

Systems thinking to propose guidelines for the development of human resource management in Thai educational institutions

Jurairat Vannaying^{1*} Porntip Charenthamanont¹ and Nattaya Arayakemmakul²

¹Independent Researcher, Thailand

²Southeast Asia University, Thailand

*Corresponding author. E-mail: Dr.Jurairat993@gmail.com

Abstract

This article aims to synthesize systematic knowledge about human resource management in Thai educational institutions and propose development guidelines suitable for the current educational system context. The study employs a document synthesis approach and systems analysis, gathering information from research studies, academic articles, and relevant academic documents. The findings indicate that human resource management in Thai educational institutions faces limitations related to structure, management systems, personnel, and organizational culture. Key trends identified include the necessity to redefine the role of school administrators as change leaders, the development of a holistic teacher competency assessment system, and the creation of a flexible and fair motivation system. A new conceptual proposal of this article is an integrated human resource management model for Thai educational institutions, comprising four main components: (1) a recruitment and development system based on potential, (2) data-driven management, (3) involvement of all stakeholders in the management process, and (4) fostering a learning organization culture to enhance educational quality.

Keywords: Human Resource Management, Thai Educational Institutions, Systems Thinking, Data-Driven Management, Learning Organization Culture

การสังเคราะห์เชิงระบบเพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในสถานศึกษาไทย

จุไรรัตน์ วรรณยิ่ง^{1*} พรทิพย์ เจริญธรรมานนท์¹ และ นาทยา อารยเชมกุล²

¹นักวิจัยอิสระ ประเทศไทย

²มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ ประเทศไทย

*Corresponding author. E-mail: Dr.Jurairat993@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสังเคราะห์องค์ความรู้เชิงระบบเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาไทย และเสนอแนวทางการพัฒนาที่เหมาะสมกับบริบทของระบบการศึกษาในปัจจุบัน การศึกษาค้นคว้ามีวิธีการศึกษาแบบการสังเคราะห์เอกสาร และการวิเคราะห์เชิงระบบ โดยรวบรวมข้อมูลจากงานวิจัย บทความวิชาการ และเอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้องผลการศึกษาพบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาไทยมีข้อจำกัดด้านโครงสร้าง ระบบการบริหารงาน บุคลากร และวัฒนธรรมองค์กร แนวโน้มสำคัญที่พบ ได้แก่ ความจำเป็นในการปรับบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาระบบการประเมินสมรรถนะครูแบบองค์รวม และการสร้างระบบแรงจูงใจที่ยืดหยุ่นและเป็นธรรม ข้อเสนอเชิงแนวคิดใหม่ของบทความนี้คือรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงบูรณาการในสถานศึกษาไทย ซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ (1) ระบบการสรรหาและพัฒนาบุคลากรตามศักยภาพ (2) การบริหารเชิงข้อมูล (3) การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในกระบวนการบริหาร และ (4) การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา

คำสำคัญ: การบริหารทรัพยากรมนุษย์, สถานศึกษาไทย, การสังเคราะห์เชิงระบบ, การบริหารเชิงข้อมูล, วัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้

© 2025 BRJ: Bodhisatva Review Journal

บทนำ

การบริหารองค์กรเพื่อความสำเร็จและการบรรลุเป้าหมายต้องใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยทรัพยากรประกอบด้วยบุคลากร เงินทุน วัสดุอุปกรณ์ และเทคโนโลยี ซึ่งบุคลากรถือเป็นปัจจัยหลักในการสร้างความสำเร็จ การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับต้นจนถึงระดับสูง องค์กรสมัยใหม่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรเพื่อสร้างคุณค่า และความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับ การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ การใช้ทรัพยากรอย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งรวมถึง การสรรหา คัดเลือก และพัฒนาบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสม รวมถึงการสร้างหลักประกันให้แก่สมาชิกที่พ้นจากการทำงานในองค์กร เพื่อให้พวกเขาสามารถดำรงชีวิตอย่างมีความสุขในอนาคต ความทุ่มเทของบุคลากร ขึ้นอยู่กับการตอบสนองความต้องการพื้นฐานและความปรารถนา เช่น ชื่อเสียงและการยอมรับ เมื่อความต้องการเหล่านี้ได้รับการตอบสนอง บุคลากรจะรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและมีความปรารถนาที่จะมีส่วนร่วมในความสำเร็จขององค์กร (กนกกาญจน์ พวงเพชร และคณะ, 2568)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาไทยถือเป็นกลไกเชิงยุทธศาสตร์ที่มีบทบาทสำคัญ ในการยกระดับคุณภาพการศึกษา และส่งเสริมศักยภาพของบุคลากรทางการศึกษาให้สามารถตอบสนองต่อพลวัตของสังคมในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (มณีรัตน์ ชัยยะ และ เพ็ญศรี ฉิรินัง, 2566) โดยเฉพาะใน

บริบทที่การศึกษาไม่จำกัดอยู่เพียงการถ่ายทอดความรู้เชิงเนื้อหา หากแต่จำเป็นต้องสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ทั้งนี้ การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมิใช่เพียงการจัดการกำลังคนในเชิงปริมาณ แต่ต้องครอบคลุมถึงการพัฒนาองค์ความรู้ ทักษะ และเจตคติของบุคลากรให้สอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษาและนโยบายการศึกษาระดับชาติ ซึ่งระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาไทยยังประสบข้อจำกัดเชิงโครงสร้างและการดำเนินงานในหลายมิติ อาทิ การขาดแคลนบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน การจัดสรรทรัพยากรที่ไม่ทั่วถึง การประเมินผลที่มุ่งเน้นเชิงปริมาณมากกว่าคุณภาพ และการขาดระบบพัฒนาบุคลากรที่ต่อเนื่องและมีเป้าหมายชัดเจน (อิทธิ ลาแก้ว และประทุมทอง ไตรรัตน์, 2567) ข้อจำกัดเหล่านี้ส่งผลให้การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนและความคาดหวังของสังคมได้อย่างเต็มที่ อีกทั้งยังเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของระบบการศึกษาไทยในระดับนานาชาติ

บริบทของความเปลี่ยนแปลงทางสังคม เทคโนโลยี และนโยบายการศึกษา ยังส่งผลกระทบโดยตรงต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญ สังคมไทยกำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร การเข้าสู่สังคมสูงวัย และการปรับเปลี่ยนเชิงระบบสู่เศรษฐกิจฐานความรู้ (สถาพร พุทธิพิฏฐกุล, 2560) ขณะเดียวกัน เทคโนโลยีดิจิทัล เช่น ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการประยุกต์ใช้ปัญญาประดิษฐ์ ได้เข้ามามีบทบาทในกระบวนการจัดการเรียนรู้และการบริหารงานบุคคลมากยิ่งขึ้น ปรากฏการณ์ดังกล่าวทำให้สถานศึกษาจำเป็นต้องปรับโครงสร้างและกระบวนการภายในให้มีความทันสมัย ยืดหยุ่น และตอบสนองต่อบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ในด้านนโยบาย รัฐบาลไทยได้กำหนดกรอบยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ซึ่งเน้นการพัฒนาทุนมนุษย์ การส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต และการสร้างนวัตกรรมทางการศึกษา ทั้งหมดล้วนต้องอาศัยระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ ยืดหยุ่น และสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2564) ดังนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาจำเป็นต้องเปลี่ยนผ่านจากการบริหารแบบดั้งเดิมไปสู่การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการพัฒน่องค์การและบุคลากรอย่างเป็นระบบ

