

ปัจจัยความสำเร็จของประสิทธิผลการบริหารงานบุคคล
ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*

SUCCESS FACTORS OF PERSONNEL MANAGEMENT EFFECTIVENESS
IN BASIC EDUCATION INSTITUTIONS

ปิยะพงษ์ งอกผล¹, อัจฉรา วัฒนานรงค์², ธารินทร์ รสานนท์³, และชุนวัฒน์ ปุงบางกระดี⁴
Piyapong Ngokphon¹, Achara Whattananarong², Tharin Rasanond³, and Shunnawat Pungbangkradee⁴

¹⁻⁴มหาวิทยาลัยพะเยา

¹⁻⁴University of Phayao, Thailand

Corresponding Author's Email: tatraball_2@hotmail.com

บทคัดย่อ

บทความนี้เป็นบทความวิชาการเชิงสังเคราะห์เอกสาร (Documentary Analysis) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานถือเป็นกลไกสำคัญที่ขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาและพัฒนาศักยภาพของผู้เรียน บทความวิชาการนี้ประกอบด้วย ความหมายและความสำคัญของการบริหารงานบุคคล ประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคล และปัจจัยความสำเร็จ 3 ด้าน ประกอบด้วย ปัจจัยด้านผู้บริหาร ปัจจัยด้านครู และปัจจัยด้านบรรยากาศภายในโรงเรียน ซึ่งปัจจัยเหล่านี้มีความเกี่ยวข้องและสัมพันธ์ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานบุคคล ในด้านคุณภาพการปฏิบัติงานของครู และความก้าวหน้าทางวิชาชีพครู เพื่อยกระดับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

คำสำคัญ: การบริหารงานบุคคล, สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน, ปัจจัยความสำเร็จ, ประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคล

Abstract

This article is an academic paper based on documentary analysis. Its objective is to examine personnel management in basic education institutions serves as a crucial mechanism that drives educational quality and develops learners' potential. This academic article examines the meaning and significance of personnel management, the effectiveness of personnel management

* Received 3 February 2026; Revised 13 February 2026; Accepted 1 April 2026

practices, and three key success factors comprising administrative factors, teacher-related factors, and school climate factors. These factors are interrelated and collectively influence the effectiveness of personnel management in two critical dimensions: the quality of teachers' work performance and teachers' professional advancement. Understanding the complex relationships among these factors provides a foundation for systematically and continuously enhancing the effectiveness of personnel management in basic education institutions.

Keywords: Personnel Management, Basic Education Institutions, Success Factors, Personnel Management Effectiveness

บทนำ

การศึกษาในศตวรรษที่ 21 ต้องเผชิญความท้าทายที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็วทั้งด้านเทคโนโลยี สังคม และเศรษฐกิจ ครูและบุคลากรทางการศึกษาถือเป็นหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษา เนื่องจากมีบทบาทโดยตรงในการพัฒนาผู้เรียนทั้งความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ การบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพจึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของสถานศึกษา โดยต้องครอบคลุมการพัฒนาศักยภาพ การสร้างแรงจูงใจ การสร้างบรรยากาศการทำงาน และการสนับสนุนความก้าวหน้าทางวิชาชีพ (Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2017) อย่างไรก็ตาม งานวิจัยส่วนใหญ่มุ่งเน้นศึกษาปัจจัยแต่ละด้านแยกส่วนกัน ไม่ว่าจะเป็นภาวะผู้นำของผู้บริหาร สมรรถนะของครู หรือบรรยากาศองค์การ โดยขาดกรอบแนวคิดเชิงบูรณาการที่อธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและกลไกการส่งผลกระทบปัจจัยต่าง ๆ การศึกษาในบริบทไทยส่วนใหญ่เป็นเชิงพรรณนาหรือศึกษาความสัมพันธ์เบื้องต้น ขาดการสังเคราะห์ทางทฤษฎีที่ลึกซึ้ง (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) โดยเฉพาะยังไม่เข้าใจชัดเจนว่าบรรยากาศโรงเรียนทำหน้าที่เป็นตัวแปรคั่นกลางหรือตัวแปรกำกับในความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารและประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลหรือไม่

กรอบทฤษฎีประกอบด้วยปัจจัยสำคัญ 3 ด้านที่เชื่อมโยงกันเป็นระบบ คือ ปัจจัยด้านผู้บริหารตามแนวคิดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านครูซึ่งประกอบด้วยสมรรถนะวิชาชีพ (Darling-Hammond, 2000) และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามทฤษฎีของ Herzberg (1959), Vroom (1964) และ Locke and Latham (2002) และปัจจัยด้านบรรยากาศโรงเรียนตามทฤษฎีระบบเปิด องค์การแห่งการเรียนรู้ และทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม ซึ่งบรรยากาศที่ดีทำหน้าที่เป็นตัวแปรคั่นกลางที่ส่งเสริมให้ครูมีความกล้า

