

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันการติดต่อสื่อสารโดยใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษากลางมีความจำเป็นมากขึ้น สืบเนื่องจากความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารต่างๆเป็นไปโดยง่าย คนไทยนิยมเรียนภาษาอังกฤษเป็นจำนวนมากเพื่อนำไปใช้ในการประกอบอาชีพ(บัญชา อึ้งสกุล ,2545) เพราะผู้ที่มีความรู้ภาษาอังกฤษจะได้เปรียบกว่าผู้ที่ไม่รู้ภาษาอังกฤษ ไม่ว่าจะเป็นความก้าวหน้าในการประกอบอาชีพ ค่าตอบแทน รวมทั้งการใช้อุปกรณ์การสื่อสารต่างๆเป็นต้น(บุปผา บุญธรรม,2539)

การเรียนการสอนภาษาอังกฤษในประเทศไทยไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควรทั้งที่มีการเรียนการสอนภาษาอังกฤษมาเป็นเวลานาน เด็กไม่สามารถพูดเพื่อสื่อสารกับชาวต่างชาติได้ เนื่องจากขาดการพัฒนาครูภาษาอังกฤษและเน้นการสอนไวยากรณ์มากกว่าการนำไปใช้ ซึ่งเป็นการสอนทฤษฎีมากกว่าปฏิบัติ ทั้งภาครัฐและเอกชนได้แก้ปัญหการเรียนการสอนภาษาอังกฤษโดยมีการนำครูชาวต่างชาติเข้ามาสอนมากขึ้น เพื่อพัฒนาทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษ

ในปี พ.ศ. 2538 กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดนโยบายโรงเรียนรูปแบบใหม่ โดยมีโรงเรียนสองภาษา (Bilingual School) เป็น 1 ใน 5 ของโรงเรียนรูปแบบใหม่ตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการด้วยและมีการจัดตั้งศูนย์พัฒนาการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ ( ERIC : English Resource and Instruction Center) ให้มีในทุกพื้นที่เขตการศึกษาเพื่อเป็นหน่วยกลางแลกเปลี่ยนความรู้ บุคลากรและสื่อการสอนให้แก่โรงเรียนสองภาษาเพื่อตอบสนองความต้องการเรียนภาษาอังกฤษนี้ ส่งผลให้โรงเรียนทั้งของรัฐและเอกชนมีการจัดหลักสูตรที่เป็นสองภาษามากขึ้นซึ่งมีต้นทุนในการเรียนที่ต่ำกว่าโรงเรียนนานาชาติ โดยมีวัฒนธรรมแบบตะวันออกและที่สำคัญมีการเรียนภาษาไทยที่ไม่แตกต่างกับโรงเรียนไทยที่สอนแบบปกติเพียงแต่เพิ่มการใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อในการสอน (English Program : EP) มากขึ้นและเข้ามาเป็นทางเลือกใหม่ ซึ่งได้รับความนิยมเป็นอย่างมากจากผู้ปกครอง โรงเรียนรัฐบาลและเอกชนจึงจัดหลักสูตรการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษขึ้นอย่างแพร่หลาย เป็นผลให้ความต้องการบุคลากรครูชาวต่างชาติในการสอนภาษาอังกฤษเพิ่มมากขึ้นจนถึงขั้นขาดแคลน

แม้ว่าสังคมไทยจะให้ความสำคัญกับการเรียนภาษาอังกฤษมากเพียงใดแต่ทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของเด็กกลับไม่พัฒนาเท่าที่ควรเนื่องจากเด็กบางกลุ่มไม่เข้าใจสิ่งที่ครูชาวต่างชาติพูด (บุษรินทร์ เชื้อวานิช,2549) ปัญหาสำคัญที่พบคือปัญหาบุคลากรครูชาวต่างชาติจากงานวิจัยของสำนัก

บริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน( 2548) พบว่า ปัญหาของโครงการที่พบมากที่สุดเกี่ยวกับครู คือคุณสมบัติของครูชาวต่างชาติที่ตรงตามหลักเกณฑ์หายากมาก มีอัตราการเข้า-ออกสูง มีการไม่ปฏิบัติตามสัญญาจ้าง เรียกค่าจ้างสูง และมักย้ายไปโรงเรียนที่ให้ค่าจ้างสูงกว่า งานวิจัยเรื่องการวิเคราะห์ปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาของโรงเรียนสองภาษาในเขตกรุงเทพมหานครของสิริรัตน์ คุรวรรณ(2550) พบว่าสาเหตุที่ก่อให้เกิดปัญหาของโรงเรียนสองภาษาในด้านคุณภาพครูต่างชาติไม่เหมาะสมมีสาเหตุจากไม่สามารถหาครูชาวต่างชาติที่มีคุณภาพได้ เนื่องจาก ครูต่างชาติที่มีคุณภาพมีจำนวนน้อย เรียกเรื่องค่าตอบแทนสูง จากการประชุมวิชาการเรื่องผลกระทบของการจัดการเรียนการสอนสองภาษา (English Program-EP)และหลักสูตรนานาชาติต่อเด็กไทย เมื่อวันที่ 27 ตุลาคม 2553ที่สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา มีประเด็นที่เกี่ยวข้องกับครูต่างชาติคือการตรวจสอบวุฒิการศึกษาของผู้สอนพบว่ามีจำนวนมากใช้วุฒิปลอมแต่หากจ้างตรงจากต่างประเทศไม่ค่อยพบปัญหา งานวิจัยของ Bank ( 2003:283 )พบว่าคุณภาพของครูผู้สอนในโครงการ โรงเรียนสองภาษาสร้างปัญหาให้กับประเทศสหรัฐอเมริกาเช่นกัน นอกจากนี้ปัญหาที่สำคัญพบในเรื่องของครูชาวต่างชาติเกี่ยวกับความแตกต่างของวัฒนธรรมและสังคมซึ่งมีผลต่อนักเรียนโดยตรง ครูชาวต่างชาติที่เข้ามาสอนภาษาอังกฤษนอกจากจะมีความรู้เรื่องภาษาอังกฤษแล้วต้องมีความรู้ด้านต่างๆประกอบอีกหลายด้านเช่นความรู้เกี่ยวกับจิตวิทยา ความรู้เกี่ยวกับการสอน ความเข้าใจหลักสูตร สื่อและเทคโนโลยีการศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการได้มีคำสั่งที่ วก 1065/2544 ลงวันที่ 9 ตุลาคม พ.ศ.2544 เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษของสถานศึกษาทั้งรัฐและเอกชนและฉบับแก้ไขเพิ่มเติมที่ สพฐ. 43/2546 0ลงวันที่ 22 กรกฎาคม 2546 โดยกำหนดนโยบายซึ่งเกี่ยวข้องกับครูชาวต่างชาติดังนี้

ครูผู้สอนทำสัญญาปฏิบัติงานให้ครบ 1 ปีการศึกษาเป็นอย่างน้อยและมีบทลงโทษที่เข้มงวดหากละเมิดสัญญา

ครูผู้สอนทุกคนต้องจบปริญญาตรีเป็นอย่างน้อยและต้องมีหลักฐานการศึกษาในสาขาวิชาที่จะสอนหรือสาขาวิชาที่เกี่ยวข้อง

ครูผู้สอนชาวต่างประเทศต้องได้รับการอบรมด้านหลักสูตรของประเทศไทย ภาษาและวัฒนธรรมไทยอย่างน้อย 15 ชั่วโมง

จากความสำคัญของการเรียนการสอนภาษาอังกฤษในประเทศไทยตลอดจนสภาพและความต้องการบุคลากรครูชาวต่างชาติ มีประเด็นที่เป็นประโยชน์ที่น่าศึกษาอย่างยิ่งในเรื่องของการบริหารทรัพยากรบุคคลชาวต่างชาติในโรงเรียนซึ่งมีความแตกต่างจากองค์กรอื่นๆ เนื่องจากครูเป็นบุคลากรที่สำคัญต่อคุณภาพการศึกษาและผู้เรียน โดยตรงหากมีการบริหารจัดการที่ดีก็ย่อมส่งผลดีต่อคุณภาพ

การศึกษา ผู้เรียน และสถานศึกษา อย่างไรก็ตาม ปัญหาที่เห็นได้ชัดเจนก็คือการขาดแคลนทรัพยากรบุคคล หากมีการวางแผนและจัดการอย่างเป็นระบบแล้วก็อาจลดทอนปัญหาที่เกิดขึ้นได้ สิ่งสำคัญที่สุดในงานนี้คือคน การทำความเข้าใจกับคนเป็นเรื่องที่ต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ผสมผสานกันไป การเข้าใจและสามารถตอบสนองความต้องการ ใ้บุคคลมีคุณภาพชีวิตที่ดีก็จะทำให้มีกำลังใจในการทำงานและสร้างสรรค์งานที่ดี เมื่อคุณภาพชีวิตดีคุณภาพงานก็ดีตามไปด้วย

จากกระบวนการในการวิจัยครั้งนี้จะทำให้ทราบข้อมูลต่างๆรวมถึงปัญหาจากทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการซึ่งเป็นครูชาวต่างชาติจากโรงเรียนที่จัดการเรียนการสอน หลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนเขตกรุงเทพมหานครทุกโรงเรียนเพื่อเป็นข้อมูลอันเป็นแนวทางในการบริหารงานบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อไป

### วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษาสภาพการบริหารบุคลากรครูชาวต่างชาติของโรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษในระดับประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนเขตกรุงเทพมหานคร

### ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาในบริบทของโรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษสังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนเขตกรุงเทพมหานครเป็นโรงเรียนที่เปิดสอนในระดับอนุบาล-ประถมศึกษา โดยศึกษาเฉพาะโรงเรียนที่ดำเนินการบริหารงานบุคลากรครูชาวต่างชาติเองเท่านั้น

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดในการวิจัยเรื่องการศึกษาสภาพการบริหารบุคลากรครูชาวต่างชาติของโรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษสังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนเขตกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยศึกษาแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยใช้กรอบแนวคิดของ Bartoll และ Martin (1994:341) ได้จำแนกการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ 7 งานดังนี้

1. การวางแผนบุคลากร
2. การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร
3. การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร
4. การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ
5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
6. ความปลอดภัยและสุขภาพ
7. บุคลากรสัมพันธ์

### คำจำกัดความในการวิจัย

**โรงเรียนสองภาษา** หมายถึง โรงเรียนประเภทสามัญศึกษาที่มีการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษสังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร

**ผู้บริหาร** หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่ง ผู้บริหารสถานศึกษา หรือรองผู้บริหารสถานศึกษาที่รับผิดชอบงานบริหารโรงเรียน ได้แก่ ผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ ผู้อำนวยการ หรือหัวหน้าหน่วยงานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่แทนผู้บริหาร โรงเรียนในที่จัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ และมีหน้าที่รับผิดชอบงานการบริหารการศึกษาของโรงเรียนในโครงการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร

**ครูชาวต่างชาติ** หมายถึง ครูต่างชาติที่อยู่ในโครงการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ (English Program) ทำหน้าที่จัดการเรียนการสอนในโรงเรียนที่มีการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษสังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร

**การบริหารบุคลากรครู** หมายถึง การบริหารจัดการเกี่ยวกับบุคลากรครูในสถานศึกษาซึ่งประกอบด้วย 7 งานดังต่อไปนี้ คือ การวางแผนบุคลากร การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ ความปลอดภัยและสุขภาพ การประเมินผลการปฏิบัติงาน และบุคลากรสัมพันธ์

**การวางแผนบุคคลากร หมายถึง** การกำหนดวัตถุประสงค์ การรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การพยากรณ์และการระบุความต้องการกำลังคน แผนกำลังคน การดำเนินงานตามแผน และการประเมินผลการวางแผนบุคลากร

**การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร หมายถึง** การกำหนดตำแหน่งที่ต้องการเปิดรับสมัคร รวบรวมข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งาน กำหนดวิธีการสรรหาบุคลากร ดำเนินการสรรหาตลอดจน การรับสมัครบุคคล การพิจารณาหลักฐานข้อมูลผู้สมัคร การประเมินเพื่อคัดเลือกบุคคลจากหลักฐาน การสอบแล้วบรรจุบุคคลเข้าสู่หน่วยงาน

**การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร หมายถึง** การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม การตรวจสอบความต้องการการออกแบบ โครงการฝึกอบรม การจัดวางระเบียบในการดำเนินงาน การฝึกอบรม การประเมินและการติดตาม

**การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ หมายถึง** กำหนดนโยบายและแผนค่าตอบแทนการให้ผลตอบแทนยึดหลักความรู้ความสามารถของบุคคลกับผลของการปฏิบัติงาน การให้สวัสดิการ มีความสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร โดยยึดหลักความเสมอภาค

**การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง** การกำหนดเป้าหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน การวางแผนประเมินผลการปฏิบัติงาน กำหนดวิธีวัดให้เหมาะสมกับลักษณะงานกำหนดผู้ที่จะทำการประเมิน แจกผลการประเมินเพื่อให้ผู้ถูกประเมินได้ทราบ

**ความปลอดภัยและสุขภาพ หมายถึง** การจัดสภาพแวดล้อมที่มีความปลอดภัยในการทำงาน การส่งเสริมให้บุคลากรมีสุขภาพแข็งแรงสมบูรณ์ ทั้งร่างกายและจิตใจ การจัดตั้งทีมที่ปรึกษาให้บุคลากร สามารถร้องเรียน ปรับทุกข์เกี่ยวกับสภาพการปฏิบัติงาน

**บุคลากรสัมพันธ์ หมายถึง** การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรด้วยกัน ระหว่างบุคลากรกับผู้บริหาร ระหว่างบุคลากรทุกคนในองค์กร และบุคลากรกับชุมชนภายนอก

## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผลจากการวิจัยก่อให้เกิดประโยชน์ ดังนี้

1. ผลการวิจัยทำให้ได้ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับ สภาพ การบริหารบุคคล ากร ครูชาวต่างชาติของ โรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ

2. ผลการวิจัยสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการ บริหารบุคคล ากร ครูชาวต่างชาติของ โรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ

## วิธีดำเนินการวิจัย

### 1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่

1. ผู้บริหารสถานศึกษาหรือ รองผู้บริหารสถานศึกษาหรือหัวหน้าหน่วยงานใน โรงเรียนที่ จัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษระดับประถมศึกษา สังกัด สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตกรุงเทพมหานครรวมจำนวนผู้บริหารทั้งหมดที่ เป็นประชากรจำนวน 48 คน จาก 16 โรงเรียน

2. ครูชาวต่างชาติผู้ปฏิบัติการสอนใน โรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนตามหลักสูตร กระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษระดับประถมศึกษา (English Program) สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตกรุงเทพมหานครจำนวน 136คน จากโรงเรียนทั้งหมด16 โรงเรียน

### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามสำหรับผู้บริหารและครูชาวต่างชาติที่เป็น ประชากร ของการวิจัย มี 2ฉบับ ฉบับที่ 1 เป็นภาษาไทยสำหรับผู้บริหาร ฉบับที่ 2 เป็นภาษาอังกฤษ สำหรับครูชาวต่างชาติ แบ่งเป็น 2ตอนดังนี้

1. สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist )

2. สอบถามเกี่ยวกับการบริหารบุคคลากรครูชาวต่างชาติของสถานศึกษาที่ทำการสอนในโครงการ จัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษระดับประถมศึกษา (English Program) มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ(Checklist )

### 3.เก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยขอหนังสือราชการจากฝ่ายวิชาการ หลักสูตรการสอน คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลไปยังโรงเรียน สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร
2. ผู้วิจัยดำเนินการส่งหนังสือขอความร่วมมือ หนังสือขอบคุณ ในการเก็บรวบรวมข้อมูลไปยังโรงเรียนที่เป็นกลุ่ม ประชากร และแนบแบบสอบถามของผู้บริหารสถานศึกษาและครูชาวต่างชาติไปพร้อมหนังสือนี้ พร้อมแนบซองเปล่าและจำหน่ายของถึงผู้วิจัย พร้อมติดแสตมป์และส่งของที่ระลึก ส่งไปพร้อมซองแบบสอบถามด้วย จำนวน 16ชุด สำหรับ 16 โรงเรียน
3. ผู้วิจัยติดตามผลการดำเนินงาน โดยติดต่อผู้ที่รับผิดชอบของแต่ละโรงเรียนทางโทรศัพท์ หลังจากส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ไปแล้ว 10 วัน

### 4.การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS (Statistical Package for Social Science) สำหรับวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency Distribution) และหาค่าร้อยละ (Percentage)

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับบริหารงานทรัพยากรบุคคล วิเคราะห์ โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency Distribution) และหาค่าร้อยละ (Percentage)เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยตารางประกอบความเรียง

### ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ลำดับขั้นตอนในการนำเสนอ โดยแบ่งเป็น 5 บท ดังนี้

บทที่ 1 บทนำประกอบด้วย ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา วัตถุประสงค์ของการวิจัย ขอบเขตการวิจัย กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย สมมติฐานการวิจัย คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ วิธีดำเนินการวิจัย และลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิจัย

บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย โครงการ โรงเรียนสองภาษา แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ของการวิจัย ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากหัวข้อวิจัย สภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลครูชาวต่างชาติของโรงเรียนเอกชนระดับ  
ประถมศึกษาที่จัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ

“ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับ หลักการแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาสร้างเป็น  
กรอบแนวคิดในการวิจัยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### โครงการโรงเรียนสองภาษา แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### สภาพ

##### ความหมายของสภาพ

แม็คเน็ลล( Mcnell.1977:74) ได้ให้คำจำกัดความของสภาพว่าหมายถึงสิ่งต่างๆที่สอดคล้อง  
กันระหว่างพฤติกรรมหรือเจตคติของผู้เรียนในสภาพที่ยอมรับกับสภาพที่ได้จากการสังเกต

คาฟแมน ( kaufman.1981:8) กล่าวถึงสภาพหมายถึง สิ่งที่เป็นอยู่หรือกำลังดำเนินการ  
อยู่ในปัจจุบัน เป็นผลผลิตหรือผลลัพธ์ที่สามารถวัดได้ในแต่ละจุดประสงค์หรือเป้าหมาย  
ฮอดกิมสัน ( Hodgkinson:94) ได้ให้คำจำกัดความสภาพคือสิ่งที่เป็นอยู่ดำรงอยู่ หรือคงอยู่  
ในปัจจุบันมีความหมายสอดคล้องกันมีความสมดุล

จากนิยามดังกล่าว สรุปได้ว่าสภาพหมายถึง สิ่งที่เป็นอยู่หรือดำรงอยู่ในปัจจุบัน มีความ  
สอดคล้องกับสิ่งที่ปฏิบัติอยู่และเป็นไปตามจุดประสงค์ที่ตั้งไว้เพื่อให้เกิดการพัฒนา

#### 1.โครงการโรงเรียนสองภาษา

ในปัจจุบันสังคมโลกได้ก้าวเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 เป็น “สังคมการเรียนรู้” ซึ่งคนในสังคม  
จำเป็นต้องเรียนรู้ตลอดเวลา การปฏิรูปการศึกษาเพื่อสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้เพื่อเตรียมคนในชาติ  
ให้มีความสามารถในการปรับตัว ก้าวให้ทันการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วทั้งทางด้าน

เศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม และมีความสามารถในการแข่งขัน ภาษาจึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญและจำเป็นยิ่งในสังคมของการเรียนรู้ เพราะจะใช้เป็นสื่อกลางของการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ อีกทั้งยังเป็นสื่อกลางของการติดต่อสื่อสารรวมถึงเทคโนโลยีที่เข้ามามีบทบาทต่อสังคมปัจจุบัน และอนาคตเป็นอันมาก ภาษาอังกฤษเป็นภาษาสากลที่มีผู้นิยมใช้เป็นอันมาก การที่นักเรียนมีความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสารได้เป็นอย่างดี นับว่าเป็นประโยชน์ต่อการเรียนรู้เป็นอย่างยิ่งจึงมีความจำเป็นอย่างมากที่จะต้องเร่งรัดพัฒนาการเรียนรู้ภาษาอังกฤษของเด็กไทย ซึ่งการเข้าเรียน โรงเรียนนานาชาติต้องเสียค่าใช้จ่ายสูงมากเกินที่ประชาชนทั่วไปจะเรียนได้ กรมสามัญศึกษาได้จัดทำโครงการนำร่องทดลองใช้หลักสูตรเพื่อคุณภาพและความเป็นไปได้ในโครงการ “โรงเรียนสองภาษา” ผลปรากฏว่า นักเรียนมีความรู้ภาษาอังกฤษดี ได้รับการสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นและได้รับความนิยมนจากผู้ปกครอง ทำให้มีนักเรียนเพิ่มมากขึ้น

กรมสามัญศึกษาได้จัดทำโครงการ โรงเรียนสองภาษา (English Program) ตามหลักสูตรมัธยมศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ขึ้นใน โรงเรียนมัธยมศึกษา ในสังกัด นอกจากจะสนองตอบต่อความต้องการของผู้ปกครอง ชุมชน และสังคมแล้ว ยังเป็นการเติมเต็มให้กับนักเรียนได้พัฒนาเรื่องความรู้ ความสามารถและทักษะทางภาษาอังกฤษ ได้เต็มตามศักยภาพ โรงเรียนสองภาษาใช้หลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการเหมือนกับโรงเรียนปกติทั่วไปเพียงแต่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนในทุก รายวิชา ยกเว้น วิชาภาษาไทย ซึ่งโรงเรียนสองภาษาจะแตกต่างกับโรงเรียนนานาชาติ ตรงหลักสูตรการเรียนการสอนที่โรงเรียนสองภาษาใช้หลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการแต่โรงเรียนนานาชาติใช้หลักสูตรตามแต่เครือข่ายของตนเอง เช่น หลักสูตรของประเทศอังกฤษ หลักสูตรของประเทศสหรัฐอเมริกา

การจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ตามมาตรา 10 วรรค 1 ซึ่งการจัดการศึกษาต้องจัดให้บุคคลมีสิทธิและโอกาสเสมอกันในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่า 12 ปีที่รัฐต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่ายแต่กรมสามัญศึกษา(เดิม) พิจารณาเห็นว่าโครงการดังกล่าวถือเป็นกิจกรรมดำเนินการเสริมการเรียนการสอนตามปกติ จึงถือเป็นความต้องการเฉพาะบุคคลของผู้ปกครองและนักเรียน โดยเฉพาะผู้ที่เข้าเรียนตามโครงการจะต้องเรียนด้วยความสมัครใจและพร้อมที่จะเสียค่าใช้จ่ายตามที่โครงการกำหนด

การเรียนการสอนภาษาอังกฤษโดยใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนนั้นมีวัตถุประสงค์สำคัญที่ชัดเจนคือ ต้องการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษ ทั้งด้านการพูด การฟัง การเขียนและการอ่านส่วนปรัชญาของการจัดการศึกษามีความแตกต่างกันในแต่ละระดับ กล่าวคือ ในระดับอนุบาลเน้นสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้และกิจกรรม เพื่อเสริมการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ เพื่อให้เป็นรากฐานความเข้าใจของเด็ก ในระดับประถมศึกษาจะจัดการศึกษาโดยเน้นการวางรากฐานการพัฒนาภาษาอังกฤษ

ให้สามารถนำไปสู่การพัฒนาการศึกษาในระดับสูงขึ้น สำหรับระดับมัธยมจะคำนึงถึงการพัฒนาความรู้ ความคิด ให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในผู้เรียน ส่วนของโรงเรียนระดับอาชีวศึกษาจะเน้นการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถให้สอดคล้องกับตลาดแรงงานและสังคม

### วัตถุประสงค์ในการดำเนินงานโครงการโรงเรียนสองภาษา

1. เพื่อให้นักเรียนมีความเชื่อมั่นในตนเองในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อเป็นการสื่อสารในชีวิตประจำวัน ตลอดจนการศึกษาค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติม และการประกอบอาชีพในอนาคต
2. เพื่อให้นักเรียนได้พัฒนาตามศักยภาพแห่งตน และใช้ภาษาอังกฤษได้ในระดับสากลบนพื้นฐานของความเป็นไทย
3. เพื่อให้ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

### เป้าหมาย

1. การจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2544 ผู้เรียนจบการศึกษาตามเงื่อนไขที่หลักสูตรกำหนด
2. จัดโครงการการเรียนภาษาอังกฤษให้ผู้เรียน เรียนวิชาต่างๆ โดยใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อ ยกเว้น วิชาภาษาไทยและ วิชาสังคมศึกษา เฉพาะสาระหน้าพลเมือง ประวัติศาสตร์และวัฒนธรรม และการดำเนินชีวิตในสังคมต้องสอน โดยครูที่เป็นคนไทย
3. จัดเนื้อหา กระบวนการเรียนรู้ให้ผู้เรียนมีทักษะและศักยภาพในการจัดการ การสื่อสาร การใช้เทคโนโลยี สามารถปรับวิธีคิด วิธีทำงานได้เหมาะสมกับสถานการณ์

จากคำสั่งกระทรวงศึกษาธิการที่ วก.1065/2544 เรื่องให้ใช้นโยบาย หลักเกณฑ์ และวิธีการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ และคำสั่งกระทรวงศึกษาธิการ ที่ สพฐ43/2546 เรื่องแก้ไขเพิ่มเติมนโยบายหลักเกณฑ์ และวิธีการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ มีรายละเอียด ดังนี้

### นโยบาย

เพื่อให้สถานศึกษาจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรระดับก่อนประถมศึกษา และมัธยมศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งกำหนดจัดเป็นภาษาไทยสามารถจัดเป็นภาษาอังกฤษ อย่างมีประสิทธิภาพ มีความเท่าเทียมและเป็นธรรม กระทรวงศึกษาธิการ จึงกำหนดนโยบายดังนี้

- 1.การจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ ถือว่าเป็นทางเลือกหนึ่งของการจัดการศึกษา โดยให้สถานศึกษาจัดได้เป็นบางวิชาเท่านั้น
- 2.ในกรณีที่สถานศึกษาที่จัดการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ มีการเก็บค่าใช้จ่ายเพิ่มจากผู้ปกครอง สถานศึกษาต้องจัดเงินส่วนหนึ่งเป็นกองทุนสำหรับนักเรียนที่ผ่านเกณฑ์ความสามารถให้ได้เรียนตามความต้องการ ทั้งนี้ให้เป็นไปตามกระทรวงศึกษาธิการกำหนด
- 3.การบริหารจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษต้องเอื้อไปยังระบบการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาไทยในเรื่องการใช้สื่อ อุปกรณ์ การใช้ห้องปฏิบัติการภาษาอังกฤษ ห้องปฏิบัติการวิชาอื่นๆ และบุคลากรในสถานศึกษา
- 4.การจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ ต้องคงไว้ซึ่งความมั่นคงของสถาบันชาติ
- 5.การจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ ต้องมีการกำกับ ติดตาม ประเมินผล อย่างเป็นระบบ เป็นระยะๆ เพื่อการแก้ไขปัญหาและการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง
- 6.การเก็บค่าธรรมเนียมการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ ตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ ให้หน่วยงานต้นสังกัดเป็นผู้กำหนดและตรวจสอบค่าใช้จ่ายที่เหมาะสม
- 7.การจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ ต้องดำเนินตามหลักเกณฑ์วิธีการที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด และเป็นไปตามข้อกำหนดในหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ **หลักเกณฑ์และวิธีการ**

1. การบริหารจัดการสถานศึกษาที่มีความพร้อมสามารถจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษได้ ตั้งแต่ระดับก่อนประถมศึกษาเป็นต้นไป สถานศึกษาใดประสงค์จะจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษจะต้องเสนอโครงการให้หน่วยงานต้นสังกัดพิจารณาตามลำดับ ทั้งนี้ต้องได้รับอนุมัติจากกระทรวงศึกษาธิการก่อนการเปิดการสอน หน่วยงานต้นสังกัดต้องกำหนดหัวข้อเรื่องและวิธีในการเขียนโครงการ

## 2. การขออนุมัติโครงการ

- 2.1 สถานศึกษาเสนอโครงการต่อหน่วยงานต้นสังกัดตามลำดับ
- 2.2 หน่วยงานต้นสังกัดแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาโครงการ
- 2.3 คณะกรรมการตรวจสอบความพร้อมที่สถานศึกษา
- 2.4 คณะกรรมการประเมินผลการตรวจสอบและแจ้งผลการประเมินต่อหน่วยงานต้นสังกัด
- 2.5 หน่วยงานต้นสังกัดให้ความเห็นชอบ
- 2.6 หน่วยงานต้นสังกัดเสนอข้อมูลอนุมัติต่อกระทรวงศึกษาธิการ โดยรัฐมนตรีว่าการ

กระทรวงศึกษาธิการ

3. สถานศึกษาได้รับอนุมัติให้ดำเนินโครงการแล้วให้ดำเนินการภายใน 2 ปี ถ้าไม่ดำเนินการผ่านในเวลาที่กำหนดจะถือว่าโครงการนั้นสิ้นสุด

4. สถานศึกษาที่จัดการสอนเป็นภาษาอังกฤษแล้วมีความประสงค์จะหยุดดำเนินการจะต้องแจ้งต่อหน่วยงานต้นสังกัดและผู้ปกครองนักเรียนล่วงหน้าอย่างน้อย 2 ปี ทั้งนี้ ต้องคำนึงถึงการจบตัวประโยชน์ของนักเรียนชั้นสุดท้ายที่รับเข้าเรียนด้วย

5. สถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนสองกลุ่ม คือ กลุ่มที่จัดเป็นภาษาไทย และกลุ่มที่จัดเป็นภาษาอังกฤษ ต้องกำหนดให้มีกิจกรรมการพัฒนาครูสอนภาษาอังกฤษ สำหรับกลุ่มที่จัดเป็นภาษาไทยไว้ในโครงการอย่างต่อเนื่อง จนสามารถสอนวิชาภาษาอังกฤษเพื่อใช้ในการสื่อสารได้เหมือนเจ้าของภาษา

6. สถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษต้องจัดให้มีคณะกรรมการสถานศึกษาดำเนินการตรวจสอบและทบทวนการดำเนินงานของสถานศึกษาทั้งระบบ โดยมุ่งเน้นคุณภาพของผู้เรียนทั้งคุณลักษณะและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน แล้วจัดทำเป็นรายงานประจำปีเสนอหน่วยงานต้นสังกัดและผู้เกี่ยวข้อง เพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่ต่อเนื่อง

#### 7. เวลาและวิชาที่เปิดสอน

##### 7.1 ระดับก่อนประถมศึกษา

จัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษไม่เกินร้อยละ 50 ของเวลาที่ทำกิจกรรม

##### 7.2 ระดับประถมศึกษา

จัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษเฉพาะวิชาภาษาอังกฤษ คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และพลศึกษา โดยคำนึงถึงความรู้ และความเข้าใจในเนื้อหาของวิชาของศาสตร์นั้น ควบคู่กับภาษาอังกฤษ

##### 7.3 ระดับมัธยมศึกษา

จัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษได้ทุกวิชา ยกเว้นวิชาภาษาไทยและสังคมศึกษาใน ส่วนที่เกี่ยวข้องกับความเป็นไทย กฎหมายไทย ประเพณีไทยและวัฒนธรรมไทย

#### 8. ครูผู้สอน

8.1 ระดับก่อนประถมศึกษาและประถมศึกษา ครูผู้สอนที่เป็นชาวต่างชาติจะต้องสามารถออกเสียงภาษาอังกฤษได้ถูกต้องตามสำเนียงเจ้าของภาษาและใช้ภาษาไทยในการสื่อสารง่าย ๆ ได้ หรือจัดให้มีครูไทยที่สามารถใช้ภาษาอังกฤษสื่อสาร เข้าไปมีส่วนร่วมตลอดเวลา

8.2 จัดให้ครูผู้สอนทำตามสัญญาการปฏิบัติงาน ให้ครบ 1 ปีการศึกษาเป็นอย่างน้อยและมีบทลงโทษที่เข้มงวดหากละเมิดสัญญา

8.3 ครูผู้สอนทุกคนต้องจบปริญญาตรีเป็นอย่างน้อย และต้องมีหลักฐานการศึกษาในสาขาวิชาที่จะสอนหรือสาขาที่เกี่ยวข้อง

8.4 ครูผู้สอนที่ไม่ใช่เจ้าของภาษา ต้องมีความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ ทั้งการฟัง การพูด การอ่าน การเขียน ในการสื่อสารเหมือนเจ้าของภาษาและได้คะแนนสอบ TOEFL ไม่น้อยกว่า 550 หรือ IELTS ไม่น้อยกว่า 5.5 หรือ TOEIC ไม่น้อยกว่า 600 หรือได้รับหลักฐานการทดสอบความรู้ภาษาอังกฤษเทียบเท่าตามเกณฑ์ดังกล่าวข้างต้น จากสถาบันที่กระทรวงศึกษาธิการรับรอง

8.5 ครูผู้สอนทุกคนต้องมีความรู้ความเข้าใจเด็ก และวิธีการจัดการเรียนการสอน โดยมีหลักฐานการศึกษาด้านการสอน ไม่น้อยกว่า 15 หน่วยกิต หรือหลักฐานที่แสดงว่าได้ผ่านการอบรมด้านการศึกษา จากหน่วยงานหรือสถาบันที่กระทรวงศึกษาธิการรับรอง ไม่น้อยกว่า 15 หน่วยกิต หากยังไม่ได้รับการศึกษา ผ่อนผันให้เข้ารับการศึกษากายใน 1 ปีหรือมีประกาศนียบัตรวิชาชีพครู หรือมีประสบการณ์การสอน ไม่น้อยกว่า 3 ปีโดยได้รับรองจากหน่วยงานเดิม

8.6 ครูผู้สอนชาวต่างชาติต้องได้รับการอบรมด้านหลักสูตรการศึกษาของประเทศไทย ภาษา และวัฒนธรรมไทย อย่างน้อย 15 ชม.

8.7 สถานศึกษาต้องจัดการให้ครูผู้สอนทุกคนทั้งที่จัดการเรียนการสอนเป็นภาษาไทยและภาษาอังกฤษได้ศึกษาวิธีการจัดการเรียนการสอนซึ่งกันและกัน เพื่อประโยชน์ในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนสำคัญที่สุด

8.8 ครูผู้สอนทุกคนต้องมีโอกาสได้รับการพัฒนา โดยได้รับการฝึกอบรม ศึกษาดูงานในประเทศและต่างประเทศ อย่างน้อย 3 ปีต่อครั้ง

## 9. การรับนักเรียน

9.1 รับนักเรียนทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศ

9.2 สถานศึกษาสามารถกำหนดเงื่อนไขความสามารถของผู้เรียนได้ตามความเห็นชอบของหน่วยงานต้นสังกัด

9.3 ให้สถานศึกษาคัดเลือกนักเรียนที่มีความสามารถผ่านเกณฑ์ได้เข้าเรียน โดยไม่เก็บค่าใช้จ่ายเพิ่มอย่างน้อย 3 % ของจำนวนนักเรียนในโครงการ

9.4 การจัดจำนวนนักเรียนแต่ละห้องควรเป็น ดังนี้

- ระดับก่อนประถมศึกษา ไม่เกินห้องละ 25 คน
- ระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาตอนต้น-ปลายไม่เกินห้องละ 30 คน
- ระดับวิชาชีพ (ปวช.) ไม่เกินห้องละ 30 คน
- ระดับวิชาชีพ (ปวส.) ไม่เกินห้องละ 30 คน

## 10. การเก็บค่าเล่าเรียน และการจัดสรรงบประมาณ

10.1 การกำหนดอัตราค่า ธรรมเนียมการเรียน ค่าธรรมเนียมอื่นในสถานศึกษาเอกชนและ ค่าใช้จ่ายในส่วนเพิ่มจากการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาไทยในสถานศึกษาของรัฐ ให้หน่วยงาน ต้นสังกัดสถานศึกษาเป็นผู้กำหนดในอัตราที่เหมาะสม

10.2 สถานศึกษาและคณะกรรมการสถานศึกษาจะต้องจัดสรรงบประมาณจำนวนหนึ่งให้ เพียงพอต่อการสนับสนุนให้นักเรียนที่ไม่ได้อยู่ใน โครงการและมีความสามารถผ่านเกณฑ์ให้เข้าเรียน ในโครงการอย่างน้อย 3% ของจำนวนนักเรียนในแต่ละปีและเพื่อส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ของนักเรียนปกติ

## 11. การจัดการทรัพยากรและกิจกรรมของสถานศึกษา

11.1 สถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนเป็นภาษาไทยและภาษาอังกฤษต้องบริหารจัดการ บุคลากร สื่อ วัสดุ อุปกรณ์ ห้องปฏิบัติการ และสถานที่ต่างๆ ให้ครูและนักเรียนทุกคนได้ใช้ประโยชน์ ร่วมกันอย่างเท่าเทียมกัน โดยเฉพาะสถานศึกษาของรัฐซึ่งใช้งบประมาณของรัฐต้องดูแลให้เกิดความ เป็นธรรมอย่างแท้จริง

11.2 สถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนสองกลุ่ม ต้องจัดให้นักเรียนทำกิจกรรมร่วมกัน เช่น กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน กิจกรรมของโรงเรียน/ชุมชน โดยเฉพาะกิจกรรมที่ส่งเสริมความเป็นไทย ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์

## 2. การจัดการเรียนการสอน

1. สถานศึกษาต้องจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ สอดคล้อง กับนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

2. การจัดการเรียนการสอน ควรจัดในบริบทของความเป็นไทยผสมความเป็นสากล โดย มุ่งเน้นการรักท้องถิ่น ประเทศชาติและความเป็นไทย

3. สถานศึกษาต้องจัดการเรียนการสอนทุกวิชา โดยแทรกคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่ดี งาม สร้างความมั่นใจให้แก่ผู้เรียนกล้าใช้ภาษาในการสื่อสาร

4. การจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษก่อนประถมศึกษา ต้องคำนึงถึงความสามารถ พื้นฐานการใช้ภาษาไทยของผู้เรียน ความพร้อม ความสนใจที่จะเรียนรู้ภาษาอังกฤษ ควรจัดกิจกรรม ง่ายๆ ที่ทำให้ผู้เรียนมีความสุขสนุกสนาน ความกระตือรือร้นและประสบความสำเร็จ เช่น การร้อง เพลง การเล่านิทานประกอบภาพ การเล่นบทบาทสมมุติ การเล่นเกมการศึกษา เป็นต้น

### 3. สื่อการเรียนการสอน

1. สถานศึกษาต้องจัดให้มีหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ ระดับที่เปิดสอนทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษให้ครูทุกคนได้ศึกษา
2. สถานศึกษาจัดหาหนังสือที่เป็นภาษาไทยครบถ้วนตามหลักสูตรที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด อย่างน้อย 10 ชุดไว้ในห้องสมุด
3. ในกรณีที่สถานศึกษาจัดทำหนังสือขึ้นเองและมีการบังคับซื้อหนังสือเรียนนั้นต้องได้รับอนุญาตจากกระทรวงศึกษาธิการก่อน
4. สถานศึกษาต้องจัดเอกสารประกอบการเรียนการสอน หนังสือแบบฝึกหัดหรือหนังสืออ่านเพิ่มเติมครบทุกวิชา ในจำนวนที่เหมาะสมและสอดคล้องกับเนื้อหาตามหลักสูตร โดยระบุรายการและจำนวนหนังสือทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ
5. สถานศึกษาต้องจัดให้มีวัสดุ อุปกรณ์ สื่อการเรียนการสอนในรูปแบบต่างๆ ที่ทันสมัยให้สอดคล้องกับเนื้อหาสาระการเรียนอย่างครบถ้วน เพียงพอ และจัดบริการใช้สื่อดังกล่าวให้ผู้เรียนได้ใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่

### 4. ห้องปฏิบัติการ อาคาร

สถานศึกษาต้องจัดให้มี ห้องเรียน ห้องประกอบ ห้องปฏิบัติงาน และ โรงฝึกงานสำหรับนักเรียน ตามเกณฑ์มาตรฐานของหน่วยงานต้นสังกัดเป็นอย่างน้อย

### 5. การวัดและประเมินผลการเรียน

1. การวัดและประเมินผลการเรียนให้เป็นไปตามระเบียบของกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยการประเมินผลการเรียนตามหลักสูตร/ข้อกำหนดในหลักสูตร โดยจัดทำหลักฐานแสดงผลการเรียนเป็นภาษาอังกฤษ สำหรับผลสัมฤทธิ์ด้านการใช้ภาษาอังกฤษของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ต้องใช้การทดสอบ TOEFL หรือ IELTS ตามเกณฑ์ที่สถานศึกษากำหนด
2. สถานศึกษาต้องให้ความสำคัญกับการประเมินผลด้านคุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียนตลอดระยะเวลาของการเรียนการสอนมีการประเมิน เพื่อปรับปรุงแก้ไขให้ผู้เรียนพัฒนาครบทุกด้านเต็มตามศักยภาพและจัดทำผลประเมินไว้เป็นหลักฐาน



## 6.การกำกับ ติดตาม และประเมินโครงการ

1. กระทรวงศึกษาธิการและหน่วยงานต้นสังกัด สถานศึกษาต้องจัดให้มีการกำกับ ติดตาม และ ประเมินผลโครงการการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ ทั้งในด้านความพร้อม ในด้านการ เตรียมการของสถานศึกษา การบริหารจัดการ การดำเนินงานของสถานศึกษาและคุณภาพของผู้เรียน
2. กระทรวงศึกษาธิการต้องส่งเสริมสนับสนุนให้มีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับคุณภาพของการจัด การเรียนการสอนเป็นภาษา อังกฤษ เพื่อพัฒนาการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น ทั้งในด้านผลสัมฤทธิ์ของ ผู้เรียน การลดการใช้จ่าย คุณภาพของครูผู้สอน และวิธีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ
3. กระทรวงศึกษาธิการต้องส่งเสริมสนับสนุนให้มีการศึกษาวิจัย เพื่อแก้ปัญหาคำจัดการเรียน การสอนวิชาอังกฤษให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

การจัดการเรียนการสอนตามโครงการโรงเรียนสองภาษา ถือได้ว่าเป็นลักษณะรูปแบบและ วิธีการใหม่ในการจัดการทางการศึกษาของประเทศไทย หากแต่การจัดการศึกษา โครงการนี้ได้รับความ สนใจจากนักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและทวิจำนวนเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วทั่วประเทศ

โดยการศึกษาวิจัยครั้งนี้จะเน้นศึกษาเฉพาะ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริม การศึกษาเอกชน เขตกรุงเทพมหานครระดับประถมศึกษาซึ่งได้ดำเนินโครงการจัดการศึกษารูปแบบ โรงเรียนสองภาษา English Program (EP) คือ โครงการโรงเรียนสองภาษาซึ่งจัดการเรียนการสอนโดยใช้ ภาษาอังกฤษเป็นสื่อ อย่างน้อย 4 กลุ่มสาระการเรียนรู้และไม่ต่ำกว่า 15 ชม./สัปดาห์ โดยมีโรงเรียนที่เปิด สอนในระดับประถมศึกษาทั้งหมด 16 โรง

โรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการสองภาษาที่จัดรูปแบบ English Program (EP)สังกัด คณะกรรมการ ส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตกรุงเทพมหานครระดับประถมศึกษา

1. โรงเรียนกรุงเทพวิเทศศึกษา
2. โรงเรียนคริสตธรรมวิทยา
3. โรงเรียนโชคชัย
4. โรงเรียนทรงวิทย์ศึกษา
5. โรงเรียนนฤมลทิน ธนบุรี
6. โรงเรียนนวพัฒน์วิทยา
7. โรงเรียนปัญญาศักดิ์
8. โรงเรียนปัญญาศักดิ์บางบอน
9. โรงเรียนปามาพัฒนาการ

10. โรงเรียนภูมิสมิทธิ์
11. โรงเรียนแฉ่มสอาด
12. โรงเรียนเลิศหล้า
13. โรงเรียนศิริเพ็ญ
14. โรงเรียนสองภาษาลาดพร้าว
15. โรงเรียนอยู่เย็นวิทยา
16. โรงเรียนอัสสัมชัญแผนกประถม

## 2.แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล

สมชาย หิรัญกิตติ(2542 :9) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการทำงาน( Human resource management at work) เป็นสิ่งสำคัญและมีความจำเป็นที่ต้องกระทำเพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในองค์การสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนเพื่อความอยู่รอดและความเจริญก้าวหน้าขององค์การ

บรรยงค์ โตจินดา (2543 :16) ในปัจจุบันนี้แต่ละองค์การ หรือหน่วยงานเล็งเห็นความสำคัญของมนุษย์ว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดขององค์การ องค์การจะประสบความสำเร็จได้เพียงใดขึ้นอยู่กับบุคคลซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญในการดำเนินการ การบริหารงานบุคคลหรือการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นหน้าที่ที่สำคัญในองค์การ ผู้บริหารซึ่งเป็นบุคคลที่องค์การมอบหมายให้ดำเนินการ จึงได้คิดกระบวนการในการสรรหาบุคคลเข้ามาปฏิบัติงานเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณภาพเหมาะกับงานที่กำหนดไว้ ทั้งผู้บริหารยังใช้เทคนิคการบริหารงานเพื่อให้เกิดความพอใจในการปฏิบัติงาน ให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานมีการพัฒนาคุณภาพและฝีมือในการทำงาน มีการประเมินผลงาน การชำรงรักษาทรัพยากรบุคคลที่มีค่าเอาไว้ มีการจ่ายค่าตอบแทนสวัสดิการ และประโยชน์เกื้อกูลแก่บุคลากรที่อยู่ในองค์การ การสร้างขวัญกำลังใจ สร้างจริยธรรม และทัศนคติที่ดีต่อองค์การ หรือวัฒนธรรมขององค์การที่เหมาะสม

พะยอม วงศ์สารศรี (2544 :5) มนุษย์เป็นสินทรัพย์ที่มีค่ายิ่งขององค์การที่สามารถสร้างคุณูปการให้แก่องค์การอย่างมหาศาล ในอดีตมุมมองที่ผู้บริหารมองมนุษย์ที่ปฏิบัติการในองค์การ เป็นเพียงสิ่งของวัสดุหรือเครื่องจักร ที่ช่วยให้งานในองค์การประสบผลสำเร็จ แต่สำหรับมุมมองในปัจจุบันนั้นมนุษย์ที่ปฏิบัติงานในองค์การนั้นมีคุณค่าที่องค์การต้องชำรงรักษาให้มีสุขภาพกายและจิตที่ดี โดยผู้บริหารยุคใหม่เชื่อว่าบุคคลในองค์การล้วนมีความรู้ ความสามารถ และศักยภาพที่องค์การ

จะต้องค้นหาเพื่อนำมาสร้างสรรค์ประโยชน์แก่องค์กร นอกจากนี้ยังยอมรับว่า การทำงานในองค์กร จะเกิดประสิทธิภาพสูงสุดเมื่อผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในการทำงาน มีความสุขในการดำรงชีวิต อยู่ในองค์กร และได้รับการยอมรับจากผู้บริหารและเพื่อนสมาชิก

สุภาพร พิศาลบุตร (2544 :1) การบริหารใดๆ ในองค์กรให้มีประสิทธิผล และมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีการวางแผนที่ดี และจัดโครงสร้างขององค์กรให้เหมาะสม แต่สิ่งสำคัญยิ่งไปกว่านั้นก็คือ การจัดหาบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้าไปทำงาน (Put the right man on the right job)

ณรงค์วิทย์ แสงทอง (2545:11) กล่าวว่า การที่จะพัฒนาธุรกิจสู่ความเป็นเลิศได้นั้นต้องมองธุรกิจให้เหมือนกับสิ่งมีชีวิตชนิดหนึ่ง ที่มีการเกิด แก่ เจ็บ ตาย ภายใต้อิทธิพลของเวลาและสภาพแวดล้อมต่างๆ ดังนั้นในช่วงวัฏจักรชีวิตขององค์กร จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องคำนึงถึงสิ่งสำคัญ

2 ประการ คือ

1. ความสามารถในการปรับตัว ( Adaptability)

2. ความสามารถในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ( Human Resource Development) ถ้าองค์กรไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในตัวเองได้แล้วคงไม่สามารถมีชีวิตอยู่รอดได้ ในขณะที่เดียวกันถ้ามีความสามารถในการปรับตัวเพียงอย่างเดียวแต่ไม่มีการพัฒนาที่จะอยู่ได้เพียงมีชีวิตรอดแต่ไม่มีการเจริญเติบโต เหมือนกับต้นไม้ที่มีลักษณะแคระแกร็น

วิชัย โดสุวรรณจินดา(2546 :1-2)การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ( Human Resource Management)เดิมเรียกกันว่าการบริหารงานบุคคล แต่เนื่องจากแนวความคิดด้านการบริหารงานบุคคลได้ขยายตัวและพัฒนาขึ้นมา จึงเห็นกันว่าบุคคลในองค์กรไม่ได้เป็นเพียงผู้ถูกบริหารให้ปฏิบัติตามคำสั่งที่ได้รับมอบหมายเท่านั้น แต่มีฐานะเหมือนเป็นทรัพยากรขององค์กรที่มีส่วนริเริ่มส่งเสริมให้องค์กรมีการเจริญเติบโต จึงได้มีการนำคำว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์มาใช้แทนการบริหารงานบุคคลที่มีมาแต่เดิม

ธัญญา ผลอนันต์(2547 :16) ผู้นำระดับสูงขององค์กรเคยมองคนว่าเป็นปัจจัยในการผลิตในฐานะเดียวกับ วัสดุ เครื่องจักรที่ดินและทุนทรัพย์ที่จำเป็นในการช่วยให้งานในองค์กรประสบความสำเร็จ จึงมุ่งเน้นการสรรหาว่าจ้าง ฝึกสอนงานและจ่ายค่าตอบแทนเป็นหลัก แต่ในปัจจุบันผู้นำระดับสูงได้เพิ่มการพัฒนาและมองว่าเป็นกระบวนการที่เป็นระบบและต่อเนื่องในการแสวงหาทางเลือกต่างๆ ที่จะทำให้คนในองค์กรมีความสุข มีความพึงพอใจที่ได้เป็นสมาชิกขององค์กร มีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย และได้ทำงานในความรับผิดชอบของตนเองและงานส่วนรวมเพื่อให้องค์กรบรรลุถึงเป้าหมาย มองว่าพนักงานเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร จึง

จำเป็นต้องสื่อสารให้พนักงานตระหนักถึง คุณค่า ค่านิยม วัตถุประสงค์ ผลลัพธ์ วิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กรด้วย

ณัฐพันธุ์ เจริญนนท์(2548 :14)โดยปกติแล้วการศึกษาด้านการบริหารธุรกิจจะกล่าวถึงทรัพยากรพื้นฐานที่มีความสำคัญต่อการจัดการหรือเรียกว่า 4 M'S ได้แก่บุคคล(Man) เงินทุน(Money) วัสดุคิป (Material) วิธีการ(Method)โดยทรัพยากรเหล่านี้จะมีอยู่ในแต่ละองค์การในปริมาณที่จำกัดและแตกต่างกัน ดังนั้นผู้บริหารที่มีศักยภาพจะต้องสามารถจัดทรัพยากรที่มีอยู่ขององค์กรในอัตราส่วนที่เหมาะสมได้ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ โดยทรัพยากรที่มีความสำคัญที่สุดในทรัพยากรทั้งสี่คือ “คนหรือทรัพยากรมนุษย์( Human Resource) เพราะถึงแม้ว่าองค์การจะมีเงินทุนมาก มีวัสดุคิปที่ดีและมีราคาถูกกว่าคู่แข่งชั้น มีวิธีการผลิตและเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพียงใด ถ้าองค์การขาดบุคคลที่มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และทัศนคติเหมาะสมเข้ามาทำหน้าที่เป็นผู้ใช้และบริหารทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ก็อาจส่งผลให้องค์การขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ขาดศักยภาพในการแข่งขันและการพัฒนา และอาจส่งผลถึงความล้มเหลวในการดำเนินงานขององค์การในระยะยาว

ธงชัย สันติวงษ์(2548 :22-23) การนำเอาแนวความคิดทางระบบไปใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์นับได้ว่าเป็นวิธีที่เหมาะสม ด้วยเหตุต่างๆ ดังนี้

1. การวิเคราะห์แบบระบบ ช่วยให้เห็นโครงสร้างและกระบวนการของระบบ จึงเกิดความชัดเจนในการวิเคราะห์
2. วิธีการวิเคราะห์เชิงระบบสามารถที่จะแยกระบบใหญ่ออกเป็นระบบย่อยได้เป็นลำดับๆ ย่อยช่วยให้สะดวกในการแยกเอาระบบย่อยแต่ละระบบมาศึกษาได้
3. วิธีการดังกล่าวสามารถแสดงความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องระหว่างระบบย่อยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง กับระบบย่อยที่เป็นทรัพยากรมนุษย์
4. สามารถในการโยงความสัมพันธ์ของระบบย่อยทางด้านทรัพยากรมนุษย์เข้ากันกับสภาพแวดล้อมของมัน โดยแสดงออกมาในรูปของสาเหตุปัจจัย ( Input)ผลปลายเหตุ(Output)และผลการกระทบของทั้งสองสิ่งที่มีระบบโดยตรง
5. ช่วยให้การศึกษาดำเนินการ พนักงาน และกลุ่มของพนักงานเป็นสัดส่วนในรูปของระบบย่อยได้ โดยอาศัยพื้นฐานที่ได้มาจากการค้นคว้าเกี่ยวกับเรื่องการจัดงานและพฤติกรรมองค์การ
6. ช่วยให้เห็นถึงความเกี่ยวข้อง และแบ่งแยกงานกันระหว่างผู้บริหารฝ่ายปฏิบัติและผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในรูปของวัตถุประสงค์รวมของระบบ และมีการคำนึงถึงผลได้ผลเสียที่

จะต้องปรับกันให้ได้ เพื่อให้สามารถมีแนวทางปฏิบัติที่จะให้วัตถุประสงค์ต่างๆ บรรลุผลได้มากที่สุด

วิเชียร วิทญูดม (2550) :1-2) ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรนั้น แนนอนส่วนหนึ่งต้องมาจากทรัพยากรที่มีอยู่จริงในองค์กรเช่น ที่ดิน อาคาร เงินทุน ลิขสิทธิ์ หรือเทคโนโลยีที่องค์กรนั้น เป็นเจ้าของครอบครองอยู่ ซึ่งเป็นความคิดของการดำเนินธุรกิจแบบเก่าๆ ที่มีความเชื่อกันมาอย่างช้านานและกำลังจะกลายเป็นเรื่องของอดีตไปแล้วในปัจจุบันองค์กรส่วนใหญ่ก็มีความคิดและยอมรับกันว่า บุคลากรขององค์กรหรือทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนั้นเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญที่สุดและมีการให้ความสำคัญในคุณค่าของบุคลากรในองค์กร จึงเป็นเหตุผลหลักที่จะทำให้การปฏิบัติงานสามารถบรรลุตามเป้าหมายที่องค์กรต้องการได้

ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่มีค่ายิ่งของสังคม หรือประเทศชาติ ประเทศใดที่มีทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูง และสามารถนำมาให้เกิดประโยชน์ในทางสร้างสรรค์แล้ว ประเทศนั้นก็เจริญก้าวหน้ามีความมั่งคั่งและมั่นคง ทั้งในทางเศรษฐกิจ การเมือง และทางสังคม และถ้าหากประเทศใดขาดทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพหรือไม่สามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อประเทศชาติได้ ประเทศก็พัฒนาไปได้ยาก ความเจริญหรือความล้าหลังของประเทศจึงขึ้นอยู่กับปัจจัยทรัพยากรมนุษย์เป็นสำคัญ เพราะทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยหลักที่จะก่อให้เกิดการพัฒนาปัจจัยประกอบอื่นที่ก่อให้เกิดการพัฒนาประเทศไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคมและปัจจัยอื่นๆ ก็มาจากทรัพยากรมนุษย์ทั้งสิ้น ประเทศต่างๆ จึงมุ่งหวังที่มีทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพและมีระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประเทศชาติ

การที่องค์กรจะกระทำการกิจหลักให้บรรลุวัตถุประสงค์และมีประสิทธิภาพนั้น หน่วยงานจำเป็นจะต้องมีบุคลากรที่มีคุณภาพในปริมาณที่เหมาะสมกับงาน ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงจัดเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารงาน เพราะบุคลากรเป็นผู้จัดหาและใช้ทรัพยากรบริหารอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นเงิน วัสดุอุปกรณ์และการจัดการซึ่งถ้าองค์กรเริ่มต้นด้วยการมีบุคลากรที่ดีมีความสามารถ ปัจจัยด้านอื่นๆ ก็จะติดตามมา ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นการดำเนินการที่เกี่ยวกับบุคคลที่ถือว่า เป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กรเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จวัตถุประสงค์ขององค์กร พร้อมทั้งดำเนินการธำรงรักษาและพัฒนาให้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรมีคุณภาพชีวิตในการทำงาน โดยมีภารกิจหลัก ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์การกำหนดงานหรือออกแบบงาน การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก การประเมินพนักงาน การฝึกอบรมและพัฒนา ค่าตอบแทน สุขภาพและความปลอดภัย การพ้นจากงานของพนักงาน ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกระดับที่จะต้องรับผิดชอบต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์

### ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

Barton และ Martin (1994:343)กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การปฏิบัติ ตามนโยบายในการใช้ทรัพยากรบุคคลขององค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และภารกิจ ขององค์กร หรือเป็นกิจกรรมที่วางแผนจัดทำขึ้น เพื่อการมุ่งไปในแนวทางเดียวกันของพนักงานและ องค์กร

Castetter และ Young (2000:19)การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กิจกรรมเกี่ยวกับ บุคคล อันรวมถึงความสำเร็จส่วนบุคคล กลุ่ม และจุดมุ่งหมายขององค์กรโดยใช้ระบบทรัพยากร มนุษย์ได้อย่างสมบูรณ์

Daft (2000:390)การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การบริหารจัดการคนในหน่วยงาน หรือในองค์กรทั้งในด้านเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลผลิตขององค์กรให้ได้สูงสุด

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2543 :3) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เริ่มตั้งแต่การวางแผนอัตรา กำลังคน การสรรหา การคัดเลือก การว่าจ้าง การรักษาคคนดีมีความสามารถให้อยู่กับองค์กรนาน ที่สุด การพัฒนากำลังคนการประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนขั้นตำแหน่งการบริหารค่าจ้าง ค่าตอบแทน การวางระเบียบวินัย ระบบสวัสดิการ การออกจากงาน

พะยอม วงศ์สารศรี ( 2544:5)การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหาร ใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ ปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งสนใจการพัฒนาธรรงรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์กรเพิ่มพูน ความรู้ ความสามารถมีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี ในการทำงาน และยังรวมไปถึงการแสวงหา วิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์กร ที่ต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุผลทุกสภาพเกษียณอายุหรือเหตุ อื่นใดในงาน ให้สามารถดำรงชีวิตในสังคมอย่างมีความสุข

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2544 :25)การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กิจกรรมการปฏิบัติงาน หรือการตัดสินใจที่ส่งผลต่อบุคคลกร หรือหน่วยงาน ทั้งนี้ครอบคลุมกิจกรรมต่างๆคือ การวางแผน ของหน่วยงานและบุคลากร การรับบุคลากร การรับบุคลากร การเสริมสร้างหรือพัฒนาการ ปฏิบัติงานขงบุคลากรและหน่วยงาน การให้สิ่งตอบแทน การธรรงรักษาบุคลากร และการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ระดับนานาชาติ

อำนาจ แสงสว่าง ( 2544:2)การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่มีการใช้กล ยุทธ์และศิลปะอย่างมีประสิทธิภาพในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ขององค์กร จะพบว่าผู้จัดการทุกระดับมีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารงานจะต้องมีส่วนรับผิดชอบ เกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์มากบ้างหรือน้อยบ้าง ผู้จัดการจะทำงานได้ผลสำเร็จย่อมจะต้อง

อาศัยความร่วมมือในการทำงานจากผู้ร่วมงานอย่างเต็มความสามารถและด้วยความสมัครใจเป็นปัจจัยสำคัญ

ประมวลสาระชุดวิชา 23702 (2545 : 106) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การแสวงหา การใช้ การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้การดำเนินการกิจขององค์การได้เป็นไปตามที่กำหนดได้

วิชย โถสุวรรณจินดา (2546 : 2) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา การคัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งสนใจการพัฒนา การบำรุงรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์การสามารถเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ เพื่อการทุ่มเทการทำงานให้กับองค์การ และสามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข

สุภาพร พิศาลบุตร (2546 :1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การกิจหน้าที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารที่ใช้ทั้งศาสตร์และศิลปะในการจัดการวางแผนกำลังคน การสรรหา คัดเลือก และการบรรจุบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งงานพร้อมทั้งสามารถให้ประโยชน์ให้เกิดผลสูงสุด ธำรงรักษาและพัฒนาบุคคล เหล่านั้นเพื่อผลสำเร็จขององค์การ

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2548 :15) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหาร ผู้มีหน้าที่เกี่ยวกับงานบุคลากร และ/หรือบุคคลที่ต้องปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับบุคลากรในองค์การ ร่วมกันใช้ความรู้ ทักษะและประสบการณ์ในการสรรหา การคัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้เข้าปฏิบัติงานในองค์การ และมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสม ตลอดจนเสริมสร้างหลักประกันให้แก่สมาชิกที่ต้องพ้นจากการร่วมงานกับองค์การให้สามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข

ชูชัย สมितिไกร (2550 :87) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการเกี่ยวกับการสรรหา การคัดเลือก การพัฒนา การจูงใจ การรักษา และการยุติการจ้างบุคลากรขององค์การ จุดมุ่งหมายสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์คือ การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์การภายใต้จริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม

ชัยเสถียร พรหมศรี (2551 :87) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือ การสร้างความสามารถในการปฏิบัติงานขององค์การ โดยการเพิ่มทุนมนุษย์ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นว่าองค์การมีบุคคลที่มีความสามารถสูงและมีความกระตือรือร้นพร้อมอยู่เสมอ

สุรศักดิ์ จงจิต(2552 :24)การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานในองค์การหรือสถานศึกษา โดยเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศาสตร์ใช้ศาสตร์และศิลป์

ในวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา คัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์กรรวมถึงการบำรุงรักษาบุคคลในองค์กรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ ทั้งโดยให้สามารถตอบสนองความต้องการของสถานศึกษา และความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน

สรุปการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการบริหารงานด้านบุคลากรที่เกี่ยวข้องทั้งหมดในองค์กร โดยผู้บริหารใช้กลยุทธ์และศิลปะในการดำเนินการกิจกรรมการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา คัดเลือก พัฒนา การจูงใจ การรักษา และการเลิกจ้าง เพื่อให้องค์กรมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับการและสามารถดำเนินการได้อย่างราบรื่น

### **วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ( Objective of Human Resource Management)**

มีนักวิชาการหลายๆ ท่านได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสอดคล้องกัน ดังต่อไปนี้

Bartol และ Martin (1994:344)การจัดการทรัพยากรมนุษย์จะสามารถบรรลุถึงจุดมุ่งหมายที่กล่าวข้างต้นได้ ก็โดยการกระทำตามวัตถุประสงค์สำคัญ 4 ประการดังต่อไปนี้

1. วัตถุประสงค์ที่มีต่อสังคม (Societal Objective) องค์กรจะต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคม และปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างมีจริยธรรม อาทิ การปฏิบัติตาม พระราชบัญญัติบุคลากรสัมพันธ์ เป็นต้น
2. วัตถุประสงค์ที่มีต่อองค์กร (Organizational Objective) องค์กรจะต้องตระหนักว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร ให้สามารถดำเนินการและบรรลุเป้าหมายได้
3. วัตถุประสงค์ที่มีต่อภาระหน้าที่ ( Functional Objective) ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องปฏิบัติภารกิจของตนเพื่อตอบสนองความต้องการขององค์กร ซึ่งมุ่งหวังให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. วัตถุประสงค์ที่มีต่อบุคลากร (Personal Objective) หมายถึง การช่วยเหลือให้บุคลากรสามารถบรรลุเป้าหมายส่วนตัว トラバドที่เป้าหมายนี้มีส่วนเกี่ยวพันการดำเนินงานขององค์กรทั้งนี้ เพื่อเป็นการจูงใจและรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพให้คงอยู่กับองค์กรต่อไป เพราะมิฉะนั้นแล้วบุคลากรอาจเป็นความไม่พึงพอใจในการทำงาน และลาออกไปจากงานไปในที่สุด



พะยอม วงศ์สารศรี (2544 :7)การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีจุดหมายปลายทางที่สำคัญ คือ ต้องการให้เกิดประสิทธิผลในองค์กร ( Organizational Effectiveness)การที่องค์กรจะเกิดประสิทธิผลนั้น จะประกอบด้วยปัจจัย 3 ประการ ที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องตระหนักถึง และดำเนินการจัดกิจกรรมต่างๆ ให้บรรลุจุดหมายปลายทาง ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 3 ประการ

1. สนองความต้องการทางสังคม ( Society Requirements)ด้วยการคำนึงถึงสิทธิ และประโยชน์พิเศษของบุคคลในสังคม และตระหนักถึงความสำคัญของกฎหมายระเบียบ และพระราชบัญญัติต่างๆ รวมทั้งสภาพการว่างงานที่เกิดขึ้นในสังคม

2.ตระหนักถึงความคาดหวังทางด้านการบริหารหรือการจัดการ ( Management Expectation) โดยปกติฝ่ายบริหารคาดหวังให้องค์กรเจริญเติบโต ให้ผลผลิตขององค์กรเพิ่มปริมาณสูงขึ้น ดังนั้น งานที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรคำนึงถึงคือ การวิเคราะห์งานการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุ การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การประเมินผลและการจ่ายค่าตอบแทน เป็นต้น

3. สนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน ( Employee needs)ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องตระหนักว่าคนไม่ใช่เครื่องจักร แต่คนมีชีวิตจิตใจ มีความรู้สึกฉะนั้นกิจกรรมต่างๆ ที่คิดจะดำเนินการควรเป็นกิจกรรมที่สนองตอบความต้องการของพนักงานโดยมุ่งพัฒนาความเข้าใจในกระบวนการทำงานและเสริมสร้างการทำงานอย่างมีความสุข

สมชาย หิรัญกิตติ ( 2542:10)วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีดังต่อไปนี้

1. เพื่อจัดหาคนที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับงาน
2. เพื่อใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
3. เพื่อพัฒนาทักษะทางด้านความรู้ ความสามารถของกำลังแรงงานให้มีประสิทธิภาพ
4. เพื่อรักษาพนักงานที่มีความสามารถให้คงอยู่ให้นานที่สุด
5. เพื่อสื่อสารนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้กับพนักงานทุกคนได้ทราบ

สุภาพร พิศาลบุตร (2544 :1-2) วัตถุประสงค์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีดังต่อไปนี้

1. เพื่อสรรหา และเลือกสรร ให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และความประพฤติดี
2. เพื่อใช้ประโยชน์ของบุคคลให้เกิดผลสูงสุด
3. เพื่อรักษาไว้ซึ่งบุคคลให้ทำงานอยู่กับองค์กรนานๆ
4. เพื่อพัฒนาให้บุคคลมีสมรรถภาพเพิ่มขึ้นอย่างไม่หยุดยั้ง

ณัฐพันธ์ เจริญนันท (2548 :17) การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีวัตถุประสงค์ที่ตอบสนองความต้องการดังต่อไปนี้

1. เพื่อตอบสนองความต้องการทางสังคม ให้สมาชิกทุกคนมีความเป็นอยู่อย่างเหมาะสมสงบสุข
2. เพื่อความมั่นใจให้องค์กรว่ามีบุคคลที่มีความรู้ทักษะและความสามารถในระดับและปริมาณที่เหมาะสมร่วมงานอย่างตลอดเวลา
3. เพื่อให้บุคคลและครอบครัวสามารถดำรงชีวิต มีคุณภาพชีวิตที่ดีได้ในสังคม โดยมีปัจจัยสี่ มีความปลอดภัย และมีการยอมรับทางสังคมในอัตราส่วนที่เหมาะสม

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2546 :2)กำหนดวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 2 ประการ

1. ความต้องการขององค์กร โดยมีส่วนร่วมทำให้องค์กรเติบโตก้าวหน้ามีการทำงานทำงานที่มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ โดยอาศัยกลไกวิเคราะห์งาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุ การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การประเมินผล และการจ่ายค่าตอบแทน ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรได้คนที่ดีที่สุดเข้ามาทำงาน

2. ความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน โดยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องสามารถตอบสนองความต้องการต่างๆ ของผู้ปฏิบัติงาน การดำรงชีวิต การมีความมั่นคง ความรู้สึกปลอดภัยการได้รับการยอมรับ และการประสบความสำเร็จโดยใช้กลไก การขึ้นค่าจ้าง การใช้ตำแหน่ง การแก้ไขปัญหาข้อร้องทุกข์ การจัดกิจกรรมสังคม และการทำงานร่วมกันเป็นทีม

อำนาจ แสงสว่าง (2544 :4) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ จะต้องอาศัยวัตถุประสงค์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้มีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กร วัตถุประสงค์ที่สำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีดังนี้

1. วัตถุประสงค์ด้านสังคม ( Societal Objectives) องค์กรจะต้องมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความรับผิดชอบด้านคุณธรรมและสังคม
2. วัตถุประสงค์ด้านองค์กร ( Organizational Objectives) การจัดการทรัพยากรมนุษย์เกิดขึ้นเพื่อช่วยให้องค์กรมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน การจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงเป็น นวัตกรรมอย่างหนึ่งที่มีส่วนช่วยสร้างองค์กรเป็นไปตามวัตถุประสงค์ ดังนั้น การจัดตั้งฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ขึ้นมาเพื่อทำหน้าที่ในการรับใช้องค์กร
3. วัตถุประสงค์ด้านหน้าที่ ( Functional Objectives) ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ช่วยรักษาระดับการตอบสนองความต้องการขององค์กร ได้อย่างเหมาะสมจะพบว่า เมื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์กระทำไปอย่างไม่รอบคอบและไม่สามารถตอบสนองความต้องการของ

องค์กรได้ ก็จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทรัพยากรมนุษย์ได้ง่ายจึงเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์

4. วัตถุประสงค์ด้านบุคคล ( Personal Objectives) เพื่อช่วยให้บุคคลได้รับผลสำเร็จตามเป้าหมายของแต่ละบุคคล ในระยะยาวความสำเร็จตามเป้าหมายของบุคลากรทุกคนจะมีส่วนช่วยสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร การทำให้บุคลากรได้รับผลสำเร็จตามเป้าหมายฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีมาตรการในการชี้แจงและสงวนรักษาบุคลากรที่ดีไว้

จากการศึกษาข้อมูลจากนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สามารถสรุปประเด็นสำคัญ 3 ประการ คือ วัตถุประสงค์ที่มีต่อบุคคล วัตถุประสงค์ที่มีต่อองค์กรและวัตถุประสงค์ที่มีต่อสังคม

#### ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

สมชาย หิรัญกิตติ ( 2542:10-11) ความสำคัญของการบริหารงานบุคคลพอจะรวบรวมไว้ดังต่อไปนี้

1. ช่วยให้พนักงานในองค์กรได้ค้นพบศักยภาพของตนเอง และพัฒนาตนเองให้มีความสามารถเชิงสมรรถนะในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ มีความผาสุกและพึงพอใจในงาน เกิดความก้าวหน้า สามารถทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีมีประสิทธิภาพ
2. ช่วยพัฒนาองค์กร พนักงานที่มีคุณภาพก็จะดำเนินการตาม แผนปฏิบัติการตามแนวทางที่ผู้นำระดับสูงวางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดผลการดำเนินการที่เป็นเลิศทั้งด้านบริการและการผลิตสินค้า องค์กรก็ย่อมจะเจริญก้าวหน้า มีความมั่นคงและขยายงานออกไปได้ด้วยดี
3. ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงให้แก่สังคมและประเทศชาติ เมื่อองค์กรซึ่งเป็นหน่วยหนึ่งของสังคมเจริญก้าวหน้าและมั่นคงก็ส่งผลไปถึงสังคมโดยรวมด้วย เมื่อพนักงานได้พัฒนาตนเองมีความสามารถหารายได้มาช่วยให้ครอบครัวมั่นคงก็ส่งผลต่อชุมชน

บรรยงค์ โตจินดา ( 2543:20-21)ความสำคัญของการบริหารงานบุคคลหรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น เป็นที่ยอมรับว่ามีความสำคัญยิ่งกว่าปัจจัยการผลิตอื่น ๆ แม้จะมีเครื่องจักรกลเข้ามามีบทบาทในการดำเนินธุรกิจมากขึ้น และใช้วิทยาการสูงขึ้น มีวิสัยสามารถยอดเยี่ยมเพียงใดก็ไม่ใช่นำเครื่องเข้ามาทดแทนที่คน ไม่ใช่เข้ามาเป็นนายคน เพราะคนต้องเป็นนายเครื่องยนต์วันยังค่ำ คือ เป็นผู้สร้าง ผู้ใช้เครื่อง เช่น ผลิตเครื่องคอมพิวเตอร์ ( Hardware)ผลิตโปรแกรม ( Software)สั่งให้เครื่องทำตามคำสั่งทำให้ได้งานที่ละเอียดรวดเร็ว และมีข้อผิดพลาด

น้อยลงหรือไม่มีเลย ดังนั้น ความสำคัญของการบริหารงานบุคคลหรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จึงมีดังต่อไปนี้

