



การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทางการศึกษา*แนวใหม่*

Human Resource Management in Education: *The New Normal*

มุมมองใหม่ทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษา
ครู อาจารย์ นิสิต หรือผู้ที่มีความสนใจทางการบริหารคนเพื่อส่งผลไปสู่การพัฒนาผู้เรียน
ซึ่งเปรียบเสมือน “*ไข่แดง*” ในการบริหารการศึกษา

สืบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทางการศึกษาแนวใหม่

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทางการศึกษาแนวใหม่

สืบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา

 **สำนักพิมพ์**
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2564

290.-

สืบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษาแนวใหม่ / สืบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา

1. การบริหารงานบุคคลในโรงเรียน. 2. การบริหารงานบุคคล. 3. โรงเรียน--การบริหาร.

371.201

ISBN 978-974-03-4020-1

สพจ. 2499



assคุณค่าวิชาการ สู่สังคม
Knowledge to All
www.cupress.chula.ac.th

สิทธิในการผลิตและพิมพ์หนังสือเล่มนี้เป็นของสำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยแต่ผู้เดียว

การผลิตและการลอกเลียนหนังสือเล่มนี้ไม่ว่ารูปแบบใดทั้งสิ้น

ต้องได้รับอนุญาตเป็นลายลักษณ์อักษรจากสำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จัดพิมพ์โดย สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

พิมพ์ครั้งที่ 1 จำนวน 800 เล่ม พ.ศ. 2564

ผู้จัดจำหน่าย ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ถนนพญาไท เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330

สาขา

ศาลาพระเกี้ยว โทร. 0-2218-7000-3 โทรสาร 0-2255-4441

สยามสแควร์ โทร. 0-2218-9881-2 โทรสาร 0-2254-9495

ม.นเรศวร จ.พิษณุโลก โทร. 0-5526-0162-4 โทรสาร 0-5526-0165

ม.เทคโนโลยีสุรนารี จ.นครราชสีมา โทร. 0-4421-6131-4 โทรสาร 0-4421-6135

ม.บูรพา จ.ชลบุรี โทร. 0-3839-4855-9 โทรสาร 0-3839-3239

โรงเรียนนายร้อย จปร. จ.นครนายก โทร. 0-3739-3023 โทรสาร 0-3739-3023

ม.พะเยา จ.พะเยา โทร. 0-5446-6799-800 โทรสาร 0-5446-6798

จัตุรัสจามจุรี (CHAMCHURI SQUARE) ชั้น 4 โทร. 0-2160-5301-2 โทรสาร 0-2160-5304

หัวหมาก โทร. 0-2374-1378 โทรสาร 0-2374-1377

ม.เทคโนโลยีราชมงคลอีสาน จ.นครราชสีมา โทร. 0-4492-2662-3 โทรสาร 0-4492-2664

Call Center (จัดส่งทั่วประเทศ) โทร. 0-2255-4433 <http://www.chulabook.com>

และเครือข่าย

ร้านค้าติดต่อ แผนกขายส่ง สาขาหัวหมาก โทร. 0-2374-1375-6 โทรสาร 0-2374-1375

กองบรรณาธิการ : ลักษณะณ รัชตะวณิชย์

ออกแบบปก : สุวณีย์ เอื้อพันธ์ศิริกุล

ออกแบบรูปเล่ม : กิตติกร สุรางค์

ภาพประกอบปก : พรชนก อารมณสุขโช, มลธิชา กลางณรงค์, สุรเชษฐ์ หิรัญสถิตย์

พิมพ์ที่ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย [CUB 6403-007] โทร. 0-2218-3562-3 โทรสาร 0-2218-3547

www.cupress.chula.ac.th

คำนิยม

หนังสือเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษาแนวใหม่ ที่เขียนโดย ดร.สีบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา เป็นหนังสือที่เหมาะสมสำหรับนิสิต นักศึกษาในหลักสูตรบัณฑิตศึกษาศาखाวิชา บริหารการศึกษา และผู้สนใจเรียนรู้เพิ่มเติมในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษายุคใหม่ เป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากผู้เขียนได้นำเสนอสาระสำคัญของเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา ไว้อย่างกะทัดรัด ชัดเจนและเข้าใจง่าย มีภาพประกอบในส่วนที่สำคัญได้อย่างเหมาะสม

