

กรณีศึกษา: ภาวะผู้นำทางการศึกษากับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ของสถานศึกษาแห่งหนึ่ง

พฤกษ์พงศ์ วิสุทธิ์ดวงดุขดี*

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะนำเสนอกรณีศึกษาสถานการณ์ปัญหาในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษาแห่งหนึ่ง ซึ่งกรณีศึกษาดังกล่าวสามารถนำไปใช้เพื่อเป็นกรณีศึกษาสำหรับจำลองสถานการณ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาต่อไป ซึ่งรายละเอียดเนื้อหาของกรณีศึกษาประกอบไปด้วยข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษาที่เป็นประโยชน์สำหรับการวิเคราะห์กรณีศึกษา ตลอดจนสถานการณ์ปัญหาในหลายรูปแบบ ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษา ทั้งในเรื่องการจัดการความหลากหลายในกลุ่มครูชาวต่างประเทศ และการวางแผนทดแทนอัตรากำลังในอนาคตสำหรับตำแหน่งที่มีความสำคัญในเชิงยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา ซึ่งผู้เขียนได้ตั้งคำถามทิ้งท้ายไว้ว่าในฐานะผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งมีหน้าที่ในการกำหนดนโยบายและกำกับดูแลการบริหารจัดการของสถานศึกษาจะมีนโยบายและแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เหล่านี้อย่างไร

คำสำคัญ: การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ภาวะผู้นำทางการศึกษา การจัดการความหลากหลาย การจัดการศึกษาท้องถิ่น

A Case Study of Educational Leadership and Strategic Human Resource Management in The Educational Institution

Phrueksaphong Visuthduangdusdee*

Abstract

This article to present a case study of the situations in human resource management of educational institution. This case can be used as a case study for simulating human resource management situations in educational institutions Which details the contents of the case study comprising basic information of educational institutions that are useful for analyzing case studies as well as the problem situations that affect human resource management in educational institutions Both in managing diversity in foreign teachers Planning for future capacity replacement for positions that are important to the strategy of educational institution. At the end, the author supposed that, as a educational administrator who has a duty on policy making and strategic human resource management, how to pass through these situations.

Keywords: Strategic Human Resource Management, Educational Leadership, Diversity Management, Local Education Management

Ph.D. Student, Graduate School of Public Administration, National Institute Development Administration

*Corresponding Author, Tel. 08-2369-7066 E-Mail: limkimzeng@gmail.com

1. บทนำ

ท่ามกลางฤดูหนาวในเดือนมกราคม พ.ศ. 2558 คณะผู้บริหารของสถานศึกษาแห่งหนึ่ง ผู้เชี่ยวชาญด้านวิเทศสัมพันธ์ ตลอดจนผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ของสถานศึกษาแห่งหนึ่ง กำลังดำเนินการประชุมประจำเดือนในวาระสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการบริหารของสถานศึกษาแห่งหนึ่ง ทั้งนี้เป็นที่ทราบกันโดยทั่วไปว่า การประชุมหารือเพื่อแก้ไขปัญหาการบริหารสถานศึกษานั้น ผู้บริหารจะใช้การประชุมประจำเดือนเป็นเสมือนการประชุมด้านนโยบายทางการศึกษา อย่างไรก็ตามเมื่อวาระการประชุมต่าง ๆ สิ้นสุดลง ในช่วงท้ายของการประชุมผู้บริหาร ได้แสดงความห่วงใยและเป็นกังวลอย่างยิ่งเกี่ยวกับสถานการณ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษา เนื่องจากโครงสร้างของบุคลากรในโรงเรียนมีความหลากหลายทั้งกลุ่มที่เป็นข้าราชการ พนักงานจ้าง ลูกจ้างชั่วคราว ตลอดจนชาวต่างประเทศที่มีจำนวนเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องตลอดหลายปีที่ผ่านมา ซึ่งมีบุคลากรชาวต่างประเทศมากถึง 63 คน จากบุคลากรทั้งหมด 192 คน โดยมีผู้เชี่ยวชาญด้านวิเทศสัมพันธ์ (หลักสูตรและการสอนภาษาต่างประเทศ) ผู้บริหารได้กล่าวเพียงสั้น ๆ ว่า ขอให้บุคลากรในสถานศึกษาทุกท่านปฏิบัติงานด้วยความเมตตา กรุณา และยุติธรรม เพื่อให้ทุกคนทำหน้าที่ของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความสุขกับการทำงาน

ในปัจจุบันแม้ว่าภาพรวมของการบริหารการศึกษาเป็นไปอย่างราบรื่น โรงเรียนมีชื่อเสียงและได้รับความนิยมจากผู้ปกครองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสังเกตได้จากปริมาณความต้องการในการสมัครเข้าเรียนในแต่ละปีมีการเติบโตอย่างก้าวกระโดดส่งผลให้ปัจจุบันทางโรงเรียนจำเป็นต้องขยายชั้นเรียนเพื่อรองรับกับการเพิ่มขึ้นของผู้เรียนถึงจำนวน 10 ห้อง ๆ ละ 30 คน ทั้งนี้นักเรียนรุ่นแรก ในปี 2550 มีผู้สนใจเข้าเรียน

เพียง 2 ห้อง ทั้งนี้อาจเป็นผลมาจากนโยบายการจัดการศึกษาในหลักสูตรสองภาษา (ไทย-อังกฤษ) และจำกัดจำนวนนักเรียนต่อชั้นเรียนไม่เกิน 30 คน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอน ยิ่งไปกว่านั้นยังเก็บค่าเล่าเรียนในอัตรา 13,000 บาทต่อคน ซึ่งนับว่าเป็นอัตราที่ต่ำกว่ามากเมื่อเปรียบเทียบกับโรงเรียนที่จัดการศึกษาในหลักสูตรแบบเดียวกันในพื้นที่อื่น

แต่อย่างไรก็ตามสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา และคณะกรรมการสถานศึกษาเล็งเห็นมาโดยตลอดว่า สถานศึกษาแห่งนี้ยังมีปัญหาในเชิงการบริหารทรัพยากรมนุษย์อีกมากที่ต้องได้รับการแก้ไข ไม่ว่าจะเป็นเรื่องความขัดแย้งที่ผ่านมาระหว่างอดีตผู้บริหารโรงเรียนกับครูชาวต่างประเทศทั้งชาวจีนและอเมริกัน ความไม่พอใจของบุคลากรชาวต่างประเทศที่มีต่อปัญหาการให้บริการขอใบอนุญาตทำงาน (work permit) และการต่ออายุวีซ่า (visa) ความเสี่ยงจากการขาดแคลนผู้สืบทอดตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านวิเทศสัมพันธ์ หรือแม้กระทั่งครูผู้สอนที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ด้านงานแผนพัฒนาสถานศึกษาและงานด้านการประกันคุณภาพที่ต่างก็รู้สึกท้อแท้ใจที่ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ในฐานะครูผู้สอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ซึ่งภายหลังจากที่ได้ทราบถึงสถานการณ์ที่แท้จริงด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายในสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาได้กล่าวว่า “ถึงเวลาแล้วที่เราจะต้องร่วมมือกันทุกฝ่าย ดำเนินการอะไรบางอย่างเพื่อแก้ไขปัญหาที่เรื้อรังมานาน หรือแม้กระทั่งป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต ทั้งนี้เป็นความรับผิดชอบของสมาชิกทุกคนที่จะต้องร่วมกันดำเนินการแก้ไขปัญหาดังกล่าวไม่ให้สะสมจนกลายเป็นปัญหาที่ยากต่อการแก้ไขในอนาคต

2. ที่คุมขัง “คนเลว” สู่สถานศึกษาเพื่อสร้าง “คนดี” สู่สังคม

องค์การบริหารส่วนจังหวัดได้นำเรือนจำเก่ามาพัฒนาเป็นสถานศึกษาตามนโยบายของผู้บริหาร โดยจัดให้มีการศึกษาในหลักสูตรสองภาษาในระดับ ปฐมวัย (MEP) และประถมศึกษา จำนวนผู้เรียน ปรากฏดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 จำนวนนักเรียนจำแนกตามระดับชั้นและปีการศึกษาตั้งแต่ ปี 2556-2560

