

การบริหารทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิผลของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม
Human Resource Management and School Effectiveness Under
Nakhon Pathom Secondary Educational Service Area Office

^{1*}จรัชย์ งามยิ่งยศ Jirachai Ngamyinyod

^{2**}ศักติพันธ์ ตันวิมลรัตน์ Sakdipan Tonwimonrat

^{1,2}คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยศิลปากร

^{1,2}Faculty of Education, Silpakorn University

*First author, e-mail: golfoop@gmail.com

**Corresponding author, e-mail: sakdipan55@gmail.com

Received April 20, 2026; Revised April 27, 2026; Accepted: June 24, 2026



บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา 2) ศึกษาประสิทธิผลของสถานศึกษาและ 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ได้แก่ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม จำนวน 28 แห่ง โดยการเปิดตารางของเครจซี่และมอร์แกน แล้วสุ่มอย่างง่าย ผู้ให้ข้อมูลจำนวน 112 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถาม มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .990 สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ผลการวิจัย พบว่า 1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ความสัมพันธ์ของบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การสรรหาและการบรรจุ การจ่ายค่าตอบแทน และการฝึกอบรมและการพัฒนา ตามลำดับ 2. ประสิทธิภาพของสถานศึกษา โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิต



จากมากไปหาน้อย ได้แก่ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ กระบวนการบริหารจัดการ ความพึงพอใจ และทรัพยากร ตามลำดับ และ 3. การบริหารทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม โดยภาพรวม มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูง โดยมีความสัมพันธ์กันในลักษณะที่คล้ายตามกัน ซึ่งจากการศึกษา ทำให้ได้องค์ความรู้ใหม่ คือ หากการบริหารทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมาก ก็จะส่งผลให้ประสิทธิผลของสถานศึกษาอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน

คำสำคัญ: การบริหารทรัพยากรมนุษย์; ; การบริหารงานบุคคล; ประสิทธิภาพของสถานศึกษา

Abstract

This research article aimed to 1) study the human resource management of school 2) study the school effectiveness and 3) study the relationship between human resource management and school effectiveness in school under Nakhon Pathom Secondary Educational Service Area Office. This research is a descriptive study. The sample consisted of 28 schools in the Nakhon Pathom Secondary Educational Service Area Office, with the sample size determined using the Krejcie and Morgan via simple random sampling, yielding 112 respondents. The research instrument was an opinionnaire with a reliability coefficient of .990. The statistics used for data analysis included frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation, and Pearson's product moment correlation coefficient. The results of this research were as follows 1. The human resource management of school under Nakhon Pathom Secondary Educational Service Area Office was at a high level. When considering each aspect, all were at a high level. Ranked from the highest to the lowest arithmetic mean, the aspects were: employee relations, performance management and appraisal, recruitment and placement, compensation, and training and development, respectively. 2. The school effectiveness of school under Nakhon Pathom Secondary Educational Service Area Office was at the high level. When considering each aspect, all were at a high level. Ranked from the highest to the lowest arithmetic mean, the aspects were: continuous learning, goal, process, satisfaction, and resource, respectively. 3. The relationship between human resource management and school effectiveness of schools under Nakhon Pathom Secondary Educational Service Area Office were high positive level of correlation, with .01

significance level. This indicates a strong direct relationship between the two variables. The findings generated new knowledge indicating that when human resource management is at a high level, the school effectiveness is correspondingly at a high level as well.

