

การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา
THE PERSONNEL OF DIVERSITY MANAGEMENT IN SECONDARY SCHOOL

พัฒนกร ปานทสุตร¹ , มัทนา วังถนอมศักดิ์²
Phattanakorn Phantasoot¹ , Mattana Wangthanomsak²
ทำวิจัยเมื่อ พ.ศ. 2563

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1. เพื่อทราบองค์ประกอบการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา 2. เพื่อทราบผลการยืนยันองค์ประกอบการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา ประชากรของการวิจัย คือ โรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 2,358 โรงเรียน กลุ่มตัวอย่างของการวิจัย คือ โรงเรียนมัธยมศึกษาจำนวน 97 โรงเรียน การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางประมาณการขนาดกลุ่มตัวอย่างของทาโร ยามาเน ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานบุคคล หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูผู้สอน รวม 388 คน เครื่องมือวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง แบบสอบถามความคิดเห็น และแบบสอบถามเพื่อยืนยันผลการวิจัย สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ ร้อยละ มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า 1. การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ 1. การส่งเสริมศักยภาพในการปฏิบัติงานร่วมกัน 2. การพัฒนาระบบการจัดการงานบุคคล 3. การเสริมสร้างทัศนคติเชิงบวก 4. การสร้างโอกาสและความเสมอภาค และ 5. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรในการทำงานเป็นทีม ทุกองค์ประกอบสามารถอธิบายร่วมกัน

¹ นักศึกษาปริญญาเอกปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
Doctor of Philosophy, Education Administration Graduate School of Silpakorn University

² รองศาสตราจารย์ ดร. อาจารย์ประจำหลักสูตร สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร
Associate Professor, Dr., Education Administration of Silpakorn University
Corresponding author; Email: krukwan_tutor@outlook.com

(Received: 25 April 2021; Revised: 30 July 2021; Accepted: 8 October 2021)

ได้ร้อยละ 58.26 1. ผลการยืนยันการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาพบว่า มีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้ และเป็นประโยชน์

คำสำคัญ : 1. การจัดการความหลากหลาย 2. ความหลากหลาย 3. บุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา

ABSTRACT

The purposes of this research were 1. to identify the personnel diversity management in secondary school, and 2. to verify the factors of the personnel diversity management in secondary school. The research populations consisted of 2,358 schools. The samples were 97 secondary schools. The sample size was determined based on Yamane's Sample Size Table. There were 388 respondents including school directors, deputy directors of human resources, heads of department, and teachers. The research instruments were the semi-structured interview, the opinionnaire, and the questionnaire of verify the research findings. The statistics used to analyze the data were frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation, exploratory factor analysis, and content analysis.

The findings of this study were as follows : 1. The personnel diversity management in secondary school consisted of 5 factors : 1. Enhancing collaboration competencies, 2. Developing a staffing process, 3. Creating positive attitude, 4. Creating opportunities and equality, and 5. Building an organizational culture of teamwork. The total variance explained by five components is 58.26 percent. 2. The factors of personnel diversity management in secondary school were verified to meet with accuracy standards, propriety standards, feasibility standards, and utility standards.