ทดลอง แลกเปลี่ยนประสบการณ์ และตอบสนองต่อการด้วยความผูกพันและการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ปัจจัยทั้ง 3 ด้านมีความเชื่อมโยงแบบวนซ้ำ สะท้อนถึงธรรมชาติเชิงระบบของประสิทธิผลการบริหารงานบุคคล

บทความนี้มุ่งตอบคำถามทางวิชาการ 4 ประการ ได้แก่ ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยทั้ง 3 ด้านต่อประสิทธิผลการบริหารงานบุคคล บทบาทของบรรยากาศโรงเรียนในฐานะตัวแปรคั่นกลางหรือตัวแปรกำกับ กลไกและกระบวนการที่ปัจจัยทั้ง 3 ทำงานร่วมกัน และแนวทางการพัฒนาที่เป็นรูปธรรมในบริบทไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสังเคราะห์กรอบแนวคิดเชิงบูรณาการ วิเคราะห์บทบาทของบรรยากาศโรงเรียน อธิบายกลไกการทำงานโดยบูรณาการทฤษฎีต่าง ๆ และนำเสนอแนวทางการพัฒนาที่มีหลักฐานเชิงประจักษ์สนับสนุนและสามารถประยุกต์ใช้ได้จริง การสังเคราะห์นี้จะช่วยเติมเต็มช่องว่างทางองค์ความรู้และเป็นพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างเป็นระบบและยั่งยืน

ความหมายและความสำคัญของการบริหารงานบุคคล

ความหมายของการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคล (Human Resource Management: HRM) หมายถึง กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่การวางแผนกำลังคน การสรรหาและคัดเลือก การพัฒนา การรักษา และการส่งเสริมความก้าวหน้าของบุคลากร เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Armstrong & Taylor, 2020) ในยุคปัจจุบัน แนวคิดการบริหารงานบุคคลได้พัฒนาสู่การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management: SHRM) ซึ่งเน้นการเชื่อมโยงระบบและนโยบายการบริหารงานบุคคลเข้ากับกลยุทธ์องค์การอย่างบูรณาการ โดยมองบุคลากรเป็นสินทรัพย์เชิงกลยุทธ์ที่สร้างคุณค่าและความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืนให้แก่องค์การ กรอบแนวคิด SHRM เน้นย้ำถึงการปรับแนวทาง (alignment) แนวตั้งระหว่างการบริหารงานบุคคลกับกลยุทธ์องค์การ และการปรับแนวทางแนวนอนระหว่างนโยบายและแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ต่าง ๆ เพื่อสร้างผลลัพธ์ที่เป็นเอกภาพและสนับสนุนเป้าหมายองค์การ การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาได้รับการพัฒนาให้สอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ และนโยบายการปฏิรูปการศึกษา โดยมุ่งเน้นการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีสมรรถนะตามมาตรฐานวิชาชีพและสามารถขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2564)

สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการบริหารจัดการบุคลากรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ครอบคลุมตั้งแต่การวางแผนกำลังคน การสรรหาและคัดเลือก การพัฒนาศักยภาพ การสร้างแรงจูงใจ การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการดูแลรักษา

บุคลากรให้อยู่กับองค์กร โดยมีเป้าหมายเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความพึงพอใจในการทำงาน และส่งผลให้สถานศึกษาบรรลุเป้าหมายและพันธกิจที่กำหนดไว้

ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล

ความสำคัญของการบริหารงานบุคคลในยุคปัจจุบันยังเพิ่มมากขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งนำไปสู่แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดิจิทัล (Digital Human Resource Management: Digital HRM) หรือ HR 4.0 ที่เน้นการนำเทคโนโลยีดิจิทัล ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics) และระบบอัตโนมัติมาใช้ในการกระบวนการบริหารงานบุคคล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ความแม่นยำ และการตัดสินใจที่อิงข้อมูล (Malik, De Silva, Budhwar, & Srikanth, 2021) การบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพในยุค Digital HR จะช่วยให้องค์กรสามารถดึงดูดและรักษามูลค่าบุคลากรที่มีความสามารถสูง พัฒนาทักษะดิจิทัลและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับ การทำงานในศตวรรษที่ 21 สร้างประสบการณ์การทำงานที่ดีของพนักงาน (Employee Experience) และส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่คล่องตัวและปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารงานบุคคลกำลังได้รับความสำคัญมากขึ้น โดยเฉพาะในด้านระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารงานบุคคล การพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลของครู และการใช้ข้อมูลในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการและยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างเป็นระบบ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2566)

สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคลมีความสำคัญในหลายมิติ ทั้งในเชิงกลยุทธ์ที่เชื่อมโยงกับความสำเร็จขององค์กร การพัฒนาศักยภาพของบุคลากร และการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน องค์กรที่ให้ความสำคัญกับการบริหารงานบุคคลอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องจะสามารถดึงดูดคนเก่ง พัฒนาทักษะของบุคลากร สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี และบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจได้อย่างยั่งยืน

ประสิทธิผลการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เนื่องจากครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดของสถานศึกษา ประสิทธิผลของการบริหารงานบุคคลด้านบุคลากรครู จะเห็นได้จากคุณภาพการปฏิบัติงานของครู และความก้าวหน้าทางวิชาชีพครู ล้วนเป็นผลลัพธ์ของการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิผล

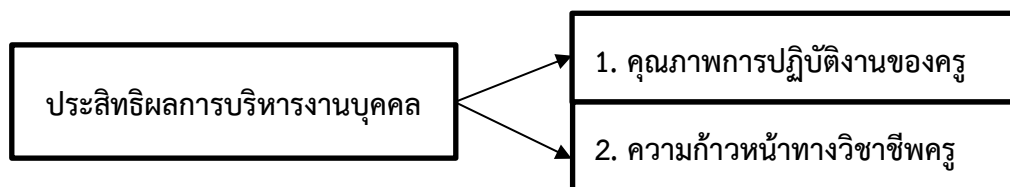
คุณภาพการปฏิบัติงานของครูเป็นผลลัพธ์โดยตรงที่สำคัญที่สุดของการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิผล โดยที่ Campbell (1990) ได้นิยามผลการปฏิบัติงานว่า เป็นพฤติกรรมหรือการกระทำที่บุคคลแสดงออกซึ่งสามารถสังเกตและวัดได้ และมีความเกี่ยวข้องกับเป้าหมายขององค์กร สำหรับครู คุณภาพการปฏิบัติงาน หมายถึง ความสามารถในการจัดการ

เรียนการสอนที่ส่งผลให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ ส่วน Danielson (2007) ได้พัฒนารอบการประเมินคุณภาพการสอนของครูที่ครอบคลุม 4 องค์ประกอบสำคัญ ประกอบด้วย การวางแผนและเตรียมการสอน สภาพแวดล้อมในชั้นเรียน การสอน และความรับผิดชอบทางวิชาชีพ แสดงให้เห็นว่าคุณภาพการปฏิบัติงานของครู มีความหลากหลาย และครอบคลุมหลายมิติ ไม่ใช่เพียงทักษะการสอนในชั้นเรียนเท่านั้น การที่ครูมีคุณภาพการปฏิบัติงานที่ดีนั้นเป็นผลมาจากการที่สถานศึกษามีการบริหารงานบุคคลที่เหมาะสม ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่เข้มแข็งและให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ที่จะช่วยให้ครูมีความมั่นใจและกล้าที่จะทดลองวิธีการสอนใหม่ ๆ ครูที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงและสามารถควบคุมตนเองได้ดีจะมุ่งมั่นพัฒนาการสอนของตนอย่างต่อเนื่อง การทำงานเป็นทีมและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดีจะช่วยให้ครูได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาวิธีการสอนร่วมกัน และสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เอื้ออำนวยจะช่วยให้ครูสามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ Rivkin, Hanushek และ Kain (2005) ได้ศึกษาและพบว่า ความแตกต่างของคุณภาพครูส่งผลให้เกิดความแตกต่างของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนอย่างมาก นักเรียนที่ได้เรียนกับครูที่มีคุณภาพสูงจะมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงกว่านักเรียนที่เรียนกับครูที่มีคุณภาพต่ำอย่างเห็นได้ชัด ดังนั้น การยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานของครูจึงเป็นเป้าหมายสำคัญของการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา

ส่วน ความก้าวหน้าทางวิชาชีพครู ผลลัพธ์สำคัญอีกประการหนึ่งของการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิผลคือความก้าวหน้าทางวิชาชีพครู โดยที่ Day และ Sachs (2004) อธิบายว่า ความก้าวหน้าทางวิชาชีพครูหมายถึงกระบวนการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดอาชีพครู ซึ่งครอบคลุมทั้งการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญ และความเป็นมืออาชีพ ส่วน Feiman-Nemser (2001) เสนอรอบการพัฒนาวิชาชีพครูตลอดอาชีพที่แบ่งออกเป็น 5 ระยะ ได้แก่ การเตรียมตัว การเหนียวแน่น การพัฒนาในช่วงเริ่มต้น การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และการเป็นผู้นำทางวิชาชีพ ในแต่ละระยะ ครูมีความต้องการในการพัฒนาที่แตกต่างกัน และสถานศึกษาควรมีระบบสนับสนุนที่เหมาะสม การบริหารงานบุคคลที่ดีจะช่วยส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพครูในการเลื่อนวิทยฐานะ การมีผู้บริหารที่เป็นผู้นำทางวิชาการจะช่วยกำหนดทิศทางและสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพของครู การจัดระบบพี่เลี้ยงสำหรับครูใหม่จะช่วยให้พวกเขาปรับตัวและพัฒนาทักษะการสอนได้เร็วขึ้น การส่งเสริมให้ครูเข้าร่วมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพจะช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาร่วมกัน และการสนับสนุนให้ครูศึกษาต่อหรือเข้ารับการฝึกอบรมจะช่วยเพิ่มพูนความรู้และทักษะใหม่ ๆ และ Ingersoll (2001) ได้ศึกษาและพบว่า ครูที่รู้สึกว่าได้ไม่ได้รับการสนับสนุนในการพัฒนาวิชาชีพและไม่มีโอกาสในการเติบโตมีแนวโน้มที่จะลาออกจากวิชาชีพครูสูงกว่าครูที่ได้รับการพัฒนา และมีโอกาสก้าวหน้าอย่างเห็นได้ชัด สถานศึกษาที่มีระบบการบริหารงานบุคคลที่ดีจะสามารถรักษาครูที่มีคุณภาพไว้ได้ และยังช่วยให้ครูเหล่านี้พัฒนาจนกลายเป็น ครูผู้เชี่ยวชาญ วิทยฐานะ