ผมจึงขอชื่นชมในผลงานทางวิชาการที่ ดร.สีบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา ได้สร้างสรรค์ขึ้นนี้ ด้วยความยินดี และหวังว่าจะได้เห็นผลงานทางวิชาการใหม่ ๆ ให้ชื่นชมต่อไปอย่างต่อเนื่อง



ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์

อดีตคณบดีคณะครุศาสตร์

ปุษนียาจารย์แห่งคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

20 เมษายน 2563

คำนิยม

หนังสือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษาแนวใหม่ เล่มนี้ เป็นหนังสือที่เหมาะสมสำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่ว่าจะเป็นอาจารย์ผู้สอน นักวิชาการ นิสิต นักศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารการศึกษาทุกระดับ ผู้เขียนได้รวบรวมหลักการ แนวคิดสำคัญ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับขอบเขตของงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในหลากหลายมิติเพื่อให้ผู้อ่านได้ใช้เป็นแนวทางในการศึกษา ค้นคว้า ต่อยอดความรู้ความเข้าใจให้สอดคล้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงได้อย่างดี ประสพการณ์ของผู้เขียนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรต่าง ๆ มาเป็นเวลานาน มีส่วนเพิ่มคุณค่าของหนังสือเล่มนี้ได้เป็นอย่างมาก เพราะเป็นการเขียนแบบการบูรณาการความรู้ความเข้าใจสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน

ผมหวังว่า หนังสือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษาแนวใหม่ เล่มนี้จะมีส่วนในการจุดประกายมุมมองการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษาทุกสังกัดให้พิจารณา ทบทวน ปรับปรุงพัฒนา การบริหารจัดการให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพและหวังว่าจะได้มีโอกาสอ่านผลงานดี ๆ จากผู้เขียนอีกในอนาคต



รองศาสตราจารย์ เอกชัย กี่สุขพันธ์

ประธานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (กพฐ.)

ประธานคณะกรรมการการมาตรฐานวิชาชีพครูสภา (กมว.)

27 เมษายน 2563

คำนิยม

หนังสือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษาแนวใหม่ เล่มนี้ ดร.สืบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา รวบรวมจากเอกสารตำรา งานวิจัยที่ล้ำสมัยทั้งไทย ต่างประเทศ และประสบการณ์จากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทเอกชนชั้นนำ ได้แก่ ผู้อำนวยการอาวุโส บริษัท โทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน) กรรมการผู้จัดการ บริษัท มาร์โคแมกซ์ จำกัด ผู้อำนวยการทรัพยากรมนุษย์ บริษัท แก๊สโซลิมิโคลน (ประเทศไทย) จำกัด เป็นต้น

เมื่อปี 2559 มาเป็นคณาจารย์ประจำสาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีประสบการณ์ทำวิจัยให้กับสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา เรื่องกระบวนการต้นแบบ และกลไกการพัฒนาครูในลักษณะเครือข่ายเชิงพื้นที่ และเรื่องแนวทางการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา รวมทั้งเข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการการพัฒนาครูและผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครกว่า 300 โรงเรียน การติดตามและประเมินผลเครือข่ายพัฒนาวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษาแบบ “ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional learning Community : PLC)” ของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา และการปฏิรูปการศึกษาตามแนวทาง “โรงเรียนเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้ของชุมชน (School as Learning Community: SLC)” และยังเป็นวิทยากรให้กับโครงการพัฒนาผู้อำนวยการสถานศึกษาในหลักสูตรการวางแผนเสริมสร้างประเทศไทย 4.0 โดยสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา (สคบศ.)

