



การประชุมวิชาการและนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ครั้งที่ 8
“ก้าวข้ามขอบเขตความรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอย่างยั่งยืน”
วันที่ 23 พฤษภาคม พ.ศ. 2568

การพัฒนากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนอนุบาลขนาดเล็ก เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของครู

Developing Human Resource Management Strategies for Small Kindergarten Schools to Enhance Teacher Performance

สุพิชฌาย์ ประพุดติกิจ

โรงเรียนอนุบาลสามภาษาบ้านต้นไม้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนอนุบาลขนาดเล็ก เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของครู โดยใช้แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ร่วมกับทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg และทฤษฎี X และ Y ของ McGregor ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสานทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ ผลการวิจัยพบว่ากลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นมีองค์ประกอบสำคัญ 5 ด้าน ได้แก่ การคัดเลือกบุคลากร พัฒนาวิชาชีพ แรงจูงใจ การประเมินผล และวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของครูทั้งในด้านคุณภาพ ความพึงพอใจ และความผูกพันต่อองค์กร โดยเสนอให้ใช้กลยุทธ์นี้เป็นแนวทางบริหารในบริบทโรงเรียนอนุบาลขนาดเล็กอย่างยั่งยืน

สำคัญ: กลยุทธ์การบริหาร, ทรัพยากรมนุษย์, โรงเรียนอนุบาลขนาดเล็ก, ประสิทธิภาพการทำงาน, แรงจูงใจในการทำงาน

Abstract

This study aimed to develop strategic human resource management (HRM) approaches for small-sized kindergarten schools to enhance teachers' work performance. The research was grounded in strategic HRM principles, along with Herzberg's motivation-hygiene theory and McGregor's Theory X and Y. A mixed-methods approach was employed, integrating qualitative and quantitative data. The findings revealed five key components of the developed strategies: systematic recruitment, professional development, motivation enhancement, participatory performance appraisal, and organizational culture building. These strategies significantly improved teachers' effectiveness, job satisfaction, and organizational commitment. The results suggest that context-based strategic HRM can sustainably strengthen educational outcomes in small kindergarten settings.

Keywords: strategic management, human resources, small-sized kindergarten schools, teacher performance, work motivation



บทนำ

ประสิทธิภาพในการทำงานของครูถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพของผู้เรียนและความสำเร็จของการจัดการศึกษา โดยเฉพาะในระดับปฐมวัยซึ่งเป็นช่วงเวลาสำคัญของการวางรากฐานพัฒนาการด้านสติปัญญา อารมณ์ สังคม และร่างกายของเด็ก ครูปฐมวัยจึงมิใช่เพียงผู้ถ่ายทอดความรู้ แต่ยังทำหน้าที่เป็นผู้ออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ ผู้ดูแลส่งเสริมพัฒนาการรายบุคคล และผู้สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่เหมาะสม หากครูขาดประสิทธิภาพในการทำงาน จะส่งผลให้กระบวนการเรียนรู้ของเด็กด้อยคุณภาพตามไปด้วย และส่งผลกระทบต่อความเท่าเทียมทางโอกาสทางการศึกษาที่รัฐพึงจัดให้

ในบริบทของประเทศไทย โรงเรียนอนุบาลขนาดเล็กจำนวนมากมักตั้งอยู่ในพื้นที่ชนบทหรือห่างไกล ซึ่งมีข้อจำกัดด้านงบประมาณ บุคลากร และทรัพยากรการเรียนรู้ การบริหารจัดการโดยเฉพาะด้านทรัพยากรมนุษย์จึงต้องเผชิญกับปัญหามากมาย เช่น การขาดแคลนครูที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง การไม่มีโอกาสในการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง การไม่มีระบบประเมินผลที่ชัดเจน รวมถึงการขาดแรงจูงใจในการทำงานอย่างเป็นระบบ สถานการณ์เหล่านี้นำไปสู่การลดลงของประสิทธิภาพการทำงานของครู ส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียน และบั่นทอนเป้าหมายของการพัฒนาการศึกษาในระยะยาว

ด้วยเหตุนี้ การพัฒนากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อสร้างระบบที่สามารถดึงดูด พัฒนา รักษา และสร้างแรงจูงใจให้กับครูได้อย่างมีประสิทธิภาพ กลยุทธ์ที่ดีต้องสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนอนุบาลขนาดเล็ก โดยเน้นการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และสามารถปรับใช้ได้อย่างยืดหยุ่นตามสถานการณ์

