

การบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับโรงเรียนเอกชน

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT FOR PRIVATE SCHOOL

ปาจารย์ นาคะประทีป^{1*}, จีระพันธุ์ พูลพัฒน์² และ สุภาภรณ์ ตั้งดำเนินสวัสดิ์³

PARJAREE NAKAPRATIP^{1*}, CHEERAPAN BHULBHAT² and SUPAPORN TUNGDMNERN SAWAD³

บทคัดย่อ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญสำหรับกระบวนการการบริหารงานของครู บุคลากรทุกคนในโรงเรียน เพื่อช่วยผู้บริหารในการบริหารครู บุคลากรให้ปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ของโรงเรียน เพราะโรงเรียนจะต้องมีครู บุคลากรที่มีคุณภาพ และสามารถทำงานให้กับโรงเรียนได้สำเร็จ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็นปัจจัยที่สำคัญในการบริหารงานโรงเรียนเอกชน ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับโรงเรียนเอกชนมีกระบวนการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประกอบด้วย การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นการกำหนดเชิงปริมาณและคุณภาพของบุคลากร การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมกับตำแหน่งที่โรงเรียนต้องการ การบริหารค่าตอบแทนเป็นเหมือนการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน การอบรมและพัฒนาบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญ การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการเปลี่ยนแปลงการทำงานของบุคลากร และการสื่อสารทำให้บุคลากรภายในโรงเรียนเกิดความเข้าใจ การทำงานร่วมกันจนบรรลุวัตถุประสงค์

คำสำคัญ : การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ; โรงเรียน ; เอกชน

¹ นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการศึกษา มหาวิทยาลัยสวนดุสิต, Doctoral Student, Doctor of Education Program in Educational Leadership, Graduate School, Suan Dusit University

² รองศาสตราจารย์ ดร.จีระพันธุ์ พูลพัฒน์ คณะกรรมการควบคุม หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการศึกษา มหาวิทยาลัยสวนดุสิต, Associate Professor, Dr.Cheerapan Bhulbhat, Advisor Committee, Doctor of Education Program in Educational Leadership, Graduate School, Suan Dusit University

³ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุภาภรณ์ ตั้งดำเนินสวัสดิ์ คณะกรรมการควบคุม หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการศึกษา มหาวิทยาลัยสวนดุสิต, Assistant Professor, Dr.Supaporn Tungdamnernsawad, Advisor Committee, Doctor of Education Program in Educational Leadership, Graduate School, Suan Dusit University

* Corresponding Author, Email: parjareenakapratip@gmail.com

Received: Jan 9, 2021, Revised: Feb 28, 2021, Accepted: Mar 21, 2021

ABSTRACT

Human Resource Management is important for teacher's management process to help the executives manage teachers and personnel so that they work to achieve the objectives of schools as schools must have teachers and personal who have quality and can work for schools. Therefore, Human Resource Management is an important factor for the management of private schools. Therefore, Human Resource Management for a school consists of Human Resource Planning is setting the quantity and quality of personal, Recruitment and Selection the personal is relate the position, Compensation management is working motivation, Training and Development are improving the professional, Performance Appraisal for improving working, and Communication for understanding communicate and working until the goal.

Keywords: Human Resource Management ; School ; Private

บทนำ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่อยู่การบริหารของโรงเรียน ซึ่งปัญหาที่ยังคงพบในด้านการวางแผนทรัพยากรบุคคลที่ขาดความต่อเนื่อง บุคลากรผู้รับผิดชอบงานขาดความรู้ การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรบุคคล ผู้สมัครมีจำนวนน้อยทำให้ไม่สามารถสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา บุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรมไม่ได้ นำความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการฝึกอบรมและพัฒนาไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการขาดการสำรวจความต้องการด้านสวัสดิการของบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงานผู้รับการประเมินไม่เข้าใจเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมิน ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ ขาดความต่อเนื่องในการจัดกิจกรรมในเรื่องของความปลอดภัยและสุขอนามัย สุทธิพงศ์ มหาวิริโย และวลัยพร ศิริภิรมย์ (2557, หน้า 342-344))

ซึ่งปัญหาเหล่านี้ยังคงเกิดขึ้นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนทั้งในด้านของการถูกลดทอนเงินเดือนและสวัสดิการครูเอกชนถูกจำกัดรายได้เงินอุดหนุนผู้เรียนที่คำนวณจากเงินเดือนครูโรงเรียนเอกชนในอัตรา 15,000 บาท ค่ารักษาพยาบาลที่จำกัดเพียง 100,000 บาทต่อปี สะท้อนคุณภาพชีวิตของครู โรงเรียนเอกชนซึ่งไม่มั่นคงและไม่มีความก้าวหน้า โรงเรียนเอกชนจึงขาดแคลนครูที่มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ ครูลาออกระหว่างปีเมื่อมีการเรียกบรรจุข้าราชการครู ทำให้เกิดผลกระทบต่อผู้เรียน คณะกรรมการอิสระเพื่อการปฏิรูปการศึกษา