หนังสือเล่มนี้จึงมีคุณค่าสำหรับนักวิชาการด้านการบริหารการศึกษา นิสิตนักศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ที่สนใจในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา และนักวิจัย ในการสร้างองค์ความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์แนวใหม่ ผู้เขียนได้ผสมผสานองค์ความรู้และประสบการณ์การบริหารทั้งภาคธุรกิจที่มุ่งแสวงหากำไรเป็นสำคัญ และภาคการศึกษา การวิจัยและการปฏิบัติการที่มุ่งประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรทางการศึกษาที่มีต้นทุนทรัพยากรมนุษย์สูง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพด้านคุณภาพของผู้เรียนอย่างแท้จริง ที่จะเป็นกำลังสำคัญนำไปสู่วิสัยทัศน์การพัฒนาประเทศ “ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน”



ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโห
ประธานหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิตและ
อดีตประธานสาขาวิชาบริหารการศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

คำนำ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา เป็นหนึ่งในวิชาบังคับของหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต พ.ศ. 2558 และต่อเนื่องมาจนถึงหลักสูตร พ.ศ. 2561 ของสาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีเนื้อหาเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษาที่มุ่งเน้นมุมมองสมัยใหม่เพื่อให้ผู้เรียนสามารถนำความรู้และทักษะจากการเรียนไปประยุกต์ใช้ในการบริหารการศึกษาหรือสถานศึกษาได้อย่างเป็นรูปธรรม

หนังสือเล่มนี้ได้เขียนขึ้นเพื่อเป็นเอกสารสำหรับคณาจารย์ นิสิต นักศึกษา นักวิชาการ ผู้บริหาร การศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้ที่สนใจในเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษาแนวใหม่ ทั้งนี้ เนื่องจากโลกเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา จึงควรได้รับการพัฒนาและปรับปรุงให้มีความเหมาะสมและทันสมัยอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การเปิดมุมมองเพื่อการเรียนรู้จากบริบทภายนอกการศึกษา การเชื่อมโยงและนำความรู้ เครื่องมือ และแนวคิดใหม่ ๆ มาใช้ในการเรียนการสอน ค้นคว้าและระดมสมอง การวิพากษ์เพื่อการพัฒนาแนวทางใหม่ ๆ ทำให้เกิดความตื่นตัว เกิดคำถามและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้เรียนและผู้สอนอย่างต่อเนื่อง

ขอขอบพระคุณศาสตราจารย์ ดร.พทุทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญานิษฐ์ อูสาโท และคณาจารย์ประจำสาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ขอบคุณนิสิตที่ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในวิชาบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษาที่ทำให้เห็นมุมมอง ประเด็นและสภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษาอย่างแท้จริง ขอขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ เอกชัย กี่สุขพันธ์ ที่เป็นแบบอย่าง ให้ความรู้และช่วยปรับปรุงหนังสือเล่มนี้ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ขอขอบคุณสุนีย์ เอื้อพันธ์ศิริกุล ที่ช่วยทำให้หนังสือเล่มนี้เกิดขึ้นได้จริง และที่สำคัญที่สุดขอขอบคุณครอบครัวของผู้เขียนที่สนับสนุนและเป็นกำลังใจอย่างเสมอมา

ผู้เขียนหวังเป็นอย่างยิ่งว่าหนังสือเล่มนี้จะเป็นประโยชน์ในการสร้างความรู้พื้นฐานทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา ทำให้ผู้อ่านเกิดมุมมองและสามารถต่อยอดความคิดเพื่อเป็นประโยชน์กับการบริหารการศึกษา และท้ายที่สุดจะเป็นประโยชน์ต่อไปสู่ผู้เรียนซึ่งเปรียบเสมือน “ไข่มุก” ที่มีความสำคัญที่สุดในการพัฒนาประเทศต่อไป

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สืบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา

สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1 บทนำ	1
บทที่ 2 การบริหารทรัพยากรมนุษย์	5
วิวัฒนาการของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM Evolution)	7
ทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์	9
รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์	9
รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบมิชิแกนหรือแมทชิง	
(Michigan or Matching Model of HRM)	10
รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบฮาร์วาร์ด	
(Harvard Model of HRM)	11
รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบวอร์ริค	
(Warwick Model of HRM)	13
รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ	
(HR Business Partner Model)	15
คำถามทบทวนความรู้ บทที่ 2	17
บทที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา	19
การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา (HRM in education)	21
ปัจจัยแรงกดดันในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา	23
ปัจจัยแรงกดดันจากการเมือง (Political Forces)	24
ปัจจัยแรงกดดันทางด้านเศรษฐกิจ (Economic Forces)	24
ปัจจัยแรงกดดันทางด้านวัฒนธรรม (Cultural Forces)	24
รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา	25
รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการเรียนรู้ของนักเรียน	
(Human Resource Functions and Student Learning Model)	25
รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษาที่มุ่งเน้นผลลัพธ์	
การเรียนรู้ของผู้เรียน (Human Resource Management towards	
Student Learning Outcome)	26
ขอบเขตและกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษาแนวใหม่	28
คำถามทบทวนความรู้ บทที่ 3	33

บทที่ 4 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning)	35
กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์	37
ปัจจัยและองค์ประกอบที่สำคัญในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์	40
ความตระหนักและเข้าใจทิศทางและยุทธศาสตร์ขององค์กร (Understand Organization's Direction and Strategy)	40
บริบทด้านแรงงานในปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต (Labor-Market Analysis)	40
การกำหนดกลยุทธ์ทางด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Strategy)	40
การวางแผนอัตรากำลัง (Manpower Planning)	40
การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา	41
คำถามทบทวนความรู้ บทที่ 4	47
บทที่ 5 การออกแบบโครงสร้างองค์กรและการออกแบบงาน (Organization Structure and Job Design)	49
การออกแบบโครงสร้างองค์กร (Organization Structure Design)	51
การออกแบบงาน (Job Design)	55
การวิเคราะห์งาน (Job Analysis)	56
คำบรรยายลักษณะงาน (Job Description)	56
การระบุคุณสมบัติเฉพาะงาน (Job Specification)	56
การออกแบบโครงสร้างสถานศึกษาของไทย	57
คำถามทบทวนความรู้ บทที่ 5	61
บทที่ 6 การสรรหาและการคัดเลือก (Recruitment and Selection)	63
การสรรหา (Recruitment)	65
วิธีการสรรหา	65
การคัดเลือก (Selection)	66
เครื่องมือเพื่อการคัดเลือก	66
การสรรหาและการคัดเลือกครูและบุคลากรทางการศึกษา	68
คำถามทบทวนความรู้ บทที่ 6	71
บทที่ 7 การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development)	73
กระบวนทัศน์การพัฒนาครู (Teacher Development Paradigm)	75
กระบวนการฝึกอบรมและพัฒนา (Training & Development Process)	78

รูปแบบการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา (Teacher and Educational Staff Development Model)	81
วิธีการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา	83
วิธีการพัฒนาบุคลากร	85
วิธีการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร	89
คำถามทบทวนความรู้ บทที่ 7	92
บทที่ 8 การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)	95
กระบวนการการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)	97
ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน	97
การประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครู	98
คำถามทบทวนความรู้ บทที่ 8	107
บทที่ 9 การบริหารค่าตอบแทน (Reward Management)	109
กระบวนการบริหารค่าตอบแทน (Reward Management)	111
รางวัลตอบแทนภายนอก (Extrinsic Reward)	111
รางวัลตอบแทนภายใน (Intrinsic Reward)	111
การวิเคราะห์งานและการกำหนดค่าบรรยายลักษณะงาน	113
การประเมินค่างาน (Job Evaluation)	113
การวางโครงสร้างตำแหน่งตามค่างาน (Job Structure)	113
การจัดทำการสำรวจค่าตอบแทน (Salary Survey)	113
การจัดทำโครงสร้างเงินเดือนและค่าตอบแทน (Grade Structure and Pay Structure)	114
การบริหารค่าตอบแทนของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา	118
คำถามทบทวนความรู้ บทที่ 9	125
บทที่ 10 การบริหารเส้นทางสายอาชีพ (Career Management)	127
ความสำคัญของการบริหารเส้นทางสายอาชีพ	129
องค์ประกอบของการกำหนดเส้นทางสายอาชีพ (Elements for Career Path)	129
การจัดลำดับของตำแหน่งหรือบทบาท (Sequential List of Position or Roles)	129
การกำหนดคุณสมบัติ (Qualification)	130
ประสบการณ์การพัฒนาที่สำคัญ (Critical Development Experiences: CDEs)	130

สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่ง (Competencies that are required)	130
ปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จบนเส้นทางสายอาชีพ (Career Success Factors)	130
การกำหนดโครงสร้างระดับชั้นของตำแหน่งเพื่อเส้นทางสายอาชีพ (Career Job Structure)	131
การเลื่อนตำแหน่งและการโยกย้าย (Job Promotion and Transferred)	133
คำถามทบทวนความรู้ บทที่ 10	140
บทที่ 11 งานบุคลากรสัมพันธ์และงานวินัย (Employee Relations and Discipline)	143
งานบุคลากรสัมพันธ์ (Employee Relations)	145
งานวินัยและการรักษาวินัย (Discipline and Maintaining Discipline)	146
ประเภทของวินัย	147
ลักษณะการผิดวินัยร้ายแรง	147
การอุทธรณ์และร้องทุกข์	148
คำถามทบทวนความรู้ บทที่ 11	152
บทที่ 12 คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Virtue, Ethics and Professional Ethics)	155
คุณธรรม (Virtue)	157
จริยธรรม (Ethics)	158
จรรยาบรรณวิชาชีพ	158
จรรยาบรรณผู้ประกอบการวิชาชีพทางการศึกษา	161
หลักธรรมาภิบาลและความซื่อสัตย์สุจริต	162
คำถามทบทวนความรู้ บทที่ 12	167
บทที่ 13 พฤติกรรมผู้นำในการบริหารคน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการเสริมพลังอำนาจ ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Managing People, Transformational Leadership and Empowerment in HRM)	169
พฤติกรรมผู้นำในการบริหารคน	171
ทฤษฎีบุคลิกภาพ DISC	173
ผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์	177
การเสริมพลังอำนาจครูและบุคลากรทางการศึกษา	180
หลักการของการเสริมสร้างพลังอำนาจของครู	181
คำถามทบทวนความรู้ บทที่ 13	184

บทที่ 14 แนวโน้มนวัตกรรมและเทคโนโลยีในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคดิจิทัล	
(Innovation and Technology Trends Enable HRM in Digital Era)	187
อินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่ง (Internet of Things)	189
ข้อมูลขนาดใหญ่และการวิเคราะห์	191
การวิเคราะห์ข้อมูลทางด้านทรัพยากรมนุษย์ (HR Analytics)	193
ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence)	195
คำถามทบทวนความรู้ บทที่ 14	198
บรรณานุกรม	201
แหล่งข้อมูลภาพประกอบ	208
ประวัติผู้เขียน	211

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 มาตรฐานตำแหน่ง	58-60
ตารางที่ 2 โครงสร้างเงินเดือนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2561	121
ตารางที่ 3 โครงสร้างตำแหน่งและระดับชั้นตำแหน่งของข้าราชการครู	132