ระดับชั้น	2556	2557	2558	2559	2560
อ.1	226	280	229	259	284
อ.2	147	209	267	217	272
อ.3	86	154	211	257	231
ป. 1	59	112	148	202	279
ป. 2	-	55	103	148	218
ป. 3	-	-	50	112	159
ป. 4	-	-	-	49	119
ป. 5	-	-	-	-	53
รวม	538	810	1,008	1,244	1,615

การให้ความเห็นชอบแผนงบประมาณประจำปี แผนการใช้จ่ายเงินบำรุงการศึกษา ตลอดจนให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ในการบริหารสถานศึกษา ต่อผู้บริหารสถานศึกษา ยังคงเป็นหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาที่จะต้องมีส่วนร่วมในการดำเนินการพิจารณาอย่างละเอียด ทั้งนี้เพื่อให้เงินบำรุงการศึกษาและเงินอุดหนุนที่ได้รับจากองค์การบริหารส่วนจังหวัดและรัฐบาลมีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

ในด้านวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาได้กำหนดให้ภายในปี พ.ศ. 2561 โรงเรียนจะเป็นสถานศึกษาแห่งการเรียนรู้ที่มุ่งสู่คุณภาพมาตรฐานสากล บนพื้นฐานของเศรษฐกิจพอเพียง โดยชุมชนมีส่วนร่วม ซึ่งในด้านการพัฒนาการศึกษานั้นทางโรงเรียนมีจุดมุ่งหมายที่จะ

พัฒนาให้ผู้เรียนมีขีดความสามารถในการสื่อสารได้สองภาษา ด้วยการจัดการเรียนการสอนแบบสองภาษาเพื่อให้เด็ก ๆ ได้เรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความพร้อมที่จะเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียน ด้วยเหตุนี้โรงเรียนจึงให้ความสำคัญกับการจ้างครูชาวต่างประเทศเพื่อพัฒนาด้านภาษาต่างประเทศให้กับผู้เรียน โดยได้กำหนดนโยบายไว้ในห้องเรียน 1 ห้องจะต้องมีครูชาวต่างประเทศเป็นครูประจำชั้นร่วมกับครูไทย 1 คน ส่งผลให้ในปัจจุบันมีครูชาวต่างประเทศเป็นจำนวนมากทั้งที่มาจากประเทศฟิลิปปินส์ เกาหลีใต้ อเมริกา รวมทั้งสิ้นกว่า 63 คน ซึ่งปัจจุบันทางโรงเรียนได้ดำเนินการจัดจ้างบุคลากรเหล่านี้โดยใช้เงินบำรุงการศึกษา

3. พลเมืองชั้นสอง: ชะตากรรมของแม่พิมพ์ต่างชาติในแผ่นดินไทย

ปัจจุบันสถานศึกษา มีจำนวนบุคลากรซึ่งประกอบไปด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้เชี่ยวชาญด้านวิเทศสัมพันธ์ ข้าราชการครูประมาณ พนักงานจ้างครูไทย ครูชาวต่างประเทศ และพนักงานจ้างทั่วไป ซึ่งทั้งหมดจัดจ้างโดยเงินอุดหนุนจากเงินบำรุงการศึกษาของสถานศึกษา

ตารางที่ 2 จำนวนบุคลากรของโรงเรียนจำแนกตามประเภทของบุคลากร พ.ศ. 2558-2560

ตำแหน่ง	2558	2559	2560
ผู้บริหาร	-	1	2
ข้าราชการครู	9	9	21
พนักงานจ้าง (ครู)	32	60	58
พนักงานจ้าง (ทั่วไป)	42	56	52
ครูชาวต่างประเทศ	43	51	63
รวม	126	159	192

