

การพัฒนาทรัพยากรบุคคลทางการศึกษาในทศวรรษหน้า

ชวนคิด มะเสนะ¹

ทรัพยากรบุคคล นับว่าเป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนาองค์กรทุกประเภท เพราะคนเป็นปัจจัยสำคัญที่สุด ถ้าองค์กรใดมีบุคลากรที่มีคุณภาพ หมายถึง เป็นคนดี เป็นคนเก่งมีศักยภาพสูง มีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน สามารถประสานและทำงานร่วมกับบุคคลอื่นได้อย่างมีความสุข ทุ่มเทเสียสละในการทำงาน นับเป็นความโชคดีขององค์กรโดยแท้ อย่างไรก็ตาม ทุกคนย่อมต้องการความก้าวหน้าในการทำงาน ในตำแหน่งและหน้าที่ที่รับผิดชอบ โดยกำหนดเส้นทางการพัฒนาอาชีพ (Career Path) ที่ชัดเจน สามารถคาดหวังหรือกำหนดอนาคตของตนเองได้ การพัฒนาบุคคลในองค์กรทางการศึกษาการเช่นกัน จำเป็นต้องได้รับการ“เพาะบ่ม” ด้านความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์การทำงาน เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพมากขึ้น ดังนั้น บุคลากรทุกคนจึงต้องเรียนรู้ การพัฒนาตนให้มีความทันสมัยในการทำงานอยู่เสมอ ในขณะที่เดียวกันองค์กรก็จะต้องสนับสนุนและให้โอกาสกับทุกคนได้รับการพัฒนาอย่างเท่าเทียมกัน ซึ่งจะเป็นสิ่งแสดงให้เห็นแนวโน้มพัฒนาการและการเจริญเติบโตขององค์กรอย่างไม่หยุดยั้ง

ในทัศนะของผู้เขียนเห็นว่า การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นกระบวนการที่จะเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ให้กับบุคลากรในหน่วยงาน ตลอดจนพัฒนาเจตคติผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทิศทางบวกต่องาน ที่ตนปฏิบัติอันจะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผล สำหรับการพัฒนาบุคลากรในองค์กรทางการศึกษา ในทศวรรษหน้า เพื่อให้ก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล (Digital) นั้นกลายเป็นกลยุทธ์สำคัญของการพัฒนา องค์กร และเป็นโจทย์สำคัญสำหรับนักบริหารว่าทำอย่างไรจึงจะสามารถดึงเอาสมรรถนะและความสามารถ ของบุคลากรที่มีอยู่ในตัวตนออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ เพื่อการปฏิบัติงานที่ตรงกับเป้าหมายขององค์กร

ความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลทางการศึกษา

การพัฒนาทรัพยากรบุคคลทางการศึกษาไม่ว่าจะในภาคเอกชนหรือภาครัฐก็ดี มีเป้าหมายหลัก โดยมุ่งหวังให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานตามที่ต้องการ โดยทั่วไปแล้ว การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานของบุคลากร เพื่อให้เป็นไปในทิศทางที่ต้องการได้นั้น เราจำเป็นต้อง พัฒนาบุคลากรในด้านต่าง ๆ อย่างน้อย 3 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านความรู้ (Knowledge) ซึ่งหมายถึง การพัฒนา ให้มีความรู้ (Knowledge) เกิดการเรียนรู้ ทำความเข้าใจแล้วจึงนำแนวคิดมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากรด้านความรู้นั้นควรให้ความรู้เกี่ยวกับนโยบายขององค์กรหรือนโยบายของรัฐในกรณีที่ เป็นราชการ ความรู้ด้านวิชาชีพ ความรู้เสริมที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารและความรู้ใหม่ ๆ ที่จะช่วยให้บุคคลเหล่านั้น สามารถปรับตัวให้ทันกับความก้าวหน้าทางวิทยาการ 2) ด้านทักษะ (Skill) หมายถึง การพัฒนาให้มีทักษะ ความชำนาญ เมื่อเรียนรู้และเข้าใจในข้อมูลแล้วต้องมีโอกาสนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประสบการณ์ด้วยตัวเอง ผึกฝน และปฏิบัติบ่อย ๆ จนเกิดความชำนาญ เพิ่มพูนสติปัญญาและมีความรอบรู้มากยิ่งขึ้น หากเน้นการพัฒนา บุคลากรให้ได้ฝึกปฏิบัติงานให้เกิดทักษะความชำนาญเพิ่มขึ้น จะทำให้บุคคลเหล่านั้นสามารถทำงานได้ดีตาม มาตรฐาน เป้าหมายหรือตามความคาดหวังของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทำงานได้อย่างคล่องแคล่วรวดเร็วขึ้นกว่าเดิม ทำงานได้อย่างมีคุณภาพที่ดีขึ้น และ 3) ด้านทัศนคติ (Attitude) หมายถึง การพัฒนาให้มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน มีความคิดเชิงสร้างสรรค์ คิดเชิงบวก ซึ่งคนเราอาจมีความคิดทัศนคติที่เหมือนหรือต่างกันได้ การเปลี่ยนทัศนคติ เป็นสิ่งที่ยาก หากองค์กรใดต้องการประสบความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพ ก็จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนทัศนคติ

¹ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี

ของบุคลากรด้วยการหาเทคนิคหรือแนวทางใหม่ ๆ จัดการความแตกต่างทางความคิดและสร้างวัฒนธรรมหรือมาตรฐานใหม่ เป็นเครื่องมือในการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของคนในองค์กรให้ไปสู่สิ่งที่ดีกว่าบุคลากรจะต้องได้รับการพัฒนาให้เกิดทัศนคติที่ดีและถูกต้องในการทำงาน เช่น การพัฒนาจิตสำนึกและความเข้าใจในการทำงาน เพื่อสาธารณะ การทำงานเป็นทีมและมีความสามัคคี (Team Work) เสริมสร้างความรู้สึกรักที่ถูกต้องในการทำงาน (Work Attitude) สร้างเสริมจิตสำนึกที่ถูกต้องในการให้บริการ (Service Mind) และทัศนคติในการพัฒนาตนเอง (Self-Development) ให้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมต่อตำแหน่งหน้าที่ และตื่นตัวตลอดเวลาในการเรียนรู้ เพื่อปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง การปรับวิถีการทำงานเป็นแบบชีวิตดิจิทัล (Digital Life) รวมทั้งพัฒนาทางด้านจิตใจควบคู่กันเพื่อ มุ่งสู่การพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

นโยบายและทิศทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลทางการศึกษา

การกำหนดนโยบายและทิศทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลทางการศึกษา สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2552) ได้จัดทำข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง ในด้านการพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา โดยกำหนดให้มีการพัฒนาครู คณาจารย์ โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานให้สามารถจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยเฉพาะครูประจำการที่สอนไม่ตรงเอกให้สามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพ รวมทั้งมีระบบและมาตรการจูงใจให้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ข้อเสนอดังกล่าว สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2558) ได้จัดทำแผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการฉบับที่ 11 พ.ศ.2555 - 2559 ขึ้น ซึ่งมีวิสัยทัศน์การพัฒนานคน “คนไทยได้เรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ เป็นคนดี มีความสุข มีภูมิคุ้มกัน รู้เท่าทัน ในเวทีโลก” โดยมียุทธศาสตร์ การยกระดับคุณภาพและมาตรฐานผู้เรียน ครู คณาจารย์ บุคลากรทางการศึกษาและสถานศึกษา เพื่อมุ่งพัฒนาคุณภาพการศึกษาทุกระดับทุกประเภท เพื่อให้ผู้เรียนได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพมาตรฐานและมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น สามารถเรียนรู้ด้วยตนเองและอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข ส่งเสริมและพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาให้มีสมรรถนะตามมาตรฐานวิชาชีพ จากยุทธศาสตร์ดังกล่าวได้มีแนวดำเนินการ เร่งรัดพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานผู้เรียนและเร่งรัดพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานผู้เรียน เร่งรัดพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา โดยมีแนวดำเนินการ 11 ประการ ดังนี้คือ

1. ปรับระบบการผลิตครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ โดยการสรรหาคัดกรองคนมีจิตวิญญาณความเป็นครู คนดี คนเก่งมาเป็นครู
2. ส่งเสริมสนับสนุน และพัฒนาสถาบันผลิตครู ให้มีความเข้มแข็งมีประสิทธิภาพ มีศักยภาพทั้งในการผลิตและพัฒนา รวมทั้งการวิจัยต่อยอดเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพครู
3. วางแผนการผลิตและพัฒนาครูอย่างเป็นระบบให้สอดคล้องกับ ความต้องการในการจัดการศึกษาทุกระดับ/ประเภทการศึกษา รวมทั้งส่งเสริมให้ผู้สำเร็จการศึกษาสาขาอื่นหรือภูมิปัญญา ประชาชนชาวบ้านมีส่วนร่วมในการสอน
4. เร่งรัดการผลิตครูพันธุ์ใหม่และครูสาขาขาดแคลนให้เพียงพอกับความต้องการ
5. เร่งรัดการพัฒนาครูประจำการและครูที่สอนไม่ตรงวุฒิให้มีความรู้ความสามารถในวิชาที่สอน โดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นเครื่องมือในการพัฒนา
6. สร้างความร่วมมือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวิชาการ โดยจัดหาทุนให้ครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาได้ไปศึกษา ฝึกอบรม ศึกษาดูงานเพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ทั้งในและต่างประเทศ
7. แก้ไขปัญหาการขาดแคลนครู และลดภาระงานอื่นที่ไม่จำเป็นของครูและจัดให้มีบุคลากรสายสนับสนุนอย่างเพียงพอ

8. สร้างขวัญกำลังใจ สร้างแรงจูงใจ โดยปรับระบบเงินเดือนและค่าตอบแทน ระบบการประเมินวิทยฐานะ สวัสดิการ สิทธิประโยชน์เกื้อกูล ความก้าวหน้าและความมั่นคงในวิชาชีพครู รวมทั้งเร่งรัดการแก้ไขปัญหานี้ส่นของครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา

9. พัฒนาครูทราวิชาชีพครู ยกย่อง เชิดชูเกียรติครูดี ครูต้นแบบอย่างต่อเนื่อง

10. พัฒนาระบบบริหารงานบุคคลของครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ

11. พัฒนาเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูและระบบการประกันและรับรองคุณภาพมาตรฐานวิชาชีพครู