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 รูปแบบ Michigan Model กับปัจจัยภายนอก	10
ภาพที่ 2 กระบวนการภายใน Michigan Model	11
ภาพที่ 3 รูปแบบฮาร์วาร์ดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์	12
ภาพที่ 4 รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบวอร์ริค	14
ภาพที่ 5 บทบาทของ HR Business Partner	15
ภาพที่ 6 ความสัมพันธ์ระหว่างงานบริหารทรัพยากรมนุษย์กับการเรียนรู้ของนักเรียน	26
ภาพที่ 7 รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา	27
ภาพที่ 8 กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษาแนวใหม่	30
ภาพที่ 9 การบริหารการศึกษากับผลลัพธ์ทางการศึกษา	31
ภาพที่ 10 กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์	37
ภาพที่ 11 แบบฟอร์มการวิเคราะห์และคาดการณ์การเข้าเรียนของนักเรียน	42
ภาพที่ 12 แบบฟอร์มการวิเคราะห์และคาดการณ์อัตราการอยู่รอดของผู้เรียน จนจบการศึกษา	43
ภาพที่ 13 ตัวอย่างแบบฟอร์มการสำรวจข้อมูลเพื่อการวางแผนอัตรากำลังครู ในสถานศึกษา 10 ปี	44
ภาพที่ 14 ตัวอย่างตารางแสดงจำนวนครูผู้สอนตามมาตรฐานวิชาเอกที่กำหนดให้มี ในสถานศึกษา สพฐ.	45
ภาพที่ 15 สูตรการคำนวณอัตรากำลังข้าราชการครูตามเกณฑ์ ก.ค.ศ.	46
ภาพที่ 16 การจัดโครงสร้างองค์กรตามหน้าที่ (Functional Structure)	51
ภาพที่ 17 การจัดโครงสร้างตามผลิตภัณฑ์ (Product Structure)	52
ภาพที่ 18 การจัดโครงสร้างตามภูมิศาสตร์ (Geographical Structure)	53
ภาพที่ 19 การจัดโครงสร้างแบบแมทริกซ์ (Matrix Structure)	54
ภาพที่ 20 การจัดโครงสร้างแบบเครือข่าย (Network Structure)	54
ภาพที่ 21 กระบวนการฝึกอบรมและพัฒนา	79
ภาพที่ 22 รูปแบบการพัฒนาแบบ Blended Learning 70:20:10	84
ภาพที่ 23 การเชื่อมโยงกระบวนการทรัพยากรมนุษย์กับผลการปฏิบัติงานขององค์กร	98
ภาพที่ 24 องค์ประกอบของการบริหารค่าตอบแทนโดยรวม (Total Reward Components)	115
ภาพที่ 25 รูปแบบการบริหารค่าตอบแทนแบบใหม่	117

ภาพที่ 26	การขึ้นเงินเดือนตามกฎหมาย ก.ค.ศ. พ.ศ. 2561	120
ภาพที่ 27	ตัวอย่างการคำนวณการขึ้นเงินเดือนของข้าราชการครูจากการประชุมทางไกล โดย ก.ค.ศ.	122
ภาพที่ 28	กราฟโครงสร้างเงินเดือนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2561	124
ภาพที่ 29	แสดงการโยกย้ายหรือเลื่อนตำแหน่งในแนวดิ่งและแนวนอน	130
ภาพที่ 30	โครงสร้างองค์กรและการบริหารเส้นทางสายอาชีพ	131
ภาพที่ 31	ขั้นตอนการดำเนินการลงโทษทางวินัย	149
ภาพที่ 32	ขั้นตอนการอุทธรณ์	150
ภาพที่ 33	ขั้นตอนการร้องทุกข์	151
ภาพที่ 34	ลักษณะบุคลิกภาพ 4 ด้าน ในแบบ DISC	173
ภาพที่ 35	สถานการณ์จำลองเพื่อประเมินสมรรถนะทักษะด้านคนผ่านระบบคอมพิวเตอร์	176
ภาพที่ 36	โมเดล 5Vs คุณลักษณะของ Big Data	192
ภาพที่ 37	ความสามารถในการวิเคราะห์ 4 ระดับ (The Four Analytic Capabilities)	194
ภาพที่ 38	การใช้เทคโนโลยีการเรียนรู้ของเครื่องกลั่นพื้นฐาน	196



