธำรงรักษาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูงและ 4) การกำหนดแผนการสร้างและการพัฒนาผู้บริหารทุกระดับให้เป็นแบบอย่างที่ดี องค์ประกอบที่ 2 ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทุนมนุษย์ ประกอบด้วย 22 ตัวชี้วัดจาก 2 มาตรฐานได้แก่ 1) กระบวนการการบริหารทุนมนุษย์ในการดำเนินการจัดสรรอัตรากำลัง การสรรหาคัดเลือก การพัฒนาและการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีความถูกต้องและทันเวลา และ 2) ฐานข้อมูลของบุคลากรมีความถูกต้องสามารถนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจในการบริหารทุนมนุษย์ องค์ประกอบที่ 3 ประสิทธิผลของการบริหารทุนมนุษย์ ประกอบด้วย 20 ตัวชี้วัดจาก 5 มาตรฐาน ได้แก่ 1)การดำเนินการตามนโยบายแผนงานและมาตรการด้านการบริหารทุนมนุษย์ 2)การสนับสนุนให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 3)การธำรงรักษาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง 4)การบริหารผลงานที่เน้นประสิทธิผลและประสิทธิภาพ และ 5)การพัฒนาหน่วยงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์ประกอบที่ 4 ความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทุนมนุษย์ ประกอบด้วย1 ตัวชี้วัดจาก 1 มาตรฐานคือความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน องค์ประกอบที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานประกอบด้วย 10 ตัวชี้วัดจาก 4 มาตรฐาน ได้แก่ 1) การกำหนดนโยบายแผนการและมาตรการที่นำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากร 2) การจัดสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน 3) การจัดสวัสดิการเพิ่มเติมจากสวัสดิการภาคบังคับตามกฎหมายและ 4)การเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน

จรัสศรี เพ็ชรคง (2552: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก 2) รูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก 3) ได้แนวทางในการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก จำนวน 28 แห่ง ผู้ให้ข้อมูล 308 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ 1) แบบสัมภาษณ์ที่ไม่มีโครงสร้างและ 2) แบบสอบถามความคิดเห็น สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน

การวิเคราะห์ปัจจัย การวิเคราะห์สหสัมพันธ์แคนนอนนิกัลป์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป การตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบ ใช้การประชุมผู้เชี่ยวชาญและการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อให้ได้แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ประกอบด้วย 9 ปัจจัยคือ 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร 2) ค่านิยมในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองและความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร 3) ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ 4) การบริหารผลการปฏิบัติงานและการพัฒนาผู้ที่มีความรู้ความสามารถสูง 5) ความสมดุลของชีวิตและงาน 6) การส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมและการแบ่งปันความรู้ 7) วัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งสร้างคุณภาพและการแข่งขัน 8) การใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการปฏิบัติงานและการพัฒนา 9) ความเหนียวแน่นของทีมงาน ชุดของปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสหสัมพันธ์แคนนอนนิคัลเท่ากับ 0.92 การตรวจสอบโดยผู้เชี่ยวชาญ พบว่ามีความเหมาะสมกับบริบทมีความถูกต้องเชิงทฤษฎี และสามารถนำไปใช้เพื่อการพัฒนาได้ แนวทางในการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ควรมีดำเนินการดังนี้ 1) มีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารทุกระดับ 2) ส่งเสริมการสร้างค่านิยมในการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาตนเองและความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ 3) จัดทำแผนพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กรให้เชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์เป้าหมายและค่านิยมร่วมขององค์กร 4) ใช้การบริหารผลการปฏิบัติงานและการพัฒนาผู้ที่มีความรู้ความสามารถสูง 5) การสร้างความสมดุลของชีวิตและงาน 6) ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมและการแบ่งปันความรู้ 7) การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งสร้างคุณภาพและการแข่งขัน 8) การใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการปฏิบัติงานและการพัฒนาอาจารย์และ 9) การสนับสนุนและพัฒนาทีมงาน

พัฒนพงศ์ สุกิจปาณีนิจ (2552: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ทุนทางสังคมกับการพัฒนาประเทศ งานวิจัยนี้ศึกษาบทบาททุนทางสังคมกับการพัฒนาประเทศ ควบคู่กับการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของทุนทางสังคมกับการพัฒนาเศรษฐกิจ และความสัมพันธ์ของทุนทางสังคมกับการดำเนินการเพื่อการพัฒนาและแก้ไขปัญหาโดยประยุกต์ใช้แบบจำลองสมการเชิงโครงสร้างกับฐานข้อมูล จากสำนักสถิติแห่งชาติ กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์และกระทรวงมหาดไทย อนึ่ง ผลการวิเคราะห์เชิงเนื้อหาพบว่า บทบาทของทุนทางสังคมโดยเฉพาะการร่วมแรงร่วมใจภายใต้พื้นฐานของความไว้วางใจ บรรทัดฐานและค่านิยม เอื้อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ก่อให้เกิดความรู้ทุนทางปัญญาและพลังร่วมในการพัฒนาเศรษฐกิจอีกทาง ซึ่งเอื้อให้เกิดการดำเนินการร่วมกัน เพื่อการพัฒนาและแก้ไขปัญหาต่างๆในชุมชน การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ข้างต้นพบว่า ทุนทางสังคมและทุนมนุษย์มีความสัมพันธ์ในทิศทางบวกกับการจัดการความรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 กล่าวคือ ทุนมนุษย์และทุนทางสังคมที่สูงขึ้น ส่งผลให้เกิดการจัดการความรู้ที่ดีขึ้น อย่างไรก็ตามยังไม่พบความสัมพันธ์ที่ชัดเจนของทุนต่างๆ ในการพัฒนาเศรษฐกิจและเมื่อพิจารณาทุนทางสังคมกับการดำเนินการร่วม เพื่อการพัฒนาและแก้ไขปัญหาพบว่าความสัมพันธ์เครือข่ายที่แน่นแฟ้นยิ่งขึ้น และบทบาทของสถาบันทาง

สังคมที่เอื้อให้เกิดการมีส่วนร่วมมากขึ้น ส่งผลให้คนในชุมชนมีระดับความไว้วางใจที่สูงขึ้น ซึ่งความไว้วางใจที่เกิดขึ้นมีความสัมพันธ์ในทิศทางบวกกับการดำเนินการร่วมเพื่อการพัฒนาและแก้ไขปัญหาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งหมายความว่าระดับของการดำเนินการร่วมจะเพิ่มมากขึ้น หากคนในชุมชนมีความไว้วางใจกันมากขึ้น นอกจากนี้พบว่าทุนผกผันทางสังคม ทุนสะพานเชื่อมต่อทางสังคมและทุนเชื่อมโยงทางสังคมมีความสัมพันธ์ในทิศทางบวกกับการดำเนินการร่วมกัน เพื่อการพัฒนาและแก้ไขปัญหา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แสดงถึงความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นยิ่งขึ้นทั้งในระดับบุคคล /กลุ่ม/องค์กร/เครือข่ายจะส่งผลให้คนในชุมชนเข้ามาร่วมกันพัฒนาและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในชุมชน

กชกร ชำนาญกิตติชัย (2552: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์สายวิชาการ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตกรุงเทพมหานคร โดยศึกษาและวิเคราะห์จากปัญหาอุปสรรค รวมถึงปัจจัยเกื้อหนุนและแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายวิชาการ หรือกำหนดเป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายวิชาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ และสถาบันอุดมศึกษาอื่นๆ ได้ 7 กลยุทธ์ ดังนี้ 1) แผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายวิชาการ แบบมีส่วนร่วม 4 องค์ประกอบ คือจะต้องมีความเป็นอนาคต มีความเชื่อมโยง มีกระบวนการขั้นตอน มีปรัชญา และวิถีทางที่ยึดร่วมกันในองค์กร 2) การจัดตั้งหน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่รับผิดชอบโดยตรง มีคณะกรรมการรับผิดชอบในการดำเนินงานด้านนโยบาย การวางแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาบุคลากร 3) การพัฒนาระบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่การสรรหาคัดเลือกมอบหมายงาน การพัฒนาและการประเมินผล ตลอดจนกิจกรรมด้านอื่นๆ 4) การสร้างคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ โดยกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลตามแนวทางการจัดการแบบผสมผสาน จากภูมิความรู้เดิมมาประยุกต์ใช้กับแนวทางการจัดการสมัยใหม่ 5) การพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ 6) การสร้างอัตลักษณ์โดดเด่นเฉพาะบุคคลเพื่อให้เกิดสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะ ลักษณะงานของมหาวิทยาลัย และ 7) สร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งในประเทศและต่างประเทศ

รวิกร แสงชำนิ (2550: บทคัดย่อ) ศึกษารูปแบบการพัฒนาทุนมนุษย์ ตามแนวคิดของมาสโลว์ (Maslow) ในวิทยาลัยเทคนิคสุรินทร์ ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบการพัฒนาทุนมนุษย์ตามทฤษฎีความต้องการมนุษย์ 5 ขั้นของ Maslow ภาพรวมมีการพัฒนาด้วยการนำปัจจัย 4 มาใช้เป็นสิ่งสำคัญในการดำรงชีวิต การได้รับการจัดสถานที่ทำงาน การได้รับการสนับสนุนอุปกรณ์การทำงาน การนำหลักทางศาสนา หลักปรัชญามาใช้เพื่อยึดเหนี่ยวจิตใจให้มั่นคง การแสดงความนับถือต่อผู้อื่น การช่วยเหลือและการกระตุ้นให้ผู้อื่นทำงาน การมีส่วนทางสังคมในหน่วยงาน การได้รับเกียรติในการทำงาน การมีความสนใจที่จะศึกษาและทำงานใหม่ๆ ตามความต้องการข้อเสนอแนะ แยกเป็น 5 ประเด็น คือ 1) ความต้องการด้านร่างกาย เช่น การจัดให้มีสถานที่พักผ่อนเพื่อผ่อนคลายจากการทำงาน การจัดกิจกรรมด้านนันทนาการเพื่อให้มีส่วนร่วม การปรับปรุงคุณภาพอาหารให้ถูกหลักอนามัยและมีความสะอาด การจัดระบบห้องปฏิบัติงานสำนักงาน การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน การจัดสวัสดิการที่พึงจะได้รับให้มีความเสมอภาคและยุติธรรม 2) ความ

ต้องการความปลอดภัย เช่น การจัดให้มีอุปกรณ์ป้องกันอันตรายขณะปฏิบัติงาน การมอบหมายผู้ทำหน้าที่ดูแลความปลอดภัย การสร้างความตระหนักตนเองในการปฏิบัติตนเองตามระเบียบ การจัดสถานที่เหมาะสมต่อการใช้งาน การจัดตั้งกองทุนสวัสดิการให้ได้รับความเท่าเทียม 3) ด้านความต้องการทางสังคม เช่น การจัดให้มีกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ในหมู่คณะ การสนับสนุนให้มีการฝึกอบรม ศึกษาดูงาน การสร้างระบบความเป็นธรรม การนำหลักคิดมาใช้เป็นสิ่งยึดเหนี่ยวจิตใจ 4) ด้านความต้องการการยอมรับนับถือจากผู้อื่น เช่น การสร้างระบบมาตรฐานการวัดความสามารถให้ประจักษ์ แล้วทำการยกย่อง ชมเชย ให้รางวัลผู้ที่เป็นแบบอย่างที่ดี เพื่อให้ผู้อื่นได้ปฏิบัติตาม การนำเสนอผลงานให้เป็นที่ยอมรับ และ 5) ด้านความต้องการที่จะเข้าใจตนเองอย่างแท้จริง เช่น การสร้างกิจกรรมเพื่อฝึกฝนตนเอง การสร้างระบบการจูงใจในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

อรพรรณ มาตช่วง; และคนอื่นๆ (2558: บทคัดย่อ) ผลการวิจัยพบว่า การจัดการทุนมนุษย์ ด้านการจัดการทักษะและด้านการจัดการทัศนคติ มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความได้เปรียบทางการแข่งขันโดยรวม ดังนั้น ผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ควรนำข้อสนเทศที่ได้ จากการวิจัยในครั้งนี้ไปใช้เป็นแนวทางในการวางแผนการจัดการทุนมนุษย์เพื่อเป็นกลยุทธ์ให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความรู้ความสามารถ นำพาองค์กรให้ดำเนินไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ มีการพัฒนาพนักงานให้มีการฝึกอบรม ส่งเสริมให้มีการเพิ่มความสามารถและศักยภาพได้อย่างถูกต้องเหมาะสม และนำมาสู่การปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพต่อไป

6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

ฟรัมคินส์ (Frumkin. 2007: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการสร้างโรงเรียนใหม่: การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนในกำกับของรัฐ ซึ่งการวิจัยนี้ได้นำเสนอโครงร่างแนวคิดเกี่ยวกับความหลากหลายของการบริหารจัดการโรงเรียนในกำกับของรัฐ และความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างโรงเรียนเหล่านี้ ผลการศึกษาพบว่าภาระงานของการบริหาร คือ การให้การสนับสนุนและการสร้างความชอบธรรมในการบริหารงานภายในโรงเรียน การระดมความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่การให้บริการทางการศึกษาที่ดี การกำหนดภารกิจของโรงเรียน การศึกษามุ่งเน้นเรื่ององค์ประกอบของยุทธศาสตร์และกระบวนการพัฒนาโรงเรียน องค์ประกอบของการบริหารจัดการโรงเรียนในกำกับของรัฐ และการประเมินผลการปฏิบัติงาน สรุปได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐไม่สามารถบริหารงานโดยมุ่งเน้นในด้านการศึกษาเพียงด้านเดียว แต่จะต้องมีความเข้าใจในเรื่องการบริหารองค์กรด้วย โดยเฉพาะองค์กรที่ไม่มุ่งแสวงหาผลกำไรที่อยู่ในสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปผู้บริหารจะต้องเข้าใจบทบาทของตนเองที่จะต้องรับผิดชอบจัดหาทรัพยากรและให้การสนับสนุนแก่บุคลากรในองค์กร ดังนั้น โรงเรียนเหล่านี้จึงมีความต้องการผู้บริหารที่มีทักษะในการบริหารที่ดีอย่างเร่งด่วน

เกรนดอน (Gendron, Bendite. (2012: 23-52) ได้วิจัยเรื่องทุนทางอารมณ์และประเด็นทางการศึกษางานด้านการศึกษาในสังคมตะวันตก อารมณ์ (emotions) มักไม่ได้รับความสนใจเท่าที่ควรจนกระทั่งแนวคิดด้านประสาทจิตวิทยา (neuropsychology) ได้เกิดขึ้นมาส่งผลให้เกิดการปฏิเสธลัทธิแบบทวินิยม (cartesian body-mind dualism) ที่ว่าด้วยธรรมชาติของมนุษย์ซึ่งประกอบด้วยกายและจิต โดยแนวคิดด้านประสาทจิตวิทยาเห็นว่าคุณลักษณะด้านจิตพิสัย (affective domain) และด้านพฤติกรรม (conative domain) ไม่สามารถแยกออกจากพุทธพิสัย (cognitive domain) ได้อีกต่อไป ในบทความนี้ผู้เขียนได้นำเสนอรูปแบบความคิดทุนทางอารมณ์ (Emotional Capital :EK) ได้พัฒนาขึ้นในปี 2004 ได้รับรางวัล Academic Francaiseในปี 2006 โดยให้ความหมายของทุนทางอารมณ์ว่าเป็น ทรัพยากร(สมรรถนะทางอารมณ์)ที่ฝังอยู่ในตัวของบุคคลมีประโยชน์สำหรับการพัฒนาตัวบุคคลอาชีพและองค์กร รวมทั้งมีส่วนร่วมในความผูกพันทางสังคมด้วยผลตอบแทนที่ได้รับทั้งในส่วนบุคคลเศรษฐกิจและสังคม ทุนทางอารมณ์เป็นทุนสำคัญสำหรับทุกคน และในด้านการศึกษาเป็นทุนสำคัญที่จะส่งผลต่อกระบวนการเรียนรู้ของทุกคนโดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับเด็กและคนวัยหนุ่มสาว กลุ่มที่อาจมีความเสี่ยง ช่วยพัฒนามนุษย์ให้มีความสมดุลจากการมีส่วนร่วมในความผูกพันทางสังคม มีความสัมพันธภาพอันราบรื่นกับเพื่อนมนุษย์ มีความสำเร็จในการดำรงชีวิตในสังคมของพวกเขาในอนาคต รวมถึงการยังคงเรียนอยู่ในโรงเรียนและประสบความสำเร็จ

ไว (Wei. 2013: 835-838) ศึกษาเรื่อง Towards an Effective Management model foe High End Human Capital : A Taiwanese SME Case Study กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ก่อตั้ง และครู โดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก และสรุปรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะนำไปสู่การบริหารทุนมนุษย์ที่เป็นครูในโรงเรียนจะมี 7 ประการ คือ 1) การคัดสรรบุคลากรที่ต้องการจะเข้ามาทำงานในโรงเรียนอย่างแท้จริง 2) การคัดเลือก 3) การฝึกอบรมมีการจัดชั่วโมงการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ 4) การจัดเตรียมระบบข้อมูลข่าวสาร 5) การฝึกอบรมซ้ำ 6) การจ่ายค่าตอบแทน และ 7) ระบบควบคุมคุณภาพภายหลังการฝึกอบรม

ซูโฮเนน และ แพสสิแวรา suhonen m. & paasivaara l. (2011: 246-253) ศึกษาเรื่อง Factors of Human Capital Related to Project Success in Health Care Work Units เพื่อค้นหาปัจจัยของทุนมนุษย์ ที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของโครงการในชุมชนที่ผู้จัดการพยาบาลรับผิดชอบ กลุ่มตัวอย่าง คือ พยาบาล และผู้จัดการพยาบาล จำนวน 14 คน ที่ปฏิบัติงานในชุมชน และในโรงพยาบาล โดยการสัมภาษณ์และการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยหลักของทุนมนุษย์ที่สัมพันธ์กับความสำเร็จของโครงการ ประกอบด้วย (1) การจัดการวัฒนธรรมของโครงการอย่างกระตือรือร้น (2) การจัดการการปฏิรูป (3) การจัดการความฉลาดทางอารมณ์

Donaher-Keough,Kathleen; Russell,Gail E ; Scoble,Kathleen; Chen,Jie. (2007: 277-283) ศึกษาเรื่อง The Human Capital Competencies Inventory for Developing Nurse Managers ศึกษารายการสมรรถนะทุนมนุษย์เพื่อการพัฒนาพยาบาลผู้จัดการ ประกอบด้วย 58 รายการ และจำแนกได้ 5 กลุ่ม คือ 1) การพัฒนาตนเอง (developing self) มีรายการย่อย

16 รายการ 2) การสรรหา (recruiting) มีรายการย่อย 11 รายการ 3) การพัฒนาด้านต่างๆ (developing others) มีรายการย่อย 15 รายการ 4) การใช้ประโยชน์ (utilizing) มีรายการย่อย 8 รายการ 5) การธำรงรักษา (retaining) มีรายการย่อย 8 รายการ

Bontis and Fitz-cnz(2002: 223-247) ศึกษาเรื่อง Intellectual Capital ROI: A Causal Map of Human Capital Antecedents and Consequents กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหาร จำนวน 76 คน ของบริษัทด้านการเงิน 25 แห่ง ที่มีรายได้มากกว่า 8.5 พันล้านเหรียญสหรัฐฯ เพื่อศึกษาการลงทุนเกี่ยวกับทุนมนุษย์ของบริษัท แบ่งการศึกษาเป็นสองระยะ คือ การศึกษาข้อมูลบริษัทเกี่ยวกับรายได้ กำไร จำนวนพนักงาน การลาออก และการพัฒนา หลังจากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาสร้างแบบสอบถามเพื่อใช้รวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพกับกลุ่มตัวอย่าง ผลการวิจัยระยะที่ 1 พบว่า มิติทุนมนุษย์ประกอบด้วย 4 มิติ คือ ประสิทธิภาพทุนมนุษย์ คุณค่าทุนมนุษย์ การลงทุนกับทุนมนุษย์ และการลดน้อยลงของทุนมนุษย์ ผลการวิจัยระยะที่ 2 พบว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับทุนมนุษย์ของบริษัทมี 15 ปัจจัย คือ ความพึงพอใจของลูกค้า การสร้างแรงจูงใจพนักงาน ทุนมนุษย์ การบริหารภาวะผู้นำ การแลกเปลี่ยนความรู้ ความมุ่งมั่นของพนักงาน การให้คุณค่า ทุนเชิงโครงสร้าง ความสำเร็จของกระบวนการ การบูรณาการความรู้ การฝึกอบรม การคงอยู่ของพนักงานหลัก การคงอยู่ของความรู้ และผลผลิตธุรกิจ เมื่อทำการวิเคราะห์ พบว่า สมการเชิงโครงสร้างความสามารถในการพัฒนาทุนมนุษย์ของบริษัทประกอบด้วยทุนทางปัญญา การจัดหาความรู้ ทรัพยากรมนุษย์ พฤติกรรมองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศ และการบัญชี

Bolman & Deal.(1991) จำแนกภาวะผู้นำที่เน้นพฤติกรรมออกเป็น 4 แบบดังนี้ 1)ภาวะผู้นำแบบโครงสร้าง(Structural Leadership) ผู้นำจะมีการวิเคราะห์และออกแบบโครงสร้างขององค์การพัฒนาโครงสร้างและกลยุทธ์การพัฒนาสภาพแวดล้อมและบรรยากาศขององค์กรและมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง 2)ภาวะผู้นำแบบพัฒนาทรัพยากรมนุษย์(Human Resource Leadership) ผู้นำเป็นตัวกระตุ้นและให้บริการแก่บุคลากรรวมทั้งให้การสนับสนุนมีการเพิ่มพลังอำนาจโดยมีความเชื่อว่ามนุษย์มีคุณค่าและมีความสามารถในการพัฒนาโดยเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วมรวมทั้งส่งเสริมการพัฒนาแก่บุคลากรอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม 3)ภาวะผู้นำแบบการเมือง (Political Leadership) ผู้นำจะเป็นตัวแทนของบุคลากรมีการสร้างกลุ่มหรือเครือข่ายสร้างความชัดเจนในการปฏิบัติงานโดยการหาความร่วมมือด้วยประชามติในการตัดสินใจมีการใช้หลักของการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและมีทักษะในการเจรจาต่อรองเพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้ง 4) ภาวะผู้นำแบบสัญลักษณ์(Symbolic Leadership) ผู้นำเป็นนักพยากรณ์ที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจแก่บุคลากรภาวะผู้นำสัญลักษณ์เป็นเวทีหรือโรงมหรสพที่ตัวละครหรือผู้แสดงๆตามบทบาทเพื่อให้บุคลากรประทับใจสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรตั้งใจทำงานโดยใช้ประสบการณ์และการสื่อสารวิสัยทัศน์เพื่อให้บุคลากรทำงานด้วยความทุ่มเทเสียสละนำพาไปสู่เป้าหมายที่วางไว้อย่างชัดเจน

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ทั้งหมด ผู้วจัยได้นำมาเป็นข้อมูลในการกำหนดกรอบแนวคิดในการสร้างกลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในครั้งนี้

บทที่ 3
วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นการบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2)เพื่อสร้างกลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 3)เพื่อประเมินกลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผู้วิจัยได้กำหนดการดำเนินการวิจัยเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การศึกษาความต้องการจำเป็นการบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.1.การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยศึกษาความต้องการจำเป็นกลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน การกำหนดกลุ่มตัวอย่างในครั้งนี้ เป็นการสุ่มจากประชากร โดยใช้การสุ่มแบบ Two – Stage Stratified Random Sampling ขั้นที่ 1 โรงเรียนมัธยมศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1-2 ทั้งหมด 119 โรงเรียน ใช้การสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยแบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม ตามหลักการแบ่งขนาดโรงเรียนของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ขั้นที่ 2 จากนั้นจึงทำการสุ่มโรงเรียนในแต่ละกลุ่มโดยใช้การเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ดังตาราง

ตาราง 2 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสถานภาพและขนาดโรงเรียน

ขนาดโรงเรียน	จำนวนประชากร	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
ขนาดใหญ่พิเศษ	84	80
ขนาดใหญ่	78	39
ขนาดกลาง	62	26
ขนาดเล็ก	14	4
รวม	238	149

1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวมรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวมรวมข้อมูลในครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถามความต้องการจำเป็นการบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 2 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วย สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม แบ่งเป็น ผู้อำนวยการโรงเรียน และรองผู้อำนวยการโรงเรียน ขนาดโรงเรียน แบ่งเป็น ขนาดใหญ่พิเศษ ขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก ตามเกณฑ์จำนวนนักเรียน ลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความต้องการจำเป็นการบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณ 5 ระดับ โดยใช้มาตราตามแบบของลิเคิร์ท (Likert) คำถามทุกข้อที่ต้องตอบ 2 สภาพ คือ สภาพที่เป็นจริงและสภาพที่ควรจะเป็นของการบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยพิจารณาให้ค่าน้ำหนัก มีเกณฑ์การให้คะแนนดังต่อไปนี้

ตาราง 3 แสดงเกณฑ์การพิจารณาการบริหารจัดการทุนมนุษย์

กระบวนการ	1	2	3	4	5
Planning การวางแผนการบริหารจัดการทุนมนุษย์	กำหนดขั้นตอนการดำเนินการบริหารจัดการทุนมนุษย์ไว้	กำหนดขั้นตอนการดำเนินการและเป้าหมายการบริหารจัดการทุนมนุษย์ไว้	กำหนดขั้นตอนส่งเสริมหรือพัฒนาการบริหารจัดการทุนมนุษย์เป็นระบบครบวงจร	ครอบคลุมเป้าหมายขั้นตอนดำเนินการ การวัดประเมินผลผลลัพธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ชัดเจน	เป็นแบบอย่างที่ดีให้องค์กรอื่นในด้านมาตรฐานการปฏิบัติการบริหารจัดการทุนมนุษย์
Organizing การจัดการองค์กรเพื่อการบริหารจัดการทุนมนุษย์	มีโครงสร้างการบริหารตามสายบังคับบัญชาแต่ไม่มีความคล่องตัวในการดำเนินงานตามแผนการบริหารจัดการทุนมนุษย์ที่กำหนดไว้	มีโครงสร้างการบริหารตามสายบังคับบัญชามีความคล่องตัวในการดำเนินงานเฉพาะบางขั้นตอนสามารถทำตามแผนที่กำหนดไว้ต่ำกว่าร้อยละ 50	มีโครงสร้างการบริหารตามสายบังคับบัญชามีความคล่องตัวในการดำเนินงานและสามารถทำตามแผนที่กำหนดไว้ได้ร้อยละ 50-80	มีโครงสร้างการบริหารตามสายบังคับบัญชามีความคล่องตัวในการดำเนินงานและสามารถทำตามแผนที่กำหนดไว้ได้ร้อยละ 80	มีโครงสร้างการบริหารตามสายบังคับบัญชามีความคล่องตัวในทุกขั้นตอนการดำเนินงานสามารถทำตามแผนที่กำหนดไว้ได้อย่างสมบูรณ์
Staffing การมีคณะทำงานการบริหารจัดการทุนมนุษย์	มีคณะทำงานเกี่ยวกับทุนมนุษย์โดยรวม	มีคณะทำงานในแต่ละด้านของทุนมนุษย์	คณะทำงานมีจำนวนเพียงพอทั้ง 3 ด้าน	คณะทำงานมีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการทั้ง 3 ด้าน	คณะทำงานเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการทั้ง 3 ด้านและมีจำนวนเพียงพอ
Directing การสั่งการและชี้แนะในการบริหารจัดการทุนมนุษย์	ไม่มีการวางแนวปฏิบัติไว้ ใช้วิธีการสั่งการเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นเพื่อให้มีการปฏิบัติตามวัตถุประสงค์	มีการวางแนวปฏิบัติไว้ ใช้วิธีการสั่งการเพื่อให้มีการปฏิบัติตามวัตถุประสงค์	มีการวางแนวปฏิบัติไว้ ใช้วิธีการนิเทศเป็นครั้งคราวเพื่อให้เกิดการปฏิบัติตามวัตถุประสงค์	มีการวางแนวปฏิบัติไว้ ใช้วิธีการนิเทศอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดการปฏิบัติตามวัตถุประสงค์	มีการวางแนวปฏิบัติไว้ และปฏิบัติไปในแนวทางเดียวกันเกิดประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์
Controling การกำกับติดตามวัดและประเมินผลการบริหารจัดการทุนมนุษย์	มีปฏิทินการกำกับติดตาม วัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน	มีปฏิทินการกำกับติดตามแต่ดำเนินการได้ต่ำกว่าร้อยละ 50 มีการวัดและประเมินผลระหว่างการปฏิบัติงานและสิ้นสุดการดำเนินงานในแต่ละครั้ง	มีปฏิทินการกำกับติดตามและดำเนินการได้ร้อยละ 50-80 การวัดและประเมินผลระหว่างการปฏิบัติงานและสิ้นสุดการเนินงานในแต่ละครั้ง	มีปฏิทินการกำกับติดตามและดำเนินการได้มากกว่าร้อยละ 80 มีการวัดและประเมินผลเป็นระยะๆมากกว่า 2 ครั้ง	มีปฏิทินการกำกับติดตามและดำเนินการได้ครบถ้วน มีการวัดและประเมินผลทุกครั้งที่จัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาหรือปรับปรุงแก้ไข

การแปลความหมายของคะแนนแปลค่าคะแนนเฉลี่ยของแบบสอบถามดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50 – 5.00 หมายถึง สภาพที่เป็นจริงและสภาพที่ควรจะเป็นของการบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50 – 4.49 หมายถึง สภาพที่เป็นจริงและสภาพที่ควรจะเป็นของการบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.50 – 3.49 หมายถึง สภาพที่เป็นจริงและสภาพที่ควรจะเป็นของการบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49 หมายถึง สภาพที่เป็นจริงและสภาพที่ควรจะเป็นของการบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย1.00 – 1.49 หมายถึง สภาพที่เป็นจริงและสภาพที่ควรจะเป็นของการบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับน้อยที่สุด

1.3. การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ การตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามฉบับร่างให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 9 คนพิจารณาให้ความเห็นเกี่ยวกับความสอดคล้องของแบบสอบถามกับนิยามศัพท์เฉพาะโดยใช้ดัชนีความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity Index : CVI)) (เสริมศักดิ์วิศาลาภรณ์. 2548, อ้างอิงจาก Waltz; & Bausell. 1981; Lynn. 1986; Polit; & Hungler. 1995) ซึ่งข้อคำถามแต่ละข้อมีเกณฑ์การให้คะแนน 4 ระดับดังนี้

ระดับ 4 หมายความว่า สอดคล้องและชัดเจน

ระดับ 3 หมายความว่า สอดคล้องแต่ต้องปรับปรุงเล็กน้อย

ระดับ 2 หมายความว่า ประเมินไม่ได้ถ้าไม่ปรับปรุง

ระดับ 1 หมายความว่า ไม่มีความสอดคล้องในประเด็นที่กล่าวมา

หลังจากนั้นนำคะแนนที่ได้จากการประเมินของผู้เชี่ยวชาญมาคำนวณหาค่าดัชนีความเที่ยงตรงตามเนื้อหาของข้อคำถามรายข้อ (Item-Level CVI : I-CVI) และหาค่าดัชนีความเที่ยงตรงตามเนื้อหาของเครื่องมือทั้งชุด (Scale-Level CVI : S-CVI) ค่าดัชนีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของข้อคำถามรายข้อโดยเอาจำนวนผู้เชี่ยวชาญที่ประเมินให้คะแนน 3 หรือ 4 ในข้อนั้นๆ หารด้วยจำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดใช้เกณฑ์ตามที่ลินน์ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์.2555; อ้างอิงจาก Lynn.1986) เสนอไว้ว่าค่า I-CVI ไม่ควรต่ำกว่า.78 ส่วนค่า S-CVI นั้นใช้ค่าเฉลี่ยของ I-CVI ทั้งหมด

หารด้วยจำนวนข้อค่าที่ได้ไม่ควรต่ำกว่า .80 จากนั้นผู้วิจัยแก้ไขข้อคำถามที่ไม่ผ่านเกณฑ์รวมทั้งปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

1.4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อประสานขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลการวิจัยจากผู้บริหารสถานศึกษาที่กำหนดไว้ในกลุ่มตัวอย่าง โดยการส่งแบบสอบถามและดำเนินการเก็บแบบสอบถามด้วยตนเองและใช้เครือข่ายช่วยเก็บข้อมูลในบางโรงเรียน จำนวน 149 ฉบับ ได้รับกลับคืนทั้งหมด คิดเป็นร้อยละ 100

1.5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนแล้ววิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

1.5.1. ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามวิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ

1.5.2. ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการจำเป็นของการบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

1.5.3. ดำเนินการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของกลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยการเรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อยโดยวิธี Modified Priority Needs Index (PNI modified) และค่าร้อยละ สูตรที่นงลักษณ์ วิรัชชัยและสุวิมล ว่องวาณิชจากค่าดัชนี PNI ดังนี้

$$\text{ความต้องการจำเป็น (PNI)} = \frac{\text{สภาพการดำเนินการที่คาดหวัง (I)} - \text{สภาพการดำเนินการปัจจุบัน (D)}}{\text{สภาพการดำเนินการปัจจุบัน (D)}}$$

ตอนที่ 2 การสร้างกลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.1. การสร้างกลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1. ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อกำหนดองค์ประกอบของกลยุทธ์และเทคนิคการกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. สัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารจัดการงานบุคคล จำนวน 11 คนโดยใช้วิธีเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling)

3. นำข้อมูลมา SWOT analysis วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (2S - 4M)และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (STEP)

3.1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (2S - 4M) ประกอบด้วย

3.1.1. ด้านโครงสร้างและนโยบาย (Structure : S1) ได้แก่โครงสร้างการบริหารนโยบายหรือระบบงานของโรงเรียน

3.1.2. ด้านผลลัพธ์และระบบบริการ (Service : S2)ได้แก่ประสิทธิภาพของให้บริการการศึกษาคุณภาพการให้บริการการศึกษาของโรงเรียน

3.1.3. ด้านบุคลากร (Man : M1) ได้แก่ปริมาณและคุณภาพของบุคลากรในโรงเรียน

3.1.4. ด้านประสิทธิภาพทางการเงิน (Money : M2) ได้แก่ความพอเพียงความคล่องตัวในการเบิกจ่ายเงินประสิทธิภาพของการใช้เงินที่เน้นผลผลิตการระดมทรัพยากรและการใช้งบประมาณของสถานศึกษา

3.1.5. ด้านวัสดุอุปกรณ์ (Material : M3) ได้แก่ความพอเพียงและคุณภาพของวัสดุอุปกรณ์ของสถานศึกษา

3.1.6. ด้านการบริหารจัดการ (Management : M4) ได้แก่การมีส่วนร่วมของบุคลากรการมอบหมายการมอบอำนาจในการบริหารจัดการการประชาสัมพันธ์ขององค์กร

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเพื่อกำหนดกลยุทธ์โรงเรียนจำเป็นต้องพิจารณาว่าปัจจุบันมีองค์ประกอบใดที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนในการบริหารจัดการเพื่อประกอบการตัดสินใจว่าควรกำหนดกลยุทธ์แบบใด

- **จุดแข็ง** (Strengths) หมายถึง ความสามารถและสถานการณ์ภายในโรงเรียนที่เป็นบวก ซึ่งโรงเรียนนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง การดำเนินงานภายในที่โรงเรียนทำได้ดี

- **จุดอ่อน** (Weaknesses) หมายถึง สถานการณ์ภายในโรงเรียนที่เป็นลบและด้วยความสามารถซึ่งโรงเรียนไม่สามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์หรือหมายถึง การดำเนินงานภายในที่โรงเรียนทำได้ไม่ดี

3.2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (STEP) ประกอบด้วย

3.2.1. ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social – cultural : S) ได้แก่ ระบบการศึกษา ค่านิยม ขนบธรรมเนียมประเพณี คุณภาพชีวิต ฯลฯ

3.2.2. ด้านเทคโนโลยี (Technological : T) ได้แก่ ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี

3.2.3. ด้านเศรษฐกิจ (Economic factors : E) ได้แก่ รายได้ของบุคลากร อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจภาวะทางการเงิน ฯลฯ

3.2.4. ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and legal : P)ได้แก่ รัฐธรรมนูญ พระราชบัญญัติการศึกษานโยบายรัฐบาล หน่วยงานทางการศึกษาต้นสังกัด กฎหมายระเบียบ พลังทางการเมือง ฯลฯ

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา จำเป็นต้องพิจารณาว่าปัจจุบันมีปัจจัยใดที่เป็นโอกาสและอุปสรรคในการบริหารจัดการเพื่อประกอบการตัดสินใจว่าควรกำหนดกลยุทธ์แบบใด

- **โอกาส** (Opportunities) หมายถึงปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกโรงเรียนที่เอื้ออำนวยในการทำงานของโรงเรียนบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง สภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการของโรงเรียน

- **อุปสรรค** (Threats) หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกโรงเรียนที่ขัดขวางการทำงานขององค์กรไม่ให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง สภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนที่เป็นปัญหาต่อโรงเรียน

จากนั้นจัดทำตารางและวิเคราะห์ TOWS MATRIX จับคู่ ST จุดแข็งและโอกาส SO จุดแข็งและอุปสรรค WT จุดอ่อนและโอกาส WO จุดอ่อนและอุปสรรค เพื่อกำหนดทิศทางกลยุทธ์ ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยพิจารณาร่วมกับข้อมูลที่ได้จากการศึกษาในขั้นตอนที่ 1 แล้วนำมาทำเป็นกรอบและแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

4. จัดทำร่างกลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งประกอบด้วยกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง เป้าประสงค์ (Strategic objective)ตัวชี้วัดความสำเร็จ (Indicators)

5. นำร่างกลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เสนอคณะกรรมการที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์และนำมาปรับปรุงแก้ไขเพื่อตรวจสอบความถูกต้องและการใช้ภาษา

2.2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือแบบสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการจัดเก็บข้อมูลดำเนินการดังนี้

1. ติดต่อประสานงานผู้ทรงคุณวุฒิที่กำหนดไว้โดยทำจดหมายเชิญนัดหมายกำหนดเวลาและสถานที่ในการสัมภาษณ์

2. จัดวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นในการสัมภาษณ์ซึ่งได้แก่แบบสัมภาษณ์แบบจดบันทึกข้อมูลการสัมภาษณ์

2.4 การวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยดำเนินการโดยใช้ค่าความถี่ ค่าร้อยละและการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content analysis)

2.5 กำหนดระดับของกลยุทธ์ ประกอบด้วย กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง เป้าประสงค์และตัวชี้วัดในแต่ละกลยุทธ์

ตอนที่ 3 การประเมินกลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

3.1. การกำหนดกลุ่มเป้าหมาย

ผู้วิจัยประเมินกลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้วยแบบประเมิน โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 21 คนใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ซึ่งมีคุณสมบัติด้านใดด้านหนึ่ง ดังนี้

3.1.1 ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ความรู้เกี่ยวกับนโยบายและการบริหารจัดการทุนมนุษย์ หรือการจัดทำแผนกลยุทธ์ กำหนดคุณสมบัติไม่ต่ำกว่าปริญญาเอก หรือมีความรู้ด้านการบริหารจัดการหรือการวางแผนกลยุทธ์เกี่ยวกับการศึกษามาไม่น้อยกว่า 5 ปี

3.1.2 นักวิชาการ ด้านการบริหารการศึกษาหรือการบริหารจัดการทุนมนุษย์ คุณสมบัติไม่ต่ำกว่าปริญญาเอก และ/หรือ มีความรู้ด้านการบริหารการศึกษาหรือการบริหารจัดการทุนมนุษย์ในสถานศึกษา มาไม่น้อยกว่า 10 ปี

3.1.3 ผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งกำหนดคุณสมบัติไม่ต่ำกว่าปริญญาเอกมีความรู้ด้านการบริหารจัดการหรือการวางแผนกลยุทธ์เกี่ยวกับการศึกษามาไม่น้อยกว่า 5 ปี

3.2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวมรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวมรวมข้อมูลในครั้งนี้ได้แก่แบบประเมินความถูกต้องความเหมาะสม ความมีประโยชน์และความเป็นไปได้

3.2.1. ความถูกต้อง หมายถึงการพิจารณาตัดสินความถูกต้องของกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง เป้าประสงค์และตัวชี้วัดของแต่ละกลยุทธ์

3.2.2. ความเหมาะสม หมายถึงการพิจารณาตัดสินความเหมาะสมของกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง เป้าประสงค์และตัวชี้วัดของแต่ละกลยุทธ์ว่ามีความเหมาะสมในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนหรือไม่

3.2.3. ความเป็นไปได้ หมายถึงการพิจารณาตัดสินความเป็นไปได้ของกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง เป้าประสงค์และตัวชี้วัดของแต่ละกลยุทธ์ว่ามีความเป็นไปได้ในการนำไปบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนหรือไม่

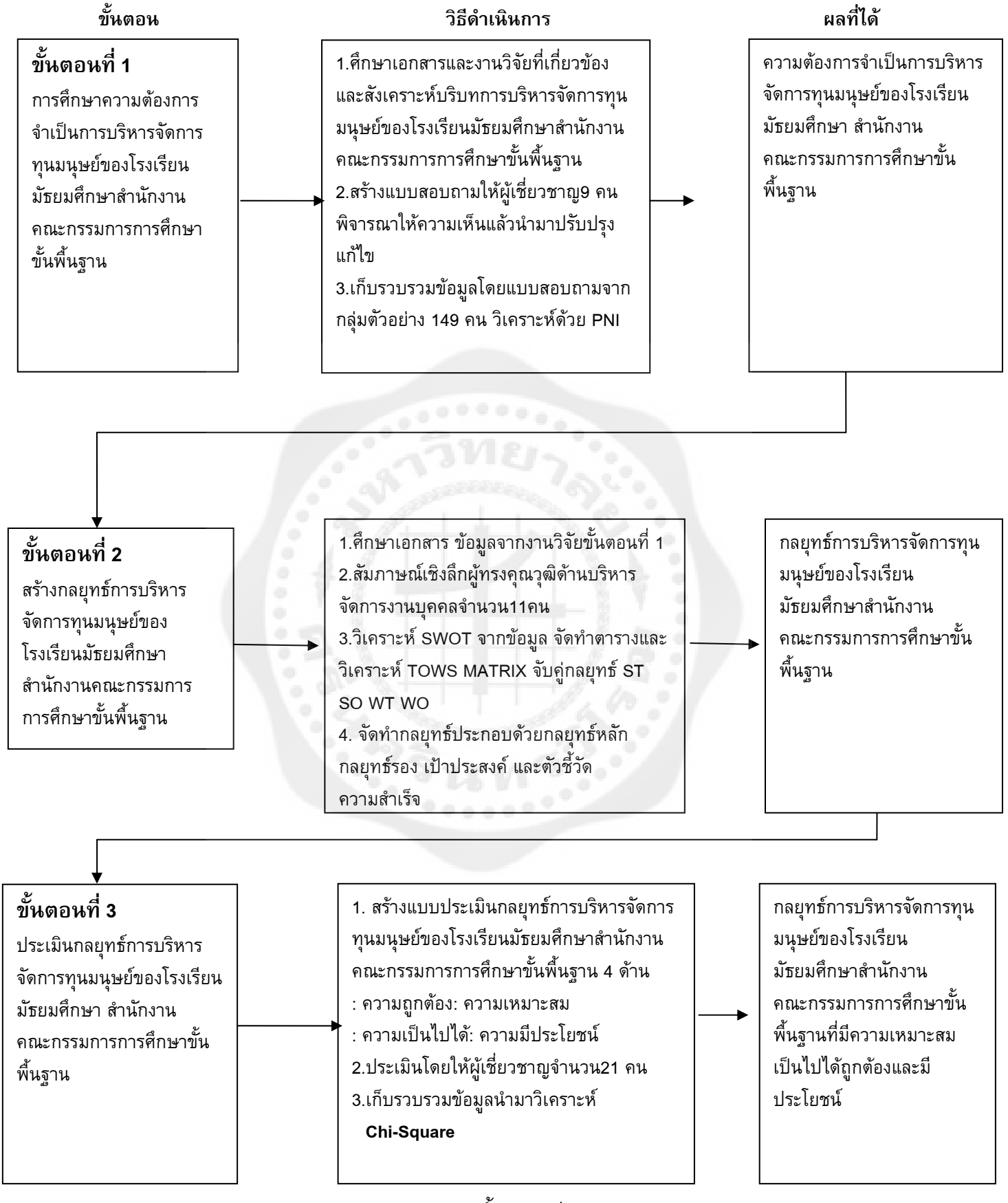
3.2.4. ความมีประโยชน์ หมายถึงการพิจารณาตัดสินความมีประโยชน์ของกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง เป้าประสงค์และตัวชี้วัดของแต่ละกลยุทธ์ว่ามีประโยชน์ต่อการบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนหรือไม่

3.3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อประสานขอความร่วมมือในการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ด้วยการส่งแบบประเมินด้วยตนเองและดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยตนเองหรือใช้เครือข่ายช่วยเก็บข้อมูลในบางโรงเรียน

3.4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบประเมินที่ได้รับกลับคืนแล้ววิเคราะห์ข้อมูลการประเมินเกี่ยวกับความถูกต้อง ความเหมาะสม ความมีประโยชน์และความเป็นไปได้ ของกลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยใช้การทดสอบไค-สแควร์ (Chi-Square)



ภาพประกอบ 17 ขั้นตอนวิธีดำเนินงาน

บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์

1) เพื่อศึกษาสภาพความต้องการจำเป็นการบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2) เพื่อสร้างกลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3) เพื่อประเมินกลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยสามารถนำเสนอผลการศึกษา ได้ดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพความต้องการจำเป็นการบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตาราง 4 ผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามสถานภาพและขนาดโรงเรียน

	ผู้อำนวยการโรงเรียน	รองผู้อำนวยการโรงเรียน	รวม	ร้อยละ
ขนาดใหญ่พิเศษ	19	61	80	53.69
ขนาดใหญ่	8	31	39	26.17
ขนาดกลาง	7	19	26	17.45
ขนาดเล็ก	2	2	4	2.69
รวม	36	113	149	100

ผู้วิจัยศึกษาความต้องการจำเป็นกลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้แบบสอบถามกลุ่มตัวอย่าง 149 คน วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ ร้อยละ 53.69 ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ ร้อยละ 26.17 ผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็ก ร้อยละ 17.45 และร้อยละ 2.69 ตามลำดับ

การศึกษาความต้องการจำเป็นของกลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากผู้อำนวยการโรงเรียนและรองผู้อำนวยการโรงเรียน จากสถานศึกษาในสังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 149 คน เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับความต้องการจำเป็นของการบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ทุกข้อจะมีคำตอบ 2 สภาพคือ สภาพที่เป็นจริงและสภาพที่ควรจะเป็น สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การแจงแจงความถี่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์ข้อมูลความต้องการจำเป็นด้วยวิธี Modified Priority Needs Index ($PNI_{modified}$) และค่าร้อยละ

ผลการศึกษาความต้องการจำเป็นของการบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าสภาพที่ควรจะเป็นของการบริหารจัดการทุนมนุษย์ด้านทุนทางปัญญา ทุนทางอารมณ์ และทุนทางสังคม สูงกว่าสภาพที่เป็นจริง มีค่าความต้องการจำเป็น ($PNI_{Modified}$) ของการบริหารจัดการทุนทางปัญญาและทุนทางอารมณ์ = 0.24 คิดเป็นร้อยละ 6.00 การบริหารจัดการทุนทางสังคม = 0.26 คิดเป็นร้อยละ 6.50 แสดงว่าโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความต้องการจำเป็นของการบริหารจัดการทุนมนุษย์ และเมื่อพิจารณาความต้องการจำเป็นด้านทุนทางปัญญา ทุนทางอารมณ์ และทุนทางสังคม พบว่ามีความต้องการจำเป็นที่ไม่แตกต่างกัน ดังตาราง 5

ตาราง 5 แสดงความต้องการจำเป็นการบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

รายการ	สภาพที่เป็นจริง		สภาพที่ควรจะเป็น		PNI	ร้อยละ
	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD		
การบริหารจัดการทุนทางปัญญา	3.77	0.63	4.70	0.53	**0.24**	**6.00**
การบริหารจัดการทุนทางสังคม	3.73	0.41	3.81	0.66	**0.26**	**6.50**
การบริหารจัดการทุนทางอารมณ์	4.71	0.49	4.68	0.54	**0.24**	**6.00**

ผลการวิจัยความต้องการจำเป็นของกระบวนการการบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจำแนกตามองค์ประกอบของทุนมนุษย์ทั้ง 3 ด้าน มีรายละเอียดดังนี้

การบริหารจัดการทุนทางปัญญา

ความต้องการจำเป็นของการบริหารจัดการทุนทางปัญญา แยกตามกระบวนการบริหารจัดการ ดังตาราง 6

ตาราง 6 แสดงความต้องการจำเป็นของกระบวนการบริหารจัดการทุนทางปัญญา

รายการ	สภาพที่เป็นจริง		สภาพที่ควรจะเป็น		PNI	ร้อยละ
	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD		
Planning:การวางแผนเพื่อส่งเสริมพัฒนาอย่างเป็นขั้นตอน ระบุเป้าหมายและตัวชี้วัดชัดเจนเป็นแบบอย่างได้	3.81	0.62	4.68	0.51	0.19	4.75
Organizing:การจัดองค์กรด้านโครงสร้างการบริหารจัดการให้เกิดความคล่องตัวทั้งในแนวราบและแนวดิ่ง เน้นการบูรณาการในการปฏิบัติงาน	3.87	0.68	4.67	0.57	0.23	5.75
Staffing:การมีคณะทำงานที่มีความสามารถและมีจำนวนเพียงพอเพื่อบริหารจัดการ	3.75	0.65	4.71	0.52	0.29	7.25
Directing:การวินิจฉัยสั่งการและให้การนิเทศเพื่อความชัดเจนในการปฏิบัติให้เกิดประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์	3.73	0.68	4.69	0.57	0.27	6.75
Controlling: การกำกับดูแลติดตามรวมทั้งวัดและประเมินผลการดำเนินงานให้มีมาตรฐานตามเป้าหมายของการบริหารจัดการ	3.69	0.64	4.71	0.56	0.23	5.75
รวม	3.77	0.63	4.69	0.53	0.24	6.00

จากตารางพบว่า ความต้องการจำเป็นของการบริหารจัดการทุนทางปัญญา แยกตามกระบวนการบริหารจัดการพบว่า ค่า ดัชนี $PNI_{Modified}$ สูงสูดคือ Staffing: การมีคณะทำงานที่มีความสามารถและมี ความต้องการจำเป็นของการบริหารจัดการทุนทางปัญญา แยกตามกระบวนการบริหารจัดการพบว่า ค่า ดัชนี $PNI_{Modified}$ สูงสูดคือ Staffing: การมีคณะทำงานที่มีความสามารถและมีจำนวนเพียงพอเพื่อบริหารจัดการ มีค่า $PNI_{Modified}$ = 0.29 ร้อยละ 7.25 รองลงมาคือ Directing:การวินิจฉัยสั่งการและให้การนิเทศเพื่อความชัดเจนในการปฏิบัติให้เกิดประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์ มีค่า$PNI_{Modified}$ = 0.27 ร้อยละ 6.75 Organizing: การจัดองค์กรด้านโครงสร้างการบริหารจัดการให้เกิดความคล่องตัวทั้งในแนวราบและแนวดิ่ง เน้นการบูรณาการในการ

ปฏิบัติงานมีค่า $PNI_{Modified}$ = 0.23 ร้อยละ 5.75 Controlling: การกำกับดูแลติดตามรวมทั้งวัดและประเมินผลการดำเนินงานให้มีมาตรฐานตามเป้าหมายของการบริหารจัดการมีค่า $PNI_{Modified}$ = 0.23 ร้อยละ 5.75 และ Planning:การวางแผนเพื่อส่งเสริมพัฒนาอย่างเป็นขั้นตอน ระบุเป้าหมายและตัวชี้วัดชัดเจนเป็นแบบอย่างได้ มีค่า $PNI_{Modified}$ = 0.19 ร้อยละ 4.75 ตามลำดับ

การบริหารจัดการทุนทางสังคม

ความต้องการจำเป็นของการบริหารจัดการทุนทางสังคม แยกตามกระบวนการบริหารจัดการ ดังตาราง 7

ตาราง 7 แสดงความต้องการจำเป็นของกระบวนการบริหารจัดการทุนทางสังคม

รายการ	สภาพที่เป็นจริง		สภาพที่ควรจะเป็น		PNI	ร้อยละ
	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD		
Planning:การวางแผนเพื่อส่งเสริมพัฒนาอย่างเป็นขั้นตอน ระบุเป้าหมายและตัวชี้วัดชัดเจนเป็นแบบอย่างได้	3.73	0.59	4.75	0.46	0.25	6.25
Organizing:การจัดองค์กรด้านโครงสร้างการบริหารจัดการให้เกิดความคล่องตัวทั้งในแนวราบและแนวดิ่ง เน้นการบูรณาการในการปฏิบัติงาน	3.83	0.61	4.67	0.54	0.22	5.25
Staffing:การมีคณะทำงานที่มีความสามารถและมีจำนวนเพียงพอเพื่อบริหารจัดการ	3.69	0.57	4.75	0.46	0.27	6.75
Directing:การวินิจฉัยสั่งการและให้การนิเทศเพื่อความชัดเจนในการปฏิบัติให้เกิดประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์	3.69	0.57	4.72	0.51	0.27	6.75
Controlling: การกำกับดูแลติดตามรวมทั้งวัดและประเมินผลการดำเนินงานให้มีมาตรฐานตามเป้าหมายของการบริหารจัดการ	3.71	0.63	4.67	0.57	0.27	6.75
รวม	3.73	0.41	4.71	0.57	0.26	6.50

ความต้องการจำเป็นของการบริหารจัดการทุนทางสังคม แยกตามกระบวนการบริหารจัดการพบว่า ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ สูงสุดคือ Staffing:การมีคณะทำงานที่มีความสามารถและมีจำนวนเพียงพอเพื่อบริหารจัดการ Directing:การวินิจฉัยสั่งการและให้การนิเทศเพื่อความชัดเจนในการปฏิบัติให้เกิดประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์ Controlling: การกำกับดูแลติดตามรวมทั้งวัดและประเมินผลการดำเนินงานให้มีมาตรฐานตามเป้าหมายของการบริหารจัดการมีค่า $PNI_{Modified}$ = 0.27 ร้อยละ 6.75 รองลงมาคือ Planning:การวางแผนเพื่อส่งเสริมพัฒนาอย่างเป็นขั้นตอน ระบุเป้าหมายและตัวชี้วัดชัดเจนเป็นแบบอย่างได้ มีค่า $PNI_{Modified}$ = 0.25 ร้อยละ 6.25 และ Organizing:การจัดองค์กรด้านโครงสร้างการบริหารจัดการให้เกิดความคล่องตัวทั้งในแนวราบและแนวดิ่งเน้นการบูรณาการในการปฏิบัติงานมีค่า $PNI_{Modified}$ = 0.22 ร้อยละ 5.25 ตามลำดับ

การบริหารจัดการทุนทางอารมณ์

ความต้องการจำเป็นของการบริหารจัดการทุนทางอารมณ์ แยกตามกระบวนการบริหารจัดการ ดังตาราง 8

ตาราง 8 แสดงความต้องการจำเป็นของกระบวนการบริหารจัดการทุนทางอารมณ์

รายการ	สภาพที่เป็นจริง		สภาพที่ควรจะเป็น		PNI	ร้อยละ
	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD		
Planning:การวางแผนเพื่อส่งเสริมพัฒนาอย่างเป็นขั้นตอน ระบุเป้าหมายและตัวชี้วัดชัดเจนเป็นแบบอย่างได้	3.99	0.80	4.59	0.59	0.20	5.00
Organizing:การจัดองค์กรด้านโครงสร้างการบริหารจัดการให้เกิดความคล่องตัวทั้งในแนวราบและแนวดิ่งเน้นการบูรณาการในการปฏิบัติงาน	3.79	0.69	4.71	0.56	0.22	5.50
Staffing:การมีคณะทำงานที่มีความสามารถและมีจำนวนเพียงพอเพื่อบริหารจัดการ	3.67	0.70	4.73	0.52	0.26	6.50
Directing:การวินิจฉัยสั่งการและให้การนิเทศเพื่อความชัดเจนในการปฏิบัติให้เกิดประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์	3.73	0.62	4.65	0.58	0.25	6.25
Controlling: การกำกับดูแลติดตามรวมทั้งวัดและประเมินผลการดำเนินงานให้มีมาตรฐานตามเป้าหมายของการบริหารจัดการ	3.81	0.68	4.69	0.57	0.27	6.75
รวม	3.80	0.66	4.68	0.54	0.24	6.00