จากบริบทข้างต้น การสังเคราะห์องค์ความรู้เชิงระบบจึงเป็นแนวทางที่จำเป็นในการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาไทย โดยการสังเคราะห์เชิงระบบหมายถึงกระบวนการรวบรวม วิเคราะห์ และบูรณาการองค์ความรู้จากหลากหลายแหล่ง ทั้งเชิงทฤษฎีและเชิงปฏิบัติ เพื่อสร้างกรอบแนวคิดและแนวทางปฏิบัติที่มีความเป็นองค์รวมและสามารถประยุกต์ใช้ได้จริงในบริบทของสถานศึกษาไทย (Hoy & Miskel, 2005) วิธีการดังกล่าวจะช่วยให้สามารถมองเห็นภาพรวมของระบบ ตลอดจนระบุปัญหา โอกาส และกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนาระบบ HRM ในแต่ละบริบทอย่างมีประสิทธิภาพ และ จากการทบทวนงานวิจัยที่ผ่านมา พบว่ายังไม่มีกรอบการสังเคราะห์เชิงระบบที่เชื่อมโยงระหว่าง HRM และการพัฒน่องค์การการศึกษาในบริบทไทยอย่างเป็นองค์รวม” ดังนั้น บทความนี้จึงมีวัตถุประสงค์หลักสองประการ ได้แก่ (1) เพื่อสังเคราะห์องค์ความรู้เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาไทยจากแหล่งข้อมูลที่มีความหลากหลาย ทั้งงานวิจัย บทความวิชาการ และเอกสารนโยบาย และ (2) เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาไทย โดยให้ความสำคัญกับความเปลี่ยนแปลงทางสังคม เทคโนโลยี และนโยบายการศึกษาในปัจจุบันและอนาคต แนวทางการพัฒนาที่นำเสนอในบทความนี้จะเน้นการบูรณาการแนวคิดจากศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การบริหารการศึกษา การจัดการองค์การ การพัฒนาทุนมนุษย์ และการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาแนวทางที่มีความครอบคลุม เหมาะสมกับบริบท และสามารถประยุกต์ใช้ได้จริงในสถานศึกษาไทยทุกระดับ ทั้งนี้เพื่อสนับสนุนการยกระดับคุณภาพการศึกษาให้สามารถแข่งขันได้ในระดับสากล และตอบสนองต่อความต้องการของสังคมในยุคดิจิทัล

ข้อจำกัดสำคัญในระบบ HRM ของสถานศึกษาไทย

จากการสังเคราะห์องค์ความรู้เชิงระบบเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาไทย โดยอาศัยการวิเคราะห์เชิงเอกสารจากงานวิจัย บทความวิชาการ เอกสารนโยบาย และหนังสือทางวิชาการที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ พบว่า ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาไทยยังประสบข้อจำกัดที่เป็นอุปสรรคต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานและขีดความสามารถในการปรับตัวของสถานศึกษาในบริบทของความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยสามารถจำแนกประเด็นปัญหาหลักออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

1. โครงสร้างระบบราชการที่ขาดความยืดหยุ่น

ระบบการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาไทยส่วนใหญ่ยังคงดำเนินการภายใต้โครงสร้างราชการแบบรวมศูนย์ ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินงานที่ซับซ้อนและขาดความคล่องตัว ส่งผลให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่สามารถตอบสนองต่อบริบทการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันท่วงที (พิชามญฐ์ แซ่จั่น, 2566) กระบวนการสำคัญ เช่น การสรรหา การโยกย้าย การประเมินผล และการพัฒนาบุคลากร มักถูกจำกัดโดยข้อกำหนดทางราชการที่มีข้อจำกัดด้านเวลาและอำนาจการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา และโครงสร้างที่รวมศูนย์ยังส่งผลให้สถานศึกษาไม่สามารถปรับใช้แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับบริบทเฉพาะของแต่ละพื้นที่ เช่น โรงเรียนในพื้นที่ชนบทหรือห่างไกลอาจมีความต้องการที่แตกต่างจากโรงเรียนในเขตเมือง แต่กลับไม่สามารถปรับกลยุทธ์การจัดการบุคลากรได้อย่างยืดหยุ่น เนื่องจากต้องปฏิบัติตามนโยบายกลางของกระทรวงศึกษาธิการ (ศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์, 2557)

โครงสร้างระบบราชการแบบรวมศูนย์ ที่เป็นรากฐานของการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาไทยนั้น มีรากเหง้าทางแนวคิดมาจากทฤษฎีองค์กรแบบคลาสสิกของ Max Weber ซึ่งเน้นกฎระเบียบ ลำดับชั้นอำนาจ และความมีเหตุผลในเชิงระบบ โดยเชื่อว่าองค์กรจะมีประสิทธิภาพสูงสุดเมื่อมีการกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบ และขั้นตอนการดำเนินงานไว้อย่างชัดเจน (Weber, 1947) ซึ่งในบริบทของการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ซึ่งมีความซับซ้อน ยืดหยุ่น และเคลื่อนไหวรวดเร็ว โครงสร้างแบบราชการดังกล่าวได้กลายเป็นข้อจำกัดมากกว่าข้อได้เปรียบงานวิจัยจำนวนมากชี้ว่า ระบบรวมศูนย์ที่แข็งตัวไม่เพียงลดทอนความสามารถในการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาเท่านั้น แต่ยังขัดขวางการปรับใช้กลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับบริบทเฉพาะของแต่ละสถานศึกษา (Caldwell, 2005; Bush, 2008) ตัวอย่างเช่น โรงเรียนในเขตชนบทที่มีปัญหาการขาดแคลนครู อาจจำเป็นต้องปรับเงื่อนไขการจ้างหรือสรรหาครูให้สอดคล้องกับสภาพจริง แต่กลับไม่สามารถดำเนินการได้ เนื่องจากข้อกำหนดกลางที่ไม่เปิดช่องให้มีความยืดหยุ่น จากมุมมองเชิงระบบ การมีโครงสร้างที่แข็งตัวทำให้ระบบขาด “การเรียนรู้ขององค์กร” ซึ่ง Senge (1990) ระบุว่าเป็นหัวใจสำคัญของการอยู่รอดในระบบที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ระบบราชการที่ไม่เปิดโอกาสให้มีการทดลอง เรียนรู้ และปรับเปลี่ยนวิธีการบริหาร ส่งผลให้สถานศึกษาไทยไม่สามารถรับมือกับความซับซ้อนของบริบทปัจจุบัน เช่น ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การแข่งขันระดับสากล และความหลากหลายของผู้เรียน โครงสร้างระบบราชการที่ขาดความยืดหยุ่นไม่เพียงแต่เป็นอุปสรรคเชิงกลไกในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาไทย แต่ยังเป็นข้อจำกัดเชิงวัฒนธรรมและเชิงกระบวนทัศน์ (paradigm) ที่สกัดกั้นการพัฒนาอย่างแท้จริง การแก้ไขปัญหานี้จึงจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้าง ร่วมกับการเปลี่ยนแปลงแนวคิดจาก “การควบคุมจากส่วนกลาง” ไปสู่ “การกำกับตนเองอย่างมีธรรมาภิบาล” ของสถานศึกษา ดังนั้นข้อจำกัดด้านโครงสร้างนี้จึงส่งผลโดยตรงต่อความล่าช้าในการตัดสินใจด้านการบริหารบุคคลของสถานศึกษา