Keywords: Human Resource Management; Personal Management; School Effectiveness

บทนำ

ปัจจุบันเรากำลังเผชิญแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญระดับโลก (Global Megatrends) ซึ่งจะทำให้หลายประเทศทั่วโลก รวมทั้งประเทศไทยต้องเผชิญกับผลกระทบในหลายมิติ ทั้งด้าน เศรษฐกิจ สังคม และทรัพยากรธรรมชาติ วัฒนธรรม และการดำเนินชีวิตของผู้คนในสังคม ตลาดแรงงานในอนาคตก็จะมีการเปลี่ยนแปลงไปด้วย เนื่องจากการพัฒนาของเทคโนโลยีที่จะเข้ามาทดแทนการทำงานของมนุษย์ ส่งผลให้เกิดการแทนที่การทำงานของมนุษย์ด้วยหุ่นยนต์หรือ ปัญญาประดิษฐ์ การบริหารจัดการมนุษย์จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำให้องค์การขับเคลื่อนไปข้างหน้าได้ อย่างไม่มีอุปสรรคใดๆ หน้าที่ในการบริหารจัดการบุคคลนี้ถือว่าเป็นภารกิจสำคัญอย่างยิ่ง สำหรับฝ่ายทรัพยากรบุคคล สถานศึกษาจึงต้องเห็นความสำคัญของการบริหารงานบุคคลหรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากเป็นงานสำคัญอย่างหนึ่งที่ขับเคลื่อนองค์การให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งองค์การเหล่านั้นจะเกิดความล้มเหลวหรือประสบความสำเร็จ ขึ้นอยู่กับบุคลากรในองค์การ ดังนั้น เราจึงต้องให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีความสำคัญยิ่งต่อการขับเคลื่อนและพัฒนาองค์กรไปข้างหน้า เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และเทคโนโลยี สถานศึกษาจึงต้องมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อขับเคลื่อนองค์การสู่ความเป็นเลิศ (สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2560) โดยในบรรดาทรัพยากรการบริหารจัดการ เป็นที่ยอมรับกันอย่างสากลว่า “มนุษย์” เป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญในการบริหารจัดการ เพราะว่าคนเป็นทรัพยากรที่ทรงคุณค่ายิ่ง และสามารถสร้างคุณค่าที่ทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การได้ (พรชัย เจตามาน และคณะ, 2560) โดยเมื่อบุคลากรมีความสุขแล้วก็จะส่งผลให้งานประสบความสำเร็จได้อย่างมีคุณภาพ เกิดประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ซึ่งหากเราคัดเลือกบุคลากรได้ถูกต้อง มีความสามารถเหมาะสมกับงานนั้นๆ องค์กรก็จะบรรลุเป้าหมายได้โดยง่าย ประสิทธิภาพขององค์การเป็นความสำเร็จของสถานศึกษาในด้านต่างๆ ทั้งบุคลากร ผู้เรียน และสถานศึกษา โดยในด้านผู้เรียนสามารถสังเกตได้จาก ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน ความสุขในการเรียนรู้ ซึ่งจะเป็นตัวบ่งบอกถึงประสิทธิผลของสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี



แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา นครปฐม มีการวิเคราะห์สถานการณ์ด้านการศึกษา (SWOT Analysis) โดยมีการกำหนด กรอบทิศทาง เป้าหมายในการดำเนินงาน ขับเคลื่อนและพัฒนาการศึกษา มุ่งหวังเป็นองค์กรจัดและ ส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาให้มีคุณภาพ และมีค่าเฉลี่ยตามเกณฑ์และสูง กว่าระดับประเทศ ซึ่งจากการวิเคราะห์ พบว่า บางสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา นครปฐมมีความไม่สอดคล้องระหว่างอัตราากำลังครูที่มีอยู่กับสาขาวิชาเอกที่สถานศึกษา จำเป็นต้องใช้ตามหลักสูตรปัจจุบัน ส่งผลให้การจัดวางตัวบุคคลในบางรายวิชาไม่ตรงกับ ความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง ซึ่งกระทบต่อคุณภาพการเรียนการสอนโดยตรง และแม้จะมีการส่งเสริม การเรียนรู้ แต่พบว่าภาระงานสอนและงานโครงการที่เข้าซ้อนเป็นอุปสรรคสำคัญที่ทำให้ครูไม่สามารถ เข้ารับการพัฒนาสมรรถนะเทคโนโลยีใหม่ๆ ได้อย่างต่อเนื่องตามความต้องการที่แท้จริง การให้ข้อมูล ย้อนกลับ (Feedback) เพื่อการพัฒนาวิชาชีพยังไม่เป็นรูปธรรมเท่าที่ควร ทำให้ครูบางส่วนไม่สามารถ นำผลประเมินมาวางแผนปรับปรุงการสอนของตนเองได้อย่างชัดเจน ซึ่งประเด็นเหล่านี้ส่งผลกระทบ ต่อเนื่องไปยังความสัมพันธ์ของบุคลากร (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม, 2568) และในด้านของประสิทธิผลของสถานศึกษา เมื่อพิจารณาเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ พบความท้าทายใน การยกระดับคะแนนทดสอบระดับชาติที่มีความเหลื่อมล้ำระหว่างสถานศึกษาที่มีขนาดและที่ตั้ง ต่างกันในจังหวัดนครปฐม รวมถึงปัญหาการรักษาอัตราการคงอยู่ของนักเรียนในพื้นที่รอยต่อเขต อุทสาหกรรม ปัญหาที่ชัดเจนคือความเพียงพอและความทันสมัยของสื่อเทคโนโลยีทางการศึกษาและ ห้องปฏิบัติการที่ยังไม่ทั่วถึงทุกสถานศึกษา ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการจัดการเรียนรู้ ส่งผลโดยตรงต่อ ความพึงพอใจของผู้ปกครองและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งตัวชี้วัดเหล่านี้เป็นหนึ่งในตัวแปรที่สามารถบ่ง บอถึงประสิทธิผลของสถานศึกษาได้