Keyword : 1. Diversity Management 2. Diversity 3. Personnel in secondary school

1. ความสำคัญและที่มาของปัญหาที่ทำการวิจัย

การศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประเทศใดที่ประชากรมีความรู้ ความสามารถ และการศึกษาที่ดีย่อมส่งผลให้ประเทศนั้นมีการพัฒนาตามไปด้วย ซึ่งหลายประเทศใช้การศึกษาเป็นนโยบายหลักสำหรับการพัฒนาประเทศ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2557) จึงทำให้การศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญในการช่วยให้คนมีหลักการคิด รู้จักใคร่ครวญ เกิดความคิดสร้างสรรค์และจินตนาการ สามารถปรับตัวให้เข้ากับเหตุการณ์และสิ่งใหม่ ๆ ได้ แต่ในยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงทางสังคมมากมาย (ดวงกมล สีนเพ็ง, 2554) ทำให้คนมีความหลากหลายมากขึ้นตามกัน เช่นเดียวกับบุคลากรทางการศึกษาที่มีความหลากหลาย อันได้แก่ อายุ เพศ เชื้อชาติ ความคิด ประสบการณ์การทำงาน การศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม (วิรัช สงวนวงศ์วาน, 2559) ซึ่งความหลากหลายจะเป็นสิ่งที่หล่อหลอมให้คนมีกระบวนการคิด ทักษะและการแสดงออกที่แตกต่างกันออกไป สำหรับความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษามีประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับปัญหาของความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียน ซึ่งอาจส่งผลทางด้านบวกหรือด้านลบต่อการบริหารงานของโรงเรียนได้ จึงทำให้การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนเป็นเรื่องที่ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกคนในโรงเรียนต้องให้ความสำคัญ และมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความหลากหลายของบุคลากร โดยมีเป้าหมายที่สำคัญ คือ การดึงดูดแข็งของความหลากหลายของบุคลากรมาใช้ให้เป็นประโยชน์กับโรงเรียนให้มากที่สุด เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานของโรงเรียนให้เข้ากับความเปลี่ยนแปลงทางสังคม เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมใหม่ ๆ ตลอดจนมีภาพลักษณ์ที่ดีให้กับโรงเรียนได้ (ฉายา อินทร์, 2561) ดังนั้นการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นเรื่องที่น่ายกย่อง และเป็นวิธีการจัดการความแตกต่างที่สำคัญอย่างหนึ่งที่มีส่วนต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานร่วมกันของบุคลากร เพราะโรงเรียนจะกระทำการกิจต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงได้นั้น โรงเรียนจะต้องมีบุคลากรที่มีความหลากหลายและมีคุณภาพ จึงจะสามารถปฏิบัติงานต่าง ๆ ได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ของโรงเรียน ต้องธำรงรักษาบุคลากรไว้ (สมคิด บางโม, 2553) และสามารถพัฒนาให้บุคลากรในโรงเรียนมีคุณภาพชีวิตที่ดีในการปฏิบัติงานได้ โดยยึดหลักการส่งเสริมศักยภาพในการปฏิบัติงานร่วมกัน การพัฒนากระบวนการจัดการงานบุคคล การเสริมสร้างทัศนคติเชิงบวก การสร้างความเท่าเทียม และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรในการทำงานเป็นทีม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ตลอดจนเกิดประโยชน์สูงสุดต่อโรงเรียนมัธยมศึกษา

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1 เพื่อทราบองค์ประกอบการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา

2.2 เพื่อทราบผลการยืนยันองค์ประกอบการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา

3. ประโยชน์ที่รับจากการวิจัย

3.1 สามารถนำการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาไปกำหนดเป็นนโยบายหรือกฎระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องต่อการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนให้มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม เพื่อเป็นแนวทางในการนำมาปฏิบัติแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาในระดับต่าง ๆ

3.2 สามารถนำผลการวิจัยไปจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาเพื่อพัฒนากระบวนการจัดการงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับสถานการณ์ทางสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป

3.3 สามารถนำตัวแปรการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาไปเป็นแนวทางในการบริหารงานของโรงเรียนมัธยมศึกษา เพื่อส่งเสริมสมรรถนะของบุคลากรบนหลักความเสมอภาค ความร่วมมือ ความเท่าเทียม และการไม่เลือกปฏิบัติ

4. วิธีการดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 ผู้วิจัยจัดเตรียมโครงการวิจัยตามระเบียบวิธีการดำเนินการวิจัย โดยเริ่มต้นจากการศึกษาสภาพปัญหาการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาด้วยการศึกษาวิเคราะห์ แนวคิดและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ จากตำรา เอกสารทางวิชาการ ข้อมูลสารสนเทศ งานวิจัยต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศ จากสื่อหลากหลายทั่วไปและสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เพื่อนำมาเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย และจัดทำโครงร่างการวิจัยแล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษา

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย ผู้วิจัยได้แบ่งขั้นตอนการดำเนินการวิจัยเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