ความต้องการจำเป็นของการบริหารจัดการทุนทางอารมณ์ แยกตามกระบวนการบริหารจัดการ พบว่า ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ สูงสูดคือ Controlling: การกำกับดูแลติดตามรวมทั้งวัดและประเมินผลการดำเนินงานให้มีมาตรฐานตามเป้าหมายของการบริหารจัดการมีค่า $PNI_{Modified}$ = 0.27 ร้อยละ 6.75 รองลงมาคือ Staffing:การมีคณะทำงานที่มีความสามารถและมีจำนวนเพียงพอเพื่อบริหารจัดการ มีค่า $PNI_{Modified}$ = 0.26 ร้อยละ 6.50 รองลงมาคือ Directing:การวินิจฉัยสั่งการและให้การนิเทศเพื่อความชัดเจนในการปฏิบัติให้เกิดประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์มีค่า $PNI_{Modified}$ = 0.25 ร้อยละ 6.25 และ Organizing:การจัดองค์กรด้านโครงสร้างการบริหารจัดการให้เกิดความคล่องตัวทั้งในแนวราบและแนวดิ่ง เน้นการบูรณาการในการปฏิบัติงานมีค่า $PNI_{Modified}$ = 0.22 ร้อยละ 5.50 และ Planning:การวางแผนเพื่อส่งเสริมพัฒนาอย่างเป็นขั้นตอน ระบุเป้าหมายและตัวชี้วัดชัดเจนเป็นแบบอย่างได้ มีค่า$PNI_{Modified}$ = 0.20 ร้อยละ 5.00 ตามลำดับ

2. ผลการสร้างกลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากการศึกษาเอกสาร ผลการวิจัยขั้นตอนที่ 1 และการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ มาวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ของการบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งออกเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (2S 4M) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (PEST analysis) นำข้อมูลวิเคราะห์ทางสถิติโดยการหาน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) แล้วจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกโดยนำค่าถ่วงน้ำหนักคูณกับค่าคะแนนที่ให้ ออกมาเป็นค่าคะแนนที่ได้แล้วใส่ลำดับคะแนนมากที่สุดเป็นลำดับที่ 1 จากนั้นผู้วิจัยนำค่าคะแนนทั้ง 2 ด้านมาวิเคราะห์สถานะในรูปแบบความสัมพันธ์แบบแมตริกซ์ (TOWS Matrix) เพื่อนำไปกำหนดกลยุทธ์

ตาราง 9 แสดงลำดับค่าคะแนนปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน	ค่าถ่วงน้ำหนัก%	คะแนนที่ใช้	คะแนนที่ได้	ลำดับ
จุดแข็ง				
S12 การจัดองค์กรและโครงสร้างการบริหารจัดการทุนมนุษย์ในสถานศึกษาในแนวดิ่ง	5	4	20	2
S14 วัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษา	6	4	24	1
M21 ความพอเพียงของงบประมาณเพื่อการบริหารจัดการทุนมนุษย์ในสถานศึกษา	4	3	12	5
M22 ความคล่องตัวในการเบิก จ่าย ใช้เงินงบประมาณ	4	2	8	7
M23 ความสามารถในการบริหารเงินให้เกิดความคุ้มค่า	3	3	9	6
M24 การระดมทุนเพื่อจัดสวัสดิการในการบริหารจัดการทุนมนุษย์	2	3	6	
M31 ความพอเพียงของสื่อ วัสดุ อุปกรณ์	4	4	16	3
M32 ความเหมาะสมของอาคาร สถานที่	3	3	9	6
M33 ประสิทธิภาพของโสตทัศนูปกรณ์ เทคโนโลยี	5	3	15	4
M34 ความพร้อมใช้งาน / การให้บริการในด้าน สื่อโสตทัศนูปกรณ์	4	2	8	7
จุดอ่อน				
S11 วิสัยทัศน์และนโยบายของผู้บริหารด้านส่งเสริมการพัฒนาทุนมนุษย์ในสถานศึกษา	7	3	21	1
S13การจัดองค์กรและโครงสร้างการบริหารจัดการทุนมนุษย์ในสถานศึกษาทั้งในแนวดิ่งและแนวราบเน้นบูรณาการในการปฏิบัติงาน	6	2	12	4
S22การสนับสนุนให้บุคลากรได้ใช้ทุนทางสังคมสร้างเครือข่ายการเรียนรู้บนพื้นฐานความเชื่อถือไว้วางใจและมีมาตรฐานการทำงานร่วมกัน	4	2	8	6

ตาราง 9 (ต่อ)

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน	ค่าถ่วงน้ำหนัก%	คะแนนที่ใช้	คะแนนที่ได้	ลำดับ
S23 การสร้างเสริมให้บุคลากรได้ใช้ทุนทางอารมณ์ในด้านการมีศักดิ์ศรีในตน การตระหนักรู้ในตนและความคิดบวกในการยืดหยุ่นต่ออุปสรรคเพื่อความสำเร็จในอนาคต	5	2	10	5
S24 การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการบริหารจัดการทุนมนุษย์ในสถานศึกษา	3	2	6	7
M11ความพอเพียงของคณะทำงานเพื่อการบริหารจัดการทุนมนุษย์ในสถานศึกษา	4	2	8	6
M12ความรู้ความสามารถของคณะทำงานเพื่อการบริหารจัดการทุนมนุษย์ในสถานศึกษา	4	2	8	6
M13คณะทำงานได้รับการพัฒนาให้มีความเชี่ยวชาญตรงกับงานที่รับผิดชอบ	3	2	6	7
M14 คณะทำงานมีโอกาสได้รับการพัฒนาทักษะและประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง	3	2	6	7
M41 มีการวางแผนเพื่อส่งเสริมการบริหารจัดการทุนมนุษย์อย่างเป็นขั้นตอนระบุเป้าหมายและตัวชี้วัดชัดเจน	6	3	18	2
M42 มีการดำเนินงานตามแผนที่วางไว้อย่างต่อเนื่อง	5	3	15	3
M43 มีการวินิจฉัยสั่งการและให้การนิเทศเพื่อความชัดเจนให้เกิดประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์	5	2	10	5
M44 มีการกำกับดูแล ติดตาม รวมทั้งวัดและประเมินผลการดำเนินงานให้มีมาตรฐานตามเป้าหมายของการบริหารจัดการ	5	3	15	3

ตาราง 10 แสดงลำดับค่าคะแนนปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก	ค่าถ่วงน้ำหนัก%	คะแนนที่ใช้	คะแนนที่ได้	ลำดับ
โอกาส				
S3 ทัศนคติในวงการศึกษาที่ยกย่องคนเก่ง คือ คนที่มีทุนทางปัญญาสูง	7	3	21	6
S4 หน่วยงานภาครัฐและเอกชนให้การสนับสนุนการใช้ทุนมนุษย์ในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล	8	3	24	5
T1 ความพร้อมด้านเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางSocial Internet	9	4	36	3
T2 ความก้าวหน้าด้านสื่อ นวัตกรรม ด้าน ICT เพื่อการสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง	8	4	32	4
T4นโยบายเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลส่งเสริมการเชื่อมโยงเครือข่าย และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ การบริการและการเรียนรู้สู่สังคมแห่งปัญญา	10	4	40	2
P1 แผนพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564)กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาทุนมนุษย์เป็นอันดับแรกเพื่อวางรากฐานในการยกระดับประเทศไทยให้เป็นประเทศที่พัฒนาแล้วมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน	8	3	24	5
P4 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (พ.ศ.2560) กำหนดยุทธศาสตร์การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ให้มีคุณภาพสูงเพื่อเป็นทุนทางสังคมสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ	11	4	44	1

ตาราง 10 (ต่อ)

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก	ค่าถ่วงน้ำหนัก%	คะแนนที่ใช้	คะแนนที่ได้	ลำดับ
อุปสรรค				
S1ค่านิยมที่ให้ทุนมนุษย์ว่าเป็นทุนอย่างหนึ่งของสถานศึกษาที่สำคัญจำเป็น	4	4	16	1
S2 วัฒนธรรมการทำงานที่เน้นระบบอาวุโสในการเป็นหัวหน้างานหรือผู้นำ	3	3	9	5
T3 คณะทำงานสามารถใช้เทคโนโลยีในการจัดบริหารจัดการทุนมนุษย์อย่างเป็นระบบ	3	3	9	5
E1 อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจของประเทศ ทำให้ค่าใช้จ่ายในด้านต่างๆ สูงขึ้น	3	2	6	7
E2 งบประมาณของหน่วยงานตันสังกัดเอื้อต่อการบริหารจัดการทุนมนุษย์	4	3	12	4
E3 รายได้ของบุคลากรที่พร้อมส่งเสริมการพัฒนาตนเองด้านทุนมนุษย์	4	2	8	6
P2 นโยบายของรัฐบาลให้ มีหน่วยงานที่กฎหมายให้อำนาจออกกฎระเบียบข้อบังคับหลักเกณฑ์วิธีการและเงื่อนไขการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา	7	2	14	3
P3 นโยบายของกระทรวงศึกษาธิการในกระจายอำนาจ เพื่อการบริหารจัดการศึกษา	5	3	15	2
P5 นโยบายการศึกษาระดับกระทรวงมีการเปลี่ยนแปลงบ่อยขาดความต่อเนื่อง	7	2	14	3

ตาราง 11 แสดงความสัมพันธ์แบบแมตริกซ์ (TOWS Matrix)

	จุดแข็ง (STRENGHT)	จุดอ่อน(WEAKNESS)
	S14 วัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษา S12 การจัดองค์กรและโครงสร้างการบริหารจัดการทุนมนุษย์ในสถานศึกษาในแนวดิ่ง M31 ความพอเพียงของสื่อ วัสดุ อุปกรณ์ M33 ประสิทธิภาพของโสตทัศนูปกรณ์ เทคโนโลยี M21 ความพอเพียงของงบประมาณเพื่อการบริหารจัดการทุนมนุษย์ในสถานศึกษา	S11 วิสัยทัศน์และนโยบายของผู้บริหารด้านส่งเสริมการพัฒนาทุนมนุษย์ในสถานศึกษา M41 มีการวางแผนเพื่อส่งเสริมการบริหารจัดการทุนมนุษย์อย่างเป็นขั้นตอนระบุเป้าหมายและตัวชี้วัดชัดเจน M42 มีการดำเนินงานตามแผนที่วางไว้อย่างต่อเนื่อง M44 มีการกำกับดูแล ติดตาม รวมทั้งวัดและประเมินผลการดำเนินงานให้มีมาตรฐานตามเป้าหมายของการบริหารจัดการ S13 การจัดองค์กรและโครงสร้างการบริหารจัดการทุนมนุษย์ในสถานศึกษาทั้งในแนวดิ่งและแนวราบ เน้นบูรณาการในการปฏิบัติงาน
โอกาส(OPPORTUNITY) P4 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (พ.ศ.2560) กำหนดยุทธศาสตร์การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ให้มีคุณภาพสูงเพื่อเป็นทุนทางสังคมสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ T4 นโยบายเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลส่งเสริมการเชื่อมโยงเครือข่าย และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ การบริการและการเรียนรู้สู่สังคมแห่งปัญญา T1 ความพร้อมด้านเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทาง Social Internet T2 ความก้าวหน้าด้านสื่อ นวัตกรรม ด้าน ICT เพื่อการสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง S4 หน่วยงานภาครัฐและเอกชนให้การสนับสนุนการใช้ทุนมนุษย์ในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล P1 แผนพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาทุนมนุษย์เป็นอันดับแรกเพื่อวางรากฐานในการยกระดับประเทศไทยให้เป็นประเทศที่พัฒนาแล้วมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน	SO กลยุทธ์เชิงรุก SO1 สร้างความเข้มแข็งในการบริหารจัดการทุนมนุษย์แบบมีส่วนร่วม (S14 P4) SO2 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการและเครือข่ายการเรียนรู้สู่สังคมแห่งปัญญาด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (M31 M33 T1 T2 T4)	WO กลยุทธ์พลิกฟื้น WO1 ขับเคลื่อนนโยบายส่งเสริมการบริหารจัดการทุนมนุษย์แบบองค์รวมอย่างเป็นระบบ (S11 P1 M41 M42) WO2 สร้างมาตรฐานการวัดและประเมินผลทุนปัญญา ทุนสังคมและทุนอารมณ์ของครู (M44 S4)

ตาราง 11 (ต่อ)

อุปสรรค(THREAT)	ST กลยุทธ์รักษาเสถียรภาพ	WT กลยุทธ์ตัดทอน
S1 ค่านิยมที่ให้ทุนมนุษย์ว่าเป็นทุนอย่างหนึ่งของสถานศึกษาที่สำคัญจำเป็น P3 นโยบายของกระทรวงศึกษาธิการในกระจายอำนาจ เพื่อการบริหารจัดการศึกษา P2 นโยบายของรัฐบาลให้ มีหน่วยงานที่กฎหมายให้อำนาจออกกฎระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์วิธีการและเงื่อนไขการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา P5 นโยบายการศึกษาระดับกระทรวงมีการเปลี่ยนแปลงบ่อย ขาดความต่อเนื่อง E2 งบประมาณของหน่วยงานต้นสังกัดในการบริหารจัดการทุนมนุษย์	ST1 สร้างเสริมแรงจูงใจให้มีการใช้ทุนมนุษย์ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ(S1 S12) ST2 สร้างความผูกพันเพื่อรักษาทุนมนุษย์ที่ทรงคุณค่าไว้ (M21 E2)	WT1 ปรับโครงสร้างการบริหารจัดการทุนมนุษย์ให้คล่องตัว (S13 P2 P3) WT2 หลอมรวมงานที่ซ้ำซ้อนเพื่อการใช้งบประมาณในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ที่คุ้มค่า (S13 M41 E2)

จากผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์แบบเมตริกซ์ (TOWS Matrix) ผู้วิจัยได้วิเคราะห์กลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 4 แบบ ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์หลัก 9 กลยุทธ์รอง 9 เป้าประสงค์ และ 23 ตัวชี้วัดความสำเร็จดังนี้

1. กลยุทธ์เชิงรุก SO Strategy กลยุทธ์หลัก คือ ส่งเสริมการบริหารจัดการทุนมนุษย์แบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์รอง 3 เป้าประสงค์ 7 ตัวชี้วัด

2. กลยุทธ์พลิกฟื้น WO Strategy มีกลยุทธ์หลัก คือ พัฒนาระบบบริหารจัดการทุนมนุษย์ ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์รอง 2 เป้าประสงค์ 5 ตัวชี้วัด

3. กลยุทธ์รักษาเสถียรภาพ ST Strategy มีกลยุทธ์หลัก คือ เสริมสร้างบรรยากาศเอื้อต่อการพัฒนาและรักษาทุนมนุษย์ ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์รอง 2 เป้าประสงค์ 5 ตัวชี้วัด

4. กลยุทธ์ตัดทอน WT Strategy มีกลยุทธ์หลัก คือ ปรับกลไกการบริหารจัดการทุนมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์รอง 2 เป้าประสงค์ 6 ตัวชี้วัด

ตาราง 12 กลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

กลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
กลยุทธ์เชิงรุก SO Strategy
กลยุทธ์หลัก 1 ส่งเสริมการบริหารจัดการทุนมนุษย์แบบมีส่วนร่วม
1.1 กลยุทธ์รอง
สร้างความเข้มแข็งในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ แบบมีส่วนร่วม
1.1.1 เป้าประสงค์
โรงเรียนมีการบริหารจัดการทุนมนุษย์แบบมีส่วนร่วมที่มีประสิทธิภาพ
1.1.2 ตัวชี้วัดความสำเร็จ
1) ระดับความร่วมมือของครูในการร่วมวางแผน ร่วมกิจกรรม ร่วมตรวจสอบ ร่วมปรับปรุงการบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียน
2) มีแผนและเป้าหมายการทำกิจกรรมเพื่อสนับสนุนการใช้ทุนมนุษย์ของครูอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง

ตาราง 12 (ต่อ)

กลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
1.2 กลยุทธ์รอง พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการทุนมนุษย์ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล 1.2.1 เป้าประสงค์ โรงเรียนมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านทุนมนุษย์ 1.2.2 ตัวชี้วัดความสำเร็จ 1) มีระบบฐานข้อมูลทุนมนุษย์ของครูที่เป็นปัจจุบันและเข้าถึงด้วยระบบเครือข่าย Intranet และ Internet 2) มีกลไกในการสำรองข้อมูล (Back up) และป้องกันเครือข่ายล่ม 3) ระดับความพร้อมด้านเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร
1.3 กลยุทธ์รอง สร้างเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระดับหน่วยงาน โรงเรียนและเขตพื้นที่การศึกษา 1.3.1 เป้าประสงค์ ครูมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านทุนปัญญา ทุนสังคม และทุนอารมณ์ 1.3.2 ตัวชี้วัดความสำเร็จ 1) ครูเข้าร่วมกระบวนการ PLC เพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนางานอย่างน้อย 50 ชั่วโมง/ปี ในรูปแบบกลุ่มสนใจ กลุ่มหน่วยงาน หรือกลุ่มออนไลน์(Virtual community) 2) อัตราส่วนของครูที่ใช้ทุนปัญญา ทุนสังคม และทุนอารมณ์ เพื่อพัฒนางานในความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น
กลยุทธ์พลิกฟื้น (WO Strategy)
กลยุทธ์หลัก 2 พัฒนาระบบบริหารจัดการทุนมนุษย์ **2.1 กลยุทธ์รอง** ขับเคลื่อนนโยบายส่งเสริมการบริหารทุนมนุษย์ แบบองค์รวมอย่างเป็นระบบ

ตาราง 12 (ต่อ)

กลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2.2 กลยุทธ์รอง สร้างมาตรฐานด้านทุนมนุษย์ของครู 2.2.1 เป้าประสงค์ โรงเรียนมีมาตรฐาน ด้านทุนปัญญา ทุนสังคม และทุนอารมณ์ของครู 2.2.2 ตัวชี้วัดความสำเร็จ 1) มีเกณฑ์และวิธีวัดประเมิน ทุนปัญญา ทุนสังคม และทุนอารมณ์ของครู 2) มีการสื่อสาร สร้างความเข้าใจมาตรฐานด้านทุนมนุษย์และการนำไปใช้ประโยชน์
กลยุทธ์รักษาเสถียรภาพ ST Strategy กลยุทธ์หลัก 3 สร้างเสริมบรรยากาศเอื้อต่อการพัฒนาและรักษาทุนมนุษย์ 3.1 กลยุทธ์รอง สร้างเสริมและจูงใจให้มีการใช้ทุนมนุษย์เต็มศักยภาพในการปฏิบัติงาน 3.1.1 เป้าประสงค์ ครูใช้ทุนมนุษย์เต็มศักยภาพในการปฏิบัติงาน 3.1.2 ตัวชี้วัดความสำเร็จ 1) ร้อยละของครูที่พึงพอใจต่อปัจจัยที่จูงใจให้ปฏิบัติงานเต็มศักยภาพ (ได้แก่ ความรู้สึกดีในการทำงานต่อไป สัมพันธภาพที่ดี กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาการสื่อสารที่ชัดเจน ความก้าวหน้าในวิชาชัพ การให้การยอมรับนับถือ ฯลฯ) 2) ร้อยละของครูที่พึงพอใจต่อปัจจัยค้ำจุนให้ปฏิบัติงานอย่างมีความสุข(ได้แก่ สวัสดิการ สภาพแวดล้อมทำงาน ค่าตอบแทน ความมั่นคงในการทำงาน ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ฯลฯ) 3) ระดับความสำเร็จในการขับเคลื่อนนโยบายและแผนด้านบริหารจัดการทุนมนุษย์

ตาราง 12 (ต่อ)

กลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3.2 กลยุทธ์รอง สร้างความผูกพัน เพื่อรักษาทุนมนุษย์ที่ทรงคุณค่าไว้ 3.2.1เป้าประสงค์ ครูมีศักยภาพสูง มีความผูกพันต่อโรงเรียน 3.2.2 ตัวชี้วัดความสำเร็จ 1)ระดับความผูกพันของครูต่อโรงเรียน (ได้แก่ การอุทิศตน, ความภาคภูมิใจที่เป็นสมาชิกโรงเรียนการทำให้โรงเรียนก้าวหน้ามีชื่อเสียง ฯลฯ) 2)ร้อยละของครูที่มีระดับความผูกพันต่อโรงเรียนเพิ่มขึ้น
กลยุทธ์ตัดทอน WT Strategy กลยุทธ์หลัก 4 ปรับกลไกการบริหารจัดการทุนมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ 4.1 กลยุทธ์รอง ปรับวิธีการบริหารจัดการมนุษย์ให้คล่องตัว 4.1.1 เป้าประสงค์ กระบวนการสนับสนุนการใช้ทุนมนุษย์ของครูเพื่อการปฏิบัติงานที่สะดวก รวดเร็ว 4.1.2 ตัวชี้วัดความสำเร็จ 1) กำหนดระเบียบขั้นตอนของการสนับสนุน การใช้ทุนมนุษย์ที่ชัดเจน ดำเนินการเสร็จใน 3 วัน 2) เพิ่มช่องทางในการสื่อสารของครูทั้งแนวตั้ง และแนวนอน ผ่านทางระบบออนไลน์ 3) ระดับความสำเร็จในการพัฒนาปรับปรุงโครงสร้างและวิธีการบริหารจัดการมนุษย์ 4.2 กลยุทธ์รอง หลอมรวมงานที่ซ้ำซ้อนเพื่อการบริหารงบประมาณให้เกิดความคุ้มค่า 4.2.1 เป้าประสงค์ กระบวนการสนับสนุนการใช้ทุนมนุษย์ของครูเพื่อการปฏิบัติและพัฒนางานมีความคุ้มค่า 4.2.2 ตัวชี้วัดความสำเร็จ 1) จัดกิจกรรมในรูปแบบของเครือข่าย ร่วมพัฒนา แทนการจัดแบบเอกเทศ 2) มีการวางแผนจัดซื้อและใช้วัสดุ ครุภัณฑ์ร่วมกันระหว่างหน่วยงานภายในโรงเรียน 3) มีการหมุนเวียนใช้ครุภัณฑ์ของโรงเรียนแทนการจัดซื้อ

ตอนที่ 3 การประเมินกลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตาราง 13 ผลการประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความมีประโยชน์ และความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

กลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	ความถูกต้อง			ความเหมาะสม			ความมีประโยชน์			ความเป็นไปได้			χ^2	p-value
	ถูกต้อง	ไม่ถูกต้อง	χ^2	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	χ^2	มีประโยชน์	ไม่มีประโยชน์	χ^2	เป็นไปได้	เป็นไปไม่ได้	χ^2		
กลยุทธ์หลัก 1 **ส่งเสริมการบริหารจัดการทุนมนุษย์แบบมีส่วนรวม**	21	0	21.00**	21	0	21.00**	21	0	21.00**	21	0	21.00**	0.00	1.000
1.1 กลยุทธ์รอง **สร้างความเข้มแข็งในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ แบบมีส่วนร่วม**	21	0	21.00**	21	0	21.00**	21	0	21.00**	21	0	21.00**	0.00	1.000
1.1.1 เป้าประสงค์ : STRATEGIC OBJECTIVE **โรงเรียนมีการบริหารจัดการทุนมนุษย์แบบมีส่วนร่วมที่มีประสิทธิภาพ**	20	1	17.19**	21	0	21.00**	20	1	17.19**	19	2	13.76**	2.10	0.552

ตาราง 13 (ต่อ)

กลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	ความถูกต้อง			ความเหมาะสม			ความมีประโยชน์			ความเป็นไปได้			χ^2	p-value
	ถูกต้อง	ไม่ถูกต้อง	χ^2	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	χ^2	มีประโยชน์	ไม่มีประโยชน์	χ^2	เป็นไปได้	เป็นไปไม่ได้	χ^2		
1.1.2 ตัวชี้วัดความสำเร็จ : Indicators 1)ระดับความร่วมมือของครูในการร่วมวางแผน ร่วมกิจกรรม ร่วมตรวจสอบ ร่วมปรับปรุงการบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียน	19	2	13.76**	19	2	13.76**	19	2	13.76**	20	1	17.19**	0.46	0.926
2)มีแผนและเป้าหมายการทำกิจกรรมเพื่อสนับสนุนการใช้ทุนมนุษย์ของครูอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง	20	1	17.19**	20	1	17.19**	20	1	17.19**	19	2	13.76**	0.63	0.888
1.2 กลยุทธ์รอง พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการทุนมนุษย์ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล	21	0	21.00**	20	1	17.19**	21	0	21.00**	21	0	21.00**	3.03	0.386
1.2.1 เป้าประสงค์ : STRATEGIC OBJECTIVE โรงเรียนมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านทุนมนุษย์	20	1	17.19**	19	2	13.76**	20	1	17.19**	19	2	13.76**	0.71	0.869

ตาราง 13 (ต่อ)

ตาราง 14 (ต่อ) จัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สานกงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

	ความถูกต้อง			ความเหมาะสม			ความมีประโยชน์			ความเป็นไปได้			χ^2	p-value
	ถูกต้อง	ไม่ถูกต้อง	χ^2	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	χ^2	มีประโยชน์	ไม่มีประโยชน์	χ^2	เป็นไปได้	เป็นไปไม่ได้	χ^2		
1.2.2 ตัวชี้วัดความสำเร็จ : Indicators 1)มีระบบฐานข้อมูลทุนมนุษย์ของครูที่เป็นปัจจุบันและเข้าถึงด้วยระบบเครือข่าย Intranet และ Internet	19	2	13.76**	19	2	13.76**	19	2	13.76**	19	2	13.76**	0.00	1.000
2)มีกลไกในการสำรองข้อมูล (Back up) และป้องกันเครือข่ายล่ม	19	2	13.76**	19	2	13.76**	19	2	13.76**	19	2	13.76**	0.00	1.000
3)ระดับความพร้อมด้านเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร	19	2	13.76**	19	2	13.76**	19	2	13.76**	19	2	13.76**	0.00	1.000
<u>กลยุทธ์หลัก 1(ต่อ)</u> **ส่งเสริมการบริหารจัดการทุนมนุษย์แบบมีส่วนรวม** **1.3 กลยุทธ์รอง** สร้างเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระดับหน่วยงาน โรงเรียน และเขตพื้นที่การศึกษา	21	0	21.00**	21	0	21.00**	21	0	21.00**	21	0	21.00**	0.00	1.000
1.3.1 เป้าประสงค์ Strategic objective ครูมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านทุนปัญญา ทุนสังคม และทุน	19	2	13.76**	20	1	17.19**	20	1	17.19**	19	2	13.76**	0.71	0.869

ตาราง 13 (ต่อ)

กลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	ความถูกต้อง			ความเหมาะสม			ความมีประโยชน์			ความเป็นไปได้			χ^2	p-value
	ถูกต้อง	ไม่ถูกต้อง	χ^2	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	χ^2	มีประโยชน์	ไม่มีประโยชน์	χ^2	เป็นไปได้	เป็นไปไม่ได้	χ^2		
อารมณ์														
1.3.2 ตัวชี้วัดความสำเร็จ : Indicators 1)ครูเข้าร่วมกระบวนการPLC เพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนางานอย่างน้อย 50 ชั่วโมง/ปี ในรูปแบบกลุ่มสนใจ กลุ่มหน่วยงาน หรือกลุ่มออนไลน์ (Virtual community)	20	1	17.19**	20	1	17.19**	21	0	21.00**	21	0	21.00**	2.04	0.562
2)อัตราส่วนของครูที่ใช้ทุนปัญญา ทุนสังคม และทุนอารมณ์ เพื่อพัฒนางานในความรับผิดชอบ เพิ่มขึ้น	19	2	13.76**	20	1	17.19**	20	1	17.19**	20	1	17.19**	0.63	0.888
<u>กลยุทธ์หลัก 2</u> **<u>พัฒนาระบบบริหารจัดการทุนมนุษย์</u>**	21	0	21.00**	21	0	21.00**	21	0	21.00**	21	0	21.00**	0.00	1.000

ตาราง 14 (ต่อ)

กลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียน มีคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	ความถูกต้อง			ความเหมาะสม			ความมีประโยชน์			ความเป็นไปได้			χ^2	p-value
	ถูกต้อง	ไม่ถูกต้อง	χ^2	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	χ^2	มีประโยชน์	ไม่มีประโยชน์	χ^2	เป็นไปได้	เป็นไปไม่ได้	χ^2		
2.1 กลยุทธ์รอง ขับเคลื่อนนโยบายส่งเสริมการบริหารทุนมนุษย์ แบบองค์รวมอย่างเป็นระบบ	21	0	21.00**	20	1	17.19**	20	1	17.19**	20	1	17.19**	1.03	0.792
2.1.1เป้าประสงค์ Strategic objective โรงเรียนมีระบบคุณภาพด้านการบริหารจัดการทุนมนุษย์	20	1	17.19**	18	3	13.23	20	1	17.19**	20	1	17.19**	2.15	0.541
2.1.2 ตัวชี้วัดความสำเร็จ : Indicators 1)มีแผนพัฒนาทุนปัญญา ทุนสังคม และทุนอารมณ์แบบบูรณาการไปพร้อมกันให้สอดคล้องกับแผนของสถานศึกษา	20	1	17.19**	19	2	13.76**	19	2	13.76**	20	1	17.19**	0.71	0.869
2)มีคณะทำงานที่มีความรู้และปริมาณเพียงพอในการบริหารจัดการให้ครูใช้ทุนมนุษย์ได้เต็มศักยภาพ	20	1	17.19**	20	1	17.19**	19	2	13.76**	19	2	13.76**	0.71	0.869
3) ระดับความสำเร็จในการขับเคลื่อนนโยบายและแผนด้านบริหารจัดการทุนมนุษย์	19	2	13.76**	19	2	13.76**	19	2	13.76**	19	2	13.76**	0.00	1.000

ตาราง 13 (ต่อ)

ตาราง 13 (ต่อ)

กลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	ความถูกต้อง			ความเหมาะสม			ความมีประโยชน์			ความเป็นไปได้			χ^2	p-value
	ถูกต้อง	ไม่ถูกต้อง	χ^2	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	χ^2	มีประโยชน์	ไม่มีประโยชน์	χ^2	เป็นไปได้	เป็นไปไม่ได้	χ^2		
<u>กลยุทธ์หลัก 2(ต่อ)</u> **พัฒนาระบบบริหารจัดการทุนมนุษย์** **2.2 กลยุทธ์รอง** สร้างมาตรฐานด้านทุนมนุษย์ของครู	21	0	21.00**	20	1	17.19**	20	1	17.19**	19	2	13.76**	2.10	0.552
2.2.1 เป้าประสงค์ : STRATEGIC OBJECTIVE โรงเรียนมีมาตรฐาน ด้านทุนปัญญา ทุนสังคม และทุนอารมณ์ของครู	19	2	13.76**	19	2	13.76**	20	1	17.19**	19	2	13.76**	0.46	0.926
2.2.2 ตัวชี้วัดความสำเร็จ : Indicators 1)มีเกณฑ์และวิธีวัดประเมิน ทุนปัญญา ทุนสังคม และทุนอารมณ์ของครู	19	2	13.76**	19	2	13.76**	20	1	17.19**	19	2	13.76**	0.46	0.926
2)มีการสื่อสาร สร้างความเข้าใจมาตรฐานด้านทุนมนุษย์ และการนำไปใช้ประโยชน์	19	2	13.76**	19	2	13.76**	20	1	17.19**	20	1	17.19**	0.71	0.869

ตาราง 13 (ต่อ)

กลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	ความถูกต้อง			ความเหมาะสม			ความมีประโยชน์			ความเป็นไปได้			χ^2	p-value
	ถูกต้อง	ไม่ถูกต้อง	χ^2	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	χ^2	มีประโยชน์	ไม่มีประโยชน์	χ^2	เป็นไปได้	เป็นไปไม่ได้	χ^2		
<u>กลยุทธ์หลัก 3</u> **สร้างเสริมบรรยากาศเอื้อต่อการพัฒนาและรักษาทุนมนุษย์**	20	1	17.19**	20	1	17.19**	20	1	17.19**	20	1	17.19**	0.00	1.000
3.1 กลยุทธ์รอง สร้างเสริมและจูงใจให้มีการใช้ทุนมนุษย์เต็มศักยภาพในการปฏิบัติงาน	20	1	17.19**	19	2	13.76**	20	1	17.19**	20	1	17.19**	4.74	0.577
3.1.1เป้าประสงค์ : STRATEGIC OBJECTIVE ครูใช้ทุนมนุษย์เต็มศักยภาพในการปฏิบัติงาน	20	1	17.19**	19	2	13.76**	20	1	17.19**	20	1	17.19**	4.74	0.577
3.1.2 ตัวชี้วัดความสำเร็จ : Indicators 1)ร้อยละของครูที่พึงพอใจต่อปัจจัยที่จูงใจให้ปฏิบัติงานเต็มศักยภาพ (ได้แก่ ความรู้สึกดีในการทำงานต่อไป สัมพันธภาพที่ดี กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา การสื่อสารที่ชัดเจน ความก้าวหน้าในวิชาชัพ การให้การยอมรับนับถือ ฯลฯ)	20	1	17.19**	20	1	17.19**	20	1	17.19**	20	1	17.19**	0.00	1.000

ตาราง 13 (ต่อ)

กลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	ความถูกต้อง			ความเหมาะสม			ความมีประโยชน์			ความเป็นไปได้			χ^2	p-value
	ถูกต้อง	ไม่ถูกต้อง	χ^2	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	χ^2	มีประโยชน์	ไม่มีประโยชน์	χ^2	เป็นไปได้	เป็นไปไม่ได้	χ^2		
2)ร้อยละของครูที่พึงพอใจต่อปัจจัยค้ำจุนให้ปฏิบัติงานอย่างมีความสุข(ได้แก่ สวัสดิการ สภาพแวดล้อมทำงาน ค่าตอบแทน ความมั่นคงในการทำงาน ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ฯลฯ)	20	1	17.19**	19	2	13.76**	20	1	17.19**	20	1	17.19**	4.74	0.577
3)ระดับความสำเร็จในการขับเคลื่อนนโยบายและแผนด้านบริหารจัดการทุนมนุษย์	18	3	10.71**	17	4	8.04**	18	3	10.71**	18	3	10.71**	0.27	0.965
<u>กลยุทธ์หลัก 3(ต่อ)</u> **สร้างเสริมบรรยากาศเอื้อต่อการพัฒนาและรักษาทุนมนุษย์** **3.2 กลยุทธ์รอง** สร้างความผูกพัน เพื่อรักษาทุนมนุษย์ที่ทรงคุณค่าไว้	19	2	13.76**	19	2	13.76**	19	2	13.76**	19	2	13.76**	0.00	1.000
3.2.1เป้าประสงค์ : STRATEGIC OBJECTIVE ครูมีศักยภาพสูง มีความผูกพันต่อโรงเรียน	20	1	17.19**	20	1	17.19**	20	1	17.19**	20	1	17.19**	0.00	1.000

ตาราง 13 (ต่อ)

กลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	ความถูกต้อง			ความเหมาะสม			ความมีประโยชน์			ความเป็นไปได้			χ^2	p-value
	ถูกต้อง	ไม่ถูกต้อง	χ^2	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	χ^2	มีประโยชน์	ไม่มีประโยชน์	χ^2	เป็นไปได้	เป็นไปไม่ได้	χ^2		
3.2.2 ตัวชี้วัดความสำเร็จ : Indicators 1)ระดับความผูกพันของครูต่อโรงเรียน(ได้แก่ การอุทิศตน, ความภาคภูมิใจที่เป็นสมาชิก โรงเรียน การทำให้โรงเรียนก้าวหน้ามีชื่อเสียง ฯลฯ)	20	1	17.19**	20	1	17.19**	20	1	17.19**	20	1	17.19**	0.00	1.000
2)ร้อยละของครูที่มีระดับความผูกพันต่อโรงเรียนเพิ่มขึ้น	20	1	17.19**	20	1	17.19**	20	1	17.19**	20	1	17.19**	0.00	1.000
<u>กลยุทธ์หลัก 4</u> **ปรับกลไกการบริหารจัดการทุนมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ**	21	0	21.00**	21	0	21.00**	21	0	21.00**	21	0	21.00**	0.00	1.000
4.1 กลยุทธ์รอง ปรับวิธีการบริหารจัดการมนุษย์ให้คล่องตัว	20	1	17.19**	19	2	13.76**	19	2	13.76**	19	2	13.76**	0.46	0.926
4.1.1เป้าประสงค์ : STRATEGIC OBJECTIVE กระบวนการสนับสนุนการใช้ทุนมนุษย์ของครูเพื่อการปฏิบัติงานที่สะดวก รวดเร็ว	21	0	21.00**	21	0	21.00**	21	0	21.00**	21	0	21.00**	0.00	1.000
4.1.2 ตัวชี้วัดความสำเร็จ : Indicators 1)กำหนดระเบียบขั้นตอนของการสนับสนุน การใช้ทุนมนุษย์ที่	18	3	10.71**	18	3	10.71**	18	3	10.71**	18	3	10.71**	0.00	1.000

ตาราง 13 (ต่อ)

กลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	ความถูกต้อง			ความเหมาะสม			ความมีประโยชน์			ความเป็นไปได้			χ^2	p-value
	ถูกต้อง	ไม่ถูกต้อง	χ^2	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	χ^2	มีประโยชน์	ไม่มีประโยชน์	χ^2	เป็นไปได้	เป็นไปไม่ได้	χ^2		
ชัดเจน ดำเนินการเสร็จภายในกรอบเวลา														
2)เพิ่มช่องทางในการสื่อสารระหว่างครูกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องผ่านทางระบบออนไลน์	20	1	17.19**	19	2	13.76**	21	0	21.00**	21	0	21.00**	6.30	0.098
3)ระดับความสำเร็จในการพัฒนาปรับปรุงโครงสร้างและวิธีการบริหารจัดการมนุษย์	19	2	13.76**	19	2	13.76**	18	3	10.71**	18	3	10.71**	0.45	0.929
4.2 กลยุทธ์รอง หลอมรวมงานที่ซ้ำซ้อนเพื่อการบริหารงบประมาณให้เกิดความคุ้มค่า	20	1	17.19**	19	2	13.76**	20	1	17.19**	20	1	17.19**	0.63	0.888
4.2.1 เป้าประสงค์ : STRATEGIC OBJECTIVE กระบวนการสนับสนุนการใช้ทุนมนุษย์ของครูเพื่อการปฏิบัติและพัฒนางานมีความคุ้มค่า	21	0	21.00**	21	0	21.00**	21	0	21.00**	21	0	21.00**	0.00	1.000
4.2.2 ตัวชี้วัดความสำเร็จ : Indicators 1)จัดกิจกรรมในรูปแบบของเครือข่าย ร่วมพัฒนา แทนการจัดแบบเอกเทศ	21	0	21.00**	21	0	21.00**	21	0	21.00**	20	1	17.19**	3.03	0.386
2)มีการวางแผนจัดซื้อและใช้วัสดุ ครุภัณฑ์ร่วมกันระหว่างหน่วยงานภายในโรงเรียน	20	1	17.19**	20	1	17.19**	21	0	21.00**	20	1	17.19**	1.03	0.792

ตาราง 13 (ต่อ)

กลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	ความถูกต้อง			ความเหมาะสม			ความมีประโยชน์			ความเป็นไปได้			χ^2	p-value
	ถูกต้อง	ไม่ถูกต้อง	χ^2	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	χ^2	มีประโยชน์	ไม่มีประโยชน์	χ^2	เป็นไปได้	เป็นไปไม่ได้	χ^2		
3)มีการหมุนเวียนใช้ครุภัณฑ์ของโรงเรียนแทนการจัดซื้อ	20	1	17.19**	19	2	13.76**	20	1	17.19**	18	3	10.71**	1.71	0.634

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 13 ผลการประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความมีประโยชน์ และความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วย 4 กลยุทธ์หลัก 9 กลยุทธ์รอง 9 เป้าประสงค์ และ 23 ตัวชี้วัดความสำเร็จมีดังนี้

1. ผลการประเมินความถูกต้องของกลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วย 4 กลยุทธ์หลัก 9 กลยุทธ์รอง 9 เป้าประสงค์ และ 23 ตัวชี้วัดความสำเร็จ มีความถูกต้องอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (χ^2อยู่ในช่วง 10.71**ถึง 21.00**)

2. ผลการประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วย 4 กลยุทธ์หลัก 9 กลยุทธ์รอง9 เป้าประสงค์ และ 23 ตัวชี้วัดความสำเร็จ มีความเหมาะสมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (χ^2อยู่ในช่วง 8.04**ถึง 21.00**)

3. ผลการประเมินความมีประโยชน์ของกลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วย 4 กลยุทธ์หลัก 9 กลยุทธ์รอง 9 เป้าประสงค์ และ 23 ตัวชี้วัดความสำเร็จ มีประโยชน์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (χ^2อยู่ในช่วง 10.71**ถึง 21.00**)

4. ผลการประเมินความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วย 4 กลยุทธ์หลัก 9 กลยุทธ์รอง 9 เป้าประสงค์ และ 23 ตัวชี้วัดความสำเร็จ มีความเป็นไปได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (χ^2อยู่ในช่วง 10.71**ถึง 21.00**)

นอกจากนี้เมื่อพิจารณาความสอดคล้องของผลการประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความมีประโยชน์ และความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจากค่าการทดสอบไค-สแควร์แบบอิสระ (χ^2_{ind})พบว่า ไม่มีความแตกต่างกัน(χ^2อยู่ในช่วง 8.04**ถึง 21.00**) (p-value >.05) แสดงให้เห็นว่า ผลการประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความมีประโยชน์ และความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีความสอดคล้องกัน

บทที่ 5
สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยสรุปผล อภิปรายผล และมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

ความมุ่งหมายของการวิจัย

การวิจัยเรื่องกลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษามีความมุ่งหมายดังนี้

1. เพื่อศึกษาสภาพความต้องการจำเป็นการบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. เพื่อสร้างกลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของครู ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. เพื่อประเมินกลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของครู ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องกลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษามีวิธีการดำเนินการวิจัย 3 ขั้นตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การศึกษาความต้องการจำเป็นการบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้วิจัยศึกษาความต้องการจำเป็นกลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้แบบสอบถามกลุ่มตัวอย่าง 149 คน วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละเก็บข้อมูล โดยใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับความต้องการจำเป็นของการบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ทุกข้อจะมีคำตอบ2 สภาพ คือ สภาพที่เป็นจริงและสภาพที่ควรจะเป็น สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การแจงแจงความถี่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์ข้อมูลความต้องการจำเป็นด้วยวิธี Modified Priority Needs Index ($PNI_{modified}$)

ตอนที่ 2 การสร้างกลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

การสร้างกลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานผู้วิจัยดำเนินการศึกษาเอกสาร ข้อมูลจากงานวิจัยขั้นตอนที่ 1 สัมภาษณ์เชิงลึก(In-depth Interview) ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารจัดการงานบุคคล จำนวน 11 คนโดยใช้วิธีเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling)ใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสัมภาษณ์ นำข้อมูลมา SWOT ANALYSIS วิเคราะห์**สภาพแวดล้อมภายใน (2S - 4M)**และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (STEP analysis) กำหนดค่าน้ำหนักโดยผู้ทรงคุณวุฒิ แล้วจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกโดยนำค่าถ่วงน้ำหนักคูณกับค่าคะแนนที่ให้ ออกมาเป็นค่าคะแนนที่ได้แล้วใส่ลำดับ คะแนนมากที่สุดเป็นลำดับที่ 1 จากนั้นผู้วิจัยนำค่าคะแนนทั้ง 2 ด้านมาวิเคราะห์สถานะในรูปแบบความสัมพันธ์แบบแมทริกซ์ (TOWS Matrix) เพื่อนำไปกำหนดกลยุทธ์

ตอนที่ 3 การประเมินกลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

ผู้วิจัยประเมินกลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยการสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 21 คนโดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวมรวมข้อมูล คือ แบบประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความมีประโยชน์ ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการส่งแบบประเมินด้วยตนเอง และดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยตนเอง หรือใช้เครือข่ายช่วยเก็บข้อมูลในบางโรงเรียนผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบประเมินที่ได้รับกลับคืนแล้ววิเคราะห์ข้อมูลการประเมินเกี่ยวกับความถูกต้อง ความเหมาะสม ความมีประโยชน์และความเป็นไปได้ ของกลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยใช้การทดสอบไค-สแควร์

สรุปผลการวิจัย

ตอนที่ 1 การศึกษาความต้องการจำเป็นการบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้วิจัยศึกษาความต้องการจำเป็นกลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้แบบสอบถามกลุ่มตัวอย่าง 149 คน วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละจำแนกเป็นผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 36 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียนจำนวน 113 คน กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ ร้อยละ 53.69 ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ ร้อยละ 26.17 ผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็ก ร้อยละ 17.45 และร้อยละ 2.69 ตามลำดับเก็บข้อมูล โดยใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับความ

ต้องการจำเป็นของการบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ทุกข้อจะมีคำตอบ 2 สภาพคือ สภาพที่เป็นจริงและสภาพที่ควรจะเป็น สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การแจงแจงความถี่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์ข้อมูลความต้องการจำเป็นด้วยวิธี Modified Priority Needs Index ($PNI_{modified}$) ผลการวิจัยพบว่า สภาพที่ควรจะเป็นสูงกว่าสภาพที่เป็นจริงทั้ง 3 ด้าน โดย ด้านการบริหารจัดการทุนทางปัญญามีค่าความต้องการจำเป็น ($PNI_{Modified}$) = 0.24 ด้านการบริหารจัดการทุนทางอารมณ์มีค่าความต้องการจำเป็น($PNI_{Modified}$) = 0.24 และด้านการบริหารจัดการทุนทางสังคมมีค่าความต้องการจำเป็น ($PNI_{Modified}$) = 0.26

ตอนที่ 2 การสร้างกลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผลการสร้างกลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้กำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 4 แบบ ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์หลัก 9 กลยุทธ์รอง 9 เป้าประสงค์ และ 23 ตัวชี้วัดความสำเร็จ ดังนี้

1. กลยุทธ์เชิงรุก SO Strategy กลยุทธ์หลัก คือ ส่งเสริมการบริหารจัดการทุนมนุษย์แบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์รอง 3 เป้าประสงค์ 7 ตัวชี้วัด

2. กลยุทธ์พลิกฟื้น WO Strategy มีกลยุทธ์หลัก คือ พัฒนาระบบบริหารจัดการทุนมนุษย์ ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์รอง 2 เป้าประสงค์ 5 ตัวชี้วัด

3. กลยุทธ์รักษาเสถียรภาพ ST Strategy มีกลยุทธ์หลัก คือ เสริมสร้างบรรยากาศเอื้อต่อการพัฒนาและรักษาทุนมนุษย์ ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์รอง 2 เป้าประสงค์ 5 ตัวชี้วัด

4. กลยุทธ์ตัดทอน WT Strategy มีกลยุทธ์หลัก คือ ปรับกลไกการบริหารจัดการทุนมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์รอง 2 เป้าประสงค์ 6 ตัวชี้วัด

ตอนที่ 3 การประเมินกลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผลการประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความมีประโยชน์ และความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วย 4 กลยุทธ์หลัก 9 กลยุทธ์รอง 9 เป้าประสงค์ และ 23 ตัวชี้วัดความสำเร็จมีความถูกต้องอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (χ^2 อยู่ในช่วง 10.71**ถึง 21.00**)มีความเหมาะสมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (χ^2 อยู่ในช่วง 8.04**ถึง 21.00**) มีประโยชน์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (χ^2 อยู่ในช่วง 10.71**ถึง 21.00**)มีความเป็นไปได้อย่างมี

นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (χ^2อยู่ในช่วง 10.71**ถึง 21.00**)ผลการประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความมีประโยชน์ และความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีความสอดคล้องกันหรือมีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ (p-value >.05)

อภิปรายผล

1. การศึกษาความต้องการจำเป็นการบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากผลการสำรวจความต้องการจำเป็นในการบริหารจัดการกลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียน มัธยมศึกษาในสังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า มีความต้องการจำเป็นในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ด้านทุนทางปัญญา ($PNI_{Modified}$= 0.24) ด้านทุนทางสังคม ($PNI_{Modified}$= 0.26) ด้านทุนทางอารมณ์ ($PNI_{Modified}$= 0.24) ซึ่งแตกต่างกันน้อย จนถือได้ว่าไม่แตกต่างกัน อาจมีสาเหตุมาจากการบริหารทุนมนุษย์เป็นเรื่องใหม่ที่ไม่เคยมีการดำเนินงานมาก่อน สำหรับโรงเรียนซึ่งคุ้นเคยกับการบริหารงานบุคคล ที่ไม่มีการแยกเป็นองค์ประกอบย่อยๆ จึงนับว่าเป็นเรื่องใหม่ที่มีความสำคัญจำเป็นในการพัฒนาในระดับใกล้เคียงกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Gratton & Ghoshal (2003) ที่กล่าวว่าทุนมนุษย์จะต้องมองใน 3 มิติ คือ ประกอบด้วยทุนปัญญา ทุนสังคม และทุนอารมณ์ ที่มีความเกี่ยวข้องและเชื่อมโยงกัน และจะขาดส่วนหนึ่งส่วนใดมิได้ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 11 และ ฉบับที่ 12 ของประเทศไทยที่กำหนดว่าทุนมนุษย์ เป็น 1 ใน 6 ทุน ที่มีความสำคัญต้องเร่งดำเนินการสร้างภูมิคุ้มกันในประเทศให้เข้มแข็งสู่ความยั่งยืน

เมื่อพิจารณาด้านกระบวนการบริหารจัดการทุนทางปัญญา ทุนทางสังคม และทุนทางอารมณ์ พบว่า $PNI_{Modified}$สูง 3 อันดับ จะสอดคล้องกันอยู่ที่ขั้น Staffing : การมีคนทำงานที่มีความสามารถและมีจำนวนเพียงพอ ขั้น Directing :การวินิจฉัยสั่งการและให้การนิเทศเพื่อความชัดเจนในการปฏิบัติให้เกิดประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์ Controlling : การกำกับดูแลติดตามรวมทั้งวัดและประเมินผลการดำเนินงานให้มีมาตรฐานตามเป้าหมายของการบริหารจัดการ อาจมีสาเหตุมาจากโรงเรียน ยังไม่มีการดำเนินการใน 3 ขั้นตอนนี้อย่างเป็นรูปธรรมและจากเดิมการบริหารงานบุคคลจะดำเนินการในภาพรวม ไม่แยกองค์ประกอบย่อยรวมถึงจำนวนบุคลากรที่ไม่พอเพียงในการดำเนินงานและอาจเนื่องจาก เป็นส่วนที่โรงเรียนส่วนใหญ่ยังไม่ได้ตระหนักและคำนึงถึงผลกระทบถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติหน้าที่ของครูและเมื่อพิจารณาเชื่อมโยงกับภาคธุรกิจ ก็พบว่าสอดคล้องกับงานวิจัยของ Luomala H (2016 : 1) ที่กล่าวว่ากระบวนการบริหารจัดการต่อผลการปฏิบัติงานของมนุษย์ต้องมีการควบคุมกำกับ(Controlling) การวินิจฉัยสั่งการ (Directing) และทบทวนแผนธุรกิจเชิงกลยุทธ์ในระดับบุคคล ส่งผลต่อการเพิ่มและปรับปรุงประสิทธิภาพโดยรวมของพนักงานการสร้างความตระหนักในธุรกิจเพื่อความคาดหวังระหว่างพนักงานกับองค์กร

2. การสร้างกลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการสร้างกลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้กำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 4 แบบ ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์หลัก 9 กลยุทธ์รอง ดังนี้

2.1 กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) กลยุทธ์หลัก คือ ส่งเสริมการบริหารจัดการทุนมนุษย์แบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วยกลยุทธ์รอง 3 กลยุทธ์ได้แก่ 1) การสร้างความเข้มแข็งในการบริหารจัดการทุนมนุษย์แบบมีส่วนร่วม 2) พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการทุนมนุษย์ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล และ 3) สร้างเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระดับหน่วยงาน โรงเรียนและเขตพื้นที่การศึกษา สาเหตุเนื่องมาจาก ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน(SWOT Analysis) จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารงานบุคคล พบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่มีทั้งจุดแข็งและโอกาส กล่าวคือ โรงเรียนมีความสามารถและมีปัจจัยภายในที่เอื้อต่อการบริหารจัดการทุนมนุษย์แบบมีส่วนร่วม รวมทั้งมีนโยบายและปัจจัยภายนอกที่เอื้ออำนวยให้โรงเรียนดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะโครงสร้างการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา กำหนดให้มีรองผู้อำนวยการโรงเรียนกลุ่มบริหารงานบุคคลเพื่อพัฒนาศักยภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีสมรรถนะตามมาตรฐานการปฏิบัติงานและมีจรรยาบรรณตามวิชาชีพอยู่แล้ว รวมถึงหน่วยงานต้นสังกัด คือ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2559: 10 -12) มีนโยบายและจุดเน้นในการพัฒนาครูและบุคลากรให้มีสมรรถนะในการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างเครือข่ายการเรียนรู้และมีขวัญกำลังใจในการทำงาน ดังนั้นโรงเรียนจึงมีความพร้อมในการพัฒนาทุนมนุษย์ในระดับหนึ่ง เพื่อให้เกิดระบบการบริหารจัดการทุนมนุษย์ในโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพจึงกำหนดการส่งเสริมการบริหารจัดการทุนมนุษย์แบบมีส่วนร่วมเป็นกลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) ขึ้น โดยมุ่งเน้นให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ในการจัดการเรียนรู้เพื่อความก้าวหน้าของตนเองและองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารคุณภาพตามแนวทางของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล เพื่อสร้างระบบการเรียนรู้ สร้างแรงจูงใจ สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งจะนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศและความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรและส่วนราชการ นอกจากนี้ยังมุ่งเน้นให้มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านทุนมนุษย์ของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่เป็นปัจจุบัน สามารถเข้าถึงข้อมูลได้สะดวก เพื่อการวางแผนในการพัฒนาและติดตามผลการนำทุนปัญญา ทุนสังคมและทุนอารมณ์ไปใช้พัฒนางาน

2.2 กลยุทธ์พลิกฟื้น (WO Strategy)กลยุทธ์หลัก คือ พัฒนาระบบบริหารจัดการทุนมนุษย์ประกอบด้วยกลยุทธ์รอง 2 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) ขับเคลื่อนนโยบายส่งเสริมบริหารจัดการทุนมนุษย์แบบองค์รวมอย่างเป็นระบบ 2) สร้างมาตรฐานทุนมนุษย์ของครู สาเหตุเนื่องมาจาก ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

(SWOT Analysis) จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารงานบุคคล พบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่มีจุดอ่อน แต่มีโอกาส กล่าวคือ โรงเรียนมีปัจจัยภายในที่ไม่เอื้อต่อการบริหารจัดการทุนมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพถ้าแยกตามองค์ประกอบเป็นทุนทางปัญญา ทุนทางสังคมและทุนทางอารมณ์ แต่มีนโยบายและปัจจัยภายนอกที่เอื้ออำนวยให้โรงเรียนดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะที่ผ่านมากลุ่มบริหารงานบุคคลของโรงเรียนให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีสมรรถนะตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นทุนทางปัญญาเป็นหลักและการมีจรรยาบรรณตามวิชาชีพซึ่งเป็นทุนทางสังคม โดยยังไม่ได้มีการบริหารจัดการด้านทุนทางอารมณ์ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญให้ครูทำงานเต็มศักยภาพอย่างเป็นรูปธรรม แต่เมื่อพิจารณาปัจจัยภายนอก พบว่า แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทุนมนุษย์ว่า จำเป็นต้องมีการกำหนดกรอบแนวคิดและเครื่องมือชุดใหม่ ๆ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างเศรษฐกิจและสังคมที่กำลังจะเกิดขึ้น เพื่อนำไปสู่การพัฒนาทุนมนุษย์ที่มีทั้งทักษะความรู้ (Skillset) ควบคู่กับความคิดและจิตใจ (Mindset) ที่จะสามารถร่วมเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศและสังคมโลกได้ต่อไป ซึ่งต้องการทั้งความรู้และทักษะการคิด รวมถึงการมีจิตใจที่เป็นจิตสาธารณะ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. เอกสารประกอบการประชุมประจำปี 2560.) ดังนั้น โรงเรียนจึงมีควรมีการปรับปรุงรูปแบบ วิธีการในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อให้เกิดระบบการบริหารจัดการทุนมนุษย์ในโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น จึงกำหนดให้มีการพัฒนาระบบบริหารจัดการทุนมนุษย์เป็นกลยุทธ์พลิกฟื้น (WO Strategy) ขึ้นโดยมุ่งเน้นให้โรงเรียนมีนโยบายส่งเสริมบริหารจัดการทุนมนุษย์แบบองค์รวมอย่างเป็นระบบ และสร้างมาตรฐานทุนมนุษย์ของครูที่มีองค์ประกอบครบทั้งด้านทุนทางปัญญา ทุนทางสังคมและทุนทางอารมณ์

