

ในการพิจารณาภาพรวมโดยจำแนกตามระยะเวลาที่ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งปัจจุบัน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งปัจจุบันน้อยกว่า 5 ปี และเมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่ม พบว่า กลุ่มผู้บริหารมีระยะเวลาที่ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งปัจจุบันระหว่าง 15-19 ปี มากที่สุด กลุ่มครูมีระยะเวลาที่ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งปัจจุบันระหว่าง 10-14 ปี มากที่สุด

ในการพิจารณาภาพรวมโดยจำแนกตามวุฒิการศึกษาสูงสุด พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีวุฒิการศึกษาสูงสุดระบบปริญญาตรี และเมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่ม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทั้ง 2 กลุ่ม คือ ผู้บริหาร กลุ่มครู ส่วนใหญ่เป็นมีวุฒิการศึกษาสูงสุดระบบปริญญาตรี

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดการบริหารจัดการที่เน้นความเป็นมนุษย์ในโรงเรียนทางเลือก

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดการบริหารจัดการที่เน้นความเป็นมนุษย์ในโรงเรียนทางเลือก ทั้ง 3 ด้าน พบว่า ในภาพรวม ผู้ตอบแบบสอบถามมีค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดการบริหารจัดการที่เน้นความเป็นมนุษย์ในโรงเรียนทางเลือกอยู่ในระดับมาก โดยด้านการพัฒนาองค์การมีค่าเฉลี่ยสูงสุด เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่ม พบว่า ทั้งกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครู ให้ข้อมูลว่า ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดการบริหารจัดการที่เน้นความเป็นมนุษย์ในโรงเรียนทางเลือกอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทั้งกลุ่มผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันคือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดการบริหารจัดการที่เน้นความเป็นมนุษย์ในโรงเรียนทางเลือกด้านการพัฒนาองค์การมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ส่วนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดการบริหารจัดการที่เน้นความเป็นมนุษย์ในโรงเรียนทางเลือกด้านการพัฒนาอาชีพมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดการบริหารจัดการที่เน้นความเป็นมนุษย์ในโรงเรียนทางเลือก ในภาพรวมทั้ง 3 ด้าน พบว่า ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จากการวิเคราะห์ข้อมูลของความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดการบริหารจัดการที่เน้นความเป็นมนุษย์ในโรงเรียนทางเลือก และจากการเปรียบเทียบความ

คิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดการบริหารจัดการที่เน้นความเป็นมนุษย์
 ในโรงเรียนทางเลือก สรุปข้อค้นพบที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดการบริหาร
 จัดการที่เน้นความเป็นมนุษย์ในโรงเรียนทางเลือกในแต่ละด้าน ได้ดังนี้

การพัฒนาปัจเจกบุคคล

เมื่อพิจารณาโดยภาพรวม พบว่า ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากร
 มนุษย์ตามแนวคิดการบริหารจัดการที่เน้นความเป็นมนุษย์ในโรงเรียนทางเลือกด้านการพัฒนา
 ปัจเจกบุคคลอยู่ในระดับมาก โดยข้อรายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 ที่หน่วยงานจัดให้ส่งเสริมครูจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่ให้ความสำคัญกับเรื่องคุณค่า
 ความเป็นมนุษย์ ทั้งคุณค่าการนับถือตนเองและผู้อื่น สำหรับข้อรายการที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด
 คือ หน่วยงานจัดให้มีการทัศนศึกษาดูงานของหน่วยงานอื่นๆ เพื่อเป็นการเปิดโอกาส
 ให้มีประสบการณ์หรือความรู้ใหม่ๆ ที่นอกเหนือไปจากที่พบเห็นได้ภายในหน่วยงาน

เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่มในส่วนของกลุ่มผู้บริหาร พบว่า ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับ
 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดการบริหารจัดการที่เน้นความเป็นมนุษย์
 ในโรงเรียนทางเลือกด้านการพัฒนาปัจเจกบุคคลอยู่ในระดับมาก โดยข้อรายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด
 คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่หน่วยงานจัดให้ส่งเสริมครูจัดกิจกรรมการเรียนการสอน
 ที่ให้ความสำคัญกับเรื่องคุณค่าความเป็นมนุษย์ ทั้งคุณค่าการนับถือตนเองและผู้อื่น และการ
 พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่หน่วยงานจัดให้ส่งเสริมครูมุ่งวัดและประเมินผลจากองค์รวม
 ในคุณลักษณะของผู้เรียน หรือพัฒนาการตามสภาพจริงของตัวผู้เรียนเป็นสำคัญ อย่างสอดคล้อง
 กับรูปแบบสาระและกระบวนการเรียนรู้ที่จัด สำหรับข้อรายการที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ หน่วยงาน
 จัดให้มีการทัศนศึกษาดูงานของหน่วยงานอื่นๆ เพื่อเป็นการเปิดโอกาสให้มีประสบการณ์หรือ
 ความรู้ใหม่ๆ ที่นอกเหนือไปจากที่พบเห็นได้ภายในหน่วยงาน

เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่มในส่วนของกลุ่มครู พบว่า ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับการ
 พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดการบริหารจัดการที่เน้นความเป็นมนุษย์ในโรงเรียนทางเลือก
 ด้านการพัฒนาปัจเจกบุคคลอยู่ในระดับมาก โดยข้อรายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหาร
 ให้คำปรึกษาแก่บุคลากรด้วยปิยวาจา มีความเป็นกัลยาณมิตร และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 ที่หน่วยงานจัดให้ส่งเสริมครูจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่ให้ความสำคัญกับเรื่องคุณค่าความเป็น
 มนุษย์ทั้งคุณค่าการนับถือตนเองและผู้อื่น สำหรับข้อรายการที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ หน่วยงานจัด