จากนโยบายดังกล่าวจะเห็นได้ว่า รัฐมุ่งให้ความสำคัญกับการพัฒนาพลเมืองของประเทศเป็นอย่างมาก โดยเร่งพัฒนาคนอย่างรอบด้าน ทั้งครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา จึงนับว่าเป็นบุคคลที่มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อการขับเคลื่อนสังคมและประเทศชาติ ซึ่งจะต้องได้รับการส่งเสริม สนับสนุนและเสริมสร้างประสิทธิภาพให้เป็นผู้ที่ทันสมัย รู้ทัน รู้เร็ว รู้รอบต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ มีความรู้ มีทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นต่อการประกอบวิชาชีพ อันจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของไทยให้ก้าวทันต่อโลกและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา

แนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลทางการศึกษา

การพัฒนาความสามารถในการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กร นับว่าเป็นเงื่อนไขแห่งความสำเร็จขององค์กรนั้น ๆ และเป็นวิธีการที่ทำให้องค์กรมีความได้เปรียบในเชิงแข่งขัน (Competitive Advantage) หรือมีขีดความสามารถในการแข่งขันสูงกว่าองค์กรอื่น ๆ ยิ่งกว่านั้น การพัฒนาทรัพยากรบุคคลยังมีความสำคัญในเชิงปัจจัยที่เป็นเหตุและผลให้เกิดการพัฒนา/เปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคแห่งสังคมฐานความรู้ (Knowledge Based Society) ซึ่งต้องการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management) การสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added) ของบุคลากรและใช้คุณค่าที่มีอยู่ให้เต็มสมรรถนะและความสามารถเพื่อให้เป็นประโยชน์ต่อการเติบโตขององค์กร การพัฒนาบุคลากรจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต สำหรับแนวทางพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กรทางการศึกษา มีความสัมพันธ์กับบุคลากร 2 ส่วนด้วยกันคือ ส่วนที่เป็นตัวบุคคลหรือข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และส่วนที่เป็นบุคคลผู้รับผิดชอบต่อบุคลากรในองค์กรหรือผู้บริหาร ซึ่งทั้งสองฝ่ายจะต้องร่วมมือกัน ในการพัฒนา เพิ่มพูนทักษะ ประสพการณ์และมุมมองใหม่ ๆ อยู่เสมอ โดยไม่ผลักระยะความรับผิดชอบในองค์กรให้กับฝ่ายใด ฝ่ายหนึ่งให้เป็นผู้ดำเนินการพัฒนาแต่เพียงฝ่ายเดียว มีมุมมองบวก คิดบวกคิดหาและสร้างโอกาสให้ตนเอง จากแนวคิดดังกล่าวจะเห็นว่าจำเป็นต้องพัฒนาทั้งบุคลากรและพัฒนาองค์กรควบคู่กันไป ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาบุคลากรในองค์กรเอกชนสมัยใหม่ของ จารุนันท์ อิทธิอาวชกุล (2553) ซึ่งได้เสนอหลักการพัฒนาบุคลากรเพื่อประยุกต์ใช้ในองค์กรทางการศึกษาไว้ 2 ประเด็นหลัก ผู้เขียนได้สรุปสาระสำคัญ ดังนี้ คือประเด็นแรก การแสวงหาโอกาสในการพัฒนาตนเองของบุคลากร การมองหาโอกาสและสร้างโอกาสให้แก่ตนเองในการเรียนรู้ทั้งด้านความสามารถและพลังความมุ่งมั่น อันได้แก่ 1) หาช่องทางและโอกาสในการพัฒนาเส้นทางอาชีพของตน 2) การนำเสนอผลงานและการสร้างการตลาดหรือการสร้างแบรนด์ให้ตนเอง และ 3) การแสวงหาและขอโอกาสในการเรียนรู้ด้านใหม่ ๆ อยู่เสมอ

ประเด็นที่สอง องค์กรจัดโอกาสให้กับบุคลากร ซึ่งจะต้องให้บุคลากรทุกคนได้รับการพัฒนาในอาชีพอย่างเท่าเทียมกัน เพื่อนำความรู้และทักษะที่ได้รับพัฒนาองค์กรให้มีความก้าวหน้าต่อไป ได้แก่ 1) การให้โอกาสในการเรียนรู้ที่เหมาะสม ทัวถึงและทันเวลาหรือเหตุการณ์ โดยจัดให้มีแหล่งเรียนรู้ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น KM การฝึกอบรม ทั้งการสัมมนาและการเรียนรู้ด้วยตนเอง จัดให้มีศูนย์การประเมินความสามารถ เพื่อให้บุคลากรรู้จุดแข็ง และจุดอ่อนของตนเอง 2) จัดวางผังเส้นทางความก้าวหน้าในวิชาชีพ เพื่อให้ข้อมูลในการพัฒนาความสามารถ และให้เห็นหนทางก้าวหน้าที่มีทางเลือกที่หลากหลาย 3) จัดให้มีเวทีนำเสนอผลงานของบุคลากรในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อเปิดโอกาสในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ระหว่างกัน 4) จัดระบบการหมุนเวียน

เรียนรู้งานภายในองค์กรเพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้งานด้านต่าง ๆ อันเป็นการเสริมความเข้าใจในการดำเนินงานในภาพรวมขององค์กรและ 5) ส่งเสริมให้หัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ มอบหมายงานที่ท้าทาย มีความหลากหลาย สนับสนุนการมอบอำนาจในการทำงานและการตัดสินใจ