จากสภาพปัญหา หลักการ และแนวคิดดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษา การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ว่ามีความสัมพันธ์กันหรือไม่ เพื่อนำผลการวิจัยมาเป็นข้อมูลในการพัฒนาองค์กรและการ บริหารสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ต่อไป

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา นครปฐม
2. เพื่อศึกษาประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม

3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) ใช้แผนแบบการวิจัยลักษณะใช้กลุ่มตัวอย่างเพียงกลุ่มเดียว ศึกษาสภาพการณ์ ไม่มีการทดลอง (The One Shot, Non – Experimental Case Study) มีรายละเอียดดังนี้

1. ประชากรที่ใช้ ได้แก่ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม จำนวน 29 แห่ง

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ ได้แก่ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม จำนวน 28 แห่ง ซึ่งได้จากการเปิดตารางประมาณการกำหนดขนาดตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970) แล้วดำเนินการสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling)

3. ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน รองผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน และครู จำนวน 2 คน ทั้งหมด 28 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 112 คน

4. เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบสอบถามความคิดเห็นจำนวน 1 ฉบับโดยมีรายละเอียดของแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (check list)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (X_{tot}) ตามแนวคิดของเดสเลอร์ (Dessler, 2024)

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลของสถานศึกษา (Y_{tot}) ตามแนวคิดของเจิ้ง (Cheng, 2022)

โดยแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์และประสิทธิผลของสถานศึกษา เป็นแบบสอบถามแบบจัดลำดับคุณภาพโดยแบ่งออกเป็น 5 ระดับตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert, 1961)

5. ดำเนินการพัฒนาและสร้างเครื่องมือ ใช้เครื่องมือที่เป็นแบบสอบถามขึ้น ตามกรอบแนวคิดและวัตถุประสงค์การวิจัยที่กำหนด โดยมีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาข้อมูลและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์และประสิทธิผลของสถานศึกษา แล้วนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาสร้างแบบสอบถาม

ขั้นตอนที่ 2 นำเครื่องมือที่สร้างให้อาจารย์ผู้คุมวิทยานิพนธ์ตรวจสอบ ปรับปรุง แก้ไข หลังจากนั้นนำเครื่องมือไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน เพื่อตรวจสอบหาความตรงของเนื้อหา



(Content Validity) โดยใช้เทคนิค IOC (Index of Item Objective Congruence) แล้วนำมาปรับปรุงข้อบกพร่องและเรียบเรียงใหม่ให้สมบูรณ์ตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ โดยได้ค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.8 - 1.0 ซึ่งสามารถใช้ได้ทั้งสิ้น จำนวน 63 ข้อ

ขั้นตอนที่ 3 นำเครื่องมือที่ปรับแก้ไขไปทดลองกับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาสัพพรรณบุรี จำนวน 8 แห่ง เนื่องจากเคยเป็นเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 ซึ่งประกอบด้วยจังหวัดนครปฐมและจังหวัดสุพรรณบุรี ผู้ให้ข้อมูลได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน รองผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน และครู จำนวน 2 คน รวมทั้งสิ้น 32 คน