สูงขึ้น และผู้นำทางวิชาชีพที่สามารถถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ให้กับครูรุ่นใหม่ได้ ซึ่งจะช่วยสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในสถานศึกษา

สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคล หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการวางแผน ดำเนินงาน และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ สอดคล้องกับเป้าหมายและทิศทางขององค์กร โดยอาศัยกระบวนการต่าง ๆ เช่น การสรรหา การคัดเลือก การพัฒนา การประเมินผล และการสร้างแรงจูงใจ ความสำคัญของประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลอยู่ที่การช่วยให้องค์กรมีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และทัศนคติ ที่ดีต่อการทำงาน ส่งผลให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ เกิดความร่วมมือลดปัญหาความขัดแย้ง และเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว



ภาพที่ 1 ประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคล

ปัจจัยความสำเร็จ

ความสำเร็จของประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการที่มีความเชื่อมโยงและส่งผลต่อกันอย่างเป็นระบบ ได้แก่ ปัจจัยด้านผู้บริหาร ประกอบด้วย ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การสนับสนุนของผู้บริหาร และทักษะการบริหารจัดการ ปัจจัยด้านครู ประกอบด้วย แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ การมุ่งอนาคตควบคุมตน และทัศนคติของครู และปัจจัยด้านบรรยากาศภายในโรงเรียน ประกอบด้วย การทำงานเป็นทีม ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้สามารถจำแนกและอธิบายได้ดังนี้

ปัจจัยด้านผู้บริหาร

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาถือเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารงานบุคคล ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่เข้มแข็งจะสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน สร้างแรงบันดาลใจ และเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับบุคลากรในองค์กร ขณะที่ Leithwood และ Jantzi (2006) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนผ่านการสร้างวัฒนธรรมองค์การ การพัฒนาครู และการจัดสภาพแวดล้อมการทำงาน ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่ดีจะสามารถสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้ กระตุ้นให้ครูพัฒนาตนเอง และสนับสนุนให้เกิดการ

ทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ ภาวะผู้นำในยุคปัจจุบันต้องครอบคลุมทั้งการเป็นผู้นำทางวิชาการ (Instructional Leadership) ที่มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน และการเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงที่สามารถนำพาองค์กรไปสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ความสามารถในการตัดสินใจ ทักษะในการสื่อสาร และความสามารถในการสร้างความร่วมมือจากบุคลากร

ส่วน การสนับสนุนของผู้บริหารเป็นปัจจัยส่งเสริมให้ภาวะผู้นำสามารถเกิดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม การสนับสนุนนี้ครอบคลุมหลายมิติ ทั้งการสนับสนุนด้านทรัพยากร ด้านการพัฒนาวิชาชีพ ด้านขวัญและกำลังใจ และด้านการสร้างโอกาสในการเติบโต ขณะที่ Eisenberger และคณะ (1986) เสนอแนวคิดการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (Perceived Organizational Support) ซึ่งหมายถึงความเชื่อของพนักงานว่าองค์กรให้คุณค่าต่อการมีส่วนร่วมของพวกเขาและใส่ใจต่อสวัสดิภาพของพวกเขา เมื่อบุคลากรรับรู้ว่าได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารและองค์กร จะส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร ความพึงพอใจในงาน และความตั้งใจที่จะทำงานให้ดีขึ้น การสนับสนุนของผู้บริหารในสถานศึกษาควรครอบคลุมการจัดสรรงบประมาณสำหรับการพัฒนาบุคลากร การสร้างโอกาสในการเข้ารับการฝึกอบรม การส่งเสริมให้ครูได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้และเข้าร่วมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community) การให้คำแนะนำและการเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) และการสร้างระบบรางวัลและการยกย่องที่เหมาะสม