นอกจากนี้ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2547) ซึ่งเป็นหน่วยงานหลักของข้าราชการทั้งประเทศ ได้กำหนดแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรข้าราชการพลเรือน โดยสนับสนุนให้ส่วนราชการบริหารงานบุคคลตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จ ด้านการบริหารงานทรัพยากรบุคคล เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อความสำเร็จ ข้าราชการได้รับการปฏิบัติที่เป็นธรรม ตามหลักคุณธรรม มีความพร้อมรับผิดชอบในการตัดสินใจดำเนินการบริหารงานบุคคลให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการไทยให้เป็นส่วนหนึ่งในเป้าประสงค์หลักในการพัฒนาระบบ สมรรถนะที่กำหนดไว้ประกอบด้วยทักษะ ความรู้และคุณลักษณะของบุคคลในการบริหารงาน ทักษะคิดแรงกระตุ้นในการทำงานให้เหมาะสมสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น สำหรับข้าราชการครูซึ่งถือว่าเป็นบุคลากรทางการศึกษา พิรญาณ์ จัษฎเจริญ, พงษ์ธร สิงห์พันธ์และสุวิมล โพธิ์กลิ่น (2558) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการครู สังกัดองค์การบริหารส่วนท้องถิ่น พบว่า การพัฒนาสมรรถนะหลัก ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ครูควรทำงานอย่างมุ่งมั่น มีการกำหนดระยะเวลาในการพัฒนาตนเองอย่างชัดเจนและสม่ำเสมอ มีการแสวงหาความรู้และเทคนิคใหม่ ๆ มาใช้ในการสอน ต้นสังกัดให้การสนับสนุนโครงการต่าง ๆ มีการวัดประเมินผลงานเชิงประจักษ์ ด้านการบริการที่ดี ให้บริการด้วยจิตอาสา มนุษย์สัมพันธ์ที่ดี ด้านการพัฒนาตน มีการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมและให้ทุนบุคลากรได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น และส่งเสริมการอบรมเพื่อพัฒนาตนเอง ด้านการทำงานเป็นทีม จัดให้บุคลากรทำงานร่วมกัน มีทีมงานที่เหมาะสม ด้านจริยธรรมและจรรยาบรรณครู จัดกิจกรรมส่งเสริมให้ครูมีคุณธรรมและจริยธรรม มีจิตสำนึกที่ดีและมีจิตวิญญาณในวิชาชีพ ส่วนการพัฒนาสมรรถนะประจำสายงาน ด้านการออกแบบการเรียนรู้ มีการจัดการเรียนการสอนที่เป็นไปตามมาตรฐานหลักสูตร มีเทคนิคการสอนที่เหมาะสมกับเนื้อหาและผู้เรียน ด้านการพัฒนาผู้เรียน ให้ความรักเอาใจใส่ต่อผู้เรียนทุกคนอย่างเสมอหน้ากัน และใส่ใจต่อผู้เรียนเป็นรายบุคคล ด้านการบริหารจัดการชั้นเรียน มีการจัดและดูแลชั้นเรียนอย่างเป็นระบบ จัดบรรยากาศการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้และมีความเป็นกัลยาณมิตร ด้านภาวะผู้นำของครู ให้ครูทุกคนมีโครงการมีแผนปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้ครูมีบทบาทในการเป็นผู้นำและตัดสินใจในการทำงาน ธีระ รุญเจริญ (2554 : 107) ได้เสนอแนวทางการพัฒนาครูยุคใหม่ว่า ต้องเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ของผู้เรียน จัดให้มีระบบการผลิตและการพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพมาตรฐานเหมาะสมกับความเป็นวิชาชีพชั้นสูง สามารถดึงดูดคนดี คนเก่ง มีใจรักในอาชีพครู มีปริมาณเพียงพอและเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม สามารถพัฒนาตนเองและแสวงหาความรู้ได้ อย่างต่อเนื่อง มีสภาวะวิชาชีพที่เข้มแข็ง มีการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อพัฒนาให้ครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษามีความมั่นคงในอาชีพ มีขวัญกำลังใจที่ดี

ดังนั้น ด้วยแนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลทางการศึกษาดังกล่าว จะเห็นว่า บุคลากรทางการศึกษา ควรจะได้รับการพัฒนาทั้งในส่วนบุคคลและการพัฒนาหน่วยงานควบคู่กันไปด้วย จึงจำเป็นต้องมีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล กลุ่มงาน และภาพรวมทั้งองค์กร เพื่อวิเคราะห์จุดเด่น จุดที่ควรปรับปรุงของบุคลากรทุกคน ซึ่งจะต้องเป็นการระดมความคิดเห็น และการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยให้ความสำคัญในการพัฒนาด้านทักษะ ความรู้และคุณลักษณะ ทักษะคิด และแรงกระตุ้นในการทำงานและการจัดการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในอนาคต อันจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและผลผลิตของงานให้ดีขึ้น โอกาสจึงเป็นทั้งเรื่องที่บุคลากรเองต้องขวนขวายและองค์กรต้องจัดเตรียมให้พร้อมสำหรับบุคลากรทุกคน ทำให้รับโอกาสและประโยชน์ร่วมกันทุกฝ่าย (Win and Win) ตอบสนองต่อเป้าหมาย และนโยบายขององค์กร

วิธีการพัฒนาทรัพยากรบุคลากรทางการศึกษา

หน่วยงานทางการศึกษาได้หาวิธีการในการพัฒนาทรัพยากรบุคลากรทางการศึกษาเพื่อตอบสนองความต้องการของบุคลากรและองค์กร มีหลายวิธี ซึ่งนำมาสรุปได้ 3 วิธีการที่สำคัญ คือ

1. การพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน (On the Job Training) การพัฒนาบุคลากรในขณะปฏิบัติงาน ถือว่ามีความสำคัญมากต่อการพัฒนาองค์การเนื่องจากการพัฒนาบุคคลที่ตรงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ Dessler (2011) กล่าวว่า การที่ผู้รับการพัฒนาดำเนินการได้เรียนรู้เทคนิควิธีการทำงานจนเกิดทักษะมีความชำนาญจากการได้ฝึกหรือทดลองปฏิบัติรวมทั้งอาจได้รับการถ่ายทอดจากผู้บริหารหรือพี่เลี้ยงไปพร้อม ๆ กับการปฏิบัติงานจริง ซึ่งอาจรวมทั้งการหมุนเวียนงานให้บุคลากรได้ปฏิบัติเพื่อเรียนรู้และพัฒนางานใหม่ ๆ ด้วย นับว่าเป็นวิธีที่ใช้กันอยู่มากกว่าวิธีอื่น ๆ แต่ไม่ได้มีการจัดทำกันอย่างเป็นระบบ เพราะมีลักษณะเป็นวิธีการทดลองปฏิบัติงานมากกว่าการพัฒนาอย่างจริงจัง การพัฒนาในขณะปฏิบัติงานที่นิยมใช้กันอยู่มี 3 วิธี คือ

1.1 การสอนงาน เป็นกระบวนการในการสร้างองค์ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และความเชี่ยวชาญชำนาญงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้เกิดขึ้น ภายใต้บรรยากาศความสัมพันธ์ระหว่างผู้สอนกับผู้เรียนที่เหมาะสมและเชื่อมต่อการเรียนรู้ และการฝึกฝนความชำนาญเชี่ยวชาญในเรื่องนั้น ๆ โดยผู้สอนทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยชี้แนะในการกำหนดเป้าหมายและระดับขีดความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้เรียนว่าเมื่อสอนงานไปแล้วจะทำให้ผู้เรียนเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานอะไรบ้าง อย่างไร และจะใช้เวลานานเท่าใด โดยเปรียบเทียบจากพื้นฐานเดิมที่ผู้เรียนมีอยู่เกี่ยวกับขีดความสามารถในการปฏิบัติงานนั้น ๆ ซึ่งโดยปกติมักเป็นการสอนแนะกันแบบตัวต่อตัวหรืออาจเป็นการสอนกันเป็นกลุ่มเล็ก ๆ ก็ได้

1.2 ระบบพี่เลี้ยง จัดให้ผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานหรือที่มักเรียกกันว่ารุ่นพี่ คอยให้คำปรึกษาแนะนำ ช่วยเหลือบุคลากรที่เข้ามาใหม่เพื่อให้มีทักษะในการทำงานตลอดจนเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การ

1.3 การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน เป็นเทคนิคการฝึกอบรมที่ต้องการบุคลากรเรียนรู้จากการปฏิบัติงานโดยตรง ซึ่งมักเป็นการประชุมร่วมกันในกลุ่มงาน ร่วมกันคิดวิเคราะห์หรืออาจกล่าวได้ว่า การสอนงานเป็นเรื่องของการเรียนรู้โดยการลงมือปฏิบัติงานจริง ภายใต้การกำกับดูแลช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชา หัวหน้างาน หรือพี่เลี้ยงในหน่วยงานที่มีความชำนาญสูงกว่า

2. การพัฒนานอกจากการปฏิบัติงาน (Off the Job Development) การพัฒนาตนเองวิธีนี้เกือบ 80 เปอร์เซ็นต์ของการเรียนรู้มาจากการเรียนรู้และพัฒนาตนเองแบบไม่เป็นทางการ (Dessler 2011) นอกจากนี้ ยังรวมถึงการหยุดทำงานปกติของตนเองเพื่อเข้ารับการฝึกอบรมตามหลักสูตรหรือโครงการต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้นซึ่งอาจจะจัดขึ้นโดยหน่วยงานพัฒนาของต้นสังกัด หรือส่งเข้ารับการฝึกอบรมในหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนางานก็ได้ หรือการพัฒนาผ่านระบบสื่อทางไกล ที่นิยมกันมีอยู่ 4 วิธี ดังนี้

2.1 การฝึกอบรมในห้องหรือในชั้นเรียน เป็นวิธีการฝึกอบรมที่มีวิทยากรหรือสอนและผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีปฏิสัมพันธ์กันโดยตรงในการถ่ายทอดความรู้โดยใช้เทคนิคการฝึกอบรมแบบต่าง ๆ เช่น การบรรยาย การฝึกปฏิบัติ การอภิปราย กรณีศึกษา เป็นต้น ถ้าต้องการให้มีประสิทธิภาพสูงวิทยากรต้องเน้นการสร้างประสบการณ์และความเหมาะสมกับสภาพการณ์ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ข้อดีอีกประการหนึ่งของการฝึกอบรมในห้องก็คือ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะรู้สึกได้รับความอบอุ่นใกล้ชิดเป็นกันเอง และเมื่อเกิดปัญหาจะสามารถซักถามวิทยากรได้โดยตรงทันที

