

การปฏิรูปองค์กรสู่บทบาทขององค์กรกลางการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาที่มีศักยภาพสูง

ภัทรา ศรีพุทธานุกร

นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

ถอดบทเรียนสิงคโปร์

สิงคโปร์ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรให้ทันกับโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมเพื่อนำไปสู่การเป็น Smart Nation หรือประเทศแห่งนวัตกรรม ด้วยสโลแกน Connecting everyone, everything, everywhere and all the time (E3A) หรือ "เชื่อมต่อทุกคน ทุกสิ่งทุกที่ และทุกเวลา" โดยเน้นที่การเข้าถึงข้อมูลด้านเทคโนโลยี (Information Technology : IT) เพื่อนำไปสู่การเกิดอาชีพใหม่ และโอกาสด้านธุรกิจที่หลากหลาย ช่วยสนับสนุนการเติบโตของเศรษฐกิจ นำความสะดวกราบรื่นสู่ประชาชน และทำให้สิงคโปร์เป็นประเทศที่โดดเด่น แต่กว่านโยบายดังกล่าวจะเริ่มขึ้น สิงคโปร์ได้วางรากฐานการพัฒนาเพื่อนำไปสู่การปฏิรูปไว้มากกว่า 10 ปี ทั้งการวางรากฐานระบบสื่อสารและสารสนเทศของประเทศให้แข่งขันได้ในระดับโลก โดยพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานโทรคมนาคมให้ล้ำสมัยพร้อมกับให้ความสำคัญต่อการพัฒนาความรู้

ความสามารถของประชาชนในด้านเทคโนโลยี รวมทั้งสร้างระบบอินเทอร์เน็ตเชื่อมโยงเสมือนเครือข่ายเดียวกัน และสร้างระบบฐานข้อมูลเพื่อจัดเก็บข้อมูลโครงสร้างพื้นฐานประชากร

ทั้งนี้ กลยุทธ์สำคัญที่นำพาสิงคโปร์ไปสู่ความสำเร็จในการเป็น Smart Nation ก็คือ การบริหารจัดการอย่างเป็นระบบที่ผ่านการศึกษาวิเคราะห์องค์กรรมมาเป็นอย่างดี โดยจากการศึกษาดูงานหลายองค์กรในสิงคโปร์ ประกอบด้วย (1) Housing & Development Board (HDB) (2) Changi General Hospital และ (3) NEWater ต่างก็นำแนวทาง The 4Ms of Management มาใช้ในการวิเคราะห์องค์กรรมเพื่อวางแผนการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพเชื่อมโยงกับเทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ และรองรับการบริการประชาชนได้อย่างทั่วถึง เพื่อสร้าง Smart City ที่มีความสมบูรณ์แบบ นำไปสู่ความเป็น Smart Nation ต่อไป

**บทบาทของสำนักงาน ก.ค.ศ. ในฐานะ
องค์กรกลางการบริหารงานบุคคลของ
ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา**

การบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในประเทศไทยเป็นการดำเนินงานในรูปขององค์คณะ เรียกว่า คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา หรือ ก.ค.ศ. มีคณะกรรมการ 14 คน ประกอบด้วย 1) รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการเป็นประธาน 2) กรรมการโดยตำแหน่ง ได้แก่ รัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เลขาธิการ ก.พ. เลขาธิการสภาการศึกษา เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เลขาธิการคณะกรรมการการอุดมศึกษา เลขาธิการคณะกรรมการการอาชีวศึกษา และเลขาธิการคุรุสภา 3) กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการแต่งตั้งจากบุคคลซึ่งมีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์สูงในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านการศึกษา และด้านกฎหมาย ด้านละหนึ่งคน และ 4) เลขาธิการ ก.ค.ศ. เป็นกรรมการและเลขานุการ โดยมีสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา หรือสำนักงาน ก.ค.ศ. เป็นหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ปฏิบัติหน้าที่เป็นเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการดำเนินงานในหน้าที่ของ ก.ค.ศ.