2.3 กลยุทธ์รักษาเสถียรภาพ (ST Strategy) กลยุทธ์หลัก คือ สร้างเสริมบรรยากาศเอื้อต่อการพัฒนาและรักษาทุนมนุษย์ประกอบด้วยกลยุทธ์รอง 2 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) สร้างเสริมและจูงใจให้มีการใช้ทุนมนุษย์เต็มศักยภาพในการปฏิบัติงาน 2) สร้างความผูกพันเพื่อรักษาทุนมนุษย์ที่ทรงคุณค่าไว้สาเหตุเนื่องมาจาก ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (SWOT Analysis) จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารงานบุคคล พบว่าโรงเรียนส่วนใหญ่มีจุดแข็งแต่มีอุปสรรค กล่าวคือ โรงเรียนมีความสามารถและปัจจัยภายในที่เอื้อต่อการบริหารจัดการทุนมนุษย์ แต่มีปัจจัยภายนอกที่เป็นอุปสรรคและไม่เอื้ออำนวยให้โรงเรียนดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะโครงสร้างการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษามีกลุ่มบริหารงานบุคคล เพื่อพัฒนาศักยภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีสมรรถนะตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน มีจรรยาบรรณตามวิชาชีพและส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ รวมทั้งกลุ่มงานบริหารทั่วไปที่ดูแลจัดสวัสดิการที่เอื้อสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ เพื่อสร้างขวัญ กำลังใจแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษาอยู่ แต่ปัจจัยภายนอก ได้แก่ ด้านภาวะเศรษฐกิจ ได้แก่ อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจภาวะทางการเงินที่ทำให้ค่าครองชีพในชีวิตประจำสูงขึ้น ด้านปัจจัยด้านสังคมที่คาดหวังต่อครูในการพัฒนาคุณภาพ

การศึกษาของประเทศที่มีแนวโน้มต่ำลง รวมทั้งด้านกฎ ระเบียบและหลักเกณฑ์เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในวิชาชีพครูที่มีการเปลี่ยนแปลงบ่อยครั้ง ส่งผลให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีภาวะความกดดันหลายด้าน เพื่อป้องกันอุปสรรคอันอาจจะส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการทุนมนุษย์ในโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพจึงกำหนดให้มีการสร้างเสริมบรรยากาศเอื้อต่อการพัฒนาและรักษาทุนมนุษย์เป็นกลยุทธ์รักษาเสถียรภาพ (ST Strategy) ขึ้นโดยมุ่งเน้นให้โรงเรียนพัฒนาระบบและวิธีการสร้างเสริมและจูงใจให้มีการใช้ทุนมนุษย์เต็มศักยภาพในการปฏิบัติงานและสร้างความผูกพันเพื่อรักษาทุนมนุษย์ที่ทรงคุณค่าไว้

2.4 กลยุทธ์ตัดทอน (WT Strategy) กลยุทธ์หลัก คือ ปรับกลไกการบริหารจัดการทุนมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย กลยุทธ์รอง 2กลยุทธ์ ได้แก่ 1) ปรับวิธีการบริหารจัดการทุนมนุษย์ให้คล่องตัว 2) หลอมรวมงานที่ซ้ำซ้อนเพื่อการบริหารงบประมาณให้เกิดความคุ้มค่าสาเหตุเนื่องมาจาก ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (SWOT Analysis) จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารงานบุคคล พบว่าโรงเรียนส่วนใหญ่มีทั้งจุดอ่อนและอุปสรรค กล่าวคือ มีปัจจัยภายในที่ไม่เอื้อต่อการบริหารจัดการทุนมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพถ้าแยกตามองค์ประกอบเป็นทุนทางปัญญา ทุนทางสังคมและทุนทางอารมณ์ เนื่องจากมีบุคคลากรที่มีความรู้ความชำนาญในแต่ละด้านไม่เพียงพอ การดำเนินการและการใช้จ่ายเงินเพื่อการพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้เต็มศักยภาพตามความต้องการจำเป็นของครูและบุลากรยังไม่คล่องตัว มีความซ้ำซ้อนกันระหว่างการกลุ่มบริหารวิชาการและกลุ่มบริหารงานบุคคล นอกจากนี้ปัจจัยภายนอกที่ไม่เอื้ออำนวยให้โรงเรียนดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ ได้แก่ กฎ ระเบียบในการอนุญาตให้ออกไปทำกิจกรรมนอกสถานศึกษาเพื่อเพิ่มเติมความรู้หรือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของครูเฉพาะในวันหยุดราชการ และความไม่พร้อมในด้านเทคโนโลยีเพื่อบริการการใช้เครือข่ายอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงเพื่อการจัดการเรียนรู้ การสื่อสารและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ฯลฯ จึงกำหนดให้มีการปรับกลไกการบริหารจัดการทุนมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ กลยุทธ์ตัดทอน (WT Strategy) ขึ้นโดยมุ่งเน้นให้โรงเรียนปรับวิธีการบริหารจัดการทุนมนุษย์ให้คล่องตัว และบูรณาการงานที่ซ้ำซ้อนเพื่อการบริหารงบประมาณให้เกิดความคุ้มค่า ซึ่งกลยุทธ์ในกลุ่มนี้ช่วยทำให้จุดอ่อนให้น้อยลงและเพิ่มจุดแข็งเพื่อให้ได้รับโอกาสการพัฒนามากขึ้น

3.การประเมินกลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารผู้ทรงคุณวุฒิในการกำหนดกลยุทธ์ พบว่า การบริหารจัดการทุนมนุษย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีทั้งจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค สามารถสรุปเป็นกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง เป้าประสงค์ตัวชี้วัดความสำเร็จ และเมื่อนำไปประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความมีประโยชน์ ของกลยุทธ์ ได้ผลดังนี้

2.1 กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) ได้แก่ กลยุทธ์หลัก คือ ส่งเสริมการบริหารจัดการทุนมนุษย์แบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วยกลยุทธ์รอง 3 กลยุทธ์ คือ 1) การสร้างความเข้มแข็งในการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม 2) พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการทุนมนุษย์ด้วยเทคโนโลยี 3) สร้างเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระดับหน่วยงาน โรงเรียน และเขตพื้นที่การศึกษา ผลการประเมินกลยุทธ์พบว่า กลยุทธ์มีความถูกต้อง มีความเหมาะสม มีประโยชน์และเป็นไปได้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และการทดสอบไค-สแควร์แบบอิสระพบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีไม่มีนัยสำคัญ (P-value > 0.05) ซึ่งแสดงว่าผลการประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความมีประโยชน์และความเป็นไปได้ของกลยุทธ์นี้มีความสอดคล้องกัน สาเหตุที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมเป็นแนวคิดที่ได้รับการยอมรับแล้วว่าจะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จเนื่องจากจะทำให้เข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ที่ออกมาผลตอบแทนที่ได้รับ ก่อให้เกิดแรงจูงใจ และช่วยให้ทุกคนเข้าใจบทบาทที่แตกต่างกัน การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจะลดน้อยลง (สาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน: 2548) การทำงานร่วมกันโดยทุกคนมีส่วนร่วม มีความไว้วางใจกันและกัน มีความรับผิดชอบร่วมกันทำให้ผลงานด้านคุณภาพดีขึ้น เพราะพนักงานรู้สึกว่าได้รับโอกาสที่จะมีส่วนร่วมและสร้างผลด้วยจะมีขวัญกำลังใจดีขึ้น (เสน่ห์ จุ้ยโต, 2553: 262) ซึ่งจะเห็นได้ว่าองค์กรต่างๆ มักจะไปกำหนดไว้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน เช่น สพฐ. นำไปกำหนดไว้ในพันธกิจ ปี 2559 ว่า พัฒนาระบบการบริหารจัดการที่เน้นการมีส่วนร่วมเพื่อเสริมสร้างความรับผิดชอบต่อคุณภาพการศึกษา นอกจากนี้ผลการประเมินดังกล่าวยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ วัลยาภรณ์ ทังสุภูติ (2553: บทคัดย่อ) ซึ่งศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาทุนมนุษย์มี 7 ปัจจัย การนำปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ไปสู่การปฏิบัติ ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญต่อการแบ่งกลุ่มเป้าหมายในการพัฒนาอย่างเหมาะสมกับความรู้ที่ต้องการพัฒนา โดยวิเคราะห์ความรู้ที่จำเป็นต้องพัฒนาอย่างเป็นระบบโดยอาศัยการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กรและต้องการบูรณาการการพัฒนาทุนมนุษย์ให้เชื่อมโยงกับการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบ

2.2 กลยุทธ์พลิกฟื้น (WO Strategy) ได้แก่กลยุทธ์หลัก คือ พัฒนาระบบบริหารจัดการทุนมนุษย์ ประกอบด้วยกลยุทธ์รอง 2 กลยุทธ์ ได้แก่1) ขับเคลื่อนนโยบายส่งเสริมการบริหารทุนมนุษย์แบบองค์กรอย่างเป็นระบบ 2) สร้างมาตรฐานทุนมนุษย์ของครู ซึ่งผลการประเมินกลยุทธ์พบว่า กลยุทธ์มีความถูกต้อง มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ และมีประโยชน์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และการทดสอบไค-สแควร์แบบอิสระ พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ (P-value > 0.05) ซึ่งแสดงว่าผลการประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้และมีประโยชน์ของกลยุทธ์มีความสอดคล้องกัน ผลการประเมินเป็นเช่นนี้เนื่องจาก การบริหารจัดการทุนมนุษย์จำเป็นต้องดำเนินการแบบองค์รวมไปพร้อมกันทั้ง 3 ด้าน คือ ทุนปัญญา ทุนทางสังคม และทุนทางอารมณ์ ซึ่งเชื่อมโยงแยกขาดจากกันมิได้ตามแนวคิดของ แกรทตันและโกชอล (Lynda Gratton; & Sumantra Ghoshal . 2003: 1-10) และการดำเนินการขับเคลื่อนนโยบายให้บรรลุผลก็ควรยึดหลักการบริหารอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิด

ของ Sears (1950: 35) ซึ่งประยุกต์ทฤษฎีการบริหารด้านธุรกิจและรัฐศาสตร์มาใช้ในการบริหารการศึกษา ประกอบด้วยขั้นวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การวินิจฉัยสั่งการ (Directing) การประสานงาน (Coordinating) และการควบคุม (Controlling)

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับรูปแบบการพัฒนาทุนมนุษย์ตามแนวคิดของมาสโลว์ (Maslow) ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ รวิกร แสงชำนิ (2550: บทคัดย่อ) ทำวิจัยในมหาวิทยาลัยเทคนิคสุรินทร์ พบว่ามีข้อเสนอแนะความต้องการในการพัฒนาทุนมนุษย์ที่สูงกว่าขั้นความต้องการปัจจัย 4 ที่เป็นสิ่งสำคัญในการดำรงชีวิต คือ ความต้องการทางสังคม เช่นการจัดให้มีกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ในหมู่คณะ การสร้างระบบความเป็นธรรม ความต้องการการยอมรับนับถือจากผู้อื่น เช่น การสร้างระบบมาตรฐานการวัดความสามารถให้ประจักษ์แล้วทำการยกย่องชมเชย เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้อื่นปฏิบัติตาม

2.3. กลยุทธ์รักษาเสถียรภาพ (ST Strategy) ได้แก่ กลยุทธ์หลัก คือ เสริมสร้างบรรยากาศเอื้อต่อการพัฒนาและรักษาทุนมนุษย์ ประกอบด้วยกลยุทธ์รอง 2 กลยุทธ์ คือ 1) สร้างเสริมและจูงใจให้มีการใช้ทุนมนุษย์เต็มศักยภาพในการปฏิบัติงานและ 2) สร้างความผูกพันเพื่อรักษาทุนมนุษย์ที่ทรงคุณค่าไว้ ซึ่งประเมินกลยุทธ์ พบว่า กลยุทธ์ความถูกต้อง มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้และมีประโยชน์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และจากการทดสอบไค-สแควร์แบบอิสระ พบว่า ไม่มีความแตกต่างกัน (P – Value $\geq$ 0.05) ซึ่งแสดงว่าผลการประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความมีประโยชน์ ของกลยุทธ์มีความสอดคล้องกัน สาเหตุที่เป็นเช่นนี้ เนื่องจาก ถ้าคนในองค์กรมีความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ตนเองรับผิดชอบอยู่ โดยใช้ศักยภาพความรู้ ความสามารถ หรือสมรรถนะที่ตนเองมีอยู่เป็นทุนในตนเอง แล้วประสานกับเพื่อนร่วมงาน ผู้เกี่ยวข้อง ก็จะทำให้องค์กรมีการประสานความร่วมมือของทุนมนุษย์ทุกคนในองค์กร จนนำไปสู่เป้าหมายของแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ได้

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ ได้แก่ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ความยึดมั่นผูกพันในองค์กร และแรงจูงใจในการทำงาน โดยความพึงพอใจในงานนำไปสู่ความผูกพันต่อองค์กร และแรงจูงใจในการทำงาน (ธำรงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. 2550: 20, 38)

ผลการประเมินกลยุทธ์ มีความสอดคล้องกับผลการวิจัยของนิ่มนวล คำปลิ้ม (2556: บทคัดย่อ) ที่ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทุนมนุษย์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดราชบุรี ที่พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทุนมนุษย์และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 และผลการวิจัยของจรัสศรี เพชรมงคล (2552: บทคัดย่อ) ที่ศึกษาเรื่องการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ซึ่งพบว่า ปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ที่สำคัญ ประกอบด้วย 9 ปัจจัย หนึ่งในนั้นคือ ค่านิยมในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองและความยึดมั่นผูกพันในองค์กร

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Bontis; & Fitz-cnz (2002: 223-247) ศึกษาเรื่อง Intellectual Capital ROI: A Causal Map of Human Capital Antecedents and Consequents ซึ่งกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารของบริษัทด้านการเงิน 25 แห่ง ซึ่งพบว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับทุนมนุษย์ของบริษัทมี 15 ปัจจัย หนึ่งในนั้นคือ การสร้างแรงจูงใจพนักงาน

2.4 กลยุทธ์ตัดทอน (WT Strategy) ได้แก่ กลยุทธ์หลัก คือ ปรับกลไกการบริหารจัดการทุนมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย กลยุทธ์รอง 2 กลยุทธ์ คือ 1) ปรับวิธีการบริหารจัดการทุนมนุษย์ให้คล่องตัว 2) หลอมรวมที่ซ้ำซ้อน เพื่อการบริหารงบประมาณให้เกิดความคุ้มค่า ซึ่งผลการประเมินกลยุทธ์พบว่า กลยุทธ์มีความถูกต้อง มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้และมีประโยชน์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และจากผลการทดสอบไค-สแควร์แบบอิสระ พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ (P – Value › .05) ซึ่งแสดงว่าผลการประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความมีประโยชน์สอดคล้องกัน สาเหตุที่เป็นเช่นนี้ เนื่องจากความคล่องตัวและความคุ้มค่าในการปฏิบัติงานเป็นค่านิยมที่สำคัญของการบริหารงานระบบคุณภาพตามแนวทางของ TQA (Thailand Quality Award) เพื่อพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ สอดคล้องกับระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ.2542 ระบุว่าธรรมาภิบาลมีองค์ประกอบ 6 ประกอบ ซึ่งองค์ประกอบหนึ่งคือ หลักความคุ้มค่า (Cost – effectiveness or Economy) หมายถึง การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยรณรงค์ให้บุคลากรมีความประหยัด ใช้วัสดุอุปกรณ์อย่างคุ้มค่า และรักษาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 ผู้บริหารการศึกษาระดับสูงในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ควรนำผลการวิจัยด้านการศึกษาความต้องการจำเป็นของการบริหารทุนมนุษย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษาไปพิจารณาจัดสรรบุคลากรหรือพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนเพื่อเป็นคณะทำงานที่มีความรู้ความสามารถและมีจำนวนเพียงพอในการส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการใช้ทุนมนุษย์ในโรงเรียนอย่างเต็มศักยภาพ ทั้งด้านทุนปัญญา ทุนสังคมและทุนอารมณ์รวมทั้งให้มีการกำกับ ติดตามและวัดประเมินผลการดำเนินงานให้มีมาตรฐานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างเป็นรูปธรรมซึ่งสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ.2555-2559) ฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560-2564)

1.2 ผู้บริหารการศึกษาระดับจังหวัดและเขตพื้นที่การศึกษาควรนำกลยุทธ์ที่ได้จากงานวิจัย ได้แก่ กลยุทธ์ส่งเสริมการบริหารจัดการทุนมนุษย์แบบมีส่วนร่วม กลยุทธ์พัฒนาระบบบริหารจัดการทุนมนุษย์ กลยุทธ์เสริมสร้างบรรยากาศเอื้อต่อการพัฒนาและรักษาทุนมนุษย์ และกลยุทธ์ปรับกลไกการบริหารจัดการทุนมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ กำหนดเป็นนโยบายในการบริหารงานบุคคล เพื่อให้เกิดความตระหนักและเห็นความสำคัญของทุนมนุษย์ในการพัฒนาองค์กร

อย่างยั่งยืนและขับเคลื่อนกลยุทธ์นี้ในเชิงนโยบายสู่โรงเรียนเพื่อให้เกิดการส่งเสริมการใช้ทุนมนุษย์ของครูในโรงเรียนต่าง ๆ ในวงกว้างไปพร้อม ๆ กันซึ่งจะเป็นผลดีต่อการ ต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

2. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ โรงเรียนสามารถนำกลยุทธ์จากการวิจัย ไปใช้ในการบริหารจัดการบุคลากรในสถานศึกษาเพื่อเป็นแนวทางในการขับเคลื่อนตามนโยบายด้านการศึกษาที่ต้นสังกัดกำหนด โดยปรับใช้ให้เข้ากับบริบทสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาโดยการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนเพื่อพัฒนาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลยิ่งขึ้น

3. ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ การประเมินกลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในงานวิจัยนี้ใช้สถิติการทดสอบไค-แสควร์ (Chi-Square) ในการประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความมีประโยชน์ เป็นแนวคิดใหม่ของการประเมิน ซึ่งอาจเป็นทางเลือกใหม่ให้นักวิจัยนำไปใช้ได้

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการวิจัยเพื่อการประเมินผลการนำกลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ไปใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษาในสังกัดอื่น เพื่อเป็นฐานข้อมูลเชิงเปรียบเทียบสำหรับการประยุกต์ใช้กลยุทธ์ในวงกว้างขึ้น

2. ควรมีการวิจัยหรือศึกษารูปแบบการบริหารจัดการทุนมนุษย์ในด้านทุนทางปัญญา ทุนทางสังคมและทุนทางอารมณ์ เพื่อเป็นแนวสำหรับนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

การเปลี่ยนแปลงของเนื้อหาเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ. (Thailand Quality Award: TQA) ประจำปี 2553-2554.(ออนไลน์).สืบค้นเมื่อ 26 ธันวาคม, จาก http://www.opdc.go.th/content.php.

กชกร ชำนาญกิตติชัย. (2552).การจัดการทรัพยากรมนุษย์สายวิชาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตกรุงเทพมหานคร. **บทคัดย่อวารสารวิจัย มสด. สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์** ฉบับปี 2551-2553 สถาบันวิจัยและพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

กรมสุขภาพจิต. (2549). **การทบทวนวรรณกรรมเรื่องการสร้างเสริมความหยุ่นตัวเพื่อรองรับวิกฤตสุขภาพจิตที่เกี่ยวเนื่องจากสงครามและก่อการร้าย.**นนทบุรี:สำนักพัฒนาสุขภาพจิต.

กฤษพงษ์ กีรติกร. (2557). “การยกระดับคุณภาพครู” ใน การประชุมคณะกรรมการปฏิรูประบบผลิตและพัฒนาครู ครั้งที่ 2/2557 วันที่ 24 มกราคม 2557.

เกศราภรณ์ พลสีลาและคณะ.(2558). **ตัวแบบทุนมนุษย์ของโรงพยาบาลชุมชน.** วารสารสาธารณสุข มหาวิทยาลัยบูรพา. สืบค้นเมื่อ 19 พฤษภาคม 2559, จาก http://digital_collect.lib.buu.ac.th/ojs/index.php/health/article/view/3790.

คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.สำนักงาน. (2559).แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่12 (พ.ศ. 2560–2564): สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี.

จรัสศรี เพ็ชรคง. (2552). **การพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก**. ดุษฎีนิพนธ์มหาวิทยาลัยศิลปากร.

จักร ติงศภัทิย์. (2551). **ขับเคลื่อนกลยุทธ์การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จ.** กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

จารุพงศ์ พลเดช. (เมษายน 2546).**“**การบริหารแบบมีส่วนร่วมและการให้อำนาจปฏิบัติ,” **วาสารพัฒนาชุมชน.** 42, 4: 13-18.

จินตนา บุญบงการและณัฏฐ์พันธ์ เขจรนันท์. (2548). **การจัดการเชิงกลยุทธ์.** กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

เชษฐชัย วาทีสาธกกิจ. (2554). **ทุนมนุษย์การบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างจริงจัง.**สืบค้นเมื่อ 25 มิถุนายน 2559, จาก http://www.moj.go.th/upload/main_tip/uploadfiles/183_8294.doc.

โชติชวัล ฟูกิจกาญจน์. (2556). **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: รูปแบบวิธีการและแนวทางการนำไปปฏิบัติ.**วารสารปัญญาภิวัฒน์ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์. 4 (2): มกราคม-มิถุนายน 2556.

ฐาปนา ฉิ่นไพศาล. (2560). **การจัดการเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ: ธนธัชการพิมพ์.

ดนัย เทียนพุฒ. (2551).**พฤติกรรมองค์การ.**กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น.

_____. (2543). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษหน้า.กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

_____.(2551). **บริหารคนในทศวรรษหน้า**.พิมพ์ครั้งที่ 4.กรุงเทพฯ: เอ็กซเปอร์เน็ท.

ดนัย เทียนพุฒและคณะ. (2557). **กลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยใหม่: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.**กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.

ดิเรก พรสีมา. (2554). แนวทางการพัฒนาวิชาชีพครู. (เอกสารอัดสำเนา).

ไตรรัตน์ จงจิตร. (พฤษภาคม2546). **“การบริหาร - นักบริหาร,**รัฐสภาสาร.51, 5:127–135.

ทองพิทยา วิริยะพันธุ์. (2546). **กลยุทธ์การสร้างความโดดเด่นสำหรับผู้บริหาร.**กรุงเทพฯ: อินฟอร์มิเดียบุ๊กส์.

ธีระ รุญเจริญ. (2550). **ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา.**กรุงเทพฯ: แอล. ที. เพรสจำกัด.

ธำรงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. (2550). **ทุนมนุษย์การกำหนดตัวชี้วัดเพื่อพัฒนา**.พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ:สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น). 2-8.

ธำรงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. (2550). **Competency ภาคปฏิบัติเขาทำกันอย่างไร?**.พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ:สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).

นนทิกร กาญจนะจิตราและอัจฉรา โกศัลวัฒน์. (2549). **“แนวความคิดเรื่องการขนาดกำลังคนภาครัฐ.”** ในหลักแนวคิดนโยบายและทิศทางการบริหารคนสำนักงานกพ. กรุงเทพฯ: บริษัทแอร์บอร์นพรินต์จำกัด.

นภาพร เผ่าผา. (2555). **การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองพระประแดงจังหวัดสมุทรปราการ.**วารสารอิเล็กทรอนิกส์ทางการศึกษา. 7(1).สืบค้นเมื่อ 16 มิถุนายน 2559, เข้าถึงได้ จาก http://www.edu.chula.ac.th/ojed/doc/V71/v71d0140.pdf.

นันทนา ธรรมบุศย์. (2540). **การเข้าใจตนเองและผู้อื่น.**วารสารแนะแนว. 3(168): 19-13.

นิธิ เอียวศรีวงศ์. (2541). **“ต้นทุนของสังคม”,**มติชนรายวัน.6 มีนาคม: 6.

นิ่มนวล คำปลิ้ม. (2556). **ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทุนมนุษย์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดราชบุรี.** วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (เทคโนโลยีการบริหารการศึกษา). ปทุมธานี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

นิสดารก์ เวชยานนท์. (2551)**. มิติใหม่ในการบริหารทุนมนุษย์**. กรุงเทพฯ: กราฟิกซิสเต็มส์.

เนตร์พัณณา ยาวิราช. (2546). **การจัดการสมัยใหม่.**พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส.

บรรยงค์ โตจินดา. (2546). **การบริหารงานบุคคล.** กรุงเทพฯ: วัฒนาพานิช.

บุญเลิศ เย็นคงคา. 2546). **การจัดการเชิงกลยุทธ์ = Strategic management.** กรุงเทพฯ: วี.เจ.พริ้นติ้ง.

ปกรณ์ ปรียากร. (2544). **การวางแผนกลยุทธ์แนวคิดและแนวทางเชิงประยุกต์.**พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: เสมาธรรม.

_____. (2546). **ทฤษฎีแนวคิดและกลยุทธ์เกี่ยวกับการพัฒนา.**กรุงเทพฯ: คณะรัฐประศาสนศาสตร์. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2560). **กลยุทธ์การวางแผนและการจัดการ**. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.

ประไพทิพย์ ลือพงษ์. (2556: 104). การพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีสมรรถนะความสามารถในการแข่งขัน 1. มหาวิทยาลัยรามคำแหง: **วารสารนักบริหาร** ปีที่ : 32 ฉบับที่ : 4: 103-108 ปีพ.ศ. :2555

ประภาพรรณ อุ่นอบ. (2550). **เอกสารประกอบการบรรยายโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการเรื่องการประเมินโครงการ.**วันที่ 14 พฤษภาคม2550 ณ โรงแรมโรสการ์เด้นริเวอร์ไซด์ อำเภอสามพราน จังหวัดนครปฐม.

ประเวศ วะสี. (2542). **ชุมชนเข้มแข็ง:ทุนทางสังคมของไทย.** “หนังสือชุดชุมชนเข้มแข็ง”. ลำดับที่1. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนเพื่อสังคมธนาคารออมสิน.

_____.(2544). **ชุมชนเข้มแข็งทุน:ทางสังคมของไทย.**พิมพ์ครั้งที่3. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนเพื่อสังคมธนาคารออมสิน.

_____.(2544). **ยุทธศาสตร์ชาติเพื่อความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจสังคมและวัฒนธรรม.** พิมพ์ครั้งที่7. กรุงเทพฯ: หมอชาวบ้าน.

ปราชญา กล้าผจัญและพอตา บุตรสุทธิวงศ์. (2550). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์ = Human resource management.**กรุงเทพฯ: ก.พลการพิมพ์.

ปราชญา กล้าผจัญและสมศักดิ์คงเที่ยง.(2545).**หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา.** พิมพ์ครั้งที่2. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ปราณี รามสูตร และจำรัส ด้วงสุวรรณ. (2545). **พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตน.**พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: ชนะการพิมพ์.

ปัณรส มาลากุล ณ อยุธยา. (2551). **การพัฒนาองค์กร.**พิมพ์ครั้งที่ 1.สถาบันพัฒนานโยบายและการจัดการ คณะรัฐศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

พิพัฒน์ ก้องกิจกุล. (2548: 7) ทุนมนุษย์ = Human capital / Robert S. Kaplan ... [et al.] ;ผู้แปล

พรรณนภา อิงพงษ์พันธ์. (2554). **การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับผลการปฏิบัติงาน.** วิชาการในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1. มหาวิทยาลัยศิลปากร. นครปฐม.

พสุ เดชะรินทร์. (2546). **กลยุทธ์ใหม่ในการจัดการ.**กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

พะยอม วงศ์สารศรี. (2551). **การพัฒนาทุนมนุษย์:กลไกการขับเคลื่อนขององค์กร.**สืบค้นเมื่อ 23 มิถุนายน 2559, จาก http://www.Graduate, dusit.ac.th.

พัฒนพงศ์ สุกิจปาณีนิจ. (2552). **ทุนทางสังคมกับการพัฒนาประเทศ (SOCIAL CAPITAL AND DEVELOPMENT OF THE NATION).**จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พาณี สีตกะลิน. (2556). **ทุนมนุษย์กับการบริหารงานโรงพยาบาล.**สืบค้นเมื่อ23กุมภาพันธ์ 2560, เข้าถึงได้จากhttp://www.stou.ac.th/Schools/Shs/booklet/book56

พิชิต เทพวรรณ์. (2554). **การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์.**กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

พิมลวรรณ ดุษิยามี. (2550). **การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน.** วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.