และ ทักษะการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การบริหารงานบุคคลเกิดผลสำเร็จได้อย่างเป็นรูปธรรม ขณะที่ Katz (1955) ได้จำแนกทักษะของผู้บริหารออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ ทักษะทางเทคนิค (Technical Skills) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skills) และทักษะเชิงมนทัศน์ (Conceptual Skills) ทักษะทางเทคนิคในการบริหารงานบุคคล หมายถึง ความรู้และความเข้าใจในระเบียบ กฎหมาย และขั้นตอนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล เช่น การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การประเมินผล และการให้รางวัลและการลงโทษ ผู้บริหารที่มีความเชี่ยวชาญด้านนี้จะสามารถดำเนินการต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ เป็นทักษะที่สำคัญมากในการบริหารงานบุคคล เนื่องจากเกี่ยวข้องกับการทำงานร่วมกับผู้อื่น ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการสื่อสาร การสร้างความสัมพันธ์ การแก้ไขข้อขัดแย้ง และการสร้างแรงจูงใจ ทักษะเหล่านี้จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีและได้รับความร่วมมือจากบุคลากร ทักษะเชิงมนทัศน์คือ ความสามารถในการมองภาพรวมขององค์กร การเชื่อมโยงส่วนต่าง ๆ เข้าด้วยกัน และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ผู้บริหารที่มีทักษะนี้จะสามารถวางระบบบริหารงานบุคคลที่สอดคล้องกับเป้าหมายและยุทธศาสตร์ขององค์กร และสามารถคาดการณ์และรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้แล้ว ในยุคปัจจุบันผู้บริหารยังต้อง มีทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ทักษะการบริหารการ

เปลี่ยนแปลง และทักษะทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) ที่จะช่วยให้เข้าใจและจัดการอารมณ์ของตนเองและผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ การสนับสนุน และทักษะการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารงานบุคคลอย่างเป็นรูปธรรม ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง โดยเฉพาะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำทางวิชาการ จะสามารถสร้างวิสัยทัศน์ แรงบันดาลใจ และวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการพัฒนาที่ยั่งยืนส่งผลทางอ้อมต่อคุณภาพการจัดการเรียนการสอนผ่านการพัฒนาครูและสภาพแวดล้อมการทำงาน ขณะเดียวกัน การสนับสนุนจากผู้บริหารในด้านทรัพยากร การพัฒนาวิชาชีพ และขวัญกำลังใจ จะช่วยเสริมสร้างความผูกพัน ความพึงพอใจ และประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร นอกจากนี้ ทักษะการบริหารของผู้บริหาร ทั้งทักษะทางเทคนิค มานุษยสัมพันธ์ และเชิงมนทัศน์ รวมถึงทักษะด้านเทคโนโลยี การบริหารการเปลี่ยนแปลง และความฉลาดทางอารมณ์ ล้วนเป็นองค์ประกอบที่ช่วยให้การบริหารงานบุคคลสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การและสามารถขับเคลื่อนสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน

ปัจจัยด้านครู

แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เป็นแรงขับภายในที่ทำให้บุคคลมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมาย ขณะที่ McClelland (1961) เสนอทฤษฎีความต้องการสำเร็จ (Achievement Motivation Theory) อธิบายว่า บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะมีความต้องการที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จ มีความกล้าที่จะรับความเสี่ยงในระดับที่เหมาะสม และต้องการข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับผลการทำงานของตน ในบริบทของการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีความสำคัญทั้งในตัวผู้บริหารและในตัวครู ผู้บริหารที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะมุ่งมั่นที่จะพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพ ตั้งเป้าหมายที่ท้าทายแต่สามารถบรรลุได้ และพยายามหาวิธีการใหม่ ๆ เพื่อยกระดับคุณภาพการทำงาน ครูที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะมุ่งมั่นพัฒนาการสอนของตน ค้นคว้าหาความรู้ใหม่ ๆ และพยายามทำให้นักเรียนประสบความสำเร็จในการเรียน

ส่วน การมุ่งอนาคตควบคุมตนเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถในการกำหนดเป้าหมายในอนาคต วางแผนการทำงาน และควบคุมตนเองให้ดำเนินไปตามแผนที่วางไว้ แม้จะเผชิญกับอุปสรรคหรือสิ่งล่อใจต่าง ๆ ขณะที่ Zimmerman (2000) เสนอแนวคิดการเรียนรู้โดยการกำกับตนเอง (Self-Regulated Learning) อธิบายว่า บุคคลที่มีความสามารถในการควบคุมตนเองจะสามารถกำหนดเป้าหมายวางแผนกลยุทธ์ ติดตามความก้าวหน้า และปรับเปลี่ยนวิธีการเมื่อจำเป็น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ในบริบทของครู การมุ่งอนาคตควบคุมตนจะแสดงออกผ่านการกำหนดเป้าหมายการพัฒนาวิชาชีพของตนเอง การวางแผนการพัฒนาตนเอง การติดตามและประเมิน

