การบริหารทุนมนุษย์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
HUMAN CAPITAL MANAGEMENT IN BASIC EDUCATIONAL INSTITUTIONS

[1]เอลวิส โคตรชมภู และ [2]จุฬาพรรณภรณ์ ธนะแพทย์

[1]Elvis Kotchompoo and [2] Chulapunporn Thanaphaet

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ประเทศไทย

Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Thailand.

[1]Elvis_K@gmail.com

Received : May 1, 2022; **Revised** : June 21, 2022; **Accepted** : July 24, 2022

บทคัดย่อ

บทความวิชาการฉบับนี้มุ่งนำเสนอแนวคิดในการบริหารทุนมนุษย์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นองค์กรในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ บุคคลสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาระดับโรงเรียนซึ่งเป็นการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ทุกคนในประเทศต้องได้เข้าศึกษา ผู้มีหน้าที่ในการบริหารจัดการเพื่อสร้างคุณภาพในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษาก็คือ “ผู้บริหารสถานศึกษาและครู” ซึ่งการบริหารทุนมนุษย์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีองค์ประกอบการพัฒนาทุนมนุษย์ ได้แก่ การพัฒนาความรู้ การพัฒนาทักษะ การสร้างค่านิยม การส่งเสริมความมุ่งมั่นในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ การส่งเสริมวัฒนธรรมเพื่อพัฒนาศักยภาพการให้การปรึกษา และการประเมินผลการพัฒนา นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยที่สร้างพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของสถานศึกษาเพื่อให้การบริหารทุนมนุษย์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานประสบความสำเร็จ ได้แก่ กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) กลยุทธ์พลิกฟื้น (WO Strategy) กลยุทธ์รักษาเสถียรภาพ (ST Strategy) และกลยุทธ์ตัดทอน (WT Strategy) การบริหารทุนมนุษย์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างมีประสิทธิภาพจะทำให้สถานศึกษามีทุนมนุษย์ที่มีศักยภาพเพียงพอแก่การสนับสนุนการพัฒนาการศึกษาของชาติได้อย่างเหมาะสมมีประสิทธิภาพ เกิดกล

---

[1] นิสิต หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น

[2] อาจารย์ ดร. สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น

ยุทธ์ในการพัฒนาทุนมนุษย์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่สอดคล้องกับนโยบายการพัฒนาประเทศของรัฐบาล

คำสำคัญ: การบริหารทุนมนุษย์, สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

Abstract

This academic article aimed to present the concept of human capital management in basic educational institutions. The basic educational institutions are the organizations in education management to develop human resources of the country. The important persons in improving the quality of education at school level as the basis that everyone in the country can get access to the educational service, the persons who are responsible for the management in creating quality in education for developing human resources, and the performance of personnel in educational institutions, are the "school administrators and teachers." Human capital management in basic educational institutions has its components of human capital development as follows: knowledge development; skill development; value building; encouraging work commitment with efficiency; and promoting the culture for potential development in consultancy and development evaluation. In addition, there are also researches for creating and developing the strategy of educational institutions to successfully manage human capital in basic educational institutions including: proactive strategy (SO Strategy); recovery strategy (WO Strategy); stability strategy (ST Strategy); and shortening strategy (WT Strategy). The effective management of human capital of basic educational institutions will enable educational institutions to have sufficient potentials of human capital to appropriately and effectively support the development of education of the nation. This creates the strategies in human capital development in basic educational institutions in accordance with the national development policy of the government.

Keywords: Human Capital Management, Basic Educational Institutions

บทนำ

ทุนมนุษย์เป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญในการพัฒนาประเทศในทุกด้าน (Kornpittya and et al., 2015) สอดคล้องกับ Hongladarom (2012) ที่กล่าวว่าทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในปัจจุบันไม่ใช่เงินสิ่งของหรือเครื่องจักร แต่คือ“คน”ดังนั้นการพัฒนาทุนมนุษย์ให้เอื้อต่อการนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาท้องถิ่นและประเทศ ในทางตรงกันข้ามถ้าหากเราไม่เร่งเสริมศักยภาพให้กับทุนมนุษย์ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นย่อมเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาประเทศในภาพรวมที่ต้องแข่งขันในเวทีประชาคมอาเซียนและเวทีโลก และจากการศึกษาพบว่าปัญหาในการพัฒนาทุนมนุษย์ของสถานศึกษาเป็นเรื่องการพัฒนาความรู้และทักษะเพราะการพัฒนาทุนมนุษย์ในสถานศึกษาส่วนมากพัฒนาด้วยวิธีการฝึกอบรมประชุมเชิงปฏิบัติการในส่วนของงานตามความจำเป็นที่ต้องปฏิบัติในสถานศึกษา หรืองานที่มีการเปลี่ยนแปลงตามระเบียบกฎหมายที่เปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ ปัจจุบันเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความถูกต้อง ไม่ได้พัฒนาตามความต้องการในหน้าที่หลักที่ได้รับมอบหมายหรือพัฒนาตามความต้องการในหน้าที่อื่นๆ ที่ได้รับมอบหมาย ส่งผลให้ทุนมนุษย์ในสถานศึกษาขาดความกระตือรือร้นในการเข้ารับการพัฒนาและทำหน้าที่หลักในรูปแบบเดิม หรือต้องหาเวลานอกเหนือจากเวลาปกติเข้ารับการพัฒนาจากแหล่งความรู้อื่น ทำให้กระทบต่อชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัว ขาดความสมดุลของชีวิต และงานขาดแรงจูงใจในการพัฒนา ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรส่งเสริมให้มีการพัฒนาที่ตรงตามความต้องการอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ และให้การสนับสนุนสื่อและเทคโนโลยีทันสมัยที่เอื้อต่อการพัฒนาเพื่อให้เป็นทุนมนุษย์ที่ทรงคุณค่าในการพัฒนาสถานศึกษาต่อไป