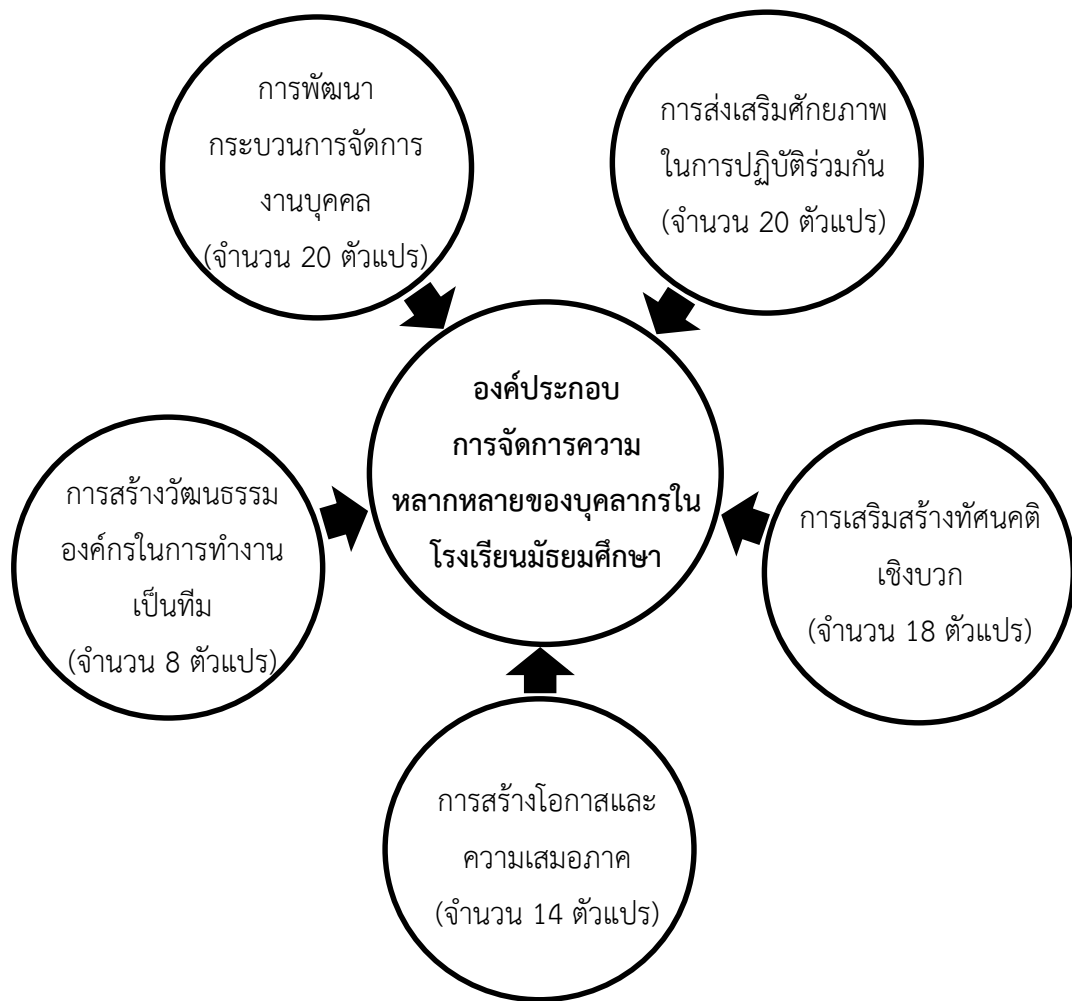
1. ศึกษาตัวแปรการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา จากเอกสาร ตำรา วารสาร บทความ งานวิจัยและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความหลากหลายของบุคลากร และสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง
2. สร้างและพัฒนาเครื่องมือในการวิจัย โดยนำตัวแปรการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัศึกษามาดำเนินการเป็นเครื่องมือการวิจัยในลักษณะแบบสอบถามความคิดเห็น และตรวจสอบ

คุณภาพเครื่องมือวิจัยด้านความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ด้วยการนำเครื่องมือการวิจัยที่จัดทำขึ้นให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ตรวจสอบโดยพิจารณาค่าดัชนีความสอดคล้องที่เรียกว่า IOC จากนั้นตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัยทั้งฉบับด้านความเชื่อมั่น (Reliability) โดยการนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างเดียวของการวิจัยในครั้งนี้ จำนวน 8 โรงเรียน มีผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 4 คน รวมผู้ให้ข้อมูล จำนวน 32 คน แล้วนำมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามความคิดเห็นด้วยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาตามวิธีการของครอนบาค ซึ่งผลการทดลองใช้พบว่า แบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่น (Reliability) เท่ากับ 0.988 3. เก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล โดยเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างคือโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 97 โรงเรียน มีผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 4 คน ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานบุคลากร หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูผู้สอน รวมผู้ให้ข้อมูล จำนวน 388 คน จากนั้นวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) และ 4. ยืนยันผลการวิจัยโดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ด้วยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อยืนยันผลการวิจัยโดยการพิจารณาความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์

ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย ผู้วิจัยรวบรวมผลการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ หลังจากนั้นจัดทำรายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์ นำเสนอคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุงแก้ไขตามที่คณะกรรมการเสนอแนะ จัดพิมพ์รายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนอบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขออนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

5. ผลการวิจัย

1. การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา มีองค์ประกอบที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ จำนวน 80 ตัวแปร เรียงตามน้ำหนักขององค์ประกอบที่ได้จากมากไปน้อย คือ 1. การส่งเสริมศักยภาพในการปฏิบัติงานร่วมกัน 2. การพัฒนากระบวนการจัดการงานบุคคล 3. การเสริมสร้างทัศนคติเชิงบวก 4. การสร้างโอกาสและความเสมอภาค และ 5. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรในการทำงานเป็นทีม ซึ่งมีองค์ประกอบแสดงในแผนภูมิและรายละเอียดของตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้



แผนภูมิแสดงองค์ประกอบจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา

องค์ประกอบที่ 1 การส่งเสริมศักยภาพในการปฏิบัติงานร่วมกัน ประกอบด้วย 20 ตัวแปร คือ 1. มีการส่งเสริมความร่วมมือช่วยเหลือระหว่างบุคลากรในโรงเรียน 2. มีการเสริมสร้างความสามัคคีระหว่างบุคลากร 3. มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีความภาคภูมิใจในตนเอง 4. มีการส่งเสริมให้บุคลากรรู้จักการวางตัวให้เหมาะสม 5. มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีทักษะในการทำงานร่วมกัน 6. มีการอำนวยความสะดวกในการจัดกิจกรรมทางศาสนาแก่บุคลากร 7. มีการให้ความสำคัญกับวันสำคัญทางศาสนาของบุคลากรในโรงเรียน 8. มีการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร 9. มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดที่ดีต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียน 10. มีการส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน 11. มีการส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง 12. มีการวางแผนในการพัฒนาบุคลากรใน

โรงเรียนให้มีศักยภาพ 13. มีการส่งเสริมให้บุคลากรเห็นความสำคัญของความหลากหลายในโรงเรียน 14. มีการจัดระบบดูแลความปลอดภัยแก่บุคลากรในโรงเรียน 15. มีการกระจายอำนาจการบริหารงานแก่บุคลากรในโรงเรียน 16. มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีการปรับตัวให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลง 17. มีการส่งเสริมให้บุคลากรใช้นวัตกรรมหรือเทคโนโลยีสมัยใหม่ในการปฏิบัติงาน 18. มีการพยายามลดความขัดแย้งของบุคลากร 19. มีการมอบอำนาจให้บุคลากรสามารถตัดสินใจในขอบเขตงานที่ตนรับผิดชอบได้ และ 20. มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนเข้าศึกษาต่อในระดับการศึกษาที่สูงขึ้น