2. กระบวนการบริหารที่เน้นเอกสารมากกว่าผลลัพธ์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาไทยยังมีแนวโน้มเน้นความครบถ้วนของเอกสารและขั้นตอนทางราชการ มากกว่าการมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์หรือผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงาน ส่งผลให้การประเมินผล การปฏิบัติงาน การพัฒนาทักษะ และการจัดสรรทรัพยากรบุคคลไม่สามารถสะท้อนศักยภาพที่แท้จริง

ของบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (พันธุระวี ตันตินิรันดร์, 2561) ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดคือ การประเมินผลการปฏิบัติงานครูซึ่งยังคงมุ่งเน้นที่การจัดเตรียมเอกสารและหลักฐานการสอนตามแบบฟอร์มที่กำหนด มากกว่าการพิจารณาคุณภาพของกระบวนการเรียนรู้หรือผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ของผู้เรียน ส่งผลให้เกิดพฤติกรรมการทำงานที่มุ่งเน้นเอกสารมากกว่าการพัฒนาทักษะหรือการสร้างสรรค์นวัตกรรมในการจัดการเรียนรู้ (Bowen, 2009)

หนึ่งในข้อจำกัดสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาไทย คือการดำเนินงานที่เน้นการจัดทำเอกสารตามแบบแผนมากกว่าการมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่แท้จริงของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อันเป็นลักษณะของระบบราชการที่เน้น “ความถูกต้องตามระเบียบ” มากกว่าความมีประสิทธิภาพ ซึ่งส่งผลให้การประเมินผล การพัฒนา และการตัดสินใจด้าน HRM ภายในสถานศึกษาขาดความยืดหยุ่นและไม่สามารถสะท้อนศักยภาพที่แท้จริงของบุคลากรได้อย่างครบถ้วนแนวคิดเชิงวิพากษ์นี้สามารถอธิบายผ่านกรอบแนวคิดของ New Public Management (NPM) ซึ่งเสนอว่าระบบราชการดั้งเดิมควรปรับเปลี่ยนจาก “process-oriented bureaucracy” ไปสู่ “results-oriented management” โดยเน้นการใช้ตัวชี้วัดผลลัพธ์ การบริหารจัดการแบบมุ่งผลลัพธ์ และการมอบอำนาจให้กับหน่วยงานระดับปฏิบัติ (Hood, 1995) อย่างไรก็ตาม สถานศึกษาไทยยังยึดถือระบบเอกสารเป็นศูนย์กลาง โดยเฉพาะในการประเมินครูตามมาตรฐานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) ซึ่งเน้นปริมาณเอกสารและการจัดทำแฟ้มสะสมงาน มากกว่าการวัดผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนหรือคุณภาพการเรียนรู้ที่แท้จริง (พันธุระวี ตันตินิรันดร์, 2561) การบริหารที่เน้นเอกสารนำไปสู่การสร้าง “ภาระงานเทียม” ที่ไม่ได้สะท้อนการทำงานเชิงคุณภาพของบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับข้อสังเกตของ Bowen (2009) ที่ระบุว่า การประเมินที่เน้นเอกสารอาจสร้างแรงจูงใจแบบผิดทิศทาง ให้ครูมุ่งเน้นการ “ผลิตเอกสาร” เพื่อผ่านเกณฑ์ประเมิน มากกว่าการพัฒนาวิชาชีพหรือยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาอย่างแท้จริงการบริหารที่เน้นเอกสารมากกว่าผลลัพธ์สะท้อนถึงปัญหาเชิงระบบที่ฝังลึกในวัฒนธรรมราชการไทย ซึ่งจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนผ่านไปสู่แนวทางการบริหารจัดการที่ยึดผลลัพธ์เป็นศูนย์กลาง พร้อมทั้งส่งเสริมการใช้ข้อมูลเชิงคุณภาพในการประเมิน การพัฒนา และการตัดสินใจเชิงนโยบาย เพื่อให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาสามารถตอบสนองต่อเป้าหมายของการศึกษายุคใหม่ได้

3. การพัฒนาศักยภาพบุคลากรที่ขาดความต่อเนื่องและไม่ตรงเป้าหมาย

แม้ว่าระบบการศึกษาจะกำหนดนโยบายในการส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพครูและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง แต่ในทางปฏิบัติกลับพบว่า การจัดกิจกรรมพัฒนาวิชาชีพส่วนใหญ่ยังขาดความต่อเนื่อง ขาดความสอดคล้องกับความต้องการเฉพาะในแต่ละบริบท และไม่สามารถตอบโจทย์ทักษะสำคัญในยุคดิจิทัล เช่น การใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ การวิเคราะห์ข้อมูล หรือการออกแบบกระบวนการเรียนรู้แบบ Active Learning (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2564) ยิ่งไปกว่านั้น การพัฒนาบุคลากรมักถูกมองว่าเป็นกิจกรรมเพื่อให้ครบตามเกณฑ์ทางราชการ มากกว่ากระบวนการที่มุ่งเน้นผลลัพธ์หรือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรอย่างแท้จริง ส่งผลให้เกิดความเบื่อหน่าย ขาดแรงจูงใจ และไม่สามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในบริบทการทำงานจริงได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Checkland, 1999)

การพัฒนาศักยภาพบุคลากรทางการศึกษาเป็นกลไกสำคัญในการยกระดับคุณภาพการศึกษา เนื่องจากบุคลากรเป็นทุนมนุษย์หลักที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการจัดการเรียนรู้ ระบบการพัฒนาศักยภาพในสถานศึกษาไทยยังเผชิญกับข้อจำกัดทั้งในด้านโครงสร้าง นโยบาย และการปฏิบัติ ส่งผลให้การพัฒนาขาดความต่อเนื่อง และไม่สอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริงของผู้เรียนหรือองค์กร จากการศึกษาของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2564) พบว่า การจัดอบรมและพัฒนาครูในหลายกรณี ยังยึดติดกับ “กิจกรรมตามแผนราชการ” มากกว่าการตอบสนองต่อสมรรถนะที่จำเป็นในยุคดิจิทัล เช่น การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล การออกแบบการเรียนรู้แบบ Active Learning หรือการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงหลักฐาน การพัฒนาศักยภาพจึงมัก