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทุนมนุษย์

1. การบริหารจัดการทุนมนุษย์

การบริหารจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management-HCM) คือ การบริหารจัดการเพื่อสร้างคุณภาพและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งเป็นการรวมกิจกรรมอย่างกว้างขวางนับตั้งแต่การกำหนดและสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถดีที่สุด (Talent) การรักษาบุคลากร การพัฒนาและจูงใจให้บุคลากรแสดงศักยภาพสูงสุดของตนเอง ได้กระแสทุนนิยมที่มีอิทธิพลสำคัญต่อการบริหารจัดการในทุกภาคส่วนไม่ว่าจะเป็นภาคธุรกิจรัฐวิสาหกิจ กระทั่งหน่วยงานราชการและสถาบันการศึกษาต่างได้รับอิทธิพลจากกระแสทุนนิยมจนต้องปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการของตนเองเพื่อให้สามารถแข่งขันและสร้างความเติบโตขององค์กร ในส่วนภาครัฐและสถาบันการศึกษาจำเป็นต้องปรับการบริหารจัดการขององค์กรของตนเองในด้านการให้บริการเช่นกัน เพื่อสนองต่อความต้องการของภาคเอกชนที่เริ่มสูงขึ้น ในยุคของทุนนิยมนี้เอง

องค์กรที่มีทุนมากกว่านับว่ามีความได้เปรียบเหนือกว่าองค์กรอื่น และหลังจากปลายศตวรรษที่ 20 แนวคิดเรื่องทุนในการดำเนินการได้ถูกตีความมากกว่าความหมายเรื่องของการเงิน ทรัพยากรการบริหารจัดการ และเทคโนโลยี แต่ได้เริ่มให้ความสำคัญต่อบุคลากรมากขึ้น และถือเป็นทุนสำคัญขององค์กรในการสร้างความได้เปรียบในการดำเนินงาน มีนักคิดหลายท่านเรียกบุคลากรแนวคิดนี้ว่า “Human Capital” หรือทุนมนุษย์สำหรับนักเศรษฐศาสตร์มองว่าทุนมนุษย์คือการรวมของทักษะความรู้ สุขภาพ และค่านิยม ในตัวคนๆ หนึ่งซึ่งไม่สามารถแยกออกจากกันได้ ดังนั้นการลงทุนหรือการจ่ายค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวกับบุคลากรทั้งการศึกษา การฝึกอบรม สวัสดิการและอื่นๆ ถือเป็นการลงทุนเพื่อให้ได้ผลตอบแทนคือรายได้ขององค์กร การบริหารจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management: HCM) คือการบริหารจัดการเพื่อสร้างคุณภาพและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งเป็นการรวมกิจกรรมอย่างกว้างขวาง นับตั้งแต่การกำหนดและสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถดีที่สุด (Talent) การรักษาบุคลากร การพัฒนาและจูงใจให้บุคลากรแสดงศักยภาพสูงสุดของตนเองได้ ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทุนมนุษย์จำเป็นต้องมีแนวคิดที่สร้างสรรค์มีแรงขับความกระตือรือร้นและให้ความสำคัญต่อการมุ่งสู่ความสำเร็จที่เป็นเลิศ ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นการจัดการที่ผู้บริหารทุกระดับในองค์กรจำเป็นต้องมีส่วนเกี่ยวข้องอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคนี้จึงเป็นภารกิจที่สำคัญของผู้บริหารทุกระดับที่ต้องทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิดกับนักทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรของตนเอง เพื่อวางแผนและดำเนินการ เพื่อสร้างบุคลากรที่มีศักยภาพ และสร้างผลผลิตสูงสุดให้กับองค์กร นอกจากนี้การมองบุคลากรในเชิงของการเป็นทุนเพื่อสร้างรายได้และความเติบโตขององค์กรแล้ว แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เริ่มให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นปัจเจกบุคคล (Individual) แทนการบริหารจัดการแบบกลุ่ม ซึ่งมีการปฏิบัติและการกำหนดผลตอบแทนในลักษณะเหมือนกันที่มีความสะดวกต่อผู้ดำเนินการ แต่ไม่สามารถตอบสนองและสร้างความพึงพอใจของบุคลากรที่มีความแตกต่างกันได้โดยเฉพาะ อาจไม่สามารถจูงใจและรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงขององค์กรไว้ได้ เพราะองค์กรไม่สามารถกำหนดผลตอบแทนในระดับที่บุคลากรที่มีศักยภาพสูงเกิดความพอใจ หากยังคงแนวคิดที่จะให้ในลักษณะเท่ากันเพื่อความยุติธรรมอีกต่อไปแนวคิดเรื่องการบริหารแบบปัจเจกบุคคลนี้ทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องปรับเปลี่ยนการปฏิบัติหลายประการ ได้แก่

