

การพัฒนาแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษา สังกัดเมืองพัทยา
The Development of Human Resource Administration Model Based on Good
Governance of School Under The Bureau of Pattaya City

รุ่งนภา ช่างไม้

ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : ผศ.เจริญวิชัย สมพงษ์ธรรม และรศ.ดร.คุณวุฒิ คนฉลาด

Abstract

The purposes of this research were to 1) study the problems in human resource management, 2) develop human resource management model, and 3) evaluate the model, based on good governance of school in the Bureau of Pattaya City. This research procedures consisted 3 step as follows : 1. document analysis, depth interview and purposive sampling questionnaires from and administrator, 2 school principals, 6 educational personnel and an expert were instruments for this research. 2. model developing by using participatory action research consisted 15 participants, and the efficiency of the model by using focus group discussion participated by 12 experts. 3. evaluation the appropriate of model with 12 experts by group discussion.

The results revealed that : 1. the problems in human resource administration based on good governance are schools did not have authorize actually, so it get late in human resource administration. It did not have clearly manpower planning, participation in human resource administration at low level, unsystematic in field trip, no follow-up and notification for support motivation and no relationship between retiree and recent employee. 2. Human resource administration model based on good governance comprised five aspects : 2. 1) human resource planning; manpower planning, job analysis and job specification are the beginning of systematic human resource management. The schools must consider of the needs of human resource in organization and must to forecast the manpower in the future by using information technology system to support the human resource planning. 2.2) human resource requirement and placement; recruitment, selection and placement. The schools must get clearly decentralization. 2.3) human resource development; human resource development planning, training, education. The schools should believe human capital in the organization as valuable asset to invest for value added in organization. The development should make in continuing process. 2.4) human resource rewarding; rewards, promotion, salary increasing, performance appraisal and job rotation. These can encourage the moral and performance. The schools must allocate these equality and fairness. 2.5) human resource maintenance; relationship activities, welfare and security, rule and discipline, and retirement affect the success and image of organization. These five aspects of human resource administration must operate under good governance administration. 3) the human resource management based on good governance of school in the Bureau of Pattaya City was appropriate at high level.

Keywords : Model/Human Resource/Good Governance/Pattaya City

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. ศึกษาปัญหาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษาสังกัดเมืองพัทยา 2. พัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษา สังกัดเมืองพัทยา 3. ประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษา สังกัดเมืองพัทยา ดำเนินการวิจัย 3 ขั้นตอน 1. วิเคราะห์เอกสารการสัมภาษณ์เชิงลึก การใช้แบบสอบถามกับสถานศึกษาที่ได้มาจากการเลือกอย่างเจาะจง จากผู้บริหารการศึกษา 1 คน ผู้บริหารสถานศึกษา 2 คน ครูและบุคลากรทางการศึกษา 6 คน และผู้ทรงคุณวุฒิ 1 คน 2. พัฒนารูปแบบโดยใช้เทคนิคการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมกับกลุ่มเป้าหมาย จำนวน 15 คน 3. ประเมินความเหมาะสมของรูปแบบกับกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิโดยใช้เทคนิคการสนทนากลุ่ม จำนวน 12 คน

ผลการวิจัยพบว่า 1. ปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักธรรมาภิบาล คือ สถานศึกษายังไม่ได้รับมอบอำนาจอย่างแท้จริงทำให้เกิดปัญหาความล่าช้าในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ยังไม่มีการวางแผนด้านอัตรากำลังอย่างชัดเจน การมีส่วนร่วมด้านการให้ข้อมูลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังมีน้อย ไม่มีการประเมินผลอย่างเป็นระบบเมื่อมีการจัดไปทัศนศึกษาดูงาน ไม่มีการติดตามและแจ้งผลการประเมิน เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจ และยังไม่มีการสร้างความผูกพันระหว่างผู้ที่เกษียณอายุไปแล้วกับผู้ที่ยังปฏิบัติหน้าที่ 2. รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักธรรมาภิบาล มี 5 ด้าน ประกอบด้วย 1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การวางแผนอัตรากำลังการวิเคราะห์งานและการกำหนดตำแหน่ง จะต้องดำเนินงานอย่างเป็นระบบโดยคำนึงถึงความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การและคาดคะเนความต้องการกำลังคนในอนาคต โดยใช้ระบบสารสนเทศ 2) การจัดหาและการบรรจุแต่งตั้งทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การสรรหา การคัดเลือก และการบรรจุแต่งตั้ง ควรมีการกระจายอำนาจให้แก่สถานศึกษาอย่างชัดเจน 3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การฝึกอบรม การศึกษาต่อ โดยถือว่า “คน” ในองค์การเป็นสินทรัพย์ ซึ่งเป็นการลงทุนเพื่อเพิ่มมูลค่าให้แก่องค์การ การพัฒนาจะต้องใช้กระบวนการ เป็นขั้นตอนอย่างต่อเนื่อง 4) การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ บำเหน็จความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนขั้นเงินเดือน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การโอนและการย้าย ซึ่งมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ให้สถานศึกษายึดหลักความเสมอภาคและความยุติธรรม 5) การจรรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ กิจกรรมสัมพันธ์ สวัสดิการและความปลอดภัย วินัยและการรักษาวินัย การพ้นจากตำแหน่ง เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จและภาพลักษณ์ความยั่งยืนขององค์การ การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 5 ด้านจะต้องดำเนินการภายใต้ทิศทางการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล 3. ความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษา สังกัดเมืองพัทยา มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

คำสำคัญ : รูปแบบ/การบริหารทรัพยากรมนุษย์/หลักธรรมาภิบาล/เมืองพัทยา

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ธรรมาภิบาล เป็นเรื่องที่ถูกกล่าวถึงมานานแล้ว แต่ประเทศไทยเพิ่งจะมีความสนใจภายหลังการบังคับใช้รัฐธรรมนูญ ปี 2540 โดยสาระสำคัญคือ ความพยายามในการสร้างระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (ถวิลวดี บุรีกุล และคณะ, 2547, หน้า 4) ในขณะที่รัฐธรรมนูญปี พ.ศ. 2550 ยังคงไว้ซึ่งสาระสำคัญ ที่มุ่งแก้ไขปัญหาการผูกขาดอำนาจรัฐและการใช้อำนาจอย่างไม่เป็นธรรม (สำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น, 2552, หน้า 8) นอกจากนี้วิกฤตเศรษฐกิจก็มีส่วนทำให้ความสนใจเกี่ยวกับธรรมาภิบาลมีมากขึ้น เป็นที่เชื่อกันว่าหากประเทศไทยนำหลักธรรมาภิบาลไปปรับใช้กับการปฏิบัติงานแล้ว จะทำให้มีการพัฒนาไปในทิศทางที่ดี และเกิดความเป็นธรรมในด้านสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง (สถาบันพระปกเกล้า, 2548, หน้า 1) การพัฒนาประเทศตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549) ได้กำหนดให้ “ธรรมาภิบาล” เป็นยุทธศาสตร์สำคัญประการหนึ่งของการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมทำให้ทุกภาคส่วน เกิดความตระหนักและกล่าวถึงกันอย่างกว้างขวางและแพร่หลาย (โกสุมภ์ วัฒนชานนท์ และวรวิทย์ อวิรุทธวรกุล, 2546, หน้า 9) ตลอดจนแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554) ยังคงไว้ซึ่งยุทธศาสตร์ด้านการเสริมสร้างธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการประเทศ เพื่อมุ่งมั่นสร้างความเป็นธรรมให้สังคมอย่างยั่งยืน และเสริมสร้างพัฒนาธรรมาภิบาลให้เป็นส่วนหนึ่งของการดำรงชีวิตในสังคมไทยโดยสร้างกระบวนการเรียนรู้ ปลูกฝังจิตสำนึก วัฒนธรรมประชาธิปไตยและธรรมาภิบาลแก่เยาวชนและประชาชนอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำประชาธิปไตยที่มีคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาลในสังคมทุกระดับเพื่อให้เป็นแบบอย่างที่ดีในสังคม ปัจจุบันประเทศไทย กำลังอยู่ในช่วง

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555 – 2559) ที่ยังคงมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ การพัฒนาคนสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ ตลอดชีวิตอย่างยั่งยืนและพัฒนาคนไทยให้มีศักยภาพในการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ มีความคิดสร้างสรรค์ ใฝ่เรียนรู้ มีคุณธรรม จริยธรรม รู้จักสิทธิและหน้าที่ของตนเองและผู้อื่นควบคู่กับการเสริมสร้างและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางปัญญาและแหล่งเรียนรู้ในระดับชุมชน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2555, หน้า 8) ซึ่งจะเห็นได้ว่าแผนพัฒนาเศรษฐกิจและ ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549), ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550 - 2554) และฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) ได้เน้นย้ำให้ “คน” หรือ “ทรัพยากรมนุษย์” เป็นศูนย์กลางในการพัฒนาองค์กรวม และให้ความสำคัญกับการพัฒนาที่สมดุล ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็นกลไกหลักส่งผลให้เกิดการพัฒนาประเทศโดยความสำคัญดังกล่าวเห็นได้จาก พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 หมวด 7 มาตรา 52 ที่กำหนดให้มีระบบกระบวนการผลิต การพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง โดยกำกับและประสานให้สถาบันที่ทำหน้าที่ผลิตและพัฒนาครูรวมทั้งบุคลากรทางการศึกษาให้มีความพร้อมและมีความเข้มแข็งในการเตรียมบุคลากรใหม่ และการพัฒนาบุคลากรประจำการอย่างต่อเนื่อง