มีเลขาธิการ ก.ค.ศ. ซึ่งมีฐานะเป็นอธิบดี เป็นผู้บังคับบัญชาและบริหารราชการของสำนักงาน ก.ค.ศ. แต่ไม่มีฐานะเป็นกรม

ภาระงานที่สำนักงาน ก.ค.ศ. ต้องดำเนินการเกี่ยวกับการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งมีอยู่ประมาณ 420,000 ราย (ตารางที่ 1) ได้แก่ การพัฒนาระบบสรรหา การบรรจุ การแต่งตั้ง การโอน การย้าย การจัดทำแผนอัตรากำลังคน การส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพและเสริมสร้างขวัญกำลังใจ การกำหนดตำแหน่งและวิทยฐานะ การประเมินวิทยฐานะ การกำหนดมาตรฐานตำแหน่งและมาตรฐานวิทยฐานะ การดำเนินการทางวินัย การออกจากราชการ การอุทธรณ์ และการร้องทุกข์ นอกจากนี้ ยังดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาระบบค่าตอบแทนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การเสนอพระราชบัญญัติเงินเดือน วิทยฐานะ และเงินประจำตำแหน่ง การส่งเสริมสวัสดิการและสิทธิประโยชน์แก่ลูก การแก้ไขปัญหาหนี้สินข้าราชการครู โดยจัดสรรเงินทุนให้ข้าราชการครูกู้ยืม เพื่อบรรเทาภาระหนี้สิน และส่งเสริมให้มีค่านิยมเกี่ยวกับความประหยัด และการมีวินัยทางการเงิน รวมทั้ง การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นฐานในการพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลของข้าราชการ

ครูและบุคลากรทางการศึกษาโดยการจัดทำทะเบียนประวัติ ก.พ.7 อีเล็กทรอนิกส์ (ก.ค.ศ. 16) ตลอดจนการกำกับ ติดตามและประเมินผล การบริหารงานบุคคล ทั้งนี้ ข้าราชการครู สังกัดกระทรวงมหาดไทย กระทรวงวัฒนธรรม กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา และ กรุงเทพมหานคร ยังได้นำหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาที่ ก.ค.ศ. กำหนด ไปถือปฏิบัติในบางหลักเกณฑ์ด้วย

ข้อวิเคราะห์สู่การปฏิรูปองค์กร

ตามท้องถื่นต่าง ๆ ในสิงคโปร์นำการวิเคราะห์ตามแนวทาง The 4Ms of Management มาเป็นเครื่องมือ ในการวางแผนการพัฒนาองค์กรจนสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ นั้น ผู้เขียนจึงได้วิเคราะห์บทบาทของสำนักงาน ก.ค.ศ. ในฐานะองค์กรกลาง การบริหารงานบุคคลของครู เพื่อเป็นแนวทาง ในการวางแผนและวางรากฐานการพัฒนาองค์กรเพื่อนำไปสู่การปฏิรูปในอนาคต ซึ่งผลการวิเคราะห์แสดงให้เห็นว่าสำนักงาน ก.ค.ศ. มีปัจจัยที่นำไปสู่การปฏิรูปองค์กรสู่บทบาทขององค์กรกลางการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มี ศักยภาพสูงได้ ดังนี้

1. การบริหารกำลังคน (Man)

สำนักงาน ก.ค.ศ. มีการกำหนดโครงสร้างการบริหารงานบุคคลอย่างชัดเจน

และสมรรถนะของข้าราชการในสำนักงาน ตามสายงานและตามตำแหน่ง โดยกำหนดระดับ ความรู้และทักษะที่จำเป็นในการทำงาน ประกอบด้วย ความรู้ที่จำเป็นในงาน ความรู้ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง ทักษะด้านการใช้ภาษาอังกฤษ ทักษะด้านคอมพิวเตอร์ ทักษะ การคำนวณ และทักษะการจัดการฐานข้อมูล เพื่อให้ข้าราชการปฏิบัติตนให้เหมาะสมต่อหน้าที่และส่งเสริม ให้ปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ ได้ดียิ่งขึ้น และยังสนับสนุนให้ข้าราชการ ได้รับการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อเสริมสร้างองค์ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และความพร้อมในการปฏิบัติงานให้กับ หน่วยงาน รวมทั้งสามารถทำงานร่วมกัน เป็นทีมได้

