



# การพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็น สมาชิกที่ดีของโรงเรียนอนุบาลอุบลราชธานี

The Development of Human Capital Influencing Organizational  
Good Citizenship Behavior in Anuban Ubonratchathani School

นางพีรานุช ไชยพิเดช  
โรงเรียนอนุบาลอุบลราชธานี

## บทคัดย่อ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นสิ่งสำคัญที่ทุกองค์กรพึงเร่งพัฒนา การวิจัยและพัฒนานี้ มีวัตถุประสงค์ 1) ศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อส่งเสริมพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของโรงเรียนอนุบาลอุบลราชธานี 2) ศึกษาพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของโรงเรียนอนุบาลอุบลราชธานีและ 3) เพื่อศึกษาการพัฒนาทุนมนุษย์ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของโรงเรียนอนุบาลอุบลราชธานีโดยแบ่งขั้นตอนการวิจัยออกเป็น 3 ขั้นตอน ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาทุนมนุษย์ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของโรงเรียนอนุบาลอุบลราชธานี จากกลุ่มตัวอย่างกลุ่มย่อยง่าย ข้าราชการครูโรงเรียนอนุบาลอุบลราชธานี จำนวน 103 คน ด้วยแบบสอบถาม แบ่งเป็น 3 ส่วน ประกอบด้วย ข้อมูลทั่วไปการพัฒนาทุนมนุษย์ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี ตรวจสอบความเที่ยงตรงเนื้อหา เพื่อหาค่า IOC ตั้งแต่ 0.60 - 1.00 และค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ การพัฒนาทุนมนุษย์ เท่ากับ 0.909 และค่าความเชื่อมั่นพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี เท่ากับ 0.944 วิเคราะห์ข้อมูลด้วย ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ Modified Priority Needs Index ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาและการตรวจสอบแนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิก

ที่ดีของโรงเรียนอนุบาลอุบลราชธานี ด้วยการวิเคราะห์ปัจจัยทำนายการพัฒนาทุนมนุษย์ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของโรงเรียน ด้วยสถิติ Multiple Regression ร่างแนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ และตรวจสอบ ด้วยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน ขั้นตอนที่ 3 การวิจัยทดลองใช้แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของโรงเรียนอนุบาลอุบลราชธานี ผลการศึกษาพบว่า 1) ภาพรวมของการพัฒนาทุนมนุษย์ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารและด้านความสามารถเชิงวิชาการและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกลุ่มเพื่อนอยู่ในระดับมาก ด้านวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานด้านความสมดุลของชีวิตและงาน และด้านความต้องการให้รางวัลและผลประโยชน์ตอบแทนอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีอยู่ในระดับมากที่สุด 2) แนวทางที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีประกอบด้วย ภาวะผู้นำของผู้บริหาร วัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ความสามารถเชิงวิชาการและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกลุ่มเพื่อน ความสมดุลของชีวิตและงาน และความต้องการให้รางวัลและผลประโยชน์ตอบแทน 3) ผลการทดลองใช้ภาพรวมของแนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดส่วนผลการวิเคราะห์พฤติกรรมการเป็น



สมาชิกที่ดี พบว่า ภาพรวมของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีหลังการทดลองใช้แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ พบว่า ค่าเฉลี่ยพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของครูเพิ่มขึ้นกว่าก่อนการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยค่าเฉลี่ยของคะแนนก่อนทดลองเท่ากับ  $4.53 \pm 0.118$  และค่าเฉลี่ยของคะแนนหลังทดลองเท่ากับ  $4.65 \pm 0.106$  ข้อค้นพบแสดงให้เห็นว่า การพัฒนาทุนมนุษย์สามารถส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีได้จริง

**คำสำคัญ** ทุนมนุษย์ การพัฒนาทุนมนุษย์ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี

## Abstract

The purposes of this study are to 1) study needs for the development of human capital influencing organizational good citizenship in Anuban UbonRatchathani School 2) study behavior of good citizenship in AnubanUbonRatchathani School and 3) develop the way for the development influencing organizational good citizenship in AnubanUbonRatchathani School. The process of the study are 1) to study the needs for human capital development and the behavior of being organizational good citizenship in AnubanUbonRatchathani School using 103 teachers of the school as sample consisting of general data, the human capital development and behavior influencing organizational good citizenship in the school. The content validity ranges from 0.80 - 1.00 which the Alpha Coefficient of 0.909 and 0.944 respectively. The frequency, percentage, mean, standard deviation and Modified Priority Needs Index statistics were used to analyze the

data. And 2) the development and the check of the ways for the so-called development by using Multiple Regression Analysis statistics. The draft of the ways for the development were approved by 9 connoisseurship people and 3) The implementation of the ways that has been developed. The study reveals that the overall of human capital development by leadership of administrator and the academic competency and sharing of learning among friends abilities was at a high level. In views of culture and performance environment, the balance in life and work and the rewards and fringe benefit were at a very high level. Besides the behaviors of organizational good citizenship was also at a very high level. 2) the ways that influence the organizational good citizenship consists of the leadership of the administrator, culture and performance environment, academic competency and sharing of learning among friends abilities, the balance in life and work and the rewards and the fringe benefits. 3) The result of the implementation reveals that the overall of the ways of the human capital development having mean at a very high level, besides, the behavior of the organizational good citizenship reveals that the overall of the organizational good citizenship was also at a very high level. When compare the behavior of the organizational good citizenship before and after the implementation, the mean of the behavior of the organizational good citizenship the after mean was increased significantly at 0.05. Means of the before equals  $4.53 \pm 0.118$  and Means of the after equals



4.65 ± 0.106. The finding reveals that the human capital development has a true influence of the organizational good citizenship.

**Key words** : human capital human capital development organizational good citizenship

## บทนำ

ความก้าวหน้าของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงขึ้นอย่างมากหลายด้าน องค์กรต่างๆ ได้มีความพยายามในการสร้างและพัฒนารูปแบบต่างๆ ในการบริหารงานหรือการนำเอาเครื่องมือต่างๆ ในการพัฒนาองค์กรมาใช้เพื่อสร้างประโยชน์ให้กับองค์กร ทั้งสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันสร้างความเจริญเติบโตให้กับองค์กรสร้างความสามารถในการปรับตัวต่อสภาพการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา (กฤติน กุลเพ็ง, 2551) วิถีทางที่จะรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงนี้คือทุกองค์กรต้องเร่งสร้างภูมิคุ้มกันการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ โดยการเร่งพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (human resource development) เพื่อสร้างศักยภาพด้านทุนมนุษย์ (human capital) ให้เกิดขึ้นในทุกๆ ระดับของสังคมแบบใหม่ (ปรัชญา ชูมนาเสียว, 2549) องค์กรไหนมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพ มีการพัฒนาขีดความสามารถในแต่ละคนให้เพิ่มมากขึ้นอย่างหลากหลายรวดเร็ว มีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้กันในองค์กรและระหว่างบุคคลเพื่อต่อยอดความรู้และประสบการณ์ใหม่ๆ อยู่เสมอ ก็จะทำให้องค์กรนั้นสามารถแข่งขันได้และเกิดความคุ้มค่าในการลงทุน (อัครศักดิ์ คงศาสน์, 2550) ทุนมนุษย์ขององค์กรอาจมองได้ว่าหมายถึงคนที่มีทักษะสูง มีความคิดสร้างสรรค์ มีแรงจูงใจมีความร่วมมือกันและเป็นบุคคลที่รอบรู้ซึ่งเข้าใจถึงกลไกของสภาวะแวดล้อมในการดำเนินงานขององค์กร และนำองค์กรไปสู่การแข่งขันได้ มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์การสร้างคุณค่าและการแข่งขันขององค์กร และเพื่อให้

บรรลุจุดประสงค์ดังกล่าวพวกเขาจะต้องเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีการแบ่งปันการบูรณาการและการใช้ความรู้ ทั้งในระดับของส่วนบุคคลและในกลุ่มผู้ร่วมงาน เพื่อสร้างศักยภาพในการแข่งขันขององค์กรการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่และกระบวนการในการดำเนินกิจการที่รวดเร็วและเชิงรุก โดยมีเป้าหมายอยู่ที่ความสำเร็จขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต (Rastogi, 2000)