องค์ประกอบที่ 2 การพัฒนากระบวนการจัดการงานบุคคล ประกอบด้วย 20 ตัวแปร คือ 1. มีการกำหนดขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรให้ชัดเจน 2. มีการกำหนดระเบียบวินัยแก่บุคลากรในโรงเรียนอย่างชัดเจน 3. มีการรักษาชื่อเสียงของบุคลากรที่ส่งผลต่อความเชื่อมั่นของโรงเรียน 4. มีการส่งเสริมให้บุคลากรเข้าถึงข้อมูล ข่าวสารที่จำเป็นในโลกยุคปัจจุบันอย่างเท่าเทียมกัน 5. มีการดำเนินการทางวินัยของบุคลากรอย่างเป็นระบบ โปร่งใส และยุติธรรม 6. มีการส่งเสริมการดูแลสุขภาพของบุคลากร 7. มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีความเสียสละและทุ่มเทต่อหน้าที่ที่ได้รับ 8. มีการส่งเสริมให้บุคลากรร่วมกันแก้ไขปัญหาและป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นในโรงเรียน 9. มีการกำหนดคุณสมบัติในการคัดเลือกบุคลากรมาปฏิบัติงานในโรงเรียน 10. มีการส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนได้ศึกษาและเรียนรู้ด้วยตนเองอยู่ตลอดเวลา 11. มีการปลูกฝังจิตสำนึก ค่านิยมของบุคลากรในด้านความรับผิดชอบต่อส่วนรวม 12. มีการติดตามผลการประเมินด้านการพัฒนาวินัยจริยธรรมของบุคลากรอย่างเป็นระบบ 13. มีการส่งเสริมความเป็นมิตรและให้เป็นธรรมระหว่างเพื่อนร่วมงาน 14. มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย และพันธกิจของโรงเรียน 15. มีการพัฒนาทักษะ ความรู้ และความสามารถของบุคลากรในการเตรียมความพร้อมสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้น 16. มีการจ่ายค่าตอบแทนอย่างเป็นธรรม เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ ปริมาณงาน และคุณภาพของการปฏิบัติงาน 17. มีการส่งเสริมให้บุคลากรใช้วาทศิลป์ในการพูดคุยระหว่างกันอย่างเป็นมิตร 18. มีการเลื่อนขั้นเงินเดือนของบุคลากรด้วยความโปร่งใส เป็นธรรม และตรวจสอบได้ 19. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างยุติธรรม เที่ยงตรง โปร่งใส และตรวจสอบได้ และ 20. มีการระดมความคิดจากบุคลากรในโรงเรียน

องค์ประกอบที่ 3 การเสริมสร้างทัศนคติเชิงบวก ประกอบด้วย 18 ตัวแปร คือ 1. มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีมุมมองเกี่ยวกับการเมืองที่หลากหลาย 2. มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้เกี่ยวกับการเมืองที่หลากหลาย 3. มีการส่งเสริมให้บุคลากรหมั่นเวียนการปฏิบัติงานในกลุ่มงานต่าง ๆ 4. มีการส่งเสริมให้บุคลากรแสดงออกเกี่ยวกับความคิดเห็นทางการเมืองอย่างเหมาะสม 5. มีการส่งเสริมทักษะทางภาษาแก่บุคลากร 6. มีการส่งเสริมให้บุคลากรเข้าใจในมุมมองทางการเมือง

ของเพื่อนร่วมงานที่ต่างกัน 7. มีการกำหนดดัชนีชี้วัดผลงานของบุคลากรในโรงเรียน 8. มีการใช้หลักความสมดุลระหว่างคุณภาพชีวิตกับการปฏิบัติงานของบุคลากร 9. มีการส่งเสริมให้บุคลากรเห็นปัญหาของโรงเรียนคือปัญหาของตนเอง 10. มีการพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากร 11. มีการส่งเสริมภาวะความเป็นผู้นำของบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน 12. มีการวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมต่อการจัดการความหลากหลายของบุคลากร 13. มีการตรวจสอบบุคลากรในข้อเท็จจริงจากเรื่องที่ร้องเรียนด้วยความโปร่งใสและเป็นธรรม 14. มีการยึดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นสำคัญ 15. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรแบบ 360 องศา 16. มีการกระตุ้นความสนใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร 17. มีการส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้จากการปฏิบัติงานของเพื่อนร่วมงาน และ 18. มีการส่งเสริมให้บุคลากรเลือกทำงานได้ตามความชอบและความถนัดของตนเอง

องค์ประกอบที่ 4 การสร้างโอกาสและความเสมอภาค ประกอบด้วย 14 ตัวแปร คือ 1. มีการส่งเสริมการเรียนรู้ในความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียน 2. มีการส่งเสริมให้บุคลากรเคารพในความแตกต่างระหว่างกัน 3. มีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความผูกพันระหว่างบุคลากร 4. มีการแสวงหากลยุทธ์ในการจัดการความสามารถของบุคลากรในโรงเรียน 5. มีการจัดการแนวความคิดที่มีต่อความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนให้เป็นไปในเชิงบวก 6. มีการปลูกฝังสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างทั่วถึง 7. มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรที่มีความหลากหลายในโรงเรียนได้แสดงออกตามอัตลักษณ์ของตนเอง 8. มีการส่งเสริมให้บุคลากรยอมรับในอัตลักษณ์เฉพาะบุคคลของเพื่อนร่วมงาน 9. มีการให้ความรู้แก่บุคลากรในโรงเรียนเกี่ยวกับความหลากหลายของเพื่อนร่วมงาน 10. มีการสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน 11. มีการบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่นของบุคลากรที่มีความหลากหลายในโรงเรียน 12. มีการสร้างบรรยากาศเชิงบวกในการปฏิบัติงาน 13. มีการแสดงออกต่อกันด้วยความไม่ลำเอียงหรืออคติส่วนบุคคล และ 14. มีการกำหนดนโยบายที่สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรในโรงเรียน

องค์ประกอบที่ 5 การสร้างวัฒนธรรมองค์กรในการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย 8 ตัวแปร คือ 1. มีการส่งเสริมการปฏิบัติงานเป็นทีมของบุคลากรที่มีความสามารถแตกต่างกัน 2. มีการมอบหมายภาระงานในโรงเรียนโดยเน้นที่ความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล 3. มีการนิเทศ กำกับ และติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง 4. มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นความร่วมมือระหว่างบุคลากรในโรงเรียน 5. มีการสนับสนุนให้บุคลากรที่มีความสามารถเป็นหัวหน้างานในการปฏิบัติงานของโรงเรียน 6. มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวกในโรงเรียน 7. มีการส่งเสริมการสัมมนาหรือการศึกษาดูงานแก่บุคลากรในโรงเรียน และ 8. มีการสร้างข้อตกลงเบื้องต้นในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรในโรงเรียน

2. ผลการยืนยันการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า จำนวน 5 องค์ประกอบ 80 ตัวแปร ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 การส่งเสริมศักยภาพในการปฏิบัติงานร่วมกัน องค์ประกอบที่ 2 การพัฒนากระบวนการจัดการงานบุคคล องค์ประกอบที่ 3 การเสริมสร้างทัศนคติเชิงบวก องค์ประกอบที่ 4 การสร้างโอกาสและความเสมอภาค และ องค์ประกอบที่ 5 การสร้างวัฒนธรรมองค์กรในการทำงานเป็นทีม มีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้ และเป็นประโยชน์

6. สรุปผลการวิจัย

ผลการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง พบว่า มีจำนวน 5 องค์ประกอบ 80 ตัวแปร คือ องค์ประกอบที่ 1 การส่งเสริมศักยภาพในการปฏิบัติงานร่วมกัน จำนวน 20 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 2 การพัฒนากระบวนการจัดการงานบุคคล จำนวน 20 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 3 การเสริมสร้างทัศนคติเชิงบวก จำนวน 18 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 4 การสร้างโอกาสและความเสมอภาค จำนวน 14 ตัวแปร และองค์ประกอบที่ 5 การสร้างวัฒนธรรมองค์กรในการทำงานเป็นทีม จำนวน 8 ตัวแปร และสามารถอธิบายรายละเอียดขององค์ประกอบการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางแสดงองค์ประกอบและจำนวนตัวแปรการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา

องค์ประกอบที่	การจัดการความหลากหลายของบุคลากรใน โรงเรียนมัธยมศึกษา	จำนวนตัวแปร
1	การส่งเสริมศักยภาพในการปฏิบัติงานร่วมกัน	20
2	การพัฒนากระบวนการจัดการงานบุคคล	20
3	การเสริมสร้างทัศนคติเชิงบวก	18
4	การสร้างโอกาสและความเสมอภาค	14
5	การสร้างวัฒนธรรมองค์กรในการทำงานเป็นทีม	8
รวม		80

จากการยืนยันองค์ประกอบจำนวน 5 องค์ประกอบของการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาของผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ โดยภาพรวมแล้วองค์ประกอบการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา มีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้ และเป็นประโยชน์