แม้ว่า สำนักงาน ก.ค.ศ. จะมีบุคลากร ในหน่วยงานจำนวนน้อย ไม่สมดุลกับปริมาณงาน แต่ได้มีการวางแผนอัตรากำลังคน โดยการวิเคราะห์ ปริมาณงาน (Work Load Analysis) การ วิเคราะห์กำลังคน (Work Force Analysis) การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) รายละเอียด ลักษณะงาน (Job Description) และคุณสมบัติ ของผู้ที่จะทำงาน (Job Specification) เพื่อเป็น แม่แบบในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ในหน่วยงาน และเป็นแนวทางในการใช้ ทรัพยากรบุคคลในหน่วยงานให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลกับงานให้มากที่สุดอย่างเต็ม ศักยภาพ

2. การบริหารเงิน (Money)

สำนักงาน ก.ค.ศ. ได้รับจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปี ในจำนวนค่อนข้างน้อยเมื่อเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่นในกระทรวงศึกษาธิการ และได้จัดทำแผนการใช้จ่ายงบประมาณสำหรับการดำเนินการ งาน/โครงการตามภารกิจหลักและนโยบายเร่งด่วนเพื่อผลักดันให้การใช้งบประมาณเกิดความคุ้มค่า และมีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงระดับความสำคัญและความเหมาะสมของโครงการที่สามารถตอบสนองเป้าหมายการปฏิบัติงานที่หน่วยงานกำหนดตามระยะเวลาการดำเนินงานที่เหมาะสม และมีการติดตามผลการใช้จ่ายงบประมาณรายไตรมาส เพื่อให้การใช้จ่ายงบประมาณเป็นไปตามเป้าหมายดังกล่าว

3. การบริหารวัสดุอุปกรณ์ในการดำเนินงาน (Materials)

สำนักงาน ก.ค.ศ. มีการดำเนินการด้านการบริหารวัสดุอุปกรณ์ในการดำเนินงาน ได้แก่ ครุภัณฑ์สำนักงาน ครุภัณฑ์ยานยนต์ และครุภัณฑ์คอมพิวเตอร์ ควบคู่ไปกับการบริหารเงิน โดยคำนึงถึงความประหยัด คุ้มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการดำเนินงานของหน่วยงาน โดยสนับสนุนให้มีระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ ความเร็วสูง มีคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ที่มีประสิทธิภาพเพียงพอต่อการใช้งาน อีกทั้งยังมีการพัฒนาบุคลากรในสำนักงาน ก.ค.ศ. ให้มีทักษะด้าน

เทคโนโลยีสารสนเทศอย่างต่อเนื่อง ให้รู้ทันการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีสารสนเทศ คอมพิวเตอร์ในปัจจุบัน สามารถใช้โปรแกรมและซอฟต์แวร์ที่สำนักงาน ก.ค.ศ. พัฒนาขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถแก้ไขปัญหาด้านคอมพิวเตอร์เบื้องต้นได้

นอกจากนี้ ยังมีการพัฒนาระบบสารสนเทศด้านการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่เชื่อมโยงกับเขตพื้นที่การศึกษาในเรื่องของทะเบียนประวัติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ. 16) การเลื่อนเงินเดือนของข้าราชการครู และระบบคุณวุฒิที่ ก.ค.ศ. รับรอง ซึ่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างเป็นปัจจุบัน

4. การจัดการ (Management)

สำนักงาน ก.ค.ศ. ได้กำหนดพันธกิจและยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานไว้อย่างชัดเจน เพื่อทำให้เกิด ผลสัมฤทธิ์ตามวิสัยทัศน์ ที่กำหนด โดยมีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ระยะ 4 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณทุกปี เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการองค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลอย่างเต็มที่ อีกทั้งยังมีการติดตามประเมินผล การปฏิบัติงาน