การพัฒนาทุนมนุษย์นั้นไม่ได้หมายความถึงการเพิ่มระดับการศึกษาหรือการจัดอบรมเพื่อเพิ่มทักษะแต่เพียงอย่างเดียว แต่การพัฒนาทุนมนุษย์เป็นการพัฒนาในภาพรวม กระบวนการของการพัฒนาทุนมนุษย์ไม่เพียงแต่ดูจากการขับเคลื่อนผลลัพธ์ขององค์กรเท่านั้น แต่มันจะเกี่ยวข้องกับความผูกพันของคนต่อองค์กร ภาวะผู้นำและการปรับตัวกับการทำงาน องค์กรที่ต้องการความสำเร็จในการปรับปรุงความสามารถของทุนมนุษย์ด้านใดด้านหนึ่งหรือมากกว่าควรต้องมีเป้าหมายที่กระบวนการที่เจาะจงที่มีความสัมพันธ์สูงกับความสามารถของทุนมนุษย์ที่เราต้องการ (Thomas, Cheese and James, 2003) การสร้างทุนมนุษย์ในองค์กรผู้บริหารจึงต้องพัฒนาความรู้ขั้นสูงอย่างต่อเนื่องทั้งด้านทักษะและประสบการณ์ในการทำงาน โดยการจำแนกการสรรหาและการคัดเลือกคนที่มีความรู้ความสามารถสูงสำหรับการทำงาน ขณะเดียวกันผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจกระบวนการพัฒนาทุนมนุษย์ที่ดีพอ เพื่อให้การพัฒนาทุนมนุษย์เป็นไปได้อย่างถูกต้องทิศทางและสามารถดึงศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรออกมาใช้ผลิตผลงานได้อย่างเต็มที่ เพราะการพัฒนาทุนมนุษย์คือการพัฒนาด้านความรู้ทักษะและความสามารถของแต่ละบุคคลที่นำมาสู่การสร้างคุณค่าให้กับองค์กร(Bohlander and Snell,2007)

องค์กรจึงจำเป็นต้องมีการบริหารและการจัดการด้านทรัพยากรเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรกลยุทธ์สำคัญประการหนึ่งที่ต้องจัดการควบ



มาใช้คือการปรับหรือส่งเสริมพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของบุคลากรเพื่อการปฏิบัติงานที่เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงานสามารถรองรับกระบวนการทำงานที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดต่อการดำเนินงานขององค์กร ในยุคปัจจุบันหากองค์กรใดมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพมีความรู้ความสามารถ ความชำนาญในการทำงาน ในสถานการณ์แห่งการเปลี่ยนแปลง มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร มีแรงจูงใจในการทำงาน มีความผูกพันและพร้อมอุทิศร่างกายแรงใจให้กับองค์กร และมีพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (ชุตินา มาลัย, 2552)

พฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเป็นพฤติกรรมพิเศษนอกเหนือพฤติกรรมที่ถูกกำหนดโดยบทบาทหน้าที่ส่งผลให้องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน นำไปสู่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรได้อย่างยั่งยืน และไม่ว่าบุคคลนั้นจะเปลี่ยนบทบาทหน้าที่หรืออาชีพไปในสังคมใด พฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรก็จำเป็นสำหรับทุกๆ สังคมนั้นเสมอ (วนันดา หมวดเอียด, 2550) พฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเป็นพฤติกรรมของบุคคลที่สำคัญทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายอย่างดีที่สุด ประหยัดที่สุด และส่งเสริมประสิทธิภาพขององค์กรมากที่สุด (Organ, Podsakoff, and MacKenzie, 2006) องค์กรประกอบพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเป็น 5 รูปแบบคือ 1) พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ (altruism) 2) พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น (courtesy) 3) พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น (sportsmanship) 4) พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ (civic virtue) 5) พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ (conscientiousness) (Organ, and Konovsky, 2005) งานวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นสมาชิกขององค์กรที่ได้รับการรวบรวมศึกษาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1983 - 1999 และจำแนก

คุณลักษณะพฤติกรรมความเป็นสมาชิกขององค์กร 7 ด้านคือ 1) พฤติกรรมการช่วยเหลือ (helping behavior) 2) การมีน้ำใจนักกีฬา (sportsmanship) 3) ความจงรักภักดีต่อองค์กร (organizational loyalty) 4) การปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กร (organizational compliance) 5) ความคิดสร้างสรรค์ (individual Initiative) 6) การทำความดีให้สังคมในองค์กร (civic virtue) 7) การพัฒนาตนเอง (self development) (Podsakoff, et al, 2000)

จากข้อมูลดังกล่าวมาแล้วจะเห็นได้ว่า ในท่ามกลางการมีทรัพยากรที่จำกัด การที่องค์กรจะสามารถขับเคลื่อนพันธกิจขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องแก้ปัญหาที่การใช้ประโยชน์จากทุนมนุษย์ขององค์กร หากผู้บริหารกำหนดแนวทางการบริหารทุนมนุษย์ที่สามารถพัฒนาคน พัฒนางาน ไปพร้อมกัน อีกทั้งสร้างขวัญและกำลังใจให้บุคลากรทุกระดับ จะช่วยดึงศักยภาพของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่ ศึกษาแนวทางในการสร้างและส่งเสริมให้ทุนมนุษย์ขององค์กร ใช้ศักยภาพที่มีอยู่ในตนเองอย่างคุ้มค่า และการที่จะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะด้านการศึกษาที่ต้องการให้ทัดเทียมกับนานาประเทศ สนองเจตนารมณ์ของการปฏิรูปการศึกษา มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการปฏิรูปการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีประสิทธิภาพ โรงเรียนอนุบาลอุบลราชธานี ความมุ่งมั่นในการดำเนินการพัฒนาการศึกษา ให้เข้าสู่การเป็นสังคมฐานปัญญา (Wisdom - based Society) และการจัดให้มีกระบวนการเรียนรู้เพื่อความเจริญงอกงามของบุคคลและสังคม ด้วยการถ่ายทอดความรู้ การอบรมปณิธานภายใต้ภาวะการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของยุคโลกาภิวัตน์ ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาการพัฒนาทุนมนุษย์ เพื่อส่งผลต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีของโรงเรียนอนุบาลอุบลราชธานี ผลการวิจัยที่ได้จะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงพัฒนาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน อันจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาต่อไป



## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อส่งเสริมพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของโรงเรียนอนุบาลอุบลราชธานี
2. เพื่อศึกษาพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของโรงเรียนอนุบาลอุบลราชธานี
3. เพื่อพัฒนาแนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของโรงเรียนอนุบาลอุบลราชธานี

## ระเบียบวิธีวิจัย

### ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของโรงเรียนอนุบาลอุบลราชธานี

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างการศึกษาคั้งนี้ คือ ข้าราชการครูของโรงเรียนอนุบาลอุบลราชธานีโดยคำนวณจากตาราง Krejcie & Morgan (Krejcie, & Morgan, 1970) จำนวน 103 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และข้าราชการครู รวมทั้งสิ้น 103 คน

เครื่องมือวิจัยเป็นแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่ ข้อมูลทั่วไป การพัฒนาทุนมนุษย์ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของโรงเรียนเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ตรวจสอบความเที่ยงตรงเนื้อหา (Content Validity) เพื่อหาค่า IOC ตั้งแต่ 0.60-1.00 และค่าความเชื่อมั่น การพัฒนาทุนมนุษย์เท่ากับ 0.909 และค่าความเชื่อมั่นพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีเท่ากับ 0.944 วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) คะแนนเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และวิธีการจัดลำดับความสำคัญ ด้วยสถิติ Modified Priority Needs Index (PNI Modified)

### ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาและการตรวจสอบแนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของโรงเรียนอนุบาลอุบลราชธานี

ผู้วิจัยได้นำผลการประมวลข้อมูลจากขั้นตอนที่หนึ่ง มาวิเคราะห์หาปัจจัยทำนายการพัฒนาทุนมนุษย์ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของโรงเรียน ด้วยสถิติถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression) จัดทำกรอบร่างแนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของโรงเรียนอนุบาลอุบลราชธานีโดยนำข้อมูลจากขั้นตอนที่หนึ่งและขั้นตอนที่สอง มาจัดทำร่างแนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ และตรวจสอบแนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของโรงเรียนอนุบาลอุบลราชธานีกระทำโดยวิธีวิทยาการเชิงคุณภาพขั้นสูง ด้วยการจัดการประชุมอย่างเป็นทางการ (Connoisseurship) เพื่อการวิพากษ์กลยุทธ์ที่จัดทำขึ้น โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ที่มีความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการบริหาร การศึกษาและการบริหารงานบุคคล 5 ท่าน ผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษา 2 ท่าน และรองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานบุคคล 2 ท่าน รวมทั้งสิ้น 9 ท่าน นำผลจากการวิพากษ์แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ที่ส่งผลต่อพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีของโรงเรียนอนุบาลอุบลราชธานีมาปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้มีความชัดเจนและสมบูรณ์และมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้เป็นแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน ระดับประถมศึกษาต่อไป