ในด้านความหลากหลายของทรัพยากรมนุษย์ ในสถานศึกษา ถือว่าเป็นประเด็นที่มีความซับซ้อนในเชิงเชื้อชาติ ศาสนา และวัฒนธรรมสูง เพราะนับตั้งแต่มีการเปิดรับสมัครนักเรียนขึ้นในครั้งแรกในช่วงปี พ.ศ. 2552 สถานศึกษาได้มีการจัดจ้างครูชาวต่างประเทศ ซึ่งส่วนใหญ่กว่าร้อยละ 90 เป็นชาวฟิลิปปินส์นับถือศาสนาคริสต์นิกายโรมันคาทอลิก มาปฏิบัติหน้าที่เป็นครูสอนภาษาอังกฤษ และในรายวิชาพื้นฐานต่างๆเป็นภาษาอังกฤษ ต่อมาเมื่อมีการเปิดรับนักเรียนในระดับชั้นต่าง ๆ มากขึ้นเรื่อย ๆ จำนวนครูชาวต่างประเทศก็เริ่มเพิ่มมากยิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งในปัจจุบันพบว่าบุคลากรชาวต่างประเทศมีจำนวนถึง 63 คน และจากการเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วนี้เองส่งผลให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ตามมามากมาย อาทิ ปัญหาในการสื่อสารในเรื่องคำสั่งต่าง ๆ ของผู้บริหาร การประสานงานระหว่างครูผู้สอนร่วมในรายวิชาเดียวกันที่สอนกันคนละภาษา หรือแม้กระทั่งการจัดเวรในการคุมแถวนักเรียนในช่วงเช้าส่งผลให้เกิดความขัดแย้งขึ้นบ่อยครั้ง

แต่อย่างไรก็ตามในการสอบถามความคิดเห็นถึงสภาพปัญหาการทำงานจากตัวแทนครูชาวต่างประเทศ โดยผู้เชี่ยวชาญด้านวิเทศสัมพันธ์ได้พบความจริงที่น่าเห็นใจเป็นอย่างยิ่งว่า ครูต่างชาติส่วนใหญ่ไม่ต้องการมีปัญหาความขัดแย้งกับใคร ไม่ว่าจะเป็นครูหรือผู้บริหารชาวไทย เพราะพวกเขาตั้งใจจะทำงานเก็บเงินส่งกลับบ้านเกิด ด้วยเหตุนี้แม้ว่าจะไม่เรื่องให้ไม่พอใจอยู่บ้างในหลายครั้งแต่ก็ต้องอดทนเพื่อรักษาสถานภาพการทำงานเอาไว้

ท้ายที่สุดเพื่อให้การบริหารสถานศึกษาเป็นไปด้วยความเรียบร้อย ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเข้าไปบริหารจัดการปัญหาดังกล่าวให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย

4. ครูเก่าหัวใจแกร่ง: ความสำเร็จและความล้มเหลวของยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาในอนาคต

ความขาดแคลนผู้เชี่ยวชาญด้านวิเทศสัมพันธ์ ซึ่งมีหน้าที่ในการบริหารจัดการการเรียนการสอนภาษาต่างประเทศเป็นประเด็นที่สะสมมาอย่างยาวนาน ซึ่งนับตั้งแต่ก่อตั้งโรงเรียนขึ้น ผู้บริหารสถานศึกษาได้ใช้วิธีการทาบทามผู้บริหารที่เกษียณอายุราชการที่มีชื่อเสียงมาช่วยปฏิบัติงานเพื่อช่วยในการบริหารจัดการด้านการเรียนการสอนภาษาต่างประเทศร่วมกับสถานศึกษา โดยทำหน้าที่ครอบคลุมตั้งแต่ การสรรหาคัดเลือก ฝึกอบรม และการประเมินผลการปฏิบัติงานครูชาวต่างประเทศ ตลอดจนออกแบบและพัฒนาหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับภาษาต่างประเทศ โดยมีข้อจำกัดในด้านอัตราค่าจ้าง และคุณภาพของบุคลากรในทีมงานเป็นอย่างมาก ซึ่งครั้งหนึ่งถึงกับได้กล่าวไว้ในที่ประชุมคณะทำงานฝ่ายวิชาการไว้ว่า