ความก้าวหน้า และการปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง ครูที่มีคุณลักษณะนี้จะไม่รอให้ผู้อื่นมาบอก ว่าต้องพัฒนาอะไร แต่จะแสวงหาโอกาสในการพัฒนาตนเองอย่างเชิงรุก

และ ทักษะของครูมีอิทธิพลอย่างมากต่อความสำเร็จของการบริหารงานบุคคล และ คุณภาพการศึกษา ทักษะนี้ หมายถึง ความเชื่อ ความรู้สึก และแนวโน้มในการแสดงพฤติกรรม ต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ขณะที่ Ajzen และ Fishbein (1980) เสนอทฤษฎีการกระทำด้วยเหตุผล (Theory of Reasoned Action) อธิบายว่า ทักษะนี้มีอิทธิพลต่อความตั้งใจในการแสดง พฤติกรรม ซึ่งจะนำไปสู่พฤติกรรมที่เกิดขึ้นจริง ครูที่มีทักษะเชิงบวกต่อการสอน ต่อนักเรียน ต่อการพัฒนาตนเอง และต่อองค์กร จะมีแนวโน้มที่จะปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่น มีความคิด สร้างสรรค์ และพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงและพัฒนา ในทางตรงกันข้าม ครูที่มีทักษะเชิงลบอาจ มีความเหนียวแน่น ขาดความกระตือรือร้น และต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

สรุปได้ว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ การมุ่งอนาคตควบคุมตน และทักษะของครู เป็นปัจจัย ด้านจิตลักษณะสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลและคุณภาพการศึกษา บุคลากรที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะมุ่งมั่นพัฒนางานและแสวงหาความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง ขณะที่การมุ่งอนาคตควบคุมตนช่วยให้ครูสามารถกำหนดเป้าหมาย วางแผน ติดตาม และ พัฒนาตนเองได้อย่างเป็นระบบและยั่งยืน นอกจากนี้ ทักษะเชิงบวกและความเชื่อใน ความสามารถของตนเองของครูยังมีอิทธิพลต่อความตั้งใจและพฤติกรรมการทำงาน ส่งผลให้ เกิดความทุ่มเท ความคิดสร้างสรรค์ และความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น ผู้บริหาร สถานศึกษาจึงควรสร้างสภาพแวดล้อมและระบบสนับสนุนที่เอื้อต่อการเสริมสร้างแรงจูงใจ การกำกับตนเอง และทักษะที่ดีของครู เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาสถานศึกษาอย่าง มี ประสิทธิภาพและต่อเนื่อง

ปัจจัยด้านบรรยากาศภายในโรงเรียน

การทำงานเป็นทีมเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการบริหารงานบุคคลใน ยุคปัจจุบัน ปัญหาและความท้าทายในการจัดการศึกษามีความซับซ้อนและต้องการความ ร่วมมือจากหลายฝ่าย การทำงานเป็นทีมจะช่วยให้สามารถระดมความคิด แลกเปลี่ยน ประสบการณ์ และแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขณะที่ Katzenbach และ Smith (1993) ให้คำนิยามทีมงานที่มีประสิทธิภาพว่า เป็นกลุ่มเล็ก ๆ ของผู้คนที่มีความสัมพันธ์กัน มีความมุ่งมั่น ต่อเป้าหมาย วิธีการทำงาน และผลลัพธ์ร่วมกัน ถือว่าตนเองมีความรับผิดชอบร่วมกัน ทีมงาน ที่ดีจะมีการแบ่งบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน มีการสื่อสารที่เปิดเผยและสร้างสรรค์ และ มีความ ไว้วางใจซึ่งกันและกัน

ส่วน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การมีผลกระทบต่อบรรยากาศการทำงาน ความพึงพอใจ และประสิทธิภาพในการทำงาน ความสัมพันธ์ที่ดีจะช่วยสร้างความไว้วางใจ ความร่วมมือ และการสนับสนุนซึ่งกันและกัน ขณะที่ Argyris (1957) เสนอแนวคิดองค์การ ที่เป็นธรรมชาติ (Organic Organization) ที่เน้นความสำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลใน

องค์การ องค์การที่มีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดีจะมีความยืดหยุ่น การสื่อสารที่เปิดกว้างและความสามารถในการปรับตัวสูง ส่วน Heider (1958) เสนอทฤษฎีสมดุล (Balance Theory) อธิบายว่า บุคคลมีแนวโน้มที่จะแสวงหาความสมดุลในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความไม่สมดุลจะก่อให้เกิดความตึงเครียดและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทัศนคติหรือความสัมพันธ์ ดังนั้น การรักษาความสัมพันธ์ที่ดีจึงต้องอาศัยความพยายามอย่างต่อเนื่องในสถานศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลครอบคลุมความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับครู ครูกับครู ครูกับนักเรียน และครูกับผู้ปกครอง ความสัมพันธ์ที่ดีในทุกระดับจะช่วยสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้ออำนวย ลดความขัดแย้ง และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดีต้องอาศัย การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การรับฟังอย่างตั้งใจ ความเอาใจใส่และเห็นอกเห็นใจ ความเคารพในความแตกต่าง การแก้ไขข้อขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ และการสร้างกิจกรรมที่ส่งเสริมการรู้จักกันและความสามัคคี