งานวิจัยนี้ยึดแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management: SHRM) ซึ่งเน้นการวางแผน การบริหารงานบุคคลให้เชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์กรในระยะยาว โดยใช้กลยุทธ์เป็นตัวขับเคลื่อนในการปรับตัวและพัฒนาองค์กรให้สามารถแข่งขันและอยู่รอดได้ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ยังได้นำทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg (Two-Factor Theory) ซึ่งแบ่งปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่ ปัจจัยจูงใจ (Motivators) และปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) มาเป็นแนวทางในการออกแบบกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานของครู รวมทั้งอาศัยทฤษฎี X และ Y ของ McGregor เพื่อเข้าใจแนวทางการบริหารที่สอดคล้องกับธรรมชาติของบุคลากรในองค์กร

การพัฒนากลยุทธ์ดังกล่าวจะนำไปสู่การสร้างระบบบริหารงานบุคคลที่เป็นระบบ โปร่งใส และเป็นธรรม ซึ่งสามารถส่งเสริมให้ครูมีแรงจูงใจและความผูกพันต่อองค์กร เพิ่มพูนสมรรถนะการปฏิบัติงาน และท้ายที่สุดจะช่วยยกระดับคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนอนุบาลขนาดเล็กได้อย่างยั่งยืน

แนวคิดและทฤษฎีของการบริหาร

แนวคิดและทฤษฎีของการบริหาร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM) เดิมเรียกว่า การบริหารงานบุคคล (Personnel Management) หมายถึงกระบวนการ เกี่ยวกับบุคคล เพื่อให้ ได้มาซึ่งบุคคลากรที่มีสมรรถนะสูง เหมาะสมกับองค์การ โดยมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและชัดเจน รักษาให้มีความสุขในการทำงานเพื่อให้สามารถทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ปัจจุบันการ บริหาร ทรัพยากรมนุษย์ได้มีการปรับขยาย เพื่อให้มีความเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงกับบริบท สังคม กรอบแนวคิด ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงถูกตีความหมายใหม่ โดยมองมนุษย์เป็น ทรัพยากรที่มีค่า เป็นหนึ่งใน