(2561, หน้า 19) รวมถึงมาตรฐานเรื่องของการวางแผนบุคลากรที่ยังไม่เป็นขั้นตอนอย่างชัดเจนเพราะผู้บริหารสถานศึกษาขาดการจัดทำแผนอัตราค่าจ้างคนและขาดการนำข้อมูลจากการประเมินผลใช้ในการพัฒนาบุคลากร มูนิธิเราะห์ เจ๊ะมิง (2559, หน้า 3) การดำรงรักษาบุคลากรให้มีขวัญกำลังใจในการทำงาน การอำนวยความสะดวกเพื่อเป็นสิ่งจูงใจในการทำงานซึ่งยังคงเป็นปัญหา ซึ่งสอดคล้องกับ เอกอนงค์ ศรีสาอาก และปิยะนุช เงินคล้าย (2559, หน้า 163) ที่กล่าวว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่หรือลาออก คือ สวัสดิการและผลประโยชน์เงื่อนไขต่างๆ สภาพแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวก คุณภาพชีวิตในสถานที่ทำงานผลประโยชน์เงื่อนไขต่างๆ เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลอันดับแรกที่สามารถดึงดูดให้ปฏิบัติงานหรือเป็นแรงผลักดันให้ตัดสินใจลาออก ดังนั้นจะเห็นได้ว่า ปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนยังคงเป็นปัญหา

ทั้งนี้ การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญและเป็นที่ควรตระหนัก เนื่องจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับโรงเรียนเอกชน เป็นส่วนหนึ่งของการเริ่มต้นที่ทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจ หมั่นเพียรในการทำงานเพื่อให้โรงเรียนบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และเกิดประสิทธิภาพกับประสิทธิผลสู่โรงเรียน โรงเรียนได้บุคลากรทำงานที่เพียงพอ ต่อเนื่อง ได้คนที่มีความสามารถเข้ามาทำงาน ซึ่งโรงเรียนควรนำรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ความหมาย กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์มาประยุกต์ใช้ในโรงเรียนเอกชนได้ดังนี้

เนื้อหา

การศึกษาแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญ มีดังนี้

1.1 รูปแบบเทียบเคียง The matching model (Fomburn et al., 1984) สร้างที่โรงเรียนมิชิแกน ด้วยวิธีการใช้ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับกลยุทธ์ขององค์กร โดยมีเป้าหมายให้กลยุทธ์ขององค์กรประสบความสำเร็จ ด้วยวิธีการใช้กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการบริหารจัดการองค์กร ได้แก่ การสรรหาและคัดเลือกจะเชื่อมต่อการทำงาน การประเมินผลจะมีผู้ประเมินรายงานประสิทธิภาพการทำงานและให้ข้อเสนอแนะกับองค์กรและบุคลากร การให้รางวัลกับบุคลากรที่มีประสิทธิภาพในการทำงานโดยจัดระยะเวลาในการให้รางวัลเป็นระยะสั้น และระยะยาว และการพัฒนาให้บุคลากรมีคุณภาพสูงในด้านความรู้และทักษะ สรุปผลการใช้ The matching model สามารถใช้ได้กับทุกองค์กร ทุกกลยุทธ์ขององค์กร รวมถึงใช้ได้กับบุคลากรทุกระดับ

1.2 รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบฮาร์วาร์ด The Harvard model (Beer et al, 1984) ให้ความสำคัญกับลักษณะของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ 2 ประการ คือ 1) ผู้จัดการสายงานมีหน้าที่รับผิดชอบการสร้างกลยุทธ์ของคู่แข่งและนโยบายด้านบุคลากร 2) บุคลากรกำหนดนโยบายวิธีการพัฒนาและดำเนินกิจกรรมของบุคลากร

1.3 รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบฮาร์วาร์ด Warwick model of HRM (Hendry and Pettigrew, 1990) ให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไปในทิศทางเดียวกับกลยุทธ์ของโรงเรียน เป็นความพยายามบูรณาการขอบเขตการทำงานด้านทรัพยากรมนุษย์ให้เข้ากับสภาพแวดล้อมของโรงเรียน เช่น สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี สภาพการแข่งขัน และกลยุทธ์ของธุรกิจ ซึ่งจุดเน้นของตัวแบบนี้สามารถแบ่งได้ 2 แนวทาง ได้แก่ 1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบอ่อน ที่ให้ความสำคัญที่ตัวคนมากกว่าการจัดการ และการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบแข็ง ให้ความสำคัญกับการจัดการมากกว่าคน ซึ่งการบริหารที่ประสบความสำเร็จนั้นขึ้นอยู่กับความเป็นมืออาชีพของนักบริหาร

สรุปได้ว่า รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบ The matching model เป็นการมุ่งเน้นความสำเร็จขององค์กรกับการแข่งขันองค์กรภายนอก โรงเรียนควรมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของเป้าหมายที่โรงเรียนต้องการและยอมรับข้อเสนอแนะ ปัญหาการทำงานของบุคลากรภายในโรงเรียนเพื่อนำมาปรับปรุง

รูปแบบ The Harvard model มุ่งเน้นการสร้างกลยุทธ์กับคู่แข่งและนโยบายด้านบุคลากรโรงเรียนสามารถสร้างกลยุทธ์ให้กับบุคลากร ครูได้ เช่น การแต่งกาย การดูแลนักเรียน การสนทนาอย่างมีมิตรภาพ และแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบฮาร์วาร์ดเป็นความพยายามบูรณาการขอบเขตการทำงานด้านทรัพยากรมนุษย์ให้เข้ากับสภาพแวดล้อมขององค์กร เช่น สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี สภาพการแข่งขัน และกลยุทธ์ของธุรกิจด้วยวิธีการศึกษาจากแหล่งข้อมูลที่เข้าถึงได้จริงนั้นคือ ผู้ปกครองเป็นกลุ่มคนที่สามารถบอกจุดเด่น จุดด้อยของทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียน และโรงเรียนจะได้นำไปปรับปรุงได้อย่างมีคุณภาพ

ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารต้องบริหารงานด้านบุคลากร เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถในการทำงานเข้ามาปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความเจริญเติบโตก้าวหน้าให้กับโรงเรียน ซึ่งบุคลากรภายในโรงเรียนเป็นสินทรัพย์ที่มีคุณค่ายิ่ง ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องใช้วิธีการดึงดูดใจ การพัฒนา การธำรงรักษาไว้ซึ่งบุคคลที่มีความรู้ความสามารถทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีเป็นสิ่งที่บ่งชี้ถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการดำเนินงาน จิระพงศ์ เรืองกุล (2562, หน้า 1) ฐาปนา อินไพศาล (2559, หน้า 8-1) วิลาวรรณ รพีพิศาล (2554, หน้า 3) และ Julie Beardwell and Amanda Thompson (2017, p.5)

กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บริหารในการจัดการบุคลากรในโรงเรียน โดยผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์จากนักวิชาการ นักวิจัย ได้ดังนี้ จิระพงศ์ เรืองกุล (2562, หน้า 1) ฐาปนา อินไพศาล (2559, หน้า 8-1) วิลาวรรณ รพีพิศาล (2554, หน้า 3) และ Julie Beardwell and Amanda Thompson (2017, p.5) และ จากการสังเคราะห์กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับการบริหารโรงเรียนนั้นประกอบด้วย การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและการคัดเลือก การบริหารค่าตอบแทน การอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการสื่อสาร โดยผู้วิจัยได้ทำการอธิบายรายละเอียดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดังนี้

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นการพิจารณา การคาดคะเนความต้องการในด้านของปริมาณ และคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบโดยต้องระบุจำนวน คุณสมบัติของบุคลากร รวมถึงระดับความรู้ ความสามารถ และทักษะที่ต้องการให้สอดคล้องกับแผนงานที่โรงเรียนกำหนดไว้ เพื่อใช้ทรัพยากรบุคคลให้ดำเนินงานตามเป้าหมายตามที่โรงเรียนวางแผนไว้ จิระพงศ์ เรืองกุล (2562, หน้า 42) และ วิลาวรรณ รพีพิศาล (2554, หน้า 57)

การสรรหาและการคัดเลือก

การสรรหาและการคัดเลือกเป็นภารกิจสำคัญของโรงเรียนเนื่องจากเป็นภารกิจที่จะทำให้โรงเรียนได้มีผู้ที่มีความสามารถเข้ามาทำงาน หากการสรรหาและการคัดเลือกทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ ย่อมส่งผลให้โรงเรียนได้บุคลากรที่ไร้คุณภาพ จิระพงศ์ เรืองกุล (2562, หน้า 65) ซึ่งได้มีนักวิชาการได้อธิบายสิ่งสำคัญของการสรรหาและการคัดเลือก ดังต่อไปนี้

การสรรหา

การสรรหาเป็นกระบวนการค้นหาบุคลากรด้วยวิธีการแสวงหา ฝูงใจบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะคนเข้ามามีทำงานในตำแหน่งที่เหมาะสม และสามารถจะนำพาองค์กรให้บรรลุผลสำเร็จตามทิศทางและเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้เพื่อเข้าสู่กระบวนการคัดเลือก จิระพงศ์ เรืองกุล (2562, หน้า 65) มติกาญจน์ จิตกระโชติ และสุภาภรณ์ ตั้งดำเนินสวัสดิ์ (2562, หน้า 181) วิลาวรรณ รพีพิศาล (2554, หน้า 79)

การคัดเลือก

การคัดเลือกเป็นกระบวนการหลังจากการสรรหาที่ต้องกลั่นกรองคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณสมบัติตามที่โรงเรียนกำหนดไว้ซึ่งประกอบด้วย ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ เจตคติ วุฒิกวาม มนุษย์สัมพันธ์ สุขภาพ ความประพฤติที่เหมาะสมที่สุดเข้ามาปฏิบัติงาน ด้วยวิธีการใช้เครื่องมือในการคัดเลือกมาพิจารณาผู้สมัคร เช่น การทดสอบการสัมภาษณ์ การกรอกแบบฟอร์ม การตรวจสอบภูมิหลัง การบรรจุทดลองงาน จิระพงศ์ เรืองกุล (2562, หน้า 65) และ วิลาวรรณ รพีพิศาล (2554, หน้า 95)

การบริหารค่าตอบแทน

การบริหารค่าตอบแทนนั้นเป็นสิ่งสำคัญสำหรับบุคลากรซึ่งค่าตอบแทน รวมถึง ค่าจ้าง เงินเดือน ผลประโยชน์ เกื้อหนุนที่องค์กรจัดให้แก่บุคลากรทั้งทางตรงและทางอ้อม เพื่อตอบแทนการปฏิบัติงาน ซึ่งถือเป็นเครื่องมือกระตุ้นให้บุคลากรได้ใช้ความรู้ ความสามารถในการเพิ่มผลผลิตให้อยู่ในระดับสูงยิ่งขึ้น เป็นการสร้างความสัมพันธ์ให้บุคลากรทำงานให้กับโรงเรียนอย่างมีคุณภาพ จิระพงศ์ เรืองกุล (2562, หน้า 131) วิลาวรรณ รพีพิศาล (2554, หน้า 224) และ Wayne F. Cascio (2019, p.385)