ขั้นตอนที่ 4 นำแบบสอบถามที่ได้กลับคืนมาหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ด้วยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) ซึ่งแบบสอบถามทั้งฉบับมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ .990 และพบว่าข้อคำถามในส่วนของตัวแปรการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา เท่ากับ .984 และข้อคำถามในส่วนของตัวแปรประสิทธิผลของสถานศึกษามีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา เท่ากับ .981

ขั้นตอนที่ 5 ปรับปรุงแก้ไขเครื่องมือ เพื่อให้ได้เครื่องมือฉบับสมบูรณ์และนำไปใช้เก็บข้อมูล

6. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ผู้วิจัยทำบันทึกถึงภาควิชาการบริหารการศึกษาเพื่อเสนอต่อคณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขอความอนุเคราะห์จัดทำหนังสือเสนอต่อผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม จังหวัดนครปฐม ในการทำหนังสือขอความร่วมมือจากผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และครูช่วยอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้

ขั้นตอนที่ 2 ผู้วิจัยดำเนินการส่งแบบสอบถามในรูปแบบออนไลน์

ขั้นตอนที่ 3 ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมแบบสอบถาม

7. การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้ผู้ให้ข้อมูลในสถานศึกษาเป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of Analysis) เมื่อได้รับแบบสอบถามคืนแล้ว ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา

ขั้นตอนที่ 2 ตรวจสอบให้คะแนนตามเกณฑ์การให้คะแนนสำหรับแบบสอบถามแต่ละฉบับ

ขั้นตอนที่ 3 จัดทำตารางแจกแจงคะแนน (Tally Sheet) เพื่อกวักคะแนนให้สอดคล้องกับแผนการวิเคราะห์ข้อมูลและระเบียบวิธีทางสถิติที่ใช้

ขั้นตอนที่ 4 นำข้อมูลดังกล่าวไปคำนวณหาค่าทางสถิติโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา นครปฐม สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา นครปฐม โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.40, S.D. = 0.41) และเมื่อพิจารณาตามรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัธยฐานจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ความสัมพันธ์ของบุคลากร ($\bar{X}$ = 4.43, S.D. = 0.43) การประเมินผลการปฏิบัติงาน ($\bar{X}$ = 4.41, S.D. = 0.43) การสรรหาและการบรรจุ ($\bar{X}$ = 4.40, S.D. = 0.42) การจ่ายค่าตอบแทน ($\bar{X}$ = 4.39, S.D. = 0.42) และการฝึกอบรมและการพัฒนา ($\bar{X}$ = 4.38, S.D. = 0.43) ตามลำดับ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าระหว่าง 0.42 - 0.43 หมายความว่า มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันดังรายละเอียดตามตารางที่ 1

ตารางที่ 1 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา นครปฐม

(n = 112)

ด้าน	การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม (X_{tot})	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	การสรรหาและการบรรจุ (X_1)	4.40	0.42	มาก
2	การฝึกอบรมและการพัฒนา (X_2)	4.38	0.43	มาก
3	การประเมินผลการปฏิบัติงาน (X_3)	4.41	0.43	มาก
4	การจ่ายค่าตอบแทน (X_4)	4.39	0.42	มาก
5	ความสัมพันธ์ของบุคลากร (X_5)	4.43	0.43	มาก
รวม (X_{tot})		4.40	0.41	มาก

2. ประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.40, S.D. = 0.41) และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัธยฐานจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ($\bar{X}$ = 4.41, S.D. = 0.42) เป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ ($\bar{X}$ = 4.40, S.D. = 0.40) กระบวนการบริหารจัดการ ($\bar{X}$ = 4.40, S.D. = 0.45) ความพึงพอใจ ($\bar{X}$ = 4.39, S.D. = 0.45) และทรัพยากร ($\bar{X}$ = 4.38, S.D. = 0.44) ตามลำดับ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าระหว่าง 0.42 - 0.45 หมายถึงการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน ดังรายละเอียดตามตารางที่ 2



ตารางที่ 2 ประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
นครปฐม

(n = 112)