### ขั้นตอนที่ 3 การวิจัยทดลองใช้แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของโรงเรียนอนุบาลอุบลราชธานี

ผู้วิจัยได้นำแนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของโรงเรียนอนุบาลอุบลราชธานี ที่ได้จากขั้นที่ 2 มาทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างในโรงเรียนอนุบาลอุบลราชธานี ได้แก่ ผู้บริหารและครูในสถานศึกษา จำนวน 103 คน ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างที่ได้ประเมินความต้องการจำเป็นในขั้นตอนที่ผ่านมา ระหว่างภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2557 (เดือนพฤศจิกายน 2557 ถึงเดือนมีนาคม 2558) จากนั้นทำการประเมินผล





การพัฒนาทุนมนุษย์ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของโรงเรียนอนุบาลอุบลราชธานี เพื่อศึกษาผลของการพัฒนาทุนมนุษย์ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของโรงเรียนอนุบาลอุบลราชธานี

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ในขั้นนี้ผู้วิจัยวัดผลการพัฒนาทุนมนุษย์ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของโรงเรียนอนุบาลอุบลราชธานี ด้วยแบบสอบถามตามประเด็นแนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ที่พัฒนาขึ้น และแบบสอบถามพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นในขั้นตอนที่หนึ่ง การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ pair t-test เปรียบเทียบพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี ก่อนและหลังการนำแนวทางที่พัฒนาขึ้นมาปฏิบัติ

## ผลการวิจัย

**ขั้นตอนที่ 1** ผลการศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของโรงเรียนอนุบาลอุบลราชธานีปรากฏว่าผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศหญิงร้อยละ 77.7 ผู้ให้ข้อมูลอายุ 50 ปีขึ้นไป ร้อยละ 59.2 รองลงมา 40 - 49 ปี ร้อยละ 31.1 สำหรับระดับการศึกษาปริญญาโท ร้อยละ 54.3 มีตำแหน่งเป็นครูผู้สอน ร้อยละ 96.1 โดยมีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งเป็นระยะเวลา มากกว่า 20 ปี ร้อยละ 57.3 มีประสบการณ์การทำงานในสถานศึกษาเป็นเวลา มากกว่า 20 ปี ร้อยละ 77.7

ผลการวิเคราะห์สภาพการปฏิบัติจริงและสภาพความคาดหวังของการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีด้านผู้บริหารพบว่า ภาพรวมของสภาพการปฏิบัติจริงอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.50$ , S.D.=0.14) ส่วนภาพรวมของสภาพความคาดหวังอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=3.89$ , S.D.=0.04) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ประเด็นของสภาพการปฏิบัติจริงที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ มีเกณฑ์มาตรฐานที่ชัดเจน และยุติธรรม

ในการพิจารณาความดีความชอบ ( $\bar{X}=3.20$ , S.D.=0.81) มีการกำหนดเป้าหมายและทิศทางของโรงเรียนที่ชัดเจน ( $\bar{X}=3.27$ , S.D.=0.49) และมีการกระจายงานและความรับผิดชอบอย่างทั่วถึงและยุติธรรม ( $\bar{X}=3.29$ , S.D.=0.65) ส่วนสภาพความคาดหวัง พบว่าข้าราชการครูมีความคาดหวังมากที่สุดในประเด็น มีการกำหนดสายบังคับบัญชาชัดเจน ( $\bar{X}=3.95$ , S.D.=0.22) มีการกำหนดเป้าหมายและทิศทางของโรงเรียนที่ชัดเจน และนโยบายดำเนินการของโรงเรียนสอดคล้องกับความต้องการของครูและชุมชน ( $\bar{X}=3.94$ , S.D.=.24) ผู้บริหารมีเป้าหมายการบริหารงานที่ชัดเจน ซึ่งครูรับรู้และยอมรับร่วมกันผู้บริหารให้โอกาสครูแก้ไขข้อผิดพลาด และผู้บริหารมีทักษะด้านวาทศิลป์ในการจูงใจ ( $\bar{X}=3.93$ , S.D.=0.29)

ส่วนด้านวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานพบว่า ภาพรวมของสภาพการปฏิบัติจริงอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=3.51$ , S.D.=0.08) ส่วนภาพรวมของสภาพความคาดหวังอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=3.90$ , S.D.=0.02) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าประเด็นของสภาพการปฏิบัติจริงที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ผู้ร่วมงานมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ( $\bar{X}=3.39$ , S.D.=0.58) ผู้ร่วมงานมีความซื่อสัตย์ไว้วางใจได้ ( $\bar{X}=3.40$ , S.D.=0.60) และ ครูมีความตระหนักในบทบาทและหน้าที่ และความสำคัญของตนเองในโรงเรียน ( $\bar{X}=3.41$ , S.D.=0.65) ส่วนสภาพความคาดหวัง พบว่า ข้าราชการครูมีความคาดหวังมากที่สุดในประเด็น ครูมีความรักในโรงเรียนและอาชีพ ( $\bar{X}=3.93$ , S.D.=0.25) ครูมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการภายในโรงเรียน ครูต้องการทำงานให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี และครูต้องการมีความสำคัญ มีคุณค่าในโรงเรียน ( $\bar{X}=3.92$ , S.D.=0.27) ครูต้องการชื่อเสียงและการยอมรับครูต้องการโอกาสในการแก้ไขปัญหาและข้อบกพร่องต่างๆ และบรรยากาศการทำงานในโรงเรียนอบอุ่น เป็นกันเอง ( $\bar{X}=3.91$ , S.D.=0.35) สำหรับด้านความสามารถเชิงวิชาการและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกลุ่มเพื่อนพบว่า



ภาพรวมของสภาพการปฏิบัติจริงอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.39$ , S.D.=0.13) ส่วนภาพรวมของสภาพความคาดหวังอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 3.87$ , S.D. = 0.04) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ประเด็นของสภาพการปฏิบัติจริง ที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ โรงเรียนมีกิจกรรมสนับสนุนให้เกิดการนำเสนอความรู้ โดยอาจจัดให้มีมุมในการพูดคุยกันระหว่างพักเที่ยง การจัดตลาดวิชาการ ( $\bar{X} = 3.12$ , S.D. =0.81) ครูมีทักษะและความรู้ในการใช้เทคโนโลยีเครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ ในการสื่อสารความรู้ ( $\bar{X} = 3.22$ , S.D. = 0.61) และครูมีการนำเอาความรู้ของตนเองมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันเพื่อให้เกิดคุณค่าที่สูงขึ้น ( $\bar{X} = 3.26$ , S.D. = 0.63) ส่วนสภาพความคาดหวัง พบว่า ข้าราชการครูมีความคาดหวังมากที่สุดในประเด็น ครูมีความรู้ในสายอาชีพที่ตนเองปฏิบัติ ( $\bar{X} = 3.92$ , S.D. = 0.27) ครูสามารถให้ความช่วยเหลือและให้ข้อมูลที่นำไปประโยชน์ในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ( $\bar{X} = 3.91$ , S.D. = 0.27) ครูมีอิสระในการสร้างสรรค์ผลงานเพื่อการจัดการความรู้ได้อย่างเต็มที่ภายใต้ขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบของตน ครูมีทักษะและความรู้ในการใช้เทคโนโลยีเครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ ในการสื่อสารความรู้และโรงเรียนมีการส่งเสริมสนับสนุนและเปิดโอกาสให้บุคลากรได้พัฒนาศักยภาพเพื่อการเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างเต็มที่ ( $\bar{X} = 3.90$ , S.D. = 0.30)