“การทำงานวิชาการควบคู่ไปกับการช่วยงานสถานศึกษาในด้านงานบริหาร เป็นสิ่งที่ตนเองทำด้วยความเต็มใจ และก็ทราบดีว่าในสถานการณ์ปัจจุบันครูและเจ้าหน้าที่ๆ มีความรู้ความสามารถด้านงานนโยบายและแผน หรืองานประกันคุณภาพการศึกษานั้นในโรงเรียนของเราท้าทายเต็มที่ แต่หากต้องรับผิดชอบมากมายขนาดนี้ แล้วทำให้การบริหารจัดการและการควบคุมคุณภาพในกลุ่มสาระวิชาภาษาต่างประเทศที่ตนเองเป็นคนรับผิดชอบนั้นไร้ประสิทธิภาพและไม่ได้คุณภาพเท่าที่ควร หากผู้บริหารปล่อยให้สถานการณ์ดำเนินไปอย่างนี้อีก 1-2 ปี โดยไม่ทำอะไรเพื่อแก้ไขสถานการณ์ปัญหาด้านบุคลากร อาจตัดสินใจไป

เริ่มต้นใหม่กับโรงเรียนที่มีการบริหาร
จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ดีกว่านี้
หรืออาจจะออกไปเปิดโรงเรียนกวดวิชา
ให้รู้แล้วรู้รอดไป”

5. บทสรุป: การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการจัดการศึกษาที่ ยั่งยืน

ในอนาคตอันใกล้สถานศึกษากำลังรับสมัคร
ครูผู้สอน ส่งผลให้ต้องดำเนินการวางแผนอัตรากำลัง
ในการจัดจ้างครูชาวต่างประเทศขึ้นอีกกว่า 10
ตำแหน่ง อีกทั้งการเกิดขึ้นของห้องเรียนวิทยาศาสตร์-
คณิตศาสตร์ในระดับชั้น ป.4-ป.6 ตามนโยบายของ
ผู้บริหารส่งผลให้โรงเรียนต้องพิจารณาหาครู
ผู้เชี่ยวชาญโดยจำเป็นที่จะต้องเป็นครูที่มีคุณสมบัติตรง
ตามเกณฑ์มาตรฐาน และมีประสบการณ์สูงในด้านการ
สอนวิชาวิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์ ทั้งจากภายใน
และภายนอกโรงเรียนมาช่วยกันจัดการเรียนการสอน
ให้มีประสิทธิภาพและเพียงพอ ซึ่งจากสถานการณ์
ดังกล่าวส่งผลให้ความต้องการด้านบุคลากรของ

โรงเรียนมีจำนวนเพิ่มมากขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยมีการ
ประมาณการกันว่า ในอีก 5 ปี ข้างหน้าเมื่อมีการรับ
นักเรียนจำนวน 10 ห้อง ๆ ละ 25-30 คน ต่อหนึ่ง
ระดับชั้น ตั้งแต่อนุบาล 1 จนถึงประถมศึกษาปีที่ 6 จะ
ทำให้มีจำนวนผู้เรียนมากถึงกว่า 2,500 คน และเมื่อ
ถึงเวลานั้นบุคลากรของโรงเรียนก็อาจมีมากถึงเกือบ
300 คน ก็เป็นไปได้

แต่อย่างไรก็ตามสถานการณ์ที่น่ากังวลใจเป็น
พิเศษสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาและทุกภาคส่วนที่
เกี่ยวข้องกลับเป็นเรื่องของการขาดแคลนผู้เชี่ยวชาญ
ด้านวิเทศสัมพันธ์เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การจัดการ
เรียนการสอนในรูปแบบสองภาษาในอนาคต
ท่ามกลางพลวัตและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้ง
ภายในและภายนอกองค์กร พวกเขาเหล่านี้ซึ่งแบกรับ
เอาความรับผิดชอบทั้งความสำเร็จและความล้มเหลว
ในการจัดการสถานศึกษาจะจัดการกับปัญหาที่
เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เหล่านี้
อย่างไร เพื่อให้วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ด้านการศึกษา
ของสถานศึกษาสามารถประสบความสำเร็จดังที่
ผู้บริหารสถานศึกษาตั้งใจไว้