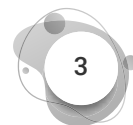
บทนำ



การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นหนึ่งในศาสตร์สำคัญสำหรับผู้บริหารการศึกษาที่จำเป็นต้องมีความรู้และเข้าใจ รวมถึงพัฒนาทักษะที่จำเป็นของตนเองเพื่อนำพาองค์กร หน่วยงาน หรือโรงเรียนให้ไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ สำหรับองค์กรทางภาคธุรกิจ ทรัพยากรมนุษย์ถูกจัดให้เป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารตามแนวคิด 4M ซึ่งได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัตถุดิบ (Material) และวิธีการบริหาร (Management) ทั้งนี้เพื่อสร้างผลตอบแทนหรือผลกำไรตามเป้าหมายขององค์กรเหล่านั้น ในขณะที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษานั้นมีความแตกต่างกับองค์กรเอกชนในด้านเป้าหมาย เพราะองค์กรทางการศึกษาหรือโรงเรียนต่างมีเป้าหมายเพื่อให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนา เกิดการเรียนรู้เพื่อเป็นทรัพยากรที่มีค่าต่อประเทศชาติต่อไป ดังนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษาจึงมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่จะเกิดกับผู้เรียนเป็นสำคัญ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษาแนวใหม่เล่มนี้ มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อนำเสนอแนวคิด ทฤษฎีและวิธีการใหม่ ๆ ที่ถูกนำมาใช้ในภาคเอกชนทั้งในและต่างประเทศ รวมถึงศึกษาแนวโน้มการบริหารทรัพยากรมนุษย์แนวใหม่เพื่อใช้ในการบริหารการศึกษาของประเทศไทย ทั้งนี้ มุมมองและข้อเสนอบางอย่างอาจยังไม่สอดคล้องกับประเพณีปฏิบัติ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่มีอยู่ในปัจจุบัน แต่เป็นการนำเสนอเพื่อกระตุ้นให้เกิดความคิดต่อยอดการวิเคราะห์ การสังเคราะห์ การสร้างนวัตกรรมทางความคิดของศาสตร์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษาต่อไป

โครงสร้างของหนังสือเล่มนี้ประกอบด้วย 14 บท ดังนี้ บทที่ 1 นำเสนอความสำคัญและโครงสร้างของหนังสือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษาแนวใหม่ บทที่ 2 เป็นการนำเสนอวิวัฒนาการของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ แนวคิดทฤษฎีและรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งอธิบายภาพโดยรวมของความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับความสำเร็จขององค์กร ต่อเนื่องด้วยการนำเสนอแนวคิดการนำทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์มาใช้ในการบริหารทางการศึกษา ซึ่งมีจุดมุ่งเน้นของผลลัพธ์ที่แตกต่างกัน ในบทที่ 3 เป็นการอธิบายหลักการ ความสำคัญและปัจจัยที่ส่งต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา รวมถึงการนำเสนอกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษาแนวใหม่และกิจกรรมต่าง ๆ ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ตอบสนองต่อวัตถุประสงค์หลักขององค์กร กระบวนการดังกล่าวเริ่มจากการนำเสนอในบทที่ 4 ที่อธิบายถึงการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา ซึ่งมีความสำคัญเป็นอย่างมากเพราะหากวางแผนไม่ชัดเจน หรือไม่สามารถมองเห็นภาพเป้าหมายที่ต้องการบรรลุได้อย่างชัดเจน กิจกรรมด้านงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่าง ๆ ที่ตามมาก็จะเกิดความไม่ชัดเจนตามไปด้วย ต่อมาในบทที่ 5 นำเสนอแนวคิดการออกแบบโครงสร้างองค์กร การออกแบบงาน การวิเคราะห์งาน ให้สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กรหรือแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่วางไว้ ในบทที่ 6 เป็นการอธิบายการนำแผนสู่การปฏิบัติในด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรให้เหมาะสมกับความต้องการเฉพาะที่กำหนดไว้ในคำบรรยายลักษณะงาน ในบทนี้จะนำเสนอแนวคิดและเทคนิคการสรรหาและการคัดเลือก โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม



ในรูปแบบ STAR และการนำเสนอแนวคิดการคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษาจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง บทที่ 7 เป็นการนำเสนอแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านกระบวนการคิด รูปแบบ และวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในลักษณะต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งรูปแบบที่เป็นแนวโน้มแห่งอนาคต รวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาในประเทศไทย บทที่ 8 อธิบายรูปแบบวิธีการ และกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นแนวปฏิบัติทั่วไป และเชื่อมโยงเพื่อเปรียบเทียบแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน เมื่อได้ผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานจึงนำไปสู่บทที่ 9 การบริหารค่าตอบแทน ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการสร้างขวัญ กำลังใจและแรงจูงใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน นำเสนอการเปรียบเทียบรูปแบบการขึ้นเงินเดือนในแบบค่ากลางและประโยชน์ของแนวทางดังกล่าว

ในบทที่ 10 เป็นการอธิบายแนวคิดการบริหารเส้นทางสายอาชีพ ความก้าวหน้าทางอาชีพ การวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่งและการบริหารคนเก่ง บทที่ 11 เป็นงานเชิงรุกและเชิงรับในการสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากรในองค์กร งานเชิงรุกได้แก่ “งานบุคลากรสัมพันธ์” ในขณะที่งานเชิงรับ คืองาน “วินัยและการลงโทษ” โดยผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีความเข้าใจและสามารถเลือกใช้แนวทางต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมกับบริบทและลักษณะเฉพาะของบุคลากรในโรงเรียน สำหรับบทที่ 12 เป็นการอธิบายข้อกำหนดและแนวทางการประกอบวิชาชีพครูและผู้บริหารการศึกษาในประเทศไทย รวมถึงการวิเคราะห์มาตรฐานวิชาชีพจรรยาบรรณวิชาชีพและสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ ในบทที่ 13 เป็นการอธิบายแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำในการบริหารคน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการเสริมพลังอำนาจในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้ นอกจากความรู้และประสบการณ์ทางการบริหารสถานศึกษาแล้ว ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องตระหนักและเข้าใจความแตกต่างของคนภายในองค์กร ซึ่งนำไปสู่การบริหารความแตกต่างและสามารถดึงศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ออกมาเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด และในบทสุดท้ายจะเป็นการนำเสนอแนวโน้มด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่เข้ามามีบทบาทในการบริหารการศึกษาโดยเฉพาะอย่างยิ่งในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา เป็นการนำเสนอแนวคิดเรื่อง ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) การวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) การเรียนรู้ของเครื่องกล (Machine-Learning) และปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) ทั้งนี้เพราะเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยใช้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้



การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษาเป็นการใช้ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารจัดการ “มนุษย์” ซึ่งมีความแตกต่างหลากหลายทางความคิด ความเชื่อ บุคลิกภาพและแรงจูงใจ ดังนั้นผู้บริหารจึงมีบทบาทสำคัญในการใช้ความหลากหลายดังกล่าวเพื่อเป็นประโยชน์ในการพัฒนาผู้เรียนและสถานศึกษาให้ไปสู่เป้าหมายของชาติ หนังสือเล่มนี้เป็นเพียงส่วนหนึ่งในการพัฒนา



ความรู้ (Knowledge) หรือความสามารถเชิงความคิด (Cognitive Ability) แต่การบริหาร “คน” ความรู้เพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอ ผู้บริหารจำเป็นต้องฝึกฝนทักษะด้านคน (People Skills) เพราะหน้าที่ส่วนใหญ่ของผู้บริหาร คือ การเป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitate) และสนับสนุน (Support) บุคคลอื่นให้ปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพเพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้เรียนซึ่งเป็น “ไข่มุก” ในบริบทการศึกษา



การบริหารทรัพยากรมนุษย์