เป็นไปเพื่อ “ให้ครบตามเกณฑ์” มากกว่าการเสริมสร้างขีดความสามารถของบุคลากรจากมุมมองเชิงระบบ แนวคิดของ Checkland (1999) เรื่อง Soft Systems Methodology (SSM) ชี้ให้เห็นว่า หากกระบวนการพัฒนา ไม่ได้ออกแบบโดยอิงจาก “ปัญหาที่แท้จริงของระบบ” และมุมมองของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง จะไม่สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนได้ ดังนั้น การออกแบบหลักสูตรพัฒนาบุคลากรจึงต้องเริ่มจากการวิเคราะห์ความต้องการ อย่างเป็นระบบ และต้องอิงจากบริบทของสถานศึกษานั้น ๆ และจากแนวคิดของ Kolb (2015) ก็เสนอว่า การเรียนรู้ของผู้ใหญ่จะเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อมีการสะท้อนประสบการณ์ และการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในบริบทจริง การพัฒนาครูในไทยกลับมักเป็นการบรรยายเชิงทฤษฎีที่แยกขาดจากบริบทการทำงานจริง อีกทั้งขาดการติดตามผลในระยะยาว ทำให้ไม่สามารถวัดผลลัพธ์ของการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม การพัฒนาศักยภาพยังต้องอาศัยวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ Senge (1990) ซึ่งประกอบด้วยการเรียนรู้ร่วมกัน การมีวิสัยทัศน์ร่วม และการส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง หากองค์กรยังยึดติดกับระบบลำดับขั้น และขาดแรงจูงใจในการพัฒนาดตนเอง บุคลากรก็จะมองการพัฒนาเป็นเพียงภาระงาน มากกว่าการลงทุนเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับตนเองและองค์กร

4. วัฒนธรรมองค์การที่ไม่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง

วัฒนธรรมองค์การในสถานศึกษาไทยจำนวนไม่น้อยยังคงมีลักษณะอนุรักษ์นิยม ยึดถือระบบลำดับขั้น และไม่เปิดรับต่อการเปลี่ยนแปลง ทำให้การนำนวัตกรรมหรือแนวคิดใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในการกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์เผชิญกับแรงต้านจากบุคลากรภายในองค์กร (Hoy & Miskel, 2005) ตัวอย่างเช่น การประยุกต์ใช้ระบบ HRIS หรือการนำเครื่องมือดิจิทัลเข้ามาในการบริหารงานบุคคล มักถูกมองว่าเป็นภาระมากกว่าการเพิ่มประสิทธิภาพ และการสื่อสารภายในองค์กรยังขาดความโปร่งใส และไม่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นหรือการตัดสินใจในเรื่องที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของตนเอง ส่งผลให้บุคลากรจำนวน มากรู้สึกว่ามีบทบาทและไม่มีความเป็นเจ้าของในองค์กร ซึ่งกระทบต่อแรงจูงใจและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (สภาพร พุทธิมงคล, 2565) และวัฒนธรรมองค์การแบบอนุรักษ์นิยมยังส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจภายใน ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งต่อการพัฒนาศักยภาพบุคลากรและการเรียนรู้ตลอดชีวิต การที่บุคลากรไม่รู้สึกว่ามีอิสระในการคิดริเริ่ม หรือไม่สามารถมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ส่งผลให้เกิดความรู้สึกแปลกแยก และไม่เป็นเจ้าของในทิศทางการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

แนวคิดของ Senge (1990) เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ชี้ว่าการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นได้จริงเมื่อองค์กรสามารถสร้าง “วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ร่วม” ซึ่งเน้นการสนทนาอย่างลึกซึ้ง การสะท้อนตนเอง และการเรียนรู้จากความล้มเหลว อย่างไรก็ตาม วัฒนธรรมโรงเรียนไทยมักยังขาดกลไกดังกล่าว อีกทั้งการสื่อสารยังเป็นแบบบนลงล่าง ทำให้ขาดช่องทางการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและสร้างนวัตกรรมร่วมกัน วัฒนธรรมองค์การที่ไม่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาไทยไม่ใช่เพียงปัญหาเชิงพฤติกรรมเท่านั้น แต่เป็น “โครงสร้างทางวัฒนธรรม” ที่ฝังลึกในระบบราชการไทย ซึ่งขัดขวางการพัฒนางานองค์การและการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่าง มีพลวัต การพัฒนาแนวทางบริหาร HRM ที่มีประสิทธิภาพจึงต้องดำเนินควบคู่ไปกับการพัฒนา “วัฒนธรรมใหม่” ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ การมีส่วนร่วม และการยอมรับการเปลี่ยนแปลงในระดับโครงสร้างทางความคิดและพฤติกรรมของบุคลากรทุกระดับในสถานศึกษา

จากการวิเคราะห์เชิงระบบเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาไทย พบข้อจำกัดสำคัญ 4 ประการที่สะท้อนให้เห็นถึงความท้าทายเชิงโครงสร้างและกระบวนการที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของระบบ HRM และความสามารถในการปรับตัวของสถานศึกษาในยุคที่สังคม เทคโนโลยี และนโยบายกำลังเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (1) โครงสร้างระบบราชการที่ขาดความยืดหยุ่น การรวมศูนย์อำนาจและขั้นตอนการบริหารงานที่ซับซ้อน ทำให้การตัดสินใจในระดับสถานศึกษาถูกจำกัดโดยข้อบังคับและระเบียบส่วนกลาง ส่งผลให้ผู้บริหารไม่สามารถปรับกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับบริบทเฉพาะของโรงเรียน

ได้อย่างทันทั่วทั้ง ทั้งในเรื่องการสรรหาบุคลากร การประเมินผล และการพัฒนาอย่างตรงจุด สถานศึกษาบางแห่ง เช่น ในพื้นที่ห่างไกลหรือมีข้อจำกัดเฉพาะด้าน จึงไม่สามารถออกแบบระบบ HRM ที่ตอบสนองความต้องการของตนได้อย่างอิสระ (2) กระบวนการบริหารที่ยังคงเน้นการดำเนินงานตามแบบแผนและเอกสาร มากกว่าการมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม การประเมินผลครูและบุคลากรมักใช้วิธีการที่เน้นความครบถ้วนของเอกสาร แทนที่จะวัดจากผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนหรือพัฒนาการของครูเอง ส่งผลให้เกิดการจัดทำเอกสารเพื่อ “ตอบโจทย์ระบบ” มากกว่าการพัฒนาการเรียนรู้อย่างแท้จริง แนวคิดของ Hood (1995) เกี่ยวกับ “New Public Management” ซึ่งให้เห็นว่าระบบราชการที่ไม่มีการบริหารเชิงประสิทธิภาพจะไม่สามารถปรับตัวเข้าสู่การจัดการสมัยใหม่ได้ (3) คือการพัฒนาศักยภาพบุคลากรที่ขาดความต่อเนื่องและไม่ตรงกับความต้องการจริง หลักสูตรหรือโครงการพัฒนาที่จัดขึ้นมักเป็นไปตามแนวทางของส่วนกลาง โดยไม่มีการวิเคราะห์ความต้องการจำเพาะของแต่ละบริบทโรงเรียน ส่งผลให้เกิดภาวะการเรียนรู้ที่ขาดแรงจูงใจและไม่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง รวมไปถึงการขาดระบบติดตามและประเมินผลการพัฒนาทำให้ไม่สามารถวัดผลกระทบเชิงพฤติกรรมหรือสมรรถนะที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นรูปธรรม (4) วัฒนธรรมองค์การที่ไม่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมแบบลำดับชั้น การยึดติดกับรูปแบบเดิม การขาดการสื่อสารแบบเปิด ส่งผลให้บุคลากรขาดความรู้สึกรับผิดชอบ และไม่พร้อมรับนโยบายหรือแนวทางใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กร การเปลี่ยนแปลงทางการบริหารจึงมักเกิดขึ้นเพียงผิวเผิน ไม่สามารถฝังรากสู่ระดับพฤติกรรมหรือเจตคติของบุคลากรได้จริง ข้อจำกัดทั้ง 4 ประการนี้ไม่สามารถมองแยกเป็นรายประเด็น แต่มีความเชื่อมโยงกันในเชิงระบบ โครงสร้างราชการที่รวมศูนย์ส่งผลต่อรูปแบบการบริหารที่เน้นเอกสาร ขณะเดียวกัน กระบวนการที่ขาดความยืดหยุ่นก็กระทบต่อคุณภาพของการพัฒนาบุคลากร และทั้งหมดนี้ดำรงอยู่ภายใต้วัฒนธรรมองค์การที่ไม่เปิดรับต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง การปฏิรูประบบ HRM ในสถานศึกษาไทยจึงจำเป็นต้องออกแบบแนวทางที่มุ่งเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับโครงสร้าง กระบวนการ และวัฒนธรรม โดยเน้นการมีส่วนร่วม การบริหารเชิงผลลัพธ์ การเสริมสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในระยะยาว

แนวโน้มที่ควรนำมาพิจารณาในการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาไทย

จากการสังเคราะห์องค์ความรู้เชิงระบบเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาไทย พบว่า ในบริบทของการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เทคโนโลยี และนโยบายการศึกษาในศตวรรษที่ 21 มีแนวโน้มสำคัญที่ควรนำมาพิจารณาในการออกแบบและพัฒนาระบบ HRM เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของสถานศึกษาและบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยสามารถจำแนกออกเป็น 3 แนวโน้มหลัก ดังนี้

1. ผู้นำสถานศึกษาต้องมีบทบาทในฐานะ “ผู้นำการเปลี่ยนแปลง”

ในยุคที่ การศึกษาเผชิญกับความท้าทายจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี และความคาดหวังของสังคม ผู้นำสถานศึกษาจึงไม่สามารถทำหน้าที่เพียงผู้บริหารเชิงปฏิบัติการเท่านั้น แต่ต้องมีบทบาทเป็น “ผู้นำการเปลี่ยนแปลง” ที่สามารถสร้างวิสัยทัศน์ พัฒนาแนวคิดใหม่ และนำพาองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างมีทิศทาง (Northouse, 2021) บทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาไทย ควรครอบคลุมทั้งการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากร และการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ในการตัดสินใจด้าน HRM เช่น การใช้ระบบ HRIS เพื่อวิเคราะห์ความสามารถของครู และวางแผนการพัฒนาอย่างเป็นระบบ (มณีรัตน์ ชัยยะ และ เพ็ญศรี จิรินัง, 2566) การวิจัยของอติгу ลาแก้ว และประทุมทอง ไตรรัตน์ (2567) พบว่า ผู้นำสถานศึกษาที่มีบทบาทเชิงกลยุทธ์สามารถส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลของบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในด้านการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และการพัฒนาตนเอง ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคใหม่

2. การประเมินสมรรถนะครูต้องพิจารณาด้านจิตวิญญาณความเป็นครูและผลลัพธ์การเรียนรู้

ระบบการประเมินสมรรถนะครูในสถานศึกษาไทยยังคงเน้นการตรวจสอบเอกสารและกิจกรรมที่ครูดำเนินการ มากกว่าการประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับผู้เรียนหรือคุณค่าทางจิตวิญญาณของความเป็นครู เช่น ความรักในวิชาชีพ ความรับผิดชอบต่อผู้เรียน และความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจ (Hoy & Miskel, 2005) แนวโน้มที่ควรนำมาพิจารณาคือการออกแบบระบบการประเมินสมรรถนะครูที่เน้น “ผลลัพธ์การเรียนรู้” และ “จิตวิญญาณความเป็นครู” โดยใช้เครื่องมือที่สามารถสะท้อนคุณภาพการสอนและความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้เรียน ประกอบด้วย การประเมินจากผู้เรียน การสังเกตการสอน และการวิเคราะห์พัฒนาการของผู้เรียน ในระยะยาว (สมนึก ภัททิยธนี, 2565) การประเมินในลักษณะนี้จะช่วยให้ครูมีแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง อย่างแท้จริง และสามารถปรับปรุงกระบวนการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนในแต่ละบริบท ซึ่งเป็นหัวใจของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นคุณภาพและความยั่งยืน

3. แรงจูงใจต้องตอบสนองต่อความแตกต่างและความคาดหวังของบุคลากร

บุคลากรในสถานศึกษาไทยมีความหลากหลายทั้งในด้านอายุ ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ และความคาดหวังต่อวิชาชีพ การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงต้องออกแบบระบบแรงจูงใจที่สามารถตอบสนองต่อความแตกต่างเหล่านี้ได้อย่างเหมาะสม โดยไม่ยึดติดกับรูปแบบเดียวหรือแนวทางที่เป็นมาตรฐานกลาง (Desimone, Werner & Harris, 2012) แนวโน้มที่ควรนำมาพิจารณาคือการใช้แนวคิด “แรงจูงใจแบบปรับตามบุคคล” ซึ่งอาจประกอบด้วยการให้โอกาสในการเติบโตทางวิชาชีพ การยอมรับในผลงาน การให้สิทธิในการตัดสินใจ และการสนับสนุนด้านสวัสดิการที่สอดคล้องกับความต้องการของแต่ละบุคคล (ณัฐภูมิ พงศ์ศิริ, 2560) การวิจัยของสกุณตลา รัตนไพบูลย์วัฒนา (2564) พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยคำนึงถึงแรงจูงใจเฉพาะบุคคลสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและความพึงพอใจในวิชาชีพของครูได้อย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะในโรงเรียนเอกชนที่มีความยืดหยุ่นในการออกแบบระบบ HRM

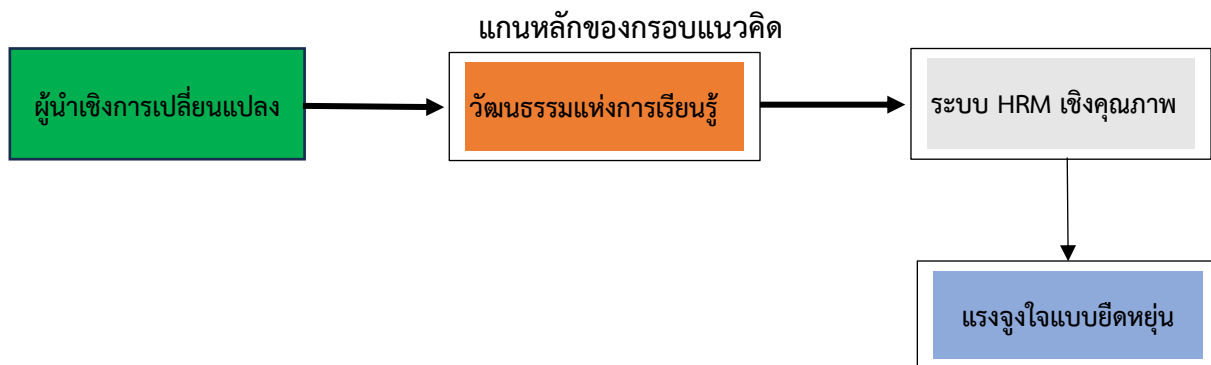
จากการวิเคราะห์เชิงระบบพบว่า แนวโน้มที่ควรนำมาพิจารณาในการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาไทยมีความเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ โดยผู้นำสถานศึกษาต้องมีบทบาทในการสร้างการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมการเรียนรู้ การประเมินสมรรถนะครูต้องสะท้อนคุณค่าทางวิชาชีพและผลลัพธ์การเรียนรู้ และระบบแรงจูงใจต้องสามารถตอบสนองต่อความแตกต่างของบุคลากรได้อย่างเหมาะสมการนำแนวโน้มเหล่านี้ไปใช้ในการออกแบบระบบ HRM จะช่วยให้สถานศึกษาสามารถพัฒนาบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความผูกพันในองค์กร และส่งเสริมคุณภาพการศึกษาในระยะยาว ทั้งนี้ ควรมีการสนับสนุนจากนโยบายระดับชาติ การพัฒนาระบบข้อมูล และการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ระหว่างสถานศึกษา เพื่อให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการศึกษาไทยสู่อนาคต

กรอบแนวคิดเชิงกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาไทย

จากการสังเคราะห์องค์ความรู้และแนวโน้มสำคัญ 3 ประการ บทความนี้เสนอ กรอบแนวคิดเชิงกลยุทธ์ที่สามารถประยุกต์ใช้ในการออกแบบและพัฒนาระบบ HRM ในสถานศึกษาไทย โดยกรอบแนวคิดนี้เน้นความบูรณาการระหว่าง “ผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง” “ระบบประเมินสมรรถนะครูเชิงคุณภาพ” และ “ระบบแรงจูงใจที่ยืดหยุ่น” ซึ่งล้วนเป็นองค์ประกอบสำคัญในการเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรและยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืน

ตารางที่ 1 กรอบแนวคิดเชิงกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาไทย

องค์ประกอบเชิงกลยุทธ์	แนวโน้มเชิงบริบท	แนวทางการพัฒนา	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
1. ผู้นำสถานศึกษาในฐานะ “ผู้นำการเปลี่ยนแปลง”	ความท้าทายจากเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงทางสังคม และนโยบาย	- ส่งเสริมภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ - พัฒนาทักษะดิจิทัลของผู้บริหาร - ใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ในการตัดสินใจ	- เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบในสถานศึกษา - วัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กรเข้มแข็ง
2. ระบบประเมินสมรรถนะครูแบบองค์รวม	ระบบเดิมมุ่งเน้นเอกสารมากกว่าผลลัพธ์	- ประเมินจากผลลัพธ์การเรียนรู้ - สะท้อนจิตวิญญาณความเป็นครู - ใช้เครื่องมือที่หลากหลาย (360 องศา ผู้เรียน สังเกต ฯลฯ)	- ครูมีแรงจูงใจในการพัฒนา - คุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนเพิ่มขึ้น
3. ระบบแรงจูงใจที่ตอบสนองต่อความแตกต่างของบุคลากร	ความหลากหลายของบุคลากรในทุกมิติ	- พัฒนาแรงจูงใจแบบปรับตามบุคคล - สนับสนุนสวัสดิการตามความต้องการเฉพาะ	- ความพึงพอใจในวิชาชีพเพิ่มขึ้น - ลดการลาออกและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน



ภาพที่ 1 ความสัมพันธ์แบบวงจรที่ ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ จะส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมของสถานศึกษา นำไปสู่การพัฒนา ระบบการประเมินและพัฒนาครู ที่มีคุณภาพ และสนับสนุนด้วย ระบบแรงจูงใจที่ตอบโจทย์รายบุคคล ผลลัพธ์คือการเพิ่มประสิทธิภาพองค์กรรวมของสถานศึกษาในยุคดิจิทัล

ข้อเสนอเชิงแนวคิดโมเดลการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงบูรณาการในสถานศึกษาไทย

จากการสังเคราะห์องค์ความรู้เชิงระบบเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาไทย พบว่าการยกระดับระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM) ให้สามารถรองรับพลวัตของการศึกษาในศตวรรษที่ 21 จำเป็นต้องพัฒนาในลักษณะที่ “บูรณาการ” โดยเชื่อมโยงมิติสำคัญของการบริหารงานบุคคลอย่างเป็นระบบ ครอบคลุมตั้งแต่กระบวนการสรรหา การพัฒนา การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไปจนถึงการหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ ข้อเสนอเชิงแนวคิดในบทความนี้จึงได้นำเสนอ “โมเดลการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงบูรณาการ” ซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก ดังต่อไปนี้

1. การสรรหาและพัฒนาแบบศักยภาพ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรเริ่มต้นจากการสรรหาบุคลากรที่มีสมรรถนะตรงตามความต้องการของสถานศึกษา โดยอาศัยข้อมูลจากการประเมินสมรรถนะ เพื่อใช้เป็นฐานในการคัดเลือก วางแผน และออกแบบการพัฒนาบุคลากรในลักษณะที่มุ่งเน้นศักยภาพเฉพาะบุคคล (Spencer & Spencer, 1993) แนวทางดังกล่าวจะช่วยให้สถานศึกษาสามารถระบุ “ช่องว่างของสมรรถนะ” ได้อย่างชัดเจน และนำไปสู่การจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรที่มีความเฉพาะเจาะจง เช่น การอบรมเฉพาะทาง การโค้ชชิ่งโดยผู้เชี่ยวชาญ และการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านระบบดิจิทัล โดยเฉพาะในประเด็นทักษะสำคัญแห่งศตวรรษที่ 21 อาทิ การใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ การคิดเชิงวิเคราะห์ และการออกแบบการเรียนรู้แบบ Active Learning (Otoo & Mishra, 2018)

และกระบวนการสรรหาและพัฒนาแบบศักยภาพ ยังช่วยลดความสูญเสียจากการแต่งตั้งบุคลากรที่ไม่เหมาะสม และเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรของสถานศึกษาอย่างสูงสุด

2. การบริหารเชิงข้อมูล

การใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นฐานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นแนวโน้มที่ได้รับความนิยมอย่างยิ่ง โดยเฉพาะในบริบทของเทคโนโลยีสารสนเทศที่สามารถรวบรวม วิเคราะห์ และแสดงผลข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Marler & Boudreau, 2017) ระบบ HRM ที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในประเด็นสำคัญได้อย่างแม่นยำ อาทิ

- การวางแผนพัฒนาศักยภาพจากผลการประเมินสมรรถนะ
- การจัดสรรทรัพยากรให้สอดคล้องกับความต้องการเฉพาะด้าน
- การออกแบบระบบแรงจูงใจที่เหมาะสมกับบุคลากรในแต่ละช่วงวัยหรือช่วงอาชีพ
- การติดตามความก้าวหน้าทางวิชาชีพอย่างเป็นระบบ

การบริหารเชิงข้อมูลยังช่วยลดอคติ (bias) และเพิ่มความโปร่งใสในการตัดสินใจด้าน HRM ได้อย่างมีนัยสำคัญ