1) การสรรหาและคัดเลือกการสรรหาและคัดเลือกจะมุ่งเน้นการคัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพสูงหรือมีความสามารถที่จะพัฒนาตนเองได้ตามทิศทางที่องค์กรต้องการ คุณสมบัติของพนักงานจะถูกกำหนดพร้อมกับแหล่งการสรรหาที่เฉพาะเจาะจง เช่น สถาบันการศึกษาที่มีสาขาวิชาที่ได้รับการยอมรับ นอกจากนี้คุณสมบัติที่มีความหลากหลายทั้งในเรื่องความรู้ทักษะและประสบการณ์ในธุรกิจจะได้รับความสนใจมากขึ้น

2) การพัฒนาศักยภาพ การพัฒนาจะมุ่งเน้นการพัฒนาจากบุคลากรที่มีความชำนาญและความสามารถเฉพาะด้าน เป็นการพัฒนาเพื่อสร้างทักษะหลากหลาย (Multi-

skilled) โดยผ่านการวิเคราะห์ความรู้ความสามารถและคุณลักษณะอย่างเป็นระบบ วิธีการพัฒนาจะใช้เทคโนโลยีมากขึ้น และผู้เรียนจะเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านหลักสูตรต่างๆ ที่จัดทำไว้ รวมทั้งการจัดกิจกรรมบริหารความรู้ (Knowledge Management) ผู้บริหาร หัวหน้างาน และพนักงาน จะมีบทบาทร่วมกันมากขึ้นในการกำหนดเนื้อหาและวิธีการฝึกอบรมที่เหมาะสมกับพนักงานแต่ละคน ผู้บริหารและหัวหน้างานมีบทบาทในการเป็นผู้สอนแนะ (Coaching) พร้อมกับการส่งเสริมให้พนักงานเรียนรู้ด้วยตนเอง

3) การจัดสวัสดิการและผลตอบแทนผลประโยชน์ตอบแทนจะถูกออกแบบเพื่อใช้เป็นกลยุทธ์ในการจูงใจเฉพาะบุคคลซึ่งมีความต้องการและคุณลักษณะพื้นฐานแตกต่างกัน การจัดสวัสดิการแบบคาเฟ่ทีเรีย (Cafeteria) ที่กำหนดงบประมาณของแต่ละบุคคลและให้พนักงานเลือกประเภทสวัสดิการที่ต้องการด้วยตนเองเริ่มได้รับความสนใจมากขึ้น นอกจากนี้การบริหารผลตอบแทนจะเชื่อมโยงกับการบริหารผลการปฏิบัติมากขึ้น

4) การจูงใจการจัดสวัสดิการด้านการศึกษาต่อในระดับสูงการฝึกอบรมและผลตอบแทนที่จูงใจจะเป็นปัจจัยสำคัญที่บุคลากรให้ความสนใจ รวมทั้งการบริหารจัดการที่ให้พนักงานมีอำนาจในการตัดสินใจด้วยตนเองมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของคนรุ่นใหม่ซึ่งมีความคิดเห็นและมีความเชื่อมั่นในตนเองสูง (กรรณิการ์ ดาวธง, 2560)

สรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนบทบาทของผู้เกี่ยวข้องทั้งพนักงาน หัวหน้างาน ผู้บริหาร และนักทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งต้องมีภารกิจร่วมกันมากขึ้น แทนการแบ่งแยกหน้าที่ชัดเจน และการบริหารจะให้ความสำคัญต่อบุคลากรที่มีศักยภาพมากขึ้น ซึ่งทำให้การจัดการด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ถูกออกแบบเพื่อให้มีความยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนได้ง่าย

2. การพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กร

โชคชัย สุเวชวัฒนกูล และ กนกกานต์ แก้วนุช (2555) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทุนมนุษย์ว่าหมายถึง ศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ในการที่จะเพิ่มความสามารถในการเรียนรู้และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์กรด้วยรูปแบบและกระบวนการที่เหมาะสมและปรับไปตามสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้

ประไพทิพย์ ลือพงษ์ (2555) ให้แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กรต้องมีการพัฒนาทุนมนุษย์ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ เป้าหมาย วิสัยทัศน์ หรือสอดคล้องกับการสร้างสมรรถนะความสามารถ (Competency) ของคนในองค์กร จะช่วยให้องค์กรเกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน เป็นที่รู้จักเชื่อถือได้และได้รับการยอมรับในระดับสากล การปรับแนวคิดในการพัฒนาทุนมนุษย์ทำให้สามารถอธิบายแนวทางในการพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กรได้หลายประการดังนี้

1) การพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กรจะต้องตอบสนองต่อกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กรเช่นถ้าองค์กรมีเป้าหมายจะต้องจัดการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาคนโดยระบุจำนวนครั้งในการเข้าฝึกอบรมเพื่อเป็นตัวชี้วัดศักยภาพของพนักงานก็จำเป็นต้องจัดการฝึกอบรมให้พนักงานตามความจำเป็นและตามจำนวนที่กำหนด