1. เพราะธุรกิจหรือหน่วยงานมีที่การแข่งขันกันมากขึ้นจึงเกิดความต้องการคนดี มีความสามารถสูงมาทำงานให้
2. รัฐเล็งเห็นความสำคัญของการใช้คนภายใต้เงื่อนไขของยุคสมัยทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง เช่น ตามหลักมนุษยธรรมสากล สิทธิมนุษยชนขององค์การสหประชาชาติ และระเบียบที่เกี่ยวข้อง ให้ทุกหน่วยงานถือปฏิบัติ เป็นต้น
3. ความซับซ้อน และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ทำให้เกิดความประดิษฐ์คิดค้นวิธีการและเครื่องมือ เครื่องใช้มารับใช้อำนวยความสะดวกสบายให้แก่การดำรงชีวิตของมนุษย์
4. พลังของสถาบันแรงงานที่เติบโตและแข็งแกร่ง เป็นแรงผลักดันให้นายจ้างต้องให้ความสำคัญเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลเพิ่มขึ้น เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาแรงงานซึ่งจะบั่นทอนความเจริญก้าวหน้าและความมั่นคงขององค์กร
5. องค์กรใหญ่โตซับซ้อนมากขึ้น ตามสภาพการแข่งขันความเจริญทางต่างๆ เหล่านี้ ต้องการการบริหารงานบุคคลที่ดีเพื่อ “Put the right man on the right job”
6. บทบาทของการจัดการเปลี่ยนไปจากเดิมเป็นอันมากเพราะความเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กรเปลี่ยนแปลงรวดเร็วที่นักบริหารจะต้องตามให้ทันและปรับตัวให้ทันอีกด้วย
7. พฤติกรรมศาสตร์ก้าวหน้าและเข้าไปมีบทบาทในการบริหารงานมากขึ้นเพราะผู้บริหารจะต้องเข้าใจธรรมชาติของคนและธรรมชาติของงานมากขึ้นด้วย จึงจะอยู่ร่วมกับเพื่อนร่วมงานในองค์กรได้ดีมีสมานฉันท์

พะยอม วงศ์สารศรี (2544) :6)การบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ก่อให้เกิดความสำคัญดังต่อไปนี้

1. ช่วยพัฒนาให้องค์กรเจริญเติบโต เพราะการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นสื่อกลางในการประสานงานกับแผนกต่างๆ เพื่อแสวงหาวิธีการให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานองค์กร เมื่อองค์กรได้บุคคลที่มีคุณสมบัติดังกล่าว ย่อมทำให้องค์กรเจริญเติบโตและพัฒนาขึ้น
2. ช่วยให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กรมีขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงาน เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรที่ตนปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อผลผลิตขององค์กร
3. ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ ถ้าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างองค์กรและผู้ปฏิบัติงาน ทำให้สภาพสังคมโดยรวมมีความเข้าใจที่ดีต่อกัน

อำนาจ แสงสว่าง (2544 :4-5)การจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้รับการจัดอันดับความสำคัญให้เป็นพลังอำนาจใหม่และมีเกียรติยศชื่อเสียง ซึ่งเป็นส่วนประกอบโครงสร้างขององค์กร คือฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์ ก่อให้เกิดผลประโยชน์ที่องค์กรจะพึงได้รับ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีมีประโยชน์ดังนี้

1. ช่วยพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถในการวางแผนงาน เพื่อจัดหามูลค่าที่ดีมีคุณภาพเข้ามาเป็นบุคลากรที่ดีให้แก่องค์กร เนื่องจากมีการแข่งขันกันเป็นจำนวนมากค่อนข้างสูงในการจ้างแรงงานที่ดีในภาคธุรกิจอุตสาหกรรมทั้งของเอกชนและรัฐบาล
2. ช่วยพัฒนาให้องค์กรเจริญเติบโต เพราะการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นสื่อกลางในการประสานงานกับแผนกต่างๆ เพื่อแสวงหาวิธีการที่ดีให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุดทำให้องค์กรเจริญเติบโตและพัฒนายิ่งขึ้น
3. ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ ถ้าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างองค์กรและผู้นับถืองาน ทำให้สภาพสังคมโดยรวมมีความสุข ความเข้าใจใจดีต่อกัน
4. ช่วยสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้แก่บุคลากรทุกระดับภายในองค์กรอย่างทั่วถึง โดยอาศัยกลยุทธ์และศิลปะแห่งการจัดการ
5. ช่วยพัฒนาให้สังคมภายในองค์กรให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ก่อให้เกิดความรัก ความสามัคคี ขจัดปัญหาการทะเลาะวิวาท การเอาใจเอาริยบกัน ความเห็นแก่ตัว และความขัดแย้งให้ลดน้อยลง ซึ่งจะทำให้องค์กรเป็นสังคมที่มีความสงบสุขบุคลากรมีคุณภาพชีวิตสูงขึ้น สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขโดยทั่วกัน

เอกสารการสอนชุดวิชา 13422 (2546 :259)ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อองค์กรและการบริหาร ดังนี้

1. ทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นทรัพยากรหรือเป็นปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญที่สุด เพราะบุคคลหรือทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเป็นผู้ปฏิบัติงาน เป็นผู้ทำหน้าที่และรับผิดชอบภารกิจต่างๆ ขององค์กร เป็นผู้ใช้ทรัพยากรอื่นๆ คือ เงิน วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องจักร เทคโนโลยี และเป็นผู้บริหารจัดการงานหรือภารกิจตามนโยบายแผนงาน โครงการหรือกิจกรรมต่างๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพจึงนับเป็นกิจกรรมหรือเป้าหมายสำคัญประการหนึ่งของการบริหารองค์กร
2. สภาพแวดล้อมต่างๆ ด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างกว้างขวางและรวดเร็วและมีอิทธิพลโดยตรงต่อองค์กรหรือหน่วยงานในภาคต่างๆ ทั้งโดยตรงและโดยอ้อม กิจกรรมหรือกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นกิจกรรมสำคัญประการหนึ่ง

ในการบริหารองค์การจึงมีความสำคัญและจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาให้มีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ เหมาะสม เพื่อให้สามารถมีส่วนร่วมช่วยในการส่งเสริม สนับสนุนหรือผลักดันให้องค์การสามารถปรับตัวเปลี่ยนแปลง หรือพัฒนาให้สอดคล้องหรือรองรับปัจจัยต่างๆ เกี่ยวกับสภาวะแวดล้อมขององค์การที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วย

3. การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นกิจกรรมหรือกระบวนการที่ทำให้้องค์การสามารถสรรหาและเลือกบุคคลหรือทรัพยากรมนุษย์จำนวนที่เหมาะสม มีคุณสมบัติหรือมีความรู้ ความสามารถ ประสิทธิภาพ หรือความชำนาญงานที่ตรงตามความต้องการ และช่วยในการธำรงรักษาให้ทรัพยากรมนุษย์ของ้องค์การมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่กับ้องค์การซึ่งจะช่วยให้องค์การสามารถดำเนินงานด้านต่างๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายได้สำเร็จ การดำเนินการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นระบบได้มาตรฐาน มีประสิทธิภาพ เป็นธรรม และ เป็นที่ยอมรับของ้องค์การ จึงมีแนวโน้มช่วยให้องค์การสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นด้วย

4. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ถูกต้องเหมาะสม และมีประสิทธิภาพจะช่วยให้องค์การสามารถกำหนดหรือควบคุมงบประมาณค่าใช้จ่ายด้านบุคคลให้อยู่ในสัดส่วนที่เหมาะสม ช่วยส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคคลหรือทรัพยากรมนุษย์ของ้องค์การปฏิบัติงานและผลิตผลงานหรือบริหารให้กับ้องค์การได้มากขึ้นมีคุณภาพของผลงานหรือบริการดีขึ้น มีคุณภาพของผลงานหรือบริการดีขึ้น หรือมีประสิทธิภาพสูงขึ้นได้

5. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ใน้องค์การที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพนอกจากจะช่วยส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายได้สำเร็จแล้วยังเป็นกิจกรรมที่ช่วยในการเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของ้องค์การในสังคมหรือในธุรกิจด้านนั้นๆ ซึ่งมีส่วนช่วยให้ลูกค้ามีความมั่นใจในการบริโภคสินค้าและบริการ และเป็นแรงดึงดูดให้บุคคลทั่วไปต้องการเป็นสมาชิกหรือเข้าร่วมปฏิบัติงานใน้องค์การ ในทางตรงกันข้าม ใน้องค์การที่ไม่มีระบบและวิธีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดี ย่อมทำให้ไม่มีผู้สนใจไปสมัครงานเพื่อเข้าทำงานใน้องค์การนั้น หรือมีผู้สมัครงานที่มีคุณภาพไม่สูงเท่าที่ควร ทำให้องค์การไม่มีโอกาสสรรหาหรือเลือกสรรบุคคลที่ตรงตามความต้องการได้อย่างแท้จริง ซึ่งจะมีผลต่อการปฏิบัติงานใน้องค์การและการดำเนินงานอื่นๆ ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อไป

นนุช วงษ์สุวรรณ ( 2550:8-9) กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สรุปเป็นประเด็นดังนี้

1. ช่วยให้พนักงานใน้องค์การได้พัฒนาตนเอง นำศักยภาพที่มีออกมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ มีความสุขจากการทำงาน มีความก้าวหน้าในการทำงานพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง

เนื่องจากมีความสำเร็จจากการทำงาน ทำให้พนักงานรักงาน รักองค์กรทำให้งานขององค์กรในภาพรวมเกิดความมั่นคง และบรรลุเป้าหมาย

2. ช่วยพัฒนาองค์กร องค์กรประกอบด้วยบุคลากร เมื่อระบบการบริหารองค์กรเป็นไปได้อย่างดี บุคลากรก้าวหน้า ประสบผลสำเร็จ องค์กรย่อมเจริญก้าวหน้ามีความมั่นคง สามารถขยายงานให้กว้างขวางออกไป

3. ช่วยพัฒนาระบบสังคมและประเทศชาติ ในสังคมประกอบด้วยองค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐบาลและภาคเอกชน เมื่อองค์กรมั่นคงก้าวหน้าก็ส่งผลกระทบต่อสังคมให้ก้าวหน้าตามไปด้วย เพราะบุคคลในสังคมมีอาชีพ มีรายได้ จะช่วยพัฒนาระบบสังคมพื้นฐานคือครอบครัวให้มั่นคงและขยายไปสู่ระบบสังคมชุมชนที่กว้างออกไป จนเน้นความเจริญก้าวหน้าของประเทศชาติ ซึ่งหมายถึงว่าความเจริญมั่งคั่งของประเทศชาติ เกิดจากบุคคลในชาติมีคุณภาพ ที่จะต้องอาศัยระบบการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจากความสามารถส่วนบุคคล ในระบบครอบครัว ระบบการทำงานในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับระบบการบริหารงานที่ดีของผู้รับผิดชอบระดับต่างๆ

#### **กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)**

กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีนักวิชาการหลายท่านทั้งในประเทศและต่างประเทศ ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีนักวิชาการหลายท่านทั้งในประเทศและต่างประเทศ ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังต่อไปนี้

Barton และ Martin (1994:344) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีกระบวนการการบริหาร ดังต่อไปนี้

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ คือ การคาดการณ์ล่วงหน้าในการระบุความต้องการอัตรากำลังคนในอนาคต

2. การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร คือ การรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งานมาดำเนินการสรรหา ตลอดจนการคัดเลือกบุคคลด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ

3. การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร คือ การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม การออกแบบการฝึกอบรม ตอบสนองความต้องการของบุคลากรและองค์กร

4. การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ คือ การกำหนดนโยบายและแผนการตอบแทน และการให้สิทธิประโยชน์ที่มีความสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร

5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ การกำหนดเป้าหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงาน การดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการติดตามการประเมินผลการปฏิบัติงาน

6. ความปลอดภัยและสุขภาพ คือการส่งเสริมให้บุคลากรมีสุขภาพแข็งแรงสมบูรณ์ ทั้งทางร่างกายและจิตใจ ตลอดจนการจัดตั้งทีมที่ปรึกษาให้บุคลากร สามารถร้องเรียน ปรับทุกข์เกี่ยวกับสภาพการปฏิบัติงาน

7. บุคลากรสัมพันธ์ คือ การสร้างความสัมพันธ์ในองค์กร และภายในองค์กร Daft(2000:401) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หรือการบริหารงานบุคคล เป็นรายการข้อกำหนด และการปฏิบัติสำหรับการบริหารแรงงานขององค์กรประกอบด้วย

1. การวางแผน คือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ เพื่อการคาดคะเนสถานะเศรษฐกิจ การขยายงาน ผลผลิต ยอดขายและกำลังคนในอนาคตให้มีความสัมพันธ์กัน และการจัดทำแผนเพื่อการรับคนเข้าทำงานให้เหมาะสมกับตำแหน่ง

2. การประเมินและจ่ายค่าชดเชย คือ การวัดผลงานความก้าวหน้าและการเปรียบเทียบเพื่อเลื่อนตำแหน่ง การให้ค่าตอบแทนแก่ลูกจ้าง และให้สิ่งตอบแทน เช่น เงิน เบี้ยเลี้ยง โบนัส หรือเงินที่ได้จากยอดขายของผลิตภัณฑ์

3. การพัฒนาบุคลากร คือ การวางรูปแบบใหม่ในการพัฒนาเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี พัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับกระบวนการและการใช้เครื่องมือใหม่ ความคิดในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ เพื่อให้เกิดการแข่งขันกันในแต่ละองค์กร

4. การคงไว้ซึ่งสมรรถนะของบุคลากรหรือบุคลากรสัมพันธ์ คือ วิธีการต่างๆ ซึ่งทำให้ลูกจ้างพึงพอใจและคงอยู่ในองค์กร เช่น การรับฟังข้อคิดเห็นจากลูกจ้าง มีการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและใต้บังคับบัญชา การสร้างความสามัคคีกันในองค์กร

Monday และ Noe (2000:41) กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึงระเบียบการปฏิบัติ และระบบที่จะโน้มน้าวให้เกิดพฤติกรรมของลูกจ้าง เจตคติและผลงานที่องค์กรต้องการ ซึ่งประกอบด้วย

1. การคัดเลือก คือ กระบวนการที่องค์กรใช้ในการตัดสินใจว่าใครควรหรือไม่ควรได้รับเข้ามาร่วมงานในองค์กร มีมาตรฐานพื้นฐานหลายข้อในกระบวนการนี้ คือ ความเที่ยง ความตรง ความสามารถที่ต้องการ ความสามารถในการให้ประโยชน์ได้หลายอย่างและความสอดคล้องถูกต้องกับข้อบังคับ

2. การพัฒนาบุคลากร ได้แก่ การศึกษา ประสบการณ์ในการทำงานสัมพันธภาพและการประเมินบุคลิกภาพ และความสามารถที่จะช่วยให้ลูกจ้างเตรียมพร้อมสำหรับอนาคตเป็นเป้าหมาย



ระยะยาว เป็นกระบวนการเตรียมพร้อมให้มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยี ในระยะเวลาสั้น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

3. การจ่ายค่าทดแทน ได้แก่ เงินที่จ่ายให้แก่ลูกจ้างเพื่อทดแทนแรงงานเป็นค่าจ้างรายชั่วโมง รายวัน หรือเมื่อทดแทนการสูญเสีย เช่น การบาดเจ็บจากการทำงานและค่าตอบแทนหรือรางวัล คือ สิ่งที่ได้รับจากการประเมินผล หากบรรลุเป้าหมายขององค์กรหรือเกินเป้าหมายที่ตั้งไว้ทั้งขององค์กร และจากการพัฒนาตนเองจากเพื่อนร่วมงานทั้งในเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาว

4. การประเมินผล ได้แก่ การวัดผลงานตามแผนงานที่วางไว้และเป็นกุญแจสำคัญในการ เพิ่มการแข่งขันกันซึ่งจะทำให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร การประเมินผลงานเป็นการวัดว่าลูกจ้าง ปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายขององค์กรหรือไม่ มีการพัฒนาผลงานหรือไม่และเปรียบเทียบกับเพื่อน ร่วมงาน

5. ลูกจ้างสัมพันธ์ ได้แก่ การดูแลและสิ่งของที่องค์กรมอบให้แก่ลูกจ้างเพิ่มขึ้นตามระยะเวลา ของการคงอยู่ เช่น จำนวนวันพักผ่อนประจำปี การเลื่อนตำแหน่ง และเอกลักษณ์เฉพาะที่ของแต่ละ องค์กร เพื่อให้ลูกจ้างมีความสุขและพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นระยะเวลาที่ยาวนาน

Mondy และ Noe (2000:45) กำหนดหน้าที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา และการคัดเลือก (Human Resource Planning ,Recruitment and Selection) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการในการทบทวนความ ต้องการทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบเพื่อให้แน่ใจว่า จำนวนพนักงานซึ่งมีทักษะตามที่ต้องการที่ พอเพียงเมื่อเกิดความจำเป็น การวิเคราะห์งานเป็นส่วนที่สำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การ วิเคราะห์งานเป็นกระบวนการที่เป็นระบบในการกำหนดทักษะ หน้าที่ และความรู้ที่จำเป็นต้องใช้ในการ ปฏิบัติงานในองค์กร และเป็นเทคนิคที่แพร่หลายหลายด้านทรัพยากรมนุษย์ที่จะเป็นการสรุป หน้าที่และความรับผิดชอบของงาน การว่าจ้างนั้นเป็นกระบวนการในการดึงดูดผู้ที่มีคุณสมบัติ เหมาะสม และกระตุ้นให้เข้าสมัครงานกับองค์กร การคัดเลือกเป็นกระบวนการที่องค์กรใช้ในการ คัดเลือก จากกลุ่มของผู้สมัครบุคคลที่เหมาะสมที่สุดต่อตำแหน่ง การทำงานทั้ง 3 อย่างนี้ให้เสร็จ เรียบร้อยเป็นที่สำคัญ ถ้าหากองค์กรต้องการให้ภารกิจที่ได้รับการมอบหมายมีประสิทธิภาพ

2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) การพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ช่วยให้แต่ละคน กลุ่ม และทั้งองค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นสิ่งนี้มีความสำคัญเพราะว่า มนุษย์ เทคโนโลยี งานและองค์กร มักจะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอเทคโนโลยีมีความก้าวหน้าใน ระดับที่เหลือเชื่อ ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องให้พนักงานได้รับการฝึกอบรมและพัฒนา ให้สามารถใช้

เทคโนโลยีนี้ได้ และเพื่อให้ได้ผลผลิตในระดับที่สูงที่สุดกระบวนการในการฝึกอบรมและพัฒนาควร เริ่มต้นเมื่อแต่ละบุคคลเข้าร่วมทำงานในองค์กรและปฏิบัติงานร่วมกับองค์กรต่อไปเรื่อยๆ

3. ผลตอบแทนและผลประโยชน์ ( Compensation and Benefits) ระบบการจ่าย ค่าตอบแทนที่ได้รับการวางแผนอย่างดี ทำให้พนักงานได้รับรางวัลอย่างพอเพียงและเสมอภาคต่อ ความทุ่มเทที่พนักงานให้กับองค์กรในการทำเป้าหมายขององค์กรให้เป็นผลสำเร็จ การจ่าย ค่าตอบแทน หมายถึงรางวัลทั้งหมดที่พนักงานแต่ละคนจะรับจากการปฏิบัติงานของพวกเขา และ ความสำคัญที่เพิ่มขึ้นของสิ่งตอบแทนต่างๆ เช่น สวัสดิการอื่น ( incentive) และผลประโยชน์ทำให้ ต้องมีการเอาใจใส่แยกต่างหาก ในส่วนของ ( incentive) หลากๆ องค์กรได้ทดลองนำโปรแกรม ด้านนี้จำนวนมากมาใช้อย่างระมัดระวังซึ่งการลดลงเพียงเล็กน้อย ของการเพิ่มค่าแรงขั้นพื้นฐานของ พนักงานได้รับการชดเชยด้วยการให้ (incentive) ในจำนวนมากตามผลการทำงานของกลุ่มหรือพื้นที่ ที่สูงกว่าบรรทัดฐานที่ตั้งไว้

4. ความปลอดภัยและสุขภาพ (Safety and Health) ความปลอดภัยเกี่ยวข้องกับการปกป้อง พนักงานจากการบาดเจ็บที่เกิดจากอุบัติเหตุที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน สุขภาพหมายถึง การที่ พนักงานปราศจากโรคภัยไข้เจ็บและมีสุขภาพด้านร่างกายและจิตใจที่ดี คุณลักษณะเหล่านี้ของงานมี ความสำคัญเพราะว่า พนักงานผู้ซึ่งทำงานอยู่ในสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและมีสุขภาพที่แข็งแรงจะ เป็นที่ให้ผลผลิตที่ดี และให้ผลประโยชน์ในระยะยาวกับองค์กร ด้วยเหตุผลนี้ ผู้บริหารที่ เจริญก้าวหน้าจะต้องให้การสนับสนุนและดำเนินโครงการด้านความปลอดภัยและสุขภาพให้เป็น ผลสำเร็จ

5.บุคลากรสัมพันธ์และลูกจ้าง(Employee and Labor Relations)ในปัจจุบันองค์กรที่มีขนาด ใหญ่ขึ้น นายจ้างกับลูกจ้างอยู่ห่างกัน และปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างในเรื่อง เกี่ยวกับการจ้างแรงงานอาจเกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการปฏิบัติตามสัญญาจ้างก็ดี การตกลงข้อพิพาท ด้านแรงงานก็ดี หรือการเจรจาต่อรองกันระหว่างฝ่ายนายจ้างกับสมาคมลูกจ้างก็ดี ล้วนเป็นงานที่ ต้องอาศัยความเข้าใจเฉพาะด้านทั้งนั้น

ณัฐพันธ์ เจริญนันท์ ( 2548:20-23) งานบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีหน้าที่โดยตรงกับ สมาชิกทุกคน ดังต่อไปนี้

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) การวางแผนจะมีส่วน ช่วยสะท้อนภาพอนาคตเพื่อให้เกิดแนวทางและความกระจ่างแก่ผู้ปฏิบัติได้ตลอดจนช่วยลดความ เสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากความไม่แน่นอนของสถานการณ์นอกจากนี้การวางแผนยังเป็นการสร้างความ เข้าใจร่วมกันระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องในทุกฝ่าย เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างสอดคล้องและมีประสิทธิภาพ

การจ้างงาน หน้าที่สำคัญประการหนึ่งของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ได้แก่การสรรหาและการคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่สุดเข้าร่วมงานกับองค์กร หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จะต้องดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้สัมพันธ์กับนโยบายรวมขององค์กรและความต้องการแรงงานของแต่ละหน่วยงาน การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรอาจกระทำโดยหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์เพียงลำพัง หรืออาจอาศัยความร่วมมือกันของบุคลากรหลายฝ่ายในองค์กร

การจัดการด้านตำแหน่งงาน (Position) หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ต้องดำเนินการรับและบรรจุบุคคลเข้าปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ที่ถูกกำหนดเมื่อมีบุคลากรใหม่เข้าร่วมงานกับองค์กร นอกจากนี้หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ยังมีหน้าที่ดูความเรียบร้อยในการประเมินผลงาน การแต่งตั้ง การเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่งของแต่ละบุคคลให้เป็นไปอย่างยุติธรรมตามกฎหมายที่กำหนดไว้ขององค์กร

การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development) ปัจจุบันการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องถือเป็นปัจจัยสำคัญในการที่จะทำให้องค์กรสามารถเจริญเติบโตอย่างมั่นคงหลายองค์กรนิยมวางแผนการฝึกอบรมร่วมกันระหว่างหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ทั้งผู้เข้ารับการอบรม ผู้จัดการอบรม หน่วยงานต้นสังกัด และองค์กรตามลำดับขั้น จากนั้นจึงดำเนินการฝึกอบรมตามแผนการที่กำหนดไว้ ภายหลังจากการฝึกอบรม หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีหน้าที่ตรวจสอบและติดตามผลการฝึกอบรมที่ผ่านไประบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้เพียงใด สมาชิกที่ผ่านการฝึกอบรมมีความรู้ พฤติกรรม และทัศนคติตามที่ต้องการหรือไม่ ตลอดจนต้องดำเนินการปรับปรุงเพื่อให้การฝึกอบรมเกิดประสิทธิภาพมากที่สุด ตอบสนองความต้องการขององค์กรได้อย่างเต็มที่ในอนาคต

ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ (Compensation and Benefits) การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ของสมาชิกในองค์กรเป็นหน้าที่โดยตรงของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ โดยหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำการประเมินค่างาน ศึกษาเปรียบเทียบและกำหนดอัตราค่าจ้างภายในองค์กรให้เป็นไปอย่างเสมอภาคและยุติธรรม ตามหลักการที่ว่า “งานที่เท่ากันต้องได้ผลตอบแทนที่เท่ากัน”

การรักษาขวัญ หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์มีหน้าที่สำคัญที่จะต้องรักษาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกับองค์กรอย่างเต็มใจ เต็มความสามารถ และเป็นระยะเวลา ยาวนาน โดยพยายามสร้างขวัญและกำลังใจ (Morale) ความผูกพัน (Commitment) ตลอดจนความจงรักภักดี (Loyalty) ที่มีต่อองค์กรให้เกิดขึ้นหมู่พนักงาน

ระเบียบวินัย เพื่อให้บุคคลอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จึงมีหน้าที่รักษากฎเกณฑ์ ระเบียบ และข้อบังคับขององค์การให้เป็นไปตามที่กำหนด โดยกฎระเบียบเหล่านี้จะต้องครอบคลุมในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสมาชิกขององค์การ

บุคลากรสัมพันธ์(Labor Relations) โดยหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จะต้องจัดการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์การ พนักงาน และสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ ตั้งแต่รัฐบาล สมาคมวิชาชีพ สมาคมแรงงาน และกลุ่มผู้เกี่ยวข้อง เพื่อให้องค์การสามารถดำเนินงานได้อย่างราบรื่น ไม่มีอุปสรรคหรือความขัดแย้งเกิดขึ้น เนื่องจากปัญหาที่เกิดขึ้นอาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและการดำเนินงานขององค์การ

กิจกรรมอื่น นอกจากหน้าที่ต่าง ๆ ที่ยกขึ้นมาเป็นตัวอย่างแล้ว หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์อาจต้องเกี่ยวข้องกับกิจกรรมอื่น เช่น การให้คำปรึกษา คำแนะนำ หรือการบริการพิเศษแก่บุคลากร การบริการสังคม เป็นต้น โดยที่กิจกรรมเหล่านี้จะเกี่ยวพันและสนับสนุนให้กิจกรรมอื่นดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ชูชัย สมितिไกร (2550:8-10) ภารกิจของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การต่าง ๆ โดยทั่วไปมักประกอบด้วยภารกิจที่สำคัญ 5 ประการดังต่อไปนี้

การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร ภารกิจสำคัญประการแรกของการจัดการบุคลากรคือ การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานและองค์การ การสรรหาบุคลากร คือกระบวนการของการค้นหาและจงใจบุคคลซึ่งมีความสามารถให้เข้ามาสมัครกับองค์การ

การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการอย่างเป็นระบบขององค์การ เพื่อส่งเสริมสนับสนุน และปรับปรุงให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ และความสามารถในการทำงานที่เหมาะสม รวมทั้งมีความองงามเติบโตทางจิตใจของบุคลิกภาพ อันจะส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพรวมทั้งคุณภาพชีวิตที่ดีด้วย

การกระตุ้นจูงใจบุคลากร คือ การจูงใจบุคลากรให้มีความกระตือรือร้นทุ่มเทพลังกายและพลังใจให้แก่การทำงานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากต่อความสำเร็จขององค์การ

การบำรุงรักษาบุคลากร คือ การดำเนินการต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรมีความพึงพอใจในการทำงาน โดยมีการจัดการด้านความปลอดภัยในการทำงาน การส่งเสริมสุขภาพของบุคลากร และการจัดระบบการติดต่อสื่อสารภายในองค์การที่ดี

การยุติการจ้างงาน หมายถึง การยุติความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับพนักงาน เนื่องจากสาเหตุต่าง ๆ เช่น การเกษียณอายุ การลาออก หรือ การเลิกสัญญาจ้างงาน เป็นต้น

สมาคมบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Society for Human Resource Management) ได้  
 จำแนกการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ 6 ส่วน ดังนี้ (อ้างถึงใน วิเชียร วิทยอุดม 2550:8)

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา และการคัดเลือกบุคลากรโดยมีการ  
 จัดระบบการวิเคราะห์งานเพื่อบรรยายลักษณะของงาน เฉพาะตำแหน่งงานในองค์กร พยากรณ์  
 ข้อกำหนดและความต้องการของบุคลากรขององค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร พัฒนา  
 และแผนงานมาปฏิบัติเพื่อให้บรรลุข้อกำหนดดังกล่าว เพิ่มจำนวนบุคลากรที่องค์กรร้องขอ สรรหา  
 บุคลากรที่เหมาะสมเพื่อดำรงตำแหน่งเฉพาะด้านในองค์กร

การพัฒนาบุคลากร ปัจจุบันมีการฝึกอบรมและปฐมนิเทศพนักงานออกแบบ  
 โครงการพัฒนาองค์กรและดำเนินการปฏิบัติ สร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพได้โครงการขององค์กร  
 ออกแบบระบบเพื่อประเมินความสามารถของพนักงานรายบุคคล สนับสนุนให้พนักงานให้เกิดการ  
 พัฒนาด้านสายอาชีพ

การจ่ายค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากร ออกแบบและดำเนินการ  
 ระบบการจ่ายค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ของพนักงาน จึงทำให้แน่ใจว่าการจ่ายค่าตอบแทนและ  
 สิทธิประโยชน์มีความยุติธรรม

บุคลากรสัมพันธ์ หน่วยงานต้องมีการจัดตั้งคนกลางระหว่างองค์กรและกลุ่ม  
 พนักงาน สร้างกฎระเบียบและระบบข้อร้องเรียน

ความปลอดภัยและสุขภาพ ออกแบบและดำเนินการ โครงการเพื่อให้มั่นใจว่า  
 พนักงานมีสุขภาพดี และมีความปลอดภัยในการทำงาน จัดตั้งที่ปรึกษาให้พนักงานเป็นการส่วนตัว  
 ให้พนักงานสามารถร้องเรียน ปรับทุกข์เกี่ยวกับสภาพในการปฏิบัติที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพ  
 การทำงาน

การวิจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จัดตั้งฐานข้อมูลทรัพยากรบุคคลออกแบบ และ  
 ดำเนินระบบติดต่อสื่อสารในหมู่พนักงาน

ชัยเสถฐ์ พรหมศรี ( 2551:94) กล่าวถึงกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติการจัดการทรัพยากร  
 มนุษย์ดังนี้

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการของการวิเคราะห์ความต้องการ  
 ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร และกำหนดว่าจะบรรจุพนักงานด้วยวิธีการที่ดีที่สุดได้อย่างไร

กระบวนการสรรหาพนักงาน การสรรหาเป็นรูปแบบของกิจกรรมที่ถูกออกแบบมา  
 เพื่อดึงดูดกลุ่มผู้สมัครงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับองค์กร การสรรหาที่มีประสิทธิภาพควรนำมาซึ่ง  
 โอกาสในการจ้างงานต่อความสนใจของบุคคลที่มีความสามารถและทักษะที่เหมาะสมกับความ  
 เฉพาะเจาะจงในงาน

การคัดเลือกพนักงาน กระบวนการในการคัดเลือกเกี่ยวข้องกับการเลือกบุคคลที่ดีที่สุดจากกลุ่มของผู้สมัครที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานที่กำหนด

การปฐมนิเทศพนักงาน การจัดเวลาพนักงานใหม่เริ่มต้นด้วยการปฐมนิเทศ ซึ่งเป็นการสร้างความคุ้นเคยให้แก่พนักงานใหม่เกี่ยวกับงาน เพื่อนร่วมงาน

การฝึกอบรมและพัฒนา การฝึกอบรมเป็นกลุ่มของกิจกรรมที่ช่วยให้บุคคลได้รับการปรับปรุงทักษะที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นทางการและการให้ข้อมูลป้อนกลับต่อบุคคลที่ได้รับการประเมินนั้น

การให้ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ การให้ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ที่ดีนอกจากนี้เป็นการดึงดูดให้บุคคลที่คุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานแล้ว ยังช่วยรักษามูลค่าเหล่านี้ไว้กับองค์กร

การรักษาพนักงานและการลาออก โดยทั่วไปกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวข้องกับการจัดการเลื่อนขั้นตำแหน่ง การโยกย้ายสับเปลี่ยน การไล่ออก การปลดคนงาน และการเกษียณอายุ

ความสัมพันธ์ของการจัดการแรงงาน ส่วนประกอบสุดท้ายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวข้องกับบทบาทของการจัดการแรงงาน สหภาพแรงงานเป็นองค์การที่ใช้ในการความตกลงกับนายจ้างในฐานะตัวแทนของลูกจ้างหรือผู้แรงงาน โดยสหภาพจะทำหน้าที่เป็นเสียงให้กับสมาชิกในการต่อรองกับนายจ้างเกี่ยวกับเรื่องราวต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานตามกฎหมาย

จากการศึกษากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในข้างต้น ของนักวิชาการหลายท่านทั้งในประเทศและต่างประเทศ ตลอดจนสมาคมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีกระบวนการบริหารทรัพยากรที่มีความคล้ายคลึงกัน ซึ่งถือกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นที่ยอมรับของหน่วยงานทั่วไป และสามารถนำไปใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษาได้

สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้กรอบแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของ Barton และ Martin ซึ่งมีกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยกัน 7 งาน คือ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ การประเมินผลการปฏิบัติงาน ความปลอดภัยและสุขภาพ และบุคลากรสัมพันธ์ โดยมีนักวิชาการได้กล่าวถึงรายละเอียดของงานแต่ละงานดังต่อไปนี้

## 1.การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning)

### ความหมายของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

Barton และ Martin (1994:344) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หมายถึงกระบวนการสำรวจความต้องการทรัพยากรมนุษย์ให้ได้ปริมาณ คุณภาพ และตรงตามเวลาที่องค์กรต้องการ ซึ่งแบ่งเป็นขั้นตอนย่อย เพื่อให้องค์กรมีทรัพยากรไว้ใช้เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ในอนาคต

Daft (2000:402-403) ได้ให้ความหมายว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ คือการคาดการณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตและวางแผนให้มีกำลังคนที่พอเพียงในตำแหน่งที่ว่าง

สมชาย หิรัญกิตติ (2542:10) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หมายถึงกระบวนการสำรวจความต้องการทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้ได้จำนวนพนักงานที่มีทักษะที่ต้องการและสามารถจัดหาได้เมื่อจำเป็นต่อใช้ ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนที่ช่วยให้ได้ทรัพยากรมนุษย์ที่เพียงพอเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์การในอนาคต ดังนี้ การพยากรณ์ความต้องการพนักงานที่มีคุณสมบัติต่าง ๆ การเปรียบเทียบความกับแรงงานในปัจจุบัน การกำหนดจำนวนและรูปแบบของพนักงานที่จะสรรหาเข้ามาหรือจำนวนที่ต้องออกจากงาน

ณรงค์วิทย์ แสงทอง (2544:40) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การกำหนดแนวทาง วิธีการ หรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะกระทำในอนาคต โดยวิเคราะห์ถึงโอกาสความเป็นไปได้ กำหนดแนวทางในการป้องกันปัญหาและอุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้นและเป็นการเตรียมทรัพยากรในด้านต่างๆ ไว้ล่วงหน้า

เพชยอม วงศ์สารศรี (2544:50) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หมายถึงกระบวนการคาดการณ์ความต้องการของทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเป็นการล่วงหน้า ว่าต้องการบุคคลประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าใดและต้องการเมื่อใด และกำหนดวิธีการที่จะได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการว่าจะได้มาจากไหน อย่างไร ตลอดจนการกำหนดนโยบายและระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อจะใช้ทรัพยากรบุคคล ที่มีอยู่ให้ได้ประสิทธิภาพสูงสุด

อานวย แสงสว่าง (2544:31) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่องค์กรมีความสนใจว่า องค์กรจะต้องมีชนิด และจำนวนบุคลากรอยู่ในสถานที่ที่ถูกต้องตามเวลาที่ต้องการเพื่อทำงานต่าง ๆ ให้แก่องค์กร โดยใช้หลักการประหยัดและเกิดประโยชน์สูงสุด

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ (2548:20) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ใช้คาดการณ์ความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร อันจะส่งผลถึงการกำหนดวิธีการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรและการตอบสนองต่อปัจจัยแวดล้อม ตั้งแต่ก่อนบุคคลเข้า

ร่วมงานกับองค์กร ขณะปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร จนกระทั่งเขาต้องพ้นออกจากองค์กร เพื่อให้  
องค์กรใช้เป็นแนวทางปฏิบัติและเป็นหลักประกันว่าองค์กรจะมีบุคลากรที่มีคุณภาพอย่างเพียงพอ  
อยู่เสมอ ตลอดจนเพื่อให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสม สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมี  
ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสอดคล้องกับวัตถุประสงค์รวมขององค์กร โดยมีเป้าหมายสำคัญเพื่อ  
ประสิทธิภาพ ความมั่นคง และการเจริญเติบโตขององค์กร

สมคิด บางโม (2550:148) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หมายถึงการคาดคะเนไว้  
ล่วงหน้าว่าหน่วยงานนั้นต้องการคนจำนวนเท่าใด จึงจะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ใน  
กรณีที่ธุรกิจขยายตัวเพิ่มขึ้นก็ศึกษาวิเคราะห์ว่าคนที่ต้องการเพิ่มขึ้นนั้นเป็นคนประเภทใด มีความรู้  
ความสามารถทางใด สามารถหาได้จากแหล่งใดบ้าง ซึ่งเป็นหน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

นนุช วงษ์สุวรรณ (2550:88)การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หมายถึงกระบวนการ  
จัดระบบทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเตรียมการปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับงานในอนาคต  
ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรสูงสุด ประกอบด้วย การสรรหาและการเลือกสรรกรจําแนกตำแหน่ง  
การกำหนดเงินเดือน และสภาพการทำงาน

สุรศักดิ์ จงจิต(2552:42)การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการวางแผน  
คาดการณ์ ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรไว้ล่วงหน้า ว่าต้องการคนประเภทใด ระดับใด  
จำนวนเท่าใด ต้องการเมื่อไร รวมทั้งกำหนดวิธีการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเตรียมบุคคลเข้า  
ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับงานในอนาคต ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

สรุปการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการจัดระบบทรัพยากรมนุษย์  
ขององค์กรไว้ล่วงหน้า ให้ได้ทรัพยากรมนุษย์ตามปริมาณและคุณภาพเพื่อเตรียมการปฏิบัติงานอย่าง  
มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ประกอบด้วย การสำรวจ สรร  
หา คัดเลือก จัดเตรียมบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน กำหนดเงินเดือนและสภาพการทำงาน

### **ปัจจัยที่มีผลต่อการวางแผนทรัพยากรมนุษย์**

วรวงษ์ รวีรัฐ (2546:18) ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพการวางแผนทรัพยากร  
มนุษย์ขึ้นอยู่กับปัจจัยสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ เป็นสำคัญปัจจัยเหล่านี้มีผลต่อการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ใน  
ระดับชาติและระดับองค์กรมากน้อยแตกต่างกัน ซึ่งมีดังนี้

การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรกำลังแรงงานของประเทศที่สำคัญได้แก่ เพศ  
อายุ อัตราการเพิ่มของประชากร อัตราการเกิดและการตาย กำลังแรงงาน ระดับการศึกษา และอาชีพ  
โครงสร้างประชากรกำลังแรงงานดังกล่าวมีผลต่อการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ด้านอุปทานของกำลัง  
แรงงาน



นโยบายของรัฐ โดยเฉพาะนโยบายการศึกษา นโยบายแรงงาน ขณะนั้นนโยบายด้านการศึกษาได้ส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปี ซึ่งจะส่งผลให้แรงงานในระยะ 10 ปี ข้างหน้ามีระดับการศึกษาที่สูงขึ้น ตรงกันข้ามในขณะที่กำลังแรงงานไทยส่วนใหญ่กว่าร้อยละ 70 ยังมีระดับการศึกษาในระดับประถมศึกษาและต่ำกว่าสำหรับนโยบายการว่างงาน เช่น การประกันสังคม การประกันการว่างงาน แรงงานต่างด้าว แรงงานไทยไปทำงานในต่างประเทศ นโยบายเหล่านี้ล้วนมีผลต่อการอุปทานการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

ยุทธศาสตร์และแนวทางการพัฒนาประเทศ ทั้งอุตสาหกรรมเกษตรกรรม บริการ รวมถึงแนวทางการดำเนินงานขององค์กร หากมีการกำหนดวิสัยทัศน์เป้าหมาย ภารกิจ แนวทางการดำเนินงาน หรือการปรับเปลี่ยนนโยบายไว้ชัดเจน จะมีผลให้การคาดการณ์ความต้องการกำลังคนทั้งปริมาณและคุณภาพหรือการใช้กำลังคนเป็นไปอย่างถูกต้อง

ระบบข้อมูลด้านกำลังคนที่มีความทันสมัยและเป็นระบบ หากองค์กรใดๆ มีระบบการเก็บรวบรวมข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ จะทำให้สามารถประมวลผลข้อมูลดังกล่าวได้รวดเร็วและน่าเชื่อถือ ทำให้ผู้บริหารประเทศหรือองค์กรสามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการตัดสินใจในการบริหารบุคคลได้

ความรู้ความสามารถของเจ้าหน้าที่หรือบุคลากร ที่ปฏิบัติงานการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี การพัฒนาวิทยาการ การสื่อสารและเทคโนโลยีได้ก้าวหน้าไปเป็นอันมาก องค์กรต่างๆ ได้นำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาช่วยในการดำเนินกิจการทำให้ลดเวลา ช่วยย่นระยะทางและลดความยุ่งยากซับซ้อน และสิ่งที่ตามมาได้แก่ความต้องการทรัพยากรในปริมาณและคุณภาพจะเปลี่ยนแปลงระบบเศรษฐกิจกระแสโลกาภิวัตน์ทำให้ตลาดของโลกกว้างขวางขึ้น ระบบเศรษฐกิจของโลกมีการเชื่อมโยงกันมากขึ้นทั้งในระดับภูมิภาค ระดับท้องถิ่น สถานการณ์ทางเศรษฐกิจจะเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เนื่องจากการพัฒนาของเศรษฐกิจโลกที่มีการค้าเสรี ซึ่งทำให้สถานประกอบการ ภาคธุรกิจอุตสาหกรรม ต้องปรับตัวรองรับการเปลี่ยนแปลง และในขณะเดียวกันต้องการกำลังคนที่มีความรู้ความสามารถสูง

ระบบสังคม แบบสื่อสารมวลชน เทคโนโลยีสารสนเทศ และโทรคมนาคม ทำให้ทรัพยากรมนุษย์ของประเทศได้รับรู้ข่าวสารที่มีความหลากหลาย และสามารถเรียนรู้สภาพสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ที่กว้างขวางขึ้น การทำงานผ่านเครือข่ายคอมพิวเตอร์ หนทางเลือกและความรู้เท่าทันและการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น การเลียนแบบวัฒนธรรมตะวันตกหรือต่างประเทศมาปฏิบัติ ก่อให้เกิดวัฒนธรรมและการบริโภคค่านิยม สิ่งเหล่านี้มีผลกระทบต่ออุปทานการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

ด้านกฎหมายการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ควรคำนึงความสำคัญของคนทำงาน โครงการสร้างแรงจูงใจ สร้างบรรยากาศ สถานการณ์ และสภาพแวดล้อม นอกจากนี้เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์มีความมั่นคงในชีวิต การป้องกันการเอาตัวรอดระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง ภาครัฐได้ออกแบบกฎหมายแรงงานต่าง ๆ มาควบคุมดูแล

ตระเตรียมถึงความสำคัญและความจริงจังในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหาร การวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีความยุ่งยากสลับซับซ้อน และเป็นงานที่มีกระบวนการขั้นตอนมาก จึงต้องอาศัยคนที่มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์สูงในการวางแผน นอกจากนี้ยังต้องใช้งบประมาณค่าใช้จ่ายจำนวนมาก ผู้บริหารองค์การจำเป็นต้องให้ความสนใจสนับสนุนและลงทุนในเรื่องวางแผนทรัพยากรมนุษย์จึงจะสามารถนำไปใช้สนับสนุนการบริหารองค์การได้

#### กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์นั้น มีนักวิชาการหลายท่านด้วยกัน ได้กล่าวถึงซึ่งมีความสอดคล้องกันดังต่อไปนี้

Barton และ Martin (1994:345-349) กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ได้เสนอไว้ดังต่อไปนี้

เป้าหมายและแผนขององค์การ จะเกี่ยวข้องกับเรื่องต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

การวิเคราะห์และประเมินอิทธิพลของสภาพแวดล้อม เช่น แนวโน้มทางด้านการเมือง และด้านการนิติบัญญัติ ซึ่งจะมีผลกระทบต่อการดำเนินกิจกรรมสถานะทางเศรษฐกิจ ค่านิยม และความต้องการของผู้บริหารองค์การ การประเมินจุดอ่อนและจุดแข็งของกิจการ โดยพิจารณาปัจจัยเกี่ยวกับปัจจุบันทรัพยากรมนุษย์ การเงิน เทคนิค และเครื่องอำนวยความสะดวก การกำหนดกลยุทธ์ที่เกี่ยวกับจุดแข็งของกิจการ และความต้องการฝ่ายบริหาร

เตรียมแผนดำเนินการของกิจการในทุกด้าน โดยกำหนดให้แน่ชัดถึงจุดเด่น จุดด้อย และความต้องการขององค์การ

ทำการติดต่อสื่อสารเพื่อให้สมาชิกในองค์การมีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผน รวมทั้งการติดตามประเมินผลความก้าวหน้า ในการปฏิบัติตามแผน

วิเคราะห์สถานการณ์ทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน เป็นขั้นตอนการจัดทำข้อมูลเกี่ยวกับทักษะที่บุคลากรในปัจจุบันมีอยู่ ซึ่งรวมทั้งจำนวนผู้ปฏิบัติงานแบ่งตามแผนต่าง ๆ

ระดับต่าง ๆ ในองค์กรที่ทำงานของแต่ละคน อายุ การศึกษา การฝึกอบรมที่เคยเข้าร่วมและผลการปฏิบัติงาน

การพยากรณ์ทรัพยากรมนุษย์ เป็นการพิจารณาถึงความต้องการทรัพยากรมนุษย์ ในช่วงของแผนซึ่งจะต้องประมาณการว่า จำนวนผู้ปฏิบัติงานในปัจจุบันเป็นจำนวนเท่าใด การเกษียณอายุเป็นอย่างไร การเลื่อนตำแหน่งตลอดจนการให้ออกจากงานเป็นอย่างไร ดูความต้องการใน ส่วนของแผน แล้วเปรียบเทียบดูว่า ความต้องการที่พยากรณ์ไว้จะสามารถตอบสนองได้หรือไม่ การปฏิบัติตามแผน คือ การทำให้แผนงานที่วางไว้เกิดผลในการปฏิบัติ สำหรับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การปฏิบัติตามแผน คือ กระบวนการต่าง ๆ ในการบริหารบุคคลตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนาสายอาชีพ การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้าย การให้ค่าตอบแทน ความปลอดภัยและสุขภาพ และบุคลากรสัมพันธ์

การตรวจสอบและปรับแผน แผนทรัพยากรมนุษย์ที่วางไว้จำเป็นต้องมีระบบการวัดหรือการประเมินความก้าวหน้า เพื่อตรวจสอบความเป็นไปได้ตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ ในการตรวจสอบอาจพบว่า แผนที่วางไว้จำเป็นต้องมีการปรับ เนื่องจากสมมติฐานที่ตั้งไว้ครั้งแรกยังไม่ถูกต้องหรือสถานการณ์ต่าง ๆ ได้เปลี่ยนแปลงไปจากที่คาดการณ์ไว้แต่เดิมได้ตามเป้าหมายที่มีการปรับปรุงใหม่

พะยอม วงศ์สารศรี (2544:52-57) กระบวนการในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ได้กำหนดขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

การพิจารณาเป้าหมาย และแผนขององค์กร งานขั้นแรกสำหรับนักวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะกระทำ คือ การศึกษาและพิจารณาแผนกลยุทธ์ที่องค์กรได้กำหนดไว้ศึกษา นโยบายสาธารณะ แนวโน้มทางด้านการเมือง กฎหมายที่จะส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร สภาพเศรษฐกิจ การแข่งขัน ภาวะเงินเฟ้อ ระดับการว่างงาน ค่านิยมในการทำงาน ตลอดจนความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เพื่อที่จะนำผลของการศึกษาเหล่านี้มาจัดวางข้อมูลด้านบุคคลที่ควรจะเป็นไปได้ได้อย่างมีความเหมาะสม

การพิจารณาสภาพการณ์ของทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน สํารวจจำนวนพนักงานทั้งหมดที่มีอยู่ โดยจำแนกออกตามประเภทต่าง ๆ เช่น ตามลักษณะของงาน ตามแผนก ตามอายุ ตามระดับการศึกษา เป็นต้น

การคาดการณ์ทรัพยากรมนุษย์ ในขั้นนี้นักวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะพิจารณาถึงจำนวน และประเภทของพนักงานที่องค์กรต้องการ พร้อมทั้งจำนวนและประเภทของคนต้องจ้างใหม่

การกำหนดแผนปฏิบัติงาน หลังจากได้มีการคาดการณ์ทรัพยากรมนุษย์เป็นที่เรียบร้อยแล้วจึงกำหนดออกมาเป็นแผนปฏิบัติการของการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เช่น แผนการสรรหาพนักงาน แผนการคัดเลือกและบรรจุพนักงาน แผนการประเมินผลการปฏิบัติงาน แผนการโอนย้าย การเลื่อนตำแหน่ง การฝึกอบรม และพัฒนา เป็นต้น

การตรวจสอบและการปรับปรุง ซึ่งในขั้นนี้เป็นการตรวจสอบความเหมาะสมและความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติงาน การเปรียบเทียบแผนต่าง ๆ การแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่อง การเปลี่ยนแปลงแผนทรัพยากรมนุษย์ และถ้ามีการเปลี่ยนแปลงขององค์การ การจัดทำดัชนีแรงงานที่ทันสมัยควรได้รับการพิจารณาศึกษา ทั้งนี้เพราะข้อมูลที่เชื่อถือได้เป็นสิ่งสำคัญของการวางแผน

ณัฐพันธ์ เจริญนันท์ ( 2548:74-79) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นงานที่มีความสำคัญมากต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันเป็นอย่างมาก ซึ่งต้องดำเนินการผ่าน 4 ขั้นตอนดังนี้

#### ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการ (Preparation)

ศึกษาวัตถุประสงค์ขององค์การ ผู้วางแผนจะต้องศึกษาและทำความเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ขององค์การว่ามีวัตถุประสงค์อย่างไรบ้าง มีความสำคัญอย่างไร เพื่อเป็นการกำหนดขอบเขตของการวางแผน

วิเคราะห์สถานการณ์หลังจากทำความเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ขององค์การแล้ว ผู้วางแผนจะต้องทำการเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องจากภายนอกและภายในองค์การ เพื่อทำการวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันที่องค์การกำลังเผชิญอยู่และทำการวางแผนสำหรับการดำเนินการในอนาคต

กำหนดเป้าหมายของแผนงาน ผู้วางแผนจะต้องกำหนดเป้าหมายของแผนงานว่าต้องการที่จะทำอะไรในอนาคต โดยเป้าหมายของแผนควรจะต้องมีความชัดเจนพอจะใช้เป็นแนวทางสำหรับการดำเนินงานในขั้นตอนต่อไปอย่างมีประสิทธิภาพ

พิจารณาความสอดคล้อง ผู้วางแผนจะต้องพิจารณาความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์ขององค์การกับเป้าหมายของแผนงานว่าจะมีความสอดคล้องกันเพียงใด ถ้าเป้าหมายและวัตถุประสงค์มีความขัดแย้งกัน จำเป็นจะต้องมีการปรับปรุงเพื่อให้เกิดความเหมาะสมขึ้น เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาในการดำเนินงานในอนาคต

พิจารณาความเป็นไปได้ ผู้วางแผนจะทำการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับแผนงานที่จะต้องทำ เพื่อทำการศึกษาปัจจัยแวดล้อมต่างๆ รวมทั้งพยายามให้ข้อมูลที่มีอยู่คาดการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

### ขั้นตอนที่ 2 การสร้างแผน ( Plan Formulation)

กำหนดทางเลือก ผู้วางแผนต้องพยายามสร้างทางเลือกที่เป็นไปได้ให้มากที่สุด เพื่อจะใช้ประกอบการตัดสินใจให้ได้แนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมที่สุด

เลือกทางเลือกที่เหมาะสม เมื่อได้ทางเลือกต่าง ๆ ที่จะนำมาใช้เป็นแนวทางปฏิบัติ ผู้วางแผนจะต้องทำการพิจารณาถึงข้อได้เปรียบและข้อจำกัดของแต่ละทางเลือก เพื่อทำการตัดสินใจคัดเลือกหาแนวทางที่เหมาะสมมาใช้เป็นแนวทางหลักในการจัดทำแผนการปฏิบัติต่อไป

กำหนดแผนขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ตลอดจนกำหนดการใช้ทรัพยากรและปัจจัยต่าง ๆ ที่สนับสนุนการดำเนินงานของแผนระยะเวลา และบุคคลที่เกี่ยวข้องแล้ว นำมาเขียนเป็นแผนการให้ชัดเจน

### ขั้นตอนที่ 3 การปฏิบัติตามแผน

การกำหนดบุคลากร นักวางแผนต้องกำหนดบุคลากรที่จะรับผิดชอบการปฏิบัติงานในแต่ละส่วน เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

การจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ผู้ที่ทำหน้าที่วางแผนต้องสามารถกำหนดและจัดสรรการใช้ปัจจัยต่าง ๆ

การสร้างความเข้าใจ การสร้างความเข้าใจถือว่าเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้วางแผนต้องมีหน้าที่สำคัญในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจร่วมกัน

การควบคุม การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีการควบคุมและติดตามผล

### ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผล

เปรียบเทียบ ผู้ควบคุมแผนจะต้องทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการดำเนินงาน แล้วทำการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานว่ามีความเหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร

วิเคราะห์ปัญหา ต้องนำข้อมูลที่ได้รับมาวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค และผลกระทบเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน

เพื่อใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานเพื่อให้แผนงานมีความเหมาะสม

นนุช วงษ์สุวรรณ สามารถแบ่งกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ คือ

กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ทั่วไป กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เฉพาะกิจการ วรพงษ์ รัววิฐ ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการวางแผนจะทำให้องค์กรมีข้อมูลความเข้าใจสถานการณ์สภาพปัญหากำลังคนที่เป็นผลจะทำให้ทราบถึงข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับสมรรถนะของกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบันจะเป็นสิ่งที่เชื่อมโยงระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้ากับกระบวนการวางแผนขององค์กรจะทำให้องค์กรทราบความสัมพันธ์ระหว่างผลผลิตที่ถูกจ้างผลิต

ได้กับเกณฑ์ที่ตั้งไว้จะทำให้องค์กรสามารถวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพของเจ้าหน้าที่ที่ทำงานในแต่ละอาชีพในแต่ละระดับความรับผิดชอบ

จะทำให้องค์กรสามารถจะจัดปริมาณและระดับทักษะของบุคคลให้เหมาะสมกับงานในระยะเวลาที่เหมาะสม เพื่อให้สามารถปฏิบัติกิจกรรมที่กำหนดให้ซึ่งจะเป็นผลทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์โดยรับผลประโยชน์สูงสุด

7. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ จะทำให้องค์กรพยากรณ์เกี่ยวกับเงื่อนไขต่างๆในอนาคต เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ และโครงการให้สอดคล้องกับเงื่อนไขดังกล่าว ตลอดจนการวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานให้สัมพันธ์กับเงื่อนไขต่างๆ

8. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ จะทำให้ผลตอบแทนจากการลงทุนในทรัพยากรมนุษย์เกิดประโยชน์สูงสุด

นางนุช วงษ์สุวรรณ (2550 :92) องค์กรที่มีฐานะมั่นคง สามารถขยายกิจการได้อย่างกว้างขวางนั้น จะเป็นที่มีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ เพราะมนุษย์เป็นปัจจัยหลักขององค์กร องค์กรจะก้าวหน้าหรือล้มเหลวก็อยู่ที่มนุษย์ ถ้าองค์กรมีการวางแผนดีทั้งในระยะยาวและระยะสั้น ทั้งในการวางแผนกำลังคนให้สอดคล้องกับการวางแผนการปฏิบัติงาน จะทำให้ องค์กรสามารถกำหนดทิศทางที่แน่นอน โดยเฉพาะองค์กรสมัยใหม่ที่ให้ความสำคัญกับศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์มากจึงต้องมีการวางแผนที่ดี เมื่อพิจารณาถึงประโยชน์ของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์แล้ว สามารถสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

1. ทำให้ทราบถึงความต้องการด้านบุคลากรในระยะยาว เพราะช่วยให้การจ้างพนักงานใหม่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถคำนวณงบประมาณทางด้านเงินเดือนผลประโยชน์พิเศษ และสวัสดิการด้านต่างๆดังนั้น การกำหนดรับพนักงานใหม่ จะต้องยึดแผนด้านทรัพยากรมนุษย์

2. ช่วยให้องค์กรใช้การใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด การวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะทำให้เห็นภาพรวม การใช้กำลังคนในแผนกและฝ่ายต่างๆ รวมถึงการพัฒนาบุคคลอย่างชัดเจน ซึ่งทำให้ทรัพยากรมนุษย์ที่รับเข้ามาในองค์กร มีคุณค่าทำให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริงแก่ องค์กร

3. ทำให้กระบวนการเลือกสรรคนเข้ามาทำงานในองค์กรมีประสิทธิภาพ เพราะเป็นระบบที่มีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกันตั้งแต่การวิเคราะห์งาน การสรรหาการคัดเลือก การบรรจุ การปฐมนิเทศ การพัฒนาและฝึกอบรม ทำให้ไม่เกิดปัญหาการขาดแคลนบุคลากรในฝ่ายต่างๆ

4. ทำให้การขยายงานหรือการปรับปรุงองค์กรในอนาคตเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีการวางแผนการพัฒนาและการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถให้แก่พนักงานสามารถทำงานในตำแหน่งใหม่ได้ เป็นการส่งเสริมและพัฒนาโอกาสให้พนักงานก้าวหน้า

5.เป็นแนวทางให้สถาบันพัฒนาหลักสูตร ให้เป็นความต้องการของตลาดแรงงาน ข้อมูลจากองค์การที่มีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ จะเป็นประโยชน์และช่วยสนับสนุนให้สถาบันผลิตนักศึกษาได้สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงานต่างๆทำให้ไม่เกิดปัญหาการร่วมงานเป็นการช่วยพัฒนาความมั่นคงของประเทศ

## 2.การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร

### 2.1 การสรรหา

ความหมายของการสรรหา

ในส่วนความหมายของการสรรหา มีนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศกล่าวไว้ดังต่อไปนี้

Lvancevich(1986:190) การสรรหา หมายถึง กลุ่มของกิจกรรมที่องค์กรใช้เพื่อดึงดูดความสนใจของผู้ที่มีความรู้ ความสามารถและเจตคติที่จะช่วยให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย

Barton และ Martin (1994 : 350-351 )การสรรหา หมายถึง กระบวนการในการแสวงหาและจูงใจให้ผู้สมัครที่มีความสามารถเชิงสมรรถนะและมีทัศนคติที่องค์กรต้องการ มาสมัครตำแหน่งที่เหมาะสม เพื่อปฏิบัติตามภารกิจและให้องค์กรสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้

Bohlander ,Snell และ Sherman (2001 :139)การสรรหา หมายถึง กระบวนการในการประยุกต์สนับสนุนให้มีผู้สมัครที่ศักยภาพมากที่สุดเข้าสู่ตำแหน่งที่ว่างอยู่ในปัจจุบัน หรือตำแหน่งที่คาดว่าจะว่างในอนาคต

Decenzo และ Robbins (2002 : 150 )การสรรหา หมายถึงกระบวนการในการค้นหาผู้สมัครที่มีศักยภาพในตำแหน่งที่ว่างลงขององค์กร ทั้งในปัจจุบันและอนาคต เชื่อมโยงระหว่างตำแหน่งงานว่างกับบุคคลที่หางานมาพบกันในที่สุด

เอกสารสอนชุดวิชา 30201 (2541 : 309) การสรรหา หมายถึง กลุ่มกิจกรรมที่ใช้เพื่อใช้ให้ได้มาซึ่งผู้สมัครที่มีคุณสมบัติครบถ้วนจำนวนมาก การสรรหาช่วยให้องค์กรมีบุคลากรเพียงพอในปัจจุบันและอนาคต การสรรหาที่ดีช่วยเพิ่มจำนวนผู้มีคุณสมบัติครบถ้วนเข้ามาสมัครงานลดจำนวนผู้มีคุณสมบัติสูงหรือต่ำเกินไปไม่เหมาะกับตำแหน่งงานที่ว่างอยู่ ปรับลดจำนวนการลาออกของบุคลากรมิให้สูงเกินไป มีการปฏิบัติการทางด้านแรงงานอย่างถูกต้องตามกฎหมายและเพิ่มประสิทธิภาพให้กับองค์กรระยะยาว การสรรหาบุคลากรอาจหาได้จากแหล่งภายในองค์กร และจากภายนอกองค์กรตำแหน่งนั้นๆ ในจำนวนที่พอเหมาะ ภายในระยะเวลาที่กำหนดโดยไม่สิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย การที่นักทรัพยากรมนุษย์จะสามารถดำเนินการกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น การเข้าถึง





5. กรมแรงงาน องค์การจะติดต่อหางานผ่านกรมแรงงาน เพราะกรมแรงงานเป็นหน่วยงานของรัฐ ที่เป็นสื่อกลางในการติดต่อหาองค์การและผู้สมัครงาน ซึ่งจะมีหน้าที่ให้คำปรึกษา จัดหางานโดยไม่คิดไม่คิดค่าธรรมเนียมจากผู้หางาน

6. หน่วยงานเอกชน เป็นหน่วยจัดหางานอิสระของเอกชน โดยปกติเมื่อผู้สมัครงานได้เข้าทำงานงาน โดยความช่วยเหลือขององค์การนี้

7. สถาบันการศึกษา ปัจจุบันนี้การสรรหางานในองค์การต่างๆ นิยมติดต่อกับสถาบันทางการศึกษาโดยตรงเป็นการคัดเลือกบุคลากรได้ตรงกับคุณสมบัติที่ต้องการ โดยทางสถานศึกษาจะมีฝ่ายแนะนำเป็นศูนย์กลางรับสมัคร

ณัฐพันธุ์ เจริญนันทน์( 2548:81) การสรรหาบุคลากรภายนอกองค์การเป็นสิ่งที่หลายองค์การนำมาใช้ในการสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ที่เหมาะสมเข้าร่วมงาน เพื่อก่อให้เกิดความหลากหลายในมุมมองที่แตกต่างในการปฏิบัติงาน ตลอดจนสามารถหาบุคลากรที่มีความเหมาะสมในปริมาณที่เพียงพอให้แก่องค์กรได้ โดยการสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์การกระทำได้หลายวิธีดังนี้

1. คำแนะนำจากบุคลากรปัจจุบัน การสรรหาบุคลากรโดยวิธีนี้ถูกนำมาใช้เมื่อองค์การมีความต้องการบุคลากรใหม่ในปริมาณที่ไม่มาก และไม่มี ความประสงค์ที่จะประกาศรับสมัครโดยตรงสาธารณะ การที่บุคลากรตัดสินใจแนะนำแก่ผู้ใดย่อมต้องมีความมั่นใจใน ความเหมาะสมผู้ถูกแนะนำอยู่ในระดับหนึ่ง แต่วิธีการนี้มีข้อเสียอยู่ที่อาจจะก่อให้เกิดปัญหาใช้เส้นสายและการแบ่งพรรคแบ่งพวก

2. บุคคลที่เคยปฏิบัติงานกับองค์กร วิธีการนี้องค์การสามารถจูงใจให้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมที่เคยร่วมงานกับองค์การในอดีต แต่ออกจากงานไปด้วยเหตุผลบางประการที่มีไม่ใช่ว่าความผิดหรือความขัดแย้ง วิธีนี้องค์การจะมีข้อมูลของบุคคลดังกล่าวอยู่พอสมควร เพื่อใช้ในการพิจารณาประกอบการตัดสินใจว่าบุคคลมีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานใหม่หรือไม่

3. บุคคลที่เดินเข้ามาสมัครงานกับองค์กร วิธีการนี้องค์การจะทำการสรรหาบุคลากรโดยพิจารณาบุคคลที่เข้ามาสมัครงานกับองค์การในช่วงเวลาที่ผ่านมา ซึ่งทำให้้องค์การสามารถติดต่อและเชิญชวนมารับการคัดเลือกได้ไม่ยากนัก

4. ประกาศรับสมัคร วิธีการนี้องค์การสามารถสรรหาบุคลากรโดยประกาศผ่านทางสื่อสารมวลชน เช่น วิทยุ โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ หรือปิดประกาศตามที่สาธารณะ เพื่อดึงดูดบุคคลที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้นๆ ให้สนใจสมัครเข้ารับการคัดเลือกจากองค์การ

5. สถาบันการศึกษา องค์การสามารถทำการสรรหาบุคลากรใหม่จากโรงเรียน วิทยาลัย มหาวิทยาลัย หรือสถาบัน ฝึกอาชีพ เนื่องจากปกติสถาบันการศึกษาเหล่านี้มี

วัตถุประสงค์ในการผลิตบุคลากรในระดับต่างๆ เพื่อเข้าสู่กระแสแรงงานและรับใช้สังคมของ องค์การอาชญากรรมติดต่อโดยตรงกับแต่ละสถานศึกษา โดยตั้งโตะรับสมัครในช่วงเวลาใกล้สำเร็จ การศึกษา

6.สมาคมวิชาชีพ สมาคมวิชาชีพเป็นที่รวมตัวกันของบุคคลที่อยู่ในสาขาอาชีพ เดียวกัน สมาคมวิชาชีพจะมีข้อมูลต่างๆที่เกี่ยวข้องกับสมาชิกทั้งในด้านการศึกษา ทักษะ ประสบการณ์ และความชำนาญ องค์การสามารถติดต่อขอความร่วมมือกับสมาคมวิชาชีพนั้น โดยตรง เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับกลุ่มบุคคลที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการในแต่ละวิชาชีพโดยไม่ต้อง เสียเวลามากนัก

7.องค์การด้านแรงงาน องค์การด้านแรงงานเป็นหน่วยงานที่รวบรวมบุคคลที่มีความ คล้ายคลึงกันในการจ้างงานและการปฏิบัติงาน เช่น สหภาพแรงงาน สมาพันธ์แรงงาน สมาคม แรงงาน เป็นต้น ดังนั้นหากองค์การมีความต้องการแรงงานอาจจะขอความร่วมมือจากองค์การ ทางด้านแรงงานในการสรรหากุลากรที่มีความเหมาะสมในบางตำแหน่ง

8.สำนักงานจัดหางาน ปัจจุบันได้มีการจัดตั้งหน่วยงานจัดหางานที่ทำหน้าที่ใน ภาครัฐและเอกชน เพื่อทำหน้าที่ในการให้บริการจัดหางานให้แก่บุคคลและจัดหาแรงงานให้แก่ องค์การต่าง ๆ ดังนั้นผู้ที่ทำหน้าที่ในการสรรหากุลากรจะต้องศึกษารายละเอียดของตำแหน่งงานที่ มีองค์การมีความต้องการ

9.การจูงใจผู้มีความสามารถจากหน่วยงานอื่น การใช้วิธีสรรหากุลากรโดยการดึง ตัวบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์มาจากหน่วยงานอื่นเพื่อเข้ามาร่วมงาน เป็น วิธีการที่ได้ผลรวดเร็วในทางปฏิบัติ แต่วิธีการนี้ส่งผลเสียแก่ตลาดแรงงานบุคลากรและองค์การใน หลายด้าน เช่น ก่อให้เกิดการแก่งแย่งชิงแรงงานอย่างรุนแรงในบางสาขาของอุตสาหกรรม ส่งผลให้ ค่าจ้างแรงงานสูงขึ้นเกินความจำเป็น

10.การจ้างงานชั่วคราว งานบางตำแหน่งองค์การทำการสรรหากุลากรเพื่อเข้ามา ปฏิบัติหน้าที่ชั่วคราวจนกระทั่งงานสำเร็จหรือทำการต่อสัญญาตามข้อกำหนดของระยะเวลาที่ตกลง กัน

11.วิธีการอื่นๆ ปัจจุบันองค์การอาชญากรรมทำการสรรหากุลากรได้จากแหล่งต่างๆ นอกเหนือจากที่เคยปฏิบัติในอดีต เช่น แรงงานจากต่างประเทศ การจ้างบริษัทรับเหมา การรับ นักศึกษาฝึกงาน เป็นต้น ซึ่งองค์การสามารถนำแรงงานในบางระดับมาใช้งานได้ตามที่ต้องการ ตลอดจนไม่ต้องกังวลกับค่าใช้จ่ายในการธำรงรักษาพัฒนาและสวัสดิการของบุคลากรในระยะยาว จากการศึกษาข้อมูลในข้างต้นของการสรรหากุลากร มีนักวิชาการหลายท่านได้ กล่าวไว้ซึ่งมีความสอดคล้องกัน โดยการสรรหากุลากรจากแหล่งที่มา 2 แหล่ง ด้วยกัน คือ การสรร

หาภายในองค์กร และการสรรหาภายนอกองค์กร ซึ่งมีวิธีการสรรหาบุคลากรประกอบด้วยหน้าที่สำคัญ 4 ประการ ได้แก่ การวางแผนการสรรหา การพัฒนากลยุทธ์การสรรหา กิจกรรมการสรรหา และการประเมินผลการสรรหา

### ประโยชน์ของการสรรหา

ในส่วนของประโยชน์ที่ได้รับจากการสรรหาบุคลากรนั้น ได้มีนักวิชาการหลายท่านกล่าวไว้ ดังต่อไปนี้

1. ช่วยให้องค์กรมีแหล่งสำรองทางด้านทรัพยากรมนุษย์
2. ช่วยให้กระบวนการคัดเลือกสามารถดำเนินการไปได้อย่างรวดเร็วมีประสิทธิภาพ และลดค่าใช้จ่าย

3. ช่วยในการประชาสัมพันธ์ของหน่วยงานหรือองค์กรให้บุคคลภายนอกได้ทราบถึงกิจกรรมการดำเนินงาน และชื่อเสียงขององค์กรให้แพร่หลายต่อสาธารณชนโดยทั่วไปด้วย

### 2.2 การคัดเลือกบุคลากร

#### ความหมายการคัดเลือกบุคลากร

ในส่วนของความหมายของการคัดเลือกบุคลากร มีนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศหลายท่านด้วยกันกล่าวไว้ ดังต่อไปนี้

Milkovich และ Boudreau (1991:260) การคัดเลือกบุคลากร หมายถึง เป็นการเก็บรวบรวมและใช้ข้อมูลจากใบสมัครเพื่อให้บุคลากรมาปฏิบัติงานในองค์กร ตามปกติจะได้จากการกลั่นกรองคัดเลือกผู้สมัครที่มีคุณสมบัติไม่ครบถ้วนออกก่อน หลังจากนั้นจะพิจารณาผู้ที่มีคุณสมบัติครบถ้วนคัดเลือกผู้ที่ต้องการต่อไป

Barton และ Martin (1994:351-355) การคัดเลือกบุคลากร หมายถึง กระบวนการเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่สุด สำหรับตำแหน่งงานแต่ละตำแหน่ง และสำหรับองค์กร จากกลุ่มผู้สมัครงาน

เอกสารการสอนชุดวิชา 30201 (2541 :309) การคัดเลือกบุคลากร หมายถึง กลุ่มของกิจกรรมเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่เหมาะสมเกี่ยวกับงาน บุคคลผู้สมัคร และองค์กรเพื่อให้สามารถทำการตัดสินใจได้อย่างมีคุณภาพ คือการทำนายพฤติกรรมในอนาคตของบุคคลได้ค่อนข้างแม่นยำ เพื่อเป็นคุณประโยชน์ต่อเป้าหมายขององค์กร โดยพฤติกรรมของคนที่ได้รับการคัดเลือก และได้รับการบรรจุจะช่วยด้านการผลิตและบริการที่ดีมีประสิทธิภาพตามแผนกลยุทธ์ด้านธุรกิจ

สมชาย หิรัญกิตติ (2542 :11) การคัดเลือกบุคลากร หมายถึง กระบวนการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมที่สุดสำหรับองค์กรและเหมาะสมกับตำแหน่งที่ต้องการคัดเลือกจากกลุ่มผู้มาสมัคร

พะยอม วงศ์สารศรี (2544 :128) การคัดเลือกบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่องค์กรใช้เครื่องมือต่าง ๆ มาดำเนินการพิจารณาคัดเลือกผู้สมัครจำนวนมากให้เหลือตามจำนวนที่องค์กรต้องการ ฉะนั้นการคัดเลือกจำเป็นที่จะต้องมีเกณฑ์กำหนดขึ้นเพื่อเป็นกรอบในการพิจารณาให้ได้คนที่มีคุณสมบัติตรงกับงานที่เปิดรับ

อำนาจ แสงสว่าง (2544 :132) การคัดเลือกบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่คัดเลือกผู้สมัครงานเพื่อให้ได้บุคลากรที่ดี มีคุณสมบัติเหมาะสม ถูกต้องตรงกับลักษณะเฉพาะของงานที่กำหนดไว้ถ้าองค์กรใดสามารถคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพในการทำงาน องค์กรนั้นย่อมจะประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน บรรลุเป้าหมาย มีผลงานดี เป็นที่เชื่อถือได้ และทำให้องค์กรมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับนับถือแก่องค์กรต่าง ๆ ตลอดจนประชาชนทั่วไปด้วย ดังนั้นจึงนับได้ว่า การคัดเลือกบุคลากรเป็นหัวใจสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

ณัฐพันธ์ เขจรันันท์ (2548 :88) การคัดเลือกบุคลากร หมายถึง กระบวนการต่อเนื่องจากการสรรหาบุคลากรที่ใช้ในการตรวจสอบ การพิจารณา และการตัดสินใจรับบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้าร่วมงานกับองค์กร โดยผู้ทำหน้าที่คัดเลือกบุคลากรจะต้องมีความรู้ในหลักการและมีความเข้าใจในเทคนิคการแยกบุคคลที่ต้องการจากกลุ่มผู้สมัครได้อย่างมีประสิทธิภาพ รัชญา พลอนันต์ (2546:18) การคัดเลือกบุคคลกร หมายถึง กระบวนการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมที่สุดสำหรับองค์กรและเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ต้องการ โดยคัดเลือกจากผู้สมัครหรือวิธีการสรรหาแบบอื่น