การอบรมและพัฒนา

การอบรม

การอบรมเป็นสิ่งที่สามารถดำเนินการให้บรรลุผลในระยะเวลาอันสั้น การฝึกอบรมเป็นกิจกรรมที่ช่วยเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนได้ 3 ด้าน คือ 1) ด้านความรู้ ความสามารถ 2) ด้านขวัญกำลังใจ และ 3) ด้านการปฏิบัติงาน ทำให้บุคลากรได้มีโอกาสเตรียมตัวให้พร้อมสำหรับตำแหน่งหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบสูงขึ้นในอนาคตและมีความรู้ ความมั่นใจที่จะดูแลรับผิดชอบงานในหน้าที่ต่างๆ ที่ตนเองได้รับมอบหมาย จำเนียร จวงตระกูล (2563, หน้า 428) และ วิลาวรรณ รพีพิศาล (2554, หน้า 140) กล่าวไว้

การพัฒนา

การพัฒนาเป็นการส่งเสริมความรู้ให้กับบุคลากรให้เกิดคุณภาพ ความเชี่ยวชาญ ในระยะยาวที่มุ่งเน้นการส่งเสริมการเจริญเติบโตของบุคลากร และปรับปรุงศักยภาพของพนักงาน และทำให้ทรัพยากรมนุษย์ทุกระดับให้เกิดคุณค่าต่อตนเองและส่วนร่วม จำเนียร จวงตระกูล (2563, หน้า 428) จิระพงศ์ เรืองกุล (2562, หน้า 85)

การประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานมีบทบาทสำคัญต่อการจ่ายค่าตอบแทน การปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากรในช่วงระยะเวลาที่กำหนด และเพื่อให้บุคลากรได้ทราบผลการปฏิบัติงานของตนเองว่าอยู่ในระดับใด และสิ่งใดบ้างที่ควรจะต้องปรับปรุงแก้ไขให้มีประสิทธิภาพ และประการสำคัญการประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีการกำหนดเกณฑ์หรือมาตรฐานของงานที่จะได้จากการปฏิบัติงานของบุคลากร แล้วมีการวัดผลที่ได้นำมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด เจษฎา

นกน้อย (2560, หน้า 140) วิลาวรรณ ธิพิศาล (2554, หน้า 195)

การสื่อสาร

การสื่อสารเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับทุกคนในโรงเรียนตั้งแต่ผู้บริหารถึงบุคลากรในโรงเรียนเพื่อสร้างการทำงานให้บรรลุเป้าประสงค์ การสื่อสารเป็นกระบวนการถ่ายทอดสาร ผู้ส่งสารและผู้รับสาร โดยผ่านสื่อหรือช่องทางการสื่อสารเพื่อทำให้เกิดความเข้าใจระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสารอย่างมีความสัมพันธ์อันดี มีความสุขในการอาศัยอยู่ร่วมกันนำไปสู่การปฏิบัติงานร่วมกันของบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความสามัคคี การนำพาโรงเรียนสู่ความสำเร็จ ขนิษฐา จิตแสง (2563, หน้า 13) เจษฎา นกน้อย (2560, หน้า 53)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการนำไปประยุกต์ใช้กับโรงเรียนเอกชน

มติกาญจน์ จิตกระโชติ และสุภาภรณ์ ตั้งดำเนินสวัสดิ์ (2562) เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนเอกชนแบบ English Program เพื่อความเป็นเลิศ พบว่า การบริหารบุคคล มีการจัดการบริหารสถานศึกษาให้ดียิ่งขึ้น โดยคัดเลือกครูและบุคลากรไทยที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานภาษาอังกฤษและใช้เทคโนโลยีได้ คัดเลือกครูและบุคลากรชาวต่างชาติที่มีความรู้ตรงรายวิชาที่สอนแจ้งข้อกำหนดสัญญาและคำสั่งการทำงานเป็นลายลักษณ์อักษร และแนวทางสู่ความเป็นเลิศ คือ การจัดแผนพัฒนาครูและบุคลากรอย่างต่อเนื่องโดยเน้นทักษะการใช้เทคโนโลยีในการเรียนการสอน จัดระบบการทำงานเป็นทีม และจัดระบบการประเมินครูและบุคลากร ซึ่งสามารถประยุกต์ใช้ได้ด้วยวิธีการคัดเลือกครูและบุคลากรไทยที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานภาษาอังกฤษ การคัดเลือกครูและบุคลากรชาวต่างชาติที่มีความรู้ด้านการศึกษาโดยตรง ผู้บริหารต้องมีการกำหนดหน้าที่ การจ้างงานเป็นลายลักษณ์อักษร การพัฒนาครูและบุคลากรไทย ชาวต่างชาติให้มีความรู้ด้านเทคโนโลยีเพื่อใช้ในการเรียนการสอน การทำงานเป็นทีม และการพัฒนาการประเมินครู บุคลากรไทยและชาวต่างชาติอย่างเป็นระบบ

ธีรศักดิ์ อุปมยอธชัย, วชิราภรณ์ สังข์ทอง และธนัทญ์ฉัตรภักตร์ (2560) เรื่อง การกำหนดแนวทางการจัดการศึกษาของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏเลย พบว่า การบริหารงาน