2.2 การฝึกอบรมทางไกล (Distance Training) เป็นวิธีการฝึกอบรมที่ผู้รับการฝึกอบรมไม่ต้องไปเข้ารับการบรรยายในชั้นเรียน เป็นการเรียนรู้ในสิ่งต่าง ๆ ด้วยตนเองอย่างอิสระ กระบวนการฝึกอบรมมีความยืดหยุ่นในเรื่องเวลา สถานที่ โดยคำนึงถึงความสะดวกของผู้เรียนเป็นหลัก รูปแบบการฝึกอบรมจะใช้สื่อการเรียนประเภทต่างๆแทนวิทยากร เช่น สิ่งพิมพ์ เอกสาร สื่อทางวิทยุ สื่อทางโทรทัศน์ และสื่อสโตนิตูปกรณ์ประเภทอื่น ๆ รวมทั้งการพบกลุ่มโดยมีวิทยากรทบทวนให้ความรู้ อภิปรายแลกเปลี่ยนประสบการณ์

หรือตอบปัญหารวมทั้งสอนเสริมเป็นครั้งคราว ในปัจจุบันนิยมกันมากคือการเรียนรู้ผ่านระบบอินเทอร์เน็ต เพราะรวดเร็วและสามารถโต้ตอบสื่อสารระบบสองทาง

2.3 การศึกษาดูงาน เป็นวิธีการพัฒนารูปแบบหนึ่งที่ยอมรับกันมากในวงการศึกษา ซึ่งจะจัดให้ศึกษาดูงานหน่วยงานที่เป็นต้นแบบ หรือมีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ในการบริหารและการจัดการเรียนการสอน โดยการจัดให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสไปเยี่ยมชมหน่วยงานหรือวิธีการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่น ๆ ที่มีการบริหารจัดการแนวใหม่หรือเทคนิควิธีการทำงานที่ทันสมัย เพื่อให้ผู้ได้รับการพัฒนาเกิดความรู้ความเข้าใจในเทคนิคและวิธีการทำงานของหน่วยงานที่ไปเยี่ยมชมดูงาน และเป็นการเพิ่มประสบการณ์โดยตรง ทั้งยังได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนและสอบถามความรู้ต่าง ๆ อันอาจนำมาใช้ปรับปรุงการทำงานและเกิดประโยชน์ในหน่วยงานต่อไป

2.4 การศึกษาต่อ การสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการศึกษาเพิ่มเติมยังสถาบันการศึกษาทั้งภายในประเทศและต่างประเทศเพื่อให้ได้ความรู้เพิ่มขึ้น ได้วุฒิบัตรสูงขึ้นกว่าเดิม ซึ่งจะเป็นประโยชน์โดยตรงต่อการปฏิบัติงาน และเงินเดือนและความก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่สูงขึ้นด้วย

3. การพัฒนาตนเอง (Self Development) การพัฒนาบุคคลที่ประสบความสำเร็จในการทำงานส่วนใหญ่แล้วจะมาจากแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในตนเอง ซึ่งเป็นแรงขับในตัวตน บวกกับการสนับสนุนจากหน่วยงานและครอบครัว ดังนั้น การพัฒนาบุคคลจะประสบความสำเร็จอย่างยิ่งหากผู้ที่ได้รับการพัฒนามีความสนใจใฝ่พัฒนาและพยายามพัฒนาตนเองอยู่เสมอ สำหรับวิธีการพัฒนาดังนี้นั้นอาจทำได้มากมายหลายวิธี โดยขึ้นอยู่กับเวลา โอกาสความถนัด และความสนใจของผู้ปฏิบัติงานเอง การพัฒนาดังนี้คือ

3.1 ศึกษาค้นคว้าหาความรู้จากหนังสือหรือเอกสารทางวิชาการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและเป็นประโยชน์ต่องานของตนเอง ซึ่งจะเป็นการเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจในสิ่งใหม่ ๆ ท้นกับความก้าวหน้าอยู่เสมอ

3.2 ศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย แผนงาน โครงการของหน่วยงานเพื่อนำมาจัดทำแผนปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ชัดเจนเพื่อให้การทำงานสอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงาน

3.3 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์และความคิดเห็นกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้เกี่ยวข้อง

3.4 การติดตามข้อมูลข่าวสารและเหตุการณ์สำคัญ ทั้งภายในและนอกประเทศเพื่อเป็นการเปิดมุมมองใหม่ ๆ ของตน โดยเฉพาะข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต ซึ่งเป็นข้อมูลที่ทันสมัย ทันเหตุการณ์ จนมีการกล่าวกันว่า เพียงแค่ข้ามคืนข้อมูลเหล่านั้นจะเก่าในทันใด นอกจากนี้เป็นสมาชิกของสมาคมทางวิชาการหรือองค์กรที่น่าสนใจบางแห่ง เพื่อให้ได้มาซึ่งข่าวสารข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องราวทางวิชาการ ก็ยังมีความจำเป็นเช่นเดียวกัน หรือเข้าร่วมกิจกรรมที่จะก่อให้เกิดความรู้กว้างขวางยิ่งขึ้น