สุรศักดิ์ จงจิตร(2552 :62) การคัดเลือกบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่องค์กรใช้เครื่องมือต่างๆดำเนินการพิจารณาคัดเลือกผู้สมัครจำนวนมากให้เหลือตามจำนวนที่องค์กรต้องการ ฉะนั้นการคัดเลือกจำเป็นที่จะต้องมีเกณฑ์กำหนดขึ้นเพื่อเป็นกรอบในการพิจารณาให้ได้คนที่ดีมีคุณสมบัติตรงกับงานที่เปิดรับ

สรุปการคัดเลือกบุคคลกร หมายถึง กระบวนการคัดเลือกผู้สมัครงานเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณลักษณะที่เหมาะสมที่สุดสำหรับงานและองค์กร

#### ความสำคัญของการคัดเลือกบุคคลกร

พะยอม วงศ์สารศรี(2544:128) ความสำคัญของการคัดเลือกที่ควรได้รับการสนใจได้กล่าวไว้ในเหตุผลต่อไปนี้

- 1.ผู้บริหารมีความรอบรู้มากขึ้น มีความเข้าใจในด้านความซับซ้อนของการคัดเลือก เรียนรู้ถึงจุดอ่อนและข้อจำกัดเกี่ยวกับเทคนิคการคัดเลือกประเภทต่างๆ รู้ถึงความน่าจะเป็นของคลาดเคลื่อนในการใช้แบบทดสอบและการสัมภาษณ์ เป็นต้น ฉะนั้นจึงยอมรับและให้ความสำคัญในการปรับปรุงกระบวนการคัดเลือก ทั้งนี้เพื่อให้ผลการคัดเลือกคุ้มค่าและเกิดประสิทธิผล

2. ลักษณะของกฎหมายแรงงานได้มีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ฉะนั้นในการคัดเลือกคนเข้าทำงาน จะต้องคำนึงถึงความซับซ้อนและแง่มุมของกฎระเบียบต่างๆ ที่กำหนดในกฎหมายในด้านการว่าจ้าง

3. การคัดเลือกเป็นงานที่มีลักษณะพิเศษและมีความยากลำบากเพราะการกำหนดภาระหน้าที่และพฤติกรรมของบุคคลในงานที่ทำนั้น เป็นการกล่าวในลักษณะกว้างๆ ไว้ใน Job Description และ Specification ตัวอย่างเช่น งานเจ้าหน้าที่ตำรวจต้องการบุคคลที่มีความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง และมีความรู้สึกไวต่อประชาชน มีความสามารถควบคุมอารมณ์ภายใต้ความกดดัน และความเครียดต่างๆ ได้ ซึ่งลักษณะดังกล่าวนี้เป็นสิ่งที่ซับซ้อนไม่่ง่ายนักที่จะจำแนกลักษณะนี้ออกมาจากผู้สมัคร

4. บางครั้งองค์กรจะประสบความยุ่งยากลำบากกับพนักงานบางคนที่องค์กรคัดเลือกมาแม้พบว่ามีคุณลักษณะไม่เหมาะสมก็ไม่สามารถให้พ้นจากงานได้ และถ้าสามารถให้พ้นจากงานในระยะแรกพนักงานเหล่านี้ก็สามารถใช้วิธีการร้องทุกข์กลับเข้าทำงาน

5. การคัดเลือกที่มีประสิทธิผลย่อมก่อให้เกิดความคุ้มค่าแก่องค์กรเป็นอย่างยิ่ง มีคำกล่าวว่าการลงทุนให้ได้บุคคลที่ดีเข้ามาในองค์กรจะสามารถผลิตผลตอบแทนที่สูงกลับคืนมาให้องค์กร ฉะนั้นการเลือกที่ดีย่อมส่งผลในด้านความพึงพอใจทั้งนายจ้างและพนักงาน พนักงานเองก็ได้ทำงานที่ตรงความสามารถ สามารถสนับสนุนการทำงานต่าง ๆ ในองค์กรได้เป็นอย่างดี

### การกำหนดนโยบายการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร

การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานกับองค์กรเป็นงานที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการดำเนินงานขององค์กรเช่นเดียวกับกิจกรรมอื่น ซึ่งมีปัจจัยที่สมควรพิจารณาในการกำหนดนโยบายด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรมีดังนี้

1. ค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ตอบแทน องค์กรจะต้องพิจารณาเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายที่ต้องเสียไปกับผลประโยชน์ตอบแทนที่องค์กรจะได้รับจากการจ้างงาน

2. แหล่งที่มาของบุคลากร ผู้ที่มีหน้าที่สรรหาบุคลากรจะต้องพิจารณาตัดสินใจเลือกแหล่งที่มาในการสรรหาบุคลากรว่าต้องการสรรหาบุคลากรจากภายในหรือภายนอกองค์กร โดยพิจารณาถึงความเหมาะสมในด้านคุณภาพและปริมาณของบุคลากรที่ต้องการกับแรงพยายาม เช่น ค่าใช้จ่ายและระยะเวลาที่ต้องใช้ในการดำเนินงาน

3. ความยุติธรรมในการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร จะส่งผลต่อการได้บุคลากรที่มีความเหมาะสมที่สุดในแต่ละตำแหน่งงานเข้าร่วมกับองค์กร และยังรวมถึงภาพลักษณ์ขององค์กรที่มีต่อสาธารณะอีกด้วย

4. การเมืองภายในองค์กรซึ่งเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่ต้องคำนึงในการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร เช่น ผู้สมัครบางคนที่มีความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้บริหารซึ่งอาจจะส่งผลกระทบต่อกระบวนการคัดเลือกก็ความไม่เป็นธรรม ตลอดจนวิธีการคัดเลือกบุคลากร โดยอาศัยคำแนะนำของบุคลากรอาจจะก่อให้เกิดการสร้างอาณาจักรหรือการแบ่งพรรคแบ่งพวก

5. มาตรฐานในการคัดเลือกบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน กระบวนการในการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรที่มีประสิทธิภาพนั้น นับเป็นปัจจัยที่สำคัญในการที่จะทำให้องค์กรสามารถคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมเข้าร่วมงานได้ตามต้องการ

#### กระบวนการในการคัดเลือกบุคลากร

มีนักวิชาการหลายท่าน ได้กล่าวถึงกระบวนการในการคัดเลือกบุคลากรที่มีความคล้ายคลึงกัน ดังต่อไปนี้

Bartol และ Martin (1994 : 351) ขั้นตอนกระบวนการในการคัดเลือกบุคลากร ประกอบด้วย การพิจารณาจากใบสมัครและประวัติส่วนตัว (Resumes) ในเบื้องต้นก่อนเพื่อคัดเลือกเอาบุคคลที่ขาดคุณสมบัติออกเสียก่อน (Application and resumes) การทำการ สัมภาษณ์ขั้นต้น (Structured interview) โดยใช้คำถามเดียวกันเกี่ยวกับการตอบคำถามที่ตั้งไว้เป็นมาตรฐานในการถามทุกคน ทำการตรวจสอบภูมิหลัง (Reference checks) ทำการทดสอบบุคลิกภาพ (Personality test) และทำการทดสอบเกี่ยวกับการเสพยาเสพติด (Drug testing)

ณัฐพันธ์ เจริญนันท์ (2548 : 99) ในแต่ละองค์กรจะมีการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานแตกต่างกันไป ตามแต่ความเหมาะสมของระยะเวลา งบประมาณและความพร้อมของบุคลากรที่ทำหน้าที่ในการคัดเลือก โดยทั่วไปกระบวนการในการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานจะประกอบด้วย ขั้นตอนที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. การเริ่มต้นการรับสมัคร เป็นขั้นตอนแรกในกระบวนการคัดเลือกบุคลากร โดยเริ่มต้นตั้งแต่การแจกจ่ายใบสมัครและรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับการรับสมัครและการคัดเลือก นอกจากนี้ยังอาจจะต้องมีการตอบข้อสงสัยและอำนวยความสะดวกแก่ผู้สมัคร

2. การสัมภาษณ์ขั้นต้น มีเป้าหมายสำคัญในการคัดบุคคลที่ขาดคุณสมบัติที่เหมาะสมในการเข้าปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ต้องการอย่างชัดเจนออกจากกระบวนการคัดเลือก

3. การกรอกใบสมัคร มีเป้าหมายในการรวบรวมข้อมูลที่สำคัญเกี่ยวกับผู้สมัครงาน เพื่อใช้เป็นหลักฐานในการพิจารณาความเหมาะสมในขั้นต่อไป

4. การสอบคัดเลือก ต้องเป็นขั้นตอนที่มีความถูกต้องและเชื่อถือได้สามารถแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับงานตลอดจนสามารถจำแนกความแตกต่างระหว่างบุคคลที่มีความเหมาะสมกับงานนั้นๆ กับบุคคลที่ขาดคุณสมบัติได้ในระดับหนึ่ง

5. การสอบสัมภาษณ์ มีเป้าหมายให้ผู้ทำการคัดเลือกมีความเข้าใจในคุณลักษณะโดยรวมของผู้สมัครที่ขั้นตอนอื่นไม่สามารถตรวจสอบได้ชัดเจน เช่น ความรู้ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร บุคลิกภาพ ทักษะคติ และการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า เป็นต้น

6. การสอบประวัติ เป็นการตรวจสอบความถูกต้องและความจริงเกี่ยวกับผู้สมัคร โดยองค์กรจะทำการตรวจสอบจากข้อมูลอ้างอิงที่มีในขั้นตอนการรับสมัครตั้งแต่ครอบครัว การศึกษา การทำงาน ประวัติอาชญากรรม ตลอดจนการตรวจสอบจากแหล่งข้อมูล

7. การตรวจสอบสุขภาพ เป็นขั้นตอนเกือบสุดท้ายในกระบวนการคัดเลือกบุคลากร โดยการตรวจสอบสุขภาพจะดำเนินการกับบุคคลที่ผ่านการทดสอบ การสัมภาษณ์และการตรวจประวัติ เหตุผลสำคัญที่ต้องมีการตรวจสอบสุขภาพมีดังต่อไปนี้

7.1 เพื่อคัดเลือกบุคคลที่มีสุขภาพไม่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานออกไปจากกระบวนการคัดเลือก

7.2 เพื่อลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นขององค์กร เนื่องจากบุคคลอาจมีโรคประจำตัว หรือสุขภาพที่ไม่แข็งแรงก่อนเข้าร่วมงานกับองค์กร ถ้าหากองค์กรรับ บุคคลดังกล่าว อาจทำให้องค์กรต้องเสียค่าใช้จ่ายในการรักษาพยาบาลโดยไม่จำเป็น

7.3 เพื่อป้องกันการแพร่ระบาดของโรคติดต่อภายในองค์กรเนื่องจากการรับบุคคลที่เป็นโรคติดต่อเข้าร่วมงานกับองค์กร ก็อาจจะทำให้บุคลากรที่ทำงานอยู่เดิมได้รับเชื้อไปด้วย

8. การคัดเลือกขั้นสุดท้าย การคัดเลือกขั้นสุดท้ายจะดำเนินการโดยบุคคลที่มีอำนาจหน้าที่ในการคัดเลือกบุคลากร โดยการพิจารณาข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนต่างๆของกระบวนการคัดเลือก โดยอาจให้ความสำคัญกับบางปัจจัยในการคัดเลือก เช่น บุคลิกภาพ การศึกษาและการฝึกอบรม สติปัญญา ทักษะทางกายภาพ ความถนัดประสบการณ์ หรือคุณสมบัติอื่นตามแต่ลักษณะงาน

9. การรับเข้าทำงาน โดยในช่วงแรกอาจจะมีระยะเวลาทดลองงาน เพื่อทำการตรวจสอบและประเมินผลว่าบุคคลนั้นสามารถปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานและองค์กรเพียงใด

ประมวลสาระชุดวิชา 32701 (2544 : 161) กระบวนการในการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละองค์การ อาจมีการกำหนดขั้นตอน โดยรายละเอียดแตกต่างกันไปบ้าง อย่างไรก็ตาม ขั้นตอนหลักๆของกระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 7 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1.การสัมภาษณ์เพื่อกลั่นกรองขั้นต้น(Preliminary interview)เมื่อมีผู้สมัครเข้าทำงานกับองค์การในตำแหน่งว่างที่เปิดรับสมัครฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับสถานที่ และบุคคลที่จะให้ผู้สมัครติดต่อสอบถามเกี่ยวกับรายละเอียดในการกรอกใบสมัคร เอกสารที่ต้องการ หนังสือรับรอง ตลอดจนกระบวนการคัดเลือกที่จะเลือกที่จะดำเนินการเพื่อคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติไม่เหมาะสมที่เห็นได้ชัดเจน เช่น วุฒิการศึกษาไม่ตรง บุคลิกไม่ดี ร่างกาย หากเห็นว่าผู้สมัครมีคุณสมบัติเหมาะสม ก็จะพิจารณาใบสมัครในขั้นตอนต่อไป

2. การทบทวนใบสมัครและประวัติของผู้สมัครงาน(Review of applications and resumes)ใบสมัครที่องค์การจัดทำขึ้น เป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผู้สมัคร การดำเนินการในขั้นนี้จึงเป็นการตรวจสอบความเหมาะสมของผู้สมัครจากประวัติของผู้สมัคร

3.การทดสอบเพื่อการคัดเลือก(Selection tests) เป็นวิธีการในการวัดความแตกต่างของคุณสมบัติระหว่างผู้สมัคร ซึ่งมีความสัมพันธ์โดยตรงกับการทำงาน องค์การโดยทั่วไปเชื่อว่าหากการคัดเลือกกระทำอย่างถูกต้องและเพียงพอ จะเป็นการชี้ว่าบุคคลผู้นั้นต่อไปจะทำงานได้ดีเพียงใด โดยพิจารณาจากระดับคะแนนจากการทดสอบ

4. การสัมภาษณ์เพื่อจ้างงาน (Employment Interviews)การสัมภาษณ์เป็นวิธีการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวผู้สมัครด้วยวิธีการพูดแบบเผชิญหน้า ซึ่งการสัมภาษณ์นี้จะทำให้ได้ข้อมูลในส่วนที่การทดสอบด้วยข้อเขียนหรือการทดสอบการปฏิบัติงานไม่สามารถระทำการรวบรวมได้ เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับบุคลิกภาพ และทักษะไหวพริบ เป็นต้น ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์นี้จะทำการพิจารณาคัดเลือกบุคลากรที่มีความละเอียดถี่ถ้วน

5. การตรวจสอบการอ้างอิงและการตรวจสอบประวัติ (Reference and background Checks) เป็นการกระทำโดยการติดต่อกับบุคคลที่ผู้สมัครระบุอ้างอิงในใบสมัครเพื่อสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้สมัคร เพื่อตรวจสอบข้อเท็จจริงที่เขียนไว้ในใบสมัครรวมทั้งการสอบถามถึงพฤติกรรมที่อาจเป็นปัญหาของผู้สมัครที่มีได้มีการเขียนไว้แต่อาจเป็นลักษณะด้อยที่อาจก่อปัญหาแก่องค์การที่จะรับเข้าทำงานได้ในอนาคต

6.การตรวจสุขภาพ(Physical examination) การตรวจสุขภาพมีจุดมุ่งหมายที่สำคัญเพื่อคัดเลือกบุคคลที่มีสุขภาพอ่อนแอไม่เหมาะสม และไม่แข็งแรงพอที่จะทำงานออกไป เพื่อป้องกันความเสียหายที่องค์การจ่ายให้แก่บุคลากรในกรณีบุคลากรเจ็บป่วยจากการทำงานนั้นมีสาเหตุเนื่องมาจากการทำงานหรือไม่ เพื่อป้องกันโรคติดต่ออันอาจจะเกิดขึ้นกับบุคคลที่องค์การที่มี



พนักงานใหม่มีโรคบางอย่างที่อาจแพร่เชื้อได้ เพื่อบรรจุบุคคลให้เหมาะสมกับงานตามลักษณะ  
สุขภาพของผู้สมัคร

7. การตัดสินใจคัดเลือกหรือการคัดเลือกในขั้นสุดท้าย ( Selection decision) ขั้นตอนนี้เป็นความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาตามสายงานของตำแหน่งว่างงานที่เปิดรับสมัครงานบุคคลที่จะทำการตัดสินใจว่าจะรับหรือปฏิเสธผู้สมัคร โดยฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์มีหน้าที่เพียงช่วยเหลือ  
กั้นกรองและทำการทดสอบผู้สมัคร ให้เหลือจำนวนใกล้เคียงกับตำแหน่งที่ต้องการเปิดรับและทำให้การตัดสินใจขั้นนี้ด้วยการรวบรวมข้อเท็จจริงจากผู้สมัครให้ผู้บังคับบัญชาตามสายงานพิจารณาอีกครั้งหนึ่ง

จากการศึกษาข้อมูลในข้างต้นของการคัดเลือกบุคคลากรมีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้ซึ่งมีความสอดคล้องกัน ไม่ว่าจะเป็นความหมาย ความสำคัญ การกำหนดนโยบาย ของการคัดเลือกบุคคลากร ตลอดจนกระบวนการคัดเลือกบุคคลากรซึ่งเป็นตอนสำคัญในการคัดเลือกบุคคลากร โดยมีกระบวนการคัดเลือกบุคคลากรสรุปได้ดังนี้ การเริ่มต้นการรับสมัคร การสัมภาษณ์ขั้นต้นเพื่อ  
กั้นกรองขั้นตอน การกรอกใบสมัคร การสอบคัดเลือก การสอบสัมภาษณ์ การตรวจสอบการอ้างอิง และการตรวจสอบประวัติ การตรวจสอบสุขภาพ การคัดเลือกขั้นสุดท้ายและการรับเข้าทำงาน

### 3. การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร (Training and Development)

#### ความหมายของการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร

มีนักวิชาการหลายท่านด้วยกัน ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ซึ่งมีความสอดคล้องกันดังต่อไปนี้

Bartol and Martin (1994:356) การฝึกอบรมและการพัฒนา หมายถึง วิธีการต่างๆที่ถูกนำมาใช้กับพนักงานใหม่หรือที่ทำงานอยู่แล้ว เพื่อให้เขาเหล่านั้นมีการพัฒนาด้านทักษะที่มีความจำเป็นในการปฏิบัติงาน

Bohlander , Snell and Sherman( 2001: 222 ) อธิบายว่า พนักงานจะต้องได้รับการเสริมสร้างขีดความสามารถอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว 3 ด้าน คือความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และความสามารถ (Abilities) เรียกรวมว่า KSAs โดยให้ความหมายใกล้เคียงกับ เดอเซน โชและรอปบินส์ว่า การฝึกอบรม หมายถึง การเพิ่มทักษะความสามารถเฉพาะด้านในการ

ปฏิบัติงานในปัจจุบัน ส่วนการพัฒนา หมายถึง การเพิ่มทักษะและความสามารถของบุคคลอย่างกว้างๆ เพื่อให้บุคคลนั้นรับผิดชอบการปฏิบัติงานในอนาคต

มาลี เวชชาชีวะ ( 2534 : 1)การฝึกอบรมและการพัฒนาหมายถึง การวางแผนล่วงหน้าเกี่ยวกับเจ้าหน้าที่ขององค์การเป็นรายบุคคลให้เขามีความพร้อมที่จะทำงานในหน้าที่ของเขาให้ได้ผลดีแก่องค์การมากที่สุด

จิระ หงส์คารมภ์ ( 2535:5)การฝึกอบรมและการพัฒนา หมายถึง การปรับปรุงคุณภาพ ทักษะ การจ้างงาน โดยเน้นความสามารถของทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

พยอม วงศ์สารศรี ( 2537 : 144) การฝึกอบรมคือกระบวนการซึ่งบุคคลได้เรียนเกี่ยวกับความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ซึ่งจะช่วยให้ตนสามารถปฏิบัติหน้าที่ในฐานะเป็นองค์ประกอบขององค์การให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ส่วนการพัฒนาเป็นกระบวนการทำให้มีคุณภาพมากขึ้น ในกรณีที่เกี่ยวข้องกับบุคคลก็คือ การดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และ ทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบให้มีคุณภาพประสบผลสำเร็จเป็นที่น่าพอใจแก่องค์การ

อานวย แสงสว่าง (2544 : 276)การฝึกอบรมและการพัฒนา หมายถึง การพัฒนาบุคลากรขององค์การให้ได้รับความรู้เพิ่มเติมมากขึ้น ทั้งทางด้านสารสนเทศ และทักษะที่สามารถนำประยุกต์ใช้ในการทำงานอย่างได้ผลสำเร็จเป็นอย่างดีโดยจะต้องผ่านกระบวนการ โปรแกรมการฝึกอบรมที่จัดไว้เป็นรูปแบบ มีมาตรฐานการฝึกอบรมและการประเมินเป็นที่ยอมรับและได้รับความนิยมาจากการในแต่ละสาขาวิชาชีพ

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ ( 2548: 126)การอบรมและการพัฒนาหมายถึง กระบวนการที่ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง เพื่อเพิ่มพูนหรือพัฒนาสมรรถภาพในด้านต่างๆ ตลอดจนการปรับปรุงพฤติกรรม อันจะนำมาซึ่งการแสดงออกที่ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

สมาคมบริหารทรัพยากรมนุษย์ (อ้างถึงใน วิเชียร วิทยาอุดม 2550 : 106) การฝึกอบรมและการพัฒนา คือ การวางแผน ความพยายามตลอดจน การจัดการเพื่อปรับปรุงระดับความรู้ ทักษะ และความสามารถของพนักงาน การฝึกอบรมและการพัฒนาจึงเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นอย่างยิ่ง ที่ทำให้บุคคลแต่ละคนสามารถที่จะเรียนรู้ในของตนได้เป็นอย่างดี ซึ่งในการอบรมและพัฒนาที่มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องมีความเข้าใจว่าการเรียนรู้เกิดขึ้นได้อย่างไรและมีความเข้าใจในการฝึกอบรมและพัฒนาอีกทั้งความสามารถใช้เป็นเครื่องมือที่จะส่งผลต่อการปฏิบัติในหน้าที่ของบุคคลที่จะให้มีประโยชน์ต่องานในปัจจุบันและอนาคต

สุรศักดิ์ จงจิต(2552 :68) การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร หมายถึง การวิเคราะห์ความต้องการในฝึกอบรม การจัดการ การวางแผนล่วงหน้าเพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถของบุคลากร ให้มีคุณภาพในการทำงานให้มีคุณภาพในการทำงานให้มีมาตรฐานที่สูงขึ้น และเป็นการเพิ่มคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ตอบสนองความต้องการของบุคลากรและองค์กร ตลอดจนการประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร

สรุปการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรหมายถึง กิจกรรมที่เกิดจากการวางแผนเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ทักษะและความสามารถเพิ่มขึ้น เพื่อนำไปใช้ปรับปรุงคุณภาพการทำงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นทำให้ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่และเพิ่มพูนศักยภาพของบุคลากรส่งผลต่อความก้าวหน้าและการพัฒนาองค์กรต่อไป

### ความจำเป็นในการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร

เพ็ญจันทร์ สังข์แก้ว (2544 :18) เหตุผลและความจำเป็นที่ต้องมีฝึกอบรมและพัฒนาในองค์กร ดังต่อไปนี้

1. บุคลากรใหม่ที่เข้ามาทำงาน โดยได้รับการศึกษามาจากสถาบันการศึกษาต่างๆมักได้รับความรู้มาในระดับพื้นฐานในแนวกว้าง ยังไม่ลึกพอที่ทำงานในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมทั้งในรูปของการปฐมนิเทศและด้านการปฏิบัติงาน
2. ความเจริญทางด้านวิทยาการและเทคโนโลยี ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับเครื่องจักรเครื่องมือและอุปกรณ์ต่างๆจึงจำเป็นต้องฝึกอบรมเจ้าหน้าที่พนักงานให้สามารถใช้เครื่องมือได้อย่างถูกต้องมีประสิทธิภาพ
3. องค์กรอยู่ท่ามกลางสภาพแวดล้อมทางด้านเศรษฐกิจสังคม และการเมืองที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ผู้บริโภคต้องการบริการหรือสินค้าแปลกใหม่ที่มีคุณภาพและมีทางเลือกมากขึ้น จำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรให้ทันเหตุการณ์อยู่เสมอ เพื่อตอบสนองและสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า หรือผู้รับบริการ เพื่อความอยู่รอดองค์กร
4. ธรรมชาติขององค์กรจะต้องมีการเติบโตขยายกิจการ มีการเลื่อนตำแหน่ง มีการย้ายและลาออกของบุคลากรจึงมีความจำเป็นต้องสร้าง และพัฒนาคนให้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ใหม่
5. เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานเช่นเดิมมาเป็นเวลานานๆ มักเกิดความเฉื่อยชา ไม่กระตือรือร้นทำงานไม่เต็มความสามารถ หากได้รับการฝึกอบรมเป็นครั้งคราว จะทำให้มีพลังกระฉับกระเฉงขึ้น สร้างบรรยากาศที่ดีในการร่วมกัน
6. ศาสตร์และศิลป์ทางการบริการมีการพัฒนาให้ก้าวหน้าอยู่เสมอ ถ้ามีการฝึกอบรมเพื่อนำเทคนิควิธีการใหม่ๆมาใช้ก็จะผลดีต่อองค์กร เช่น การทำงานเป็นทีม คิวซี เป็นต้น

### กระบวนการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร

สำหรับกระบวนการในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรนั้น ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงขั้นตอนกระบวนการฝึกอบรมและพัฒนา ซึ่งมีความสอดคล้องกัน ดังต่อไปนี้

Bartol และ Martin (1994:356-357) กระบวนการในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร มี 4 ขั้นตอนดังนี้

1. การหาความต้องการในการอบรม ( Determining Training Needs) ขั้นตอนแรกของกระบวนการฝึกอบรมก็คือ การหาความต้องการฝึกอบรมขององค์การหมายถึงข้อมูลหรือทักษะ สาระต่างๆ ของบุคลากรหรือกลุ่มคนที่ต้องการพัฒนาเพิ่มขึ้น เพื่อเพิ่มผลผลิตของแต่ละคนหรือกลุ่ม หากมุ่งเน้นการจัดอบรม โดยดูที่ความจำเป็นของบุคคลหรือกลุ่มคนย่อมสามารถเพิ่มผลผลิตให้้องค์การ
2. การออกแบบโครงการอบรม( Designing the Training Program) เมื่อหาความต้องการในการอบรมได้แล้วการออกแบบโครงการเป็นสิ่งที่ต้องดำเนินการเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการ โดยหลักแล้วการออกแบบโครงการจะต้องพิจารณาถึงกิจกรรมและสิ่งที่เป็นข้อเท็จจริง เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการในการอบรม เป็นที่น่าสังเกตว่าความต้องการฝึกอบรมมักจะแปรปรวน ดังนั้นจำเป็นที่จะมีข้อเท็จจริงและกิจกรรมที่ออกแบบมาให้สอดคล้องกับความต้องการ
3. การบริหารโครงการอบรม ( Administering the Training Program) ในขั้นตอนต่อไปของกระบวนการฝึกอบรมก็คือ การบริหารโครงการอบรม นั่นก็คือการดำเนินการอบรมตามที่ออกแบบไว้ ด้วยการคัดเลือกบุคคลเข้าร่วม โครงการ วิธีการมีเทคนิคมากมายที่ใช้ในการถ่ายทอดข้อมูลและพัฒนาทักษะที่ต้องการในโครงการอบรมเครื่องมือหลักๆ ที่ใช้ในการถ่ายทอดข้อมูลได้แก่
  - 3.1 การบรรยาย ( Lectures) เป็นเทคนิคการถ่ายทอดข้อมูลในการอบรมที่ใช้อย่างกว้างขวางซึ่งเป็นวิธีการสื่อสารทางเดียวโดยผู้บรรยายนำเสนอข้อมูลด้วยวาจาไปยังกลุ่มผู้ฟัง ผู้บรรยายมักจะเป็นผู้พูดเป็นส่วนใหญ่ ผู้เข้าอบรมมีส่วนร่วมในการฟังและจดบันทึก
  - 3.2 การเรียนรู้ที่กำหนดรูปแบบ ( Programmed Learning ) เป็นอีกเทคนิคหนึ่งในการถ่ายทอดข้อมูลการเรียนรู้ที่กำหนดรูปแบบ เป็นเทคนิคการสอนที่ไม่ต้องมีผู้สอนแต่กำหนดรูปแบบให้ชัดเจน นำเสนอข้อมูลไม่มากโดยสอดคล้องกับคำตอบไปยังบุคคลที่เข้ารับการอบรม ผู้เข้ารับการอบรมสามารถตรวจคำตอบได้จากชุดเฉลยคำตอบที่จัดไว้ว่ามีความเข้าใจข้อมูลถูกต้องหรือไม่ ประเภทของคำตอบมักจัดขึ้นตามสถานการณ์ของผู้เข้ารับการอบรม แต่โดยปกติมักใช้แบบเลือกตอบ (Multiple-choice) ถูก-ผิด (true-false) หรือเติมคำลงในช่องว่าง (fill-in the blank) การเรียนรู้ที่กำหนดรูปแบบมีทั้งข้อดีและข้อเสีย ข้อดีประการหนึ่งสามารถใช้จัดทำด้วยคอมพิวเตอร์ และผู้เรียนสามารถรู้ได้ด้วยตนเอง รู้ได้ทันทีว่าตอบถูกหรือตอบผิด และมีส่วนร่วมอย่างกระตือรือร้นในกระบวนการเรียนรู้ ข้อเสียหลักก็คือวิธีนี้ไม่มีใครที่จะมาให้คำตอบที่ชัดเจนหากผู้เรียนมีความสับสน

4. การประเมินผลการอบรม( Evaluating the Training) หลังจากสิ้นสุดโครงการอบรม ผู้บริหารควรที่จะประเมินประสิทธิผลเพราะว่าโครงการอบรมถือเป็นการลงทุนที่มีค่าใช้จ่ายรวมถึงวัสดุ เวลาของผู้รับการอบรม และการสูญเสียโอกาส ดังนั้นการจัดเพื่อให้พนักงานได้รับการฝึกอบรมจึงเป็นสิ่งสำคัญกว่าการปฏิบัติงานในแต่ละวันเพื่อคอยรับผลตอบแทน โดยหลักการแล้ว ผู้บริหารควรประเมินโครงการอบรมเพื่อพิจารณาว่าสอดคล้องกับความต้องการที่ได้ออกแบบไว้ การตอบคำถามดังต่อไปนี้จะช่วยพิจารณาได้ว่าโครงการอบรมมีประสิทธิผลเพียงใด

- 4.1 อัตราผลผลิตที่สูญเสียได้ลดลงหรือไม่
- 4.2 ทำงานเสร็จทันกำหนดได้เป็นปกติมากขึ้นหรือไม่
- 4.3 ต้นทุนแรงงานต่อหน่วยที่ผลิตลดลงหรือไม่

หากคำตอบคือใช่ โครงการอบรมสามารถพิจารณาได้ว่าน่าจะประสบความสำเร็จ ถ้าหากว่าคำตอบคือไม่ จะต้องยืนยันให้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง โปรแกรมการอบรม

ประมวลสาระชุดวิชา 32701 (2544 :221) ในการมองการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบนั้นผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องจัดระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยผู้บริหารต้องถือว่าเป็นภารกิจหนึ่งที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องกระทำนั่นก็คือ การดำเนินกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามขั้นตอน ซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์ภาพรวมที่องค์การต้องการให้มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การกำหนดวัตถุประสงค์ของกิจกรรมเป้าหมายและมาตรฐานคุณภาพในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การจัดหาและเลือกวิธีการพัฒนาทรัพยากร โดยสามารถกล่าวในรายละเอียดเป็น 5 ขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ความต้องการขององค์การในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพิจารณาและการวิเคราะห์ความต้องการขององค์การในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการเพิ่มคุณค่าให้กับบุคลากร เพื่อต้องการให้องค์การและธุรกิจเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและมีความได้เปรียบคู่แข่งในธุรกิจประเภทเดียวกันได้ ซึ่งจะทำได้หากองค์การมีการเพิ่มผล เพิ่มรายได้ และสามารถนำรายได้เข้าสู่องค์การหรือธุรกิจของตนได้มากกว่าคู่แข่ง การวิเคราะห์ความต้องการขององค์การในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงควรคำนึงถึงความต้องการขององค์การอย่างแท้จริง โดยทำการวิเคราะห์ในส่วนที่เกี่ยวข้อง 3 เรื่อง คือ

1.1 การวิเคราะห์ภาพรวมที่องค์การต้องการให้มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

1.2 การวิเคราะห์งาน เป็นการตรวจสอบในรายละเอียดของงาน

1.3 การวิเคราะห์ความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคล

ากร

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดวัตถุประสงค์ของกิจกรรมเป้าหมายและมาตรฐานคุณภาพในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องกำหนดวัตถุประสงค์ของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ชัดเจนเสียก่อน เพื่อที่จะจัดทำแผนงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติให้มากที่สุด

ขั้นตอนที่ 3 การจัดหาและเลือกวิธีการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เมื่อได้กำหนดวัตถุประสงค์ของกิจกรรมเป้าหมายและมาตรฐานในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญ คุณธรรม จริยธรรม และระดับของระบบความคิดของบุคลากรที่พึงประสงค์ในการดำเนินขั้นตอนต่อไป ได้แก่ การดำเนินการประกาศคัดเลือก และจัดหาบุคลากรที่ต้องการพัฒนาตามที่ได้มีการวิเคราะห์แล้วในขั้นตอนที่ 2 รวมทั้งจะต้องเลือกวิธีการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สำหรับองค์การ โดยดำเนินการทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ หรือในบางกรณีอาจจะต้องหลายวิธีผสมผสานกันไป ซึ่งการเลือกวิธีใดนั้นขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากรขององค์การว่าต้องการให้บุคลากรมีการพัฒนาทักษะในเรื่องใด จำนวนบุคลากรที่ต้องการให้เข้าร่วมกิจกรรม ทักษะและระดับความสามารถของบุคลากรตลอดจนงบประมาณดำเนินการที่องค์การจัดสรรให้วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ใช้ในองค์การทั่วไปสามารถแบ่งออกเป็น 3 ระดับ

3.1 วิธีการพัฒนาผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ ตำแหน่งผู้บริหารในระดับผู้จัดการหรือผู้บริหารระดับรองผู้จัดการ เนื่องจากผู้บริหารในระดับนี้มีความสำคัญต่อการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพขององค์การไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารทางด้านการเงิน การบริหารงานบุคคล หรือทางด้านวิศวกรรม ทั้งนี้ผู้บริหารในระดับสูงนี้เป็นผู้บริหารในระดับสูงนี้เป็นผู้ควบคุมการดำเนินงานขององค์การทั้งหมด ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับสูงให้มีความรู้ความสามารถในการติดต่อสื่อสารโดยให้สามารถประสานงานทั้งภายในและภายนอกองค์การเพื่อให้ผู้บริหารมีความสามารถสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดีให้กับองค์การเป็นอย่างดี

3.2 วิธีการพัฒนาบุคลากรระดับกลางและระดับต้น โดยการฝึกอบรมพนักงานระดับกลางและระดับต้น การพัฒนาบุคลากรขององค์การในระดับนี้มุ่งเน้นผู้อยู่ในตำแหน่งระดับหัวหน้างานและหัวหน้าแผนก และรวมทั้งผู้ปฏิบัติงานด้านเทคนิค เพื่อมุ่งเน้นให้บุคลากรดังกล่าวพัฒนาตนเองให้มีความสามารถในการบริหารงานหลายๆ ด้าน โดยบุคลากรระดับกลางและระดับต้นเป็นบุคลากรที่สำคัญและมีส่วนช่วยให้ผู้บริหารระดับสูงบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.3 วิธีการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานระดับปฏิบัติการ โดยการฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานระดับเสมียนหรือคนงาน หรือเป็นผู้ปฏิบัติงานโดยใช้แรงงาน เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานในระดับนี้มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์การเป็นอย่างมาก ดังนั้นผู้บริหารขององค์การควรส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรระดับปฏิบัติการได้มีการพัฒนาฝึกอบรมโดยเน้นการสร้างทัศนคติของบุคลากร

ระดับปฏิบัติการให้มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานและพัฒนาฝีมือหรือทักษะในการปฏิบัติงาน ให้เป็นที่ยอมรับและเชื่อถือได้จากผู้บริหารรองคณาจารย์และผู้ที่เกี่ยวข้องโดยทั่วไป สำหรับวิธีการฝึกอบรมของการทั่วไปนิยมใช้ในการฝึกอบรมบุคลากรมี 10 วิธี ดังต่อไปนี้

1. การฝึกอบรมปฐมนิเทศ เป็นการฝึกอบรม รรมบุคลากรใหม่ โดยจัดกิจกรรมให้บุคลากรที่เข้าใหม่ได้รับความรู้ทางด้านข่าวสารข้อมูลต่างๆ ที่บุคลากรสนใจ และเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจและความสะดวกในการปฏิบัติงานบุคลากร ในเนื้อหาหรือเรื่องที่เกี่ยวข้อง

2. การฝึกอบรมโดยวิธีฝึกปฏิบัติงานจริง ฝึกอบรมวิธีนี้เป็นการฝึกอบรมด้วยการฝึกปฏิบัติงานจริง นับว่าเป็นวิธีที่นิยมใช้แพร่หลายมากในองค์กรหลายแห่ง การฝึกอบรมวิธีนี้เป็นวิธีฝึกอบรมที่ก่อให้เกิดความคุ้นเคยกับ บรรยากาศที่เกี่ยวข้องกับสภาพสิ่งแวดล้อมขององค์กร ปฏิบัติงานจริงและการประกอบอาชีพโดยตรงสามารถศึกษาหาความรู้ เทคนิค และประสบการณ์ จากการทำงานติดต่อประสานงานร่วมกับบุคคลทุกระดับและหลายอาชีพ ได้มีโอกาสศึกษาหาความรู้ เทคนิค และประสบการณ์จากการใช้อุปกรณ์ เครื่องจักรกล และอุปกรณ์สำหรับงานการผลิตและบริการ หรืองานด้านบริการสำหรับธุรกิจและอุตสาหกรรม

3. การฝึกอบรมที่จัดให้มีการเรียนด้วยตนเอง เป็นการฝึกอบรมโดยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมฝึกหัดเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยผู้จัดฝึกอบรมต้องจัดวัสดุที่ต้องใช้สำหรับการฝึกอบรมที่สร้างขึ้นสำเร็จรูปเรียงลำดับการฝึกอบรมเป็นชุดประกอบด้วยคำถามและ โจทย์ปัญหา ซึ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะต้องใช้ความรู้ความสามารถของตนเองในการเรียน

4. การฝึกอบรมโดยวิธีเป็นช่างฝึกหัด เป็นวิธีการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นการให้ความรู้ และทักษะในด้านช่างในสาขาวิชาต่างๆ เมื่อผ่านการฝึกอบรมแล้วผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถประกอบอาชีพได้อย่างอิสระและตรงกับความต้องการของบุคคลในวิชาชีพที่ได้ฝึกหัดมาเป็นอย่างดี

5. การฝึกอบรมโดยวิธีการจำลองสถานการณ์ เป็นวิธีการฝึกอบรมที่มุ่งให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีโอกาสใช้เครื่องมือ เครื่องจักร อุปกรณ์โดยจำลองสถานการณ์จริงให้เหมาะสมกับบุคลากรที่เริ่มเข้าทำงานใหม่

6. การฝึกอบรมโดยใช้กรณีศึกษา กรณีศึกษาเป็นเทคนิคที่ใช้ในการฝึกอบรม ผู้บริหารอย่างแพร่หลาย กรณีศึกษาจะกำหนดรายละเอียดของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริงในองค์กร ผู้เข้าฝึกอบรมจะต้องทำการศึกษารายละเอียดของข้อมูลที่เกิดขึ้นในกรณีศึกษา จากนั้นให้กำหนด ปัญหาคืออะไร ศึกษารายละเอียดข้อมูลสารสนเทศเพื่อนำมาวิเคราะห์หาสาเหตุแห่งปัญหา และนำเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาโดยให้เลือกแนวทางที่ดีที่สุดสำหรับการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น และนำเสนอแนวทางที่มีการเสนอการแก้ไขปัญหาต่างๆนำไปใช้ในการบริหารงาน

7.การฝึกอบรมโดยวิธีการแสดงบทบาทสมมติ การฝึกอบรมโดยการแสดงบทบาทสมมติเป็นเทคนิคการฝึกอบรมผู้บริหารเพื่อพัฒนาผู้บริหารขององค์กรให้รู้จักรับทราบความรู้สึกที่มีความไวและความรู้สึกโดยทั่วไปของบุคคลอื่นโดยวิทยากรผู้ฝึกอบรมการแสดงบทบาทสมมติ จะกำหนดให้เข้าการฝึกอบรมทุกคนแสดงบทบาทสมมติในเหตุการณ์ที่เกิด โดยกำหนดให้เป็นตัวละครมีตำแหน่งในเรื่องแสดงบทบาทสมมติตามเรื่องที่กำหนดไปแต่ละบท และจะมีการกำหนดบทบาทของตัวละครอย่างสั้นของแต่ละบทให้กับผู้แสดงทุกคน

8.วิธีการฝึกอบรมโดยใช้เทคนิคในตะกร้า เป็นวิธีการฝึกอบรมผู้บริหารให้รู้จักการคิดอย่างรอบคอบและใช้วิจารณ์ญาณ โดยใช้ความคิดอย่างมีเหตุผลสำหรับการตัดสินใจทางการบริหารซึ่งเป็นความพิเศษทางการบริหารของผู้บริหาร

9.การฝึกอบรมโดยวิธีใช้เกมส์ การใช้เกมส์ธุรกิจเป็นการฝึกอบรมที่มีความมุ่งหมายเพื่อพัฒนาผู้บริหาร ให้มีความรู้ความเข้าใจในการดำเนินทางธุรกิจ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะได้รับความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์การดำเนินธุรกิจการพิ จารณาดำเนินงาน และการบริหารกิจกรรมโดยใช้กฎระเบียบบริหารงาน การรับรู้ข้อมูลข่าวสารภายในและภายนอกองค์กร โดยการพิจารณาและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจทางธุรกิจ

10.การฝึกอบรมแบบหลักสูตรระยะสั้น การฝึกอบรมแบบหลักสูตรระยะสั้น โดยสามารถแยกกล่าวออกเป็น 2 ลักษณะดังนี้

ลักษณะที่ 1 การฝึกอบรมแบบหลักสูตรระยะสั้น โดยจัดภายในองค์กรหรือหน่วยงานเป็นไปตามความต้องการของผู้บริหารและบุคลากรที่ต้องการฝึกอบรมในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยเฉพาะ ซึ่งจะเป็นที่ของฝ่ายบริหารงานบุคคลหรือฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องดำเนินการจัดเป็นโครงการฝึกอบรม โดยจัดการฝึกอบรมในเรื่องที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคลากรและเป็นการเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลกรซึ่งฝ่ายจัดฝึกอบรมจะต้องมีการศึกษาหาข้อมูลความต้องการฝึกอบรมระยะสั้น ใช้ระยะเวลาในการฝึกอบรมประมาณ 1-3 วัน

ลักษณะที่ 2 ฝึกอบรมการฝึกอบรมและหลักสูตรระยะสั้น จัดโดยองค์กรหรือหน่วยงานภายนอก เช่น สถาบันการฝึกอบรมและพัฒนา มหาวิทยาลัยหรือสถาบันการศึกษา และศูนย์ฝึกอบรมธุรกิจหรือสถาบันการจัดฝึกอบรมที่เป็นภาคธุรกิจเอกชนหลักสูตรที่จัดฝึกเป็นหลักสูตรระยะสั้นใช้เวลาฝึกอบรมประมาณ 3-6 เดือน

ขั้นตอนที่ 4 การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นขั้นตอนที่ ผู้บริหารเริ่มดำเนินการตามโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยจัดส่งบุคลากรไปเพื่อเข้ารับการศึกษาล่าเรียนหรือจัดฝึกอบรมตามหลักสูตรที่ได้กำหนดให้มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นอกจากนี้บุคลากรที่รับผิดชอบตามโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และวิทยากรผู้บรรยายตามหลักสูตรการฝึกอบรม



ควรเป็นบุคคลที่รู้และเข้าใจและเข้าใจปรัชญาขององค์การ เข้าใจวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในขั้นตอนที่ 1-4 จากที่กล่าวมา รวมทั้งการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ได้ผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนามาแล้วในเชิงปริมาณ และคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการที่เกิดขึ้นหลังจากได้มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยผู้องค์กรรับทราบ นอกจากนี้การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อาจจะต้องทำการประเมินในแง่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้เพิ่มเติมหลังจากการฝึกอบรม มีความสามารถนำความรู้จากการฝึกอบรมมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงานซึ่งเป็นการบรรลุวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมตามที่องค์กรได้จัดให้มีการฝึกอบรมขึ้น

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2548 :83-85) การฝึกอบรมเป็นกระบวนการในการพัฒนาคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเพื่อให้มีผลการทำงานดีขึ้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมมีผลต่อความสำเร็จขององค์กรและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพนักงาน ขั้นตอนของฝึกอบรมพนักงานมีดังนี้

1. การพิจารณาความต้องการฝึกอบรม
2. การกำหนดโครงการฝึกอบรม
3. การบริหารจัดการฝึกอบรม
4. การประเมินผลการฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 1 การพิจารณาความต้องการของฝึกอบรมเป็นขั้นแรกของกระบวนการฝึกอบรม ซึ่ง หมายถึงความต้องการขององค์การในการฝึกอบรมนั้นเพื่อนำมาให้เป็นประโยชน์ความต้องการฝึกอบรมเป็นเรื่องเกี่ยวกับข้อมูลหรือทักษะที่ต้องการใช้ในการทำงานในอนาคตเพื่อเพิ่มผลผลิตในองค์กรของบุคลากร หากได้มีการฝึกอบรมตามที่ต้องการใช้ในการทำงานในอนาคตเพื่อเพิ่มผลผลิตในองค์กรของบุคคลากร หากได้มีการฝึกอบรมตามที่องค์กรต้องการจะทำให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรอย่างแท้จริง

ขั้นตอนที่ 2 การพิจารณาทักษะที่ต้องการฝึกอบรม การฝึกอบรมพัฒนาทักษะทำให้หลายวิธี วิธีหนึ่ง เรียกว่าการประเมินกระบวนการผลิตในองค์กร สิ่งที่แสดงให้เห็นว่าต้องการทักษะในการฝึกอบรมได้แก่ การมีผลผลิตที่ไม่มีคุณภาพ การทำงานได้สำเร็จตามกำหนด และอัตราค่าจ้างแรงงานสูงเป็นเครื่องบ่งชี้ว่าควรมีการฝึกอบรมพนักงานให้มีทักษะในการทำงานให้มากขึ้น

ขั้นตอนที่ 3 การออกแบบการฝึกอบรม หมายถึง การพิจารณาการฝึกอบรมที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรจะช่วยให้การทำงานดีขึ้น การพิจารณาใช้เทคนิคในการฝึกอบรมได้อย่างเหมาะสมนั้น สามารถทำได้หลายวิธี ดังต่อไปนี้

1. การบรรยาย หมายถึง การบรรยายอภิปรายให้พนักงานได้รับฟังโดยมีผู้อภิปรายการอบรมด้วยวิธีการบรรยายนี้เป็นการสื่อสารแบบทางเดียวผู้บรรยายพูดให้กลุ่มพนักงานได้รับฟังโดยผู้บรรยายให้พนักงานและพนักงานอาจจดบันทึก
2. โปรแกรมการเรียนรู้ หมายถึง การกำหนดเทคนิคการให้คำแนะนำโดยแบ่งเป็นกลุ่มเล็กๆ แล้วให้แต่ละกลุ่มได้ตอบสนองต่อการฝึกอบรมตามสถานการณ์ที่กำหนดขึ้นเพื่อดูการตอบสนองต่อการฝึกอบรมตามสถานการณ์ที่กำหนดขึ้นเพื่อดูการตอบสนองต่อสถานการณ์ของพนักงานหรืออาจทำได้โดยการถามคำถามแล้วให้พนักงานเลือกคำตอบที่ถูกต้อง การพิจารณาความถูกต้อง การพิจารณาความถูกต้องการเติมคำลงในช่องว่าง หรือการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ การทดลอง การเรียนรู้จากสิ่งอื่น เป็นต้น
3. การฝึกอบรมปฐมนิเทศ การฝึกอบรมปฐมนิเทศทำให้พนักงานได้เรียนรู้องค์การได้มากขึ้นเพราะมีการแนะนำให้พนักงานทราบเกี่ยวกับนโยบาย กฎระเบียบของงานได้เรียนรู้องค์การได้มากขึ้นเพราะมีการแนะนำให้พนักงานทราบเกี่ยวกับนโยบาย กฎระเบียบของหน่วยงาน และสิ่งที่พนักงานควรทราบก่อนเริ่มปฏิบัติงาน

4. การฝึกอบรมทีมงาน (Team training) หมายถึง การฝึกอบรมพนักงานที่ต้องทำงานร่วมกันเป็นทีมเพื่อให้สามารถทำงานร่วมกันได้ มีการสอนงานให้สมาชิกในทีมงานได้พัฒนาทักษะในการทำงาน

5. การฝึกอบรมที่หลากหลาย (Diversity training) หมายถึง การฝึกอบรมพนักงานที่มีลักษณะแตกต่างกันและมีความหลากหลายในองค์การ เพื่อให้บุคคลที่ความแตกต่างหลากหลายเหล่านั้นทำงานร่วมกันได้อย่างกลมกลืน

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลการฝึกอบรม (Evaluating the training program) ภายหลังจากที่ได้มีการจัดให้มีการฝึกอบรมตามโครงการเสร็จสิ้นแล้วควรมีการประเมินผลการฝึกอบรมว่ามีประโยชน์แก่พนักงานมากน้อยเพียงใด มีปัญหาใดจากการฝึกอบรม มีสิ่งใดที่ต้องแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้น เช่น ความเหมาะสมของเนื้อเรื่องที่ฝึกอบรม การประเมินในด้านค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม สิ่งเหล่านี้ช่วยให้มีการปรับปรุงการฝึกอบรมแล้วควรมีการประเมินเกี่ยวกับการทำงานของพนักงานว่าดีขึ้นหรือไม่ เช่น มีอัตราการผลิตที่เสียหายเกิดขึ้นหรือไม่ การทำงานเสร็จทันตามกำหนดหรือไม่ ค่าใช้จ่ายในการจ้างงานลดลงหรือไม่ เป็นต้น การประเมินผลการฝึกอบรมจะช่วยให้ทราบความสำเร็จของการฝึกอบรม

### หลักเกณฑ์การประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร

บรรยงค์ โตจินดา(2543 :204) กล่าวถึงหลักเกณฑ์การประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ดังนี้

1. การประเมินผลจากความคิดเห็นของผู้จัดการฝึกอบรม เพื่อทราบถึงผลที่ได้คุ้มค่าเพียงใด
2. ประเมินผลจากผู้เข้าฝึกอบรม ประเมินผลสัมฤทธิ์จากการฝึกอบรมรวมทั้งทัศนคติที่มีต่อการฝึกอบรม
3. ประเมินผลจากความคิดเห็นของวิทยากร หรือดูความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรม
4. ประเมินผลจากการปฏิบัติงาน ภายหลังการอบรมโดยสังเกตพฤติกรรมการทำงาน ความชำนาญ ทักษะต่างๆ ของพนักงาน
5. ประเมินผลจากการทดสอบความรู้ โดยทำแบบทดสอบทั้งทฤษฎีและปฏิบัติ
6. ประเมินผลจากความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เป็นแบบสอบถาม
7. ประเมินผลจากผลงาน ชิ้นงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม
8. ประเมินผลจากอัตราการลาออก การขาดงานของผู้ผ่านการอบรม

### ประโยชน์ของการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร

ในส่วนของประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรมและการพัฒนานั้น ได้มีนักวิชาการหลายท่านกล่าวไว้ ดังนี้

พะยอม วงศ์สารศรี(2544:149) กล่าวถึงประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไว้ดังนี้

1. ทำให้เกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงาน
2. พนักงานสามารถรู้ถึงมาตรฐานการทำงาน และนโยบายต่างๆ ของหน่วยงาน
3. ทำให้พนักงานมีอนาคตก้าวหน้าต่อไปในตำแหน่งและหน้าที่ซึ่งจะเป็นการ

กระตุ้นให้เกิดขวัญกำลังใจในการทำงานด้วย

เพ็ญจันทร์ สังข์แก้ว(2544 :18-19) ประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรมและพัฒนาแบ่งออกเป็น 3 ประการ คือ ประโยชน์ต่อตัวบุคลากร ประโยชน์ต่อองค์กร และประโยชน์ต่อประเทศชาติ พอดีอธิบายรายละเอียดได้ดังต่อไปนี้

### ประโยชน์ต่อตัวบุคลากร

1. เป็นการพัฒนาความรู้ ความฉลาดสามารถในการการทำงาน จึงทำให้มีโอกาสก้าวหน้าทั้งตำแหน่งหน้าที่และค่าตอบแทนสูงขึ้น
2. การฝึกอบรมช่วยลดความเครียดในการทำงาน มีความกระฉับกระเฉงขึ้นความผิดพลาดน้อยลง ลดอุบัติเหตุที่เกิดจากการทำงาน มีขวัญกำลังใจดีขึ้น
3. การพัฒนาการเรียนรู้และความสามารถในการทำงาน ทำให้เกิดความมั่นใจ มีศักดิ์ศรี มีบุคลิกภาพที่ดี และมีความสุขในการทำงาน
4. เป็นการสร้างนิสัยใฝ่เรียน ใฝ่รู้ ผู้งานหนักให้แก่ตนเอง
5. การฝึกอบรมทำให้มีโลกทัศน์กว้างไกล ทำให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และสามารถแก้ปัญหาเป็น
6. การฝึกอบรมจะช่วยส่งเสริมให้เกิดความเข้าใจ เกิดความสามัคคีภายในองค์กร มีการประสานงานกันดีขึ้น และมีบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

### ประโยชน์ต่อองค์กร

1. เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เพราะการฝึกอบรมจะทำให้บุคลากรในองค์กรมีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน ทำงานได้มากขึ้น สูญเสียน้อยลงลดอุบัติเหตุในการทำงาน
2. ทำให้ผลผลิตหรือบริการมีคุณภาพสูงขึ้น อันเนื่องมาจากความสามารถ ความเข้าใจในการทำงานของบุคลากรสูงขึ้น
3. ลดปัญหาในการบริหารงาน เนื่องจากบุคลากรมีความสามารถ ความเข้าใจการทำงานมากขึ้นมีกำลังใจในการทำงาน มีความสามัคคีกลมเกลียวกันและมีความจงรักภักดีต่อองค์กร
4. ประหยัดค่าใช้จ่าย การที่บุคลากรมีคุณภาพสูงจะทำให้มีการตัดสินใจที่ดีไม่ค่อยผิดพลาดสามารถลดการสูญเสียได้

### ประโยชน์ต่อประเทศชาติ

การฝึกอบรมในองค์กรย่อมเป็นการยกระดับคุณภาพประชากรของประเทศไปด้วยในตัว ยิ่งหากเป็นการฝึกอบรมที่องค์กรเป็นผู้ออกค่าใช้จ่ายเองด้วยแล้ว เท่ากับเป็นการยกระดับการศึกษาและมีมือแรงงานของประชาชน โดยที่รัฐไม่ต้องสูญเสียงบประมาณแต่อย่างใด

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2548 :132) โดยกล่าวถึงประโยชน์การฝึกอบรมและพัฒนา  
ดังต่อไปนี้

1. การฝึกอบรมช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน
2. การฝึกอบรมช่วยส่งเสริมให้เกิดการประหยัด
3. การฝึกอบรมช่วยลดระยะเวลาในการเรียนรู้งาน
4. การฝึกอบรมช่วยลดภาระหน้าที่ของหัวหน้างาน
5. การฝึกอบรมช่วยกระตุ้นบุคลากรปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้าของตน

จากการศึกษาข้อมูลในข้างต้นของการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้ซึ่งมีความสอดคล้องกัน ซึ่งสามารถสรุปขั้นตอนกระบวนการในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรได้ต่อไปดังนี้ คือ การพิจารณาความต้องการในการฝึกอบรม การกำหนดวัตถุประสงค์ การจัดหาและเลือกวิธีการในการพัฒนาบุคลากร การดำเนินการพัฒนาบุคลากร และการประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร

#### 4.การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ (Compensation Payments)

##### ความหมายของการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ

มีนักวิชาการหลายท่านด้วยกัน ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ได้ให้ความหมายของการจ่ายค่าตอบแทน ซึ่งมีความสอดคล้องกันต่อไปนี้

Milkovich และ Newman (1993:19) การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ หมายถึง สิ่งของหรือรางวัลทุกรูปแบบ ทั้งที่เป็นตัวเงิน บริการที่จับต้องได้ และผลประโยชน์ที่บุคลากรได้รับจากการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของความผูกพันในการทำงาน

Bartol และ Martin (1994:361) การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ หมายถึง ผลตอบแทนหรือรางวัลทั้งหมดที่พนักงานได้รับในการแลกเปลี่ยนกับงานที่พนักงานอุทิศให้กับองค์กร ทั้งนี้รวมทั้งที่เป็นตัวเงินและที่เป็นสวัสดิการรูปแบบอื่นๆ เช่น การให้ส่วนลดในการซื้อผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กร

พยอม วงศ์สารศรี (2537 :158) การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ หมายถึง สิ่งที่มีผลกระทบโดยตรงต่อการทำงาน ทำให้ผลงานที่บุคคลกระทำนั้นมีคุณภาพหรือด้อยลงก็เป็นไปได้ ฉะนั้นผู้บริหารหน่วยงานจึงจำเป็นต้องตระหนักถึงผลกระทบโดยตรงของค่าตอบแทนกับงานนั้น ๆ ซึ่งค่าตอบแทนที่เหมาะสมจะมีผลทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในการทำงานผลงานออกมามีคุณภาพ

บรรยงค์ โตจินดา (2543 :247-248) การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ หมายถึง สิ่งที่ต้องชำระหรือหน่วยงานจ่ายให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อเป็นสิ่งตอบแทนในการทำงานในองค์กร โดยทั่วไปมักหมายถึงค่าตอบแทน โดยปกติ ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยที่เป็นตัวเงินกับปัจจัยที่ไม่เป็นตัวเงิน

ปัจจัยที่เป็นตัวเงิน ที่พนักงานได้จากองค์การได้รับจากงบประมาณของประเทศ (ราชการ) ได้เงินเดือนเงินค่าครองชีพ เงินเพิ่มสำหรับบางตำแหน่ง ค่าเดินทาง ค่าที่พัก ค่าเช่าบ้าน บำเหน็จบำนาญ ฯลฯ

ปัจจัยที่ไม่เป็นตัวเงิน คือสิ่งที่พนักงานหรือปฏิบัติงานได้รับจากองค์การในลักษณะ อื่นๆ ที่ไม่ใช่เป็นตัวเงิน หรือไม่ใช่ตัวเงินโดยตรง เช่น การเลี้ยงอาหารประจำวัน มีที่พักอาศัยให้ หรือเบิกค่าเช่าบ้านได้ บริการรักษาพยาบาล ออกค่าเล่าเรียนบุตรให้ ออกค่าใช้จ่ายและค่าเดินทาง พักผ่อนประจำปี ให้ใช้พาหนะประจำตำแหน่ง ฯลฯ

วิลาวรรณ ทรัพย์พิศาล (2547 :240) การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ หมายถึง ค่าจ้างและเงินเดือน รวมถึงผลประโยชน์อื่น ๆ ที่องค์การจัดให้แก่บุคลากรทั้งทางตรงและทางอ้อม เพื่อตอบแทนการปฏิบัติงาน ซึ่งถือเป็นเครื่องมือกระตุ้นให้บุคลากรได้ใช้ความรู้ ความสามารถในการเพิ่มผลผลิตให้อยู่ในระดับที่สูงขึ้น

วิเชียร วิทญูคุณ(2550ช148) ค่าตอบแทนและสวัสดิการ คือ ปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบว่า ทำไมคนจึงเลือกทำงานในองค์การหนึ่งมากกว่าองค์การอื่น ๆ นายจ้างต้องมีเหตุผลที่ใช้รูปแบบต่างๆ ของค่าตอบแทน ซึ่งสามารถแข่งขันกันได้เพื่อจะจ้าง รักษา และให้รางวัล สำหรับการปฏิบัติงานของแต่ละคนในองค์การ

สุรศักดิ์ จงจิต(2552 :81)การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ หมายถึง รูปแบบวิธีการขององค์การในกำหนดนโยบายและแผนการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ การให้รางวัลแก่บุคลากรในองค์การ ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน โดยยึดหลักความรู้ ความสามารถของบุคลากรกับผลของการปฏิบัติงาน ซึ่งถือเป็นเครื่องมือกระตุ้นให้บุคลากรได้ใช้ความรู้ความสามารถในการเพิ่มผลผลิตให้อยู่ในระดับที่สูงขึ้น ทั้งในรูปแบบที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน

สรุปการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการหมายถึง รูปแบบการให้ผลประโยชน์ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินเป็นการแลกเปลี่ยนกับการอุทิศการทำงานให้กับองค์การ ซึ่งถือเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรใช้ความรู้ความสามารถทุ่มเทการทำงาน เพิ่มผลผลิตให้ดียิ่งขึ้นไป

#### ความสำคัญของการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ

มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความสำคัญของการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการให้แก่บุคลากรในองค์กร ดังต่อไปนี้

บรรยงค์ โตจินดา (2543 :258) ความสำคัญของการจ่ายค่าตอบแทนได้พิจารณาเป็นรายข้อได้ดังนี้

1. ความสำคัญของลูกจ้าง ค่าจ้างและเงินเดือนเป็นสิ่งจูงใจเบื้องต้นสำหรับให้ลูกจ้างปฏิบัติงาน และพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงาน ค่าจ้างและเงินเดือนทำให้ลูกจ้างมีอำนาจซื้อ

เป็นสิ่งแวดล้อมมาตรฐานในการครองชีพ ทำให้ลูกจ้างเกิดความรู้สึกมั่นคง แสดงถึงสถานะทางสังคม และเป็นเครื่องสนองความต้องการพื้นฐานที่จำเป็น

2. ความสำคัญต่อองค์กร ค่าจ้างและเงินเดือนมีความสำคัญต่อองค์กรหรือกิจการหรือฝ่ายนายจ้าง เพราะค่าใช้จ่ายด้านค่าจ้างและเงินเดือนเป็นต้นทุนส่วนหนึ่งของต้นทุนการผลิตทั้งหมด การที่กิจการจะสามารถแข่งขันกับกิจการอื่นๆ ได้กิจการจะต้องมีการควบคุมต้นทุนค่าแรงงานให้มีอัตราส่วนที่เหมาะสมกับผลผลิตที่ได้รับจากการบริหารค่าจ้างและเงินเดือนเป็นไปอย่างเหมาะสม

3. ความสำคัญต่อสังคมโดยรวม ค่าจ้างและเงินเดือนมีความสำคัญต่อสังคมโดยรวม ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง

ประม วลสาระชวุวิชา 32701 (2544 :341) ความสำคัญของค่าตอบแทนพิจารณาเป็นข้อๆ ดังต่อไปนี้

1. ความสำคัญต่อพนักงาน ค่าตอบแทนเป็นสิ่งจูงใจเบื้องต้นสำหรับให้พนักงานปฏิบัติงานและพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนทำให้พนักงานมีอำนาจซื้อ เป็นสิ่งกำหนดมาตรฐานการครองชีพ ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกมั่นคงดังนั้นการบริหารค่าตอบแทนจำเป็นต้องตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานในด้านส่วนตัวครอบครัว และการดำรงชีวิตในสังคม

2. ความสำคัญต่อองค์กร ค่าตอบแทนมีความสำคัญต่อองค์กรหรือนายจ้าง เพราะค่าตอบแทนที่องค์กรจ่ายให้พนักงานเป็นค่าใช้จ่ายที่เป็นส่วนของต้นทุนการผลิตหรือการขายและบริการของกิจการ ความสำเร็จขององค์กรส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการบริหารค่าตอบแทนอย่างมีประสิทธิภาพ

3. ความสำคัญต่อสังคมโดยรวมค่าตอบแทนมีความสำคัญต่อสังคมโดยรวม ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง

เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ (2545 :19) การจ่ายค่าตอบแทนมีผลโดยตรงต่อองค์กรและพนักงาน ในขณะที่เดียวกันก็มีความสำคัญต่อสาธารณะในทางอ้อม อาจจำแนกความสำคัญออกเป็นด้าน ๆ ดังนี้

1. ความสำคัญต่อสาธารณะในระดับประเทศค่าตอบแทนเป็นต้นทุนสูงถึงร้อยละ 70 ของต้นทุนทั้งหมด สำหรับในสหรัฐอเมริกา ค่าจ้างและเงินเดือนคิดเป็นร้อยละ 54 ของมูลค่าสินค้าและบริการทั้งหมดภายในประเทศ

2. ความสำคัญต่อบริษัท ในทำนองเดียวกันต้นทุนค่าจ้างของบริษัทเป็นต้นทุนการผลิตที่มีขนาดใหญ่ที่สุด บริษัทต้องหาทางรักษาต้นทุนค่าแรงให้สมดุลกับผลผลิตที่เกิดจากแรงงาน

เพื่อให้มีความสามารถในการแข่งขัน ถ้าองค์กรต้องการดึงดูดพนักงานที่มีคุณภาพเข้ามาทำงานก็ต้องจ่ายค่าจ้างและสวัสดิการที่เพียงพอ

3. ความสำคัญต่อพนักงาน ค่าตอบแทนเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญที่ทำให้พนักงาน

ทำงานและเกิดการพัฒนาตนเอง ค่าตอบแทนมีสำคัญต่อพนักงานในฐานะที่เป็นตัวชี้วัดมาตรฐานการครองชีพ ทำให้พนักงานมีความมั่นคง แสดงถึงสถานภาพและการตอบสนองต่อความพึงพอใจของพนักงาน

**วัตถุประสงค์ของการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ**

เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ(2545:70) การออกแบบและการดำเนินการของระบบการจ่ายค่าตอบแทนกระทำไป เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ซึ่งประกอบด้วยดังนี้

1. ประสิทธิภาพ (efficiency) วัตถุประสงค์ด้านประสิทธิภาพที่เจาะจงได้แก่ การปรับปรุงผลงานและบรรลุเป้าหมายคุณภาพทั้งองค์กร ตลอดจนให้ความสำคัญกับความต้องการของลูกค้า นอกจากนี้ประสิทธิภาพยังหมายถึงการควบคุมต้นทุนค่าจ้าง

2. ความเป็นธรรม (equity) เป็นวัตถุประสงค์หลักอีกประการหนึ่งของระบบค่าตอบแทน คำกล่าวที่ว่า ปฏิบัติต่อพนักงานทุกคนอย่างยุติธรรม หรือ ค่าจ้างที่ยุติธรรมแต่ละวัน สำหรับการทำงานที่ยุติธรรมแต่ละวัน เป็นคำกล่าวที่สะท้อนให้ถึงแนวคิดเรื่องความเป็นธรรมการมีวัตถุประสงค์เพื่อความเป็นธรรม ก็เพื่อต้องการให้มั่นใจว่าจะมีการจ่ายค่าจ้างอย่างยุติธรรมแก่พนักงานทุกคน

3. การทำตามกฎหมาย (compliance with laws) เนื่องจากมีกฎหมายและระเบียบเกี่ยวกับค่าจ้างที่องค์กรจะต้องปฏิบัติตามจำนวนมาก กฎหมายและระเบียบเหล่านี้เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา องค์กรจึงต้องคอยปรับระบบค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับกฎหมายและระเบียบดังกล่าว

ณัฐพันธ์ เชนนันท์(2548 :216) ค่าตอบแทนเป็นปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรทั้งโดยตรงและโดยทางอ้อมดังนั้นผู้ที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการกำหนดอัตราและโครงสร้างของค่าตอบแทนสมควรจะเข้าใจในวัตถุประสงค์ในการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กร วัตถุประสงค์ในการให้ค่าตอบแทนขององค์กรมี 3 ประการ ดังนี้

1. ดึงดูดบุคลากร การจ่ายค่าตอบแทนเพื่อจูงใจให้บุคลากรเข้าร่วมงานกับองค์กร ส่งผลให้องค์กรนั้นมีโอกาสคัดเลือกผู้สมัครที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมเข้าร่วมงาน

2. บริหารต้นทุน การกำหนดค่าตอบแทนที่มีประสิทธิภาพจะสามารถนำมาใช้เพื่อควบคุมและตรวจสอบค่าใช้จ่ายขององค์กรได้ ทำให้องค์กรสามารถคาดการณ์ค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้นในแต่ละช่วงเวลาได้ทำได้ทำให้องค์กรสามารถบริหารต้นทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ



3. จูงใจในการปฏิบัติงาน ตามทฤษฎี ความเท่าเทียมกัน ( Equity Theory) บุคคลจะพิจารณาเปรียบเทียบอัตราส่วนระหว่างแรงพยายามในการปฏิบัติงานกับผลลัพธ์ที่ได้ของตนเองกับบุคคลอื่น ว่ามีความเท่าเทียมกันหรือไม่ การกำหนดค่าตอบแทนอย่างยุติธรรมจะสร้างความพอใจให้แก่บุคลากร และป้องกันปัญหาที่จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์การ

**องค์ประกอบของการกำหนดการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ**

มีนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการกำหนดการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ ดังต่อไปนี้

Bartol และ Martin (1994:361-364) การกำหนดอัตราค่าตอบแทนและสิ่งจูงใจจะมีประเด็นสำคัญที่สนใจ คือ

1. นโยบายการจ่ายค่าตอบแทน(Pay Policy) เป็นการตัดสินใจของผู้บริหารที่จะจ่ายค่าตอบแทนอย่างไร โดยเฉพาะการกำหนดระดับค่าจ้าง (Pay Level) ที่เป็นระดับค่าจ้างในองค์การ ซึ่งอาจมีระดับสูง ปานกลาง หรือต่ำกว่าราคาคาดคิด ขึ้นอยู่กับการกำหนดจากการพิจารณากับปัจจัยต่างๆ เช่น งาน ฐานะการเงินขององค์การ หรือนโยบายขององค์การ เป็นต้น

2. โครงสร้างของค่าตอบแทน( Pay Structure) เป็นส่วนประกอบของอัตราค่าตอบแทนของบุคลากร ซึ่งสามารถกำหนดได้จากการประเมินค่าของงานและสารสนเทศของงาน

3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน( Performance Evaluation) เป็นการนำผลการปฏิบัติงานของพนักงานมาประกอบในการกำหนดอัตราค่าตอบแทนให้ถูกต้องเหมาะสม และเป็นธรรม

4. กำหนดการจ่ายเงินตามระยะเวลาหรือผลลัพธ์ (Pay by Time or Output) เป็นการกำหนดการจ่ายเงินค่าตอบแทนจำนวนตามระยะเวลา เช่น รายชั่วโมง รายวัน หรือตามชิ้นงาน

5. ปัญหาพิเศษ (Special Problems) เป็นกำหนดการจ่ายเงินแก่ผู้เชี่ยวชาญหรือพนักงานเป็นกรณีพิเศษ เช่น เงินเดือนและค่าตอบแทนจากผลงานในรูปแบบอื่นๆ เป็นต้น

6. ผลประโยชน์ (Fringe BeneFit) เป็นผลประโยชน์ตอบแทนที่พนักงานจะได้รับในรูปของสวัสดิการด้านต่างๆ เพื่อเป็นการจูงใจในการทำงานนอกเหนือจากค่าตอบแทนและสิ่งจูงใจ เช่น บำเหน็จ บำนาญ เงินปันผลกำไร ประกันชีวิต และค่ารักษาพยาบาล เป็นต้น

7. การควบคุมค่าตอบแทนและสิ่งจูงใจ(Control of Wages and Salaries) เป็นการควบคุมต้นทุน ค่าตอบแทน และสิ่งจูงใจขององค์การให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด ซึ่งอาจจะใช้การควบคุมตามงบประมาณที่ตั้งไว้ หรือตามระดับในการดำเนินการ

ประมวลสาระชุดวิชา 32701 (2544 :343) องค์ประกอบของค่าตอบแทนทั้งหมด ( Total compensation) ที่องค์กรหรือนายจ้างจ่ายค่าตอบแทนให้พนักงาน สามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ

1.ค่าตอบแทนที่เป็นเงิน (Financial compensation) หมายถึง ค่าตอบแทนที่จ่ายเป็นเงินให้แก่พนักงาน ซึ่งแบ่งย่อยออกได้เป็น 2 ชนิด ชนิดแรกคือค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางตรง ประกอบด้วยสิ่งตอบแทนที่มีฐานการจ่ายจากงานที่พนักงานหรือลูกจ้างทำ ได้แก่ ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส ค่านายหน้าการขาย เป็นต้น ชนิดที่สอง คือค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางอ้อม ตัวเงินทางอ้อมเป็นสิ่งที่ลูกจ้างได้รับจากการเป็นลูกจ้างขององค์กรนอกเหนือจากค่าตอบแทนทางตรง เช่น การประกันสุขภาพ การประกันชีวิตและอุบัติเหตุ ค่ารักษาพยาบาล เงินสงเคราะห์ทางสังคม เงินช่วยเหลือการศึกษาบุตร ค่าจ้างที่จ่ายให้ในวันลา เป็นต้น

2.ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน( Nonfinancial Compensation) หมายถึง สิ่งของ สิทธิประโยชน์หรือบริการต่างๆ ที่นายจ้างจัดให้แก่พนักงานเพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงาน และทำให้ลูกจ้างเกิดพึงพอใจที่ได้รับจากการทำงานในองค์กรหรือกิจการของนายจ้าง ซึ่งนายพิจารณาแบ่งได้เป็น 2 ชนิด คือ งานและสภาพแวดล้อม

พยอม วงษ์สารศรี(2544 :167)องค์ประกอบของการกำหนดอัตราค่าจ้างและเงินเดือนมีหลักการที่น่าสนใจที่ควรนำมาพิจารณาในการกำหนดอัตราค่าจ้าง และเงินเดือน 7 ประการ คือ