เมืองพัทยา ทำหน้าที่จัดการศึกษาในระบบโรงเรียน มีวิสัยทัศน์ “บริหารจัดการและส่งเสริมการศึกษาของท้องถิ่นให้ประชาชนได้รับการพัฒนาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพเต็มตามศักยภาพทุกด้านเพื่อพัฒนาตนเอง และมีส่วนร่วมในการพัฒนาท้องถิ่น” (สำนักงานการศึกษา เมืองพัทยา, 2550, หน้า 17) จะเห็นได้ว่า เมืองพัทยาให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรตลอดจนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 หมวด 7 มาตรา 52 ที่ให้มีการส่งเสริมให้มีระบบกระบวนการผลิต พัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐาน ที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง แต่จากการศึกษาปัญหา พบว่า ขาดบุคลากรผู้รับผิดชอบงานด้านการศึกษา การจัดสรรทรัพยากรหรือการจัดตั้งกองทุนเพื่อส่งเสริมและพัฒนางานที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หรือผลงานดีเด่นยังอยู่ในวงจำกัด ตลอดจนยังไม่ได้มีการพัฒนาคุณภาพอย่างเพียงพอและตรงกับความต้องการ รวมทั้งมีการโอน-ย้ายกลับภูมิภาคก่อนข้างสูง ทำให้การพัฒนาบุคลากรขาดความต่อเนื่อง สอดคล้องกับรายงานการวิจัยการประเมินผลการจัดการศึกษาของเมืองพัทยา พบว่า จุดด้อยในการจัดการศึกษา

ที่สำคัญคือ บุคลากรที่รับผิดชอบดูแลงานด้านบุคคลยังมีไม่เพียงพอ การส่งเสริมบุคลากรด้านวิชาการให้ได้รับการศึกษาดูงานยังมีน้อย การบรรจุ โอน ย้าย ล่าช้า ตลอดจนการที่บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถโอนย้ายไปยังหน่วยงานอื่น (ชูชาติ พวงสมจิตต์, 2553, หน้า 2) และจากการที่ เมืองพัทยาเข้ารับการประเมินจากคณะทำงานเพื่อรับรองมาตรฐานการปฏิบัติงานขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ประจำปี พ.ศ. 2555 พบว่า งานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะต้องได้รับการพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติราชการให้มีความเป็นมาตรฐานมากยิ่งขึ้น โดยมีประเด็นที่ควรปรับปรุงแก้ไขตามตัวชี้วัดของกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น ได้แก่ การประกาศใช้แผนอัตรากำลังไม่เป็นปัจจุบัน ไม่มีการแจ้งผลการประเมินให้ผู้ถูกประเมินทราบ ไม่สามารถบรรจุแต่งตั้งพนักงานเมืองพัทยาได้ครบตามอัตรากำลัง รวมทั้งไม่สามารถสรรหาตำแหน่งสายผู้บริหารและสายงานผู้ปฏิบัติงานได้ งบประมาณด้านการพัฒนาฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรไม่ถึงร้อยละ 5 และจำนวน ผู้เข้าอบรมในภาพรวมไม่ถึงร้อยละ 85 ตลอดจนไม่มีการติดตามผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นภายหลังการฝึกอบรม ทั้งนี้รวมไปถึงไม่มีการจัดกิจกรรมด้านการเสริมสร้างมาตรฐานคุณธรรม จริยธรรม และติดตามประเมินผล โดยมีการสรุปผลเพื่อปรับปรุงแก้ไขและเสนอแนะให้ผู้บริหารทราบ ตลอดจนการนำสรุปผลไปดำเนินการ จัดทำมาตรฐานคุณธรรม จริยธรรม ปัจจุบันสำนักงานการศึกษาเมืองพัทยาไม่มีข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามหลักธรรมาภิบาลที่สามารถใช้เป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนาสถานศึกษาตลอดจนบุคลากรในหน่วยงานทางการศึกษา รวมทั้ง ไม่มีข้อมูลในด้านการส่งเสริมให้สถานศึกษาตระหนักในความสำคัญของบทบาทหน้าที่ที่จะนำหลักธรรมาภิบาลสู่การปฏิบัติเพื่อสนับสนุนการจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ (บันทึกข้อความ เมืองพัทยา งานบริหารงานบุคคล ฝ่ายการเจ้าหน้าที่ ลงวันที่ 9 สิงหาคม 2554)

จากสภาพปัญหาดังกล่าว ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาเรื่อง “การพัฒนาแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษา สังกัดเมืองพัทยา” เพื่อนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา สอดรับกับนโยบายแผนแม่บทการพัฒนาเมืองพัทยา 10 ปี (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 -2563) อันจะทำให้สถานศึกษา ในสังกัดเมืองพัทยา มีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสม เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล อีกทั้งยังสามารถนำผล การวิจัยไปเผยแพร่ให้สถานศึกษาหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและผู้สนใจนำไปเป็นข้อมูลในการพิจารณาหาแนวทางการเสริมสร้างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลในระบบงานของสถานศึกษามากขึ้น ตามแต่บริบทของสถานศึกษานั้นๆ ซึ่งจะทำได้

เกิดระบบบริหารจัดการที่ดีเกิดประโยชน์สูงสุดต่อสถานศึกษา ผู้เรียน และประเทศชาติสืบต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาและพัฒนาารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และเพื่อประเมินความเหมาะสมของรูปแบบตามหลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษา สังกัดเมืองพัทยา

ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตของเนื้อหา

ใช้การวิเคราะห์เอกสาร การสัมภาษณ์เชิงลึก การใช้แบบสอบถาม เพื่อให้ได้ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับบริบทและปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักธรรมาภิบาล โดยมีขอบเขตด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 5 ประเด็น คือ 1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ 2) การจัดหาและบรรจุแต่งตั้งทรัพยากรมนุษย์ 3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 4) การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ และ 5) การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ และพัฒนารูปแบบโดยใช้กระบวนการ วิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research : PAR) ตามแนวคิดของเคมมิสและแม็คเคท์เคิร์ท (Kemmis & Mc Taggart, 1988, p. 181) และประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษาโดยใช้เทคนิคการสนทนากลุ่ม

ผู้ให้ข้อมูลหลักและกลุ่มตัวอย่าง

1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก ใช้วิธีการคัดเลือกแบบเจาะจง โดยในส่วนของขั้นตอนการใช้แบบสอบถาม ทำการศึกษากับครูและบุคลากรทางการศึกษาในพื้นที่ จำนวน 70 คน ส่วนการสัมภาษณ์เชิงลึก ใช้วิธีการคัดเลือกแบบเจาะจงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 10 คน คัดเลือกจากสายบริหารการศึกษา 1 คน สายบริหารสถานศึกษา 2 คน สายครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 6 คน และผู้ทรงคุณวุฒิ 1 คน

2. กลุ่มเป้าหมายปฏิบัติการในการพัฒนารูปแบบโดยใช้เทคนิคกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม โดยใช้บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนเมืองพัทยา 11 (มัธยมสาธิตพัทยา) จำนวน 15 คน ได้มาโดยการเลือกอย่างเจาะจง จากบุคคล 2 กลุ่มคือ 1) กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 5 คน 2) กลุ่มครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 10 คน โดยพิจารณาจากเกณฑ์ในการคัดเลือก คือ 1) เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีมีความน่าเชื่อถือ 2) เป็นบุคคลที่เกี่ยวข้องทั้งในโรงเรียนและนอกโรงเรียนในการดำเนินการสนับสนุนและร่วมปฏิบัติงานกับโรงเรียน 3) มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในโรงเรียนสังกัดเมืองพัทยามาแล้วไม่น้อยกว่า 10 ปี และ 4) ยินดีและสมัครใจเข้าร่วมงานวิจัย

3. ผู้ทรงคุณวุฒิที่ร่วมประเมินความเหมาะสมของรูปแบบโดยใช้เทคนิคการสนทนากลุ่ม จำนวน 12 คน ได้มาจากการคัดเลือกอย่างเจาะจง จากกลุ่มบุคคล 2 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิที่เคยดำรงตำแหน่ง ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัด เมืองพัทยา จำนวน 6 คน และ 2) กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิที่ดำรงตำแหน่ง ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดเมืองพัทยา จำนวน 6 คน โดยทั้ง 2 กลุ่มเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ มีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษาแล้วไม่น้อยกว่า 15 ปี หรือมีคุณวุฒิทางการศึกษาไม่น้อยกว่าระดับปริญญาโท

วิธีการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 เตรียมการก่อนการวิจัย ผู้วิจัยเลือกพื้นที่ศึกษาแบบเจาะจงตามลักษณะ 3 ประการ 1) เป็นโรงเรียน ในสังกัดเมืองพัทยามีปัญหาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 2) มีความประสงค์จะเข้าร่วมพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักธรรมาภิบาล และ 3) ตั้งอยู่ใน เขตพื้นที่ที่มีความเป็นไปได้ที่ผู้วิจัยจะสามารถเข้าไปปฏิบัติหน้าที่ภาคสนามในฐานะนักวิจัยร่วมกับกลุ่มเป้าหมาย ปฏิบัติการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 และ พ.ศ. 2556 โดยผลจากการเลือกสถานที่ดำเนินการวิจัย คือ โรงเรียนเมืองพัทยา 11 (มัธยมสาธิตพัทยา) ตลอดจนสร้างความสัมพันธ์และความสนใจร่วมกัน โดยการขออนุญาตพบผู้บริหารสถานศึกษา และแนะนำตนเองและกล่าวถึงวัตถุประสงค์ ในการวิจัยและขอความร่วมมือจากผู้ที่เกี่ยวข้องมาร่วมประชุมปรึกษา พร้อมทั้งอธิบายวิธีการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมให้ทุกฝ่ายได้เข้าใจ

ขั้นตอนที่ 2

1. ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน บริบทและปัญหาด้านการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ เพื่อรวบรวมเป็นกรอบแนวคิดในการร่างรูปแบบ โดยการวิเคราะห์เอกสาร การสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง และการใช้แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นให้ครอบคลุมประเด็นปัญหาด้านต่างๆ เครื่องมือดังกล่าวผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงโดยผู้ทรงคุณวุฒิ มีทั้งคำถามปลายเปิดและคำถามปลายปิด

2. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา จำนวน 30 คน เพื่อหาค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามเป็นรายข้อด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวมโดยใช้เกณฑ์การคัดเลือกข้อที่มีอำนาจจำแนก ตั้งแต่ .20 ขึ้นไป ผลการวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนก พบว่าแบบสอบถามทุกข้อมีค่าอำนาจจำแนกอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้คือระหว่าง .35-.85

3. หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามด้วยวิธีการหาค่าแอลฟาของครอนบาช (Cronbach, 1990, p. 161) ผลการวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นพบว่า แบบสอบถามทั้งฉบับมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .97

ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนารูปแบบโดยใช้กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม 4 ขั้นตอน คือ การวางแผน คือ การวางแผน การปฏิบัติตามแผน การสังเกตผล และการสะท้อนผล

การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักธรรมาภิบาลในรอบที่ 1

นำผลการวิเคราะห์ที่ได้ในประเด็นที่ 1 คือ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ และประเด็นที่ 2 การจัดหาและบรรจุแต่งตั้งทรัพยากรมนุษย์ไปวิเคราะห์ทำการพัฒนารูปแบบร่วมกับกลุ่มเป้าหมายปฏิบัติการ ซึ่งได้ร่วมกันวางแผนการดำเนินการพัฒนารูปแบบ เพื่อนำผลที่ได้ไปใช้ในการพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักธรรมาภิบาลในรอบที่ 2 ต่อไป

การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักธรรมาภิบาลในรอบที่ 2

นำผลการวิเคราะห์ที่ได้จากการพัฒนารูปแบบในรอบที่ 1 มาปรับปรุงรูปแบบและพัฒนาอย่างต่อเนื่องแบบวงจรขดลวดโดยใช้กระบวนการกลุ่ม นำผลการวิเคราะห์ที่ได้ในประเด็นที่ 3 คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และประเด็นที่ 4 การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ไปวิเคราะห์ ทำการพัฒนารูปแบบร่วมกับกลุ่มเป้าหมายปฏิบัติการชุดเดิม จากนั้นได้ร่วมกันพัฒนาเพื่อนำผลที่ได้ไปใช้ในการพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักธรรมาภิบาลในรอบที่ 3 ต่อไป

การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักธรรมาภิบาลในรอบที่ 3

นำผลการวิเคราะห์ที่ได้จากการพัฒนารูปแบบในรอบที่ 2 มาปรับปรุงรูปแบบและพัฒนาอย่างต่อเนื่องแบบวงจรขดลวดโดยใช้กระบวนการกลุ่ม นำผลการวิเคราะห์ที่ได้ในประเด็นที่ 5 คือ การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ไปวิเคราะห์ ทำการพัฒนารูปแบบร่วมกับกลุ่มเป้าหมายปฏิบัติการชุดเดิม จากนั้นร่วมกันพัฒนาจนได้รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักธรรมาภิบาล ของสถานศึกษา สังกัดเมืองพัทยา ซึ่งเป็นรูปแบบที่เหมาะสมที่สุดในการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินความเหมาะสม โดยใช้เทคนิคการสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยทำหน้าที่ดำเนินการสนทนา กระตุ้นสมาชิกในกลุ่มได้แสดงความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันโดยใช้แนวคำถามที่สร้างไว้ ใช้หลักการปฏิสัมพันธ์ เป็นเครื่องมือในการให้ได้มาซึ่งข้อมูลและเก็บข้อมูลรวมทั้งจัดบันทึกข้อมูลประเด็นจากการสนทนาเพื่อนำมาเติมเต็มความสมบูรณ์ของรูปแบบ

สรุปผลการวิจัย

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ยังไม่มีการวางแผนด้านอัตรากำลังอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม ทำให้เกิดปัญหาตามมาในภายหลัง เนื่องจากไม่มีการกำหนดความต้องการไว้เพื่อในอนาคต

2. การจัดหาและบรรจุแต่งตั้งทรัพยากรมนุษย์ พบว่า การเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลด้านการจัดหาและการบรรจุแต่งตั้งทรัพยากรมนุษย์ยังไม่มี รวมทั้งการสำรวจข้อมูลด้านต่างๆ เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานไว้ดำเนินการในส่วนต่างๆ ยังไม่มีเช่นกัน

3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ยังไม่มีการวางแผนด้านการพัฒนาบุคลากร รวมทั้งไม่มีการสำรวจความต้องการในการได้รับการพัฒนา ไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรมหรือการศึกษาต่อ

4. การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ พบว่า เรื่องของบำเหน็จความชอบไม่มีการจัดทำระบบบันทึกวันลาอย่างเป็นระบบเพื่อใช้ประกอบการพิจารณาพร้อมกับการประเมินผลการปฏิบัติงานที่พบว่าไม่มีการติดตาม และแจ้งผลการประเมินให้ผู้ได้รับการประเมินทราบเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ส่วนในเรื่องของการเลื่อนตำแหน่งและเลื่อนขั้นเงินเดือนพบว่ายังไม่มีการสำรวจระยะเวลาในการปฏิบัติงานเพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการทำผลงานเลื่อนตำแหน่งและเลื่อนขั้นเงินเดือน ในขณะที่เรื่อง การโอนและการย้ายนั้น พบว่ายังไม่มีการแจ้งให้ทราบถึงเวลาที่สามารถโอนย้ายได้

5. การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า การสร้างความผูกพันระหว่างผู้ที่พ้นจากตำแหน่งไปแล้วกับผู้ที่กำลังปฏิบัติหน้าที่อยู่ ตลอดจนการประเมินผลหลังจากไปงานกิจกรรมสัมพันธ์ (ศึกษาดูงาน) นั้น ยังไม่มีความชัดเจนเป็นรูปธรรม

อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

อภิปรายผล

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย

1.1 การวางแผนอัตรากำลัง พบว่า สถานศึกษายังไม่มีการวางแผนด้านอัตรากำลังอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม ทำให้เกิดปัญหาตามมาภายหลัง เนื่องจากไม่มีการกำหนดความต้องการไว้เพื่ออนาคต ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าที่ผ่านมายังไม่มีการมอบหมายแนวทางการปฏิบัติงานด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์โดยนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการดำเนินการอย่างจริงจัง ดังนั้นการวางแผนจึงเป็นสิ่งสำคัญและเป็นจุดเริ่มต้นการดำเนินงานอย่างเป็นระบบในทุกเรื่องของการบริหารงานด้านการศึกษา ถือเป็นภารกิจจำเป็นเร่งด่วนในการวางรากฐานงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษาสังกัดเมืองพัทยา ทั้งนี้ สถานศึกษา