2) การเก็บรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรโดยเน้นการทำงานให้ตรงตามความสามารถตรงตามสาขาที่ได้ศึกษามาเป็นการพัฒนาตัวของพนักงานเอง

3) การสร้างคุณค่าแก่ทุนมนุษย์ให้เพิ่มมากขึ้นโดยการสร้างสมรรถนะความสามารถ(Competency) ให้แก่บุคลากรในองค์กรด้วยการศึกษาหาความรู้ในงานที่รับผิดชอบ เกิดเป็นความรอบรู้ในการทำงาน การอ่าน การฟัง เพื่อรับความรู้ใหม่ๆ การสร้างทักษะโดยการฝึกฝนจนเกิดความชำนาญ ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน ความคล่องแคล่วรวดเร็วในการปฏิบัติงาน และสร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ทำให้เกิดความมุ่งมั่นที่จะดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จ ความขยันหมั่นเพียร ความซื่อสัตย์ที่จะทำให้เป็นพนักงานที่ได้รับความไว้วางใจและได้รับการสนับสนุนจากองค์กร

4) การธำรงรักษาทุนมนุษย์ให้อยู่กับองค์กรนานที่สุดโดยส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาเรียนรู้สิ่งใหม่นำมาปรับใช้ในการทำงานให้สำเร็จบรรลุเป้าหมาย จึงทำให้ได้รับโอกาสในการเติบโตในหน้าที่การงาน เลื่อนตำแหน่งตามความเหมาะสม เป็นสิ่งจูงใจให้บุคลากรจงรักภักดีและธำรงอยู่กับองค์กรอย่างยาวนาน

5) การสร้างผลตอบแทนจากการลงทุนในทุนมนุษย์โดยสำรวจความสามารถของพนักงานและให้ทำงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถและพัฒนาศักยภาพโดยการส่งไปฝึกอบรมเกิดคุณค่าในตัวพนักงาน จะทำให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ บรรลุเป้าหมายของทั้งพนักงานเองและบรรลุเป้าหมายองค์กรองค์กร สามารถลดต้นทุนได้เนื่องจากพนักงานมีความสามารถ ทำงานไม่ผิดพลาด ได้ผลงานตามที่กำหนดองค์กร จึงได้รับผลกำไรเพิ่มขึ้น ถือเป็นผลตอบแทนที่คุ้มค่าที่ลงทุนไปกับการพัฒนาทุนมนุษย์

กันยารัตน์ จันทร์สว่าง (2562) ให้แนวคิดว่าการบริหาร “คน” ด้วยการพัฒนาทุนมนุษย์กำลังกลายเป็นกระแสและแนวโน้มที่ได้รับความสนใจเป็นอย่างมาก ในปัจจุบันการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กรให้เกิดความเข้มแข็งจึงเป็นอีกหนึ่งภารกิจของผู้บริหารที่ต้องให้ความสำคัญ ซึ่งแนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กรนั้นประกอบไปด้วย 3 กลยุทธ์ที่สำคัญ คือ

1) กลยุทธ์การจัดการทรัพยากร (Resourcing Strategies) คือการวางแผนและจับคู่ทุนมนุษย์ที่มีอยู่ให้ตรงตามความต้องการขององค์กรเพื่อให้การลงทุนไปกับบุคลากรเป็นไปอย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพสูงสุด กลยุทธ์นี้จะช่วยองค์กรกำหนดนโยบายว่าทุนมนุษย์ที่องค์กรต้องการควรมีคุณสมบัติอย่างไร และควรนำทุนมนุษย์นั้นใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างไร กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรจึงมีความสัมพันธ์กับกระบวนการวางแผนกำลังคน มุ่งสรรหาและ

คัดเลือกบุคลากรให้มีคุณภาพตรงและเพียงพอต่อความต้องการภายในระยะเวลาที่กำหนด การสรรหาและคัดเลือกจะมุ่งเน้นการคัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพสูงหรือมีความสามารถที่จะพัฒนาตนเองได้ตามทิศทางที่องค์กรต้องการ คุณสมบัติของบุคลากรจะถูกกำหนดพร้อมกับแหล่งการสรรหาที่เฉพาะเจาะจง เช่น สถาบันการศึกษาที่มีสาขาวิชาที่ได้รับการยอมรับ นอกจากนี้คุณสมบัติที่มีความหลากหลายทั้งในเรื่องความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ ในการปฏิบัติงานจะได้รับความสนใจมากขึ้น

2) กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากร (HR Development Strategies) คือการกำหนดความรู้ทักษะและคุณสมบัติของสมรรถนะของบุคลากรในแต่ละตำแหน่ง รวมถึงการวางแนวทางในการพัฒนาความสามารถที่จำเป็นสำหรับแต่ละบุคคล (Individual) ตลอดจนการส่งเสริมให้บุคลากรพร้อมที่จะเรียนรู้อยู่เสมอ บุคลากรของแต่ละองค์กรคือผู้ลงทุนในทุนมนุษย์ ยิ่งลงทุนในทุนมนุษย์ เช่น การใช้ความรู้ความสามารถที่มี ทุ่มเทตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่มากเท่าไหร่ สร้างผลงานได้ดีเยี่ยมมากเท่าไหร่ ย่อมได้รับผลตอบแทนมามากเท่านั้น เปรียบเสมือนการลงทุนใดๆ แล้วย่อมคาดหวังกำไรตอบแทน ดังนั้นเมื่อองค์กรส่งเสริมแนวคิดดังกล่าวภายในองค์กร บุคลากรย่อมตระหนักและให้ความสำคัญต่อการพัฒนาตนเองอย่างจริงจัง