ตามแผนงานดังกล่าว เพื่อวัดผลความก้าวหน้า และความสำเร็จของการดำเนินงาน ทราบ ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นและหาแนวทางการ แก้ไขปัญหาอุปสรรคให้งานบรรลุเป้าหมาย รวมทั้ง สนับสนุนโครงการที่มีประสิทธิภาพ ให้มีการขยายผลเพื่อการพัฒนาในอนาคตต่อไป

นอกจากนี้ สำนักงาน ก.ค.ศ. ยังมี ระบบกลไกเครือข่ายการทำงานด้านการ บริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและ บุคลากรทางการศึกษา ทำให้ได้รับความ ร่วมมือจากบุคคลภายนอกที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการ ปฏิบัติงาน รวมทั้งมีการสร้างระบบ ประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อที่หลากหลาย เช่น วารสารสำนักงาน ก.ค.ศ. เว็บไซต์ และ หนังสือพิมพ์ เป็นต้น เพื่อสร้างความเข้าใจ แก่ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างถูกต้อง

ทั้งนี้ ผู้บริหารสำนักงาน ก.ค.ศ. ยัง เป็นผู้ที่มีความรู้ มีความสามารถเป็น กลไกและตัวประสานที่สำคัญในการผลักดัน และกำกับปัจจัยต่าง ๆ ทั้ง 3 ประการ ได้แก่ การบริหารกำลังคน (Man) การบริหารเงิน (Money) และการบริหารวัสดุในการดำเนินงาน (Materials) ให้สามารถดำเนินไปได้จนบรรลุ เป้าหมายตามที่หน่วยงานกำหนด

อย่างไรก็ตาม จากการวิเคราะห์ ดังกล่าวจะพบว่า ระบบการบริหารงาน บุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการ

ศึกษาของประเทศไทย ยังขาดการพิทักษ์ ระบบคุณธรรมที่จะอำนวยความสะดวก ในระบบการบริหารงานบุคคลให้มีความ เข้มแข็งมากยิ่งขึ้น ดังนั้น หากต้องการธำรงไว้ ซึ่งความเป็นอิสระและความเป็นกลาง ในฐานะองค์กรกลางการบริหารงานบุคคล มีความจำเป็นต้องยกสถานะองค์กรเป็น นิติบุคคลและเป็นกรม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ในการบริหารจัดการ ป้องกันการถูกแทรกแซง จากฝ่ายบริหาร ผลิตความยุติธรรม และสร้าง ความเข้มแข็งให้กับระบบบริหารงานบุคคล ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้เกิดความเสมอภาค โปร่งใส และเป็นธรรม

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

แม้ว่าสำนักงาน ก.ค.ศ. จะมีปัจจัย ที่นำไปสู่การปฏิรูปองค์กรสู่บทบาทขององค์กร กลางการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาที่มีศักยภาพสูงได้ แต่สิ่งสำคัญที่ต้องคำนึงถึงคือ การพัฒนา อย่างต่อเนื่อง ซึ่งเห็นได้ชัดเจนว่า แม้สิงคโปร์ จะมีความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจ และเป็นเมือง น่าอยู่อาศัยในลำดับต้น ๆ ของโลก แต่ สิงคโปร์ไม่ได้หยุดพัฒนาตัวเองแต่อย่างใด ทั้งยัง เริ่มใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีมาสร้างโอกาสให้ ประเทศก้าวหน้าขึ้นไปอีกขั้น ดังนั้นจึงควร ศึกษาและติดตามพัฒนาการของสิงคโปร์ เพื่อนำมาเตรียมพร้อมรับความเปลี่ยนแปลง ที่จะเกิดขึ้น และนำไปใช้เป็นแนวทางในการ

กำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้
สำนักงาน ก.ค.ศ. เกิดการพัฒนาไปในทิศทาง
ที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพต่อไป