ให้มีการทัศนศึกษาดูงานของหน่วยงานอื่นๆ เพื่อเป็นการเปิดโอกาสให้มีประสบการณ์หรือความรู้ใหม่ๆ ที่นอกเหนือไปจากที่พบเห็นได้ภายในหน่วยงาน ควรจัดกิจกรรมดังกล่าวมากขึ้นเพื่อให้ครูได้มีโอกาสเปิดโลกทัศน์แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคลากรในหน่วยงานอื่น

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นระหว่างผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดการบริหารจัดการที่เน้นความเป็นมนุษย์ในโรงเรียนทางเลือกด้านการพัฒนาปัจเจกบุคคล ในภาพรวมพบว่า ไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีข้อรายการที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 2 ข้อ คือ หน่วยงานจัดให้มีการหมุนเวียนงานทำให้บุคลากรเข้าใจความหลากหลายของงาน ก่อให้เกิดความรู้ ทักษะ ประสบการณ์และทัศนคติในงานด้านต่างๆ กว้างขวางมากขึ้น นำไปสู่ความยอมรับนับถือซึ่งกันและกันระหว่างบุคลากร และหน่วยงานจัดให้มีการทัศนศึกษาดูงานของหน่วยงานอื่นๆ เพื่อเป็นการเปิดโอกาสให้มีประสบการณ์หรือความรู้ใหม่ๆ ที่นอกเหนือไปจากที่พบเห็นได้ภายในหน่วยงาน

การพัฒนาอาชีพ

เมื่อพิจารณาโดยภาพรวม พบว่า ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดการบริหารจัดการที่เน้นความเป็นมนุษย์ในโรงเรียนทางเลือกด้านการพัฒนาอาชีพอยู่ในระดับมาก โดยข้อรายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ระหว่างการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานผู้บริหารให้คำปรึกษา แนะนำ บุคลากรเพื่อช่วยให้สามารถทำงานได้บรรลุผลตามเป้าหมาย สำหรับข้อรายการที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ หน่วยงานเผยแพร่ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการพัฒนาอาชีพและตรวจสอบ เพื่ออภิปรายร่วมกับบุคลากรในสิ่งที่สามารถพัฒนาร่วมกันได้

เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่มในส่วนของกลุ่มผู้บริหาร พบว่า ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดการบริหารจัดการที่เน้นความเป็นมนุษย์ในโรงเรียนทางเลือกด้านการพัฒนาอาชีพอยู่ในระดับมาก โดยข้อรายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ หน่วยงานยึดหลักความเท่าเทียมและยุติธรรมในการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน สำหรับข้อรายการที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ หน่วยงานมีการประเมินความเป็นไปได้และตรวจสอบว่าความรู้ ทักษะ ที่ได้จากประเมินตนเองของบุคลากรมีความเหมาะสมกับแผนขององค์การหรือไม่ เพื่อโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งที่เท่าเทียมกัน

เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่มในส่วนของกลุ่มครู พบว่า ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวความคิดการบริหารจัดการที่เน้นความเป็นมนุษย์ในโรงเรียนทางเลือกด้านการพัฒนาอาชีพอยู่ในระดับมาก โดยข้อรายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อรายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การปฏิบัติตามแผนพัฒนาอาชีพช่วยสร้าง เจตคติ ค่านิยมที่พึงประสงค์ ร่วมกับเป้าหมายและปรัชญาการศึกษาของโรงเรียน และระหว่างการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานผู้บริหารให้คำปรึกษา แนะนำ บุคลากรเพื่อช่วยให้สามารถทำงานได้บรรลุผลตามเป้าหมาย สำหรับข้อรายการที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ หน่วยงานเผยแพร่ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการพัฒนาอาชีพและตรวจสอบเพื่ออภิปรายร่วมกับบุคลากรในสิ่งที่สามารถพัฒนา ร่วมกันได้

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นระหว่างผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวความคิดการบริหารจัดการที่เน้นความเป็นมนุษย์ในโรงเรียนทางเลือกด้านการพัฒนาอาชีพ ในภาพรวมพบว่า ไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีข้อรายการที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 1 ข้อ คือ หน่วยงานมีการประเมินความเป็นไปได้และตรวจสอบว่าความรู้ ทักษะ ที่ได้จากประเมินตนเองของบุคลากรมีความเหมาะสมกับแผนขององค์กรหรือไม่ เพื่อโอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง ที่เท่าเทียมกัน

การพัฒนาองค์กร

เมื่อพิจารณาโดยภาพรวม พบว่า ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวความคิดการบริหารจัดการที่เน้นความเป็นมนุษย์ในโรงเรียนทางเลือกด้านการพัฒนาองค์กรอยู่ในระดับมาก โดยข้อรายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารใช้ปิยวาจาในการเสริมสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีความรู้สึกระตือรือร้นต่อการแก้ไขและปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน เพื่อส่งเสริมการพัฒนาองค์กร สำหรับข้อรายการที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ หน่วยงานมีการวินิจฉัยองค์กรเพื่อค้นพบปัญหาและโอกาสในการพัฒนาองค์กรที่มีความสอดคล้องระหว่างเป้าหมายขององค์กรกับความต้องการของบุคลากร

เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่มในส่วนของกลุ่มผู้บริหารโรงเรียน พบว่า ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวความคิดการบริหารจัดการที่เน้นความเป็นมนุษย์ในโรงเรียนทางเลือกด้านการพัฒนาองค์กรอยู่ในระดับมาก โดยข้อรายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ

ผู้บริหารส่งเสริมบรรยากาศในการประเมินผลการปฏิบัติงานในเชิงบวกให้คำแนะนำเพื่อการพัฒนา ด้วยอย่างเป็นกัลยาณมิตร สำหรับข้อรายการที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ หน่วยงานมีการวินิจฉัยองค์การเพื่อค้นพบปัญหาและโอกาสในการพัฒนาองค์การที่มีความสอดคล้องระหว่างเป้าหมายขององค์การกับความต้องการของบุคลากร

เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่มในส่วนของกลุ่มครู พบว่า ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดการบริหารจัดการที่เน้นความเป็นมนุษย์ในโรงเรียนทางเลือกด้านการพัฒนาองค์การอยู่ในระดับมาก โดยข้อรายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารใช้ปียาวจาในการเสริมสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีความรู้สึกกระตือรือร้นต่อการแก้ไขและปรับปรุงผลการปฏิบัติงานเพื่อส่งเสริมการพัฒนาองค์การ สำหรับข้อรายการที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ หน่วยงานมีการวินิจฉัยองค์การเพื่อค้นพบปัญหาและโอกาสในการพัฒนาองค์การที่มีความสอดคล้องระหว่างเป้าหมายขององค์การกับความต้องการของบุคลากร

ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นระหว่างผู้บริหารและครูที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดการบริหารจัดการที่เน้นความเป็นมนุษย์ในโรงเรียนทางเลือกด้านการพัฒนาองค์การ โดยภาพรวม พบว่า ไม่มีแตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ไม่แตกต่างกัน

อภิปรายผล

จากผลการวิจัยเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดการบริหารจัดการที่เน้นความเป็นมนุษย์ในโรงเรียนทางเลือก มีประเด็นที่ควรนำมาอภิปรายดังนี้

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดการบริหารจัดการที่เน้นความเป็นมนุษย์ในโรงเรียนทางเลือก โดยภาพรวม พบว่า ไม่มีความแตกต่างกัน โดยมีค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่า กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนทางเลือกมีการปฏิบัติที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับหลักการบริหารจัดการที่เน้นความเป็นมนุษย์ อาจมีสาเหตุมาจาก โรงเรียนทางเลือกนำหลักสูตรแกนกลางของกระทรวงศึกษาธิการมาประยุกต์ตามปรัชญาการจัดการศึกษา และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการจัดทำหลักสูตร รูปแบบการจัดการเรียนการสอนที่แตกต่างจากโรงเรียนในระบบทั่วไป จัดการเรียนการสอนบนพื้นฐานของความเชื่อที่ว่าธรรมชาติของมนุษย์มีความแตกต่างหลากหลาย ริเริ่มในการใช้นวัตกรรมการเรียนรู้ รูปแบบการเรียน

การสอน รวมทั้งหลักสูตรพัฒนาความรู้ความสามารถของผู้เรียนอย่างเต็มศักยภาพ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์โดยเฉพาะด้านสติปัญญาและจิตใจ เน้นให้ผู้เรียนทดลองปฏิบัติ เน้นความรู้เชิงประสบการณ์ เรียนรู้ด้วยตนเองตามธรรมชาติ โดยมีการเรียนทั้งวิชาการ ทักษะ การใช้ชีวิต ในแนวทางดังกล่าวองค์การมีความเชื่อร่วมกันว่าครูเป็นกลไกสำคัญที่จะขับเคลื่อนเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายนั้น ผู้บริหารจึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาครู เพื่อให้เกิดการรับรู้ เข้าใจ ในปรัชญาการศึกษาและรูปแบบการจัดการเรียนการสอนและตระหนักถึงการนำไปใช้เพื่อการพัฒนาอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ส่งผลดีต่อผู้เรียนเป็นสำคัญ ดังที่ Ubben และคนอื่นๆ (2001) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนพึงตระหนักถึงแนวความคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า เป็นความพยายามที่จะเพิ่มขีดความสามารถและการใช้ทรัพยากรที่ถือว่ามีคุณค่ามากที่สุดขององค์การ นั่นก็คือ "มนุษย์" ให้เต็มศักยภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด และการพัฒนาที่ยั่งยืนคือการพัฒนาที่เกิดขึ้นจากภายในตัวบุคคลหรือองค์การเอง สอดคล้องกับ Swansons (2001) ที่กล่าวว่า ทรัพยากรมนุษย์ในองค์การทางการศึกษาหรือโรงเรียนที่จะเป็นกลไกหรือตัวการในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญคือ "ครู" ครูที่จะต้องทำหน้าที่จัดสภาพการเรียนการสอนเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในตัวผู้เรียน ครูที่มีภาระหน้าที่อื่นอีกหลากหลายที่จะต้องกระทำเพื่อความก้าวหน้าของโรงเรียน ครูที่จะต้องก้าวทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลงทางสังคม ครูที่จำเป็นจะต้องมีการปรับตัวและมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ซึ่งในการพัฒนาครูจะต้องคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงในบริบทขององค์การ โดยหากต้องการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนให้มีลักษณะเป็นอย่างไร ก็ต้องพัฒนาครูให้มีลักษณะที่สอดคล้องต้องกันนั้น

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวความคิดบริหารจัดการที่เน้นความเป็นมนุษย์ในโรงเรียนทางเลือกของทั้ง 2 กลุ่มพบว่า ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นที่ค่อนข้างไปในทิศทางเดียวกันทั้งนี้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและครู พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและครูเป็นไปในลักษณะของเพื่อนร่วมงาน มีความสนิทสนม ใกล้ชิด เป็นสมาชิกในครอบครัวเดียวกัน ผู้บริหารให้เคารพในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ที่มีความเท่าเทียมกันแก่บุคลากร ผู้บริหารและครูมีค่านิยม ความเชื่อร่วมกันว่าบุคลากรทุกคนมีความสามารถ ความรู้ ทักษะในการทำงานสูง สามารถพัฒนาตนเองให้เต็มตามศักยภาพ ผ่านกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เกิดจากการร่วมคิด ปรัชญาหรือระหว่างผู้บริหารและครู เพื่อตอบสนองตามความต้องการของบุคลากรและตรงตามลักษณะของการเรียนรู้ตามปรัชญาการศึกษาของโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับปรัชญาการศึกษาทางเลือกและอาจเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นไม่ต่างกันมาก