ด้านความสมดุลของชีวิตและงานพบว่า ภาพรวมของสภาพการปฏิบัติจริงอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 3.52$ , S.D. = 0.20) ส่วนภาพรวมของสภาพความคาดหวังอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 3.88$ , S.D. = 0.05) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ประเด็นของสภาพการปฏิบัติจริง ที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ มีสวัสดิการเพียงพอในการดูแลครูและครอบครัว ( $\bar{X} = 3.22$ , S.D. = 0.78) มีระบบการยืดหยุ่นเวลาในการมาปฏิบัติงานของครู ( $\bar{X} = 3.34$ , S.D.=0.77) และมีการกำหนดวันหยุดสอดคล้องกับความต้องการของครู ( $\bar{X} = 3.36$ , S.D. = 0.75) ส่วนสภาพความ

คาดหวัง พบว่าข้าราชการครูมีความคาดหวังมากที่สุดในประเด็น อาชีพครูก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสังคมส่วนรวม ( $\bar{X} = 3.97$ , S.D. = 0.17) อาชีพครูมีเกียรติ น่าภาคภูมิใจ เป็นที่ยอมรับนับถือของสังคม ( $\bar{X} = 3.96$ , S.D. = 0.27) และมีเส้นทางการเติบโตและความก้าวหน้าด้านวิชาชีพ มีความมั่นคง ( $\bar{X} = 3.95$ , S.D. = 0.22) และด้านความต้องการให้รางวัลและผลประโยชน์ตอบแทนพบว่า ภาพรวมของสภาพการปฏิบัติจริงอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 3.59$ , S.D.=0.06) ส่วนภาพรวมของสภาพความคาดหวังอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 3.91$ , S.D. = 0.03) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ประเด็นของสภาพการปฏิบัติจริง ที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ได้รับค่าชมเชย และการยกย่องเมื่อทำงานสำเร็จ ( $\bar{X} = 3.51$ , S.D.=0.62) เป็นบุคคลที่มีความสำคัญ มีคุณค่าในโรงเรียน ( $\bar{X} = 3.51$ , S.D.=0.58) และมีระบบค่าตอบแทนชัดเจน ( $\bar{X} = 3.55$ , S.D.=0.56) ส่วนสภาพความคาดหวัง พบว่าข้าราชการครูมีความคาดหวังมากที่สุดในประเด็น โรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูดีเด่น ได้แสดงผลงานของตนเองเป็นการยกย่อง และให้เกียรติ ( $\bar{X} = 3.94$ , S.D.=0.24) เงินเดือนเหมาะสมกับภาระงานที่ได้รับมอบหมายได้รับผลตอบแทน/เงินเดือน/สวัสดิการ เทียบเท่าโรงเรียนอื่นและ เห็นความสำเร็จของการปฏิบัติงานของตนเอง ( $\bar{X} = 3.93$ , S.D.=0.29) และมีการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าด้านวิชาชีพที่ชัดเจน ( $\bar{X} = 3.92$ , S.D.=0.27) ผลการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นของการพัฒนาทุนมนุษย์ด้านผู้บริหาร ปรากฏว่า ความต้องการจำเป็นเรียงลำดับความสำคัญ 5 อันดับแรก คือ มีเกณฑ์มาตรฐานที่ชัดเจนและยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ (PNI=0.20) รองลงมา ได้แก่ การมอบหมายงานมีความยุติธรรมเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของครู และมีการกระจายงานและความรับผิดชอบอย่างทั่วถึงและยุติธรรม (PNI=0.18) มีการระบุบทบาทหน้าที่ของครูอย่างชัดเจนไม่ซ้ำซ้อน (PNI=0.16) ผู้บริหารให้ความสำคัญกับครู โดยรับฟัง



ความคิดเห็น และเปิดโอกาสให้แสดงความสามารถ (PNI = 0.15) และมีการบริหารอย่างมีระบบ ถูกต้อง และโปร่งใส (PNI = 0.14) ด้านวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ปรากฏว่า ความต้องการจำเป็นเรียงลำดับความสำคัญ 5 อันดับแรก คือ ผู้ร่วมงานมีความซื่อสัตย์ไว้วางใจได้ (PNI = 0.15) รองลงมา ได้แก่ ครูมีความตระหนักในบทบาทและหน้าที่และความสำคัญของตนเอง ในโรงเรียน ครูมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการภายในโรงเรียน และผู้ร่วมงานมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน (PNI = 0.14) ครูต้องการโอกาสในการแก้ไขปัญหาและข้อบกพร่องต่างๆ (PNI = 0.13) ครูมีความเอาใจใส่ต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และครูมีความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน (PNI = 0.12) และมีการทำงานเป็นทีม มีความร่วมมือในการปฏิบัติงานและการทำกิจกรรมต่างๆ (PNI = 0.11) ส่วนด้านความสามารถเชิงวิชาการและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกลุ่มเพื่อน ปรากฏว่า ความต้องการจำเป็นเรียงลำดับความสำคัญ 5 อันดับแรก คือ ครูมีทักษะและความรู้ในการใช้เทคโนโลยี เครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ ในการสื่อสารความรู้ (PNI = 0.21) รองลงมา ได้แก่ โรงเรียนมีกิจกรรมสนับสนุนให้เกิดการนำเสนอความรู้ โดยอาจจัดให้มีมุมในการพูดคุยกันระหว่างพักเที่ยง การจัดตลาดนัดวิชาการ (PNI = 0.20) ครูมีการนำเอาความรู้ของตนเองมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันเพื่อให้เกิดคุณค่าที่สูงขึ้น (PNI = 0.19) ครูมีการนำข้อมูลความรู้ใหม่ๆ มาพัฒนาปรับปรุงการทำงาน (PNI = 0.17) และครูมีศักยภาพในการรับรู้และเรียนรู้อันนำไปสู่การปรับตัวให้ยอมรับความเป็นจริงไม่ยึดมั่นถือมั่น (PNI = 0.143) สำหรับด้านความสมดุลของชีวิตและงานปรากฏว่า ความต้องการจำเป็นเรียงลำดับความสำคัญ 5 อันดับแรก คือ มีสวัสดิการเพียงพอในการดูแลครูและครอบครัว (PNI = 0.19) รองลงมา ได้แก่ มีระบบการยืดหยุ่นเวลาในการมาปฏิบัติงานของอาจารย์ (PNI = 0.16) ภาระงานและความรับผิดชอบของครูมีขอบข่ายงานและความรับผิดชอบที่ชัดเจนการปฏิบัติงานมีความยืดหยุ่น เน้นผลการปฏิบัติงานมากกว่า

กระบวนการทำงานตารางการทำงานสอดคล้องกับความต้องการของครู และมีการกำหนดวันหยุดสอดคล้องกับความต้องการของครู (PNI = 0.13) สามารถแบ่งเวลาให้กับการทำงานและครอบครัวอย่างเหมาะสม (PNI = 0.12) และมีระบบการติดต่อสื่อสารภายในโรงเรียนหลากหลาย และมีประสิทธิภาพ (PNI = 0.11) และด้านความต้องการให้รางวัลและผลประโยชน์ตอบแทนปรากฏว่า ความต้องการจำเป็นเรียงลำดับความสำคัญ 5 อันดับแรก คือ ได้รับค่าชมเชยและการยกย่องเมื่อทำงานสำเร็จ เป็นบุคคลที่มีความสำคัญมีคุณค่าในโรงเรียนมีการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าด้านวิชาชีพที่ชัดเจน และ มีการเติบโตและก้าวหน้าทางอาชีพ (PNI = 0.10) รองลงมา ได้แก่ ภาระงานมีความเหมาะสมกับเวลาและค่าตอบแทน และเห็นความสำเร็จของการปฏิบัติงานของตนเอง (PNI = 0.09) มีระบบค่าตอบแทนชัดเจน มีเงินเดือนเหมาะสมกับภาระงานที่ได้รับมอบหมาย และมีการส่งเสริมและช่วยเหลือครูในการส่งเสริมวิทยฐานะ (PNI = 0.08) และได้รับผลตอบแทน/เงินเดือน/สวัสดิการเทียบเท่าโรงเรียนอื่น และโรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูดีเด่น ได้แสดงผลงานของตน เป็นการยกย่องและให้เกียรติ (PNI = 0.07)