บุคคล ควรมีการเลือกสรร คัดเลือก ผู้ที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาเป็นครู มีขั้นตอนที่โปร่งใสเป็นธรรม ตรวจสอบได้ มีแบบทดสอบด้านจิตวิทยา/ด้านคุณธรรมจริยธรรมเพิ่มเข้ามาในกระบวนการเลือกสรร คัดเลือก และควรมีการวิเคราะห์กำลังคนให้มีความชัดเจน ให้เพียงพอ และตรงกับความสามารถ รวมถึงมีการจัดอบรม สัมมนาเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันภายในองค์กร ซึ่งสามารถประยุกต์ใช้ด้วยวิธีการการคัดเลือกครูที่มีความรู้ความสามารถ การสรรหาและการคัดเลือกครูมีขั้นตอนที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ การสรรหาและการคัดเลือกครูมีแบบทดสอบทางจิตวิทยา/ด้านคุณธรรมจริยธรรม การวางแผนจำนวนบุคลากรที่เพียงพอต่อองค์กร และการจัดอบรมสัมมนาอย่างสม่ำเสมอ

เทพรัตน์ ดาวเรือง (2560) เรื่อง การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอยะหา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 พบว่า การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านการวางแผนอัตรากำลังครูส่วนใหญ่ไม่ตรงกับวิชาเอกที่ต้องการ ผู้บริหารยังไม่ยุติธรรมในการให้ขึ้นเงินเดือน ความชัดเจนในบางครั้งยังไม่มีมีความโปร่งใสในการเลื่อนขึ้นเงินเดือน ไม่มีมาตรฐานที่ชัดเจนมีการเอื้อพวกพ้องกันเอง ซึ่งสามารถประยุกต์ใช้ด้วยวิธีการ โรงเรียนควรพิจารณาครูบรรจุให้ตรงกับสาขาที่โรงเรียนต้องการ การจัดอบรมผู้บริหารในเรื่องเกณฑ์ที่กำหนดของการให้ขึ้นเงินเดือนอย่างเป็นธรรม การกำหนดมาตรฐาน หลักเกณฑ์การประเมินไปในทิศทางเดียวกัน และการประชุมหารือเรื่องขึ้นเงินเดือนให้ชัดเจน

ยุวรี ผลพันธิน (2559) เรื่อง การประเมินผลการปฏิบัติงานของครู: เครื่องมือวัดและมิติการวัดผลการปฏิบัติงานของครูในบริบทการวิจัย พบว่า แบบวัดที่นำมาใช้วัดผลการปฏิบัติงานของครูยังไม่พบแบบวัดมาตรฐานที่ใช้กันอย่างกว้างขวางในระดับสากล งานวิจัยส่วนใหญ่ที่วัดผลการปฏิบัติงานของครูนิยมนำแบบวัดผลการปฏิบัติงานจากการศึกษาในกลุ่มธุรกิจหรือองค์กรทั่วไปมาปรับใช้ในการวัดผลการปฏิบัติงานของครู ซึ่งสามารถประยุกต์ใช้ด้วยวิธีการ การวัดผลการปฏิบัติงานของครูใช้มากที่สุดจะอยู่ในลักษณะแบบวัดที่มีลักษณะเป็นมาตรประมาณค่าซึ่งอาจเป็นเครื่องมือที่สามารถนำมาปรับใช้ได้สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้สะดวก ทำได้หลายช่องทาง เก็บรวบรวมข้อมูลได้จำนวนมาก

เสาวนีย์ ภูณะกุง และฉัตรทิพย์ สุวรรณชิน (2558) เรื่อง การสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษาในการดำเนินงานโรงเรียนของกลุ่มเครือข่าย พัฒนาคุณภาพการศึกษาแม่แตง 1 อำเภอแม่

แต่ง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า การสื่อสารที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือการสื่อสารแบบเสมอภาค ปัญหาที่พบ คือ ผู้บริหารขาดความเอาใจใส่ ช่วยเหลือบุคลากร ในการจัดทำผลงานหรือการเข้ารับการพัฒนาตนเอง ผู้บริหารไม่เคร่งครัดต่อการรักษาระเบียบวินัยของครู ทำให้ครูบางคนมักจะละเลยการปฏิบัติและละเลยหน้าที่บางอย่าง จนทำให้เพื่อนครูบางคนต้องเหนื่อยกับการปฏิบัติ ที่ไม่เหมือนกันและขาดความยุติธรรม ซึ่งสามารถประยุกต์ใช้ด้วยวิธีการ การยกย่องเชิดชูบุคลากรในทุกระดับอย่างสม่ำเสมอ

Najla Aiman Mohamed Idrus, Azam Othman & Ahmad Faizuddin (2017) เรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ระหว่างอาจารย์ใหญ่ระดับประถมศึกษา: กรณีศึกษาโรงเรียนรัฐบาลและโรงเรียนเอกชนของประเทศมาเลเซีย พบว่า การบริหารของผู้บริหารโรงเรียนรัฐบาลและโรงเรียนเอกชนมีปัญหาในด้านการคัดเลือกครู ด้านการพัฒนาการสอน ด้านขาดการฝึกอบรม และด้านการให้รางวัล ซึ่งสามารถประยุกต์ใช้ด้วยวิธีการ การเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในกระบวนการคัดเลือกครู กระบวนการคัดเลือกครูคณะกรรมการของโรงเรียนมีส่วนร่วม การจัดอบรมอย่างต่อเนื่องเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดผลเสียในการทำงาน และผู้บริหารควรให้รางวัลอย่างเสมอภาค เหมาะสมกับครู

กระบวนการการบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับโรงเรียนเอกชน

กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับโรงเรียนเอกชนผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์จากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ ของนักวิชาการและนักวิจัย ดังนี้ จิระพงศ์ เรืองกุล (2562) มติกาญจน์ จิตกระโชติ และสุภาภรณ์ ตั้งดำเนินสวัสดิ์ (2562) ชีรศักดิ์ อุปไมยอิชัย, วชิราภรณ์ สังข์ทอง และธนัทธัญญ์ ฉัตรภักรัตน์ (2560) เทพรัตน์ ดาวเรือง (2560) ฐาปนา ฉันทไพศาล (2559) ยური ผลพันธุ์ (2559) เสาวนีย์ ภูณงู และฉัตรทิพย์ สุวรรณชิน (2558) วิลารรณ รพีพิศาล (2554) Julie Beardwell and Amanda Thompson (2017) และ Najla Aiman Mohamed Idrus, Azam Othman & Ahmad Faizuddin (2017) ซึ่งประกอบด้วย การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและคัดเลือก การบริหารค่าตอบแทน การอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการสื่อสาร



ภาพที่ 1 กระบวนการการบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับโรงเรียนเอกชน

การประยุกต์ใช้การบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับโรงเรียนเอกชน

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนมีการกำหนดปริมาณครูให้เพียงพอต่องาน/โครงการ โดยภาคเรียนที่สองของภาคการศึกษาในปีนั้น จะมีการนับจำนวนครูของแต่ละสายชั้นในโรงเรียนว่ามีจำนวนคงอยู่ ลาออก ลาศึกษาต่อจำนวนเท่าไร และรวบรวมงาน/กิจกรรมของโรงเรียนในแต่ละปีการศึกษาพร้อมจับคู่งาน/กิจกรรมให้กับครูอย่างเท่าเทียมกัน โดยวิธีการเรียงลำดับของงาน/กิจกรรมที่มีความสำคัญจากมาก ไปน้อย และพิจารณาความรับผิดชอบ ความสามารถ ของครู เมื่อดำเนินการจัดเรียบร้อยแล้ว ผู้บริหารจะดำเนินการนัดประชุมครู

อย่างเป็นทางการผ่านระบบ e-office เพื่อเข้าร่วมประชุม และหลังการประชุมโรงเรียนจะมีการจัดทำบันทึกการประชุมเพื่อเสนอเป็นรายงานการประชุม และครูจะเซ็นชื่อเป็นลายลักษณ์

อักษรเพื่อรับทราบการดำเนินงาน/กิจกรรมที่รับผิดชอบ พร้อมทั้งผู้บริหารจะเซ็นรับทราบรายงานการประชุม ซึ่งสอดคล้องกับ ศรัณย์ดิษฐ์ เบญจพงศ์ (2562, หน้า 103) ที่ว่า การใช้ทรัพยากรมนุษย์เป็นตัวตั้งเพื่อให้เกิดศักยภาพหรือความสามารถที่โดดเด่นขององค์กร ตลอดจนสร้างคุณค่าให้กับองค์กรเพื่อได้เปรียบในการแข่งขัน

การสรรหาและคัดเลือก

การสรรหาและคัดเลือกครูในปัจจุบันโรงเรียนให้การยอมรับในเรื่องสำคัญต่างๆ ดังนี้ 1) ครูชาว ต่างชาติหรือครูชาวไทยที่มีความรู้ด้านภาษาอังกฤษโดยก่อนการสรรหาและคัดเลือกทางโรงเรียนกำหนดให้ผู้สมัครครูชาวต่างชาติแสดงผลภาษาอังกฤษ TOEIC หรืออื่นๆ แต่ถ้าครูชาวไทยที่ไม่มีผลภาษาอังกฤษโรงเรียนจะให้โอกาสครูในการพัฒนาตนเองในด้านภาษาอังกฤษระหว่างการเข้าทำงาน โดยจะมีการสอบวัดความรู้ภาษาอังกฤษให้กับครูด้วยข้อสอบของ Common European Framework of Reference for Languages (CEFR) สอดคล้องกับ รุจิรา แสงกรด (2556, หน้า 147) ที่ว่า โรงเรียนสองภาษาของรัฐในประเทศไทยควรใช้มาตรฐานการศึกษา ตัวบ่งชี้ เกณฑ์ คุณภาพด้านประสานงาน ผู้สอน (ชาวไทย) ผู้สอน (ชาวต่างชาติ) เพื่อพิจารณารับบุคคลเข้าร่วมปฏิบัติงานในโรงเรียนสองภาษา 2) การเลือกบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถด้านการศึกษา สังเกตได้จาก การทำงานร่วมกับครูที่เป็นชาวไทยหรือชาวต่างชาติ ที่มีพื้นฐานด้านการศึกษาเมื่อทางโรงเรียน ได้รับนโยบายการพัฒนา การปรับปรุงหลักสูตร การเปลี่ยนแปลงการเรียนการสอนครูที่มีพื้นฐานทางด้านการศึกษามีจิตวิญญาณในการรับรู้ การเรียนรู้ เกิดการยอมรับและสามารถฟังความคิดเห็นจากเพื่อนครูได้อย่างเข้าใจ

การบริหารค่าตอบแทน

การบริหารค่าตอบแทน เป็นสิ่งสำคัญในการจัดการของโรงเรียนเพื่อเป็นสิ่งจูงใจให้ครูทำงานกับโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ การบริหารขั้นเงินเดือนของครูอย่างชัดเจน โดยโรงเรียนมีการกำหนดขั้นเงินเดือนในแบบปฏิบัติงานของบุคลากร ฝ่ายทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยซึ่งมีการจัดไว้อย่างเป็นระบบ และนอกเหนือจากการให้เงินเดือนตามขั้นเงินเดือนแล้วนั้น การให้รางวัลครูอย่างเสมอภาคและเหมาะสมนั้น โรงเรียนดำเนินการ แจกเงินโบนัสในช่วงวันทำงานพิเศษ ชุติญนิฟอร์ม วันหยุด วันลา