และ สภาพแวดล้อมทางกายภาพของสถานศึกษามีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร สภาพแวดล้อมที่ดีจะช่วยสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการพัฒนา ขณะที่ Maslow (1943) เสนอทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการที่แสดงให้เห็นว่า ความต้องการด้านความปลอดภัยและความสะดวกสบายทางกายภาพเป็นความต้องการพื้นฐานที่ต้องได้รับการตอบสนองก่อนที่บุคคลจะสามารถมุ่งไปสู่ความต้องการในระดับที่สูงขึ้น เช่น ความต้องการยกย่องตนเองและความต้องการความสำเร็จ ส่วน Herzberg (1959) จัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพเป็นปัจจัยค่าจุน (Hygiene Factor) ซึ่งแม้จะไม่ได้สร้างแรงจูงใจโดยตรง แต่การขาดหายไปหรือไม่เพียงพอจะก่อให้เกิดความไม่พอใจและลดประสิทธิภาพในการทำงาน สภาพแวดล้อมทางกายภาพในสถานศึกษาที่ควรให้ความสำคัญประกอบด้วย อาคารสถานที่ที่มั่นคงปลอดภัยและเพียงพอ ห้องเรียนและห้องปฏิบัติงานที่สะอาดถูกสุขลักษณะและมีแสงสว่างเพียงพอ อุปกรณ์การสอนและเทคโนโลยีที่ทันสมัยและพร้อมใช้งาน พื้นที่สำหรับครูพักผ่อนและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้เกิดการทำงานร่วมกันและการสร้างสรรค์ การปรับปรุงสภาพแวดล้อมทางกายภาพควรคำนึงถึงความต้องการของบุคลากร การออกแบบที่เอื้อต่อการทำงาน และการสร้างพื้นที่ที่ยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนได้ตามความจำเป็น นอกจากนี้ ควรให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมทางจิตวิทยาด้วย เช่น การจัดบอร์ดที่แสดงผลงานและความสำเร็จของครู การสร้างพื้นที่ที่สะท้อนถึงวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์การ

สรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีม ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมประสิทธิผลการบริหารงานบุคคล การทำงานเป็นทีมช่วยให้บุคลากรสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ระดมความคิด และพัฒนางานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ขณะที่ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดีจะสร้างความไว้วางใจ ลดความขัดแย้ง และเสริมบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อความร่วมมือ นอกจากนี้ สภาพแวดล้อมทั้งทางกายภาพและ

จิตวิทยาที่เหมาะสมยังช่วยเพิ่มความพึงพอใจ ความปลอดภัย และประสิทธิภาพในการทำงานของครูและบุคลากร ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรให้ความสำคัญกับการสร้างทีมที่เข้มแข็ง การพัฒนาความสัมพันธ์เชิงบวก และการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการทำงานร่วมกัน เพื่อขับเคลื่อนสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน

องค์ความรู้ใหม่

กรอบแนวคิดที่นำเสนอสะท้อนแนวทางการวิจัยเชิงปริมาณที่ศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างปัจจัยองค์การหลายมิติกับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา โดยยึดทัศนะแบบองค์รวมที่มองว่าประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลเป็นผลลัพธ์ของการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย 3 ระดับ ได้แก่ ระดับมหภาค คือ ปัจจัยด้านผู้บริหาร ประกอบด้วยภาวะผู้นำของผู้บริหารที่สะท้อนทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การสนับสนุนของผู้บริหารที่เชื่อมโยงกับแนวคิด Organizational Support Theory และทักษะการบริหารจัดการตาม Managerial Competency Framework ระดับจุลภาค คือ ปัจจัยด้านครู ครอบคลุมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามทฤษฎี Self-Determination Theory การมุ่งมั่นอุทิศตนร่วมกันที่สะท้อน Organizational Commitment และ Collective Efficacy รวมถึงทักษะการสอนที่เชื่อมโยง Pedagogical Content Knowledge และระดับองค์กร คือ ปัจจัยด้านบรรยากาศภายในโรงเรียน ประกอบด้วยการทำงานเป็นทีมตามทฤษฎี Team Effectiveness ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เชื่อมโยง Social Capital Theory และสภาพแวดล้อมทางกายภาพ โดยปัจจัยทั้ง 3 กลุ่มนี้มีอิทธิพลร่วมกันต่อประสิทธิผลการบริหารงานบุคคล ซึ่งวัดผ่าน 2 มิติ คือ คุณภาพการปฏิบัติงานของครูตาม Job Performance Theory และความก้าวหน้าทางวิชาชีพของครูที่สะท้อนแนวคิด Professional Development กรอบแนวคิดนี้จึงนำเสนอองค์ความรู้ใหม่ ในการบูรณาการแนวคิดทุกระดับที่แสดงความสัมพันธ์เชิงระบบระหว่างตัวแปรหลายมิติ ขยายขอบเขตการมองประสิทธิผลจากผลลัพธ์ในปัจจุบันไปสู่การพัฒนาศักยภาพระยะยาว และชี้ให้เห็นว่าการเพิ่มประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลต้องดำเนินการพร้อมกันในหลายมิติอย่างเป็นระบบ ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนาทฤษฎีและการวิจัยเชิงประจักษ์ด้านการบริหารงานบุคคลในบริบทสถานศึกษาไทยต่อไป