จะต้องคำนึงถึงความต้องการของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ (Human Resource Demand) และจำนวนทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในองค์การ (Human Resource Supply) สามารถคาดคะเนความต้องการ “คน” ในอนาคต ได้อย่างแม่นยำโดยอาจใช้ระบบสารสนเทศ (Information System) เข้ามามีส่วนช่วยในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นระบบที่เกี่ยวกับการนำข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลขึ้นพื้นฐานมาประมวลผลให้เป็นสารสนเทศที่มีคุณค่าในการใช้วางแผนร่วมกันกับการตัดสินใจของผู้บริหาร ทั้งนี้สถานศึกษาจะต้องนำหลักธรรมาภิบาลทั้ง 6 ประการมาปรับใช้ให้สอดคล้องและเหมาะสมกับขั้นตอนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวด้วยเช่นกัน โดยให้มีลักษณะที่ไม่เน้นหนักไปในหลักธรรมาภิบาลด้านใดด้านหนึ่งเพียงด้านเดียวสอดคล้องกับการศึกษาของโนว ฮอลเลนเจอร์ ฮาร์ท และไรท์ (Noe, Hollenbeck, Gerhardt & Wright, 2003) ที่กล่าวว่า การใช้ระบบสารสนเทศ ที่มีประสิทธิภาพกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะช่วยให้เกิดประโยชน์กับองค์การ รวมทั้งมีส่วนช่วยในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารอีกทางหนึ่ง

1.2 การวิเคราะห์งานและการกำหนดตำแหน่ง พบว่าสถานศึกษายังไม่เคยมีการร่วมกันวิเคราะห์งานเพื่อกำหนดขอบเขตงานและกำหนดตำแหน่งในอนาคตอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะที่ผ่านมายังไม่เคยมีการวางแผนด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างจริงจัง ดังนั้นเช่นเดียวกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในเบื้องต้นที่มีความสำคัญอันใด การร่วมกันวิเคราะห์งานและกำหนดตำแหน่งก็มีความสำคัญเช่นเดียวกัน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ตรีนวลนุช กองพาพา (2552) ที่กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเรื่องของการวางแผนนั้นถูกจำกัดเพียงในระดับปฏิบัติการเท่านั้นและส่วนใหญ่เป็นแผนระยะสั้นขาดความต่อเนื่องในการสานต่อแผนงานและได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารน้อย เนื่องจากเกรงว่าจะเป็นภาระต่อองค์การ ทำให้ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การขาดความชัดเจน โดยในปัจจุบันระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้เปลี่ยนแปลงรูปแบบตัวเองไปตามกลไกของสังคมที่มีขนาดใหญ่และซับซ้อนมากขึ้น กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์จึงมีบทบาทเชิงรุกทัดเทียมกับกระบวนการทำงานในฝ่ายอื่นๆ เทคโนโลยีสารสนเทศจะถูกนำมาใช้แทนที่งานด้านเอกสารต่างๆ ลดขั้นตอนการทำงานให้ฝ่ายบริหารได้ทำงานได้คล่องตัวยิ่งขึ้น โดยทิศทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตถือเป็นความรับผิดชอบร่วมกันขององค์การ มิใช่เพียงฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ทั้งนี้ จะต้องให้ความสำคัญกับทัศนคติ ค่านิยมร่วม และวัฒนธรรมในองค์การเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ให้มาก

2. การจัดหาและบรรจุแต่งตั้งทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 2.1 การสรรหา 2.2 การคัดเลือก และ 2.3 การบรรจุแต่งตั้ง พบว่าการเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลด้านการจัดหา และบรรจุแต่งตั้งทรัพยากรมนุษย์ยังไม่มี รวมทั้งการสำรวจข้อมูลด้านต่างๆ เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานไว้ดำเนินการในส่วนต่างๆ ยังไม่มีเช่นกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า การดำเนินการในเรื่องดังกล่าวเกี่ยวข้องกับระเบียบของทางราชการโดยตรง ประกอบยังไม่ได้รับมอบอำนาจในการดำเนินงานด้วยตนเองอย่างแท้จริง ทำให้เกิดปัญหาความล่าช้าในการสรรหา คัดเลือก และบรรจุแต่งตั้ง บุคลากรมาแทนตำแหน่งว่างได้อย่างทันท่วงที ดังนั้น จึงควรมีการกระจายอำนาจลงสู่สถานศึกษาซึ่งเป็นการกระทำที่สามารถทำได้เนื่องจากอยู่ในขอบเขต อำนาจการบังคับบัญชาโดยตรงของเมืองพัทยา โดยบริษัทที่สามารถดำเนินการได้นั้นไม่เกี่ยวข้องกับการสรรหา การคัดเลือก และการบรรจุแต่งตั้ง แต่รับดำเนินการในส่วนเฉพาะที่เป็นพนักงานจ้างเท่านั้น โดยจะต้องดำเนินการภายใต้กฎ ระเบียบของทางราชการอย่างเคร่งครัด เป็นการแก้ไขปัญหาและลดขั้นตอนการทำงานเนื่องจากสายการบังคับบัญชามีจำนวนมาก ประกอบกับขั้นตอนการดำเนินการใช้ระยะเวลาในการดำเนินงานที่มีระยะเวลาดำเนินการตามระเบียบชัดเจน การกระจายอำนาจในการสรรหาคัดเลือกจึงเป็นอำนาจที่เมืองพัทยาสามารถ มอบอำนาจให้กับสถานศึกษาดำเนินการได้ ส่วนการบรรจุและแต่งตั้งให้เป็นหน้าที่ของเมืองพัทยาเนื่องจากเกี่ยวข้องกับระบบเอกสารที่ต้องมีการเชื่อมโยงข้อมูลต่างๆ กับเมืองพัทยา ทั้งนี้ สถานศึกษาจะต้องนำหลักธรรมาภิบาลทั้ง 6 ประการมาปรับใช้ให้สอดคล้องและเหมาะสมกับขั้นตอนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวด้วยเช่นกันโดยให้มีลักษณะที่ไม่เน้นหนักไปในหลักธรรมาภิบาลด้านใดด้านหนึ่งเพียงด้านเดียวสอดคล้องกับผลการศึกษารายงานของ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2553) พบว่า ระเบียบเกี่ยวกับการบริหารบุคคลเป็นอุปสรรคในการสรรหาบุคลากร เข้ามาทำงาน ทำให้เมืองพัทยาขาดบุคลากรที่ได้รับจัดสรรอัตราไว้ ซึ่งต้องแก้ไขเฉพาะหน้าด้วยการใช้เงินของเมืองพัทยาจ้างบุคลากรเข้าทำงานไปก่อน รวมไปถึงปัญหาการขอย้ายงานและขอลาออกจำนวนมาก เนื่องจากความไม่มั่นคงในอาชีพเพราะเป็นพนักงานอัตราจ้าง และการที่พนักงานเป็นคนต่างจังหวัด เมื่อได้บรรจุหรือทำงานไปได้ระยะก็จะขอย้ายออก ทำให้เมืองพัทยา ต้องสรรหาและพัฒนาบุคลากรมาทดแทนตลอดเวลา ส่งผลต่อระบบการจัดการศึกษาได้ไม่ต่อเนื่อง รวมไปถึงการขาดแคลนครูในบางช่วงเวลาและบางกลุ่มสาระการเรียนรู้ แม้ว่าภาพรวมของเมืองพัทยาจะสามารถสรรหาครูให้กับสถานศึกษาได้ตามอัตราส่วนและตรงตามวิชาเอก แต่ช่วงรอยต่อที่ครูลาออกกับช่วงสรรหาครูใหม่ ก็ขาดแคลนครูในสาขาวิชานั้นๆ หรือในบาง