เมื่อพิจารณาโดยภาพรวมและรายด้าน ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนสูงกว่ากลุ่ม ครูอาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารโรงเรียนตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนที่จะเป็นกลไกหรือตัวการในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญคือ ครู จึงมุ่งการพัฒนาครูเพื่อให้ส่งผลดีต่อนักเรียนเป็นสำคัญ มุ่งการพัฒนาครูเพื่อให้เกิดการรับรู้ เข้าใจ และตระหนักถึงการนำไปใช้เพื่อการพัฒนา รวมทั้งในการกำหนดวิสัยทัศน์ วางแผนกลยุทธ์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รวมถึงการตัดสินใจใช้กลยุทธ์ ผู้บริหารโรงเรียนมีแนวทางการบริหารจัดการที่เน้นความเป็นมนุษย์ โดยให้ความเคารพเห็นคุณค่า เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน ทำให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาเกิดความรู้สึกที่ดีต่อตนเองและตนเองมีความสำคัญเอาใจใส่ สนใจความต้องการ สร้างแรงบันดาลใจเพื่อส่งเสริมการพัฒนาดนให้เต็มศักยภาพให้บรรลุความสำเร็จทั้งเป้าหมายของตนเองและเป้าหมายขององค์กร โดยอาศัยการสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบ มีส่วนร่วม ตัดสินใจร่วมกัน ให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาแสดงความคิดเห็นเพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมการเรียนการสอนที่เหมาะสม สอดคล้องกับปรัชญาการจัดการศึกษาของแต่ละโรงเรียน ดังที่มีการค้นพบในงานวิจัยของชัชวาล ชำนาญ (2550) ซึ่งพบว่า รูปแบบการบริหารงานบุคคลในกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนทางเลือก (โรงเรียนสัตยาไส) เป็นรูปแบบที่เน้นคุณค่าความเป็นมนุษย์ เพื่อสร้างคนให้มีคุณธรรมนำความรู้ ได้แก่ ความจริง (Truth) ความรักความเมตตา (Love) ความสงบ (Peace) การประพฤติชอบ (Right Conduct) และการไม่เบียดเบียน (Non-Violence) ใช้เป็นหลักการบริหารแบบอย่างที่ดี และหลักความรักความเมตตา เน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วมแบบคณะกรรมการสร้างเสริมทางบวก และมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม สร้างแรงบันดาลใจจากรักความเมตตาที่เปรียบเสมือน กับสัมผัสที่หกให้บุคลากรในโรงเรียนเกิดจิตสำนึกมีวินัยในตนเองและต่อหน้าที่ เป็นพื้นฐานทางวัฒนธรรมการทำงานแบบครอบครัว สอดคล้องกับ วรภัทร ภูเจริญ (2552) ที่กล่าวไว้ว่า หลักการบริหารที่เน้นความเป็นมนุษย์ (Humanized) เป็นการบริหารโดยยึดหัวใจของมนุษย์ทำงานเป็นหลัก เสมือนเป็นการบริหารใจกับใจ โดยการสร้างกลยุทธ์ ยุทธศาสตร์ ปรับคนให้มีคุณลักษณะในความสามารถทำงานบนพื้นฐานของคุณธรรม จริยธรรม รักและมีความสุขในการทำงาน มีจิตใจทำเพื่อส่วนรวม และการทำงานในองค์กรต้องให้รางวัลคนดี รางวัลในเชิงของควมมีคุณค่า ความภาคภูมิใจที่ได้ทำประโยชน์เพื่อองค์กรและสังคม สอดคล้องกับ ดิน ปรัชญพฤทธิ (2553) ที่กล่าวว่า การบริหารที่เน้นความเป็นมนุษย์มีแนวคิดมาจากการพื้นฐานทฤษฎีการบริหารกลุ่มมานุษยนิยม เน้นให้ความสนใจเป็นพิเศษแก่การตอบสนอง (response) ของคนที่เกิดจากทัศนคติ

ค่านิยม อารมณ์และจิตใจ เป็นต้น โดยมองว่าคนเป็นมนุษย์ที่ประสงค์จะทำงานให้สำเร็จด้วยตนเอง (Self-actualizing man) หากงานที่ทำอยู่น่าสนใจ มีความท้าทายและมีความน่าศรัทธา

เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดการบริหารจัดการที่เน้นความเป็นมนุษย์ในโรงเรียนทางเลือกในแต่ละด้าน จากการเรียงลำดับในภาพรวมที่มีค่าเฉลี่ยมากไปน้อย พบว่า

1. การพัฒนาปัจเจกบุคคล

เมื่อพิจารณาสภาพการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดการบริหารจัดการที่เน้นความเป็นมนุษย์ในโรงเรียนทางเลือกด้านการพัฒนาปัจเจกบุคคล พบว่า มีค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นในระดับมาก แสดงให้เห็นว่า กิจกรรมการพัฒนาปัจเจกบุคคลเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับการบริหารจัดการที่เน้นความเป็นมนุษย์ เนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนกระตุ้นให้บุคลากรตระหนักถึงการได้ประโยชน์จากการแสวงหาความรู้และพัฒนาตนเองและส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพของตนเองในการทำงานอย่างเต็มที่ เป็นการเรียนรู้ ส่งเสริมความรู้และสร้างความรู้ใหม่จากประสบการณ์การทำงาน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Brooks and Nafukho (2006) ที่สรุปว่า กิจกรรมการพัฒนาปัจเจกบุคคลนำมาซึ่งความรู้ ทักษะและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเพื่อให้เกิดผลในการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น โดยกิจกรรมการฝึกอบรมจะเป็นกิจกรรมที่หน่วยงานกำหนด ส่วนกิจกรรมการพัฒนาเป็นกิจกรรมในลักษณะที่ไม่เป็นทางการ โดยทั่วไปแล้วการเรียนรู้ส่วนใหญ่ของบุคลากรจะอยู่ในลักษณะไม่เป็นทางการ ซึ่งกลุ่มโรงเรียนทางเลือกมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถเสริมสร้างความรู้ ทักษะอย่างเหมาะสมกับความต้องการของบุคลากรที่มีความสอดคล้องกับแนวทางการจัดการศึกษาและปรัชญาการศึกษาของโรงเรียนโดยมีเป้าหมายร่วมกัน คือ การพัฒนาผู้เรียนให้มีความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีส่วนใหญ่อ่าเฉลี่ยของความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยข้อรายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่หน่วยงานจัดให้ส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่ให้ความสำคัญกับเรื่องคุณค่าความเป็นมนุษย์ทั้งคุณค่าการนับถือตนเองและผู้อื่น แสดงให้เห็นว่ากิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนทางเลือกสามารถพัฒนาบุคลากรให้มีความรักมีจิตวิญญาณและมีจรรยาบรรณในวิชาชีพเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ที่สามารถเป็นแบบอย่างและเป็นผู้อำนวยให้เกิดการเรียนรู้จากภายในตัวผู้เรียนเป็นสำคัญ พัฒนาความรู้ความสามารถของผู้เรียนของผู้เรียนตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพโดยมีจุดมุ่งหมาย

เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ดังที่มีการค้นพบในงานวิจัยของนาถนัตดา ชื่นแสงเนตร์ (2550) ซึ่งพบว่า เป้าหมายทางการจัดการศึกษาของตัวอย่างโรงเรียนทางเลือก (โรงเรียนสัตยาไส) คือการพัฒนาผู้เรียนให้มีความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์นั้นได้แปรไปสู่การปฏิบัติ โดยการจักระบบและกลไกการเรียนรู้ และการเรียนการสอนที่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ภายใน โดยใช้ "จิตใจ" เป็นเครื่องมือในการเรียนรู้เพื่อยกระดับจิตใจให้กับผู้เรียน เน้นการผสมผสาน ความรู้ควบคู่ไปกับการบูรณาการคุณธรรม จริยธรรมเข้าไปในการจัดการเรียนการสอนอย่าง สม่่าเสมอ รวมถึงครูผู้สอนซึ่งอยู่ในบทบาทสำคัญในการพัฒนาผู้เรียน ครูต้องมีความรักความ เมตตาอย่างแท้จริงให้กับผู้เรียนเป็นผู้กระตุ้นให้ผู้เรียนนำคุณค่าแห่งความเป็นมนุษย์ที่มีอยู่ในแต่ ละคนออกมาพัฒนาให้ผู้เรียนเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์และการปฏิบัติตน ให้เป็นประโยชน์ต่อสังคมส่วนใหญ่ ข้อรายการที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ หน่วยงานจัดให้มีการ ทัศนศึกษาดูงานของหน่วยงานอื่นๆ เพื่อเป็นการเปิดโอกาสให้มีประสบการณ์หรือความรู้ใหม่ๆ ที่นอกเหนือไปจากที่พบเห็นได้ภายในหน่วยงาน อาจเป็นเพราะว่า บุคลากรมีความต้องการในการ ทัศนศึกษาดูงานที่แปลกใหม่จากที่ทางโรงเรียนจัดให้ สอดคล้องกับ ธีระ ฤกษ์เจริญ (2550) ที่กล่าวว่า การส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากรในโรงเรียนอย่างต่อเนื่องโดยส่งเสริมให้เข้ารับ การฝึกอบรม เข้าร่วมประชุมสัมมนาและไปทัศนศึกษาเพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ ให้ทันต่อสถานการณ์ความเจริญก้าวหน้าและความเปลี่ยนแปลงของโลกและเพื่อสามารถนำมา ประยุกต์และปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนให้ดีขึ้นรวมทั้งส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร ในสถานศึกษา แห่งอื่นๆ ตามความเหมาะสม

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นระหว่างผู้บริหารและครูเป็นรายข้อ พบว่า มีข้อรายการที่มีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 คือ หน่วยงานจัด ให้มีการหมุนเวียนงานทำให้บุคลากรเข้าใจความหลากหลายของงาน ก่อให้เกิดความรู้ ทักษะ ประสบการณ์และทัศนคติในงานด้านต่างๆ กว้างขวางมากขึ้น นำไปสู่ความยอมรับนับถือซึ่งกัน และกันระหว่างบุคลากร อาจเป็นเพราะว่าโดยลักษณะการทำงานของครูในโรงเรียนทางเลือก เกิดจากการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานร่วมกัน ในรูปแบบของการทำงานเป็นกลุ่มย่อย (Group Building) ของแต่ละระดับชั้น ทำให้ครูทุกคนสามารถที่จะเรียนรู้ ทักษะในการปฏิบัติงาน ในส่วนต่างๆ จากสมาชิกกลุ่มย่อยโดยไม่ต้องมีการหมุนเวียนตำแหน่งงานก็อย่างเป็นทางการ และหน่วยงานจัดให้มีการทัศนศึกษาดูงานของหน่วยงานอื่นๆ เพื่อเป็นการเปิดโอกาส ให้มีประสบการณ์หรือความรู้ใหม่ๆ ที่นอกเหนือไปจากที่พบเห็นได้ภายในหน่วยงาน ซึ่งจากข้อมูล ที่ได้จากการสัมภาษณ์ พบว่า โรงเรียนทางเลือกมีกิจกรรมการไปทัศนศึกษาดูงานเป็นประจำ

อย่างสม่ำเสมอตลอดปีการศึกษา โดยข้อมูลที่ได้รับที่มีความแตกต่างกันระหว่างผู้บริหารกับครู อาจเป็นเพราะว่าครูมีความต้องการในการทัศนศึกษาดูงาน ซึ่งมีเนื้อหาและรูปแบบที่แปลกใหม่ จากรูปแบบที่ทางโรงเรียนจัดให้เพื่อเป็นการส่งเสริม กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ที่แตกต่าง เพื่อเป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนานวัตกรรมการเรียนการสอนมาประยุกต์ให้เข้ากับบริบท และปรัชญาการศึกษาของโรงเรียน