1. ระดับค่าจ้าง(Pay level) หมายถึง ระดับค่าจ้างในระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง อาจมีระดับสูงปานกลาง หรือต่ำ ขึ้นอยู่กับการกำหนดตามสภาพการแข่งขันในตลาดแรงงาน ฐานะการเงินขององค์กรหรือนโยบายขององค์กร เป็นต้น

2. โครงสร้างของค่าจ้าง( Pay structure) หมายถึง ส่วนประกอบอัตราค่าจ้าง และลักษณะงาน ซึ่งจะแบ่งออกเป็นชั้นในองค์กร โดยปกติความแตกต่างของค่าจ้างพิจารณาได้จากการประเมินผลของการปฏิบัติ

3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน( Performance evaluation) หมายถึง การนำผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่กำหนดไว้มาประกอบกำหนดอัตราค่าจ้างให้ถูกต้องเหมาะสม

4. กำหนดการจ่ายเงิน ( Pay by time or output) หมายถึง การกำหนดการจ่ายเงินว่าจะจ่ายตามระยะเวลา เช่น รายชั่วโมง รายวัน หรือตามชิ้นงานของผลิตภัณฑ์

5. ลักษณะพิเศษ ( Special problems) หมายถึง การกำหนดการจ่ายเงินแก่ผู้เชี่ยวชาญหรือพนักงานเป็นกรณีพิเศษ เช่น มีทั้งเงินเดือน และค่าที่พัก หรือมีทั้งเงินเดือนและค่าป่วยการ

6. ผลประโยชน์อย่างอื่น ( Fringe benefit) หมายถึง ผลประโยชน์ตอบแทนพนักงานเป็นกรณีพิเศษนอกเหนือจากค่าจ้างและเงินเดือน เช่น บำเหน็จ บำนาญ เงินปันผลกำไร การประกันชีวิต และค่ารักษาพยาบาล ฯลฯ

7. การควบคุมค่าจ้างและเงินเดือน ( Control of wages and salaries) หมายถึง การใช้วิธีการงบประมาณอัตราค่าจ้าง การกำหนดอัตราแรงงาน ตารางค่าจ้าง หรือประเภทของงาน มาควบคุมการจ่ายค่าจ้างและเงินเดือนขององค์การ

จากการศึกษาข้อมูลข้างต้นของการจ่ายค่าตอบแทน มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้ซึ่งมีความสอดคล้องกัน ไม่ว่าจะเป็นความหมาย ความสำคัญ วัตถุประสงค์ และองค์ประกอบของการกำหนดค่าตอบแทนซึ่งสามารถสรุปองค์ประกอบที่มีความสำคัญของการกำหนดค่าตอบแทนแบ่งได้ 2 แบบ ได้แก่ ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน และค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน

#### 5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน(Appraising Performance)

##### ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

มีนักวิชาการหลายท่านด้วยกัน ทั้งในประเทศและต่างประเทศได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้

Bartol และ Martin(1994:358) การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ระบบการประเมินผลตัวบุคคล อันเกี่ยวเนื่องมาจากผลการปฏิบัติงาน โดยอาศัยหลักเกณฑ์และวิธีการต่างๆ อย่างปราศจากอคติใดๆ ทั้งนี้เพื่อดำเนินการตัดสินใจวินิจฉัยปรับปรุง ส่งเสริม และพัฒนางานให้มีคุณภาพมากขึ้น

Mondy , Noe และ Premeaux (1999:336)การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ระบบในการทบทวน ตรวจสอบ และประเมินผลบุคคลหรือทีมงานเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

Dessler และ Gary (2003:266) การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การจัดการองค์ประกอบต่างๆ ของกระบวนการภายในองค์การ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการทำงาน ของพนักงาน กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานอาจรวมถึงการตั้งเป้าหมาย การคัดเลือกและบรรจุพนักงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน การฝึกอบรมและการพัฒนาและการบริหารอาชีพ

เอกสารการสอนชุดวิชา 30201 (2541 :311) การประเมินผลการปฏิบัติงานหมายถึง กระบวนการวัดปริมาณของควมมีประสิทธิภาพที่บุคลากรปฏิบัติงานของเขา ระบบการประเมิน ปฏิบัติงานที่ดีสามารถก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กร

ธนชัย ยมจินดา (2544 :284) การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การประเมิน คุณค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ในแง่ของผลการปฏิบัติงานและในแง่ของโอกาสที่จะ ได้รับการพัฒนา เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน ได้ดีขึ้นและในระดับสูงขึ้นในอนาคต

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร (2545 :12) การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการประเมินค่าของบุคคลของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ทั้งผลงานและ คุณลักษณะอื่นๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ภายใต้การ สังเกตจดบันทึกและประเมินโดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นและมีมาตรฐานแบบเดียวกัน มีเกณฑ์การ ประเมินที่มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติให้ความเป็นธรรม

นิสสารักษ์ เวชยานนท์(2546 :20) การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการที่องค์กรแต่ละแห่งใช้ เพื่อการประเมินคุณสมบัติของพนักงาน รวมตลอดถึงศักยภาพ และความเสถียรความรู้ความสามารถที่พนักงานแต่ละคนทุ่มเทให้กับองค์กร

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์(2548 :194) การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบ ซึ่งถูกพัฒนาขึ้นเพื่อทำการวัดคุณค่าของบุคลากรในการปฏิบัติงานภายใน ช่วงระยะเวลาที่กำหนด ว่าเหมาะสมกับมาตรฐานที่กำหนดกับรายได้ที่บุคลากรได้รับจากองค์กร หรือไม่ ตลอดจนใช้ประกอบการพิจารณาศักยภาพของบุคลากรในการปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น ไป

สุรศักดิ์ จงจิต(2552 :87)การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การกำหนด เป้าหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน การวางแผนประเมินผลการปฏิบัติงาน การวัดผลการ ปฏิบัติงาน การวัดผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ของบุคลากรในช่วงระยะเวลาหนึ่ง โดยเปรียบเทียบกับ เกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ เพื่อการปรับปรุงบุคลากรในองค์กรให้มีความเหมาะสมกับงาน แจ้งผล การประเมินให้ผู้ถูกประเมินทราบเพื่อปรับปรุงแก้ไขจุดที่บกพร่อง นำข้อมูลที่ได้ไปพิจารณาเลื่อน ขึ้นตำแหน่งงาน การโอนย้าย ตลอดจนการเลิกจ้างงาน

สรุปการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการวัดผลการปฏิบัติงานของ บุคลากรในระยะเวลาหนึ่ง โดยใช้เกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้เป็นตัวชี้วัดเพื่อเป็นการปรับปรุง บุคลากรให้มีคุณภาพตามที่กำหนดไว้และเพื่อให้บุคลากร ได้ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องเพื่อพัฒนา ตนเองทั้งนี้ข้อมูลจากการประเมินยังนำไปใช้ในการเลื่อนขึ้นตำแหน่งงาน การปรับเงินเดือน การ โอนย้ายและการเลิกจ้างงาน

### วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร (2545) :4) วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งมีหัวข้อสำคัญดังต่อไปนี้

1. วัตถุประสงค์ในแง่ของการบริหาร การประเมินผลการปฏิบัติงานจะช่วยให้ผู้บริหารทราบว่าพนักงานคนใดมีศักยภาพที่จะได้รับการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง แต่สิ่งที่จะต้องคำนึงถึงคือ การประเมินนั้นควรสามารถที่จะแยกระหว่างความสามารถในการทำงานในตำแหน่งปัจจุบันกับความสามารถในการทำงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นไป เพราะว่าความสามารถในการทำงานในตำแหน่งปัจจุบันไม่ได้เป็นเครื่องยืนยันศักยภาพของบุคคลนั้นว่าจะสามารถทำงานในตำแหน่งที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้นได้

2. วัตถุประสงค์ในแง่ของการปรับปรุงตนเอง เป็นการยากที่จะพูดถึงผลการปฏิบัติงานที่ไม่น่าพอใจกับลูกน้อง แต่ถ้าผู้บริหารใช้วิธีในการประเมิน ลูกน้องหรือพนักงานก็จะทราบว่าตัวเองมีข้อบกพร่องอย่างไร พนักงานควรถูกกระตุ้นให้มีการปรับปรุงตนเอง และเอาชนะความบกพร่องด้วยตนเอง

### ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัจฉกร (2545) :2) การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญทั้งต่อพนักงาน ผู้บังคับบัญชา และองค์กรดังนี้คือ

1. ความสำคัญต่อพนักงาน พนักงานย่อมต้องการทราบว่า ผลการปฏิบัติงานของตนเป็นอย่างไร มีคุณค่าหรือไม่เพียงใดในสายตาของผู้บังคับบัญชา มีจุดบกพร่องที่ควรจะต้องปรับปรุงหรือไม่ เมื่อมีการประเมินผลการปฏิบัติงานและแจ้งผลให้พนักงานทราบก็จะได้รับรู้ว่าการปฏิบัติงานเป็นอย่างไรหากไม่ประเมินผล พนักงานก็ไม่มีทางรู้ถึงผลการปฏิบัติงานของตนว่า มีส่วนใดที่ควรจะต้องแก้ไขและส่วนใดควรปรับปรุง พนักงานที่ผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีอยู่แล้ว ก็จะได้เสริมสร้างให้มีผลการปฏิบัติงานดียิ่งขึ้น

2. ความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา ผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน ย่อมส่งผลต่อการปฏิบัติงานโดยส่วนรวมในความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจึงมีความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา เพราะจะทำให้รู้ว่าพนักงานมีคุณค่าต่องานหรือต่อองค์กรมากน้อยเท่าใด จะหาวิธีส่งเสริม รักษา และปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาอย่างไร ควรจะให้ทำหน้าที่เดิมหรือสับเปลี่ยนโอนย้ายหน้าที่ไปทำงานใด จึงจะได้ประโยชน์ต่อองค์กรยิ่งขึ้น หากไม่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานก็ไม่สามารถจะพิจารณาในเรื่องเหล่านี้ได้

3. ความสำคัญต่อองค์กร เนื่องจากผลสำเร็จขององค์กรมาจากผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน ดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจะทำให้รู้ว่า พนักงานแต่ละคนปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากองค์กรอยู่ในระดับ มีจุดเด่นหรือจุดด้อยอะไรบ้าง เพื่อองค์กรจะได้หาทางปรับปรุงหรือจัดสรรพนักงานให้เหมาะสมกับความสามารถซึ่งจะทำให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์(2548 :196) การประเมินผลบุคลากร ถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุด และเป็นขั้นตอนที่ยากที่สุดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เหตุผลที่ว่าสำคัญที่สุดเพราะในการเลือกคนเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร ถ้าเราเลือกคนที่มีความสามารถเข้ามาทำงานกับองค์กรมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรแล้ว จะช่วยทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในขั้นตอนอื่นๆ ทั้งหมดง่ายขึ้น ประหยัดขึ้น บริหารง่าย ไม่ต้องมีปัญหาในเรื่องการลงโทษการผิดวินัย หรือต้องลงทุนพัฒนาคนแล้วพัฒนาคนอีก ข้อสำคัญอยู่ที่ว่าถ้าคนไม่ดี องค์กรควรมีกระบวนการที่จะกันบุคคลเหล่านี้ออกไปไม่ให้เข้ามาก่อปัญหาให้กับองค์กร จึงจำเป็นที่จะต้องหาเครื่องมือที่จะวัดหรือจำแนกให้เห็นว่าใครดีไม่ดีตามมาตรฐานที่องค์กรกำหนดไว้

1. ความสำคัญต่อบุคลากร บุคลากรสามารถนำผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการปรับปรุงผลการดำเนินงานของตนให้เป็นไปตามมาตรฐานที่องค์กรกำหนดไว้

2. ความสำคัญต่อหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา หัวหน้าสามารถนำผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ประกอบการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารค่าตอบแทน การตัดสินใจในการให้ผลตอบแทน การเลื่อนขั้นตำแหน่งของพนักงาน

3. ความสำคัญต่อองค์กร การประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความเป็นกลางและการนำผลลัพธ์ที่ได้ไปใช้อย่างยุติธรรม จะมีส่วนในการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรอันจะส่งต่อการปฏิบัติงานให้เป็นอย่างเต็มความสามารถ ซึ่งจะมีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร

#### หลักการประเมินผลการปฏิบัติงาน

อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัจฉกร (2545 :15) หลักการสำคัญๆ ที่ใช้เป็นแนวทางในการประเมินผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อการประเมินเป็นไปอย่างถูกต้อง และบรรลุตามวัตถุประสงค์มีดังนี้

1. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการประเมินค่าผลการปฏิบัติงาน มิใช่ประเมินค่าบุคคล

2. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาทุกคน
3. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีความแม่นยำในการประเมินมีความเที่ยงตรง มีความเชื่อมั่นในผลการประเมิน
4. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีเครื่องมือหลักที่ช่วยในการประเมินที่สำคัญ ได้แก่ ใบกำหนดหน้าที่งาน มาตรฐานการปฏิบัติงาน แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน และระเบียบปฏิบัติงานบุคคลว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงาน
5. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีการแจ้งผลการประเมิน และหารือผลการปฏิบัติงานภายหลังจากเสร็จสิ้นการประเมินแล้ว
6. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีการดำเนินการเป็นกระบวนการอย่างต่อเนื่อง

#### ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ประมวลสาระชุดวิชา 32701(2544 :292) ขั้นตอนของกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานอาจแตกต่างกันไปในแต่ละองค์การ กิจกรรมที่ต้องดำเนินการในการประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละขั้นตอนมีดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดเป้าหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่งกล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์ไปแล้วนั้นจะเห็นได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถนำไปใช้หลายวัตถุประสงค์ การที่จะทำการพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ทุกข้อพร้อมกันในเวลาเดียวกันเป็นเรื่องยาก การระบุเป้าหมายของการปฏิบัติงานที่เฉพาะเจาะจงสำหรับกิจการแต่ละแห่งเป็นเรื่องจำเป็น ดังนั้นฝ่ายบริหารจะต้องเลือกเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงสำหรับการพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่จะดำเนินการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดวิธีการและเกณฑ์ที่เหมาะสมที่จะใช้วัดผลการปฏิบัติงาน การพิจารณาเลือกใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะของงาน

ขั้นตอนที่ 3 การวัดผลการปฏิบัติงาน การวัดและการปฏิบัติงาน หมายถึง กิจกรรมในการให้ค่าแก่การปฏิบัติงานของพนักงานตามวิธีการและเกณฑ์ที่กำหนดไว้

ขั้นตอนที่ 4 การดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงาน การนำผลของการวัดผลการปฏิบัติงานซึ่งดำเนินการแล้วในการขั้นที่ 3 ไปเปรียบเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ เพื่อประเมินว่าผลการปฏิบัติงานที่วัดได้นั้นอยู่ในระดับใด

ขั้นตอนที่ 5 การนำผลการประเมินมาแจ้งผลและอภิปรายร่วมกับผู้ปฏิบัติงาน การนำผลการปฏิบัติงานมาแจ้งผลและอภิปรายร่วมกับผู้ปฏิบัติงานนับเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญมาก เพราะเป็นช่องทางให้มีข่าวสารย้อนกลับไปยังผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสนี้แจงหรือทำความเข้าใจ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพงานให้สูงขึ้นตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

### วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

มีนักวิชาการหลายท่านทั้งในประเทศและต่างประเทศได้กล่าวถึงวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้

Bartol และ Martin (1999: 358-361) ได้กล่าวถึงวิธีการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้

1. การเขียนเรียงความ ( Written essays) ผู้ประเมินจะเขียนข้อความเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน ผลการปฏิบัติงานในอดีต ศักยภาพ และคำแนะนำสำหรับการปรับปรุงตัวของผู้ถูกประเมิน การเขียนเรียงความไม่จำเป็นต้องใช้แบบฟอร์มที่ซับซ้อน แต่ผลลัพธ์ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้เขียน การประเมินผลที่ดีหรือไม่ดีอาจถูกกำหนดโดยทักษะการเขียนของผู้ประเมินตามระดับของการปฏิบัติงานจริงของพนักงาน
2. การบันทึกเหตุการณ์สำคัญ ( Crtical incidents) การบันทึกเหตุการณ์สำคัญมุ่งที่ความสนใจของผู้ประเมินในพฤติกรรมต่างๆ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญของการสร้างความแตกต่างระหว่างการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ โดยผู้ประเมินได้จดบันทึกสิ่งที่พนักงานได้กระทำขึ้นในระหว่างการทำงานเฉพาะในส่วนที่สำคัญ
3. การให้คะแนน ( Graphic rating scales) เป็นวิธีการกำหนดปัจจัยต่างๆ ของการปฏิบัติงานโดยการให้คะแนนจากต่ำสุดถึงสูงสุดตามเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นด้วยการประเมินคุณภาพและปริมาณของงานความลึกซึ้งของความรู้ ความซื่อสัตย์ ความร่วมมือ ความจงรักภักดี การเข้าร่วม และการริเริ่ม ซึ่งเกณฑ์ที่ใช้นิยมกำหนดเป็น 5 ระดับ คือ ตั้งแต่ 1 ถึง 5
4. การให้คะแนนพิเศษด้านพฤติกรรม( Behaviorally anchored rating scales) เป็นการประเมินผลงานที่สัมพันธ์กับด้านพฤติกรรมที่ถูกประเมินอย่างต่อเนื่องโดยการรวมส่วนประกอบต่างๆ จากวิธีการบันทึกเหตุการณ์สำคัญเข้าวิธีการให้คะแนน วิธีแบบนี้สามารถสังเกตและวัดพฤติกรรมของงานในด้านการคาดหมาย แผน การปฏิบัติ การแก้ปัญหาปัจจุบันการทำงานให้สำเร็จ และการจัดการกับสถานการณ์ที่ฉุกเฉิน
5. การเปรียบเทียบจากผู้ประเมินหลายคน ( Multiperson comparisons) วิธีการนี้ใช้การเปรียบเทียบที่นิยมกันมากที่สุด 3 วิธี คือ

#### 5.1 การจัดลำดับตามคำสั่งของกลุ่ม



## 5.2 การจัดลำดับของบุคคลและแต่ละคน

### 5.3 การเปรียบเทียบเป็นคู่

ประมวลสาระชุดวิชา 32701 (2544 :292) วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้กันแพร่หลายในปัจจุบันมีอยู่ด้วยกันหลายวิธีโดยสามารถจำแนกออกได้เป็น 3 กลุ่ม คือ

#### 1. การประเมินผลรายบุคคล

1.1 วิธีประเมินแบบให้คะแนนตามสากล เป็นระบบประเมินที่มีการกำหนดปัจจัยขึ้นมา เช่น ปริมาณและคุณภาพของงาน ความร่วมมือ ความรู้เกี่ยวกับงานความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความหมั่นเพียร เป็นต้น และให้คะแนนตามลำดับของแต่ละปัจจัยตามที่ผู้กำหนดปัจจัยเห็นว่าเป็นการเหมาะสม

1.2 วิธีประเมินแบบตรวจรายการ เป็นวิธีการที่ผู้ประเมินมีหน้าที่รายงานผลการปฏิบัติงานเท่านั้น โดยตรวจไปตามรายการที่ปรากฏอยู่ ส่วนการให้คะแนนแต่ละหัวข้อจะเป็นหน้าที่ของฝ่ายบุคคล วิธีการนี้จะได้ผลถูกต้องหรือไม่ขึ้นอยู่กับกรออกแบบคำถามที่มีความละเอียดและชัดเจนให้ใกล้เคียงที่สุดกับคุณสมบัติและพฤติกรรมของพนักงานที่แสดงออกในการปฏิบัติงาน วิธีการนี้ช่วยลดอคติในการเสริมแต่งข้อความเพื่อช่วยพรรคพวกของผู้ประเมินลงได้มาก แต่มีข้อเสียที่ผู้ทำการประเมินไม่สามารถชี้แจงผลการประเมินให้พนักงานได้ปรับปรุงอะไรก่อนและอะไรหลังได้ รวมทั้งการยอมรับผลคะแนนรวมอาจมีน้อย เพราะไม่รู้สาเหตุที่มาของคะแนนในแต่ละหัวข้อ เป็นต้น

1.3 วิธีประเมินแบบบันทึกเหตุการณ์วิกฤติ โดยการกำหนดให้ผู้บังคับบัญชาที่ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานบันทึกเหตุการณ์ที่สำคัญ เหตุการณ์วิกฤติที่เกิดขึ้นเป็นระยะ ๆ อันเกี่ยวกับพฤติกรรมของพนักงานแต่ละคน ซึ่งมีผลต่อความสำเร็จและความบกพร่องในการทำงาน เช่น การตัดสินใจ ความรับผิดชอบ ความถูกต้องของการทำงาน ความเอาใจใส่ ความสม่ำเสมอของประสิทธิภาพการทำงาน

1.4 วิธีประเมินแบบเน้นพฤติกรรมสำคัญ วิธีนี้ ใช้ผู้มีความรู้ความชำนาญในทางปฏิบัติงานจำนวนหนึ่งเขียนข้อความบรรยายพฤติกรรมสำคัญ ๆ ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ แล้วก็มีการจัดกลุ่มหรือเรียงประเภทเป็น 5-10 ประเภทตามลักษณะงานและตำแหน่งงานที่จะประเมิน เช่น ความรอบรู้และวิจารณญาณ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะด้านการปฏิบัติงาน ความสามารถด้านผู้นำ ความรับผิดชอบที่มีต่องาน เป็นต้น การให้คะแนนที่สะท้อนให้เห็นถึงระดับการปฏิบัติงานว่าอยู่ในเกณฑ์ที่ต่ำ เกณฑ์ที่เฉลี่ยหรือเกณฑ์ที่สูง สำหรับแต่ละลักษณะประเภทตามที่แบ่งไว้แล้ว ดังตัวอย่างของวิธีการประเมินแบบ BARS เฉพาะส่วนที่เกี่ยวข้องกับความรอบรู้และวิจารณญาณแต่เพียงส่วนเดียวดังต่อไปนี้

- คะแนนสูง 9 – รู้จักนำวิธีที่เห็นเหมาะสมมาใช้แก้ปัญหาในภาวะฉุกเฉิน  
(7 – 9) 8 – พยายามที่จะดำเนินการป้องกันก่อนที่จะเกิดเหตุการณ์  
ฉุกเฉิน  
7 – ปกครองบังคับบัญชาโดยความยุติธรรม เป็นธรรมและด้วยความ  
เสมอภาค  
คะแนนเฉลี่ย 6 – ปฏิบัติตามกฎระเบียบโดยเคร่งครัด  
(4-6) 5 – ไม่รู้ปรับวิธีการแก้ปัญหา นอกเหนือจากที่ได้กำหนดไว้  
4 - ไม่สามารถปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ได้อย่างรวดเร็ว  
คะแนนต่ำ 3 – หลีกเลียงภาระหน้าที่ที่ตนเองต้องรับผิดชอบ  
(1-3) 2 - ปฏิบัติงานเชิงซ้ำไม่ทันการณ์  
1 – ไม่รายงานเหตุการณ์หรือแนวโน้มการเบี่ยงเบนสำคัญที่เกิดขึ้น

#### 1.5 วิธีการประเมินตามผลการปฏิบัติงานเป็นวิธีการประเมินผลการ

ปฏิบัติงานตามรูปแบบการบริหารโดยยึด วัตถุประสงค์ เป็นการวัดผลงานของกลุ่มมากกว่าการวัด  
บุคลิกภาพหรือพฤติกรรมส่วนบุคคล โดยจะมีการวางเป้าหมายของกลุ่มร่วมกันไว้แน่ชัด เพื่อ  
ติดตามดูว่าผลของการปฏิบัติงานเป็นอย่างไร บรรลุเป้าหมายไปแล้วเท่าใด มีปัญหาอุปสรรค  
อะไรบ้าง และจะทำให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดได้ในกำหนดเวลาหรือไม่

#### 1.6 วิธีประเมินแบบบรรยายความ ผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้เขียนบรรยาย

ความเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานในสังกัดแต่ละคนในแต่ละแห่งของจุดเด่นจุดด้อย และโอกาส  
ในการพัฒนาศักยภาพในอนาคต วิธีการนี้ผู้ประเมินจะต้องเป็นผู้มีความสามารถในการสังเกต มี  
ความรู้ มีความสามารถในการวิเคราะห์งาน ตลอดจนวิธีการเขียนคำบรรยายพฤติกรรมที่พบเห็นให้  
ตรงประเด็นกับข้อเท็จจริงด้วย วิธีนี้เหมาะสำหรับการประเมินพนักงานในสายวิชาชีพและระดับ  
ผู้บริหาร

#### 2.การประเมินผลรายกลุ่ม

##### 2.1 วิธีเรียงลำดับ โดยผู้ทำการประเมินจะจัดเรียงลำดับตั้งแต่บุคคลที่ดีที่สุดลงไป

เรื่อยๆ จนถึงบุคคลที่ต่ำที่สุด ซึ่งเป็นวิธีที่ง่ายและใช้ได้สำหรับหน่วยงานที่มีพนักงานจำนวนน้อย

##### 2.2 การจัดคู่เปรียบเทียบโดยการเปรียบเทียบพนักงานเป็นคู่ๆ

##### 2.3 การกระจายกลุ่มพนักงานตามระดับผลงาน เป็นการกระจายพนักงานที่มีผลการ

ปฏิบัติงานแตกต่างกันโดยมีลักษณะระฆังคว่ำ

#### 3. วิธีการอื่น

3.1 วิธีทดสอบผลงาน วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยการทดสอบผลงานมักใช้กับลักษณะงานประเภทที่มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานได้

3.2 วิธีการประเมินแบบสัมภาษณ์เพิ่มเติม วิธีการนี้ไม่มีแบบฟอร์มให้ผู้บังคับบัญชาประเมินแต่ให้เจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ออกไปสัมภาษณ์หัวหน้างานเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนแล้วจึงนำผลการสัมภาษณ์มาเป็นข้อมูลในการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยให้ผู้บังคับบัญชาพนักงานผู้นั้นมาพิจารณาตรวจสอบอีกครั้งหนึ่ง

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2548 : 203 – 206) ผู้ที่มีหน้าที่ประเมินผลงานสมควรที่จะต้องมีความคุ้นเคยกับวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละรูปแบบว่ามีลักษณะเช่นไร มีข้อดีและข้อเสียอย่างไร เพื่อที่จะสามารถนำมาใช้ปฏิบัติได้อย่างถูกต้องตรงตามวัตถุประสงค์มีความเชื่อถือได้และไม่ก่อให้เกิดปัญหาตามในอนาคต โดยทั่วไปการประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถแบ่งออกเป็น 9 วิธีดังต่อไปนี้

1. การกำหนดมาตรฐาน ( Graphic Rating Scale) ในการกำหนดมาตรฐาน ผู้ที่ทำการประเมินผลจะกำหนดคุณสมบัติที่สำคัญในการปฏิบัติงานแต่ละชนิดออกมาเป็นหัวข้อ แล้วจัดเรียงเป็นมาตรฐานจากน้อยที่สุดไปหามากที่สุด และทำการให้คะแนน ผู้ถูกประเมินว่ามีพฤติกรรมหรือผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับใด

2. การจัดลำดับ ( Ranking Plans) ในการจัดลำดับผู้ทำการประเมินผลจะเปรียบเทียบกัน โดยจัดเรียงลำดับจากสูงไปต่ำหรือจากมากไปหาน้อยตามความเหมาะสม

3. การกระจายตามหลักสถิติ ( Statistical Distribution) ในการกระจายตามหลักสถิติผู้ทำการประเมินผลจะทำการพิจารณาคุณสมบัติต่างๆ ที่ถูกกำหนดขึ้น และคุณภาพของผลงานที่ผู้ถูกประเมินแต่ละคนปฏิบัติ แล้วทำการจัดแต่ละบุคคลเข้าสู่อุ่มต่างๆตามผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมิน โดยอาศัยหลักการกระจายสถิติตามลักษณะความต้องการและความละเอียดของงาน

4. การตรวจสอบรายการ ( Check List) การตรวจสอบรายการจะมีลักษณะรายงานโดยที่จะมีการกำหนดคุณสมบัติต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานทั่วไปที่บุคลากรปฏิบัติและช่องทางการทำเครื่องหมายหรือกรอกข้อความ แล้วให้ผู้ทำการประเมินผลทำการตอบคำถามเหล่านั้นจากนั้นจึงนำมาประมวลผลเป็นคะแนนรวม โดยวิธีการนี้สามารถทำการปฏิบัติได้ 2 ลักษณะ ดังต่อไปนี้

2.1 การตรวจสอบรายการแบบถ่วงน้ำหนัก

2.2 การตรวจสอบรายการแบบกำหนดทางเลือก

5 . การบันทึกเหตุการณ์ที่สำคัญ (Critical Incidents) ในการบันทึกเหตุการณ์ที่สำคัญ ผู้มีหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่งโดยมากจะเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงและบุคคลผู้ที่

เกี่ยวข้องกับงาน ซึ่งจะทำการบันทึกพฤติกรรมที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมิน ได้แสดงพฤติกรรมนั้นออกมา เพื่อใช้เป็นหลักฐานประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

6. การพิจารณาการปฏิบัติงาน( Field Review) ในการพิจารณาการปฏิบัติงาน เจ้าหน้าที่จากหน่วยงานด้านทรัพยากรมนุษย์จะทำการสอบถามหัวหน้างานโดยตรงในแต่ละหน่วยงานเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาของตน แล้วทำการรายงานต่อหัวหน้างานในระดับสูงต่อไป

7. การเขียนบันทึกการปฏิบัติงาน( work report) การเขียนบันทึกการปฏิบัติงานผู้ทำหน้าที่โดยมากจะเป็นหัวหน้างานโดยตรง จะทำการจดบันทึกการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน ว่ามีผลการปฏิบัติงานเช่นไร โดยผู้ทำการประเมินผลอาจจะใส่ความคิดเห็นของตนลงในบันทึกเพื่อสร้างความเข้าใจในอนาคต

8. การประเมินผลโดยกลุ่ม ( Group Appraisal) วิธีการนี้จะทำการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกลุ่ม โดยใช้ผู้ทำการประเมินหลายคนมาช่วยกันในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยที่กลุ่มผู้ประเมินอาจจะเป็นหัวหน้างานโดยตรงของพนักงานที่ถูกประเมินและคณะบุคคลที่มีความเหมาะสมประมาณ 3-4 คน จากหน่วยงานอื่นมาร่วมกันประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย

9. การประเมินตามผลงาน( Appraisal by Results) วิธีนี้เป็นการประเมินผลจากการประเมินผลจากการปฏิบัติงานของบุคลากร ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพของผลงานของแต่ละบุคคล ซึ่งเราจะเห็นได้ว่าวิธีการนี้เป็นการกำหนดมาตรฐานที่สามารถวัดได้ ดังนั้นวิธีการนี้จึงไม่ก่อให้เกิดปัญหาความเข้าใจผิดระหว่างผู้ทำการประเมินและผู้ถูกประเมิน อีกทั้งยังเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็มที่

### ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในส่วนของประโยชน์ที่ได้รับจากการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ได้มีนักวิชาการหลายท่านทั้งในประเทศและต่างประเทศ กล่าวไว้ดังนี้

Bartol และ Martin (1994:365) ประโยชน์ที่สำคัญที่ได้รับจากการประเมินผลการปฏิบัติงานดังต่อไปนี้

1. ใช้ข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม
2. การวางแผนอาชีพ
3. สร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นกับพนักงานที่มีต่อองค์กร

4. ให้งานวัดและสนับสนุนความก้าวหน้าของพนักงานใช้ประกอบการตัดสินใจทางยุทธศาสตร์ทางการบริหารพนักงาน

5. เป็นข้อมูลซึ่งเป็นหลักฐานที่เป็นเหตุผลให้พนักงานออกจากงาน

เอกสารการสอนชุดวิชา 30201(2541 :309) ประโยชน์ที่ได้รับจากการประเมินผลการปฏิบัติงานดังต่อไปนี้

1. ช่วยระบุผลการทำงานว่าผู้ปฏิบัติทำได้ดีมากน้อยเพียงใด
2. เป็นข้อมูลช่วยในการปรับค่าจ้างเงินเดือนและการเลื่อนตำแหน่ง รวมถึงการซื้อความที่ชัดเจนจากการตัดสินใจภายในระบบนี้
3. ช่วยเตือนให้บุคคลากรปฏิบัติงานให้ดีขึ้น
4. ช่วยให้หัวหน้าทราบด้านที่ยังอ่อนของลูกน้อง และช่วยพัฒนาด้านนี้เพื่อความก้าวหน้าในอนาคตต่อไป

5. จูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานตั้งใจทำงาน โดยมีการยอมรับและสนับสนุน

6. ช่วยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าลูกน้องได้แน่นแฟ้นมากยิ่งขึ้น

7. ช่วยให้ผู้บริหารทราบสาเหตุของปัญหาของบุคคลากรและองค์การ

8. เพื่อช่วยให้องค์การมีผลผลิตที่เป็นไปตามแผนธุรกิจ โดยมีการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลากรเป็นฐานสำคัญที่ช่วยให้เป้าหมายยุทธวิธีขององค์การเป็นความจริง

ซึ่งอาจใช้ทั้งเทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลงด้านแรงงานการผลิตเข้ามาช่วยการประเมินผลการปฏิบัติงานอาจช่วยให้เกิดการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมในองค์การหรือวิถีชีวิตการทำงานด้วย

พยอม วงศ์สารศรี (2544 :191) ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้กล่าวดังต่อไปนี้

1. ปรับปรุงการปฏิบัติงาน การประเมินผลจะช่วยสร้างและรักษาไว้ซึ่งระดับของการทำงานให้อยู่ในระดับที่น่าพอใจจากการปฏิบัติงานคนใดคนหนึ่ง ก็อาจจะมีผลทำให้พนักงานคนอื่นๆ พยายามปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเองให้ดีขึ้น

2. ช่วยพัฒนาตัวพนักงาน การประเมินผลงานนั้น อาจทำให้ผู้ประเมินทราบว่า พนักงานผู้นั้นต้องการอะไร มีโอกาสที่จะก้าวหน้าและพัฒนาตัวอย่างไร ความก้าวหน้าอาจเกิดจากการขวนขวายหาความรู้ใส่ตัวเองด้วย การเข้ารับการศึกษาอบรม มอบหมายงานพิเศษให้ปฏิบัติหรือการโยกย้ายหมุนเวียนเปลี่ยนตำแหน่ง เป็นต้น

3. ช่วยให้เกิดความเข้าใจและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การประเมินผลเป็นทางการอย่างสม่ำเสมอจะช่วยกระตุ้นให้ผู้บัญชาสังเกตพฤติกรรมของลูกน้อง เมื่อผู้บังคับบัญชาระดับสูงให้ความสนใจ พนักงานเหล่านี้ก็จะสร้างมนุษยสัมพันธ์ด้วยการหันไปเอาใจใส่คนอื่น หาวิธีการที่จะช่วยคน

อื่น โดยคาดว่าคนอื่นจะช่วยตนบ้าง ความเข้าใจและช่วยเหลือซึ่งกันและกันก็จะเกิดขึ้นในระดับเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

4. เป็นช่องทางขยายขยายเปลี่ยนแปลงหน้าที่การทำงาน การประเมินผลงานช่วยในการพิจารณาเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่ง โยกย้ายเลิกจ้าง และปลดออกจากงานในกรณีที่ผลการปฏิบัติงานไม่เป็นที่น่าพอใจ การประเมินผล โดยผู้ประเมินหลายคนอย่างมีระบบต่อเนื่องสม่ำเสมอด้วยการบันทึก ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นลายลักษณ์อักษรจะให้ระบบประเมินผลเชื่อถือได้ และเป็นสิ่งที่น่ากระทำ เพราะจะยังประโยชน์ให้แก่หน่วยงานและตัวบุคคลไปพร้อมๆกัน

5. เป็นมาตรการที่นำมาใช้พิจารณาค่าจ้างเงินเดือน สถานประกอบการส่วนใหญ่ใช้การประเมินผลงานเป็นเครื่องพิจารณาในการขึ้นเงินเดือนว่าจะขึ้นเป็นจำนวนเท่าใดเมื่อใดจึงจะขึ้น โดยอาศัยคะแนนที่พนักงานผู้นั้นถูกประเมิน

6. ช่วยฝ่ายบุคคลในด้านว่าจ้างพนักงาน ฝ่ายบุคคลเป็นผู้คัดเลือกพนักงานเพื่อการว่าจ้างและบรรจุ ฉะนั้นคะแนนต่างๆ ที่ให้ไว้ในตอนคัดเลือกควรมีการประเมินเมื่อพนักงานเข้ามาปฏิบัติงานจริงๆ เพราะการประเมินผลงานจะช่วยให้ฝ่ายบุคคลได้ทราบว่าคะแนนทั้งสองชุดใกล้เคียงกันหรือไม่ ควรจะแก้ไขต่อไปอย่างไร

อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัจฉกร (2545 :14) ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้กล่าวถึงดังต่อไปนี้

1. ทำให้การพิจารณาความดีความชอบหรือการปูนบำเหน็จแก่ผู้ปฏิบัติงานดำเนินไปด้วยยุติธรรม มีเหตุมีผล มีระบบเป็นระเบียบแบบแผน ซึ่งใช้ต่อบุคคลในองค์กรเดียวกัน โดยเสมอหน้าและถ้วนทั่ว เพื่อป้องกันการเล่นพรรคเล่นพวก

2. ทำให้การพิจารณาการเลื่อนขั้นตำแหน่ง การสับเปลี่ยนโยกย้ายการลดขั้นตำแหน่งและการเลิกจ้างเป็นไปอย่างยุติธรรม เพราะการประเมินผลการปฏิบัติงานช่วยให้ผู้บังคับบัญชาทราบถึงสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน จุดเด่นและจุดด้อยของพนักงานแต่ละคน อันจะเป็นประโยชน์ต่อการเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงาน ซึ่งอาจมีการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การสับเปลี่ยน โยกย้าย หรือการลดขั้นลดตำแหน่งให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของพนักงาน

3. ใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมการทำงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ รวมทั้งเป็นเครื่องมือตรวจสอบประสิทธิภาพในการบริหารองค์กรอีกด้วย

4. ใช้เป็นประโยชน์ในการกำหนดโครงการฝึกอบรม และพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้ถูกต้องตามความจำเป็น และความต้องการในการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่แต่ละประเภท แต่ละหน้าที่ และแต่ละสาขาวิชาชีพที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร

5. ทำให้พนักงานทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนเองว่า บรรลุตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ในการทำงานหรือไม่

6. เป็นเครื่องจูงใจให้พนักงานในองค์กรได้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ เต็มกำลังความรู้ ความสามารถ ไม่ต้องคอยกังวลที่จะประจบผู้บังคับบัญชาด้วยวิธีที่ไม่ถูกต้อง และสามารถมั่นใจได้รับความยุติธรรม

7. ส่งเสริมความเข้าใจ และสัมพันธภาพที่ีระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงาน

8. ประโยชน์ในด้านอื่นๆ เช่น การแนะแนว และวางแผนอาชีพให้แก่พนักงาน การกำหนดอัตราค่าจ้างคน การสรรหาคัดเลือกพนักงาน การส่งมอบงานมือสับเปลี่ยนผู้บังคับบัญชาการพัฒนากระบวนการ เป็นต้น

### ปัญหาและอุปสรรคในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

นิสดารค์ เวชยานนท์ (2546 :45) ปัญหาหลักในการประเมินผลการปฏิบัติงานประกอบด้วย

1. ความไม่ชัดเจนในมาตรฐาน ( Unclear standard) การประเมินผลบุคลากรเป็นเรื่องที่ยากเพราะยังไม่สามารถสร้างเครื่องมือวัดที่เที่ยงตรง แม่นยำ และเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายได้ การประเมินยังขึ้นอยู่กับตัวผู้ประเมินแต่ละคน ต่างคนจึงอาจมีความคิดเห็นที่ไม่เหมือนกัน จึงทำให้เป็นอุปสรรคในการประเมินได้ วิธีในการลดปัญหานี้ควรจะนำแนวคิดของการทำงานร่วมกันเข้ามาช่วยการระดมความคิดเห็นจากหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้องจากนั้นกลุ่มที่ควรจะร่วมกันกำหนดมิติขอบเขตของงานหรือคุณสมบัติของตำแหน่งงานที่ต้องการประเมิน โดยให้เกิดความชัดเจนและเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายให้มากที่สุด

2. อิทธิพลของปัจจัยบางอย่างที่ตรงใจผู้ประเมิน ( Halo effect ) ปัจจัยที่ตรงใจผู้ประเมินมีมากมายหลายประการ เช่น ผู้ประเมินชอบคนที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี พูดเก่ง จึงประเมินคุณสมบัติอื่นๆ ไปในระดับเดียวกันไปหมดโดยไม่คำนึงว่าคนพูดเก่ง อาจจะทำงานน้อยหรือทำงานไม่เรียบร้อยก็ได้ ซึ่งอิทธิพลอันนี้ทำให้เกิดความไม่ยุติธรรม และความไม่เท่าเทียมในการประเมิน วิธีแก้หรือลดปัญหานี้ก็โดยการฝึกอบรมผู้ประเมินให้เข้าใจถึงผลดีผลเสียที่เกิดขึ้น

3. การประเมินที่อยู่ในระดับกลาง ( The Central Tendency ) ปัญหาของการประเมินนี้เกิดจากความไม่กล้าของผู้ที่จะประเมินพนักงานตามความจริง โดยเฉพาะพนักงานที่ทำงานไม่ดี ผู้ประเมินไม่กล้าให้คะแนนสูงหรือต่ำเกินไป ค่าของคะแนนที่ไว้ก็จะอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งมองในแง่หนึ่งก็คือ ผู้ประเมินไม่ต้องการเอาตัวเองเข้าไปเสี่ยง การประเมินแบบนี้ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์อันใดแก่ของการคัดเลือกหรือแง่ของการประเมินผลการปฏิบัติงานเพราะผลของการประเมินไม่สามารถนำมาใช้เพื่อการปรับปรุงตัวของพนักงานได้

4. การประเมินที่มีความเอียงไปด้านหนึ่งด้านใดระหว่างดีที่สุดกับแยที่สุด ( Leniency or Strictness) การประเมินลักษณะนี้ ผู้ประเมินจะไม่สามารถแยกแยะระดับของความสามารถของผู้ประเมินได้ชัดเจน จะมีเพียง 2 เกณฑ์ คือ ให้คะแนนสูงไปหมด หรือให้คะแนนต่ำไปหมด สาเหตุที่เป็นเช่นนั้นอาจเป็นเพราะผู้ประเมิน ไม่มีข้อมูลของผู้ถูกประเมินเพียงพอเลย ไม่กล้าประเมินต่ำซึ่งเป็นกรณีของผู้ประเมินแบบใจดี ส่วนผู้ประเมินที่ให้คะแนนต่ำไปหมด สาเหตุอาจเกิดเพราะเป็นคนที่ตั้งมาตรฐานการทำงานสูงเกินไป จนมองว่าไม่มีใครทำได้ตามมาตรฐานนี้ ทางเก้อย่างหนึ่งคือ ใช้วิธีแบ่งคุณสมบัติออกเป็นหลายชั้น และมีคำอธิบายความหมายในแต่ละชั้น เพื่อให้ผู้ประเมินตัดสินใจเลือกชั้นที่เหมาะสมที่สุดสำหรับผู้ถูกประเมินแต่ละคน

5. ความลำเอียง ( Bias ) ผู้ประเมินแต่ละคนจะมีความแตกต่างกันอยู่แล้วในข้อมูลภูมิหลังตั้งแต่อายุ สถานภาพ การศึกษา เชื้อชาติ ศาสนา ความชอบ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ล้วนส่งผลต่อการประเมินทั้งสิ้น

จากการศึกษาข้อมูลในข้างต้นของการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้ซึ่งมีความสอดคล้องกัน ไม่ว่าจะเป็นความหมาย วัตถุประสงค์ความสำคัญ หลักการประเมิน ขั้นตอนการประเมิน ประโยชน์ของการประเมิน ตลอดจนปัญหาและอุปสรรคของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประเด็นที่มีความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานคือขั้นตอนของการประเมินผล และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

6.ความปลอดภัยและสุขภาพ ( Safety and Health)

#### ความหมายของความปลอดภัยและสุขภาพ

มีนักวิชาการหลายท่านด้วยกัน ทั้งในประเทศและต่างประเทศได้ให้ความหมายของความปลอดภัยและสุขภาพ ดังต่อไปนี้

Bartol และ Martin (1994:) 365 ความปลอดภัยและสุขภาพ เป็นกิจกรรมที่มีวัตถุประสงค์เพื่อให้พนักงาน ได้มีโอกาสปฏิบัติงานด้วยความพึงพอใจ และบรรลุเป้าหมายในอาชีพ

Monday, Noel และ Premeaux (1994:460) ความปลอดภัยและสุขภาพหมายถึง เป็นการป้องกันพนักงานจากการบาดเจ็บที่มีสาเหตุจากอุบัติเหตุในการทำงาน ทั้งด้านร่างกายและจิตใจ

พยอม วงศ์สารศรี (2537 :211) ความปลอดภัยและสุขภาพ หมายถึง การที่องค์การจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่มุ่งป้องกัน พัฒนา และแก้ไขความปลอดภัยทางด้านกายและจิตที่อาจ



เกิดขึ้นในการทำงานของพนักงาน ทั้งนี้เพื่อธำรงรักษาให้เขาสามารถปฏิบัติงานให้แก่องค์กรด้วยความปลอดภัยกายและใจ

อำนาจ แสงสว่าง (2544 :228) ความปลอดภัยและสุขภาพ หมายถึงความสามารถขององค์กรในการจูงใจให้บุคลากรมีความจงรักภักดีต่อองค์กรในการจูงใจให้บุคลากรมีความจงรักภักดีต่อองค์กร โดยองค์กรมีหน้าที่ดำเนินการจัดระบบการทำงานด้วยความปลอดภัย และจัดสภาพสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดี เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีสุขภาพแข็งแรงสมบูรณ์ทั้งด้านร่างกายและจิตใจ สามารถทำงานมีปริมาณงานและคุณภาพที่ดีให้แก่องค์กร

วิเชียร วิทย์อุดม (2550 :8) ความปลอดภัยและสุขภาพ หมายถึง ออกแบบและดำเนินการโครงการเพื่อให้มั่นใจว่าพนักงานมีสุขภาพดีและมีความปลอดภัยในการทำงาน จัดตั้งที่ปรึกษาให้พนักงานเป็นการส่วนตัว ให้พนักงานสามารถร้องเรียน ปรับทุกข์เกี่ยวกับสภาพการปฏิบัติงานที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงาน

สุรศักดิ์ จงจิต(2552 :100)ความปลอดภัยและสุขภาพ หมายถึง การที่องค์กรจัดกิจกรรมต่าง ๆ ในการจูงใจให้บุคลากรมีความจงรักภักดีต่อองค์กร โดยองค์กรมีหน้าที่ดำเนินการจัดระบบการทำงานด้วยความปลอดภัย จัดสภาพสิ่งแวดล้อมที่ดีในการทำงาน ส่งเสริมให้บุคลากรมีสุขภาพแข็งแรงสมบูรณ์ทั้งด้านร่างกายและจิตใจ การจัดตั้งทีมงานที่ปรึกษาให้แก่บุคลากร สามารถร้องเรียนปรับทุกข์เกี่ยวกับสภาพการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานอยู่ในองค์กรอย่างมีความสุข

สรุปความปลอดภัยและสุขภาพ หมายถึง การกำหนดรูปแบบการดำเนินการขององค์กรเพื่อให้บุคลากรมีสุขภาพที่ดีมีความปลอดภัยในการทำงาน โดยการจัดระบบการทำงานด้วยความปลอดภัย จัดสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงานให้บุคลากรมีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี จัดให้มีที่ปรึกษา ปรับทุกข์ ร้องทุกข์ทำงานได้อย่างราบรื่น เพื่อให้การปฏิบัติงานมีปริมาณและคุณภาพที่ดี สาเหตุที่ทำให้เกิดอุบัติเหตุ

อำนาจ แสงสว่าง (2540:212-215) สาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดอุบัติเหตุได้ง่ายในการปฏิบัติงานโดยทั่วไปในองค์กร มีดังนี้

- 1.สถานที่ทำงานไม่มีความปลอดภัย
- 2.เครื่องจักรกลและอุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องใช้ในการกระบวนการผลิตหรือในงานบริการไม่มีความปลอดภัยในการใช้งาน
- 3.วัสดุที่ใช้ไม่มีความปลอดภัยโดยมากจะเป็นวัสดุที่เป็นเชื้อเพลิง และติดไฟได้ง่าย

4. คลังเก็บพัสดุไม่มีความปลอดภัยเนื่องจากเก็บวัสดุประเภทเชื้อเพลิงติดไฟง่ายไว้เป็นจำนวนมาก ไม่มีช่องทางระบายอากาศถ่ายเทได้สะดวก สายไฟฟ้าเก่าและชำรุด

5. งานอาชีพ อุบัติเหตุที่เกิดจากลักษณะประเภทงานอาชีพที่ต้องมีการเสี่ยงภัยตลอดเวลา

6. โปรแกรมการทำงาน อุบัติเหตุที่เกิดจากโปรแกรมการทำงานในเวลากลางวันของบุคลากร ซึ่งทำงานวันละ 8 ชั่วโมง เหตุที่เกิดขึ้นจะเป็นในช่วงเวลาหลังจากชั่วโมงที่ 5 และชั่วโมงที่ 6 ไปแล้วเนื่องจากบุคลากรนั้นมีความเหนื่อยล้าในการทำงาน หรือร่างกายอ่อนเพลียจากการทำงานหนักมาตลอดวัน

7. บรรยากาศทางด้านจิตวิทยา อุบัติเหตุที่เกิดขึ้นจากบรรยากาศทางด้านจิตวิทยาจะพบว่า บุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงงานอุตสาหกรรม ภายใต้สภาพการถูกกดดันจากหัวหน้างานเพื่อเร่งผลผลิตงานให้เพิ่มมากขึ้น บุคลากรจะเกิดความเครียดในการปฏิบัติงาน ทำให้ขาดสมาธิและความตั้งใจ การปฏิบัติงานจึงทำให้เกิดอุบัติเหตุได้ง่าย

8. นิสัย อุบัติเหตุจะเกิดขึ้นแก่ผู้ปฏิบัติงานที่ทำการด้วยความประมาทเลินเล่ออย่างร้ายแรง เนื่องมาจากบุคลากรมีนิสัยที่ขาดระเบียบวินัยการปฏิบัติงานตามกฎความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน

สมชาย หิรัญกิตติ (2542 :30) สาเหตุที่ทำให้เกิดอุบัติเหตุ มีสาเหตุพื้นฐาน 3 ประการ ได้แก่

1. เหตุสุดิวสัย เช่น เดินผ่านหน้าต่างที่เป็นกระจก แล้วบังเอิญมีคนขว้างลูกบอลถูกกระจกแตกตกลงมาทำให้ได้รับบาดเจ็บ ซึ่งกระจกของหน้าต่างที่แตกเป็นเรื่องที่อยู่เหนือการควบคุมของฝ่ายบริหาร

2. สภาพการทำงานที่ไม่ปลอดภัย เช่น การใช้เครื่องมือที่ไม่ถูกวิธี การใช้อุปกรณ์เครื่องมือที่ชำรุด ห้องทำงานมีแสงสว่างไม่เพียงพอ เป็นต้น

3. ความประมาทเลินเล่อ

3.1 ลักษณะเฉพาะของตัวบุคคลกับอุบัติเหตุ เช่น เรื่องของบุคลิกภาพ แรงจูงใจ และนิสัยในการทำงาน ซึ่งเป็นพื้นฐานของการแสดงออกของพฤติกรรมต่างๆ ที่อาจนำไปสู่การเกิดอุบัติเหตุ

3.2 บุคลิกลักษณะที่มีผลทำให้เกิดอุบัติเหตุ นักจิตวิทยาได้ใช้ความพยายามเพื่อค้นหาสาเหตุบุคลิกลักษณะของผู้ที่ประสบอุบัติเหตุบ่อย ๆ กับผู้ที่ไม่ค่อยประสบอุบัติเหตุ โดยได้

แสดงลักษณะของบุคคลที่มีแนวโน้มในการเกิดอุบัติเหตุ ได้แก่ สายตา อายุ ทักษะในการทำงาน ความสนใจในอาชีพ

พยอม วงศ์สารศรี (2544 :210-211) สาเหตุที่เกิดความไม่ปลอดภัยในหน่วยงาน

- 1.ความประมาทเลินเล่อ
- 2.ความรู้เท่าไม่ถึงการณ์
- 3.ความไม่รู้ของพนักงานเพราะพนักงานส่วนใหญ่ไม่ได้รับการสอนให้รู้วิธีการทำงานหรือให้เรียนรู้ถึงการใช้เครื่องจักร เครื่องมือ และอุปกรณ์การผลิต และอันตรายอันอาจจะเกิดจากการทำงาน

4.การตรากตรำในการทำงาน ทำให้ขาดความระมัดระวังในการทำงาน

5.องค์การขาดการตรวจสอบเครื่องมือและอุปกรณ์ต่างๆ

6.องค์การขาดการเขียนคำเตือนในจุดต่างๆ

ณัฐพันธ์ เจริญนนท์ (2548 :255-257) ในหัวข้อนี้เราจะกล่าวถึงสาเหตุของอุบัติเหตุ เพื่อที่จะก่อให้เกิดความเข้าใจสำหรับเป็นแนวทางในการศึกษาและวิธีการป้องกันโดยหัวข้อนี้จะกล่าวอ้างตามแนวความคิดที่ว่าอุบัติเหตุเกิดขึ้นได้จาก 2 เหตุ ดังต่อไปนี้

- 1.สภาวะการณ์ที่ไม่ปลอดภัย ก็คือสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานหรือการทำการกิจกรรมที่ล่อแหลม ซึ่งจะมีผลในการเพิ่มโอกาสของการเกิดอุบัติเหตุ เช่น การขับรถยนต์ในสภาพอากาศที่ไม่เอื้ออำนวย ไม่ว่าจะเป็นหมอกกลางจัด หิมะหรือฝนตกหนัก เป็นต้น โดยสภาวะการณ์ที่กล่าวถึงอาจจะมีใช่สภาวะความรุนแรงของสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติที่เกิดขึ้นเท่านั้น

- 2.องค์ประกอบที่ทำให้โครงการหรือกิจกรรมด้านสุขภาพและความปลอดภัย ประสบผลสำเร็จ

- 3.สาเหตุที่เกี่ยวข้องกับความไม่ปลอดภัยในองค์การ

#### การส่งเสริมความปลอดภัยและสุขภาพ

บรรยงค์ โตจินดา (2543 : 290 – 291) ความปลอดภัยและสุขภาพในการทำงาน มีความสำคัญมากต่อชีวิตและทรัพย์สินของบุคลากรในองค์กรต่างๆ ให้ความสำคัญกับเรื่องความปลอดภัยกันมากขึ้น เพราะหากเกิดอุบัติเหตุขึ้นนั้นหมายถึงการเสียทรัพยากรที่มีค่าขององค์กรไป รัฐบาลให้ความสำคัญกับเรื่องความปลอดภัยมากขึ้น โดยกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคมได้ออกกฎหมายด้านความปลอดภัยและสุขภาพของบุคลากรในองค์กรต่างๆ โดยเฉพาะในโรงงานอุตสาหกรรม และมีหน่วยงานเข้าไปตรวจสอบดูแลองค์กรต่างๆจึงพยายามสร้างความปลอดภัยในด้านสุขภาพและความปลอดภัยจากอุบัติเหตุ ดังนี้

1. จัดตั้งหน่วยงาน เพื่อรับผิดชอบโดยหน่วยงานนี้อยู่ในความดูแลของบุคลากร ผู้เชี่ยวชาญการป้องกันอุบัติเหตุทำการตรวจสอบเครื่องมือ ตรวจสอบสภาพแวดล้อมในหน่วยงาน ตลอดจนทำการฝึกอบรมบุคลากรให้รู้วิธีป้องกันรักษาความปลอดภัยด้วย
  2. จัดตั้งคณะกรรมการ โปรแกรมความปลอดภัยโดยมีฝ่ายต่างๆเพื่อปรึกษาหารือในเรื่องการป้องกันอุบัติเหตุ
  3. เครื่องมือในด้านการป้องกันอุบัติเหตุ เช่น ร่องเท้า อุปกรณ์การดับไฟ หน้ากาก ถุงมือ มีการจัดฝึกอบรมให้บุคลากรรู้จักใช้เครื่องมือและการป้องกันอุบัติเหตุ
  4. จัดโปรแกรมความปลอดภัย การจัดโปรแกรมเพื่อให้รู้ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับอุบัติเหตุ โครงการป้องกันอุบัติเหตุ การรักษาความปลอดภัยขององค์กร กำขำขวัญ ซึ่งจะต้องเรียนรู้ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับอุบัติเหตุ ศึกษาวิเคราะห์เหตุที่เกิดขึ้น หาวิธีป้องกันและลงมือป้องกันอุบัติเหตุในองค์กร
  5. ร่วมมือจากฝ่ายบริหาร ในเรื่องการให้ความสนใจและหาทางป้องกันเป็นการสร้างขวัญกำลังใจ มีการจ่ายค่าตอบแทน สำหรับบุคลากรที่ช่วยดูแลความปลอดภัยในการทำงาน รวมทั้งการให้รางวัลแก่บุคลากรที่ไม่เคยประสบอุบัติเหตุ
  6. การจัดฝึกอบรม โดยการให้บุคลากรเข้าร่วมประชุมสัมมนาในเรื่องการรักษาสุขภาพและความปลอดภัย การป้องกันอุบัติเหตุต่างๆเพื่อให้บุคลากรได้มีความรู้ความเข้าใจ และตระหนักถึงความสูญเสียที่จะเกิดขึ้นจากอุบัติเหตุ
- พยอม วงศ์สารศรี(2544 : 211) หลักในการส่งเสริมความปลอดภัย
1. ผู้บริการจะต้องตระหนักและเห็นชอบในการส่งเสริมความปลอดภัยโดยกำหนดเป็นนโยบาย
  2. พนักงานจะต้องยอมรับและให้ความร่วมมือเกี่ยวกับความปลอดภัยด้วยความเต็มใจ เช่น ทำงานตามวิธีปฏิบัติงานอย่างปลอดภัยที่ได้กำหนดไว้
  3. จัดให้มีการศึกษาและฝึกอบรมด้านความปลอดภัย
  4. สร้างความสนใจในด้านความปลอดภัยการป้องกันอันตรายในที่ทำงาน
- บรรยงค์ โตจินดา(2543 : 293 – 294) อันตรายในที่ทำงาน แยกได้เป็น 2 ด้านคือ อันตรายจากอุบัติเหตุ และอุบัติเหตุจากการเจ็บป่วยอันเนื่องมาจากสภาพแวดล้อมในการทำงาน ผู้บริหารจึงต้องศึกษาถึงโอกาสที่จะเกิดอันตรายในที่ทำงานและพยายามในการดำเนินการให้มีการป้องกันมิให้อันตรายนั้นเกิดขึ้น แนวทาง

1. เครื่องป้องกันภัยส่วนตัวในกรณีที่ลูกจ้างไม่สามารถหลีกเลี่ยงการทำงานในบริเวณที่เป็นอันตราย

2. การดูแลความเป็นระเบียบเรียบร้อยในการทำงานเพื่อช่วยลดอุบัติเหตุและอันตรายจากการทำงานนอกจากนี้ยังเป็นการเพิ่มผลผลิตสามารถใช้พื้นที่ให้เป็นประโยชน์เต็มที่

3. การทำงานที่ปลอดภัย บุคลากรต้องรู้จักวิธีการทำงานที่ปลอดภัย โดยเฉพาะเรื่องที่สำคัญ คือ การขนย้ายอุปกรณ์ การทำงานกับเครื่องจักร การใช้เครื่องมือป้องกันอัคคีภัย

4. การปรับปรุงสภาพการทำงานด้วยวิธี 5 ส. เป็นการปรับปรุงสภาพการทำงานในองค์การเพื่ออำนวยความสะดวกให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ความปลอดภัยและคุณภาพของงานเป็นพื้นฐานในการเพิ่มผลผลิต การปรับปรุงสภาพการทำงานเป็นหลักเบื้องต้นเพื่อสร้างให้หน่วยงานปลอดภัยน่าอยู่และถูกสุขลักษณะ โดยมีรายละเอียดดังนี้

4.1 สะสาง ( Seiri) เป็นการแยกสิ่งที่ไม่และจำกัดสิ่งที่ไม่จำเป็นทันที

4.2 สะดวก (Seiton) เป็นการแบ่งกลุ่มสิ่งจำเป็นต้องใช้งานและเก็บในที่หยิบง่าย ในสภาพที่ปลอดภัยและสามารถรักษาคุณภาพได้

4.3 สะอาด (Seiso) เป็นการกำจัดสิ่งสกปรก โดยทำความสะอาดเครื่องจักร อุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องใช้ บริเวณทางเดินและพื้นที่ทำงานให้ปราศจากขยะ ฝุ่นผง และเศษวัสดุ เพื่อป้องกันอันตรายที่จะเกิดขึ้นได้

4.4 สุขลักษณะ (Seiketsu) เป็นการรักษาสถานที่ทำงานให้สะอาดน่าทำงานใน 3 ส. แรกให้ที่อยู่เสมอและคำนึงถึงสุขภาพอนามัยของพนักงาน

4.5 สร้างนิสัย (Shitsuke) เป็นการดำเนินงานในเรื่อง สะสาง สะดวก สะอาด สุขลักษณะ อย่างต่อเนื่องจนเป็นนิสัยและปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์การอย่างเคร่งครัด

#### การเฝ้าระวังด้านสุขภาพ

อนามัย เทศกะทิก (2549 : 230 - 232) เป็นการสืบค้นผู้ป่วยจากโรคจากการประกอบอาชีพสามารถทำได้โดยการตรวจคัดกรองผู้ป่วยในสถานประกอบการซึ่งอาจเป็นการตรวจร่างกายแรกเข้าทำงาน ตรวจร่างกายเป็นระยะ หรือการสำรวจสุขภาพโดยหน่วยบริการสาธารณสุข เช่น ตรวจสอบสุขภาพคนงานที่เสี่ยงต่อสูญเสียจากการได้ยินจากเสียงดัง ในสถานประกอบการโดยการกรองอาชีพอนามัย นอกจากนั้นการสืบค้นผู้ป่วยยังอาจทำได้จากการที่ผู้ป่วยมาพบแพทย์ที่สถานพยาบาล และแพทย์ให้การวินิจฉัยว่าเป็นโรคจากการประกอบอาชีพหรือโรคที่เกี่ยวข้องจากการทำงานหลังจากนั้น ผู้สืบค้นมีการรายงานข้อมูลจากสถานพยาบาลเข้าสู่ศูนย์กลางรวบรวมข้อมูล

1. การดูแลและสุขภาพอนามัยผู้ประกอบอาชีพ

- 1.1 การตรวจสุขภาพก่อนเข้าทำงาน
- 1.2 การตรวจสุขภาพแรกเข้าทำงานในแผนกต่างๆ
- 1.3 การตรวจสุขภาพเป็นระยะ ขึ้นอยู่กับลักษณะงาน
- 1.4 การตรวจสุขภาพเพื่อประเมินสภาวะสุขภาพหลังการเจ็บป่วย
- 1.5 การตรวจสุขภาพก่อนออกจากงาน
- 1.6 การตรวจสุขภาพกลุ่มพิเศษต่างๆ เช่น พนักงานหญิงตั้งครรภ์

2.การส่งเสริมสุขภาพอนามัยและป้องกันโรคผู้ประกอบอาชีพในสถานประกอบการ เพื่อลดปัญหาต่างๆทำให้จำนวนผู้เป็นโรคและบาดเจ็บลดลง การส่งเสริมสุขภาพและการป้องกันโรค กิจกรรมส่งเสริมสุขภาพและป้องกันโรค ได้แก่

- 2.1 การส่งเสริมการวางแผนครอบครัว
  - 2.2 การให้ศึกษาผู้ประกอบอาชีพเกี่ยวกับการดูแลสุขภาพอนามัย
  - 2.3 การรักษาพยาบาล
  - 2.4 ระบบการบันทึกข้อมูลทางอาชีพเวชศาสตร์
  - 2.5 การเฝ้าระวังโรคควรมีการติดตามการเกิดโรค และการบาดเจ็บจากกระ
- ประกอบอาชีพ และมีการร่วมมือประสานงานกันกับหน่วยงานต่าง ๆ ภายนอกเพื่อช่วยเหลือเมื่อเกิดอุบัติเหตุขึ้น

## 7. บุคลกรสัมพันธ์ ( Labour Relation )

### ความหมายของบุคลกรสัมพันธ์

มีนักวิชาการหลายท่านด้วยกัน ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ได้ให้ความหมายของ บุคลกรสัมพันธ์ ซึ่งมีดังต่อไปนี้

Bartol และ Martin ( 1994 : 366 ) บุคลกรสัมพันธ์ คือ กระบวนการในการจัด ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานด้วยตนเอง ระหว่างพนักงานกับหัวหน้างานและผู้นำระดับสูง พนักงานเป็นทั้งทรัพยากรและเป็นสิ่งแวดล้อมภายในด้วย รวมไปถึงความสัมพันธ์ของพนักงานกับ ชุมชนรอบๆ องค์กรด้วย

Noe , Raymond และคณะ ( 2004 : 470 ) บุคลกรสัมพันธ์ คือ ความชำนาญเฉพาะ ด้านของการบริหารที่เน้นทักษะด้านต่าง ๆ ซึ่งทั้งฝ่ายบริหารและฝ่ายแรงงานสามารถใช้แก้ไข ปัญหา ความขัดแย้งด้านแรงงานที่เกิดขึ้น และสามารถนำไปสู่ผลลัพธ์ ที่ทั้งสองฝ่ายได้รับชัยชนะในเรื่องที่ เห็นไม่สอดคล้องกัน

เอกสารการสอนชุดวิชา 30201 ( 2541 : 314) บุคลากรสัมพันธ์ คือ การต่อรองในเรื่องค่าจ้างแรงงาน การร่วมกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของพนักงาน การลงโทษทางวินัย กระบวนการร้องทุกข์ และอื่น ๆ ตามที่กฎหมายเกี่ยวข้องกับสัญญาจ้างที่มีอยู่ระหว่างลูกจ้างและนายจ้าง

บรรยงค์ โตจินดา ( 2543 : 407 ) บุคลากรสัมพันธ์ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและลูกจ้างในสถานประกอบการ ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลทั้ง 2 ฝ่ายนี้ ได้มีผลกระทบต่อกระบวนการบริหาร กระบวนการดำเนินการธุรกิจของนายจ้าง ซึ่งจะมีผลต่อการทำงานและความเป็นอยู่ของลูกจ้างรวมทั้งมีผลต่อสภาพทางเศรษฐกิจ สังคมและความมั่นคงของประเทศไทยด้วย

ณัฐพันธ์ เจริญนันท์ ( 2548 : 294 ) บุคลากรสัมพันธ์ ( Labor Relations ) หมายถึง บทบาทและความสัมพันธ์ระหว่างองค์การในฐานะนายจ้างและบุคลากรในฐานะลูกจ้างทั้งในระดับจุลภาคและระดับมหภาค ดังต่อไปนี้

1. ระดับจุลภาค ความสัมพันธ์ระดับจุลภาค หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและลูกจ้างภายในขอบเขตขององค์การ ซึ่งจะมีผลต่อการบริหารและจัดการตลอดจนประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์การ

2. ระดับมหภาค ความสัมพันธ์ระดับมหภาค หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและลูกจ้างที่มีผลไม่เพียงต่อภายในองค์การ แต่จะมีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองของประเทศ

เกษมสันต์ วิลาวรรณ ( 2546 : 10 ) บุคลากรสัมพันธ์ หมายถึง ความเกี่ยวข้องและการปฏิบัติต่อกันระหว่างบุคคลทั้งสองฝ่าย คือ ฝ่ายนายจ้างและฝ่ายบริหาร กับฝ่ายลูกจ้างหรือฝ่ายพนักงาน การเกี่ยวข้องและปฏิบัติต่อกันระหว่างบุคคลทั้งสองฝ่ายจะมีผลทั้งทางบวกและทางลบต่อกระบวนการบริหาร การปฏิบัติงานและความเป็นอยู่ของลูกจ้าง

สมาคมบริหารทรัพยากรมนุษย์ ( อ่างใน , วิเชียร วิทญูคุณ 2550 : 8) บุคลากรสัมพันธ์ หมายถึง หน่วยงานต้องการมีจัดตั้งคนกลางระหว่างองค์การและกลุ่มพนักงาน สร้างกฎระเบียบและระบบข้อร้องเรียน

สุรศักดิ์ จงจิต(2552 :108) บุคลากรสัมพันธ์ หมายถึง กิจกรรมในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานด้วยกันเอง ระหว่างพนักงานกับหัวหน้างานและผู้นำระดับสูง รวมไปถึงความสัมพันธ์ที่ดีของพนักงานกับชุมชนรอบๆ องค์การด้วย เพื่อให้้องค์การสามารถดำเนินงานได้อย่างราบรื่น ไม่มีอุปสรรคหรือความขัดแย้งเกิดขึ้น

สรุปบุคลากรสัมพันธ์ หมายถึง การสร้างความสัมพันธ์ในองค์กรทั้งระหว่าง พนักงานกับพนักงาน พนักงานกับหัวหน้างานและผู้นำระดับสูง รวมไปถึงความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน โดยรอบ เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปด้วยดี

### หลักการบุคลากรสัมพันธ์

สุจิตรา จันทนา ( 2539 : 534-536 ) หลักการบุคลากรสัมพันธ์ประกอบด้วยเรื่องต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. ความสัมพันธ์ในฐานะนายจ้างกับลูกจ้าง นายจ้างกับลูกจ้างจะต้องปฏิบัติต่อกันตามสัญญาจ้าง หรือข้อกำหนดแล้วจะต้องปฏิบัติต่อกันตามหลักความสัมพันธ์ในฐานะนายจ้างกับลูกจ้าง
2. หลักเสรีภาพในการก่อตั้งและการเข้าเป็นสมาชิกสหภาพแรงงานมี 4 ประการ ดังนี้

2.1 องค์กรผู้ใช้แรงงาน และของนายจ้างที่มีสิทธิร่างรัฐธรรมนูญ กฎ ระเบียบเพื่อปกครองตนเองมีสิทธิในการเลือกผู้แทนของตน การจัดองค์การบริหารงาน การกำหนดกิจกรรมและสร้างโครงการต่างๆ โดยตนเอง

2.2 องค์กรของผู้ใช้แรงงาน และของนายจ้างต้องได้รับความคุ้มครองที่จะไม่ถูกบังคับให้สลายตัวหรือหยุดดำเนินการชั่วคราว

2.3 องค์กรของผู้ใช้แรงงานและนายจ้าง มีสิทธิรวมตัวในระดับเหนือขึ้นไปในรูปสหพันธ์ มีสิทธิเข้าเป็นสมาชิกขององค์การระหว่างประเทศของผู้ใช้แรงงานและของนายจ้าง

2.4 องค์กรของผู้ใช้แรงงานและของนายจ้างจะต้องได้รับความคุ้มครองจากการแทรกแซงจากองค์กรอีกฝ่ายหนึ่งหรือจากตัวแทน

3. หลักเสรีภาพในการยื่นข้อเรียกร้องและเจรจาต่อรอง สาระสำคัญของข้อเรียกร้องที่จะนำมาเจรจาต่อรองกันนั้น จะต้องเป็นเรื่องเกี่ยวกับสภาพการจ้างเท่านั้น

4. หลักเสรีภาพที่จะชุมนุมกันนัดหยุดงาน โดยถูกต้องตามกฎหมาย พฤติกรรมในการหยุดงานจะต้องไม่ละเมิดกฎหมายอื่นๆ

### องค์การลูกจ้างบุคลากรสัมพันธ์

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ ( 2548 : 296 - 298 ) องค์การลูกจ้างสามารถจำแนกออกเป็นหลายลักษณะดังต่อไปนี้



1. สหภาพแรงงาน หมายถึง องค์กรของลูกจ้างที่ถูกจัดขึ้นโดยมีจุดมุ่งหมาย ที่จะคุ้มครองสิทธิและผลประโยชน์ของตน เพื่อให้มีคุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสม โดยที่สหภาพแรงงานสามารถจำแนกออกเป็น 4 ประเภท ดังต่อไปนี้
  - 1.1 สหภาพแรงงานช่างฝีมือ
  - 1.2 สหภาพแรงงานในสถานประกอบการ
  - 1.3 สหภาพแรงงานอุตสาหกรรม
  - 1.4 สหภาพแรงงานทั่วไป
2. สหภาพแรงงาน หมายถึง องค์กรที่เกิดจากการรวมตัวกันระหว่างสหภาพแรงงานที่มีสมาชิกเป็นลูกจ้างของนายจ้างเดียวกัน หรือมีสมาชิกที่ปฏิบัติงานอยู่ในกิจกรรมประเภทเดียวกันตั้งแต่สองสหภาพแรงงานขึ้นไป โดยที่สหพันธ์แรงงานจะมีวัตถุประสงค์ที่จะส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างสหภาพแรงงาน เพื่อให้เกิดความสามัคคีและสามารถร่วมมือกันดำเนินกิจกรรมเพื่อปกป้องสิทธิและผลประโยชน์ของลูกจ้างได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. สภาองค์กรลูกจ้าง หมายถึง องค์กรที่เกิดจากการรวมตัวกันของสหภาพหรือสหพันธ์แรงงานเพื่อกระทำกิจกรรมสัมพันธ์ร่วมกันในระดับมหภาค การรวมตัวของสหภาพแรงงานและสหพันธ์แรงงานเข้าเป็นสภาองค์กรลูกจ้างจะช่วยสร้างแรงสนับสนุนและอำนาจต่อรองให้กับกลุ่มลูกจ้างในการดำเนินกิจกรรมที่สำคัญ