7. อภิปรายผลการวิจัย

การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ มีผลการวิจัยสอดคล้องกับสมมติฐานข้อที่ 1 องค์ประกอบการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นพหุองค์ประกอบ เนื่องจากการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาจำเป็นต้องมีองค์ประกอบ 1. การส่งเสริมศักยภาพในการปฏิบัติงานร่วมกันสอดคล้องกับงานวิจัยของ (ปาริชาติ เยพิทักษ์, 2559) ที่กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรในองค์การเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2. การพัฒนากระบวนการจัดการงานบุคคลสอดคล้องกับงานวิจัยของ (กณิกนาฏ รักรอด สุทธิรักษ์, 2558) ที่กล่าวว่า การจัดการความหลากหลายต้องผ่านกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ 3. การเสริมสร้างทัศนคติเชิงบวกสอดคล้องกับงานวิจัยของ (ณัชชามน เปรมปल्ली, 2557) ที่กล่าวว่า การสร้างความเข้าใจจะทำให้เกิดทัศนคติที่ดี 4. การสร้างโอกาสและความเสมอภาคสอดคล้องกับงานวิจัยของ (ปิติเทพ อยู่ยืนยง, 2556) ที่กล่าวว่า แนวทางในการสร้างโอกาสที่เท่าเทียมนั้นเป็นสิ่งสำคัญของการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในองค์กร และ 5. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรในการทำงานเป็นทีมสอดคล้องกับงานวิจัยของ (พนิดา นิลอรุณ, 2560) ที่กล่าวว่า การจัดการความหลากหลายมีผลต่อประสิทธิภาพของทีมงานในองค์การ และจากผลการวิจัยนี้ได้สอดคล้องกับงานวิจัยของ (จรรยาลักษณ์ รัตนมงคลศักดิ์, 2560) เรื่อง การบริหารจัดการความหลากหลายขององค์กรในไทย จากกรณีศึกษา ยัม ประเทศไทย พบว่า ความหลากหลายทางวัฒนธรรม เพศ การศึกษา สถานภาพในงาน และความบกพร่องของความสามารถทางกายของพนักงานได้อธิบายถึงแนวทางการบริหารจัดการความหลากหลายของพนักงาน ดังนั้นตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบสามารถนำไปพัฒนากระบวนการบริหารงานบุคคลและสามารถใช้เป็นวิธีการในการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาให้มีประสิทธิภาพได้

8. ข้อเสนอแนะ

8.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

8.1.1 ควรนำข้อค้นพบจากงานวิจัยทั้ง 5 องค์ประกอบมากำหนดเป็นรูปแบบในการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียน โดยผ่านการฝึกอบรม การประชุม สัมมนาผู้บริหารในทุกระดับ

8.1.2 ควรพัฒนาระบบการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนตามความต้องการของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรเห็นความสำคัญและความจำเป็นในการจัดการความหลากหลายของบุคลากร เพราะจะช่วยลดช่องว่างและก่อให้เกิดความร่วมมือระหว่างบุคลากรในโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8.1.3 ควรปรับปรุงและพัฒนารูปแบบการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนให้กลายเป็นแนวทางในการบริหารงานแก่โรงเรียนหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาในระดับต่าง ๆ

8.2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้ปฏิบัติ

8.2.1 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรนำการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาไปกำหนดเป็นแนวทางในการปฏิบัติร่วมกันในการจัดการความหลากหลายของบุคลากรกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา และสนับสนุนให้มีการสร้างคู่มือการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในระดับโรงเรียน

8.2.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ควรส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการในการให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา

8.2.3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ควรส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการประเมินการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาปีละ 1 ครั้ง เพื่อนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนาการจัดการความหลากหลายของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

8.2.4 ผู้บริหารโรงเรียนหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารงานในโรงเรียนมัธยมศึกษาสามารถนำวิธีการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาจากตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบที่ค้นพบในงานวิจัยครั้งนี้ ไปใช้ในการพัฒนาการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาให้มีประสิทธิภาพ

8.3 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยต่อไป

8.3.1 ควรศึกษาการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา และวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

8.3.2 ควรศึกษาเปรียบเทียบการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนรัฐบาลกับโรงเรียนเอกชน

8.3.3 ควรมีการวิจัยและพัฒนาเพื่อสร้างรูปแบบการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา

8.3.4 ควรศึกษาผลกระทบเชิงนโยบายเกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายของบุคลากร และมุมมองของการจัดการความหลากหลายจากกลุ่มระดับปฏิบัติการเพิ่มขึ้น และอาจทำการศึกษาเชิงเปรียบเทียบระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการเพื่อให้เห็นภาพรวมของการจัดการความหลากหลายได้อย่างครบถ้วน

8.3.5 ควรมีการทำวิจัยการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียน เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาตัวแปรอื่น ๆ ของการวิจัย เช่น การจัดการความเสมอภาคของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรที่มีความหลากหลายในโรงเรียน การทำงานเป็นทีมของบุคลากรที่มีความหลากหลายสู่การเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานในโรงเรียน เป็นต้น

9. บรรณานุกรม

- กณิกนาฏ รักรอด สุทธิรักษ์. (2558). *การบริหารความหลากหลายในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์* (ปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.
- จรรยาภรณ์ รัตนมงคลศักดิ์. (2560). ศึกษาการบริหารจัดการความหลากหลายขององค์กรในไทย จากกรณีศึกษา ยัมประเทศไทย. *วารสารจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ มหาวิทยาลัยพระจอมเกล้าพระนครเหนือ*, 7(2), 1-17.
- ฉายา อินทร์รักษ์. (2561). *การบริหารทรัพยากรบุคคลบนความหลากหลาย* (พิมพ์ครั้งที่ 1). นครศรีธรรมราช: สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 11 จังหวัดนครศรีธรรมราช.
- ณัชชามน เปรมปลื้ม. (2557). การจัดการความหลากหลายในองค์กร เพื่อเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน. *วารสารสังคมศาสตร์บูรณาการ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล*, 1(1), 98-112.
- ดวงกมล สีนเพ็ง. (2554). *สอนคิด การจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาการคิด*. นครปฐม: เพชรเกษมการพิมพ์.
- ปาริชาติ เยพิทักษ์. (2559). *การพัฒนาตัวแบบการลดความขัดแย้งที่วัดเชิงพทุเพื่อจัดทำนโยบายเสริมสร้างความผาสุกของบุคลากรในองค์กรที่มีความหลากหลายในช่วงวัย* (ปริญญาดุขุภักดิ์บัณฑิต). มหาวิทยาลัยศิลปากร, นครปฐม.
- ปิติเทพ อยู่ยืนยง. “การจัดการความหลากหลายและความเท่าเทียมในมหาวิทยาลัยของรัฐ.” (น.3-6). กรุงเทพฯ: ประชาไท
- พนิดา นิลอรุณ. (2560). *การบริหารความหลากหลายกับประสิทธิผลของทีมงาน* (ปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, กรุงเทพมหานคร.
- วิรัช สงวนวงศ์วาน. (2559). *การจัดการและพฤติกรรมองค์กร* (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ ท็อป จำกัด.
- สมคิด บางโม. (2553). *องค์กรและการจัดการ* (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพมหานคร: บริษัท พิมพ์ดีการพิมพ์จำกัด.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2557). *สาระสังเขปประเด็นการปฏิรูปประเทศไทยด้านการศึกษา*. กรุงเทพมหานคร: สำนักการพิมพ์.

10. คำขอบคุณ

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก รองศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วัฒนอมศักดิ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศักดิพันธ์ ตันวิมลรัตน์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายสุดา เตียเจริญ ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ วาทีพันธุ์ ดร.นพดล เจนอักษร ประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วีรพงษ์ พวงเล็ก ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่กรุณาให้คำปรึกษา คำแนะนำและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์แก่ผู้วิจัย

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์สาขาการบริหารการศึกษา และอาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากรทุกท่านที่ให้ความรู้ คำแนะนำ และประสบการณ์อันมีค่ายิ่งแก่ผู้วิจัย ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญที่ให้สัมภาษณ์งานวิจัย ผู้ทรงคุณวุฒิที่กรุณาตรวจเครื่องมือวิจัย และผู้ทรงคุณวุฒิที่กรุณาประเมินเพื่อยืนยันการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีคุณประโยชน์ต่องานวิจัยเป็นอย่างยิ่ง ขอขอบคุณเจ้าของหนังสือ วารสาร เอกสาร และวิทยานิพนธ์ทุกเล่มที่ช่วยให้วิทยานิพนธ์เล่มนี้มีความสมบูรณ์ ขอขอบคุณบิดา มารดา และครอบครัวที่เป็นกำลังใจและสนับสนุนให้การทำวิจัยสำเร็จลุล่วงด้วยดี