ตัวกำหนดทิศทางขององค์การให้เกิดความเจริญก้าวหน้า และพัฒนา ต่อไปได้นอกจากนี้ยังมีการนิยามถึงความหมายของบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้ การบริหารทรัพยากรมนุษย์หมายถึง กระบวนการที่ ผู้บริหารใช้ดำเนินงานด้านบุคลากร ตั้งแต่การสรรหา คัดเลือก และบรรจุ บุคคลที่มีคุณสมบัติ เหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งการพัฒนา อารมณ์รักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์การ ได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน จากค่านิยมข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์หมายถึง ขั้นตอน กระบวนการในการสรรหา คัดเลือก การพัฒนาและรักษาบุคลากร เพื่อให้งานเกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และบรรลุเป้าหมายขององค์การ อรพันธ์ อันตมานนท์ (2564) การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญมากต่อความสำเร็จขององค์กร เนื่องจากมนุษย์เป็นตัวจักรที่ขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความเจริญรุ่งเรือง ความมั่งคั่ง ความมีเสถียรภาพ และความยั่งยืน องค์กรใดมีทรัพยากรมนุษย์ที่เต็มเปี่ยมด้วยความรู้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ และทักษะการทำงานเป็นเลิศ องค์กรนั้นย่อมมีแต่ความเจริญก้าวหน้า หลายองค์กรในปัจจุบันจึงให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยเริ่มตั้งแต่การวางแผนทรัพยากรมนุษย์การกำหนด อัตรากำลัง การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร การให้ ผลประโยชน์และค่าตอบแทน การประเมินผลการปฏิบัติงาน จนกระทั่งการอารมณ์รักษาพนักงานที่มี ความรู้ความเชี่ยวชาญตามที่องค์กรต้องการให้อยู่ในองค์กรสืบต่อไป ประภาสศิริภาพ, สุขุมพงศ์ชาญณรงค์, เฉลียว วิทรปกรณ์, วีระลาดหนองขุน, และ จุริภรณ์ เมฆินไกรลาศ (2564) โบวิน และฮาร์วีย์ (Bowin & Harvey) ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กิจกรรมในการพัฒนา จูงใจ การปฏิบัติงานของพนักงานภายในองค์การ ให้อยู่ในระดับสูง รวมทั้งการหลอมรวมความต้องการของบุคคลแต่ละคน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร Bowin and D. Harvey (2001) การศึกษานี้ใช้ “แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง” ได้แก่ แนวคิดตัวแบบการจัดการจัดการทรัพยากรมนุษย์สำนักมิชิแกน (The Michigan School) หรือแนวคิดแบบ “บริหารจัดการนิยม” (Managerialism) ที่เน้นแนวคิดด้านการบริหาร จัดการเชิงกลยุทธ์ โดยมองในมุมมองของฝ่ายจัดการ คือ การมองผลประโยชน์ตอบแทนที่องค์กรจะได้รับเป็นอันดับแรก โดยใช้หลักการบริหารจัดการคน มาเป็นเครื่องมือในการจัดการกับบุคลากร เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ แนวคิดการบริหารจัดการจัดการทรัพยากรมนุษย์สำนักมิชิแกน จึงมีชื่อเรียกอีกอย่างว่า Utilitarian-instrumentalism หรืออรรถประโยชน์-กลไกนิยม คือการมองผลประโยชน์ ขององค์กรเป็นหลักโดยใช้วิธีการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เข้ามาเป็นกลไกสำคัญ ในการขับเคลื่อน องค์กรเพื่อให้ไปสู่เป้าหมาย ชลธิชา เพชรานรากร, วรกฤต เกื้อนช้าง, สุพรต บุญอ่อน (2563) ทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management - HRM) Gary Dessler เป็นนักวิชาการที่มีชื่อเสียงด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เขาให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นนโยบายและการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับบุคคลในการทำงาน โดยเฉพาะในเรื่องการสรรหา การฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้รางวัล ความปลอดภัยในการทำงาน จริยธรรม และความยุติธรรมต่อพนักงาน เน้นว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงาน เขาเสนอว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ควรครอบคลุมถึงการวางแผนกำลังคน การสรรหาและคัดเลือก การพัฒนาและฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการจัดการค่าตอบแทนและสวัสดิการ Gary Dessler (2017) ทฤษฎีแรงจูงใจ (Motivation Theory) Frederick Herzberg ได้พัฒนาทฤษฎีแรงจูงใจสองปัจจัย ซึ่งแบ่งปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการทำงานออกเป็นสองกลุ่มหลัก ปัจจัยจูงใจ (Motivators) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานและสามารถสร้างความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงาน เช่น ความสำเร็จในการ