วิชาเอกซึ่งเรื่องดังกล่าวเมืองพญาได้แก้ไข้ปัญหาโดยการจัดจ้างครูจ้างสอนรายชั่วโมงที่มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการเข้ามาปฏิบัติหน้าที่แทนเป็นการแก้ไข้ปัญหาได้ในระยะสั้นโดยได้เสนอแนวทางที่สามารถแก้ไข้ได้คือการกระจายอำนาจการบริหารงานบุคคลให้กับสถานศึกษา โดยอาศัยปัจจัยเสริมที่เมืองพญามีอยู่เป็นทุนเดิมอยู่แล้ว คือ ผู้บริหารเมืองพญามาจากกลุ่มการเมืองเดียวกันโดยต่อเนื่องทำให้มีเสถียรภาพในการทำงานเป็นทีมสูง ประกอบกับนโยบายด้านการศึกษา มีความชัดเจน ซึ่งสภาพการณ์ดังกล่าวเป็นข้อได้เปรียบประการสำคัญที่ทำให้การบริหารงานต่อเนื่องราบรื่น มีความแตกต่างจากองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองอยู่ตลอดเวลา และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ซาลี ดวงดารา (2552) ที่พบว่า ปัญหาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของเมืองพญามีหลายประการ ได้แก่ ปัญหาความล่าช้าและความยุ่งยากในการจัดทำประกาศหลักเกณฑ์และเงื่อนไขต่างๆ เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ปัญหาเรื่องมาตรฐานทั่วไปหรือหลักเกณฑ์ เงื่อนไขของคณะกรรมการพนักงานไม่เหมาะสมที่จะใช้กับเมืองพญา ปัญหาการที่ไม่สามารถสรรหาบุคลากรมาปฏิบัติทั้งในระดับต้นและระดับบริหาร ตลอดจนขาดความก้าวหน้าในอาชีพข้าราชการเมื่อเทียบกับข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นอื่น รวมถึงปัญหาความไม่เท่าเทียมกันในการใช้อำนาจของคณะกรรมการเมืองพญา ซึ่งสาเหตุหลักของปัญหาต่างๆ คือ เมืองพญาขาดอำนาจอิสระ ตามบทบัญญัติของกฎหมายอย่างแท้จริง ทำให้ต้องออกหลักเกณฑ์และเงื่อนไขการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามมาตรฐานทั่วไปและหลักเกณฑ์ของคณะกรรมการกลางพนักงานเทศบาลที่มีลักษณะบังคับให้ปฏิบัติตามด้วยวิธีการที่ไม่ยืดหยุ่นให้ปฏิบัติด้วยวิธีการอื่นที่อาจเหมาะสมกว่า โดยได้เสนอแนวทางแก้ไข้ปัญหา คือ การลดอำนาจที่บังคับให้คณะกรรมการพนักงานเมืองพญากำหนดหลักเกณฑ์และเงื่อนไขการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามคณะกรรมการพนักงานเทศบาลที่เป็นสาเหตุของปัญหาโดยเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการพนักงานเมืองพญาใหม่ ให้มีอำนาจที่เป็นอิสระเหมาะสมกับการเป็นองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ โดยในอนาคตเมืองพญาควรมีกฎหมายว่าด้วยการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นของตนเองตามรูปแบบขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษเพื่อให้เกิดความเป็นอิสระในการบริหารงานตามเจตนารมณ์ในการจัดตั้งเมืองพญาอย่างแท้จริง

3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย

3.1 การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ยังไม่มีการวางแผนด้านการพัฒนาบุคลากร รวมทั้งไม่มีการสำรวจความต้องการในการได้รับการพัฒนา ไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรมหรือ

การลาศึกษาต่อ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวข้องกับงบประมาณที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการของงบประมาณกับทางราชการ ประกอบกับเป็นงานที่ไม่สามารถมองเห็นผลงานได้ในทันทีแต่ต้องใช้ระยะเวลาในการดำเนินการ ดังนั้น สถานศึกษาจึงควรให้ความสนใจในเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือ “คน” ในองค์การของตนเองได้รับการพัฒนามากยิ่งขึ้น เนื่องจากการพัฒนาดังกล่าวเปรียบเสมือนการเพิ่มคุณค่าต่อองค์การ เพราะทรัพยากรมนุษย์ มีส่วนสำคัญยิ่งในอันที่จะทำให้องค์การเติบโตก้าวหน้าหรือล้มเหลว โดยปฏิเสธไม่ได้ว่า ทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพนั้นมีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ ทั้งนี้ ผู้บริหารจะต้องปรับมุมมองของตนเองให้มอง “คน” ในองค์การเป็นสินทรัพย์ (Asset) อย่างหนึ่งที่ต้องค่าแก่การลงทุนเพื่อเพิ่มมูลค่า (Value Added) ของคนให้กับองค์การโดยใช้กระบวนการต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการให้ได้รับการพัฒนา ก่อนประจำการ (Pre Service Training) หรือการพัฒนา ระหว่างปฏิบัติการหรือประจำการ (On the job Training) สอดคล้องกับการศึกษาของ นิตยา โนนจ้อย (2550) ที่กล่าวว่า ในปัจจุบันการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะต้องสอดคล้องกับความต้องการในการเพิ่มขีดความสามารถขององค์การ (Competency Based Training) โดยจะต้องมีมาตรฐานของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาให้มีขีดความสามารถ และศักยภาพที่จะเพิ่มขององค์การ สิ่งที่สำคัญเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นคือ จะต้องเปลี่ยนแปลงแนวคิดวิธีปฏิบัติแบบเดิมที่คิดว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คือเรื่องสั้นเปลี่ยนหรือให้การพัฒนาแต่ไว้ทีหลัง มาเป็นการพัฒนาแบบมีจุดมุ่งหมาย โดยท้ายที่สุดนั้นสิ่งที่ได้จากการให้คนได้รับการพัฒนา คือ ขีดความสามารถขององค์การที่เพิ่มขึ้น

3.2 การฝึกอบรม พบว่า ยังไม่มีการนำเอาข้อมูลจากการสำรวจความต้องการการได้รับการพัฒนามาคัดกรองเพื่อส่งข้อมูลต่อไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อจัดฝึกอบรมให้ตรงตามความต้องการของผู้ที่ต้องการได้รับการพัฒนา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ที่ผ่านมากะบวนการวางแผนงานในเรื่องของการให้ความสำคัญ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังไม่เคยได้รับความสำคัญและตระหนักเท่าที่ควร ดังนั้น สถานศึกษาควรให้ความสำคัญและใส่ใจในเรื่องดังกล่าวเพิ่มขึ้น สอดคล้องกับผลการศึกษาของ พยัต วุฒินรงค์ (2551) ที่พบว่า เครือซีเมนต์ไทยมีปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ยั่งยืนยาวนานมาจนถึงปัจจุบัน เนื่องจากการให้ความสำคัญและเชื่อมั่นในคุณค่าของ “คน” และให้ “คน” เป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนา โดยให้เรื่องการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรในองค์การเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมากที่สุด และถือเป็นเรื่องที่จะต้องมีการวางแผนในการลงทุนระยะยาวที่จะส่งผลต่อความสำเร็จและ

สามารถสร้างมูลค่าให้แก่องค์กรได้อย่างมีเป้าหมาย ไม่ว่าจะเป็ นงบประมาณ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้ง Class Room และ On the Job Training (OJT) รวมถึงการส่งบุคลากรไปปฏิบัติงาน ต่างประเทศ อบรมพัฒนาโดยบุคลากรที่มีผลสัมฤทธิ์สูง ตลอดจน การได้รับความร่วมมือจากสถาบันภายนอก เช่น Wharton Business School และ Harvard โดยจุดหมายของพัฒนาพนักงานเริ่มตั้งแต ก้าวเข้าสู่องค์กร จนถึงเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและก้าวเดิน ออกจากองค์กรไป ทั้งนี้ความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศในการพัฒนา คุณภาพบุคลากรจะส่งผลมายังองค์กรในที่สุด และยิ่งสอดคล้องกับ ผลการศึกษาวิจัยของกระทรวงศึกษาธิการ, สำนักงานเลขาธิการ สภาการศึกษา (2553) ที่พบว่า ปัจจัยที่ส่งเสริมระบบการจัดการ ศึกษาในด้านการบริหารสถานศึกษาคือ เมืองพัฒนามีงบประมาณ เพียงพอและมีความคล่องตัวในการบริหารงบประมาณ เนื่องจาก เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษการบริหาร งบประมาณสามารถประสานงานโดยตรงกับสำนักงบประมาณโดย ไม่ต้องผ่านกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นทำให้มีความคล่อง ตัวในการบริหารงานในสถานศึกษา

3.3 การลาศึกษาต่อ พบว่า ยังไม่มีการนำเอาข้อมูลจาก การสำรวจความต้องการการได้รับการพัฒนาภาคีกรองและ แยกแยะเรื่องของความประสงค์ในการศึกษาต่อ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ว่า ที่ผ่านมามีการลาศึกษาต่อถือเป็นความต้องการส่วนบุคคลที่ไม่ เกี่ยวข้องกับสวัสดิการอื่นใด เนื่องจากเมืองพัทยามีทุนการศึกษา ในเรื่องดังกล่าว ประกอบกับอาจจะต้องใช้เวลาในการทำงานไป ศึกษาต่อบ้างในบางช่วงเวลา ดังนั้น สถานศึกษา ควรสร้างความ เข้าใจและข้อตกลงร่วมกันเพื่อที่จัดสรรโอกาสอย่างเท่าเทียมให้ผู้ ที่สนใจศึกษาต่อ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ตรีนวลนุช กองผาพา (2552) ที่พบว่า ในอดีตสถานศึกษามีทัศนคติต่อการพัฒนาบุคลากร ในองค์กรว่าเป็นภาระค่าใช้จ่ายที่เปล่าประโยชน์ มีนโยบายด้านการ ฝึกอบรมและพัฒนาไม่ชัดเจน ขาดการวางแผนการตั้งงบประมาณ เพื่อการพัฒนาบุคลากรไว้ล่วงหน้า การพัฒนาต่างๆ จะเกิดขึ้นได้ ต้องรอให้ผู้บริหารอนุมัติเป็นรายๆ แต่ในปัจจุบัน สถานศึกษาจะต้อง ปรับเปลี่ยนมุมมองให้กว้างขึ้นเนื่องจากโลกได้หมุนเวียนเปลี่ยนไป จากอดีต โดยเฉพาะเรื่องของการบริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ สิ่ง แรกที่สถานศึกษาควรที่จะปรับ คือ การมองให้เห็นถึงคุณค่าของ บุคลากรในองค์กรว่าเป็นการลงทุนเพื่อให้องค์กรได้เติบโตอยู่บนการ แข่งขันในยุคที่โลกไม่มีพรมแดน สองคือ ควรมีการวางแผนการ พัฒนาบุคลากรในองค์กรอย่างชัดเจนและมีเป้าหมาย ให้นโยบายแก่ บุคลากรในองค์กรอย่างชัดเจน ขณะเดียวกันจะต้องใช้การพัฒนา ดังกล่าวเป็นตัววัดขีดความสามารถของบุคลากรว่าสิ่งที่ได้ลงทุนไป มีความคุ้มค่าเกิดขึ้นหรือไม่และยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2552) ที่พบว่า การพัฒนาบุคลากรใน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นเป็นเรื่องที่สามารถทำได้อย่างอิสระ เนื่องจากมีรายได้เป็นของตนเองจึงสามารถที่จะวางแผนการพัฒนา บุคลากรในองค์กร ของตนเองได้อย่างหลากหลาย ทั้งระยะสั้นและ ระยะยาว นอกจากนี้ยังสามารถทำความตกลงร่วมกัน (MOU) กับ มหาวิทยาลัยภายนอกหรือหน่วยงานอื่นที่ต้องการ มาเป็นหน่วยงาน ร่วมในการให้การพัฒนา

4. การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย

4.1 บำเหน็จความชอบ พบว่า สถานศึกษายังไม่มี การจัดทำระบบบันทึกวันลาอย่างเป็นระบบเพื่อใช้ประกอบ การพิจารณาร่วมกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้อาจเป็น เพราะเวลาที่ผ่านมามีการดำเนินการในส่วนนี้เป็นหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ ธุรการของแต่ละสถานศึกษา การจะนำเอาข้อมูลมาเป็นส่วนหนึ่ง ในการประเมินผลการปฏิบัติงานก็เป็นเพียงส่วนน้อย เนื่องจากที่ ผ่านมายังไม่มีการประชุมอย่างเป็นระบบเพื่อมอบหมายหน้าที่ สำหรับงานอื่นๆ ที่นอกเหนือจากงานสอน และจัดทำเป็นคำสั่ง ปฏิบัติงานนอกเวลาราชการเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการพิจารณา บำเหน็จความชอบ ดังนั้นสถานศึกษา ควรวางแผนการดำเนินการ ในส่วนนี้อย่างเป็นระบบ ชัดเจน เพื่อที่จะสามารถนำมาใช้เป็นข้อมูล ในการให้บำเหน็จความชอบเรื่องอื่นๆ ต่อไป สอดคล้องกับ ผลการวิจัยของ เทอดชาติ ชัยพงษ์ (2553) ที่พบว่า องค์ประกอบ ของการบริหารงานบุคคลของสำนักงานเขตพื้นที่มีทั้งหมด 8 องค์ประกอบ โดยองค์ประกอบที่ 4 คือ บำเหน็จความชอบและทะเบียน ประวัตินั้นเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สามารถบำรุงขวัญและกำลังใจให้ แก่บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มความสามารถ ประกอบกับ องค์ประกอบที่ 6 คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่ง ของเครื่องมือ ที่จะช่วยวัดผลความสำเร็จของหน่วยงานได้อย่างดี เนื่องจาก เป็นผลของการปฏิบัติงานทั้งหมดของบุคลากรในองค์กร สะท้อนผลมาเป็นผลผลิตที่สามารถวัดได้ และยิ่งสอดคล้องกับ ผลการศึกษาวิจัยของกระทรวงศึกษาธิการ, สำนักงานเลขาธิการสภา การศึกษา (2553) ที่พบว่า ปัจจัยที่ส่งเสริมการจัดการศึกษาของ เมืองพัทยา คือ มีโบนัสและระบบสวัสดิการที่ดีทำให้บุคลากรมีขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของเงินโบนัสประจำปี กับบุคลากรทุกคนที่มีผลตามเกณฑ์การประเมินโดยไม่แยกว่าเป็น ข้าราชการประจำหรือพนักงานจ้าง ตลอดจนบ้านพักข้าราชการที่ จัดสรรให้กับพนักงานครูในสังกัดทุกคนที่เงินเดือนยังไม่ถึงเกณฑ์

4.2 การเลื่อนตำแหน่ง และ 4.3 การเลื่อนขึ้นเงินเดือน ทั้ง 2 หัวข้อนี้มีเนื้อหาที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน ซึ่งก็พบว่าที่ ผ่านมายัง ไม่มีการสำรวจระยะเวลาในการปฏิบัติหน้าที่และอัตราเงินเดือน ณ ปัจจุบันเพื่อเป็นข้อมูลเบื้องต้นสำหรับการทำผลงาน เลื่อนตำแหน่ง

และเลื่อนขึ้นเงินเดือน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า การเลื่อนตำแหน่งและการเลื่อนขึ้นเงินเดือนมีระเบียบปฏิบัติที่ตายตัวชัดเจน จึงทำให้ไม่ค่อยให้ความสนใจและเห็นความสำคัญของการสำรวจระยะเวลาเพื่อใช้เป็นข้อมูลในด้านนี้ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2552) ที่กล่าวว่า ความก้าวหน้าในวิชาชีพจากการเป็นพนักงานครูและผู้บริหารสถานศึกษาท้องถิ่นคือ ได้รับเงินเดือนและวิทยฐานะจากงบประมาณ เงินอุดหนุนของรัฐบาล จนเกษียณอายุและสามารถขอประเมินเพื่อเลื่อนวิทยฐานะได้เช่นเดียวกับข้าราชการครูสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ นอกจากนี้ยังสามารถโอน ย้าย ตามความจำเป็นไปยังองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นทั่วประเทศ ทั้งในสายงานเดียวกันและเปลี่ยนสายงานไปยังสายงานอื่นที่มีคุณสมบัติตรงตามมาตรฐานที่กำหนด เช่นเดียวกับบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานในกองหรือสำนักการศึกษาก็สามารถสอบคัดเลือกขึ้นเป็นผู้บริหารกองการศึกษาหรือสำนักการศึกษาได้ หากมีคุณสมบัติครบตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งนั้นๆ

4.4 การประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า สถานศึกษายังไม่มีการแจ้งให้ครูทราบล่วงหน้าว่าจะถึงเวลาได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานและไม่มีการแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงานให้ครูได้ทราบ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าที่ผ่านมา การประเมินผลการปฏิบัติงานและการให้คะแนนการปฏิบัติงานนั้นเกี่ยวข้องกับและทราบกันแต่เฉพาะผู้บริหาร โดยเมื่อคะแนนออกมาแล้วก็ไม่มีการแจ้งให้ผู้ได้รับการประเมินทราบเพื่อปรับปรุงและพัฒนาให้ดีขึ้น หรือทราบเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ต่อไป ดังนั้น สถานศึกษาควรมีการแจ้งให้ทราบล่วงหน้าก่อนการประเมินผลการปฏิบัติงานและแจ้งให้ทราบถึงผลของการประเมินในแต่ละรอบให้ครูได้รับทราบ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ วิชัย โสสุวรรณจินดา (2551) ที่พบว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นถือเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สถานศึกษาจะต้องรับผิดชอบ โดยใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมและส่งเสริมการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ขององค์การและสร้างความเป็นธรรมในการทำงานร่วมกัน และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ บังอร ทับทิม (2553) ที่พบว่า กระบวนการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์นั้น ประกอบไปด้วยวิธีการและรูปแบบที่แตกต่างกันไป โดยการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นหนึ่งในรูปแบบที่มีความสำคัญและสถานศึกษาส่วนใหญ่เลือกกระทำ เนื่องจากสามารถนำผลการปฏิบัติงานมาใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานในองค์การได้ และถือเป็นปัจจัยที่เกื้อหนุนต่อระบบคุณธรรมของผู้บริหาร เนื่องจากคุณสมบัติและความรู้ของผู้ปฏิบัติงานจะเป็นสิ่งที่นำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดี และใช้เป็นข้อมูลในการพิจารณาเลื่อนขึ้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการประกอบ

การพิจารณาที่จะปรับปรุงการบริหารงานขององค์การหรือหน่วยงานได้ รวมทั้งยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ พยัต วุฒิมรงค์ (2551) กล่าวว่า กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นหนึ่งในวิธีปฏิบัติกับทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งเน้นความสำเร็จขององค์การโดยปัจจัยหนึ่งก็คือ ระบบการให้รางวัลแก่ทรัพยากรมนุษย์นั้นจะต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่กำหนดหลักเกณฑ์ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนวัดได้ ใช้ระบบคุณธรรมมากกว่าระบบอุปถัมภ์ และประเมินจากบุคคลที่ตั้งใจทำงาน อุทิศเวลา และมีผลสัมฤทธิ์ของงานอย่างแท้จริง ทั้งนี้ผู้บริหารจะต้องให้รางวัลแก่ทรัพยากรมนุษย์เหล่านั้น ไม่ว่าจะเป็นตัวเงินหรือไม่ก็ตามให้ตรงตามความสามารถและทักษะรวมทั้งผลการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคน เพื่อสร้างความเที่ยงธรรมในองค์การโดยกระบวนการบริหารของผู้บริหาร