ค่าประกันสังคม เงินบำเหน็จ ค่าเช่าบ้านให้กับครูอย่างถูกต้องตามกฎหมาย สอดคล้องกับ สุภาวดี ศรีมันตะ (2560, หน้า 63-64) ที่ว่า ค่าตอบแทนเป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงินมีผลต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการสายงานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย กรุงเทพมหานคร

การอบรมและพัฒนา

การอบรมและพัฒนาครูในโรงเรียนประการแรกที่โรงเรียนให้ความสำคัญ คือ การพัฒนาศักยภาพภาษาอังกฤษไม่ว่าจะเป็น ทักษะด้านการฟัง การพูด การอ่าน และการเขียน โดยโรงเรียนขอความร่วมมือจากครูชาวต่างชาติในโรงเรียนมาอบรมภาษาอังกฤษให้กับครูในโรงเรียนเพื่อเป็นการพัฒนาศักยภาพด้านภาษาอังกฤษให้กับครู รวมถึงการพัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยี โรงเรียนมีการอบรมการใช้ IPAD เพื่อการจัดการเรียนรู้ในกับเด็กไม่ว่าจะเป็นการจัดกิจกรรมนิทานส่งเสริม กระบวนการคิด กิจกรรมวงกลมสำหรับเด็กปฐมวัย ซึ่งทางโรงเรียนมีการจัดอบรมและพัฒนาครู 2 ครั้ง/ปีการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับ สวงค์ เสวตวัฒนา (2558, หน้า 10-11) ที่ว่า การฝึกอบรมและพัฒนามีความจำเป็นต่อทุกองค์การของรัฐและของเอกชน ทั้งนี้เพื่อเพิ่มขีดความสามารถแก่พนักงานที่ทำงานอยู่ในองค์การ

การประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนมีการกำหนดเวลาในการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เป็นระบบมากยิ่งขึ้นทุกปีการศึกษา ได้แก่ แบบประเมินการสอนของครู แบบประเมินการทำงานของครู โดยมีการกำหนดมาตรฐาน หลักเกณฑ์การประเมินไปในทิศทางเดียวกันในทุกระดับชั้น ด้วยวิธีการใช้แบบวัดที่มีลักษณะเป็นมาตรประมาณค่า เพื่อความชัดเจนของตัวเลขในการประเมิน สอดคล้องกับ งามนัยพัฒน์ (2558, หน้า 17) ที่ว่า การกำหนดตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ของงานและใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการวัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพเพื่อสะท้อนประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

การสื่อสาร

การสื่อสารในโรงเรียน ผู้บริหารมีบทบาทในการสื่อสารกับครูอย่างสม่ำเสมอและเสมอภาค โดยเมื่อครูมีปัญหาในเรื่อง

ของการสอน ผู้ปกครอง ปัญหาส่วนตัว ครูสามารถเข้าพบผู้บริหารได้โดยตรงไม่จำเป็นว่าจะต้องมีการนัดพูดคุยผ่านผู้ช่วยผู้บริหารของโรงเรียน อีกทั้งผู้บริหารควรเป็นกลางในการสื่อสารระหว่างครูกับครูในเรื่องของการสอนที่ไม่เข้าใจระหว่างกัน ผู้บริหารจะเป็นผู้สื่อสารว่าควรสอนในวิธีแบบใด

ถึงถูกต้องและผู้บริหารจะให้มองทุกสิ่งทุกอย่างในด้านบวกด้วยวิธีการอธิบายเหตุผลต่างๆ ดังนั้นเมื่อผู้บริหารสามารถสื่อสารได้ในลักษณะที่ดีในกรณีตัวอย่างนี้จะเป็นการลดความขัดแย้งระหว่างครูกับครูในหน่วยงานได้ สอดคล้องกับ สัญชาติพรหมตง, นันทนา นิจอหอ และนาถพิ ชัยมงคล, (2561) ที่ว่าผู้บริหารที่ต้องการความสำเร็จ ควรหันมาให้ความสำคัญกับการสื่อสารภายในองค์กร ด้วยการสร้างประสิทธิภาพในการสื่อสารภายในองค์กร

บทสรุป

การบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับโรงเรียนเอกชนควรประกอบด้วยกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญประกอบด้วย การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและคัดเลือก การบริหารค่าตอบแทนการอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการสื่อสาร ซึ่งกระบวนการเหล่านี้ผู้บริหารของโรงเรียนควรให้ความสำคัญ ให้ความสำคัญถึงรายละเอียดส่วนย่อยของทุกกระบวนการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพราะเป็นสิ่งที่สามารถรักษาครูในระบบโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพและโรงเรียนประสบความสำเร็จในการบริหารการจัดการในด้านครู เด็ก การจัดการเรียนรู้และผู้ปกครองอย่างลงตัว อีกทั้งเพื่อการบริหารทรัพยากรครู ผู้บริหารควรใช้ทฤษฎีเพื่อเป็นหลักในการบริหารทรัพยากรครู บุคลากรอย่างถูกต้อง

