

กลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน* Strategic Human Capital Management of Secondary School in Office of the Basic Education Commission

¹กนกพร ลีลาเลิศประเสริฐ, จันทรศม์ ภูติอริยวัฒน์,
อภิธีร์ ทรงบัณฑิตย์ และ ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ

¹Kanokporn Leelalertprasert, Jantarat Phutiariyawat,
Apitee Songbundit and Phirojana Klinkularb

คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

Faculty of Education, Srinakharinwirot University, Thailand.

¹Email: kanok6942@gmail.com



บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพความต้องการจำเป็นการบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา เพื่อสร้างกลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา และเพื่อประเมินกลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา และผู้ทรงคุณวุฒิ ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง รูปแบบวิจัยเป็นเชิงปริมาณและคุณภาพ เครื่องมือวิจัยคือแบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ และแบบประเมิน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามและแบบประเมิน จากการสัมภาษณ์เชิงลึก

ผลการศึกษาพบว่า

1. โรงเรียนมัศึกษามีความต้องการจำเป็นในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ด้านทุนทางปัญญา ทุนทางสังคม และทุนทางอารมณ์ ไม่แตกต่างกัน และความต้องการจำเป็นสูงสุดสอดคล้องกันอยู่ที่ขั้น Staffing, Directing และ Controlling

2. กลยุทธ์ที่สร้างขึ้นคือ **SO Strategy** มีกลยุทธ์หลัก คือ ส่งเสริมการบริหารจัดการทุนมนุษย์แบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์รอง 3 เป้าประสงค์ 7 ตัวชี้วัด **WO Strategy** มีกลยุทธ์หลัก คือ พัฒนาระบบบริหารจัดการทุนมนุษย์ ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์รอง 2 เป้าประสงค์ 5 ตัวชี้วัด **ST Strategy** มีกลยุทธ์หลัก คือ เสริมสร้างบรรยากาศเอื้อต่อการพัฒนาและรักษาทุนมนุษย์ ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์รอง 2 เป้าประสงค์ 5 ตัวชี้วัด **WT Strategy** มีกลยุทธ์หลัก คือ ปรับกลไกการบริหารจัดการทุนมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์รอง 2 เป้าประสงค์ 6 ตัวชี้วัด

3. ผลการประเมินกลยุทธ์ที่สร้างขึ้นมีความถูกต้อง เหมาะสม มีประโยชน์และเป็นไปได้ สอดคล้องกันหรือมีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ ($p\text{-value} > .05$)

คำสำคัญ: กลยุทธ์; ทุนมนุษย์; การบริหารจัดการทุนมนุษย์

Abstract

The purpose of this research were to study the essential needs of human capital management in secondary schools, to create a human capital management strategy of secondary schools and to evaluate human capital management strategies of secondary schools. The sample was secondary school administrators and the experts using the purposive sampling technique. The research model is quantitative and qualitative. The research instrument was questionnaire, evaluation forms and interview form. Data were collected by analyzing data from questionnaires ,evaluation forms and from in-depth interviews

The research results were found that

1. Secondary schools have the essential needs of human capital management, intellectual capital, social capital, and emotional capital showed no difference, and the highest needs for consistency were related to staffing, directing and controlling.

2. The results of Human Capital Management Strategy Initiative were that SO Strategy consisted of one main strategy, to promote participatory human capital management, with three strategies, three goals and seven indicators. WO Strategy consisted of one main strategy is to develop a human capital management system, with two strategies, two goals and five Indicators. ST Strategy consisted of one main strategy to develop and maintain human capital, with two strategies, two goals and five indicators. WT Strategy consisted of one main strategy, to create an atmosphere conducive to the development and preservation of human capital, with two strategies, two goals and six indicators.

3. The results of the assessment, accuracy, propriety, utility, and standards had a statistical significance of .05 (p-value >.05).

Keywords: Strategy; Human Capital; Human Capital Management

บทนำ

บุคคลสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาระดับโรงเรียน ซึ่งเป็นการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ทุกคนในประเทศต้องได้รับก็คือ “ผู้บริหารสถานศึกษา” และ “ครู” โดยครูเป็นปัจจัยสำคัญในระดับโรงเรียนที่ส่งผลต่อการเรียนรู้ของนักเรียนมากที่สุด (McKinsey, 2008) ผลการประเมินผลนักเรียนร่วมกับนานาชาติ PISA (Programme for International Student Assessment) เพื่อเปรียบเทียบศักยภาพในการแข่งขันของเยาวชนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานจากนักเรียนวัย 15 ปี พบว่า ปี 2015 ประเทศไทยอยู่ลำดับที่ 55 จาก 72 ประเทศ ลดลงจากครั้งก่อน 6-7 อันดับ (สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี, 2560) สะท้อนให้เห็นว่าการบริหารจัดการศึกษาของไทยในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานยังจำเป็นต้องมีการแก้ปัญหาให้ตรงจุดและหากลยุทธ์ในการบริหารจัดการศึกษาให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น ซึ่งแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติของประเทศไทย ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) ได้ให้ความสำคัญและกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ เนื่องจากพบว่าทุนมนุษย์ของประเทศไทยยังมีปัญหาในด้านคุณภาพคนในแต่ละช่วงวัย