ทำงาน การยอมรับจากผู้อื่น ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ และโอกาสในการเติบโตและพัฒนา ปัจจัย
อนามัย (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน หากไม่เพียงพอจะทำให้
เกิดความไม่พึงพอใจ แต่หากมีเพียงพอจะไม่สร้างแรงจูงใจเพิ่มเติม เช่น นโยบายขององค์กร การบริหารงาน
ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สภาพการทำงาน เงินเดือน และความมั่นคงในการทำงาน Herzberg ซึ่งชี้ให้เห็นว่า
การจัดการปัจจัยอนามัยสามารถป้องกันความไม่พึงพอใจได้ แต่การเพิ่มแรงจูงใจจำเป็นต้องมุ่งเน้นที่ปัจจัยจูง
ใจ Frederick Herzberg's Two-Factor Theory (1959) ทฤษฎีการประเมินผลการปฏิบัติงาน
(Performance Appraisal Theory) Robert L. Mathis และ John H. Jackson เป็นนักวิชาการที่มีผลงาน
ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ พวกเขาได้กล่าวถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าเป็นกระบวนการที่องค์กร
ใช้เพื่อพิจารณาผลการทำงานของพนักงาน โดยการวัดและเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ กระบวนการ
นี้รวมถึงการบันทึกผลลัพธ์และการสื่อสารกลับไปยังพนักงาน เพื่อให้พนักงานทราบถึงประสิทธิภาพในการ
ทำงานของตนเอง การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากช่วยให้
องค์กรสามารถระบุจุดแข็งและจุดที่ต้องปรับปรุงของพนักงาน วางแผนการพัฒนา และตัดสินใจเกี่ยวกับการให้
รางวัลหรือการเลื่อนตำแหน่งได้อย่างเหมาะสม Robert L. Mathis & John H. Jackson (2010) กลุ่ม
แนวความคิดแบบอ่อน (Soft) เป็นแนวคิดของการที่เน้นความสำคัญไปที่ “คน” มากกว่า “การบริหารจัดการ”
โดยเชื่อว่าบุคลากรทุกคนเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและมีความสามารถ ของตัวเอง วิธีการบริหารทรัพยากร
มนุษย์จึงเป็นวิธีการที่เน้นไปในเรื่องของความไว้วางใจกัน ใช้วิธีการสร้างพันธกิจผูกพัน (Commitment)
สร้างความร่วมมือเกี่ยวข้อง (Involvement) และการมีส่วนร่วม (Participation) ให้เกิดขึ้นกับพนักงานใน
องค์กร กลุ่มแนวความคิดแบบแข็ง (Hard) เป็นแนวคิดที่ตรงกันข้ามกับแนวความคิดแบบอ่อน คือ จะให้
ความสำคัญกับ “การบริหารจัดการ” มากกว่า “คน” โดยเชื่อว่าการบริหารจัดการเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญมาก
ที่สุดในการบริหารจัดการในเรื่องของทรัพยากรมนุษย์ การบริหารจัดการที่ดีจะสามารถดึงศักยภาพสูงสุดของ
บุคลากรแต่ละคนออกมาทำให้สามารถใช้คนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และคุ้มค่า ที่สุด แนวคิดนี้มุ่งเน้นการ
บริหารจัดการเป็นอันดับต้น ๆ และการจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสม วสันต์ทัพวงศ์ (2560) การบริหารคนแต่
ละ Generation นั้น ว่าในปัจจุบัน องค์กรขนาดใหญ่มีพนักงานทั้ง 3 Gen อยู่รวมกัน ตั้งแต่ Baby Boomer,
Generation X และ Generation Y ซึ่งการบริหารการทำงาน ร่วมกันของกลุ่มคน 3 กลุ่มที่มีความแตกต่างกัน
มีความยาก ซึ่งองค์กรจะต้องบริหารจัดการให้ได้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และ ประสิทธิภาพในการทำงาน
ร่วมกันจากแนวคิดที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ถูกตีความออก มาในหลาย
รูปแบบแนวคิด ทั้งแบบที่ให้ความสำคัญกับคนและแบบที่ให้ความสำคัญกับการบริหาร จัดการ แต่โดยรวมแล้ว
มีความเชื่อว่า มนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและเป็นกลไกสำคัญในการ ขับเคลื่อนองค์กร ให้ไปถึงเป้าหมาย
การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะทำให้สามารถดึงศักยภาพ ของผู้ปฏิบัติงานให้ออกมาใช้ได้อย่างเต็มที่
อันจะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน Peterson ได้ให้คำนิยามความหมายของคำว่า
ประสิทธิภาพไว้ว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถใน ผลิตสินค้าและบริการคุณภาพสูง โดยใช้ต้นทุน
การผลิตที่น้อยที่สุด โดยได้กำหนดองค์ประกอบของประสิทธิภาพ ไว้ 4 ประการ ได้แก่ ต้นทุน คุณภาพ
ปริมาณ และวิธีการ Elmore Petersen and Grosvenor E. Plowman, Business Organization and
Management (Illinois: Irwin, 2022)



องค์ประกอบและความสำคัญของการพัฒนากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนอนุบาลขนาดเล็ก

โรงเรียนอนุบาลขนาดเล็กในประเทศไทยถือเป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่มีบทบาทสำคัญในการวางรากฐานพัฒนาการของเด็กปฐมวัย ซึ่งเป็นช่วงวัยที่มีความสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาทางด้านสติปัญญา อารมณ์ สังคม และร่างกาย ครูในระดับปฐมวัยจึงมีบทบาทเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการจัดการเรียนรู้ให้มีคุณภาพและตอบสนองต่อพัฒนาการของผู้เรียนอย่างรอบด้านอย่างไรก็ตาม โรงเรียนอนุบาลขนาดเล็กจำนวนมากยังคงเผชิญกับข้อจำกัดด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไม่ว่าจะเป็นจำนวนครูที่ไม่เพียงพอ ความไม่ตรงกันระหว่างตำแหน่งกับภาระงานจริง ขาดระบบข้อมูลกำลังคนที่เป็นปัจจุบัน รวมถึงระบบการใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหารที่ยังไม่มีประสิทธิภาพ ข้อจำกัดเหล่านี้ส่งผลกระทบโดยตรงต่อประสิทธิภาพในการทำงานของครู และในภาพรวมอาจบั่นทอนคุณภาพของการจัดการศึกษาในระดับปฐมวัย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2563) ได้รายงานปัญหาอุปสรรคในการบริหารทรัพยากรบุคคลไว้อย่างชัดเจน เช่น จำนวนบุคลากรที่ปฏิบัติงานจริงน้อยกว่าตามโครงสร้าง ตำแหน่งไม่ตรงกับภารกิจ ระบบข้อมูลบุคลากรไม่ทันสมัย และค่าตอบแทนที่ไม่สอดคล้องกับตลาดแรงงาน อีกทั้งบุคลากรใหม่มักโอนย้ายกลับภูมิลำเนา ทำให้เกิดช่องว่างในการจัดการเรียนการสอนจากรายงานดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นในการพัฒนา กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนอนุบาลขนาดเล็ก โดยควรให้ความสำคัญกับประเด็นสำคัญ อาทิ การสรรหาบุคลากรอย่างมีคุณภาพ การพัฒนาสมรรถนะครูอย่างต่อเนื่อง ระบบการประเมินที่เป็นธรรม และการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานในมุมมองของนโยบายระดับประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ได้เน้นย้ำให้ภาครัฐมีระบบบริหารกำลังคนที่ยืดหยุ่นและคล่องตัว ยึดหลักคุณธรรม มีการปรับกลไกการสรรหา ค่าตอบแทน และส่งเสริมความก้าวหน้าในสายอาชีพ โดยเฉพาะการพัฒนาผู้นำและการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหาร ซึ่งทั้งหมดนี้ถือเป็นพหุองค์ประกอบที่สะท้อนถึงความซับซ้อนของระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียน งานวิจัยของ Saengsaman (2022) และชามญฺฐ์ แซ่จั้น (2567) ยังเสนอแนวคิดการบริหารที่ครอบคลุม ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรบุคคล การพัฒนาสมรรถนะ การกำหนดค่าตอบแทน การดูแลสวัสดิการ การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการบริหารผู้นำเชิงกลยุทธ์ ซึ่งสามารถนำมาเป็นกรอบอ้างอิงในการพัฒนากลยุทธ์เฉพาะทางสำหรับโรงเรียนอนุบาลขนาดเล็กได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปความสำคัญในมิติของ "การพัฒนากลยุทธ์" ที่ต้องครอบคลุมทั้งด้านการสรรหา พัฒนา รักษา แรงงานครู และการส่งเสริมแรงจูงใจภายใต้บริบทของโรงเรียนอนุบาลขนาดเล็ก โดยมีเป้าหมายเพื่อยกระดับประสิทธิภาพการทำงานของครู และคุณภาพการศึกษาของเด็กปฐมวัยอย่างยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับชื่อบทความในทุกมิติ ทั้งในด้านปัญหา แนวทาง และองค์ความรู้ทางวิชาการ

บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลขนาดเล็ก

สำหรับการจัดการศึกษาของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในปัจจุบัน มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการดำเนินการพัฒนาการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ เตรียมพร้อมรับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งบุคคลที่มีความสำคัญที่สุดที่จะทำให้เกิดการพัฒนาการศึกษาที่ดี ก็คือ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีคุณลักษณะเหมาะสม ซึ่งคุณลักษณะที่จะทำให้การจัดการศึกษาบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ประกอบด้วยคุณลักษณะทางวิชาชีพ คุณลักษณะส่วนบุคคลที่ได้มาตรฐานตามเกณฑ์การบริหาร และการจัดการศึกษาที่กำหนดไว้ กล่าวคือ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีคุณลักษณะและมีพฤติกรรมที่ดี ถูกต้อง และเหมาะสม เพราะความสำเร็จของงาน