3) กลยุทธ์การให้รางวัล (Rewarding Strategies) ทฤษฎีทุนมนุษย์เสนอแนะให้มีการพิจารณาจ่ายค่าตอบแทนบุคลากรตามความสามารถและตามผลงานที่ได้ บุคลากรขององค์กรแต่ละคนมีมูลค่าเฉพาะในตลาดแรงงาน ซึ่งมูลค่านี้สามารถเพิ่มขึ้นได้ตามความรู้ความสามารถที่เพิ่มขึ้น ซึ่งได้มาจากการฝึกอบรมพัฒนาและประสบการณ์ ดังนั้นองค์กรจึงควรพิจารณาจ่ายค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับความสามารถของบุคลากรและมูลค่าตลาดแรงงานปัจจุบัน เพื่อเป็นการรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กร นอกจากนั้นการให้รางวัลในรูปแบบอื่นๆ ที่ไม่ใช่ตัวเงิน (Non-Financial Reward) ก็เป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรไม่ควรละเลย บุคลากรที่ลงทุนในความรู้ความสามารถของตนนอกจากต้องการโอกาสและเติบโตก้าวหน้าในหน้าที่การงานแล้วยังต้องการให้องค์กรตระหนักถึงความสำคัญของตน องค์กรจึงควรมีกระบวนการบริหารผลงาน (Performance Management Processes) เพื่อให้ทราบถึงผลงานและประสิทธิภาพของบุคลากรแต่ละคน และนำผลที่ได้ไปใช้เพื่อตอบสนองความต้องการของบุคลากรทางด้านขวัญและกำลังใจ

การบริหารทุนมนุษย์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

บุคคลสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาระดับโรงเรียนซึ่งเป็นการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ทุกคนในประเทศต้องได้รับก็คือ “ผู้บริหารสถานศึกษา”และ“ครู”โดยครูเป็นปัจจัยสำคัญในระดับโรงเรียนที่ส่งผลต่อการเรียนรู้ของนักเรียนมากที่สุด ผลการประเมินผลนักเรียนร่วมกับนานาชาติ PISA (Programme for International Student Assessment) เพื่อเปรียบเทียบ

ศักยภาพในการแข่งขันของเยาวชนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากนักเรียนวัย 15 ปี พบว่าปี 2015 ประเทศไทยอยู่ลำดับที่ 55 จาก 72 ประเทศ ลดลงจากครั้งก่อน 6-7 อันดับ (สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี, 2560) สะท้อนให้เห็นว่าการบริหารจัดการศึกษาของไทยในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานยังจำเป็นต้องมีการแก้ปัญหาให้ตรงจุด และหากลยุทธ์ในการบริหารจัดการศึกษาให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น ซึ่งแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติของประเทศไทยฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) ได้ให้ความสำคัญและกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์เนื่องจากพบว่าทุนมนุษย์ของประเทศไทยยังมีปัญหาในด้านคุณภาพคนในแต่ละช่วงวัย ทฤษฎีทุนมนุษย์ (Human Capital Theory) กล่าวว่ามนุษย์เป็นทุนทางเศรษฐกิจประเภทหนึ่งที่สร้างความเจริญรุ่งเรืองให้แก่ประเทศ คุณสมบัติในทุนมนุษย์เป็นนามธรรมจับต้องไม่ได้ ซื้อขายแลกเปลี่ยนไม่ได้ เป็นของเฉพาะตัว มีคุณค่าอยู่ในตัวบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ Lynda Gratton and Sunmantra Ghoshall (2003; อ้างถึงใน กันยารัตน์ จันทร์สว่าง, 2562) นักวิชาการเชี่ยวชาญด้านยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และกลยุทธ์ด้านองค์กรได้อธิบายว่า ทุนมนุษย์ประกอบด้วย 3 สิ่ง คือ ทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) ทุนทางสังคม (Social Capital) และทุนทางอารมณ์ (Emotional Capital) ซึ่งมีความสัมพันธ์กันอย่างมาก มีความเชื่อมโยงกัน ส่งผลซึ่งกันและกันที่นำไปสู่การสร้างประโยชน์ให้แก่องค์กร ปัญหาที่พบในองค์กรต่างๆ คือ ทำอย่างไรจึงจะดึงศักยภาพที่มีอยู่ของคนทำงานออกมาใช้ได้สูงสุดจาก สาเหตุหนึ่งในการตัดสินใจลาออกหรือย้ายที่ทำงานคืองานที่ทำอยู่ คือ ไม่ได้ใช้ความรู้ความสามารถที่ตนเองมี จึงไปทำที่อื่นที่มีโอกาสได้ใช้ความรู้ความสามารถและทักษะที่มี โรงเรียนเป็นองค์กรหนึ่งที่พบปัญหาดังกล่าว จึงควรมีเทคนิคปกครอง บังคับบัญชา และมีวิธีการที่จะใช้ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ซึ่งเป็นทุนมนุษย์ของครูให้เกิดประโยชน์ ซึ่งเครื่องมือที่สำคัญที่ปัจจุบันนิยมใช้คือ การวางแผนกลยุทธ์การบริหารคนงานและองค์กร (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2560) โดยมีเป้าหมายมุ่งการเปลี่ยนแปลง ริเริ่ม สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ส่งผลกระทบในทางบวกต่อการปฏิบัติงาน (Chinphaisarn, 2017)