3. การมีส่วนร่วมของภาคส่วนต่าง ๆ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่ควรถูกจำกัดอยู่ภายใต้ขอบเขตของผู้บริหารสถานศึกษาเพียงฝ่ายเดียว หากแต่ควรเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกระดับมีบทบาทร่วมในการออกแบบ พัฒนา และประเมินระบบ HRM (Fullan, 2007) การมีส่วนร่วมของครู นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานภายนอก จะช่วยให้ระบบ HRM มีความสอดคล้องกับบริบทจริง และสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนและชุมชน เช่น

- การประเมินครูจากมุมมองของนักเรียนและผู้ปกครอง
- การพัฒนาครูโดยอิงจากข้อมูลความต้องการผู้เรียน
- การใช้ทรัพยากรจากชุมชนในกิจกรรมพัฒนานักวิชาชีพ

แนวทางนี้ไม่เพียงแต่เพิ่มประสิทธิผลในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แต่ยังช่วยส่งเสริมความผูกพัน และวัฒนธรรมแห่งความร่วมมือในองค์กร

4. การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์ประกอบสุดท้ายของโมเดลนี้เน้นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยเน้นการเรียนรู้ร่วมกัน การถ่ายทอดประสบการณ์ และการส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน (Senge, 1990) สถานศึกษาควรสนับสนุนให้เกิดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่น ชุมชนแห่งการปฏิบัติ วง PLC (Professional Learning Community) และการใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้จะส่งผลต่อความสามารถในการปรับตัวของบุคลากร เพิ่มแรงจูงใจภายใน และกระตุ้นการสร้างนวัตกรรมในทั้งระดับห้องเรียนและระดับองค์กร

โมเดลการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงบูรณาการที่นำเสนอในบทความนี้สะท้อนความพยายามในการบูรณาการ 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ การสรรหาและพัฒนาแบบศักยภาพ การบริหารเชิงข้อมูล การมีส่วนร่วมของภาคส่วนต่าง ๆ และการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ เข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ การนำโมเดลนี้ไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาไทยจะช่วยให้เกิดระบบ HRM ที่มีความยืดหยุ่น เป็นพลวัต และสามารถตอบสนองต่อความท้าทายที่ซับซ้อนของการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การสังเคราะห์เชิงระบบเพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาไทย

จากการสังเคราะห์เชิงระบบเพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาไทย บทความนี้ได้เสนอ “โมเดลการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงบูรณาการ” ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการ ได้แก่ การสรรหาและพัฒนาแบบศักยภาพ การบริหารเชิงข้อมูล การมีส่วนร่วมของภาคส่วนต่าง ๆ และการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยเมื่อพิจารณาเปรียบเทียบกับแนวปฏิบัติการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาไทยปัจจุบัน พบว่ามีความแตกต่างอย่างชัดเจน ทั้งในเชิงแนวคิด กลยุทธ์ การดำเนินงาน และผลลัพธ์ที่มุ่งหวัง ในปัจจุบัน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาส่วนใหญ่ยังคงยึดติดกับระบบราชการแบบรวมศูนย์ที่เน้นการปฏิบัติตามระเบียบและการจัดทำเอกสารเป็นหลักมากกว่าการพัฒนาเชิงคุณภาพ โดยเฉพาะกระบวนการสรรหาและแต่งตั้งบุคลากร ซึ่งมักดำเนินการตามอัตรากำลังและตำแหน่งที่กำหนดไว้ล่วงหน้า โดยไม่ได้ให้ความสำคัญกับการประเมินสมรรถนะเฉพาะบุคคลหรือความสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน ส่งผลให้เกิดปัญหาความไม่เหมาะสมของบุคลากรในบางตำแหน่ง ทั้งในด้านความสามารถและแรงจูงใจในการทำงาน (ศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์, 2557)

ในทางตรงกันข้าม โมเดลที่นำเสนอในบทความนี้มุ่งเน้นการสรรหาและพัฒนาแบบศักยภาพ โดยใช้ข้อมูลจากการประเมินสมรรถนะเป็นฐานในการคัดเลือกบุคลากร และออกแบบแผนพัฒนาอย่างมีเป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Spencer และ Spencer (1990) ที่เสนอว่าการใช้สมรรถนะเป็นตัวกำหนดความสำเร็จในการทำงานจะช่วยลดความคลาดเคลื่อนในการบริหารงานบุคคล และส่งเสริมประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในระยะยาว และ โมเดลยังให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงข้อมูล ซึ่งเป็นแนวโน้มสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล โดยผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ เช่น ผลการประเมินสมรรถนะครู ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน และความต้องการทักษะใหม่ ๆ เป็นฐานในการตัดสินใจและวางแผนกลยุทธ์ด้านบุคลากร ซึ่งแตกต่างจากระบบเดิมที่มักเน้นเพียงการจัดทำรายงานและการตรวจสอบเชิงปริมาณ โดยขาดการวิเคราะห์เชิงคุณภาพที่มีนัยต่อการพัฒนา (Bowen, 2009)

อีกหนึ่งประเด็นที่มีความสำคัญคือ การเน้นการมีส่วนร่วมของภาคส่วนต่าง ๆ ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นแนวทางที่แตกต่างจากการบริหารแบบรวมศูนย์โดยผู้บริหารเพียงฝ่ายเดียว การเปิดพื้นที่ให้แก่ครู นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานภายนอกได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เช่น การให้ข้อมูลย้อนกลับ การร่วมออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ หรือการใช้ทรัพยากรชุมชนในการฝึกอบรม จะช่วยให้แนวทางการพัฒนาบุคลากรมีความสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและบริบทท้องถิ่นมากยิ่งขึ้น (สฤนต์ลา รัตนไพบูลย์ วัฒนา, 2564) โมเดลยังเน้นการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization Culture) เพื่อเปิดพื้นที่ให้บุคลากรได้เรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ผ่านการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ การเรียนรู้จากประสบการณ์ และการร่วมกันสร้างนวัตกรรม แนวทางนี้จะช่วยสร้างความยืดหยุ่นในการเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง และส่งเสริมให้ครูมีแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง มากกว่าการทำงานเพื่อให้เป็นไปตามเกณฑ์การประเมินแบบเดิม ซึ่งมักวัดเพียงจำนวนเอกสารหรือกิจกรรมที่เข้าร่วม (Senge, 2006) แม้ว่ารูปแบบโมเดลที่เสนอนี้จะมีความยืดหยุ่น เป็นระบบ และเน้นคุณภาพมากกว่าปริมาณ แต่อุปสรรคในการนำไปใช้จริงในสถานศึกษาไทยยังคงมีอยู่มาก โดยเฉพาะข้อจำกัดเชิงโครงสร้างของระบบราชการที่ยังไม่เอื้อต่อการปรับเปลี่ยน เช่น ระเบียบด้านการโยกย้ายและแต่งตั้งที่ยังต้องดำเนินการตามเกณฑ์จากส่วนกลาง อันเป็นข้อจำกัดต่อการใช้นโยบายการพัฒนาแบบศักยภาพอย่างเต็มรูปแบบ (พิชามญญ์ แซ่จั่น, 2566)