### องค์กรนายจ้างบุคลากรสัมพันธ์

- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ ( 2548 : 298 ) องค์กรของนายจ้างที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรสัมพันธ์สามารถจำแนกออกเป็น 3 ระดับ ดังต่อไปนี้
1. สมาคมนายจ้าง หมายถึง องค์กรระดับพื้นฐานของนายจ้างที่มีกิจการในลักษณะเดียวกันรวมตัวจัดตั้งขึ้นเพื่อคุ้มครองสิทธิและผลประโยชน์ที่พึงได้ของตนตลอดจนพยายามเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีภายในกลุ่มนายจ้างเดียวกัน และระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง
  2. สหพันธ์นายจ้าง หมายถึง องค์กรที่เกิดจากการรวมตัวของสมาคมนายจ้างที่มีสมาชิกประกอบกิจการในลักษณะเดียวกันตั้งแต่สองสมาคมขึ้นไป โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะปกป้องสิทธิและผลประโยชน์ และส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มนายจ้าง
  3. สภาองค์กรนายจ้าง หมายถึง องค์กรที่เกิดจากการรวมตัวกันของสมาคมนายจ้างตั้งแต่ 5 องค์กรขึ้นไป เพื่อส่งเสริมกิจกรรมบุคลากรสัมพันธ์ในระดับมหภาค

### วิธีการดำเนินการของบุคลากรสัมพันธ์

อุทัย หิรัญโต ( 2531 : 181 ) การบุคลากรสัมพันธ์ มีวิธีดำเนินการ ดังต่อไปนี้

1. วิธีการที่จะส่งเสริมให้นายจ้างกับลูกจ้างได้มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน

โดยการจัดให้มีการประชุม พบปะ สัมมนา อบรมให้นายจ้างและลูกจ้างมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับแรงงานและเข้าใจถึงสิทธิและหน้าที่ซึ่งกันและกัน

2. หาทางระงับไกล่เกลี่ยข้อพิพาท

- 2.1 ส่งเสริมให้องค์การตั้งคณะกรรมการคนงานขึ้น ให้มีหน้าที่

ส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง พิจารณาข้อเรียกร้องต่างๆ ของคนงาน ตลอดจนหาทางยับยั้งปัญหาเล็กๆ น้อยๆ มิให้ขยายตัวออกไป กรรมการคนงานควรจะประกอบด้วยนายจ้างและลูกจ้างฝ่ายละเท่าๆ กัน

- 2.2 รัฐบาลเป็นผู้จัดตั้งกรรมการบุคลากรสัมพันธ์ขึ้น ซึ่งมีหน้าที่

พิจารณาวินิจฉัยข้อพิพาทแรงงานให้เป็นธรรม

- 2.3 ตั้งศาลพิเศษแรงงานขึ้น มีหน้าที่รับพิจารณาข้ออุทธรณ์ซึ่ง

คณะกรรมการบุคลากรสัมพันธ์ได้พิจารณาไว้แล้ว

### ลักษณะบุคลากรสัมพันธ์ที่ดี

บรรยงค์ โตจินดา ( 2543 : 421 ) ลักษณะที่จะทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีในวงการแรงงาน ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง หรือระหว่างองค์การของลูกจ้างกับนายจ้างนั้น ประกอบด้วยลักษณะดังนี้

1. การกระทำต่าง ๆ ภายในขอบเขตของสิทธิที่ตนมีอยู่และเคารพสิทธิของกันและกัน

2. ทั้งสองฝ่ายควรปฏิบัติหน้าที่ของตนเองอย่างมีความรับผิดชอบถูกต้องตามสัญญาจ้าง ข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้าง และกฎหมายแรงงาน พร้อมทั้งไม่ก้าวก้าวหรือขัดขวางการให้สิทธิและการปฏิบัติหน้าที่ของอีกฝ่ายหนึ่ง

3. ความร่วมมือกันในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ

4. มีการประสานผลประโยชน์ซึ่งกันและกันอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม

5. มีวิธีการแก้ไขข้อขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพก่อให้เกิดความสงบสุขในสถานประกอบการ

6. มีการสื่อข้อความที่ดีต่อกัน

7. มนุษย์สัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

### 3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### งานวิจัยในประเทศ

พุทธรักษ์ จินดาโรจน์ (2546) ทำการศึกษาเรื่อง ” ความพึงพอใจของผู้ปกครองและนักเรียนที่มีต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนในจังหวัดขอนแก่น ” กลุ่มประชากรที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย ครู ผู้ปกครองและนักเรียนในโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนในจังหวัดขอนแก่น 2 โรงเรียน เป็น ผู้ปกครองจำนวน 326 คน ครู จำนวน 52 คนและนักเรียน จำนวน 326 คน รวมทั้งสิ้น 704 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเป็นแบบสอบถาม ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้น วิเคราะห์โดยการคำนวณความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า ครู ผู้ปกครองและนักเรียนมีความพึงพอใจต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนในจังหวัดขอนแก่นอยู่ในระดับ ”มาก” ทั้งภาพรวมและหลายด้าน โดยผู้ปกครองพึงพอใจด้านปัจจัยมากที่สุด รองลงมาคือด้านผู้เรียน และด้านกระบวนการ โดยทั้งสองด้านมีความพึงพอใจเท่ากัน ครูมีความพึงพอใจด้านกระบวนการมากที่สุด รองลงมาคือด้านผู้เรียน และด้านปัจจัย โดยทั้งสองด้านมีความพึงพอใจเท่ากัน นักเรียนมีความพึงพอใจด้านกระบวนการมากที่สุด รองลงมาคือด้านผู้เรียน และด้านปัจจัย โดยทั้งสองด้านมีความพึงพอใจเท่ากัน ทั้งผู้ปกครอง ครูและนักเรียนมีความคิดเห็นตรงกันว่า การศึกษาของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการเรียนการสอนควรพัฒนาการจัดการศึกษาของผู้เรียน ทั้งด้านผู้เรียน ด้านกระบวนการและด้านปัจจัยโดยเน้น ด้านการพัฒนาทักษะในการใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด ตามวัยและระดับชั้นของนักเรียน

ฐนิตา น้อยสุกถ (2549) ศึกษาสภาพและปัญหาการดำเนินงาน โครงการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยสรุปได้ว่า

1. การวางแผนโครงการ มีคณะกรรมการวางแผน จัดทำแผนปฏิบัติงาน ประจำปีเตรียมการวางแผน โดยศึกษานโยบายของโครงการที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนดมีคณะกรรมการประเมินผลแผน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีการวางแผนทั้ง 4 งาน โดยการกำหนดผู้รับผิดชอบในแต่ละงาน

2. การนำโครงการไปปฏิบัติ มีการกำหนดผู้รับผิดชอบการดำเนินงาน ซึ่งแจ้งทำความเข้าใจเรื่องแนวทางการดำเนินงาน โครงการกับครูและบุคลากรในโครงการเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า

2.1 งานวิชาการ จัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2544 ส่งเสริมให้ผู้เรียนกล้าใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสาร จัดทัศนศึกษาแหล่ง

เรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียน และคำภาษาอังกฤษประเมินผลผู้เรียนทางด้านทักษะทางภาษา และด้านคุณธรรมจริยธรรมและคุณลักษณะที่พึงประสงค์

## 2.2 งบประมาณ มีคณะกรรมการจัดทำแผนและจัดสรร

งบประมาณ งบประมาณมาจากเงินสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนตามแนวทางที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด มีการวางแผนอัตราเงินเดือนของบุคลากรในโครงการที่เหมาะสมกับมาตรฐานการครองชีพและฐานะทางการเงินของโรงเรียน

## 2.3 งานการบริหารงานบุคคล สรรหาครูที่เป็นเจ้าของภาษา และ

ผู้ที่ไม่ใช่เจ้าของภาษาที่มีความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษทั้ง 4 ทักษะ พิจารณาบรรจุครูตามความรู้ความสามารถประสบการณ์ และหลักฐานทางการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับงานสอนเป็นหลัก ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างครูไทยระหว่างครูชาวต่างชาติ จัดให้มีสื่อและแหล่งเรียนรู้ให้ครูได้ศึกษาและพัฒนาตนเอง

## 2.4 งานบริหารทั่วไป มีการจัดให้ผู้เรียนในโครงการเข้าร่วม

กิจกรรมเหมือนผู้เรียนในภาคปกติ โดยมีจัดการจัดให้ใช้อาคารเรียน ห้องอาหาร ห้องประชุม และห้องปฏิบัติการร่วมกัน

## 3. การประเมินผลโครงการ มีคณะกรรมการการประเมินผล ประเมินผล

เมื่อสิ้นปีการศึกษา โดยมีการประเมินในเรื่องผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนผู้เรียน และความพึงพอใจของผู้ปกครอง นำผลการประเมินไปแก้ไขปรับปรุง และเป็นข้อมูลในการบริหาร เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีการประเมินผลทั้ง 4 งาน โดยการกำหนดผู้รับผิดชอบในแต่ละงาน

ปัญหาส่วนใหญ่ที่พบ ได้แก่ ครูชาวต่างชาติส่วนหนึ่งขาดทักษะและเทคนิคการสอนไม่ได้ จบทางด้านการสอนรวมถึงต้องการค่าตอบแทนและสวัสดิการสูง

สุทธิพงศ์ ยงศ์กมล (2543) ทำการศึกษาเรื่อง “ การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน ” ด้วยเทคนิคเดลฟาย พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการเรียนการสอนมี 12 ด้านและรายการสำคัญของปัจจัยแต่ละด้านมีดังนี้ คือ

1. โครงสร้างองค์การ การกำหนดบทบาทหน้าที่และการประสานงาน
2. เทคโนโลยีองค์การ เพื่อการดำเนินงานและการประสานงาน
3. วัฒนธรรมองค์การ การถ่ายทอดวัฒนธรรมด้วยการอบรมบุคลากร

- 4.บรรยากาศของกิจการ การทำงานสัมพันธ์เป็นทีม
- 5.การรับรู้ของบุคลากร ในบทบาทหน้าที่และกฎระเบียบ
- 6.ทัศนคติและค่านิยมของบุคลากร
- 7.บุคลิกภาพของบุคลากร บุคลิกภาพที่เหมาะสมกับหน้าที่
- 8.การเรียนรู้ของบุคลากร เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา
- 9.การจูงใจของบุคลากร การมอบหมายงานที่เหมาะสมกับลักษณะของแต่ละคน
- 10.การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ความสอดคล้องระหว่างเป้าหมายกับทรัพยากร
- 11.การกำหนดกลยุทธ์ การจัดทำวัตถุประสงค์ทั้งในส่วนที่ใช้ภาษาไทยและภาษาอังกฤษได้อย่างสอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียน
- 12.การปฏิบัติตามกลยุทธ์ การเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและกำกับติดตาม ตรวจสอบการใช้งานให้เกิดประโยชน์

รายการปัจจัยทั้ง 12 ด้านเป็นรายการที่ผู้เชี่ยวชาญในกระบวนการเทคนิคเดลฟายมีความเห็นสอดคล้องกันว่าส่งผลต่อประสิทธิผลในระดับมากและมากที่สุด ยกเว้นปัจจัยด้านบุคลิกภาพของบุคลากรเท่านั้น ที่ไม่มีรายการใดส่งผลต่อประสิทธิผลในระดับมาก

เสาวภา จันทร์สงค์ (2547) ได้ทำการศึกษาเรื่องการดำเนินงานการจัดหลักสูตร English program ในโรงเรียนสองภาษา ระดับประถมศึกษา สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาในการดำเนินงานการจัดหลักสูตร English Program ในโรงเรียนสองภาษา ระดับประถมศึกษา สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประชากรที่ศึกษา คือ โรงเรียนสองภาษา English Program ระดับประถมศึกษา สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีผู้ให้ข้อมูล คือ หัวหน้าโครงการ หัวหน้าฝ่ายวิชาการ และเลขานุการโครงการ ผู้วิจัยทำการศึกษาโดยใช้เครื่องมือในการศึกษา คือ แบบสัมภาษณ์ชนิดมีโครงสร้าง และแบบศึกษาเอกสาร จากนั้นทำการวิเคราะห์ข้อมูลนำเสนอเป็นข้อมูลเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของโรงเรียนสถานภาพของผู้ให้ข้อมูล สภาพและปัญหาการดำเนินงานการจัดหลักสูตร English Program และข้อมูลเกี่ยวกับสภาพและปัญหาในการดำเนินงานการจัดหลักสูตร English Program ซึ่งมีผลสรุป แบ่งออกเป็น 3 ด้านได้แก่ ด้านการเตรียมการจัดหลักสูตร ด้านการดำเนินงานการจัดหลักสูตร และการติดตามประเมินผลการจัดหลักสูตร ซึ่งมีรายละเอียดในแต่ละด้านดังต่อไปนี้

ด้านการเตรียมการจัดหลักสูตร โรงเรียนวางแผนการจัดหลักสูตรโดยใช้ข้อมูลด้านความพร้อมของโรงเรียนและความพร้อมของผู้ปกครอง มีการจัดเตรียมอาจารย์ทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติ โดยการอบรม และการศึกษาดูงาน จัดเตรียมอาคารสถานที่โดยการปรับปรุงชั้นเรียนใหม่ ใช้

เอกสารประกอบหลักสูตรจากต่างประเทศ ประชาสัมพันธ์หลักสูตร จัดงบประมาณในการจัดซื้อสื่อ การเรียนการสอน จัดเตรียมการประเมินผลการจัดหลักสูตร โดยการส่งเข้ารับการอบรม ประชุม สัมมนา ศึกษาดูงาน ส่วนปัญหาที่พบคือ ผู้ปกครองขาดความเชื่อมั่นในการจัดหลักสูตร ขาดแคลน บุคลากรทั่วชาวไทยและชาวต่างชาติ อาคารสถานที่ไม่เพียงพอ และสภาพชั้นเรียนไม่เอื้อต่อการ จัดการเรียนการสอน

ด้านการดำเนินการจัดหลักสูตร โรงเรียนได้จัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยยึดนักเรียน เป็นศูนย์กลาง มีการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร เช่นการไปทัศนศึกษา และกิจกรรมกีฬา มีการใช้สื่อ การสอนประเภทของจริง ส่วนการวัดและประเมินผลใช้การทดสอบ การสังเกต การสัมภาษณ์ และ มีการนิเทศการจัดการเรียนการสอน โดยการสังเกตการณ์สอนในชั้นเรียนและเยี่ยมชั้นเรียน ปัญหาที่ พบคือพื้นฐานความรู้ของนักเรียนที่แตกต่างกัน

การติดตามประเมินผลการจัดหลักสูตร ทางโรงเรียนมีการติดตามประเมินผลการเตรียมจัด หลักสูตรโดยการพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน สอบถามจากอาจารย์ นักเรียนและผู้ปกครอง และการติดตามประเมินผลจะดำเนินการเมื่อสิ้นปีการศึกษา

สมเกียรติ นาคพงษ์ (2538 : 156) ได้ทำการศึกษาการบริหารงานบุคคล ของหัวหน้าการ ประถมศึกษาอำเภอ เขตการศึกษา 12 ผลการวิจัยพบว่า

1. ครูผู้สอนจะขอย้ายด้วยเหตุผล เพื่อความสะดวกในการเดินทางไปปฏิบัติงานและกลับ ภูมิลำเนาเดิมมากที่สุด แสดงว่าครูเหล่านี้จะปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีการคมนาคมลำบาก ไกล ภูมิลำเนาเดิม ถึงแม้ว่าโรงเรียนจะมีบ้านพักให้ก็ไม่ประสงค์จะอยู่พักอาศัย อาจเนื่องมาจากโรงเรียน อยู่ในถิ่นทุรกันดาร หรือในพื้นที่เสี่ยงภัย มีความรู้สึกไม่อบอุ่น ขาดความปลอดภัย หรือมีความ จำเป็นต้องเดินทางไป - กลับ เป็นประจำทุกวัน จึงอยากขอย้ายไปอยู่ในโรงเรียนที่ดีกว่า ทำให้ โรงเรียนต้องขาดครูอยู่เสมอ การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าโดยให้ครูไปช่วยราชการทำการสอนใน โรงเรียนเหล่านี้ทำได้ยาก ไม่มีใครอยากไป การพิจารณาความดีความชอบก็ไม่เอื้ออำนวย เพราะมี ครูอยู่น้อย โควตาก็น้อยด้วย จึงสร้างแรงจูงใจที่ทำให้ครูที่ทำการสอนในโรงเรียนที่ขาดแคลนครู เช่น โรงเรียนกันดาร โรงเรียนพื้นที่ชายแดนที่เสี่ยงภัย โรงเรียนที่อยู่บนเกาะ โรงเรียนขยายโอกาส ทางการศึกษา เพื่อจูงใจและบำรุงขวัญให้ครูทำการสอนอยู่ได้นานๆ และเพื่อจัดให้ครูไปช่วยราชการ ได้มากยิ่งขึ้น อาจเป็นในรูปแบบของการให้รางวัล สวัสดิการสิทธิพิเศษบางอย่างหรือการยกย่องเชิดชู เกียรติด้วยเกียรติบัตร การประกาศชมเชยในโอกาสที่เหมาะสม พิจารณาความดี ความชอบให้เป็น พิเศษ โดยทำความตกลงกับ กปอ. / ก เพื่อความเห็นชอบ ส่วนแหล่งที่จะนำมาใช้เป็นเงินทุนในการ

ให้รางวัลหรือสวัสดิการนั้นอาจได้จาก กองทุนมูลนิธิ หรือสวัสดิการของ สปอ./ ก ซึ่งปัจจุบันจะมีอยู่โดยทั่วไป การจัดให้ครูไปช่วยราชการอาจใช้การหมุนเวียนกันคราวละ 1 ภาคเรียน หรือ 1 ปี การศึกษา

2. ครูจะสนใจหรือกระตือรือร้นต่อการอบรมสัมมนา และการดูงานต่อเมื่อได้รับการพัฒนาแล้วจะไม่ค่อยนำความรู้ที่ได้รับไปพัฒนาการเรียนการสอน และไม่สนใจที่จะพัฒนาตนเอง สปอ./ ก. มีงบประมาณไม่เพียงพอที่จะมาพัฒนาครู และหาวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถมาพัฒนาครูได้ยาก สปอ./ ก. ควรจัดสรรเงินงบประมาณที่ได้รับไว้สำหรับพัฒนาครู โดยเฉพาะให้มากขึ้น และเน้นการพัฒนาโดยการอบรมสัมมนา ดูงาน พร้อมทั้งกำหนดมาตรการติดตามประเมินผลเพื่อให้ครูได้นำความรู้จากการพัฒนาไปใช้ประโยชน์ในการเรียนการสอนอย่างจริงจังและสม่ำเสมอและควรส่งเสริมให้โรงเรียนมีการพัฒนาทีมงาน โดยเทคนิคต่างๆ เพื่อแก้ปัญหาการขาดแคลนงบประมาณควบคู่กันไปด้วยและเป็นการกระตุ้นให้ครูมีการพัฒนาตนเองส่งเสริมสนับสนุนครูดีเด่น ให้มีส่วนร่วมในการเป็นวิทยากรพัฒนาครู

3. ยังไม่ค่อยมีการจัดฝึกอบรมปฏิบัติการและจัดวิทยากรบรรยายให้ความรู้แก่ครูเพื่อเตรียมตัวในการจัดทำผลงานทางวิชาการเพื่อเลื่อนระดับและตำแหน่ง และครูยังขาดความกระตือรือร้นในการทำผลงานทางวิชาการ ไม่มีการประเมินผลงานเพื่อการเลื่อนระดับและตำแหน่งอย่างจริงจังจึงควรดำเนินการส่งเสริมวิทยฐานะ และให้การสนับสนุนข้าราชการครูในการทำผลงานทางวิชาการเพื่อการขอเลื่อนระดับและตำแหน่งทั้งสายผู้สอนและผู้บริหารการศึกษา โดยการเชิญวิทยากรผู้เชี่ยวชาญมาให้ความรู้อย่างสม่ำเสมอ หรือจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อเป็นการเพิ่มความรู้ ทักษะ และกระตุ้นให้ครูเกิดความกระตือรือร้นในการจัดทำผลงานทางวิชาการ พร้อมทั้งให้มีการประเมินผลงานประกอบการขอเลื่อนตำแหน่งอย่างจริงจัง

4. การพิจารณาความดีความชอบเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี ยังมีการพิจารณาโดยคำนึงถึงระยะเวลาความดี – ความห่างของการได้ 2 ขั้นอยู่อีกมาก ซึ่งไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์การพิจารณาของกฎ ก.พ.ฉบับที่ 10 ( พ.ศ. 2538 ) และการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการประกอบการพิจารณาความดีความชอบไม่ได้ทำอย่างเป็นระบบชัดเจนและจริงจังเท่าที่ควรอาจทำให้ผลการพิจารณาผิดพลาดได้ และมีผลกระทบถึงขวัญกำลังใจของผู้ที่ตั้งใจปฏิบัติงานและมีผลงานดี ดังนั้นการพิจารณาจึงยึดหลักเกณฑ์และคำนึงถึงแนวปฏิบัติตาม กฎ ก.พ. เป็นสำคัญ พร้อมทั้งควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ สม่ำเสมอ ให้เป็นรูปธรรมอย่างชัดเจนสามารถตรวจสอบและชี้แจงให้แก่ครูทราบได้สอนเข้าร่วมกิจกรรม 4) การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร มีการประเมินผลเมื่อเสร็จสิ้นการดำเนินการตามแผน โดยมุ่งเน้นในด้านประสิทธิภาพ ใช้วิธีมอบหมายงานให้ปฏิบัติ มีผู้บริหารหรือผู้ช่วยบริหารเป็นผู้รับเป็นผู้รับผิดชอบ ใช้วิธีสรุปผลและแนะนำเสนอ

ในที่ประชุมและนำผลไปใช้ปรับปรุงแผนงานและโครงการพัฒนาบุคลากรในครั้งต่อไป สำหรับ ปัญหาในการพัฒนาบุคลากรทั้ง 4 ขั้นตอน อยู่ในระดับน้อย

สุนันทา กิมวะทา (2538) ได้ศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลใน โรงเรียนมัธยมศึกษา ขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดกรมสามัญศึกษากรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า

1. ด้านการวางแผนบุคลากร กำหนดอัตรากำลังให้เหมาะสมกับหมวดวิชา ส่วนการสรรหาใช้เกณฑ์ความรู้ความสามารถ ปัญหาที่พบคือ ขาดการวางแผนอย่างเป็นระบบ
2. ด้านการชำระรักษาบุคลากร ประเมินผลการปฏิบัติงานโดยหัวหน้าหมวด มีการพิจารณาความดีความชอบที่เป็นแบบฟอร์มมาตรฐานและแจ้งให้ทราบก่อน ปัญหาที่พบ คือ ขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน
3. ด้านการอบรมและการพัฒนาบุคลากรครู มีการส่งเสริม โดยส่งเข้าร่วมประชุม อบรมสัมมนา ปัญหาที่พบคือ ครูเสียเวลาในการทำการสอน
4. ด้านการดำเนินการให้พ้นจากงาน โรงเรียนช่วยดำเนินการตามขั้นตอนของราชการให้แก่ครู สำหรับปัญหาจะพบน้อยมาก

สุรศักดิ์ จงจิต ( 2552:198) ได้ทำการศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ถ่ายโอนไปสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคใต้ ผลการวิจัยพบว่า

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ พบว่า สภาพที่ปฏิบัติระดับมาก คือการวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ระยะปานกลาง 2-3 ปี มีผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้ที่รับผิดชอบในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา
2. การสรรหาและการคัดเลือก พบว่า สภาพที่ปฏิบัติระดับมาก คือเกณฑ์การคัดเลือกบุคลากรพิจารณาจากประสิทธิภาพการทำงาน ผู้อำนวยการสถานศึกษาพิจารณาจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ คำนึงถึงความรู้ความสามารถ การส่งเสริมให้บุคลากรใหม่สามารถปรับตัวเข้ากับหน่วยงาน หัวหน้างานแนะนำให้คำปรึกษาในการปฏิบัติงาน และกำหนดเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรใหม่
3. การฝึกอบรมและพัฒนา พบว่า สภาพที่ปฏิบัติระดับมาก คือการกำหนดเป้าหมายการฝึกอบรมและพัฒนา การสุบปรายงานเสนอต่อผู้บริหารภายหลังการที่ส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาภายนอก
4. การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ พบว่า สภาพที่ปฏิบัติระดับมาก คือการดำเนินการเพื่อให้บุคลากรเข้าใจแนวทางการปฏิบัติในการขอรับสวัสดิการ การแจ้งเวียนให้บุคลากรทุกคนทราบ สวัสดิการ



ของบุคลากรที่ได้รับจากสถานศึกษาหลังจากที่มีการถ่ายโอนไปสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคใต้ ความรวดเร็วการขอรับสวัสดิการ การจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากรด้านการรักษาพยาบาล

5. การประเมินผลการปฏิบัติงานพบว่า สภาพที่ที่ปฏิบัติระดับมาก คือการวางแผน การประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้ดำเนินการกำหนดหลักการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ชัดเจน การกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

6. ความปลอดภัยและสุขภาพ พบว่า สภาพที่ปฏิบัติระดับมาก คือการดูแลสภาพแวดล้อม และความปลอดภัยในการทำงานของบุคลากร การดูแลเรื่องความปลอดภัยในสถานศึกษา การตรวจสอบและซ่อมแซมอาคารที่อาจก่อให้เกิดอันตรายอยู่เสมอ การเข้าพบผู้บริหารสถานศึกษา ได้โดยตรงเมื่อเกิดความคับข้องใจ

7. บุคลากรสัมพันธ์ พบว่า สภาพที่ปฏิบัติระดับมาก คือการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ ระหว่างบุคลากรภายในสถานศึกษาโดยใช้กิจกรรมความรัก สามัคคีของบุคลากรภายในสถานศึกษา การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายในสถานศึกษากับชุมชน การสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างสถานศึกษากับชุมชน ความร่วมมือที่สถานศึกษาต่อการจากชุมชน

### งานวิจัยต่างประเทศ

Banks (2003: 283) ได้รายงานสภาพการดำเนินการของโครงการ โรงเรียนสองภาษาในประเทศที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษาหลัก แต่มีความหลากหลายทั้งทางเชื้อชาติ ภาษา และวัฒนธรรมสูงอย่าง สหรัฐอเมริกาว่า แม้คนส่วนใหญ่ ในประเทศจะใช้ภาษาอังกฤษ แต่ก็ยังประสบปัญหาในด้านการดำเนินการของโครงการ โรงเรียนสองภาษาเช่นกัน ซึ่งปัญหาที่พบคือ การเพิ่มจำนวนของโรงเรียนสองภาษายังไม่เพียงพอสำหรับนักเรียนที่ไม่ได้ใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษาแม่ ซึ่งอาจเกิดจากหลายสาเหตุ เช่น ปัญหาทางการเงิน จำนวนครูที่มีคุณสมบัติที่จะสามารถสอนใน โครงการมีไม่มากพอและปัญหาเกี่ยวกับคุณประชากร เป็นต้น และประเด็นที่สำคัญอีกประเด็นหนึ่งที่มีักก่อให้เกิดปัญหาเช่นกันคือ ประเด็นเกี่ยวกับคุณสมบัติของครูผู้สอนในโครงการ โรงเรียนสองภาษา เช่น การที่ครูจำเป็นต้องมีความรู้ทั้งในด้านทักษะและวิธีการในการถ่ายทอดความรู้สำหรับการเรียนการสอนให้กับเด็กที่ไม่ได้ใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษาแม่ การที่ครูต้องรู้และเข้าใจเด็กที่เข้ามาเรียนในโครงการ อีกทั้งยังเป็นการยากที่จะวางแผนการสอนในแต่ละวิชา เช่น คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ หรือสังคม ให้กับเด็กในขณะที่ต้องเรียนวิชาภาษาอังกฤษไปด้วยในเวลาเดียวกัน และในเวลาต่อมาก็มีผู้วิจัยบางท่านได้นำเสนอแนวทางการสอนที่สามารถแก้ปัญหาเรื่องการวางแผนการสอนในเนื้อหาวิชาอื่นได้

Cheung (2001) ที่ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง การนำวัฒนธรรมมาใช้เป็นตัวกระตุ้นการเรียนรู้ของนักเรียนในระดับชั้นประถมศึกษา ในฮ่องกง เน้นในเรื่องของการนำวัฒนธรรมเป็นกุญแจสำคัญที่นำไปสู่การเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากมีความเชื่อว่าถ้าหากใช้วัฒนธรรมประกอบการเรียนภาษาอังกฤษในห้องเรียน จะทำให้เด็กเกิดความตื่นเต้น เอาใจใส่การเรียนเป็นพิเศษและมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในห้องเรียน นอกจากนี้ยังทำให้เด็กกล้าที่จะโต้ตอบในห้องเรียนด้วย อาการที่ผ่อนคลายมากกว่า ส่วนคุณลักษณะของครูที่มีประสิทธิภาพต้องเป็นคนที่มีความกระตือรือร้น อบอุ่น สามารถเข้าใจเด็กได้ มีจินตนาการ ครูควรจะเลือกวิธีการสอนและเอกสารประกอบการเรียนรู้ที่จะสามารถกระตุ้นเด็กได้มากที่สุด เพื่อที่จะเติมเต็มความต้องการทางสังคมและจิตวิทยาของเด็ก ยิ่งถ้าหากว่าครูเอาใจใส่การสอนอย่างเต็มที่ก็จะทำให้เด็กรู้สึกชอบการเรียนมากขึ้น

Lessow-Hurley (2001:12-25) ได้นำเสนอเนื้อหาที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของโครงการโรงเรียนสองภาษาในสหรัฐอเมริกาว่า แต่เดิมนั้นในสหรัฐอเมริกามีแต่โรงเรียนธรรมดา และเนื่องจากมีประชากรจำนวนมากที่ไม่ได้ใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษาแม่โดยเฉพาะในบางรัฐ ทำให้มีการตั้งโครงการโรงเรียนสองภาษาขึ้น เพื่อทำให้นักเรียนที่เข้าเรียนในโครงการมีความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษดีขึ้นเช่นเดียวกับนักเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษาแม่ โดยแรกเริ่มได้มีการตั้งเป็นโครงการโรงเรียนสองภาษาแบบที่ยังคาบเกี่ยวกับแบบปกติอยู่ (Transitional Bilingual Program) ซึ่งมีเป้าหมายในการดำเนินการเพื่อการพัฒนาศักยภาพทางด้านภาษาอังกฤษของนักเรียน และคาดหวังให้นักเรียนสามารถใช้ภาษาอังกฤษได้สำหรับในชั้นเรียนเท่านั้น แต่หลังจากนั้นก็กลับพบปัญหาหลายประการ เช่น การวัดความสามารถของนักเรียนเมื่อจบจากโครงการนั้นเป็นเพียงการประเมินความสามารถในแบบทั่วไป มิได้มีการวัดทักษะความรู้ทางภาษาที่ครอบคลุมสำหรับการศึกษาต่อในระดับสูง โครงการนี้ เป็นการลดหย่อนความสามารถทางภาษาใช้เฉพาะในกลุ่มนักเรียนที่ไม่ได้ใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษาแม่เท่านั้น แต่ไม่ได้มีความช่วยเหลือสำหรับกลุ่มเด็กที่ใช้ได้แต่ภาษาอังกฤษเพียงภาษาเดียว และโครงการคาดหวังให้นักเรียนเก่งภาษาอังกฤษแม้ว่าจะอยู่โครงการเรียน 3 ปี เป็นต้น ซึ่งปัญหาดังกล่าวได้นำไปสู่การปรับปรุงโครงการให้ดีขึ้น คือ มีลักษณะเป็นโครงการแบบรวม (Immersion Programs) ซึ่งได้รับความสนใจเป็นอย่างมาก ซึ่งลักษณะของโครงการจะมีการรวมนักเรียนทั้งที่ใช้และไม่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษาแม่เข้าด้วยกันในชั้นเรียน ครูสามารถพูดภาษาแม่ของเด็กได้ด้วย และเด็กไม่ถูกคาดหวังหรือบังคับให้ใช้ภาษาอังกฤษอย่างทันทีทันใด แต่จะมีการพูดในครั้งแรกเป็นภาษาอังกฤษเพื่อเป็นการกระตุ้น ซึ่งเมื่อต่อไปจะสามารถทำให้ความสามารถทางภาษาอังกฤษค่อยๆ ดีขึ้นเองและโครงสร้างที่วางไว้ในลักษณะดังกล่าวจะสามารถทำให้นักเรียนเข้าใจในภาษาดีขึ้นด้วย และผลการใช้โครงการก็ได้รับการตอบรับที่ดีมากในประเทศแคนาดาว่าเป็นโครงสร้างที่ดีที่สุด เพราะไม่ทำให้เด็กสูญเสียความสามารถในการใช้ภาษาแม่ของตนเอง และยัง

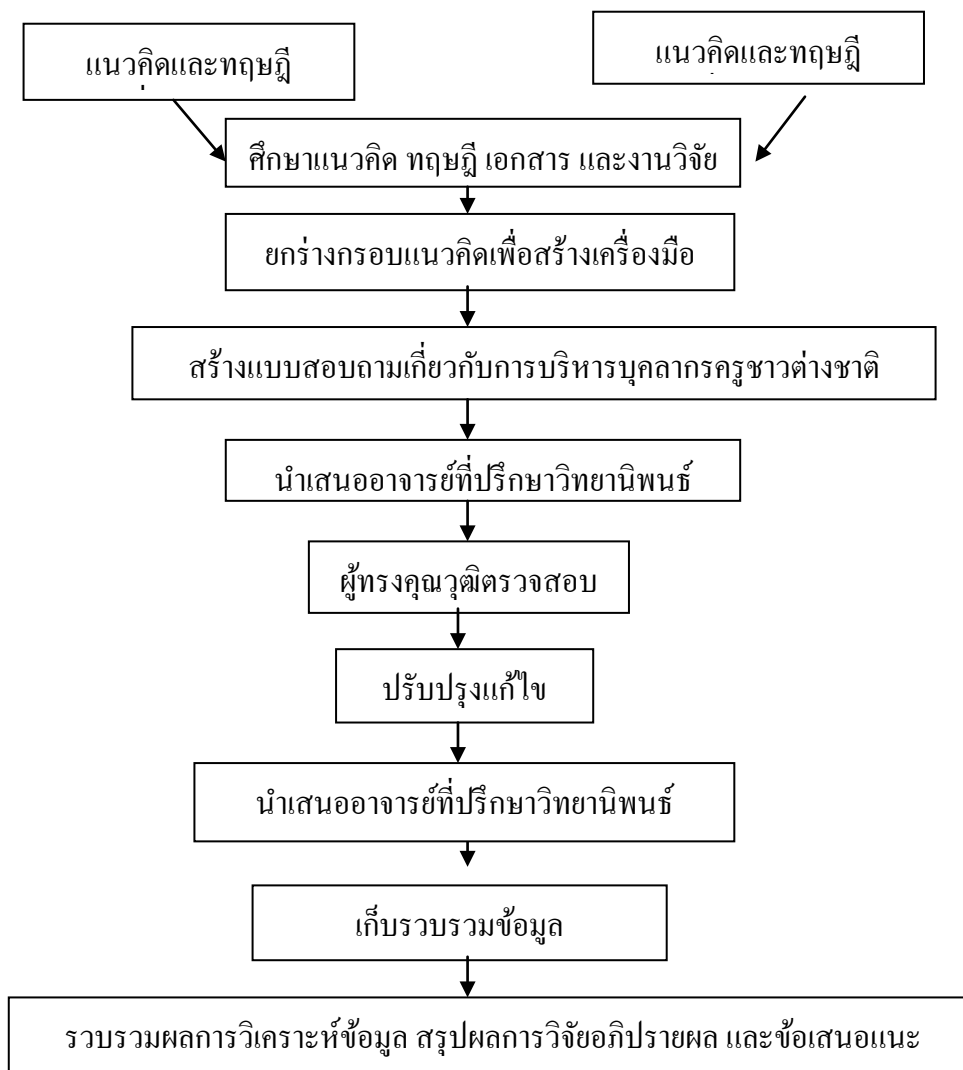
สามารถใช้ภาษาอังกฤษได้ดีขึ้นด้วย อีกทั้งยังเป็นผสมผสานทั้งในด้านภาษาและวัฒนธรรมในเวลาเดียวกัน ต่อมามีการนำทั้งโปรแกรมสองภาษาและแบบรวมผสมผสานกันเป็นแบบรวมสองทาง (Two-Way Immersion Programs) ซึ่งเป็นโครงการที่เปิดให้สำหรับนักเรียนทุกกลุ่ม ซึ่งโครงการจะมีลักษณะดังนี้ คือ นักเรียนจะต้องเข้าร่วมในโครงการเป็นระยะเวลา 6 ปี อัตราส่วนของนักเรียนที่ใช้และไม่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษาแม่เท่ากัน การใช้ภาษาจะถูกแบ่งเป็นกลุ่มอย่างระมัดระวัง นักเรียนที่ไม่ได้ใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษาแม่จะได้รับการกระตุ้นให้ใช้ภาษาอังกฤษในชั้นเรียนแรกๆ หรือในเด็กเล็ก การศึกษาที่นักเรียนจะได้รับเป็นลักษณะที่สามารถนำไปใช้ในการศึกษาต่อระดับสูงได้ และผู้ปกครองต้องมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับโรงเรียนผลปรากฏว่าการดำเนินการของโครงการดังกล่าวเป็นไปได้ด้วยดี เนื่องจากเป็นการรวมนักเรียนทั้งกลุ่มที่ใช้และไม่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษาแม่ทำให้นักเรียนมีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างกลุ่มเพื่อน และมีการพัฒนาความสามารถทางภาษาไปพร้อมๆ กัน

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การบริหารบุคคลากรครูชาวต่างชาติของโรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษในระดับประถมศึกษาสังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนเขตกรุงเทพมหานครมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสภาพการบริหารบุคคลากรครูชาวต่างชาติของโรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษในระดับประถมศึกษาสังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนเขตกรุงเทพมหานคร

แผนภาพที่ 1 ขั้นตอนวิธีการดำเนินการวิจัย



### ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาในบริบทของโรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษสังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตกรุงเทพมหานครเป็นโรงเรียนที่เปิดสอนในระดับอนุบาล-ประถมศึกษา โดยศึกษาเฉพาะโรงเรียนที่ดำเนินการบริหารงานบุคลากรครูชาวต่างชาติเองเท่านั้น

### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่

- 1.ผู้บริหารสถานศึกษาหรือ รองผู้บริหารสถานศึกษาหรือหัวหน้าหน่วยงานในโรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษระดับประถมศึกษา สังกัด

สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตกรุงเทพมหานครรวมจำนวนผู้บริหารทั้งหมดที่เป็นประชากรจำนวน 48 คน จาก 16 โรงเรียน

2.ครูชาวต่างชาติผู้ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษระดับประถมศึกษา (English Program) สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตกรุงเทพมหานครจำนวน 136 คน จาก โรงเรียนทั้งหมด 16 โรงเรียน

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามสำหรับผู้บริหารและครูชาวต่างชาติที่เป็นกลุ่มตัวอย่างของการวิจัย มี 2 ฉบับ ฉบับที่ 1 เป็นภาษาไทยสำหรับผู้บริหาร ฉบับที่ 2 เป็นภาษาอังกฤษสำหรับครูชาวต่างชาติ แบ่งเป็น 2 ตอนดังนี้

1. สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist )
2. สอบถามเกี่ยวกับการบริหารบุคลากรครูชาวต่างชาติของสถานศึกษาที่ทำการสอนในโครงการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษระดับประถมศึกษา (English Program) มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist )

### ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

1. ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล
- 2.กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กรอบแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ Kathryn M. Bartol และ David C.Martin (1994:341) ได้จำแนกการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ 7 งาน คือ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ การประเมินผลการปฏิบัติงาน ความปลอดภัยและสุขภาพ และบุคลากรสัมพันธ์
- 3.ขอรายชื่อผู้บริหารและครูชาวต่างชาติจากต้นสังกัด หรือดาวน์โหลดจากเว็บไซต์
- 4.สร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมกรอบแนวคิดในการวิจัย
- 5.นำแบบสอบถามเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบ รับคำแนะนำสำหรับการแก้ไขและปรับปรุง

6. นำแบบสอบถามที่ผ่านการพิจารณาของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์นำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อตรวจสอบความตรงของเนื้อหาและความถูกต้องของการใช้ภาษา โดยใช้เกณฑ์ในการพิจารณาผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

1. เป็นนักวิชาการที่มีความรู้และเชี่ยวชาญทางด้านการบริหารงานทรัพยากรบุคคล
2. เป็นผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับการบริหารงานทรัพยากรบุคคล
3. เป็นนักบริหารที่เกี่ยวกับการบริหารงานทรัพยากรบุคคล

จากเกณฑ์การคัดเลือกได้รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน ประกอบด้วย

1. อาจารย์ ดร. วุฒิชัย เนียมเทศ อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์วิทยาเขตปัตตานี
2. นายบัณฑิต ศรีพุทธานุจร เลขานุการคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน
3. อาจารย์ ดร. ปิยะพงษ์ เอกสุเมตติกุล อาจารย์ประจำสาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
4. MR. DAVID ARMITAGE อาจารย์ประจำคณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี และหัวหน้าโครงการ ENGLISH PROGRAM โรงเรียนอนุบาลต้นกล้ากาญจนบุรี
5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. กมลวรรณ ตั้งชนกานนท์ อาจารย์ประจำสาขาวิชาการวัดและประเมินผลการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

7. นำแบบสอบถามที่ผ่านการพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ มาสรุปรวบรวมข้อเสนอแนะ แล้วนำมาพิจารณาแก้ไขร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ อีกครั้งหนึ่ง

8. ดำเนินการจัดพิมพ์แบบสอบถามที่แก้ไขแล้วสมบูรณ์
9. นำแบบสอบถามไปใช้เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างของการวิจัย

### เก็บรวบรวมข้อมูล

3. ผู้วิจัยขอหนังสือราชการจากฝ่ายวิชาการ หลักสูตรการสอน คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลไปยังโรงเรียน สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร

4. ผู้วิจัยดำเนินการส่งหนังสือขอความร่วมมือ หนังสือขอขอบคุณ ในการเก็บรวบรวมข้อมูลไปยังโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง และแนบบแบบสอบถามของผู้บริหารสถานศึกษาและครูไปพร้อม

หนังสือนี้ โดยแยกจำหน่ายของตามรายชื่อผู้บริหารและครูที่สุ่มได้ พร้อมแนบซองเปล่าและจำหน่ายของถึงผู้วิจัย พร้อมติดแสตมป์ และส่งของที่ระลึก ส่งไปพร้อมซองแบบสอบถามด้วย จำนวน 184 ชุด สำหรับผู้บริหารจำนวน 48 ชุด ครูผู้สอน จำนวน 136 ชุด

3. ผู้วิจัยติดตามผลการดำเนินงาน โดยติดต่อผู้ที่รับผิดชอบของแต่ละโรงเรียนทางโทรศัพท์ หลังจากส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ไปแล้ว 10 วัน

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS (Statistical Package for Social Science) สำหรับวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency Distribution) และหาค่าร้อยละ (Percentage)

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับบริหารงานทรัพยากรบุคคล วิเคราะห์ โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency Distribution) และหาค่าร้อยละ (Percentage)

เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยตารางประกอบความเรียง

### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ใช้ค่าสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ การแจกแจงความถี่ และหาค่าร้อยละ

$$\text{สูตร ค่าร้อยละของแต่ละรายการ} = \frac{\text{จำนวนผู้ที่เลือกตอบข้อนั้น}}{\text{จำนวนผู้ที่ตอบทั้งหมด}} \times 100$$

### เกณฑ์ที่ใช้ในการแปลความหมาย

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2552 :113) การกำหนดเกณฑ์ที่ใช้ในการแปลความหมายสำหรับระดับ  
การปฏิบัติและปัญหา ดังนี้

ร้อยละ ความหมาย

80-100	ระดับมากที่สุด/ปัญหาที่พบระดับมากที่สุด
60-79	ระดับมาก/ปัญหาที่พบระดับมาก
40-59	ระดับน้อย/ปัญหาที่พบระดับน้อย
ต่ำกว่า 40	ระดับน้อยที่สุด/ปัญหาที่พบระดับน้อยที่สุด

#### บทที่ 4

##### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

##### วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษาสภาพการบริหารบุคลากรครูชาวต่างชาติของโรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนตาม  
หลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษในระดับประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ  
ส่งเสริมการศึกษาเอกชนเขตกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบ่งออกเป็น  
2 ตอนดังนี้



ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพ และ สภาพ การบริหารบุคลากรครู  
ชาวต่างชาติของผู้ตอบแบบสอบถามในกลุ่มผู้บริหาร

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพ และ สภาพ การบริหารบุคลากรครู  
ชาวต่างชาติของผู้ตอบแบบสอบถามในกลุ่มครูชาวต่างชาติ

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพและสภาพการบริหารบุคลากรครูชาวต่างชาติของ  
ผู้ตอบแบบสอบถามในกลุ่มผู้บริหารมาแจกแจงจำนวนและหาค่าร้อยละ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดัง  
ปรากฏดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 จำนวนและร้อยละ ของผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มผู้บริหารเกี่ยวกับสถานภาพ

สถานภาพ	ผู้บริหาร (N <sub>1</sub> =42 )	
	จำนวน	ร้อยละ
<b>1.เพศ</b>		
-ชาย	5	11.90
-หญิง	37	88.10
<b>รวม</b>	42	100.00
<b>2.อายุ</b>		
-น้อยกว่า 30 ปี	4	9.52
-30-39 ปี	22	52.40
-40-49 ปี	4	9.52
-50 ปีขึ้นไป	12	28.60
<b>รวม</b>	42	100.00

สถานภาพ	ผู้บริหาร (N <sub>1</sub> =42 )	
	จำนวน	ร้อยละ
<b>3.ตำแหน่ง</b>		
-ผู้รับใบอนุญาต	4	9.52
-ผู้อำนวยการ	20	47.62

-ผู้จัดการ	10	23.80
-หัวหน้าฝ่ายวิชาการ	2	4.76
-หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ	4	9.52
-หัวหน้าโครงการ English Program	2	4.76
<b>รวม</b>	<b>42</b>	<b>100.00</b>
<b>4. ระยะเวลาที่ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งปัจจุบัน</b>		
-น้อยกว่า 5 ปี	18	42.9
-5-9 ปี	2	4.76
- 10-14 ปี	2	4.76
- 15-19 ปี	8	19.04
- 20ปี ขึ้นไป	12	28.60
<b>รวม</b>	<b>42</b>	<b>100.00</b>
<b>5. วุฒิการศึกษาสูงสุด</b>		
-ต่ำกว่าปริญญาตรี		
- ปริญญาตรี	18	42.90
- ปริญญาโท	22	52.38
- ปริญญาเอก	2	4.76
<b>รวม</b>	<b>42</b>	<b>100.00</b>

#### จากตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับสถานภาพของกลุ่มผู้บริหาร ปรากฏผลดังนี้

##### เพศ

ในการพิจารณาผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มผู้บริหารพบว่า สถานภาพของผู้ตอบเป็น เพศชายคิดเป็นร้อยละ 11.90 และเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 88.10

##### อายุ

ในการพิจารณาผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มผู้บริหารพบว่ามีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม รวม 4 อันดับ ดังนี้ จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุดมีอายุ 30-39 ปีคิดเป็นร้อยละ 52.40 รองลงมาได้แก่

อายุผู้ตอบแบบสอบถาม อายุ 50 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 28.60 และผู้ตอบแบบสอบถามอายุ 40-49 ปี คิดเป็นร้อยละ 9.52 และอายุน้อยกว่า 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 9.52 มีจำนวนน้อยที่สุดตามลำดับ

#### ตำแหน่ง

ในการพิจารณาผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มผู้บริหารพบว่ามีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม รวม 6 อันดับ ดังนี้ จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุดมี ตำแหน่ง ผู้อำนวยการ คิดเป็นร้อยละ 47.62 รองลงมาคือผู้จัดการคิดเป็นร้อยละ 23.80 ผู้รับใบอนุญาต คิดเป็นร้อยละ 9.52 หัวหน้าฝ่ายวิชาการคิดเป็นร้อยละ 4.76 และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ คิดเป็นร้อยละ 9.52 สำหรับจำนวนผู้ที่ตอบแบบสอบถามน้อยที่สุดได้แก่ หัวหน้าโครงการ English Program คิดเป็นร้อยละ 4.76 ตามลำดับ

#### ระยะเวลาที่ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งปัจจุบัน

ในการพิจารณาผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มผู้บริหารพบว่ามีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม รวม 5 อันดับ ดังนี้ จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุดมีระยะเวลาในการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งปัจจุบัน 20ปี ขึ้นไปคิดเป็นร้อยละ 28.60 ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งปัจจุบัน 15-19 ปี คิดเป็นร้อยละ 19.04 ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งปัจจุบัน 10-14 ปี คิดเป็นร้อยละ 4.76 และปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งปัจจุบัน 5-9 ปี คิดเป็นร้อยละ 4.76 สำหรับจำนวนผู้ที่ตอบแบบสอบถามน้อยที่สุด ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งปัจจุบันน้อยกว่า 5 ปีคิดเป็นร้อยละ 42.90 ตามลำดับ

#### วุฒิการศึกษา

ในการพิจารณาผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มผู้บริหารพบว่ามีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม รวม 3 อันดับ ดังนี้ จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุดมีระดับการศึกษา ระดับปริญญาโทคิดเป็นร้อยละ 52.38 รองลงมาคือระดับปริญญาตรีคิดเป็นร้อยละ 42.90 และระดับปริญญาเอก คิดเป็นร้อยละ 4.76 ตามลำดับ

ตารางที่ 2 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มผู้บริหารเกี่ยวกับการวางแผนบุคลากรครู  
ชาวต่างชาติ

การวางแผนบุคลากร	ผู้บริหาร (N <sub>1</sub> =42 )	
	จำนวน	ร้อยละ
<b>ผู้รับผิดชอบในการวางแผนบุคลากรครูชาวต่างชาติ</b>		
1. ผู้รับใบอนุญาต	0	0.00
2. ผู้จัดการ	16	38.10
3. ผู้อำนวยการโรงเรียน	22	52.38
4. รองผู้อำนวยการโรงเรียน	2	4.76
5. คณะกรรมการสถานศึกษา	1	2.38
6. คณะกรรมการบริหารสถานศึกษา	1	2.38
7. หัวหน้าฝ่ายบริหารงานบุคคล	0	0.00
8. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ภาษาต่างประเทศ	6	14.30
9. คณะกรรมการเฉพาะกิจ	0	0.00
10. หัวหน้าโครงการ EP	2	4.76
<b>การจัดทำแผนการบริหารบุคลากรครูชาวต่างชาติ</b>		
1. แผนระยะเวลา 1 ปี	10	23.81
2. แผนระยะเวลา 2 ปี	14	33.33
3. แผนระยะเวลา 3 ปี	10	23.81
4. แผนระยะเวลามากกว่า 3 ปี	8	19.05

จากตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับการวางแผนบุคลากรครูชาวต่างชาติของกลุ่มผู้บริหาร  
ปรากฏผลดังนี้

### ผู้รับผิดชอบในการวางแผนบุคลากรครูชาวต่างชาติ

ในการพิจารณากลุ่มผู้บริหารพบว่า ผู้ที่รับผิดชอบในการวางแผนบุคลากรครูชาวต่างชาติของโรงเรียนที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ น้อยคือ ผู้อำนวยการโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 52.38 และ ผู้ที่รับผิดชอบในการวางแผนบุคลากรชาวต่างชาติของโรงเรียนที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ น้อยที่สุดคือ ผู้จัดการ คิดเป็นร้อยละ 38.10 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ คิดเป็นร้อยละ 14.29 รองผู้อำนวยการโรงเรียน และหัวหน้าโครงการ EP คิดเป็นร้อยละ 4.76 เท่ากัน คณะกรรมการสถานศึกษาและคณะกรรมการบริหารสถานศึกษา คิดเป็นร้อยละ 2.38 เท่ากัน ตามลำดับ

### แผนการบริหารวางแผนบุคลากรครูชาวต่างชาติ

ในการพิจารณากลุ่มผู้บริหารพบว่า โรงเรียนมีแผนการบริหาร บุคลากรครูชาวต่างชาติมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุดคือ แผนระยะเวลา 2 ปีคิดเป็นร้อยละ 33.33 แผนระยะเวลา 1 ปีและแผนระยะเวลา คิดเป็นร้อยละ 23.8 13 ปีเท่ากัน และแผนระยะเวลามากกว่า 3 ปี คิดเป็นร้อยละ 19.0 5 ตามลำดับ

### ตารางที่ 3 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มผู้บริหารเกี่ยวกับการวางแผนบุคลากรครูชาวต่างชาติ(ต่อ)

การวางแผนบุคลากร	ผู้บริหาร	
	(N <sub>1</sub> =42 )	
	จำนวน	ร้อยละ
<b>ข้อมูลที่ผู้บริหารตัดสินความต้องการด้าน</b>		
<b>การแผนการบริหารวางแผนบุคลากรครูชาวต่างชาติ</b>		
1. จำนวนชั่วโมงการสอนต่อสัปดาห์ของครู	28	66.67
2. วุฒิการศึกษาของครูชาวต่างชาติตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด	32	76.19
3. ความสามารถพิเศษของครูชาวต่างชาติ	24	57.14
4. จำนวนครูชาวต่างชาติที่มีความประสงค์จะลาออกหรือหมดอายุสัญญาจ้างในแต่ละปี	22	52.38
5. จำนวนนักเรียนในปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต	24	57.14
6. อัตราส่วนของครูต่อนักเรียนตามเกณฑ์ที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด	12	28.57

การวางแผนบุคลากร	ผู้บริหาร (N <sub>1</sub> =42 )	
	จำนวน	ร้อยละ
7.อัตราส่วนของครูต่อนักเรียนตามเกณฑ์ที่โรงเรียนกำหนด	18	42.86
8.นโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	4	9.52
9. นโยบายของผู้อำนวยการสถานศึกษา	16	38.1
10. กฎหมายกฎกระทรวงข้อบังคับและระเบียบอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง	6	14.29
<b>การกำหนดคุณลักษณะครูชาวต่างชาติ</b>		
- ไม่ใช่	0	0
- ใช่	42	100
<b>คุณลักษณะของครูชาวต่างชาติที่ผู้บริหารกำหนด</b>		
1. สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีด้านการศึกษา	34	80.95
2. สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีด้านใดก็ได้	12	28.57
3. สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีด้านภาษาอังกฤษ	14	33.33
4. มีความสามารถและประสบการณ์การสอนวิชาภาษาอังกฤษ	28	66.67
5. มีประสบการณ์การสอนในวิชาใดก็ได้เป็นภาษาอังกฤษ	14	33.33
6. ผ่านการอบรมหลักสูตรภาษาและวัฒนธรรมไทย ไม่น้อยกว่า 15 ชั่วโมง	16	38.1
จากตารางที่	<b>3 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับการวางแผนบุคลากรครูชาวต่างชาติปรากฏผล ดังนี้</b>	

### ข้อมูลที่น่าสนใจในการวางแผนทรัพยากรบุคคลครูชาวต่างชาติ

ในการ พิจารณากลุ่มผู้บริหารพบว่า ข้อมูลที่น่าสนใจในการวางแผนทรัพยากรบุคคลครูชาวต่างชาติของโรงเรียน ที่มีการปฏิบัติอยู่อยู่ในระดับมากคือ วุฒิการศึกษาของครูชาวต่างชาติตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด คิดเป็นร้อยละ 76.19จำนวน ชั่วโมงการสอนต่อสัปดาห์ของครู คิดเป็นร้อยละ 66.17ส่วนข้อมูลที่น่าสนใจในการวางแผนทรัพยากรบุคคลครูชาวต่างชาติของโรงเรียน ที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือ ความสามารถพิเศษของครูชาวต่างชาติตามที่โรงเรียนต้องการ และจำนวนนักเรียนในปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต คิดเป็นร้อยละ 57.14 เท่ากัน จำนวนครูชาวต่างชาติที่มีความประสงค์จะลาออกหรือหมดอายุสัญญาจ้างในแต่ละปี คิดเป็นร้อยละ 52.40 และอัตราส่วนของครูต่อนักเรียนตามเกณฑ์ที่โรงเรียนกำหนด คิดเป็นร้อยละ 42.86ส่วนข้อมูลที่น่าสนใจในการวางแผนทรัพยากรบุคคลครูชาวต่างชาติของโรงเรียน ที่มีการปฏิบัติอยู่ อยู่ในระดับน้อยที่สุด คือ นโยบายของ

ผู้อำนวยการสถานศึกษา คิดเป็นร้อยละ 38.10อัตราส่วนของครูต่อนักเรียนตามเกณฑ์ ที่  
กระทรวงศึกษาธิการกำหนด คิดเป็นร้อยละ 28.57 กฎหมาย กฎกระทรวงข้อบังคับ และระเบียบอื่นๆ  
ที่เกี่ยวข้องคิดเป็นร้อยละ 14.29 และนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน คิด  
เป็นร้อยละ 9.52 ตามลำดับ

### การกำหนดคุณลักษณะครูชาวต่างชาติ

ในการพิจารณาจากผู้บริหารพบว่า ได้กำหนดคุณลักษณะครูชาวต่างชาติ ให้เป็นไปตามเกณฑ์  
คุณสมบัติที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด มีการปฏิบัติอยู่ ในระดับมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 100 และ  
สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีด้านการศึกษาคิดเป็นร้อยละ 80.95 ส่วนผู้บริหารที่กำหนด  
คุณลักษณะครูชาวต่างชาติ ให้เป็นไปตามเกณฑ์คุณสมบัติที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด มีการปฏิบัติ  
อยู่ ในระดับมาก คือ มีความสามารถและประสบการณ์การสอน วิชาภาษาอังกฤษ คิดเป็นร้อยละ 66.67  
ส่วนผู้บริหารที่กำหนดคุณลักษณะครูชาวต่างชาติ ให้เป็นไปตามเกณฑ์คุณสมบัติที่  
กระทรวงศึกษาธิการกำหนด มีการปฏิบัติอยู่ ในระดับน้อยที่สุด ผ่าน การอบรมหลักสูตรภาษาและ  
วัฒนธรรมไทย ไม่น้อยกว่า 15 ชั่วโมงคิดเป็นร้อยละ 38.10 คือ สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีด้าน  
ภาษาอังกฤษมีประสบการณ์การสอนในวิชาใดก็ได้เป็นภาษาอังกฤษคิดเป็นร้อยละ 33.33 เท่ากันและ  
สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีด้านใดก็ได้คิดเป็นร้อยละ 28.57 ตามลำดับ

ตารางที่ 4 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มผู้บริหารเกี่ยวกับการวางแผนบุคลากรครู  
ชาวต่างชาติ(ต่อ)

การวางแผนบุคลากร	ผู้บริหาร	
	(N <sub>i</sub> =42 )	
	จำนวน	ร้อยละ
ผู้บริหารแจ้งเรื่องแผนการบริหารวางแผนบุคลากร		
ครูชาวต่างชาติได้รับทราบโดย		
1. แจ้งผ่านหัวหน้ากลุ่มสาระ	30	71.43
2. ระบุรายละเอียดไว้ในแผนปฏิบัติการ	20	47.62
3.แจ้งให้ครูต่างชาติทราบในที่ประชุม	30	71.43

การวางแผนบุคลากร	ผู้บริหาร (N <sub>1</sub> =42 )	
	จำนวน	ร้อยละ
<b>การประเมินแผนทรัพยากรบุคคลครูชาวต่างชาติ</b>		
- ไม่มี	0	0
- มี	42	100
<b>ความถี่ในการประเมิน</b>		
1.ทุกภาคการศึกษา	34	80.95
2.ทุกปีการศึกษา	8	19.05
3.ทุก 2 ปีการศึกษา	0	0
4.ทุก 3 ปีการศึกษา	0	0
5.ไม่มีกรอบระยะเวลาที่ชัดเจน	0	0

จากตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับการการวางแผนบุคลากรครูชาวต่างชาติปรากฏผลดังนี้

#### การแจ้งเรื่องแผนบุคลากรให้ครูชาวต่างชาติ

ในการ พิจารณากลุ่มผู้บริหารพบว่าผู้บริหารแจ้งเรื่องแผนบุคลากร ให้ครูชาวต่างชาติได้รับทราบ พบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือ แจ้งผ่านหัวหน้ากลุ่มสาระ และแจ้งให้ครู ต่างชาติทราบ ในที่ประชุม คิดเป็นร้อยละ 71.43เท่ากัน ผู้บริหารแจ้งเรื่องแผนบุคลากรให้ครูชาวต่างชาติได้รับทราบ พบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือ ระบุรายละเอียดไว้ในแผนปฏิบัติการ คิดเป็นร้อยละ 47.62 ตามลำดับ

#### การประเมินแผนบุคลากรครูชาวต่างชาติ

ในการพิจารณากลุ่มผู้บริหาร พบว่าการจัดให้มีการประเมินแผนบุคลากรครูชาวต่างชาติพบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุดคิดเป็น ร้อยละ 100และมีความถี่ในการ ประเมิน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ทุกภาคการศึกษา คิดเป็นร้อยละ 80.9 และมีความถี่ในการประเมินมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด คือ ทุกปีการศึกษา คิดเป็นร้อยละ 19.0



ตารางที่ 5 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มผู้บริหารเกี่ยวกับการสรรหาและคัดเลือก  
ครูชาวต่างชาติ

การสรรหาและคัดเลือก	ผู้บริหาร (N <sub>1</sub> =42 )	
	จำนวน	ร้อยละ
<b>วิธีดำเนินการก่อนการสรรหา</b>		
1.ศึกษาแผนทรัพยากรบุคคลเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการสรรหา	20	47.62
2.การกำหนดตำแหน่งงานใหม่ตามความต้องการของหน่วยงาน	12	28.57
3.การรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งาน	6	14.29
4. การกำหนดคุณสมบัติบุคลากรที่ตรงกับงาน	10	23.81
5.ผู้บริหารกำหนดจากการพิจารณางบประมาณ	22	52.38
<b>วิธีการสรรหาบุคลากรครูชาวต่างชาติเพื่อเข้ารับการคัดเลือก</b>		
1.การประชาสัมพันธ์และบริการข้อมูลข่าวสารการรับสมัครทาง Website/Facebookของโรงเรียน	32	76.19
2.การประชาสัมพันธ์ผ่านวิทยุ/โทรทัศน์ท้องถิ่น	4	9.52
3.การประชาสัมพันธ์ทางหนังสือพิมพ์	8	19.05
4.การส่งหนังสือประชาสัมพันธ์ไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	2	4.76
5.ใช้บริการจากหน่วยงานภายนอก	15	35.71
6.การประกาศรับสมัครบนแผ่นป้ายโฆษณา	12	28.57

จากตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับการการวางแผนบุคลากรครูชาวต่างชาติปรากฏผลดังนี้

**วิธีดำเนินการก่อนการสรรหา**

ในการพิจารณากลุ่มผู้บริหารพบว่า วิธีดำเนินการก่อนการสรรหา ของด้านผู้บริหาร พบว่ามี การปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือ ผู้บริหารกำหนดจากการพิจารณางบประมาณ คิดเป็นร้อยละ 52.38 และผู้บริหารศึกษาแผนทรัพยากรบุคคลเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการสรรหา คิดเป็นร้อยละ 47.62 ส่วน วิธีดำเนินการก่อนการสรรหาของผู้บริหาร พบว่ามี การปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด คือ ผู้บริหาร กำหนดตำแหน่งงานใหม่ตามความต้องการของหน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 28.57 ผู้บริหารกำหนด

คุณสมบัติบุคลากรที่ตรงกับงาน คิดเป็นร้อยละ 23.81 และผู้บริหารรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งานคิดเป็นร้อยละ14.29

#### วิธีการสรรหาบุคลากรชาวต่างชาติเพื่อเข้ารับการศึกษา

เมื่อพิจารณากลุ่มผู้บริหารพบว่า โรงเรียนมีวิธีการสรรหาบุคลากรชาวต่างชาติเพื่อเข้ารับการศึกษา พบว่ามีวิธีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือ การประชาสัมพันธ์และบริการข้อมูลข่าวสารการรับสมัครทาง Website/Facebookของโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 76.19 ส่วนโรงเรียนมีวิธีการสรรหาบุคลากรชาวต่างชาติเพื่อเข้ารับการศึกษา พบว่าปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด คือคิดเป็นร้อยละ28.57 การประชาสัมพันธ์ทางหนังสือพิมพ์ คิดเป็นร้อยละ 19.05 การใช้บริการจากหน่วยงานจัดหาบุคลากรจากภายนอก (Outsource)คิดเป็นร้อยละ 35.71 การประชาสัมพันธ์ผ่านวิทยุ/โทรทัศน์ท้องถิ่น คิดเป็นร้อยละ9.52 และการส่งหนังสือประชาสัมพันธ์ไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง คิดเป็นร้อยละ 4.76 ตามลำดับ

ตารางที่ 6 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มผู้บริหารเกี่ยวกับ การสรรหาและคัดเลือกครูชาวต่างชาติ(ต่อ)

การสรรหาและคัดเลือก	ผู้บริหาร	
	(N <sub>1</sub> =42 )	
	จำนวน	ร้อยละ
<b>เกณฑ์ในการคัดเลือกบุคลากรครูชาวต่างชาติ</b>		
1.ประวัติการศึกษาและผลการศึกษาที่จบปริญญาตรีขึ้นไป	40	95.24
ด้านครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์โดยตรง		
2.ประวัติการศึกษาและผลการศึกษาที่จบปริญญาตรีขึ้นไปในสาขาอื่นๆ	22	52.38
3.ประสบการณ์การทำงาน	26	61.9
4.ความสามารถพิเศษ	7	16.7
5.บุคลิกภาพ	10	23.81
6.ผลคะแนนการทดสอบและสัมภาษณ์	12	28.61
7.การเป็น Native Speaker	22	52.38
8.จากเพศ	1	2.38
9.อายุ	2	4.76
10.พิจารณาจากศาสนา	0	0

การสรรหาและคัดเลือก	ผู้บริหาร (N <sub>i</sub> =42 )	
	จำนวน	ร้อยละ
<b>วิธีดำเนินการเพื่อการคัดเลือกบุคลากรครูชาวต่างชาติ</b>		
1.การสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมในทุกด้าน	28	66.67
2.การสอบข้อเขียนเพื่อคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ	6	14.29
3.การทดลองสอน	15	35.71
4.การสัมภาษณ์และการสอบข้อเขียน	2	4.76
5.สัมภาษณ์และทดลองสอน	22	52.38
6.สอบข้อเขียนและทดลองสอบ	6	14.29
7.สอบสัมภาษณ์สอบข้อเขียนและทดลองสอน	2	4.76

จากตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคลากรชาวต่างชาติ ปรากฏผล ดังนี้

#### การคัดเลือกบุคลากรชาวต่างชาติ

ในการพิจารณา กลุ่มผู้บริหารพบว่า เกณฑ์ในการคัดเลือกบุคลากรชาวต่างชาติ พบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ที่สุดคือ จบปริญญาตรีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์โดยตรง คิดเป็นร้อยละ 95.24 ประสบการณ์การทำงาน คิดเป็นร้อยละ 61.90 เกณฑ์ในการคัดเลือกบุคลากรชาวต่างชาติ พบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย ประวัติการศึกษาและผลการศึกษาที่จบปริญญาตรีขึ้นไปในสาขาอื่นๆ คิดเป็นร้อยละ 52.38 เป็น Native Speaker คิดเป็นร้อยละ 52.38 ส่วนเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคลากรชาวต่างชาติ พบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุดคือ ผลคะแนนการทดสอบและสัมภาษณ์ คิดเป็นร้อยละ 28.57 บุคลิกภาพ คิดเป็นร้อยละ 23.81 คือ ความสามารถพิเศษ คิดเป็นร้อยละ 16.70 อายุ คิดเป็นร้อยละ 4.76 และจากเพศ คิดเป็นร้อยละ 2.38 ตามลำดับ

#### วิธีดำเนินการเพื่อการคัดเลือกบุคลากรครูชาวต่างชาติ

ในการ พิจารณากลุ่มผู้บริหารพบว่า วิธีดำเนินการเพื่อการคัดเลือกบุคลากรครูชาวต่างชาติ พบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือ การสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมในทุก

ด้าน คิดเป็นร้อยละ 66.77 วิธีดำเนินการเพื่อการคัดเลือกบุคลากรครูชาวต่างชาติ พบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับที่น้อย คือ สัมภาษณ์และทดลองสอน คิดเป็นร้อยละ 52.38 วิธีดำเนินการเพื่อการคัดเลือกบุคลากรครูชาวต่างชาติ พบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับที่น้อยที่สุด การทดลองสอน คิดเป็นร้อยละ 35.71 คือ การสอบข้อเขียนเพื่อการคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และสอบข้อเขียนและทดลองสอบคิดเป็นร้อยละ 14.29 เท่ากัน การสัมภาษณ์และสอบข้อเขียน คิดเป็นร้อยละ 4.76 และสอบสัมภาษณ์สอบข้อเขียนและทดลองสอน คิดเป็นร้อยละ 4.76 ตามลำดับ

**ตารางที่ 7 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มผู้บริหารเกี่ยวกับ การสรรหาและคัดเลือกครูชาวต่างชาติ(ต่อ)**

การสรรหาและคัดเลือก	ผู้บริหาร (N <sub>1</sub> =42 )	
	จำนวน	ร้อยละ
<b>สาระสำคัญของการปฐมนิเทศครูชาวต่างชาติ</b>		
1.ข้อมูลพื้นฐานทั่วไปเกี่ยวกับโรงเรียน	16	38.1
2.วิสัยทัศน์พันธกิจและเป้าหมาย	26	61.9
3.กฎระเบียบของโรงเรียน	26	61.9
4.การใช้ชีวิตอยู่ร่วมกันในโรงเรียน	18	42.86
5.สภาพแวดล้อมและความเป็นอยู่ของคนในชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่	6	14.29
6.ความรู้เกี่ยวกับสังคมและวัฒนธรรมไทย	10	23.81
<b>การกำหนดระยะเวลาทดลองปฏิบัติงาน</b>		
-ไม่มี	0	0
- มี	42	100
<b>มีการกำหนดระยะเวลา</b>		
1. น้อยกว่า 4 เดือน	19	45.23
2. 4เดือน	9	21.42
3. 6 เดือน	10	23.81
4. 1ปี	4	9.52
5. ไม่มีระยะเวลาที่แน่นอน	0	0

การสรรหาและคัดเลือก	ผู้บริหาร (N <sub>1</sub> =42 )	
	จำนวน	ร้อยละ
<b>เกณฑ์พิจารณาการจัดตารางครูชาวต่างชาติเข้าสอนในแต่ละวิชา</b>		
1.ความรู้ความสามารถ	32	76.19
2.ความถนัดและประสบการณ์	30	71.43
3.ความสนใจของครู	6	14.29
4.ความคิดเห็นของผู้รับผิดชอบดูแลชาวต่างชาติ	12	28.57
5.ความต้องการของผู้บริหาร	10	23.81

จากตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับสาระสำคัญของ การปฐมนิเทศครูชาวต่างชาติ  
ปรากฏผล ดังนี้

#### สาระสำคัญของการปฐมนิเทศครูชาวต่างชาติ

ในการพิจารณากลุ่มผู้บริหารพบว่าสาระสำคัญของการปฐมนิเทศครูชาวต่างชาติ พบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือ วิทยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายของโรงเรียน และ กฎ ระเบียบของโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 61.90 เท่ากันสาระสำคัญของการปฐมนิเทศครูชาวต่างชาติ พบว่ามีการ ปฏิบัติอยู่ในระดับที่น้อย คือ การใช้ชีวิตอยู่ร่วมกันในโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 42.86 สาระสำคัญ ของการปฐมนิเทศครูชาวต่างชาติ พบว่ามีการ ปฏิบัติอยู่ในระดับที่น้อยที่สุด คือ ข้อมูลพื้นฐานทั่วไปเกี่ยวกับโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 38.10 และ แนะนำความรู้เกี่ยวกับสังคมและวัฒนธรรม คิดเป็นร้อยละ 23.8 และสภาพแวดล้อมและความเป็นอยู่ของคนในชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่ คิดเป็นร้อยละ 14.29 ตามลำดับ

#### การกำหนดระยะเวลาทดลองการปฏิบัติงาน

ในการ พิจารณากลุ่มผู้บริหารพบว่า โรงเรียนมีการกำหนดระยะเวลาทดลองการปฏิบัติงาน พบว่ามีการ ปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด คือ มีกำหนดการระยะเวลาทดลอง คิดเป็นร้อยละ 100 โรงเรียนมีการกำหนดระยะเวลาทดลองการปฏิบัติงาน พบว่ามีการ ปฏิบัติอยู่ในระดับที่น้อย คือ ระยะเวลา น้อยกว่า 4 เดือน คิดเป็นร้อยละ 45.23 พบว่ามีการปฏิบัติในระดับน้อยที่สุด คือ ระยะเวลา 6 เดือนคิดเป็นร้อยละ 23.81 และระยะเวลา 4เดือน คิดเป็นร้อยละ 21.42 และระยะเวลา 1ปีคิดเป็น ร้อยละ 9.52 ตามลำดับ

### เกณฑ์ที่ผู้บริหารพิจารณาการจัดตารางครูชาวต่างชาติเข้าสอน

เมื่อพิจารณากลุ่มผู้บริหารพบว่า เกณฑ์ที่ผู้บริหารพิจารณาการจัดตารางครูชาวต่างชาติเข้าสอนในแต่ละวิชา พบว่ามีการ ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือ ความรู้ความสามารถ คิดเป็นร้อยละ 76.19 และความถนัดและประสบการณ์ คิดเป็นร้อยละ 71.43 ส่วน เกณฑ์ที่ผู้บริหารพิจารณาการจัดตารางครูชาวต่างชาติเข้าสอนในแต่ละวิชา พบว่ามีการ ปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด คือ ความคิดเห็นของผู้รับผิดชอบดูแลชาวต่างชาติ คิดเป็นร้อยละ 28.57 ความต้องการของผู้บริหาร คิดเป็นร้อยละ 23.81 และความสนใจของครู ร้อยละ 14.29 ตามลำดับ

### ตารางที่ 8 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มผู้บริหารเกี่ยวกับการสรรหาและคัดเลือกครูชาวต่างชาติ(ต่อ)