เอกสารอ้างอิง

- [1] ขนิษฐา จิตแสง. (2563). *การสื่อสารระหว่างบุคคลจากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- [2] จำเริญ จวงตระกูล. (2563). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: ทฤษฎีและการปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: ซีอีดูเคชั่น.
- [3] จิระพงศ์ เรืองกุล. (2562). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: เนชั่นโฮม 1954.
- [4] คณะกรรมการอิสระเพื่อการปฏิรูปการศึกษา. (2561). *รายงานเฉพาะเรื่องที่ 10 การปรับโครงสร้างในระบบการศึกษา*. กรุงเทพฯ.
- [5] เจษฎา นกน้อย. (2560). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- [6] ฐาปนา ฉันทไพศาล. (2559). *องค์กรและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- [7] ราชกิจจานุเบกษา. (2562). *พระราชบัญญัติการศึกษา (ฉบับที่ 4) พุทธศักราช 2562*. กรุงเทพฯ.
- [8] วิลาวรรณ รพีพิศล. (2554). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (พิมพ์ครั้งที่ 3)*. กรุงเทพฯ: วิจิตรทัศน์.
- [9] เทพรัตน์ ดาวเรือง. (2560). *การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอยะหา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.
- [10] สุภาวดี ศรีมันตะ. (2560). *การบริหารค่าตอบแทนที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการสายงานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย กรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา (บริหารรัฐกิจและกิจการสาธารณะ). สาขาวิชาบริหารรัฐกิจและกิจการสาธารณะ สำหรับนักบริหาร คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- [11] มติกาญจน์ จิตกระโชติ และสุภาภรณ์ ตั้งดำเนินสวัสดิ์. (2562). *การบริหารสถานศึกษาเอกชนแบบโครงการภาษาอังกฤษ*. *วารสารวิชาการวิทยาลัยสันตพล*, 5(1), 178-188.
- [12] มติกาญจน์ จิตกระโชติ และ สุภาภรณ์ ตั้งดำเนินสวัสดิ์. (2562). *การพัฒนาแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนเอกชนแบบ English Program เพื่อความเป็นเลิศ*. *วารสารวิชาการวิทยาลัยสันตพล*, 5(2), 181-191.
- [13] ศรัณย์ดิษฐ์ เบญจพงศ์. (2562). *การวางแผนทรัพยากรมนุษย์สำหรับองค์กรในอนาคต*. *วารสารวิชาการมนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี*, 2(2), 95-106.

- [14] สัณฐาติ พรหมดง, นันทนา นิจจอหอ และนาถรพี ชัยมงคล. (2561). การสร้างประสิทธิภาพของการสื่อสารภายในองค์กรเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ. *วารสารเครือข่ายส่งเสริมการวิจัยทางมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 3(2), 80-86.
- [15] อิศักดิ์ อุปไมยอิชัย, วชิราภรณ์ สังข์ทอง และธนัทนันท์ วัชรภักดิ์. (2560). การกำหนดแนวทางการจัดการศึกษาของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏเลย. *ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่*, 1(3), 41-50.
- [16] ยุวรี ผลพันธ์. (2559). การประเมินผลการปฏิบัติงานของครู: เครื่องมือวัดและมิติการวัดผลการปฏิบัติงานของครูในบริบทการวิจัย. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร*, 14(2), 41-50.
- [17] เอกอนงค์ ศรีสำอาง และปิยะนุช เงินคล้าย. (2559). การดำรงรักษาอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย: กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยในเขตกรุงเทพฯ. *วารสารบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสวนดุสิต*, 12(3), 153-170.
- [18] สวงศ์ เสวตวัฒนา. (2558). การฝึกอบรมและพัฒนาในภาครัฐและภาคเอกชน. *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี*, 3(2), 1-11.
- [19] สุทธิพงศ์ มหาวิริโย และวลัยพร ศิริภิรมย์. (2557). สภาพและปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนในจังหวัดสมุทรสาคร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10. *วารสารครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*, 9(3), 1-15.
- [20] เสาวนีย์ ภูณะกุง และฉัตรทิพย์ สุวรรณชิน. (2558). การสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษาในการดำเนินงานโรงเรียนของกลุ่มเครือข่าย พัฒนาคณาการศึกษามัธยมศึกษา 1 อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่. *วารสารวิจัยและพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์*, 10(3), 249-259.
- [21] รุจิรา แสงกรด. (2558). การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษาโรงเรียนสองภาษาของรัฐในประเทศไทย. *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย*, 3(1), 142-147.
- [22] งามนัย นัยพัฒน์. (2558). การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา : กรอบแนวคิดและแนวทางปฏิบัติเพื่อการพัฒนา. *วารสารการวัดผลการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*, 21(1), 15-33.
- [23] มุนีเราะห์ เจ๊ะมิง. (2559). การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนสอนศาสนาอิสลามสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดยะลา. *ปริญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยหาดใหญ่*.
- [24] Julie Beardwell and Amanda Thompson. (2017). *Human Resource Management A Contemporary Approach*. London: Pearson.
- [25] Beer, M., Spector B., Lawrence, P. R., Mills, D. Q., & Walton, R. E. (1984). *Managing Human Assets*. New York: The Free Press.
- [26] Fombrun, C J, Tichy N M and Devanna, M A. (1984). *Strategic Human Resource Management*. New York: Wiley.
- [27] Wayne F. Cascio. (2019). *Managing Human Resources*. New York: Mc Graw Hill Education.
- [28] Hendry. C. and A. Pettigrew. (1990). Human Resource Management: An agenda for the 1990s. *International Journal of Human Resource Management*, 1: 17-43.
- [29] Najla Aiman Mohamed Idrus, Azam Othman & Ahmad Faizuddin. (2017). The Practices of Human Resource Management among Headmasters in Primary School: A Case Study of Selected National and Private Schools in Malaysia. *Iium Journal Of Educational Studies Kulliyah of Education, International Islamic University Malaysia*, Research Article, 5(1), pp. 26-48.