4.5 การโอนและการย้าย พบว่า สถานศึกษายังไม่มีการแจ้งให้ครูได้รับทราบถึงช่วงเวลาในการอนุญาตให้โอนและย้ายไปยังสถานศึกษาปลายทาง เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติเดียวกันทั้งองค์การและเพื่อให้งานที่ได้รับผิดชอบอยู่นั้นได้รับการสละและส่งต่ออย่างเป็นระบบก่อนที่จะโอนหรือย้ายไป ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ที่ผ่านมากกระบวนการดังกล่าวยังไม่ได้รับความสนใจอย่างจริงจังและเป็นรูปธรรมทำให้เกิดปัญหานักเรียนขาดครูสอนในบางรายวิชาเนื่องจากครูโอนหรือย้ายไป ดังนั้นจึงควรมีแนวทางการปฏิบัติที่สามารถรองรับกับปัญหาดังกล่าว นั่นก็คือ การวางแผนทางปฏิบัติที่ยึดถือปฏิบัติกันทั้งองค์การ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ คณะงอปาลิภัทรางกูร (2551) ที่กล่าวว่า ระบบคุณธรรมหากจะนำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องมีเครื่องมือที่สามารถวัดค่าความแตกต่างของบุคคลในองค์การได้อย่างแม่นยำ ซึ่งขั้นตอนต่างๆ จะต้องอาศัยการประเมินการปฏิบัติงานซึ่งถือว่าเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่ช่วยคำนวณระบบคุณธรรมในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยที่การประเมินผลการปฏิบัติงาน จะต้องประเมินแยกแยะได้ระหว่างคนทำงานตามมาตรฐานที่กำหนดหรือทำงานด้อยกว่ามาตรฐานกำหนดหรือสูงกว่ามาตรฐานกำหนด ทั้งนี้ผลการปฏิบัติงานดังกล่าวจะเป็นตัวกำหนดสิ่งตอบแทนในรูปแบบแบบต่าง ๆ เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนขึ้นเงินเดือน การแต่งตั้งโยกย้าย บำเหน็จความชอบ

5. การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย

5.1 กิจกรรมสัมพันธ์ พบว่า สถานศึกษาได้ดำเนินการจัดกิจกรรมสัมพันธ์ในรูปแบบต่างๆ ภายในสถานศึกษาอยู่เป็นประจำอยู่แล้ว ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ในแต่ละกิจกรรมสัมพันธ์ได้รับความร่วมมืออย่างดีจากบุคลากรภายในสถานศึกษาเองรวมถึงบุคลากรภายนอกเช่น คณะกรรมการ สถานศึกษาซึ่งสามารถรวบรวมความสามัคคีของคนในชุมชนได้อย่างพร้อมเพรียง แต่ที่พบ

อีกว่า การประเมินผลหลังจากไปงานกิจกรรมสัมพันธ์ (ศึกษาดูงาน) นั้นยังไม่มีผลชัดเจนเป็นรูปธรรม ซึ่งแสดงให้เห็นว่าสถานศึกษา ยังให้ความสนใจในเรื่องดังกล่าวค่อนข้างน้อย ดังนั้น จึงเป็นเรื่องที่ สถานศึกษา ควรที่จะต่อยอดเพื่อเป็นการสร้างความแข็งแกร่งทาง ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักธรรมาภิบาลภายในสถาน ศึกษาต่อไป สอดคล้องกับการวิจัยของ บังอร ทับทิม (2553) ที่ พบว่า การจูงใจในการทำงานเป็นวิธีการชักนำพฤติกรรมของบุคลากร ให้ปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์โดยอาศัยสิ่งจูงใจที่สอดคล้องกับ ความต้องการของบุคลากร ซึ่งจะทำได้คนตีความสามารถร่วม งานและอยู่กับองค์กรเรื่อยไปซึ่งการจูงใจเพื่อธำรงรักษาทรัพยากร มนุษย์ อาจเป็นตัวเงิน ได้แก่ เงินเดือน ค่าจ้าง ผลประโยชน์ตอบแทน อื่น (โบนัส) ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน การแจ้งโอกาสความ ก้าวหน้า หรืออาจจะไม่ใช่ตัวเงิน เช่น การจัดกิจกรรมสัมพันธ์ในรูป แบบต่างๆ การให้รางวัลยกย่องชมเชย การให้เกียรติต่อสาธารณชน เพื่อสร้างความภาคภูมิใจในตัวบุคลากรนั้น ๆ

5.2 สวัสดิการและความปลอดภัย พบว่า สถานศึกษามีการจัดสวัสดิการอื่นนอกเหนือจาก สวัสดิการตามระเบียบของทาง ราชการ เช่น การจัดสรรให้บุคลากรได้รับการตรวจสุขภาพประจำปี โดยไม่เสียค่าใช้จ่ายใด การให้ทุนการศึกษาได้แก่นักศึกษาที่อยู่ ภายใต้อุปการะของสถานศึกษาเพื่อเป็นการบรรเทาภาระค่าใช้จ่ายเรื่องเจ้าหน้าที่ รักษาความปลอดภัยและเป็นการอำนวยความสะดวกให้กับบุคลากร ที่ปฏิบัติงานที่นอกเวลาราชการ ดังนั้น ในเรื่องดังกล่าวนี้ สถาน ศึกษาควรที่จะรักษาระดับสวัสดิการและความปลอดภัยให้คงอยู่ใน ลักษณะที่เป็นการดูแลบุคลากร และ/หรือเพิ่มเติมในส่วนที่เห็นว่า จะนำมาซึ่งความพึงพอใจของบุคลากรในองค์กร สอดคล้องกับ ผลการวิจัยของ ตรีนวลนุช กองผาพา (2552) ที่พบว่า ในอดีตการให้ ประโยชน์แก่ลูกและสวัสดิการมักถูกกำหนดจากความพึงพอใจของ ฝ่ายบริหารซึ่งทำให้บุคลากรมองว่าเป็นการให้ที่ไม่ยุติธรรม เนื่องจาก ไม่มีแบบแผนในการให้ที่แน่นอน แต่ในปัจจุบันประโยชน์แก่ลูกและ สวัสดิการต่างๆ เกิดขึ้นในรูปแบบของเงินตรา ได้แก่ เงินเดือน เงิน รางวัลหรือเงินโบนัส ส่วนที่ไม่ใช่ตัวเงิน ได้แก่ วันหยุดพักผ่อนประจำปี ประกันชีวิต รถรับส่ง สิทธิในการรักษาพยาบาล ซึ่งทิศทางดังกล่าว จะสามารถทำให้องค์การดึงดูดคนที่มีความรู้ความสามารถให้มา ปฏิบัติงาน ในขณะที่เรื่องของความปลอดภัยและสุขภาพในอดีตได้ ให้ความสำคัญในส่วนนี้น้อยที่สุด มักมาในรูปแบบของการเยียวยา มากกว่าการป้องกัน ปัจจุบันแนวทางการดำเนินงานกับบุคลากรใน องค์กรที่แตกต่างไปจากเดิม เนื่องจากหากไม่มีการจัดให้มีความ ปลอดภัยและสุขภาพที่ดีในการทำงาน ก็จะไม่มีการดึงดูดคนเข้ามามี องค์กรได้สรรหา คัดเลือกแทนคนเก่าที่ต้องหมดเวลาไปตามเวลา ทั้งนี้การปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารงานไปในลักษณะดังกล่าวก็

เพื่อเป็นการธำรงรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีความสามารถไว้กับองค์กร ในด้านของความปลอดภัยและสุขภาพนั้นก็นับรวมไปถึงการจัด บรรยากาศ ในการทำงานให้เอื้ออำนวยให้คนที่ปฏิบัติงานภายใน องค์กร ได้รับความมั่นคงปลอดภัยด้วย และยังสอดคล้องกับผลการ ศึกษาวิจัยของกระทรวงศึกษาธิการ, สำนักงานเลขาธิการสภา การศึกษา (2553) ที่พบว่า หนึ่งในปัจจัย ที่ส่งเสริมต่อการจัดการ ศึกษาของเมืองพัทยาคือ มีโบนัสและระบบสวัสดิการที่ทำให้ บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เช่น การให้ครูในสังกัด ได้รับเงินพิเศษหรือโบนัส 1 เดือนเป็นประจำทุกปี รวมทั้งจัดให้มี สวัสดิการบ้านพักครู ตลอดจนกิจกรรมนันทนาการที่จะสร้างสัมพันธ์ ระหว่างเพื่อนครูด้วยกันเองและกับผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งนี้ ปัจจัย ส่งเสริมที่ทำให้การดำเนินการดังกล่าวเป็นไปอย่างราบรื่นประกอบด้วย การที่เมืองพัทยามีงบประมาณที่เพียงพอ มีความคล่องตัวใน การบริหารงานงบประมาณของตนเอง และความมีเสถียรภาพ ทางการเมือง