วิรัลพัชร นันทินบัณฑิต และ มัทนา วังถนอมศักดิ์ (2564) ได้ศึกษาองค์ประกอบในการพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนมี 7 องค์ประกอบคือ องค์ประกอบที่ 1 การพัฒนาความรู้ประกอบด้วย 16 ตัวแปร ประกอบด้วยตัวแปรที่สำคัญ เช่น ผู้บริหารส่งเสริมการทำงาน และการศึกษาดูงานของครูภายในองค์กร เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนางานตามภาระหน้าที่ของตน ผู้บริหารส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพของครู ผู้บริหารสร้างให้ครูในองค์กรมีวินัยในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารจัดให้มีการประชุมครูเพื่อเพิ่มศักยภาพด้านความรู้อย่างสม่ำเสมอ ผู้บริหารยกย่องชมเชยต่อการพัฒนาความรู้ของครู ผู้บริหารให้ครูจัดทำแผนการพัฒนาตนเอง (Individual Development Plan: ID Plan) ตามมาตรฐานและตัวชี้วัดการปฏิบัติงาน เป็นต้น องค์ประกอบที่ 2 การพัฒนาทักษะประกอบด้วย 14 ตัวแปร ประกอบด้วยตัวแปรที่สำคัญ เช่น

ผู้บริหารพัฒนาครูเชิงรุกให้สามารถเผชิญหน้ากับปัญหาและการแข่งขันที่ท้าทายท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารสร้างความเข้าใจบริบทของงานที่ครูรับผิดชอบเพื่อพัฒนางานสู่ความเป็นเลิศ ผู้บริหารแจ้งผลการประเมินป้อนกลับเพื่อการปรับปรุงและพัฒนางาน ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กร ผู้บริหารส่งเสริมความสามารถในการปฏิบัติงานแบบบูรณาการการทำงานร่วมกัน ผู้บริหารส่งเสริมการพัฒนาด้านความรู้ทักษะและความสามารถของครูอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น องค์ประกอบที่ 3 การสร้างค่านิยมประกอบด้วย 10 ตัวแปร ประกอบด้วยตัวแปรที่สำคัญ เช่น โรงเรียนกำหนดค่านิยมพื้นฐานร่วมกันเรื่องความเชื่อมั่นและความไว้วางใจต่อกันโรงเรียน ประสานความร่วมมือกับผู้นำท้องถิ่น ผู้รู้ และปราชญ์ชุมชน โรงเรียนสร้างจุดเน้นในการพัฒนาคนให้เป็นที่น่าสนใจในวงกว้าง ผู้บริหารจัดทำกรอบการดำเนินงานที่ชัดเจนและคลอบคลุมการดำเนินงานในทุกส่วน เป็นต้น องค์ประกอบที่ 4 การส่งเสริมความมุ่งมั่นในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพประกอบด้วย 4 ตัวแปร ประกอบด้วยตัวแปรที่สำคัญ เช่น ผู้บริหารขับเคลื่อนการเรียนรู้ขององค์กรด้วยการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ผู้บริหารใช้เทคโนโลยี เช่น Software หรือโปรแกรมสำเร็จรูปในการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นต้น องค์ประกอบที่ 5 การส่งเสริมวัฒนธรรมเพื่อพัฒนาศักยภาพประกอบด้วย 4 ตัวแปร ประกอบด้วยตัวแปรที่สำคัญ เช่น โรงเรียนพัฒนางานและพัฒนาจิตใจของครูในองค์กรด้วยวิธีการและรูปแบบต่างๆ เช่น การเข้าร่วมอบรม การประชุม การสัมมนาทางวิชาการ โรงเรียนส่งเสริมให้ใช้ศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มที่โดยไม่สูญเสียรูปแบบการใช้ชีวิตส่วนตัว เป็นต้น องค์ประกอบที่ 6 การให้การปรึกษาประกอบด้วย 4 ตัวแปร ประกอบด้วยตัวแปรที่สำคัญ เช่น ผู้บริหารให้คำปรึกษาและคำแนะนำในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารสร้างค่านิยมและเป็นแบบอย่างที่ดีในการพัฒนาตนเอง เป็นต้น องค์ประกอบที่ 7 การประเมินผลการพัฒนาประกอบด้วย 4 ตัวแปร ประกอบด้วยตัวแปรที่สำคัญ เช่น โรงเรียนสร้างระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ครอบคลุมขอบข่ายการปฏิบัติงาน เป็นต้น

กนกพร ลีลาเลิศประเสริฐ และ จันทรัศม์ ภูติอริยวัฒน์ (2560) ได้พัฒนากลยุทธ์เพื่อการบริหารจัดการทุนมนุษย์ของกลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมี 4 แบบ ประกอบด้วย

1) กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) กลยุทธ์หลักคือส่งเสริมการบริหารจัดการทุนมนุษย์แบบมีส่วนร่วม เนื่องจากโรงเรียนส่วนใหญ่มีทั้งจุดแข็งและโอกาส ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะโครงสร้างการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษากำหนดให้มีรองผู้อำนวยการโรงเรียนกลุ่มบริหารงานบุคคล เพื่อพัฒนาศักยภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีสมรรถนะตามมาตรฐานการปฏิบัติงานและมีจรรยาบรรณตามวิชาชีพอยู่แล้ว รวมถึงหน่วยงานต้นสังกัดคือสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) มีนโยบายและจุดเน้นในการพัฒนาครูและบุคลากรให้มีสมรรถนะในการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ และมีขวัญกำลังใจในการทำงาน ดังนั้นโรงเรียนจึงมีความพร้อมในการพัฒนาทุนมนุษย์ในระดับหนึ่ง กล

ยุทธ์นี้มุ่งเน้นให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ในการจัดการเรียนรู้เพื่อความก้าวหน้าของตนเองและองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารคุณภาพตามแนวทางของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลเพื่อสร้างระบบการเรียนรู้ สร้างแรงจูงใจ สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งจะนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศและความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรและส่วนราชการ

2) กลยุทธ์พลิกฟื้น (WO Strategy) กลยุทธ์หลักคือ พัฒนาระบบบริหารจัดการทุนมนุษย์ เนื่องมาจากพบว่าโรงเรียนส่วนใหญ่มีจุดอ่อนแต่มีโอกาส ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะที่ผ่านมากลุ่มบริหารงานบุคคลของโรงเรียนให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีสมรรถนะตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นทุนทางปัญญาเป็นหลักและการมีจรรยาบรรณตามวิชาชีพ ซึ่งเป็นทุนทางสังคมโดยยังไม่ได้มีการบริหารจัดการด้านทุนทางอารมณ์ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญให้ครูทำงานเต็มศักยภาพอย่างเป็นรูปธรรม แต่เมื่อพิจารณาปัจจัยภายนอกพบว่า แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทุนมนุษย์ว่าจำเป็นต้องมีการกำหนดกรอบแนวคิดและเครื่องมือชุดใหม่ๆ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างเศรษฐกิจและสังคมที่กำลังจะเกิดขึ้น เพื่อนำไปสู่การพัฒนาทุนมนุษย์ที่มีทั้งทักษะความรู้ (Skillset) ควบคู่กับความคิดและจิตใจ (Mindset) ที่จะสามารถร่วมเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศและสังคมโลกได้ต่อไป ซึ่งต้องการทั้งความรู้และทักษะการคิด รวมถึงการมีจิตใจที่เป็นจิตสาธารณะ ดังนั้นโรงเรียนจึงมีควรมีการปรับปรุงรูปแบบวิธีการในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อให้เกิดระบบการบริหารจัดการทุนมนุษย์ในโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น กลยุทธ์นี้มุ่งเน้นให้โรงเรียนมีนโยบายส่งเสริมบริหารจัดการทุนมนุษย์แบบองค์รวมอย่างเป็นระบบ และสร้างมาตรฐานทุนมนุษย์ของครูที่มีองค์ประกอบครบทั้งด้านทุนทางปัญญาทุนทางสังคมและทุนทางอารมณ์

3) กลยุทธ์รักษาเสถียรภาพ (ST Strategy) กลยุทธ์หลักคือ สร้างเสริมบรรยากาศเอื้อต่อการพัฒนาและรักษาทุนมนุษย์ เนื่องจากโรงเรียนส่วนใหญ่มีจุดแข็งแต่มีอุปสรรค ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะโครงสร้างการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษามีกลุ่มบริหารงานบุคคลเพื่อพัฒนาศักยภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีสมรรถนะตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน มีจรรยาบรรณตามวิชาชีพ และส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ รวมทั้งกลุ่มงานบริหารทั่วไปที่ดูแลจัดสวัสดิการที่เอื้อสิทธิประโยชน์ต่างๆ เพื่อสร้างขวัญกำลังใจแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษาอยู่ แต่ปัจจัยภายนอก ได้แก่ ด้านภาวะเศรษฐกิจ เช่น อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ ภาวะทางการเงินที่ทำให้ค่าครองชีพในชีวิตประจำสูงขึ้น ด้านปัจจัยทางสังคมที่คาดหวังต่อครูในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของประเทศที่มีแนวโน้มต่ำลง รวมทั้งด้านกฎ ระเบียบ และหลักเกณฑ์ เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในวิชาชีพครู ที่มีการเปลี่ยนแปลงบ่อยครั้ง ส่งผลให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีภาวะความกดดันหลายด้าน กลยุทธ์นี้มุ่งเน้นให้โรงเรียนพัฒนาระบบ

และวิธีการสร้างเสริมและจูงใจให้มีการใช้ทุนมนุษย์เต็มศักยภาพในการปฏิบัติงานและสร้างความผูกพันเพื่อรักษาทุนมนุษย์ที่ทรงคุณค่าไว้