ทฤษฎีทุนมนุษย์ (Human Capital Theory) กล่าวว่า มนุษย์เป็นทุนทางเศรษฐกิจประเภทหนึ่งที่สามารถสร้างความเจริญรุ่งเรืองให้แก่ประเทศ คุณสมบัติในทุนมนุษย์เป็นนามธรรม จับต้องไม่ได้ ซื่อขายแลกเปลี่ยนไม่ได้ เป็นของเฉพาะตัว มีคุณค่าอยู่ในตัวบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ Lynda Gratton and Sunmantra Ghoshall (2003) นักวิชาการเชี่ยวชาญด้านยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และกลยุทธ์ด้านองค์กร ได้อธิบายว่าทุนมนุษย์ประกอบด้วย 3 สิ่งคือ ทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) ทุนทางสังคม (Social Capital) และทุนทางอารมณ์ (Emotional Capital) ซึ่งมีความสัมพันธ์กันอย่างมาก มีความเชื่อมโยงกัน ส่งผลซึ่งกันและกันที่นำไปสู่การสร้างประโยชน์ให้แก่องค์กร

ปัญหาที่พบในองค์กรต่างๆ คือ ทำอย่างไรจึงจะดึงศักยภาพที่มีอยู่ของคนทำงานออกมาให้ได้สูงสุด จากสาเหตุหนึ่งในการตัดสินใจลาออกหรือย้ายที่ทำงาน คือ งานที่ทำอยู่ไม่ได้ใช้ความรู้ ความสามารถที่ตนเองมี จึงไปทำที่อื่นที่มีโอกาสได้ใช้ความรู้ความสามารถและทักษะที่มี (Human Revolution Organization Designation, 2013) โรงเรียนเป็นองค์กรหนึ่งที่พบปัญหาดังกล่าว จึงควรมีเทคนิคปกครองบังคับบัญชาและมีวิธีการที่จะใช้ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ซึ่งเป็นทุนมนุษย์ของครูให้เกิดประโยชน์ ซึ่งเครื่องมือที่สำคัญที่ปัจจุบันนิยมใช้ คือ การวางแผนกลยุทธ์การบริหารคน งานและองค์กร (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2560) โดยมีเป้าหมายมุ่งการเปลี่ยนแปลง ริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ส่งผลกระทบในทางบวกต่อการปฏิบัติงาน (Chinphaisarn, 2017)

จากปัญหาและความเป็นมาดังกล่าว ผู้วิจัยตระหนักถึงความจำเป็นในการดำเนินงานวิจัยเรื่องกลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งมีความสำคัญต่อผู้บริหารเพื่อนำไปบริหารจัดการทุนมนุษย์ให้เกิดประโยชน์ ส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการศึกษาของประเทศ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพความต้องการจำเป็นของการบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. เพื่อสร้างกลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. เพื่อประเมินกลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยแบ่งเป็น 3 ตอน ตอนที่ 1 ศึกษาความต้องการจำเป็นของการบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตอนที่ 2 สร้างกลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และตอนที่ 3 ประเมินกลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แต่ละตอนใช้แหล่งข้อมูล เครื่องมือ การรวบรวมและการวิเคราะห์ข้อมูลต่างกัน ดังนี้

1. แหล่งข้อมูล

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ตอนที่ 1 เป็นผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล 149 คน ใช้วิธีสุ่มแบบ Two-Stage Stratified Random Sampling โดยขั้นที่ 1 ใช้การสุ่มแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โรงเรียนใน สพม. 1-2 ได้ 119 โรงเรียน แบ่งเป็น 4 กลุ่มตามขนาดโรงเรียน ขั้นที่ 2 ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง(Purposive Sampling) ตอนที่ 2 เป็นผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารจัดการบุคลากร 11 คน ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง(Purposive Sampling) และ ตอนที่ 3 เป็นผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารจัดการ 21 คน วุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาเอกหรือมีประสบการณ์ด้านนโยบายและการจัดทำกลยุทธ์ไม่น้อยกว่า 10 ปี หรือมีประสบการณ์บริหารงานบุคคลไม่น้อยกว่า 5 ปี โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง(Purposive Sampling)

2. เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล

ตอนที่ 1 ใช้แบบสอบถาม แยกเป็นส่วนที่ 1 สถานภาพผู้ตอบและขนาดโรงเรียน ส่วนที่ 2 สภาพจริงและสภาพที่ควรจะเป็นของการบริหารจัดการทุนมนุษย์ในโรงเรียน ตอนที่ 2 ใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In Depth Interview) และตอนที่ 3 ใช้แบบประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความมีประโยชน์และความเป็นไปได้

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ตอนที่ 1 ส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างและขอความอนุเคราะห์ให้ส่งกลับมา ตอนที่ 2 ไปพบเพื่อสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิเป็นรายบุคคล ตอนที่ 3 ส่งแบบประเมินไปยังกลุ่มตัวอย่างและขอความอนุเคราะห์ให้ส่งกลับมา

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณในส่วนที่ 1 สถานภาพผู้ตอบและขนาดโรงเรียนด้วยค่าสถิติร้อยละ และส่วนที่ 2 สภาพจริงและสภาพที่ควรจะเป็นของการบริหารจัดการทุนมนุษย์ในโรงเรียน ด้วยค่าสถิติความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) และค่าร้อยละ ตอนที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ นำข้อมูลมา SWOT Analysis จัดทำตาราง TOWS MATRIX กำหนดกลยุทธ์แบบ SO, ST, WO และ WT ตอนที่ 3 วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณโดยใช้การทดสอบไค-สแควร์ (Chi-Square)

ผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาสภาพความต้องการจำเป็นการบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าสภาพที่ควรจะเป็นของการบริหารจัดการทุนมนุษย์สูงกว่าสภาพที่เป็นจริง มีค่าความต้องการจำเป็น ($PNI_{Modified}$) ของการบริหารจัดการทุนทางปัญญาและทุนทางอารมณ์ = 0.24 คิดเป็นร้อยละ 6.00 การบริหารจัดการทุนทางสังคม = 0.26 คิดเป็นร้อยละ 6.50 แสดงว่ามีความต้องการจำเป็นที่ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาด้านกระบวนการบริหารจัดการ พบว่า $PNI_{Modified}$ สูง 3 อันดับ จะสอดคล้องกันอยู่ที่ขั้น Staffing ขั้น Directing และขั้น Controlling ดังตาราง 1

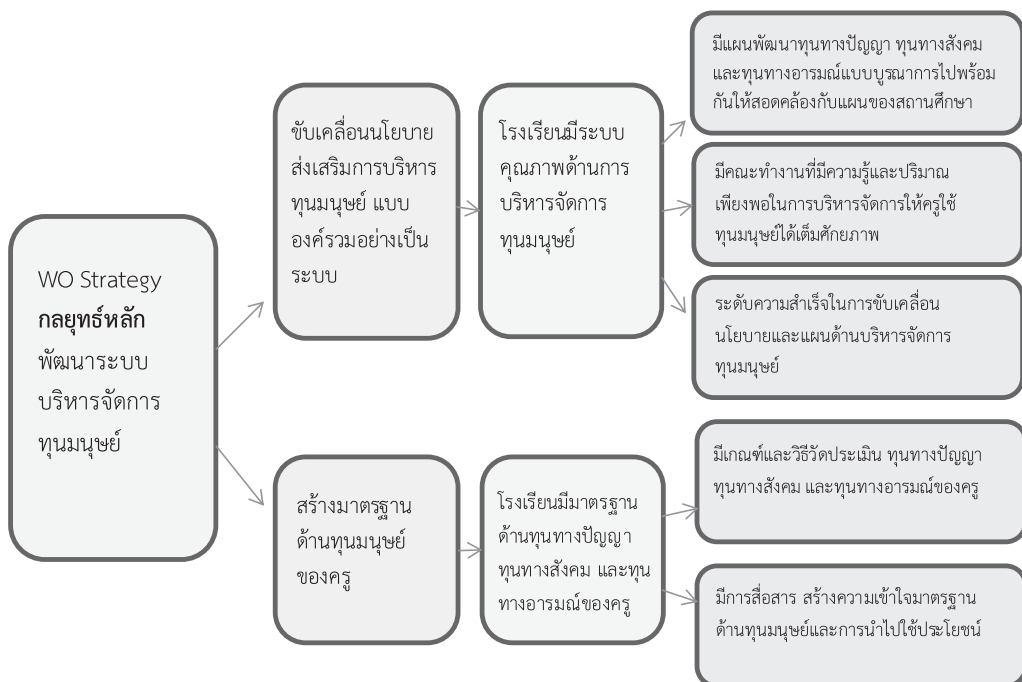
ตาราง 1 แสดงค่าความต้องการจำเป็นการบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สพฐ

รายการ	ทุนทางปัญญา		ทุนทางสังคม		ทุนทางอารมณ์		รวม	
	PNI	ร้อยละ	PNI	ร้อยละ	PNI	ร้อยละ	PNI	ร้อยละ
Planning: การวางแผนเพื่อส่งเสริมพัฒนาอย่างเป็นขั้นตอน ระบุเป้าหมายและตัวชี้วัดชัดเจน เป็นแบบอย่างได้	0.19	4.75	0.25	6.25	0.20	5.00	0.22	5.50
Organizing: การจัดองค์กรด้านโครงสร้างการบริหารจัดการให้เกิดความคล่องตัวทั้งในแนวราบและแนวดิ่ง เน้นการบูรณาการในการปฏิบัติงาน	0.23	5.75	0.22	5.25	0.22	5.50	0.22	5.50
Staffing: การมีคณะทำงานที่มีความสามารถและมีจำนวนเพียงพอเพื่อบริหารจัดการ	0.29	7.25	0.27	6.75	0.26	6.50	0.28	7.00
Directing: การวินิจฉัยสั่งการและให้การนิเทศเพื่อความชัดเจนในการปฏิบัติให้เกิดประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์	0.27	6.75	0.27	6.75	0.25	6.25	0.26	6.50
Controlling: การกำกับดูแลติดตามรวมทั้งวัดและประเมินผลการดำเนินงานให้มีมาตรฐานตามเป้าหมายของการบริหารจัดการ	0.23	5.75	0.27	6.75	0.27	6.75	0.25	6.25
รวม	0.24	6.00	0.26	6.50	0.24	6.00	0.24	6.00