5.3 วินัยและการรักษาวินัย พบว่า สถานศึกษามี การพิจารณาความผิดทางวินัยอย่างเป็นขั้นตอนและมีการให้ผู้ถูกร ้องเรียนได้มีการชี้แจงในเบื้องต้นก่อนการพิจารณา ทั้งนี้อาจเป็น เพราะในเรื่องดังกล่าวเกี่ยวข้องกับตัวบท กฎหมาย ที่ระบุอย่าง ชัดเจน การดำเนินการในส่วนนี้จึงมีขอบเขตของระเบียบของทาง ราชการเป็นตัวกำหนดให้ดำเนินการอยู่เฉพาะตัว ดังนั้นสถานศึกษา จึงควรรักษาความชัดเจนในด้านนี้ไว้อย่างต่อเนื่อง เนื่องจากเป็น แนวทางหนึ่งในการธำรงรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กร สอดคล้อง กับผลการวิจัยของ ชัชภูมิ สีชมพู (2548) ที่พบว่า การบริหารตาม แผนบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาลของเขตพื้นที่การศึกษาในเรื่อง ของการบำรุงรักษาบุคลากรนั้น ประกอบด้วย 1. การส่งเสริมความ มั่นคงและผดุงความเป็นธรรมในการประกอบวิชาชีพ 2. การจัดทำ มาตรฐานด้านบุคลากรที่สอดคล้องกับความต้องการและความ จำเป็นของเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา 3. การมอบอำนาจ เพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมและความรับผิดชอบต่อผลของการปฏิบัติ งานของบุคลากร 4. มีการจัดช่องทางให้บุคลากรได้ร่วมเสนอแนะ เพื่อกำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคลในเรื่องของการบำรุงรักษา บุคลากร และ 5.การจัดให้มีการให้ความรู้ เพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการใช้สิทธิทางกฎหมายและการรักษาสิทธิแก่ข้าราชการครูและ บุคลากรทางการศึกษา

5.4 การพ้นจากตำแหน่ง พบว่า สถานศึกษายังไม่ได้มี การจัดระบบการสำรวจผู้ที่มีความประสงค์จะโอน ย้าย หรือเกษียณ อายุราชการเพื่อวางแผนการดำเนินงานในการสรรหา การคัดเลือก และการบรรจุแต่งตั้ง รวมทั้งวางแผนงานในด้านงบประมาณ รวมทั้งการสร้างความรู้ความผูกพันระหว่างผู้ที่พ้นจากตำแหน่งไปแล้ว

กับบุคลากรที่ยังปฏิบัติหน้าที่อยู่นั้นยังมีอยู่ค่อนข้างจำกัด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ที่ผ่านมายังไม่มีนโยบายด้านการสร้างความผูกพันอย่างชัดเจน จึงทำให้เกิดปัญหาต่างๆ ตามมา ดังนั้นในส่วนของสถานศึกษาเองควรตระหนักในเรื่องของการอำนวยการรักษาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเนื่องจากเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จและภาพลักษณ์ความยั่งยืนขององค์กรกระบวนการต่างๆ ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมดนั้นเพราะท้ายที่สุดแล้วก็เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์ที่ผ่านขั้นตอนการสรรหาคัดเลือกเข้ามาในองค์กรและได้รับการพัฒนาอยู่กับองค์กรและทำประโยชน์ให้กับองค์กรให้นานที่สุด ซึ่งแตกต่างจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอดีตที่ใช้วิธีการควบคุมให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับแต่ปัจจุบันการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำให้ “คน” ในองค์กรมีความรู้สึกมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของ (Entrepreneur/Ownership) ซึ่งเมื่อรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของแล้ว พฤติกรรมที่แสดงออกต่อองค์กรจึงหมายถึงความจงรักภักดีและความคุ้มค่าที่ได้รับกลับไปจากองค์กร ซึ่งอาจจะมีถึงในรูปของเงินพิเศษ สวัสดิการตามกฎหมาย หรืออื่นใดในการที่จะแสดงให้เห็นว่าเป็นสิ่งที่ดึงดูดใจให้บุคลากรอยู่กับองค์กรไปจนกว่าจะหมดวาระในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ สถานศึกษาจะต้องนำหลักธรรมาภิบาลทั้ง 6 ประการมาปรับใช้ให้สอดคล้องและเหมาะสมกับขั้นตอนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวด้วยเช่นกัน โดยให้มีลักษณะที่ไม่เน้นหนักไปในด้านใดด้านหนึ่งเพียงด้านเดียว สอดคล้องกับผลการศึกษาของ พยัต วุฒิมรงค์ (2551) ที่กล่าวว่า กลยุทธ์ที่สำคัญที่สามารถดึงดูดคนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการทำงานสูงให้อยู่กับองค์กรได้นานคือ การมุ่งให้พนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันกับองค์กร เมื่อเกิดความรู้สึกดังกล่าวแล้ว ความไว้วางใจในองค์กรและตัวผู้บริหารจะเกิดขึ้นตามมา เพราะผลลัพธ์และเป้าหมายสุดท้ายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์คือ การเพิ่มผลผลิต (Productivity) กำไร (Profit) และการมีคุณภาพชีวิตที่ดี (Quality of Work Life)

ข้อเสนอแนะในระดับนโยบาย

1. หน่วยงานในระดับนโยบายควรกำหนดให้การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลเป็นกลยุทธ์ในการบริหารงานทุกงาน เพื่อพัฒนาคุณภาพของการดำเนินงานโดยภาพรวม
2. ควรมีนโยบายในการส่งเสริมให้สถานศึกษามีการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นรูปธรรม และยกย่องเชิดชูหน่วยงานที่สามารถนำหลักธรรมาภิบาลไปใช้จนเกิดประโยชน์ด้านการพัฒนาอย่างแท้จริง
3. ควรพัฒนาระบบสารสนเทศด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งระบบ เนื่องจากจะต้องใช้ข้อมูลพื้นฐานร่วมกันระหว่างสถานศึกษาด้วยกันและระหว่างสถานศึกษากับหน่วยงานต้นสังกัด

ข้อเสนอแนะในระดับปฏิบัติ

1. ควรพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อบูรณาการให้สามารถใช้ในการบริหารงานด้านอื่นๆ ได้ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการเชื่อมโยงข้อมูลซึ่งกันและกัน
2. ควรมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากร ในสถานศึกษาใช้หลักธรรมาภิบาล หรือใช้หลักการบริหารการศึกษาอื่นๆ เช่น หลักการเสริมพลังอำนาจ (Empowerment) ในการบริหารงาน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเทคนิคการบริหารงานของสถานศึกษาแต่ละแห่งที่จะนำหลักการบริหารดังกล่าวไปปรับใช้ให้เหมาะสม และ/หรือ บูรณาการเข้ากับงานต่างๆ ของสถานศึกษา
3. ควรนำรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักธรรมาภิบาลไปทดลองใช้กับสถานศึกษาเมืองพัทยาทั้งระบบ และติดตามผลการเปลี่ยนแปลงด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นรูปธรรม
4. นอกจากการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาแล้ว จะต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนางานด้านอื่นๆ ควบคู่ไปพร้อมกัน ตามหลักการบริหารแบบองค์รวม (Holistic Approach) ไม่พัฒนาแบบแยกส่วน เพราะทุกส่วนต่างส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพซึ่งกันและกัน

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธวิธีหรือตามหลักทฤษฎีตะวันตกในสถานศึกษาสังกัดหน่วยอื่น
2. ควรมีการศึกษาวินิจฉัยเพื่อหาปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ตามหลักธรรมาภิบาล
3. ควรมีการศึกษารูปแบบการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักธรรมาภิบาล ในระดับการศึกษาและสังกัดหน่วยงานอื่นโดยใช้เทคนิควิธีการวิจัยที่หลากหลายเพื่อศึกษาผลการวิจัยในเชิงเปรียบเทียบ

เอกสารอ้างอิง

- โกสมุภ วัฒนชานนท์ และวรวิทย์ อวิรุทธ์วรกุล. (2546) สร้างจิตสำนึก : หัวใจของการบริหารจัดการที่ดี. วารสารเศรษฐกิจและสังคม, 40(4), 9-12.
- คณะอง ปาภิภัทรากูร. (2551). คุณธรรมกับการบริหารงานบุคคล. วารสารนักบริหาร. 28 (1), 57-60.
- ชาลี ดวงดารา. (2552). ศึกษาแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมกับเมืองพัทยา. ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารส่วนท้องถิ่น, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