การสรรหาและคัดเลือก	ผู้บริหาร (N <sub>1</sub> =42 )	
	จำนวน	ร้อยละ
<b>การเตรียมความพร้อมครูชาวต่างชาติเพื่อความเข้าใจการดำเนินงานและปรับตัวเข้ากับหน่วยงาน</b>		
1.การนิเทศภายใน	30	71.43
2.จัดกิจกรรมส่งเสริมให้มีการทำความรู้จักแลกเปลี่ยนความรู้	16	38.1
<b>ในกลุ่มบุคลากรต่างๆในโรงเรียน</b>		
3.การมอบหมายให้หัวหน้างานแนะนำให้คำปรึกษาในการปฏิบัติงาน	28	66.67
4.การจัดบุคลากรพี่เลี้ยงคอยดูแลแนะนำและช่วยเหลือ	12	28.57
<b>การกำหนดเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานครูชาวต่างชาติเพื่อบรรจุเป็นครูประจำ</b>		
-ไม่มี	0	0
-มี	42	100
1.ความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมายตามระยะเวลาที่กำหนด	30	71.43
2.คุณภาพการจัดการเรียนการสอน	38	90.48
3.ปริมาณของงานที่ได้รับมอบหมาย	4	9.52

การสรรหาและคัดเลือก	ผู้บริหาร (N <sub>1</sub> =42 )	
	จำนวน	ร้อยละ
4.ความรอบรู้เชี่ยวชาญในงานที่ปฏิบัติ	16	38.1
5.การวางแผนและการจัดรูปแบบงานที่ปฏิบัติ	8	19.05
7.ความร่วมมือในการปฏิบัติตามนโยบายของโรงเรียน	28	66.67
8.ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนที่อยู่ในความรับผิดชอบ	24	57.14
9.ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน	12	28.57
6.การเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง	18	42.86
<b>วิธีการแก้ไขปัญหาหากพบว่าบุคลากรครูชาวต่างชาติที่โรงเรียน ได้เพียงบรรจุใหม่ไม่สามารถปฏิบัติงานได้</b>		
1.มอบหมายงานใหม่ให้ทำ	2	4.76
2.นิเทศเป็นรายบุคคลและให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะอย่างใกล้ชิด	32	76.19
3.ยี่ดระยะเวลาในการทดลองปฏิบัติงานออกไปอีก	14	33.33
4.แนะนำให้ศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมด้วยตนเองเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน	18	42.86
5.ยกเลิกสัญญา	6	14.29

### จากตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับ การการสรรหาและคัดเลือกปรากฏผลดังนี้

#### การเตรียมความพร้อมครูชาวต่างชาติ

ในการ พิจารณากลุ่มผู้บริหารพบว่า การเตรียมความพร้อมครูชาวต่างชาติเพื่อเข้าใจการดำเนินงานและเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรครูชาวต่างชาติสามารถปรับตัวเข้ากับหน่วยงาน พบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือ การนิเทศภายใน คิดเป็นร้อยละ 71.43 และการมอบหมายให้หัวหน้างานแนะนำให้คำปรึกษาในการปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 66.67 การเตรียมความพร้อมครูชาวต่างชาติเพื่อเข้าใจการดำเนินงานและเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรครูชาวต่างชาติสามารถปรับตัวเข้ากับหน่วยงาน พบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด คือ การจัดกิจกรรมส่งเสริมให้มีการทำความรู้จักแลกเปลี่ยนความรู้ในกลุ่มบุคลากรต่างๆในโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 38.10 และการจัดบุคลากรพี่เลี้ยงคอยดูแลแนะนำ และช่วยเหลือ คิดเป็นร้อยละ 28.57 ตามลำดับ

### การกำหนดเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานครูชาวต่างชาติ

เมื่อพิจารณากลุ่มผู้บริหารพบว่า มีการกำหนดเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานครูชาวต่างชาติเพื่อบรรจุเป็นครูประจำ พบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 100 และคุณภาพการจัดการเรียนการสอน คิดเป็นร้อยละ 90.48 ส่วนโรงเรียนมีการกำหนดเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานครูชาวต่างชาติเพื่อบรรจุเป็นครูประจำ พบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือ ความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามนโยบายของโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 66.67 โรงเรียนมีการกำหนดเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานครูชาวต่างชาติเพื่อบรรจุเป็นครูประจำ พบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนที่อยู่ในความรับผิดชอบ คิดเป็นร้อยละ 57.14 การเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง คิดเป็นร้อยละ 42.86 และโรงเรียนมีการกำหนดเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานครูชาวต่างชาติเพื่อบรรจุเป็นครูประจำ พบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด คือ ความริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 28.57 ความรอบรู้เชี่ยวชาญในงานที่ปฏิบัติ คิดเป็นร้อยละ 38.10 การวางแผนและการจัดรูปแบบงานที่ปฏิบัติ คิดเป็นร้อยละ 19.05 และปริมาณของงานที่ได้รับมอบหมาย คิดเป็นร้อยละ 9.52 ตามลำดับ

### การแก้ปัญหาบุคลากรครูชาวต่างชาติที่เพิ่งบรรจุใหม่

ในการพิจารณากลุ่มผู้บริหารพบว่า การแก้ปัญหาบุคลากรครูชาวต่างชาติที่เพิ่งบรรจุใหม่ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ พบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากคือ ินเทศเป็นรายบุคคลและให้คำปรึกษา และข้อเสนอแนะอย่างใกล้ชิด คิดเป็นร้อยละ 76.19 การแก้ปัญหาบุคลากรครูชาวต่างชาติที่เพิ่งบรรจุใหม่ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ พบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยคือ แนะนำให้คำปรึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมด้วยตนเองเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 42.86 การแก้ปัญหาบุคลากรครูชาวต่างชาติที่เพิ่งบรรจุใหม่ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ พบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุดคือ ยืดระยะเวลาในการทดลองปฏิบัติงานออกไปอีก คิดเป็นร้อยละ 33.33 ยกเลิกสัญญา คิดเป็นร้อยละ 14.29 และมอบหมายงานใหม่ให้ทำ คิดเป็นร้อยละ 4.76 ตามลำดับ



ตารางที่ 9 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มผู้บริหารเกี่ยวกับการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร

การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร	ผู้บริหาร	
	(N <sub>1</sub> =42 )	
	จำนวน	ร้อยละ
<b>การดำเนินงานการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรครูชาวต่างชาติ</b>		
1. การรวบรวมข้อมูลเพื่อกำหนดความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนา	16	38.10
2. การวิเคราะห์หาความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนา	18	42.86
3. การกำหนดวัตถุประสงค์การฝึกอบรมและพัฒนา	16	38.10
4. การจัดหาและเลือกวิธีการในการฝึกอบรมและพัฒนา	4	9.52
5. การดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนาตามความต้องการ	14	33.33
6. การประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรมและพัฒนา	14	33.33
<b>การเก็บข้อมูลความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม</b>		
1. การสัมภาษณ์ครูชาวต่างชาติเป็นรายบุคคล	36	85.71
2. การให้แบบสอบถาม	8	19.05
3. การสอบถามจากหัวหน้างาน	20	47.62
4. การสอบถามความต้องการจากผู้ปกครองและนักเรียน	0	0.00

จากตารางที่ 9 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรครูชาวต่างชาติของกลุ่มผู้บริหารปรากฏผลดังนี้

**การดำเนินงานการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรครูชาวต่างชาติ**

ในการพิจารณา กลุ่มผู้บริหาร พบว่า ผู้บริหารมีการดำเนินงานการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรครูชาวต่างชาติ ซึ่งปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือ การวิเคราะห์หาความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนา คิดเป็นร้อยละ 42.90 ส่วนผู้บริหารมีการดำเนินงานการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรครูชาวต่างชาติ ซึ่งปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด คือ การรวบรวมข้อมูลเพื่อกำหนดความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนา คิดเป็นร้อยละ 38.50 การกำหนดวัตถุประสงค์การ

ฝึกอบรมและพัฒนา คิดเป็นร้อยละ 38.10 การดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนาตามความต้องการ คิดเป็นร้อยละ 33.30 การประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรมและพัฒนา คิดเป็นร้อยละ 33.30 และการจัดหาและเลือกวิธีการในการฝึกอบรมและพัฒนา คิดเป็นร้อยละ 9.52 ตามลำดับ

#### การเก็บข้อมูลความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม

ในการพิจารณา กลุ่มผู้บริหาร พบว่า การเก็บข้อมูลความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม พบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด คือ การสัมภาษณ์ครูชาวต่างชาติเป็นรายบุคคล คิดเป็นร้อยละ 85.71 ส่วนการเก็บข้อมูลความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม ที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือ การสอบถามจากหัวหน้า คิดเป็นร้อยละ 47.62 ส่วนการเก็บข้อมูลความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด คือ การให้ตอบแบบสอบถาม และการสอบถามความต้องการจากผู้ปกครองและนักเรียน คิดเป็นร้อยละ 19.05 เท่ากันตามลำดับ

#### ตารางที่ 10 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มผู้บริหารเกี่ยวกับการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร(ต่อ)

การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร	ผู้บริหาร (N <sub>1</sub> =42 )	
	จำนวน	ร้อยละ
<b>ประเด็นการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรครูชาวต่างชาติ</b>		
1. การจัดการชั้นเรียน	24	57.14
2. เทคนิคการสอน	30	71.43
3. จิตวิทยาการศึกษา	4	9.52
4. สื่อและเทคโนโลยีการศึกษา	24	57.14
5. การวัดและประเมินผล	17	40.48
6. การออกแบบการสอน	17	40.48
7. การปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมไทยขนบธรรมเนียม ประเพณีไทย	20	47.62

การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร	ผู้บริหาร (N <sub>1</sub> =42 )	
	จำนวน	ร้อยละ
<b>วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรครูชาวต่างชาติ</b>		
1. การนิเทศภายใน	32	76.19
2. การส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคลากร	15	35.71
3. การเชิญวิทยากรบรรยาย	2	4.76
4. การรับการอบรมจากหน่วยงานภายนอก	3	7.14
5. การจัดอบรมภายในกลุ่มสาระการเรียนรู้	2	4.76
6. การฝึกอบรมโดยผู้บริหาร	3	7.14
7. การใช้ระบบพี่เลี้ยง	1	2.38

จากตารางที่ 10 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรครูชาวต่างชาติ  
ปรากฏผลดังนี้

#### ประเด็นที่ใช้การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรครูชาวต่างชาติ

ในการพิจารณา กลุ่มผู้บริหาร พบว่า ประเด็นที่ใช้การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรครูชาวต่างชาติ พบว่ามีการ ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือ เทคนิคการสอน คิดเป็นร้อยละ 71.43 ส่วนการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรครูชาวต่างชาติ ที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือ การจัดการชั้นเรียน และสื่อและเทคโนโลยี คิดเป็นร้อยละ 57.10เท่ากัน การปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณีไทย คิดเป็นร้อยละ 47.62 การออกแบบการสอนและการวัดและประเมินผล คิดเป็นร้อยละ 40.48 เท่ากัน ส่วนการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรครูชาวต่างชาติ พบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุดจิตวิทยาการศึกษา คิดเป็นร้อยละ 9.52 และ คือ ตามลำดับ

#### การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรครูชาวต่างชาติ

ในการพิจารณา กลุ่มผู้บริหาร พบว่า การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรครูชาวต่างชาติ พบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือ การนิเทศภายใน คิดเป็นร้อยละ 76.19 ส่วนการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรครูชาวต่างชาติ ซึ่งปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด คือ การส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคลากรครูทั้งครูไทยและครูต่างชาติ คิดเป็นร้อยละ 35.71 การรับการ

อบรมจากหน่วยงานภายนอก คิดเป็นร้อยละ 7.14 การฝึกอบรมโดยผู้บริหาร คิดเป็นร้อยละ 7.14 การเชิญวิทยากรบรรยาย คิดเป็นร้อยละ 4.76 การจัดอบรมภายในกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ คิดเป็นร้อยละ 4.76 และการใช้ระบบพี่เลี้ยง คิดเป็นร้อยละ 2.38 ตามลำดับ

**ตารางที่ 11 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มผู้บริหารเกี่ยวกับการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร**

การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร	ผู้บริหาร (N <sub>1</sub> =42 )	
	จำนวน	ร้อยละ
<b>วิธีการติดตามผลและประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนา</b>		
1. การประเมินผลจากความคิดเห็นของผู้รับผิดชอบจัดฝึกอบรม	12	28.57
2. การประเมินผลระหว่างการฝึกอบรม	18	42.86
3. การประเมินผลจากความคิดเห็นของวิทยากร	0	0.00
4. การประเมินผลจากการปฏิบัติงานภายหลังการอบรม	8	19.05
5. การประเมินผลจากการทดสอบความรู้	8	19.05
6. การประเมินผลจากความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	15	35.71
7. การประเมินผลจากผลงานหรือชิ้นงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม	2	4.76
<b>การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรครูชาวต่างชาติในปีการศึกษาที่ผ่านมา</b>		
1. น้อยกว่า 5 วัน	28	66.67
2. 5-9 วัน	10	23.81
3. มากกว่า 9 วัน	4	9.52
<b>ช่วงเวลาการดำเนินการฝึกอบรม</b>		
1. ระหว่างเปิดภาคเรียนที่ 1	20	47.62
2. ระหว่างเปิดภาคเรียนที่ 2	4	9.52
3. ระหว่างปิดภาคเรียนที่ 1	10	23.80
4. ระหว่างปิดภาคเรียนที่ 2	25	59.52

### จากตารางที่ 11 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับ การฝึกอบรมและพัฒนาปรากฏผลดังนี้ การติดตามและประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนา

ในการพิจารณา กลุ่มผู้บริหาร พบว่า การ ติดตามและ ประเมินผล การฝึกอบรม และพัฒนา พบว่ามีการ ปฏิบัติอยู่ในระดับ น้อยคือ การประเมินผลระหว่างการฝึกอบรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม คิดเป็นร้อยละ 42.86 การติดตามและประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนาซึ่งปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย ที่สุด คือ การประเมินผลจากความคิดเห็นของผู้รับผิดชอบจัดฝึกอบรม คิดเป็นร้อยละ 28.57 การ ประเมินผลจากความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 35.71 การประเมินผลจากการ ปฏิบัติงานภายหลังการอบรม คิดเป็นร้อยละ19.00 การประเมินผลจากการทดสอบความรู้ คิดเป็นร้อยละ 19.05 และการประเมินผลจากผลงานหรือชิ้นงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม คิดเป็นร้อยละ 4.76 ตามลำดับ

### การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรครูชาวต่างชาติ

ในการพิจารณา กลุ่มผู้บริหาร พบว่า มีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรครูชาวต่างชาติ ในปี การศึกษาที่ผ่านมา ซึ่งปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือ น้อยกว่า 5 วัน คิดเป็นร้อยละ 66.67 ส่วนการ ฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรครูชาวต่างชาติ ในปีการศึกษาที่ผ่านมา พบว่ามีการ ปฏิบัติอยู่ในระดับ น้อยที่สุด 5-9วัน คิดเป็นร้อยละ 23.81และมากกว่า 9 วัน 7.14 ตามลำดับ

### ช่วงเวลาที่ใช้ในการดำเนินการฝึกอบรม

ในการพิจารณา กลุ่มผู้บริหาร พบว่า ช่วงเวลาที่ใช้ในการดำเนินการฝึกอบรมพบว่ามี การ ปฏิบัติอยู่ในระดับ น้อยคือระหว่างปิดภาคเรียนที่ 2 ร้อยละ 59.52 ระหว่างเปิดภาคเรียนที่ 1 ร้อยละ 47.62 ช่วงเวลาการดำเนินการฝึกอบรม พบว่ามีการ ปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด คือระหว่างปิดภาค เรียนที่ 1 ร้อยละ23.80 และระหว่างเปิดภาคเรียนที่ 2 ร้อยละ 9.52 ตามลำดับ

ตารางที่ 12 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มผู้บริหารเกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ

การจ่ายค่าตอบแทน	ผู้บริหาร (N <sub>1</sub> =42 )	
	จำนวน	ร้อยละ
<b>การดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับค่าตอบแทนและสวัสดิการ</b>		
1. การกำหนดนโยบายและวางแผนการดำเนินงาน	27	64.28
<b>ค่าตอบแทนและสวัสดิการ</b>		
2. การสำรวจความต้องการด้านสวัสดิการ	10	23.80
3. การจัดตั้งคณะกรรมการด้านสวัสดิการ	11	26.20
4. การแจ้งรายละเอียดเกี่ยวกับสวัสดิการให้บุคลากรทราบ	16	38.10
5. การอำนวยความสะดวกให้บุคลากรได้รับสวัสดิการ	14	33.30
<b>อย่างทั่วถึงและรวดเร็ว</b>		
<b>เกณฑ์ในการกำหนดค่าตอบแทน</b>		
1. วุฒิการศึกษา	35	83.30
2. ประสบการณ์การสอน	37	88.10
3. วิชาที่สอน	40	95.20
4. จำนวนชั่วโมงสอนต่อสัปดาห์	10	23.80
5. สภาพการแข่งขันและความต้องการในตลาด	19	21.40
6. ความเป็นเจ้าของภาษา (Native Speaker)	22	32.40
<b>การดำเนินการเพื่อให้บุคลากรเข้าใจแนวทางการปฏิบัติในการขอรับสวัสดิการ</b>		
- ไม่มี	2	4.76
- มี	40	95.20
1. แจ้งเวียนให้บุคลากรทุกคนทราบ	6	15.00
2. แจ้งผ่านหัวหน้างาน	22	55.00
3. แจ้งให้ทราบในที่ประชุม	17	42.50
4. ติดประกาศในสถานที่ต่าง ๆ ของสถานศึกษา	0	0.00

จากตารางที่ 12 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับ การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการบุคลากร ครู ชาวต่างชาติของกลุ่มผู้บริหาร ปรากฏผลดังนี้

#### การดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับค่าตอบแทนและสวัสดิการ

ในการพิจารณากลุ่มผู้บริหาร พบว่าการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับค่าตอบแทนและสวัสดิการ พบว่ามีการ ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือ การกำหนดนโยบายและวางแผนการดำเนินงานค่าตอบแทน และสวัสดิการ คิดเป็นร้อยละ 64.29 ส่วนการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับค่าตอบแทนและสวัสดิการ พบว่ามีการ ปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุดคือ การแจ้งรายละเอียดเกี่ยวกับสวัสดิการด้านต่างๆ ให้กับ บุคลากรทราบ คิดเป็นร้อยละ 38.10 การอำนวยความสะดวกให้บุคลากรได้รับสวัสดิการอย่างทั่วถึง และรวดเร็ว คิดเป็นร้อยละ 33.33 การจัดตั้งคณะกรรมการด้านสวัสดิการในสถานศึกษาคิดเป็นร้อยละ 26.19 และการสำรวจความต้องการด้านสวัสดิการกับบุคลากร คิดเป็นร้อยละ 23.81ตามลำดับ

#### การกำหนดเกณฑ์ค่าตอบแทน

ในการพิจารณากลุ่มผู้บริหาร พบว่า มีการกำหนดเกณฑ์ค่าตอบแทน พบว่ามีการ ปฏิบัติอยู่ใน ระดับมากที่สุดคือ วิชาที่สอนคิดเป็นคิดเป็นร้อยละ 95.24 ประสบการณ์การสอน คิดเป็นร้อยละ 88.10 และวุฒิการศึกษา คิดเป็นร้อยละ 83.33การกำหนด เกณฑ์ค่าตอบแทน พบว่ามีการ ปฏิบัติอยู่ในระดับ น้อยความเป็นเจ้าของภาษา(Native Speaker)คิดเป็นร้อยละ 52.38การแข่งขันและความต้องการครู ชาวต่างชาติในตลาด คิดเป็นร้อยละ 45.24 การกำหนดเกณฑ์ค่าตอบแทน พบว่ามีการ ปฏิบัติอยู่ใน ระดับน้อยที่สุดคือ จำนวนชั่วโมงสอนต่อสัปดาห์ คิดเป็นร้อยละ 23.81 ตามลำดับ

#### การดำเนินการเพื่อให้บุคลากรเข้าใจแนวทางการปฏิบัติในการขอรับสวัสดิการ

ในการพิจารณากลุ่มผู้บริหาร พบว่ามีการดำเนินการเพื่อให้บุคลากรเข้าใจแนวทางการปฏิบัติ ในการขอรับสวัสดิการ พบว่ามีการ ปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 95.24 โดยแจ้งผ่าน หัวหน้างาน พบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คิดเป็นร้อยละ 52.38 และแจ้งให้ทราบในที่ประชุมคิด เป็นร้อยละ 40.48ตามลำดับ ไม่มีการดำเนินการ อยู่ในระดับน้อยที่สุดคิดเป็นร้อยละ 4.76ตามลำดับ

ตารางที่ 13 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มผู้บริหารเกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ

การจ่ายค่าตอบแทน	ผู้บริหาร (N <sub>1</sub> =42 )	
	จำนวน	ร้อยละ
<b>การจัดสวัสดิการให้บุคลากรครูชาวต่างชาติ</b>		
1. ค่ารักษาพยาบาล	31	73.80
2. ค่าเช่าบ้าน	10	23.80
3. เงินสำรองเลี้ยงชีพ	12	28.60
4. เงินช่วยค่าศึกษาบุตร	30	71.40
5. อาหารกลางวัน	20	47.60
6. ค่าธรรมเนียมการขอใบอนุญาตการทำงาน	29	69.04
7. ค่าเดินทางออกนอกประเทศเพื่อการต่อวีซ่า	16	38.10
8. ค่าเบี้ยเลี้ยงในกิจกรรมพิเศษต่าง ๆ	12	28.60
9. ค่าเดินทางในกรณีที่ต้องไปปฏิบัติงานนอกสถานที่	9	21.40
10. ค่าตอบแทนจากการทำงานล่วงเวลางาน	20	47.60
11. จัดให้มีแหล่งเรียนรู้และสิ่งอำนวยความสะดวก	1	30.95
12. สนับสนุนสื่อการเรียนรู้วัสดุอุปกรณ์	25	59.52
<b>การจัดสวัสดิการอื่นๆเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ</b>		
1. การจัดห้องทำงานที่เป็นสัดส่วนและสะดวกสบาย	17	40.47
2. อนุญาตให้ครูสอนพิเศษโดยไม่ขัดต่อระเบียบของโรงเรียน	18	42.86
3. การพิจารณาความดีความชอบด้วยความเป็นธรรม	29	59.52

จากตารางที่ 13 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับการจัดสวัสดิการให้บุคลากรครูชาวต่างชาติ ปรากฏผลดังนี้

#### การจัดสวัสดิการให้บุคลากรครูชาวต่างชาติ

ในการพิจารณากลุ่มผู้บริหารพบว่าการจัดสวัสดิการให้บุคลากรครูชาวต่างชาติ พบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากคือ ค่ารักษาพยาบาล คิดเป็นร้อยละ 73.81เงินช่วยการศึกษาบุตร คิดเป็นร้อยละ 71.43 ค่าธรรมเนียมการขอใบอนุญาตการทำงาน คิดเป็นร้อยละ 69.05 การจัดสวัสดิการให้บุคลากร



ครูชาวต่างชาติ พบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยคือ สนับสนุนสื่อการเรียนรู้อัตนศึกษาเพื่ออำนวยความสะดวกในการเรียนการสอน คิดเป็นร้อยละ 59.52 อาหารกลางวัน และค่าตอบแทนจากการทำงานล่วงเวลา คิดเป็นร้อยละ 47.62 เท่ากัน การจัดสวัสดิการให้บุคลากรครูชาวต่างชาติพบว่ามี การปฏิบัติอยู่ในระดับ น้อยที่สุดคือ จัดให้มีแหล่งเรียนรู้และสิ่งอำนวยความสะดวกแก่ครู คิดเป็นร้อยละ 30.95 ค่าเบี้ยเลี้ยงในกิจกรรมพิเศษต่างๆ และเงินสำรองเลี้ยงชีพคิดเป็นร้อยละ 28.57 เท่ากันค่าเช่าบ้าน คิดเป็นร้อยละ 23.81 และค่าเดินทางในกรณีที่ต้องไปปฏิบัติงานนอกสถานที่ คิดเป็นร้อยละ 21.43 ตามลำดับ

#### การจัดสวัสดิการอื่นๆ

ในการพิจารณากลุ่มผู้บริหารพบว่า การจัดสวัสดิการอื่นๆเพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ พบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากคือการพิจารณาความดีความชอบด้วยความเป็นธรรมคิดเป็นร้อยละ 69.50 การจัดสวัสดิการอื่นๆเพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ พบว่ามีการ ปฏิบัติอยู่ในระดับ น้อย คือ อนุญาตให้ครูสอนพิเศษโดยไม่ขัดข้องต่อระเบียบของโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 42.86 และการจัดห้องทำงานที่เป็นสัดส่วนและสะดวกสบายน้อย คิดเป็นร้อยละ 40.48ตามลำดับ

#### ตารางที่ 14 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มผู้บริหารเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรครูชาวต่างชาติ(ต่อ)

การประเมินผลการปฏิบัติงาน	ผู้บริหาร (N <sub>1</sub> =42 )	
	จำนวน	ร้อยละ
การวางแผนประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรครูชาวต่างชาติ	40	95.24
- ไม่มี	2	4.76
- มี		
<b>ผู้ดำเนินการการวางแผน</b>		
1. ผู้จัดการ	21	52.5
2. ผู้อำนวยการโรงเรียน	26	65
3. รองผู้อำนวยการโรงเรียน	4	10
4. คณะกรรมการบริหาร	3	7.5
5. หัวหน้ากลุ่มสาระวิชา	5	12.5

การประเมินผลการปฏิบัติงาน	ผู้บริหาร (N <sub>1</sub> =42 )	
	จำนวน	ร้อยละ
6 ครูชาวต่างชาติโครงการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ (EP Program)	4	10
<b>การกำหนดหลักการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรครู ชาวต่างชาติ</b>		
- ไม่มี	8	19.05
- มี	34	80.95
การประเมินฯดังกล่าวใช้หลักการอะไร		
1. การกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของการประเมินผลการ ปฏิบัติงาน	20	58.82
2. การกำหนดเกณฑ์วัดผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสม	25	73.53
3. การประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยวิธีการที่หลากหลาย	25	73.53
4. การแจ้งผลการประเมินให้ผู้ถูกประเมินได้ลงนามรับทราบ	6	17.65

**จากตารางที่ 14 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับ การประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรครู  
ชาวต่างชาติกลุ่มผู้บริหาร ปรากฏผลดังนี้**

#### **การวางแผนประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรครูชาวต่างชาติ**

ในการพิจารณากลุ่มผู้บริหารพบว่าการวางแผนประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรครู  
ชาวต่างชาติมีอัตราวางแผนอยู่ในระดับ มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 95.24 ผู้ดำเนินการวางแผน พบว่ามี  
ระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับ มากคือผู้อำนวยการโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 65.90ผู้ดำเนินการวางแผน  
พบว่ามีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยคือ ผู้จัดการ คิดเป็นร้อยละ 50.0 ผู้ดำเนินการวางแผนพบว่ามี  
ระดับปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด คือ หัวหน้ากลุ่มสาระวิชา คิดเป็นร้อยละ 11.90 รองผู้อำนวยการ  
โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 9.52 ครูชาวต่างชาติโครงการจัดการเรียนการสอนเป็น ( EP Program ) คิด  
เป็นร้อยละ 9.52 และ คณะกรรมการบริหาร คิดเป็นร้อยละ 7.14 ตามลำดับ

### การกำหนดหลักการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการพิจารณากลุ่มผู้บริหารพบว่าการกำหนดหลักการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรครูชาวต่างชาติมีระดับปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 80.95 หลักการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรครูชาวต่างชาติมี ระดับปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยคือ การกำหนดเกณฑ์วัดผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสม และการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยวิธีการที่หลากหลาย คิดเป็นร้อยละ 59.52 เท่ากัน การกำหนดวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 47.62 หลักการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรครูชาวต่างชาติมี ระดับปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด คือ การแจ้งการประเมินให้ผู้ถูกประเมินได้ลงนามรับทราบ คิดเป็นร้อยละ 14.29 ตามลำดับ

ตารางที่ 15 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มผู้บริหารเกี่ยวกับการกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน(ต่อ)

การประเมินผลการปฏิบัติงาน	ผู้บริหาร (N <sub>1</sub> =42 )	
	จำนวน	ร้อยละ
<b>การกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน</b>		
-ไม่มี	4	9.52
-มี	38	90.48
<b>มีวัตถุประสงค์ดังนี้</b>		
1. เพื่อการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งหน้าที่	12	31.58
2. เพื่อพิจารณาค่าตอบแทน	32	84.21
3. เพื่อการพิจารณาการออกจากงาน	10	26.32
4. เพื่อการพิจารณาความดีความชอบ	15	42.1
5. เพื่อการวางแผนทรัพยากรบุคคลครูชาวต่างชาติ	15	42.1
6. เพื่อใช้เป็นแนวทางในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรครูชาวต่างชาติ	12	31.58
7. เพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา	6	15.79
8. เพื่อกระตุ้นประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร	16	42.10

การประเมินผลการปฏิบัติงาน	ผู้บริหาร (N <sub>1</sub> =42 )	
	จำนวน	ร้อยละ
<b>ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรครูชาวต่างชาติ</b>		
1. คณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน	7	16.67
2. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ประเมิน	30	71.43
3. หัวหน้ากลุ่มสาระวิชาเป็นผู้ประเมิน	18	42.86
4. ผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก	5	11.90

#### จากตารางที่ 15 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานปรากฏผลดังนี้ การกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการพิจารณากลุ่มผู้บริหารพบว่าการกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีระดับปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 90.48 การกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีระดับปฏิบัติอยู่ในระดับมากคือ เพื่อพิจารณาค่าตอบแทน คิดเป็นร้อยละ 76.19 การกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีระดับปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุดคือ เพื่อกระตุ้นประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรครูชาวต่างชาติ คิดเป็นร้อยละ 38.10 เพื่อการพิจารณาความดีความชอบและเพื่อการวางแผนทรัพยากรบุคคลครูชาวต่างชาติ คิดเป็นร้อยละ 35.71เท่ากัน เพื่อการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ และเพื่อใช้เป็นแนวทางในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรชาวต่างชาติ คิดเป็นร้อยละ 28.57เท่ากัน เพื่อการพิจารณาการออกจากงาน คิดเป็นร้อยละ 23.81 และเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา คิดเป็นร้อยละ 14.29 ตามลำดับ

#### การมอบหมายผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของครูชาวต่างชาติ

ในการพิจารณากลุ่มผู้บริหารพบว่าผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรครูชาวต่างชาติมีระดับปฏิบัติอยู่ในระดับมากคือ ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ประเมิน คิดเป็นร้อยละ 71.43 โดยมีผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรครูชาวต่างชาติมีระดับปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยคือ หัวหน้ากลุ่มสาระเป็นผู้ประเมิน คิดเป็นร้อยละ 42.86 ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรครูชาวต่างชาติมีระดับปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุดคือ คณะกรรมการ ประเมิน คิดเป็นร้อยละ 16.67 ผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก คิดเป็นร้อยละ 11.90ตามลำดับ

ตารางที่ 16 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มผู้บริหารเกี่ยวกับการกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน	ผู้บริหาร (N <sub>1</sub> =42 )	
	จำนวน	ร้อยละ
<b>การกำหนดเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรครูชาวต่างชาติ</b>		
1. ความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมายตามระยะเวลาที่กำหนด	30	71.43
2. คุณภาพการสอน	40	95.24
3. ปริมาณของงานที่ได้รับมอบหมาย	9	21.43
4. การปฏิบัติงานตามมาตรฐานและคุณลักษณะของงาน	20	47.60
5. ความรอบรู้เชี่ยวชาญในงานที่ปฏิบัติ	29	69.05
6. การวางแผนและการจัดรูปแบบงานที่ปฏิบัติ	20	47.62
7. การเรียนรู้และพัฒนาตนเอง	22	52.38
8. การตั้งใจและติดตามงานที่ได้รับมอบหมาย	26	61.90
9. การให้ความร่วมมือประสานงานและสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน	21	50.00
10. ความเพียรพยายามในการปฏิบัติงาน	15	35.71
11. การตัดสินใจและการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน	7	16.67
12. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ของนักเรียนที่อยู่ในความรับผิดชอบ	28	66.67
13. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน	20	47.62
14. ทักษะที่ดีต่อวิชาชีพ	12	28.57
15. ความร่วมมือช่วยเหลือในกิจกรรมอื่นๆของโรงเรียน	24	57.14
<b>วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรครูชาวต่างชาติ</b>		
1. ประเมินผ่านหัวหน้างาน	21	50.00
2. ประเมินแบบ 360o	24	57.14
3. ประเมินโดยหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน	6	14.29

## จากตารางที่ 16 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ชาวต่างชาติปรากฏผลดังนี้

### การกำหนดเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรชาวต่างชาติ

ในการพิจารณากลุ่มผู้บริหารพบว่าการกำหนดเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรชาวต่างชาติที่มีระดับปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด คือคุณภาพการสอน คิดเป็นร้อยละ 95.24 ซึ่ง การกำหนดเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรชาวต่างชาติที่มีระดับปฏิบัติอยู่ในระดับมากคือความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมายตามระยะเวลาที่กำหนด คิดเป็นร้อยละ 71.43 ความรอบรู้เชี่ยวชาญในงานที่ปฏิบัติ คิดเป็นร้อยละ 69.50 ผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ของนักเรียนที่อยู่ในความรับผิดชอบ คิดเป็นร้อยละ 66.67 การตั้งใจและติดตามงานที่ได้รับมอบหมาย คิดเป็นร้อยละ 61.90 การกำหนดเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรชาวต่างชาติที่มีระดับปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยคือความร่วมมือช่วยเหลือในกิจกรรมอื่นของโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 57.14 และการให้ความร่วมมือการประสานงานและสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงาน คิดเป็นร้อยละ 50.00 การเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง คิดเป็นร้อยละ 52.38 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน การวางแผนและการจัดรูปแบบงานที่ปฏิบัติ และการปฏิบัติงานตามมาตรฐานและคุณลักษณะของงาน คิดเป็นร้อยละ 47.62 เท่ากันการกำหนดเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรชาวต่างชาติที่มีระดับปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุดคือ ความเพียรพยายามในการปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 35.71ทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพ คิดเป็นคิดเป็นร้อยละ 28.57 ปริมาณของงานที่ได้รับมอบหมาย คิดเป็นร้อยละ 21.43 และการตัดสินใจและการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 16.67 ตามลำดับ

### วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรครูชาวต่างชาติ

ในการพิจารณากลุ่มผู้บริหารพบว่ามีวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรครูชาวต่างชาติที่มีระดับปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยคือ ประเมินแบบ 360° คิดเป็นร้อยละ 57.14 ประเมินผ่านหัวหน้างาน คิดเป็นร้อยละ 50.00 วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรครูชาวต่างชาติที่มีระดับปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยคือประเมินโดยหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน คิดเป็นร้อยละ 14.29 ตามลำดับ

ตารางที่ 17 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มผู้บริหารตามเกี่ยวกับความปลอดภัยและ  
สุขภาพบุคลากรครูชาวต่างชาติ(ต่อ)

ความปลอดภัยและสุขภาพ	ผู้บริหาร (N <sub>1</sub> =42 )	
	จำนวน	ร้อยละ
<b>การจัดสภาพแวดล้อมและความปลอดภัย</b>		
- มี	42	100.00
- ไม่มี	0	0.00
<b>มีการดำเนินการดังนี้</b>		
1. จัดตั้งคณะกรรมการดูแลสภาพแวดล้อมและ	3	7.14
<b>ความปลอดภัยของโรงเรียน</b>		
2. บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน	30	71.40
<b>ด้านสภาพแวดล้อมและความปลอดภัย</b>		
3. ฝ่ายบริหารเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบสภาพแวดล้อม	17	40.50
<b>และความปลอดภัย</b>		
4. จัดให้มีคณะกรรมการดูแลจากองค์กรภายนอก	0	0.00
<b>วิธีการดูแลเรื่องความปลอดภัยของครูชาวต่างชาติ</b>		
1. การตรวจสอบและซ่อมแซมอาคารที่อาจก่อให้เกิด	28	66.70
<b>อันตราย</b>		
2. การจัดระบบและดูแลระบบการจราจรให้ปลอดภัย	20	47.60
3. การจัดให้มีเครื่องป้องกันอุบัติเหตุที่อาจเกิดขึ้นใน	15	35.70
<b>โรงเรียน</b>		
4. การจัดซ่อมการหนีและการป้องกันอัคคีภัยประจำปี	12	28.60

ความปลอดภัยและสุขภาพ	ผู้บริหาร (N <sub>i</sub> =42 )	
	จำนวน	ร้อยละ
<b>การจัดการสภาพแวดล้อมอาคารสถานที่ ให้มีความปลอดภัย</b>		
1.อาคารสถานที่ที่มีป้ายบอกทิศทางและตำแหน่งที่ตั้ง	20	47.62
2.มีป้ายบอกทิศทางทางหนีไฟอย่างชัดเจนทั้งสองภาษา	15	35.71
3.พื้นที่โดยรอบของสถานศึกษาเอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน	22	52.38
4.จัดระบบสาธารณูปโภคไว้อย่างเป็นระเบียบเรียบร้อย	16	38.10
5.จัดกิจกรรม 5 สในสำนักงาน อาคารสถานที่ และพื้นที่โดยรอบ	6	14.29

จากตารางที่ 17ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับความปลอดภัยและสุขภาพบุคลากรครูชาวต่างชาติ ของกลุ่มผู้บริหาร ปรากฏผลดังนี้

#### การจัดสภาพแวดล้อมและความปลอดภัย

ในการ พิจารณากลุ่มผู้บริหารพบว่า มีการจัดสภาพแวดล้อมและความปลอดภัย พบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 100 ในระดับที่มาก คือบุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการดำเนินงานด้านสภาพแวดล้อมและความปลอดภัย คิดเป็นร้อยละ 71.43 การจัดสภาพแวดล้อมและความปลอดภัย พบว่ามีการ ปฏิบัติอยู่ในระดับ ที่น้อยคือ ฝ่ายบริหารเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบสภาพแวดล้อมและความปลอดภัย คิดเป็นร้อยละ 40.48 การจัดสภาพแวดล้อมและความปลอดภัย พบว่ามีการ ปฏิบัติอยู่ในระดับ ที่น้อยที่สุด คือจัดตั้งคณะกรรมการดูแลสภาพแวดล้อมและความปลอดภัยของโรงเรียนคิดเป็นร้อยละ 7.14ตามลำดับ

#### วิธีการดูแลเรื่องความปลอดภัยของครูชาวต่างชาติ

ในการพิจารณากลุ่มผู้บริหารพบว่าวิธีการดูแลเรื่องความปลอดภัยของครูชาวต่างชาติ พบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือ การจัดเวรยามรักษาความปลอดภัยในทรัพย์สินของโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 71.43และการตรวจสอบและซ่อมแซมอาคารอาคารที่อาจก่อให้เกิดอันตรายอยู่เสมอ คิดเป็นร้อยละ 66.67วิธีการดูแลเรื่องความปลอดภัยของครูชาวต่างชาติ พบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือการจัดระบบและดูแลระบบการจราจรให้ปลอดภัยคิดเป็นร้อยละ 47.62วิธีการดูแลเรื่องความปลอดภัย



ของครูชาวต่างชาติพบว่าการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุดคือ การจัดให้มีเครื่องป้องกันอุบัติเหตุที่อาจเกิดขึ้นในโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 35.71และการจัดซ้อมการหนีและการป้องกันอัคคีภัยประจำปี คิดเป็นร้อยละ 28.57 ตามลำดับ

### การจัดสภาพแวดล้อมอาคารสถานที่ให้มีความปลอดภัย

ในการพิจารณากลุ่มผู้บริหารพบว่าการจัดสภาพแวดล้อมอาคารสถานที่ให้มีความปลอดภัย พื้นที่โดยรอบของสถานศึกษาสะอาด ร่มรื่น เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอนมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยคิดเป็นร้อยละ 52.38 และ อาคารสถานที่ที่มีป้ายบอกทิศทางและตำแหน่งที่ตั้งของอาคารสถานที่ คิดเป็นร้อยละ 47.62การจัดสภาพแวดล้อมที่ปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุดคือ จัดระบบสาธารณูปโภคไว้อย่างเป็นทางการเป็นระเบียบเรียบร้อยคิดเป็นร้อยละ 38.10และมีป้ายบอกทิศทางการหนีไฟอย่างชัดเจนทั้งสองภาษาคิดเป็นร้อยละ 35.71และจัดกิจกรรม 5 ส ในสำนักงาน อาคารสถานที่และพื้นที่โดยรอบ คิดเป็นร้อยละ 14.29 ตามลำดับ

ตารางที่ 18 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มผู้บริหารตามเกี่ยวกับความปลอดภัยและสุขภาพบุคลากรครูชาวต่างชาติ(ต่อ)

ความปลอดภัยและสุขภาพ	ผู้บริหาร (N <sub>1</sub> =42 )	
	จำนวน	ร้อยละ
<b>การจัดกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพร่างกายและคุณภาพชีวิตสำหรับครูชาวต่างชาติ</b>		
1. จัดกิจกรรมส่งเสริมการออกกำลังกาย	0	0.00
2. ส่งเสริมการรับประทานอาหารเพื่อสุขภาพ	22	52.38
3. จัดตรวจสุขภาพร่างกายประจำปี	28	66.67
4. จัดสวัสดิการให้การสนับสนุนช่วยเหลือพิเศษเมื่อยามเจ็บป่วย	15	35.71
5. มีการประกันชีวิต-ประกันสุขภาพให้กับบุคลากรในโรงเรียน	12	28.57

ความปลอดภัยและสุขภาพ	ผู้บริหาร (N <sub>1</sub> =42 )	
	จำนวน	ร้อยละ
<b>วิธีให้ความช่วยเหลือเมื่อบุคลากรครูชาวต่างชาติมีปัญหาในเรื่องของสุขภาพ</b>		
1. เบิกค่ารักษาพยาบาลจากประกันสังคม	22	52.38
2. จัดตั้งกองทุนสวัสดิการช่วยเหลือบุคลากรในโรงเรียน	20	47.62
3. ขอความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานด้วยกัน	18	42.86
4. ขอความช่วยเหลือจากสมาคม/ชมรมผู้ปกครองและครู	0	0.00
<b>นโยบายที่เอื้ออำนวยให้เมื่อบุคลากรเกิดปัญหาในการทำงาน</b>		
1. เข้าพบผู้บริหารได้โดยตรง	35	83.33
2. เขียนจดหมายร้องเรียน	4	9.52
3. ขอคำปรึกษาหัวหน้างานบุคคลได้โดยตรง	12	28.57
4. ขอคำปรึกษาหัวหน้ากลุ่มสาระโดยตรง	14	33.33
5. ขอคำปรึกษาผ่านตามลำดับชั้น	0	0.00

จากตารางที่ 18 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับ ความปลอดภัยและสุขภาพบุคลากรครูชาวต่างชาติของกลุ่มผู้บริหาร ปรากฏผลดังนี้

#### การจัดกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพร่างกายและคุณภาพชีวิต

ในการพิจารณากลุ่มผู้บริหารพบว่า การจัดกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพร่างกายและคุณภาพชีวิตสำหรับครูชาวต่างชาติ พบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากคือ การจัดตรวจสุขภาพร่างกายประจำปี คิดเป็นร้อยละ 66.67 จัดกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพร่างกายและคุณภาพชีวิตสำหรับครูชาวต่างชาติพบว่ามี การปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยคือการจัดกิจกรรมส่งเสริมการออกกำลังกาย คิดเป็นร้อยละ 52.38 การจัดกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพร่างกายและคุณภาพชีวิตสำหรับครูชาวต่างชาติพบว่ามี การปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุดคือการจัดสวัสดิการให้สนับสนุนช่วยเหลือพิเศษเมื่อยามเจ็บป่วย คิดเป็นร้อยละ 35.71และมีการประกันชีวิต -ประกันสุขภาพให้กับบุคลากรในโรงเรียนคิดเป็นร้อยละ 28.57 ตามลำดับ

### การให้ความช่วยเหลือเมื่อบุคลากรครูชาวต่างชาติมีปัญหาในเรื่องของสุขภาพ

ในการพิจารณากลุ่มผู้บริหารพบว่า วิธีให้ความช่วยเหลือเมื่อบุคลากรครูชาวต่างชาติมีปัญหาในเรื่องของสุขภาพที่ปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยคือการเบิกค่ารักษาพยาบาลจากประกันสังคม คิดเป็นร้อยละ 52.38 และ จัดตั้งกองทุนสวัสดิการช่วยเหลือบุคลากรในโรงเรียนคิดเป็นร้อยละ 47.60 และ ขอความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานด้วยกันคิดเป็นร้อยละ 42.86ตามลำดับ

### นโยบายที่เอื้ออำนวยให้เมื่อบุคลากรเกิดปัญหา

ในการพิจารณากลุ่มผู้บริหารพบว่า นโยบายที่เอื้ออำนวยให้เมื่อบุคลากรเกิดปัญหาในการทำงานที่ปฏิบัติอยู่ในระดับมากคือเข้าพบผู้บริหารได้โดยตรง คิดเป็นร้อยละ 83.33 พบว่านโยบายที่เอื้ออำนวยให้เมื่อบุคลากรเกิดปัญหาในการทำงาน ที่ปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด คือขอคำปรึกษาหัวหน้ากลุ่มสาระโดยตรงคิดเป็นร้อยละ 33.33 ขอคำปรึกษาหัวหน้างานคิดเป็นร้อยละ 28.57 และ เขียนจดหมายร้องเรียนคิดเป็นร้อยละ 9.52 ตามลำดับ

### ตารางที่ 19 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มผู้บริหารเกี่ยวกับบุคลากรสัมพันธ์(ต่อ)

บุคลากรสัมพันธ์	ผู้บริหาร (N <sub>1</sub> =42 )	
	จำนวน	ร้อยละ
<b>กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างครูชาวต่างชาติกับบุคลากรภายในโรงเรียน</b>		
1. ผู้อำนวยการโรงเรียน	28	66.67
2. รองผู้อำนวยการโรงเรียน	10	23.81
3. หัวหน้ากลุ่มสาระวิชา	15	35.71
4. หัวหน้าช่วงชั้น	1	2.38
5. ครูที่ได้รับมอบหมาย	12	28.57
<b>การจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรครูชาวต่างชาติกับบุคลากรภายในโรงเรียน</b>		
- ไม่มี	3	7.14
- มี	39	92.86

บุคลากรสัมพันธ์	ผู้บริหาร (N <sub>1</sub> =42 )	
	จำนวน	ร้อยละ
<b>กิจกรรมมุ่งเน้น</b>		
1. ความรักสามัคคีของบุคลากรภายในโรงเรียน	39	100.00
2. การติดต่อประสานงานที่ดี	18	46.15
3. ความกล้าแสดงออกอย่างมีเหตุผล	15	38.46
4. การลดความขัดแย้งในการทำงานร่วมกัน	12	28.57
5. การให้อภัยซึ่งกันและกันในการทำงาน	18	46.15
6. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน	18	46.15

#### จากตารางที่ 19 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับบุคลากรสัมพันธ์ของกลุ่มผู้บริหาร ปรากฏผลดังนี้

##### กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างครูชาวต่างชาติกับบุคลากรภายในโรงเรียน

ในการ พิจารณากลุ่มผู้บริหารพบว่า กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างครูชาวต่างชาติกับบุคลากรภายในโรงเรียน มีปฏิบัติอยู่ในระดับ มาก คือ ผู้อำนวยการโรงเรียนคิดเป็นร้อยละ 66.67 กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างครูชาวต่างชาติกับบุคลากรภายในโรงเรียน มีปฏิบัติอยู่ในระดับ น้อยที่สุดคือ หัวหน้ากลุ่มสาระวิชา คิดเป็นร้อยละ 35.71 และครูได้รับ มอบหมาย คิดเป็นร้อยละ 28.57 และรองผู้อำนวยการโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 23.81 และหัวหน้าช่วงชั้นคิดเป็นร้อยละ 2.38 ตามลำดับ

ในการ พิจารณากลุ่มผู้บริหารพบว่า มีการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรครูชาวต่างชาติกับบุคลากรภายในโรงเรียน พบว่ามีการ ปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 92.86 กิจกรรมมุ่งเน้นความรักสามัคคีการพิจารณาภาพรวม พบว่ามีการ ปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 95.24การจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรครูชาวต่างชาติกับบุคลากรภายในโรงเรียน พบว่ามีการ ปฏิบัติอยู่ในระดับ น้อยคือ การให้อภัยซึ่งกันและกันในการทำงาน และการให้อภัยซึ่งกันและกันในการทำงานคิดเป็นร้อยละ 42.86 เท่ากันการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรครูชาวต่างชาติกับบุคลากรภายใน โรงเรียน

พบว่ามีการ ปฏิบัติอยู่ในระดับ น้อยที่สุดคือความกล้าแสดงออกอย่างมีเหตุผล คิดเป็นร้อยละ 35.71 และการลดความขัดแย้งในการทำงานร่วมกันคิดเป็นร้อยละ 28.57ตามลำดับ

**ตารางที่ 20 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร ชาวต่างชาติกับชุมชน**

บุคลากรสัมพันธ์	ผู้บริหาร (N <sub>1</sub> =42 )	
	จำนวน	ร้อยละ
<b>การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรครูชาวต่างชาติกับชุมชน</b>		
-ไม่มี	12	28.27
-มี	30	71.43
<b>วัตถุประสงค์ในการสร้างสัมพันธ์</b>		
1. ความเข้าใจอันดีระหว่างสถานศึกษากับชุมชน	16	53.34
2. ความร่วมมือที่โรงเรียนต้องการจากชุมชน	16	53.34
3. การสนับสนุน โรงเรียนจากชุมชน	29	96.67
4. การมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาของ โรงเรียน	8	26.67
5. การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของ โรงเรียนให้ชุมชนทราบ	4	13.34
<b>การดำเนินการจัดกิจกรรมการสร้างสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรครูชาวต่างชาติกับชุมชน</b>		
-ไม่มี	12	28.57
-มี	30	71.43
<b>กิจกรรมดังกล่าวมีรูปแบบใด</b>		
1. กิจกรรมกีฬาและนันทนาการสร้างความสัมพันธ์	22	73.34
2. โครงการเยี่ยมชุมชนเพื่อสร้างความสัมพันธ์	12	40.00
3. การจัดทำเอกสารสิ่งพิมพ์ความรู้ภาษาอังกฤษแก่ชุมชน	10	33.34
4. การให้บุคลากรครูชาวต่างชาติไปเป็นวิทยากร	12	40.00
<b>ให้ความรู้ภาษาอังกฤษแก่ชุมชน</b>		
5. การให้ครูต่างชาติเป็นกรรมการตัดสินการแข่งขันภาษาอังกฤษ	10	33.34

## จากตารางที่ 20 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับบุคลากรสัมพันธ์ของกลุ่มผู้บริหาร ปรากฏผลดังนี้

### การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรชาวต่างชาติกับชุมชน

ในการพิจารณากลุ่มผู้บริหารพบว่าการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรชาวต่างชาติกับชุมชน พบว่าการ ปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 71.43 วัตถุประสงค์ในการสร้างความสัมพันธ์ครั้งนี้ การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรชาวต่างชาติกับชุมชน พบว่าการ ปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด คือ การสนับสนุนโรงเรียนจากชุมชนคิดเป็นร้อยละ 90.48 การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรชาวต่างชาติกับชุมชน พบว่าการ ปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด คือ ความเข้าใจอันดีระหว่างสถานศึกษากับชุมชน และความร่วมมือที่โรงเรียนต้องการจากชุมชน คิดเป็นร้อยละ 38.10 เท่ากัน การมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาของโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 19.05 และการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของโรงเรียนให้ชุมชนทราบ คิดเป็นร้อยละ 9.52

### การดำเนินการจัดกิจกรรมการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรครูชาวต่างชาติกับชุมชน

ในการ พิจารณากลุ่มผู้บริหารพบว่า มีการ ดำเนินการ จัดกิจกรรมการสร้างสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรครูชาวต่างชาติกับชุมชน พบว่าการ ปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 71.43 กิจกรรมดังกล่าวมีกิจกรรมกีฬาและนันทนาการสร้างความสัมพันธ์ พบว่าการ ปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยคิดเป็นร้อยละ 52.38 การ ดำเนินการ จัดกิจกรรมการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรครูชาวต่างชาติกับชุมชน พบว่าการ ปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด คือ โครงการเชื่อมชุมชนเพื่อสร้างความสัมพันธ์และการให้บุคลากรครูชาวต่างชาติไปเป็นวิทยากรให้ความรู้ภาษาอังกฤษแก่ชุมชน คิดเป็นร้อยละ 28.57เท่ากัน การให้ครูชาวต่างชาติเป็นกรรมการตัดสินการแข่งขันภาษาอังกฤษ คิดเป็นร้อยละ 23.84 และการจัดทำเอกสารสิ่งพิมพ์ความรู้ภาษาอังกฤษแก่ชุมชนคิดเป็นร้อยละ 23.81

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพ และสภาพการบริหารบุคลากรครูชาวต่างชาติของผู้ตอบแบบสอบถามในกลุ่มครูชาวต่างชาติมาแจกแจงจำนวนและหาค่าร้อยละ

ตารางที่ 21 จำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพ (ครูชาวต่างชาติ)(ต่อ)

สถานภาพ	ครูต่างชาติ (N <sub>1</sub> =114 )	
	จำนวน	ร้อยละ
<b>1.เพศ</b>		
-ชาย	33	28.95
-หญิง	81	71.05
<b>รวม</b>	<b>114</b>	<b>100.00</b>
<b>2.อายุ</b>		
-น้อยกว่า 30 ปี	48	42.11
-30-39 ปี	39	34.21
-40-49 ปี	18	15.79
-50-59 ปี	9	7.89
-60 ปีขึ้นไป	0	0.00
<b>รวม</b>	<b>114</b>	<b>100.00</b>
<b>3.วุฒิการศึกษา</b>		
-ปริญญาตรี	102	89.47
-ปริญญาโท	12	10.53
-ปริญญาเอก	0	0.00
<b>รวม</b>	<b>114</b>	<b>100.00</b>

สถานภาพ	ครูต่างชาติ (N <sub>1</sub> =114 )	
	จำนวน	ร้อยละ
-อเมริกัน	28	24.26
-แคนาดา	3	2.63
-ออสเตรเลีย	9	7.89
-นิวซีแลนด์	3	2.63
-ฟิลิปปินส์	44	38.6
-อื่นๆ	2	1.75
<b>รวม</b>	<b>114</b>	<b>100.00</b>
<b>5.รายได้</b>		
-10,000-20,000	37	29.82
-20,000-30,000	53	46.49
-40,000 ขึ้นไป	24	22.80
<b>รวม</b>	<b>114</b>	<b>100.00</b>
<b>6.ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในโรงเรียน</b>		
-1 ปี	33	28.95
-2 ปี	15	13.16
- 3 ปี	12	10.53
-4 ปี	15	13.16
- มากกว่า 5 ปี	39	34.21
<b>รวม</b>	<b>114</b>	<b>100.00</b>



สถานภาพ	ครูต่างชาติ (N <sub>i</sub> =114 )	
	จำนวน	ร้อยละ
<b>7.จำนวนชั่วโมงการทำงาน/สัปดาห์</b>		
-1-5 ชั่วโมง	6	5.26
-6-10 ชั่วโมง	9	7.89
-11-15 ชั่วโมง	30	26.32
-16-20 ชั่วโมง	69	60.53
<b>8.ระดับชั้นที่สอน</b>		
-อนุบาล	54	47.37
-ป.1-ป.3	66	57.89
-ป.4-ป.6	78	68.42
<b>9.ระยะเวลาที่อาศัยอยู่ในประเทศไทย</b>		
0-5 ปี	57	50.00
6-10 ปี	39	34.21
10 ปีขึ้นไป	18	15.80
<b>รวม</b>	<b>114</b>	<b>100.00</b>
<b>10.ประสบการณ์การสอน</b>		
0-5 ปี	51	44.73
6-10 ปี	33	28.94
10 ปีขึ้นไป	30	24.56
<b>รวม</b>	<b>114</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 21 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับสถานภาพของกลุ่มครูชาวต่างชาติ ปรากฏผลดังนี้

#### เพศ

ในการพิจารณาผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มครูชาวต่างชาติสถานภาพของผู้ตอบเป็น เพศชาย คิดเป็นร้อยละ 28.90 และเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 71.10

### อายุ

ในการพิจารณาผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่ม ครูชาวต่างชาติ พบว่ามีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามรวม 4 อันดับ ดังนี้ จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุดมีอายุอายุน้อยกว่า 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 42.11 รองลงมาคืออายุ อายุ 30-39 ปีคิดเป็นร้อยละ 34.20 และอายุ 40-49 ปีคิดเป็นร้อยละ 15.80 สำหรับจำนวนผู้ที่ตอบแบบสอบถามน้อยที่สุดอายุ 50-59 ปี คิดเป็นร้อยละ 7.89 ตามลำดับ

### วุฒิการศึกษา

ในการพิจารณาผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มครูชาวต่างชาติพบว่ามีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามรวม 3 อันดับ ดังนี้ จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุดมีระดับการศึกษา ระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 89.50 และระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 10.50 ตามลำดับ

### สัญชาติ

ในการพิจารณาผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่ม ครูชาวต่างชาติ พบว่ามีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามรวม 4 อันดับ ดังนี้ จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุดสัญชาติ ฟิลิปปินส์ คิดเป็นร้อยละ 38.59 รองลงมาคือ สัญชาติอเมริกัน คิดเป็นร้อยละ 24.56 สัญชาติอังกฤษ คิดเป็นร้อยละ 17.36 สัญชาติสัญชาติออสเตรเลีย คิดเป็นร้อยละ 7.89 สัญชาติแคนาดา คิดเป็นร้อยละ 4.38 และสัญชาตินิวซีแลนด์ คิดเป็นร้อยละ 2.63 สัญชาติอื่นๆ 1.75ตามลำดับ

### รายได้

ในการพิจารณาผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่ม ครูชาวต่างชาติ พบว่ามีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามรวม 3 อันดับ ดังนี้ มีรายได้ ระหว่าง 20,000-30,000 บาทขึ้นไปมากที่สุด ไปคิดเป็นร้อยละ 46.49 รองลงมาคือมีรายได้ระหว่าง 10,000-20,000 บาทขึ้นไปคิดเป็นร้อยละ 29.82 และมีรายได้ 40,000 บาทขึ้นไปคิดเป็นร้อยละ 22.80 ตามลำดับ

### ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในโรงเรียน

ในการพิจารณาผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่ม ครูชาวต่างชาติ พบว่ามีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามรวม 4 อันดับ ดังนี้ มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนมากกว่า 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 34.21 มากที่สุด รองลงมาคือ ปฏิบัติงานในโรงเรียน 1 ปีคิดเป็นร้อยละ 28.95 ปฏิบัติงานในโรงเรียน 2 ปี และปฏิบัติงานในโรงเรียน 4 ปีคิดเป็นร้อยละ 13.16 เท่ากันและปฏิบัติงานในโรงเรียน 3 ปีคิดเป็นร้อยละ 10.53 ตามลำดับ

### จำนวนชั่วโมงการทำงานต่อสัปดาห์

ในการพิจารณาผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่ม ครูชาวต่างชาติ พบว่ามีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามรวม 4 อันดับดังนี้ มีจำนวนชั่วโมงการทำงาน ต่อสัปดาห์ 16-20 ชั่วโมง คิดเป็นร้อยละ 60.53มากที่สุด

รองลงมาคือ มีจำนวนชั่วโมงการทำงาน ต่อสัปดาห์ 11-15 ชั่วโมง คิดเป็นร้อยละ 26.32 มีจำนวนชั่วโมงการทำงาน ต่อสัปดาห์ 6-10 ชั่วโมง คิดเป็นร้อยละ 7.89 และ มีจำนวนชั่วโมงการทำงาน ต่อสัปดาห์ 1-5 ชั่วโมงคิดเป็นร้อยละ 5.26 ตามลำดับ

#### ระดับชั้นที่สอน

ในการพิจารณาผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่ม ครูชาวต่างชาติ พบว่ามีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามรวม 3 อันดับดังนี้ระดับ ป.4-ป.6 คิดเป็นร้อยละ 68.42 มากที่สุด รองลงมาคือ ระดับ ป.1-ป.3 คิดเป็นร้อยละ 57.89 และระดับชั้นที่สอนระดับอนุบาล คิดเป็นร้อยละ 47.36 ตามลำดับ

#### ระยะเวลาที่อาศัยอยู่ในประเทศไทย

ในการพิจารณาผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่ม ครูชาวต่างชาติ พบว่ามีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามรวม 3 อันดับดังนี้มีระยะเวลาที่อาศัยอยู่ในประเทศไทย 0-5 ปี คิดเป็นร้อยละ 50.00 มากที่สุด รองลงมาคืออาศัยอยู่ในประเทศไทย 6-10 ปีคิดเป็นร้อยละ 34.21 อาศัยอยู่ในประเทศไทย 10 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 15.80 และอาศัยอยู่ในประเทศไทย 0-1 ปี คิดเป็นร้อยละ 15.80 ตามลำดับ

#### ประสบการณ์การสอน

ในการพิจารณาผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่ม ครูชาวต่างชาติ พบว่ามีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามรวม 3 อันดับดังนี้ผู้ตอบแบบสอบถามมีประสบการณ์การสอน 2-5 ปี คิดเป็นร้อยละ 42.10 มากที่สุด รองลงมาคือประสบการณ์การสอน 5-10 ปีคิดเป็นร้อยละ 28.94 ประสบการณ์การสอน 10 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 26.30

**ตารางที่ 22** จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มครูต่างชาติเกี่ยวกับการวางแผนบุคลากร (ต่อ)

การวางแผนบุคลากร	ครูชาวต่างชาติ (N <sub>2</sub> =114)	
	จำนวน	ร้อยละ
<b>ผู้รับผิดชอบในการวางแผนทรัพยากรบุคคลครูชาวต่างชาติ</b>		
1. ผู้รับใบอนุญาต	0	0.00
2. ผู้จัดการ	54	47.37
3. ผู้อำนวยการโรงเรียน	72	63.16
4. รองผู้อำนวยการโรงเรียน	6	5.26

การวางแผนบุคลากร	ครูชาวต่างชาติ (N <sub>2</sub> =114)	
	จำนวน	ร้อยละ
5. คณะกรรมการสถานศึกษา	3	2.63
6. คณะกรรมการบริหารสถานศึกษา	0	0.00
7. หัวหน้าฝ่ายบริหารงานบุคคล	6	5.26
8. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ	75	65.79
9. คณะกรรมการเฉพาะกิจ	0	0.00
10. หัวหน้าโครงการ EP	10	8.77
<b>คุณลักษณะของครูชาวต่างชาติที่ผู้บริหารกำหนด</b>		
1. สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีด้านการศึกษา	69	60.53
2. สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีด้านใดก็ได้	54	47.37
3. สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีด้านภาษาอังกฤษ	48	42.10
4. มีความสามารถและประสบการณ์การสอนวิชาภาษาอังกฤษ	66	57.89
5. มีประสบการณ์การสอนในวิชาใดก็ได้เป็นภาษาอังกฤษ	51	44.74
6. ผ่านการอบรมหลักสูตรภาษาและวัฒนธรรมไทยไม่น้อยกว่า 15 ชั่วโมง	30	26.32
<b>ผู้บริหารแจ้งเรื่องแผนทรัพยากรบุคคลให้ครูชาวต่างชาติได้รับทราบโดย</b>		
1. แจ้งผ่านหัวหน้ากลุ่มสาระ	81	71.15
2. ระบุรายละเอียดไว้ในแผนปฏิบัติการ	36	31.58
3. ระบุรายละเอียดไว้ในแผนปฏิบัติการ	69	60.53
<b>วิธีการสรรหาบุคลากรครูชาวต่างชาติเพื่อเข้ารับการคัดเลือก</b>		
1. การประชาสัมพันธ์และบริการข้อมูลข่าวสารการรับสมัครทาง Website/Facebook ของโรงเรียน	81	71.05
2. การประชาสัมพันธ์ผ่านวิทยุ/โทรทัศน์ท้องถิ่น	3	2.63
3. การประชาสัมพันธ์ทางหนังสือพิมพ์	40	35.09
4. การส่งหนังสือประชาสัมพันธ์ไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	9	7.89

การวางแผนบุคลากร	ครูชาวต่างชาติ (N <sub>2</sub> =114)	
	จำนวน	ร้อยละ
5. การใช้บริการจากหน่วยงานภายนอก	16	14.04
6. การประกาศรับสมัครบนแผ่นป้ายโฆษณา	23	20.18

จากตารางที่ 22 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับ การวางแผนทรัพยากรบุคคลครูชาวต่างชาติ ของกลุ่มครูชาวต่างชาติ ปรากฏผลดังนี้

#### ผู้รับผิดชอบในการวางแผนทรัพยากรครูชาวต่างชาติ

ในการพิจารณากลุ่มครูชาวต่างชาติพบว่า ผู้ที่รับผิดชอบในการวางแผนทรัพยากรครูชาวต่างชาติของโรงเรียนที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากคือ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศคิดเป็นร้อยละ 65.79 ผู้อำนวยการโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 63.16 ส่วน ผู้ที่รับผิดชอบในการวางแผนทรัพยากรครูชาวต่างชาติของโรงเรียนที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ น้อยคือ ผู้จัดการ คิดเป็นร้อยละ 47.37 ส่วนผู้ที่รับผิดชอบในการวางแผนทรัพยากรครูชาวต่างชาติของโรงเรียนที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ น้อยที่สุดคือ หัวหน้าโครงการ EP คิดเป็นร้อยละ 8.77รองผู้อำนวยการโรงเรียน และหัวหน้าฝ่ายบริหารงานบุคคล คิดเป็นร้อยละ 5.26 เท่ากัน คณะกรรมการสถานศึกษาคิดเป็นร้อยละ 2.63 ตามลำดับ

#### การกำหนดคุณลักษณะครูชาวต่างชาติให้เป็นไปตามเกณฑ์คุณสมบัติที่ผู้บริหารกำหนด

เมื่อพิจารณากลุ่มครูชาวต่างชาติพบว่า การกำหนดคุณลักษณะครูชาวต่างชาติ ให้เป็นไปตามเกณฑ์คุณสมบัติที่ผู้บริหารกำหนด มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือ สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีด้านการศึกษา คิดเป็นร้อยละ 60.53 การกำหนดคุณลักษณะครูชาวต่างชาติ ให้เป็นไปตามเกณฑ์คุณสมบัติที่ผู้บริหารกำหนด ที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ น้อย คือ มีความสามารถและประสบการณ์การสอนวิชาภาษาอังกฤษคิดเป็นร้อยละ 57.89 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีด้านใดก็ได้คิดเป็นร้อยละ 47.37 มีประสบการณ์การสอนในวิชาใดก็ได้เป็นภาษาอังกฤษคิดเป็นร้อยละ 44.74 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีด้านภาษาอังกฤษคิดเป็นร้อยละ 42.11 และการกำหนดคุณลักษณะครูชาวต่างชาติ ให้เป็นไปตามเกณฑ์คุณสมบัติที่ผู้บริหารกำหนด ที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ น้อยที่สุด คือ ผ่าน การอบรมหลักสูตรภาษาและวัฒนธรรมไทย ไม่น้อยกว่า 15 ชั่วโมง คิดเป็นร้อยละ 26.32 ตามลำดับ

### การแจ้งเรื่องแผนทรัพยากรบุคคลให้ครูชาวต่างชาติได้รับทราบ

ในการพิจารณากลุ่มครูชาวต่างชาติพบว่า ผู้บริหาร แจ้งเรื่องแผนทรัพยากรบุคคลให้ ครูชาวต่างชาติได้รับทราบพบว่าการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือ แจ้งผ่านหัวหน้ากลุ่มสาระ คิดเป็นร้อยละ 71.15 และ ผู้บริหาร แจ้งให้ครูต่างชาติ ทราบในที่ประชุม คิดเป็นร้อยละ 60.5 3ผู้บริหาร แจ้งเรื่องแผนทรัพยากรบุคคลให้ ครูชาวต่างชาติได้รับ ทราบพบว่าการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด คือ ระบุรายละเอียดไว้ในแผนปฏิบัติการ คิดเป็นร้อยละ 31.58 ตามลำดับ

### วิธีการสรรหาบุคลากรครูชาวต่างชาติ

ในการพิจารณากลุ่มครูชาวต่างชาติพบว่า โรงเรียนมีวิธีการสรรหาบุคลากรครูชาวต่างชาติ เพื่อเข้ารับการคัดเลือกพบว่าการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือ การประชาสัมพันธ์และบริการข้อมูลข่าวสารการรับสมัครทาง Website/Facebookของโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 71.05 วิธีการสรรหาบุคลากรครูชาวต่างชาติเพื่อเข้ารับการคัดเลือก พบว่ามีปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด คือ การประชาสัมพันธ์ทางหนังสือพิมพ์ คิดเป็นร้อยละ 35.09 การประกาศรับสมัครบนแผ่นป้ายโฆษณา คิดเป็นร้อยละ 20.18 การใช้บริการจากหน่วยงานจัดหาบุคลากรจากภายนอก ( Outsource)ร้อยละ 14.04 การส่งหนังสือประชาสัมพันธ์ไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง คิดเป็นร้อยละ 7.89 และการประชาสัมพันธ์ผ่านวิทยุ/โทรทัศน์ท้องถิ่น คิดเป็นร้อยละ 2.63 ตามลำดับ

### ตารางที่ 23 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคลากรชาวต่างชาติ (ต่อ)

การสรรหาและคัดเลือก	ครูชาวต่างชาติ (N <sub>2</sub> =114)	
	จำนวน	ร้อยละ
<b>เกณฑ์ในการคัดเลือกบุคลากรครูชาวต่างชาติ</b>		
1. ประวัติการศึกษาและผลการศึกษาที่จบปริญญาตรีขึ้นไป	84	73.68
ด้านครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์โดยตรง		
2. ประวัติการศึกษาและผลการศึกษาที่จบปริญญาตรีขึ้นไป	72	63.16
ในสาขาอื่นๆ		
3. ประสบการณ์การทำงาน		

การสรรหาและคัดเลือก	ครูชาวต่างชาติ (N <sub>2</sub> =114)	
	จำนวน	ร้อยละ
4. ความสามารถพิเศษ	72	63.16
5. บุคลิกภาพ	14	12.28
6. ผลคะแนนการทดสอบและสัมภาษณ์	0	0.00
7. เป็น Native Speaker	54	47.37
8. จากเพศ	30	26.32
9. อายุ	3	2.63
<b>วิธีดำเนินการเพื่อการคัดเลือกบุคลากรครูชาวต่างชาติ</b>		
1. การสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมในทุกด้าน	96	84.21
2. การสอบข้อเขียนเพื่อการคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ	12	10.53
3. การทดลองสอน	41	35.96
4. การสัมภาษณ์และการสอบข้อเขียน	9	7.89
5. สัมภาษณ์และทดลองสอน	40	35.09
6. สอบข้อเขียนและทดลองสอบ	9	7.89
7. สอบสัมภาษณ์สอบข้อเขียนและทดลองสอน	3	2.63

**จากตารางที่ 23 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับการคัดเลือกบุคลากรชาวต่างชาติปรากฏผลดังนี้**  
**การคัดเลือกบุคลากรครูชาวต่างชาติ**

ในการพิจารณาเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคลากรครูชาวต่างชาติ พบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับที่มาก คือ ประวัติการศึกษาและผลการศึกษาที่ปริญญาตรีขึ้นไปด้าน ครุศาสตร์ / ศึกษาโดยตรง คิดเป็น ร้อยละ 73.68 ประวัติการศึกษาและผลการศึกษาที่จบปริญญาตรีขึ้นไปในสาขาอื่นๆ และประสบการณ์การทำงาน คิดเป็น ร้อยละ 63.16เท่ากัน เกณฑ์ในการคัดเลือกบุคลากรครูชาวต่างชาติ พบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับที่น้อย คือผลคะแนนการทดสอบและสัมภาษณ์ คิดเป็น ร้อยละ 47.37 เกณฑ์ในการคัดเลือกบุคลากรครูชาวต่างชาติ พบว่ามีการ ปฏิบัติอยู่ในระดับที่น้อยที่สุด คือเป็น Native Speaker คิดเป็น ร้อยละ 26.32ความสามารถพิเศษ คิดเป็น ร้อยละ 12.28 และ จากเพศ คิดเป็น ร้อยละ 2.63 และ อายุ คิดเป็น ร้อยละ 1.75 ตามลำดับ

### การดำเนินการเพื่อการคัดเลือกบุคลากรครูชาวต่างชาติ

ในการ พิจารณากลุ่มครูชาวต่างชาติพบว่า วิธีดำเนินการเพื่อการคัดเลือกบุคลากรครูชาวต่างชาติ พบว่ามี การ ปฏิบัติอยู่ในระดับที่มากที่สุด คือ การสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมในทุกด้าน คิดเป็น ร้อยละ 84.21 วิธีดำเนินการเพื่อการคัดเลือกบุคลากรครูชาวต่างชาติซึ่งปฏิบัติอยู่ซึ่งในระดับที่น้อยที่สุด คือ การทดลองสอน คิดเป็นร้อยละ 35.96 สัมภาษณ์และทดลองสอน คิดเป็น ร้อยละ 35.09 การสอบข้อเขียนเพื่อการคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ คิดเป็น ร้อยละ 10.53 สอบข้อเขียนและทดลองสอบ และการสัมภาษณ์และสอบข้อเขียนคิดเป็นร้อยละ 7.89 เท่ากัน สอบสัมภาษณ์สอบข้อเขียนและทดลองสอน ร้อยละ คิดเป็น 2.63 ตามลำดับ

ตารางที่ 24 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคลากรชาวต่างชาติ (ต่อ)