พรรณนภา อิงพงษ์พันธ์. (2554). **การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับผลการปฏิบัติงานวิชาการในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1.** วิทยานิพนธ์ ปร.ด. (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยศิลปากร. ถ่ายเอกสาร.

เพ็ญศรี จันทร์อินทร์. (2555). กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง. **วารสารวิชาการบัณฑิตศึกษา.** Vol 7 No 20 (2012): กันยายน - ธันวาคม .

ไพฑูรย์ สินลารัตน์และคณะ. (2548). **เอกสารประกอบการสอนวิชา 2701699 หลักและพื้นฐานการศึกษาไทย.**ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

มนัส บุญประกอบและสาลิกา เมธนาวิน. (2544). **อีคิว:จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ.**กรุงเทพฯ: DESKTOP.

ยุดา รักไทย. (2542). **คนเก่งงาน-Star at work.**พิมพ์ครั้งที่ 2.กรุงเทพฯ: เอ็กซเบอร์เน็ท.

โยธิน มานะบุญ; และ อภิวัฒน์ มุทิรางกูร. (2559, 29 ธันวาคม). ผลการสอบ PISA ปี 2015 เด็กไทยอยู่อันดับที่ 55: ปฏิรูปการศึกษาด้วยพุทธธรรม. **ผู้จัดการออนไลน์.** สืบค้นเมื่อ 17 กุมภาพันธ์ 2560, จาก http://www.manager.co.th/Daily/ViewNews.aspx?NewsID= 9590000129486.

รวิกร แสงชำนิ. (2550). **รูปแบบการพัฒนาทุนมนุษย์ ตามแนวคิดของมาสโลว์ (Maslow) ในวิทยาลัยเทคนิคสุรินทร์.** วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์ ดุษฎีบัณฑิต สาขาความเป็นผู้นำและการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์.

รัชฎา อสิสนธิสกุล. (2550). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่.**กรุงเทพฯ: ประชาชาติธุรกิจ.

วรินทร บุญยิ่ง. (2554: 20). เอกสารวิชาการ. วารสาร; 2011 . Boonying, V. (2011). Human Capital in Community. Journal of Education, Prince of Songklanakharin University.

วรากรณ์ สามโกเศศ และคณะ. (2553). ข้อเสนอระบบการศึกษาทางเลือกที่เหมาะสมกับสุขภาวะคนไทย.กรุงเทพฯ: ภาพพิมพ์.

วรรณา พรหมบุรมย์. (2540). **การพัฒนามนุษย์ที่ยั่งยืน.**กรุงเทพฯ: สหธรรมิก.

วัฒนา วงค์เกียรติรัตน์และคณะ. (2546). **การวางแผนกลยุทธ์ศิลปะการกำหนดแผนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ.**กรุงเทพฯ: อินโนกราฟฟิกส์.

วัลยาภรณ์ ทังสุภูติ. (2553). **การพัฒนาทุนมนุษย์ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด ตามแนวทางการจัดการความรู้**. มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

วิกิพีเดีย.(2556). **การประเมินกลยุทธ์**. สืบค้นเมื่อ 5 สิงหาคม 2559, จาก https://th.wikipedia.org/wiki/การประเมินกลยุทธ์.

วิจารณ์ พานิช. (2553). ครูเพื่อศิษย์. กรุงเทพ: อัมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พลับลิชชิ่ง.

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ.(2550). **การวิเคราะห์เปรียบเทียบความหมายของการบริหารการจัดการการบริหารการพัฒนาและการบริหารจัดการ.**นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. เอกสารประกอบการบรรยาย.

วีราวุธ มาฆะศิรานนท์. (2553). **การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้.**พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: เอ็กซเปอร์เน็ท.

เวียรริช .(2560). The TOWS Matrix – A Tool for Situational LongRange Planning. 22 มีนาคม 2560. เข้าถึงได้จาก http://www.usfca.edu/fac_staff/weihrichh/docs/tows.pdf.

ศศิวิมล แสงสุวรรณ, อนิรุทธิ์ ผงคลี และอัจฉริยา อิสสระไพบูลย์. (2556). **ผลกระทบของกลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์สมัยใหม่ที่มีต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย** วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. ปีที่ 32 ฉบับที่ 6ค (พ.ย-ธ.ค.) หน้า 128-138

ศิริพร อนุสภา. (2560). **บทบาทในการบริหารจัดการศึกษาของสำนักจุฬาราชมนตรีในสมัย ฯพณฯอาศิสพิทักษ์คุมพลเป็นจุฬาราชมนตรี.**วิทยานิพนธ์ ปร.ด. (สาขาวิชาการบริหารการศึกษ). นครปฐม: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร. ถ่ายเอกสาร.

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. (2550). **การรู้จักและเข้าใจตนเอง:ฐานในการพัฒนาตนเองของผู้บริหารมืออาชีพ.**วารสารบริหารการศึกษา. 4(8):(มิ.ย.-ก.ย.) : 29-48.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ. (2540). **การบริหารเชิงกลยุทธ์และกรณีศึกษา.**กรุงเทพฯ: พัฒนาศึกษา.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2541). **นโยบายธุรกิจและการบริหารเชิงกลยุทธ์.**กรุงเทพฯ: ดวงกมล.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ. (2545). **ทฤษฎีองค์การ: ฉบับมาตรฐาน.**กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ. (2548). **นโยบายธุรกิจและการบริหารเชิงกลยุทธ์ (ฉบับปรับปรุงใหม่).**กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.

ศิริวรรณเสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติและชวลิต ประภาวานนท์. (2545). **องค์การและการจัดการ.** กรุงเทพฯ: Diamond In Business World.

ศุภเจตน์ จันทร์สาส์น. (2556: 75)· ความยากจนและความเหลื่อมล้ำของรายได้ในประเทศไทย **วารสารประชากรศาสตร์** 25, 2 (ก.ย.2552) 69-87.

สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี. (2560). **ประเด็นและนัยทางการศึกษาจาก PISA 2015: บทสรุปสำหรับผู้บริหาร**,กรุงเทพฯ ซัคเซสพับริเคชั่นจำกัด

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. (2553). **การบริหารเชิงกลยุทธ์.** พิมพ์ครั้งที่ 20. กรุงเทพฯ: อาทิตย์วิเคราะห์.

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2560). แผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการฉบับที่ 12 กรุงเทพ สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

สมชาย เทพแสง. (2553). **กลยุทธ์ของผู้นำการศึกษา.** ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

สมพร เมืองแป้น. (2548). **ผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา.** วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา).นครปฐม: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.

สันติ บุญภิรมย์. (2552). การบริหารงานวิชาการ. กรุงเทพฯ: บุ๊ค พอยท์.

สาคร สุขศรีวงศ์. (2551). **การจัดการ:จากมุมมองนักบริหาร.**พิมพ์ครั้งที่4.กรุงเทพฯ: จีพีไซเบอร์พรินท์.

สาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน. (2548). **การจัดการเชิงกลยุทธ์.**กรุงเทพฯ: แมคกรอ-ฮิล.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2545). **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545.**สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. กรุงเทพฯ: สำนักงาน.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2547). **2 ปีแห่งการเปลี่ยนแปลง : การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม.**กรุงเทพฯ:กองทุนสวัสดิการ.

สำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2549). **รายงานประจำปี 2549 สภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.** กรุงเทพฯ: สำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.

สำนักพัฒนาสังคมและคุณภาพชีวิต. (2546). **ทุนทางสังคม.**เอกสารอัดสำเนา.

สีมา สีมานนท์. (2549).**“สิ่งที่ท้าทายกับสิ่งที่คาดหวัง,” ในหลักแนวคิดนโยบายและทิศทางการบริหารคน.** กรุงเทพฯ: แอร์บอร์นพรินต์.

สุดารัตน์ ตานพิพัฒน์. (2553). **การศึกษาตัวชี้วัดการบริหารทุนมนุษย์ของฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ.**คณะพยาบาลศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุนันทา เสถียรมาศ. (ม.ป.ป.). **ทุนทางปัญญา.**สืบค้นเมื่อ 22 กรกฎาคม 2559,จาก www.quru.thaibizcenter.com/articledetail.asp?kid=778.

สุพตน์ มิตรยอดวงศ์. (2559, มกราคม-เมษายน).ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของข้าราชการกองทัพอากาศ.**วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชียฉบับสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์**. 6(1).สืบค้นเมื่อ 18 กรกฎาคม 2559, จาก https://www.tci-thaijo.org/index.php/EAUHJSocSci/article/view/56964.

สุพาณี สฤษฏ์วานิช. (2546). **การบริหารเชิงกลยุทธ์: แนวคิดและทฤษฎี.**พิมพ์ครั้งที่2. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สุรพงษ์ มาลี. (2549). "The Human Capital Journey:เส้นทางสู่บทบาทใหม่ของการบริหารทุนมนุษย์,"**วารสารข้าราชการ** 51,2 (มีนาคม - เมษายน2549) : 22-25.

เสกสิฐ เล้ากิจเจริญ. (2550). **การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เพื่อการเรียนการสอนในโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลราชบุรีเขตเหนือ.** สารนิพนธ์ กศ.ม. (บริหารการศึกษา) กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

เสนาะ ติเยาว์. (2544).**หลักการบริหาร.**พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

_____. (2546). **การบริหารเชิงกลยุทธ์.** กรุงเทพฯ: คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

เสน่ห์ จุ้ยโต. (2553). **กระบวนการทัศน์ใหม่การบริหารทุนมนุษย์.** นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมธิราช.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2547). ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 5-8 Theory and Practice in Education Administration. (พิมพ์ครั้งที่ 5). นนทบุรี :สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2548). **บันทึกคำบรรยายประกอบการสอนรายวิชา RS 731 วิธีการแสวงหาข้อเท็จจริงเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพทางการศึกษา.** ภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2548 ภาควิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

เสรี พงศ์พิศ. (2546). **แผนชีวิตเศรษฐกิจชุมชน.**กรุงเทพฯ: ภูมิปัญญาไทย.

อภิญญา ตันทวีวงศ์. (2557). การยกระดับคุณภาพ "ครูไทย ในศตวรรษที่ 21". ใน **สรุปสาระสำคัญ การประชุมวิชาการ อภิวัฒน์การเรียนรู้... สู่จุดเปลี่ยนประเทศไทย (6-8 พฤษภาคม 2557).** หน้า 23-26. กรุงเทพฯ: สำนักงานส่งเสริมสังคมแห่งการเรียนรู้และคุณภาพเยาวชน (สสค.).

อนิวัช แก้วจำนง. (2551). **การจัดการเชิงกลยุทธ์.**สงขลา: นำศิลป์โฆษณา.

อรพรรณ มาตช่วง, การุณย์ ประทุม, พลาญ จันทรจตุรภัทร. (2558)**.** ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทุนมนุษย์กับความได้เปรียบทางการแข่งขัน ของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. **วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม** ปีที่ : 34 ฉบับที่ : 4 เลขหน้า : 214-222

อวยพร เรืองตระกูล. (ม.ป.ป.). **การประเมินสมัชชา.** สืบค้นเมื่อ 5 สิงหาคม 2559, จาก http://ednet.kku. ac.th ~edad/research_article/evaluation.doc.

อาภรณ์ ภู่วิทยาพันธ์. (2551). **กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.**กรุงเทพฯ: เอชอาร์ เซ็นเตอร์.

อุทิศ ขาวเธียร.(2549). **การวางแผนกลยุทธ์.**พิมพ์ครั้งที่3. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์.

อุทุมพร พัชรารัตน์**.(2552). การจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ**. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เอกคณิน ชุมวรฐายี.(2549). **การบริหารเชิงกลยุทธ์.** เข้าถึงได้จากwww.nmd.go.th/e-oction/tamra49/Sanyabat/lq-49.htm.

American Association of School Administrators. (1955). **Staff relations in School administration. Washington,**D.C : The American Association, of School Administration.

Barnard, Chester I. (1956). **Organization and Management.** Cambridge: Harvard University Press,

Bartol, K.M., & Mantin, D.C. (1991).**Management.** New York : McGraw-Hill.

Bassi, L.J. & McMurrer, D.P. (2007).**"Maximizing Your Return on People"** Harvard Bussiness Review. 85,3 (March 2007): 115-123.

Beatrice Van Der Heijden, Jo Boon, Marcel Van Der Klink, Ely Meijs.(2009). **Employability enhancement through formal and informal learning: an empirical study among Dutch non-academic university staff members**. International Journal of Training and Development. Volume 13.

Becker, M. H. (1974). The health belief model and personal health behavior. Thorofare, NewJersey: Charles B. Slack, Inc.

Bolman, L. & Deal, T. **Reframing Organizations.** San Francisco: Jossey-Bass, (1991).

Bloom, B. S. et al. (1971).**Handbook on formative and summative evaluation of student Learning.** New York: Holt Rineart and Winston.

Bontis, N., & Fitz-enz, J. (2002).**Intellectual capital ROI: Acausal map of human capital antecedents and consequents.** Journal of Intellectual Capital, 3(3), 223-247.

Bovee, Courtiand L. and others.(1993). **Management Skills and Application.**New York :McGraw-Hill, Inc.

Carmeli and Schaubroeck.(2005). How leveraging human resource capital with its competitive distinctiveness enhances the performance of commercial and public organizations.

Cantrell, S. Benton, J. M., Laudal, and Thomas, R. J.(2006). **"Measuring the value of human capital investments: the SAP case".** Strategy & Leadership 34,2 (2002): 43-52.

Carl Lange. (2010). **Om Sindsbevaegelser.**Denmark: Kessinger Publishing, LLC.

Certo, Samuel C. (2000). **Modern Management**. New York: Prentice - Hall.

C.K. Prahalad, The Balanced Scorecard: Translating Strategy to Action (Boston: Harvard Business School Press, 2009), 96.

Coleman, J. (1988). "Social Capital in the Creation of Human Capital**."**American **Journal of Sociology** 97:S95-121.

Daft,Richard L. (2006). **The new era of management**. Mason, Ohio :Thomson/South-Western

Dale Ernest. (1968). **Management : Theory and Practice.** New York. McGraw-Hill Book Company,

David, F. R. (2009). **Strategic management: Concept and cases.**12th Ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

David, Fred R. (2007). **Strategic Management Concepts and Cases.** (11th ed). Englewood Cliffs: Prentice Hall.

David, Walker M. (2000). **"Managing Human Capital in the 21st Century"**. United States General Accounting Office Report.

David, Hunger J. & Wheelan, Thomas, L. (2001).**Essentials of Strategic Management.** Upper Saddle River, N.J. : Prentice Hall.

Dess, Grogory.G. & Picken Joseph C. (1999). **Beyond productivity: How leading companies achieve superior performance by leveraging their human capital.** New York: American Management Association.

Dess, G.G., Lumpkin, G.T., and Eisner, A. B. (2007).**Strategic Management: Creating Competitive Advantages.** New York: The Free Press.

Donaher-Keough,Kathleen; Russell,Gail E ; Scoble,Kathleen; Chen,Jie. (2007). **The Human Capital Competencies Inventory for Developing Nurse Managers**. The Journal of Continuing Education in Nursing 38(6):277-283.

Drucker, Peter F. (1954). **The Practice of Management.** New York: Harper& Row, Publishers.

DuBrin, A.J. & Ireland, R.D. (1993).**Management and organization.** 2nd ed. Cincinnati, OH :South-West.

Dunford, Patrick M. Benjamin B. and Snell, Scott A. (2001): "Human resources and the resource-based view of the firm", Journal of Management 27,6.

Fesler, James W. & Kettle,Donald F. (1991). **The Politics of The Administrative Process.** New Jersey : Chatham House Publishers.

Frumkin, Peter. (2007). **Creating New School : The Strategic Management of Charterschools.** Accessed 20 February 2015 .Available : http://www.aecf.org.

Fledman, R. S. (1992).**Elements of psychology.**New York: McGraw-Hill.

Gall,M.D., Borg, W.R. and Gall, J.P. (1996). Evaluation research. **Educational Research: an Introduction.** (6th Edition).While Plain: Longman Publishers.

Gary S. Backer, cited in Maran Marimuthu, Lawrence Arokiasamy and Maimunah Ismail, (2009): **Human Captial Development and Its Impact on Frim Performance: Evidence from Development Economics,"** The Journal of International Social Research 2,8.

Gendron, Bendite. (2012**)**. Emotional capital and education issues. **Journal of research and curriculum development**. Vol. 2 No. 1 (Jan.-Jun. 2012) p.23-52

Gratton, Lynda & Ghoshall,Sumantra. (2003).**"Managing personal human capital: new ethos for the "volunteer" employee,** European Management Journal.

Griffin, R.W. (1999). Management. 6th ed. U.S.A. : Houghton Mifflin.

Gregg, Russell T. (1957). **The administrative Behavior: In Education.** New York: Harper&Brathers.

Guba, E.G. and Lincoin, Y.S.(1989). **Fourth Generation Evaluation**. Newbury: Park, Sage Publications.

Gulick, Luther, and L. Urwick, eds., (1999).**Paper on the Science of Administration.** New York:Institute of Public Administration, Columbia.

Harold Koontz, Cyril O'Donnell. (1972).**Principles of management: an analysis of managerial functions.** Mc Graw-Hill.

Henri,Fayol. (1949). **General and Industrial Management.** London: Sir Isaac Pitman & Sons.Hitt.

Higgins, James M., and Julian W.Vincze. (1993). **Strategic management**. 5th ed., Florida: The Dryden Press.

Hitt, M.A., Uhlenbruck, K. & Shimizu, K. (2006).**"The importance of resources in the internationalization of professional service firms: the good, the bad, and the ugly', Academy of Management Journal"**,vol. 49, no. 6, pp. 1137-1157.

Hitt, Michael A. and others. (1994): Human Capital and Strategic Competitiveness in the 1990s **Journal of Management Development** 13, 1 35-46.

Holt, D.H. (1993). **Management : Principles and practices.**(3rd ed.). Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall.

Jaak Panksepp. (1982). **Toward a general psychobiological theory of emotions.** Behavioral and Brain Sciences 5 (3):407.

Katsioloudes, Marios I. (2006). **Strategic management: global culture perspectives for profit and non-profit organizations Burlington.** MA: Elsevier.

Koffka, R. S. (1978). **Encyclopedia of the social science.** New York: McGraw-Hill.

Koontz Harold D. and Cyril O'Donnell. (1972). **Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions.** New York: MC Graw – Hill.

K. J. D. (1969). Infrared Kinetic Study of High-Temperature Reactions of Synthetic Kaolinite.

Leslie A. Weatherly. (2003). "Human Captial-The illusive Asset, Measuring and Managing HumanCapital:A Strategic Imperative for HR" SHRM Research Quarterly.

Lichfield, Edward H. (1956). **KNotes on a General Theory of Administration.** Administrative Science Quarterly. 1(1): 3-29 ; June,

McKinsey & Company. (2008, February). **How the world's best-performing school systems come out on top.** New York: McKinsey & Company.

McMillan, James.H.,& Schumacher, Sally. (1997). Research in Education. A Conceptual Introduction.Fourth Edition. New York: An imprint of Addison Wesley Longman, Inc

Mayo, Andrew. (2000). The role of employee development in the growth of intellectual capital Personnel Review 29,4.

Mayo, Elton. (1954). **The Human Problems of an Industrial Civilization.** Boston: Harvard University.

Micheal, E. Porter. (2010). **Competitive Strategy**. New York: The Free Press, 32.

Micheal A. and others. (1994). **Human Capital and Strategic Competitiveness in the 1990.** Journal of Management Development 13,1.

OECD. (2001).**The Wellbeing of Nations: The Role of Human and Social Capital.** Paris, OECD.

OECD. (2014). **PISA 2012 Results in Focus.** สืบค้นเมื่อ April 25, 2016, from https://www. oecd.org/pisa/keyfindings/pisa-2012-results- overview.pdf.

Pearch & Robins. (2010). **Strategic Management in Action**. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Pitts, Robert A. & Lei, David. (2006). **Strategic Management Building and Sustaining Competitive Advantage.**Ohio: Thomson South-Western.

Ployhart, Weekley, and Baughman. (2006).The structure and function of human capital emergence.

Rastogi, P.N. (2000) **Sustaining enterpri competitiveness-is human capital the answer?.** Human Systems Management 19.

Ricky W. Griffin. (1999). **Management.**6th ed. Boston Houghton Griffin.

Robert Plutchilk.(1980). **The Nature Emotions.**Columbia University.2001.

Robert, Putnam. (1993). **Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy.** Princeton: Princeton University Press.

Robbins, Stephen P.(1997). **Managing today!.**Upper Saddle River, NJ : Prentice-Hall International.

Ross, A.O. (1992). **The sense of self: Research and theory.**New York: Springer.

Scarbrough, Harry and Elias, Juanita. (2002). **Research report Evaluating human capital.** Accessed 20 July 2016, Available:http://www.cipd.co.uk.

Schachter, S., & Singer, J. E. (1962).**Cognitive, social and psychological determinants of emotional states.** Psychological Review, 69(5), 379-399.

Eric Schulz, Sanjib Chowdhury and David Van de Voort. (2013). **Firm Productivity Moderated Link Between Human Capital and Compensation : The Significance of of Task Specific Human Capital.** Version of Record online: 22 MAY 2013 | DOI: 10.1002/hrm.21537(pages 423–439)

Sears, Jesse B. (1950). **The Nature of the Administrative Process.** New York : McGraw-Hill.

Simon, Herbert A. (1957). **Administration Behavior.** 2nd ed. New York: Macmillan.

Stuffebeam, D.L. & Madaus, G.F. (2001). Program evaluation.: a historical overview. In D.L.

_____. (2001). **The Meta evaluation Imperative.** American Journal of Evaluation**,** 22(2), 183.

Schermerhorn, J.R. (1999). **Management**. 6th ed. New York : John Wiley & Sons.

Suhonen m. & Paasivaara l. (2011). Factors of human capital related to project success in health care work units Article in Journal of Nursing Management 19(2).

Swanson, Richard A. and Holton, E.F. (2001) **Foundations of Human Resource Development**. Human Resource Development Quarterly 9,3): 285-295.

Tead, Oderway. (1951). **Art of administration.** New York:McCraw-Hill Book,University.

Thompson, Arthur A., Jr. and A.J. Strickland. (2003). **Strategy Management: Concepts and Cases.** 13th ed. Boston: McGraw-Hill, Inc.

Thompson and Strickland, Strategic**,** Management: Concepts and Cases, 8th ed. (New York: Business, 2013), 3-4.

Tom Schuller and John Field. (1998). "**Social capital, human capital and the learning society"** International Journal of Lifelong Education.

Ulrich, Dave. (1998). **"A new mandate for human resources"** Harvard Business Review (January-February):124-136.

Vey, Meredith A. and Centrell,Susan. (2002-2003). **Achieving High Performance Through Human Capital Development: A Look at the Pharmaceutical Industry.** [online]. Accessed 16 July 2016, Available formwww.accenture.com.

Walker, S. N., &Sechrist. (1997). The health-promoting lifestyle profle ll. Development andpsychometric characterics. *Nursing Research, 36*(2) 76-81.

Weatherly, Leslie A. (2003). **Human Capital -The Illusive Asset,** Measuring and Managing Human Capital: A Strategic Imperative for HR.SHRM Research Quarterly.

Wei, Yu-Chen. (2013). **Towards an Effective Management Model foe High End Human Capital : A Taiwanese SME Case Study.** Int.J.Buss.Mgt.Eco.Res., Vol 4(6).

Weihrich, H. (1982). **TheTOWS Matrix A Tool forSituational Analysis.** Professor of Management.University of SanFrancisco.

Wheelen, Thomas L. and Hunger, J. David. (2002). **Strategic Management and Business Policy.** 8th Ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

Wheelen and Hunger. (2012). **Strategic Management and Business Policy, 8th ed.** Newjersey: Prentice-Hall.

Wright, P. M.; Dunford, B. B. and Snell, S. A. (2001). **Human Resources and the Resource Based View of the Firm.**Journal of Management. 27 (6): 701–721.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ
ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของ แบบสอบถาม

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ
ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของ แบบสอบถาม

1.ดร.ถิระพงศ์ ฤกษ์ขำ

นักพัฒนาระบบราชการ ชำนาญการ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ สำนักนายกรัฐมนตรี

2.นายอารมณ์ บ้านใหม่

รองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2

3.ดร.สุนันทวิทย์ พลอยขาว

ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดสุทธิวราราม

4.ดร.เตือนใจ ปิ่นนิกร

ผู้อำนวยการโรงเรียนรัตนโกสินทร์สมโภชบางเขน

5.ดร.รื่น หมื่นโกตะ

ผู้อำนวยการโรงเรียนยานนาเวศวิทยาคม

6.ดร.จินตนา ศรีสารคาม

ผู้อำนวยการโรงเรียนสตรีศรีสุริโยทัย

7.นายเทียน กล่ำบุตร

ผู้อำนวยการโรงเรียนจันทร์หุ่นบำเพ็ญ

8.นายวันชัย ทองเกิด

ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมวัดหนองแขม

9.นายบุญฤทธิ์ รุ่งเรือง

ผู้อำนวยการโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เบญจมราชาลัย

ภาคผนวก ข

รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์เชิงลึก

รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์เชิงลึก

1.	ดร.พิษณุ	ตุลสุข	อดีตรองปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
2.	นายไพรัช	แสงทอง	อดีตผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา สพม.2
3.	ดร.เชิดศักดิ์	ศุภโสภณ	อดีตผู้อำนวยการโรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย
4.	ดร.บัณฑิต	แท่นพิทักษ์	ศึกษานิเทศก์ สพม.1
5.	ดร.กล้าศักดิ์	จิตต์สงวน	ผู้อำนวยการโรงเรียนบดินทร์เดชา สิงห์ สิงหเสนี
6.	ดร.ประพนธ์	หลีสิน	ผู้อำนวยการโรงเรียนเศรษฐบุตรบำเพ็ญ
7.	นายอภิษฐา	กิตติเอกชัย	รองผู้อำนวยการโรงเรียนวัดสุทธิวราราม
8.	นางพรรณี	จิตตยะโสธร	ผู้อำนวยการกลุ่มบุคคล สพม.2
9.	นายสุรพล	โกมลมรรค	ผู้อำนวยการกลุ่มบุคคล สพม.1
10.	นายจงชัย	เจนหัตถการกิจ	ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินโรงเรียน OBECQA สพฐ
11.	นางสาวผุสสดี	ธุวังควัฒน์	ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินโรงเรียน OBECQA สพฐ

ภาคผนวก ค

รายชื่อผู้ประเมินกลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

รายชื่อผู้ประเมินกลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา

1	พระสุธีรัตนบัณฑิต,ดร.(สุทิตย์ อาภากโร)	ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยพุทธศาสตร์ มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
2	ดร.เกษม สดงาม	อดีตผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ
3	รศ.พร้อมพิไล บัวสุวรรณ	คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
4	นางสาวรัตติมา พานิชอนุรักษ์	ผอ.สพม2
5	นางสมสิริ จันทร์สว่าง	ผอ.กลุ่มนโยบายและแผน สพม 2
6	นายวีระศักดิ์ ศรีสังข์	ศึกษานิเทศก์ สพม2
7	นายไตรรงค์ มณีสุธรรม	ผู้ทรงคุณวุฒิ สพฐ
8	นางสาววรรณภา ศรีวิไลสกุลวงศ์	ผู้ทรงคุณวุฒิ OBEC
9	ดร.สุปราณี ไกรวัตนุสสรณ์	ผอ.ร.ร สตรีวิทยา
10	ดร.วิทยา ศรีชมภู	ผอ.ร.ร สวนกุหลาบวิทยาลัย
11	ดร.เทพฤทธิ์ ยอดใส	ผอ.ราชวินิต
12	ดร.รังสรรค์ นกสกุล	ผอ.ร.ร ดอนเมืองจาตุรจินดา
13	ดร.สุมนา ธิกุลวงษ์	ผอ.ร.ร ดอนเมืองทหารอากาศบำรุง
14	ดร.วิสิทธิ์ ใจเถิง	ผอ.ร.รฤทธิยะวรรณาลัย
15	ดร.ถวิล ศรีใจงาม	ผอ.ร.ร บางกะปิ
16	ดร.ธีรัช ไชยยศ	ผอ.ร.ร สตรีวิทยา 2 ในพระบรมราชูปถัมภ์สมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนี
17	ดร.วรรณดี นาคสุขปาน	ผอ.ร.ร เตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ
18	นายธงชัย อินทรพาณิชย์	รอง ผอ.ร.ร. บดินทรเดชา(สิงห์ สิงหเสนี) 2
19	นางสาววาริสา ประภาสพงษ์	รอง ผอ.ร.ร. นวมินทราชินูทิศ สตรีวิทยา พุทธมณฑล
20	นายอภิภูมิ เบี้ยปลูก	รอง ผอ.ร.ร. ราชบพิธ
21	นางวณิตา ประภัศร	หัวหน้างานนโยบายและแผนฯ โรงเรียนบดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี)