2. การพัฒนาอาชีพ

เมื่อพิจารณาสภาพการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดการบริหารจัดการที่เน้นความเป็นมนุษย์ในโรงเรียนทางเลือกด้านการพัฒนาอาชีพ พบว่า มีค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นในระดับมาก แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารส่งเสริมให้มีกิจกรรมการวางแผนและการบริหารอาชีพร่วมกับบุคลากร ทำให้บุคลากรตระหนักถึงโอกาสในการกำหนดเป้าหมายชีวิตจากความสนใจ ประสบการณ์และการเติบโตตามเส้นทางอาชีพ เพื่อให้ผู้บริหารนำมาดำเนินการวางแผนกำหนดกลยุทธ์กิจกรรมและลำดับขั้นตอนเพื่อให้บุคลากรและองค์การบรรลุเป้าหมายอาชีพของตนเอง และองค์การและจากผลการวิจัยของศิริพร ถนอมรอด (2546) ได้เสนอวิธีการเพิ่มเติมในการพัฒนาครูจากกิจกรรมพัฒนาอาชีพ โดยครูจำเป็นต้องสำรวจความรู้ความสามารถของตนเอง อยู่ตลอดเวลา เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ กำหนดจุดมุ่งหมายและผลสำเร็จของงานแต่ละคนสามารถตรวจสอบได้ชัดเจน มีการวางแผนการสอนและจัดทำแผนการสอนให้สอดคล้องกับหลักสูตรและความสามารถของผู้เรียน ควรปฏิบัติงานให้มีการพัฒนางานและพัฒนาตนเองไปด้วยกัน ผู้บริหารโรงเรียนสนับสนุนให้ครูได้แสวงหาความรู้ตลอดเวลาของการเป็นครู สร้างความมั่นใจให้กับอาชีพครู สร้างขวัญและกำลังใจ จิตสำนึกความเป็นครู ควรส่งเสริมสนับสนุนให้ครูมีการพัฒนาไปสู่ระดับที่สูงขึ้น โดยการพัฒนาตนเองให้เกิดความรู้ ทักษะ ความสามารถ มีการวางแผนและประสานแผนร่วมกันในด้านงบประมาณระหว่างภาครัฐ และเอกชน เพื่อใช้ในการพัฒนาเส้นทางอาชีพและระบบสวัสดิการและควรมีระบบศูนย์ข้อมูล เพื่อให้ครูได้มีโอกาสศึกษาค้นคว้าหาความรู้อยู่เสมอเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นในระดับมากทุกข้อ โดยข้อรายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ระหว่างการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานผู้บริหารให้คำปรึกษา แนะนำ บุคลากรเพื่อช่วยให้สามารถทำงานได้บรรลุผลตามเป้าหมาย แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีกลวิธีในการช่วยเหลือบุคลากรด้วยการให้คำปรึกษา แนะนำ จะช่วยให้บุคลากรสามารถแก้ปัญหาได้ด้วยตนเองเป็นการเสนอแนะวิธีการปรับตัวของบุคลากรที่มีการ

เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทางที่ดีซึ่งเป็นการส่งเสริมการเห็นคุณค่าและการแสดงความเคารพระหว่างกันและกัน สอดคล้องกับ ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2549) ที่กล่าวว่า การไต่ถาม เพื่อให้ความช่วยเหลือหรือให้คำแนะนำที่คิดว่าจะเป็นประโยชน์ที่จะกระทำได้นอกจากจะเป็นการสร้างทัศนคติของตนเองแล้ว ยังเป็นการแสดงความมีน้ำใจ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดกำลังใจจะตั้งใจทำงานให้ได้ผลดียิ่งขึ้น สำหรับข้อรายการที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดแต่ยังคงอยู่ในระดับมาก คือ หน่วยงานเผยแพร่ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการพัฒนาอาชีพและตรวจสอบเพื่ออภิปรายร่วมกับบุคลากรในสิ่งที่สามารถพัฒนาร่วมกันได้ ซึ่งเป็นไปได้ว่าผู้บริหารโรงเรียนมีรูปแบบการจัดระบบการสื่อสารผลการประเมินความเป็นไปได้ในการพัฒนาอาชีพแก่บุคลากรหลายช่องทาง ทั้งแบบที่เป็นรายบุคคลหรือกลุ่มย่อยเพื่อทำให้บุคลากรมองเห็นจุดแข็ง จุดที่ต้องปรับปรุงเพิ่มเติม และกิจกรรมในการพัฒนาอาชีพได้อย่างชัดเจนมากกว่าการสื่อสารผลการประเมินความเป็นไปได้ในการพัฒนาอาชีพในลักษณะการประชุมกลุ่มใหญ่หรือจัดทำเป็นเอกสารรายงานผลการประเมินแบบเป็นทางการ อย่างไรก็ตามผู้บริหารโรงเรียนให้บุคลากรได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะต่อกิจกรรมการพัฒนาอาชีพที่ทางโรงเรียนจัดให้ในอนาคต เป็นประโยชน์ต่อเป้าหมายในการพัฒนาอาชีพของบุคลากรที่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ อันเป็นวิถีทางหนึ่งที่จะสร้างความพึงพอใจให้แก่บุคลากรว่าได้รับความยอมรับจากผู้บริหาร เนื่องจากทุกคนได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาอาชีพของตนเอง

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นระหว่างผู้บริหารและครูเป็นรายข้อพบว่า มีข้อรายการที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ คือ หน่วยงานมีการประเมินความเป็นไปได้และตรวจสอบว่าความรู้ ทักษะ ที่ได้จากประเมินตนเอง ของบุคลากรมีความเหมาะสมกับแผนขององค์การ เพื่อโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งที่เท่าเทียมกัน อาจเป็นเพราะว่าจากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ พบว่า รูปแบบของการประเมินความเป็นไปได้และตรวจสอบว่าความรู้ ทักษะ ของโรงเรียนทางเลือกเป็นไปในลักษณะไม่เป็นทางการ โดยผู้บริหารร่วมให้คำปรึกษาและหารือกับบุคลากร รวบรวมข้อมูลในการวางแผนการพัฒนาบุคลากรตามรูปแบบของการฝึกอบรมหรือกิจกรรมอื่นๆ ในการพัฒนาอาชีพให้เป็นแนวทางที่ชัดเจนแก่บุคลากร และความก้าวหน้าของการพัฒนาสายอาชีพในความหมายของโรงเรียนทางเลือกมิได้หมายถึงตำแหน่งที่สูงเสียที่ตาย โดยส่วนใหญ่หมายถึงความถึงการได้พัฒนาตนเองอย่างเต็มตามศักยภาพเพื่อประสบความสำเร็จในอาชีพครูผู้สร้างคน

3. การพัฒนาองค์การ

เมื่อพิจารณาสภาพการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดการบริหารจัดการที่เน้นความเป็นมนุษย์ในโรงเรียนทางเลือกด้านการพัฒนาองค์การ พบว่า มีค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นในระดับมาก แสดงให้เห็นว่า โรงเรียนมีการดำเนินการตามกระบวนการของการพัฒนาองค์การที่สอดคล้องกับการบริหารจัดการที่เน้นความเป็นมนุษย์ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการปรับพฤติกรรม ค่านิยม การเรียนรู้ร่วมกันในแนวทางของการจัดการเรียนการสอนและปรัชญาการศึกษาของโรงเรียน เน้นให้บุคคลเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามเป้าหมายขององค์การ สอดคล้องกับสุนันทา เลานันท์ (2544) ที่กล่าวไว้ว่า การพัฒนาองค์การเป็นเรื่องที่ครอบคลุมทั้งบุคคล กลุ่มบุคคลและองค์การโดยส่วนรวม องค์การจะต้องตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานในองค์การ ด้วยการเปิดโอกาสให้เขาเหล่านั้นมีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างเต็มที่ในการสร้างรูปแบบวิถีความเป็นอยู่ร่วมกันในองค์การ ประสานความร่วมมือแรงร่วมใจโดยอาศัยความสามารถและสมรรถภาพในการทำงานทั้งจากส่วนต่างๆ เพื่อมุ่งเน้นไปที่การปรับปรุงคุณภาพและประสิทธิภาพ

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด 2 ข้อ ส่วนข้ออื่นมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยข้อรายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารใช้ปรีชาญาณในการเสริมสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีความรู้สึกกระตือรือร้นต่อการแก้ไขและปรับปรุงผลการปฏิบัติงานเพื่อส่งเสริมการพัฒนาองค์การ แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนให้ความสำคัญกับการสื่อสารเชิงบวกในการสร้างความเข้าใจ ความสัมพันธ์อันดี ไน่มน้ำวจิตใจ จูงใจ ให้บุคลากรร่วมมือร่วมใจปฏิบัติงานตามแผนการแก้ไขและปรับปรุงผลการปฏิบัติงานเพื่อส่งเสริมการพัฒนาองค์การ สอดคล้องกับทับทิม วงศ์ประยูร และพรทิพย์ คำพอ (2554) ที่กล่าวไว้ว่า การสร้างมนุษยสัมพันธ์ในลักษณะของการแสดงออกทั้งทางกาย วาจาและจิตใจระหว่างบุคคล จะช่วยให้เกิดความเข้าใจที่ดีต่อกันและกัน พอใจรักใคร่และมีศรัทธาต่อกัน ช่วยผ่อนคลายปัญหาต่างๆ ด้วยความเห็นใจ จะช่วยสร้างกำลังใจ เกิดความเชื่อถือซึ่งกันและกันและปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ได้ผลงานที่ดี มีประโยชน์และได้มาตรฐาน สอดคล้องกับ Bartol และคนอื่นๆ (1998) ที่กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรให้ความสำคัญกับการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การติดต่อสื่อสารในองค์การหนึ่งๆ อาจกระทำได้หลากหลายวิธีขึ้นอยู่กับบรรยากาศขององค์การนั้นๆ ว่าต้องการเป็นแบบเปิดหรือแบบปิดมากน้อยเพียงใด ถือเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ เพราะแม้จะมียุทธศาสตร์ดีเพียงใดก็ตาม หากขาดการติดต่อสื่อสารที่ดีแล้วก็ยากที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ ดังนั้นผู้บริหาร

โรงเรียนจึงควรเสริมสร้างให้มีการติดต่อสื่อสารทั้งที่เป็นแบบทางการและไม่เป็นแบบทางการทั้งในแนวนอนและแนวตั้งเป็นการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง (two way communication) ตลอดจนแบบหลายช่องทาง (multiple channels) สอดคล้องกับ ภาวิตา ธาธาศรีสุทธิ (2546) ที่กล่าวไว้ว่าแนวทางในการประเมินผลการพัฒนาองค์การ เป็นการประเมินผลการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อประมาณการว่าผลงานที่เกิดขึ้นเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่ โดยการวิเคราะห์จากข้อมูลเปรียบเทียบผลงานที่ปรากฏว่าสอดคล้องกับเป้าหมาย เกณฑ์ และมาตรฐาน ที่กำหนดไว้ ตลอดจนบุคลากรจะต้องแก้ไขปรับปรุงอย่างไร เพื่อให้ได้ผลตามต้องการให้สามารถทำการพัฒนาองค์การให้ดีขึ้นในอนาคต สำหรับข้อรายการที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด แต่ยังอยู่ในระดับมาก คือหน่วยงานมีการวินิจฉัยองค์การเพื่อค้นพบปัญหาและโอกาสในการพัฒนาองค์การที่มีความสอดคล้องระหว่างเป้าหมายขององค์การกับความต้องการของบุคลากรซึ่งเป็นไปได้ว่าโรงเรียนทางเลือกส่วนใหญ่มีสภาพการบริหารจัดการที่ใช้วัฒนธรรมการบริหารแบบมีส่วนร่วมและระบบการคัดเลือก/สรรหา บุคลากร เข้ามาทำงานค่อนข้างชัดเจนอยู่แล้วจึงอาจพบประเด็นปัญหาต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรไม่มากนัก อย่างไรก็ตามหากมีการวินิจฉัยองค์การเพื่อค้นพบโอกาสในการพัฒนาที่มีการปรับเป้าหมายขององค์การและความต้องการของบุคลากรให้สอดคล้องกันมากขึ้น ก็อาจจะช่วยส่งเสริมองค์การให้สามารถบริหารจัดการงานด้านต่างๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ทั้งในเชิงประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้ดียิ่งขึ้นต่อไป