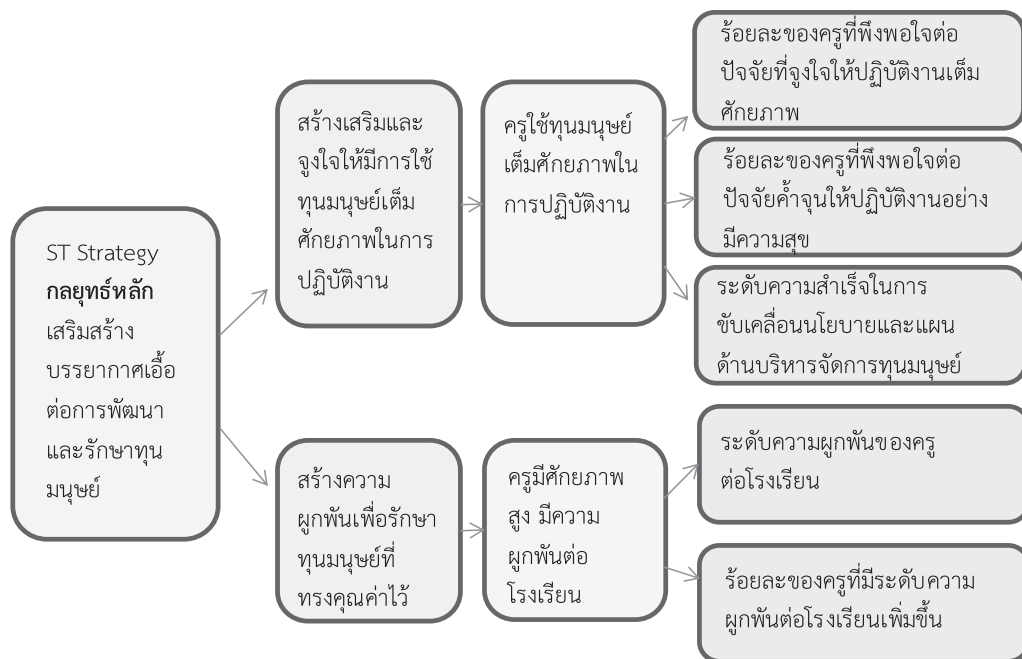
2. ผลการสร้างกลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยกลยุทธ์เชิงรุก SO Strategy กลยุทธ์พลิกฟื้น WO Strategy กลยุทธ์รักษาเสถียรภาพ ST Strategy กลยุทธ์ตัดทอน WT Strategy รวม 4 กลยุทธ์หลัก 9 กลยุทธ์รอง 9 เป้าประสงค์ และ 23 ตัวชี้วัดความสำเร็จ ดังรูป 2-5



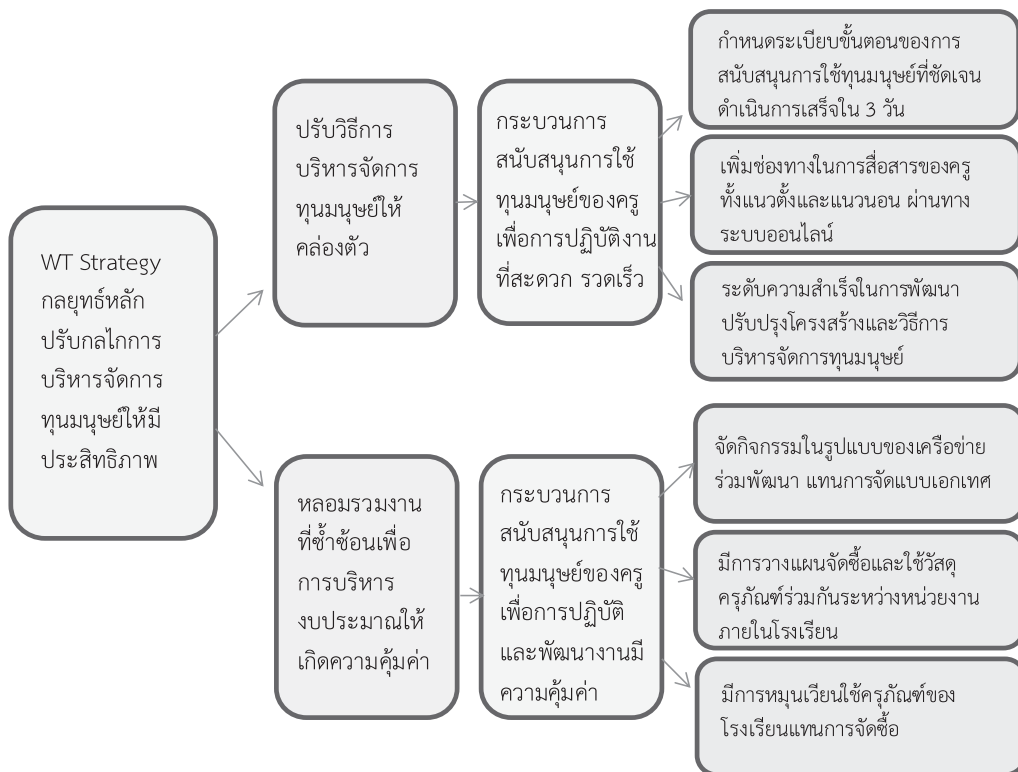
รูป 2 แสดงรายละเอียดกลยุทธ์เชิงรุก SO Strategy



รูป 3 แสดงรายละเอียดกลยุทธ์พลิกฟื้น WO Strategy



รูป 4 แสดงรายละเอียดกลยุทธ์รักษาเสถียรภาพ ST Strategy



รูป 5 แสดงรายละเอียดกลยุทธ์ตัดทอน WT Strategy

3. ผลการประเมินกลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความถูกต้องอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (X^2 อยู่ในช่วง 10.71** ถึง 21.00**) มีความเหมาะสมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (X^2 อยู่ในช่วง 8.04** ถึง 21.00**) มีประโยชน์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (X^2 อยู่ในช่วง 10.71** ถึง 21.00**) มีความเป็นไปได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (X^2 อยู่ในช่วง 10.71** ถึง 21.00**) และ พบว่า ค่า p-value >.05 (0.541-1.000) แสดงว่า ผลการประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความมีประโยชน์ และความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ที่สร้างขึ้นมีความสอดคล้องกันหรือมีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ

อภิปรายผล

ผลการวิจัย วัตถุประสงค์ที่ 1 พบว่า โรงเรียน มัธยมศึกษาในสังกัด สพฐ. มีความต้องการจำเป็น ด้านจัดการบริหารจัดการทุนมนุษย์ในด้านทุนทางปัญญา ด้านทุนทางสังคม ด้านทุนทางอารมณ์ แตกต่างกัน น้อยมากจนถือได้ว่าไม่แตกต่างกัน อาจมีสาเหตุมาจากการบริหารทุนมนุษย์เป็นเรื่องใหม่ที่ไม่เคยมีการดำเนินงานมาก่อน สำหรับโรงเรียนซึ่งคุ้นเคยกับการบริหารงานบุคคล ที่ไม่มีการแยกเป็นองค์ประกอบย่อยๆ จึงนับว่าเป็นเรื่องใหม่ที่มีความสำคัญจำเป็นในการพัฒนาในระดับใกล้เคียงกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Lynda Gratton and Sunmantra Ghoshall (2003) ที่กล่าวว่าทุนมนุษย์จะต้องมองใน 3 มิติ คือ ประกอบด้วย ทุนทางปัญญา ทุนทางสังคม และทุนทางอารมณ์ ที่มีความเกี่ยวข้องและเชื่อมโยงกัน และจะขาดส่วนหนึ่งส่วนใดไม่ได้ เมื่อพิจารณาด้านกระบวนการบริหารจัดการ พบว่า จะสอดคล้องกันอยู่ที่ชั้น **Staffing** ชั้น **Directing** และชั้น **Controlling** อาจมีสาเหตุมาจากโรงเรียน ยังไม่มีการดำเนินการใน 3 ขั้นตอนนี้อย่างเป็นรูปธรรมและจากเดิมการบริหารงานบุคคลจะดำเนินการในภาพรวม ไม่แยกองค์ประกอบย่อยรวมถึงอาจมีจำนวนบุคลากรไม่พอเพียงในการดำเนินงานและ อาจเนื่องจาก เป็นส่วนที่โรงเรียนส่วนใหญ่ยังไม่ได้ตระหนักและคำนึงถึงผลกระทบถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติหน้าที่ของครู

ผลการวิจัย วัตถุประสงค์ที่ 2 พบว่า กลยุทธ์ที่สร้างขึ้นเพื่อการบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา ในสังกัด สพฐ. มี 4 แบบ ประกอบด้วย

2.1 กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) กลยุทธ์หลัก คือ ส่งเสริมการบริหารจัดการทุนมนุษย์แบบมีส่วนร่วม เนื่องจากโรงเรียนส่วนใหญ่มีทั้งจุดแข็งและโอกาส ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะโครงสร้างการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา กำหนดให้มีรองผู้อำนวยการโรงเรียนกลุ่มบริหารงานบุคคลเพื่อพัฒนาศักยภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีสมรรถนะตามมาตรฐานการปฏิบัติงานและมีจรรยาบรรณตามวิชาชีพอยู่แล้ว รวมถึงหน่วยงานต้นสังกัด คือ สพฐ.มีนโยบายและจุดเน้นในการพัฒนาครูและบุคลากรให้มีสมรรถนะในการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างเครือข่ายการเรียนรู้และมีขวัญกำลังใจในการทำงาน ดังนั้นโรงเรียนจึงมีความพร้อมในการพัฒนาทุนมนุษย์ในระดับหนึ่ง กลยุทธ์นี้มุ่งเน้นให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ในการจัดการเรียนรู้เพื่อความก้าวหน้าของตนเองและ

องค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารคุณภาพตามแนวทางของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล เพื่อสร้างระบบการเรียนรู้ สร้างแรงจูงใจ สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งจะนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศและความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรและส่วนราชการ

2.2 กลยุทธ์พลิกฟื้น (WO Strategy) กลยุทธ์หลัก คือ พัฒนาระบบบริหารจัดการทุนมนุษย์ เนื่องจาก พบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่มีจุดอ่อน แต่มีโอกาส ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะที่ผ่านมากลุ่มบริหารงานบุคคลของโรงเรียนให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีสมรรถนะตามมาตรฐานการปฏิบัติงานซึ่งเป็นทุนทางปัญญาเป็นหลักและการมีจรรยาบรรณตามวิชาชีพซึ่งเป็นทุนทางสังคม โดยยังไม่ได้มีการบริหารจัดการด้านทุนทางอารมณ์ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญให้ครูทำงานเต็มศักยภาพอย่างเป็นรูปธรรม แต่เมื่อพิจารณาปัจจัยภายนอก พบว่า แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทุนมนุษย์ว่าจำเป็นต้องมีการกำหนดกรอบแนวคิดและเครื่องมือชุดใหม่ๆ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างเศรษฐกิจและสังคมที่กำลังจะเกิดขึ้นเพื่อนำไปสู่การพัฒนาทุนมนุษย์ที่มีทั้งทักษะความรู้ (Skillset) ควบคู่กับความคิดและจิตใจ (Mindset) ที่จะสามารถรวมเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศและสังคมโลกได้ต่อไป ซึ่งต้องการทั้งความรู้และทักษะการคิด รวมถึงการมีจิตใจที่เป็นจิตสาธารณะ (เอกสารประกอบการประชุมประจำปี 2560 ของ สศช.) ดังนั้นโรงเรียนจึงมีความจำเป็นต้องปรับปรุงรูปแบบ วิธีการในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อให้เกิดระบบการบริหารจัดการทุนมนุษย์ในโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น กลยุทธ์นี้มุ่งเน้นให้โรงเรียนมีนโยบายส่งเสริมบริหารจัดการทุนมนุษย์แบบองค์รวมอย่างเป็นระบบ และสร้างมาตรฐานทุนมนุษย์ของครูที่มีองค์ประกอบครบทั้งด้านทุนทางปัญญา ทุนทางสังคมและทุนทางอารมณ์