ภาคผนวก ง
เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง กลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ สำหรับผู้อำนวยการโรงเรียนและรองผู้อำนวยการโรงเรียน เพื่อเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นการบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านได้โปรดตอบคำถามที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด คำตอบของท่านมีคุณค่ายิ่งต่องานวิจัย ข้อมูลเหล่านี้จะไม่เป็นผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของท่านแต่ประการใด

3. แบบสอบถามนี้ มีทั้งหมด 2 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2แบบสอบถามความต้องการจำเป็นการบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

นางกนกพร ลีลาเลิศประเสริฐ
นิสิตหลักสูตรการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารและการจัดการการศึกษา
ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

ข้อที่	สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
1	สถานภาพ ☐1) ผู้อำนวยการโรงเรียน ☐2)รองผู้อำนวยการโรงเรียน
2	ขนาดโรงเรียน ☐1) ขนาดใหญ่พิเศษ (นักเรียน › 2,500 คน) ☐2) ขนาดใหญ่ (นักเรียน 1,500-2,499 คน) ☐3) ขนาดกลาง (นักเรียน 500-1,499 คน) ☐4) ขนาดเล็ก(นักเรียน ‹ 500 คน)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความต้องการจำเป็นการบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

นิยามศัพท์

ทุนมนุษย์ หมายถึง ความสามารถของครูที่มีสั่งสมอยู่ในตนเอง ประกอบด้วย

1) ทุนทางปัญญา (IntellectualCapital)ความสามารถของครูที่แสดงถึงความรู้ และความสามารถในการเรียนรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะ ทักษะ ประสบการณ์ที่สะสมเอาไว้ ความซับซ้อนของสติปัญญาและความสามารถในการเรียนรู้ ควบคู่ ไปกับความรู้ที่มีอยู่ภายในตนเอง (Tacit Knowledge) และความรู้ภายนอก (***Explicit*** Knowledge) ทักษะ และประสบการณ์ที่ครูแต่ละคนสร้างขึ้นตลอดชีวิตการทำงาน

2) ทุนทางสังคม (Social Capital) ความสามารถของครูที่แสดงถึงความเป็นเครือข่ายของความสัมพันธ์ที่ก่อให้เกิดการเข้าถึงต่อทรัพยากรที่สามารถเข้าถึงได้ เป็นความสัมพันธ์ที่มีการเลื่อนไหลทั้ง การให้และการรับกับบุคคลอื่น ช่วยให้แต่ละบุคคลพัฒนาความสามารถทางสติปัญญาโดยการเข้าถึงความรู้และทักษะที่บุคคลเหล่านั้นเป็นเจ้าของ บนพื้นฐานความเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกัน และมีมาตรฐานใน การทำงานร่วมกัน

3) ทุนทางอารมณ์ (Emotional Capital) ความสามารถของครูที่แสดงถึงการรับรู้ตระหนักรู้ การควบคุมอารมณ์ของตนเองและผู้อื่น รวมทั้งเป็นความสามารถทางอารมณ์ที่จะช่วยให้ครูดำเนินชีวิตอย่างสร้างสรรค์มีความสุขและมีคุณภาพชีวิตที่ดี ประกอบด้วย

3.1) การรู้สึกถึงคุณค่า ศักดิ์ศรีของตน (Integrity) หมายถึง ความสามารถในการมองเห็นว่าตนเองมีคุณค่า มีความสามารถ มีความภาคภูมิใจในความเป็นเอกลักษณ์ของตนเอง โดยไม่จำเป็นต้องอาศัยผู้อื่นหรือสิ่งอื่น การที่ตนเองมีความสำคัญต่อองค์กร เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และยังมีส่วนผลักดันให้องค์กรก้าวหน้าต่อไป มีความพอใจในความสามารถในการปฏิบัติงานของ

ตนเอง กับสถานะหรือสภาพของตนเอง และบทบาทที่ได้รับภายในองค์กร ภูมิใจกับการดำรงชีวิตที่ผ่านมา

3.2) ความยืดหยุ่น (Resilience) หมายถึง ความสามารถด้านบวกในการต้านทาน และรับมือกับความเครียดและอุปสรรคปัญหา อีกทั้งสามารถรื้อฟื้นตนเองกลับสู่ปกติได้อย่างรวดเร็ว หลังเผชิญกับสถานการณ์ที่ยากลำบาก บุคคลที่มีความยืดหยุ่นจะมีความมุ่งมั่นพยายาม ต้องการความสำเร็จ มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน มองการณ์ไกล มีพลัง และมีภาวะผู้นำ

3.3) การตระหนักรู้ในตนเอง (Self Awareness) หมายถึง ความสามารถในการมองตนเอง พินิจ พิเคราะห์บุคลิกลักษณะ รูปแบบของการทำงาน จุดอ่อน จุดแข็งที่มีอยู่ได้อย่างชัดเจน เหมือนกำลังมองคนอื่น สามารถแยกแยะ ความต้องการของตนเอง ออกจากความต้องการของคนอื่น ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีการตัดสินใจ ทั้งในชีวิตการงาน แและชีวิตครอบครัวดีขึ้นซึ่งพฤติกรรมและการทำงานของบุคคลตั้งอยู่บนพื้นฐานของสิ่งที่ตนรับรู้เกี่ยวกับตนเองและสภาพแวดล้อมอันได้แก่ครอบครัวเพื่อนครู ผู้ร่วมงาน ฯลฯ

การบริหารจัดการทุนมนุษย์ หมายถึง กระบวนการในการใช้ทุนมนุษย์ของครู เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ประกอบด้วย

1) Planning : การวางแผนเพื่อส่งเสริมพัฒนาอย่างเป็นขั้นตอน ระบุเป้าหมายและตัวชี้วัดชัดเจนเป็นแบบอย่างได้

2) Organizing : การจัดองค์กรด้านโครงสร้างการบริหารจัดการให้เกิดความคล่องตัวเพื่อให้มีการจัดระบบงานทั้งในแนวราบและแนวดิ่ง เน้นการบูรณาการในการปฏิบัติงาน

3) Staffing : การมีคณะทำงานที่มีความสามารถและมีจำนวนเพียงพอเพื่อบริหารจัดการ

4) Directing : การวินิจฉัยสั่งการและให้การนิเทศเพื่อความชัดเจนในการปฏิบัติให้เกิดประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์

5) Controling : การกำกับดูแลติดตามรวมทั้งวัดและประเมินผลการดำเนินงานให้มีมาตรฐานตามเป้าหมายของการบริหารจัดการ

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ลงในสดมภ์ที่ตรงกับสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็นของกระบวนการการบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมากที่สุด โดยมีเกณฑ์การพิจารณา 5 ระดับ ดังนี้

เกณฑ์การพิจารณา

กระบวนการ	1	2	3	4	5
Planning การวางแผนการบริหารจัดการทุนมนุษย์	กำหนดขั้นตอนการดำเนินการไว้	กำหนดขั้นตอนการดำเนินการและเป้าหมายไว้	กำหนดขั้นตอนส่งเสริมหรือพัฒนาเป็นระบบครบวงจร	ครอบคลุมเป้าหมายขั้นตอนดำเนินการ การวัดประเมินผลผลลัพธ์ชัดเจน	เป็นแบบอย่างที่ดีให้องค์กรอื่นในด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน
Organizing การจัดการองค์กรเพื่อการบริหารจัดการทุนมนุษย์	มีโครงสร้างการบริหารตามสายบังคับบัญชาแต่ไม่มีความคล่องตัวในการดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้	มีโครงสร้างการบริหารตามสายบังคับบัญชามีความคล่องตัวในการดำเนินงานเฉพาะบางขั้นตอนสามารถทำตามแผนที่กำหนดไว้ต่ำกว่าร้อยละ 50	มีโครงสร้างการบริหารตามสายบังคับบัญชามีความคล่องตัวในการดำเนินงานและสามารถทำตามแผนที่กำหนดไว้ได้ร้อยละ 50-80	มีโครงสร้างการบริหารตามสายบังคับบัญชามีความคล่องตัวในการดำเนินงานและสามารถทำตามแผนที่กำหนดไว้ได้ร้อยละ 80	มีโครงสร้างการบริหารตามสายบังคับบัญชามีความคล่องตัวในทุกขั้นตอนการดำเนินงานสามารถทำตามแผนที่กำหนดไว้ได้อย่างสมบูรณ์
Staffing การมีคณะทำงานการบริหารจัดการทุนมนุษย์	มีคณะทำงานเกี่ยวกับทุนมนุษย์โดยรวม	มีคณะทำงานในแต่ละด้านของทุนมนุษย์	คณะทำงานมีจำนวนเพียงพอทั้ง 3 ด้าน	คณะทำงานมีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการทั้ง3ด้าน	คณะทำงานเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการทั้ง 3ด้านและมีจำนวนเพียงพอ
Directing การสั่งการและชี้แนะในการบริหารจัดการทุนมนุษย์	ไม่มีการวางแนวปฏิบัติไว้ ใช้วิธีการสั่งการเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นเพื่อให้มีการปฏิบัติตามวัตถุประสงค์	มีการวางแนวปฏิบัติไว้ ใช้วิธีการสั่งการเพื่อให้มีการปฏิบัติตามวัตถุประสงค์	มีการวางแนวปฏิบัติไว้ ใช้วิธีการนิเทศเป็นครั้งคราวเพื่อให้เกิดการปฏิบัติตามวัตถุประสงค์	มีการวางแนวปฏิบัติไว้ ใช้วิธีการนิเทศอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดการปฏิบัติตามวัตถุประสงค์	มีการวางแนวปฏิบัติไว้ และปฏิบัติไปในแนวทางเดียวกันเกิดประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์
Controling การกำกับติดตามวัดและประเมินผลการบริหารจัดการทุนมนุษย์	มีปฏิทินการกำกับติดตาม วัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน	มีปฏิทินการกำกับติดตามแต่ดำเนินการได้ต่ำกว่าร้อยละ 50 มีการวัดและประเมินผลระหว่างการปฏิบัติงานและสิ้นสุดการดำเนินงานในแต่ละครั้ง	มีปฏิทินการกำกับติดตามและดำเนินการได้ร้อยละ 50-80 การวัดและประเมินผลระหว่างการปฏิบัติงานและสิ้นสุดการเนินงานในแต่ละครั้ง	มีปฏิทินการกำกับติดตามและดำเนินการได้มากกว่าร้อยละ 80 มีการวัดและประเมินผลเป็นระยะๆมากกว่า 2 ครั้ง	มีปฏิทินการกำกับติดตามและดำเนินการได้ครบถ้วน มีการวัดและประเมินผลทุกครั้งที่จัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาหรือปรับปรุงแก้ไข

ที่	รายการ	สภาพที่เป็นจริง					สภาพที่ควรจะเป็น				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
กระบวนการบริหารจัดการทุนทางปัญญา											
1	Planning : การวางแผนเพื่อส่งเสริมพัฒนาอย่างเป็นขั้นตอน ระบุเป้าหมายและตัวชี้วัดชัดเจนเป็นแบบอย่างได้										
2	Organizing : การจัดองค์กรด้านโครงสร้างการบริหารจัดการให้เกิดความคล่องตัวทั้งในแนวราบและแนวดิ่ง เน้นการบูรณาการในการปฏิบัติงาน										
3	Staffing : การมีคณะทำงานที่มีความสามารถและมีจำนวนเพียงพอเพื่อบริหารจัดการ										
4	Directing : การวินิจฉัยสั่งการและให้การนิเทศเพื่อความชัดเจนในการปฏิบัติให้เกิดประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์										
5	Controling : การกำกับดูแลติดตามรวมทั้งวัดและประเมินผลการดำเนินงานให้มีมาตรฐานตามเป้าหมายของการบริหารจัดการ										
กระบวนการบริหารจัดการทุนทางสังคม											
1	Planning:การวางแผนเพื่อส่งเสริมพัฒนาอย่างเป็นขั้นตอน ระบุเป้าหมายและตัวชี้วัดชัดเจนเป็นแบบอย่างได้										
2	Organizing:การจัดองค์กรด้านโครงสร้างการบริหารจัดการให้เกิดความคล่องตัวทั้งในแนวราบและแนวดิ่ง เน้นการบูรณาการในการปฏิบัติงาน										
3	Staffing:การมีคณะทำงานที่มีความสามารถและมีจำนวนเพียงพอเพื่อบริหารจัดการ										
4	Directing : การวินิจฉัยสั่งการและให้การนิเทศเพื่อความชัดเจนในการปฏิบัติให้เกิดประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์										
5	Controling : การกำกับดูแลติดตามรวมทั้งวัดและประเมินผลการดำเนินงานให้มีมาตรฐานตามเป้าหมายของการบริหารจัดการ										

ที่	รายการ	สภาพที่เป็นจริง					สภาพที่ควรจะเป็น				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
กระบวนการบริหารจัดการทุนทางอารมณ์											
1	Planning : การวางแผนเพื่อส่งเสริมพัฒนาอย่างเป็นขั้นตอน ระบุเป้าหมายและตัวชี้วัดชัดเจนเป็นแบบอย่างได้										
2	Organizing : การจัดองค์กรด้านโครงสร้างการบริหารจัดการให้เกิดความคล่องตัวทั้งในแนวราบและแนวดิ่ง เน้นการบูรณาการในการปฏิบัติงาน										
3	Staffing : การมีคณะทำงานที่มีความสามารถและมีจำนวนเพียงพอเพื่อบริหารจัดการ										
4	Directing : การวินิจฉัยสั่งการและให้การนิเทศเพื่อความชัดเจนในการปฏิบัติให้เกิดประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์										
5	Controling : การกำกับดูแลติดตามรวมทั้งวัดและประเมินผลการดำเนินงานให้มีมาตรฐานตามเป้าหมายของการบริหารจัดการ										

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

กลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

Strategic Human Capital Management of Secondary School in Office of the Basic Education Commission

นางกนกพร ลีลาเลิศประเสริฐ
นิสิตหลักสูตรการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารและการจัดการการศึกษา
ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

วัตถุประสงค์

เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมในการกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

นิยามศัพท์

ทุนมนุษย์ หมายถึง ความสามารถของครูที่มีสั่งสมอยู่ในตนเอง ประกอบด้วย

1) ทุนทางปัญญา (IntellectualCapital) ความสามารถของครูที่แสดงถึงความรู้ และความสามารถในการเรียนรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะ ทักษะ ประสบการณ์ที่สะสมเอาไว้ ความซับซ้อนของสติปัญญาและความสามารถในการเรียนรู้ ควบคู่ ไปกับความรู้ที่มีอยู่ภายในตนเอง (Tacit Knowledge) และความรู้ภายนอก (**Explicit** Knowledge) ทักษะ และประสบการณ์ที่ครูแต่ละคนสร้างขึ้นตลอดชีวิตการทำงาน

2) ทุนทางสังคม (Social Capital) ความสามารถของครูที่แสดงถึงความเป็นเครือข่ายของความสัมพันธ์ที่ก่อให้เกิดการเข้าถึงต่อทรัพยากรที่สามารถเข้าถึงได้ เป็นความสัมพันธ์ที่มีการเลื่อนไหลทั้งการให้และการรับกับบุคคลอื่น ช่วยให้แต่ละบุคคลพัฒนาความสามารถทางสติปัญญาโดยการเข้าถึงความรู้และทักษะที่บุคคลเหล่านั้นเป็นเจ้าของ บนพื้นฐานความเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกัน และมีมาตรฐานในการทำงานร่วมกัน

3) ทุนทางอารมณ์ (Emotional Capital) ความสามารถของครูที่แสดงถึงการรับรู้ตระหนักรู้ การควบคุมอารมณ์ของตนเองและผู้อื่น รวมทั้งเป็นความสามารถทางอารมณ์ที่จะช่วยให้ครูดำเนินชีวิตอย่างสร้างสรรค์มีความสุขและมีคุณภาพชีวิตที่ดี ประกอบด้วย

3.1) การรู้สึกถึงคุณค่า ศักดิ์ศรีของตน (Integrity) หมายถึง ความสามารถในการมองเห็นว่าตนเองมีคุณค่า มีความสามารถ มีความภาคภูมิใจในความเป็นเอกลักษณ์ของตนเอง โดย

ไม่จำเป็นต้องอาศัยผู้อื่นหรือสิ่งอื่น การที่ตนเองมีความสำคัญต่อองค์กร เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และยังมีส่วนผลักดันให้องค์กรก้าวหน้าต่อไป มีความพอใจในความสามารถในการปฏิบัติงานของตนเอง กับสถานะหรือสภาพของตนเอง และบทบาทที่ได้รับภายในองค์กร ภูมิใจกับการดำรงชีวิตที่ผ่านมา

3.2) ความยืดหยุ่น (Resilience) หมายถึง ความสามารถด้านบวกในการต้านทาน และรับมือกับความเครียดและอุปสรรคปัญหา อีกทั้งสามารถรื้อฟื้นตนเองกลับสู่ปกติได้อย่างรวดเร็ว หลังเผชิญกับสถานการณ์ที่ยากลำบาก บุคคลที่มีความยืดหยุ่นจะมีความมุ่งมั่นพยายาม ต้องการความสำเร็จ มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน มองการณ์ไกล มีพลัง และมีภาวะผู้นำ

3.3) การตระหนักรู้ในตนเอง (Self Awareness) หมายถึง ความสามารถในการมองตนเอง พินิจ พิเคราะห์บุคลิกลักษณะ รูปแบบของการทำงาน จุดอ่อน จุดแข็งที่มีอยู่ได้อย่างชัดเจน เหมือนกำลังมองคนอื่น สามารถแยกแยะ ความต้องการของตนเอง ออกจากความต้องการของคนอื่น ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีการตัดสินใจ ทั้งในชีวิตการงาน และชีวิตครอบครัวดีขึ้นซึ่งพฤติกรรมและการทำงานของบุคคลตั้งอยู่บนพื้นฐานของสิ่งที่ตนรับรู้เกี่ยวกับตนเองและสภาพแวดล้อมอันได้แก่ครอบครัว เพื่อนครู ผู้ร่วมงาน ฯลฯ

การบริหารจัดการทุนมนุษย์หมายถึง กระบวนการในการใช้ทุนมนุษย์ของครู เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ประกอบด้วย

1) Planning : การวางแผนเพื่อส่งเสริมพัฒนาอย่างเป็นขั้นตอน ระบุเป้าหมายและตัวชี้วัดชัดเจนเป็นแบบอย่างได้

2) Organizing : การจัดองค์กรด้านโครงสร้างการบริหารจัดการให้เกิดความคล่องตัวเพื่อให้มีการจัดระบบงานทั้งในแนวราบและแนวดิ่ง เน้นการบูรณาการในการปฏิบัติงาน

3) Staffing : การมีคณะทำงานที่มีความสามารถและมีจำนวนเพียงพอเพื่อบริหารจัดการ

4) Directing : การวินิจฉัยสั่งการและให้การนิเทศเพื่อความชัดเจนในการปฏิบัติให้เกิดประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์

5) Controlling : การกำกับดูแลติดตามรวมทั้งวัดและประเมินผลการดำเนินงานให้มีมาตรฐานตามเป้าหมายของการบริหารจัดการ

ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ครั้งนี้เพื่อให้เข้าใจในทิศทางเดียวกัน จึงให้คำจำกัดความของคำที่เกี่ยวข้องเพื่อประกอบการตัดสินใจดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (2S - 4M)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เป็นการศึกษาปัจจัยที่มีผลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน ซึ่งสามารถควบคุมปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ได้ ประกอบด้วย

1. ด้านโครงสร้างและนโยบาย (Structure : s1) ได้แก่ โครงสร้างการบริหาร นโยบายหรือระบบงานของสถานศึกษา

2. ด้านผลลัพธ์ และระบบบริการ (Service : S2) ได้แก่ ประสิทธิภาพของให้บริการการศึกษา คุณภาพการให้บริการการศึกษาของสถานศึกษา

3. ด้านบุคลากร (Man : M1) ได้แก่ ปริมาณและคุณภาพของบุคลากรในสถานศึกษา

4. ด้านประสิทธิภาพทางการเงิน (Money : M2) ได้แก่ ความพอเพียง ความคล่องตัวในการเบิกจ่ายเงิน ประสิทธิภาพของการใช้เงินที่เน้นผลผลิต การระดมทรัพยากรและการใช้งบประมาณของสถานศึกษา

5. ด้านวัสดุ อุปกรณ์ (Material : M3) ได้แก่ ความพอเพียง และคุณภาพของวัสดุอุปกรณ์ของสถานศึกษา

6. ด้านการบริหารจัดการ (Management : M4) ได้แก่การมีส่วนร่วมของบุคลากร การมอบหมาย การมอบอำนาจในการบริหารจัดการ การประชาสัมพันธ์ขององค์กร

ในการวิเคราะห์**สภาพแวดล้อมภายใน เพื่อกำหนดกลยุทธ์ สถานศึกษาจำเป็นต้องพิจารณาว่าปัจจุบันมีองค์ประกอบใดที่เป็นจุดแข็ง และจุดอ่อนในการบริหารจัดการเพื่อประกอบการตัดสินใจว่าควรกำหนดกลยุทธ์แบบใด**

- จุดแข็ง (Strengths) หมายถึง ความสามารถและสถานการณ์ภายในสถานศึกษาที่เป็นบวก ซึ่ง สถานศึกษานำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ หรือ หมายถึง การดำเนินงานภายในที่สถานศึกษาทำได้ดี
- จุดอ่อน (Weaknesses) หมายถึง สถานการณ์ภายในสถานศึกษาที่เป็นลบและด้วยความสามารถซึ่งสถานศึกษาไม่สามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง การดำเนินงานภายในที่สถานศึกษาทำได้ไม่ดี

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (STEP)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เป็นการศึกษาปัจจัยที่ไม่มีผลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษา แต่จะมีผลการตัดสินใจในระยะยาวหรือมีความสัมพันธ์ทางอ้อม เป็นปัจจัยที่ไม่ สามารถควบคุมได้ ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ได้แก่

1. ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social – cultural : S) ได้แก่ ระบบการศึกษา ค่านิยม ขนบธรรมเนียมประเพณี คุณภาพชีวิต ฯลฯ

2. ด้านเทคโนโลยี (Technological : T) ได้แก่ ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี

3. ด้านเศรษฐกิจ (Economic factors : E) ได้แก่ รายได้ของบุคลากร อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจภาวะทางการเงิน ฯลฯ

4. ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and legal : P) ได้แก่ รัฐธรรมนูญ พระราชบัญญัติการศึกษานโยบายรัฐบาล หน่วยงานทางการศึกษาต้นสังกัด กฎหมาย ระเบียบ พลังทางการเมือง ฯลฯ

ในการวิเคราะห์**สภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อกำหนดกลยุทธ์ สถานศึกษาจำเป็นต้องพิจารณาว่า ปัจจุบันมีปัจจัยใดที่เป็นโอกาส และอุปสรรคในการบริหารจัดการเพื่อประกอบการตัดสินใจว่าควรกำหนดกลยุทธ์แบบใด**

- โอกาส (Opportunities) หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกสถานศึกษาที่เอื้ออำนวยในการทำงานของสถานศึกษาบรรลุวัตถุประสงค์ หรือ หมายถึง สภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษาที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการของสถานศึกษา
- อุปสรรค(Threats) หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกสถานศึกษา ที่ขัดขวางการทำงานขององค์กรไม่ให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง สภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษาที่เป็นปัญหาต่อสถานศึกษา

แบบประเมินสภาพแวดล้อมภายในของสถานศึกษา

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความในตารางที่เป็นประเด็นในการวิเคราะห์ว่าเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อน โอกาสหรืออุปสรรค **ในสภาพปัจจุบันของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**แล้วเขียนเครื่องหมาย✓ลงในช่องตารางให้ตรงกับความเห็นของท่าน หากท่านมีข้อคิดเห็นเพิ่มเติมจากประเด็นที่กำหนดไว้ ขอความกรุณาเพิ่มเติมในที่ซึ่งเว้นไว้และระบุด้วยว่าเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนโอกาสหรืออุปสรรค

ประเด็นการวิเคราะห์	จุดแข็ง	จุดอ่อน
1.ด้านโครงสร้างและนโยบาย (Structure : S1) S11 วิสัยทัศน์และนโยบายของผู้บริหารด้านส่งเสริมการพัฒนาทุนมนุษย์ในสถานศึกษา		
S12 การจัดองค์กรและโครงสร้างการบริหารจัดการทุนมนุษย์ในสถานศึกษาในแนวดิ่ง		
S13การจัดองค์กรและโครงสร้างการบริหารจัดการทุนมนุษย์ในสถานศึกษาทั้งในแนวดิ่งและแนวราบ เน้นบูรณาการในการปฏิบัติงาน		
S14วัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษา		
2.ด้านผลลัพธ์ และระบบบริการ (Service : S2) S21การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ใช้ทุนทางปัญญาที่สะสมไว้เพื่อพัฒนางานในหน้าที่ความรับผิดชอบได้เต็มศักยภาพ		
S22 การสนับสนุนให้บุคลากรได้ใช้ทุนทางสังคมสร้างเครือข่ายการเรียนรู้บนพื้นฐานความเชื่อถือ ไว้วางใจและมีมาตรฐานการทำงานร่วมกัน		
S23 การสร้างเสริมให้บุคลากรได้ใช้ทุนทางอารมณ์ในด้านการมีศักดิ์ศรีในตน การตระหนักรู้ในตนและความคิดบวกในการยืดหยุ่นต่ออุปสรรคเพื่อความสำเร็จในอนาคต		
S24 การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการบริหารจัดการทุนมนุษย์ในสถานศึกษา		

ประเด็นการวิเคราะห์	จุดแข็ง	จุดอ่อน
3.ด้านบุคลากร (Man : M1) M11 ความพอเพียงของคณะทำงานเพื่อการบริหารจัดการทุนมนุษย์ในสถานศึกษา		
M12 ความรู้ความสามารถของคณะทำงานเพื่อการบริหารจัดการทุนมนุษย์ในสถานศึกษา		
M13 คณะทำงานได้รับการพัฒนาให้มีความเชี่ยวชาญตรงกับงานที่รับผิดชอบ		
M14 คณะทำงานมีโอกาสได้รับการพัฒนาทักษะและประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง		
4.ด้านประสิทธิภาพทางการเงิน(Money : M2) M21 ความพอเพียงของงบประมาณเพื่อการบริหารจัดการทุนมนุษย์ในสถานศึกษา		
M22 ความคล่องตัวในการเบิก จ่าย ใช้เงินงบประมาณ		
M23 ความสามารถในการบริหารเงินให้เกิดความคุ้มค่า		
M24 การระดมทุนเพื่อจัดสวัสดิการในการบริหารจัดการทุนมนุษย์		
5. ด้านวัสดุ อุปกรณ์(Material : M3)		
M31 ความพอเพียงของสื่อ วัสดุ อุปกรณ์		
M32 ความเหมาะสมของอาคาร สถานที่		
M33 ประสิทธิภาพของโสตทัศนูปกรณ์ เทคโนโลยี		
M34 ความพร้อมใช้งาน / การให้บริการในด้าน สื่อ โสตทัศนูปกรณ์		
6. ด้านการบริหารจัดการ(Management: M4)		
M41 มีการวางแผนเพื่อส่งเสริมการบริหารจัดการทุนมนุษย์อย่างเป็นขั้นตอน ระบุเป้าหมายและตัวชี้วัดชัดเจน		
M42มีการดำเนินงานตามแผนที่วางไว้อย่างต่อเนื่อง		
M43มีการวินิจฉัยสั่งการและให้การนิเทศเพื่อความชัดเจนให้เกิดประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์		
M44 มีการกำกับดูแล ติดตาม รวมทั้งวัดและประเมินผลการดำเนินงานให้มีมาตรฐานตามเป้าหมายของการบริหารจัดการ		

แบบประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกของสถานศึกษา

ประเด็นการวิเคราะห์	โอกาส	อุปสรรค
ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social – cultural : S)		
1. ปัจจัยด้านสังคมวัฒนธรรม (Social-culture factors : S) S1 ค่านิยมที่ให้ทุนมนุษย์ว่าเป็นทุนอย่างหนึ่งของสถานศึกษาที่สำคัญจำเป็น		
S2 วัฒนธรรมการทำงานที่เน้นระบบอาวุโสในการเป็นหัวหน้างานหรือผู้นำ		
S3 ทัศนคติในวงการศึกษาที่ยกย่องคนเก่ง คือ คนที่มีทุนทางปัญญาสูง		
S4 หน่วยงานภาครัฐและเอกชนให้การสนับสนุนการใช้ทุนมนุษย์ในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล		
2. ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technology factors : T) T1 ความพร้อมด้านเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางSocial Internet		
T2 ความก้าวหน้าด้านสื่อ นวัตกรรม ด้าน ICT เพื่อการสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง		
T3คณะทำงานสามารถใช้เทคโนโลยีในการจัดบริหารจัดการทุนมนุษย์อย่างเป็นระบบ		
T4 นโยบายเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลส่งเสริมการเชื่อมโยงเครือข่าย และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ การบริการและการเรียนรู้สู่สังคมแห่งปัญญา		
3. ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economic factors : E) E1 อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจของประเทศ ทำให้ค่าใช้จ่ายในด้านต่างๆ สูงขึ้น		
E2 งบประมาณของหน่วยงานต้นสังกัดเอื้อต่อการบริหารจัดการทุนมนุษย์		
E3 รายได้ของบุคลากรที่พร้อมส่งเสริมการพัฒนาตนเองด้านทุนมนุษย์		

ประเด็นการวิเคราะห์	โอกาส	อุปสรรค
ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and legal : P)		
4. ปัจจัยด้านการเมือง(Political and local : P) P1 แผนพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาทุนมนุษย์เป็นอันดับแรกเพื่อวางรากฐานในการยกระดับประเทศไทยให้เป็นประเทศที่พัฒนาแล้วมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน		
P2 นโยบายของรัฐบาลให้ มีหน่วยงานที่กฎหมายให้อำนาจออกกฎระเบียบข้อบังคับหลักเกณฑ์วิธีการและเงื่อนไขการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา		
P3 นโยบายของกระทรวงศึกษาธิการในกระจายอำนาจ เพื่อการบริหารจัดการศึกษา		
P4 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (พ.ศ.2560) กำหนดยุทธศาสตร์การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ให้มีคุณภาพสูงเพื่อเป็นทุนทางสังคมสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ		
P5 นโยบายการศึกษาระดับกระทรวงมีการเปลี่ยนแปลงบ่อย ขาดความต่อเนื่อง		

แบบประเมินกลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำชี้แจง

1.แบบประเมินกลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานฉบับนี้ มีความมุ่งหมายเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญประเมินกลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นว่ามีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความมีประโยชน์และความเป็นไปได้หรือไม่

2. แบบประเมินนี้ มีทั้งหมด 2 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 สอบถามข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ประเมิน

ตอนที่ 2 ประเมินกลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ท้ายนี้ ผู้วิจัยใคร่ขอขอบพระคุณท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการประเมินกลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมา ณ โอกาสนี้เป็นอย่างสูง

นางกนกพร ลีลาเลิศประเสริฐ
นิสิตปริญญาเอกหลักสูตรการศึกษาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา
ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ตอนที่ 1 สอบถามข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ประเมิน

คำชี้แจง โปรดกรอกข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของท่าน

ข้อที่	สถานภาพของผู้ตอบแบบประเมิน
1	ตำแหน่ง _____ ชื่อหน่วยงานที่ท่านปฏิบัติงาน _____
2	ประสบการณ์เกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์หรือการบริหารจัดการทุนมนุษย์(งานบุคคล) ☐ 5 -10ปี ☐ มากกว่า 10 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 การประเมินกลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำชี้แจงโปรดขีดเครื่องหมาย √ ลงในช่องผลการประเมินเกี่ยวกับเรื่องความถูกต้อง ความเหมาะสม ความมีประโยชน์และความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยแต่ละเรื่องมีความหมาย ดังนี้

1. ความถูกต้อง หมายถึงกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง เป้าประสงค์และตัวชี้วัดของแต่ละกลยุทธ์มีความถูกต้องหรือไม่

2. ความเหมาะสม หมายถึงกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง เป้าประสงค์และตัวชี้วัดของแต่ละกลยุทธ์มีความเหมาะสมในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนหรือไม่

3. ความมีประโยชน์ หมายถึงกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง เป้าประสงค์และตัวชี้วัดของแต่ละกลยุทธ์มีประโยชน์ต่อการบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนหรือไม่

4. ความเป็นไปได้ หมายถึง กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง เป้าประสงค์และตัวชี้วัดของแต่ละกลยุทธ์มีประโยชน์ต่อการบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมีความเป็นไปได้ในการนำไปบริหารจัดการทุนมนุษย์หรือไม่

กลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	ความถูกต้อง		ความเหมาะสม		ความมีประโยชน์		ความเป็นไปได้	
	ถูกต้อง	ไม่ถูกต้อง	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	มีประโยชน์	ไม่มีประโยชน์	เป็นไปได้	เป็นไปไม่ได้
<u>กลยุทธ์หลัก1</u> **ส่งเสริมการบริหารจัดการทุนมนุษย์แบบมีส่วนรวม**								
1.1 กลยุทธ์รอง สร้างความเข้มแข็งในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ แบบมีส่วนร่วม								
1.1.1 เป้าประสงค์ : STRATEGIC OBJECTIVE โรงเรียนมีการบริหารจัดการทุนมนุษย์แบบมีส่วนร่วมที่มีประสิทธิภาพ								
1.1.2 ตัวชี้วัดความสำเร็จ : KPIS 1)ระดับความร่วมมือของครูในการร่วมวางแผน ร่วมกิจกรรม ร่วมตรวจสอบ ร่วมปรับปรุงการบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียน								
2)มีแผนและเป้าหมายการทำกิจกรรมเพื่อสนับสนุนการใช้ทุนมนุษย์ของครูอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง								
<u>กลยุทธ์หลัก1(ต่อ)</u> **ส่งเสริมการบริหารจัดการทุนมนุษย์แบบมีส่วนรวม** **1.2 กลยุทธ์รอง** พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการทุนมนุษย์ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล								
1.2.1 เป้าประสงค์ : STRATEGIC OBJECTIVE โรงเรียนมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านทุนมนุษย์								
1.2.2 ตัวชี้วัดความสำเร็จ : KPIS 1)มีระบบฐานข้อมูลทุนมนุษย์ของครูที่เป็นปัจจุบันและเข้าถึงด้วยระบบเครือข่าย Intranet และ Internet								
2)มีกลไกในการสำรองข้อมูล (Back up) และป้องกันเครือข่ายล่ม								
3)ระดับความพร้อมด้านเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร								

กลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	ความถูกต้อง		ความเหมาะสม		ความมีประโยชน์		ความเป็นไปได้	
	ถูกต้อง	ไม่ถูกต้อง	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	มีประโยชน์	ไม่มีประโยชน์	เป็นไปได้	เป็นไปไม่ได้
<u>กลยุทธ์หลัก1(ต่อ)</u> **ส่งเสริมการบริหารจัดการทุนมนุษย์แบบมีส่วนรวม** **1.3 กลยุทธ์รอง** สร้างเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระดับหน่วยงานโรงเรียนและเขตพื้นที่การศึกษา								
1.3.1 เป้าประสงค์ Strategic objective ครูมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านทุนปัญญา ทุนสังคม และทุนอารมณ์								
1.3.2 ตัวชี้วัดความสำเร็จ : KPIS 1)ครูเข้าร่วมกระบวนการPLC เพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนางานอย่างน้อย 50 ชั่วโมง/ปี ในรูปแบบกลุ่มสนใจกลุ่มหน่วยงาน หรือกลุ่มออนไลน์(Virtual community)								
2)อัตราส่วนของครูที่ใช้ทุนปัญญา ทุนสังคม และทุนอารมณ์ เพื่อพัฒนางานในความรับผิดชอบ เพิ่มขึ้น								
<u>กลยุทธ์หลัก2</u> **พัฒนาระบบบริหารจัดการทุนมนุษย์**								
2.1 กลยุทธ์รอง ขับเคลื่อนนโยบายส่งเสริมการบริหารทุนมนุษย์ แบบองค์รวมอย่างเป็นระบบ								
2.1.1เป้าประสงค์ Strategic objective โรงเรียนมีระบบคุณภาพด้านการบริหารจัดการทุนมนุษย์								
2.1.2 ตัวชี้วัดความสำเร็จ : KPIS 1)มีแผนพัฒนาทุนปัญญา ทุนสังคม และทุนอารมณ์แบบบูรณาการไปพร้อมกันให้สอดคล้องกับแผนของสถานศึกษา								
2)มีคณะทำงานที่มีความรู้และปริมาณเพียงพอในการบริหารจัดการให้ครูใช้ทุนมนุษย์ได้เต็มศักยภาพ								

กลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	ความถูกต้อง		ความเหมาะสม		ความมีประโยชน์		ความเป็นไปได้	
	ถูกต้อง	ไม่ถูกต้อง	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	มีประโยชน์	ไม่มีประโยชน์	เป็นไปได้	เป็นไปไม่ได้
3)ระดับความสำเร็จในการขับเคลื่อนนโยบายและแผนด้านบริหารจัดการทุนมนุษย์								
<u>กลยุทธ์หลัก2(ต่อ)</u> **พัฒนาระบบบริหารจัดการทุนมนุษย์** **2.2 กลยุทธ์รอง** สร้างมาตรฐานด้านทุนมนุษย์ของครู								
2.2.1 เป้าประสงค์ : STRATEGIC OBJECTIVE โรงเรียนมีมาตรฐาน ด้านทุนปัญญา ทุนสังคม และทุนอารมณ์ของครู								
2.2.2 ตัวชี้วัดความสำเร็จ : KPIS 1)มีเกณฑ์และวิธีวัดประเมิน ทุนปัญญา ทุนสังคม และทุนอารมณ์ของครู								
2)มีการสื่อสาร สร้างความเข้าใจมาตรฐานด้านทุนมนุษย์ และการนำไปใช้ประโยชน์								
<u>กลยุทธ์หลัก3</u> **สร้างเสริมบรรยากาศเอื้อต่อการพัฒนาและรักษาทุนมนุษย์**								
3.1 กลยุทธ์รอง สร้างเสริมและจูงใจให้มีการใช้ทุนมนุษย์เต็มศักยภาพในการปฏิบัติงาน								
3.1.1เป้าประสงค์ : STRATEGIC OBJECTIVE ครูใช้ทุนมนุษย์เต็มศักยภาพในการปฏิบัติงาน								
3.1.2 ตัวชี้วัดความสำเร็จ : KPIS 1)ร้อยละของครูที่พึงพอใจต่อปัจจัยที่จูงใจให้ปฏิบัติงานเต็มศักยภาพ (ได้แก่ ความรู้สึกดีในการทำงานต่อไป สัมพันธภาพที่ดี กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาการสื่อสารที่ชัดเจน ความก้าวหน้าในวิชาชัพ การให้การยอมรับนับถือ ฯลฯ)								
2)ร้อยละของครูที่พึงพอใจต่อปัจจัยค้ำจุนให้ปฏิบัติงานอย่างมีความสุข(ได้แก่ สวัสดิการ สภาพแวดล้อมทำงาน ค่าตอบแทน ความมั่นคงในการทำงาน ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ฯลฯ)								

กลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	ความถูกต้อง		ความเหมาะสม		ความมีประโยชน์		ความเป็นไปได้	
	ถูกต้อง	ไม่ถูกต้อง	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	มีประโยชน์	ไม่มีประโยชน์	เป็นไปได้	เป็นไปไม่ได้
3)ระดับความสำเร็จในการขับเคลื่อนนโยบายและแผนด้านบริหารจัดการทุนมนุษย์								
<u>กลยุทธ์หลัก 3(ต่อ)</u> **สร้างเสริมบรรยากาศเอื้อต่อการพัฒนาและรักษาทุนมนุษย์**								
3.2 กลยุทธ์รอง สร้างความผูกพัน เพื่อรักษาทุนมนุษย์ที่ทรงคุณค่าไว้								
3.2.1เป้าประสงค์ : STRATEGIC OBJECTIVE ครูมีศักยภาพสูง มีความผูกพันต่อโรงเรียน								
3.2.2 ตัวชี้วัดความสำเร็จ : KPIS 1)ระดับความผูกพันของครูต่อโรงเรียน(ได้แก่ การอุทิศตน, ความภาคภูมิใจที่เป็นสมาชิกโรงเรียนการทำให้โรงเรียนก้าวหน้ามีชื่อเสียง ฯลฯ)								
2)ร้อยละของครูที่มีระดับความผูกพันต่อโรงเรียนเพิ่มขึ้น								
<u>กลยุทธ์หลัก 4</u> **ปรับกลไกการบริหารจัดการทุนมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ**								
4.1 กลยุทธ์รอง ปรับวิธีการบริหารจัดการมนุษย์ให้คล่องตัว								
4.1.1เป้าประสงค์ : STRATEGIC OBJECTIVE กระบวนการสนับสนุนการใช้ทุนมนุษย์ของครูเพื่อการปฏิบัติงานที่สะดวก รวดเร็ว								
4.1.2 ตัวชี้วัดความสำเร็จ : KPIS 1)กำหนดระเบียบขั้นตอนของการสนับสนุน การใช้ทุนมนุษย์ที่ชัดเจน ดำเนินการเสร็จใน 3 วัน								
2)เพิ่มช่องทางในการสื่อสารของครูทั้งแนวตั้ง และแนวดิ่ง ผ่านทางระบบออนไลน์								
3)ระดับความสำเร็จในการพัฒนาปรับปรุงโครงสร้างและวิธีการบริหารจัดการมนุษย์								

กลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	ความถูกต้อง		ความเหมาะสม		ความมีประโยชน์		ความเป็นไปได้	
	ถูกต้อง	ไม่ถูกต้อง	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	มีประโยชน์	ไม่มีประโยชน์	เป็นไปได้	เป็นไปไม่ได้
<u>กลยุทธ์หลัก4(ต่อ)</u> **ปรับกลไกการบริหารจัดการทุนมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ** **4.2 กลยุทธ์รอง** หลอมรวมงานที่ซ้ำซ้อนเพื่อการบริหารงบประมาณให้เกิดความคุ้มค่า								
4.2.1 เป้าประสงค์ : STRATEGIC OBJECTIVE กระบวนการสนับสนุนการใช้ทุนมนุษย์ของครูเพื่อการปฏิบัติและพัฒนางานมีความคุ้มค่า								
4.2.2 ตัวชี้วัดความสำเร็จ : KPIS 1)จัดกิจกรรมในรูปแบบของเครือข่าย ร่วมพัฒนา แทนการจัดแบบเอกเทศ								
2)มีการวางแผนจัดซื้อและใช้วัสดุ ครุภัณฑ์ร่วมกันระหว่างหน่วยงานภายในโรงเรียน								
3)มีการหมุนเวียนใช้ครุภัณฑ์ของโรงเรียนแทนการจัดซื้อ								

ขอบพระคุณท่านผู้เชี่ยวชาญมา ณ โอกาสนี้

นางกนกพร ลีลาเลิศประเสริฐ

ผู้วิจัย

ภาคผนวก จ

หนังสือเชิญ

ที่ ศธ 6918/ 3397

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

15 กันยายน 2560

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ดร.บัณฑิต แท่นพิทักษ์

เนื่องด้วย นางกนกพร ลีลาเลิศประเสริฐ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและการจัดการศึกษา(การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง "กลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน" โดยมี อาจารย์ ดร.จันทรัศม์ ภูติอริยวัฒน์ เรืออก ดร.อภิธีร์ ทรงบัณฑิตย์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ นิสิตขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยขอให้ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตอบแบบสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับเรื่อง "สภาพแวดล้อมการบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน" เพื่อเป็นข้อมูลในการวิจัย ทั้งนี้นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพงศ์ วัฒนานนท์สกุล)
รองคณบดีฝ่ายบริหารและวางแผน
รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
โทร. 0 2649 5064
หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อนิสิต โทรศัพท์ 063 213 9934

ที่ ศธ 6918/ 3864

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

8 พฤศจิกายน 2560

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน รศ.พร้อมพิไล บัวสุวรรณ

เนื่องด้วย นางกนกพร ลีลาเลิศประเสริฐ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง "กลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน" โดยมี อาจารย์ ดร.จันทรัศม์ ภูติอริยวัฒน์ อาจารย์ เรือเอก ดร.อภิธีร์ ทรงบัณฑิตย์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ นิสิตขอความอนุเคราะห์ท่านตอบแบบสอบถาม และแบบประเมินกลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อเป็นข้อมูลในการวิจัย ระหว่างเดือนพฤศจิกายน 2560 ถึงเดือนธันวาคม 2560 ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
โทร. 0 2649 5064
หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อนิสิต โทรศัพท์ 063 213 9934

ภาคผนวก ฉ

จำนวนบุคลากรครู ในโรงเรียนสังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2

ตาราง 1 จำนวนบุคลากรครู ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ข้อมูล ณ เดือน ตุลาคม 2560

ลำดับ	โรงเรียน	ครู/บุคลากร	นักเรียน 10 มิ.ย.60	ห้องเรียน 10 มิ.ย.60
1	สตรีวิทยา	103	3,006	78
2	มัธยมวัดเบญจมบพิตร	50	580	21
3	สวนกุหลาบวิทยาลัย	149	3,425	78
4	วัดราชาธิวาส	56	1,185	42
5	โยธินบูรณะ	109	3,300	92
6	วัดบวรนิเวศ	37	304	20
7	วัดราชบพิธ	94	1,807	54
8	วัดน้อยนพคุณ	48	701	27
9	เบญจมราชาลัยในพระบรมราชูปถัมภ์			
10	ราชวินิต มัธยม	80	2,062	53
11	มัธยมวัดมกุฏกษัตริย์	96	1,016	48
12	วัดสังเวช	24	210	15

ตาราง 1 (ต่อ)

ลำดับ	โรงเรียน	ครู/บุคลากร	นักเรียน 10 มิ.ย.60	ห้องเรียน 10 มิ.ย.60
13	เตรียมอุดมศึกษา	192	4,345	105
14	วัดสระเกศ	25	259	13
15	เทพศิรินทร์	144	3,084	66
16	สายปัญญา ในพระราชินูปถัมภ์	67	1,533	48
17	ไตรมิตรวิทยาลัย	57	1,116	37
18	สามเสนวิทยาลัย	128	3,056	81
19	ศีลาจารพิพัฒน์	63	615	38
20	โยธินบูรณะ 2 (สุวรรณสุทธาราม)	51	590	24
21	ราชนันทาจารย์สามเสนวิทยาลัย 2	58	1,680	47
22	ศรีอยุธยา ในพระอุปถัมภ์ฯ	169	3,155	72
23	สันติราษฎร์วิทยาลัย	87	2,077	58
24	มักกะสันพิทยา	29	489	20

ตาราง 1 (ต่อ)

ลำดับ	โรงเรียน	ครู/บุคลากร	นักเรียน 10 มิ.ย.60	ห้องเรียน 10 มิ.ย.60
25	ศึกษานารี	156	3,199	73
26	ทวีธาภิเศก	106	2,527	60
27	สุวรรณพลับพลาพิทยาคม	19	728	27
28	วัดอินทาราม	62	1,556	46
29	วัดประดู่ในทรงธรรม	58	565	18
30	ทีปังกรวิทยาพัฒน์(วัดน้อยใน)ในพระราชูปถัมภ์ฯ	41	823	29
31	มัธยมวัดดาวคนอง	27	509	18
32	ฤทธิณรงค์รอน	71	770	28
33	โพธิสารพิทยากร	109	2,694	65
34	ธนบุรีวรเทพีพลารักษ์	41	650	31
35	อุบลรัตนราชกัญญาราชวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร	25	602	18
36	มหรรณพาราม	78	1,156	36

ตาราง 1 (ต่อ)

ลำดับ	โรงเรียน	ครู/บุคลากร	นักเรียน 10 มิ.ย.60	ห้องเรียน 10 มิ.ย.60
37	ชิโนรสวิทยาลัย	69	2,229	66
38	สตรีวัดระฆัง	88	1,817	48
39	สุวรรณารามวิทยาคม	61	1,665	48
40	มัธยมวัดดุสิตาราม	84	1,144	40
41	มัธยมวัดนายโรง	51	1,120	36
42	สวนอนันต์	22	298	16
43	พิทยาลงกรณ์พิทยาคม	7	408	15
44	รัตนโกสินทร์สมโภชบางขุนเทียน	105	3,347	72
45	ทวีธาภิเศก บางขุนเทียน	54	965	28
46	วัดนวลนรดิศ	97	2,338	70
47	วัดรางบัว	40	595	36
48	สตรีวัดอัปสรสวรรค์	46	2,214	57

ตาราง 1 (ต่อ)

ลำดับ	โรงเรียน	ครู/บุคลากร	นักเรียน 10 มิ.ย.60	ห้องเรียน 10 มิ.ย.60
49	ไชยฉิมพลีวิทยาคม	32	539	21
50	จันทร์ประดิษฐารามวิทยาคม	84	1,844	51
51	มัธยมวัดหนองแขม	107	3,091	66
52	บางปะกอกวิทยาคม	124	2,867	64
53	แจงร้อนวิทยา	28	623	22
54	วัดบวรมงคล	24	586	24
55	วิมุตยารามพิทยากร	35	522	25
56	ปัญญาวรคุณ	43	1,944	56
57	ราชวินิตบางแคปานขำ	62	1,583	42
58	ทีปังกรวิทยาพัฒน์(ทวีวัฒนา) ในพระราชูถัมภ์ฯ	47	1,898	54
59	นวมินทราชินูทิศ สตรีวิทยาพุทธมณฑล	109	2,937	71

ตาราง 1 (ต่อ)

ลำดับ	โรงเรียน	ครู/บุคลากร	นักเรียน 10 มิ.ย.60	ห้องเรียน 10 มิ.ย.60
60	วัดพุทธบูชา	67	1,951	46
61	อิสลามวิทยาลัยแห่งประเทศไทย	109	1,822	50
62	ศึกษานารีวิทยา	138	2,938	73
63	นวลนรดิศวิทยาคม รัชมังคลาภิเษก	42	728	24
64	มัธยมวัดสิงห์	179	3,212	75
65	วัดราชโอรส	102	2,590	57
66	บางมดวิทยา	64	2,116	51
67	สวนกุหลาบวิทยาลัย ธนบุรี	38	2,763	71

ตาราง 2 จำนวนบุคลากรครู ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ข้อมูล ณ เดือน ตุลาคม 2560

ลำดับ	โรงเรียน	ครู/บุคลากร	นักเรียน 10 มิ.ย.60	ห้องเรียน 10 มิ.ย.60
1	สตรีวัดมหาพฤฒาราม ในพระบรมราชินูปถัมภ์	101	2,104	54
2	พุทธจักรวิทยา	30	326	14
3	พระโขนงพิทยาลัย	100	1,820	56
4	วชิรธรรมสาธิต	79	2,535	59
5	นนทรีวิทยา	117	1,797	63
6	เจ้าพระยาวิทยาคม	41	393	13
7	สุรศักดิ์มนตรี	195	2,843	72
8	กุนนทีรุทธารามวิทยาคม	61	929	41
9	วัดสุทธิวราราม	167	3,094	72
10	ยานนาเวศวิทยาคม	43	1,527	42
11	สตรีศรีสุริโยทัย	117	1,823	51
12	ปทุมคงคา	67	1,985	48

ตาราง 2 (ต่อ)

ลำดับ	โรงเรียน	ครู/บุคลากร	นักเรียน 10 มิ.ย.60	ห้องเรียน 10 มิ.ย.60
13	สายน้ำผึ้ง ในพระอุปถัมภ์ ฯ	104	2,648	72
14	มัธยมวัดธาตุทอง	81	1,416	42
15	สิริรัตนาธร	121	2,763	66
16	รัตนโกสินทร์สมโภชบางเขน	98	2,212	54
17	บางกะปิ	151	2,973	72
18	สตรีเศรษฐบุตรบำเพ็ญ	119	2,386	56
19	มัธยมวัดหนองจอก	145	2,699	69
20	เทพลีลา	153	2,292	51
21	เศรษฐบุตรบำเพ็ญ	145	3,108	83
22	บดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) 4	89	1,906	49
23	มัธยมวัดบึงทองหลาง	48	2,025	57
24	พรตพิทยพยัต	139	3,046	72
25	เทพศิรินทร์ร่มเกล้า	190	3,202	75

ตาราง 2 (ต่อ)

ลำดับ	โรงเรียน	ครู/บุคลากร	นักเรียน 10 มิ.ย.60	ห้องเรียน 10 มิ.ย.60
26	รัตนโกสินทร์สมโภชลาดกระบัง	66	2,295	58
27	จันทร์หุ่นบำเพ็ญ	65	890	36
28	เตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ รัชดา	154	2,545	63
29	นวมินทราชูทิศ กรุงเทพมหานคร	113	2,576	60
30	บดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) 2	143	3,984	90
31	สุขุมนวพันธ์อุปถัมภ์	103	1,334	36
32	หอวัง	183	4,174	93
33	สารวิทยา	133	2,707	68
34	ราชดำริ	55	1,857	54
35	เตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ	176	4,348	102
36	ดอนเมืองทหารอากาศบำรุง	170	2,930	81
37	สีกัน (วัฒนานันท์อุปถัมภ์)	67	1,845	52

ตาราง 2 (ต่อ)

ลำดับ	โรงเรียน	ครู/บุคลากร	นักเรียน 10 มิ.ย.60	ห้องเรียน 10 มิ.ย.60
38	ดอนเมืองจาตุรจินดา	71	1,437	45
39	ลาดปลาเค้าพิทยาคม	111	1,926	51
40	สตรีวิทยา 2	216	4,443	105
41	ราชวินิตบางเขน	103	1,741	53
42	ฤทธิยะวรรณาลัย	176	4,350	96
43	ฤทธิยะวรรณาลัย 2	57	2,200	53
44	ศรีพฤฒา	53	2,048	68
45	เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า	106	3,267	74
46	นวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า	113	2,911	72
47	บดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี)	195	4,198	96
48	นวมินทราชินูทิศ บดินทรเดชา	120	2,284	62
49	นวมินทราชินูทิศ เบญจมราชาลัย	117	2,404	63

ตาราง 2 (ต่อ)

ลำดับ	โรงเรียน	ครู/บุคลากร	นักเรียน 10 มิ.ย.60	ห้องเรียน 10 มิ.ย.60
50	นวมินทราชินูทิศ สตรีวิทยา 2	139	2,763	63
51	เตรียมอุดมศึกษาสุวินทวงศ์	41	1,476	42
52	เตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการสุวรรณภูมิ	42	1,144	32

ภาคผนวก ช

ตารางวิเคราะห์ความเที่ยงตรง ; CVI

ตารางวิเคราะห์ความเที่ยงตรง ; CVI

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ(คนที่)									จำนวน ผู้เชี่ยวชาญ ที่เห็นสอดคล้อง	I-CVI(รายข้อ)
	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
1	x	x	x	x	x	x	-	x	x	8	0.89
2	-	x	x	x	x	x	x	x	x	8	0.89
3	x	x	x	x	x	x	x	x	x	9	1.00
4	x	x	x	x	x	x	x	x	x	9	1.00
5	x	x	x	x	x	x	x	x	x	9	1.00
6	x	x	x	x	x	x	-	x	x	8	0.89
7	-	x	x	x	x	x	x	x	x	8	0.89
8	x	x	x	x	x	x	x	x	x	9	1.00
9	x	x	x	x	x	x	x	x	x	9	1.00
10	x	x	x	x	x	x	x	x	x	9	1.00
11	x	x	x	x	x	x	-	x	x	8	0.89
12	-	x	x	x	x	x	x	x	x	8	0.89
13	x	x	x	x	x	x	x	x	x	9	1.00
14	x	x	x	x	x	x	x	x	x	9	1.00
15	x	x	x	x	x	x	x	x	x	9	1.00

ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาทั้งฉบับ(S-CVI) เท่ากับ 0.96

ประวัติย่อผู้วิจัย

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ ชื่อสกุล	นางกนกพร ลีลาเลิศประเสริฐ
วันเดือนปีเกิด	4 ตุลาคม 2508
สถานที่เกิด	ลพบุรี
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	8/118 หมู่บ้านศุภาลัยปาร์ควิลล์ ถ.ประชาอุทิศ 86 แขวงทุ่งครุ กรุงเทพฯ 10140
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนวัดสุทธิวราราม กรุงเทพมหานคร
E-mail	kanok6942@gmail.com

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2526	โรงเรียนมัธยมสาธิต มศว ประสานมิตร
พ.ศ. 2530	ศิลปศาสตรบัณฑิต จาก มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
พ.ศ. 2535	ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต จาก มหาวิทยาลัยศิลปากร
พ.ศ. 2561	ปริญญาเอก (กศ.ด.) สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา แขนงวิชา การบริหารการศึกษา จาก มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