การสรรหาและคัดเลือก	ครูชาวต่างชาติ	
	(N <sub>2</sub> =114)	
	จำนวน	ร้อยละ
<b>สาระสำคัญของการปฐมนิเทศครูชาวต่างชาติ</b>		
1. ข้อมูลพื้นฐานทั่วไปเกี่ยวกับโรงเรียน	66	57.89
2. วิสัยทัศน์พันธกิจและเป้าหมาย	81	71.15
3. กฎระเบียบของโรงเรียน	80	70.18
4. การใช้ชีวิตอยู่ร่วมกันในโรงเรียน	75	65.79
5. สภาพแวดล้อมและความเป็นอยู่ของคนในชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่	39	34.21
6. ความรู้เกี่ยวกับสังคมและวัฒนธรรมไทย	57	50.00
<b>มีการกำหนดระยะเวลาทดลองปฏิบัติงาน</b>		
- ไม่มี	0	0.00
- มี	114	100.00
<b>มีการกำหนดระยะเวลา</b>		
1. น้อยกว่า 4 เดือน	84	73.68
2. 4 เดือน	12	10.53



การสรรหาและคัดเลือก	ครูชาวต่างชาติ (N <sub>2</sub> =114)	
	จำนวน	ร้อยละ
3. 6 เดือน	10	8.71
4. 1 ปี	8	7.02
5. ไม่มีระยะเวลาที่แน่นอน	0	0.00
<b>การเตรียมความพร้อมครูชาวต่างชาติเพื่อความเข้าใจการดำเนินงาน และปรับตัวเข้ากับหน่วยงาน</b>		
1. การนิเทศภายใน		
2. จัดกิจกรรมส่งเสริมให้มีการทำความรู้จักแลกเปลี่ยนความรู้ ในกลุ่มบุคลากรต่างๆในโรงเรียน	54	47.37
3. การมอบหมายให้หัวหน้างานแนะนำให้คำปรึกษาในการปฏิบัติงาน	72	63.16
4. การจัดบุคลากรพี่เลี้ยงคอยดูแลแนะนำและช่วยเหลือ	21	18.42

จากตารางที่ 25 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับสาระสำคัญของการ ปฏิมนิเทศครูชาวต่างชาติ  
ปรากฏผลดังนี้

#### การปฏิมนิเทศครูชาวต่างชาติ

ในการพิจารณากลุ่มครูชาวต่างชาติ พบว่า สาระสำคัญของการ ปฏิมนิเทศครูชาวต่างชาติ พบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับที่มาก คือ วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายของโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 71.15 กฎ ระเบียบของโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 70.18 และ การใช้ชีวิตอยู่ร่วมกันในโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 65.79 สาระสำคัญของการ ปฏิมนิเทศครูชาวต่างชาติ ซึ่งปฏิบัติอยู่ในระดับที่น้อย คือ ข้อมูลพื้นฐานทั่วไปเกี่ยวกับโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 57.89 แนะนำความรู้เกี่ยวกับสังคมและวัฒนธรรม คิดเป็นร้อยละ 50 สาระสำคัญของการ ปฏิมนิเทศครูชาวต่างชาติ พบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับที่น้อยที่สุด คือ สภาพแวดล้อมและความเป็นอยู่ของคนในชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่ คิดเป็นร้อยละ 34.21 ตามลำดับ

#### การกำหนดระยะเวลาทดลองการปฏิบัติงาน

ในการพิจารณากลุ่มครูต่างชาติพบว่า โรงเรียนมีการกำหนดระยะเวลาทดลองการปฏิบัติงาน พบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด คือ มีกำหนดการระยะเวลาทดลอง คิดเป็นร้อยละ 100 มีการ

กำหนดระยะเวลาทดลองการปฏิบัติงาน พบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากคือ กำหนดระยะเวลา น้อยกว่า 4 เดือน คิดเป็นร้อยละ 73.68 มีการกำหนดระยะเวลาทดลองการปฏิบัติงาน พบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับที่น้อยที่สุด คือระยะเวลา 4 เดือน คิดเป็นร้อยละ 10.53ระยะเวลา 6 เดือน คิดเป็นร้อยละ 8.71 และระยะเวลา 1 ปีคิดเป็นร้อยละ 7.02 ตามลำดับ

#### การเตรียมความพร้อมครูชาวต่างชาติ

ในการพิจารณากลุ่มครูต่างชาติพบว่าโรงเรียนเตรียมความพร้อมครูชาวต่างชาติเพื่อเข้าใจการดำเนินงานและเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรครูชาวต่างชาติสามารถปรับตัวเข้ากับหน่วยงานได้ดียิ่งขึ้น พบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือ การมอบหมายให้หัวหน้างานแนะนำให้คำปรึกษาในการปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 63.16 โรงเรียนเตรียมความพร้อมครูชาวต่างชาติเพื่อเข้าใจการดำเนินงานและเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรครูชาวต่างชาติสามารถปรับตัวเข้ากับหน่วยงานได้ดียิ่งขึ้น พบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับที่น้อย คือ การนิเทศภายใน คิดเป็นร้อยละ 47.37 โรงเรียนเตรียมความพร้อมครูชาวต่างชาติเพื่อเข้าใจการดำเนินงานและเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรครูชาวต่างชาติสามารถปรับตัวเข้ากับหน่วยงานได้ดียิ่งขึ้น พบว่ามีการปฏิบัติอยู่ระดับที่น้อยที่สุด คือ การจัดกิจกรรมส่งเสริมให้มีการทำความรู้จักแลกเปลี่ยนความรู้ในกลุ่มบุคลากรต่างๆในโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 39.47 และการจัดบุคลากรที่เลี้ยงคอยดูแล แนะนำ และช่วยเหลือ คิดเป็นร้อยละ 18.42ตามลำดับ

#### ตารางที่ 25 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มครูต่างชาติเกี่ยวกับการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร(ต่อ)

การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร	ครูชาวต่างชาติ (N2=114)	
	จำนวน	ร้อยละ
<b>ประเด็นการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรครูชาวต่างชาติ</b>		
1. การจัดการชั้นเรียน	90	78.95
2. เทคนิคการสอน	73	64.04
3. จิตวิทยาการศึกษา	30	26.32
4. สื่อและเทคโนโลยีการศึกษา	34	29.82
5. การวัดและประเมินผล	70	61.40
6. การออกแบบการสอน	32	28.07

การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร	ครูชาวต่างชาติ (N2=114)	
	จำนวน	ร้อยละ
7. การปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมไทย	53	46.49
<b>วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรครูชาวต่างชาติ</b>		
1. การนิเทศภายใน	59	51.75
2. การส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคลากร	67	58.77
3. การเชิญวิทยากรบรรยาย	18	15.79
4. การรับการอบรมจากหน่วยงานภายนอก	23	20.18
5. การจัดอบรมภายในกลุ่มสาระการเรียนรู้	5	4.39
6. การฝึกอบรมโดยผู้บริหาร	11	9.65
7. การใช้ระบบพี่เลี้ยง	0	0.00

จากตารางที่ 25 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับ การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ของ กลุ่มครูชาวต่างชาติ ปรากฏผลดังนี้

#### ประเด็นที่ใช้ในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรครูชาวต่างชาติ

ในการพิจารณากลุ่มครูชาวต่างชาติพบว่า ประเด็นที่ใช้การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรครูชาวต่างชาติ พบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือ การจัดการชั้นเรียน คิดเป็นร้อยละ 78.95 เทคนิคการสอน คิดเป็นร้อยละ 64.04 การวัดและประเมินผล คิดเป็นร้อยละ 61.40 ส่วนการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรครูชาวต่างชาติ พบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือ และการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณีไทย คิดเป็นร้อยละ 46.49 การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรครูชาวต่างชาติในประเด็นพบว่าการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด คือ สื่อและเทคโนโลยี คิดเป็นร้อยละ 29.82 การออกแบบการสอน คิดเป็น ร้อยละ 28.10 และจิตวิทยาการศึกษา คิดเป็น ร้อยละ 26.32 ตามลำดับ

#### การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรครูชาวต่างชาติ

ในการพิจารณากลุ่มครูชาวต่างชาติพบว่า มีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรครูชาวต่างชาติ พบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือ การส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคลากรครูทั้งครูไทยและครูต่างชาติ คิดเป็น ร้อยละ 58.77 การนิเทศภายใน คิดเป็น ร้อยละ 51.75 ส่วนการ

ฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรครูชาวต่างชาติ พบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด คือ การรับการอบรมจากหน่วยงานภายนอก คิดเป็นร้อยละ 20.18 การเชิญวิทยากรมาบรรยาย คิดเป็นร้อยละ 15.79 การฝึกอบรมโดยผู้บริหาร คิดเป็น ร้อยละ 9.65 การจัดอบรมภายในกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ คิดเป็นร้อยละ 4.39 ตามลำดับ

**ตารางที่ 26 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรครูชาวต่างชาติ ในปีการศึกษาที่ผ่านมา**

การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร	ครูชาวต่างชาติ	
	(N2=114)	
	จำนวน	ร้อยละ
<b>การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรครูชาวต่างชาติในปีการศึกษาที่ผ่านมา</b>		
1. น้อยกว่า 5 วัน	61	53.51
2. 5-9 วัน	37	32.45
3. มากกว่า 9 วัน	16	14.00
<b>จะใช้ช่วงเวลาการดำเนินการฝึกอบรม</b>		
1. ระหว่างเปิดภาคเรียนที่ 1	6	5.26
2. ระหว่างเปิดภาคเรียนที่ 2	4	3.51
3. ระหว่างปิดภาคเรียนที่ 1	12	10.50
4. ระหว่างปิดภาคเรียนที่ 2	56	49.10

จากตารางที่ 26 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับ การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรครูชาวต่างชาติ ปรากฏผลดังนี้

**การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรครูชาวต่างชาติ**

ในการพิจารณากลุ่มครูชาวต่างชาติพบว่า มีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรครูชาวต่างชาติ ในปีการศึกษาที่ผ่านมา พบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือ น้อยกว่า 5 วัน คิดเป็นร้อยละ 53.51 การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรครูชาวต่างชาติ ในปีการศึกษาที่ผ่านมา พบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด คือ 5-9วัน คิดเป็นร้อยละ 32.45 และมากกว่า 9 วัน คิดเป็นร้อยละ 14.00 ตามลำดับ

### ช่วงเวลาการดำเนินการฝึกอบรม

ในการพิจารณากลุ่มครูชาวต่างชาติพบว่าช่วงเวลาการดำเนินการฝึกอบรม พบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือ ระหว่างปิดภาคเรียนที่ 2 คิดเป็นร้อยละ 49.10 ช่วงเวลาการดำเนินการฝึกอบรม พบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด คือ ส่วนการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรครูชาวต่างชาติ ในปีการศึกษาที่ผ่านมา พบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด คือ ระหว่างปิดภาคเรียนที่ 1 คิดเป็นร้อยละ 10.50 ระหว่างเปิดภาคเรียนที่ 1 คิดเป็นร้อยละ 5.26 ระหว่างเปิดภาคเรียนที่ 2 คิดเป็นร้อยละ 3.51 ตามลำดับ

ตารางที่ 27 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มครูต่างชาติเกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทน (ต่อ)

การจ่ายค่าตอบแทน	ครูชาวต่างชาติ (N <sub>2</sub> =114)	
	จำนวน	ร้อยละ
<b>การดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับค่าตอบแทนและสวัสดิการ</b>		
1. การกำหนดนโยบายและวางแผนการดำเนินงานค่าตอบแทนและสวัสดิการ	75	65.79
2. การสำรวจความต้องการด้านสวัสดิการ	29	25.44
3. การจัดตั้งคณะกรรมการด้านสวัสดิการ	0	0.00
4. การแจ้งรายละเอียดเกี่ยวกับสวัสดิการให้บุคลากรทราบ	10	8.77
5. การอำนวยความสะดวกให้บุคลากรได้รับสวัสดิการอย่างทั่วถึงและรวดเร็ว	24	21.15
<b>การจัดสวัสดิการให้บุคลากรครูชาวต่างชาติ</b>		
1. ค่ารักษาพยาบาล	95	83.33
2. ค่าเช่าบ้าน	31	27.19
3. เงินสำรองเลี้ยงชีพ	64	56.14
4. เงินช่วยค่าศึกษาบุตร	90	78.90
5. อาหารกลางวัน	83	72.80

การจ่ายค่าตอบแทน	ครูชาวต่างชาติ (N <sub>2</sub> =114)	
	จำนวน	ร้อยละ
6. ค่าธรรมเนียมการขอใบอนุญาตการทำงาน	52	45.60
7. ค่าเดินทางออกนอกประเทศเพื่อการต่อวีซ่า	6	5.26
8. ค่าเบี้ยเลี้ยงในกิจกรรมพิเศษต่าง ๆ	50	43.90
9. ค่าเดินทางในกรณีที่ต้องไปปฏิบัติงานนอกสถานที่	61	53.50
10. ค่าตอบแทนจากการทำงานล่วงเวลางาน	55	48.20
11. จัดให้มีแหล่งเรียนรู้และสิ่งอำนวยความสะดวกแก่ครู	50	43.90
12. สนับสนุนสื่อการเรียนรู้วัสดุอุปกรณ์	47	41.20
<b>การจัดสวัสดิการอื่นๆเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ</b>		
1. การจัดห้องทำงานที่เป็นสัดส่วนและสะดวกสบาย	55	48.20
2. อนุญาตให้ครูสอนพิเศษโดยไม่จำกัดระเบียบของโรงเรียน	32	28.10
3. การพิจารณาความดีความชอบด้วยความเป็นธรรม	35	30.70

จากตารางที่ 27 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับ การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ ของ กลุ่มครูชาวต่างชาติ ปรากฏผลดังนี้

#### การดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับค่าตอบแทนและสวัสดิการ

ในการพิจารณากลุ่มครูต่างชาติพบว่าโรงเรียนมีการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับค่าตอบแทนและสวัสดิการพบที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือ การกำหนดนโยบายและวางแผนการดำเนินงานค่าตอบแทนและสวัสดิการ คิดเป็นร้อยละ 65.79 การดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับค่าตอบแทนและสวัสดิการซึ่งปฏิบัติอยู่ในระดับที่น้อยที่สุด คือ การสำรวจความต้องการด้านสวัสดิการกับบุคลากร คิดเป็นร้อยละ 25.44 การอำนวยความสะดวกให้บุคลากรได้รับสวัสดิการอย่างทั่วถึงและรวดเร็ว คิดเป็นร้อยละ 21.05 และ การแจ้งรายละเอียดเกี่ยวกับสวัสดิการด้านต่างๆให้กับบุคลากรทราบ คิดเป็นร้อยละ 8.77 ตามลำดับ

### การจัดสวัสดิการให้บุคลากรครูชาวต่างชาติ

ในการพิจารณากลุ่มครูต่างชาติพบว่า การจัดสวัสดิการให้บุคลากรครูชาวต่างชาติซึ่งปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ค่ารักษาพยาบาล คิดเป็น ร้อยละ 83.33 การจัดสวัสดิการให้บุคลากรครูชาวต่างชาติโดยพบว่ามี การปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด คือ เงินช่วยค่าการศึกษาบุตร คิดเป็นร้อยละ 78.90 อาหารกลางวัน คิดเป็นร้อยละ 72.80 การจัดสวัสดิการให้บุคลากรครูชาวต่างชาติปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือ เงินสำรองเลี้ยงชีพ คิดเป็นร้อยละ 56.10 ค่าเดินทางในกรณีที่ต้องไปปฏิบัติงานนอกสถานที่ คิดเป็นร้อยละ 53.50 ค่าตอบแทนจากการทำงานล่วงเวลา คิดเป็นร้อยละ 48.20 ค่าธรรมเนียมการขอใบอนุญาตการทำงาน คิดเป็นร้อยละ 45.60 ค่าเบี้ยเลี้ยงในกิจกรรมพิเศษต่างๆ และจัดให้มีแหล่งเรียนรู้ และสิ่งอำนวยความสะดวกแก่ครู คิดเป็นร้อยละ 43.90 เท่ากัน สนับสนุนสื่อการเรียนรู้วัสดุอุปกรณ์ เพื่ออำนวยความสะดวกในการเรียนการสอน คิดเป็นร้อยละ 41.20 การจัดสวัสดิการให้บุคลากรครูชาวต่างชาติ พบว่ามี การปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด คือ ค่าเช่าบ้าน คิดเป็น ร้อยละ 27.20 ค่าเดินทางออกนอกประเทศเพื่อการต่อวีซ่าคิดเป็นร้อยละ 5.6ตามลำดับ

### การจัดสวัสดิการอื่นๆเพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ

ในการพิจารณากลุ่มครูต่างชาติพบว่า การจัดสวัสดิการอื่นๆเพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ พบว่ามี การปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือ การจัดห้องทำงานที่เป็นสัดส่วนและสะดวกสบาย คิดเป็นร้อยละ 48.20 การจัดสวัสดิการอื่นๆเพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ พบว่ามี การปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุดคือ การพิจารณาความดีความชอบด้วยความเป็นธรรม คิดเป็น ร้อยละ 30.70 และอนุญาตให้ครูสอนพิเศษโดยไม่ขัดข้องต่อระเบียบของโรงเรียนคิดเป็นร้อยละ 28.10 ตามลำดับ

ตารางที่ 28 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามการกำหนดเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรชาวต่างชาติ(ต่อ)

การประเมินผลการปฏิบัติงาน	ครูชาวต่างชาติ	
	(N2=114)	
	จำนวน	ร้อยละ
<b>ผู้ดำเนินการวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงาน</b>		
1. ผู้จัดการ	46	40.40
2. ผู้อำนวยการ โรงเรียน	75	65.80
3. รองผู้อำนวยการ โรงเรียน	6	5.26

การประเมินผลการปฏิบัติงาน	ครูชาวต่างชาติ (N2=114)	
	จำนวน	ร้อยละ
4. คณะกรรมการบริหาร	2	1.75
5. หัวหน้ากลุ่มสาระวิชา	32	28.10
6. ครูชาวต่างชาติโครงการจัดการเรียนการสอน เป็นภาษาอังกฤษ (EP Program)	27	23.70
<b>วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรครูชาวต่างชาติ</b>		
1. ประเมินผ่านหัวหน้างาน	66	57.89
2. ประเมินแบบ 360°	6	5.26
3. ประเมินโดยหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน	54.00	47.37

จากตารางที่ 28 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับการวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรครูชาวต่างชาติปรากฏผลดังนี้

#### การวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรครูชาวต่างชาติ

ในการพิจารณากลุ่มครูชาวต่างชาติพบว่า ผู้ดำเนินการวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรครูชาวต่างชาติ พบว่ามีการ ปฏิบัติอยู่ในระดับ มาก คือ ผู้อำนวยการ โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 65.79 ผู้ดำเนินการวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรครูชาวต่างชาติ พบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับ น้อย คือ ผู้จัดการ คิดเป็นร้อยละ 40.35 ผู้ดำเนินการวางแผน การประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรครูชาวต่างชาติ พบว่ามีการ ปฏิบัติอยู่ในระดับ น้อยที่สุด คือ หัวหน้ากลุ่มสาระวิชา คิดเป็นร้อยละ 28.07 และ ครูชาวต่างชาติโครงการจัดการเรียนการสอนเป็น ( EP Program ) คิดเป็นร้อยละ 23.70 รองผู้อำนวยการ โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 5.26 และคณะกรรมการบริหาร คิดเป็นร้อยละ 1.75 ตามลำดับ

#### การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรครูชาวต่างชาติ

ในการพิจารณากลุ่มครูชาวต่างชาติพบว่า มีวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรครูชาวต่างชาติดังนี้ พบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยคือ ประเมินผ่านหัวหน้างาน คิดเป็นร้อยละ 57.89 ประเมินโดยหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน คิดเป็นร้อยละ 47.37 มีวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน



ของบุคลากรครูชาวต่างชาติพบว่าการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด คือ ประเมินแบบ 360° คิดเป็นร้อยละ 5.26 ตามลำดับ

**ตารางที่ 29 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามการกำหนดเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรชาวต่างชาติ**

การประเมินผลการปฏิบัติงาน	ครูชาวต่างชาติ (N2=114)	
	จำนวน	ร้อยละ
<b>การกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน</b>		
1. เพื่อการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งหน้าที่	38	50.90
2. เพื่อพิจารณาค่าตอบแทน	42	36.80
3. เพื่อการพิจารณาการออกจากงาน	32	28.10
4. เพื่อการพิจารณาความคิดความชอบ	35	30.70
5. เพื่อการวางแผนทรัพยากรบุคคลครูชาวต่างชาติ	32	28.10
6. เพื่อใช้เป็นแนวทางในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรครูชาวต่างชาติ	36	31.60
7. เพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา	40	35.10
<b>การกำหนดเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรครูชาวต่างชาติ</b>		
1. ความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมายตามระยะเวลาที่กำหนด	70	61.40
2. คุณภาพการสอน	91	79.82
3. ปริมาณของงานที่ได้รับมอบหมาย	35	30.70
4. การปฏิบัติงานตามมาตรฐานและคุณลักษณะของงาน	38	33.33
5. ความรอบรู้เชี่ยวชาญในงานที่ปฏิบัติ	30	26.32
6. การวางแผนและการจัดรูปแบบงานที่ปฏิบัติ	43	37.72
7. การเรียนรู้และพัฒนาตนเอง	36	31.58
8. การตั้งใจและติดตามงานที่ได้รับมอบหมาย	28	24.60

การประเมินผลการปฏิบัติงาน	ครูชาวต่างชาติ (N2=114)	
	จำนวน	ร้อยละ
9. การให้ความร่วมมือการประสานงานและสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน	44	38.60
10. ความเพียรพยายามในการปฏิบัติงาน	32	28.07
11. การตัดสินใจและการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน	0	0.00
12. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ของนักเรียนที่อยู่ในความรับผิดชอบ	0	0.00
13. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน	0	0.00
14. ทักษะที่ดีต่อวิชาชีพ	0	0.00
15. ให้ความร่วมมือช่วยเหลือในกิจกรรมอื่นๆของโรงเรียน	0	0.00

จากตารางที่ 29 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับ การกำหนดเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรชาวต่างชาติปรากฏผลดังนี้

#### การกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการพิจารณากลุ่มครูชาวต่างชาติพบว่า มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานพบที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือ เพื่อกระตุ้นประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรครูชาวต่างชาติ คิดเป็นร้อยละ 40.35 มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่งปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด เพื่อพิจารณาค่าตอบแทน คิดเป็นร้อยละ 36.86 เพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา คิดเป็นร้อยละ 35.09 เพื่อการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ คิดเป็นร้อยละ 33.33 เพื่อใช้เป็นแนวทางในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรชาวต่างชาติ คิดเป็นร้อยละ 31.58 เพื่อการพิจารณาความดีความชอบ คิดเป็นร้อยละ 30.70 เพื่อการวางแผนทรัพยากรบุคคลครูชาวต่างชาติ คิดเป็นร้อยละ 28.07 และเพื่อการพิจารณาการออกจากงาน คิดเป็นร้อยละ 26.90 ตามลำดับ

#### การกำหนดเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรชาวต่างชาติ

ในการพิจารณา กลุ่มครูชาวต่างชาติพบว่า การกำหนดเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรชาวต่างชาติ พบที่มีการ ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือคุณภาพการสอน คิดเป็น ร้อยละ 79.82 ความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมายตามระยะเวลาที่กำหนด คิดเป็นร้อยละ 61.40 การกำหนดเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรชาวต่างชาติ พบที่มีการ ปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด คือ การให้ความร่วมมือการประสานงานและสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานคิดเป็นร้อยละ 38.60 การวางแผนและ

การจัดรูปแบบงานที่ปฏิบัติคิดเป็นร้อยละ37.72 การปฏิบัติงานตามมาตรฐานและคุณลักษณะของงาน คิดเป็นร้อยละ33.33 การเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง คิดเป็นร้อยละ31.58 ปริมาณของงานที่ได้รับมอบหมาย คิดเป็น ร้อยละ 30.70 และความเพียรพยายามในการปฏิบัติงาน คิดเป็น ร้อยละ 28.07 ตามลำดับ

**ตารางที่30จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มครูต่างชาติเกี่ยวกับความปลอดภัยและสุขภาพ**

ความปลอดภัยและสุขภาพ	ครูชาวต่างชาติ	
	(N <sub>2</sub> =114)	
	จำนวน	ร้อยละ
<b>สภาพแวดล้อมและความปลอดภัย</b>		
- ไม่มี	4	3.51
- มี	110	96.49
<b>มีการดำเนินการดังนี้</b>		
1. จัดตั้งคณะกรรมการดูแลสภาพแวดล้อมและความปลอดภัยของโรงเรียน	58	52.27
2. บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน	60	54.54
3. ฝ่ายบริหารเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบ	81	73.63
4. จัดให้มีคณะกรรมการดูแลจากองค์กรภายนอก	0	0.00
<b>วิธีการดูแลเรื่องความปลอดภัยของครูชาวต่างชาติ</b>		
1. การตรวจสอบและซ่อมแซมอาคารที่อาจก่อให้เกิดอันตรายอยู่เสมอ	51	44.74
2. การจัดระบบและดูแลระบบการจราจรให้ปลอดภัย	42	36.84
3. การจัดให้มีเครื่องป้องกันอุบัติเหตุที่อาจเกิดขึ้นในโรงเรียน	40	35.09
4. การจัดซ้อมการหนีและการป้องกันอัคคีภัยประจำปี	34	29.82
5. การจัดเวรยามรักษาความปลอดภัยในทรัพย์สินของโรงเรียน	51	44.74

ความปลอดภัยและสุขภาพ	ครูชาวต่างชาติ (N <sub>2</sub> =114)	
	จำนวน	ร้อยละ
2. มีป้ายบอกทิศทางทางรถหนึ่ไปอย่างชัดเจนทั้งสองภาษา	57	50
3. พื้นที่โดยรอบของสถานศึกษาสะอาดร่มรื่น เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน	63	55.26
4. จัดระบบสาธารณูปโภคไว้ได้อย่างเป็นระเบียบเรียบร้อย	51	44.74
5. จัดกิจกรรม 5 ส. ในสำนักงานอาคารสถานที่ และพื้นที่โดยรอบ	12	10.53

จากตารางที่ 30 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับความปลอดภัยและสุขภาพของกลุ่มครูชาวต่างชาติ  
ปรากฏผลดังนี้

#### การจัดสภาพแวดล้อมและความปลอดภัย

ในการพิจารณากลุ่มครูชาวต่างชาติพบว่า มีการจัดสภาพแวดล้อมและความปลอดภัย พบว่ามี  
การปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 96.49 การจัดสภาพแวดล้อมและความปลอดภัย พบว่ามี  
การปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุดคือ ฝ่ายบริหารเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบสภาพแวดล้อมและความปลอดภัย คิด  
เป็นร้อยละ 71.05 มีการจัดสภาพแวดล้อมและความปลอดภัย พบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือ  
บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการดำเนินงานด้านสภาพแวดล้อมและความปลอดภัย คิดเป็น  
ร้อยละ 52.88 ตามลำดับ

#### การดูแลเรื่องความปลอดภัยของครูชาวต่างชาติ

ในการพิจารณา กลุ่มครูชาวต่างชาติพบว่า การดูแลเรื่องความปลอดภัยของครูชาวต่างชาติ  
พบว่ามี การปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือ การตรวจสอบและซ่อมแซมอาคารอาคารที่อาจก่อให้เกิด  
อันตรายอยู่เสมอคิดเป็นร้อยละ 44.74 การจัดระบบและดูแลระบบการจราจรให้ปลอดภัยร้อยละ 36.84  
การจัดเวรยามรักษาความปลอดภัยในทรัพย์สินของโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 44.74 การดูแลเรื่องความ  
ปลอดภัยของครูชาวต่างชาติ พบว่ามี การปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด คือ การจัดให้มีเครื่องป้องกัน  
อุบัติเหตุที่อาจเกิดขึ้นในโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 36.09 และการจัดซ่อมการหนึ่และการป้องกันอัคคีภัย  
ประจำปีคิดเป็นร้อยละ 29.82 ตามลำดับ

### การจัดสภาพแวดล้อมอาคารสถานที่ให้มีความปลอดภัย

ในการพิจารณา กลุ่มครูชาวต่างชาติพบว่า การจัดสภาพแวดล้อมอาคารสถานที่ให้มีความปลอดภัยพบว่ามี การปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือพื้นที่โดยรอบของสถานศึกษาสะอาด ร่มรื่น เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอนปฏิบัติ คิดเป็นร้อยละ 55.26 อาคารสถานที่ที่มีป้ายบอกทิศทางและตำแหน่งที่ตั้งของอาคารสถานที่ คิดเป็นร้อยละ 52.63 มีป้ายบอกทิศทางทางกรณีไฟอย่างชัดเจนทั้งสองภาษา คิดเป็นร้อยละ 50.00 จัดระบบสาธารณูปโภคไว้อย่างเป็นระเบียบเรียบร้อย คิดเป็นร้อยละ 44.74 และการจัดสภาพแวดล้อมอาคารสถานที่ให้มีความปลอดภัย พบว่ามี การปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุดคือ จัดกิจกรรม 5 ส ในสำนักงาน อาคารสถานที่และพื้นที่โดยรอบคิดเป็นร้อยละ 10.53ตามลำดับ

ตารางที่ 31 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม กลุ่มครูต่างชาติ เกี่ยวกับ การจัดกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพร่างกายและคุณภาพชีวิต(ต่อ)

ความปลอดภัยและสุขภาพ	ครูชาวต่างชาติ (N <sub>2</sub> =114)	
	จำนวน	ร้อยละ
1. จัดกิจกรรมส่งเสริมการออกกำลังกาย	64	56.14
2. ส่งเสริมการรับประทานอาหารเพื่อสุขภาพ	50	43.86
3. จัดตรวจสุขภาพร่างกายประจำปี	54	47.37
4. จัดสวัสดิการให้การสนับสนุนช่วยเหลือพิเศษเมื่อยามเจ็บป่วย	42	36.84
5. มีการประกันชีวิต-ประกันสุขภาพให้กับบุคลากรในโรงเรียน	30	26.32
<b>วิธีให้ความช่วยเหลือเมื่อบุคลากรครูชาวต่างชาติมีปัญหาในเรื่องของสุขภาพ</b>		
1. เบิกค่ารักษาพยาบาลจากประกันสังคม	74	64.91
2. จัดตั้งกองทุนสวัสดิการช่วยเหลือบุคลากรในโรงเรียน	47	41.23
3. ขอความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานด้วยกัน	2	1.75
4. ขอความช่วยเหลือจากสมาคม/ชมรมผู้ปกครองและครู	0	0.00

ความปลอดภัยและสุขภาพ	ครูชาวต่างชาติ (N <sub>2</sub> =114)	
	จำนวน	ร้อยละ
<b>นโยบายที่เอื้ออำนวยให้เมื่อบุคลากรเกิดปัญหาในการทำงาน</b>		
1. เข้าพบผู้บริหารได้โดยตรง	72	63.16
2. เขียนจดหมายร้องเรียน	21	18.42
3. ขอคำปรึกษาหัวหน้างานบุคคลได้โดยตรง	46	40.35
4. ขอคำปรึกษาหัวหน้ากลุ่มสาระโดยตรง	38	33.33
5. ขอคำปรึกษาผ่านตามลำดับชั้น	12	10.53

จากตารางที่ 31 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับความปลอดภัยและสุขภาพ สำหรับครูชาวต่างชาติ  
ปรากฏผลดังนี้

#### การจัดกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพร่างกายและคุณภาพชีวิตสำหรับครูชาวต่างชาติ

ในการพิจารณากลุ่มครูชาวต่างชาติพบว่า การจัดกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพร่างกายและคุณภาพชีวิตสำหรับครูชาวต่างชาติซึ่งปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือ จัดกิจกรรมส่งเสริมการออกกำลังกายคิดเป็นร้อยละ 56.14 การ จัดตรวจสุขภาพร่างกายประจำปีคิดเป็น ร้อยละ 47.37 การ ส่งเสริมการรับประทานอาหารเพื่อสุขภาพคิดเป็น ร้อยละ 43.86 การจัดกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพร่างกายและคุณภาพชีวิตสำหรับครูชาวต่างชาติซึ่งปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด คือ การจัดสวัสดิการให้สนับสนุนช่วยเหลือพิเศษเมื่อยามเจ็บป่วย คิดเป็น ร้อยละ 3 6.84 มีการประกันชีวิต –ประกันสุขภาพให้กับบุคลากรในโรงเรียนคิดเป็นร้อยละ 26.32 ตามลำดับ

#### การให้ความช่วยเหลือเมื่อบุคลากรครูชาวต่างชาติ

ในการพิจารณากลุ่มครูชาวต่างชาติพบว่า วิธีให้ความช่วยเหลือเมื่อบุคลากรครูชาวต่างชาติมีปัญหาในเรื่องของสุขภาพ พบว่ามีการ ปฏิบัติอยู่ในระดับ มาก คือ การเบิกค่ารักษาพยาบาลจากประกันสังคมคิดเป็นร้อยละ 64.91 และจัดตั้งกองทุนสวัสดิการช่วยเหลือบุคลากรในโรงเรียนคิดเป็นร้อยละ 41.23 วิธีให้ความช่วยเหลือเมื่อบุคลากรครูชาวต่างชาติมีปัญหาในเรื่องของสุขภาพ พบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย ที่สุด คือ ขอความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานด้วยกัน คิดเป็น ร้อยละ 1.75 ตามลำดับ

### นโยบายที่เอื้ออำนวยให้เมื่อบุคลากรเกิดปัญหา

ในการพิจารณากลุ่มครูชาวต่างชาติพบว่า นโยบายที่เอื้ออำนวยให้เมื่อบุคลากรเกิดปัญหาในการทำงาน พบว่ามีการ ปฏิบัติอยู่ในระดับมากคือเข้าพบผู้บริหารได้โดยตรง คิดเป็น ร้อยละ 63.16 นโยบายที่เอื้ออำนวยให้เมื่อบุคลากรเกิดปัญหาในการทำงาน พบว่ามีการ ปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือขอคำปรึกษาหัวหน้างาน โดยตรงคิดเป็นร้อยละ40.35 นโยบายที่เอื้ออำนวยให้เมื่อบุคลากรเกิดปัญหาในการทำงานพบว่าการปฏิบัติอยู่ในระดับที่น้อยที่สุด คือขอคำปรึกษาหัวหน้า กลุ่มสาระ โดยตรงคิดเป็นร้อยละ33.33 เขียนจดหมายร้องเรียนคิดเป็น ร้อยละ18.42 และขอคำปรึกษาผ่านตามลำดับชั้นคิดเป็นร้อยละ10.53 ตามลำดับ

### ตารางที่ 32 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มครูต่างชาติเกี่ยวกับบุคลากรสัมพันธ์

บุคลากรสัมพันธ์	ครู (N <sub>2</sub> =114)	
	จำนวน	ร้อยละ
<b>กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างครูชาวต่างชาติกับบุคลากรภายในโรงเรียน</b>		
1. ผู้อำนวยการ โรงเรียน	99	86.84
2. รองผู้อำนวยการ โรงเรียน	8	7.02
3. หัวหน้ากลุ่มสาระวิชา	47	41.23
4. หัวหน้าช่วงชั้น	51	44.74
5. ครูที่ได้รับมอบหมาย	0	0.00
<b>การจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรครูชาวต่างชาติกับบุคลากรภายในโรงเรียน</b>		
1. ความรักสามัคคีของบุคลากรภายในโรงเรียน	92	80.70
2. การติดต่อประสานงานที่ดี	54	47.37
3. ความกล้าแสดงออกอย่างมีเหตุผล	32	28.07
4. การลดความขัดแย้งในการทำงานร่วมกัน	41	35.96
5. การให้อภัยซึ่งกันและกันในการทำงาน	47	41.23
6. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน	38	33.33

### จากตารางที่ 32 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับบุคลากรสัมพันธ์ของกลุ่มครูชาวต่างชาติ ปรากฏผล ดังนี้

**ผู้รับผิดชอบกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างครูชาวต่างชาติกับบุคลากรภายในโรงเรียน**  
 ในการพิจารณา กลุ่มครูชาวต่างชาติพบว่าผู้รับผิดชอบกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างครูชาวต่างชาติกับบุคลากรภายในโรงเรียน พบว่ามีการ ปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ผู้อำนวยการโรงเรียนคิดเป็น ร้อยละ 86.84 ผู้รับผิดชอบ กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างครูชาวต่างชาติกับบุคลากรภายในโรงเรียน พบว่ามีการ ปฏิบัติอยู่ในระดับ น้อย คือหัวหน้าช่วงชั้นคิดเป็น ร้อยละ 44.74 และหัวหน้ากลุ่มสาระวิชาคิดเป็น ร้อยละ 41.23 ผู้รับผิดชอบ กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างครูชาวต่างชาติกับบุคลากรภายในโรงเรียนซึ่งปฏิบัติอยู่ในระดับ น้อยที่สุด คือรองผู้อำนวยการโรงเรียนคิดเป็นร้อยละ 7.02 ตามลำดับ

### การจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรครูชาวต่างชาติกับบุคลากรภายในโรงเรียน

ในการพิจารณา กลุ่มครูชาวต่างชาติพบว่า การจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรครูชาวต่างชาติกับบุคลากรภายใน โรงเรียนพบว่าการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุดคือ ความรักสามัคคีของบุคลากรภายในโรงเรียนคิดเป็น ร้อยละ 80.70 การจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรครูชาวต่างชาติกับบุคลากรภายในโรงเรียน พบว่ามีการ ปฏิบัติอยู่ในระดับที่น้อย คือ การติดต่อประสานงานที่ดีคิดเป็นร้อยละ 47.37 และการให้เกียรติซึ่งกันและกันในการทำงานคิดเป็น ร้อยละ 41.23 การจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรครูชาวต่างชาติกับบุคลากรภายในโรงเรียนซึ่งปฏิบัติอยู่ ในระดับระดับที่น้อยที่สุด คือ การลดความขัดแย้งในการทำงานร่วมกันคิดเป็นร้อยละ 35.96 และ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานคิดเป็น ร้อยละ 33.33 และความกล้าแสดงออกคิดเป็นร้อยละ 28.07 ตามลำดับ



ตารางที่ 33 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มครูต่างชาติเกี่ยวกับบุคลากรสัมพันธ์

บุคลากรสัมพันธ์	ครู (N <sub>2</sub> =114)	
	จำนวน	ร้อยละ
<b>วัตถุประสงค์ในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่าง</b>		
<b>บุคลากรครูชาวต่างชาติกับชุมชน</b>		
1. ความเข้าใจอันดีระหว่างสถานศึกษากับชุมชน	81	71.05
2. ความร่วมมือที่โรงเรียนต้องการจากชุมชน	44	38.6
3. การสนับสนุนโรงเรียนจากชุมชน	32	28.07
4. การมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาของโรงเรียน	40	35.09
5 การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของโรงเรียนให้ชุมชนทราบ	53	46.49
<b>การดำเนินการจัดกิจกรรมการสร้างความสัมพันธ์ระหว่าง</b>		
<b>บุคลากรครูชาวต่างชาติกับชุมชน</b>		
- ไม่มี	30	26.32
- มี	84	73.68
<b>กิจกรรมดังกล่าวมีรูปแบบใด</b>		
1. กิจกรรมกีฬาและนันทนาการสร้างความสัมพันธ์	62	73.8
2. โครงการเยี่ยมชุมชนเพื่อสร้างความสัมพันธ์	36	42.85
3. การจัดทำเอกสารสิ่งพิมพ์ความรู้ภาษาอังกฤษแก่ชุมชน	28	33.34
4. การให้บุคลากรครูชาวต่างชาติไปเป็นวิทยากร	34	40.47
<b>ให้ความรู้ภาษาอังกฤษแก่ชุมชน</b>		
5. การให้ครูต่างชาติเป็นกรรมการตัดสินการแข่งขันภาษาอังกฤษ	30	35.71

### จากตารางที่ 33 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับ บุคลากรสัมพันธ์ชาวต่างชาติกับชุมชน ปრაกฏผล ดังนี้

#### การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรชาวต่างชาติกับชุมชน

เมื่อพิจารณากลุ่มครูต่างชาติพบว่า มีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรชาวต่างชาติกับชุมชนพบว่าการ ปฏิบัติอยู่ในระดับ มากคือ ความเข้าใจอันดีระหว่างสถานศึกษากับชุมชนคิดเป็น ร้อยละ 71.05 มีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรชาวต่างชาติกับชุมชนพบว่าการปฏิบัติอยู่ในระดับที่น้อย คือ การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของโรงเรียนให้ชุมชนทราบคิดเป็น ร้อยละ 46.49 มีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรชาวต่างชาติกับชุมชน พบว่าการ ปฏิบัติอยู่ในระดับ ที่น้อยที่สุดคือความร่วมมือที่โรงเรียนต้องการจากชุมชน คิดเป็น ร้อยละ 38.60 การมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาของโรงเรียนคิดเป็นร้อยละ 35.09 การสนับสนุน โรงเรียนจากชุมชนคิดเป็นร้อยละ 28.07

#### การจัดกิจกรรมการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรครูชาวต่างชาติกับชุมชน

ในการ พิจารณากลุ่ม ครูชาวต่างชาติ พบว่ามีการจัดกิจกรรมการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรครูชาวต่างชาติกับชุมชน พบว่าการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 73.68 และไม่มีการจัดกิจกรรมการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรครูชาวต่างชาติกับชุมชนน้อยที่สุด คิดเป็น ร้อยละ 26.32 กิจกรรมดังกล่าวมีการจัดกิจกรรมการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรครูชาวต่างชาติกับชุมชนพบว่าการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือ กิจกรรมกีฬาและนันทนาการสร้างความสัมพันธ์คิดเป็นร้อยละ 54.39 การจัดกิจกรรมการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรครูชาวต่างชาติกับชุมชนในระดับที่น้อยที่สุดคือ โครงการเยี่ยมชุมชนเพื่อสร้างความสัมพันธ์คิดเป็น ร้อยละ 31.58 การให้บุคลากรครูชาวต่างชาติไปเป็นวิทยากรให้ความรู้ภาษาอังกฤษแก่ชุมชนคิดเป็น ร้อยละ 29.82 และการให้ครูต่างชาติเป็นกรรมการตัดสินการแข่งขันภาษาอังกฤษคิดเป็น ร้อยละ 26.3 2 และการจัดทำเอกสารสิ่งพิมพ์ความรู้ภาษาอังกฤษแก่ชุมชนคิดเป็นร้อยละ 24.56 ตามลำดับ

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัยอภิปรายและข้อเสนอแนะ

ในบทนี้เป็นการสรุปผลการวิจัยเรื่องสภาพการบริหารบุคลากรครูชาวต่างชาติของโรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษในระดับประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการบริหารบุคลากรครูชาวต่างชาติของโรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษในระดับประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนเขตกรุงเทพมหานครมีวิธีการดำเนินการวิจัย โดยประชากรในครั้งนี่คือ 1.ผู้บริหารสถานศึกษาหรือ รองผู้บริหารสถานศึกษาหรือหัวหน้าหน่วยงานในโรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตกรุงเทพมหานครรวมจำนวนผู้บริหารทั้งหมดที่เป็นประชากรจำนวน 48 คน จาก 16 โรงเรียน 2.ครูชาวต่างชาติผู้ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษระดับประถมศึกษา (English Program) สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตกรุงเทพมหานครจำนวน 136 คน จากโรงเรียนทั้งหมด 16โรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามที่มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการแจกแจงความถี่ และหาค่าร้อยละเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยภาพรวม

### สรุปผลการวิจัย

สรุปผลการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยนำเสนอตามประเด็นหลักการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับดังนี้

### สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 88.10 มีอายุ 30-39 ปีมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 52.40 มีตำแหน่ง ผู้อำนวยการคิดเป็นร้อยละ 47.62 รองลงมาคือผู้จัดการคิดเป็นร้อยละ 23.80 มีระยะเวลาในการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งปัจจุบัน 20ปีขึ้นไป พบมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 28.60 มีรองลงมาคือปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งปัจจุบัน15-19 ปีคิดเป็นร้อยละ19.04ระดับการศึกษาระดับปริญญาโทพบมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 52.38รองลงมาคือการศึกษาในระดับปริญญาตรีคิดเป็นร้อยละ 42.90

ครูชาวต่างชาติส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง ร้อยละ71.10 มีอายุน้อยกว่า 30 ปี มากที่สุดคิดเป็น ร้อยละ 42.10 มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 89.50รองลงมาคือมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 10.50 มีสัญชาติ ฟิลิปปินส์ พบมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 38.59 รองลงมาคือสัญชาติ รองลงมาคืออเมริกัน คิดเป็นร้อยละ 24.56 และมีรายได้ระหว่าง 20,000-30,000 บาทขึ้นไปมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 46.49รองลงมาคือรายได้ระหว่าง 10,000-20,000 บาทขึ้นไปคิดเป็นร้อยละ 29.82 มีระยะเวลาปฏิบัติงานในโรงเรียนมากกว่า 5 ปี มากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 34.20 รองลงมาคือระยะเวลาการปฏิบัติงาน ปฏิบัติงานในโรงเรียน 1 ปีคิดเป็นร้อยละ 28.95สำหรับจำนวนชั่วโมงการทำงาน ต่อสัปดาห์16-20 ชั่วโมง พบมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 60.50 มีรองลงมาคือ จำนวนชั่วโมง การทำงาน ต่อสัปดาห์11-15 ชั่วโมงคิดเป็นร้อยละ 26.32 ระดับชั้นที่สอนพบว่า สอนระดับ ป.4-ป.6มากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 68.40 รองลงมาคือสอนระดับ ป.1-ป.3คิดเป็นร้อยละ 57.89 และระยะเวลาที่อาศัยอยู่ในประเทศไทย 0-5 ปีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 50.00 รองลงมาคืออาศัยอยู่ในประเทศไทย 6-10 ปีคิดเป็นร้อยละ34.2 1 ส่วน ประสบการณ์การสอน 0-5 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 44.73รองลงมาคือ ประสบการณ์สอนประสบการณ์การสอน6-10 ปีคิดเป็นร้อยละ 28.94

สภาพการบริหารบุคลากรครูชาวต่างชาติของโรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษในระดับประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนเขตกรุงเทพมหานครดังนี้

#### 1.ด้านการวางแผนบุคลากร

การวางแผนบุคลากรข้อมูลกลุ่มผู้บริหารพบว่า ผู้ที่รับผิดชอบใน การวางแผนทรัพยากรครูชาวต่างชาติของโรงเรียน คือ ผู้อำนวยการโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 52.40มีการจัดทำ แผนบริหารทรัพยากรบุคคลครูชาวต่างชาติคือ แผนระยะเวลา 2 ปีคิดเป็นร้อยละ 33.33 แผนระยะเวลา 1 ปีและ

แผนระยะเวลา 3 ปีคิดเป็นร้อยละ 23.80 เท่ากันส่วนแผนระยะเวลามากกว่า 3 ปี คิดเป็นร้อยละ 19.00 ตามลำดับ ข้อมูลที่นำมาใช้ในการวางแผนทรัพยากรบุคคลครูชาวต่างชาติของโรงเรียน พบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากคือ วุฒิการศึกษาของครูชาวต่างชาติตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด คิดเป็นร้อยละ 76.20 จำนวนชั่วโมงการสอนต่อสัปดาห์ของครู คิดเป็นร้อยละ 66.70 ตามลำดับ การกำหนดคุณลักษณะครูชาวต่างชาติ ให้เป็นไปตามเกณฑ์คุณสมบัติที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด พบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุดคือ สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีด้านการศึกษาคิดเป็นร้อยละ 81.00 ผู้บริหารกำหนดคุณลักษณะครูชาวต่างชาติ ให้เป็นไปตามเกณฑ์คุณสมบัติที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด พบว่า มีการปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก คือ มีความสามารถและประสบการณ์การสอน วิชาภาษาอังกฤษ คิดเป็นร้อยละ 66.70 ตามลำดับ ผู้บริหารแจ้งเรื่องแผนทรัพยากรบุคคลให้ ครูชาวต่างชาติได้รับทราบพบว่าการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือ การแจ้งผ่านหัวหน้ากลุ่มสาระ และการแจ้งให้ครู ต่างชาติ ทราบในที่ประชุม คิดเป็นร้อยละ 71.40 เท่ากัน การ จัดให้มีการประเมินแผนทรัพยากรบุคคลครูชาวต่างชาติ พบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุดคิดเป็น 100และมี ความถี่ในการประเมินพบว่าการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ทุกภาคการศึกษา คิดเป็นร้อยละ 81.00

ข้อมูลกลุ่มครูชาวต่างชาติในเรื่องการวางแผนบุคลากรพบว่า ผู้ที่รับผิดชอบในการวางแผนทรัพยากรครูชาวต่างชาติของโรงเรียนคือ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศคิดเป็นร้อยละ 65.80 และ ผู้อำนวยการโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 63.20 ส่วน การกำหนดคุณลักษณะครูชาวต่างชาติ ให้เป็นไปตามเกณฑ์คุณสมบัติที่ผู้บริหารกำหนด พบว่ามีการปฏิบัติอยู่ ระดับมาก คือ สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีด้านการศึกษาคิดเป็นร้อยละ 60.5 0 ผู้บริหาร แจ้งเรื่องแผนทรัพยากรบุคคลให้ ครูชาวต่างชาติได้รับ ทราบพบว่าการปฏิบัติอยู่ ในระดับมาก คือ แจ้งผ่านหัวหน้ากลุ่มสาระ คิดเป็นร้อยละ 71.10 และ ผู้บริหารแจ้งให้ครูต่างชาติทราบในที่ประชุม คิดเป็นร้อยละ 60.50ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาข้อมูลด้านการวางแผนของทั้งสองกลุ่มพบว่า มีความเห็นสอดคล้องกันในเรื่อง การกำหนดคุณลักษณะครูชาวต่างชาติ ให้เป็นไปตามเกณฑ์คุณสมบัติที่ผู้บริหารกำหนด เป็นไปตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด โดยข้อที่มีผู้ตอบแบบสอบถามในระดับมาก และมากที่สุดของทั้งสองกลุ่มคือการสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีด้านการศึกษากการแจ้งเรื่องแผนทรัพยากรบุคคลให้ครูชาวต่างชาติได้รับ ทราบซึ่งทั้งสองกลุ่มเห็นสอดคล้องกันในการ แจ้งผ่านหัวหน้ากลุ่มสาระ และ ผู้บริหารแจ้งให้ครูต่างชาติทราบในที่ประชุม ในระดับมาก

ส่วนความเห็นในเรื่องผู้ ที่รับผิดชอบในการวางแผนทรัพยากรครูชาวต่างชาติของโรงเรียน ข้อมูลกลุ่มผู้บริหารพบว่าผู้อำนวยการเป็นผู้รับผิดชอบ ส่วนกลุ่มครูชาวต่างชาติมีความเห็นว่า หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศเป็นผู้รับผิดชอบ

## 2.ด้านการสรรหาและคัดเลือก

การสรรหาและคัดเลือกข้อมูลกลุ่มผู้บริหารพบว่า วิธีดำเนินการก่อนการสรรหาพบว่า มีปฏิบัติอยู่ในระดับ น้อย คือ ผู้บริหารกำหนดจากการพิจารณางบประมาณ คิดเป็น ร้อยละ 52.38 ผู้บริหารศึกษาแผนทรัพยากรบุคคลเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการสรรหา คิดเป็น ร้อยละ 47.62 โรงเรียนมีวิธีการสรรหาบุคลากรชาวต่างชาติเพื่อเข้ารับการศึกษา คิดเป็น ร้อยละ 76.19 สำหรับเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคลากรชาวต่างชาติพบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุดคือ จบปริญญาตรีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์โดยตรง คิดเป็น ร้อยละ 95.24 เกณฑ์ในการคัดเลือกบุคลากรชาวต่างชาติ พบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุดคือ ประสบการณ์การทำงาน คิดเป็น ร้อยละ 61.90 วิธีดำเนินการเพื่อการคัดเลือกบุคลากรครูชาวต่างชาติ พบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด คือ การสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมในทุกด้าน คิดเป็น ร้อยละ 66.77 สาระสำคัญของการ ปฐมนิเทศครูชาวต่างชาติ พบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด คือ วัตถุประสงค์ พันธกิจและเป้าหมายของโรงเรียน และ กฎ ระเบียบของโรงเรียน ร้อยละ คิดเป็น 61.90 เท่ากัน โรงเรียนมีการกำหนดระยะเวลาทดลองการปฏิบัติงาน พบว่า มีการ ปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด คือ มี กำหนดการระยะเวลาทดลอง คิดเป็น ร้อยละ 100 โดยมีการกำหนดระยะเวลาทดลองการปฏิบัติงาน พบว่า มีการ ปฏิบัติอยู่ในระดับที่น้อย คือ ระยะเวลา และ น้อยกว่า 4 เดือน คิดเป็น ร้อยละ 45.23 รองลงมาพบว่ามี การปฏิบัติระดับน้อยคือ ระยะเวลา 6 เดือน คิดเป็น ร้อยละ 23.81 ส่วนเกณฑ์ที่ผู้บริหารพิจารณาการจัดการต่างชาติดำเนินงานในแต่ละวิชา พบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ความรู้ความสามารถ คิดเป็น ร้อยละ 76.19 และความถนัดและประสบการณ์ คิดเป็น ร้อยละ 71.43 การเตรียมความพร้อมครูชาวต่างชาติเพื่อเข้าใจการดำเนินงานและเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรครูชาวต่างชาติสามารถปรับตัวเข้ากับหน่วยงาน พบว่ามีการ ปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด คือ การนิเทศภายในคิดเป็น ร้อยละ 71.43 การมอบหมายให้หัวหน้างานแนะนำให้คำปรึกษาในการปฏิบัติงานคิดเป็น ร้อยละ 66.67 มีการกำหนดเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานครูชาวต่างชาติเพื่อบรรจุเป็นครูประจำ พบว่ามีการ ปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด คิดเป็น ร้อยละ 100 ในเรื่องคุณภาพการจัดการเรียนการสอนคิดเป็น ร้อยละ 90.48 ส่วนโรงเรียนมีการกำหนดเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานครูชาวต่างชาติเพื่อบรรจุเป็นครูประจำ พบว่ามีการ ปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุดคือ ความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามนโยบายของโรงเรียน คิดเป็น ร้อยละ 66.67 การแก้ปัญหาบุคลากรครูชาวต่างชาติที่เพิ่ง

บรรจุนิเทศใหม่ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ พบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากคือ นิเทศเป็นรายบุคคลและให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะอย่างใกล้ชิดคิดเป็นร้อยละ 76.19

ข้อมูลกลุ่มครูชาวต่างชาติพบว่า โรงเรียนมีวิธีการสรรหาบุคลากรครูชาวต่างชาติเพื่อเข้ารับการคัดเลือกพบว่ามี การปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือ การประชาสัมพันธ์และบริการข้อมูลข่าวสารการรับสมัครทาง Website/Facebook ของโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 71.05 ส่วนเกณฑ์การคัดเลือกบุคลากรครูชาวต่างชาติ พบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับที่มาก คือ ประวัติการศึกษาและผลการศึกษาที่ปริญญาตรีขึ้นไปด้าน ครุศาสตร์ /ศึกษาโดยตรง คิดเป็นร้อยละ 73.68 ประวัติการศึกษาและผลการศึกษาที่จบปริญญาตรีขึ้นไปในสาขาอื่นๆและ ประสบการณ์การทำงาน คิดเป็น ร้อยละ 63.16เท่ากันสำหรับวิธีดำเนินการเพื่อการคัดเลือกบุคลากรครูชาวต่างชาติ พบว่ามีการ ปฏิบัติอยู่ในระดับที่มากที่สุด คือ การสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมในทุกด้าน คิดเป็นร้อยละ 84.21 รองลงมาพบว่ามี การปฏิบัติอยู่ซึ่งในระดับที่น้อยที่สุด คือ การทดลองสอน สัมภาษณ์และทดลองสอน คิดเป็นร้อยละ 35.96 เท่ากัน

เมื่อพิจารณาข้อมูลด้านการสรรหาและคัดเลือกของทั้งสองกลุ่มพบว่า มีความเห็นสอดคล้องกันในเรื่อง วิธีการสรรหาบุคลากรครูชาวต่างชาติเพื่อเข้ารับการคัดเลือก คือ การประชาสัมพันธ์และบริการข้อมูลข่าวสารการรับสมัครทาง Website/Facebook ของโรงเรียน และการคัดเลือกบุคลากรครูชาวต่างชาติ พบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับที่มาก คือ ประวัติการศึกษาและผลการศึกษาที่ปริญญาตรีขึ้นไปด้าน ครุศาสตร์/ศึกษาโดยตรง และประสบการณ์การทำงานในระดับที่มากที่สุดและมาก

### 3.ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร

การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ข้อมูลในกลุ่มผู้บริหารพบว่า ผู้บริหารมีการดำเนินงานการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรครูชาวต่างชาติ พบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือ การวิเคราะห์หาความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนา คิดเป็น ร้อยละ 42.90การเก็บข้อมูลความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม พบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด คือ การสัมภาษณ์ครูชาวต่างชาติเป็นรายบุคคลคิดเป็นร้อยละ 85.71 ประเด็นที่ใช้การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรครูชาวต่างชาติ พบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือ เทคนิคการสอน คิดเป็นร้อยละ 71.43การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรครูชาวต่างชาติ พบว่า มีการ ปฏิบัติ อยู่ในระดับ มาก คือ การนิเทศภายใน 76.19การ ติดตามและประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนาพบว่ามี การปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยคือ การประเมินผลระหว่าง การฝึกอบรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม คิดเป็น ร้อยละ 42.86การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรครู

ชาวต่างชาติ ในปีการศึกษาที่ผ่านมา พบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือ น้อยกว่า 5 วัน คิดเป็น ร้อยละ 66.67 ช่วงเวลาที่ใช้ในการดำเนินการฝึกอบรม พบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับ น้อยคือระหว่างปิดภาคเรียนที่ 2 คิดเป็นร้อยละ 59.52 และระหว่างเปิดภาคเรียนที่ 1 คิดเป็นร้อยละ 47.62

ข้อมูลกลุ่มครูชาวต่างชาติพบว่าประเด็นที่ใช้การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรครูชาวต่างชาติ พบว่ามีการ ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือ การจัดการชั้นเรียน คิดเป็น ร้อยละ 78.95 เทคนิคการสอนคิดเป็น ร้อยละ 64.04 การวัดและประเมินผลคิดเป็น ร้อยละ 61.40 การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรครูชาวต่างชาติ พบว่ามีการ ปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือ การส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคลากรครูทั้งครูไทยและครูต่างชาติ คิดเป็น ร้อยละ 58.77 การนิเทศภายในคิดเป็น ร้อยละ 51.75 การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรครูชาวต่างชาติ ในปีการศึกษาที่ผ่านมา น้อยกว่า 5 วัน คิดเป็น ร้อยละ 53.51 ช่วงเวลาการดำเนินการฝึกอบรม พบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือ ระหว่างปิดภาคเรียนที่ 2 คิดเป็นร้อยละ 49.10

เมื่อพิจารณาข้อมูลด้าน การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ของทั้งสองกลุ่มพบว่า มีความเห็นสอดคล้องกันในเรื่องประเด็นที่ใช้การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรครูชาวต่างชาติ พบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือ เทคนิคการสอน

ส่วนความเห็น ในเรื่องการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรครูชาวต่างชาติ ในกลุ่มผู้บริหารมีการนิเทศภายใน พบว่ามีการปฏิบัติในระดับมาก ส่วนกลุ่มครูชาวต่างชาติพบว่ามีปฏิบัติในระดับน้อย กลุ่มผู้บริหารเห็นว่ามี การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรครูชาวต่างชาติ ในปีการศึกษาที่ผ่านมา น้อยกว่า 5 วันในระดับมาก ส่วนกลุ่มครูชาวต่างชาติมีพบว่ามีปฏิบัติในระดับน้อย

### ด้านการจ่ายค่าตอบแทน

การจ่ายค่าตอบแทนข้อมูลในกลุ่มผู้บริหารพบว่า การดำเนินการที่เกี่ยวข้อง กับการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ พบว่ามีการ ปฏิบัติอยู่ในระดับมากคือ การกำหนดนโยบายและวางแผนการดำเนินงาน ค่าตอบแทนและสวัสดิการคิดเป็นร้อยละ 64.29 การกำหนดเกณฑ์ค่าตอบแทนพบว่ามีอยู่ในระดับมากที่สุดคือ วิชาที่สอน คิดเป็นร้อยละ 95.24 ประสบการณ์การสอน คิดเป็นร้อยละ 88.10 และวุฒิการศึกษาคิดเป็นร้อยละ 83.33 มีการดำเนินการเพื่อให้บุคลากรเข้าใจแนวทางการปฏิบัติในการขอรับสวัสดิการพบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 95.24 โดยแจ้งผ่านหัวหน้างานพบว่ามีปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คิดเป็นร้อยละ 52.38 และแจ้งให้ทราบในที่ประชุม คิดเป็นร้อยละ 40.48 ตามลำดับ การจัดสวัสดิการให้บุคลากรครูชาวต่างชาติ พบว่ามีการ ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือ ค่า



รักษาพยาบาล คิดเป็นร้อยละ 73.81เงินช่วยการศึกษาบุตร คิดเป็นร้อยละ 71.43 ค่าธรรมเนียมการขอใบอนุญาตการทำงาน คิดเป็นร้อยละ 69.05การจัดสวัสดิการอื่นๆเพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ พบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากคือการพิจารณาความดีความชอบด้วยความเป็นธรรมคิดเป็นร้อยละ 69.50การจัดสวัสดิการอื่นๆเพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ พบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากคือการพิจารณาความดีความชอบด้วยความเป็นธรรมคิดเป็นร้อยละ 69.50

การจ่ายค่าตอบแทนในกลุ่มครูชาวต่างชาติพบว่า การการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับค่าตอบแทนและสวัสดิการ พบว่ามีการ ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือ การกำหนดนโยบายและวางแผนการดำเนินงานค่าตอบแทนและสวัสดิการ คิดเป็นร้อยละ 65.79 การจัดสวัสดิการให้บุคลากรครูชาวต่างชาติพบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ค่ารักษาพยาบาล คิดเป็นร้อยละ 83.33 การจัดสวัสดิการให้บุคลากรครูชาวต่างชาติโดยพบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือ เงินช่วยค่าการศึกษาบุตร คิดเป็นร้อยละ 78.90 อาหารกลางวัน คิดเป็นร้อยละ 72.80 การจัดสวัสดิการอื่นๆเพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ พบว่ามีการ ปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือ การจัดห้องทำงานที่เป็นสัดส่วนและสะดวกสบาย คิดเป็นร้อยละ 48.20 การจัดสวัสดิการอื่นๆเพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ พบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุดคือ การพิจารณาความดีความชอบด้วยความเป็นธรรม คิดเป็นร้อยละ 30.70

เมื่อพิจารณาการข้อมูลด้าน การจ่ายค่าตอบแทน ของทั้งสองกลุ่มพบว่า มีความเห็นสอดคล้องกันในเรื่องการการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับค่าตอบแทนและสวัสดิการ พบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือ การกำหนดนโยบายและวางแผนการดำเนินงานค่าตอบแทนและสวัสดิการ การจัดสวัสดิการให้บุคลากรครูชาวต่างชาติพบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือ ค่ารักษาพยาบาล

ส่วนความเห็นในเรื่องการจัดสวัสดิการอื่นๆเพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ ในกลุ่มผู้บริหาร พบว่ามีการ ปฏิบัติอยู่ในระดับ มากคือ การพิจารณาความดีความชอบด้วยความเป็นธรรม ส่วนครูชาวต่างชาติพบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

### ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การ ประเมินผลการปฏิบัติงาน ข้อมูลในกลุ่มผู้บริหารพบว่า มีการวางแผนประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรครูชาวต่างชาติมีอัตราวางแผนอยู่ในระดับ มากที่สุด คิดเป็น ร้อยละ 95.2 4 ผู้ดำเนินการวางแผนคือผู้อำนวยการ โรงเรียนคิดเป็นร้อยละ65.90 รองลงมาคือผู้จัดการ คิดเป็นร้อยละ มีการกำหนดหลักการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรครูชาวต่างชาติ พบว่ามีการ ปฏิบัติอยู่ใน

ระดับ มากที่สุด คิดเป็น ร้อยละ 8 0.95 โดย หลักการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรครู ชาวต่างชาติพบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยคือ การกำหนดเกณฑ์วัดผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสม และการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยวิธีการที่หลากหลาย คิดเป็นร้อยละ 59.52เท่ากัน การกำหนด วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 90.48เพื่อพิจารณาค่าตอบแทนคิดเป็นร้อยละ 76.19 พบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ผู้ประเมินผล การปฏิบัติงานของบุคลากรครูชาวต่างชาติพบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือ ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นผู้ประเมิน คิดเป็น ร้อยละ 71.43 การกำหนดเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ชาวต่างชาติ พบว่ามีการ ปฏิบัติอยู่ใน ระดับมากที่สุด คือคุณภาพการสอน คิดเป็น ร้อยละ 95.24 การ กำหนดเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรชาวต่างชาติ พบว่ามีการ ปฏิบัติอยู่ใน ระดับมาก คือ ความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมายตามระยะเวลาที่กำหนด คิดเป็นร้อยละ 71.43 ความรอบรู้ เชี่ยวชาญในงานที่ปฏิบัติ คิดเป็น ร้อยละ 69.50ผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ของนักเรียนที่อยู่ในความ รับผิดชอบคิดเป็นร้อยละ 66.67 การตั้งใจและติดตามงานที่ได้รับมอบหมาย คิดเป็นร้อยละ 61.90 วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรครูชาวต่างชาติที่ พบว่ามีการ ปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือ ประเมินแบบ 360°ร้อยละ 57.14 ประเมินผ่านหัวหน้างานคิดเป็นร้อยละ 50.00

ข้อมูลกลุ่มครูชาวต่างชาติพบว่า ผู้ดำเนินการวางแผน การประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร ครูชาวต่างชาติ คือผู้อำนวยการ โรงเรียนคิดเป็นร้อยละ65.79 รองลงมาคือผู้จัดการร้อยละ 40.35มีการ กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่ามีการ ปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือ เพื่อ กระตุ้นประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรครูชาวต่างชาติ คิดเป็นร้อยละ 40.35 รองลงมาพบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุดคือเพื่อพิจารณาค่าตอบแทนคิดเป็นร้อยละ 36.86 การกำหนดเกณฑ์ ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรชาวต่างชาติพบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือคุณภาพการ สอนคิดเป็น ร้อยละ 79.82ความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมายตามระยะเวลาที่กำหนดคิดเป็นร้อย ละ 61.40 วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรครูชาวต่างชาติดังนี้ พบว่ามีการ ปฏิบัติอยู่ใน ระดับน้อยคือ ประเมินผ่านหัวหน้างาน คิดเป็น ร้อยละ 5 7.89 ประเมินโดยหัวหน้างานและเพื่อน ร่วมงานคิดเป็นร้อยละ 47.37

เมื่อพิจารณาข้อมูลด้าน การประเมินผลการปฏิบัติงาน ของทั้งสองกลุ่มพบว่า มีความเห็น สอดคล้องกันในเรื่อง ผู้ดำเนินการวางแผน การประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรครูชาวต่างชาติคือ ผู้อำนวยการ โรงเรียน การกำหนดเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรชาวต่างชาติ พบว่ามี การปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก คือคุณภาพการสอน และ ความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมายตาม ระยะเวลาที่กำหนด

ส่วนความเห็นในเรื่อง การกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน กลุ่มผู้บริหารเห็นว่าเพื่อพิจารณาค่าตอบแทน พบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากส่วนครูชาวต่างชาติพบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

### ความปลอดภัยและสุขภาพ

ความปลอดภัยและสุขภาพข้อมูลในกลุ่มผู้บริหารพบว่า มีการจัดสภาพแวดล้อมและความปลอดภัย มีการ ปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุดร้อยละ 100 โดยบุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการดำเนินงานด้านสภาพแวดล้อมและความปลอดภัยพบว่ามีปฏิบัติในระดับมากคิดเป็นร้อยละ 71.43 วิธีการดูแลเรื่องความปลอดภัยของครูชาวต่างชาติพบว่ามีปฏิบัติอยู่ในระดับมากคือการจัดเวรยามรักษาความปลอดภัยในทรัพย์สินของโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 71.43 และการตรวจสอบและซ่อมแซมอาคารอาคารที่อาจก่อให้เกิดอันตรายอยู่เสมอคิดเป็นร้อยละ 66.67 การจัดสภาพแวดล้อมอาคารสถานที่ให้มีความปลอดภัยพื้นที่โดยรอบของสถานศึกษาสะอาด ร่มรื่น เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน พบว่ามีปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คิดเป็นร้อยละ 52.38 และ อาคารสถานที่ที่มีป้ายบอกทิศทางและตำแหน่งที่ตั้งของอาคารสถานที่ คิดเป็น ร้อยละ 47.6 2การจัดกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพร่างกายและคุณภาพชีวิตสำหรับครูชาวต่างชาติ พบว่ามีปฏิบัติอยู่ในระดับมากคือ การจัดตรวจสุขภาพร่างกายประจำปีคือคิดเป็นร้อยละ 66.67วิธีให้ความช่วยเหลือเมื่อบุคลากรครูชาวต่างชาติมีปัญหาในเรื่องของสุขภาพพบว่ามีปฏิบัติน้อยคือการเบิกค่ารักษาพยาบาลจากประกันสังคมคิดเป็นร้อยละ 52.38 และ จัดตั้งกองทุนสวัสดิการช่วยเหลือบุคลากรใน โรงเรียนคิดเป็นร้อยละ 47.60และ ขอความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานด้วยกันคิดเป็นร้อยละ 42.86ตามลำดับนโยบายที่เอื้ออำนวยให้เมื่อบุคลากรเกิดปัญหาในการทำงานพบว่ามีปฏิบัติอยู่ในระดับมากคือเข้าพบผู้บริหาร ได้โดยตรงคิดเป็นร้อยละ 83.33

ข้อมูลกลุ่มครูชาวต่างชาติพบว่ามีการจัดสภาพแวดล้อมและความปลอดภัยพบว่ามีปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 96.49 การจัดสภาพแวดล้อมและความปลอดภัยพบว่ามีปฏิบัติอยู่ในระดับมากคือ ฝ่ายบริหารเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบ สภาพแวดล้อมและความปลอดภัย คิดเป็น ร้อยละ 71.05การดูแลเรื่องความปลอดภัยของครูชาวต่างชาติ พบว่ามีปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือ การตรวจสอบและซ่อมแซมอาคารอาคารที่อาจก่อให้เกิดอันตรายอยู่เสมอและ การจัดเวรยามรักษาความปลอดภัยในทรัพย์สินของโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 44.74 เท่ากันการจัดสภาพแวดล้อมอาคารสถานที่ให้มีความปลอดภัย พบว่ามีปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือพื้นที่โดยรอบของสถานศึกษาสะอาด ร่มรื่น เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน คิดเป็น ร้อยละ 5 5.26 อาคารสถานที่ที่มีป้ายบอกทิศทางและตำแหน่งที่ตั้งคิดเป็นร้อยละ 52.63 มีป้ายบอกทิศทางทางหนีไฟอย่างชัดเจนทั้งสองภาษาคิดเป็นร้อยละ

50.00 จัดระบบสาธารณูปโภคไว้อย่างเป็นระเบียบเรียบร้อย คิดเป็น ร้อยละ 44.74 การจัดกิจกรรม ส่งเสริมสุขภาพร่างกายและคุณภาพชีวิตสำหรับครูชาวต่างชาติ พบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือ จัดกิจกรรมส่งเสริมการออกกำลังกาย คิดเป็นร้อยละ 56.14 การจัดตรวจสุขภาพร่างกายประจำปี คิดเป็นร้อยละ 47.37 การ ส่งเสริมการรับประทานอาหารเพื่อสุขภาพ คิดเป็น ร้อยละ 43.86วิธีให้ความช่วยเหลือเมื่อบุคลากรครูชาวต่างชาติมีปัญหาในเรื่องของสุขภาพ พบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับ มาก คือ การเบิกค่ารักษาพยาบาลจากประกันสังคม คิดเป็น ร้อยละ 64.91รองลงมาคือ การ จัดตั้งกองทุนสวัสดิการช่วยเหลือบุคลากรใน โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ41.23นโยบายที่เอื้ออำนวยให้เมื่อบุคลากรเกิด ปัญหาในการทำงาน พบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากคือเข้าพบผู้บริหารได้โดยตรง คิดเป็น ร้อยละ 63.16

เมื่อพิจารณาข้อมูลด้าน ความปลอดภัยและสุขภาพของทั้งสองกลุ่มพบว่า มีความเห็น สอดคล้องกันในเรื่องการจัดสภาพแวดล้อมอาคารสถานที่ให้มีความปลอดภัย พบว่ามีการปฏิบัติอยู่ใน ระดับน้อยคือพื้นที่โดยรอบของสถานศึกษาสะอาด ร่มรื่น เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอนปฏิบัติ และ อาคารสถานที่ที่มีป้ายบอกทิศทางและตำแหน่งที่ตั้ง สำหรับนโยบายที่เอื้ออำนวยให้เมื่อบุคลากร เกิดปัญหาในการทำงานพบว่ามีปฏิบัติอยู่ในระดับมากคือเข้าพบผู้บริหารได้โดยตรง