ภาพที่ 2 องค์ความรู้ใหม่

สรุป

การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งที่ส่งผลต่อคุณภาพ การศึกษาและการพัฒนาผู้เรียน ประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลขึ้นอยู่กับปัจจัยหลาย ประการที่เชื่อมโยงและส่งผลต่อกันอย่างเป็นระบบ ได้แก่ ปัจจัยด้านผู้บริหาร ประกอบด้วย ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การสนับสนุนของผู้บริหาร และทักษะการบริหารจัดการ ปัจจัยด้านครู ประกอบด้วย แรงจูงใจไม่สัมฤทธิ์ การมุ่งอนาคตควบคุมตน และทัศนคติของครู และปัจจัยด้าน

บรรยากาศภายในโรงเรียน ประกอบด้วย การทำงานเป็นทีม ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ปัจจัยเหล่านี้ส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพการปฏิบัติงานของครูและ ความก้าวหน้าทางวิชาชีพครู ซึ่งเป็นผลลัพธ์สำคัญของการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิผล ครูที่มีคุณภาพการปฏิบัติงานสูง และมีการพัฒนาทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่องจะสามารถจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ ส่งผลให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพและบรรลุเป้าหมายการศึกษาตามที่คาดหวัง

เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2566). แผนพัฒนาการศึกษาชาติ จี ทัต พ.ศ. 2566–2570. กรุงเทพมหานคร: กระทรวงศึกษาธิการ.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2564). มาตรฐานการบริหารงานบุคคลสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2564. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560–2579. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1980). Understanding attitudes and predicting social behavior. Prentice-Hall.
- Argyris, C. (1957). Personality and organization: The conflict between system and the individual. Harper & Brothers.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). Armstrong's handbook of human resource management practice (15th ed.). Kogan Page.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), Handbook of industrial and organizational psychology (2nd ed., Vol. 1, pp. 687–732). Consulting Psychologists Press.
- Danielson, C. (2007). Enhancing professional practice: A framework for teaching (2nd ed.). Association for Supervision and Curriculum Development.
- Darling-Hammond, L. (2000). Teacher quality and student achievement: A review of state policy evidence. Education Policy Analysis Archives, 8(1), 1–44.
- Day, C., & Sachs, J. (2004). International handbook on the continuing professional development of teachers. Open University Press.

- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Feiman-Nemser, S. (2001). From preparation to practice: Designing a continuum to strengthen and sustain teaching. *Teachers College Record*, 103(6), 1013–1055. <https://doi.org/10.1111/0161-4681.00141>
- Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. Wiley.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.
- Ingersoll, R. M. (2001). Teacher turnover and teacher shortages: An organizational analysis. *American Educational Research Journal*, 38(3), 499–534.
<https://doi.org/10.3102/00028312038003499>
- Katz, R. L. (1955). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 33(1), 33–42.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*. Harvard Business School Press.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2006). Transformational school leadership for large-scale reform: Effects on students, teachers, and their classroom practices. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 201–227.
<https://doi.org/10.1080/09243450600565829>
- Malik, A., De Silva, M. T., Budhwar, P., & Srikanth, N. R. (2021). Elevating talents' experience through innovative artificial intelligence-mediated knowledge sharing: Evidence from an IT-multinational enterprise. *Journal of International Management*, 27(4), 100871.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Van Nostrand.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Human resource management: Gaining a competitive advantage* (10th ed.). McGraw-Hill Education.
- Rivkin, S. G., Hanushek, E. A., & Kain, J. F. (2005). Teachers, schools, and academic achievement. *Econometrica*, 73(2), 417–458.
<https://doi.org/10.1111/j.1468-0262.2005.00584>

Zimmerman, B. J. (2000). Attaining self-regulation: A social cognitive perspective. In M. Boekaerts, P. R. Pintrich, & M. Zeidner (Eds.), *Handbook of self-regulation* (pp. 13–39). Academic Press.