ด้าน	ประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม (Y_{tot})	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1	เป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ (Y_1)	4.40	0.40	มาก
2	กระบวนการบริหารจัดการ (Y_2)	4.40	0.45	มาก
3	ทรัพยากร (Y_3)	4.38	0.44	มาก
4	ความพึงพอใจ (Y_4)	4.39	0.45	มาก
5	การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Y_5)	4.41	0.42	มาก
รวม (Y_{tot})		4.40	0.41	มาก

3. การบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยภาพรวม (X_{tot}) กับประสิทธิภาพของสถานศึกษา
โดยภาพรวม (Y_{tot}) ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
นครปฐม มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยเป็นความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูง
($r_{xy} = 0.962$) โดยมีความสัมพันธ์กันในลักษณะที่คล้ายตามกัน ดังปรากฏในตารางที่ 3 ดังนี้

ตารางที่ 3 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพของ
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม

(n = 112)

ประสิทธิภาพของสถานศึกษา การบริหารทรัพยากรมนุษย์	เป้าหมายและผลสัมฤทธิ์	กระบวนการบริหารจัดการ	ทรัพยากร	ความพึงพอใจ	การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	ภาพรวม
การสรรหาและการบรรจุ	.914**	.910**	.840**	.886**	.875**	.921**
การฝึกอบรมและการพัฒนา	.883**	.902**	.836**	.888**	.894**	.916**
การประเมินผลการปฏิบัติงาน	.906**	.919**	.845**	.918**	.905**	.935**
การจ่ายค่าตอบแทน	.910**	.915**	.843**	.905**	.911**	.933**
ความสัมพันธ์ของบุคลากร	.927**	.882**	.831**	.909**	.906**	.926**
ภาพรวม	.943**	.941**	.872**	.936**	.933**	.962**

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม สามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา นครปฐม อยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัยที่ว่า การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารสถานศึกษาให้ ความสำคัญกับการมีระบบการบริหารจัดการกำลังคนอย่างเป็นรูปธรรม ให้ความสำคัญกับขวัญ กำลังใจ มีการจัดสรรสวัสดิการ ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้พัฒนาตนเองทางวิชาชีพ ตลอดจนการสร้างบรรยากาศการทำงานที่เน้นความร่วมมือแบบกัลยาณมิตร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย ของณัฐกานต์ เดชบุญ และสมใจ สืบเสาะ ที่ได้ศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหาร สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 ผลการวิจัย พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมและรายด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ มาก (ณัฐกานต์ เดชบุญ และสมใจ สืบเสาะ, 2567) และงานวิจัยของวรญาณัก ยืนนาน และศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์ ที่ได้ศึกษาเรื่องการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ ผลการวิจัย พบว่า การบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมาก ที่สุด 6 ด้าน และระดับมาก 1 ด้าน (วรญาณัก ยืนนาน และศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์, 2567) และ สอดคล้องกับงานวิจัยของณรงค์วิทย์ ศักดิ์ทิพย์รัตน์ และนพดล เจนอักษร ที่ได้ศึกษาการบริหารงาน บุคคลของโรงเรียนวัดห้วยจรเข้มห้วยจระเข้มห้วยจระเข้ม ผลการวิจัย พบว่า การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนโดย ภาพรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณารายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความสัมพันธ์ของบุคลากร มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ณรงค์วิทย์ ศักดิ์ทิพย์รัตน์ และนพดล เจนอักษร, 2566) จากงานวิจัยดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา เป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องกัน ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ในองค์กร ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

2. ประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม โดย ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัยที่ว่า ประสิทธิภาพของสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีความมุ่งมั่นในการยกระดับ คุณภาพการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 มีการกำหนดพันธกิจและ เป้าประสงค์ที่ชัดเจนตามจุดเน้นของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม มุ่งเน้นความ โปร่งใส ตรวจสอบได้ และการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน ส่งผลให้สถานศึกษาสามารถผลิตนักเรียนที่มี คุณภาพและเป็นที่ยอมรับของชุมชน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของกนกพรณ แก้วกิ่ง และสมใจ