ส่วนความเห็นในเรื่องผู้รับผิดชอบสภาพแวดล้อมและความปลอดภัย การจัดสภาพแวดล้อม และความปลอดภัย ข้อมูลกลุ่มผู้บริหารพบว่า บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ด้าน สภาพแวดล้อมและความปลอดภัย พบว่ามีการปฏิบัติ ในระดับมาก กลุ่มครูชาวต่างชาติ พบว่าฝ่าย บริหารเป็นผู้ดูแล มีการปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก วิธีการดูแลเรื่องความปลอดภัยของครูชาวต่างชาติ ผู้บริหารพบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือการจัดเวรยามรักษาความปลอดภัยในทรัพย์สินของ โรงเรียน มีการ ตรวจสอบและซ่อมแซมอาคารที่อาจก่อให้เกิดอันตรายอยู่เสมอ ส่วนกลุ่มครู ชาวต่างชาติพบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย การจัดกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพร่างกายและคุณภาพ ชีวิตสำหรับครูชาวต่างชาติผู้บริหารพบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากคือ การ จัดตรวจสุขภาพร่างกาย ประจำปีส่วนกลุ่มครูชาวต่างชาติพบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับ น้อยวิธีให้ความช่วยเหลือเมื่อบุคลากร ครูชาวต่างชาติมีปัญหาในเรื่องของสุขภาพ สำหรับผู้บริหารพบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยคือการ เบิกค่ารักษาพยาบาลจากประกันสังคมส่วนครูชาวต่างชาติพบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

## 7. ด้านบุคลากรสัมพันธ์

บุคลากรสัมพันธ์ ข้อมูลในกลุ่มผู้บริหารพบว่า กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างครูชาวต่างชาติกับบุคลากรภายในโรงเรียน คือ ผู้อำนวยการโรงเรียนคิดเป็นร้อยละ66.67 การจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรครูชาวต่างชาติกับบุคลากรภายในโรงเรียน พบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ92.86แลกิจกรรมมุ่งเน้นความรักความสามัคคีการพิจารณาภาพรวมพบว่าการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 95.24การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรชาวต่างชาติกับชุมชน พบว่า มีการปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก ที่สุดคิดเป็น ร้อยละ71.4 3 วัตถุประสงค์ในการสร้างความสัมพันธ์ครั้งนี้ การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรชาวต่างชาติกับชุมชนพบว่าการปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก ที่สุดคือ การสนับสนุน โรงเรียนจากชุมชน คิดเป็น ร้อยละ 90.48การจัดกิจกรรมการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรครูชาวต่างชาติกับชุมชน พบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คิดเป็น ร้อยละ71.43 กิจกรรมดังกล่าวมีรูปแบบกิจกรรมกีฬาและนันทนาการสร้างความสัมพันธ์พบว่าการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยคิดเป็นร้อยละ52.38

ข้อมูลกลุ่ม ครูต่างชาติพบว่า ผู้รับผิดชอบการจัด กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างครูชาวต่างชาติกับบุคลากรภายในโรงเรียน คือ ผู้อำนวยการ โรงเรียน ร้อยละ86.84การจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรครูชาวต่างชาติกับบุคลากรภายในโรงเรียน พบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ความรักสามัคคีของบุคลากรภายในโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ80.70การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรชาวต่างชาติกับชุมชนพบว่าการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุดคือ ความเข้าใจอันดีระหว่างสถานศึกษากับชุมชน คิดเป็นร้อยละ 71.05 การจัดกิจกรรมการสร้างสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรครูชาวต่างชาติกับชุมชนพบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ73.68 และกิจกรรมดังกล่าวมีการจัดกิจกรรมการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรครูชาวต่างชาติกับชุมชน พบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับ น้อย คือ กิจกรรมกีฬาและนันทนาการสร้างความสัมพันธ์ คิดเป็น ร้อยละ54.39

เมื่อพิจารณาข้อมูลด้าน บุคลากรสัมพันธ์ ของทั้งสองกลุ่มพบว่า มีความเห็นสอดคล้องกันในเรื่อง ผู้รับผิดชอบการจัด กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างครูชาวต่างชาติกับบุคลากรภายในโรงเรียน คือ ผู้อำนวยการโรงเรียน การจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรครูชาวต่างชาติกับบุคลากรภายในโรงเรียน พบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ความรักสามัคคีของบุคลากรภายในโรงเรียน การจัดกิจกรรมการสร้างสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรครูชาวต่างชาติกับชุมชนพบว่าการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด กิจกรรมดังกล่าวมีรูปแบบกิจกรรมกีฬาและนันทนาการในระดับน้อย

#### อภิปรายผลการวิจัย

1.การวางแผนทรัพยากรบุคคลจากการวิจัยพบว่าผู้รับผิดชอบในการวางแผนทรัพยากรบุคคลครูชาวต่างชาติ คือผู้อำนวยการและผู้จัดการ โรงเรียนซึ่งถือว่าเป็นผู้บริหารสูงสุดในโรงเรียนมีภาระงานและความรับผิดชอบครอบคลุมงานหลักรวมถึงการกำหนดนโยบายและวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ผู้วิจัยเห็นว่า การวางแผนทรัพยากรบุคคลมีความสำคัญอย่างยิ่งในการคัดเลือกครูที่ดีมีคุณภาพ ทำให้โรงเรียนประสบผลสำเร็จทางวิชาการ อีกทั้งการกำหนดอัตรากำลังที่เพียงพอ ก็ทำให้ประสิทธิภาพการทำงานคล่องตัว รวมถึงเป็นข้อมูลในการกำหนดและวางแผนงบประมาณอีกด้วย

ดั่งที่ วรพงษ์ ธีรวิรัฐ (2546:9) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะทำให้องค์กรมีข้อมูลเข้าใจสถานการณ์สภาพปัญหากำลังคนและทำให้สามารถคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตจากการเปลี่ยนแปลงเศรษฐกิจและเทคโนโลยี และระดับทักษะของบุคคลให้เหมาะสมกับงานในระยะเวลาที่เหมาะสม

การวางแผนทรัพยากรบุคคลส่วนใหญ่ถูกกำหนดระยะเวลาไว้ 2 ปี ผู้บริหารตัดสินใจความต้องการด้านการวางแผนบุคลากรจากจำนวนชั่วโมงสอนต่อสัปดาห์ของครู โดยใช้เกณฑ์คุณสมบัติตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด

2.การสรรหาและคัดเลือก จากผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารได้กำหนดคุณสมบัติของบุคลากรให้ตรงกับคุณสมบัติก่อนดำเนินการสรรหา โดยส่วนใหญ่ใช้วิธี การประชาสัมพันธ์และการบริการข้อมูลข่าวสารการรับสมัครทาง Website/Facebookของโรงเรียน ในการสรรหาบุคลากรโดยเกณฑ์ในการคัดเลือกเข้าทำงานที่โรงเรียนส่วนใหญ่กำหนด คือ ประวัติการศึกษา และผลการศึกษาที่จบปริญญาตรีขึ้นไปด้านครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์โดยตรง และในสาขาอื่น การพิจารณาจากประสบการณ์หรือการจบการศึกษาปริญญาตรีขึ้นไปในสาขาอื่นๆ ที่ และประสบการณ์การทำงาน โรงเรียนส่วนใหญ่ดำเนินการคัดเลือกโดยใช้วิธีสัมภาษณ์เพียงอย่างเดียว รองลงมาคือ การสัมภาษณ์และการทดลองสอน โรงเรียนมีการกำหนดการทดลองงานอยู่ที่น้อยกว่า 4 เดือน มีการกำหนดเกณฑ์ประเมินเพื่อบรรจุเป็นครูประจำ โดยพิจารณาจากคุณภาพการจัดการเรียนการสอน และหากพบว่าบุคลากรครูชาวต่างชาติไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามความคาดหวังในช่วงทดลองการปฏิบัติงาน ผู้บริหารจะแก้ปัญหาโดยการนิเทศเป็นรายบุคคลและให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะอย่างใกล้ชิด ผู้วิจัยเห็นว่ากระบวนการสรรหาคัดเลือกของโรงเรียนเพื่อให้ได้บุคลากรที่ดีมีคุณภาพต้องอาศัยปัจจัยต่าง ๆ รวมถึงมีปัญหาและอุปสรรคในการได้มาซึ่งบุคลากร กล่าวคือ การขาดแคลนบุคลากรครูชาวต่างชาติ กฎเกณฑ์ที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด และงบประมาณในการจ้างบุคลากร สอดคล้องกับ ฌักพ็องท์ เซอร์นันท์ (2548:88) การสรรหาบุคลากร เป็นกระบวนการในการค้นหาบุคคลที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งที่องค์กรต้องการจากแหล่งต่าง ๆ ให้สนใจสมัครเข้าร่วมกับองค์กร โดยผู้มีหน้าที่ในการสรรหาบุคลากรจะต้องสามารถเข้าถึงแหล่งที่มาของบุคลากร ดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพเหมาะสม

กับงานให้เกิดความสนใจที่จะเข้าร่วมกับองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพได้ข้อจำกัดของระยะเวลาและค่าใช้จ่าย

3. การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร จากผลการวิจัยพบว่า ส่วนใหญ่ผู้บริหารมีการดำเนินการรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมพัฒนา โดยเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล ประเด็นที่จัดให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรครูชาวต่างชาติ คือ เรื่องเทคนิคการสอน รองลงมาคือ การปรับตัวให้เข้ากับ วัฒนธรรมไทย ขนบธรรมเนียม ประเพณีไทย โดยใช้วิธีการนิเทศภายในและมีการติดตามประเมินผล ระหว่างการฝึกอบรมโดยส่วนใหญ่ใช้เวลาไม่น้อยกว่า 5 วัน มักใช้ช่วงเวลาปิดภาคเรียนที่ 2 ในการดำเนินการฝึกอบรม ผู้วิจัยเห็นว่าครูชาวต่างชาติยังต้องมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ทั้งในเรื่องการสอน ซึ่งเป็นงานหลักในหน้าที่ เพื่อให้มีเทคนิคที่หลากหลายเป็นการสร้างความเข้าใจเนื้อหาให้กับผู้เรียนเพิ่มขึ้น ซึ่งการเรียนรู้ภาษาอังกฤษเป็นความยากของเด็กไทยอยู่แล้ว หากมีเทคนิคการสอนที่ดีจะเป็นการเพิ่มสัมฤทธิ์ผลให้กับผู้เรียน การดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนาให้ตรงกับความต้องการของบุคลากรนำมาซึ่งความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากรขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับ Bartol และ Martin Z1994:187)การหาความต้องการในการฝึกอบรม (Determining Training Needs) การหาความต้องการฝึกอบรมขององค์กรคือข้อมูลหรือทักษะสาระต่างๆของบุคลากรที่ต้องการพัฒนาเพิ่มขึ้น ซึ่งสถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมายการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร โดยเน้นการฝึกอบรมและพัฒนาทางด้านความรู้และความสามารถของบุคลากร โดยการปฏิบัติจริงอีกสิ่งหนึ่งที่ครูชาวต่างชาติควรให้ความสำคัญตามผลการวิจัย คือ การปรับตัวให้เข้ากับ วัฒนธรรมไทย ขนบธรรมเนียม ประเพณีไทย เพื่อเป็นการสร้างความเข้าใจและบรรยากาศที่ดีระหว่างครูและผู้เรียนอีกด้วย

4. การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ จากการวิจัยพบว่าโรงเรียนส่วนใหญ่มีการกำหนดนโยบายและวางแผนการดำเนินงานค่าตอบแทนและสวัสดิการ โดยการพิจารณาจากการปฏิบัติงานอย่างเสมอภาคและเป็นระบบ โดยใช้เกณฑ์ประสิทธิภาพการสอนและความเป็นเจ้าของภาษา (Native Speaker) ในการกำหนดค่าตอบแทนบุคลากรครูชาวต่างชาติ ส่วนในเรื่องการจัดสวัสดิการ โรงเรียนส่วนใหญ่จะให้ค่ารักษาพยาบาล และอาหารกลางวัน สิ่งที่สร้างขวัญและกำลังใจให้กับครูชาวต่างชาติ นอกเหนือจากเงินเดือนและสวัสดิการนั้น คือการพิจารณาความดีความชอบด้วยความเป็นธรรม ผู้วิจัยเห็นว่า การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เป็นระบบและมีความเป็นธรรมจะเป็นการธำรงรักษาบุคลากรให้ทำงานอย่างต่อเนื่องและราบรื่น เป็นผลให้บุคลากรทำงานมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ พะยอม วงศ์สารศรี ( 2537:158)การจ่ายค่าตอบแทน คือสิ่งทีผลกระทบ โดยตรงต่อการทำงาน ทำให้ผลงานที่บุคคลกระทำนั้น มีคุณภาพหรือด้อยลงก็เป็นไปได้

5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน จากการวิจัยพบว่าผู้ดำเนินการวางแผนประเมินผลการปฏิบัติงานบุคคลากรครูชาวต่างชาติ คือ ผู้จัดการและผู้อำนวยการ โดยกำหนดเกณฑ์วัดการปฏิบัติที่เหมาะสม โรงเรียนส่วนใหญ่มีวัตถุประสงค์การประเมินเพื่อพิจารณาค่าตอบแทน เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน คือ คุณภาพการสอน รองลงมา คือ ความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมายตามระยะเวลาที่กำหนด โดยใช้วิธีการประเมินตามลำดับขั้นให้ผู้บังคับบัญชาเบื้องต้นประเมินตามแบบประเมินกลางของโรงเรียน ผู้วิจัยเห็นว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญอย่างมาก เนื่องจากการประเมินเป็นข้อมูลที่ทำให้ทุกฝ่ายทราบถึงผลการปฏิบัติงาน ความก้าวหน้า และสิ่งที่ต้องปรับปรุงทั้งในส่วนของคุณครู และองค์กรสอดคล้องกับ อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร ( 2545:12) การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่นๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้แน่นอน ภายใต้การสังเกต จดบันทึกและประเมินโดยหัวหน้างาน โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมีมาตรฐานแบบเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินที่มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติให้ความเป็นธรรม

6. ความปลอดภัยและสุขภาพ โรงเรียนส่วนใหญ่มีฝ่ายบริหารเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบ สภาพแวดล้อมและความปลอดภัย บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการดำเนินการ การดูแลจัดเวรยามรักษาความปลอดภัยทรัพย์สินของโรงเรียนมีการตรวจสอบซ่อมแซมอาคารที่อาจก่อให้เกิดอันตรายอยู่เสมอ การจัดพื้นที่โดยรอบสภาพแวดล้อมอาคารสถานที่ให้มีความปลอดภัย มีการจัดพื้นที่โดยรอบ ระบบสาธารณูปโภคไว้อย่างเป็นระเบียบเรียบร้อย จัดสวัสดิการให้การสนับสนุนช่วยเหลือพิเศษเมื่อยามเจ็บป่วย มีการประกันชีวิต-ประกันสุขภาพให้กับบุคลากรในโรงเรียน ในการจัดกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพร่างกายและสุขภาพชีวิต โรงเรียนจัดให้มีการตรวจสุขภาพประจำปี และหากมีปัญหาในเรื่องสุขภาพโรงเรียนจะให้ความช่วยเหลือในการเบิกค่ารักษาพยาบาลจากประกันสังคม ผู้วิจัยเห็นว่าความปลอดภัย สุขภาพกายและสุขภาพใจที่ดีส่งเสริมให้บุคลากรทำงานอย่างมีความสุข ทำให้การทำงานประสบความสำเร็จ สอดคล้องกับ อำนวย แสงสว่าง ( 2544:228) กล่าวว่า ความสามารถขององค์กรในการจูงใจให้บุคลากรมีความจงรักภักดีต่อองค์กร โดยองค์กรมีหน้าที่ดำเนินการจัดระบบการทำงานด้วยความปลอดภัย และจัดสภาพสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีสุขภาพแข็งแรงสมบูรณ์ทั้งด้านร่างกาย และจิตใจ สามารถทำงานมีปริมาณงาน และคุณภาพที่ให้แก่องค์กร

7. บุคลากรสัมพันธ์ จากการวิจัยพบว่า ผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นผู้รับผิดชอบเรื่องการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างครูชาวต่างชาติกับบุคลากรในโรงเรียน โดยกิจกรรมมุ่งเน้น ความรัก สามัคคีของบุคลากรในโรงเรียน และโรงเรียนมีกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างครูชาวต่างชาติกับชุมชนเพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือที่โรงเรียนต้องการจากชุมชน และความเข้าใจอันดี



ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน โดยจัดกิจกรรมในรูปแบบกีฬาและนันทนาการสร้างความสัมพันธ์ ผู้วิจัยเห็นว่า กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ภายในโรงเรียนเป็นกิจกรรมที่สร้างความรักและความเข้าใจอันดีระหว่างบุคลากรด้วยกัน ทำให้การประสานงานของผู้ร่วมงานในสถานศึกษาเป็นไปอย่างราบรื่น ลดอุปสรรค ลดปัญหา ลดความขัดแย้งในการทำงาน และ Noe Raymond และคณะ (2004:470) กล่าวว่า ความชำนาญเฉพาะด้านของการบริหารที่เน้นทักษะด้านต่าง ๆ ซึ่งทั้งฝ่ายบริหารและฝ่ายแรงงานสามารถใช้แก้ไขปัญหาความขัดแย้งด้านแรงงานที่เกิดขึ้น และสามารถนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ทั้งสองฝ่ายได้รับชัยชนะในเรื่องที่เห็นไม่สอดคล้องกัน ข้อดีสำหรับโรงเรียนเอกชนในเรื่องความสัมพันธ์ชุมชนนั้น จะทำให้โรงเรียนได้รับความร่วมมือ และการสนับสนุน สร้างทัศนคติที่ดีเป็นผลดีต่อการตลาดของโรงเรียนในเรื่องภาพลักษณ์ของโรงเรียน และการตัดสินใจเลือกโรงเรียนของผู้ปกครอง ซึ่งสอดคล้องกับ นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ ( 2551) กล่าวว่า โรงเรียนจึงมีข้อผูกพันทางกฎหมาย ศิลธรรม และความรับผิดชอบร่วมกับชุมชน และประชาชนมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของและอุปถัมภ์โรงเรียน ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนจึงจำเป็นต้องเป็นกระบวนการสองทาง คือ โรงเรียนต้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน ให้ข่าวสารชุมชน และชุมชนต้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาสนับสนุนโรงเรียนด้วย

### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากการศึกษาศึกษาสภาพการบริหารบุคลากรครูชาวต่างชาติของโรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษในระดับประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนเขตกรุงเทพมหานคร พบว่าการบริหารทรัพยากรบุคคลในโรงเรียนมีบริบททั้งที่เหมือนและแตกต่างจากการบริหารงานบุคคลทั่วไป จากข้อจำกัดบางประการเช่น การขาดแคลนทรัพยากร งบประมาณการจ้างงานรวมถึงกฎเกณฑ์ข้อบังคับของกระทรวงศึกษาธิการ ทำให้การบริหารงานต้องปรับให้เข้ากับสภาพการณ์ที่เป็นอยู่จริง รวมถึงความคาดหวังของสังคมที่มีต่อโรงเรียน EP ที่ต้องการแก้ปัญหาให้เด็กไทยมีสัมฤทธิ์ผลทางการเรียนภาษาอังกฤษที่สูงขึ้น

ข้อเสนอแนะสำหรับสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

1. ควรทำการสำรวจและเก็บข้อมูลครูชาวต่างชาติและ ที่จัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ
2. ควรสนับสนุนโรงเรียนเอกชนในเรื่องการฝึกอบรมและพัฒนาครูชาวต่างชาติ

3. ควรสนับสนุนข้อมูลการสรรหาบุคลากรชาวต่างชาติจากหน่วยงานราชการด้วยกัน เช่น กระทรวงการต่างประเทศ หรือมีนโยบายแลกเปลี่ยนบุคลากรครูกับชาติที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษาที่ 1 หรือ ที่ 2

4. ควรมีการกำกับติดตามตรวจสอบมาตรฐานการจัดการเรียนการสอน โรงเรียน ที่จัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษอย่างต่อเนื่อง  
ข้อเสนอแนะสำหรับ โรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ

1. ควรให้ความสำคัญกับการวางแผนทรัพยากรบุคคล
2. ควรศึกษาขั้นตอนการดำเนินงานบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างละเอียด
3. ควรดำเนินการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบ
4. ควรเก็บข้อมูลอย่างต่อเนื่องรวมถึงทำคู่มือเพื่อการปฏิบัติงานที่สะดวกและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

#### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. จากการศึกษา ปัญหาการบริหารบุคลากรครูชาวต่างชาติของโรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษในระดับประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนเขตกรุงเทพมหานคร
2. การศึกษาปัจจัยที่ส่งผล ต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานบุคลากรครูชาวต่างชาติของโรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษในระดับประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนเขตกรุงเทพมหานคร
3. การศึกษาการพัฒนา ทรัพยากรบุคลากรครูชาวต่างชาติของโรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษในระดับประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนเขตกรุงเทพมหานคร

## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

- กมล ภู่งประเสริฐ. (2544). การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา. กรุงเทพฯ: บริษัททก.พล จำกัด.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกระทรวงศึกษาธิการ.(2550). การกระจายอำนาจ:  
โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- กิ่งพร ทองใบ. (2545). การบริหารค่าตอบแทน. กรุงเทพฯ : บริษัท ธรรมสาร จำกัด.
- จงกลณี ชุตินาเทวินทร์. (2542). การฝึกอบรมเชิงพัฒนา. กรุงเทพฯ : บริษัท พี เอ ลีฟวิ่ง จำกัด.
- ชันภัทร ภูมิตน. (ออนไลน์). ปัญหาขาดแคลนครู 20,000 อัตรา . เข้าถึงได้จาก  
<http://money.sanook.com/59046เมื่อ20> สิงหาคม 2555.
- ชูชัย สมितिไกล.(2544). การฝึกอบรมบุคลากรในองค์การ พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย.
- ชัยเสกฐ์ พรหมศรี. (2551). คัมภีร์การจัดการสมัยใหม่. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ปัญญาชน.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2545). การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ : เอช อาร์  
เซ็นเตอร์ จำกัด.
- ณัฐพันธ์ เขจรนนท์. (2548). การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : บริษัท ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2540). การบริหารทรัพยากรบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 9 กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2546). การบริหารทรัพยากรมนุษย์.พิมพ์ครั้งที่11 กรุงเทพฯ:บริษัทประชุมช่าง จำกัด.
- ชนชัย ยมจินดา. (2544). การประเมินผลการปฏิบัติงาน. เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการทรัพยากร  
มนุษย์ หน่วยที่ 7 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ธีระภาพ เพชรมาลัย. (2546). การศึกษารูปแบบการกระจายอำนาจบริหารการศึกษาของโรงเรียน  
มัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
กรุงเทพมหานคร. คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นงนุช วงษ์สุวรรณ. (2550). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : จามจุรีโปรดักท์.
- นารีนุช สมวาสนาพานิช. (2544). การศึกษาสภาพและปัญหาการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนอนุบาล  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน เขตการศึกษา 1. วิทยานิพนธ์ปริญญา  
มหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นิสดารค์ เวชยานนท์ ,(2546). การประเมินบุคคล. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สมาธรรม.

- นารีนุช สมวาสนาพานิช. (2544). **ศึกษาสภาพและปัญหาการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนอนุบาล  
สังกัดคณะกรรมการการศึกษาเอกชน เขตการศึกษา 1. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.**
- เนตร์พัฒนา ขาววิราช .(2548). **การจัดการสมัยใหม่.พิมพ์ครั้งที่ 4 กรุงเทพฯ เช่นทรัดเอ็กเกรส จำกัด  
บรรยงค์ โตจินดา. (2543). การบริหารทรัพยากรบุคคล. กรุงเทพฯ : อมรการพิมพ์.**
- ปกรณ์ ปรียากร. (2548). **การวางแผนกลยุทธ์ แนวคิดและแนวทางเชิงประยุกต์. พิมพ์ครั้งที่ 7  
กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์เสมาธรรม.**
- ประเวศน์ มหารัตนสกุล. (2543). **การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ ส.ส.ท.**
- ประเวศน์ มหารัตนสกุล. (2546). **กลยุทธ์การบริหารค่าจ้างเงินเดือน. กรุงเทพฯ : วิทยไพบูลย์  
พริ้นติ้ง.**
- พยอม วงศ์สารศรี. (2544). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 8 กรุงเทพฯ สถาบันราชภัฏ  
สวนดุสิต**
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม  
(ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 พร้อมกฎกระทรวงที่เกี่ยวข้องและพระราชบัญญัติการศึกษาภาค  
บังคับ พ.ศ.2546**
- พิมล มาประกอบ. (2549). **การศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัด  
กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.**
- เพ็ญจันทร์ สังข์แก้ว. (2544). **การบริหารการฝึกอบรม. กรุงเทพฯ : หจก.ริมปิงการพิมพ์.**
- มัลลี เวชชาชีวะ. (2534). **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.**
- เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ. (2545). **การบริหารค่าจ้างและเงินเดือน. กรุงเทพฯ : บพิศการพิมพ์ จำกัด.**
- วรพงษ์ รัวีรัฐ . (2546). **การวางแผนทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : สมาคมการจัดการงานบุคคล  
แห่งประเทศไทย.**
- วลัยพร ศิริภิรมย์. (2555). **เอกสารประกอบการเรียนชุด2747731 วิชาการบริหารทรัพยากรบุคคล.คณะ  
ครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.**
- วิลาวรรณ ทรัพย์พิศาล. (2547). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล  
วิทยาเขต เทคนิกกรุงเทพฯ.**
- วิชัย โถสุวรรณจินดา. (2546). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไทร์เพช.**
- วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. (2544). **การวิจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไทร์เพช.**
- วิเชียร วิทยอุดม. (2550). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : ธรรมการพิมพ์.**

สมชาติ กิจขรรจง. (2544). **สูตรสำเร็จการจัดฝึกอบรม**. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ : บริษัท เอ็กซ์ฟอร์เน็ท จำกัด.

สมชาย หิรัญกิตติ. (2542). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์ฉบับสมบูรณ์**. กรุงเทพฯ : ซีระฟีดัม และ ไชเท็กซ์ จำกัด.

สมคิด บางโม. (2550). **องค์การและการจัดการ**. พิมพ์ครั้งที่ 4 กรุงเทพฯ : บริษัท วิทย์พัฒน์ จำกัด.

สมยศ นาวิการ. (2544). **การบริหารเพื่อความเป็นเลิศ**. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ : บรรณกิจ.

สมาน วีระกำแหง. (2534). **การบริหารทรัพยากรบุคคล**. อรุณยา : สถาบันราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.

สัมฤทธิ์ ชศสมศักดิ์. (2549). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด เอ็ม ที เพรส.

สุภาพร พิศาลบุตร. (2549). **การสรรหาและบรรจุพนักงาน**. พิมพ์ครั้งที่ 4 กรุงเทพฯ : โครงการ ศูนย์หนังสือสถาบันราชภัฏสวนดุสิต.

สุรศักดิ์ จงจิต. (2552). **สภาพและปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ถ่ายโอนไปสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคใต้**. วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุนันทา เลานันท์. (2546). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ : ธารนิภาพิมพ์.

เสกสรรค์ เจริญ. (2539). **หน้าที่ในการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ พิเศษ สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย**.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2. (2554). **เอกสารการเขียนย้ายของบุคลากรครู สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ปี 2553-2555**. เอกสาร อัดสำเนา.

อนามัย เทศกะทีก. (2549). **อาชีพอนามัยและความปลอดภัย**. กรุงเทพฯ : โอ เอส พรินต์ติ้ง เฮาส์.

อลงกรณ์ มีสุทธา. (2545). **การประเมินผลการปฏิบัติงาน**. พิมพ์ครั้งที่ 5 กรุงเทพฯ.

อำนาจ แสงสว่าง. (2542). **การบริหารทรัพยากรบุคคล**. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด ทิพย์วิสุทธิ.

อำนาจ แสงสว่าง. (2544). **การจัดการทรัพยากรมนุษย์**. พิมพ์ครั้งที่ 4 กรุงเทพฯ : อักษราพัฒนา.

## ภาษาอังกฤษ

Banks, J.A. (2003). **Multicultural Education**. 4<sup>th</sup> ed. Seattle: University of Washington.

Bartol and Martin. (1994). **Management**. New York : McGraw-Hill.

Steer, R.M. and Porter, L.W. 1983. **Motivation and work behavior**. 5<sup>th</sup> ed. New York:

McGraw-Hill

Werther, W.B., and Davis, K. 1982. **Personnel management and human resource**. Tokyo:  
McGraw-Hill

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก  
แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย  $\surd$  ลงในช่อง ที่ตรงกับสถานภาพของท่านตามความเป็นจริง

1. เพศ

1. ชาย

2. หญิง

2. อายุ

1. น้อยกว่า 30 ปี

2. 30 – 39 ปี

3. 40 – 49 ปี

4. 50 ปี ขึ้นไป

3. ตำแหน่ง

1. ผู้จัดการ

2. หัวหน้าฝ่ายวิชาการ

3. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ

4. หัวหน้าผู้ดูแลครูชาวต่างชาติ

4. ระยะเวลาที่ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งปัจจุบัน

น้อยกว่า 5 ปี

1. 3 – 9 ปี

2. 10 – 14 ปี

3. 15 – 19 ปี

4. 20 ปี ขึ้นไป

5. วุฒิการศึกษาสูงสุด

1. ต่ำกว่าปริญญาตรี

2. ปริญญาตรี

3. ปริญญาโท

4. ปริญญาเอก



ตอนที่ 2 สภาพการบริหารบุคลากรครูชาวต่างชาติของโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษาที่จัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ  
คำชี้แจง โปรดแสดงความคิดเห็นและทำเครื่องหมาย ü ลงในช่อง 1 ที่ตรงกับที่สถานศึกษาท่านปฏิบัติ

การวางแผนทรัพยากรบุคคล

1. ผู้รับผิดชอบในการวางแผนทรัพยากรบุคคลครูชาวต่างชาติโครงการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ

(EP Program) ในโรงเรียนท่าน คือใคร (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- 1) ผู้รับใบอนุญาต
- 2) ผู้จัดการ
- 3) ผู้อำนวยการโรงเรียน
- 4) รองผู้อำนวยการโรงเรียน
- 5) คณะกรรมการสถานศึกษา
- 6) คณะกรรมการบริหารสถานศึกษา
- 7) หัวหน้าฝ่ายบริหารงานบุคคล
- 8) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ
- 9) คณะกรรมการเฉพาะกิจที่สถานศึกษาจัดตั้งขึ้น
- 10) อื่นๆ โปรดระบุ.....

2. แผนการบริหารทรัพยากรบุคคลครูชาวต่างชาติโครงการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ (EP Program) ที่โรงเรียนของท่าน ถูกกำหนดระยะเวลาไว้เป็นเวลาเท่าใด (เลือกตอบได้เพียงข้อเดียว)

- 1) แผนระยะเวลา 1 ปี
- 2) แผนระยะเวลา 2 ปี
- 3) แผนระยะเวลา 3 ปี
- 4) แผนระยะเวลามากกว่า 3 ปี
- 5) อื่นๆ โปรดระบุ.....

3. ผู้บริหารตัดสินใจความต้องการด้านการวางแผนทรัพยากรบุคคลครูชาวต่างชาติ โครงการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ (EP Program) ที่โรงเรียนของท่าน โดยพิจารณาจากข้อมูลใดบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- 1) จำนวนชั่วโมงการสอนต่อสัปดาห์ของครู
- 2) วุฒิการศึกษาของครูชาวต่างชาติตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด
- 3) ความสามารถพิเศษของครูชาวต่างชาติตามที่โรงเรียนต้องการ
- 4) จำนวนครูชาวต่างชาติที่มีความประสงค์จะลาออกหรือหมดอายุสัญญาจ้างในแต่ละปี
- 5) จำนวนนักเรียนในปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต
- 6) อัตราส่วนของครูต่อนักเรียนตามเกณฑ์ที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด
- 7) อัตราส่วนของครูต่อนักเรียนตามเกณฑ์ที่โรงเรียนกำหนด
- 8) นโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 9) นโยบายของผู้อำนวยการสถานศึกษา
- 10) กฎหมาย กฎกระทรวง ข้อบังคับ และระเบียบอื่นๆที่เกี่ยวข้อง
- 11) อื่นๆ โปรดระบุ.....

4. ผู้บริหารได้กำหนดคุณลักษณะครูชาวต่างชาติ โครงการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ ( EP Program) ที่โรงเรียนของท่าน ให้เป็นไปตามเกณฑ์คุณสมบัติที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนดใช่หรือไม่

ใช่  ไม่ใช่

ถ้าใช่ ผู้บริหารมีการกำหนดคุณลักษณะด้านใดบ้าง(ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- 1) สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีด้านการศึกษา
- 2) สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีด้านใดก็ได้
- 3) สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีด้านภาษาอังกฤษ
- 4) มีความสามารถและประสบการณ์การสอนวิชาภาษาอังกฤษ
- 5) มีประสบการณ์การสอนในวิชาใดก็ได้เป็นภาษาอังกฤษ
- 6) ผ่านการอบรมหลักสูตรภาษาและวัฒนธรรมไทย ไม่น้อยกว่า 15 ชั่วโมง
- 7) อื่นๆ โปรดระบุ.....

5. ผู้บริหารแจ้งเรื่องแผนทรัพยากรบุคคลครูชาวต่างชาติโครงการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ (EP Program) ที่โรงเรียนของท่าน ให้บุคลากรครูชาวต่างชาติได้รับทราบโดยช่องทางใดบ้าง(ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- 1) แจ้งผ่านหัวหน้ากลุ่มสาระ
- 2) ระบุรายละเอียดไว้ในแผนปฏิบัติการ
- 3) แจ้งให้ครูต่างชาติทราบในที่ประชุม
- 4) อื่นๆ โปรดระบุ.....

6. โรงเรียนของท่านจัดให้มีการประเมินแผนทรัพยากรบุคคลครูชาวต่างชาติ โครงการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ (EP Program) หรือไม่

มี  ไม่มี

ถ้ามี ความถี่ในการประเมินฯดังกล่าวถูกกำหนดไว้เช่นใด(เลือกตอบเพียงข้อเดียว)

- 1). ทุกภาคการศึกษา
- 2). ทุกปีการศึกษา
- 3). ทุก 2 ปีการศึกษา
- 4). ทุก 3 ปีการศึกษา
- 5). ไม่มีกรอบระยะเวลาที่ชัดเจน
- 6). อื่นๆ โปรดระบุ.....

การสรรหาและคัดเลือก

7. โรงเรียนของท่านมีวิธีดำเนินการก่อนการสรรหาบุคลากรครูชาวต่างชาติ โครงการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ (EP Program) อย่างไร(ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- 1). ผู้บริหารศึกษาแผนทรัพยากรบุคคลเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการสรรหา
- 2). ผู้บริหารกำหนดตำแหน่งงานใหม่ตามความต้องการของหน่วยงาน
- 3). ผู้บริหารรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งาน
- 4). ผู้บริหารกำหนดคุณสมบัติบุคลากรที่ตรงกับงาน
- 5). ผู้บริหารกำหนดจากการพิจารณางบประมาณ
- 6). อื่นๆ โปรดระบุ.....

8. โรงเรียนของท่านมีวิธีการสรรหาบุคลากรครูชาวต่างชาติ โครงการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ

(EP Program) เพื่อเข้ารับการคัดเลือกด้วยวิธีใดบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- 1) การประชาสัมพันธ์และบริการข้อมูลข่าวสารการรับสมัครทาง Website/Facebook ของโรงเรียน
- 2) การประชาสัมพันธ์ผ่านวิทยุ/โทรทัศน์ ท้องถิ่น
- 3) การประชาสัมพันธ์ทางหนังสือพิมพ์
- 4) การส่งหนังสือประชาสัมพันธ์ไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น สำนักงานจัดหางาน สำนักงานตรวจคนเข้าเมือง สถาบันอุดมศึกษาทั้งในและต่างประเทศ สถาบันภาษาภาครัฐและเอกชน สถานเอกอัครราชทูตฯลฯ
- 5) การใช้บริการจากหน่วยงานจัดหาบุคลากรจากภายนอก(Outsource)
- 6) การประกาศรับสมัครบนแผ่นป้ายโฆษณา
- 7) อื่นๆ โปรดระบุ.....

9. โรงเรียนของท่านใช้เกณฑ์ใดในการคัดเลือกบุคลากรครูชาวต่างชาติโครงการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ (EP Program) เข้าทำงาน (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- 1) ประวัติการศึกษาและผลการศึกษาที่จบปริญญาตรีขึ้นไปด้านครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์โดยตรง
- 2) ประวัติการศึกษาและผลการศึกษาที่จบปริญญาตรีขึ้นไปในสาขาอื่นๆ
- 3) ประสบการณ์การทำงาน
- 4) ความสามารถพิเศษ
- 5) บุคลิกภาพ
- 6) ผลคะแนนการทดสอบและสัมภาษณ์
- 7) เป็น Native Speaker
- 8) จากเพศ \_\_\_\_\_ ชาย \_\_\_\_\_ หญิง
- 9) อายุไม่เกิน \_\_\_\_\_ ปี
- 10) พิจารณาจากศาสนา
- 11) อื่นๆ โปรดระบุ.....

10. โรงเรียนของท่านมีวิธีดำเนินการเพื่อการคัดเลือกบุคลากรครูชาวต่างชาติโครงการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ (EP Program) เข้าทำงานด้วยวิธีใดบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- 1). การสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมในทุกด้าน
- 2). การสอบข้อเขียนเพื่อการคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ
- 3). การทดลองสอน
- 4). การสัมภาษณ์และการสอบข้อเขียน
- 5). สัมภาษณ์และทดลองสอน
- 6). สอบข้อเขียนและทดลองสอน
- 7). สอบสัมภาษณ์สอบข้อเขียนและทดลองสอน
- 8). อื่นๆ โปรดระบุ.....

11. การปฐมนิเทศครูชาวต่างชาติโครงการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ ( EP Program) เน้นเนื้อหาสาระสำคัญอะไรบ้าง(ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- 1). ข้อมูลพื้นฐานทั่วไปเกี่ยวกับโรงเรียน
- 2). วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของโรงเรียน
- 3). กฎ ระเบียบ ของโรงเรียน
- 4). การใช้ชีวิตอยู่ร่วมกันในโรงเรียน
- 5). สภาพแวดล้อมและความเป็นอยู่ของคนในชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่
- 6). แนะนำความรู้เกี่ยวกับสังคมและวัฒนธรรมไทย
- 7). อื่นๆ โปรดระบุ.....

12. โรงเรียนของท่านมีการกำหนดระยะเวลาทดลองปฏิบัติงานของครูชาวต่างชาติโครงการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ (EP Program) หรือไม่

มี  ไม่มี

หากมี โรงเรียนได้กำหนดระยะเวลาทดลองปฏิบัติงานของครูชาวต่างชาติดังกล่าวไว้นานเท่าใด (เลือกตอบเพียงข้อเดียว)

- 1). น้อยกว่า 4 เดือน
- 2). 4เดือน
- 3). 6 เดือน
- 4). 1ปี
- 5). ไม่มีระยะเวลาที่แน่นอน
- 6). อื่นๆ โปรดระบุ.....

13. ผู้บริหารพิจารณาการจัดการจัดตารางครูชาวต่างชาติ โครงการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ ( EP Program) เข้าสอนในแต่ละวิชาโดยใช้เกณฑ์อะไรบ้าง(ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

1. ความรู้ความสามารถ
2. ความถนัดและประสบการณ์
3. ความสนใจของครู
4. ความคิดเห็นของผู้รับผิดชอบดูแลชาวต่างชาติ
5. ความต้องการของผู้บริหาร
6. อื่นๆ โปรดระบุ.....

14. โรงเรียนของท่านเตรียมความพร้อมครูชาวต่างชาติ โครงการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ ( EP Program) เพื่อความเข้าใจการดำเนินงานและ เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรครูชาวต่างชาติดังกล่าวสามารถปรับตัวเข้ากับหน่วยงานได้ดียิ่งขึ้นด้วยวิธีการใดบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

1. การนิเทศภายใน
2. จัดกิจกรรมส่งเสริมให้มีการทำความรู้จักแลกเปลี่ยนความรู้ในกลุ่มบุคลากรต่างๆในโรงเรียน
3. การมอบหมายให้หัวหน้างานแนะนำให้คำปรึกษาในการปฏิบัติงาน
4. การจัดบุคลากรพี่เลี้ยงคอยดูแล แนะนำ และช่วยเหลือ
5. อื่นๆ โปรดระบุ.....

15. โรงเรียนของท่านมีการกำหนดเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานครูชาวต่างชาติ โครงการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ (EP Program) เพื่อบรรจุเป็นครูประจำหรือไม่

มี  ไม่มี

หากมี โรงเรียนประเมินจากปัจจัยใดดังต่อไปนี้ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

1. ความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมายตามระยะเวลาที่กำหนด
2. คุณภาพการจัดการเรียนการสอน
3. ปริมาณของงานที่ได้รับมอบหมาย
4. ความรอบรู้เชี่ยวชาญในงานที่ปฏิบัติ
5. การวางแผนและการจัดรูปแบบงานที่ปฏิบัติ
6. การเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง

- 7. ความร่วมมือในการปฏิบัติตามนโยบายของโรงเรียน
- 8. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนที่อยู่ในความรับผิดชอบ
- 9. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน
- 10. อื่นๆ โปรดระบุ.....

16. หากพบว่าบุคลากรครูชาวต่างชาติโครงการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ (EP Program) ที่โรงเรียนของท่านได้เพิ่งบรรจุใหม่ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามความคาดหวังในช่วงทดลองปฏิบัติงาน ผู้บริหารจะมีวิธีการแก้ไขปัญหาดังกล่าวอย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- 1. มอบหมายงานใหม่ให้ทำ
- 2. นิเทศเป็นรายบุคคลและให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะอย่างใกล้ชิด
- 3. ยืดระยะเวลาในการทดลองปฏิบัติงานออกไปอีก
- 4. แนะนำให้ศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมด้วยตนเองเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน
- 5. ยกเลิกสัญญา
- 6. อื่นๆ โปรดระบุ.....

การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร

17. ผู้บริหารมีการดำเนินงานตามกระบวนการการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรครูชาวต่างชาติโครงการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ (EP Program) ในเรื่องใดบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- 1. การรวบรวมข้อมูลเพื่อกำหนดความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนา
- 2. การวิเคราะห์หาความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนา
- 3. การกำหนดวัตถุประสงค์การฝึกอบรมและพัฒนา
- 4. การจัดหาและเลือกวิธีการในการฝึกอบรมและพัฒนา
- 5. การดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนาตามความต้องการ
- 6. การประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรมและพัฒนา
- 7. อื่นๆ โปรดระบุ.....

18. โรงเรียนของท่านเก็บข้อมูลความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมครูชาวต่างชาติโครงการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ (EP Program) ด้วยวิธีใดบ้าง(ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- 1) การสัมภาษณ์ครูชาวต่างชาติเป็นรายบุคคล
- 2) การให้ตอบแบบสอบถาม
- 3) การสอบถามจากหัวหน้างาน
- 4) การสอบถามความต้องการจากผู้ปกครองและนักเรียน
- 5) อื่นๆ โปรดระบุ.....

19. โรงเรียนของท่านจัดให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรครูชาวต่างชาติโครงการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ (EP Program) ในประเด็นใดบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- 1) การจัดการชั้นเรียน
- 2) เทคนิคการสอน
- 3) จิตวิทยาการศึกษา
- 4) สื่อและเทคโนโลยีการศึกษา
- 5) การวัดและประเมินผล
- 6) การออกแบบการสอน
- 7) การปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมไทย ขนบธรรมเนียม ประเพณีไทย
- 8) อื่นๆ โปรดระบุ.....

20. โรงเรียนของท่านมีวิธีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรครูชาวต่างชาติ โครงการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ (EP Program) ด้วยวิธีการใดบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- 1) การนิเทศภายใน
- 2) การส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคลากรครูทั้งครูไทยและครูต่างชาติ
- 3) การเชิญวิทยากรบรรยาย
- 4) การรับการอบรมจากหน่วยงานภายนอก
- 5) การจัดอบรมภายในกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ
- 6) การฝึกอบรมโดยผู้บริหาร
- 7) การใช้ระบบพี่เลี้ยง
- 8) อื่นๆ โปรดระบุ.....



21. โรงเรียนของท่านมีการติดตามผลและประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรครูชาวต่างชาติ โครงการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ ( EP Program) ภายในโรงเรียนด้วยวิธีการใดบ้าง (ตอบได้มาก

กว่า 1 ข้อ)

- 1) การประเมินผลจากความคิดเห็นของผู้รับผิดชอบจัดฝึกอบรม
- 2) การประเมินผลระหว่างการฝึกอบรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม
- 3) การประเมินผลจากความคิดเห็นของวิทยากร
- 4) การประเมินผลจากการปฏิบัติงานภายหลังการอบรม
- 5) การประเมินผลจากการทดสอบความรู้
- 6) การประเมินผลจากความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
- 7) การประเมินผลจากผลงานหรือชิ้นงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม
- 8) อื่นๆ โปรดระบุ.....

22. โรงเรียนของท่านจัดให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรครูชาวต่างชาติ โครงการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ ( EP Program) ในปีการศึกษาที่ผ่านมาเป็นจำนวนกี่วัน(ตอบได้เพียงข้อเดียว)

- 1) น้อยกว่า 5 วัน
- 2) 5-9 วัน
- 3) มากกว่า 9 วัน

23. โรงเรียนของท่านมักจะใช้ช่วงเวลาใดในการดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนาให้แก่บุคลากรครูต่างชาติโครงการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ (EP Program)(ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- 1) ระหว่างเปิดภาคเรียนที่ 1
- 2) ระหว่างเปิดภาคเรียนที่ 2
- 3) ระหว่างปิดภาคเรียนที่ 1
- 4) ระหว่างปิดภาคเรียนที่ 2
- 5) อื่นๆ โปรดระบุ.....

การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ

24. โรงเรียนของท่านมีการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับค่าตอบแทนและสวัสดิการบุคลากรครูชาวต่างชาติโครงการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ (EP Program) ใดบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

1. การกำหนดนโยบายและวางแผนการดำเนินงานค่าตอบแทนและสวัสดิการโดยพิจารณาจากการปฏิบัติงานอย่างเสมอภาคและเป็นระบบ
2. การสำรวจความต้องการด้านสวัสดิการกับบุคลากร
3. การจัดตั้งคณะกรรมการด้านสวัสดิการในสถานศึกษา
4. การแจ้งรายละเอียดเกี่ยวกับสวัสดิการด้านต่าง ๆ ให้บุคลากรทราบ
5. การอำนวยความสะดวกให้บุคลากรได้รับสวัสดิการอย่างทั่วถึงและรวดเร็ว
6. อื่นๆ โปรดระบุ.....

25. โรงเรียนของท่านใช้เกณฑ์ใดบ้างในการกำหนดค่าตอบแทนบุคลากรครูชาวต่างชาติโครงการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ (EP Program) (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

1. วุฒิการศึกษา
2. ประสบการณ์การสอน
3. วิชาที่สอน
4. จำนวนชั่วโมงสอนต่อสัปดาห์
5. สภาพการแข่งขันและความต้องการครูชาวต่างชาติในตลาด
6. ความเป็นเจ้าของภาษา (Native Speaker)
7. อื่นๆ โปรดระบุ.....

26. โรงเรียนของท่านได้ดำเนินการเพื่อให้บุคลากรครูชาวต่างชาติโครงการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ (EP Program) เข้าใจแนวทางการปฏิบัติในการขอรับสวัสดิการ หรือไม่

ไม่มี       มี

หากมีโรงเรียนมีวิธีดำเนินการอย่างไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

1. แจ้งเวียนให้บุคลากรทุกคนทราบ
2. แจ้งผ่านหัวหน้างาน
3. แจ้งให้ทราบในที่ประชุม
4. ติดประกาศในสถานที่ต่าง ๆ ของสถานศึกษา

5) อื่นๆ โปรดระบุ.....

27. โรงเรียนของท่านจัดสวัสดิการให้บุคลากรครูชาวต่างชาติโครงการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ

(EP Program) ในเรื่องใดบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- 1) ค่ารักษาพยาบาล
- 2) ค่าเช่าบ้าน
- 3) เงินสำรองเลี้ยงชีพ
- 4) เงินช่วยค่าศึกษาบุตร
- 5) อาหารกลางวัน
- 6) ค่าธรรมเนียมการขอใบอนุญาตการทำงาน
- 7) ค่าเดินทางออกนอกประเทศเพื่อการต่อวีซ่า
- 8) ค่าเบี้ยเลี้ยงในกิจกรรมพิเศษต่าง ๆ
- 9) ค่าเดินทางในกรณีที่ต้องไปปฏิบัติงานนอกสถานที่
- 10) ค่าตอบแทนจากการทำงานล่วงเวลางาน
- 11) จัดให้มีแหล่งเรียนรู้และสิ่งอำนวยความสะดวกแก่ครู
- 12) สนับสนุนสื่อการเรียนรู้วัสดุอุปกรณ์เพื่ออำนวยความสะดวกในการเรียนการสอน
- 13) อื่นๆ โปรดระบุ.....

28. โรงเรียนของท่านจัดสวัสดิการอื่นๆนอกเหนือจากเงินเดือน และสวัสดิการในข้อที่ 27 เพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูชาวต่างชาติโครงการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ ( EP Program) ในข้อใดดังต่อไปนี้บ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- 1) การจัดห้องทำงานที่เป็นสัดส่วนและสะดวกสบาย
- 2) อนุญาตให้ครูสอนพิเศษโดยไม่ขัดต่อระเบียบของโรงเรียน
- 3) การพิจารณาความดีความชอบด้วยความเป็นธรรม
- 4) อื่นๆ โปรดระบุ.....

การประเมินผลการปฏิบัติงาน

29. โรงเรียนของท่านมีการวางแผนประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรครูชาวต่างชาติโครงการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ (EP Program) หรือไม่

ไม่มี

มี

ถ้ามี ใครเป็นผู้ดำเนินการวางแผนดังกล่าว (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

1) ผู้จัดการ

2) ผู้อำนวยการโรงเรียน

3) รองผู้อำนวยการโรงเรียน

4) คณะกรรมการบริหาร

5) หัวหน้ากลุ่มสาระวิชา

6) ครูชาวต่างชาติ โครงการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ (EP Program)

7) อื่นๆ โปรดระบุ.....

30. โรงเรียนของท่านมีการกำหนดหลักการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรครูชาวต่างชาติโครงการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ (EP Program) ที่ชัดเจนหรือไม่

มี

ไม่มี

ถ้ามี การประเมินดังกล่าวใช้หลักการอะไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

1) การกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

2) การกำหนดเกณฑ์วัดผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสม

3) การประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยวิธีการที่หลากหลาย

4) การแจ้งผลการประเมินให้ผู้ถูกประเมินได้ลงนามรับทราบ

5) อื่นๆ โปรดระบุ.....

31. โรงเรียนของท่านมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรครูชาวต่างชาติโครงการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ (EP Program) หรือไม่

มี

ไม่มี

ถ้ามี การประเมินดังกล่าวมีวัตถุประสงค์อะไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

1) เพื่อการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งหน้าที่

2) เพื่อพิจารณาค่าตอบแทน

3) เพื่อการพิจารณาการออกจากงาน

- 4) เพื่อการพิจารณาความดีความชอบ
- 5) เพื่อการวางแผนทรัพยากรบุคคลครูชาวต่างชาติฯ
- 6) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรครูชาวต่างชาติฯ
- 7) เพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา
- 8) เพื่อกระตุ้นประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรครูชาวต่างชาติ
- 9) อื่นๆ โปรดระบุ.....

32. โรงเรียนของท่านมอบหมายให้ใครเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรครูชาวต่างชาติ  
โครงการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ (EP Program) (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- 1) คณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 2) ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ประเมิน
- 3) หัวหน้ากลุ่มสาระวิชาเป็นผู้ประเมิน
- 4) ผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก
- 5) อื่นๆ โปรดระบุ.....

33. โรงเรียนของท่านมีการกำหนดเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรครูชาวต่างชาติ  
โครงการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ ( EP Program) ในเรื่องใดบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1  
ข้อ)

- 1) ความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมายตามระยะเวลาที่กำหนด
- 2) คุณภาพการสอน
- 3) ปริมาณของงานที่ได้รับมอบหมาย
- 4) การปฏิบัติงานตามมาตรฐานและคุณลักษณะของงาน
- 5) ความรอบรู้เชี่ยวชาญในงานที่ปฏิบัติ
- 6) การวางแผนและการจัดรูปแบบงานที่ปฏิบัติ
- 7) การเรียนรู้และพัฒนาตนเอง
- 8) การตั้งใจและติดตามงานที่ได้รับมอบหมาย
- 9) การให้ความร่วมมือการประสานงานและสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน
- 10) ความเพียรพยายามในการปฏิบัติงาน
- 11) การตัดสินใจและการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน
- 12) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ของนักเรียนที่อยู่ในความรับผิดชอบ

- 13). มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน
- 14). ทักษะที่ดีต่อวิชาชีพ
- 15). ความร่วมมือช่วยเหลือในกิจกรรมอื่นๆของโรงเรียน
- 16). อื่นๆ โปรดระบุ.....

34. โรงเรียนของท่านมีวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรครูชาวต่างชาติ โครงการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ (EP Program) ด้วยวิธีใด (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

1. ประเมินผ่านหัวหน้างาน
2. ประเมินแบบ 3600
3. ประเมิน โดยหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน

ความปลอดภัยและสุขภาพ

35. โรงเรียนของท่านมีการดูแลสุขภาพแวดล้อมและความปลอดภัยในการทำงานของบุคลากรครูชาวต่างชาติโครงการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ (EP Program) หรือไม่

- มี  ไม่มี

ถ้ามีโรงเรียนมีการดำเนินการอย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- 1). จัดตั้งคณะกรรมการดูแลสุขภาพแวดล้อมและความปลอดภัยของโรงเรียน
- 2). บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการดำเนินงานด้านสภาพแวดล้อมและความปลอดภัย
- 3). ฝ่ายบริหารเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบสภาพแวดล้อมและความปลอดภัย
- 4). จัดให้มีคณะกรรมการดูแลจากองค์กรภายนอก
- 5). อื่นๆ โปรดระบุ.....

36. โรงเรียนมีการดูแลเรื่องความปลอดภัยของครูชาวต่างชาติโครงการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ (EP Program) ด้วยวิธีการได้บ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- 1). การตรวจสอบและซ่อมแซมอาคารที่อาจก่อให้เกิดอันตรายอยู่เสมอ
- 2). การจัดระบบและดูแลระบบการจราจรให้ปลอดภัย
- 3). การจัดให้มีเครื่องป้องกันอุบัติเหตุที่อาจเกิดขึ้นในโรงเรียน
- 4). การจัดซ่อมการหนีและการป้องกันอัคคีภัยประจำปี
- 5). การจัดเวรยามรักษาความปลอดภัยในทรัพย์สินของโรงเรียน
- 6). อื่นๆ โปรดระบุ.....

37. โรงเรียนของท่านมีการจัดการสภาพแวดล้อม อาคารสถานที่ ให้มีความปลอดภัยในการทำงาน สำหรับครูชาวต่างชาติโครงการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ ( EP Program) อย่างไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- 1) อาคารสถานที่ที่มีป้ายบอกทิศทาง และตำแหน่งที่ตั้งของอาคารสถานที่
- 2) มีป้ายบอกทิศทางการหนีไฟอย่างชัดเจนทั้งสองภาษา
- 3) พื้นที่โดยรอบของสถานศึกษาสะอาด ร่มรื่น เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน
- 4) จัดระบบสาธารณูปโภคไว้อย่างเป็นระเบียบเรียบร้อย
- 5) จัดกิจกรรม 5 ส ในสำนักงาน อาคารสถานที่ และพื้นที่โดยรอบ
- 6) อื่นๆ โปรดระบุ.....

38. โรงเรียนของท่านมีการจัดกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพร่างกายและคุณภาพชีวิตสำหรับครู ชาวต่างชาติโครงการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ ( EP Program) ในเรื่องใดบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- 1) จัดกิจกรรมส่งเสริมการออกกำลังกาย
- 2) ส่งเสริมการรับประทานอาหารเพื่อสุขภาพ
- 3) จัดตรวจสุขภาพร่างกายประจำปี
- 4) จัดสวัสดิการให้การสนับสนุนช่วยเหลือพิเศษเมื่อยามเจ็บป่วย
- 5) มีการประกันชีวิต-ประกันสุขภาพให้กับบุคลากรในโรงเรียน
- 6) อื่นๆ โปรดระบุ.....

39. เมื่อบุคลากรครูชาวต่างชาติโครงการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ ( EP Program) มี ปัญหาในเรื่องของสุขภาพ โรงเรียนได้ให้ความช่วยเหลือด้วยวิธีใดบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- 1) เบิกค่ารักษาพยาบาลจากประกันสังคม
- 2) จัดตั้งกองทุนสวัสดิการช่วยเหลือบุคลากรในโรงเรียน
- 3) ขอความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานด้วยกัน
- 4) ขอความช่วยเหลือจากสมาคม/ชมรมผู้ปกครองและครู
- 5) อื่นๆ โปรดระบุ.....

40. เมื่อบุคลากรครูชาวต่างชาติโครงการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ ( EP Program) เกิดปัญหาในการทำงาน โรงเรียนมีนโยบายที่เอื้ออำนวยให้บุคลากรฯ ได้แก้ปัญหาดังกล่าวได้ด้วยวิธีใดบ้าง(ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- 1) เข้าพบผู้บริหารได้โดยตรง
- 2) เขียนจดหมายร้องเรียน
- 3) ขอคำปรึกษาหัวหน้างานบุคคลได้โดยตรง
- 4) ขอคำปรึกษาหัวหน้ากลุ่มสาระโดยตรง
- 5) ขอคำปรึกษาผ่านตามลำดับชั้น
- 6) อื่นๆ โปรดระบุ.....

บุคลากรสัมพันธ์

41. การจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างครูชาวต่างชาติโครงการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ (EP Program) กับบุคลากรภายในโรงเรียน เป็นความรับผิดชอบของใคร (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- 1) ผู้อำนวยการโรงเรียน
- 2) รองผู้อำนวยการโรงเรียน
- 3) หัวหน้ากลุ่มสาระวิชา
- 4) หัวหน้าช่วงชั้น
- 5) ครูที่ได้รับมอบหมาย
- 6) อื่นๆ โปรดระบุ.....

42. โรงเรียนของท่านมีการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่าง บุคลากรครูชาวต่างชาติโครงการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ (EP Program)กับบุคลากรภายในโรงเรียนหรือไม่

มี  ไม่มี

ถ้ามี กิจกรรมดังกล่าวมุ่งเน้นในเรื่องใดบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- 1) ความรักสามัคคีของบุคลากรภายในโรงเรียน
- 2) การติดต่อประสานงานที่ดี
- 3) ความกล้าแสดงออกอย่างมีเหตุผล



4. การลดความขัดแย้งในการทำงานร่วมกัน
5. การให้อภัยซึ่งกันและกันในการทำงาน
6. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน
7. อื่นๆ โปรดระบุ.....

43. โรงเรียนของท่านมีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรครูชาวต่างชาติโครงการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ (EP Program) กับชุมชนหรือไม่

มี  ไม่มี

ถ้ามี โรงเรียนมีวัตถุประสงค์ในการสร้างความสัมพันธ์เพื่ออะไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

1. ความเข้าใจอันดีระหว่างสถานศึกษากับชุมชน
2. ความร่วมมือที่โรงเรียนต้องการจากชุมชน
3. การสนับสนุนโรงเรียนจากชุมชน
4. การมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาของโรงเรียน
5. การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของโรงเรียนให้ชุมชนทราบ
6. อื่นๆ โปรดระบุ.....

44. โรงเรียนของท่านมีการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรครูชาวต่างชาติโครงการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ (EP Program) กับชุมชน หรือไม่ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

มี  ไม่มี

หากมี กิจกรรมดังกล่าวมีรูปแบบใดบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

1. กิจกรรมกีฬาและนันทนาการสร้างความสัมพันธ์
2. โครงการเยี่ยมชุมชนเพื่อสร้างความสัมพันธ์
3. การจัดทำเอกสารสิ่งพิมพ์ความรู้ภาษาอังกฤษแก่ชุมชน
4. การให้บุคลากรครูชาวต่างชาติไปเป็นวิทยากรให้ความรู้ภาษาอังกฤษแก่ชุมชน
5. การให้ครูต่างชาติเป็นกรรมการตัดสินการแข่งขันภาษาอังกฤษ
6. อื่นๆ โปรดระบุ.....

Questionnaire: THE STATE OF FOREIGN TEACHER PERSONNEL MANAGEMENT IN ENGLISH PROGRAMS IN PRIVATE PRIMARY SCHOOLS

Item 1 General Information

Instruction : Please Check (✓) and fill your information on

1. Gender  1). Male  2). Female
2. Age  1). lower than 30 years  2). 30- 39 years  3). 40- 49 years  
 4). 50 – 59 years  5). 60 years up
3. Degree  1). Bachelor degree, Major in.....  
 2). Master degree, Major in.....  
 3). Doctoral degree concentration in.....
4. Nationality  
 1). British  2). American  3). Canadian  
 4). Australian  5). Newzelande  6). Filipino
- 7). Others.....
5. How much do you earn per month?  
 1). 10,000-20,000  2). 20,000-30,000  3). 30,000-40,000  
 4). 40,000 up
6. How many years do you work in this school?  
 1). 1 Year  2). 2 Years  3). 3 Years  4). 4 Years  
 5). More than 5 Years
6. How many hours per week are you willing to work?  
 1). 15 hours  2). 6-10 hours  3). 11-15 hours  4). 16-20 hours
7. What subjects have you taught?  
 1). English  2). Mathematic  3). Science  
 4). Social Study  5). Health Education  6). Physical Education  
 7). Others

8. What grades have you taught?

1). Kindergarten

2). G1G3

3). G4G6

9. How long do you stay in Thailand?

1) 0 year

2) 2 years

3) 5-10 years

4) 10 years up

10. How many years do you have experience in teaching

1) 0 year

2) 2 years

3) 5-10 years

4) 10 years up

ITEM 2 :THE STATE OF FOREIGN TEACHER PERSONNEL MANAGEMENT IN ENGLISH PROGRAMS IN PRIVATE PRIMARY SCHOOLS

Please comment and check  in box  the match at the Academy

Human resource planning

1. Who is responsible for planning Human resources for foreign teacher in your English Program school? (choose all that apply)

- 1).School director
- 2).Manager
- 3).School deputy director
- 4). School board.
- 5).Administrators of School board.
- 6).Head of human resources
- 7).Head of a foreign language department.
- 8). Special committees
- 9) Other, please specify.....

2. What are the qualifications required for the foreign teachers in your English Program school? (choose all that apply)

- 1). Graduated with a bachelor's degree in education.
- 2). Graduated with a bachelor's degree in any field.
- 3). Graduated with a bachelor's degree in English language.
- 4). Ability to teach English language and experience in teaching English as a subject.
- 5). Experience in any subject using English.
- 6).Taken language and cultural training courses in Thailand not less than 15 hours.
- 7) Other, please specify.....

3. In which channels do the administrators in your school inform their foreign teachers and staff of current situations? (choose all that apply)

- 1). Inform by the head of department.
- 2). Give detailed action plan.
- 3). Notify teachers in the meeting.
- 4). Other, please specify.....:

Recruitment and selection.

4. From which channel do you receive news and information of the application? .

(choose all that apply)

- 1). From a school website / Facebook school.
- 2). From radio / local TV.
- 3). From a newspaper.
- 4). The announcement of the subject. Such as the Employment Agency  
Immigration institutions both at home and abroad. Institute of Government  
and Private Property. Ambassador etc.
- 5). From an outsource company.
- 6). From an advertising banner.
- 7). Other, please specify.....:

5. What criteria are used in the selection of foreign teachers for employment? (choose all that apply)

- 1). Bachelor's degree in Education.
- 2). Bachelor's degree or higher education in other fields.
- 3). Working experience.
- 4). Talent.
- 6). Results of tests and interviews.

7). Native Speaker with an Education degree and has studied in other disciplines with the test scores and interviews.

8). sex \_\_\_ Male \_\_\_ Female.

9). \_\_\_\_\_ age.

10). Consideration of region.

11). Other, please specify .....

6. What are the procedures of recruiting foreign teachers in your school? (choose all that apply)

1). Interview.

2). Written test.

3). Teaching demonstration

5). Interview and teaching demonstration.

6). Examination and teaching demonstration.

7). Interview written test and teaching demonstration.

8). Other, please specify .....

7. What content should the orientation be focused on for foreign teacher ?

(choose all that apply)

1). General background information about the school).

2). Vision, mission and goals of the school.

3). Rules and regulation of the school.

4). Working as a team and getting along with the school.

5). Environment and community life where school is located.

6). On the knowledge of Thai social and culture.

7). Other, please specify .....

8. How long should a foreign teachers probation period be ? ? (Please choose only one).

1). Less than 4 months.

2). 4 months

- 3). 6 months
- 4). 1 year
- 5) No probation period.
- 6). Other, please specify .....

9. How should new foreign teachers be trained to understand the proper process in a school's operation, the school should adopt any process for improvement in the workplace ? (choose all that apply)

- 1). Internal supervision.
- 2). Providing activities for promoting employee relation in school.
- 3). Assign a supervisor to advise on various operations.
- 4). Providing a mentor.
- 5). Other, please specify .....

Training and development of personnel.

10. Which items at your school are emphasized for foreign teacher's training and development? (choose all that apply)

- 1). Classroom management.
- 2). A variety of teaching techniques.
- 3). Educational Psychology
- 4). Using instructional media and educational technology.
- 5). Measurement and evaluation in education.
- 6). The production of teaching materials.
- 7). Instructional design
- 8). Adapting to Thai culture.
- 9). Research in the classroom
- 10). Other, please specify .....

11. How does your school's approach the training and developing foreign teachers?

(choose all that apply)

- 1). Internal supervision.
- 2). Encourage knowledge exchange between Thai teachers and foreign teachers
- 3). Invite speaker from outsources.
- 4). Send to be trained by an outside agency.
- 5). In house training by department.
- 6). Training by school administrator.
- 7). Providing a mentor.
- 8). Other, please specify .....

12. How long does foreign teacher in training and development program in your school?

(Please choose only one).

- 1). Less than 5 days.
- 2). 5 days.
- 3). More than 9 days.

13. When will foreign teacher training and development be held?

(choose all that apply)

- 1). Before the first semester.
- 2). During the first semester.
- 3). Before the second semester.
- 4). During the second semester.
- 5). Other, please specify.....



Compensation and benefits for employees.

14. What are the procedures of compensation and benefits that is provide for foreign teachers in your school ? (choose all that apply)

- 1). Policy and implementation of compensation and welfare based on equality and operational systems.
- 2). Survey of welfare's demands.
- 3). Set up welfare committee in the school.
- 4). Inform welfare information to staff.
- 5). Make sure the welfare of staff and faculty will be facilitated thoroughly
- 6). Other, please specify .....

15. What should the schools welfare program for foreign teachers include? (choose all that apply)

- 1). Medical fee.
- 2). Housing.
- 3). Saving fund.
- 4). Fund for teaching supplies.
- 5). Provide lunch.
- 6). Pay fees for work permits.
- 7). Fund for leaving the country to update Visa.
- 8). Allowances for special events.
- 9). Travel expenses whenever it becomes necessary to perform work required.
- 10). Compensation for overtime work.
- 11). Providing learning facilities for teacher.
- 12). Provide facility and materials to support the teaching and learning of teachers.
- 13). Other, please specify .....

16. What other overall welfare of foreign teachers, should the school provide? For incentive and good morale. (choose all that apply)

- 1). The work load is evenly distributed and fair.
- 2). Any tutoring must be done within the rules of the school.
- 3). Any feat, should be done with fairness according to school policy
- 4). Other, please specify .....

Performance appraisal .

17. Who is responsible for the performance appraisal planning of foreign teachers after working? (choose all that apply)

- 1). School director.
- 2). Manager.
- 3). School Deputy director.
- 4). Administrative Board.
- 5). Head of department.
- 6). Teacher.
- 7). Other, please specify .....

18. Which principle of performance appraisal of foreign teachers is applied?

(choose all that apply)

- 1). Evaluated by supervisors.
- 2). 360 degree assessment by stakeholders.
- 3). Evaluated by supervisors and coworkers.
- 4). Other, please specify .....

19. What are the objective of foreign teacher's performance appraisal?

to be specific (choose all that apply)

- 1). To consider for advancement.
- 2). To consider for special compensation.
- 3). To consider for quit or contract.
- 4). For the better. Annual preferences.
- 5). For planning human resources, foreign teachers of the school.
- 6). To use as a guide in the training and development program for teachers of foreign nationals.
- 7). To establish relationships between supervisors and subordinates.
- 8). To encourage foreign teachers to work more effectively.
- 9). Other, please specify .....

20. Has the school established criteria for performance appraisal for foreign teachers.

in most situations. (choose all that apply)

- 1). The success of the work assigned. In specified period.
- 2). Quality of teaching
- 3). The amount of work assigned.
- 4). Covered by the standards of the job.
- 5). Specialized knowledge in practice.
- 6). Planning and organizing of the work performed.
- 7). Learning and personal development.
- 8). The intention and follow up assignments.
- 9). The cooperation and coordination of relationships with colleagues.
- 10). Persistence in performance.
- 11). Decision making and problem-solving performance.
- 12). Academic achievement of students they teach.
- 13). Initiative in work performed.
- 14). Positive attitude towards the profession.

15). Other, please specify .....

21. How does your school undertake performance appraisal of foreign teachers.

(choose all that apply)

- 1). Follow the school's appraisal form.
- 2). Authentic assessment.
- 3). Assessment portfolio.
- 4). Assessment report.
- 5). Other, please specify .....

22. What process of assessment should be used from the collection of the performance data of the school? (choose all that apply)

- 1). Used as a basis for developing objective for training and workforce development.
- 2). Inform employee for improvement.
- 3). Using for individual supervision.
- 4). Take facts into consideration for evaluation.
- 5). Other, please specify .....

Safety and health.

23. Does your school take care of the environment and on job safety with all faculty?.

- No                       Yes

If yes. (choose all that apply)

- 1). Committee of safety and the environment care of school.
- 2). School personnel to take part in the operation.
- 3). Management is responsible.
- 4). Provide a Board from outside the organization.
- 5). Other, please specify .....

24. To check for safety issues of the school. How safe is the school. (choose all that apply)

- 1). Check and repair any safety issues of the building at all times.

- 2). Arrange the system and Traffic Safety Administration.
- 3). Provide protection against accidents that may occur in or at school
- 4). Make these rehears yearly along with fire protection.
- 5). Provide is a security guard for the property of the school.
- 6). Other, please specify .....

25. Is your school building safe for all matters of operation?(choose all that apply)

- 1). Have a sign that gives location to everything including the buildings.
- 2). Exit signs for emergencies evacuation, clearly and visible.
- 3). Make a safe and clean environment supporting teaching atmosphere.
- 4). Make sure all infrastructures are properly installed.
- 5). Have 5s in the office building and the surrounding area.
- 6). Other, please specify .....

26. Is your school organized to promote good health and a high quality of life in any subject. (choose all that apply)

- 1). Activities to promote physical fitness.
- 2). Promote healthy foods.
- 3). Medical checkup.
- 4). Welfare and support when ill.
- 5). The Life Insurance + Health Insurance for staff in the school.
- 6). Other, please specify.....

27. When foreign teachers have problems with health issues. how should the school assist them.?  
(choose all that apply)

- 1). Reimbursement of medical expenses from Social Security.
- 2). Welfare funds assist school staff.
- 3). Get donations from colleagues.
- 4). Get help from the PTA, (Parents and Teachers Association).
- 5). Assistance from the Association/Club alumni.
- 6). Other, please specify .....

28. How should be management handle foreign teachers that have issues and become frustrated at work? (choose all that apply)

- 1). Meeting with management directly.
- 2). Write a letter of complaint.
- 3). Consult supervisor or meet with person directly.
- 4). Consult head of the Department directly.
- 5). Consultation through the hierarchy.
- 6). Other, please specify .....

Labor relation

29. Who's responsibility in activity relationships between foreign teachers and school staff in? (choose all that apply)

- 1). School director.
- 2). School deputy director.
- 3). Head of department.
- 4). Head of the class.
- 5). Teachers assigned.
- 6). Other, please specify .....

30. What a kind of organized activities do you have to build relationships between school staff and foreign teachers by focusing on ? (choose all that apply)

- 1). The unity of the staff within the school.
- 2). To work well in coordination.
- 3). Express themselves with reasonable .
- 4). Reduce conflicts in Team
- 5). To forgive each other in the workplace.
- 6). Creativity in the workplace.
- 7). Understanding of the cultural differences.
- 8). Working together on cultural diversity.
- 9). Other, please specify .....

31. How to your school's activities, personnel relations between the school and teachers.

Foreigners should participate? (choose all that apply)

- 1). Recreational sports activities to build relationships.
- 2) Activities for exchange knowledge/consult weekly or monthly.
- 3). Activities, field trips / travel together.
- 4). Activities Teambuilding
- 5). Activities for foreign teachers to teach English to the staff within the school.
- 6). Other, please specify .....

32. The school has established a relationship between the foreign teachers with a focus on building a stronger community. What about the relationship? (choose all that apply)

- 1). Mutual understanding between the school and community.
- 2). Cooperation needed from community.
- 3). School support from community.
- 4). Participation of the community in the education of the school.
- 5). Provide school information to the community.

6. Other, please specify .....

33. Activities in your school has established to create a relationship between the foreign

Teachers with the community. However, some (choose all that apply)

No

Yes

1). A community project to build a relationship.

2). The foreign English teachers to meet with the community.

3). Documentation of the English publication distributed and shared with  
the community.

4). Give foreign teachers to help promote school curriculum to the other school and community.

5). Give foreign teachers to judge and assist in English related activities for community

6). Other, please specify .....

#### ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางสาวประภัสสร ดิษสกุล เกิดเมื่อวันที่ 11 สิงหาคม 2520 จังหวัดปราจีนบุรี สำเร็จ  
การศึกษาปริญญาครุศาสตร์บัณฑิต จากคณะครุศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อปี 2541 ศึกษาต่อ  
หลักสูตรปริญญาโทบริหารบัณฑิต ภาควิชาบริหาร การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุ



ศาสตราจารย์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง ผู้รับใบอนุญาต และผู้อำนวยการโรงเรียน  
อนุบาลต้นกล้า จังหวัดกาญจนบุรี