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ผู้บริหารควรประชุมปรึกษาหารือกับครูในแนวทางในการนำบุคลากรไปทัศนศึกษา เพื่อเป็นการเปิดโลกทัศน์และโอกาสให้บุคลากรได้รับประสบการณ์ใหม่ๆ อันจะนำไปสู่การเกิดแรงบันดาลใจ ความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนการสอนที่ทันสมัยเหมาะสมกับความต้องการในการเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างเต็มตามศักยภาพและสอดคล้องกับปรัชญาการจัดการศึกษาของโรงเรียน เนื่องจากผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันในการพัฒนาปัจเจกบุคคล ข้อรายการที่ว่า หน่วยงานจัดให้มีการทัศนศึกษาดูงานของหน่วยงานอื่นๆ เพื่อเป็นการเปิดโอกาสให้มีประสบการณ์หรือความรู้ใหม่ๆ ที่นอกเหนือไปจากที่พบเห็นได้ภายในหน่วยงาน

2. ผู้บริหารควรกำหนดให้บุคลากรทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) ซึ่งเน้นการให้ข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาอาชีพของบุคลากรให้สอดคล้องกับความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามปรัชญาการศึกษาของโรงเรียน รวมทั้งมีการทำแบบประเมินเพื่อตรวจสอบแผนพัฒนารายบุคคลเพื่อความถูกต้อง โปร่งใสในการพิจารณาความดีความชอบรวมถึงการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น เนื่องจากผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันในการพัฒนาอาชีพ ข้อรายการที่ว่า หน่วยงานมีการประเมินความเป็นไปได้และตรวจสอบว่าความรู้จักชะที่ได้จากประเมินตนเอง ของบุคลากรมีความเหมาะสมกับแผนขององค์กร เพื่อโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งที่เท่าเทียมกัน

3. ผู้บริหารโรงเรียนควรกำหนดรูปแบบของการวินิจฉัยองค์กรในลักษณะของการจัดตั้งทีมงานเฉพาะกิจ โดยทีมงานดังกล่าวเป็นตัวแทนของบุคลากรจากทุกฝ่ายในองค์กรเพื่อทำให้เกิดความคิดเห็นที่ครอบคลุมและมีทีมงานย่อยในแต่ละฝ่ายเป็นโครงข่ายการติดต่อสารเพื่อช่วยสนับสนุนข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัญหาที่องค์กรประสบอยู่หรือมองเห็นโอกาสในการพัฒนาองค์กรอย่างถูกต้อง ชัดเจน ทำให้ข้อมูลเกี่ยวกับการวินิจฉัยตรงตามความต้องการของบุคลากรและองค์กร เพื่อกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาและเสนอแนะวิธีการพัฒนาองค์กรในอนาคต เนื่องจากผลการวิจัย พบว่า สำหรับค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดการบริหารจัดการที่เน้นความเป็นมนุษย์ด้านการพัฒนาองค์กร ข้อรายการที่มีค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นต่ำที่สุด เมื่อเทียบกับข้อรายการอื่นๆ คือ หน่วยงานมีการวินิจฉัยองค์กรเพื่อค้นพบปัญหาและโอกาสในการพัฒนาองค์กรที่มีความสอดคล้องระหว่างเป้าหมายขององค์กรกับความต้องการของบุคลากร

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงกรณีศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางที่เน้นความเป็นมนุษย์ตามแนวทางการจัดการเรียนการสอนและปรัชญาการศึกษาที่แตกต่างกัน เนื่องจากผลการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างผู้บริหารและครู พบว่า แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีจุดร่วมกันของโรงเรียนทางเลือก คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ แต่โดยรูปแบบและวิธีการจัดการเรียนการสอนที่แตกต่างกันตามปรัชญาการศึกษา ซึ่งในแต่ละปรัชญาการศึกษามีความเฉพาะตัวและน่าสนใจ

2. ควรมีการศึกษาความคิดเห็นของผู้ปกครองเปรียบเทียบกับผู้บริหารโรงเรียนและครูเกี่ยวกับแนวโน้มในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางการบริหารจัดการที่เน้นความเป็นมนุษย์ เนื่องจาก ผลของการสัมภาษณ์ผู้บริหารและครูรวมถึงการศึกษาเอกสาร รายงานการวิจัย พบว่าโรงเรียนทางเลือกเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการเลือกจัดการเรียนรู้ ประเมินและปรับปรุงหลักสูตรแก่ผู้เรียน ผู้ปกครองจึงถือว่าเป็นส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการมีส่วนร่วมในการพัฒนาผู้เรียน

3. ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาแนวทางการพัฒนาอาชีพของบุคลากรตามแนวคิดบริหารจัดการที่เน้นความเป็นมนุษย์ในโรงเรียนทางเลือก เนื่องจากผลการวิจัย พบว่า ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นด้านการพัฒนาอาชีพมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด เมื่อเทียบกับด้านอื่นๆ ซึ่งข้อค้นพบที่ได้จะช่วยสร้างความชัดเจนในการกำหนดกลยุทธ์และกิจกรรมเพื่อให้บุคลากรและองค์การบรรลุเป้าหมายอาชีพของบุคคลและองค์การเป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนทางเลือกต่อไป