2.3 กลยุทธ์รักษาเสถียรภาพ (ST Strategy) กลยุทธ์หลัก คือ สร้างเสริมบรรยากาศเอื้อต่อการพัฒนาและรักษาทุนมนุษย์ เนื่องจาก โรงเรียนส่วนใหญ่มีจุดแข็งแต่มีอุปสรรค ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะโครงสร้างการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษามีกลุ่มบริหารงานบุคคล เพื่อพัฒนาศักยภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีสมรรถนะตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน มีจรรยาบรรณตามวิชาชีพและส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ รวมทั้งกลุ่มงานบริหารทั่วไปที่ดูแลจัดสวัสดิการที่เอื้อสิทธิประโยชน์ต่างๆ เพื่อสร้างขวัญกำลังใจแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษาอยู่ แต่ปัจจัยภายนอกได้แก่ ด้านภาวะเศรษฐกิจ เช่น อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ ภาวะทางการเงินที่ทำให้ค่าครองชีพในชีวิตประจำวันสูงขึ้น ด้านปัจจัยทางสังคมที่คาดหวังต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของประเทศที่มีแนวโน้มต่ำลง รวมทั้งด้านกฎ ระเบียบและหลักเกณฑ์เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในวิชาชีพครูที่มีการเปลี่ยนแปลงบ่อยครั้ง ส่งผลให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีภาวะความกดดันหลายด้าน กลยุทธ์นี้มุ่งเน้นให้โรงเรียนพัฒนาระบบและวิธีการสร้างเสริมและจูงใจให้มีการใช้ทุนมนุษย์เต็มศักยภาพในการปฏิบัติงานและสร้างความผูกพันเพื่อรักษาทุนมนุษย์ที่ทรงคุณค่าไว้

2.4 กลยุทธ์ตัดทอน (WT Strategy) กลยุทธ์หลัก คือ ปรับกลไกการบริหารจัดการทุนมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ เนื่องจาก โรงเรียนส่วนใหญ่มีทั้งจุดอ่อนและอุปสรรค กล่าวคือ มีปัจจัยภายในที่ไม่เอื้อต่อการบริหารจัดการทุนมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพถ้าแยกตามองค์ประกอบเป็นทุนทางปัญญา ทุนทางสังคมและทุนทางอารมณ์ เนื่องจากมีบุคคลากรที่มีความรู้ความชำนาญในแต่ละด้านไม่เพียงพอ การดำเนินการและการใช้จ่ายเงินเพื่อการพัฒนาศักยภาพบุคคลากรให้เต็มศักยภาพตามความต้องการจำเป็นของครูและบุคลากรยังไม่คล่องตัว มีความซ้ำซ้อนกันระหว่างการกลุ่มบริหารวิชาการและกลุ่มบริหารงานบุคคล นอกจากนี้ปัจจัยภายนอกที่ไม่เอื้ออำนวยให้โรงเรียนดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ ได้แก่ กฎ ระเบียบในการอนุญาตให้ออกไปทำกิจกรรมนอกสถานศึกษาเพื่อเพิ่มเติมความรู้หรือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของครูเฉพาะในวันหยุดราชการและความไม่พร้อมในด้านเทคโนโลยีเพื่อบริการการใช้เครือข่ายอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงเพื่อการจัดการเรียนรู้ การสื่อสาร และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ฯลฯ กลยุทธ์นี้มุ่งเน้นให้โรงเรียนปรับวิธีการบริหารจัดการทุนมนุษย์ให้คล่องตัว และบูรณาการงานที่ซ้ำซ้อนเพื่อการบริหารงบประมาณให้เกิดความคุ้มค่า

ผลการวิจัย วัตถุประสงค์ที่ 3 พบว่า กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง เป้าประสงค์ตัวชี้วัดความสำเร็จ มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความมีประโยชน์ ทั้ง 4 กลยุทธ์

3.1 กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) กลยุทธ์หลัก คือ ส่งเสริมการบริหารจัดการทุนมนุษย์แบบมีส่วนร่วม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมเป็นแนวคิดที่ได้รับการยอมรับแล้วว่าจะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จเนื่องจากจะทำให้เข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ที่ออกมาผลตอบแทนที่ได้รับ ก่อให้เกิดแรงจูงใจ และช่วยให้ทุกคนเข้าใจบทบาทที่แตกต่างกัน การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจะลดน้อยลง (O'Pitagchewin, 2005) การทำงานร่วมกันโดยทุกคนมีส่วนร่วม มีความไว้วางใจกันและกัน มีความรับผิดชอบร่วมกันทำให้ผลงานด้านคุณภาพดีขึ้น เพราะพนักงานรู้สึกว่าได้มีโอกาสที่จะมีส่วนร่วมและสร้างผลด้วยจะมีขวัญกำลังใจดีขึ้น (Juitho, 2010) ซึ่งจะเห็นได้ว่าองค์กรต่างๆ มักจะไปกำหนดไว้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน เช่น สฟฐ. นำไปกำหนดไว้ในพันธกิจ ปี 2559 ว่า พัฒนาระบบการบริหารจัดการที่เน้นการมีส่วนร่วม เพื่อเสริมสร้างความรับผิดชอบต่อคุณภาพการศึกษา และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Tangsupooti, W. (2010) ซึ่งศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาทุนมนุษย์มี 7 ปัจจัย การนำปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ไปสู่การปฏิบัติ ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญต่อการแบ่งกลุ่มเป้าหมายในการพัฒนาอย่างเหมาะสมกับความรู้ที่ต้องการพัฒนา โดยวิเคราะห์ความรู้ที่จำเป็นต้องพัฒนาอย่างเป็นระบบโดยอาศัยการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กรและต้องการบูรณาการการพัฒนาทุนมนุษย์ให้เชื่อมโยงกับการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบ

3.2 กลยุทธ์พลิกฟื้น (WO Strategy) ได้แก่ กลยุทธ์หลัก คือ พัฒนาระบบบริหารจัดการทุนมนุษย์ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการบริหารจัดการทุนมนุษย์จำเป็นต้องดำเนินการแบบองค์รวมไปพร้อมกันทั้ง 3 ด้าน คือ ทุนปัญญา ทุนทางสังคม และทุนทางอารมณ์ ซึ่งเชื่อมโยงแยกขาดจากกันไม่ได้ตามแนวคิดของ Lynda Gratton and Sunmantra Ghoshall (2003) และการดำเนินการขับเคลื่อนนโยบายให้บรรลุผลก็

ควรยึดหลักการบริหารอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ Sears (1950) ซึ่งประยุกต์ทฤษฎีการบริหารด้านธุรกิจและรัฐศาสตร์มาใช้ในการบริหารการศึกษา ประกอบด้วยขั้นวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การวินิจฉัยสั่งการ (Directing) การประสานงาน (Coordinating) และการควบคุม (Controlling) นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับรูปแบบการพัฒนาทุนมนุษย์ตามแนวคิดของ มาสโลว์ (Maslow) และแนวความคิดของ Saengchamni (2007) ที่ทำวิจัยในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี พบว่า มีข้อเสนอแนะความต้องการในการพัฒนาทุนมนุษย์ที่สูงกว่าขั้นความต้องการปัจจัย 4 ที่เป็นสิ่งสำคัญในการดำรงชีวิต คือ ความต้องการทางสังคม เช่น การจัดให้มีกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ในหมู่คณะ การสร้างระบบความเป็นธรรม ความต้องการการยอมรับนับถือจากผู้อื่น เช่น การสร้างระบบมาตรฐานการวัดความสามารถให้ประจักษ์แล้วทำการยกย่อง ชมเชย เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้อื่นปฏิบัติตาม

3.3 กลยุทธ์รักษาเสถียรภาพ (ST Strategy) ได้แก่ กลยุทธ์หลัก คือ เสริมสร้างบรรยากาศเอื้อต่อการพัฒนาและรักษาทุนมนุษย์ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะถ้าคนในองค์กรมีความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถ ปฏิบัติหน้าที่ที่ตนเองรับผิดชอบอยู่ โดยใช้ศักยภาพความรู้ ความสามารถ หรือสมรรถนะที่ตนเองมีอยู่เป็นทุนในตนเอง แล้วประสานกับเพื่อนร่วมงาน ผู้เกี่ยวข้อง ก็จะทำให้องค์กรมีการประสานความร่วมมือของทุนมนุษย์ทุกคนในองค์กร จนนำไปสู่เป้าหมายของแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ได้ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ ได้แก่ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ความยึดมั่นผูกพันในองค์กร และแรงจูงใจในการทำงาน โดยความพึงพอใจในงานนำไปสู่ความผูกพันต่อองค์กร และแรงจูงใจในการทำงาน (Kongkasawat, 2007) ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Khamphum, N. (2013). ที่ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทุนมนุษย์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดราชบุรีที่พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทุนมนุษย์และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 และผลการวิจัยของ Petchkong, J. (2009) ที่ศึกษาเรื่องการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ซึ่งพบว่า ปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ที่สำคัญ ประกอบด้วย 9 ปัจจัย หนึ่งในนั้นคือ ค่านิยมในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองและความยึดมั่นผูกพันในองค์กร นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Bontis and Fitz – cnz (2002) เรื่อง Intellectual Capital ROL : A Causal Map of Human Capital Antecedents and Consequents ซึ่งกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารของบริษัทด้านการเงิน 25 แห่ง ซึ่งพบว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับทุนมนุษย์ของบริษัทมี 15 ปัจจัย หนึ่งในนั้นคือ การสร้างแรงจูงใจพนักงาน

3.4 กลยุทธ์ตัดทอน (WT Strategy) ได้แก่ กลยุทธ์หลัก คือ ปรับกลไกการบริหารจัดการทุนมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ความคล่องตัวและความคุ้มค่าในการปฏิบัติงานเป็นค่านิยมที่สำคัญของการบริหารงานระบบคุณภาพตามแนวทางของ TQA (Thailand Quality Award) เพื่อพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศสอดคล้องกับระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ.2542 ระบุว่าธรรมาภิบาลมีองค์ประกอบ 6 ประการ **ซึ่งองค์ประกอบหนึ่งคือ หลักความคุ้มค่า** (Cost – effectiveness or Economy) หมายถึง การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด

เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยธรรมาภิบาลให้บุคลากรมีความประหยัด ใช่วัตถุอุปกรณ์อย่างคุ้มค่า และรักษาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน

ข้อเสนอแนะ

ผลการวิจัย วัตถุประสงค์ที่ 1 พบว่า โรงเรียน มัธยมศึกษาในสังกัด สพฐ. มีความต้องการจำเป็น ด้านจัดการบริหารจัดการทุนมนุษย์ในด้านทุนทางปัญญา ด้านทุนทางสังคม ด้านทุนทางอารมณ์ ไม่แตกต่างกัน ดังนั้นหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง คือ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ควรพิจารณาจัดสรรบุคลากรหรือพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนเพื่อเป็นคณะทำงานที่มีความรู้ความสามารถ และมีจำนวนเพียงพอในการส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการใช้ทุนมนุษย์ในโรงเรียนอย่างเต็มศักยภาพ ทั้งด้าน ทุนทางปัญญา ทุนทางสังคมและทุนทางอารมณ์ รวมทั้งให้มีการกำกับ ติดตามและวัดประเมินผล การดำเนินงานให้มีมาตรฐานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งสอดคล้องกับแผนพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ.2555-2559) ฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560-2564)

ผลการวิจัย วัตถุประสงค์ที่ 2 พบว่า กลยุทธ์ที่สร้างขึ้นเพื่อการบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียน มัธยมศึกษา ในสังกัด สพฐ. มี 4 แบบ คือ กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) กลยุทธ์พลิกฟื้น (WO Strategy) กลยุทธ์รักษาเสถียรภาพ (ST Strategy) และกลยุทธ์ตัดทอน (WT Strategy) ผลการวิจัย วัตถุประสงค์ที่ 3 พบว่า กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง เป้าประสงค์ตัวชี้วัดความสำเร็จ มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความมีประโยชน์ ทั้ง 4 กลยุทธ์ ดังนั้นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรดำเนินการ ดังนี้

1) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรนำกลยุทธ์ที่ได้จากงานวิจัย กำหนดเป็นนโยบายในการ บริหารงานบุคคล เพื่อให้เกิดความตระหนักและเห็นความสำคัญของทุนมนุษย์ในการพัฒนาองค์กรอย่าง ยั่งยืนและขับเคลื่อนกลยุทธ์นี้ในเชิงนโยบายสู่โรงเรียนเพื่อให้เกิดการส่งเสริมการใช้ทุนมนุษย์ของครูในโรงเรียน ต่างๆ ในวงกว้างไปพร้อมๆ กันซึ่งจะเป็นผลดีต่อการ พัฒนาคุณภาพผู้เรียน

2) โรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัด สพฐ. สามารถเลือกนำกลยุทธ์จากการวิจัย ไปใช้ในการบริหาร จัดการบุคลากรในสถานศึกษา เพื่อเป็นแนวทางในการขับเคลื่อนตามนโยบายด้านการศึกษาที่ต้นสังกัด กำหนด โดยปรับใช้ให้เข้ากับบริบทสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาโดยการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนเพื่อ พัฒนาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลยิ่งขึ้น

3) หน่วยงานทางการศึกษา นำแนวคิดใหม่ในการประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็น ไปได้ และความมีประโยชน์ด้วยสถิติการทดสอบไค-สแควร์ (Chi-Square) ไปเป็นทางเลือกใหม่ในการวิจัย

References

- Beck, L.G., and Murphy, J. (1998). Site-Base Management and School Success: Untangling the Variable. In *School Effectiveness and School Improvement*. Newbury Park, CA: Corwin Press.
- Chinphaisarn, T. (2017). *Strategic Planning and Management*. Bangkok: Thanathart Printing.
- Fukitkarn, C. (2013). Human Resource Management development: Model, Method and Implementation Guidelines. *Panyapiwat Journal*, 4(2).
- Gratton, L., & Ghoshal, S. (2003). Managing Personal Human Capital: New Ethos for 'Volunteer' Employee. *European Management Journal*, 21(1): 1-10.
- Juitho, S. (2010). *New Paradigm on Human Capital Management*. Nonthaburi: Sukhothai Thammathirat Open University publishing.
- Khampheum, N. (2013). *Relationship between Human Capital Management and Teacher Motivation under Ratchaburi Provincial Office of Non-Formal and Informal Education*. Master's Project, M.Ed. (Educational administration Technology). Pathumthani: Rajamangala University of Technology Thanyaburi.
- Kongkasawat, T. (2007). *Competency*. (2nd ed.). Bangkok: Technology Promotion Association (Thailand - Japan).
- Maharatsakul, P. (2017). *Strategic Planning and Management*. Bangkok: Panyachon printing.
- Thapana Chinpisarn. (2017). *Strategic Management*. Bangkok : Thanatat press.
- Makhasilanont, W. (2010). *Development of Learning Organization*. (7th ed.). Bangkok: Expernet.
- McKinsey & Company. (2008). *How the world's best-performing school systems come out on top*. New York: McKinsey & Company.
- O'Pitagchewin, S. (2005). *Strategic management*. Bangkok: McGraw-Hill.
- Petchkong, J. (2009). *Human capital development of nursing college under Praboromarajchanok institute*. Doctoral dissertation (Educational Administration) Silpakom University.

- Saengchamni, R. (2007). *Human Capital Development Modelbased on the Concept of Maslow in Surin Technical College*. Doctoral dissertation (Leadership and Educational Administration). Surindra Rajabhat University.
- Tangsupooti, W. (2010). *Human Capital Development of the Provincial Public Health Office According to the Knowledge Management Guidelines*. Doctoral dissertation (Political Science Program). Ramkhamhaeng University.
- Tienput, D. (2008). *Organization Behavior*. Bangkok: SE-EUCATION Public Company Limited.
- Weatherly, Leslie A. (2003). *Human Capital -The Illusive Asset*, Measuring and Managing Human Capital: A Strategic Imperative for HR.SHRM Research Quarterly.