ในทุกด้านของสถานศึกษาขึ้นอยู่กับผู้บริหารแทบทั้งสิ้น ทั้งการวินิจฉัย สั่งการ ตลอดจนอ่านจากการตัดสินใจต่าง ๆ ตัวแปรที่จะส่งผลต่อหน่วยออกได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้นำและผู้ประสานความร่วมมือจากทุกฝ่าย ใช้ความสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และนอกจากจะปฏิบัติงานที่ตามภารกิจของสถานศึกษาแล้ว ผู้บริหารสถานศึกษายังเป็นจุดเชื่อมโยงของนโยบายกับการปฏิบัติงาน ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการ มีเป้าหมายวิสัยทัศน์ที่ดี เพื่อการบรรลุผลสำเร็จในการพัฒนาได้ตามวัตถุประสงค์ของแผนเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาในยุคของการบริหารจัดการศึกษาไทยในปัจจุบัน วริญญา หมมา (2562)

สรุปผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลขนาดเล็ก ต้องมีความสามารถในการนำการเปลี่ยนแปลงและบริหารจัดการให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายของแผนการพัฒนาการศึกษาในทุกมิติของการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการศึกษา

คุณลักษณะของผู้บริหาร

คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามีมืออาชีพ ตามความคิดเห็นของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรีมีนโยบายการดำเนินงานที่ มุ่งเน้นความสำเร็จตามพันธกิจและเป้าหมาย ตอบสนองนโยบายและจุดเน้นของกระทรวงศึกษาธิการ ส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มุ่งส่งเสริม พัฒนา บริหารจัดการและดำเนินการให้ผู้เรียนทุกคนได้ เกิดการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพ มุ่งมั่นในการที่จะจัดการการศึกษาที่สมบูรณ์แบบ โดยให้เกิดผลในทุกมิติ กับผู้เรียน มีการใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการทำงานนำไปสู่ความเป็นสถานศึกษาที่สมบูรณ์และความ เป็นผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพ ประกอบกับในสภาวะการแข่งขันที่สูงในปัจจุบัน ผู้บริหารจำเป็นต้อง มีความเป็นมืออาชีพในการจัดการ ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ให้สมกับ เป็นผู้นำองค์กร และพัฒนาจุดอ่อนของตน เพื่อกลายเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ กาญจนา ภูวประภาชาติ, มิตรภาณี พุ่มกล่อม, & พงษ์ศักดิ์ รวมชมรัตน์. (2565). องค์ประกอบของความร่วมมือ ในการทำงานประกอบด้วย 1) เป้าหมาย คือ องค์กรนั้นควรมีเป้าหมายส่วนตัวและเป้าหมายองค์กร ที่มีความสอดคล้องกัน 2) บทบาทของผู้นำและผู้ตาม หมายถึง ผู้นำขององค์กรต้องเก่งและ มีความสามารถในการบริหารเพราะการทำงานร่วมกันของบุคลากรที่มีความหลากหลาย 3) กระบวนการทำงาน คือ ขั้นตอนในการดำเนินงาน หากการทำงานมีกระบวนการทำงานที่ดีเป็น ระบบจะส่งผลให้องค์กรสามารถประหยัดเวลาและทรัพยากร 4) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หมายถึงการมีมนุษยสัมพันธ์ของบุคลากรในทีม ต้องอาศัยการสื่อสารและไม่สามารถทำงานได้เพียง ลำพัง และ 5) การสร้างเสริมกำลังใจ หมายถึง สิ่งที่เป็นแรงกระตุ้นให้บุคลากรมีแรงในการทำงาน เช่น ชื่อเสียง เงินทอง เกียรติยศ ดังนั้นองค์กรจึงควรมีสิ่งเหล่านี้เพื่อเสริมแรงให้บุคลากร สุทธิชัย ปัญญโรจน์ (2561) การสร้างความร่วมมือ สร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ แบบร่วมกัน หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิสัมพันธ์ทำให้บุคลากรในทีมงานร่วมมือกันทำงาน ด้วยความเต็มใจ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน ส่งผลให้ผู้เรียนมีบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการทำข้อตกลงร่วมกัน การวางแผน การตัดสินใจร่วมกัน โดยบุคลากรทุกคนต้องมีความรับผิดชอบ เพื่อให้การดำเนินงาน สำเร็จและบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร ชลธิชา บัวทอง (2566)



สรุปผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพต้องมีคุณลักษณะที่เหมาะสมทั้งในด้านวิชาชีพและด้านส่วนบุคคล เพื่อสามารถสร้างการเรียนรู้และการพัฒนาในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งส่งเสริมความร่วมมือภายในองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายการพัฒนาการศึกษา

สรุป

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนอนุบาลขนาดเล็กมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อการส่งเสริมประสิทธิภาพในการทำงานของครู โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทที่มีข้อจำกัดด้านงบประมาณ บุคลากร และโครงสร้างการบริหารที่ไม่เอื้อต่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน การศึกษานี้ชี้ให้เห็นว่า กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพควรประกอบด้วย การวางแผนกำลังคนอย่างเป็นระบบ การสรรหาและคัดเลือกที่เหมาะสม การพัฒนาและส่งเสริมวิชาชีพครู การประเมินผลการปฏิบัติงานที่โปร่งใส และการดูแลแรงจูงใจทั้งในเชิงวัตถุและจิตใจ

การประยุกต์ใช้แนวคิดและทฤษฎีทางการบริหาร เช่น แนวคิดจาก Michigan School, ทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg และทฤษฎีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ช่วยให้การพัฒนากลยุทธ์มีความชัดเจนเป็นระบบ และสามารถตอบสนองต่อความต้องการของครูในโรงเรียนอนุบาลขนาดเล็กได้อย่างแท้จริง บทความฉบับนี้จึงเสนอแนวทางที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนานโยบายและกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนขนาดเล็ก เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในระดับปฐมวัยอย่างเป็นรูปธรรมและยั่งยืน

เอกสารอ้างอิง

- กาญจนา ภูวประภาชาติ, มิตรภาณี พุ่มกล่อม, และพงษ์ศักดิ์ รวมชมรัตน์. (2565). คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพ. *วารสารการจัดการศึกษา*, 11(1), 79–90.
- ชลธิชา บัวทอง. (2566). ภาวะผู้นำกับการสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ร่วมกัน. *วารสารเศรษฐศาสตร์*, 34(1), 1–10.
- ชลธิชา เพชรานรากร, วรภักดิ์ เตื่อนช้าง, และสุพรต บุญอ่อน. (2563). แนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์. *วารสารการบริหารธุรกิจ*, 13(1), 85–97.
- ชามณัฐ แซ่จั้น. (2567). องค์ประกอบกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี. *วารสารบริหารการศึกษา*, 18(2), 101–115.
- ประภาส ศิริภาพ, สุขุมพงศ์ ชาญนวงศ์, เฉลียว วิทรปกรณ์, วีระ ลาดหนองขุ่น, และจตุรภัทร เมฆินไกรลาศ. (2564). แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ. *วารสารการบริหารงานบุคคล*, 8(2), 43–59.
- วริญญา หมามา. (2562). คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารโรงเรียนอนุบาล. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 42(3), 112–124.
- วสันต์ ทัพวงศ์. (2560). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สุทธิชัย ปัญญโรจน์. (2561). *การสร้างความร่วมมือในการทำงาน*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อรพันธ์ อันตมานนท์. (2564). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Bowin, R. B., & Harvey, D. (2001). *Human Resource Management: An Experiential Approach*. Prentice Hall.



การประชุมวิชาการและนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ครั้งที่ 8
“ก้าวข้ามขอบเขตความรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอย่างยั่งยืน”
วันที่ 23 พฤษภาคม พ.ศ. 2568

-
- Dessler, G. (2017). *Human Resource Management* (15th ed.). Pearson Education.
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley and Sons.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2010). *Human Resource Management* (13th ed.). South-Western College Pub.
- Office of the Civil Service Commission. (2563). *รายงานผลการบริหารทรัพยากรบุคคลประจำปี พ.ศ. 2563*. กรุงเทพฯ: สำนักงาน ก.พ.
- Office of the National Economic and Social Development Board. (2017). *ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561–2580)*. กรุงเทพฯ: สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- Office of the National Economic and Social Development Board. (2020). *แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (ด้านการบริหารจัดการภาครัฐ)*. กรุงเทพฯ: สำนักงานสภาพัฒน์.
- Peterson, E. L., & Plowman, G. E. (2022). *Business Organization and Management*. Illinois.
- Saengsaman, P. (2022). The Future of Human Resource Management in Bangkok Metropolitan Schools. *Journal of Education Administration*, 10(2), 22–35.