นอกจากนี้ ข้อจำกัดด้านงบประมาณยังเป็นอุปสรรคสำคัญที่ส่งผลต่อการพัฒนาระบบ HRM เช่น การลงทุนในระบบสารสนเทศ (HRIS) การพัฒนาครูผ่านการอบรมหรือการโค้ช และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในระดับพื้นที่ โดยเฉพาะในโรงเรียนขนาดเล็กหรือโรงเรียนในพื้นที่ห่างไกลที่มีทรัพยากรจำกัด การดำเนินงานตามโมเดลจึงจำเป็นต้องมีการปรับประยุกต์ให้สอดคล้องกับบริบท เช่น การใช้เครื่องมือ

ที่ไม่ต้องพึ่งพาเทคโนโลยีมากนัก หรือการประสานความร่วมมือกับเครือข่ายโรงเรียนใกล้เคียงเพื่อแบ่งปันทรัพยากรและองค์ความรู้ (Fullan, 2007) การส่งเสริมให้ชุมชนและผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมในการสนับสนุนการพัฒนาครูและการจัดการเรียนรู้ ยังเป็นกลยุทธ์ที่สามารถช่วยลดช่องว่างด้านทรัพยากร และเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในบริบทที่มีข้อจำกัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวโดยสรุป โมเดลการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงบูรณาการที่ได้นำเสนอในบทความนี้ มีศักยภาพในการเป็นแนวทางเชิงยุทธศาสตร์สำหรับการยกระดับคุณภาพของสถานศึกษาไทย โดยต้องอาศัยการปรับใช้ตามบริบท การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของภาคส่วนต่าง ๆ และการเปลี่ยนผ่านจากระบบราชการแบบเดิมไปสู่ระบบที่เน้นข้อมูล สมรรถนะ และวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกันอย่างยั่งยืน

บทสรุป

บทความเรื่องการสังเคราะห์เชิงระบบเพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาไทยมีวัตถุประสงค์เพื่อสังเคราะห์องค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในบริบทของสถานศึกษาไทยจากแหล่งข้อมูลที่มีความหลากหลาย ทั้งงานวิจัย บทความวิชาการ และเอกสารเชิงนโยบาย โดยมุ่งทำความเข้าใจลักษณะปัญหา โครงสร้าง ระบบ และแนวโน้มที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการบริหารงานบุคคลในภาคการศึกษา นำไปสู่การพัฒนาแนวทางและข้อเสนอเชิงระบบที่เหมาะสมกับบริบทปัจจุบันและสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต จากการสังเคราะห์ พบว่าระบบ HRM ในสถานศึกษาไทยเผชิญข้อจำกัดเชิงโครงสร้างหลายประการ อาทิ ความตึงตัวของระบบราชการที่รวมศูนย์ กระบวนการประเมินที่เน้นเอกสารมากกว่าผลลัพธ์ การพัฒนาศักยภาพบุคลากรที่ขาดความต่อเนื่อง และวัฒนธรรมองค์การที่ไม่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ บทความเสนอว่า การปรับเปลี่ยนเชิงระบบควรดำเนินควบคู่กับการเปลี่ยนวิธีคิดในการบริหาร โดยเน้นการเสริมบทบาทของผู้นำสถานศึกษาในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การออกแบบระบบการประเมินสมรรถนะครูที่สะท้อนจิตวิญญาณของความเป็นครูและผลลัพธ์ของผู้เรียน และการพัฒนาแรงจูงใจที่ตอบสนองต่อความหลากหลายของบุคลากรเพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว บทความได้นำเสนอ “โมเดลการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงบูรณาการ” ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 4 ประการ ได้แก่ (1) การสรรหาและพัฒนาแบบศักยภาพ (Competency-Based Recruitment and Development) (2) การบริหารเชิงข้อมูล (Data-Driven HRM) (3) การมีส่วนร่วมของภาคส่วนต่าง ๆ (Stakeholder Engagement) และ (4) การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization Culture) โดยโมเดลนี้มีเป้าหมายเพื่อยกระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทางสังคม เทคโนโลยี และนโยบายการศึกษาในศตวรรษที่ 21 บทความได้นำเสนอกรอบแนวคิดและโมเดลเชิงระบบที่สามารถประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาระบบ HRM ในสถานศึกษาไทยให้มีความยืดหยุ่น ทันสมัย และสามารถขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างยั่งยืนในระยะยาว

เอกสารอ้างอิง

- กนกกาญจน์ พวงเพชร, สุนิตดา เทศนิยม, ชีรพล กาญจนากาศ และสมคิด ดวงจักร. (2568). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของสำนักงานเทศบาลตำบลบางใหญ่ จังหวัดนนทบุรี. *Journal of Spatial Development and Policy*, 3(2), 57–68.
- ณัฐวุฒิ พงศ์สิริ. (2560). ผู้นำที่เรียกว่า Digital Leader ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล. *HR Society Magazine*, 15, 172, 20-23.
- พิชามญณ์ แซ่จั่น. (2566). องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี. (ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร).
- มนิรัตน์ ชัยยะ และเพ็ญศรี จิรินัง. (2566). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายใต้การเปลี่ยนแปลงสู่ยุคดิจิทัล. *วารสารนวัตกรรมการบริหารและการจัดการ*, 11(1), 104–115.
- สกุณา รัตนไพบูลย์พัฒนา. (2564). การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี. (ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร).
- สถาพร พงษ์ภูมิกุล. (2560). การบริหารการศึกษากับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21. *วารสารศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยบูรพา*, 28(2), 36–49.
- สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. (2564). ยุทธศาสตร์การพัฒนาคูและบุคลากรทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- _____. (2564). รายงานผลการพัฒนาคูและบุคลากรทางการศึกษาตามกรอบมาตรฐานวิชาชีพ. กรุงเทพฯ: คุรุสภา.
- อริฏ ลาแก้ว และประทุมทอง ไตรรัตน์. (2567). แนวทางการบริหารสถานศึกษาตามแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21. *วารสารวิชาการสถาบันการอาชีวศึกษาภาคใต้* 1, 9(2), 1–15.
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40.
- Bush T. (2008). *Leadership and management development in education*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Caldwell, B. J. (2005). The new enterprise logic of schools. *Phi Delta Kappan*, 87(3), 223-225.
- Checkland, P. (1999). *Systems Thinking, Systems Practice*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Desimone, R. L., Werner, J. M., & Harris, D. M. (2012). *Human Resource Development*. (6th ed.). Boston: Cengage Learning.
- Fullan, M. (2007). *The New Meaning of Educational Change*. (4th ed.). New York: Teachers College Press.
- Hood, C. (1995). The “new public management” in the 1980s: Variations on a theme. *Accounting, organizations and society*, 20(2-3), 93-109.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2005). *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*. (7th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Kolb, D. A. (2015). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. (12nd ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Marler, J. H., & Boudreau, J. W. (2017). An evidence-based review of HR Analytics. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 3-26.

- Otoo, F. N. K., & Mishra, M. (2018). Influence of human resource development (HRD) practices on hotel industry's performance: The role of employee competencies. *European Journal of Training and Development*, 42(7/8), 435-454.
- Senge, P. M. (1990). *The art and practice of the learning organization* (Vol. 1). New York: Doubleday.
- Spencer, L. M., & Spencer, P. S. M. (2008). *Competence at Work models for superior performance*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization* (A. M. Henderson & T. Parsons, Trans.). Oxford: Oxford University Press.