**ตอนที่ 2** ผลการศึกษาพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีของข้าราชการครูโรงเรียนอนุบาลอุบลราชธานี  
ผลการวิเคราะห์พฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีของข้าราชการครูโรงเรียนอนุบาลอุบลราชธานีพบว่า ภาพรวมของพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีของข้าราชการครูโรงเรียนอนุบาลอุบลราชธานีอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.53$ , S.D. =0.118) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พฤติกรรมที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ดังนี้ท่านช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานที่มีภาระงานมาก ( $\bar{X} = 4.28$ , S.D. = 0.809) ท่านช่วยแนะนำเพื่อนร่วมงานใหม่ให้เข้าใจงานแม้ว่าไม่ใช่หน้าที่โดยตรง ( $\bar{X} = 4.32$ , S.D. = 0.866) ท่านนำข้อตำหนิที่ได้รับจากการปฏิบัติงาน มาพิจารณาแก้ไขโดยไม่แสดงอาการท้อแท้ ( $\bar{X} = 4.36$ , S.D. = 0.850) และ





ท่านเต็มใจปฏิบัติงานแทนเพื่อนร่วมงานที่ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ ( $\bar{X} = 4.37, S.D. = 0.816$ )

**ตอนที่ 3** ผลการพัฒนาและการตรวจสอบแนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของโรงเรียนอนุบาลอุบลราชธานี

ผลการพัฒนาทุนมนุษย์ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของข้าราชการครูโรงเรียนอนุบาลอุบลราชธานีประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

ส่วนที่หนึ่ง การวิเคราะห์ผลการพัฒนาทุนมนุษย์ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี ใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression) พบภาพรวมของตัวแปรพยากรณ์ที่ประกอบด้วย ผู้บริหารวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ความสามารถเชิงวิชาการและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกลุ่มเพื่อน ความสมดุลของชีวิตและงาน และความต้องการให้รางวัลและผลประโยชน์ตอบแทน สามารถทำนายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีได้ร้อยละ 6.2 โดยมีค่า Adjusted R Square .003

ส่วนที่ 2 การพัฒนาและการตรวจสอบแนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของโรงเรียนอนุบาลอุบลราชธานีพบว่า แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของโรงเรียนอนุบาลอุบลราชธานี ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น และได้รับการตรวจสอบคุณภาพด้วยวิธีวิทยาการเชิงคุณภาพขั้นสูง ด้วยการจัดการประชุมอย่างเป็นทางการ (Connoisseurship) เพื่อการวิพากษ์แนวทางที่จัดทำขึ้น โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ที่มีความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการบริหาร การศึกษาและการบริหารงานบุคคลปรากฏว่า แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของโรงเรียนอนุบาลอุบลราชธานี ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ และมีแนวทางในการปฏิบัติสำหรับรองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานบุคลากร ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ประกอบด้วย แนวปฏิบัติ จำนวน 27 ข้อ วัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานประกอบด้วย แนวปฏิบัติ

จำนวน 15 ข้อ ความสามารถเชิงวิชาการและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกลุ่มเพื่อน ประกอบด้วย แนวปฏิบัติ จำนวน 19 ข้อ ความสมดุลของชีวิตและงานประกอบด้วย แนวปฏิบัติ จำนวน 12 ข้อ และความต้องการให้รางวัลและผลประโยชน์ตอบแทนประกอบด้วย แนวปฏิบัติ จำนวน 9 ข้อ

**ตอนที่ 4** ผลการทดลองใช้แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของโรงเรียนอนุบาลอุบลราชธานี

ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยของผลการทดลองใช้แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของโรงเรียนอนุบาลอุบลราชธานี พบว่า ภาพรวมของแนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 3.61, S.D. = 0.039$ ) เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน พบว่า ค่าเฉลี่ยของด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 3.63, S.D. = 0.098$ ) ภาพรวมด้านวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 3.60, S.D. = 0.057$ ) ภาพรวมด้านความสามารถเชิงวิชาการและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกลุ่มเพื่อนค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 3.55, S.D. = 0.041$ ) ภาพรวมด้านความสมดุลของชีวิตและงานค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 3.65, S.D. = 0.111$ ) และภาพรวมด้านความต้องการให้รางวัลและผลประโยชน์ตอบแทนค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 3.63, S.D. = 0.065$ )

ผลการวิเคราะห์พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของข้าราชการครูโรงเรียนอนุบาลอุบลราชธานีพบว่า ภาพรวมของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.65, S.D. = 0.106$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า พฤติกรรมที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่านช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานที่มีภาระงานมาก ( $\bar{X} = 4.44, S.D. = 0.498$ ) ส่วนประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ท่านปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ และวิธีปฏิบัติของโรงเรียนด้วยความซื่อสัตย์ ( $\bar{X} = 4.79, S.D. = 0.412$ ) ท่านตั้งใจทำงานให้คุ้มค่า



กับผลตอบแทนที่ได้รับจากโรงเรียน ( $\bar{X}=4.79, S.D.=0.412$ ) และทำไม่นำความลับของโรงเรียนไปเปิดเผยต่อหน่วยงานอื่น ( $\bar{X}=4.79, S.D.=0.412$ ) และเมื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีหลังการทดลองใช้แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ พบว่าค่าเฉลี่ยพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของครูเพิ่มขึ้นกว่าก่อนการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยค่าเฉลี่ยของคะแนนก่อนทดลองเท่ากับ  $4.53 \pm 0.118$  และค่าเฉลี่ยของคะแนนหลังทดลองเท่ากับ  $4.65 \pm 0.106$

## อภิปรายผล

**ขั้นตอนที่ 1** การศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของโรงเรียนอนุบาลอุบลราชธานี

ผลการวิเคราะห์สภาพการปฏิบัติจริงและสภาพความคาดหวังของการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร พบว่า ภาพรวมของสภาพการปฏิบัติจริง อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.50, S.D.=0.14$ ) ในขณะที่ภาพรวมของสภาพความคาดหวังอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=3.89, S.D.=0.04$ ) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก (จรีสศรีเพ็ชรคง, 2552) ที่พบว่าควรมีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารทุกระดับ นอกจากนี้ ยังพบว่า ประเด็นของสภาพการปฏิบัติจริง ที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ประกอบด้วย มีเกณฑ์มาตรฐานที่ชัดเจน และยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ มีการกำหนดเป้าหมายและทิศทางของโรงเรียนที่ชัดเจน และมีการกระจายงานและความรับผิดชอบอย่างทั่วถึงและยุติธรรม ส่วนสภาพความคาดหวัง พบว่าข้าราชการครูมีความคาดหวังมากที่สุด ในประเด็น มีการกำหนดสายบังคับบัญชาชัดเจน มีการกำหนดเป้าหมายและทิศทางของโรงเรียนที่ชัดเจน และนโยบายดำเนินการของโรงเรียนสอดคล้องกับความต้องการของครูและ

ชุมชนผู้บริหารมีเป้าหมายการบริหารงานที่ชัดเจน ซึ่งครูรับรู้และยอมรับร่วมกันผู้บริหารให้โอกาสครูแก้ไขข้อผิดพลาด และผู้บริหารมีทักษะด้านวาทศิลป์ ในการจูงใจ ในขณะที่ผลการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น ปรากฏว่า ความต้องการจำเป็น 5 อันดับแรก คือ มีเกณฑ์มาตรฐานที่ชัดเจนและยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ รองลงมาได้แก่ การมอบหมายงานมีความยุติธรรมเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของครู มีการกระจายงานและความรับผิดชอบอย่างทั่วถึงและยุติธรรม มีการระบุบทบาทหน้าที่ของครูอย่างชัดเจนไม่ซ้ำซ้อน ผู้บริหารให้ความสำคัญกับครูโดยรับฟังความคิดเห็น และเปิดโอกาสให้แสดงความสามารถ และมีการบริหารอย่างมีระบบ ถูกต้อง และโปร่งใส ซึ่งตรงกับการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การ (Rastogi, 2000) ที่พบว่า การพัฒนาด้านทุนมนุษย์จะขึ้นอยู่กับความสามารถในการเป็นผู้นำของผู้บริหารที่จะทำให้มีการสั่งการที่ชัดเจน ทั้งด้านเป้าหมาย วิธีทาง และทิศทางในการดำเนินงาน โดยการให้ปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วมในระดับของข้อมูลข่าวสาร และการพัฒนายุทธศาสตร์ขององค์การหรือการวางแผนกลยุทธ์เป็นประโยชน์สูงสุดขององค์การและการพัฒนาทุนมนุษย์ การมีส่วนร่วมจะช่วยในการพัฒนาที่ชัดเจนและมีเหตุผลที่แหลมคมในการคิดกลยุทธ์ขององค์การ การอำนวยความสะดวกในการกระจายกลยุทธ์ออกไป การทำความเข้าใจการแบ่งปันให้กับทุกระดับขององค์การ และการช่วยทำให้กลยุทธ์นั้นมีความยืดหยุ่นและนำไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