เดชบำรุง ที่ได้ศึกษาประสิทธิผลของสถานศึกษาในสังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัย พบว่า ประสิทธิผลของสถานศึกษาในสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (กนกพรรณ แก้วกึ่ง และสมใจ เดชบำรุง, 2567) และสอดคล้องกับงานวิจัยของวรญาณัก ยืนนาน และศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์ ที่ได้ศึกษาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจำบุรีรัมย์ ผลการวิจัย พบว่า ประสิทธิผลของสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (วรญาณัก ยืนนาน และศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์, 2567) และสอดคล้องกับงานวิจัยของอาทิตย์ สมศักดิ์สุวรรณเกษม และคณะ ที่ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า ประสิทธิผลของสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (อาทิตย์ สมศักดิ์สุวรรณเกษม และคณะ, 2568) จากงานวิจัยดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า ความสำเร็จในการขับเคลื่อนประสิทธิผลของสถานศึกษาอย่างเป็นรูปธรรมเป็นพื้นฐานสำคัญในการทำให้สถานศึกษาประสบผลสำเร็จ ซึ่งไม่เพียงแต่นำพาองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ แต่ยังช่วยยกระดับความสุขในการทำงานของบุคลากรได้อย่างแท้จริง

3. การบริหารทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงและมีลักษณะคล้ายคลึงกัน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานของการวิจัยที่ตั้งไว้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิผลของสถานศึกษามีความสัมพันธ์กัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษา ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ ส่งผลให้บุคลากรเกิดความผูกพันและมีความทุ่มเทในการปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งผลการวิจัย พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก ส่งผลให้ประสิทธิผลของสถานศึกษาอยู่ในระดับมากตามไปด้วย ในขณะที่หากการบริหารทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับน้อย ย่อมจะส่งผลให้ประสิทธิผลของสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อยตามไปด้วย ทั้งนี้เนื่องจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกลไกสำคัญและเป็นปัจจัยพื้นฐานที่จะกำหนดความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา การมีกระบวนการบริหารจัดการภายในที่มีประสิทธิภาพ และการก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของวรญาณัก ยืนนาน และศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์ ที่ได้ทำการศึกษา เรื่องการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ผลการวิจัย พบว่า การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ประสิทธิผลของสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจำบุรีรัมย์ โดยรวมและรายด้าน มีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (วรญาณัก ยืนนาน และศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์, 2567) และ

งานวิจัยของฐิติณารณ์ ภมรสูตรและศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์ ที่ได้ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิผลของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 1 ผลการวิจัยพบว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ประสิทธิภาพของสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (ฐิติณารณ์ ภมรสูตร และศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์, 2566) จากงานวิจัยดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และประสิทธิผลของสถานศึกษา เป็นสิ่งที่ส่งผลถึงกันอย่างเป็นรูปธรรม การให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จึงไม่ใช่เพียงการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ แต่เป็นกลยุทธ์สำคัญที่ช่วยหล่อหลอมความทุ่มเทของบุคลากร และผลักดันสถานศึกษาให้ก้าวไปสู่ความเป็นเลิศได้อย่างแท้จริง

องค์ความรู้ใหม่

จากการศึกษา พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของสถานศึกษา ซึ่งหมายความว่า หากการบริหารทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมาก ก็จะส่งผลให้ประสิทธิผลของสถานศึกษาอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน ซึ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีการสรรหาและการบรรจุ การฝึกอบรมและการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน และความสัมพันธ์ของบุคลากร มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของสถานศึกษา ที่มีเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ กระบวนการบริหารจัดการ ทรัพยากร ความพึงพอใจ และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ดังแสดงในภาพที่ 1 และ ภาพที่ 2



ภาพที่ 1 การบริหารทรัพยากรมนุษย์



ภาพที่ 2 ประสิทธิภาพของสถานศึกษา

บทสรุป

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก ประสิทธิภาพของสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก และการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงและมีลักษณะคล้ายคลึงกัน