ข้อเสนอสู่การพัฒนาทรัพยากรบุคคลทางการศึกษา

การพัฒนาทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า นับว่าเป็นสิ่งท้าทายนักบริหารการศึกษาและนักบริหารงานบุคคลในองค์กรทางการศึกษาสมัยใหม่และเป็นงานที่มีความสำคัญอย่างมาก เหตุผลที่สำคัญเพราะว่าครูและบุคลากรทางการศึกษาถือเป็นกลไกสำคัญที่สุดในการขับเคลื่อนการทำงานต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากสภาพการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วในทุกด้านจากอดีตสู่ปัจจุบัน องค์กรทางการศึกษาตั้งแต่ระดับนโยบายจนถึงหน่วยปฏิบัติจึงต้องปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา กว่าที่จะคิดได้ก็อาจจะสายเกินไป ดังตัวอย่างหลายองค์กรที่ได้รับผลกระทบแล้วซึ่งไม่ยอมเปลี่ยนแปลงหรือปรับตัวช้า เมื่อเป็นเช่นนี้จึงต้องปรับเปลี่ยนวิธีคิดและปรับกระบวนทัศน์ในการบริหารงานบุคคล การพัฒนาทรัพยากรบุคคลและวิธีการจูงใจให้บุคลากรเห็นความสำคัญต่อความก้าวหน้าและการอยู่รอดขององค์กร ตลอดจนการสร้างเชื่อมั่นและการให้คุณภาพชีวิตที่ดี

ในฐานะสมาชิกองค์กร ชวนคิด มေးสนะ (2558) ได้มีข้อเสนอสู่การนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินการสำหรับหน่วยงานทางการศึกษาดังนี้

1. หน่วยงานที่รับผิดชอบ กำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคลในองค์กรทางการศึกษาที่มีความทันสมัย ยืดหยุ่น สามารถนำลงสู่การปฏิบัติได้ชัดเจน และมีการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามนโยบายอย่างเป็นขั้นตอนและมีความต่อเนื่อง

2. การพัฒนาบุคคลโดยเน้นสมรรถนะ การบริหารงานบุคคลในอดีตที่ผ่านมา ส่วนใหญ่เป็นระบบอุปถัมภ์ เครือญาติ พรรคพวก เพราะเชื่อว่า จะสามารถควบคุมได้ดี ต่อมาแนวคิดดังกล่าวทำให้การพัฒนาองค์การเกิดความเฉื่อยชา ขาดความคิดสร้างสรรค์และล้มเหลวในที่สุด จึงได้มีแนวคิดการบริหารงานบุคคลด้วยระบบคุณธรรม คือ มุ่งเน้นความรู้ ความสามารถ สร้างความเป็นธรรมแก่ทุกฝ่าย และเมื่อมีการแข่งขันรุนแรงมากขึ้น องค์การทางการศึกษามีความจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีความคิดสร้างสรรค์สูง จึงได้มีแนวคิดในการดึงเอาสมรรถนะของบุคคลมาใช้ให้เกิดประโยชน์ให้มากที่สุดโดย การวิเคราะห์งาน วิเคราะห์ความสามารถลงมือปฏิบัติ และสรุปบทเรียน คิดสร้างสรรค์งานใหม่ให้เกิดขึ้นตลอดเวลา

3. หน่วยงานต้องยอมรับวิธีการในการในการทำงานใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะแนวคิดการทำงานใหม่ ๆ ของบุคลากรโดยไม่ทำให้ถูกมองว่าเป็น การทำงานของ “มนุษย์ประหลาด” เช่น การกำกับการทำงานที่ไม่ยึดเพียงการเข้ามอลงเวลาทำงานเท่านั้น แต่ให้พิจารณาความรับผิดชอบที่มีต่องานที่ได้รับมอบหมาย การทำงานที่อาศัยเทคโนโลยีเข้ามาช่วยทำงานแทนตัวบุคคล เป็นต้น

4. การพัฒนาบุคลากรข้ามศาสตร์ ในการพัฒนาบุคคลในองค์กรทางการศึกษา การฝึกให้เป็นผู้ที่มีความรอบรู้ และยอมรับในหลายด้าน สามารถบูรณาการองค์ความรู้ต่าง ๆ ที่มีและประยุกต์ในการปฏิบัติงานได้ ในขณะเดียวกันก็สนับสนุนการพัฒนาให้รู้จักซึ่งในศาสตร์ดั้งเดิม ซึ่งมีความจำเป็นต่อการสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ อันจะก่อให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวม ดังนั้นการพัฒนานคนในข้ามศาสตร์นี้จึงต้องพัฒนาในแนวดิ่ง และแนวนราบผสมผสานกันไป ให้เป็นบุคคลที่ “รู้ลึก รู้รอบ และรู้เร็ว” จึงจะทันการณ์

5. การวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) การพัฒนาทรัพยากรบุคคลมีความจำเป็นต้องให้ทราบถึงความก้าวหน้าในอาชีพของตนเอง เพราะจะทำให้รู้เส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของตนเองเป็นระยะ โดยแต่ละสายงานนั้นต้องอาศัยทั้งความรู้ ความสามารถ สมรรถนะและประสบการณ์ ในการก้าวขึ้นสู่ตำแหน่ง และเลื่อนวิทยฐานะให้สูงขึ้น องค์การควรจะต้องกำหนดไว้ชัดเจนเพื่อไม่ให้เกิดความลักลั่นเกิดขึ้น อาจมีทั้งทางตรงและทางอ้อม

6. การพัฒนาบุคลากรเชิงพหุวัฒนธรรม (Multi Culture) ในยุคเปลี่ยนผ่านนี้ความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่เกิดขึ้นมีความสลับซับซ้อน การยอมรับการเข้าของบุคคล จากกลุ่มคนสู่กลุ่มคน หลายเชื้อชาติ ศาสนา ภาษา วัฒนธรรมและความเชื่อ ย่อมมีความแตกต่าง ๆ กัน ต้องลดการยึดติดและปรับตัวกับสิ่งใหม่