ด้านวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน พบว่า ภาพรวมของสภาพการปฏิบัติจริงอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=3.51, S.D.=0.08$ ) ส่วนภาพรวมของสภาพความคาดหวังอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=3.90, S.D.=0.02$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ประเด็นของสภาพการปฏิบัติจริง ที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ประกอบด้วย ผู้ร่วมงานมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันผู้ร่วมงานมีความซื่อสัตย์ ไว้วางใจ



ได้และครูมีความตระหนักในบทบาทและหน้าที่ และความสำคัญของตนเองในโรงเรียนส่วนสภาพความคาดหวังพบว่า ข้าราชการครูมีความคาดหวังมากที่สุดในประเด็นครูมีความรักในโรงเรียน และอาชีพ ครูมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการภายในโรงเรียน ครูต้องการทำงานให้สำเร็จ ล่วงด้วยดี และครูต้องการมีความสำคัญ มีคุณค่าในโรงเรียน ครูต้องการชื่อเสียง และการยอมรับ ครูต้องการโอกาสในการแก้ไขปัญหาและข้อบกพร่องต่างๆ และบรรยากาศการทำงานในโรงเรียนอบอุ่น เป็นกันเอง ขณะที่ผลการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น ปรากฏว่า ความต้องการจำเป็น 5 อันดับแรก คือ ผู้ร่วมงานมีความซื่อสัตย์ ไว้วางใจได้รองลงมา ได้แก่ ครูมีความตระหนักในบทบาทและหน้าที่และความสำคัญของตนเองในโรงเรียน ครูมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการภายในโรงเรียน และผู้ร่วมงานมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ครูต้องการโอกาสในการแก้ไขปัญหาและข้อบกพร่องต่างๆ ครูมีความเอาใจใส่ต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และครูมีความทุ่มเทในการปฏิบัติงานและ มีการทำงานเป็นทีม มีความร่วมมือในการปฏิบัติงานและการทำกิจกรรมต่างๆ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาเกี่ยวกับตัวแปรที่จะช่วยพัฒนาบุคลากรด้านสุขภาพให้มีผลการปฏิบัติงานในระดับสูงในองค์การที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพ (Leggatt and Dwyer, 2006) ที่พบว่าบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การ เป็นตัวแปรที่สำคัญในการเพิ่มผลการปฏิบัติงาน เช่น บรรยากาศในการทำงานที่ทำให้เกิดความรู้สึกว่าปลอดภัย จะส่งเสริมให้บุคคลกล้าเปลี่ยนแปลงและสามารถสร้างนวัตกรรม และการทำงานเป็นทีมเป็นวัฒนธรรมหนึ่งขององค์การ ซึ่งปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานของทีม ได้แก่ การมีเป้าหมายร่วมกันที่ชัดเจน การมีส่วนร่วมและยึดมั่นในคุณภาพของการปฏิบัติงาน บรรยากาศการทำงานที่ปลอดภัย จะช่วยสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม การยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน

ด้านความสามารถเชิงวิชาการและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกลุ่มเพื่อนพบว่า ภาพรวมของสภาพการปฏิบัติจริงอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.39$ , S.D.=0.13) ส่วนภาพรวมของสภาพความคาดหวังอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=3.87$ , S.D. =0.04) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ประเด็นของสภาพการปฏิบัติจริง ที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ประกอบด้วยโรงเรียนมีกิจกรรมสนับสนุนให้เกิดการนำเสนอความรู้ โดยอาจจัดให้มีมุมในการพูดคุยกันระหว่างพักเที่ยง การจัดตลาดนัดวิชาการครูมีทักษะและความรู้ในการใช้เทคโนโลยี เครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ ในการสื่อสารความรู้ และครูมีการนำเอาความรู้ของตนมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน เพื่อให้เกิดคุณค่าที่สูงขึ้น ส่วนสภาพความคาดหวัง พบว่า ข้าราชการครูมีความคาดหวังมากที่สุดในประเด็น ครูมีความรู้ในสายอาชีพที่ตนเองปฏิบัติ ครูสามารถให้ความช่วยเหลือและข้อมูลที่เป็นไปประโยชน์ในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ครูมีอิสระในการสร้างสรรค์ผลงาน เพื่อการจัดการความรู้ได้อย่างเต็มที่ ภายใต้อุปสรรคหน้าที่และความรับผิดชอบของตน ครูมีทักษะและความรู้ในการใช้เทคโนโลยี เครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ ในการสื่อสารความรู้และโรงเรียนมีการส่งเสริมสนับสนุนและเปิดโอกาสให้บุคลากรได้พัฒนาศักยภาพเพื่อการเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างเต็มที่ สำหรับ ผลการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น ปรากฏว่า ความต้องการจำเป็น 5 อันดับแรก คือ ครูมีทักษะและความรู้ในการใช้เทคโนโลยี เครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ ในการสื่อสารความรู้รองลงมา ได้แก่ โรงเรียนมีกิจกรรมสนับสนุนให้เกิดการนำเสนอความรู้ โดยอาจจัดให้มีมุมในการพูดคุยกันระหว่างพักเที่ยง การจัดตลาดนัดวิชาการ ครูมีการนำเอาความรู้ของตนมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันเพื่อให้เกิดคุณค่าที่สูงขึ้น ครูมีการนำข้อมูลความรู้ใหม่ๆ มาพัฒนาปรับปรุงการทำงาน และครูมีศักยภาพในการรับรู้และเรียนรู้อันนำไปสู่การปรับตัวให้ยอมรับความเป็นจริงไม่ยึดมั่นถือมั่นซึ่งสอดคล้องกับศึกษาแนวทางการพัฒนาการดำเนินการด้าน



ทุนมนุษย์เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริการของสายการบินในประเทศไทย (สิทธิชัย ศรีเจริญประมง, 2556) ผลการศึกษา พบว่า กิจกรรมการพัฒนากิจกรรมทุนมนุษย์ (Human Capital Engagement) เป็นการสนับสนุนให้สมาชิกเกิดความรู้สึกต้องการที่จะทุ่มเทร่างกายแรงใจ ในการทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความรู้ความสามารถ เพื่อให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด โดยผ่านการสนับสนุนจากกิจกรรมย่อยต่างๆ ที่สำคัญ เช่น ระบบการสื่อสารภายในองค์กร การจัดระบบค่าตอบแทนและการจูงใจ การสร้างมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์กร

ด้านความสมดุลของชีวิตและงานพบว่า ภาพรวมของสภาพการปฏิบัติจริงอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=3.52$ , S.D.=0.20) ส่วนภาพรวมของสภาพความคาดหวังอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=3.88$ , S.D.=0.05) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ประเด็นของสภาพการปฏิบัติจริง ที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ประกอบด้วย มีสวัสดิการเพียงพอในการดูแลครูและครอบครัว มีระบบการยืดหยุ่นเวลาในการมาปฏิบัติงานของครู และมีการกำหนดวันหยุดสอดคล้องกับความต้องการของครู ส่วนสภาพความคาดหวัง พบว่า ข้าราชการครูมีความคาดหวังมากที่สุด ในประเด็นอาชีพครูก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสังคมส่วนรวมอาชีพครูมีเกียรติ น่าภาคภูมิใจ เป็นที่ยอมรับนับถือของสังคม และมีเส้นทาง การเติบโตและความก้าวหน้าด้านวิชาชีพ มีความมั่นคง สำหรับผลการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการ จำเป็นปรากฏว่า ความต้องการจำเป็น 5 อันดับแรก คือ มีสวัสดิการเพียงพอในการดูแลครู รองลงมา ได้แก่ มีระบบการยืดหยุ่นเวลาในการมาปฏิบัติงานของครู ภาระงานและความรับผิดชอบของครู มีข้อขัดแย้งและความรับผิดชอบที่ชัดเจน การปฏิบัติงานมีความยืดหยุ่น เน้นผลการปฏิบัติงานมากกว่ากระบวนการทำงาน ตารางการทำงาน สอดคล้องกับความต้องการของครู และมีการกำหนดวันหยุดสอดคล้องกับความต้องการของครู สามารถแบ่งเวลาให้กับการทำงานและครอบครัวอย่างเหมาะสม และมีระบบ