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรสนับสนุนให้สถานศึกษาจัดทำ แผนเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพที่ชัดเจน โดยนำผลจากการประเมินการปฏิบัติงานมาใช้ในการวางแผนฝึกอบรมที่ตรงจุด เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาตามเป้าหมายขององค์กรอย่างเป็นระบบ
2. สถานศึกษาควรจัดสรรทรัพยากรสำหรับการจัดกิจกรรม PLC ที่มุ่งเน้นนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 โดยเปลี่ยนบทบาทจากการสั่งการเป็นการโค้ช (Coaching) เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร
3. สถานศึกษาควรมีนโยบายสร้างขวัญกำลังใจในรูปแบบอื่น ๆ เช่น การประกาศเกียรติคุณ การจัดสรรเวลาทำงานที่ยืดหยุ่น หรือการสร้างบรรยากาศการทำงานแบบกัลยาณมิตร เพื่อให้บุคลากรเกิดความทุ่มเท ซึ่งความพึงพอใจนี้จะส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพของสถานศึกษาในด้านกระบวนการบริหารจัดการและความสำเร็จตามเป้าหมาย

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษารูปแบบหรือแนวทางในการส่งเสริมและพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา ตลอดจนการขยายขอบเขตการศึกษาไปยังสถานศึกษาในสังกัดอื่นหรือในบริบทพื้นที่ภูมิภาคอื่นๆ
2. ควรมีการศึกษาปัจจัยทางการบริหารหรือตัวแปรอิสระอื่น ๆ นอกเหนือจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่อาจมีอิทธิพลหรือส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา เพื่อให้ได้ข้อค้นพบที่ครอบคลุมมิติการบริหารสถานศึกษามากยิ่งขึ้น
3. ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ หรือการวิจัยแบบผสมผสาน เกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ทำให้สถานศึกษามีประสิทธิผลเป็นที่ประจักษ์ ซึ่งจะช่วยให้ได้ข้อมูลเชิงลึกที่สามารถนำไปเป็นต้นแบบในการปฏิบัติงานได้จริง

เอกสารอ้างอิง

- กนกพรรณ แก้วกิ่ง และสมใจ เดชบำรุง. (2567). ประสิทธิภาพของสถานศึกษาในสังกัดกรุงเทพมหานคร. *วารสารชมรมบัณฑิตศิลป์*, 2(1): 36-46.
- ฐิติณารณ์ ภูมิสูตร และศักดิ์พันธ์์ ตันวิมลรัตน์. (2566). ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิผลของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 1. *วารสารวิชาการสถาบันพัฒนาพระวิทยากร*, 6(3): 271-283.
- ณรงค์วิทย์ ศักดิ์ทิพย์รัตน์ และนพดล เจนอักษร. (2566). การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนวัดห้วยจระเข้วิทยาคม. *วารสารการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยศิลปากร*, 14(2): 27-41.
- ณัฐกานต์ เดชบุญ และสมใจ สืบเสาะ. (2567). การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1. *วารสารวิชาการการจัดการภาครัฐและเอกชน*, 6(1): 177-188.
- พรชัย เจดามาน และคณะ. (2560). *ทรัพยากรมนุษย์: มิติการบริหารจัดการศตวรรษที่ 21 อย่างยั่งยืน*. กรุงเทพฯ: สุตราพิศาลบิวเดอร์.
- วรญาณัก ยืนนาน และศักดิ์พันธ์์ ตันวิมลรัตน์. (2567). การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจวบคีรีขันธ์. *วารสารธรรมเพื่อชีวิต*, 30(3): 457-458.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม. (2568). *รายงานผลการดำเนินงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568*. นครปฐม: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม.



- สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2560).
มาตรฐานการปฏิบัติงานโรงเรียนมัธยมศึกษา พ.ศ. 2560.
<https://secondary.obec.go.th/newweb/ดาวน์โหลดเอกสาร>.
- อาทิตย์ สมศักดิ์สุวรรณเกษม และคณะ. (2568). ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2. *วารสาร มจร.อุบล
ปริทรรศน์*, 10(1): 2337-2349.
- Cheng, Y. C. (2022). *School Effectiveness and School-Based Management: A Mechanism for Development*. (2nd ed). New York: Routledge.
- Dessler, Gary. (2024). *Human resource management*. (17th ed). Global Edition: Pearson Education.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining Sample size for Research Activities. *Educational and psychological Measurement*, 30(1): 607-610.
- Likert, R. (1961). *New Patterns of management*. New York: McGraw- Hill Book.