4) กลยุทธ์ตัดทอน (WT Strategy) กลยุทธ์หลักคือ ปรับกลไกการบริหารจัดการทุนมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพเนื่องจากโรงเรียนส่วนใหญ่มีทั้งจุดอ่อนและอุปสรรค กล่าวคือมีปัจจัยภายในที่ไม่เอื้อต่อการบริหารจัดการทุนมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ ถ้าแยกตามองค์ประกอบเป็นทุนทางปัญญา ทุนทางสังคม และทุนทางอารมณ์ เนื่องจากมีบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญในแต่ละด้านไม่เพียงพอ การดำเนินการและการใช้จ่ายเงินเพื่อการพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้เต็มศักยภาพตามความต้องการจำเป็นของครูและบุคลากรยังไม่คล่องตัว มีความซ้ำซ้อนกันระหว่างการกลุ่มบริหารวิชาการและกลุ่มบริหารงานบุคคล นอกจากนี้ปัจจัยภายนอกที่ไม่เอื้ออำนวยให้โรงเรียนดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ ได้แก่ กฎ ระเบียบ ในการอนุญาตให้ออกไปทำกิจกรรมนอกสถานศึกษาเพื่อเพิ่มเติมความรู้หรือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของครู เฉพาะในวันหยุดราชการ และความไม่พร้อมในด้านเทคโนโลยีเพื่อบริการการใช้เครือข่ายอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง เพื่อการจัดการเรียนรู้ การสื่อสาร และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ฯลฯ กลยุทธ์นี้มุ่งเน้นให้โรงเรียนปรับวิธีการบริหารจัดการทุนมนุษย์ให้คล่องตัวและบูรณาการงานที่ซ้ำซ้อนเพื่อการบริหารงบประมาณให้เกิดความคุ้มค่า

บทสรุป

การบริหารทุนมนุษย์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานนั้น เป็นการบริหารจัดการเพื่อสร้างคุณภาพและผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา โดยผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญ ซึ่งการบริหารทุนมนุษย์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีองค์ประกอบการพัฒนาทุนมนุษย์ ได้แก่ การพัฒนาความรู้ การพัฒนาทักษะ การสร้างค่านิยม การส่งเสริมความมุ่งมั่นในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ การส่งเสริมวัฒนธรรมเพื่อพัฒนาศักยภาพการให้การปรึกษา และการประเมินผลการพัฒนา นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยที่สร้างพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของสถานศึกษาเพื่อให้การบริหารทุนมนุษย์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานประสบความสำเร็จ ได้แก่ กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) กลยุทธ์พลิกฟื้น (WO Strategy) กลยุทธ์รักษาเสถียรภาพ (ST Strategy) และกลยุทธ์ตัดทอน (WT Strategy) ถือเป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะพัฒนาทุนมนุษย์ตามองค์ประกอบอย่างครบถ้วนรอบด้านเพื่อให้ทุนมนุษย์ของเป็นองค์กรเป็นทุนที่มีประสิทธิภาพขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายท่ามกลางสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงและท้าทาย

เอกสารอ้างอิง

กนกพร ลีลาเลิศประเสริฐ และ จันทรัศม์ ภูติอริยวัฒน์. (2560). *“การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน”,* วารสารคณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. 6(3).

กรรณิการ์ ดาวธง. (2560). แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่การบริหารจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management: HCM). สืบค้นเมื่อ 6 มกราคม 2565, จาก https://www.gotoknow.org/posts/227350

กันยารัตน์ จันทร์สว่าง. (2562). *“ทุนมนุษย์กับการเปลี่ยนแปลง: กระบวนทัศน์ใหม่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์”, วารสารวิทยาการจัดการ. **6***(2): 209-216.

โชคชัย สุเวชวัฒนกูล และ กนกกานต์ แก้วนุช. (2555). *ทางเลือก-ทางรอดจากวิกฤตเศรษฐกิจของกิจกรรมทุน มนุษย์ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง: กิจกรรมการบริหารและการพัฒนาทุนมนุษย์.* การประชุมวิชาการระดับชาติในวันคล้ายวันสถาปนาสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ประจำปี 2555. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ประไพทิพย์ ลือพงษ์. (2555). *“การพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีสมรรถนะความสามารถในการแข่งขัน”, วารสารนักบริหาร. 12*(1): 103-108.

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2560). *การจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ:ปัญญาชน.

วิรัลพัชร นันทินบัณฑิต และ มัทนา วังถนอมศักดิ์. (2564, กันยายน–ธันวาคม). *“การพัฒนาทุนมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล”,* วารสารศิลปการจัดการ. 5(3).

สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี. (2560). ผลการประเมิน PISA การอ่านคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์: บทสรุปเพื่อการบริหาร. กรุงเทพฯ: อรุณการพิมพ์.

Chinphaisarn, T. (2017). *Strategic Planning and Management*. Bangkok: Thanathart Printing.

Hongladarom, J. (2012). “*Technology Transfer and Skill Development*”, in The International Seminar on Human Resources Development: Concept, Principles, Needs and Cooperation in the Region, ed. C. Hongladarom, The Human Resources Institute, Thammasat University, Bangkok.

Nikornpittya,S.,Kosonkittiumporn,S.,Suttisai,W.,&Poosri,S.(2015).*HumancapitaldevelopmentofSub-districtadministrativeorganizationsundertheRoi-Kaen-Sara-SinProvincialcluster*.RajabhatMahaSarakhamUniversityJournal,9(3),187-196.