การติดต่อสื่อสารภายในโรงเรียนหลากหลายและมีประสิทธิภาพ ซึ่งตรงกับการศึกษาการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก (จรัสศรี เพ็ชรคง, 2552) ที่พบว่า การสร้างความสมดุลของชีวิตและงานกระทำโดยการจัดระบบการให้รางวัลที่เหมาะสม และการส่งเสริมสวัสดิการ ที่นอกเหนือจากสวัสดิการข้าราชการที่มีอยู่ การยืดหยุ่นเวลาในการมาปฏิบัติงาน รวมถึงมีการจัดสรรเวลาให้อาจารย์ในการไปศึกษาค้นคว้าเพื่อพัฒนาตนเองได้เหมาะสมและการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ถูกต้องลักษณะ

ด้านความต้องการให้รางวัลและผลประโยชน์ตอบแทนพบว่า ภาพรวมของสภาพการปฏิบัติจริงอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=3.59$ , S.D.=0.06) ส่วนภาพรวมของสภาพความคาดหวังอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=3.91$ , S.D.=0.03) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ประเด็นของสภาพการปฏิบัติจริง ที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ประกอบด้วย ได้รับค่าชมเชย และการยกย่องเมื่อทำงานสำเร็จเป็นบุคคลที่มีความสำคัญ มีคุณค่าในโรงเรียนและมีระบบค่าตอบแทนชัดเจน ส่วนสภาพความคาดหวัง พบว่า ข้าราชการครูมีความคาดหวังมากที่สุด ในประเด็นโรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูดีเด่น ได้แสดงผลงานของตนเองเป็นการยกย่องและให้เกียรติ เงินเดือนเหมาะสมกับภาระงานที่ได้รับมอบหมาย ได้รับผลตอบแทน/เงินเดือน/สวัสดิการ เทียบเท่าโรงเรียนอื่น เห็นความสำเร็จของการปฏิบัติงานของตนเอง และมีการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าด้านวิชาชีพที่ชัดเจน สำหรับผลการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นปรากฏว่า ความต้องการจำเป็น 5 อันดับแรก คือ ได้รับค่าชมเชยและการยกย่องเมื่อทำงานสำเร็จ เป็นบุคคลที่มีความสำคัญมีคุณค่าในโรงเรียน มีการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าด้านวิชาชีพที่ชัดเจน และมีความเติบโตและก้าวหน้าทางอาชีพ รองลงมา ได้แก่ ภาระงานมีความเหมาะสมกับเวลาและค่าตอบแทน และเห็นความสำเร็จของการปฏิบัติงานของตนเอง มีระบบ



คำตอบแทนชัดเจน มีเงินเดือนเหมาะสมกับภาระงานที่ได้รับมอบหมาย และมีการส่งเสริมและช่วยเหลือครูในการส่งเสริมวิทยฐานะ และได้รับผลตอบแทน/เงินเดือน/สวัสดิการเทียบเท่าโรงเรียนอื่น และโรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูดีเด่น ได้แสดงผลงานของตน เป็นการยกย่อง และให้เกียรติ ซึ่งสอดคล้องกับศึกษาแนวทางการพัฒนาการดำเนินการด้านทุนมนุษย์เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริการของสายการบินในประเทศไทย (สิทธิชัย ศรีเจริญประมง, 2556) ที่พบว่ากิจกรรมที่มีผลต่อความผูกพันและพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อองค์กรนั้น ได้แก่ ความสำเร็จของงาน ลักษณะของงาน การยกย่องชมเชยหรือการยอมรับปริมาณงานที่รับผิดชอบ การกระจายอำนาจ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

**ตอนที่ 2** ผลการศึกษาพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีของข้าราชการครูโรงเรียนอนุบาลอุบลราชธานี

ผลการวิเคราะห์พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีของข้าราชการครูโรงเรียนอนุบาลอุบลราชธานีพบว่า ภาพรวมของพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีของข้าราชการครูโรงเรียนอนุบาลอุบลราชธานีอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.53$ , S.D. = 0.118) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าพฤติกรรมที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ดังนี้ท่านช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานที่มีภาระงานมาก ท่านช่วยแนะนำเพื่อนร่วมงานใหม่ให้เข้าใจงาน แม้ว่าไม่ใช่หน้าที่โดยตรง ท่านนำข้อตำหนิที่ได้รับจากการปฏิบัติงานมาพิจารณาแก้ไขโดยไม่แสดงอาการท้อแท้ และท่านเต็มใจปฏิบัติงานแทนเพื่อนร่วมงานที่ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ ซึ่งตรงกับการศึกษาคุณภาพชีวิตในการทำงานและการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรผ่านความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนกรณีศึกษาคณะแพทยแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร (ปาริชาติ ปานสำเนียง, 2555) ผลการศึกษา พบว่า พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรในภาพรวมของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนของ

คณะแพทยแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานครในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยคะแนนสูงสุด คือ ด้านพฤติกรรมความเกรงใจสุภาพอ่อนน้อม รองลงมา คือ ด้านพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในองค์กร และค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านพฤติกรรมกรให้ความช่วยเหลือผู้อื่นและด้านพฤติกรรมความมีน้ำใจเป็นนักกีฬา เมื่อจำแนกรายข้อตามกลุ่มคำถามในแต่ละด้านของการรับรู้พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร พบว่า ด้านพฤติกรรมกรให้ความช่วยเหลือผู้อื่นในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานที่ทำงานไม่ทันหรือมีงานล้น รองลงมา คือ ท่านให้ความช่วยเหลือให้คำแนะนำแก่เพื่อนร่วมงานที่ประสบปัญหาในการทำงาน และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ท่านให้คำแนะนำและให้ความช่วยเหลือแก่พนักงานใหม่แม้ว่าไม่ใช่งานในหน้าที่

**ตอนที่ 3** ผลการพัฒนาทุนมนุษย์ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีของข้าราชการครูโรงเรียนอนุบาลอุบลราชธานี

ผลการพัฒนาทุนมนุษย์ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีของข้าราชการครูโรงเรียนอนุบาลอุบลราชธานีประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

ส่วนที่หนึ่ง การวิเคราะห์ผลการพัฒนาทุนมนุษย์ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดี ใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression) พบภาพรวมของตัวแปรพยากรณ์ที่ประกอบด้วย ผู้บริหารวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานความสามารถเชิงวิชาการและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกลุ่มเพื่อนร่วมความสมดุลของชีวิตและงาน และความการให้รางวัลและผลประโยชน์ตอบแทนสามารถทำนายพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีได้ร้อยละ 6.2 โดยมีค่า Adjusted R Square .003

ส่วนที่ 2 การพัฒนาและการตรวจสอบแนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีของโรงเรียนอนุบาลอุบลราชธานีพบว่า แนวทางการ





พัฒนาทุนมนุษย์ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมกรการเป็นสมาชิกที่ดีของโรงเรียนอนุบาลอุบลราชธานี ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นและได้รับการตรวจสอบคุณภาพด้วยวิธีวิทยาการเชิงคุณภาพขั้นสูงด้วยการจัดการประชุมอย่างเป็นทางการ (Connoisseurship) เพื่อการวิพากษ์แนวทางที่จัดทำขึ้น โดยผู้ทรงคุณวุฒิปรากฏว่า แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมกรการเป็นสมาชิกที่ดีของโรงเรียนอนุบาลอุบลราชธานี ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ และมีแนวทางในการปฏิบัติสำหรับรองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานบุคลากร ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ประกอบด้วย แนวปฏิบัติ จำนวน 27 ข้อ วัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย แนวปฏิบัติ จำนวน 15 ข้อ ความสามารถเชิงวิชาการและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกลุ่มเพื่อน ประกอบด้วย แนวปฏิบัติ จำนวน 19 ข้อ ความสมดุลของชีวิตและงานประกอบด้วย แนวปฏิบัติ จำนวน 12 ข้อ และความต้องการให้รางวัลและผลประโยชน์ตอบแทน ประกอบด้วย แนวปฏิบัติ จำนวน 9 ข้อ มีความเหมาะสมสำหรับรองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานบุคคลที่จะใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานบุคลากรให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น ซึ่งแนวทางที่พัฒนาขึ้นคล้ายคลึงกับแนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก(จรัสศรี เพ็ชรคง, 2552) ที่ประกอบด้วย 1) มีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารทุกระดับ 2) การสร้างค่านิยมในการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาตนเองและความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร 3) ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ 4) การบริหารผลการปฏิบัติงานและการพัฒนาผู้ที่มีความรู้ความสามารถสูง 5) การสร้างความสมดุลของชีวิตและงาน 6) ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมและการแบ่งปันความรู้ 7) การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การที่มุ่งสร้างคุณภาพและการแข่งขัน 8) การใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการปฏิบัติงานและการพัฒนาอาจารย์ 9) ความเหนียวแน่นของทีมงาน