7. การบริหารงานและพัฒนาทรัพยากรบุคคลทางการศึกษาไม่ได้สิ้นสุดแค่วัยเกษียณ (Retirement) แน่นนอนว่าเมื่อก่อนด้วยสมรรถภาพ สุขภาพ อายุในช่วงวัยเกษียณ อาจเป็นปัญหาสำคัญและส่งผลกระทบต่อการทำงาน แต่ปัจจุบัน คนอายุยืนมากขึ้น มีสุขภาพแข็งแรง มีความสามารถในการทำงานสูง ความเชื่อที่ว่า “แก่แล้วต้องพักผ่อน ให้คนรุ่นใหม่เขาทำงาน” แนวคิดนี้อาจต้องกลับมาพิจารณากันใหม่ เพราะในงานบางอย่างยังมีความจำเป็นต้องอาศัยกลุ่มผู้คนที่เป็คลังสมอง เช่น ในมหาวิทยาลัยยังมีความจำเป็นต้องให้อาจารย์ที่เกษียณอายุ มีตำแหน่งทางวิชาการ มีความเชี่ยวชาญในศาสตร์ยังคงได้ทำงานต่อไปเพื่อทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา (Mentor) หรือเป็นพี่เลี้ยง เป็นผู้ฝึกสอนงาน (Coach) และเป็นตัวอย่างที่ดีให้กับอาจารย์รุ่นหลังต่อไป เพื่อนำเอาแนวคิดของบุคคลเหล่านั้นออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์ให้กับองค์กรทางการศึกษาและการพัฒนาประเทศชาติให้มากที่สุดนั่นเอง

บทสรุป

การบริหารงานทรัพยากรบุคคลทางการศึกษาในทศวรรษหน้า ผู้บริหารจะต้องกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่ชัดเจน มียุทธศาสตร์ในการบริหารงานบุคคลที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีการบริหารอย่างเป็นระบบ มีการจัดโครงการบริหารงานให้เป็นระบบ การวางแผนความต้องการบุคลากรงาน ที่ชัดเจน ลดขั้นตอนการบริหารที่ไม่จำเป็นทำให้เกิดความล่าช้าออกไป มีการแสวงหาบุคลากรที่เน้นระบบคุณธรรม เพื่อให้ได้คนที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ตามที่ต้องการ กำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรแต่ละคนให้ชัดเจน มีระบบการดำรงรักษา จูงใจและจัดสวัสดิการให้บุคลากรอยู่ในองค์การตามวาระ มีแนวทางในการพัฒนาบุคลากรให้มีความก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่ปฏิบัติ โดยวิเคราะห์ความต้องการบุคลากรว่าเป้าหมายต้องการเติบโตหรือพัฒนาไปในทิศทางใด โดยกำหนดทิศทางให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง ภาวะการแข่งขันขององค์การทั้งในภาครัฐและเอกชนรวมทั้งการส่งเสริมขวัญ กำลังใจ ในการปฏิบัติงานของบุคลากร ใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถวัดได้ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ ตามลักษณะของงานเพื่อให้เกิดความพึงพอใจกับทุกฝ่าย มีการควบคุม กำกับดูแลบุคลากรให้ประพฤติปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพอยู่ศีลธรรมอันดีงามของสังคม อยู่ในกฎกติกา กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ แนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด เพื่อป้องกันการกระทำที่อาจก่อให้เกิดความเสียหายทั้งต่อตนเองและส่วนรวมได้ ส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพครูให้มีจิตวิญญาณ และเป็นผู้เอื้ออำนวยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้โดยพัฒนาทั้งครูรุ่นใหม่และครูรุ่นเก่าให้มีจิตวิญญาณและองค์ความรู้ ในตนเองให้มีความเข้าใจหลักสูตร สามารถประยุกต์ใช้หลักสูตรและออกแบบการจัดการเรียนการสอนได้อย่างอิสระ รวมทั้งต้องมีแผนการพัฒนาตนเองรายบุคคลของครู และนำมากำหนดทิศทางและรูปแบบการพัฒนาครูให้สอดคล้องกับความจำเป็นและงานที่ได้รับมอบ

เอกสารอ้างอิง

จารุนันท์ อิทธิอาวัชกุล. **บริหารคนเหนือตำรา**. กรุงเทพฯ : กรุงเทพธุรกิจ Bizbook, 2553.

ชวนคิด มะเสนาะ. **การบริหารงานบุคคลในองค์การทางการศึกษา**. อุบลราชธานี : ศิริธรรมออฟเซตการพิมพ์, 2558.

ธีระ รุญเจริญ. **บุคคลแห่งการเรียนรู้**. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี, 2554.

ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, สำนักงาน. **แผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการฉบับที่ 11 พ.ศ.2555-2559**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2558.

พิรญาณ์ จุ้ยเจริญ, พงษ์ธร สิงห์พันธ์และสุวิมล โพธิ์กลิ่น. “การศึกษาสภาพ ปัจจุบัน ปัญหาและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการครู สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี,” ใน **วารสารบริหารการศึกษาบัวบัณฑิต**. 15, 3 (มิถุนายน – กันยายน 2558) : 126.

เลขาธิการสภาการศึกษา, สำนักงาน. **ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552-2561)**. กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟิค, 2552.

Dessler, G. **A Framework for Human Resource Management**. 6th ed. Indochina : Pearson Education Indochina, 2011.