**ตอนที่ 4 ผลการทดลองใช้แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมกรการเป็นสมาชิกที่ดีของโรงเรียนอนุบาลอุบลราชธานี**

ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยของผลการทดลองใช้แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมกรการเป็นสมาชิกที่ดีของโรงเรียนอนุบาลอุบลราชธานี พบว่า ภาพรวมของแนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=3.61$ , S.D.=0.039) เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน พบว่า ค่าเฉลี่ยของด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=3.63$ , S.D. =0.098) และเมื่อพิจารณาในรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ ให้โอกาสครูแก้ไขข้อผิดพลาดและรับฟังปัญหาของครูและมีโครงสร้างองค์กรที่รองรับคนที่ได้รับการพัฒนามาแล้วคือ มีตำแหน่งชัดเจนและมีภารกิจรองรับและ ภาพรวมด้านวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=3.60$ , S.D.=0.057) และเมื่อพิจารณาในรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ จัดหาสื่ออุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ หรือทรัพยากรที่จำเป็นในการสนับสนุนให้เกิดผลงานระดับสูง และส่งเสริมให้ครูมีความผูกพันต่อโรงเรียนด้วยการดูแลด้วยการเอาใจใส่ทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว ภาพรวมด้านความสามารถเชิงวิชาการและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกลุ่มเพื่อนค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=3.55$ , S.D.=0.041) และเมื่อพิจารณาในรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ ส่งเสริมค่านิยมในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองในหน่วยงานอย่างจริงจังส่งเสริมค่านิยมในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองในหน่วยงานอย่างจริงจัง และการปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมการทำงานที่นั่งทำงาน โต๊ะทำงานให้เหมาะสมต่อการพูดคุยแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ส่วนภาพรวมด้านความสมดุลของชีวิตและงาน ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=3.65$ , S.D.=0.111) เมื่อพิจารณาในรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ จัดให้มีกิจกรรมส่งเสริมสุข



ภาพกายและสุขภาพจิตแก่ครู และจัดระบบที่เอื้อต่อการสร้างความภาคภูมิใจของครู สำหรับภาพรวมด้านความต้องการให้รางวัลและผลประโยชน์ตอบแทน ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.63$ , S.D.=0.065) เมื่อพิจารณาในรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ ส่งเสริมให้ครูมีการเตรียมพร้อมในการเข้าสู่วิทยฐานะที่เกิดจากการปฏิบัติงานที่มีผลงานเชิงประจักษ์ และจัดให้มีสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงินแก่ครู เช่น การให้อิสระทางความคิดหรือความก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทุนมนุษย์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดราชบุรี (นิ่มนวล คำปลื้ม, 2556) ที่ผลการศึกษา พบว่า ระดับการบริหารทุนมนุษย์และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดราชบุรีอยู่ในระดับมาก ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทุนมนุษย์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดราชบุรีอยู่ในระดับสูง โดยคู่ที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุด คือ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานกับการบริหารทุนมนุษย์กับด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ผลการวิเคราะห์พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีของข้าราชการครูโรงเรียนอนุบาลอุบลราชธานี พบว่า ภาพรวมของพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.65$ , S.D.=0.106) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พฤติกรรมที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่านช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานที่มีภาระงานมาก ส่วนประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ท่านปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับและวิธีปฏิบัติของโรงเรียนด้วยความซื่อสัตย์ ท่านตั้งใจทำงานให้คุ้มค่ากับผลตอบแทนที่ได้รับจากโรงเรียน และท่านไม่นำความลับของโรงเรียนไปเปิดเผยต่อหน่วยงานอื่น และเมื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีหลังการ

ทดลองใช้แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ พบว่า ค่าเฉลี่ยพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของครูเพิ่มขึ้นกว่าก่อนการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยค่าเฉลี่ยของคะแนนก่อนทดลองเท่ากับ  $4.53 \pm 0.118$  และค่าเฉลี่ยของคะแนนหลังทดลองเท่ากับ  $4.65 \pm 0.106$  ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาอิทธิพลของคุณลักษณะงานที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรความพึงพอใจในงานและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (ทิพย์สุคนธ์ จงรักษ์ กล้าหาญ ณ่านและเนตรพัฒนา ยาวีราช, 2557) ที่พบว่า ปัจจัยพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรได้รับอิทธิพลจากปัจจัยความผูกพันต่อองค์กรมาก และการศึกษาการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กร (Rastogi, 2000) ที่พบว่า การพัฒนาทุนมนุษย์การมีส่วนร่วมจะช่วยในการพัฒนาที่ชัดเจน



## เอกสารอ้างอิง

- กฤติน กุลเพ็ง. (2551). *ไม่อยากเสียคนเก่งในองค์กรต้องทำอะไร*. กรุงเทพฯ : เอชอาร์เซ็นเตอร์.
- จรัสศรี เพ็ชรคง. (2552). *การพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก*.  
วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณภูบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ชุติมา มาลัย. (2552). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข*. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณภูบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ทิพย์สุดคุณ จงรักษ์ กล้าหาญ ณ น่านและเนตรพัฒนา ยาวีราช. (2557). "อิทธิพลของคุณลักษณะงานที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรความพึงพอใจในงานและพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร". *วารสารบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์*. ปีที่ 8 ฉบับที่ 1 (มกราคม-เมษายน).
- อํารงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. (2550). *ทุนมนุษย์ : การกำหนดตัวชี้วัดเพื่อพัฒนา*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ส.ส.ท.
- นิมนวล คำปลื้ม. (2556). *ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทุนมนุษย์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดราชบุรี*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- ปรัชญา ชุ่มนาเสียว. (2549). *แนวทางการสร้างกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างทุนมนุษย์ในองค์การ*.  
*วารสารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. 2, 2 (เมษายน –มิถุนายน).
- ปาริชาติ ปานสำเนียง. (2555). *การศึกษาคุณภาพชีวิตในการทำงานและการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรผ่านความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนกรณีศึกษาคณะแพทยศาสตร์แห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- วานันดา หมวดเอียด. (2550). *รูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษมหาบัณฑิต สาขาการวิจัยและสถิติทางการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สิทธิชัย ศรีเจริญประมง. (2556) *แนวทางการพัฒนาการดำเนินการด้านทุนมนุษย์เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริการของสายการบินในประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (การจัดการการท่องเที่ยวแบบบูรณาการ) คณะการจัดการการท่องเที่ยว สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- Bohlander, George W. and Snell, Scott. (2007). *Managing human resources*. 14th edition. MasonOhio : Thomson-SouthwesternSons.
- Leggatt, Sandra and Dwyer, Judith. (2003) Factors supporting HighPerformance in Health Care Organization, in *National Institute of Clinical Studies*. Melbourne: HealthManagement Group at La Trobe University.
- Organ, D.W., &Konovsky, Mi. (2005).Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*. (February),74,157-164
- Organ, Dennis W, Podsakoff, Philip M, and MacKenzie, Scott B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior : Its Nature Antecedents, and Consequences*. California :Sage Publications, Inc.
- Podsakoff, Philip M.et al. (2000). Organizational Citizenship Behavior : ACritical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for FutureResearch. *Journal of Management*. 26,3.
- Rastogi, P.N. (2000). Sustaining enterprise competitiveness - is humancapital the answer?, *Human Systems Management*. 19,3.
- Thomas, Robert J, Cheese, Peter,and Benton, James M. (2003). The Accenture Human Capital Development Framework : Assessing, Measuring andGuiding Investments in Human Capital to Achieve High Performance, *HumanCapital Development Accenture Institute for High Performance Business, White Paper*. [Online], แหล่งอ้างอิง <http://www.Acenture.com> สืบค้นเมื่อวันที่ 28 February. 2014.